



慶應義塾大学ビジネス・スクール

エスケー重工株式会社

—働き方改革プロジェクト—

はじめに

本ケースは、本社総合企画課総括係長という重責ポストに配属された三上が、社内の働き方検討チームにアサインされることから始まる。

この検討チームは、非生産的だと思われる社内の働き方の分析と、それに対する提言、そしてこの提言を実行する段取りまでをとりまとめ、最終的に担当常務にプレゼンを行うことになっている。

三上は社員の働き方にまつわるエスケー重工の外部・内部の環境分析を行ったうえで、過去の経験を振り返りながら、社内の非生産的な働き方の要素が現れやすい作業プロセスとして最終的に社長の講演資料作成プロセスに行きつく。

その後、当該内容の妥当性についてインタビューを行い、この事例が一般的か否かを確認していく中で、個別の要素としてこの事例は全員納得感があるものの、ここからどのように根本原因を整理するかについては悩ましいことであった。また、提言の作成については思い切った解決策を出すこと自体は簡単である一方、様々な制約条件がある中で、それをどのように実行まで落とし込んでいくのかという絵姿が中々描けず悩んでいた。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 M38 期生の金井慎一郎と坂爪 裕教授が共同で作成した。本ケースは、クラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。なお、本ケースは、実在の組織におけるフィールド調査に基づいて執筆されているが、ケース中に登場する名称や固有名詞等は変更されている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 金井慎一郎、坂爪 裕 (2017年4月作成)

これまでの職歴

平成 25 年 1 月、祭日も含め 3 連休を前にした金曜日の夜、三上係長は社長の全国営業支店視察訪問リストの策定を終え、ふと時計を見上げた。時刻は 12 時を少しまわり、土曜日に突入していた。
5 今会社を出れば、若干の余裕をもって終電に間に合う時間であった。

三上は入社してから 10 年間、資源エネルギープラント事業部営業第一部、公共インフラ事業部営業企画課予算担当、産業システム機器事業部企画課総括担当など、エスケー重工の主要事業部とされる部署で、主に企画・計画業務を担当してきた。こうした部署は当然多忙であり、毎日家に帰るタイミングは深夜となった。

10 現在三上は、エスケー重工の主力事業であるエネルギー問題が東日本大震災を経て深刻化する中で、本社総合企画課に配属されていた。通常、係長級の人事異動は 6 月に行われるが、三上は 10 月の異動であった。この変則的な人事の理由は、前任の係長が過労で倒れたため、急遽三上に白羽の矢がたったからであった。

15 総合企画課とは、エスケー重工の総合的な全社戦略を策定することをミッションとする社長直轄の課である。

総括という仕事

20 三上が担当する総括という仕事は、一般的には仕事の取りまとめを行う窓口業務であると説明されるが、実際はそう単純なものではない。業務内容が多岐にわたることと、最終的に各事業部のどの担当者にも落とせないような仕事は総括がすべて引き受けることになるためである。この意味で、各事業部の取りまとめの要となるポストであるし、各事業部の企画課の能力が不十分な場合には、総括に非常に大きな負荷がかかることもある。

25 総括係長の具体的な業務内容としては、主に、①社内各事業部への企画計画業務の割り振り・応答を行う際の情報の結節点、②本社総合企画課内の統御（予算管理、文書管理等）、および庶務といった総括の性格に由来する固有業務、③総合企画課長、課長補佐の補佐（個別案件のサポート等）、④その他のバッファー業務がある。

30 総括の仕事は、当然、取りまとめる範囲が大きければ大きいほど、高度な調整力と事務処理能力が求められる。三上はこれまでのキャリアのほとんどを各事業部の企画課で過ごしてきたが、ほとんどのポストが、事業部単位での各部課のとりまとめであった。

総合企画課に移動し、全社規模のとりまとめを担当していると、社内全体の非効率な働き方が改めて目につくこととなる。三上はこの 10 年間、各事業部において様々な業務を取りまとめる中で、こうした

非効率な働き方に対して疑問を抱いていたが、本社総合企画課に移動して、さらに非効率な全社取りまとめ業務を目の当たりにして、不満が一層募っていた。

中期営業戦略の文言修正

三上は目を時計からパソコンの画面に戻した。社長の全国営業支店視察訪問リストの作成は終わったものの、他にも当社の中期営業戦略の文言調整という重要な業務が残っていた。

この案件は、前日の夕方に社長室から総合企画課を経由して各事業部に協議がなされており、本来、今日の15:00までに回答しなければならなかった。この締め切りまでに意見を提出し、とりまとめ主管の社長室が確認の上、再協議の必要性があれば20:00までに再協議がきて、遅くとも23:00頃には調整が終了するといった流れであった。

しかし、総合企画課総括担当から社長室に意見提出を行ったタイミングは、当初の締め切りである15:00を大幅に過ぎた20:00であった。意見提出が遅れた理由は、資源エネルギープラント事業部からの意見提出が大幅に遅れたからである。当然、社長室からは抗議の電話があった。

この日、資源エネルギープラント事業部企画課の課長は、朝から晩まで、エネルギー基本計画の修正に迫られる役所を急遽訪問しなければならなかった。本来、前日の夜に資源エネルギープラント事業部企画課の総括係員が課長に途中段階でも相談するか、本日の朝に、遠隔でも見てもらえるよう一言言っておくべきであったところ、前日に相談できず、本日の朝も本案件を伝え忘れていた。

この結果、資源エネルギープラント事業部企画課長は役所との打ち合わせが連続して入っている中で、中々電話がつながらず、メールも見er暇がなかったため、意見提出をするタイミングが大幅に遅れたのである。

本来であれば、このような事態にならないように各事業部企画課の総括係長や総括補佐が目目を光らせていなければならない。しかし、この日は総括係長が月一休暇をとっており、係員も総括補佐も休暇をとっている総括係長の大きな負担を埋めるために負荷が高まっている状態であった。

月一休暇

月一休暇とは、ワークライフバランスの機運の高まりを背景に、社内で行われている働き方改革制度の一つである。具体的には、月に1日必ず休暇を取らなければならないという制度である。三上は、このキャンペーン自体は良いものだと考えていたが、例外なき一律適用はやりすぎであると考えていた。

月一休暇という制度は、業務の量が比較的一定であったり、基本的に負荷の低い課にとっては普段休みにくい雰囲気がある中で、月に一度強制的に休むことができるという点で非常に有益なものである。

他方、時期における業務の変動が激しかったり、慢性的に業務量が多い課にとっては、負担でしか

なかった。仮に休暇をとっても、至急の案件以外は誰も代わりに対応しないため後日処理しなければならなくなり、結局朝まで仕事をすることになる。また、継続案件について突発的な事故が発生し、急遽至急案件となってしまった場合、引き継ぎ不足で事故につながったりする。

