

働き方改革取組マニュアル・事例集 「取組アイデア編」

【取組テーマ：①長時間労働の削減 編】

■目次(①長時間労働の削減編)■

区分	取組アイデア名	ページ
【取組アイデア1】	多能工（マルチスキル）化	P 2～3
【取組アイデア2】	チームの底上げ（能力開発）	P 4
【取組アイデア3】	職場の連携強化	P 5
【取組アイデア4】	会議運営の見直し	P 6
【取組アイデア5】	組織全体での業務改善	P 7
【取組アイデア6】	減らす業務の見える化	P 8～9
【取組アイデア7】	業務分析による効率化	P 10～11
【取組アイデア8】	仕組み化（標準化）	P 12～13
【取組アイデア9】	商慣行の見直し	P 14
【取組アイデア10】	ノー残業デーの見直し	P 15～16
【取組アイデア11】	勤務間インターバル制度	P 17～18
【取組アイデア12】	深夜残業の抑制と早朝勤務の奨励	P 19
【取組アイデア13】	残業削減分の還元	P 20
【取組アイデア14】	残業申請手続き（残業管理）の見直し	P 21
【取組アイデア15】	働き方に関する個別面談の実施	P 22



本書（「働き方改革取組マニュアル・事例集」取組アイデア編）の全体版（その他3つの取組テーマ：②年休取得の促進・休暇、③時間・場所等の多様な働き方、④多様な人材の活躍）も合わせてご覧ください。

取組アイデア編（全体版）は、本サイト（広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト「H!nt ひろしま」）からダウンロードできます。

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

《トップページにある「取組を始める」の「取組アイデア集」をクリック

→ 「働き方改革&女性活躍取組アイデア集」ページの末尾にある「働き方改革【取組アイデア】PDF全てをダウンロード」をクリック》

本書(働き方改革取組マニュアル・事例集「取組アイデア編」)の見方・活用ガイド紹介

(1) 取組アイデア名

(2) 取組テーマ

☞ 取組アイデアごとに、前ページの目次(取組アイデア一覧)に掲げる4つの「取り組みたいテーマ」で対象となる項目を着色しています。

(3) 取組アイデアの概要

☞ 簡潔に当該取組アイデアの語句説明、県内で実践した企業での主な成果等を記載しています。

長時間労働の削減 年休取得の促進・休職 時間・場所等の多様な働き方 多様な人材の活躍

1. 多能工(マルチスキル)化

1人で複数の業務や工程を遂行する技術を身につけた従業員のことを「多能工(マルチスキル)」と呼び、そうした人材を教育・訓練する仕組みを「多能工(マルチスキル)化」と呼びます。

【取組の実施企業名(仮称)】
 取組が実施する特定のスタッフの負担軽減や業務再編が図れ、チームワーク向上、誰も休みを取りやすい職場になった。
 ・新卒採用・研修の段階から、従業員の育成やモチベーションアップにつながった。

このように実施しておススメ!
 一部の従業員に偏った負担を軽減したい
 従業員の育成とモチベーションアップを図りたい
 変化に強い組織を作りたい(リスクヘッジ)

■標準手順 ■ 多能工化の具体的な手順

【ステップ1】業務の洗い直しと課題の見える化
 ●各部門で「業務細目表」を作成し、現在の業務内容をすべて洗い出します。(図1参照)
 ●部門の全業務を「大分類」して書き出し、それをさらに個々の作業単位に分けて「小分類」を作成します。
 ●業務細目表をもとに、実際の作業時間を集計し、人手が不足しがちな作業項目(例:予想よりも多くの作業時間を要している業務)を明らかにします。

【ポイント】各作業について「標準時間(1回に必要な時間)」「発生頻度」「緊急度・重要度」「難易度」などを整理すること、課題の整理に有効です。

【ポイント】実際の作業時間集計は、業務分析ツールを活用して正確に行いましょう。作業時間の集計が困難な場合は、同僚にアンケートを行い、従業員が代わって観測している時間における負荷の高い作業の特定を行います。

【ステップ2】スキルマップによる作業習熟度の定量化
 ●業務細目表の小分類を参考に「スキルマップ」を作成し各人の作業習熟度を洗い出します。(図2参照)
 ●属人化している作業(例えば標準的な時間と品質で作業できる人材が、一人しかいない作業など)を洗い出し、改善が必要が検証します。

【ポイント】必ずすべての属人化が問題とは限りませんが、作業が属人化することで「2人作業を1人で」「1回作業を2回以上」作業回数アップのリスクがあるといえるようなリスクがある点も、考慮する必要があります。

【ステップ3】多能工化の推進計画を立案・実行
 スキルマップをもとに、一定の期間で目指すべき計画を一覧化した推進計画を作成します。(図3参照)
 ●「従業員のスキルアップ」のための多能工化の場合
 「一人二役以上」を目標に、本人の希望に配慮しつつ、新たな業務へのチャレンジを促しましょう。
 ●「人手が不足しがちな作業」を補強するための多能工化の場合
 部門に限らず、他部門からの受け入れも検討します。
 ●「属人化を解消するための多能工化の場合」
 サブ担当をつくりメンバーを育成する等、マニュアル化(一つの仕事を複数人で担当)を構築しましょう。

図1:業務細目表の例
 図2:スキルマップの例
 図3:推進計画表(従業員のスキルアップ)の例

多能工化の推進計画書(見取表)

【注】会社概要の内容は、当該取組の着手時点です。また、後段の「取組前」・「取組内容」・「取組後」の内容は、働き方改革関連法施行前(平成31年3月以前)時点です。

■企業実践事例2 ■ 二村自動車株式会社(卸売・小売業/従業員111名/広島市)

取組前
 ●社内の人手不足から、副店長(整備責任者)の業務負担が過大に。
 ●整備部門の作業が属人化しており、効率的な業務ができていない状況。
 ●顧客への迅速な対応にも支障をきたしており、副店長は事務仕事にも追われ長時間労働が恒常化していた。

取組内容
 ●従業員のスキルアップ(技術教育)と、責任者など一部の従業員に偏っていた業務の再分配を同時に実施。

取組後(成果)
 ●副店長の業務負担が緩和され、管理業務や顧客への対応が可能になった。
 ●スキルマップの★印(他者に教えられるスキルレベル)を増やすことが従業員のモチベーションアップにつながった。
 ●業務の偏りが改善され、店舗全体の残業時間の削減につながった。

※「専任コンサルタントのここがポイント!」

目的と範囲を明確にし、評価の仕組みとセットで取り組む!
 ●属人化しているものや(属)のある業務、時期により量が多くなる業務など、チームや会社にとって多能工化すべき事柄(優先的に解決すべきもの)を話し合い、整理しましょう。多能工化に取り組み「範囲と目的を明確にすることがポイント」です。
 ●多能工化は、仕事量や担当の業務範囲が増えることでもあるため、負担が増えたらもうマイナスの印象を持ってまいりません。「多能工化はスキルアップである」というような「やりがい」を感じられる仕組みや評価制度とセットで「取組む」効果的です。また毎月確実にクリアできるような小さな目標を立てることも重要です。

(4) 「このような企業にオススメ!」

☞ 当該取組アイデアを実践した企業等で得られた成果を記載しています(自社のニーズと照らし合わせてみてください)。

(5) 標準手順等

☞ 当該取組アイデアを実践する上でのステップやその具体的な内容、ポイントを記載しています。
 ☞ 具体的な取組イメージが掴めるよう、図表を用いて補足説明しています。

(6) 実践された企業名等

☞ 当該取組アイデアを実践された企業(県内の中小企業)の企業概要(企業名・業種・従業員規模・所在地)を記載しています。

(7) 取組前

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアを行うきっかけ、抱えていた課題を記載しています。

(8) 取組内容

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアの具体的な実践内容や仕掛け等を記載しています。

(9) 取組後

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアによって得られた成果や効果等を記載しています。

(10) 「専任コンサルタントのここがポイント!」

☞ 当該取組アイデアを掲載企業が実践された際にその助言等を行った、働き方改革の専任コンサルタントによるワンポイントアドバイスを記載しています。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

1. 多能工（マルチスキル）化

1人で複数の業務や工程を遂行する技術を身につけた従業員のことを「多能工（マルチスキル）」と呼び、そうした人材を教育・訓練する仕組みを「多能工（マルチスキル）化」と呼びます。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・業務が集中する特定のスタッフの負担軽減や残業抑制ができたほか、チームワーク向上で、誰もが休みを取りやすい職場になった。
- ・新たなスキル・知識の習得による、従業員の育成やモチベーションアップにつながった。

このような企業に
オススメ！

☑ 一部の従業員に偏った負担を軽減したい

☑ 従業員の育成とモチベーションアップを図りたい

☑ 変化に強い組織を作りたい（リスクヘッジ）

■ 標準手順 ■ 多能工化の具体的な手順

【ステップ1】業務の棚卸しと課題の「見える化」

- 各部門で「業務棚卸表」を作成し、現在の業務内容をすべて洗い出します。（図1参照）
- 部門の全業務を「大分類」として書き出し、それをさらに個々の作業単位に分けた「小分類」を作成します。
- 業務棚卸表をもとに、実際の作業時間を集計し、人手が不足しがちな作業項目（例：予想よりも多くの作業時間を要している業務）を明らかにします。

【ポイント】各作業について「標準時間（1回に必要な時間）」「発生頻度」「緊急度と重要度」「難易度」などを整理することも、課題の整理に有効です。

【ポイント】実際の作業時間集計は、業務分析ツールなどを活用して正確に行いましょう。作業時間の集計が困難な場合は、現場のヒアリングを行い、従業員が忙しいと感じている時間帯における負荷の高い作業の特定を行います。

【ステップ2】スキルマップによる作業習熟度の定量化

- 業務棚卸表の小分類を参考に「スキルマップ」を作成し、各人の作業習熟度を洗い出します。（図2参照）
- 属人化している作業（例えば「標準的な時間と品質で作業できる人材」が、一人しかいない作業など）を洗い出し、改善が必要か検証します。

【ポイント】必ずしもすべての属人化が問題とは限りません。しかし作業が属人化することで、「ミスや不正を見逃しやすい」「有給取得率の低下」「休職や退職でノウハウが失われる」といった様々なリスクが高くなる点は、考慮する必要があります。

【ステップ3】多能工化の推進計画を立案・実行

スキルマップをもとに、一定の期間で目指すべき計画を一覧化した星取表を作成して実行します。（図3参照）

- 「従業員のスキルアップ」のための多能工化の場合
「一人二役以上」を目標に、本人の希望に配慮しつつ、新たな業務へのチャレンジを促しましょう。
- 「人手が不足しがちな作業」を補強するための多能工化の場合
部内に限らず、他部門からの受け入れも検討します。
- 「属人化」を解消するための多能工化の場合
サブ担当をつくり仕事をシェアする等、マルチ担当制（一つの仕事を複数人で担当）を構築しましょう。

業務棚卸表

業務区分		作業時間 (分/1回)	業務割合	重要度 (高) 5-1 (低)	緊急度
1	支払処理	5	不定期	5	3
	支払依頼書作成	5	不定期	5	3
2	支払・請求処理	5	不定期	5	3
	請求書作成	5	不定期	5	3
	請求書会社印調印	10	不定期	5	3
	請求書発送	5	不定期	5	3
3	会議対応	5	不定期	5	3
	会議資料集約	10	週次	4	3
	資料印刷・配布	30	週次	4	4
	会場設営	15	週次	4	4
	会議出席（事務局）	60	週次	4	5
	会議片付け	15	週次	4	3
	議事録作成	60	週次	3	4

図1：業務棚卸表の例

スキルマップ

No.	大分類	業務区分	小分類	作業時間 (分/1回)	業務割合	重要度 (高) 5-1 (低)	緊急度	社員名					
								Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	
1	支払処理	支払依頼書作成	支払依頼書作成	5	不定期	5	3					★	○
			接待交際費申請書作成	5	不定期	5	3					★	
2	支払・請求処理	請求書作成	請求書作成	5	不定期	5	3					★	◎
			請求書会社印調印	10	不定期	5	3					★	◎
			請求書発送	5	不定期	5	3					★	◎
			支払依頼書作成	5	不定期	5	3					★	○
3	会議対応	会議資料集約	会議資料集約	10	週次	4	3	★					
			資料印刷・配布	30	週次	4	4	★		○			
			会場設営	15	週次	4	4	★	◎	△			
			会議出席（事務局）	60	週次	4	5	★					
			会議片付け	15	週次	4	3	★	○	△			
			議事録作成	60	週次	3	4	★					

