

Change! JPN

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた
「3つの心構え」と「10の実践」
～仕事を効率化して、めりはりワークを実現しよう～



目 次

| | |
|-------------------|----|
| 「3つの心構えと10の実践」 | 2 |
| 「3つの心構え」解説 | |
| ①本気！ ②前向き！ ③全員参加！ | 3 |
| 「10の実践」解説 | |
| ①会議のムダ取り | 4 |
| ②社内資料の削減 | 5 |
| ③書類を整理整頓する | 6 |
| ④標準化・マニュアル化 | 7 |
| ⑤労働時間を適切に管理 | 8 |
| ⑥業務分担の適正化 | 9 |
| ⑦担当以外の業務を知る | 10 |
| ⑧スケジュールの共有化 | 11 |
| ⑨「がんばるタイム」の設定 | 12 |
| ⑩仕事の効率化策の共有 | 13 |
| 「10の実践」チェックリスト | 14 |

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた 「3つの心構え」と「10の実践」

～仕事を効率化して、めりはりワークを実現しよう～



3つの心構え ☆ ☆ ☆

① 本気!

「ワーク・ライフ・バランス実現のために、仕事を効率化して、労働時間を削減する！」
この実現に向け、全員が「本気」で徹底的に取り組む。

② 前向き!

「やらされ感」ではなく、全員が納得した上で、「仕事の効率化」に前向きに取り組む。
納得できないことがあれば、一度立ち止まって、みんなで話し合う。

③ 全員参加!

「自分だけは例外」を許さない。「忙しい」を言い訳にしない。
すべての仕事で効率化に取り組み、全員のワーク・ライフ・バランスを実現する。



10の実践 ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

① 会議のムダ取り

(会議の目的やゴールを明確にする。参加メンバーや開催時間を見直す。必ず結論を出す。)

② 社内資料の削減

(事前に社内資料の作成基準を明確にして、必要以上の資料の作成を抑制する。)

③ 書類を整理整頓する

(キャビネットやデスクの整理整頓を行い、書類を探すための時間を削減する。)

④ 標準化・マニュアル化

(「人に仕事がつく」スタイルを改め、業務を可能な限り標準化、マニュアル化する。)

⑤ 労働時間を適切に管理

(上司は部下の仕事と労働時間を把握し、部下も仕事の進捗報告をしっかり行う。)

⑥ 業務分担の適正化

(業務の流れを分析した上で、業務分担の適正化を図る。)

⑦ 担当以外の業務を知る

(周りの人が担当している業務を知り、業務負荷が高いときに助け合える環境をつくる。)

⑧ スケジュールの共有化

(時間管理ツールを用いてスケジュールの共有を図り、お互いの業務効率化に協力する。)

⑨ 「がんばるタイム」の設定

(自分の業務や職場内での議論、コミュニケーションに集中できる時間をつくる。)

⑩ 仕事の効率化策の共有

(研修などを開催して、効率的な仕事の進め方を共有する。)

3つの心構え

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、「仕事の効率化」に取り組む前に、まずは、みんなで心構えを確認しましょう。
キーワードは、「本気！」「前向き！」「全員参加！」。



本気！

「ワーク・ライフ・バランス実現のために、仕事を効率化して、労働時間を削減する！」

この実現に向け、全員が「**本気**」で徹底的に取り組む。



前向き！

「やらされ感」ではなく、全員が納得した上で、「仕事の効率化」に「**前向き**」に取り組む。

納得できないことがあれば、一度立ち止まって、みんなで話し合う。



全員参加！

「自分だけは例外」を許さない。「忙しい」を言い訳にしない。
すべての仕事で効率化に取り組み、

「**全員参加**」でワーク・ライフ・バランスを実現する。



会議のムダ取り

会議の目的やゴールを明確にする。参加メンバーや開催時間を見直す。必ず結論を出す。



会議には「情報共有」、「アイデア出し」、「意思決定」など、さまざまな目的があり、業務を進める上で欠かせないものです。一方で、会議に費やす時間が1日の大部分を占める人もいて、「会議が多くて仕事にならない」と嘆く声まで聞かれます。

このため、会議を効率的に進めることは、一人ひとりの仕事を効率化する上でも、重要な意味があります。

まずは、会議を始める前に、会議の目的と到達目標を明確化して、議論の方向性を一定に保ち、時間のムダを省くことが重要です。同時に、終了時間を厳守し、会議が間延びして効率性が下がることや、ほかの仕事の遅延を防ぐことも必要です。

