

(これは「ONNET 日報」の宣伝資料です)

2008/12/01 版



効率化の隠された意味を考えた事ありますか？

--作業時間の分析で問題点を抽出--

たくさんの経営課題に挑戦中の
株式会社オンネット・システムズ経営代表者 著

● 正直な能書き

当社は、2000年創業の社員7名のシステム開発会社。主に販売、購買などの基幹システムを独自仕様で設計、製造し、運用・保守まで行っています。下請けにならず、自社で設計、製造している点に、少しばかりの誇りも感じています。技術蓄積も進んで参りました。

コンピュータ、ネットワークのコモディティ化（一般商品化）により知識製造（システム製造）が、当社の様な、小さな会社にもできる様になった時代に感謝もしています。

私たちは、約10年、システム開発に没頭してきましたが、「極めて、利益率が低い！」ということからの脱却が、市場競争もあり難しいのです。どう頑張っても、当社の工数がボトルネックになり、売上げを伸ばすことが出来ないのです。もし、限られた工数で大きな生産性が得られれば、売上げを伸ばすことが可能になり、事業の特性上（基本的に、付加価値が大きい）、大きな利益が期待できます。

その為の施策として、次の2点を挙げています。①システムを効率的に生産する仕組み（標準化、自動化）自体を開発する。②生産したシステムを商品化する。

これらの活動の中でシステム自動生成方法論（仕組みと考え方）の幾つかは開発したので、「将来、大化けするかも知れない」と勝手に想像していますが、これには、もう少し、技術開発期間が必要です。

そこで、社内を見渡したところ「ONNET 日報」がありました。これは、弊社が社内用に開発し、社内の生産性測定と無駄工数の発見目的で、約4年間使っているものです。実績がありますから人に勧めるにも具体的に効用が述べられます。そして、正に②の商品化指向に合致します。

（余談です）社長の私が常々、述べていることです「社運を賭けない安全な製品開発」にピッタリです。こう書くと不謹慎に聞こえるかも知れませんが、「社運を掛けた製品開発」では、バクチと一緒です。思い込みの一発勝負になるかも知れません。

でも一般受けするには、「リスクをコントロールした製品開発」の言い方が良いかも知れませんね。でもこれでは、社員に伝わりません。

この考え方は、吹けば飛ぶような中小企業の社長（私）が編み出した方法論です。欠点は、「社運を賭けていない」ので、時間が掛かるということです。利点は気軽に複数の案件にチャレンジできます。何かの参考になればと思い記述しました。先般、「選択と集中」を力説されていたコンサルタントに、「それは、バクチじゃないですか？」と質問したら、出席者から拍手を貰っちゃいました（もつと述べたいのですが、余談終わり）

以上の背景、経緯から、本書で述べることは、宣伝が前提になっているので決して、悪い内容是不会出てきません。そして誇張した部分や思い込みはあるかも知れませんが嘘はありません。

信じるか、信じないかは読者自身でご判断ください。そして、「これは宣伝なんだ」という意識を持ち続けて読んでください。そうすれば、客観性を持ち続けられるでしょう。

それでも信じて頂けましたら、お気軽に、ご連絡ください。巻末に連絡先を記させて頂きました。

2008年10月13日
株式会社 オンネット・システムズ
重永 裕祥

=== 目 次 ===

(更新を継続していますので、ページとの連動が無い点をご容赦下さい)

●はじめに

● ONNET日報を導入するための基本的な考え方

- 1.管理する時間とは何か
- 2.何を見るのか
- 3.まず工数管理をする前に、アタマの整理をすべき内容
- 4.無駄な仕事を抽出し、改善する(時間管理基本編)。
- 5.ONNET 日報定着の上でマネジメントの役割が重要

● ONNET日報の応用管理

- 1.仕事の締め切りリストを作る
- 2.時間に対する違った発想(時間管理応用編)
- 3.見積もりと請求金額の比較に用いる
- 4.付帯業務も同時管理

● オンネット・システムズでの利用実態

- 1.まず、仕事を定義する
- 2.各自が、前日の仕事を入力する
- 3.承認をする
- 4.日常管理をする
- 5.月次処理をする
- 6.ピボットテーブルで趨勢分析をする
- 7.改善箇所を把握する

●最後に

●はじめに

弊社は、システム製造に関わるホワイトカラー労働者の時間測定の方法について常に考えてきました。それは、当社の事業であるシステム開発及び運用に於いて仕事の結果とそれに要した工数（人×時間）の実績が収益に大きく影響するからです。また、投入した時間で請求書を起こす業務（運用・保守業務）もあり、それに対しては、正確に工数把握をする必要性もありました。

加えて、社員の貢献度を測る尺度として、仕事の結果と投入工数が明確であれば、社員に対して納得性があるし、貢献度（改善活動を通じて）が可視化されることでやりがいに繋がると考えていました（仕事の貢献度はこれだけでは、評価できないことは当然頭にある。尺度のひとつとして考えている）。

しかしながら、ホワイトカラー労働者の貢献度は、その把握が非常に難しいと考えています。理由は、以下のとおりと整理しています。

① 成果物が無形であり、絶対的な品質尺度評価が難しい

- ・知識生産物の内容（主に品質）は、厳密に問われる必要がある。しかしそれを絶対評価する方法がない。
- ・仕事の難易度、手順が明確に決まっていれば、標準工数と実際工数の差異分析測定も容易だが、現実には標準工数をイチイチ定義できない。
- ・これらをだれかが（人間が主観で）判断するしかない。

② 仕事の効率が外部要因（他部署、取引先等からの問い合わせ、調整など）に左右され易い。

- ・問い合わせを受け、処理した件数と質も重要である。
- ・でもこれは、相手のペースによって決まる部分もあり一律に効率性を判断できない。
- ・これらに取り組んだ結果起こる、他の仕事への影響（遅れ）をどう考えるか。