図2：スキルマップの例

作業習熟度の表記方法（例）

- ★：業務を一人で実践でき、指導できる
- ◎：標準的な時間・品質で、作業できる
- ：他者のサポートのもとで、作業できる
- △：業務知識の概要は理解できている
- 無印：知識がない、または経験がない
- 網掛け：現在の担当範囲外の作業

多能工化の推進計画書（星取表）

業務区分		作業時間 (分/1回)	業務割合	重要度 (高) 5-1 (低)	社員名					
1	支払処理	支払依頼書作成	5	不定期	5	3	○		★	★
		接待交際費申請書作成	5	不定期	5	3	○		★	★
		請求書作成	5	不定期	5	3			★	◎

図3：推進計画表（「従業員のスキルアップ」の例）

多能工化すべき業務において、一定の作業習熟度を有する者を2名以上に育成計画を作成

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社ユニバーサルポスト（製造業／従業員 150 名／広島市）

取組前

- 従業員は 1 人 1 台の印刷機械・作業工程に専従し、担当者が病気や都合で急遽不在になった際は、機械や作業が止まるといった問題があった。
- 短納期や多種少量生産などの顧客ニーズに応えるためには、様々な機械を操作できる人材を育成し、柔軟な生産体制を築くことが課題であった。



取組内容

■「各従業員が複数の機械を対応」（一人二役以上）でき、「各作業の代替人員を確保」（一役二人以上）できるよう計画的に訓練を実施。

取組① 業務の棚卸し

- ・ 生産ライン毎に業務フローや業務内容、作業手順、機械操作を含めた業務の洗い出しを実施。

取組② 現状整理

- ・ 棚卸した業務の難易度を明らかにし、その業務を行える従業員は誰であるかといった各従業員の現状の技術レベル(=スキル度)を見える化。

取組③ 育成計画の作成

- ・ 現状の技術レベルを基に、各工程において「標準的な作業が可能」な人材が 2 名以上になるよう育成計画を立て、計画的に技術の習得訓練を実施。

取組後(成果)

- 各従業員がどのようなスキルレベルにあるのか見える化できた。
- 多能工化により担当以外の仕事も経験することで、各担当者の仕事の進め方を見直すことができた。
- 担当以外の業務に携わり、新たなスキル・知識の習得につながったことで、従業員自身が成長を感じることができ、やりがい向上にもつながった。
- チームで協力して作業できるようになり、休みを取りやすい体制になった。

【ポイント】

多能工化推進計画表の目標設定は、現場リーダーと部下で話し合った上で行います。

■ 企業実践事例 2 ■ 二村自動車株式会社（卸売・小売業／従業員 111 名／広島市）

取組前

- 社内の人手不足から、副店長（整備責任者）の業務負担が過大に。
- 整備部門の作業が属人化しており、効率的な業務ができていない状況。
- 顧客への迅速な対応にも支障をきたしており、副店長は事務仕事にも追われ長時間労働が恒常化していた。



取組内容

■ 従業員のスキルアップ（技術教育）と、責任者など一部の従業員に偏っていた業務の再分配を同時に実施。

取組① 業務内容の棚卸し

- ・ 副店長（整備責任者）の整備系の業務と事務系の業務を棚卸し。また、整備部門全体の業務棚卸し表を作成した。

取組② 現状整理

- ・ 副店長が部下と面談し各整備担当者のスキルレベルを把握した上で、スキルマップを作成。部門内のスキルと課題を「見える化」した。

取組③ 多能工化の実施

- ・ スキルマップをもとに整備部門の技術教育を OJT で実施。
- ・ 副店長業務だった事務の一部を事務部門が処理できるよう教育。

取組後(成果)

- 副店長の業務負担が緩和され、管理業務や顧客への対応が可能になった。
- スキルマップの★印(他者に教えられるスキルレベル)を増やすことが従業員のモチベーションアップにつながった。
- 業務の偏りが改善され、店舗全体の残業時間の削減につながった。

技術項目	整備・作業系				事務・フロント系			
	オイル交換	タイヤ交換	12ヶ月点検	タイヤ組替	車検整備	事務代行	お出迎え	お見送り
拠点名	★	★	★	★	★	★	★	★
従業員名	★	★	○	○	★	★	★	★
	★	★	★	★	★	★	★	★
	★	★	★	★	★	★	★	★

※一部抜粋・省略



専門コンサルタントの
ここがポイント！

目的と範囲を明確にし、評価の仕組みとセットで取り組む！

- 属人化しているものや偏りのある業務、時期により量が多くなる業務など、チームや会社にとって多能工化すべき事柄（優先的に解決すべきもの）を話し合い、整理しましょう。多能工化に取り組む**範囲と目的を明確にすることがポイント**です。
- 多能工化は、仕事量や担当の業務範囲が増えることでもあるため、負担が増えてしまうというマイナスの印象を持ってしまいがちです。「多能工化はスキルアップである」というような**“やりがい”を感じられる仕組みや評価制度とセットで取り組むと効果的**です。また毎月確実にクリアできるような**小さな目標を立てることも重要**です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

2. チームの底上げ(能力開発)

チームで仕事をする場合、特定のスキルや知識を持った人に仕事の負担が掛かり、長時間労働に陥るケースがあります。このような問題に対処するためには、個人単位のキャリアプランや段階的なOJT研修による能力開発だけでなく、チーム単位で求められている能力や知識を明らかにし、チーム全体の能力と生産性の底上げを行うことが重要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ チームや個人にとって、習得すべきスキルの優先順位が明確になったことで、短期間でチーム内での技術力の底上げにつながった。

このような企業に
オススメ!

✓ チームメンバー間での残業時間の偏りを改善したい

✓ お互いがサポートし合える職場にしたい

✓ チームに必要なスキルや能力を明らかにしたい

■ 標準手順 ■ 効率的なチーム能力開発のための具体的手順

チームの能力開発のポイントは、スキルマップ [⇒別ページ『多能工化』参照] による「見える化」です。能力・スキルを「Will (本人が習得したいもの)」「Can (習得済みのもの)」「Must (チームで求められているもの)」の3種類(図1参照)に分類することで、効率的な能力開発が行えます。

■ スキルマップで、チームスキルを戦略的に向上させる

- チームで**スキルマップ**を作成し、各メンバーの「Will 項目(新たに習得したい、または今以上に高めたいスキル)」に印をつけます。初回作成時は、他人の申告内容に影響されないように、個別ヒアリングを行いましょう。
- リーダーは現在のチームに必要なスキルを明らかにし、メンバーの希望(Will)にも配慮しつつ、各人に Must 項目を割り当てます。
- 各メンバーの「Will-Can-Must スキル」を記載した「**個人スキルカルテ**」を作成し、メンバーへの指導内容を記録・共有することも有効です。



図1: Will-Can-Must フレームワーク

【ポイント】 各メンバーの「Will 項目」と「Must 項目」がなるべく多く重なるようにスキルアップ計画を立案し、チームメンバーの取組意欲を高めましょう。

【ポイント】 チームの力量をスキルマップで「見える化」することで、メンバー入替時の引継ぎや戦力化がスムーズに行えるメリットがあります。

■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社 (専門サービス業/従業員 118名/三原市)

取組前

- 多忙で若手従業員への技術教育の時間がない。若手従業員は主体性を持たず、技術力の向上が不十分。
- スキルアップが個人任せになっており、チーム全体で不足する技術と個人のスキルアップ目標との間にズレが発生。

取組内容

■ スキルアップを個人任せにせず、チーム全体で時間を生み出し、必要な技術等を見極めて最短教育を実施。

取組① 業務の洗い出し

- ・ 業務が集中して長時間労働が恒常化しているメンバーと、そうでないメンバーの業務内容を整理。
- ・ 属人化している業務の技術・資格を洗い出す。

取組② 現状整理、時間の捻出

- ・ 従業員ごとに細分化されたスキルマップを作成。
- ・ 業務が集中するメンバーをチーム全体でフォローし、教育に充てることのできる時間を生み出す。

取組③ 計画的教育の実施

- ・ 取組②で生み出した時間を活用し、優先度の高い技術(Must項目)から教育を実施。
- ・ 「技術コンテスト」を開催し、技術習得への意欲を高めた。

【ポイント】 取組で捻出できた時間は、単に時短するのではなく根本課題を解決するための時間に充てることが重要です。

取組後
(成果)

- チームにとって本当に必要な技術が明確になり、技術力の底上げにつながった。
- チームメンバー間での残業時間の偏りが改善され、チーム内の協力体制が強化された。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

隙間時間でできる教育プランを組み立て、忙しい日常でもコツコツ育成

- 職場で特定の人が残業過多になっている場合は、チーム内で必要とされている技術・知識が不足していると考えられます。業務が集中しているメンバーの技術・知識に焦点を当て、「**日々の小さな育成 = 隙間時間でできる細分化した教育**」を組み立てましょう。忙しくて仕事の引継ぎや研修に時間を割くことができない等の職場には効果的です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

3. 職場の連携強化

職場連携が強い組織は、生産性を高め、会社の付加価値や強みを引き上げます。連携強化のポイントは、連携を妨げている壁（原因）を明確にすると同時に、連携を図るための小さな改善運動を積み重ねることです。お互いが協力しながら業務改善に取り組むことでチームワークが芽生え、組織が活性化していきます。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 現場の従業員は他部門との接点が少ないため、社内インターンシップを実施して相互理解を促した結果、部門間での業務連携が始まった。

このような企業に
オススメ！

✓ お互いがサポートし合える
職場にしたい

✓ チームの問題解決能力
を向上させたい

✓ チームの生産性を高め
たい

■ 標準手順 ■ 職場の連携を強化する様々な方法



■ 連携業務の見直し

- 作業開始前に、目的・成果物のイメージ、作業手順を確認する。
- 大幅な手戻り仕事を防ぐために中間チェックを実施する。
- ノウハウや問題点は、都度記録し、共有する。



■ 割込み業務への対応を見直す

- 割込み管理簿を作成して、割込みの発生状況を「見える化」する。
- 割込みへの対応記録を残し、職場内で共有する。
- 割込みの傾向と対策について、定期的に協議する。



■ 職場コミュニケーションを見直す

- 様々な面談（ランチ面談、別部門管理者との面談、社長と若手従業員の座談会など）の実施。
- 社内インターンシップ（他部門の1日仕事体験）の実施。
- 助け合い表彰の実施。

■ 企業実践事例 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

取組前

- 営業部門と生産部門が隣接しているにもかかわらず、その強みを商品提案や開発に活かすできていなかった。
- 両者には見えない壁があり、部門を越えた連携やコミュニケーションが不足していた。

取組
内容

■ 社内インターンシップを実施。他部門の仕事内容を体験し連携を強化。

- [取組①] 製造部 2 名が営業部門担当者や顧客先へ同行訪問。
・ 午前/お客様窓口の業務説明 ・ 午後/スーツ着用で顧客先を訪問
- [取組②] 営業部の 2 名が生産作業を体験（転写・捺染機の操作や製版・調色）。
・ 午前/製造工程全般の業務説明 午後/作業着に着替えて作業開始
- [取組③] インターンシップ報告書を作成し、学んだことや気づきを本来業務に活かす。



取組後
(成果)

- 他部門をリスペクトする気持ちが芽生え、部門を越えて改善提案をしたり、他部門に意見を求めるようになった。
- 営業部門と生産部門合同で商品開発のプロジェクトが始まる等、会社の強みを活かした取組が始動。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

職場連携の見直しは、「分かりやすく」「簡単に実施できる」ことが重要！

- 職場の中の「小さな歪」に焦点を当て改善していく取組です。例えば「忙しくても人に頼めない」のは他のチームメンバーの「今の状態」が見えにくいことが要因のひとつで、お互いの状況が「見える化」されるだけでも連携強化につながります。退社時間の書いたカードを配付して、各自が席やパソコンの上に掲示するなど、**メンバーそれぞれの状態や負荷を分かりやすく「見える化」しましょう。**
- 連携強化には「情報共有」も有効な手立てです。この情報には、「メンバーのスケジュール」「担当職務毎の作業」「業務マニュアル」や「議事録」なども含まれます。いずれの情報も「作業のムダを省く」ことを意図しながら必要な情報を共有するようにします。企業実践事例の社内インターンシップは比較的簡単に実行できる情報共有のひとつです。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

4. 会議運営の見直し

会議は「意思決定」「アイデア出し」「情報交換」など様々な目的で日常的に行われていますが、運営方法を間違えると、時間の浪費やモチベーションの低下につながり兼ねません。このため、より効率的で有意義な会議にするためには、それぞれの会議の趣旨・目的に合わせて、運営方法を見直す必要があります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ これまで発言がなかったメンバーからも活発に意見が出され、新たな視点での改善アイデアが出された。

このような企業に
オススメ!

