

### 3. 「めりはりのある働き方」の前提となる「仕事の進め方の効率化」

#### 「仕事の進め方の効率化」の実践

「めりはりのある働き方」を実現するために前提となるのは仕事の進め方の効率化です。時間当たり生産性を向上させ、短時間で成果を挙げ、仕事が早く終わった分だけ、自身の生活を充実させる働き方を目指すのが「めりはりのある働き方」です。

そのためには業務を効率化する取組が組織全体と従業員個々の両方のレベルで行われる必要があります。

具体的には企業は以下のような取組を行っています。

- (1) 業務の洗い出しとムダ取り（業務・作業のムダを見つけ、見つかったムダをなくす）
- (2) 業務フローの改善（どの業務から着手し、いつまでに、誰が行うのか）
- (3) 従業員各自の業務効率化（業務の迅速化・能力開発等）

ここでは、上に挙げた3種の取組について具体的な事例を踏まえながら、「めりはりのある働き方」を実践するために、どうしたら仕事の進め方の効率化ができるのか考えて見ましょう。

- (1) 業務の洗い出しとムダ取り（業務・作業のムダを見つけ、見つかったムダをなくす）

効率化の第一歩として、従業員各自がどのような業務を担うべきかを明確化する必要があります。このための業務の洗い出しとムダ取りを行います。

業務の洗い出しは、恒常的に行われている業務の必要性を検討するための業務分析であり、ムダ取りは業務分析によって見直しが必要と判断された業務のうち、不要と考えられる業務を削減することです。また、業務分析の結果、自社の従業員自らが行う必要のない業務をアウトソーシングすること等も考えられます。

#### 業務の洗い出し（恒常化している業務の必要性の再検討等）

日々仕事を進めていく中で、日常的に行っている業務の必要性を検討する機会は多くはありません。自身の担当とされている仕事が、本当に自身が実施すべき仕事なのかは、自分で客観的に判断するのは困難です。

そこで、複数の同一職にある従業員の業務を比較するという方法で、自身の業務の必要性（本当に自分でなければできないのか）の検証を行うことが考えられます。業務の必要性の検討については、このほかにもキャノン株式会社で実施されているアンケートを用いた業務分析等が考えられます。各企業・部署の仕事特性に合わせた「業務のたな

卸し」を通じて、業務・作業のムダを見つけ、見つかったムダをなくす取組を行うことが重要です。

こうした業務のたな卸しは、社内で行き組むことも大切ですが、自分たちの業務への固定観念から離れ、客観的な分析を行うために外部コンサルタントの活用なども有効な手段になりえます。

こうした取組のひとつとして、M株式会社の業務見直しの取組が挙げられます。「今のやり方に問題ない」という固定観念を取り払い、効率的な仕事の進め方を実現するため、業務分析が効果をあげた事例といえるでしょう。

キヤノン株式会社の事例：

#### キヤノン株式会社における「業務の洗い出し」例

- ・ 日常業務の6～7割が会議時間として消費されている。
- ・ 達成基準としてのゴールが不明確。
- ・ 出席者全員が役割を果たしているとはいえない。
- ・ 議論が活発にできている状態ではない。
- ・ 結論に対して納得感が低い。

(出典：ヒアリングケースレポート)

株式会社東京コンサルトの事例：

この時間は本当に必要なのか、ミーティングをもう少し減らせば1週間の仕事が減るのではないかと、効率的にミーティングをするにはどうすればよいか、ということ全員が認識するために、1ヵ月間、業務内容と工数を従業員全員に記録させ、適正人員を把握した。「全員で考えていく」という考えが基本にあったため、作業工数の集計結果は全員分公開した。公開することで基準ができ、評価もしやすくなった。

(出典：ヒアリングケースレポート)

M株式会社の事例：

外部コンサルタントを入れ、業務プロセスを客観的に調査分析した。今までにないアプローチにより多くの改善提案が生まれた。また、コンサルタントの指摘については、管理職が会議を開き実際に指摘されたことが行なえるかどうかを議論したうえで実施した。この影響で社員の固定観念が払拭され、自発的な改善提案が上がるようになり意識改革が進んだ。

(出典：ヒアリングケースレポート)

## 業務のムダ取り・スクラップ

### 業務のスクラップ

業務分析や社内での検討などを通じて、日常的に遂行している業務の必要性や意義を確認すると、定常的な業務の中にはその意義を疑われるようなものが発見されることがあります。こうした形骸化した業務をスクラップしていくことで、業務自体を削減することができます。