5 こうした背景の中で、忙しい時期において、課長が見栄を張って月一休暇を無理やり取らせると、人手不足となり課内の仕事が回らなくなるのである。

課長には見栄をはるインセンティブがあった。人事評価に反映される割合は試行段階の取り組みであるためわずかであるが、毎月、課員の月一休暇取得状況を人事部に報告させられる。そしてその内容は人事課長の目にも留まる。このため、課長としては人事課長にいいイメージをもってもらうためにも、無理やり月一休暇を取らせる傾向にあった。

10 今回、資源エネルギープラント事業部でおきた意見提出が締め切りに間に合わないという事故は、元々朝晩のスケジュール管理などをしっかり行わない傾向にある資源エネルギープラント事業部企画課の総括ラインにおいて、忙しい時期に総括係長の月一休暇が重なるという二重の要素によって起こったものであった。

三上は、このような事例を目の当たりにする度に、場当たりの他社の取り組みをカスタマイズせずコピーアンドペーストしたがる我が社の気質は何かかならないものかと感じていた。

15

将来のキャリア構想

三上はパソコンのメールボックスを見ながらため息をついた。まだ社長室からの返信はきていない。おそらくあと1時間以内にくるであろう。いずれにせよ、これでタクシー帰りが確定である。

20 今回の論点は過度に紛糾するような文言調整ではないことが予想されるため、通常通り処理できていれば、ギリギリ終電で帰ることができたはずであった。ちなみに、この文言調整に関係している資源エネルギープラント事業部企画課、公共インフラ事業部企画課などの関係課の担当者も数人待機で残っていた。

待機中に急ぎでやらなければいけない短期的な業務はなくなったが、中長期的にやらなければいけないことは沢山あった。しかし、ふいに、この1週間の疲れがどっと襲ってきた。思えばこの1週間の平均睡眠時間は3時間程度である。

30 三上は、椅子にふかくもたれかかり、少し目を閉じた。三上も30歳前半となり、最近、将来のキャリアについてよく考えるようになっていた。三上にとってエスケー重工における働き方については不満も多々あるがその一方でやりがいを感じていたし、これまでのポストで仕えてきた上司たちは、皆社内におけるエースであり、将来の社長候補と呼ばれる人たちばかりであった。彼らのスマートな仕事ぶりは、三上にとって非常に勉強になるものであった。

三上のこれまでの経歴を振り返ってみると、圧倒的に総括業務が多かった。総括業務はつまるところ、とりまとめかつ「何でも屋」である。能力としては、全体を統括できる頭の回転、相手の立場を理解し

調整できる成熟した人格、そして様々な例外に応じることができる柔軟な対応力が求められる。この能力は、スポーツでいうのであれば、選手として必要な筋肉にあたる。その意味で、一流のアスリートが持つ骨格・筋肉を十分に備えている状態となっていた。

しかし、三上は何か一つ、誰にも負けないような、独自の専門性を身につけることはできていなかった。しいて言うのであれば、これまでのキャリアパスの中でも企画・計画業務に触れる機会が若干多かったため、多少経営に関する知見がある程度であった。これは、先ほどのスポーツに例えるのであれば、一流の選手としての骨格・筋肉を備えてはいるものの、特定のスポーツについて専門的なトレーニングを行っていないボディービルダーのようなものであった。

このため、三上は大きな危機感を感じていた。仮にエスケー重工という看板を外し、一個人として働くことになった場合、他者とどれだけ差別化ができるであろうか。おそらく现阶段の自分と同じ能力は第一線で活躍している人たちは概ね備えているだろうと予想できた。そうすると、そこからの差別化が重要になってくるだろうと思われた。

こうした危機感から、直近の4年間は人事面談の際に総括業務ではなく特定の事業部で営業や生産管理・調達業務など、特定の業務を掘り下げていきたいという希望をだしていた。しかし、配属先は総括又は総括ではなくても、事実上の事業部内の全体とりまとめのような業務ばかりであった。

これには理由があった。それは社内における総括適正人材の不足である。総括業務を円滑に遂行するためには、予想以上に総合的に高い能力が求められる。したがって、必然的に、社内で優秀とされる人は総括業務を渡り歩くことが多くなる。三上もこのルールに乗っていた。要は総括という名前はつかないが、事実上の全体とりまとめ役である。

このまま基礎筋力だけ鍛えさせられ続けるのかと三上の不安はつづいた。確かに基礎筋力があれば、何をやっても結果をそれなりに出せるが、専門性は生まれにくい。

三上は引き続き目を閉じながら、自分が本当にやりたいことは何なのかということについて考え始めた。

これまでの業務を振り返ると、非生産的な働き方により、余分なコストが発生していることで、企画の立案・検討を行う時間が確保できていないと感じることが多かった。特に①諸施策の検討経緯や業務上のノウハウの蓄積がないこと、②業務の負荷が平準化されていないこと、③個人の教育が十分に行われないことについては強い問題意識を持っていた。このような問題意識を持ちながら仕事をしていく中で、エスケー重工のような大きな組織のマネジメントを改善できれば、その結果得られるリソース（マンパワーや時間）も大きいのではないかという思いが年々強くなっていた。

こうしたことを考えているうちに次の人事異動希望先は働き方改革に関連する人事部か業務推進部のどちらかで決まりであるということまで心がたまっていった。

そのようなことを考えている間に、社長室から協議について合意の返事が来た。ついに待機が解除である。三上係長はもう一度時計を見た。時計の針は夜中の3時をまわっていた。

働き方改革検討チーム

翌週の朝に三上係長は総合企画課長に呼ばれた。課長からは、急遽社内で働き方改革に関する検討チームができることになり、総合企画課の筆頭係長である三上が選ばれたとの報告を受けた。詳細は担当常務から辞令交付のときに話されるということであった。まさに先週、将来的な専門性を考えていく中で、社内における働き方改革という内容に舵を切ろうと考えていた三上にとっては渡りに船となる話であった。他方で、これは人事異動ではなく、あくまで今の激務の中におけるさらなる併任であるという点に体力的な不安を感じた。

辞令交付の場で担当常務から課されたミッションは大きく3点あった。1点目は非生産的だと思われる働き方について本質的な分析を行うこと、2点目は、その分析を踏まえた具体的な解決策の提言を行うこと、3点目はこの提言を実行する段取りを詳細にまとめることである。この3点について1ヶ月で体系的にまとめ、最終的に常務にプレゼンを行うようにという指示があった。

エスケー重工の置かれた経営環境

三上は早速この問題に関する解決方法を考えることにした。分析にあたっては、最近はやりの改善手法をただがむしやらに探しても意味がないと感じていた。また、少し調べてみるとこうしたことはすでに委託調査でコンサルタントを雇って行っている形跡があった。

