

改善マニュアルNo.3

きめ細かい業務
スケジュールで
生産性アップ

計画的な業務割当による人時生産性向上

改善マニュアルは、以下の構成になっています。

1. 取り組み目的

改善マニュアルの取り組み目的と自社の取り組み目的があっているか、今一度確認してください。

2. 取り組み概要

「取り組み概要」で全体感を押さえてください。

「解決が期待される問題」で、自社の問題解決に合致しているか、今一度確認してください。

全社員への取り組み案内の時には、「1. 取り組み目的」と「2. 取り組み概要」を使って説明してください。

3. 取り組み手順と手法・ツール

最初のページで大まかな進め方をつかんでください。

それ以降は、取り組みの進め方が詳細に記載してあります。

特に、改善マニュアルには、「絶対やるべきこと」と「時間がない場合の代替方法」などがあります。ただし、手順や実施内容を簡略化した場合は、成果も十分に期待できなくなることがあります。自社の状況を考慮しながら、取り組む内容について検討してみてください。

重要！「5つの化」の考え方について

どのテーマも共通の考え方として、「5つの化」をまわして取り組むことが重要です。

①可視化

…現状とめざす成果を見えるようにする

②定量化

…必要なものについては測定して現状の水準をおさえる

③課題化

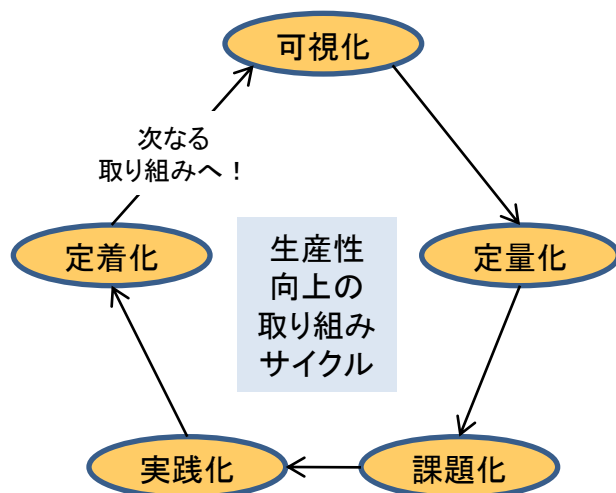
…目標と現状の水準のギャップを課題として設定する

④実践化

…課題解決に取り組む

⑤定着化

…改善の結果を定着させる



改善マニュアルを活用すれば、より効果的に改善活動に取り組むことができます。
取り組みにあたっては、以下のことを参考にしてください。

1 推進担当部門・担当責任者を決める

改善を中心となって進める部門や責任者を決めてください。
テーマにもよりますが、総務部や営業・販促企画部といった企画・管理部門や
改善の中心となる部門(人材育成であれば教育部門など)が考えられます。

2 改善関係部門の責任者・担当者を決める

改善に関わる全部門の責任者・担当者を決めてください。
責任者が中心に取り組みや進捗確認をしていくことになります。

3 経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で進め方を決める

経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で、以下の打合せをしてください。

- ・改善マニュアルの内容や改善実践事例を読み込む
- ・進め方を検討する
- ・スケジュールに落とし込む

4 全社員に取り組み目的や取り組み内容を説明する

会議、社内報、メール等を使って、社長メッセージとして取り組み目的や取り組み
内容を発信してください。

5 わからないことがあれば相談する

必要に応じて、コンサルタントの活用なども検討してみてください。
ご相談は、メールにて、お問い合わせください。
JMAC(日本能率協会コンサルティング)の担当からご連絡いたします。

メールアドレス : service_jmac@jmac.co.jp

※コンサルタントの利用は、内容によっては有料となります。

1. 取り組み目的

取り組みの目的

本取り組みの目的は、必要人時と業務割り当てを日別時間帯別に計画し、その計画に近づける取り組みを実施することで、人時生産性を高めていくことである。この取り組みにより、適正な要員数で、従業員が自律的に業務を行うことができる。

※人時:「にんじ」と読み、「1人×1時間あたり」の意味。

1人でやって10時間かかる業務は、「1人×10時間＝10人時」となる。

10人時の業務量は2人で行えば5時間、5人でやれば2時間の業務量ということになる。



あなたの会社の取り組み目的再確認

あなたの会社が、このテーマに取り組む目的は何でしたか？

チェックシートのSTEP3の内容をこの欄に記入し、今一度取り組み目的を再確認してみてください。

2. 取り組み概要

取り組み概要

やるべき業務を洗い出し、その業務の標準的な手順(良いやり方)を設定する。

そして、標準的な手順で行った時の業務の目安時間を設定し、目安時間やその日に見込まれる業務量から業務実施に必要な人時を算出する。

運用時には、曜日別業務割当パターンを部分修正して、「誰が、いつその業務をするか」を日別・時間帯別にスケジュールに落とし込む。

解決が期待される問題

- ✓ 部門や時間帯によって、従業員の過不足が発生している
- ✓ 指示待ちになっていて、自律的に従業員が動かない
- ✓ 計画的に業務が行われていない
- ✓ 業務に時間がかかっている
- ✓ 業務の抜け漏れが頻発している
- ✓ 従業員一人当たり利益(人時生産性)が上がらない