形骸化した業務には、社内システムの整備などで不要になった手順が惰性で残されている場合など、当該業務そのものが不要となっている場合の他、必要な業務ではあるものの、自社の従業員が担うべきコア・コンピテンスから外れた業務（付加価値の低い業務）である場合があります。こうした業務の場合はアウトソーシング等の方法を考えることも重要です。

### 社内資料・書類の削減

社内の情報共有や管理業務、会議に用いる資料など、社内向けの資料作成の機会は非常に多いと思われます。特に、個人情報保護や会計規則の遵守をはじめとするコンプライアンス重視の流れの中で、報告・連絡・記録等のための社内資料の作成機会は増加する傾向にあります。こうした資料の作成にとられる時間は、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るため、可能な限り圧縮することが業務の効率化には必要です。

社内資料の削減については、まず定常的な報告、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、共有する方法での効率化が挙げられます。また、資料作成者と資料提出先（所管部署や上司等）との間で、どのような情報が、どの程度のレベルで記載されていることが必要かなど、資料の用途に応じた達成水準をあらかじめ合意しておくことも大切です。これによって、必要以上の資料の作成を抑制することができます。

### 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の事例

プロジェクトマネジメントの精度を高める過程で、書式・様式の統一化が図られた。資料作成の標準化が図られ利便性が高まる反面、書類が増加してしまうという問題が発生した。そこで、社内のその会議のためだけという資料を廃止した。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。

（出典：ヒアリングケースレポート）

## 会議の削減・時間短縮

情報共有や合意形成・意思決定の場として会議は有効かつ重要な機能を持っています。一方で、会議の内容・品質は千差万別であり、必ずしも実りの多い会議ばかりではないのが実態です。ルーチンで開催される会議や結論の出ない会議などが多く開催された場合、それらに参加している時間はアイドルタイムと同様、時間の浪費につながり、業務の効率性を低下させます。

また、会議時間の延長なども業務の効率性を低下させます。例えば、キヤノン株式会社では、予定時間内に会議の成果を出すために、会議セッティング時に当該会議の到達目標を共有したり、終了予定時間五分前には会議を終了する、砂時計を用いて会議の経過時間を可視化するなどの取組を行っています。

会議の到達目標を明確化することで、議論の方向性を一定に保つことができ、議論自体が効率的に行われる、終了時間を厳守することで、従業員のスケジュールの遅延を防ぎ、組織的効率性を向上できる、会議の経過時間の可視化によって、議論を収束させるべきタイミングを共有できるなどの効果が見られるとされています。

以上のように、会議の量と質双方を改善することで効率的に合意形成、情報共有を図っていくことが大切です。

### 株式会社アクティブ・ブレインズの事例：

会議時間短縮は、会議内容に合った時間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。「会議の時間を制限する」というのは、「15分・30分・60分、最長90分まで」という区切りが、響きがいい。“この話なら15分でいいよね”という具合に調整している。

(出典：ヒアリングケースレポート)

### 株式会社I N A Xの事例：

「HANBUN活動」の効果の一例として、毎月の定例会議の人数と時間を定量調査し、やめられる会議、統合できる会議、回数を減らせる会議や参加者の選定を再検討して相当数減らしている。

(出典：ヒアリングケースレポート)

### キヤノン株式会社の事例：

#### 1 会議ゴール「見える化」の徹底：

会議セッティング時に会議の「ゴール」を明確にすることをルール化。

下の例のように会議の開催通知やホワイトボード、会議予約システム上に会議の「ゴール」を明記する。

悪い例	良い例
議題：XXXX について(何をするのか曖昧) 日時： 月 日 場所： 会議室	議題：XXXX について <u>ゴール：最新情報をシェアし次の AI を決</u> <u>定する</u> 日時： 月 日 場所： 会議室

## 2 会議時間の「見える化」の徹底：

会議時間の 5 分前終了をルール化（2 時間を予定した会議であれば、1 時間 55 分で終了する）。次の予定との間に必ず 5 分以上のバッファertime を挿入する。

また、「時間意識」を高める意味もあり、会議や打合せに砂時計を導入し、「砂が落ちるまでに結論を出す」など、会議中の時間をまさに「見える化」するなどの工夫をしている。