✓ 無駄な会議をなくし、
会議時間を短縮したい

✓ 課題解決など、実効力
のある会議をしたい

✓ 全員参加型の会議を
したい

■ 標準手順 ■ 効率的な会議運営のチェックポイント

【ステップ1】事前の準備 …会議をスムーズに進行するために準備します

- **会議の目的を明確にする**
会議の目的（ゴール）が、例えば「課題解決」「情報共有」「合意形成（承認）」のいずれなのかを明確にします。
- **会議のアジェンダや資料を予め配布する**
会議の目的、議題、タイムテーブル、事前に目を通す必要のある資料などを予め配布します。

【ステップ2】運営の効率化 …会議のムダを取り除きます

- **1/8 会議の実現**
会議のムダを省くことで「開催頻度 1/2」「参加人数 1/2」「資料ボリューム 1/2」を削減する取組にもチャレンジしてみましょう。
- **「時間＝コスト」の意識を持つ**
会議の進行役を決め、時間配分を管理するためにタイマーを有効活用します。
議論が脱線しやすい場合は、話し合いの目的（ゴール）をホワイトボードなどに書くこと（見える化）が有効です。
- **議事録は、スピード感を持って共有する**
会議後速やかに議事録を共有できるよう工夫します。（例）議事録をプロジェクターに表示しながら、その場で入力する。

【ステップ3】実行 …会議で決めたことを、チーム全員で実践します

- **合意内容は、必ず記録・公開する（議事録）**
「結論」「次のアクション」「保留事項（課題）」は必ず議事録に残し、認識のズレを防ぎます。
- **決めたことは、確実に実行する**
「話しただけで満足」しないように注意しましょう。必要ならば次の会議で、進捗状況をフォローアップします。

■ 企業実践事例 ■ 広合化学株式会社（製造業／従業員 47 名／大竹市）

課題解決を目的とする会議の場合は、付箋を用いて各自が意見を書き出すことも有効です。

取組前

- 社内の特定の人の意見ばかり反映されやすく、会議の決定事項が偏りがちだった。
- 会議が形骸的なものになりやすく、新しいアイデアや改善策がなかなか出ない状態だった。

取組
内容

- **業務改善の検討会議に付箋を活用。**
・手順：①各自が付箋に課題を書きだす⇒②付箋をグルーピングしながら共有⇒③取り上げる課題の選定（優先順位を決める）⇒④課題の発生要因とその対策を意見出し

【ポイント】アイデア出し会議では事前に「人の意見を否定しない」「役職を意識せず全員参加」のルールを設けましょう。



取組後
(成果)

- これまで発言がなかったメンバーからも活発に意見が出され、新たな視点での改善アイデアが出た。
- 意見が整理され、決定事項に対して参加者の納得性が増し、従業員自らが自発的に考えていく機会となった。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

意思決定者の参加と、議論が脱線しないルール作りで「決める会議」を実践

- 会議の効率化は決定（決裁）までの流れで決まります。チームで協議したことを上長に報告し決裁する等の**プロセス全体を見直すことも効率化のポイント**です。成果の見込めない会議を避けるために、プロジェクトや議題に関連した「意思決定者（決裁者）」に参加してもらうようにしましょう。
- 事前準備も重要ですが、**会議の進め方（運営）の質を高めなければ成果は見込めません**。ポイントは、①議題から脱線した意見は保留情報として扱い、すぐに本題へ戻す ②会議終了前の数分間はまとめの時間であることを全員が意識し、決定事項の確認、次のアクションを決めることです。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

5. 組織全体での業務改善

仕事は部署間の連携で成り立っており、業務改善において大切な視点が「全体最適」の考え方です。組織全体の流れを止めているボトルネックとなる業務や部署を探し出し、そこに必要な手を打つことで、全体最適化を図ります。これにより作業待ちの待機時間が減り、時短や生産性の向上につながります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 横串委員会で部署を超えた業務上の問題を見える化し、工程や役割分担等を改善することで、受注から納品までの流れがスムーズになった。

このような企業に
オススメ!

✓ 組織全体で効率化に
取り組みたい

✓ お互いがサポートし合え
る組織にしたい

✓ 部署間の問題を明らか
にしたい

■ 標準手順 ■ 組織全体で全体最適化に取り組む

《全体最適化のポイントは、ボトルネックの解消》

- 全体の生産性を高める（全体最適化）ポイントは、全部署で一様に業務改善に取り組むことではありません。ボトルネックを特定し、その解消に集中的に取り組む、人員などの資源も集中させることにあります。

【ステップ1】横串チームで組織の垣根を取り除き、ボトルネックを「見える化」する

- 横串チームとは、部署横断型（様々な部署の代表者が参加）の人員で構成されるチームのことです。多くの企業では部署別の会議は頻繁に行われていますが、全社的な課題は見つけにくい状況にあります。そこで、このような横断型のチームを作り、定期的に互いの状況や要望を「見える化」し、組織全体のボトルネックを話し合い、課題を見える化します。

【ステップ2】ボトルネックを特定したら、その課題を解消する

- 例えば図1の場合、「設計（max=15）」がボトルネックに該当します。この場合、設計のボトルネック解消につながらない業務改善は、全体売上には貢献しません。
- 設計が本来業務に集中できるように他部署の協力体制を整えるなど組織全体で集中的に取り組むことで、設計部署の生産性（max=15）を高めます。

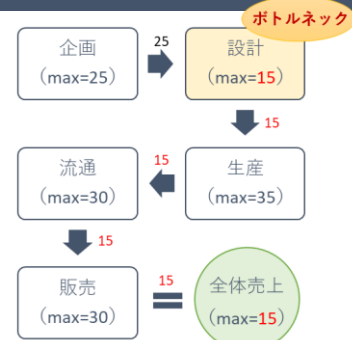


図1：A製品の生産ライン
（数値が各部署の限界値）

【ポイント】生産性の限界値測定が困難な場合は、前工程からのアウトプット待ち状況を各部署に確認し、ボトルネックを推定します。

■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118名／三原市）

取組前

- それぞれの部署の作業が専門化・高度化しており、お互いの作業が見えづらい状況。
- 部署間の情報共有が不足しており、部署を越えた問題が発生すると解決に時間が掛かっていた。

取組
内容

■ 部署横断型の改善委員会を立ち上げ、情報を共有し、部署間の連携に関する課題を解決。

取組① 改善委員会の立ち上げ

- ・ 各部署より1名ずつメンバーを選出。
- ・ 委員会の主なミッションとして、部署内ではなく部署間の課題を中心に取り上げることにした。

取組② 定例会の開催と情報共有

- ・ 月1回の定例会を開催し、現状の課題や要望を丁寧に確認。
- ・ 委員会の協議内容を各部署に持ち帰り、周知や意見集約した。

取組③ 業務プロセスの見直し

- ・ 委員会で部署連携の工程を見直し、非効率な作業を改善。
- ・ 繁忙期の適正人員の把握により部署を越えた人員の再配置も実施。

取組後
(成果)

- 委員会立ち上げ当初は、社内ルールや書類不備に関する意見が多かったが、次第に業務上の連携や調整の場となり、部署を越えた業務の流れがスムーズになった。
- 当期の会社方針（時間あたりの生産性 10%向上）を達成。
- 会社全体で、総労働時間：約 10%削減・年休取得率：約 20%増。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

各部署の「生産力＝処理能力」のばらつきを整え、全体最適化に取り組む

- 多くの企業では業務の分業と専門化が進み、他部門の状況が見えづらくなっています。その結果、業務改善の取組は部署内だけの視点（部分最適）に限られることが多く、全社的な視点（全体最適）が不足しがちです。部署横断型（横串委員会）などの取組によって、常に全社的な業務の見える化に取り組むことが重要です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

6. 減らす業務の見える化

単に残業時間を制限するだけでは、重要業務に充てる時間まで削減されてしまいがちです。本質的な業務改善を伴わないノー残業デー等の取組は、短期的に成果が出たとしても、長期的には形骸化する場合があります。ここでは、業務時間を可視化することで、「無駄な時間」や「確保すべき時間」を整理する手法を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 予定と実績時間で大きな乖離がある業務の可視化を契機に、個人やチームが日々の効率的な仕事プロセスを考える習慣づけができた。

このような企業に
オススメ!

✓ 各自で効率的な時間の
使い方を意識させたい

✓ チームが抱えている非効
率な業務を発見したい

✓ 「多忙で時短できない」
との声に対処したい

■ 標準手順 ■ 業務単位で要した時間を可視化するための具体的な手順

どのような業務にどの程度時間が費やされているか個人やチーム単位で測定し、「減らす」・「維持」・「増やす」業務を見定めます。

【ステップ 1】

日報やグループウェアを用いて 業務時間を「見える化」する

- 分析対象の業務棚卸表 [⇒別ページ『多能工化』参照] を作成し、小分類の各業務をラベリングします。(図 1 参照)
- 日報やグループウェアに、一日の業務の作業時間を記録します。作業ラベル毎に、何時間かかったか分かるように記録しましょう。(図 2 参照)
- 記録データの収集期間は、業務サイクルに応じて設定します。例えば、毎日同じ業務が繰り返される場合は 1 週間程度、月単位で定例業務が発生する場合は 1~2 か月程度を目安に、データを収集します。

分類	大項目	ラベル名
共通 (共通ラベル)	会議	社内会議
		社外会議
	社内業務	タスク管理
		社内報告
		打ち合わせ・調整
		移動
	その他の活動	研修
		イベント
		企画資料作成
営業 (職種別ラベル)	企画	情報収集
		提案
		現場立合い
	現場	引渡し
		定期訪問
	調査	展示会

データ収集

時間	業務内容	ラベル付け
9:00	出社	
9:00	メール・スケジュール確認	タスク管理 1時間
10:00	A 事業 提案資料作成	企画資料作成 2時間
11:00		
12:00	休憩 (昼食)	
13:00	営業会議	社内会議 1時間
14:00	休憩	
15:00	A 事業 提案資料作成	企画資料作成 1時間
16:00	移動	移動 30分
17:00	B 案件 現場立合い	現場立合い 1.5時間
18:00	移動	移動 30分
19:00	B 案件 報告書作成	社内報告 1.5時間
20:00	帰宅 19:45	

図 1：業務棚卸表による分類ラベル例

図 2：作業時間の記録例

【ポイント】業務の分類分けは、現場のリーダーが中心となって、個人の意識やチーム内での連携で「減らす業務」はないか等の仮設を立てた上で行いましょう。また、チーム単位で集計して業務仕分けができるよう、できるだけチーム共通のラベル名を用いるなど、過度に複雑化せず、丁寧にラベリングしましょう。

【ステップ 2】ラベル単位で改善計画を作成

ラベル単位の時間を集計し、労働時間改善計画を作成します。

例) 営業チーム (10 名) の場合 (図 3 参照)

- ① 今月の営業チームの実績値を集計する。(2239.1h)
- ② 「社内・社外会議」の効率化を図り [⇒別ページ『会議運営の見直し』参照]、時間を減らす。
- ③ 業績の良いメンバーの時間の使い方を参考に、無駄な「情報収集」の時間を減らし、一方「現場立合い」の時間は増やすことで、現場対応の品質向上を目指す。
⇒ ②③の方針で、今月比▲6%の時短 (▲140.1h) を来月の目標値に設定する。

【ポイント】全ての作業時間を一律削減するのではなく、「時間を減らす業務」「時間を増やす業務」「現状維持する業務」に仕分けすることが重要です。

チーム内の高業績者など、模範となるメンバーの時間配分を参考に、メリハリのある改善計画を立てましょう。

今月実績値			来月計画値 ▲140.1h				
	時間	%		時間	%		
社内会議	141.2 h	6.3%	↓	110.0 h	4.9%	減らす	会議運営の効率化により、時間短縮する
社外会議	117.4 h	5.2%	↓	110.0 h	4.9%	減らす	会議運営の効率化により、時間短縮する
タスク管理	227.1 h	10.1%	→	227.0 h	10.1%	維持	より丁寧なマネジメントが必要になるため維持
社内報告	60.1 h	2.7%	→	60.0 h	2.7%	維持	より丁寧なマネジメントが必要になるため維持
移動	213.5 h	9.5%	→	214.0 h	9.6%	維持	ひとまず現状維持
企画資料作成	495.1 h	22.1%	→	495.0 h	22.1%	維持	ひとまず現状維持
情報収集	659.5 h	29.5%	↓	400.0 h	17.9%	減らす	チーム内で収集ノウハウを共有し、時間削減する
提案	283.0 h	12.6%	→	283.0 h	12.6%	維持	ひとまず現状維持
現場立合い	42.2 h	1.9%	↑	200.0 h	8.9%	増やす	高業績者を見習い、現場対応の品質を高める
	2239.1 h	100%		2099.0 h	94%		