したがって、まずはエスケー重工の置かれた外部・内部の経営環境を検証し、これを踏まえて個別事例の検証に入るのが適切であると考えた。

〈外部環境の変化〉

分析にあたりエスケー重工を取り巻く外部要因の変化については、主に以下の3点に注目した。具体的には、①エスケー重工を志望する人の質と量の変化、②業務の質と量の変化、③経済構造および社会構造の変化である。

① 人の質と量の変化

人の質と量の変化については、そもそも過去と比べて若者の絶対数が減少している。また、毎年、様々なビジネスが生み出されており、個人の職業選択の幅は多様化している。その中で、情報技術の進化により、職業に関する情報の非対称性が著しく減少（転職サービス、企業情報提示サービス）しており、起業も含め、様々な選択肢に対するアクセスが容易となっている。この結果、景気や時代のトレンドによる変動があることを考慮しても、以前ほど優秀な人材がエスケー重工を選択しなくなっていると言われていた。

また、こうした人の質の変化があると同時に、事業部によっては経営環境の悪化ゆえに人員数の削減が進められている背景もあった。

ただし、不足しているとはいうものの、現時点においては、人数自体は多く実質的に稼働していない者が滞留している事業部もある。しかし、これらの者を即座にリストラして中途採用を多用して即戦力を増やすということは、明治時代に創業した日本の伝統的な企業の1つである当社にとっては難しいことであった。また、このような外資系企業のような方法は、日本型雇用としてのメリットをすべて放棄するだけとなりかねないため、実現可能性は低いと考えられた。

こうした状況を踏まえると、今いる人材の能力を向上させていく必要があり、業務改善による個人の生産性向上という観点が重要になると考えられた。

② 業務の質と量の変化

業務の質と量の変化については、昔に比べて当社の事業内容が多岐にわたり、多様化している点があげられる。このような事業内容の多様化を背景として、企画業務に必要となる関連知識も事業固有の技術的知識から顧客の動向、市場全体の趨勢など、様々な関連知識が必要とされるようになっていた。また、情報技術の進化により、いつでも、どこでも作業を遂行・依頼できるようになったり、ワードやパワーポイントの進歩により、作成する資料の質等（フォーマット、色使い、情報量など）の要求水準も高まっており、個人単位の業務の処理量は増加しているように思えた。

③ 経済構造および社会構造の変化

経済構造の変化が示す具体的な意味としては、以前よりも事業企画立案・検討における「変数」が増加していることであると考えた。大きな枠組みで言えば、「グローバル、環境、人口減少、エネルギー需給問題など」といった様々な切り口がある。

一方、社会構造も変化していると感じていた。昭和から平成となり社会もより成熟化していく中で、夫が外で働いてお金を稼ぎ妻が家庭を守るという従来の一律な社会通念は変化した。そして、これまで遠目に見えていた人口減少と少子高齢化という大きな課題が目前に迫ってきている我が国において、直近の政府の成長戦略にも経済成長の担い手として女性の活躍が中核として盛り込まれた。こうした流れは、今後一層女性の雇用を促進していくことになると考えられた。

このような社会構造の変化の中で、従来の「旦那は外で働き、妻は家庭を守る」という分担の下で成立していた「無制限・無定量」な働き方は、もはや一般的なモデルではないことを認識しなければならぬと感じていた。

〈内部環境の特徴〉

一方、エスケー重工の組織の特徴については、主に以下の6点に注目した。具体的には、①組織文化、②官僚制に基づいた典型的な日本型雇用システム、③年功賃金、④遅い昇進・選抜、⑤社内教育、⑥これまでの社内改善活動である。

5

① 組織文化

エスケー重工の組織文化として明文化されている内容は、「重工マン3原則」であった。具体的な内容は、「①挑戦する、②改革する、③現場重視」である。社内における社長表彰の基準も基本的にはこの3点が参考とされていた。

10 この内容がどの程度文化として定着しているかについては特段データがないため検証は難しいが、世間一般で言われている傾向としては、エスケー重工の社員は皆、事業部間の敷居が低く、他事業部の管轄分野まで切り込んで積極的に営業を仕掛けてくるというイメージがあった。このような世間一般の評価は、現場から課題を抽出し、当該課題を取り巻く様々なハードルに挑戦して改革を行っているという点で、当該文化を裏付けているように感じていた。

15 他方、内部の組織マネジメント（特に業務改善）という点については当てはまらないと考えていた。その理由は、過去から累次の取り組みが行われてきたが、形骸化して定着していないという実態があるからであった。

② 官僚制に基づいた典型的な日本型雇用システム

20 次に、雇用システムの大枠について考えた。日本の伝統的な企業であるエスケー重工の雇用システムは、官僚制という土台に立った典型的な日本型雇用システムであった。日本型雇用システムとは、具体的には、高い雇用保障を前提とした長期雇用である。そして、これを担保するものとして、年功賃金、遅い昇進・選抜、新卒一括採用、ローテーションを含む内部人材育成、などのシステムを取り入れていた。当初、三上は、官僚制に加え、昔ながらの終身雇用年功序列が会社をダメにしているのではないかと
25 考えていたが、よくよく考えてみるとこれらについては多くの批判があるものの、必ずしもデメリットばかりではないことに気が付いた。

官僚制は、明確な分業をすることにより作業を効率化するとともに、一定のルールの下、大量の業務に対する個人の恣意性を排除することで、画一的な成果を担保する制度である。そして、地位・役割が階級で整然と決まり、権限が上下に配分され、上級者が下級者を統制することで一元支配的な秩序
30 を形成し、組織の安定性を強化している。

これらを見る限り、十分なメリットがある制度であるが、この制度はマスコミの影響もあり、一般的には非効率な働き方の代名詞のようになっていた。代表的な批判の例としては、①縦割りで融通がきかず柔

軟性に欠ける、②蓄積されたルールやマニュアルを盲信しがちになり、形式主義・事なかれ主義になる、③権限の原則、専門化は、各部門の利益ばかりを考えるセクショナリズムを生みやすく、責任の回避、秘密主義・権威主義を生む、④上下関係の階層秩序は、下層に無関心を生みやすい、といった欠点である。これらの事例は官僚制の逆機能と呼ばれ、いわば官僚制の副作用のようなものである。

これに対して三上は、この官僚制の逆機能に共通する特徴は、どれも当該システムの下で働く人たちの思考停止が引き起こしているという点であると感じていた。例えば、①では、並行して横の広い視点から考えることを放棄している、②では、一つの事例における解決方法が既存の知識で賄いきれているか検証することを放棄している、③では全体最適を考えることを放棄している、④では、上司の意思決定の正当性についてその都度自問自答することを放棄しているといった具合である。こうした意味で、一種の生活習慣病のようなものであり、官僚制それ自体のシステムが悪いというよりは、それぞれのケースにおける思考停止を防止できないマネジメントに問題があると感じていた。