さらには、資料の確認は会議前に行う、会議終了後に決定事項を確認する、参加者全員に発言してもらうなど、会議のムダ取りと効率化策を考えることも有効です。



事例紹介①

社内会議のためだけの資料を廃止した。上長への報告会議では、工程表など現場が普段使っている資料を流用して使用するようにした。経営トップも懇談会の場で「資料が多い」などと発言して後押ししてくれ、無駄な資料が大幅に縮減された。また、副次的な効果として、資料の質が向上した。(H社)



事例紹介②

会議時間は、会議内容に合った時間（「15分・30分・60分、最長90分まで」）をあらかじめ代表が決める。このルールによって、十分整理してから会議に臨むようになった。(A社)

10の実践



資料の削減

事前に社内資料の作成基準を明確にして、必要以上の資料の作成を抑制する。



上司への報告資料、社内会議での配布資料など、社内向けの資料は多く、必要性を疑問に思うことが少なからずあると思います。

こうした資料の作成に費やす時間は、本来、生産活動に充てられるべき時間を圧迫する可能性があります。

社内資料の削減策としては、定常的な報告、記録用の資料について、必要最低限の情報を記載するフォーマットを作成し活用する方法が挙げられます。

また、資料作成者に、資料作成の目的や用途をしっかりと説明することも重要です。あいまいな指示で資料の作成を始めると、資料の作成者は、求められている達成水準がわからず、念のために資料を多めに用意してしまいます。資料の作成を指示する者が、資料作成の目的や用途をしっかりと説明し、「念のために作成する」時間を減らしていけば、職場全体の業務の効率化につながります。



事例紹介①

資料の書式・様式の統一化により、資料作成の標準化が図られ、利便性が高まった反面、書類が増加してしまうという問題が発生した。そこで、1つの社内会議のためだけに資料を作成することを廃止した。上長への報告会議では、工程表など現場が普段使っている資料を流用して使用するようにした。経営トップも懇談会の場で「資料が多い」などと発言して後押ししてくれ、無駄な資料が大幅に縮減された。また、副次的な効果として、資料の質が向上した。(H社)



事例紹介②

「資料ダイエット」として、提案書フォーマットの統一や、資料の保管場所のルール設定、共有ファイルのPDF管理の統一、月1回の職場整理整頓日の設定を行った。(P社)

10の実践



書類を整理整頓する

キャビネットやデスクの整理整頓を行い、書類を探すための時間を削減する。



誰が見ても書類のありかがすぐにわかるような文書管理をすれば仕事の属人性を薄め、担当者が休暇を取得した際や交代・引き継ぎ時のトラブルを抑制し、組織的な業務遂行を可能とします。また、ホワイトボードやスケジューラを活用して、各人の業務量、進捗状況や業務上の課題等の情報共有を図れば、一個人に頼らない組織的な業務遂行が可能となります。

さらに、身近な所に注目すれば、各従業員のデスクやキャビネットの整理整頓の状況によって、業務効率に差が生じます。書類一枚を探すための時間を短縮できれば、それだけ仕事は効率化します。

業務効率を上げるためのオフィス環境の整備には、什器の移動が生じるようなハード面の整備が必ず必要なのではなく、身近な部分から業務効率化に向けた環境整備に取り組める可能性があります。



事例紹介①

ある部門では書類が雑然としていたため事務効率が悪くなることもあり、書類の山がいくつもある人には「山は一つに20cm以下に」、書類が詰まっているロッカーも「半分ぐらいは余裕を持たせる」などと具体的に示して整理整頓を進めた。
(K社)





10の実践



標準化・マニュアル化

「人に仕事がつく」スタイルを改め、業務を可能な限り標準化、マニュアル化する。



従業員個々の生活の状況に合わせた「めりはりのある働き方」を実現するためには、従業員が相互にフォローできる体制をつくることも重要です。「人に仕事がつく」スタイルでは、従業員それぞれが仕事を抱え込み、業務の偏在が発生したり、従業員が休むと業務が滞るなどの弊害が発生するためです。

こうした弊害を避け、業務の迅速化を図るために、「人に仕事がつく」ことを改め、業務を可能な限り標準化、マニュアル化すれば、担当者の不在をかなりの部分、カバーできるようになるでしょう。