③ 組織全体に対する（間接的な）生産性向上の寄与度（貢献度）をどうするか

- ・同僚への作業支援、教育などの支援も立派な貢献である。
- ・しかし、よほど注意しないとこれらの貢献度は顕在化しない。

そんな中で、これらの難しいことは考えず、まず、現実の活動時間を正確に捉えてみようという取り組みからその管理手順をシステム化することにし、「ONNET 日報」を開発しました。社内で、毎日利用しており、初期バージョンから4年程度を経過しています。

利用の結果、仕事の内容は、段階的に可視化され、現在では、本システムがなければ経営できない程になっています。

分かってきたのは、忠実に現実を眺めるだけで仕事は改善されることです。

これから述べる内容は、日常の悪戦苦闘の中で見えてきた視点です。

弊社がこれらを要領よく、確実に実践している訳ではありません。正直に申し上げて、途上なので

す。ただ、社員全員(7名)と話し合い、合意をしながらより良いものを目指しています。ですから、機能の更新、追加は日常的に行われています。

話しは変わりますが、社員の中には、介護の問題を抱えている者もいます。他方、取引先企業に目を向けると雇用の多様化により働く場所が分散して場合も目についております。仕事と家庭のバランス(ライフワークバランス)、法令順守の観点からの時間管理(出退勤、年休取得の多様化もひとつ)の必要性が高まっているのではないかと考えています。

今、あらゆる企業、個人に平等に与えられている時間という経営資源とまじめに向き合う時期が来ていると考えています。

そんな中で、我が、「ONNET 日報」は、社会の中で存在意義があると期待しているのです。

● ONNET日報を導入するための基本的な考え方

1. 管理する時間とは何か

まず社内で管理すべき時間の種類を考えてみました。これが、ONNET日報で管理している時間です。

- ・貢献すべき仕事(マネージメントが予め定義した仕事)に対する工数投入時間
- ・どの仕事にも属さない除外時間(システムで自動計算)
- ・仕事と締め切り日時(これは知識共有システムで実施している)
- ・勤怠に関わる時間(出勤・退社時間、年休取得など)

2. 何を見るのか

基本的には極めて単純な、時間集計をしているのみです。でも、この単純集計から驚くほど色々なことが見えてくるのです。

・現状を純粹に見つめる

仕事の開始時間、終了時間を各自が毎日データ入力します。一日の時間で集計できなかった時間も除外時間として、自動登録されます。

これらの時間を随時、日次、週次、月次、期次、年次と集計すれば、コンピュータは数秒で仕事単位の時間を集計してくれます。ONNET日報で見つめる時間は、ただ、それだけです。

・「これまで、時間の使い方を可視していたか？」を自問してみる

「ナーンダ、単純じゃないか」、「ウチは、週報で時間管理している」、「エクセルで工数情報を集めている」という声が聞こえてきそうです。わたしたちも、紙、エクセル集計を行った後、

今のシステムを稼働させました。そこで分かったことは、社員全員が「色々な角度から、今行っている仕事の実績を、好きな時に、工数を掛けずに可視できる仕組み」は、紙やエクセル集計と比べて、まるで時間に対する視界が異なりました。特に、一度入力さえすれば、工数を掛けずに集計できる点が大いなのです。趨勢(数年単位、月単位)で物事を捉えることは手作業では出来ません。業務の時間集計は、簡単にやっている様でやっていないことに気づかされています。

・管理者の立場から毎日見ることの重要性を考える

日報を電子的に管理しますと、収集が自動化されますので、その内容を毎日、管理者が見ることができます。これは、手作業やエクセルでは出来ないことです。

日報を管理者が毎日見るということは、二つの意味があります。ひとつは、作業日報の記録が適切かどうかということです。人によっては、作業分類を間違ったりしている場合があります。もうひとつは、時間の使い方は毎日の積み重ねですので、指示するかどうかは別にして、管理者として注意を払っておくことは重要です。

正直に申し上げますと、社長の私は、外出などで毎日、見切れませんので、溜めて見てまいります。よく社員から注意されています。

余談ですが、弊社の場合は、インターネットを用いた仮想専用線網(VPN)を整えていますので、日本全国、どこからも見ることができます。

3. まず工数管理をする前に、アタマの整理をすべき内容

日報管理や工数管理というと、管理サイドから項目を多く挙げる人が多くいます。管理項目、機能ばかりを考えると現場に定着しないと思います。管理時間が新たに発生する点にも目を配る必要があります。

ここで挙げる内容は、弊社が、工数を管理するという取り組みの中から見つけ出した内容で、ONNET日報を運用する上での基本的な考え方です。

・仕事を定義することの重要性

日報管理をする前に仕事を定義することから始める必要があります。この定義方法は色々な分類法方があると思います。

弊社の場合は、取引先ごとに仕事を決めました。第一分類を取引先とし、その下に仕事を結びつけました。会社によっては、仕事の大きな括りが最初で、取引先が、その下にくるかも知れなし、別の項目かも知れません。どちらでもいいと思います。

重要なのは、仕事の発生タイミングを捉え、そして定義し、自分の仕事はどれに入るか(担当するか)を自覚するプロセスです。仕事の定義とは、自分の行う仕事を明確にすること、仕事が正式に認知されているということ、工数管理の範囲を明確にすることになります。

実際に運用してみますと、これまで自分の仕事がキチンと整理、分類されていなかったことに気づかされます。自社の仕事が箇条書きにできるかを考えてみるのは重要です。

・直接利益に貢献しない仕事にも目を向ける

仕事を定義するときに重要なのは、利益に貢献しない業務も定義することです。弊社の場合、社内業務として講習会出席、研究活動、社内報告、Pマーク取得作業などを定義しています。これらの業務は、直接利益に貢献しないが、将来効いてくる活動です。