期待される成果

- ・人時生産性の向上

3. 取り組み手順と手法・ツール

取り組み手順			使用する 手法・ツール
可視化	(1)やるべき業務の整理	やるべき業務を洗い出し、固定業務と変動業務にわけ	・業務体系表
	(2)業務の良いやり方の設定	業務ごとに標準的な業務手順(良いやり方)を設定する	・業務手順検討シート
定量化	(3)業務の目安時間設定	業務それぞれについて、実施に必要な目安時間を設定する	・タイムスタディ
課題化	(4)基準業務スケジュールの作成	基準となる1日の業務スケジュールを作成する	・基準業務スケジュール
実践化	(5)業務割当表の作成と実践	日別・時間帯別に必要人時を算出し、担当者をスケジュールに落とし込む	・業務割当表
定着化	(6)進捗管理と検証・定着化	一定頻度で目標人時と実際の人時を確認する	・進捗管理チェックシート

■取り組み必要日数（例）

前提条件	取り組み項目	必要日数
・専任担当者1名 ・小売業 ・モデル店舗1店舗	(1)やるべき業務の整理	3日
	(2)業務の良いやり方の設定	7日
	(3)業務の目安時間設定	7日
	(4)基準業務スケジュール作成	3日
	(5)業務割当表の作成と実践	5日
	(6)進捗管理と検証・定着化	適宜
	(1)～(5)合計	25日

3 - (1) やるべき業務の整理

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可 視 化	(1)やるべき業務の整理 やるべき業務を洗い出し、固定業務と 変動業務にわけ	・業務体系表

詳細内容	ポイント	
可能な限り 実施 ①「業務棚卸シート」を使って業務を書き出す		・業務割当を作成する対象部門の業務のみでよい。
可能な限り 実施 ②「大分類」には、大まかな業務の種類を書き出す (例)「精算業務」「商品補充業務」「接客対応業務」	・対象業務が少ない場合は、①②を省略可。	・業務量の少ないものは「その他」とする。
③大分類の業務について、細かい業務内容を「中分類」に書き出す (例)「商品補充業務」→「荷受業務」「陳列業務」		—
重要 ④固定業務と変動業務に仕分けする	・固定業務＝売上(≒販売数や客数)にかかわらず一定時間発生する業務。朝礼、清掃、会議など。 ・変動業務＝売上(≒販売数や客数)に応じて増減する業務。商品づくり業務、商品補充業務、精算業務など。 ※変動業務が日別・時間帯別に必要人時が異なる業務となる。	

ポイント	使用する手法・ツール																																							
・大分類:業務の大きな固まりを書き出す。 ・中分類:大分類の業務を、もう少し細かい業務単位に分類する。 ・固定業務か変動業務かを記入する。(右下表参照)	■業務体系表 可能な限り実施 部門名 <table><tr><th colspan="2">業務体系</th><th rowspan="2">業務タイプ</th><th rowspan="2">備考</th></tr><tr><th>大分類</th><th>中分類</th></tr><tr><td rowspan="2">1 清掃</td><td>1.1 売場清掃</td><td>固定</td><td></td></tr><tr><td>1.2 バックヤード清掃</td><td>固定</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">2 レジ</td><td>2.1 精算</td><td>変動</td><td></td></tr><tr><td>2.2 備品補充</td><td>固定</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">3 商品補充</td><td>3.1 荷受</td><td>固定</td><td></td></tr><tr><td>3.2 陳列</td><td>変動</td><td></td></tr></table> ■固定業務と変動業務 重要 <table><tr><th></th><th>固定業務</th><th>変動業務</th></tr><tr><td>考え方</td><td>売上(≒販売数や客数)にかかわらず一定時間発生する業務</td><td>売上(≒販売数や客数)に応じて増減する業務</td></tr><tr><td>業務例</td><td>・朝礼や会議 ・清掃 など</td><td>・商品づくり ・商品補充 ・精算 など</td></tr><tr><td>備考</td><td colspan="2">発注業務など、厳密には変動業務に該当するようなものでも、固定業務化して扱う場合は固定業務とすることも可能</td></tr></table>	業務体系		業務タイプ	備考	大分類	中分類	1 清掃	1.1 売場清掃	固定		1.2 バックヤード清掃	固定		2 レジ	2.1 精算	変動		2.2 備品補充	固定		3 商品補充	3.1 荷受	固定		3.2 陳列	変動			固定業務	変動業務	考え方	売上(≒販売数や客数)にかかわらず一定時間発生する業務	売上(≒販売数や客数)に応じて増減する業務	業務例	・朝礼や会議 ・清掃 など	・商品づくり ・商品補充 ・精算 など	備考	発注業務など、厳密には変動業務に該当するようなものでも、固定業務化して扱う場合は固定業務とすることも可能	
業務体系		業務タイプ	備考																																					
大分類	中分類																																							
1 清掃	1.1 売場清掃	固定																																						
	1.2 バックヤード清掃	固定																																						
2 レジ	2.1 精算	変動																																						
	2.2 備品補充	固定																																						
3 商品補充	3.1 荷受	固定																																						
	3.2 陳列	変動																																						
	固定業務	変動業務																																						
考え方	売上(≒販売数や客数)にかかわらず一定時間発生する業務	売上(≒販売数や客数)に応じて増減する業務																																						
業務例	・朝礼や会議 ・清掃 など	・商品づくり ・商品補充 ・精算 など																																						
備考	発注業務など、厳密には変動業務に該当するようなものでも、固定業務化して扱う場合は固定業務とすることも可能																																							