効果	意義
会議室前での待機が減少した。	アイドルタイムの減少。
準備にもたつくことが少なくなった。	機材準備時間の確保 = 会議時間の確保。
時間を意識した進捗が多くなった。	時間内に結論を出すという意識の醸成。
部門毎の工夫が見られるようになった。	新たな工夫の萌芽。

## 3 ファシリテータの育成：

会議において、「時間意識」を持って、参加者に対して「ゴールの問いかけ」を行えるファシリテータを育成。意見を引き出し、議論にドライブをかける役割を担う。  
 現在、社内研修により育成をスタートしたところ。

## 4 生産性 UP の仕掛け検討/導入：

会議の質を向上させるためにハード面についても検討を行い、検討結果を一部導入している。

導入事例	効果
一部会議室の机を可動式に変更	自由なレイアウトを実現し、無駄なスペースを削減。会議の趣旨によって参加者の距離感を自由に設定できるようになった。
各会議室に PC を常設	PC 持込、映写設定等の時間を削減でき、会議をすぐに始められるようになった。平均 5 分程度の時間短縮を実現。

会議室ブラインドの開放 ホワイトボード拡張	会議室での議論を室外から「見える化」。会議には「見られている」緊張感が生まれ、室外からは何が議論されているか確認できるので会議参加者以外にも情報共有できるようになる効果がある。
--------------------------	--

#### 5 他社ベンチマークの設定：

他社を訪問し、アイデアを学ぶ機会を設けている。他社から学んだアイデアは、自社の風土や導入コストの観点からの導入の難易、ハード面での改革とソフト面の改革の2軸でマトリクス化して整理を行い、導入の可否を判断している。

	ベンチマーク	自社導入事例
マイクロソフト	「ファミレススペース」 (少人数打合せスペース)	「手作りファミレススペース」 (小型デスク、パイプ椅子、小型ホワイトボードの設置)
コクヨ	「アイデアコラボ」 個人のアイデアを樹状掲示する仕組み	「Mojika ちゃん」 個人のアイデア、業務上の課題等をポストイットに記載して貼付。それらに他の社員がアイデアを貼付する仕組み

(出典：ヒアリングケースレポート)

#### パナソニック電工株式会社の事例：

「会議ダイエット」については、制御機器本部の例でいうと、まずは各会議の所要時間を把握し、総労働時間に占める会議時間の割合を算出し、実態を把握した。制御機器本部では労働時間の10.3%が会議で占められていたことがわかったので、最も工数(人数×時間)の多い製造会議の、議事の絞りこみ・議事進行の標準化・参加人数の見直しを行い、総会議時間を184時間から147時間に削減した。

(出典：ヒアリングケースレポート)

#### 見直しが必要な業務のアウトソーシングの実施

業務分析の結果、「形骸化している業務」と考えられる業務の中にも、業務自体を廃止することはできないものがあります。こうした、付加価値が低いものの、やらないわけにもいかない社内業務については、アウトソーシングが有効な選択肢となります。

他社(あるいは他社の従業員)では価値を生み出すことができない業務(コア・コンピタンス)に自社の人的・時間的資源を集中し、その他のルーチンワーク、周辺業務を外注化することで自社の時間効率性を高めることが狙いです。

自社が組織として何をすべきか、あるいは自社の従業員に期待する付加価値とは何かを問い直す意味でも、業務のアウトソーシングは有効であると考えられます。

## (2) 業務フローの見直し(どの業務から着手し、いつまでに、誰が行うのか)

管理職が部下に対して業務上の指示を与える場合は、重要性、緊急性を理解させ、作業の期限、達成水準、所要時間について、明確な指示を行うことが大切です。指示が明確になることで、部下は業務遂行において最適なアウトプットの水準を知ることができ、過剰品質 = 余計な時間の浪費を避けることができます。

また、管理職は部下のアウトプットに対して、品質が適切であったか否かをフィードバックすることが大切です。品質が低い場合には指摘をするが、過剰品質であった場合には何も言わないという管理職もいるのではないのでしょうか。成果に対するフィードバックを受けることによって、部下は上司に何を求められているのかを学習し、最適なコストで必要なアウトプットを出す方法を学ぶことができます。

### 業務の優先順位付け

仕事を進めていく上で、誰もが直面する課題が複数業務の並行処理に関する課題です。数多くの業務を限られた時間でこなしていくために、管理職、従業員の双方が業務の優先順位を考えていく必要があります。