今、直接利益に貢献しないからといって、これらの仕事を無視すると将来の発展は無いと考え、弊社では、空いた時間をなるべく将来に向ける努力をしています。本来であると研究開発にも没頭したいのですが、中小企業の場合、その余裕は無く本業の合間に挑戦する姿が实际的と認識しています。少しの合間を作って研究開発をする。これを「社運を掛けない製品開発」と呼んでいるのです。

不要である仕事、機械化などで効率化できる仕事は、改善活動を積極的に行い、有益な仕事にシフトさせるのは当然であります。

・業務の生産性(生産量/投入工数)を何で計るかを整理しておく

工数を管理して、どこに時間を使っているか(工数)を把握することは、簡単にできます。しかし難しいのは、投入した工数に対する生産量の把握です。投入工数ばかりに目を向けると生産量の把握ができません。特に、知識生産の場合は、この生産量をどう測定するかが難しいのです。正直に申し上げれば、弊社も現時点で確立しているわけではありません。

・計画と実績についての考え方(計画と実績差異分析は、システム上ではしない！)

工数、日報管理というとすぐに、「計画と実績がどうなっているか」を考える人が実に多いのです。私たちも当初そう思い、どのように計画を立て、実績と対応させるかを考えていました。「業務の混乱は、そのことがしっかりしていないから」とも考えていました。しかし、仕事の種類ごと(プロジェクトもあれば、小さな仕事もある)にどう計画を立てるかが思い浮かびませんでした。少し、大きな仕事であると段取りという形では思い浮かびますが、実績と「どう関係付けするか」までを考えると難しくなります。

そこで発想を変えました。締切日だけを管理し、計画と実績の関係を厳密に考えずに工数実績の把握だけに集中しようと割り切りました。計画と実績の管理は、必要になった時に別管理で行った方が实际的と判断しました。

この考え方は計画をシステム内に実装しないことで、運用が手軽になり実務的になりました。

締切日は仕事の増減、優先順位の変動により、気を配る必要があります。

・原価管理をしようとする考え方(原価管理は、実績工数の把握が出来てから！)

次に多いのが原価管理を厳密にしたいという考え方です。この要求は比較的規模の大きい会社に多い感じがします。

確かに、日報により工数が把握できれば原価となるはずですが、しかし、厳密に原価を出すことに専念すると、前提条件を整理しなければならず、なかなか難しいことになります。例えば、複数の業務を兼務する人の原価配賦方法や、個人ごとに工数単価が異なる問題などがあります。

申し上げたいのは、前項で述べた計画と実績の差異把握と同様に原価管理は時間の実績把握がしっかり行われた後にすべきであると考えます。野球を習ったばかりの人がすぐにダブルプレーを練習する様なものにも思えます。

要は工数を正確に捉える様になれば、原価は後からついてくると考え、「より高度な分析は段階的に」が私たちの考え方です。

・重要なことは、時間の使い方の現実を把握すること(まず、すべき事)

私たちは、何に時間を使ったかを忠実に記録することを習慣化することが、何より重要であることが分かりました。これを定着させるまでに時間を要するのです。まずこれに専念すべきです。

・管理職も日報登録することが重要です

よく、日報は担当が記録するものと考えている会社が多いのに驚きます。弊社では、社長の私も記録し、社員が承認しています。管理職が日報を記録する意義は大きいという実感があります。私の考え方では、管理職こそ、どのように時間を使い、貢献しているかを明確にすべきです。

管理職が会社に貢献しなければ大きなオーバーヘッドになってしまいます。どうも辺りを見渡すと中間管理職の役割に疑問を感じています。時間を記録(明確に)できない管理職。結構いると思います。

私の工数も社員がいつも監視しています。「社長！記録内容が間違っています。否認」と牽制されています。歯医者に通院時間もチェックされています。

しかし、私が申し上げているのは、「重箱の隅までの時間管理」ではありませんよ。念のため。

・すべての時間を記録するのか(記録できない仕事は、除外時間！とする)

工数を管理する上での時間記録はすべての時間であることが望ましいと思います。でも、どうしても記録しきれない時間が発生してしまいます。特に、利益に貢献しない時間の場合です。

これは、会社側から見ると無駄時間となってしまいますが、人は本来、就業時間全体を寸分の無駄なく活動できないと、割り切るべきです。また、システムに対し正確な活動時間を

入力するのも難しいでしょう。弊社の場合、記録できなかった時間を除外時間(自動計算)として扱っています。記録できる時間だけを登録する様にしていますが、業務分析上の問題は発生していません。

知識生産者の場合、除外時間の中でも生産的仕事をしている場合があります。このような場合、自分でも明確化(貢献する仕事と)できない事情もありますね。

・時間を把握することは社員の貢献度を明確にすることである

社員の工数を管理する理由は、「経営層が社員を信頼していないから」と思っている人は意外に多いです。弊社が「ONNET 日報」を紹介した時に、多くの方にそう言われました。

しかし、申し上げたいのは、工数を管理することは、人を見張るということではなく作業の効率化を目的にしているのです。そして、なにより社員の業務に対する貢献度を把握することでもあるのです。

皆が、干渉されずに自由に業務を遂行することを数年やっていたら、会社組織そのものが無くなってしまおうでしょう。

ある有名な中堅スーパーが倒産しました。その時、人事部長の TV での話し。「私は、私の XXXX さんと言われてきた。社員からの信望もあった。でも、こうして組織全体が無くなると、極めて罪なことを繰り返していた。再建に当たっては、この間違いを肝に銘じて事にあたりたい」と。

・勤怠把握と工数把握時間の問題

給与計算の前提となる勤怠情報と工数情報のそれぞれの時間は、事前に明確にしておく必要がありますね。例えば、勤怠情報としての出勤時間は、9 時からとします。しかし、工数情報の最初の着手時間が 10 時からとすると 1 時間の開きが出てしまう。

