

2023年5月18日 全5頁

# 不可視業務

## 業務量調査における留意すべき事項

コンサルティング第三部  
主任コンサルタント 岡本 紘和

### 1. はじめに

家族構成の変更により引っ越しすることとなった。新たな環境に身を置くことは気持ちをワクワクさせるが、引っ越しに伴う行政機関や金融機関への住所変更等の各種手続きは面倒で気が進まない。アプリのみで完了する手続きもあれば、本人確認のため窓口に出向かなければならない手続きもある。異なる用紙に何度も名前や住所など同じことを記載する反復作業には嫌気がさすものだ。住所変更を通じて手続きの簡便化・業務の効率化は官民共通の課題だと再認識させられた。

変化の激しい事業環境にいち早く対応するため、やるべき仕事は増加する一方だ。現状の業務量が正確に把握されないまま新しい業務が追加される。業務の効率化を行う上で現状分析は欠かせない。業務改善の大前提といえる工程だが、調査方法や調査結果に基づいた現状分析が不十分であることから適正に評価できていないことが多い。

本レポートでは筆者執筆レポート(2022年05月25日)「[肥大化する業務](#)」の「現状分析」の工程についてさらに深掘して記載する。

### 2. 現状分析

#### (1) はじめに

業務改善コンサルティングにおける現状分析では「業務量の把握」を実施した後、「各作業時間の集計・分析」を行うことが一般的だ。業務量の把握には実務上、業務量調査シートを使用することが有効だろう。なお、業務量調査の精度を高めるためには顧客において、コンサルタントと相対する担当者だけでなく、業務量調査シートを実際に記載する作業者にも作業の目的が正しく共有されていることが重要となる。

また、コンサルタントにおいては[組織図](#)や[対象業務の一覧](#)などの資料を事前に入手

し、予め業務の全体感を把握しておくことが必要である。

## (2) 業務量調査シート

業務量調査シートについては、コンサルタントにて雛型を作成し顧客に記載してもらう形式が望ましいと考えられる。記載内容や記載粒度については、コンサルティング会社に蓄積されたナレッジを活かす方が効果的であるためだ。業務量調査シートに記載する内容は様々だが、一例として以下の項目が考えられる。

図表1では頻度を1年あたりの件数で記載したが、日、週、月に分けて記載するのもいいだろう。

(図表1) 業務量調査シート

### ・顧客に提出する業務量調査シート

担当者	作業分類	作業内容	1回あたりの 作業時間	頻度 (件数/年)	作業時間 (年間)

### ・顧客から返信される業務量調査シート

担当者	作業分類	作業内容	1回あたりの 作業時間	頻度 (件数/年)	作業時間 (年間)
A	庶務	式典・行事	300	5	1,500
A	庶務	事務用品	10	120	1,200
B	庶務	郵便事務	30	300	9,000

作業時間の単位：分

出所：大和総研作成

また、1回あたりの作業時間を正確に記載することが困難である作業の場合には、樂觀値や悲観値を用いることで、一定の幅をもたせ回答しやすい形式にする工夫も考えられる（図表2参照）。

なお、顧客として留意すべきことは、業務量を正確に表現するため業務量調査シートの雛型にとらわれず、記載内容等についてコンサルタントと十分に協議すべきだろう。

(図表 2) 1 回あたりの作業時間 (詳細)

担当者	作業分類	作業内容	1 回あたりの作業時間		
			楽観値	平均値	悲観値
A	庶務	式典・行事	240	300	360
A	庶務	事務用品	8	10	12
B	庶務	郵便事務	24	30	36