業務を効率的に進めるために、管理職は職場の仕事特性や要員配置を考慮に入れた業務の優先順位付けを行い、各業務の進捗管理と業務分担の適正化・平準化を促すマネジメントが求められます。つまり「どの業務から着手」し、「いつまで」に、「だれが行う」のかを明確化することが重要です。こうした業務の優先順位付けと割り振り等は、管理職層の重要な仕事の1つであり、従業員はその重要性・緊急性に応じて、どの仕事を優先して作業するのが重要となります。

### 進捗管理(業務のスケジュール化、進捗状況のチェックと反省)

#### 業務のスケジュール化(業務計画の作成)

業務を計画的に遂行し、不必要な時間外労働等を行わないためには、こまめに進捗管理をすることが重要です。進捗管理をする上では、「誰が」、「いつまでに」、「何を行うのか」が明確になった業務のスケジュール化を行うことが有効です。また、こうした作業レベルでの計画をあらかじめ立てておくことで、要員の効率的な配置が実現でき、待ち時間等の削減が可能になり、業務全体の効率性を向上させることが可能になると考えられます。

#### 進捗状況のチェックと反省

業務のスケジュール化によって、進捗予定をあらかじめ計画した場合でも、業務の進

捗状況は様々な影響から変動してしまいます。こうした事態に対しては、スケジュール計画の迅速な修正とそれに伴う要員管理等の対応を行う必要があります。このような対応を行うために業務の進捗状況のチェックが必ず必要になります。

業務のスケジュール化の際に設定した遅延が許されない節目のポイント(マイルストーン)のタイミングで業務の進捗状況を確認し、遅延や手戻り等が発見された場合には業務終了時点までにどのように遅れを取り戻すのかをスケジュール上に即座に反映させます。マイルストーンにおける確認・修正の際には要員管理も含めて全体のスケジュールを再検討し、当該業務に関する従業員のみならず、組織的に対応することが重要です。

#### 業務分担の適正化・平準化(多能化、権限委譲、配置転換)

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もあります。これは、業務の流れの各段階での分担の問題と関わっています。

例えば、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、などということが起こります。これは、管理職の視点から見れば、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も示唆しています。こうした業務分担の適切性について、同職位の複数の管理職による業務フローの比較を実施して、担うべき各業務が適切かどうかの検討を管理職が行った企業があります。

また、店舗型の事業所では、管理職(店長)に様々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、他の従業員やパート・アルバイト等も活用した業務の平準化が必要です。

業務の流れの各段階で必要となる作業や担当者を(1)に記載したような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」担当するのかを検討することが大切です。こうした取組を続けることで業務フローを改善させ「めりはりのある働き方」実現に向けた取組に活用してください。

#### 多能工化、権限委譲

業務分担の適正化や平準化を行うためには、各従業員がある程度の範囲の業務を担当でき、適切な意思決定ができることが前提となります。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と思われます。また、正社員が行っていた業務の一部をパート・アルバイト社員等に委譲することも考えられます。

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の短縮が可能になり、組織全体の業務効率が向上する可能性があります。

M社の事例：

部内で業務のローテーションを積極的に行なっている。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つの意味がある。

(出典：ヒアリングケースレポート)

株式会社ヒューマンシステムの事例

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、急な子供の病気等で欠勤してもお互いにフォローできる。

システム開発では、自分の仕事を自分の作品のように独り占めしたいタイプの間もいて、そのこだわりは必要だし大切でもあるが、仕事としての完成度を高めるためには創る過程においてもそれを共有し評価しあえる事が重要である。情報の共有化で、みんなで協力してとりかかれる環境を整える活動をしている。

(出典：ヒアリングケースレポート)

日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の事例：

プロジェクトの進捗管理については、現場の管理職に裁量が任されている。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ところ、その作業は遅れるが次の工程・納期に影響しないので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てきている。こうした取組が、トラブルプロジェクトや赤字プロジェクトを減らし、結果として残業縮減に寄与している。

(出典：ヒアリングケースレポート)

#### 休暇・休業時のフォロー体制の構築

現場における業務の効率性を阻害する要因の1つに業務負荷の偏在があります。業務フローや業務分担の問題については、既に述べましたが、もう一点重要な課題として「業務の抱え込み」があります。

各業務を担当する従業員のみが状況を認識している状態では、業務が属人的なものとなり、他の従業員が分担・引継ぎを行えなくなることが想定されます。特に、担当者が家庭の事情などで引継ぎの機会なしに急遽休暇をとる場合など、業務の一切がストップ