ただし、すべての業務を標準化、マニュアル化できるものではありません。各職場の実情に合わせて、標準化、マニュアル化する対象業務をよく検討しつつ実施してください。



事例紹介①

2児の子育てをしつつ週3~4日勤務している者がいる職場で、担当している業務のマニュアル化を進めた。これにより、チームで動けるようになり、お互いにカバーし合えるようになった。一部の社員に残業が集中していた状況に、大幅な改善がみられた。(H社)



事例紹介②

リスク分散やお客様へ安心のサービスを定常的に提供するために、「自分にしか分からない仕事は持たない」ことを推奨している。何がどこにあるかの情報を共有してマニュアル化する等、常に誰かに代れるような体制にしておけば、たとえ欠勤してもお互いにフォローできる。(H社)



労働時間を適切に管理

上司は部下の仕事と労働時間を把握する。部下も仕事の進捗報告をしっかり行う。



長時間労働が偏在し恒常化するなど、従業員個々のレベルでは業務の効率化が難しい状況では、管理職のリーダーシップをはじめとした、組織的な対応が必要になります。また、こうした組織的対応を行うには、長時間労働の発生状況を管理職が日々、正確に把握しておく必要があります。

そして、長時間労働の発生、業務効率性の著しい低下等、問題の予兆の察知及び適切な介入・指導はマネージャーの重要な役割です。

労働時間の把握には、さまざまな方法がありますが、出退社時刻と労働時間を管理職が正確に把握する必要があります。単に労働時間を本人に申告させるだけでなく、日々、出退社時刻を確認し、問題があればすぐに声をかけ、対応することが重要です。



事例紹介①

残業に関しては、月初に課長が部下の残業計画を立て、総務部に申請する。一定時間を超えた申請に対しては、会社と労働組合が協議を行い、残業時間縮減のための対策を検討している。

こうした残業時間の可視化と事前把握により、残業時間を抑制している。(K社)



事例紹介②

残業をする際は、何時までかかるかを事前にマネージャーに申告させ、マネージャーがやむを得ないと判断した場合にのみ許可している。申告ごとに、残業時に行う業務の内容と所要時間を確認することで、従業員の作業プロセスの改善点をマネージャーが発見し、指導する良い機会となっている。(C社)



業務分担の適正化

業務の流れを分析した上で、業務分担の適正化を図る。



業務の流れ自体に、業務の効率性を阻害する要因が隠されている場合があります。これは、業務分担の問題と関わっています。

たとえば、本来は作業者の裁量で意思決定ができるような内容の業務であっても、上長の承認が必要なために上長の会議終了を待たなければならないということがあります。これは、本来管理職が行うべきではない業務を管理職が引き受けているという可能性があります。

また、店舗型の事業所では、管理職（店長）にさまざまな業務が集中しがちです。管理職の引き受けるべき業務を明確化し、業務の平準化を図る必要があります。

業務の流れの各段階で必要となる作業や担当者を業務分析を通じて把握し、「だれが」「どのタイミングで」「どの作業を」担当するのかを再検討することも有効です。



事例紹介①

プロジェクトの進捗管理は、現場の管理職に任せることにした。マイルストーンをおきながら進捗を管理していく中で、今までは作業の遅れを残業でカバーしていたが、その作業は遅れるが次の工程・納期に影響しないことがわかった。その作業を1週間遅らせるとか、場合によっては最終納期を守るために人員体制を早目に組み直すなどと柔軟な対応ができるようになった。（H社）



担当以外の業務を知る

周りの人が担当している業務を知り、業務負荷が高いときに助け合える環境をつくる。



業務負荷が特定の人に集中した際に、業務分担の平準化を行うためには、各従業員にある程度広い範囲の業務を担当させ、かつ適切な意思決定ができるようにする必要があります。特に、管理職の業務を部下に委譲する際には、同時に裁量権の委譲も行う必要がある場合が多いでしょう。

こうした権限の委譲の前提として、各従業員が、主たる担当業務の周辺の業務に関する知識やスキルを身に付けておく必要があります。このような「多能工化」を進めることで、業務負荷の偏在を解消することができるようになります。また、現場での裁量が増すことで、意思決定にかかる時間が短縮し、組織全体の業務効率が向上する可能性があります。



事例紹介①

直接部門での多能工化を進めることで、急に人員不足が生じたときや生産量の変動があったときに備えている。このように人材の柔軟性を高めることが、休暇の取得しやすさにもつながっている。同様に間接部門でも、生産管理を担当する部門から多能工化を進めている。(K社)