③ 年功賃金

次に、雇用システムについて考えてみた。エスケー重工の社員給与は、基本的には年功賃金である。年功賃金の特徴は、キャリアの若い時代においては生み出す成果に見合わない賃金を支払い、キャリア後半の中高年期になると成果以上の賃金を支払うという点である。

年功賃金は生活保障的な側面を持っている。一般的に中高年期は子供の教育費など出費がかさむ年齢である。この時期に成果以上の高い賃金を支払うことで社員の生活を安定させ、職場に対するロイヤルティーを高めることができる。さらに若年層の社員に対しては、将来中高年になった時に高い賃金を保障してくれるだろうという心理的契約を作り出すことができ、彼らの職場に対するロイヤルティーを高めることができるという一面を持っていた。

しかし、これらは高い雇用保障が前提となっている。仮に雇用保障が低く、若い頃よりも成果が落ちやすい中高年期に多くの職員が解雇されるとすれば、その職場で働き続けるインセンティブはなくなると考えられる。

ただし、最近では、ボーナスにおける勤勉手当で業績そのものの評価をできるだけ反映するなど、単純な年功序列から少しずつ変化が起き始めている。

④ 遅い昇進・選抜

日本型雇用システムには、キャリア後半になるまで出世競争の結果を明らかにしない遅い昇進・選抜という特徴がある。

これは、若いキャリアの前半時期には大きな昇進格差をつけずに、キャリアの後半から明確に差をつけていく仕組みであり、多くの日本企業において採用されている。この遅い昇進・選抜によって、昇進

競争に多くの社員が長い間残り、多数の社員の間で出世競争が起こることになる。ただし、組織内には出世しやすいポジションがあり、キャリアの初期段階から将来の昇進・選抜可能性に対するシグナルが発せられる。しかし、若いころの昇格の遅れは数年間で挽回が可能であり、少ない割合ではあるが、若い時期に昇進が遅れた人に対して逆転人事・抜擢人事が実施されるなどの施策が講じられることもある。このような施策を通じて、多くの人が昇進可能性を有している、あるいは昇進可能性が完全に断たれていない状態が実質的に長く継続していることとなる。

この点において一般的に、一度出世競争から脱落すると挽回できないと言われている銀行に対し、エスケー重工は、日本型の遅い昇進・選抜システムをとる組織の典型例であると言える。

なお、遅い昇進・選抜の前提となる制度が前述の年功賃金である。ある程度の時期まで同期入社
10 の社員間に大きな昇進格差をつけないためには、同期入社
の社員たちが同じように勤続年数に応じて昇進する必要があるからである。

このようにして、色々調べてみると、組織の特長は、持つべくして持っているものが多く、それぞれの制度が補完し合いながら、社員の長期的なインセンティブを担保しているということが分かった。

15 ⑤ 社内教育

仕事に必要なスキルは、1つの職場にしか通用しない特殊スキルと他社でも通用する英語や会計などの一般スキルの2つに大別される。

エスケー重工は長期雇用を前提としているため、特殊スキルの習得に最も教育コストが割かれる。研修においても、階層別の義務研修は17コース、英語や会計などの基礎スキル研修（一般スキル）
20 は32コース、専門的な分野別研修（特殊スキル）は63コース、その他秘書研修やメンター研修など幅広い研修制度が整備されており、特に特殊スキルである専門的な分野別研修が最も充実している。

研修の実施は、社内会議室において19時頃から行われるケースや八王子にある研修所において合宿形式で行われるケースなどがある。ただし、多忙者はこの時間帯にも多くの仕事をこなしており、こうした研修を受けることができていないという現状があった。

なお、こうした研修とは別に、各部課における個別の教育は一般的に業務を処理する流れの中でOJTにて行われているが、実質的にはOJTの名を借りただけの放置となっている現実があった。

⑥ これまでの社内改善活動

30 エスケー重工では、毎年様々な業務改善に関する取り組みを行っているが、自分を含め多くの社員の認識は、形骸化して定着していないというものであった。

過去の取り組みを振り返ってみると、毎年様々な改善項目があげられているが、よく見ると数年おき

に似通った取り組みを行っている印象があった。

また、毎年の業務改革の主体をみると、業務推進部、人事部、事務企画部、経理部、情報システム部などその時々でバラバラであり一貫性がなかった。このため、新たに改善の取り組みを行おうとしても「またか、今回もすぐ終わるから適当に付き合っておこう」という風土が蔓延していた。

さらに、詳しく社内における過去の業務改善に関する取り組みを調べてみると、基本的に、①効率をあげて労働時間を減少させるもの、②労働環境を快適にするもの（休暇取得も含む）、③予算を削減するもののいずれか又はそのミックスに分類できた。

業務改善の対象は、①社員全体、②バックオフィスに関連する社員、③総括・多忙者、④特定の専門職のいずれか又はそのミックスに分類できた。

こうした過去の取り組みについて調べた結果、継続的に続いており一定の効果が出ているとされている取り組みの代表は、②に該当する月一休暇と、③に該当するペーパーレスであった。

ペーパーレスについては、①の「効率を上げて労働時間を減少させるもの」に該当するのではないかという意見もありそうだが、そもそも紙を電子化するプロセスがあることと、現実としては完全なペーパーレスではなく、その例外運用のために逆にコストが増えている側面もあり、少なくとも現時点では実質的に③の「予算削減効果」しか評価できないと感じた。

この2つの取り組みが評価・継続されている理由は、定量的な計測が非常に容易であること、そして成果を出すことが容易であるということが考えられた。

こうしてみると、③総括・多忙者のために①効率を上げて労働時間を減少させる取り組みが不足していると感じた。しかしながら、これらは生活習慣病のようなもので、特効薬的なものはなく、非常に悩ましい問題であると考えた。

⑦ その他の特徴

三上はその他の主な内部環境の特徴として以下の点を整理した。

- ◆ IT 環境が貧弱（メールボックスの容量が極めて少ないなど）。
- ◆ 働き方の標準化がなされていない。
- ◆ 引き継ぎがよい加減。
- ◆ 業務遂行に必要な情報がそもそもなかつたり点在している。
- ◆ 業務上のトラブルの真因を突き止めない。
- ◆ 一定程度のフリーライダーの存在が容認されており、特定の者に過度に負担が偏る一方で負荷が平準化されにくい。

非効率な働き方の典型事例

外部環境と内部環境の検証を終えた三上は、次に個別の事例分析作業に入ることにした。作業を行うにあたりこれまでの非効率な働き方を思い返したが、個別に沢山ありすぎてまとまりがつきそうになかった。したがって、一つの象徴的な作業プロセスの事例を取り上げて整理してみることにした。

