

経営相談 Q & A

ホワイトカラーの生産性向上による残業削減の取り組み

Q

中小企業の企画・調査関連部署の課長をしています。業務量が多く長時間労働が常態化しています。企画・調査業務などの仕事（いわゆるホワイトカラーの業務）は多様化・複雑化する傾向にあります。マニュアル化・標準化が困難であり、生産性が低下しています。ホワイトカラーの生産性を高めて残業削減を図るためのポイントについてアドバイスをお願いします。（質問は9月号の続きを一部加工して記載）

A

9月号の「長時間労働の是正・解消に向けた取り組み」に続いて、今回は企画・調査業務など、いわゆるホワイトカラーの生産性向上による残業削減について解説します。

1. 生産性の低いホワイトカラーにありがちな行動

生産性の低い仕事をしている社員にありがちな問題行動（症例）を記載しています。該当する社員がいる場合は、個別指導を徹底して下さい。

- ①着手が遅く、期限間際にドタバタし、やっつけ仕事になりがち。期限を過ぎることもあり、仕事の品質は低い。上司の指導責任も大きい。
- ②優先順位をつけず、闇雲にやりやすい仕事から取り組む。難しい仕事を放置しがち。
- ③段取りを考えずに仕事に取り掛かる。
- ④上司や関係先との連絡・調整等が少なく、仕事の内容や進め方が独りよがりになりがち。
- ⑤基本・専門知識、必要スキルの習得が不十分。
- ⑥やる気がなく、集中力に欠ける。
- ⑦文章力がない。論理的思考が苦手である。ITリテラシー（ネット等の情報活用力）が低い。
- ⑧ミス・トラブルが多い。誤字脱字が多い。
- ⑨段取りが悪く、「忙しい」とぼやくことが多い。
- ⑩自分の仕事を客観的・批判的に評価できない。上司や第三者の意見を聞く耳を持たない。
- ⑪改善意欲が乏しい。非効率な方法を続けている。
- ⑫新しい分野の仕事に消極的である。

- ⑬喫煙や私的メールなど、休憩以外の離席が多い。
- ⑭雑談が多い。勤務中に仕事と関係の無いインターネットサイトを見ていることが多い。

2. ホワイトカラーの生産性向上の基本

(1) 生産性の公式「生産性＝アウトプット（品質×量）÷時間」の意味を理解する

アウトプットの「品質を高める・量を増やす」「所要時間を短縮する」ことで生産性を高めることが可能です。質・量を高める（増やす）必要のない仕事は、所要時間の短縮が目標となります。新規業務は、既存業務の廃止・効率化等により時間を捻出して対応します。

(2) 3要素のバランスの最適化を図る

品質・量・時間の3要素の最適なバランスは、仕事の内容や状況によって変えていくべきものです。上司が責任を持って指示することが必要です。

(3) 仕事の品質や難易度等を的確に評価する

仕事の品質や難易度、負荷を的確に評価できない上司は、残業の多い部を高く評価しがちです。間違った考え方を改めさせ、仕事や部を的確に評価できるように、当該上司への指導も行います。

3. 職場全体のマネジメント、上司の指導・フォロー

(1) 仕事の棚卸しを定期的に行う

- ①仕掛り中の案件や未処理案件など、仕事の棚卸しを定期的に行う（2週間に1回程度）。
- ②職場全体の進捗状況を把握し、必要に応じて担

当者の割り振りを変更する。

- ③突発的な仕事が発生した場合は、仕事の優先度を上司が的確に判断し、部下に指示する。

(2) 重要性と緊急性による優先順位づけを行う

- ①難しい仕事は、つい後回しにされがち。重要性和緊急性を明確にして仕事に優先順位をつけ、重要性の高い仕事から先に行うよう指示する。

	緊急性：大	緊急性：小
重要性：大	優先的に時間を配分する	着手時期を決めておく
重要性：小	隙間時間を活用する	緊急性が高くなるまで保留する

- ②重要性が同程度の仕事については、所要時間が長い（または不透明な）ものから優先的に着手し、仕事の見直しを立てさせる。
- ③仕事の難易度や期限、中長期のローテーション等を考慮して担当者を決定する。一部の者にしかできない仕事は、組織の継続性の観点から大きな問題であり、早急に対処する。
- ④仕事の内容に応じた品質や時間配分を考える。社長や上司の意向を先取りして、資料の作り過ぎや時間のかけ過ぎなどが無いように注意する。
- ⑤仕事の目的や範囲、最優先事項、求める品質（期待水準）、量、期限などを明確に伝える。

(3) 部下の仕事ぶりを見極めて個別に指導

- ①部下の能力、仕事ぶりを見極め、各人に応じた報・連・相の頻度や締切日の設定等を行う。
- ②仕事の着手時期やスピードが遅い社員は、アウトプットの品質も低い場合が多い。早めに仕事に着手させ、中間チェック・指導の頻度を増やし、個別指導を徹底する。
- ③同じ業務を何年も担当している者は改善意欲が失せがちのため、業務の改善目標（所要時間の短縮、効率化等）を指示し、仕事にメリハリをつけさせる。可能ならば、担当者への入れ替えを行い、仕事のやり方を抜本的に見直す。
- ④やや背伸びをしないと達成できない目標（本人の能力の約110%）を設定し、部下を育成する。

(4) 職場環境を改善する

- ①電話や雑談など騒がしい時間が多い職場では、集中して仕事ができる時間帯を確保する。
- ②整理整頓を徹底する。情報の共有化を図る。
- ③外注、パートの活用により雑務や軽作業等の負担を軽減し、本来業務に集中できるようにする。

4. 個人レベルで生産性を高めるコツ

(1) 全体的な仕事の進め方、時間管理

- ①「**巧遅は拙速に如かず**」を念頭にスピードを優先し、その後に品質の向上を図る。完璧主義にならず、「ある段階（5~8割程度）」までをとりあえず仕上げ、時間があれば改善する。先ず仕事に着手することが重要。また、一定期間、仕事を寝かすことで客観的に内容の見直しを行うことが可能になる。
- ②長い期間のスケジュールを俯瞰できる手帳等を活用して、抱えている仕事と自分の持ち時間を「見える化」し、時間配分の最適化を図る。
- ③出張や来客、会議等の予定は、可能な限り特定の日に固めて設定し、全く予定のない日（仕事に集中できる日）を作るように努める。
- ④自分のスケジュール（持ち時間）に自分の仕事の予定を組み入れる。急な飛び込み案件にも対応できるよう、予備日を確保しておく。
- ⑤資料探しやミス等の無駄な仕事を削減する。

(2) 1日の時間の使い方

- ①考えることが多い仕事は、ひとまとまりの単位の仕事を中断せずに一気に集中して仕上げる。
- ②一つの仕事に集中して取り組める最大時間は1~2時間が目安。一定時間毎に区切りをつけ、合間に雑務を済ませたり、別の仕事を入れたりすることで仕事の効率を上げる。
- ③午前中は企画・分析等の頭を使う仕事を行い、午後は打合せや定型的な作業等を行う。
- ④退社前に翌日の「To DO リスト」を作成する。
- ⑤自ら目標時間・期間を設定し、その時間内に仕事を完了できるように挑戦する。（島田清彦）