同様に、終業時間に於いて、勤怠情報としての退社時間は、20 時とします。でも、最終工数の終了時間が、19 時とすると、ここでも 1 時間の開きが出てしまいます。

この様に、給与計算のための始業、終業時間と工数管理上の開始時間と終了時間は、同一に扱えないと思います。この開きについてルールを事前に決めておく必要があるでしょう(就業規則などで)。そうでなければ、給与計算の前提となる時間を巡って会社と社員間で問題が発生してしまいます。

4. 無駄な仕事を抽出し、改善する(時間管理基本編)。

仕事は一旦、周期化されますと、目的を考えず、繰り返されている可能性があります。常に仕事の目的を考えることこそ重要です。毎日記録した工数分析から色んなことが分かってきます。

・一番は、やらなくてもいい仕事を止めること

時間を集計すると、利益に貢献しない雑仕事、補助作業が多いことに気づかされます。無駄作業の時間の多さに「ドキィ」ともします。もし、その中で、捨てられる業務があれば、一番効果的です。

例えば、弊社では、システム開発会社であるので毎日バックアップをする必要があり、テープを手動でセットしていました。これを大容量ディスクにバックアップする方式に替え、手作業を廃止しました。テープの架け替えは毎日でなく、週単位に一回とした結果、毎日の作業が省略できました。

また、見積もり書を捺印、郵送する作業は、PDF による電子化、メール化で廃止しました。でも後日談があります。電子媒体によるチェックは、紙によるチェックより疎かになる傾向があります。チェック手順の強化が必要になりました。

・仕事を改善し、効率的にする作業に目を向ける

業務の廃止ができなくても、改善となると沢山発見できると思います。現状の工数を積み上げるから改善策が見つかります。そして、改善した後の効果も実績比較すれば明確になります。無駄が定量化され、改善に投入できるコストも明確になります。

この改善を積極的に行うことが知識労働者の使命であると思います。予め決まった仕事を繰り返し行う方式を自動制御用語では、シーケンス制御といいますが、人間が機械になってはいけません。人の判断も標準化、整理できれば、機械化が進み、人の手を離れ、人は、より高度な仕事に移行できます。「俺が居なきゃ出来ないんだ」と言う人(思っている人)に出会います。私たちはシステム屋なので、(心の中で)その人の機能、役割のみに着目しています。「コストと見合わないな」と思うことがしばしばです。

・定常作業、非定常作業に着目する

作業内容の記録から定常的に発生する作業と非定常の作業に分けられる様になります。弊社の場合、例えば、システムの障害発生が非定常の作業となります。障害復旧の作業は手が掛かり厄介な仕事です。

障害発生を未然に防ぐことが出来れば、無駄な工数が排除できます。例えば、毎日ログを合理的にチェックすれば、発生を未然に防げます。この様に事前に予防したりして、非定型作業を生じない施策を常に考えています。

また、非定常の作業のために固定費を負担するのも非効率です。発生頻度を考えて、コストの変動費化(外注化など)するのも一考です。

・待ち時間に着目する

待ち(空き)時間は、個人だけではなく組織全体で観察すると興味深い結果に出会う場合があります。例えば、人によって待ち時間にバラツキがある場合。同一時間帯に待ち時間が

集中する場合などです。

前者の場合は、個別作業が、ある担当者に固定されている場合に起こり易く、空いている人にその作業が振ることができない状態です。担当を厳密に割り振っている場合にも起こり易いと思います。

弊社の場合も、少なからず、その様な問題があり、解決策はなるべく、仕事を固定化させない心がけをしています。そのためには、教育、知識共有、情報共有の仕組みが必要でした。社内で知識共有システムを構築し、自由な文字列で知識を抽出し、再利用することで、徐々に改善されてきました。

「仕事を属人化させない」は、誰もが認識していることですが、極めて難しいことを実感しています。

後者の場合は、時間で担当者の数を変動させることで対応できます。これは、スーパーマーケットのレジの窓口数を変化させることで実際に行われている手法です。工数を変動費化(派遣、アウトソーシングなどで)できている場合は、必要時間のみで契約する方法もあると思います。但しこの方法は、格差問題で社会問題化しているのです、正義感に基づく常識性が必要ですね。

幸いに弊社では、仕事量に比して工数不足に陥っているので、待ち時間が発生しにくいので、この様な問題は起きていませんが、いつも戦争状態で殺伐としています。

5. ONNET日報定着の上でマネージメント(管理職)の役割が重要

コンピュータ化が進むと、データは現場、集計はコンピュータ、判断はトップということになり、これまでの中間管理職の業務は不要となりがちになります。これは事実だと思います。

そしてこの流れは大きくなっていると思います。米国でのリストラは、中間管理職から始める事例をよく、TV、雑誌などで目にします。でも私は重要な存在感があると思います。それは、あくなき業務改善を行う指導的立場としてです。

15年位前、ベストセラーになった、ハマーとチャンプの「ビジネスプロセス・リエンジニアリング」は、このことを指しているのではないかと思います。

・無駄な仕事、非効率な仕事の改善が管理職の仕事

これまで、述べた通り、管理職の業務が認識、自覚されていない場合が結構多いと感じます。ただ、机の向きが違って威張っている姿は過去の光景です。そうそう、もうひとつ忘れていました。管理職になると肘つきの椅子に座るというのもありました。

管理職の業務のひとつは、現状の仕事の連続的な改善があると思います。工数を分析することで、現状を把握し、その上で改善点が明確になります。

問題意識を持たず、日常業務をまじめにこなす姿は、古き良き時代の日本です。今は、それだけでは、組織全体が無くなってしまいます。新興国がかつての日本の様に追いつけて

きます。

改善活動すれば、関係者との間で軋轢も発生するでしょう。でも、それを果敢(軋轢にも耳を傾け)に遂行する姿勢が管理職のカッコイイ存在意義です。そうでなければ、ただの管理人になってしまいます。