図 3：営業チームの労働時間改善計画 (サンプル)

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社ユニバーサルポスト（製造業／従業員 150 名／広島市）

取組前

- 営業担当者はそれぞれ個人のやり方で業務を進めており、担当が個々の業務を抱え込んでいた。
- 管理者は、各担当者からの進捗報告のもとに指導しているため個別管理が中心で、チーム全体の課題が見えにくい状況。

取組内容

■ 営業部門の業務分析により、個人やチーム全体の課題が見える化し、営業業務を効率化。

取組① 活動のデータ化と検証

- ・ 担当者は毎日活動計画を組み立て、予定と実績を業務管理ツールに入力。
- ・ どの活動や業務において計画と実績に差異が生じているか検証。

取組② 要因と対策の意見出し

- ・ チーム全体で各活動における平均値を出し、個人やチーム全体の課題（顧客先への移動時間や情報伝達方法等）と対策を検討。

取組③ 課題解決に向けた取組

- ・ 担当顧客の見直しによる移動時間の短縮や非効率な事務業務の廃止、部内報告や情報伝達手段の改善に取り組んだ。

取組後（成果）

- メンバー各自が時間の使い方、優先順位を考える習慣づげができるようになった。
- チーム全体として、充実すべき業務（今以上に時間をかけて取り組むべき業務）と減らすべき業務が明確になり、改善しやすくなった。
- これまで感覚で捉えてきたメンバー各自の状況を、管理者やチームメンバー間で情報共有できるようになった。

【ポイント】 業務管理ツールへの実績入力が形骸化しないように、管理者は担当者の入力内容を適宜確認し、定期的にアドバイスやフィードバックを続けましょう。単に時間を入力することに終始せず、業務上のコミュニケーション改善ツールとしても活用しましょう。

業務内容		予定(時間)	実績(時間)
営業	営業(顧客打合せ)	12.0	12.5
	顧客用資料作成	6.0	6.0
	営業事後対応	5.0	5.5
	移動時間	3.0	8.0
会議	社内会議参加	2.0	2.0
	会議資料準備	2.0	6.0
社内業務	メールチェック	6.0	5.0
	事後処理	3.0	4.0
	ミーティング	3.0	3.0
合計		42.0	52.0

【図】一部抜粋（数値はイメージ）

■ 企業実践事例 2 ■ 株式会社マエダハウジング（建設業／従業員 57 名／安芸郡府中町）

取組前

- 営業活動や現場対応、見積作成といった業務の時間の使い方、その進め方が担当者に任せられ、担当者によって作業時間にバラつきがあった。
- 顧客満足や高品質なサービス提供が最優先され、生産性や時間管理に対する意識が低い傾向にあった。



取組内容

■ 業務管理ツールで、各従業員 1 日の活動が見える化し、改善策や解決方法を管理者が明示。

取組① 業務項目の整理とデータ化

- ・ 現場リーダーが事前整理した業務項目に応じて、担当者は毎日「業務計画」と「業務結果」をツールへ入力。

取組② 非効率な業務の抽出

- ・ 入力結果に基づいて、各自・職場毎の非効率な業務内容を抽出。

取組③ 課題解決に向けた取組

- ・ 抽出した非効率な業務内容を職場のメンバーで認識共有し、原因確認と改善策を実行。

【ポイント】 業務管理ツールへの入力・集計作業自体が目的化しないように、管理者に「取組のねらい」や「想定される従業員からの相談等」を事前説明し、企業としての方針を共有した上で改善活動を展開しましょう。また集計結果分析を全員参加型のワークショップ形式で行う方法も有効です。

取組後（成果）

- 従業員の時間管理意識が高まり、限られた時間の中で業務の優先順位づけや最適なプロセスを考える習慣が定着した。
- 管理者が部下の「業務計画」を基に、仕事の優先順位や進め方について具体的なアドバイスをしやすくなった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

個々の仕事の取り組み方を「費やした時間」で確認し、最適化する。

- 時短や効率化のためにはまずは個々の力量や仕事の取り組み方を明らかにしましょう。「仕事を見積もる力 = 作業時間の正確な予測」と「仕事の優先順位づけ」が正しく行われているか、効率的に働いている人（残業の少ない成績優秀者）と残業が多い人との間で、段取りや時間のかけ方に差がないかを確認することで問題を発見しやすくなります。
- 「仕事の抜け漏れ」や「品質 = 仕上がり具合」は周りからも見え易いのですが、「どのように取り組んだのか」「ひとつひとつの作業時間」は個人任せで見えにくいものです。長時間労働は個人の仕事のクセや習慣が要因のひとつになっているため、時間で測ることは重要です。また、チーム全体として適した時間配分になっているかも確認しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

7. 業務分析による効率化

見直しが必要な業務の実態を客観的に把握し、業務改善につなげる手法のことを「業務分析」と言います。ここでは、業務タスクの洗い出し・偏りの分析から時間の使い方を戦略的に見直す「重要度・緊急度のマトリクス分析」と、課題の根本原因を絞り込む「要因分析」の解説、取引先のランク付けから訪問内容を見直す「A B C 分析」の実践事例を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 営業活動の優先順位を明確化して訪問計画を見直すことで、重要顧客との商談時間を多く確保できるようになった。

このような企業に
オススメ！

✓ 業務が習慣化し、問題
点が掴めない

✓ 業務改善したいが、具
体的方法が分からない

✓ 課題が大きすぎて、すぐ
に対策できない

■ 標準手順 ■ ①重要度・緊急度のマトリクス分析の具体的な手順

個人やチーム全体が現在抱えている業務タスクを「緊急度」と「重要度」の2つの軸を使って仕分けして「見える化」します。タスクの偏り方を分析することで、タスクに対する改善の方向性も見えてきます。

【ステップ 1】 業務タスクの洗い出し

- 主要メンバーで集まり、現在の全ての業務タスクを、1枚の付箋に1つずつ書き出します。（メンバーと協力しなるべく細かく書き出しましょう）
- 書き出した付箋を「緊急度」「重要性」の4ブロックで分類し、模造紙などに貼り付けます。（図1参照）

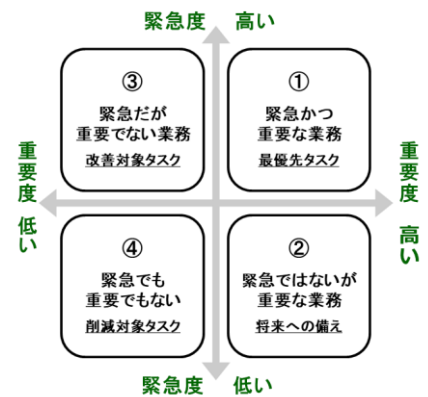
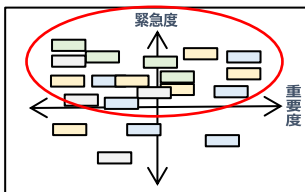


図1：重要度・緊急度のマトリクス

【ステップ 2】 重要度・緊急度マトリクスの分析

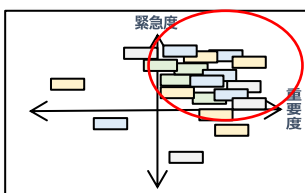
- チーム全員で、現在のタスク状況を共有しましょう。
- 緊急度の高いタスクが、一部のメンバーに偏っていないかチェックします。偏りがある場合は、作業分担やサポート体制の見直しを検討します。
- 特定のエリアにタスクが偏っていないかチェックします。
⇒ まずは、削減対象タスク(図1の左下側ブロック④)を廃止や簡略化しましょう。
⇒ また、偏りが見られる場合には次のパターンを参考に対処しましょう。



(1) 緊急度高のタスクばかり

【パターン 1】 マトリクス上側（緊急度高）にタスクが集中している

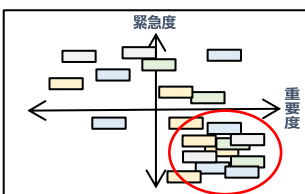
- 【原因】タスクの期日が迫り、緊急度が高まるまで放置されている。
【対策】人手不足の場合は体制を見直します。また個々のタスクのスケジュール管理を徹底し、期日前に段取りよく処理できるように改善します。



(2) 高優先度のタスクばかり

【パターン 2】 マトリクス右上（緊急かつ重要）にタスクが集中している

- 【原因】タスク優先度の判断基準が不明瞭。（すべての業務が優先とみなされている）
【対策】右上側ブロック①の業務を対象に、もう一度「重要度と緊急度」のマトリクスを作成し、ブロック内の優先度付けを明らかにします。



(3) 多くの重要なタスクが放置

【パターン 3】 マトリクス右下（緊急ではないが重要）に多くのタスクが残っている

- 【原因】緊急度の高いタスクの処理に追われ、重要なタスクが放置されている。
【対策】緊急度が低くても重要なタスクについては、意図的に作業時間を確保するようにします。タスクのスケジュール管理や段取りを見直して余裕を持って作業を終えられるようにします。

【ポイント】 上司と部下で、タスクの重要度に対する認識が異なる場合は、注意が必要です。仕事を依頼する際に、目的や優先度が正しく伝わっているか確認しましょう。また定期的にチーム全体のタスクを「重要度と緊急度マトリクス」に整理して、情報共有しましょう。

■標準手順■ ②要因分析の手法

要因分析は、業務課題を、漏れなくダブリなく（MECE）より小さな要因に分解して解決する手法です。一人で要因分析する事も可能ですが、メンバー全員が集まってブレイド形式で行えば、さらに多くの解決策や気づきが得られ、チーム全体の改善方針が見えてきます。



【ポイント】 チームで要因分析を行う場合は、まず各自のアイデアや意見を付箋に書きだす時間を与え、順番に模造紙などに貼り付けながら説明します。普段発言が少ないメンバーの意見を引き出し、全員が議論に参加しやすくなります。

【ケース 1】

大きな課題を、解決可能な粒度にまで分解する

- 解決策が見つかりにくいような大きな課題について、より小さな要因に分解して、対策を立てます。
- 課題を前に、チーム全体が思考停止している場合などに有効です。（図 2 参照）



図 2：課題の細分化

【ケース 2】

構造的課題の根本原因を絞り込む（事象の絞込み）

- さまざまな要素が絡み合う構造的な問題の場合、1 つ 1 つの要因を検証し、取捨選択することで、根本原因となっている事象の絞込みを行います。
- 長時間労働の問題など、複雑に入り組んだ課題を解決する場合に有効です。（図 3 参照）

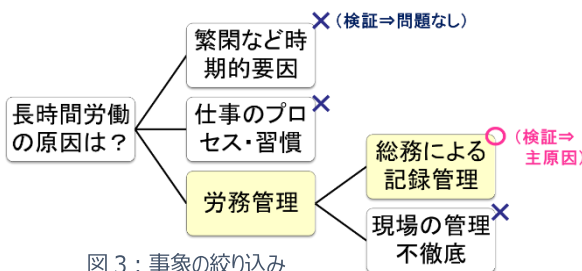


図 3：事象の絞り込み

■企業実践事例■ 株式会社体育社（卸売・小売業／従業員 55 名／広島市）

取組前

- 営業担当者は全ての取引先をほぼ同じ頻度で訪問していた。
- 営業担当者は営業活動だけでなく、取引先の様々な問合せ対応、納品前の仕分け作業、追加注文や見積修正等にも対応しており、常に時間に追われ「時間がない」という意識が強かった。

取組内容

■ABC分析による効率的な顧客訪問活動実現に向けた取組実施。

取組① 各取引先のランク分け

- ・各取引先を取引総額や実績に応じて、S・A・B・Cにランク付け。

取組② 顧客訪問計画の見直し

- ・ランク付けに応じて担当顧客数や定期訪問回数を見直し。

取組③ 訪問計画の実行

- ・訪問計画に沿った商談ができるよう各担当者が時間管理を徹底。

取組後 (成果)