こうした観点から、社長の講演資料作成プロセスが色々な非効率事例の縮図になっていると感じた。その理由は、以下の7点であった。

- ① 典型的な総括とりまとめ作業であること。
- ② 作業の関係者が多岐にわたること。
- ③ 作業の開始から終わりまでの段取りが多いこと。
- ④ ロジ（形式的な段取り）とサブ（案の策定）のバランスが良いこと。
- ⑤ 案件数が多く、これまで自分の中で蓄積されている沢山の失敗事例があること。
- ⑥ 実際自分も経験した内容であること。
- ⑦ 他の社員もこの事例であればイメージが沸きやすいこと。

こうした理由から、三上は社長の講演資料作成にあたり過去に経験したすべての非生産的な出来事をちりばめた事例を作成してみることにした。

社長の講演資料作成プロセス

〈11月1日（月）〉

A 総括係長（以下 A 係長）の直属の上司である B 課長補佐（以下 B 補佐）が突然社長室に呼ばれた。社長から B 補佐には、「11月8日（月）の15時から1時間の講演がある。中身のイメージはいつもの定番資料かなあ。まあよろしく」という指示があった。この日は朝から夜まで社長は予定が入っており、会議のドタバタの中で B 補佐は指示を受けた。

B 補佐はこの指示を受けた際に若干の違和感を覚えた。講演の相手は経団連が主催するある作業部会の構成メンバーであり、専門家集団である。こうした相手に対してはいつもの一般マスコミ向けの資料では不十分であり、一定のアレンジが必要であると思われた。

しかし、会議中の中で慌ただしく指示をうけたこと、自分も次の外出予定があり時間があまりなかったこと、そして社長自身の口から「いつもの定番資料かなあ」というぼやきもあったことを踏まえ「まあいいか」とそのまま引き受けた。

その後、B 補佐は総合企画課に戻り、急いで外出の準備を始めた。同時に、A 係長を呼び止め、社長から依頼された講演資料作成についての概要を説明し、各課にいつもの一般マスコミ向け資料のリバイス依頼をするよう命じた。

指示を受けた A 係長もその内容には違和感を覚えた。他方、B 補佐が慌ただしく外出しようとしていたこと、社長自身の口から「いつもの定番資料かなあ」というぼやきがあったこと、そして自分自身も今行っている作業については手一杯であったことを踏まえ、そのまま分かりましたと了承した。

また B 補佐は A 係長に経団連の担当 D 氏の連絡先を渡し、D 氏には窓口は A 君であると言っておいたから、今後の資料部数や随行など諸々必要な調整は適宜よろしくと指示をし、A 係長は承諾した。

A 係長は早速作成の準備にかかったが、よくよく考えてみると、どのような経緯で講演を頼まれたのかという点や、当日随行はいるのか、といった点など不明瞭な点があり作業依頼メールの作成に若干手間取ったが、とりあえず普段使用している資料をリバイスせよとのことだったので、結局単純な修正作業として依頼することにした。

講演内容は、重工メーカーが直面する経営環境に関する内容であるため、資料リバイスの依頼先は合計 A ～ J の 10 課にわたった。締め切りは単純なリバイス作業であることを踏まえ、短めの 11 月 3 日の 15 : 00 とした。社長との関係では 3 日の 18 : 00 に一案を見せるという段取りで秘書にアポをとった。

A 係長が発注文を送付した後に、いくつかの課からは、①経緯、②経団連の作業部会を相手に基本資料のリバイスだけで大丈夫か、③随行者はいるか、などの質問が寄せられたが、A 係長は十分に回答することができなかった。この質問については、翌日に B 補佐が各課に回答した。

〈11月3日(水)〉

発注の締め切りである 15 時となったが、時間通りに提出した課は 10 課中 6 課 (A、C、D、E、G、J) であった。A 係長は急いでリマインドをしたが、B 課は翌日朝に開催される事業部内の会議対応で手いっぱい、F 課は担当者で連絡がつかず、H 課と I 課については課内の決裁に手間取っているとのことであった。A 係長はそれぞれの課にいつになれば提出可能かを尋ねたところ、B 課、H 課、I 課は翌朝の 9 時半～11 時頃、F 課は別の課員に聞いたところ今日の夜中くらいに提出可能との回答があった。

この結果、18 : 00 に予定していた社長レクには間に合わないため、当該レクはリスケとなった。そして再度 4 日の枠で調整することになったが、この日は社長が多忙なことから、18 : 00 という遅い枠でのレクとなった。A 係長は B 補佐から各課のマネジメントをよろしく頼むよと小言を言われた。

【一般向け資料の構成・担当課】

- ① 電力システム事業 (A 課)
- ② 原子力システム事業 (B 課)

- ③ プロセスプラント事業 (C 課)
- ④ ガスタービン事業 (D 課)
- ⑤ ディーゼルエンジン事業 (E 課)
- ⑥ 橋梁事業 (F 課)
- 5 ⑦ 都市開発事業 (G 課)
- ⑧ 産業物流システム事業 (H 課)
- ⑨ 航空エンジン事業 (I 課)
- ⑩ 大型エネルギー貯蔵システム事業 (J 課)

10 <11月4日(木)>

A 係長は 9 時 30 分に未提出課 (B、F、H、I) に刈り取りを行い、10 時 30 分にはすべての資料が出そろった。当該資料をマスター版に反映し、12:00 には社長レク用の一案が出来上がった。打ち合わせから戻ってきた B 補佐は 15:00 に当該資料の内容を確認し、A 係長にクリアをだした。

15 18:00 に B 補佐は講演資料の一案を抱え社長室に行ったが、資料を一目見るなり社長の顔はこわばった。社長の指摘としては以下のとおりであった。

- ① この講演資料は経団連の作業部会向けだから、いつもの資料だと内容が薄すぎる。構成も変えて内容を手厚くした全く新しい資料を作成せよ。
- ② 講演時間は 1 時間だから、1 枚 2 分で 30 枚のイメージ。
- 20 ③ 目下の政府の関心事項は電力システム改革、再生可能エネルギーそして原子力まわりだから、この分野を手厚くするように。産業物流システムや航空エンジン事業は今回の趣旨を鑑みると削るなり簡素にするなり扱いをよく考えるべきではないか。その他の項目も無駄な記載や必要情報の記載漏れがないかなどしっかり確認してほしい。
- ④ 5 日 (金) の夜には見せるように (この時点で秘書を呼んで 5 日の 19:30 にアポ)。

25 この指示を受けた B 補佐としては、①「手厚く」のイメージのすり合わせをしておきたい、②産業物流システム事業 (H 課) と航空エンジン事業 (I 課) については項目から落とすか、簡素な形にするかが悩ましい、とりあえず手堅く項目から落とさずに簡素化するという方向でよいかこの場ですり合わせをしておきたい、と考えていたが、社長の次の予定が押していたことに加え、ピリピリした社長の雰囲気には腰
30 が引けてしまい、これ以上細かい内容を詰めることができなかった。なお、この場に A 係長は同席していなかった。