3 - (2) 業務の良いやり方の設定

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可視化	(2)業務の良いやり方の設定 業務ごとに標準的な業務手順(良いやり方)を設定する	・業務手順検討シート



詳細内容	ポイント
①「中分類」の業務について、現状の業務手順を書き出す	・会議等、手順のない(少ない)ものは対象外としてよい。 ・業務時間や発生頻度が少ない業務は対象外としてよい。 →目安は、中分類単位で代表者が業務時間を思い起こして、業務時間の多い上位2割程度の業務、あるいは業務量全体の7割程度を占める業務を対象とする。
②現状の問題点と対策を検討する	・関係者で、動作経済の原則や業務改善の原則から問題点と対策を検討する。 ※P. 11参照。
③②を踏まえて標準的な業務手順を整理する	—

使用する手法・ツールとポイント

■業務手順検討シート

重要

業務名：陳列作業			
手順	使用ツール	現状の問題点	対策
①売場の欠品を探す		すぐに欠品しているものを見つけられない	
②欠品数をチェックする	チェックリスト	欠品数を把握するのに時間がかかっている	定数を表示する
※①②を繰り返す		同じ場所を何度も通る	順序を決める
③倉庫へ移動する			
④台車をとってくる	台車	台車の保管場所が遠い	保管場所を変更する
⑤補充商品を探す	脚立	商品の場所を探している	商品場所を表示する
⑥開梱する	カッター	ゴミの捨て場所が遠い	ゴミ捨て場所とルールを作る
⑦必要な数を数える			
⑧補充商品を台車へ積む	脚立・台車	積み方が悪く、崩れたりする	積み方の改善をする
※⑤⑥⑦⑧を繰り返す			
⑨売場へ移動する	台車		
⑩商品の場所を探す			
⑪商品を補充する			
※⑨⑩⑪を繰り返す		同じ場所を何度も通る	順序を決める
⑫台車(と余った商品)を戻す	脚立・台車	余る商品がある	