- 各営業担当者の時間管理意識が高まった。
- 移動時間を含めた業務時間：約 20%減少。残業時間：16 時間/月削減。
- 重要顧客への対応や商談の時間を増やすことができたようになった。
- 従来の時間に追われながらの定期的ルート営業から、顧客の潜在ニーズを引き出して提案する「インサイト営業」も取り入れた営業スタイルにチャレンジできるようになった。



【ポイント】 事例企業が ABC 分析を行った目的は、単なる時短ではなく、営業業務にメリハリをつける点にあります。取引先の見直しを行うことで、従来の定期訪問型営業に加えて、案件型営業の商談時間を確保することが可能になり、より質の高い営業活動を実現しています。



専門コンサルタントのここがポイント！

何のために業務分析をするのか、目的をはっきりさせて取り組む！

- 業務分析が、仕事を分解しただけの「棚卸し」にならないように、目的を明確にする必要があります。例えば、「優先順位付け」「段取りの見直し」「無駄な業務の洗い出し」「仕組み化・マニュアル化できる業務の整理」などで、**職場の課題を意識しながら最適な分析手法を用いる**ようにしましょう。
- 業務分析の成果は「分析した結果を実行できるかどうか」で決まります。改善策を実行して初めて分析の成果が得られるわけですから、常に**実行可能なレベルまで落とし込むことを意識**しましょう。
- 業務分析の前に、まずは「やめる業務を決める会議」で無駄な業務を整理しておくことも効果的です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

8. 仕組み化(標準化)

いつ、どこで、誰がやっても同じ成果が出せるような手法やプロセスを構築することが「仕組み化」のポイントです。定型業務を誰でもできるようにしておくこと（標準化）は、コスト削減につながるだけでなく、急な従業員の退職や取引量の増減にも対応できるため、事業を安定的に行う上でも必要不可欠な施策です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 顧客ニーズの高いリフォーム内容のパッケージ化で、標準提案レベルが均一化され、経験の浅い従業員でも高品質なリフォーム提案が可能になった。
- ・ 生産工程での作業マニュアル作成等による標準化で、一部の従業員に偏っていた負担が軽減され、安定した生産供給体制が図れた。

このような企業に
オススメ!

✓ 急な人員減にも対応できる組織を構築したい

✓ 一部の従業員に偏った負担を軽減したい

✓ 単純作業のミスを無くしたい

■ 標準手順 ■ 仕組み化の具体的な手順

ここでは「どんな業務を標準化するべきか」と、「どのように標準化するか」の手順について解説します。

【ステップ1】何を標準化するべきか？

- まず業務を「定型業務」と「非定型業務」に分けて考えます。
「**定型業務**」とは、電話対応や見積作成といった、ある一定の手順やパターンが定められている業務を指し、「**非定型業務**」とは、企画検討や経営戦略といったパターン化できない業務を指します。
(図1参照)
- 企業の競争力を高めるための基本戦略は「定型業務のローコスト化」と「非定型業務による差別化」の2つに分類されます。
(図2参照)
 - 「**定型業務**」のローコスト化戦略
「定型業務」のプロセスを標準化し、ITやロボット技術(RPA)を導入することでより高い生産性・品質を、低コストに実現する。
 - 「**非定型業務**」による差別化戦略
「非定型業務」に関わる人材のプロフェッショナル化を推し進め、会社の強みを伸ばすことやイノベーションを創出することで、競合他社より優れた付加価値を顧客に提供する。
- 業務の「**標準化**」は、企業競争力を高めるための基本戦略の一環です。さまざまな定型業務を対象に「いつでも・誰でも・何度やっても」効率的に正しく業務が実施できることを目的として取り組みます。

【ポイント】「定型業務のローコスト化」によって生じた時間や資金といった余剰リソースを、「非定型業務の差別化」に投資することが、企業競争力を高めることにつながります。



図1：定型業務・非定型業務

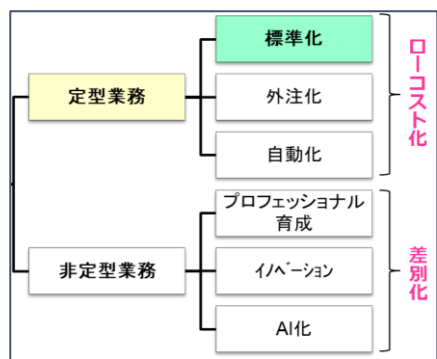


図2：作業時間の記録例

【ステップ2】どのように標準化するのか？

- **定型業務の作業プロセスを「見える化」**
標準化する定型業務の内容を、1つ1つの作業プロセスに分解します。工程が複数に分岐する場合は、フローチャートで表現しましょう。
(図3参照)
- **作業マニュアルの作成**
各プロセスの、具体的な作業内容を記述した「作業マニュアル」を作成します。マニュアルには各工程であらかじめ準備しておくべき物のリストや、チェックポイント等を記載し、スムーズにミスなく作業できる工夫を加えます。

【事前準備物のリスト】

作業を始める前に、あらかじめ用意しておくべき「情報」「資材」「道具」「能力」「作業条件」などをリストアップすることで、作業がスムーズに行えます。

【チェックポイントのリスト】

各作業が正しく行われているかの判断基準（チェックポイント）を明確にしておきます。問題を早期発見し、誰でもミスなく作業が行えるようにします。

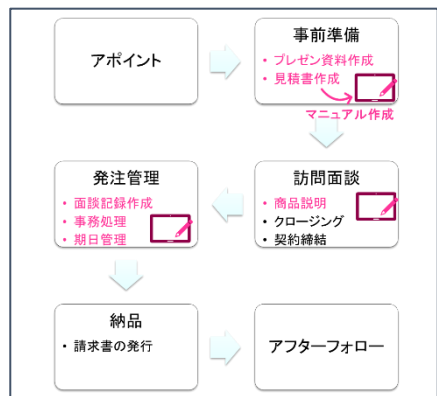


図3：作業プロセス図と作業マニュアルの作成

【ポイント】全てのプロセスのマニュアル化を一気に進める必要はありません。必要に応じて、品質にばらつきが出やすい工程から順にマニュアル化します。

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社マエダハウジング（建設業／従業員 57 名／安芸郡府中町）

取組前

- インテリアコーディネーターや設計部門は、顧客ごとにフルオーダーメイドでそれぞれの要望に応じてオリジナルプランを作成し、高い顧客満足と品質を実現してきたが、作業時間は増大化して長時間労働が常態化。担当者の経験や知識によって、提案レベルに差も出ていた。
- 顧客打合せは複数の担当者（リフォームアドバイザー、プランナー、不動産担当）を交えて行うため、その日程調整に時間をとられ、長時間労働の要因となっていた。

取組内容

- 顧客への提案プランを標準化し、品質を維持しつつ、時短と顧客満足度を高める取組を同時に実施。

取組① 提案プランのパッケージ化

- ・ 長年社内で蓄積してきたノウハウを活かし、高品質なリフォーム提案プランを開発。従来の完全フルオーダーメイド提案から、人気の高い 5 つのパッケージ型セミオーダーメイドプラン（定額制 + α）に変更。

取組② モデルルームの導入 & 経験の浅い従業員の業務能力向上の教育実施

- ・ 5 つの提案プランをモデルルーム化し、施工完成イメージを体験できる場を開設。
- ・ 従来の訪問（分散型）から来店（集合型）での顧客対応が増えた機会を活用し、先輩が経験の浅い従業員に対して、OJT で接客や提案力向上の教育を実施。



取組後（成果）

- 標準提案レベルが均一化され、経験の浅い従業員でも高品質なリフォーム提案が可能になった。
- 施工プランニングや見積りでの作業時間が縮減できた。また、モデルルームでは 1 名体制で顧客との打合せが可能になるなど、従来の提案の質を維持したままで、担当・顧客の双方の時間短縮につながった。
- パッケージ化やモデルルームの活用（型づくり）で、顧客とのイメージ合わせが容易になった。また、そこから顧客要望に応じたカスタマイズ（型破り）することで、従来よりも短期間で付加価値を加えた提案も可能になった。

【ポイント】提案サービスをパッケージ化するという仕組みづくり（標準化）の導入目的は、単に時短を図るだけでなく、顧客サービスや満足度も高めていくことを視野に入れています。このように、仕組みづくりを契機として、その先の事業改革につながる取組イメージまで描くと、改革の効果が高まります。

■ 企業実践事例 2 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

取組前

- 製造部門の捺染工程では、日々安定した生産に苦心し、安定供給のため残業で生産計画をカバーすることも多かった。
- 担当者によって製品の出来にバラつきが生じ、作業者の身体的負担も多かった。



取組内容

- 設備の改善と作業マニュアルに沿った取組検証の徹底により、安定した生産の実現と業務の偏りを改善。

取組① 設備の改修（投資）

- ・ 主力機を作業しやすい仕様に改修。安定した生産に向け、部品パーツ変更し、コンピュータ制御工程を増やした。

取組② 作業マニュアル作成

- ・ 全ての工程で作業マニュアルを作成。未経験者でも作業できるようにし、マニュアルによる訓練を実施。

取組③ 取組検証・定着

- ・ マニュアルに沿った行動ができていないか、ビデオ撮影による定点観測を実施。取組の定着を図った。

取組後（成果）

- 一部のメンバーに偏っていた業務や作業時間が減り、製造部門全体での残業時間：約 6 割削減。
- 大型製品の印刷時間：3/4 削減。ロス発生率：6 割削減。作業コスト：約 3 万円/回削減。（捺染工程の人時生産性：8.6%増）

【ポイント】従来の作業工程の見直しも行いながら「小さな改善（成功体験）」を積み重ねることが重要です。取組の効果（作業負担の軽減）が実感できるとチームのモチベーションも上がり、より安全・安定した製造ラインを目指してチームが連携するようになって、大幅な生産性向上が実現できます。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

チェックシートの作成等、簡単にできることからステップアップして「仕組み化」！

- 仕組み化と聞くと「マニュアル作成」や「システム化」等、時間を要することやコストを意識してしまうため躊躇してしまいがちです。まずは、**すぐに取り組める「業務ごとのチェックリスト」を作成することから取り組んでも良いでしょう。**チェックリストは、時系列で作業手順を書き出し、ミスが起こりやすい作業の留意点等を付け加えることで、簡単に作成できます。
- 何を仕組み化するか対象を絞り込むことも重要で、「**ミスが多い作業**」や「**時間の差が大きい作業**」等が考えられます。例えば、「メール文」も人により作成時間が異なりますのでフォーマット化することも「仕組み化」のひとつです。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

9. 商慣行の見直し

商慣行は、取引当事者間の長年の取引経緯や先例によって形成されるものです。かつては効率が良く有効であったこと、公平で妥当であったことも、時代や社会の変化に応じて見直すべきものも少なくありません。単に慣例を廃止し、ムダを無くすことだけを目的とするのではなく、取引先や顧客との関係構築・強化の観点から、従来の方法を見直してみることが重要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- これまで「当たり前」であった訪問の営業スタイルを変えること（常時対面の発想転換）で、業務の効率化と迅速な顧客対応が可能になった。

このような企業に
オススメ！

✓ 社内だけの効率化の取組に限界を感じている

✓ 長年の仕事のやり方を見直したい

✓ 取引先や顧客と適正な関係を築きたい

■ 標準手順 ■ 商慣行の見直しポイント

1. 情報収集（長時間労働につながる取引慣行の見直しの社会動向）

- 労働時間等設定改善法の改正（2019年4月1日施行）により、長時間労働につながる取引慣行の見直しが努力義務化されました。
- 自動車運送事業や建設業、IT産業の業界では、国のホームページで、「取引条件改善など業種ごとの取組」が紹介されています。
【厚生労働省ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322_00013.html

2. 具体的な進め方

- 【ステップ1】取引先に関係する全ての業務の中から見直しが必要と思われる業務を選び出します。
 - ① 長時間労働につながるもの
 - ② 業務上のデメリットや資源のムダが生じているもの。
 - ③ 不適切な力関係が生じ、地位の濫用が起きているもの。
- 【ステップ2】改善すべき事項について、社内で十分に協議します。
 - ① 過去：いつから、どういった経緯で続けられているものか。
 - ② 現在：このまま続ける「メリット」と「デメリット」は何か。
 - ③ 将来：今後、どういった状況が予想されるか。
 - ④ 商慣行を見直す場合の、取引先への影響、必要なフォローアップ。
- 【ステップ3】取引先と話し合います。
まずは取引先担当者に「これは必ず必要なことですか？」と打診してみましょう。必要に応じて上長（責任者）も同行し、丁寧な話し合いの場を設けて、取引先からの理解を得ましょう。