・日々の仕事は、できるだけ短い周期で報告されなければならない

よく、仕事は「ホウ(報告)・レン(連絡)・ソウ(相談)」だということを耳にします。語呂がいいので、何気なく使われていますが、これらの区別に特段の意味は無いでしょう。重要なのは、なるべく短い周期で無意識に、上司を含めた関係者内で業務活動内容が共有できればよいと考えます。

これを効率的に行うために IT が必要になります。弊社では、「ONNET 日報」の内容を共有していますから連絡したい内容があれば連絡欄に記入しています。そうすれば、日報をつける習慣さえあれば、無意識に上司(承認者)に連絡され、それを毎日内容確認することで、問題などの早期把握に繋がるのです。まあ、大きな問題であれば、やはり口頭連絡がありますからこちらは、日報管理だけに頼る必要性もありません。

重要なのは、「最低限の情報(何の仕事をしているか)は上司に伝達される」ということでしょう。上司が注意深く観察しないと重要な情報は把握できません。部下から厄介な報告が上がりにくい事は自らの経験で分かるはずです。

最後に「ホウ・レン・ソウ」を世に知らしめた会社(証券会社だったと思います)は 15 年以上前に、不幸にも倒産している事実を知っていますか？当然、この事が原因ではありませんが。

・時間が管理できればモラルが高まることを認識する

マネージメントの視点から言えば、日報を毎日、登録することは、社内モラルの向上に繋がります。このことが、これまでの運用経験を通じて分かってきました。目的意識無しに仕事をしていると日報を登録することが出来ません。

弊社では、社長を含め、全員日報を登録していますが、社内全員の活動内容は公開されこと、自分が何に貢献しているかを明確に出来る点で緊張感(モラルの維持)が生まれています。時間の無駄遣いを気にする様にもなりますし、常に自分が何に貢献しているかを意識します。この適度な緊張感を管理職はコントロールしなければならないでしょう。

仕事の内容が公開されていない状態だと、極端な話し、自宅でリラックスしている状態と同じになってしまいます。結果だけを見るという方法もありかもしれませんが、果たしてそれで、うまく行くかは疑問が残ります。

こう書くと厳密に個人の仕事を牽制する様に感じるかも知れませんが、実際には、急ぐ仕事があるんだけど、最近、「どんな仕事に手を取られているのかなあ」、「新しい仕事組み入

れの余地はあるかなあ」といった程度の牽制です。

時間とコストの概念が無い活動を弊社では「趣味」「同好会」と定義しています。

先般、女子社員と言い争いになり、「アンタの仕事は趣味だ！」と言ったら、「アンタとは何か！趣味とは何だ！」と反撃を受けました。私が大人気ない事は認識しています。蛇足でした。

・業務改善は、現場の人の創意工夫が重要

現場の担当者は、現状業務を分析し、改善するということは裏方の仕事と見たりしていないだろうか、改善は自分の仕事の範囲外(本来の仕事ではない)とっていないだろうか？また、毎日、定義された仕事を毎日、淡々と遂行することが美德とっていないだろうか？

現場の人、自らが仕事を分析し、問題点を発見し、改善することは、利益に直接繋がる仕事です。我々、システム屋は、その活動のために存在意義があり、達成した時の喜びがあります。現場の人たちが日々、創意工夫を繰り返した結果が日報(工数)集計に現れるはずで、管理職として重要なのは、その手柄を目に見える形にし、報いることが重要であると考えます。決して、仕事の高度性のみ(企画仕事だとか)に着目して、現場の成果を軽視してはいけないと思います。「当然だ」との声が聞こえそうですが、そうなっていますか？

・改善活動の継続

改善活動は継続の上に成り立ちます。毎日、仕事の記録を登録する。仕事時間を集計し改善余地のある仕事を抽出する。仕事を改善する。改善結果を評価する。これがかつこよくPDCAサイクルといえます。コンサルタント諸氏は異口同音に説明します。しかし、重要なのは言葉、用語でなくこれを実施する具体的手順でしょう。用語を知って理解したと思っいる場合が多くあります。このサイクルは、ITの力で自動化しないと無理と考えています(Cのチェックがタイムリーに出来ないため)。定期的な仕事の分析とムダ仕事の整理が重要です。

改善についても、すぐに改善達成出来る仕事は限られているでしょう。改善活動は積み重ねが何より大事であることを経験しています。

弊社の行動指針の第一は「創意工夫の継続」としています。継続するための施策を講じることが重要です。

・本来の業務に集中できる様にする

日常の仕事を通して感じることは、本来の貢献に必要な重要な仕事より、他組織から依頼される仕事が多に多いことに気づかされます。すべてを無用な仕事とはしませんが、これを利益と連動させて本来の貢献業務にする工夫や効果と比較して不要であるなら積極的に廃止、効率化する工夫が必要であると考えています。そのためにも、これらの業務がどれだけの工数を要しているかを測定しておくことは、極めて重要です。

少なくとも、専門性を持ったスタッフ、社員を本来の業務以外に用いることは、極めて非効率なことです。本来の業務に没頭してもらい成果を出してもらうことが重要です。

管理職の役割のひとつに、「本来の業務に集中できる仕組み作り」があると思っています。弊社では、付加価値の高い仕事を社員が行い、社長の私は、専門性の低い仕事(外部とのやりとり。取引先からのパソコンの不具合調査要請など)をこなしています。

取引先から「社長が何故、いつも来るの?」「それでは社員が育たないよ」と言われていますが、これが弊社が効率的に収益を上げる仕組みなのです。私は、直接利益に貢献する業務をしていないのですから。

6. 仕事の締め切りリストを作る

これまで、計画と実績の差異分析より、日常業務の時間記録を優先し、改善することが、まず重要と述べました。そうすると「仕事の締め切りは管理しなくて良い」ということになってしまいます。そこで、工数との関連付けはせずに仕事単位に締め切り日を記した表を管理すれば良いとの考えに達し、実践しています。