・業務の手順を細かく書き出し、使用ツールも合わせて書き出す。

・現状の問題点とその対策をディスカッションして記入する。
・着眼点は、動作経済の原則や業務改善の原則を活用する。

ポイント	使用する手法・ツール																											
・業務の動作レベルは動作経済の原則から改善を考える。	■動作経済の原則 原則１）動作の数を減らす ・足を使って、手の動作を減らす。 ・動作の順を変えて動作を減らす。 原則２）両手は同時に使う ・同時に作業を始め、同時に終わる。 ・両手動作は対称かつ反対方向。 原則３）移動距離の短縮 ・材料、工具類は手の届く範囲に。 ・歩行⇒胴⇒腕⇒肘⇒手首⇒指。 原則４）動作を楽にする ・できるだけ慣性、重力を利用する。 ・ジグザグより自然な動作経路。																											
・業務改善の原則から考える。	■業務改善の原則 <table><tr><th colspan="2">原則</th><th>チェックリスト</th></tr><tr><td>1</td><td>廃止</td><td> ☐ やめられないか ☐ 目的ははっきりしているか ☐ 本当に効果を挙げているか ☐ 現行の資料、帳票、サービス等をやめられないか ☐ チェックをやめられないか </td></tr><tr><td>2</td><td>削減</td><td> ☐ 枚数を減らせないか（帳票、報告書など） ☐ 頻度を少なくできないか（毎日・週・月） ☐ もっと粗くできないか（分類、項目） ☐ 経由部署を少なくできないか ☐ 保存資料をもっと少なくできないか </td></tr><tr><td>3</td><td>容易化</td><td> ☐ 資料はすぐ出るようになっていないか ☐ よく参照する情報は近い所に置いておけないか ☐ 移動距離を小さくできないか ☐ 大事な事柄がいつでも目につくようになっていないか ☐ 迷わず判断できるようにならないか </td></tr><tr><td>4</td><td>標準化</td><td> ☐ もっと標準化、ルール化できないか ☐ ミスなどでやり直していることはないか ☐ 例外処理のルールは決まっているか ☐ 引継ぎはスムーズに行くか ☐ この通りやれば一定の成果が出るというやり方にならないか </td></tr><tr><td>5</td><td>計画化</td><td> ☐ もっと計画的に仕事ができないか ☐ もっと短い時間でできないか ☐ 人の動きはよいか（のんびしているか） ☐ 離席を少なくできないか、なぜ離席をするのか ☐ 期日を守れているか </td></tr><tr><td>6</td><td>分業分担</td><td> ☐ 仕事の負荷は平準化しているか（適正か） ☐ 余裕があるのではないか ☐ 分担を変えたほうがよいか（スキル・経験は適正か） ☐ もっと集中化できないか ☐ パート化、外注化できないか </td></tr><tr><td>7</td><td>同期化</td><td> ☐ もっと平準化できないか ☐ もっとまとめて処理できないか ☐ 必要な情報が必要な時に届いているか ☐ 手待ちはないか ☐ 納期遅れで価値の下がった資料を作り続けていないか </td></tr><tr><td>8</td><td>機械化</td><td> ☐ 手書きを少なくできないか ☐ データベース化して活用できないか ☐ 自動化できないか ☐ モバイル化できないか ☐ ネットワークを活用できないか </td></tr></table>	原則		チェックリスト	1	廃止	☐ やめられないか ☐ 目的ははっきりしているか ☐ 本当に効果を挙げているか ☐ 現行の資料、帳票、サービス等をやめられないか ☐ チェックをやめられないか	2	削減	☐ 枚数を減らせないか（帳票、報告書など） ☐ 頻度を少なくできないか（毎日・週・月） ☐ もっと粗くできないか（分類、項目） ☐ 経由部署を少なくできないか ☐ 保存資料をもっと少なくできないか	3	容易化	☐ 資料はすぐ出るようになっていないか ☐ よく参照する情報は近い所に置いておけないか ☐ 移動距離を小さくできないか ☐ 大事な事柄がいつでも目につくようになっていないか ☐ 迷わず判断できるようにならないか	4	標準化	☐ もっと標準化、ルール化できないか ☐ ミスなどでやり直していることはないか ☐ 例外処理のルールは決まっているか ☐ 引継ぎはスムーズに行くか ☐ この通りやれば一定の成果が出るというやり方にならないか	5	計画化	☐ もっと計画的に仕事ができないか ☐ もっと短い時間でできないか ☐ 人の動きはよいか（のんびしているか） ☐ 離席を少なくできないか、なぜ離席をするのか ☐ 期日を守れているか	6	分業分担	☐ 仕事の負荷は平準化しているか（適正か） ☐ 余裕があるのではないか ☐ 分担を変えたほうがよいか（スキル・経験は適正か） ☐ もっと集中化できないか ☐ パート化、外注化できないか	7	同期化	☐ もっと平準化できないか ☐ もっとまとめて処理できないか ☐ 必要な情報が必要な時に届いているか ☐ 手待ちはないか ☐ 納期遅れで価値の下がった資料を作り続けていないか	8	機械化	☐ 手書きを少なくできないか ☐ データベース化して活用できないか ☐ 自動化できないか ☐ モバイル化できないか ☐ ネットワークを活用できないか
原則		チェックリスト																										
1	廃止	☐ やめられないか ☐ 目的ははっきりしているか ☐ 本当に効果を挙げているか ☐ 現行の資料、帳票、サービス等をやめられないか ☐ チェックをやめられないか																										
2	削減	☐ 枚数を減らせないか（帳票、報告書など） ☐ 頻度を少なくできないか（毎日・週・月） ☐ もっと粗くできないか（分類、項目） ☐ 経由部署を少なくできないか ☐ 保存資料をもっと少なくできないか																										
3	容易化	☐ 資料はすぐ出るようになっていないか ☐ よく参照する情報は近い所に置いておけないか ☐ 移動距離を小さくできないか ☐ 大事な事柄がいつでも目につくようになっていないか ☐ 迷わず判断できるようにならないか																										
4	標準化	☐ もっと標準化、ルール化できないか ☐ ミスなどでやり直していることはないか ☐ 例外処理のルールは決まっているか ☐ 引継ぎはスムーズに行くか ☐ この通りやれば一定の成果が出るというやり方にならないか																										
5	計画化	☐ もっと計画的に仕事ができないか ☐ もっと短い時間でできないか ☐ 人の動きはよいか（のんびしているか） ☐ 離席を少なくできないか、なぜ離席をするのか ☐ 期日を守れているか																										
6	分業分担	☐ 仕事の負荷は平準化しているか（適正か） ☐ 余裕があるのではないか ☐ 分担を変えたほうがよいか（スキル・経験は適正か） ☐ もっと集中化できないか ☐ パート化、外注化できないか																										
7	同期化	☐ もっと平準化できないか ☐ もっとまとめて処理できないか ☐ 必要な情報が必要な時に届いているか ☐ 手待ちはないか ☐ 納期遅れで価値の下がった資料を作り続けていないか																										
8	機械化	☐ 手書きを少なくできないか ☐ データベース化して活用できないか ☐ 自動化できないか ☐ モバイル化できないか ☐ ネットワークを活用できないか																										

3－(3)業務の目安時間設定

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定 量 化	(3)業務の目安時間設定 業務それぞれについて、実施に必要な目安時間を設定する	・タイムスタディ