19:00 に社長室から戻った B 補佐は A 係長を呼んで事の次第を説明し、とりあえず、5 日の 15:00

締め切りで各課に至急修正依頼を行うように指示をした。なお、このあと B 補佐は外部の勉強会に参加しなければならず、19:15分に外出でそのまま直帰というスケジュールであった。

しかし、B 補佐が社長室に入っている間に別件の緊急対応案件が発生していた。このため、課内が相当バタついており、この時点で A 係長が当該講演資料の修正依頼作業をすることは困難であった。このため、A 係長は B 補佐に相談し、修正依頼文の送付を C 係員に行わせることとした。A 係長は緊急対応案件に追われており、口頭で矢継ぎ早に C 係員に作業の指示をした。

一方、突然作業を振られた C 係員は困惑しながら話を聞いていた。新入社員の C 係員は、4月から約半年この多忙な総合企画課でなんとか耐え忍んでいたが、大分疲れが蓄積していた。入社してから特に厳しいと感じていることは、社内における作業の依頼方法や資料の共有方法など働き方の相場観が分からないまま沢山の作業が降ってくることや、様々なノウハウについて整理されていないためこれらを特定するだけで時間がものすごくかかることであった。そしてこうした内容について満足に教育されていない一方で、結果について厳しい叱責をうけることも多く、メンタル的にもきつい思いをしていた。

これまでのやり取りを全く知らない C 係員は、状況を把握することに手間取った。また、今回作成する資料が新しいため、何点か資料作成の割り振りをやり直す必要もあった。A 係長はすぐに緊急対応案件の調整に入ってしまう、C 係員は A 係長に作業の詳細を聞く余裕がなかった。このため、C 係員は各課への修正依頼メールを作成するのに大分時間を要した。他にも同時並行で抱えている作業もあり、結局メールを分かり易く整理するのに約2時間半ほど時間を要した。そこでようやく A 係長を捕まえることができ、内容の確認をした。A 係長からは作業が遅いと怒られつつ、何点か修正指示をもらい22:30に作業対象課である10課に依頼のメールを送信した。

修正依頼の概要は以下の通りである。

- ① 前回依頼した資料について社長から指摘があり、全面的に修正することになった。
- ② ポイントは経団連の作業部会構成メンバーが講演相手ということを踏まえ、内容を「手厚く」してほしい。
- ③ 1枚のスライドを2分で説明するイメージで。
- ④ 締め切りは5日の15:00まで。

修正依頼メールを送信してからすぐに、総合企画課の電話が鳴り響いた。B 課と F 課以外のすべての課から問い合わせの電話だった。質問の内容は主に以下の2点であった。

① 社長から指摘があり全面的に修正とあるが、具体的にどのような経緯でこのタイミングで全面修正になったのか。

②「手厚く」の塩梅がわからない。

5 特に①の内容については、総合企画課の凡ミスとも言える話であるため、担当各課からは「だから言ったのに」という強い指摘をうけた。しかし、この具体的なプロセスに関与してこなかった C 係員としては微妙な心境であった。C 係員としては、この問題についてはひたすら謝罪するしかなかった。

10 問題は②の「手厚く」の塩梅をより具体的に教えてほしいという質問であった。正直なところ、この質問に対し C 係員はどのように回答すれば良いか全くわからなかった。このため C 係員は A 係長に当該内容を確認するが、A 係長も B 補佐から「手厚く」としか聞いていないため、これまでの相場観で回答できる範囲で回答したものの、明確な回答はできず、D・H・I 課は A 係長の回答でも納得しなかった。結果として、A 係長から外出中の B 補佐に電話をいれて確認することになった。その結果、特に D 課関連については、社長から、できれば経団連の作業部会で昔使用したパワポをイメージとしていれておいてほしいという発言があったことが明らかになった。

15 さらに、A 課と C 課、A 課と G 課では割り振りモメが発生していた。A 課と C 課と G 課はその所掌の性質上、常に割り振りモメが発生する傾向にあった。あまりに割り振りモメが多いため、一度 B 補佐が各課の課長補佐を集め基本的な割り振りの哲学を仕切ったものの、成果物が不明瞭な依頼が来ると、仕切りの哲学に当てはめきれずもめる傾向にあった。その意味で、今回の「手厚く」という内容はまさに抽象的な依頼であり、割り振りモメが発生したのである。

20 まずは C 係員が A・C・G 課の係員と調整を行ったが、全く調整がつかなかった。このタイミングからの新規作成ということもあり特に 3 課は作業を引き受けることにネガティブで、どの課も自分の庭先だけきれいにしようと無意味な押し問答が続いた。C 係員は正直どうしてよいか分からなかったが、A 係長は忙しそうだしある程度調整してから上に振らないと怒られるのではないかと思い、調整をし続けた。

25 時計の針が夜中の 25 時を回り、ようやく緊急対応案件と当該講演資料の問い合わせ対応が落ち着いてきて余裕が出てきた A 係長の耳に C 係員による激しい口調の調整内容が聞こえてきた。この時点で A 係長が C 係員に調整状況を確認したところ、この約 2 時間くらいの間で割り振り調整は全く進んでいなかった。ここで A 係長は C 係員になぜもっと早く上に割り振り調整をあげなかったのだと叱責した。

結局本件は A 係長でも調整しきれず B 補佐と各課の補佐が電話ベースで調整して決着がついた。時計の針は深夜の 27 時を指していた。

30 時計の針を少し前に戻すと、B 課と F 課についても問題が生じていた。これだけ問い合わせが来ているのに B 課と F 課は音沙汰なしでおかしいと感じた A 係長が両課に電話をしてみたところ、担当者は退社していた。ここで A 係長は各課に待機をかけ忘れていたことを認識した。その後、別途携帯電話

話にもメールを入れたが、すでに時間は 23 : 30 であり、ここから担当が確認して動き出すことは期待できなかつた。

結局、すべての業務が落ち着いたのは 27 : 30 であり、A 係長と C 係員はその他の残務処理をして 28 : 30 にタクシーで退社した。

〈11 月 5 日（金）〉

朝の 9 : 30 に C 係員は入社し、すぐに B 課と F 課に作業の着弾確認を行った。B 課と F 課の担当は朝に携帯メールの内容を確認しており、すでに作業に着手していた。

締め切り時間の 15 : 00 になったが、提出があったのは A 課と C 課と G 課のみであった。ここで A 係長は 3 課からの提出物のフォーマットがバラバラであることに気が付いた。慌てて A 係長は C 係員にそれくらい気を利かせて設定しておいてくれよとぼやきながら、フォーマットの一案を作成し、C 係員にこれで再度発注を行うように指示をだした。なお、すでに提出があった 3 課（A, C, G）については C 係員が自ら作業をすることになった。