← 例えばこんな見直しがあります

- * 無料サービスや販促活動の見直し
- * 契約書面、通知書等のペーパーレス化
- * 定休日（一斉定休日）の新たな設定
- * 出荷・納品の期限の見直し（例：週末発注や週初納入、終業後の発注や翌朝納入等の短納期発注を抑制して納期の適正化を図る）
- * 発注の平準化（例：年未年始や年度末に集中しがちな発注を分散させる）
- * 発注方法の改善（例：発注内容の明確化、内容の頻繁な変更を行わない）
- * 商品の配送方法の変更（例：商品の配達を店頭受取に変更する）

【ポイント】取引先（発注者）との関係維持のため、見直し提案を伝えにくいという場合は、「今後の事故を防ぐために、曖昧になっている取引上のルールについて明文化し相互で確認したい」といった流れで取り組みます。

■ 企業実践事例 ■ 株式会社体育社（卸売・小売業／従業員 55 名／広島市）

取組前

- 営業担当者に“顧客先との常時対面”の意識が根強く、集金や見積書の受渡のみの訪問も多かったため、時間に追われ商談や提案交渉の時間が確保できていなかった。

取組内容

- 主要取引先へ協力を仰ぎ、従来の訪問による集金業務を振込対応へ移行。

取組後
(成果)

- 主要取引先において、全体（106件）の約8割が現地訪問による集金から、振込方式に変更。
- 商談スタイルもFAX、メール、郵送等で早期提案・回答した上で、訪問商談するスタイルに変更し、業務の効率化とより迅速な顧客対応が可能になった。
- どうせ実現しないという固定概念を払拭し、チーム全員で本取組を成し遂げたことで従業員の自信につながった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

見直しにより得られる「お互いのメリット」を丁寧に説明する。

- 商慣行には、取引先等との関係づくりや信頼関係維持のため、長らく続けられてきたものもあります。慣行の見直しや廃止する場合は、こうした「メリット」の部分を中心に補うかも知れず検討しましょう。「変えられない」「これが当たり前」という思い込みには注意し、取引先等を巻き込み理解を得ながら、関係の見直しに取り組んでいきましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

10. ノー残業デーの見直し

ノー残業デーは、1日の業務手順の見直しや、ワーク・ライフ・バランス確保の効果的な施策ですが、取組が浸透せず形骸化したり、業務が単に翌日に繰り越されるだけなど、効果的な活用ができていないケースも多く見受けられます。ここでは、ノー残業デーを運用する上でのポイントと、チームで協力しながら取り組む事例を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ノー残業デーに合わせて、チーム全員が外出せずに業務改善会議に参画して、会議終了後の定時退社と業務改善の進展を同時に実現。
- ・総務部門と各事業部門との連携により、ノー残業デーに定時退社を促す仕組みづくりを積み重ねることで、従業員の時間管理意識が向上。

このような企業に
オススメ!

☑ ノー残業デーの制度が形骸化している

☑ ノー残業デーの翌日に業務が集中してしまう

☑ 「ダラダラ残業」の社内風土を改善したい

■ 標準手順 ■ ノー残業デーを運用するための見直しの具体的手順

働き方改革の一環として、既に多くの企業で取り組まれている「ノー残業デー」。ここではそのメリットとデメリットを確認し、効果的に運用するためのポイントを紹介します。

■ 導入のメリット

- 日常業務に締め切りを設けることで、優先度の見直しによる、業務効率化を促す。
- 「残業が当たり前」という職場の意識を変え、ダラダラ残業を減らして、積極的な早帰りを促す。
- 従業員のワーク・ライフ・バランス実現を促し、従業員の満足度（ES）向上につながる。
- 人材採用で企業のアピールポイントになる。

■ 導入によるデメリット

- 生産性向上を伴わない場合は、仕事が翌日以降に繰り越されるだけで、労働時間の短縮につながらない。（仕事に遅れが生じ、別の日に残業が発生する）
- 急な仕事を残業で対応できずに遅れが生じる。（あらかじめ、取引先や顧客、社内の他部門にノー残業デーについて周知・調整する必要がある）
- 一部の従業員（課長や店長等）にノー残業デーを適用しない場合、仕事のしわ寄せが行きやすい。

【ポイント】 事前にしつかりとした説明と準備を行わずに制度を導入すると、様々な混乱をきたしてしまいます。時短の取組を個人の頑張り任せではなく、チーム全体で業務効率化を検討し、制度導入に備えることが大切です。また取引先等の外部にも会社の方針としてノー残業デーを始めたことをしっかりと理解してもらい、協力を得られるようにしましょう。

一般的な「ノー残業デー」では、水曜日など特定の日を決めて、会社または部署全体で足並みをそろえて実施しますが、次に紹介する「ローテーション方式」では、メンバーの一人一人が別々の日を定時退社日に定めて運用します。

■ 「ローテーション式ノー残業デー」とは

- チームメンバーが順に定時退社するようローテーションを組みます。（図1参照）
- 定時退社する人の仕事を、周りが引き継いでサポートします。都度業務の引継ぎを繰り返すことで、チーム内の情報共有や作業効率化など様々な改善が生まれます。

■ 「ローテーション式ノー残業デー」のメリット

- 通常のノー残業デーに比べ、チームの業務を止めず定時退社が可能。
- 「困った時はお互いさま」の意識が生まれ、チーム内で助け合いの風土が醸成される。
- チーム内で仕事を引き取れる体制が整うため、病気やケガなどで突発的な欠員が発生した場合も対応しやすい。
- 気兼ねなく確実に定時退社できるようになる。終業後の予定が入れやすくなり、メンバーのワーク・ライフ・バランスの改善につながる。

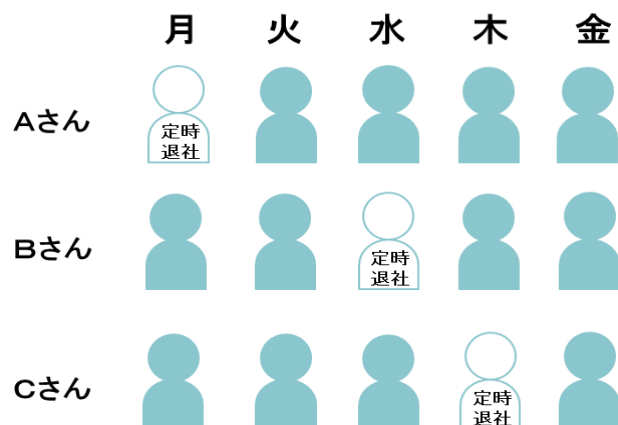


図1：3人チームのローテーション例

【ポイント】 ノー残業デーは、緊急対応が続いたり、繁忙期などの理由からいつの間にか形骸化してしまいがちです。まずはポスターや定期的なアナウンスなどで繰り返して発信することが大切で、制度の認知度と理解度を高めていきましょう。繁忙期のみノー残業デーを実施しないといった段階的な取組も有効で、取組状況を評価項目に加え、優れた成果を挙げた部署・チームを表彰することも効果的です。

■ 企業実践事例 1 ■ 平和建設株式会社（建設業／従業員 31 名／福山市）

取組前

- 月末にノー残業デーを設けていたが、工務部のメンバーはそれぞれが建設・土木の現場を持っており、社内にいる時間が少ないので、チーム全員で定時退社しようとする職場風土ではなかった。
- 工事の進捗が優先され、工事記録などの事務処理は現場での活動が終了した後に社内に戻って行うことが通例となっていたため、定時退社が難しい状況にあった。

取組内容

- **ノー残業デーに合わせて、工務部で全員参加の定例会議を開催し、チーム全体で定時退社の仕組みを作った。**
 《定例会議（工務部会）開催の工夫》
 - ① 部会をノー残業デー実施日の夕方早めに開催。特別な事情がない限り全員参加とした。
 - ② 部会終了後は、社内で事務作業等行わず、速やかに定時退社するようルール化。
 - ③ 会議ではそれぞれの現場での進捗共有や報告、効率化等についても話し合い、業務改善による時短をチーム全体で推進。

取組後（成果）

- これまで徹底が難しかったノー残業デー（定時退社）を実効性のあるものにできた。
- 定例会議は業務改善による時短を話し合う場としたことで、現場で事務作業の一部が可能となる IT ツール（専用タブレット端末）の導入が実現し、効率化が進展。また、繁忙期には他部門による事務作業のサポートも一部で開始。
- ノー残業デーの見直しから始まった業務改善の取組により、現場技術者（本社）全体での残業時間：10時間/月削減。



【ポイント】「ノー残業デーの制度」と「生産性向上の取組」は車の両輪です。仕組み（本社に集合し、部会が終了した後に退社）によって定時退社を徹底させるとともに、部会で作業の効率化や工事の進捗について話し合い、チームや個人の働き方を見直すことが、ノー残業デーの実現には欠かせません。

■ 企業実践事例 2 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118 名／三原市）

取組前

- 毎週水曜日をノー残業デーと定めていたが、基本的に残業は個人任せとなっており、定時退社日の設定が残業抑制の歯止めになっていなかった。
- 管理者自身も多忙で部下の残業管理ができておらず、改善のための支援やアドバイスの機会が持てていなかった。



取組内容

- **総務部門と各部門の連携で、形骸化されていたノー残業デーを様々な手法で定着させて、実効性を高めた。**
 《ノー残業デー定着の工夫》
 - 取組① 社内ポスター掲示による啓発。
 - 取組② 毎水曜日の定時 15 分前に従業員の各パソコン画面に定時退社を促すポップアップを表示。
 - 取組③ 会社として、各グループ長へノー残業デー当日の部下への声掛けを要請。声掛け後にグループ長は率先して定時退社するよう徹底。
 - 取組④ 残業は、総務部門への事後報告から各部門長への事前申請・承認する流れに変更。
 - 取組⑤ 月間残業時間の累積管理表で一定の水準を超えた従業員が出た場合は、総務部門から各部門長へ残業削減指示書を配付。部門長は従業員への個別面談で業務状況の確認や改善アドバイス等を実施。

取組後（成果）

- 従来の個人任せで退社しづらい雰囲気なくなり、毎週水曜日の定時退社が社内に定着した。
- 従業員の時間管理の意識づけのきっかけとなった。
- 各部門の業務の進め方や人員配置などの見直しにつながった。

【ポイント】職場の意識・風土を変えるには時間がかかります。ノー残業デーの取組が会社の重要な方針であること（導入する目的やメリット）を管理職や従業員に丁寧に説明して共感を促しましょう。また、経営者層や管理職自らも率先して行動で示して、取組が定着するまで、根気よく続けていきましょう。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

ノー残業デーの定着は管理と運用の見直しがかギ！

- ノー残業デーが定着しない主な理由は、①組織風土（退社しにくい雰囲気）②管理の不備（会社や管理者の管理方法の曖昧さ）③運用上の問題（一律の定時退社、定着に向けた工夫不足）などが考えられます。定時退社日を決める（導入する）だけでなく、**自社に適した管理と運用のルールを決めることが重要**です。
- ノー残業デーの本来の姿は、イキイキと効率的に働いた結果、定時に仕事が終わることです。働く時間に制約を設けることで、仕事の段取りの工夫・チーム連携強化・補完体制の整備などの成果が得られた事例も多く見られます。**残業管理のみに注力するのではなく、イキイキ働くための工夫や改善活動をより前面に打ち出すと良い**でしょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

11. 勤務間インターバル制度

勤務間インターバル制度は「前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保」するものです。この制度は、単に従業員の労働時間短縮を目的としているのではなく、従業員の働きすぎと疲労の蓄積を防止する手段として有効であり、勤務時間中の集中力を高め、ミスの防止にもつながります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・「勤務間インターバル制度」・「早朝勤務制度」・「退社促進制度」を3点セットにして取り組むことで、長時間労働を大幅に削減。

このような企業に
オススメ！

☑ 長時間労働に歯止めを
かけたい

☑ 従業員の健康維持を
図りたい

☑ 勤務時間の集中力を
高めたい

■ 標準手順 ■ 勤務間インターバル制度の具体的なポイント

■「勤務間インターバル制度」とは

勤務終了後から翌日の始業時刻の間に一定時間以上の「休息時間」を設ける制度です。（図1参照）

労働時間等設定改善法の改正（2019年4月1日施行）により、勤務間インターバルの実施が、事業主の努力義務として規定されました。

慢性的な長時間勤務に陥っている会社や不規則な勤務体系を改善したいという業界を中心として、注目を浴びている制度です。

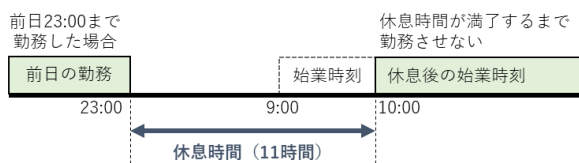


図1：勤務間インターバルのイメージ

勤務間インターバル制度の導入メリット

- 従業員の健康維持を図り、ワーク・ライフ・バランスを確保できる。
- 従業員の満足度が高まることで、離職防止につながる。
- 会社のイメージアップにより、新たな人材の確保につながる。