重要

詳細内容		ポイント
変 動 業 務	①タイムスタディのシートを用いて、業務工程を横軸に記入する	・業務の始点と終点を明確にして業務手順工程にわけ ※P. 10で検討した業務手順参照。 ※変動業務のみ対象。
	②工程ごとにストップウォッチを使って業務時間を測定し、縦軸に記入する	・熟練者を対象とする。 ・業務手順書どおり実施をしてもらう。 ・10サンプル程度測定する。
	③工程ごとに平均値を算出し、業務ごとの目安時間を設定する	・工程ごとの平均値を合計したものを業務の目安時間とする。 ・目安時間に疲労余裕と遅れ余裕を加えて目標時間とする。 ※人の疲労による余裕率を6%程度加える。 ※遅れによる余裕については自社で設定する。 ※最大値と最小値のばらつきが大きい場合は、改善余地のある業務として、再度標準手順を見直してみる。
固 定 業 務	④固定業務については、現状、およびその改善を踏まえた上での目標時間を設定する	例) 清掃●分、会議●分。

使用する手法・ツールとポイント

■タイムスタディ

重要

業務名：陳列業務

工程		①売場の欠品を探す	②欠品数をチェックする	③倉庫へ移動する	④台車をとってくる	⑤補充商品を探す	⑥開梱する	⑦必要な数を数える	⑧補充商品を台車へ積む	⑨売場へ移動する	⑩商品の場所を探す	⑪商品を補充する	⑫台車(と余った商品)を戻す
観測①	開始時間	11:15:20	11:16:50	11:17:55	11:20:40	11:22:30							
	終了時間	11:16:50	11:17:55	11:20:40	11:22:30	11:45:42							
	作業時間	0:01:30	0:01:05	0:02:45	0:01:50	0:23:12	0:00:00						
	備考		3商品			3商品							
観測②	開始時間												
	終了時間												
	作業時間												
	備考												
観測③	開始時間												
	終了時間												
	作業時間												
	備考												
観測④	開始時間												
	終了時間												
	作業時間												
	備考												
観測⑤	開始時間												
	終了時間												
	作業時間												
	備考												
観測⑥	開始時間												
	終了時間												
	作業時間												
	備考												
観測⑦	開始時間												
	終了時間												
	作業時間												
	備考												
観測⑧	開始時間												
	終了時間												
	作業時間												
	備考												
観測⑨	開始時間												
	終了時間												
	作業時間												
	備考												
観測⑩	開始時間												
	終了時間												
	作業時間												
	備考												
合計時間													
作業数													
1作業あたり時間													
最大値													
最小値													
A = ①～⑩平均作業時間													
B = 疲労余裕 (A × 6%)													
C = 遅れ余裕 (自社設定)													
目標時間 (A + B + C)													

①
・左から右へ工程順に業務を記述する。

②
・記録時は開始と終了の時刻を記述し、後で業務時間を算出する。

②
・製造数や処理数を記述して、1処理あたりの時間が算出できるようにしておく。

③
・最大値と最小値ばらつきの大きい場合は改善余地のある業務として、再度標準手順を見直してみる。

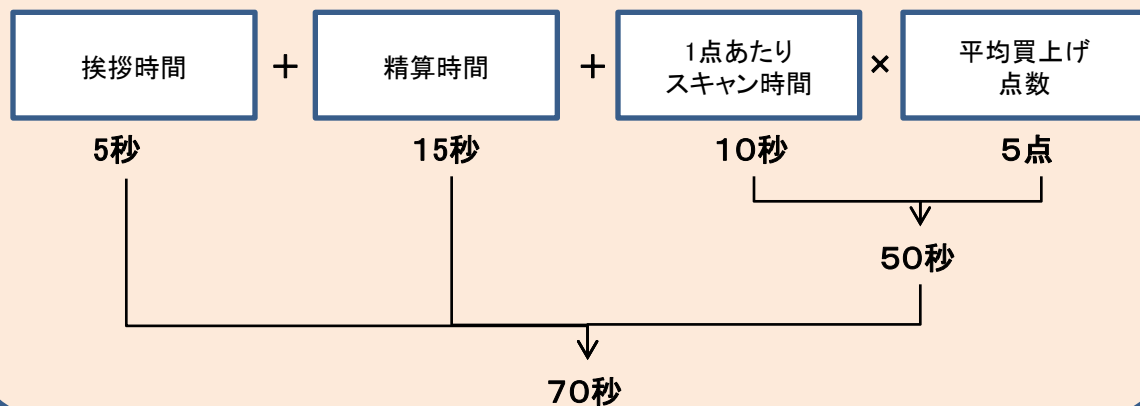
③
・平均時間に疲労余裕と遅れ余裕を加えて目標時間とする。
※疲労の余裕率を6%程度みる。
※遅れの余裕については自社設定する。

使用する手法・ツールとポイント

■レジやカウンター対応の考え方

$$\boxed{\text{必要人時}} = \boxed{\text{1人あたり処理時間}} \times \boxed{\text{客数}} \div \boxed{\text{稼働率}}$$

(例)レジの場合



- レジの必要人時の考え方は、上記のように1人あたりの応対時間を算出し、時間帯別客数から必要な人時を算出する。
 - 余裕率を15%程度見るために、必要な人時を「÷0.85」したものを最終的な必要人時とする。
- ※カウンター応対等も同様。