この締切日管理は、現時点では「ONNET日報」ではなく、弊社の知識蓄積経営の一貫した取り組みで構築した「ONNET 知識共有システム」で実践しています。

本題ではありませんが、「ONNET 知識共有システム」は、会社の情報を個人 PC ではなく、一箇所に集中格納し、全文検索で再利用するという仕組みです。ご興味があれば、ご連絡下さい。

・組織外からの依頼、要請による期日(締め切り)管理は重要

弊社が、(すべての)仕事の計画と実績の差異管理が実際的でないと感じたのは、外部組織(社内の別課、取引先など)からの依頼で、スケジュールされた業務が計画的にこなせないことを認識したからです。これらの依頼の殆どは「なるべく早く」ということになります。かくして、計画されていた仕事は、後ずらしになり、予め立てた計画は、頻繁に再計画となり、その変更作業を強いられることになり実際的ではなくなるためです。

そこで、管理する内容は、仕事の締め切り日、あるいは終了予定日のみとしました。これなら、再計画を繰り返すといった手間が無くなり、締切日管理も実施されているので、外部組織に迷惑を掛けることを防ぐことができます。

では、「最初の仕事の計画は?」ということになりますが、現時点では、「全体の兼ね合いで」としか言えません。優先順位により、場合によっては、締切日の繰り下げ調整も必要になります。

・締め切りリストは社内で共有され、管理者がチェックしなければならない

締切日をコンピュータに入力し共有しています。これを管理職の人が日々チェックすれば、締め切り日問題の発生を防げます。重要なのはだれかが締め切り日のチェックを行い、進

抄を確認することです。

● ONNET日報による応用管理

1. 時間に対する違った発想(時間管理応用編)

「時間を計測し、無駄があればそれを効率化する」はこれまでの論点でした。ここでは、どうやって意義のある時間をひねり出すかの視点で、これまでの経験を記述します。

・細切れ時間では意味が無い。(溜めて一気に処理できないか?)

細切れの待ち時間、空き時間を一箇所に集約することは意味があります。例えば、空き時間を朝に集中させれば、出勤時間をずらすことができます。同様に後にずらせば、退社時間を繰り上げることも可能です。

就業時間内であっても時間をまとめられれば、思考を中心とした仕事にシフトできるし、新たな業務も組み入れることができます。

そのためには、コンピュータの世界で定義している二つの方式が参考になります。応答時間が重要な業務(オンラインリアルタイム処理)と単位当たりの処理量が重要な業務(バッチ処理)です。ここでの視点は後者のバッチ処理の応用です。仕事を溜めて一挙にやるという方式です。こうすると単位時間あたりの処理量(スループット)を上げて、空き時間を得ることが出来るのです。

・時間をずらしてみる。

通勤時間、昼休み時間をずらしてみたらどうだろう。通勤時間をずらす事により、社会全体のペースから外れ、混み時間帯を外し、時間短縮とゆとりを手に入れることができます。また、同様に昼休み時間をずらせば、昼休み時間を有効に使えます。弊社では、後者は実践しています。東京での勤務なので、昼休みの混雑はすごいものがあります。今後は通勤時間のずらしも考えていきたいと考えています。弊社は中小企業だからこれまでの画一的な考え方に捉われることは無いと思っています。

・働く場所の非固定化

技術進歩により、コンピュータとネットワークの費用は格段に低下しました。これを利用しないと競争優位にたてない時代がくると考えています。(ただ、これらの資源を有効に使えるのは知識労働に限られるかも知れませんね。)

在宅勤務、テレビ会議の実践などが考えられます。現在、これらは驚くほど、低価格で実現できるようになりました。約25年前アルビントフラーは著書「第三の波」でこのことを述べていました。ようやく、今、その時期に達しました。

もし、社員が移動時間を排除して、仕事が出来れば新たな時間の獲得と移動コストの抑制が可能となります。

弊社が今、考えていることは、映像、音声、デジタルデータを IP 網に繋ぐということです。そうすれば、働く場所はどこにあってもよい。ただ、これですべてが解決すると思うのは早計なのです。社内の共有知識(技術、他人の行動など)、技術書籍などの共有が難しいからです。

弊社では、IP 網に繋いだ分散オフィスで社内「ONNET 知識共有システム」を利用しています。PC もシンクライアントタイプとし、作成、更新したデータは、個人 PC には格納せず、会社のサーバに一括格納しています。現在、実験(4 拠点)を行っています。

ただ、私自身を正直に語れば、見張られていないと仕事に身が入らないのも事実で、この解決も重要ですね。もし、弊社の環境にご興味があれば、ご連絡ください。

・他の人(会社)で出来ないか？

誰も、今、自分がしている業務は、会社にとって不可欠だと思っています。私は、10年前、ある外資系企業に勤める人から衝撃的なことを聞いたことがあります。6ヶ月に一度、上部組織から部屋に呼ばれ、「あなたの仕事はアウトソーシングできませんか？」と聞かれるというのです。各社員は、会社が自ら取り組まなければならない意味、理由を論理的に説明しなければならないそうです。私は、この話しを聞いたときすごく明快だと思いました。コストは常に市場全体で競争しているのであって社内に居るから守られるものではありません。その人は、社内ネットワークの仕事をしている人だったが、ネットワーク技術は一般化されたので、アウトソーシングされました。その結果、自社業務の社員教育業務に移りました。この様に、もし、品質を保持出来て、ノウハウ蓄積に必要性を感じずに、社内コストより外部調達コストが安ければ、アウトソーシングするという発想はあります。常に社員が考えなければならないことです。

但し、本題ではありませんが、ひとつ付け加えます。アウトソーシングした業務の価格牽制力(圧力ではなく論理的に)を保持しなければならないという点が重要なのです。丸投げとは違います。丸投げは、コスト競争力を弱くします。