【ポイント1】勤務間インターバル制度導入の流れ

- 「なぜ今、勤務間インターバル制度を導入すべきか？」を明確にしましょう。現状を把握して制度導入の必要性を確認し、導入によってもたらされるメリットを整理します。（導入目的の明確化）
- 実態を踏まえた制度設計を行い、試行期間を設けます。制度を本格稼働する前に、従業員の意見をヒアリングし、課題に応じた見直しを行いましょう。

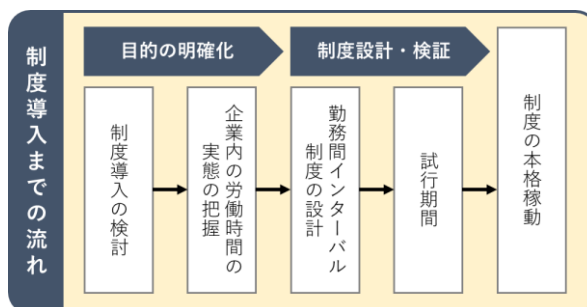


図2：制度導入までの流れ

【ポイント】従業員の中には勤務間インターバル制度導入に対し、「繁忙期に業務が回らなくなるのではないか？」「急な案件への対応が遅れてお客様に迷惑をかけるのではないか？」など、さまざまな不安を感じる人が少なくありません。労使間の話し合いの場を設けて、導入の各段階において、目的や現在の状況について、しっかりと協議することが重要です。

【ポイント2】勤務間インターバル制度の設計

「対象者」「休息時間数」「休息時間が次の勤務時間に及ぶ場合の勤務時間の扱い」等について、業務実態を踏まえて制度設計を行います。

対象者

- 「全従業員」「管理職を除く全従業員」「交替制勤務を行っている従業員のみ」といった適用が考えられます。

休息時間数（インターバル時間数）

- 労働時間等設定改善法に基づく国指針（労働時間等見直しガイドライン）では、「労働者の通勤時間、交替制勤務等の勤務形態や勤務実態等を十分に考慮し、仕事と生活の両立が可能な実効性ある休息が確保されるよう配慮すること。」とされています。既に導入している企業の事例も参考に、自社に合った時間数を設定しましょう。
- なお、令和元年度の国助成金（時間外労働等改善助成金：勤務間インターバル導入コース）の対象となる時間数は、「9時間」以上となっています。

休息時間が次の勤務時間に及ぶ場合の勤務時間の取り扱い

- 【ケースA】休息時間が翌日の始業時刻にまで及ぶケースの取り扱いとして、始業・終業時刻を繰り下げる（後ろ倒しする）方法があります（図3参照）。ただし、この方法では、次第に始業・終業時刻のずれが蓄積する恐れがあることに留意してください。（同じペースで長時間勤務した場合、始業時間が9時⇒11時⇒13時と際限なくずれる可能性がある）

- **【ケースB】**始業時刻のずれを防ぐ方法としては、「始業時刻から休息明けの出社時間」を、
 - ① 給与支払い対象として取り扱い、労働したものとみなす（図4参照）
 - ② 時間単位の年次有給休暇制度を導入（取得単位を柔軟に）した上で、従業員が休暇取得しやすくするなどの方法が考えられます。

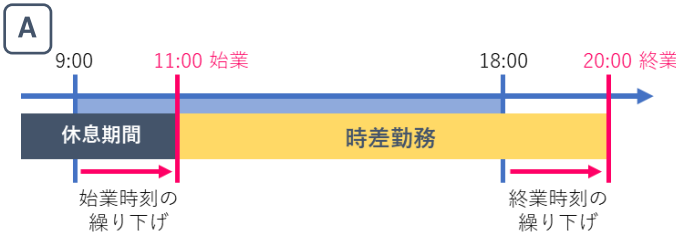


図3：始業時刻を繰り下げの方法、及び就業規則例

【ケースA】始業時刻を繰り下げの場合の就業規則例

第〇条 いかなる場合も、労働者ごとに1日の勤務終了後、次の勤務の開始までに少なくとも、〇時間の継続した休息時間を与える。
 2 前項の休息時間の満了時刻が、次の勤務の所定始業時刻以降に及ぶ場合、翌日の始業時刻は、前項の休息時間の満了時刻まで繰り下げる。

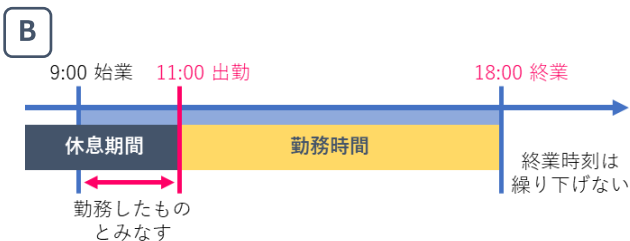


図4：労働したものとみなす方法、及び就業規則例

【ケースB①】重複部分を労働したものとみなす場合の就業規則例

第〇条 いかなる場合も、労働者ごとに1日の勤務終了後、次の勤務の開始までに少なくとも、〇時間の継続した休息時間を与える。
 2 前項の休息時間の満了時刻が、次の勤務の所定始業時刻以降に及ぶ場合、当該始業時刻から満了時刻までの時間は労働したものとみなす。

※参考文献：厚生労働省『「勤務間インターバル制度普及促進のための有識者検討会」報告書』(2018年12月)

■企業実践事例■ 東洋電装株式会社（製造業／従業員 57名／広島市）

取組前

- 所定の労働時間内に業務が完了せず、長時間残業している従業員が多かった。
- 事前に実施された従業員意識調査で「生活時間の確保」に対するニーズが高かった。
- 一部従業員に過度の負担が集中しており、会社として、従業員の健康管理（長時間労働への歯止め）と組織に活力を生み出すための制度づくりの必要性を感じていた。

取組内容

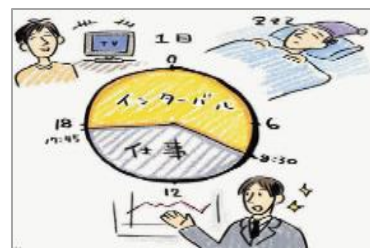
■長時間労働の習慣を見直すための制度（長時間労働の歯止め策）を複数導入。

制度名	対象	目的	内容
勤務間インターバル制度	全従業員	従業員の心と体の健康のため、従業員に徹底	従業員ごとに1日の勤務終了後、次の勤務時間開始日までに、少なくとも10時間の継続した休息時間を取らなくてはならない

※**早朝勤務制度**（朝勤務の奨励）**1920制度**（退社促進制度）も同時に導入
 [⇒別ページ『深夜残業の抑制と早朝勤務の奨励』参照]

取組後
(成果)

- 長時間労働に歯止めをかけることができた。
- 休息が取れることにより、勤務時間内の集中力が高まった。
- 従業員の時間管理や業務効率に対する意識が高まった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

長時間労働の歯止めに効果的！課題は夜型勤務を助長してしまうこと

- 勤務間インターバル制度の導入により、**始業開始が後ろ倒しになることで、職場関係者の作業時間に影響を及ぼしてしまうことも考えられます。**会社全体として業務遂行に適した時間帯があるのであれば、始業時間（定時）そのものを見直すことも検討したうえで、インターバル勤務の有効性を検討しましょう。
- **導入にあたり、まずは職種や職位別に分け、勤務時間の実態（現状）を確認します。**インターバル勤務では、管理者や処理に必要な決裁者が不在の中で勤務するケースも考えられます。インターバル勤務が隠れ残業とならないように管理体制も含めて検討しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

12. 深夜残業の抑制と早朝勤務の奨励

勤務が深夜に及ぶと疲労も大きくなりがちで効率的な働き方の妨げにもなります。人によっては、心身がすっきりした早朝の時間帯は、夜の残業に比べて、より集中力が高まり効率的な業務遂行が期待できます。ここでは夜型から朝型勤務に切り替えるためのポイントとその成功事例を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

・「勤務間インターバル制度」・「早朝勤務制度」・「退社促進制度」を3点セットにして取り組むことで、長時間労働を大幅に削減。

このような企業に
オススメ！

✓ 従業員の仕事に対する
集中力を高めたい

✓ 従業員が健康的に働ける
職場を作りたい

✓ 「ダラダラ残業」の社内風
土を改善したい

■ 標準手順 ■ 夜型から朝型に切り替えるためのポイント

1. 深夜残業の実態把握

- 深夜残業の状況確認。
- 深夜残業の理由確認。
- 自社における深夜勤務のメリットとデメリットを整理する。

2. 早朝勤務推奨について検討

- どうすれば深夜勤務を減らせるかを検討する。（業務改善）
- 早朝勤務のメリット・デメリットを整理し、早朝勤務への切り替えを検討する。

3. 切り替え準備

- 深夜勤務の実態を上司が定期的に把握し、行き過ぎがあれば面談を実施する。
- 早朝勤務日の勤務終了ルールを決めて、勤務時間が延びることを防ぐ。
- 早朝勤務したくなる仕掛けをつくる。（例：深夜割増手当相当額の残業代を支給）

深夜勤務のメリット・デメリット

○ 他人に気兼ねなく作業できる

- ・ 割り込み業務が少なく、自身の作業に集中しやすい。
- ・ 残業代対象外の管理職も深夜割増手当は支給される。

× 集中力が低下し、体調を壊しやすい

- ・ 集中力が低下し、ミスやダラダラ作業が起こりやすい。
- ・ 生活リズムが崩れ、心身の不調をきたしやすい。
- ・ 家族や友人、プライベートの時間が確保しづらい。

早朝勤務のメリット・デメリット

○ 個人やチームの仕事効率が上がる

- ・ 朝の方が集中力を発揮する人も多い。
- ・ 一日の準備や段取りを整える余裕が生まれる。
- ・ 退社時間が早くなり、プライベート等の時間が増える。

× 人によっては早朝勤務に合わせるのが困難

- ・ 家庭の事情（育児・介護等）で早朝出勤できない。
- ・ 早朝の公共交通手段がなく、出社できない場合あり。

【ポイント】 全ての人が早朝勤務に対応できるわけではありません。従業員の多様なライフスタイルを認め、早朝出勤を評価の対象項目にしないように注意しましょう。

■ 企業実践事例 ■ 東洋電装株式会社（製造業／従業員 57 名／広島市）

取組前

- 所定内労働時間で業務が完了せず、長時間残業している従業員が多かった。
- 従業員の健康管理（長時間労働への歯止め）と組織に活力を生み出す制度づくりの必要性を感じていた。

取組
内容

■ 長時間労働の習慣を見直すための制度（長時間労働の歯止め策）を複数導入。

制度名	対象	目的	内容
早朝勤務制度 （朝勤務の奨励）	時間給者	朝型勤務に切り替えることで業務の持ち帰りをさせない	早朝の5時から7時45分までに勤務した場合は、時間外手当を150%増しで支給
1920制度 （退社促進制度）	全従業員	定時後の留守電設定で、業務を抱え込ませない	管理部門の従業員は19時、事業部門の従業員は原則20時までに退社しなくてはならない

※同社では勤務間インターバル制度も同時に導入 [⇒別ページ『勤務間インターバル制度』参照]

取組後
（成果）

- 長時間労働の歯止めをかけることができ、各自やチームで効率的な仕事の進め方を考えるきっかけになった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

深夜残業の抑制は、仕事の段取りを見直すことから取り組む！

- 深夜残業は大幅な時間超過となっている表れです。まずは1日の仕事の段取りを見直すことから取り組むべきでしょう。深夜残業を抑制するルール（厳密な事前申請を必要とする等）を設けると同時に、**管理者が仕事の進め方を支援したり、関わるような取り決めも検討しましょう。**なぜ長時間労働になってしまうのか、管理者が正確に状況を確認し対処しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

13. 残業削減分の還元

従業員にとって時短の取組は、生活時間や休息時間を確保できる一方で、残業手当の収入が減ってしまうという不安や不満もあります。「残業削減分の還元」の取組は、こうした従業員の不安や不満を軽減でき、時短に対するモチベーションを高めたり、チーム全体で成果を出す働き方への意識付けに有効な手立てです。