3-(4) 基準業務スケジュールの作成

取り組み手順			使用する 手法・ツール
課題化	(4) 基準業務スケジュールの作成	基準となる1日の業務スケジュールを作成する	・基準業務スケジュール

重要

詳細内容	ポイント
① 中分類の業務単位で曜日別・時間帯別に実施する固定業務のタイミングを決めて記述する	・週1回未満の発生頻度の業務は、備考として記述する。 ・15分単位で記述する。 ・平日/土日等、パターンがくくれる曜日はまとめてもよい。 ・超繁忙期パターンなどは別途作成する。
② ①に変動業務のタイミングを決めて記述する	・基本的な考え方は①と同様。
③ 変動業務について、前年同月・同週・同曜日の売上・客数実績から業務毎に業務量を算出する	・前年データがない場合は、今期予想のデータを使う。 ・売上金額や客数から業務量を算出する方法を考える。 (例) ・商品補充(陳列)数。 ＝売上点数 ＝売上金額÷平均買上げ単価 ・接客人数。 ＝客数×接客率(客数のうち何割に接客が発生するか)
④ P. 13で設定した目安時間に上記③の業務量を掛け合わせて変動業務の必要人時を算出する	・時間帯別の売上金額や客数に按分する。 ・固定業務は手順(3)で設定した人時を使用する。 ※P. 13参照。

使用する手法・ツールとポイント

■基準業務スケジュール

・時間帯別に固定業務、変動業務を記述する。

重要

平日パターン ●月●週 売上: ●●●●●円 客数: ●●●人
 荷受業務必要人時: ●●人時
 商品補充(陳列)必要人時: ●●人時
 精算業務必要人時: ●●人時
 接客必要人時: ●●人時

	7:00	7:15	7:30	7:45	8:00	8:15	8:30	8:45	9:00	9:15	9:30	9:45	10:00	10:15	10:30	10:45	11:00	11:15	11:30	11:45
固定作業	清掃 【●人時】	荷受 【●人時】										朝礼 【●人時】								発注 【●人時】
変動作業																				
備考																				

・週1回未満の業務等は備考欄に記述する。

■基準となる必要人時

重要

平日パターン ●月●週 売上: ●●●●●円 客数: ●●●人
 荷受業務必要人時: ●●人時
 商品補充(陳列)必要人時: ●●人時
 精算業務必要人時: ●●人時
 接客必要人時: ●●人時

・前年、同月・同週・同曜日のデータから、変動業務毎に必要な人時を算出する。
 ・さらに、時間帯別に按分する。

	7:00	7:15	7:30	7:45	8:00	8:15	8:30	8:45	9:00	9:15	9:30	9:45	10:00	10:15	10:30	10:45	11:00	11:15	11:30	11:45
固定作業	清掃 【●人時】	荷受 【●人時】										朝礼 【●人時】								発注 【●人時】
変動作業																				
備考																				

・固定業務は、手順3-(3)で設定した時間を使用する。
 ※P. 13参照。

3 – (5) 業務割当表の作成と実践

取り組み手順		使用する 手法・ツール
実践化	(5) 業務割当表の 作成と実践	日別・時間帯別に必要人時を算出し、 担当者をスケジュールに落とし込む
		・業務割当表

重要

詳細内容	ポイント
① 基準業務スケジュールの必要人時を調整する	・目標売上金額や客数予測が基準業務スケジュールと異なる場合、それに応じて必要人時を再計算する。
② 基準業務スケジュールにもとづき、必要な人時になるように人別に業務割当を行う	・15分単位で、人別に業務を割当て、必要人時になるように計画する。
③ めざす「サービス目標」からチェックする	・待ち時間や品揃え(欠品のなさ)、接客応対率など、どれくらいのサービスを提供したいか、といった目標が達成できるかチェックする。

使用する手法・ツールとポイント

■業務割当表

・その日の売上や客数の目標や予測から、変動業務の必要人時を調整する。

重要

●月第●週 ●月●日

	7:00	7:15	7:30	7:45	8:00	8:15	8:30	8:45	9:00	9:15	9:30	9:45	10:00	10:15	10:30	10:45	11:00	11:15	11:30	11:45	
固定作業	青掃 [1人時]	荷受 [2人時]										朝礼 [1.25人時]								発注 [0.5人時]	
変動作業			商品補充(陳列)【11人時】											精算業務【5人時】							
														接客業務【4.5人時】							
Aさん	青掃	荷受	商品補充(陳列)										朝礼	精算業務							
Bさん	青掃	荷受	商品補充(陳列)										朝礼	精算業務							
Cさん	青掃	荷受	商品補充(陳列)										朝礼	接客業務				精算業務			
Dさん	青掃	荷受	商品補充(陳列)										朝礼	接客業務							
Eさん		荷受	商品補充(陳列)			倉庫整理			朝礼	接客業務								発注			