楽観値：通常より作業量が少ない場合に要する作業時間

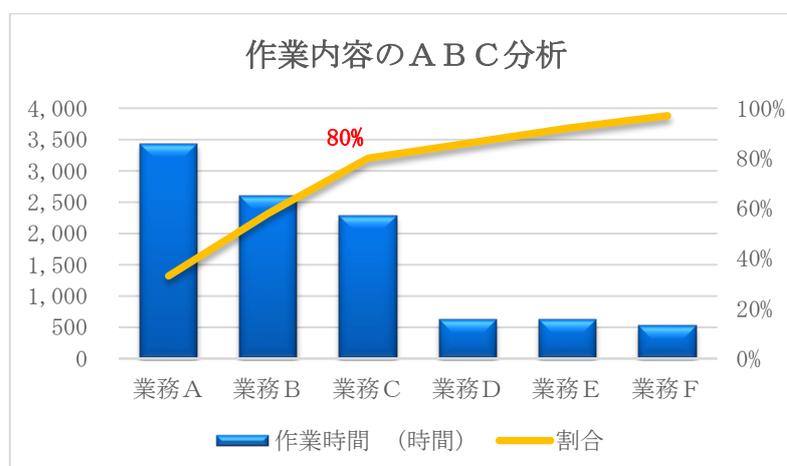
悲観値：通常より作業量が多い場合に要する作業時間

出所：大和総研作成

### (3) 作業時間の集計・分析

業務量調査シートが顧客より返信されたら各業務時間の集計・分析を行う。実務上、集計する単位は様々だが、各作業内容や各人別に集計することが一般的であるだろう。各作業内容の作業時間を集計した場合、どの作業がどの程度の時間を要しているかを把握することができ、その部門の主要な作業を可視化することができる。例えば以下、図表 3 のように ABC 分析<sup>1</sup>を行った場合、作業 A～C で全作業時間の 80% を占めていることがわかる。そのため、作業 A～C を業務改善の重点対象と考えることができる。

(図表 3) 作業内容の ABC 分析



出所：大和総研作成

<sup>1</sup> 本レポートでは作業時間を評価軸として作業時間が多い順に優先度を定める方法。

また、作業時間を各人別に集計した場合、集計した作業時間の合計と勤怠管理上の労働時間の差異を分析することができる。労働時間のうち作業時間の占める割合（以下、「充足率」）が著しく少ない場合は作業時間を適正に測定できていないと考えられるため、顧客へ再度の記入依頼が必要になるだろう。実務上、コンサルティングを行うと充足率が低いケースがほとんどであるため、複数回異なる角度（例えば各担当者への個別ヒアリングを行うなど）から業務量調査を実施して充足率を上げていく必要がある。

なお、昼食や作業間のアイドルタイム（以下、「昼食等」）を除いても作業時間と労働時間の差異を解消できない場合がある。この解消できない時間を「可視化できていない時間」（以下、「不可視業務時間（図表 4）」）と定義する。

（図表 4）不可視業務時間



出所：大和総研作成

#### （4）不可視業務時間

業務改善コンサルティングにて業務量調査を行い、作業時間を分析していると必ず発生するのがこの「不可視業務時間」だ。「不可視業務時間」は特定の業務に紐づかず、業務量調査シートに記載されない作業時間のことであり、一例として電話対応、メール対応、ちょっとした打合せ等がある。どの業務にも属さない電話や複数の業務に関わる電話などは区分できないまま業務量調査シートに記載されない傾向にある。

また、「ちょっといいですか？」で始まる打合せも注意しなければならない。「ちょっといいですか？」の「ちょっと」は筆者の体感として5～10分程度を示しているが、

議論の盛り上がりにより「ちょっと」では済まず1時間を超えることもしばしばある。この「ちょっといいですか？」で始まる打合せも業務量調査シートに反映されないことが多い。ただし、「ちょっといいですか？」で始まる打合せが無駄というわけではなく、実際には意思決定に重要な影響を与えていることもあるという点は留意しなければならない。

なお、不可視業務時間の割合を調べていると一般社員よりも管理職の方がその割合が高い傾向にある。一般社員は定型業務を担当し、突発的に発生する非定型業務を管理職が対応していることが多いためだ。

#### (5) 不可視業務時間の可視化

不可視業務時間を可視化する手段として、表計算ソフト等を利用して作業の開始・終了時間を適切に管理する方法がある。システムを利用した場合は、その後の集計・分析も容易に行えるため有用な手段だ。もちろん個別の状況により様々な方法が考えられる。実務上、付箋紙に作業の開始・終了時間を記載してノートに貼り付けておく方法を採用したことがある。データ加工の観点から気が進まなかったが、顧客からは意外と好評で短期的に作業時間を把握したい場合は有効なときもある。

#### (6) 不可視業務時間を可視化した後

不可視業務時間を可視化したことにより、今まで業務として定義していなかった作業を知ることができる。その際は対象業務一覧を更新する必要がある。また、再度、作業時間の集計・分析を行い、業務改善の重点対象を検討し直すこととなる。

ただし、実務上どうしても可視化できない時間は存在するため、一定の範囲内で許容することも大切だろう。

### 3. まとめ

業務改善が進まない理由として現状分析が正しくできていないということが挙げられ、現状分析ができない理由の一例として不可視業務の存在に気づいていないことが考えられる。可視化されていない業務を可視化するためには、可視化されていない作業時間を把握することが大切だ。その時間に「何をやっていたのか？」を意識することが可視化の第一歩である。

冒頭に記載した通り、変化の激しい事業環境においてやるべき仕事は増加する一方だ。コンサルティング会社に依頼して業務改善を行った後も時間の経過とともに業務は増加する傾向にあるため、常日頃から自らの業務を可視化し、定量化し継続的に棚卸をすべきと考えている。

—以上—