してしまう事態に陥ってしまうため、こうした事態は極力避けるようにしたいものです。

そのためには、休暇時のバックアップ体制の整備が有効と思われます。具体的には、各自の担当業務の見える化、顧客・取引先情報の共有、業務遂行能力の多能工化、複数社員による業務遂行体制の構築などが挙げられます。

業務をストップさせないという観点でのこうした取組は、各従業員にとっては休暇取得のしやすさにつながり、家庭と仕事の両立の観点からも有効です。

株式会社K E L Kの事例：

株式会社K E L Kは、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では、自らの担当業務以外の他の担当業務もこなせるようにして、多能工化を実現しており、他の間接部門内にも展開を図っている。

(出典：ヒアリングケースレポート)

### (3) 従業員各自の業務効率化(業務の迅速化・能力開発等)

従業員各自で業務の効率化を進めるにあたっての取組方法の事例を紹介します。

ここでは、各従業員による取組が中心となりますが、中には組織を超えた対応が必要なものもあります。

具体的には業務を迅速化するとともに、属人性を薄めるためにも役立つ業務の標準化・マニュアル化、オフィス環境整備、「がんばるタイム」、コミュニケーション効率化、時間管理ツールの活用、研修による仕事効率化手法の共有などを取り上げます。

#### 業務の標準化・マニュアル化

業務を迅速化し、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、業務の属人性を薄め、従業員が相互にフォローできることが前提となります。「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することでどの従業員が遂行しても同程度の結果を出せる業務遂行体制が必要になります。具体的には各従業員が自分のスタイルで仕事を進めていくのではなく、業務ごとに標準的な仕事の進め方を定め、従業員に共有してもらうことが必要です。この標準化された手法の共有のためにマニュアルを作成・活用することが考えられます。

マニュアルを作成することで、多くの従業員(パート・アルバイト従業員も含む)が業務遂行能力を獲得することができ、同程度の時間で同程度の成果を挙げることが可能

になります。ただし、標準化やマニュアル化に向かない非定型の業務もあるので、標準化・マニュアル化すべき業務の選定は各職場の実情に合わせてよく検討しつつ実施してください。

株式会社ヒューマンシステムの事例：

社員の中には、2児の子育てをしつつ週3～4日勤務している者がいる。採用担当業務について、マニュアル化・To-Do化することで、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。残業が集中していた一部の社員には大幅な改善がみられた。

(出典：ヒアリングケースレポート)

業務に集中できるオフィス環境づくり(文書管理改善、情報共有化、整理整頓等)

誰が見ても書類のありかがすぐわかるような文書管理は仕事の属人性を薄め、担当者の休暇時対応、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。また同様に、情報共有のためのツール(ホワイトボードやスケジューラを活用した各人の業務量、進捗状況や業務上の課題等の公表の仕組み等)による組織的業務遂行の効率性向上などが考えられます。

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、業務の効率性にも差が生じます。書類一枚を探すためにどれだけの時間がかかるかは、一日の業務量を可能な限り短時間でこなそうと考えたときには大きな差となって返ってきます。

業務の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。

株式会社K E L Kの事例：

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。

(出典：ヒアリングケースレポート)

パナソニック電工株式会社の事例：

「資料ダイエット」については、営業部門の例でいうと、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により、資料作成等に係る時間を115.5時間・人/月から56.7時間・人/月に削減した。

(出典：ヒアリングケースレポート)

### 「がんばるタイム」の設定

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るものであることは多くの方が実感していることでしょう。一方で、多くの方が同時並行で業務を遂行する環境にあっては、だれにも邪魔されず、集中して自身の業務に没頭することが意外に難しいことも実感されていると思われます。例えば、集中作業中に顧客・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、ひとつひとつは業務遂行に必要な事柄であっても、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意外と多いものです。

こうした「雑音」を一定時間遮断し、お互いが邪魔せず、邪魔されずという環境を作ることによって効率的な業務遂行を実現しようとする取組があります。多くの企業で「がんばるタイム」と呼ばれる「雑音」を排した時間帯に、各従業員は自身の業務を集中して処理していく、という方法が実施されています。

「がんばるタイム」はオフィスで働く従業員だけでなく、電話の取り次ぎ等も遮断するため、全社的な取組とする必要があります。また、極力例外を認めないことで、徹底して「雑音」を排除する姿勢を貫くことが必要となることに留意して導入してください。こうした「がんばるタイム」の特性を活かすために、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。