・従業員名を入れる。

・15分単位を目安に必要な人時に達するように人別に業務内容を記述する。
・不足する場合は前後の時間帯で調整する。
・余る場合は、別の業務を割り当てる。

・待ち時間や品揃え、接客対応人数などのサービス目標が達成可能かどうかのチェックを行う。

3－(6)進捗管理と検証・定着化

取り組み手順			使用する 手法・ツール
定着化	(6)進捗管理と 検証・定着化	一定頻度で目標人時と実際の人時を確認する	・進捗管理 チェックシート

詳細内容	ポイント
①計画人時と実際の人時を確認する	—
②計画人時をオーバーしている場合、原因を分析し、計画人時に近づけるように改善する	・下回っている場合には、業務品質が悪くないかの確認や付加価値業務への有効活用を行う。
③臨時雇用社員の切り替え時などに計画人時に近づけるよう、雇用調整等を行う	・すぐに人時生産性が改善するわけではなく、半年や一年といった期間での雇用調整（自然減など）を視野に入れる。
④一定期間取り組んだ後、目安時間や余裕率の見直しを行う	—

ポイント	使用する手法・ツール																																																																																				
・計画人時と実際人時の差を算出する。 ・差の原因を分析し、対策を立案する。	■進捗管理チェックシート <table><tr><th>業務名</th><th>人時</th><th>1月1日</th><th>1月2日</th><th>1月3日</th><th>1月4日</th><th>1月5日</th><th>1月6日</th><th>1月7日</th></tr><tr><td rowspan="3">レジ</td><td>計画人時</td><td>20</td><td>20</td><td>20</td><td>20</td><td>25</td><td>25</td><td>20</td></tr><tr><td>実際人時</td><td>18</td><td>18</td><td>22</td><td>20</td><td>23</td><td>30</td><td>18</td></tr><tr><td>差</td><td>2</td><td>2</td><td>-2</td><td>0</td><td>2</td><td>-5</td><td>2</td></tr><tr><td rowspan="3">商品補充</td><td>計画人時</td><td>30</td><td>30</td><td>30</td><td>40</td><td>25</td><td>25</td><td>30</td></tr><tr><td>実際人時</td><td>25</td><td>22</td><td>28</td><td>38</td><td>30</td><td>20</td><td>25</td></tr><tr><td>差</td><td>5</td><td>8</td><td>2</td><td>2</td><td>-5</td><td>5</td><td>5</td></tr><tr><td rowspan="3">発注</td><td>計画人時</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>3</td><td>3</td><td>5</td></tr><tr><td>実際人時</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td><td>1</td><td>1</td><td>6</td></tr><tr><td>差</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td><td>-1</td></tr></table> 差の原因分析 対策	業務名	人時	1月1日	1月2日	1月3日	1月4日	1月5日	1月6日	1月7日	レジ	計画人時	20	20	20	20	25	25	20	実際人時	18	18	22	20	23	30	18	差	2	2	-2	0	2	-5	2	商品補充	計画人時	30	30	30	40	25	25	30	実際人時	25	22	28	38	30	20	25	差	5	8	2	2	-5	5	5	発注	計画人時	5	5	5	5	3	3	5	実際人時	4	4	4	4	1	1	6	差	1	1	1	1	2	2	-1
業務名	人時	1月1日	1月2日	1月3日	1月4日	1月5日	1月6日	1月7日																																																																													
レジ	計画人時	20	20	20	20	25	25	20																																																																													
	実際人時	18	18	22	20	23	30	18																																																																													
	差	2	2	-2	0	2	-5	2																																																																													
商品補充	計画人時	30	30	30	40	25	25	30																																																																													
	実際人時	25	22	28	38	30	20	25																																																																													
	差	5	8	2	2	-5	5	5																																																																													
発注	計画人時	5	5	5	5	3	3	5																																																																													
	実際人時	4	4	4	4	1	1	6																																																																													
	差	1	1	1	1	2	2	-1																																																																													

4 - (1) 改善実践事例【株式会社メッセージ】

企業プロフィール

- | | |
|-----------|---|
| ■ 会社名 | : 株式会社メッセージ |
| ■ URL | : http://www.amille.jp/ |
| ■ 業種・業務内容 | : 有料老人ホーム・高齢者専用賃貸住宅・グループホームの運営、
居宅サービス事業 |
| ■ 本社所在地 | : 岡山県 |
| ■ 従業員数 | : 単体 : 2,781名(平成22年3月現在、臨時雇用を含まず) |

取り組み背景

高品質で低価格の介護サービスの提供と、安定的な事業運営を両立させるために、ムリ・ムダ・ムラを排除した効率的な介護業務のオペレーションを実現させる必要があった。

取り組み目的

高品質で低価格の介護サービスを提供して入居者の満足度を高めるため、個々の入居者に合わせたオーダーメイドな介護サービスの提供と低価格で入居いただけるためのコスト(労務費)削減を同時に実現させる。

取り組み概要

入居者からの要望をもとにして、個別のケアプランを作成する。

個別ケアプランをもとに作成した作業スケジュールの実施を阻害していた、介護業務(例えば、排泄の介護業務)を定時業務化する。

ケアプランをシステムに入力し、最も効率的になるように、作業を自動的に割り当てる。

取り組み内容

1. 入居者ごとに個別のケアプランを作成。

何時にどのような介護サービスを提供するかというケアプランを入居者の希望をヒアリングしながら作成する。

2. 非定時業務を削減（例えとして、排泄の介護業務）。

入居者が求めるタイミングで介護サービスを提供することを阻害していた、作業割当表にない「非定時介護業務（ナースコール）」を削減する。具体的にはナースコールの用件分析より排泄の介護業務を削減する。