なお、本講演資料は様々な画像が貼り付けられているためファイルの重さが 7 メガもある。このファイルが飛び交うため、A 係長や C 係員のメールボックスはあつと言う間に最大容量の 400 メガを超えてしまっていた。システム上 400 メガを超えるとメールの送信ができなくなるため、当該容量を超える度に既存のメールをアーカイブに保存するか削除しなければならなくなるという手間が生じていた。

さて、ここで A 係長は未だ提出がなされない残りの課に提出状況を確認した。まず B 課と F 課であるが、昨日の待機かけ忘れにより作業に着手するタイミングが遅れているため、両課ともにあと 2, 3 時間程度かかるとのことであった。

D 課は社長がイメージしているであろう過去の作業部会で使用した図が見つからず探しているとのことであった。E 課は緊急対応案件で担当補佐が席をはずしており作成に時間がかかっているとのことであった。ただし、E 課の修正は新たな事実関係を付記するというよりは、既存の情報を付け加える程度であり、担当係長でも十分対応可能な内容であると思われた。念のため A 係長は担当係長が作成した内容でいいから速やかに提出してほしいと依頼したが、担当補佐が戻らないと分からないと回答された。

H 課と I 課は締め切り超過の常習犯であった。A 係長が両課の総括係長に聞くところによると、係員の能力があまり高くなく、何か作業をするたびに必ず一つはミスがあるということであった。まず H 課については、途中まで担当補佐が作業していたものの、途中で係員の伝達ミスがあったことが判明し、やり直しているとのことであった。I 課については、係員が業務を抱え込みすぎており、総合企画課に質問した後に担当ラインに課内で作業依頼するタイミングが遅れて事実上の作業時間が削られた結果、締め切りに間に合っていないとのことだった。なお、I 課の係長は A 係長からリマインドがくるまでこの状況を把握できていなかった。

締め切りから2時間経過した17:00の時点で提出がなされている課はA・C・G・H・Iの5課であった。A係長は早くB補佐を捕まえて確認したかったが、B補佐は席をはずしがちで中々捕まえられなかった。18時にやっとA係長がB補佐に案文の確認をしたところ、当該5課の資料について、至急より具体的に記載を行うよう指示をだした。

5 この指示を受けてA係長が早急に5課に資料再修正の依頼をしたところ、係長ベースで「初めの指示でもっと具体的に言ってくれよ」という苦言を呈されたものの、19時すぎには発注を受けた5課からすべて提出があった。またこの時点で残りの未提出課からもすべて提出があり、B補佐が同時並行で確認した。その後、19:20分に仮セット版ができ上がり、無事に19:30に社長レクが開始された。この社長レクにはB補佐が単独で入った。なお、B補佐が社長レクに入る前、A係長とC係員に「各課の待機ってかけてくれてる？」と聞いたところ待機はかけられておらず、B補佐から「同じミスはしないでくれよ」と怒られた。

15 資料を見るなり社長の表情はこわばりイメージが異なると激怒した。社長からの指示として、まず「この程度の書きぶりであれば、⑧産業物流システム事業(H課)と⑨航空エンジン事業(I課)は資料から落とすべき」とコメントがあった。この時、B補佐は、前回の社長レクの際に思い切ってこの点について聞いておくべきだったと後悔した。

20 そして、フォーマットについての修正指示があり、また、C課のプロセスプラントの説明図は根本的にイメージと異なるとの発言があり、その場で手書きのイメージ図を渡された。また全体的にもう少し踏み込んで記載してほしいという指示もあった。「踏み込んで」の点についてB補佐がより詳細を確認したところ「もう少し機微な情報について詳細に追記するように」とのことであった。最後に月曜日の午後から講演だから先方との関係もあるため、月曜の朝には完成版を見せるようにと指示があった。

B補佐は部屋に戻るやいなやA係長を呼び以下の方針で再度作業依頼をするよう指示した。

- ① フォーマットを社長テイストに変更。
- ② H課とI課の資料は講演資料から落とす。
- 25 ③ C課のプロセスプラントの説明図は全面的に修正。
- ④ その他の課は全体的に機微な情報について情報付記。
- ⑤ 締め切りは今日中。

30 併せて、B補佐は当日の段取りなどについて、経団連のD氏と調整できているかA係長に尋ねたが、本件についてA係長は完全に失念していた。B補佐に聞かれて、昨日も一昨日もD氏から電話が来ていたのを保留していて、しまいには当日の段取りについて確認したい旨のメールが来ていたことを思い出した。当日の確認事項については以下の通りである。

① 資料は 5 日中に送付してもらえないのであれば、当日 50 部カラー印刷で持ち込んでいただき
い（両面・片面かはお任せ）。

② バックシートの関係で随行者がいれば随行者の人数及び名前・所属を速やかに教えてほしい。

③ 議事録はオープンにしてよいか。できれば HP に掲載したい。

5

取り急ぎ A 係長は D 氏からのメール内容を B 補佐に報告したところ、B 補佐は元々予定していた外
出に遅れている中で余裕がなく、A 係長には、しっかりしてくれよと若干強めの口調で注意した。

そのうえで、基本的に、①印刷はカラー両面で、②については月曜の朝に社長に確認する、③議
事録は非公開だろう、D 氏にはとりあえずこのラインで返しておくようにと指示したうえで足早に外出した。
時間がないので A 係長はすぐに発注文を作成の上、各課に展開した。

10

メールを送って間もなく、まず H 課と I 課から苦情があった。苦情の内容は、事前に総合企画課が
しっかり社長と作業方針をすり合わせていれば無駄な作業をしなくてもよかったのではないかというもの
であった。これは指摘のとおりであり、A 係長は平謝りした。

また、C 課からはプロセスプラントの説明図の社長手書きイメージ図について、どのような点がダメでこ
のような修正を受けたのかという経緯に関する質問があった。これについて A 係長は回答できず B 補
佐に電話連絡をした。

15

併せて、A, B, D, E, F, G 課から「情報付記」の具体的なイメージについて質問が寄せられた。
特に A, D, F 課については、機微な内容について具体的に記載できる内容にも限度があり、社長は
どうい議論の中でどのラインまで記載せよと指示しているかという点まで細かく確認された結果、B 補佐
に電話確認することとなった。

20

この調整を何度も行った結果、最終的に資料がセットされたタイミングは土曜日の朝 5 時であった。

〈11 月 8 日（月）〉

9 : 30 に出勤してからすぐに B 補佐は資料をもって社長室に入った。社長は、A ~ J の全体的な
見栄えについて「イマイチだなあ」とぼやいたうえで、赤ペンで修正を入れ、これを反映することでセッ
トとなった。