《県内の実践企業での主な成果》

- 取組初期に“残業削減分は全従業員（個人でなく全員）一律に還元”を社長宣言することで、従業員の取組意欲（チーム貢献意識）が向上。

このような企業に
オススメ！

✓ 残業代が減るとい従業員の不満を解消したい

✓ 従業員の時短に対する取組意欲を高めたい

✓ 個人でなくチームで成果を出す働き方に転換したい

■ 標準手順 ■ 残業削減の成果を公平に手当として還元するポイント

【ポイント1】生産性を見る化し、基準値を設定する

- 業務改善の成果を正しく評価・還元するために、まず現在の生産性を測定し、基準値を設定します。
（間接部門のように、アウトプットが明確に定まらない業務については、担当の業務量や業務範囲などを指標として用います。）

$$\text{生産性}(\%) = \frac{\text{アウトプット (生産量)}}{\text{インプット (コスト・労働時間など)}}$$

【ポイント2】還元ルールを定め、事前に従業員に周知する

- 生産性を高め、残業削減した成果に対する具体的な還元ルールを設計。
例「基準値より生産量を落とさずに時間削減した場合、削減された残業代は全て従業員に還元する」など（図1参照）
- 時短の取組前に還元ルールを設計し、従業員に周知することが重要です。
（生産性向上のメリットを理解してもらい、積極的な取組を促します）

【ポイント3】還元方法を工夫する

- 還元方法としては手当、賞与やベースアップによる方法が一般的ですが、福利厚生充実などの金銭的報酬以外の方法もあります。

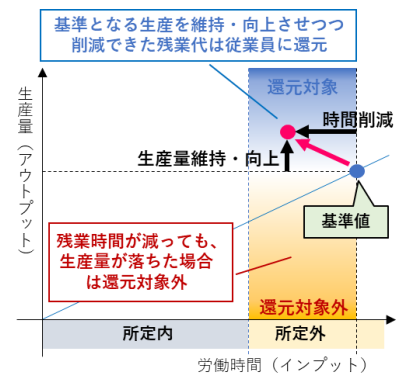


図1：残業削減成果の還元事例

【ポイント】個人単位ではなくチーム単位の生産性を評価し、チーム単位で還元する方法もあります。個人プレーや仕事の押し付け合いを無くし、チーム内の助け合いを促すことを目的とした還元制度です。

■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118名／三原市）

取組前

- 担当業務の違いや業務の属人化などにより、部内でも担当者により残業時間の偏りが生じていた。
- 「時短＝労働生産性の向上」に会社として取り組んでいるものの、残業削減による収入減の不満の声もあり、時短と生産性向上に向けた取組は思うように進んでいなかった。

取組
内容

- 時短の成果を特別手当や賞与で還元する制度を創設（取組初期に社長宣言）。各部門で、業務の偏りや属人化の解消に力を入れ、チーム全員でカバーし合うことで、全体の残業時間の削減を推し進めた。
- 《時短還元の支給要件》
- ① 残業が月45時間未満の従業員対象 [規定の残業代＋時短還元(時間当たりの生産性を評価)]
- ② 原則として、昨年度の月ごとの全体の残業時間と比較し、削減できている該当月を支給対象とする
- ③ 削減時間により設定した総支給額を還元対象の人数で割り、均等に支給（全員の取組成果として還元）

取組後
(成果)

- 誰かに任せろのではなく、従業員各自が主体的に時短に取り組もうとする機運や行動が生まれた。
- 従業員は、残業時間の長さより、全体での時間当たりの生産性に意識が向くようになった。
（制度運用開始の平成30年7月～翌年3月末の期間中に9回の還元があり、賞与加算も実施。）



専門コンサルタントの
ここがポイント！

残業代の還元は、業績の維持や範囲など一定の条件を加える工夫が必要

- 残業削減の取組は、従業員にとっては「収入減」の不安があり、経営者には「売上減」の懸念を生じさせます。そのため、労使が安心して取り組める残業代還元のルール作りが必要です。各自の実績に応じた個人還元にとわらず、チーム単位の成果に応じて全員還元等の条件や範囲を決め、段階的に還元率を高めていく等、自社に合った制度設計をしましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

14. 残業申請手続き(残業管理)の見直し

残業の事前申請は適切な労働時間の把握のために必要なことですが、「手続きが面倒だ」など従業員からの指摘もよく聞かれます。そのため申請の目的や意図などの認識を合わせ、「残業時間の把握」にとどまらせない工夫も必要です。ここでは、労働時間の再定義や申請フォーマット、管理運用の見直しの方法を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 残業の事前申請時に『チェックシート』を活用し、従業員が日々の仕事の進め方を見つめ直す機会をつくることで、残業の大幅削減につながった。

このような企業に
オススメ!

✓ 残業事前申請の形骸化を改善したい

✓ 無駄な残業に歯止めをかけたい

✓ 残業の発生原因を把握したい

■ 標準手順 ■ 残業管理の見直しのポイント

【ポイント1】意識改革(認識の統一)

- 従業員の「労働時間(残業時間)に対する認識」にずれがあると、残業申請手続きも正しく行われません。
- まずは右の図1のように、「上司(会社)から指示されていない」かつ「今の業務に必要な作業」は労働時間にあたらない可能性があります。
- 部署やチームで集まって、具体的な作業を棚卸し、図1のマトリクスを用いて、作業分類するワークを行い、認識合わせを行いましょう。

【参考】厚生労働省のホームページでは、『研修・教育訓練』等が労働時間に該当するか否か』について、実際の相談事例をもとに解説したリーフレットを掲載していますのでご覧ください。
<https://www.mhlw.go.jp/content/000556972.pdf>

【ポイント2】残業申請管理の見直し

- **申請フォーマットの見直し**
申請フォーマットに「残業理由」欄を設け、残業原因を上位者が把握することで、改善できるようにします。
- **申請ルート(承認者)の見直し**
残業の抑止効果のない閲覧だけの書類とにならないように、申請ルートや承認者を見直しましょう。(例：最終承認者を社長にする等)
- **指導タイミングの見直し**
IT等を活用することで残業時間をリアルタイムで把握し、長時間労働者とその上司に対する是正指導のタイミングを逃さないようにしましょう。



図1：労働時間(残業時間)の分類マトリクス

【ポイント】残業申請管理では、「何時間残業したか」という数値チェックにとどまらないよう注意しましょう。何が原因で残業が発生しているかを「見える化」できる仕組みを作り、改善に向けたアクションにつながるよう運用しましょう。

■ 企業実践事例 ■ 株式会社マエダハウジング(建設業/従業員57名/安芸郡府中町)

取組前

- 従業員一人ひとりが、今までの自分の働き方に疑問を持つことなく、残業することが「当たり前」になっていた。
- 経営者は、顧客の満足とともに、従業員が生産性を意識して働くことの必要性を感じていた。

取組内容

『時間外削減チェックシート』を用いて、残業に対する従業員の意識改革や行動変容を促す取組を実施。

- 【取組①】 従来からある残業事前申請様式に当該チェックシートを追加
- 【取組②】 申請時に上長と申請理由や業務の進捗確認を必須とし、従業員の意識改革・行動変容を促した。
- 【取組③】 承認後に申請書を社長・総務部門にも回覧し、社長・管理職・従業員との間のコミュニケーションツールとして活用。企業の価値観共有を図った。

『時間外削減チェックシート』(一部抜粋)

- その残業は定時までには終わることができませんか？
- その残業はお客様満足やお客様のご縁づくりに貢献しましたか？
- 一日を振り返って非生産的な時間はありませんでしたか？
- 仕事の棚卸しや整理整頓はできていますか？
- 昨日までよりP D C Aを回して今日は改善できましたか？

取組後(成果)

- 従業員が日々の仕事の進め方を見つめ直すきっかけとなり、他取組との相乗効果で、残業時間：約40%削減。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

残業管理は「意識改革」と「運用管理」の2つの側面から見直しましょう

- 従業員は、「仕事の責任を果たしたい」、「自分のペースで仕事したい」といった意識から、「なぜ事前申請が必要なのか」と疑問を感じる方も多いようです。残業申請の意図、導入する目的、**従業員側に立ったメリットを丁寧に説明**し、申請管理が形骸化しないために、**手続方法・フォーマット・申請のタイミング、申請先**などを随時見直しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

15. 働き方に関する個別面談の実施

ライフスタイルや価値観の多様化に伴い、従業員の働き方に対するニーズも変化しており、従業員それぞれの置かれた状況等に応じた個別支援が求められています。それは単に長時間労働を是正するだけでなく、「若手」や「女性」、「育児・介護等との両立者」といった個々の状況等に応じた「個のマネジメント」への切替えを意味しています。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 個別面談により、残業の発生要因が把握できたことで、チーム内での協力体制の改善や計画的な教育を行いやすくなった。

このような企業に
オススメ!

☑ 行き過ぎた残業に歯止め
をかけたい

☑ 従業員のワーク・ライフ
バランスを大切にしたい

☑ 働き方の会社方針を従
業員に浸透させたい

■ 標準手順 ■ 個別面談実施時のポイント

働き方改革関連法（2019年4月施行）では、残業の上限を規制しており、労働時間の状況を客観的に把握するよう企業に求めています。ここでは、こうした労働時間の把握状況を活用しながら、会社として、従業員の行き過ぎた残業に歯止めをかけて、従業員のワーク・ライフ・バランス支援や、業務改善につなげていく「働き方に関する個別面談」を紹介します。

【ステップ1】対象者への伝え方・指導内容について、会社全体の方針を協議し決定

- まずは、面談の内容が面談者によって差異がでないよう、社内で統一した方針を事前に取りまとめましょう。

《会社全体の方針の例》

自身の成長のため、もっと働きたい若手長時間労働者⇒

従業員の健康・安全配慮は企業の義務。体調を崩す働き方は長期的な成長が見込めない。チームでの活動や効率化に向けた取組を会社として評価することを伝える。

長年の業務の進め方・働き方を守りたいベテラン労働者⇒

休日出勤や残業時間の超過は労基法の時間外労働の上限規制に抵触する可能性あり。会社として、若手の模範になることを期待していることを伝える。

家庭と仕事を両立したい労働者（持ち帰り残業あり）⇒

業務時間内に仕事を行うことが前提。翌日に業務を調整する、または業務量の調整を検討。当該従業員の中長期的なキャリアビジョンについても、共有・記録する。

【ステップ2】誰を個別面談の対象とするか決定

- ①会社基準をオーバーした長時間労働者 ②会社基準を下回る低有給休暇取得率の者 ③両立者（育児・介護・治療）等

【ステップ3】面談の実施

- 面談は単に時間管理を指導するだけではありません。加えて、会社方針【ステップ1】や見直しの意義を従業員に丁寧に伝えましょう。また、従業員のモチベーションを削がないように仕事の取組を評価するといった「承認」も忘れずに行いましょう。

【ポイント】長時間労働の常態化や、有給休暇の未消化が発生する原因は様々です。対象者本人の意識や仕事の進め方が問題なのか、本人のスキルや管理者のマネジメント、配置人員に問題があるのか、原因の解決には対象者本人の話にしっかり耳を傾け（傾聴）、まずは現状を把握することが大切です。

■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118名／三原市）

取組前

- 定時退社の声掛けや残業事前申請制度を導入したものの、人により残業時間に偏りがある（残業が常態化のまま）。
- 管理者も多忙で、改善のための支援やアドバイスの機会が十分に持てていない。

取組
内容

- 月間の残業時間が会社基準を超えた従業員が出た際は、総務から部門長へ残業削減指示書を配布。部門長は、面談で状況確認して業務調整や配置替え等を検討し、面談内容や対処したことを総務へ報告書を提出。（管理者面談を義務化）

取組後
(成果)

- 何が残業の要因なのか実態把握が進んだ結果、チーム内で必要とされている技術等が明確になり、チーム内での協力体制の改善や計画的な教育を行いやすくなった。
- 他取組（⇒別ページ「チームの底上げ」・「組織全体での業務改善」等）との相乗効果で、残業時間：約3.5%削減。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

従業員の「どのような状況を面談の対象とするか」会社指針を決めること

- 「月間 30 時間を超えた場合は上長面談を設ける」などをルール化することは比較的簡単ですが、**面談が単なる仕事の進捗・段取り確認になってしまい、「残業申請管理」と変わらなくなってしまわないように注意しましょう。** 残業申請は「業務量や段取り、健康管理の確認」が主ですが、個別面談では「働き方に関する会社の統一方針」も伝えることができる貴重な場であることを意図しましょう。