(1) 超音波膀胱内尿量測定装置で膀胱の機能を調べたり、その他排泄に関する因子を分析することで、排泄のタイミングを把握する。

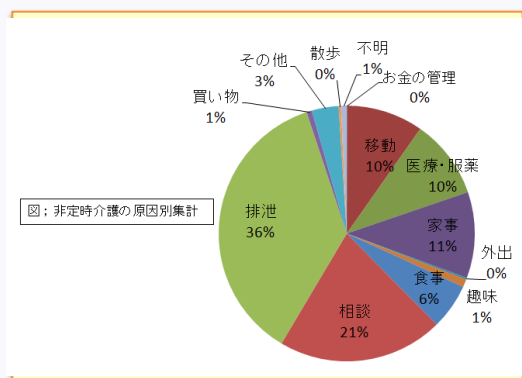
(2) 頻尿の方や排尿に問題を抱えている方については医療機関を受診をし、投薬などで治療を行い、排泄を定時業務にする。

＜一定期間の運用後＞

3. 作業割当表の自動シミュレーションシステムの構築。

ムリ・ムダ・ムラを排除した介護サービス従事者の人員配置のために、作業割当表の自動シミュレーションシステムを構築する。

＜非定時業務の削減取り組み＞



＜作業割当表＞

普通の生活 割当プラン 介護業務表		介護スケジュール											
5/6(日)	5/7(月)	5/8(火)	5/9(水)	5/10(木)	5/11(金)	5/12(土)	5/13(日)	5/14(月)	5/15(火)	5/16(水)	5/17(木)	5/18(金)	5/19(土)
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86
87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

成果

- オーダーメイド介護サービスの実現。
- 適正人員配置による介護業務の効率化。
- 作業割当表作成負荷の軽減。

4－（２）改善実践事例【株式会社レディ薬局】

企業プロフィール

■ 会社名	: 株式会社レディ薬局
■ URL	: http://www.lady-drug.co.jp/index.shtml
■ 業種・業務内容	: ドラッグストアチェーン
■ 本社所在地	: 愛媛県
■ 従業員数	: 656名（平成22年3月31日現在）

取り組み背景

地方にも中央の大型チェーンが進出してきており、競争が激化してきている。

地方の企業が生き残るためには効率化しなければならないが、多くの従業員は、“現状が普通”だと考えていて、最大限やっていると考えている状況であった。

取り組み目的

前述のとおり、多くの従業員は、現状に対する問題意識が低い状況であった。

しかしムダな業務は必ずあるので、それに気づかせたい、そして改善したいというトップのおもいがあった。

また、ムダを削減した分を賞与や研修にあてることで、効率化は会社にもメリットがあるだけでなく、従業員にもメリットがあることを理解してもらうことが目的であった。

取り組み概要

業務実施に必要な人時（人数×時間）にもとづいて人別・時間帯別に作業計画を立案し、その計画に近づける改善取り組みを行うことで、業務の効率化を行う。

取り組み内容

1. 店舗作業でボリュームの多い2つの業務を選定。
 - (1) 荷受→品だし→補充
 - (2) レジ作業
2. 2つの業務に要する時間を測定。
3. 測定結果をもとに、それぞれの業務に要する標準時間を算出。
4. 標準時間をもとに、日別・時間帯別・作業別に必要人時(人数×時間)を算出。
5. 4をもとに人別に15分単位で作業指示表を作成して実践。
6. 計画作成や計画通り実践するために必要な改善の研修も同時に実施。
 - (1) リーダークラスには作業時間測定も体験しらもらうことで意識付け。
 - (2) 品だしをスムーズにするために、品だし頻度の高いものを倉庫の入口近くに置く、などの改善も実施。
 - (3) 定着のために実績を記入するシートを作成し、スタッフ間の連絡ノート機能を合わせて活用。
7. 結果(進捗)指標としては、総労働時間の推移を検証。

＜倉庫改善結果＞



＜作業指示表＞



成果

- 人件費8%～14%の削減(1年間の取り組み)。

【本マニュアルは以下の利用条件をご確認の上、ご利用ください。】

1. 本マニュアルに関する著作権、商標権、意匠権等を含む知的財産権は(株)日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)に帰属しています。
2. 本マニュアルは、経営改善を目的として、利用者の責任にて使用、複製してご利用いただけます。
※引用して利用する場合は、「(株)日本能率協会コンサルティング制作「計画的な業務割当による人時生産性向上マニュアル」××ページより引用」と記載して下さい。
3. JMACの事前の書面による許諾なしに、本マニュアルの一部又は全部を販売したり、改変したり、翻訳、翻案等による二次的著作物を作成したりしないで下さい。
4. JMACは、利用者が本マニュアルを利用することによって得られる成果または結果を保証しません。
本マニュアルの利用により、利用者にトラブルや紛争等が発生した場合は、
全て利用者の費用と責任で解決するものとし、JMACは一切責任を負いません。