事例紹介②

多能工化は、「その人しかできない業務を無くす」という業務の効率運営面と、「様々な仕事ができる人を育てる」という教育面で2つの意味があり、部内で業務のローテーションを積極的に行なっている。(M社)

10の実践



スケジュールの共有化

時間管理ツールを用いてスケジュールの共有を図り、お互いの業務効率化に協力する。



業務の現場で従業員各自が時間感覚を持つことも「めりはりのある働き方」に向けた業務効率化の重要な要素となります。

ひとつの作業にどの程度の時間をかけるべきか（かけられるのか）を認識しつつ作業を計画し遂行することで、業務の効率性を向上させることができます。また、作業に没頭すると時間の経過を忘れて作業に集中してしまいがちですので、作業や会議に集中しているときでも経過時間を認識しやすいよう、工夫が必要です。

また、職場のメンバー全員が自分のスケジュールを公開し、お互いのスケジュールを確認できるようにすることで、職場全体で協力して業務効率化に取り組むことができます。



事例紹介①

打ち合わせの設定や仕事の依頼などがしやすくするため、職場の全員がスケジュールを公開している。また、そのスケジュールのなかに定時退社日をあらかじめ記入している。（H社）



事例紹介②

メンバーがどんな仕事が多いのか、どのくらいの業務量を持っているかを全員で共有するため、先のスケジュールを明確化している。業務に偏りがある場合には、メンバー間の話し合いで、業務の再配分を行っている。（F社）



「がんばるタイム」の設定

自分の業務や職場内での議論、コミュニケーションに集中できる時間をつくる。



ホワイトカラーの場合、業務の効率性は個人の集中力とその持続性に左右されます。しかし、大きな職場では、誰にも邪魔されず、集中して自身の業務に没頭することが意外に難しいものです。たとえば、作業中に顧客・取引先からの電話が回される、上司や同僚から声をかけられるなど、業務遂行に必要でも、現状の作業遂行においては集中力の持続を阻害する「雑音」となる事柄がオフィスには多いものです。

こうした「雑音」を一定時間遮断し、お互いに邪魔されない環境をつくることで、効率的な業務遂行を実現しようとする取組があります。

「がんばるタイム」は、特定の曜日・時間帯において、オフィスで働く従業員だけでなく、電話の取り次ぎ等も禁止するものです。全社的な取組とする必要があり、現場の各部署では「がんばるタイム」時間帯の順守と取組の継続が必要となります。



事例紹介①

毎週水曜日の午前中を CC-Time（CC はコミュニケーション&コンセントレーションの意）として設定した。基本ルールは、次の3つである。

- ①部を超える会議・打合せの禁止
- ②幹部社員は原則在席し出張も原則禁止
- ③電話やメールの発信も極力避け

顧客への緊急対応時はこの限りではないが、計画不足によりルールが守れないことのないよう、目的とルールについて周知を繰り返した。

CC-Time の使い方は職場ごとに異なり、「幹部社員との Face to Face のコミュニケーション強化」、「職場力の向上活動推進」、「個人業務への集中（知的生産性向上）」などに取り組んでいる。（F社）



仕事の効率化策の共有

研修などを開催して、効率的な仕事の進め方を共有する。



パソコンの活用や、資料の整理、スケジュールの管理など、職場の中にも、効率的な仕事の進め方を実践している人がいるはず。仕事の進め方の効率化を図るためには、職場全体、会社全体で、そうした人の知識を十分、共有することが重要です。

この仕事の効率化策の共有は、同じ場所で働いていても、自然に実現されるものではなく、繰り返し研修などを開催して、知識を広めていく必要があります。

また、仕事の進め方の効率化を図る意識をもってもらうために、研修やミーティングを開催し、自身の仕事の進め方について考える機会を提供することも有効です。

取組に理論的な説明が加えられたり、他社事例等から自身の働き方を見直し、「めりはりのある働き方」を実践する契機を提供することで、仕事の進め方の変革を主体的に行うようになることが期待されます。



事例紹介①

自由参加のパソコン教室を繰り返し何度も開催している。新しく採用された者を対象に、社内のシステムについていくために、基礎的なことを覚えてもらっている。(S社)



事例紹介②

エクセルの使い方から営業時間中の時間の使い方、ノートのとり方等、細かい部分での生産性向上術を収集した。コピー機でPDFを作成する等、知っていれば効率的に仕事が進められる可能性があるにもかかわらず、知識不足のためにあまり実施されていない事柄を集めて、冊子を作成した。作成された冊子はカンパニーの中で配布され、活用された。(R社)