長々と述べましたが、アウトソーシングできれば、その業務時間は空きます。

2. 見積もりと請求金額の比較に用いる

少し、違った観点で工数を考えてみます。それは、主にサービス業を営んでいるものにとって、取引の根拠のひとつになるということです(当然、品質、技術難易度も根拠になります)。

これまで、業務効率化を行う目的で時間を見てきましたが、ここでは、取引根拠として時間を整理してみたいと思います。

・見積もり根拠を明確にすれば相手も納得する

弊社は、システム受託開発を事業としています。一般の物販とは異なり、見積もりは工数が前提となる場合が多いのです。技術付加価値が出にくい工数による見積もりは納得がいかないのですが、現状は、仕方がありません。

さて、相手との話しが進み、開発規模が明確になると、過去の類似作業が日報に登録されているので、それを集計し、参考にすることで見積もり額を決定しています。

通常、見積もりに対して「高い」は必ず出ますが、背後に明確な根拠を持っていると論理的な交渉ができます。相手がしっかりしている会社ほど、交渉は論理的に行う必要があります。勿論、集計した数字はバックデータとして活用しています。

・見積もり金額と請求金額、或いは投入工数との比較認識が必要だ

仕事の結果と要した工数の差異分析は重要です。これは、プロジェクトの途中で終了時でも必要です。日報管理により工数が毎日登録されているから、必要時にすぐに実績集計ができるのです。

弊社は、見積もりに対して、投入工数が大きくなってくると、最大限の注意をしています。投入工数が大きくなった点を分析し、それが、依頼元の原因であれば、相応の負担を依頼することや収束点を双方で話し合うなどもしています。

また、作業終了後、プロジェクトごとの損益も確認しています。そうすることで、取引先ごとの損益も明確になるので、今後の受注活動に役立てています。例えば、仕様提示があいまいで、結果的に利益率がいつも低い取引先は敬遠するとかです。

・工数を記録している会社は信用される

取引先との打ち合わせの中で、具体的工数の話しはよく出ます。これは、予測工数であったり、実績工数であったりします。弊社は、いつも工数の具体的数値を出す努力をしています。取引先での打ち合わせの途中でも、会社に電話して、工数実績をメールしてもらうことも、しばしばあります。

そんな、打ち合わせを通じて、弊社の仕事がキチンと管理されていることを相手に理解して貰え、信用度が高まっていると感じています。情報処理業務が目に見えない成果物によって対価を頂いている訳だから、会社の信用維持をどう確保するかについて気を使っているのです。

とかく、サービスに対する対価はそれぞれの立場から「これぐらい無料だろう」、「やってもやらなくても目に見えないから程ほどに」ということになりがちになります。こんな関係は双方にとって不幸ですね。

チョット関係無い話しですが、悪徳リフォーム業者の仕事が社会問題(不当請求で)になりました。これは、仕事の内容が不明確である点がそうさせたと思っています。その点、我々、情報処理会社、コンサルタント会社などは同類でしょうね。自己を律する態度が必要です。ある人が私に言いました。「悪徳リフォーム業者の仕事の方が、筋交補強の金具は見えるぞ！数

は意味無く多いが」と。これには参りました。

3. 付帯業務も同時管理

毎日日報を付けていると、毎日記録するという事で、同時に入力したいデータが見えてきました。弊社の取り組みを列挙します。4年間の利用の中で、追加してきました。

・勤怠情報

まず、出勤時間と退社時間の把握です。その他の情報としては、勤務区分があります。年休、半日年休、代休、休日出勤などです。時間管理の本質ではないので、詳しく述べませんが勤務区分の扱いは難しいので運用でカバーする必要があります。

例えば退社時間と日報の最終時間の差は問題になるかも知れません。ここを就業規則などで整理しておくことが必要だと思います。私は、帰る時間で残業計算をするのはおかしいと思いますが、これは考え方です。休日出勤なのか、振替出勤なのかの扱いも難しいです。だれにも正しい扱いは定義できないと思います。これらの扱い、考え方について社員と話しをしていくことが重要と認識しています。

難しい問題はありますが、本データを給与計算に接続し、業務処理が効率化できています。

・年休管理

年休取得の集計と残日数を自動集計しています。これにより年休管理の手間を省いています。半日年休などにも対応しており、今後、時間単位年休取得が制度化されるなどの動きもあり、準備が必要かも知れません。

・経費

東京で事業していると、移動は公共交通となります。交通費の集計は月末給与に振り込む方式ですが、集計が結構大変だったのです。日報入力と同時に登録するようにして、計算を自動化させ業務を効率化させています。

・各種伺い書

年休取得、本などの購入などを伺い書として登録しています。

● **オンネット・システムズでの利用実態**

「オンネット日報」で毎日登録したデータは、DB に格納されるので、エクセルに読み込んで自由に活用しています。ここでは、弊社が日常でどんな使い方をしているかを説明します。

1. まず、仕事を定義する

工数を記録するためには、まず仕事の整理が必要です。弊社の場合は、取引先ごとに仕事を定義しています。取引先が契約の単位であるのでそうしているのです。会社によっては、仕事の種類の下に、取引先があつた方が良いかも知れません。また、全く別の分類もあるかも知れません。

仕事の定義は、分析に使う範囲で、なるべく大きく分類した方が良いでしょう。張り切って、細かく定義しても登録が煩わしくなるし、細かな分類での時間把握は難しくなるでしょう。