#### 富士通テン株式会社の事例：

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、

部を超える会議・打合せの禁止

幹部社員は原則在席し、出張も原則禁止

電話やメールの発信も極力避け

の3つである。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、ねらいとルールについて周知を繰り返した。

具体的な取組については、職場に任せ、それぞれの職場で必要と思われる取組に時間を活用してもらうようにした。幹部社員との個別面談や、チーム活動を実施したり、業務に没頭する時間に充てる等、職場ごとに『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）』に自由に取り組んでもらっている。

（出典：ヒアリングケースレポート）

#### コミュニケーションの効率化（メール、テレビ会議の活用等）

業務の円滑な遂行や取引先との信頼関係の構築・維持のためにはコミュニケーションの大切さは言うまでもありません。ただし、コミュニケーションの方法にも業務の効率

性を上げる鍵は隠されているといえます。

外出が多い従業員（部署）や遠隔地にある事業所とのコミュニケーションでは、メールやテレビ会議などが効果を発揮することと思います。さらに、部署でブログを開設し、従業員同士の情報共有を促進する、メッセージの活用によって、上司が育児勤務中の部下のフォローをするといった事例が見られます。

特に、フレックスタイム制や在宅勤務制などを導入した場合のコミュニケーションギャップは業務の効率性を損ねる危険性があるため、ICTを活用したコミュニケーションツールの導入が重要性を増すと考えられます。

パナソニック電気株式会社の事例：

「会議の効率化」については、1998年10月という早い時期からテレビ会議システムを導入している。国内では30人程度の参加者のいる会議（営業所との会議）が多く、テレビ会議は大人数での議論に適している。

（出典：ヒアリングケースレポート）

#### 時間管理ツールの導入

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経過を忘れて作業に集中してしまいがちです。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。

業務効率化に積極的な企業では、上記のような課題に対して、砂時計を使った経過時間の見える化をしている事例があります。あるいは、各会議室に必ず時計を設置するなどの対応をとっている事例もあります。従業員個々の認識や感覚に働きかける工夫では、アナログツールの効果も高いと思われます。職場の状況に応じて導入するツールを検討してください。

#### 「仕事の進め方の具体的な効率化策」の共有

効率的な仕事の進め方の具体策について、専門家の知識を導入することも重要です。仕事の進め方を変革し、「めりはりのある働き方」を実現するための意識改革や具体的な方策の導入にあたって、従業員に研修を受講してもらい、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できます。

取組に理論的な説明が加えられたり、豊富な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っていくようになることが期待されます。

キヤノン株式会社の事例：

キヤノン社内で仕事の進め方の変革に取り組む周辺機器事業本部でのマネジメント研修の内容を概観してみる。

周辺機器事業本部では、マネジメント研修の企画にあたって、事業部内アンケートを実施し、階層別の課題抽出のうえ、研修を階層別を実施した。階層別課題抽出は、管理職を「副所長/部長層」「課長層」「課長代理層」の3層に分けて行われた。各層の課題として抽出された事項は以下のとおりであった。

管理職各層の課題

階層	課題
副所長/部長層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営力</li> <li>・ 戦略思考、長期戦略ビジョン</li> <li>・ 決断力、実行力</li> <li>・ 組織活性化、人材育成</li> <li>・ 人間力（信頼力）、強いリーダーシップ</li> <li>・ コミュニケーション力</li> </ul>
課長層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決断力</li> <li>・ リーダーシップ</li> <li>・ 活人力、結束力</li> <li>・ コミュニケーション力</li> <li>・ 人間力（信頼力）</li> </ul>
課長代理層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメント基本スキル（PDCA）</li> <li>・ 論理思考、判断力、実行力、</li> <li>・ コミュニケーション力、交渉力</li> <li>・ 活人力、結束力</li> <li>・ 健全な上昇志向</li> </ul>

マネジメント研修の成果の一つとして、課長代理層のボトムアップ型活動である「会議“質”改革WG活動」が開始された。本活動は「会議の生産性を高めてホワイトカラーの生産性を高める」ことを目的として実施されている。

（出典：ヒアリングケースレポート）

サンライズ工業株式会社の事例：

パソコン教室を今までに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。スキルアップのため、自由参加である

（出典：ヒアリングケースレポート）

リクルート株式会社の事例：

エクセルの使い方から営業時間中の使い方、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。コピー機であつという間にPDFが作成できる等、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、みんなが馬鹿にしてやらないような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。  
(出典：ヒアリングケースレポート)