25

また、B 補佐が社長に確認し、随行者は不要、議事録は非公表ということになった。B 補佐は正直こ
のタイミングから他の課と随行者の割り当て調整をしている余裕がないと思っていたので、随行者不要と聞
いてホッとした。

10 : 00 に B 補佐は部屋に戻り、A 係長に各課へ至急修正内容を反映させるよう指示を出すとともに、
D 氏への連絡内容を共有した。A 係長は C 係員に指示をして、すぐに社長の赤ペン紙について PDF
化した後メールに添付して 12 時締め切りで依頼を行かせたが、メールを送るや否や B 課から連絡がき

30

て、今日の午前中はどうしても回避できない事業部内の会議があるため対応不可との連絡があった。課内の他の者でも代替できないということで、B 課分の修正については C 係員に作業をさせることにした。さらに 11 : 30 になって F 課から、今発注のメールを見たが、緊急対応案件で課内がバタついていて、12 時まで間に合いそうにないとの連絡があった。仕方がないので、F 課分についても C 係員に作業をさせることになった。

途中、焦った C 係員は机の上に積み重ねられた資料のタワーを崩し、大急ぎで片づけた。

同時に A 係長は D 氏に連絡し、質問されていた 3 点を伝えた。D 氏からは遠回しに、もう少し早く教えてもらえると助かりますという嫌味を言われた。

最終的に 13 : 00 にすべて資料がセットされ、社長から印刷の許可が下りた。これを受けて C 係員が印刷の作業を始めたが 13 : 15 になり、課長から「13 : 45 からの常務会の根回し資料の報告はまだか？」という確認があった。本来これは C 係員の仕事であったが、C 係員は社長講演資料の印刷にかかりきりであり、この作業を完全に失念していた。これを見た A 係長がとっさにフォローに入り何とか課長の対応は事なきを得た。なお、この日アルバイトは朝から特に大きな作業もなく机に座っていた。一通り作業を終えて社長を送り出した後、C 係員は A 係長に呼ばれ、他にも沢山作業があるのだからアルバイトを的確にマネジメントするよう怒られた。

業務量の定量分析

非生産的な要素を散りばめた典型例として講演資料の事例を作り終えたのは良いが、社員を説得していくうえで定量的なデータの必要性も感じていた。

他方、架空の想定だけでは定量的なデータをとることはできないため、三上は 1 週間張り付き調査をしたいと考えた。しかし、総合企画課総括係長としての主要業務がある中で、張り付き調査を行うことは不可能であった。

このため、三上は同期の北見と広岡に依頼をして特定の現象に関する定量データを 1 週間分記録してもらうことにした。この二人の課を選定した理由として、北見は資源エネルギープラント事業部企画課であり、多忙の課のサンプルとして選定した。一方、広岡は橋梁事業部企画課であり、忙しさが普通の課のサンプルとして選定した。

対象は彼らを含む直属ラインの 3 人で、5 営業日のデータを記録してもらうことにした。問題は記録してもらったデータであるが、事例分析を行う中で、計測可能で頻度が高かった①問い合わせ、②締め切り超過、③手戻り、④検索時間、⑤作業の重複、⑥事故の 6 点をとりあげることとした。それぞれの項目における具体的な記録の基準は以下の通り設定した。

① 問い合わせ

依頼した内容等に対する対応課からの問い合わせ内容及び要した時間について記録する。対象者が行う依頼に対する質問内容を知ることと、その回答時間の測定を目的とする。

② 締め切り超過

依頼した内容に対して対応課が締め切り超過をした場合、その内容と締め切り超過期間について記録する。締め切り超過した依頼の種類と理由の確認及び超過期間の測定を目的とする（実際超過期間についてはその他の作業も並行して行っており、純粋な超過時間を計測することは困難であるため、添付の表については件数のみ記載し、超過期間については空欄としている）。

③ 手戻り

依頼した内容に対する対応課の手戻り内容、及び要した時間について記録する。手戻りが生じた発注の種類と理由の確認及び手戻りによって要した時間の測定を目的とする。

④ 検索時間

業務を遂行する上で、何かを探している時間について記録する。探している物の把握と探索に要した時間の測定を目的とする。

⑤ 作業の重複

作業が重複した場合、重複した作業内容と重複によって失った時間を記録する。重複した作業内容と理由の確認、及び重複によって失われた時間を測定することを目的とする（2者のうち時間がかかった方の時間をカウントする）。

⑥ 事故

業務を遂行する上で生じた事故について記録する。事故の定義は、「他の部課から苦情があったもの、上司から怒られたもの」とする。事故の内容と理由の確認、及び事故によって追加的に生じた時間を測定することを目的とする。なお、事故の内容によっては、手戻りや締め切り超過など、他の項目と重複するケースがみられるが、これについては事故の定義に当てはまるものについてはこちらの項目で記録を行うものとする。

1週間後2人からもらったデータを統合すると、この6指標だけで各担当が1日約1時間無駄にしていることが判明した。

計測結果まとめ

◆ 6項目に関連する案件だでも **1人1日平均約1時間※1の無駄な時間が発生。**

(1) A課

5	① 問い合わせ		② 締切超過		③ 手戻り		④ 検索時間		⑤ 作業の重複		⑥ 事故	
	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)
	21	328+ α ※2	15	-	11	710+ α	11	438+ α	1	30	14	607+信用

(2) B課

10	① 問い合わせ		② 締切超過		③ 手戻り		④ 検索時間		⑤ 作業の重複		⑥ 事故	
	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)
	37	299	6	-	23	305+ α	29	478	0	0	13	852+信用

(3) 合計

15	① 問い合わせ		② 締切超過		③ 手戻り		④ 検索時間		⑤ 作業の重複		⑥ 事故	
	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)	件数	時間 (m)
	58	627+ α	21	-	34	1015+ α	40	916+ α	1	30	27	1459+信用

※ 1: 4047分 ÷ 10日 ÷ 6人 = 67.45分

※ 2: + α とは計測期間を超えて無駄な時間が発生しているもの

今後の方向性

この分析後、事例分析の妥当性について事業部長から係員まで約30人にインタビューを行った。その理由は、当該事例はあくまで三上のこれまでの経験を踏まえて作成したものであり、こうした事例が一般的なものかどうかを確認する必要があったからである。

実際インタビューを行ってみると、階層を問わず全員非常に納得感があるとの回答が得られた。これを踏まえ、三上が作成した事例分析は、働き方改革を考えていくにあたって検討していく個別事例としては適切であると言えそうであるということが分かった。

しかし、三上はここで行き詰まってしまった。これまで、エスケー重工の外部・内部の環境分析、事例分析、定量分析と行ってきた。働き方改革を考える上での情報はかなり集まってきたが、三上はこうした様々な情報を踏まえて、ここからどのように根本原因を導き、働き方改革の提言を整理し、その実行にあたっての道筋を考えればよいのか悩んでいた。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