・社内作業と直接利益に貢献する仕事を分離する

特に、社内作業の仕事を分析に必要な単位で分類することが重要です。社内作業を設けておかないと、登録できない工数が発生してしまいます。

・仕事の発生を捉え仕事を登録する

仕事の発生タイミングを捉え、仕事を登録します。弊社の場合、受注段階が主になるが、場合によっては、各担当から仕事登録の依頼があります。

2. 各自が、前日の仕事を入力する

日常の仕事をこなしながら PC に工数登録するのは、実際的ではありません(現時点では)。私もそうですが、社員の多くも、実際の作業中は紙のメモを用いているか、PC 上にテキスト形式でメモを取る様にしています。そのメモを元に当日、終業後、或いは翌朝、「ONNET 日報」に登録しているのです。作業の度に、直接画面入力できる様に目下改良模索中ですが、現時点ではこの様な方法を採用しています。入力データは以下のとおりです。

・勤怠、工数情報入力する

前日のメモを見ながら、入力しています。概ね 10 分くらいです。

・経費入力する

同時に交通費(電車、タクシー代など)を入力しています。

・年休申請する

年休取得願いを前もって提出しています。

3. 承認をする

各自が、日次単位で入力した日報を承認ルート(予め定められた)に従い、上司が承認しています。

承認は、複数の上司が、だれか一人承認すれば承認したことになる OR 承認、全員が承認する必要がある AND 承認の機能があります。弊社は、OR 承認を使っています。この方式により上司不在のため承認が遅れることを防いでくれています。

承認行為を行う重要な意味は、日報の内容(作業と工数)とそこに記入されたコメントを確認することです。上司は、毎日、各人の作業項目や問題点を確認することができます。

運用をして、上司から担当への指摘が多いのは、勤怠に関わる時間の入力(半日年休時の残業時間、出張時の残業扱いなど)に関わること、プロジェクトの選択が間違っていることなどです。

交通費などの経費、年休取得承認なども同時に行っています。

4. 日常管理をする

作業別工数(取引先ごとに)集計、担当者別作業工数集計を随時行っています。これらの作業により、会社全体の現在の作業内容を掴んでいます。また、「優先度の高い作業に着手できていない(優先度の高い仕事に集中できているかの確認)」、「ある担当者に付加が集中していないか」などの分析をしています。会社の今を見ているので、代表者としては安心です。

5. 月次処理をする

・給与計算に関わる事項

勤怠データ、経費データなどを集計し年休取得数の集計、勤務実績の集計(主に残業)、経費の集計を自動的に行っています。「ONNET 日報」は、データベースの項目を自由に選択、集計する処理を予め記述(SQL文を用いますので、若干の専門性が必要になります)して、実行させることが可能ですので、残業時間の集計等各社で異なる計算ロジックにも対応可能です。集計した結果を総務にメールし作業が終了します。

・プロジェクト別工数の集計と請求作業

弊社は、システムの設計から運用までを一貫して手掛けています。請求作業で「ONNET 日報」が威力を発揮するのは、工数を集計してそれに単価を乗じて自動的に請求書を作成する処理です。同時に、行った作業の一覧も日報データから自動作成しています。

工数から請求作業をする行為は、弊社特有のものでありまじょうが、この様に DB に格納したデータを自由に操作できる機能は、それぞれの会社の事情にマッチできるので非常に便利と思います。

6. ピボットテーブルで趨勢分析をする

エクセルのピボットテーブル機能を用いれば、入力した工数から、自由な縦軸項目、横軸項目で瞬時に集計表を作成してくれます。この機能は驚きで、これを使わない手はありません。「ONNET 日報」で管理しているデータは単純です。主なものは年月日、業務名、担当、投入工数です。これを1年単位でシステムからCSV出力します。このデータをエクセルに読ませて趨勢(トレンド)分析をするのです。例えば、月別、取引先別、作業時間集計表だとか、月別、担

当者別、作業時間集計表などが瞬時に作成できてしまいます。

私はこの機能を見たとき「ビックリ」しましたが、社員からは、「今頃知ったの?」と言われてしまいました。システム屋はエクセルなど MS 社 OFFICE 知識に疎いんです。

7. 改善箇所を把握する

ムダ作業の多くは、社内作業に多く潜んでいます。弊社の場合も作業工数の殆どは収益に直接繋がる業務であれば良いと考えていますが実際はそうはなりません。弊社の場合、利益に直接貢献しない仕事が 3 割程度発生しているのが実情です。しかし、これらの作業の中には営業活動、製品化活動、研究、業務標準化があるので、すべてが無駄という訳ではありません。

これまでの改善としては、以下の効率化実績があります。今、考えてみると、これらを手作業で行う姿を思い浮かべると怖いという感さえあります。

- ・バックアップ作業の自動化
- ・請求業務の自動化
- ・取引先報告業務の自動化
- ・見積もり業務の電子化
- ・現場知識の共有
- ・システム製造の自動化

などとなっています。

●最後に

これまで、長々と述べてさせて頂きましたが、会社経営の効率化を追求すると必ず、時間との戦いとなります。製造部門の場合、これは機械の稼働時間、標準化された業務の工数などから時間把握は、比較的容易にできました。

しかし、一方で知識生産者の仕事は、その把握が難しいとされ、色んな考え方が提示されてきた割には、あまり進化していない感じがしています。

弊社の様な中小企業は、「少しの無駄も放置すれば命取りになる」という現実があります。

そんな、脅迫観念から、スタートした日報管理システムによる実績把握は、管理者のみならず一般社員にも浸透し、この 4 年間経営効率は向上したと考えています。

代表の私としては、現時点の実績工数が可視化できない経営は、もうできません。

その経験を踏まえ、皆様に申し上げたいことは

むずかしい事は考えず、今やっている仕事の記録をつけてみよう!

そうすれば、具体的にやるべきことが見えてきます。

「ONNET 日報」が必ず役立ちます

「弊社と御社の相互幸福」のために、是非、お付き合い頂ければ幸いです。

以上

★お問い合わせ先★

株式会社オンネット・システムズ

〒110-0016

東京都台東区台東 1-14-7

B ビレッジ I ビル 6 F

TEL : 03-5807-5081 FAX : 03-5807-5082

<http://www.onnet.ne.jp>

onnet@onnet.ne.jp