

保存



時間生産性に関する調査報告書

1992年6月

社団法人日本能率協会

— 目 次 —

I. 調査概要

1. 調査目的及び調査内容	1
2. 調査対象および調査方法	1
3. 調査期間	1
4. 調査実施機関	1
5. 回収状況	1
6. 回答者の内訳	2

II. 調査結果の要約

1. 時間の使い方に関する意識	3
2. 会社における時間生産性阻害要因	5
3. 個人における時間生産性阻害要因	7
4. 時間生産性を高める方策	9

III. 調査結果

1. 時間の使い方に関する意識	11
1-1. 時間を大切に使う意識	12
1-2. 時間の効率化への意識	12
1-3. 計画的な時間活用意識	13
1-4. 自由にコントロールできる時間創り意識	13
1-5. 周囲の人達への時間配慮意識	14
1-6. 仕事の中での充実時間意識	14
1-7. 家族・友人とのコミュニケーション時間作り意識	15
1-8. 社会活動時間作り意識	15
1-9. 働きすぎ意識	16
1-10. 仕事の中の無駄時間意識	16
1-11. 3割程度の時間の効率化意識	17
1-12. 労働時間短縮の可能性意識	17
2. 会社における時間生産性阻害要因	18
2-1. 残業などを評価する人事制度	19
2-2. 業務量のピークオフピーク差	19
2-3. 標準化・マニュアル化の遅れ	20
2-4. 機械化・OA化の遅れ	20
2-5. 部門間の連携・協力不足	21
2-6. 年間行事の無計画性	21
2-7. 製品開発サイクルの短さ	22
2-8. 商品・サービス量の過多さ	22
2-9. 意思決定手続きの複雑さ	23
2-10. 個々人の能力・志向への配慮不足	23
2-11. 個々人の成長・経験蓄積への配慮不足	24
2-12. 上司から、あるいは部下への必要性の薄い仕事指示	25
2-13. 社内・外からの飛び込み仕事	26
2-14. 不要な会議や段取りの悪さ	27
2-15. 仕事の後戻り・やり直し	28
2-16. 社内のコミュニケーション不足	29
2-17. 予定変更の多さ	29
2-18. 不十分な権限の委譲	30
2-19. 納期遅れによる周囲への迷惑	30
2-20. 仕事への集中時間が取りにくい	31
2-21. 残業肯定ムード	31
2-22. 仕事以外の時間を大切にする雰囲気欠如	32
2-23. 仕事の役割・位置づけの理解不足	32

3. 個人における時間生産性阻害要因	33
3-1. 目先のことに気をうばわれる	34
3-2. 無計画によるやり直し	34
3-3. 仕事の安請け合い	35
3-4. 資料さがしに時間がかかりすぎる	35
3-5. 所要時間の見積りを立てない	36
3-6. いやなことの先のばし	36
3-7. 多発仕事による混乱	37
3-8. 充実感もてる仕事の不足	37
3-9. 完全性重視の仕事への取り組み	38
3-10. 情報・資料収集難	38
3-11. 遊び時間の発生	39
3-12. 仕事適性への確信不足	39
4. 時間生産性を高める方策	40
[参考資料]	
調査票	43

I. 調查概要

I. 調査概要

1. 調査目的及び調査内容

本調査は、社団法人日本能率協会による「時間生産性向上に関する提言」の一環として実施したものである。

実際に社会で働いている経営者、管理職、一般社員の時間生産性に対する意識を、「時間に関する意識」、「時間生産性阻害要因」、「時間生産性を高める方策」といった視点からとらえて調査を行った。

なお、ここでいう時間生産性とは、労働時間を分母とし、その労働によって生み出された成果を分子とする概念である。生み出される成果とは、「仕事そのもののアウトプットの質や量・・・仕事成果」と「その時間を使う本人のなかで生まれる価値（面白さ、充実感、情報や能力の蓄積）・・・本人成果」の両者を含めてとらえている。

2. 調査対象および調査方法

本調査は、証券取引所1部・2部上場およびそれに準ずる企業経営者（役員）、管理職、一般社員を対象に、調査票訪問留置き郵送回収法、および調査票郵送配布郵送回収法の両方を併用実施した。

3. 調査期間

本調査の調査票は、1992年4月6日より配布を始め、4月25日までに回収を終了した。

4. 調査実施機関

本調査は、(株)日本能率協会総合研究所に委託・実施した。

5. 回収状況

今回実施した調査では、800名に配布した調査票のうち、期間中に回収した調査票は435票で、回収率は54.4%であった。

6. 回答者の内訳

調査回答者の役職の内訳は、以下の通りである。

役 職		実 数	構成比	実 数	構成比
経営層	経営者	23	5.3	91	20.9
	役員	68	15.6		
管理職	部長	70	16.1	180	41.4
	課長	110	25.3		
一般職	係長	69	15.9	157	36.1
	一般社員	88	20.2		
無 回 答		7	1.6	7	1.6
合 計		435	100.0	435	100.0

また、調査回答者の主な業務の内訳は、以下の通りである。

業 務	実 数	構成比
経営意思決定・調整業務	67	15.4
計画・企画業務	113	26.0
管理業務	142	32.6
営業業務	53	12.2
研究開発業務	13	3.0
そ の 他	39	9.0
無 回 答	8	1.8
合 計	435	100.0

Ⅱ. 調査結果の要約

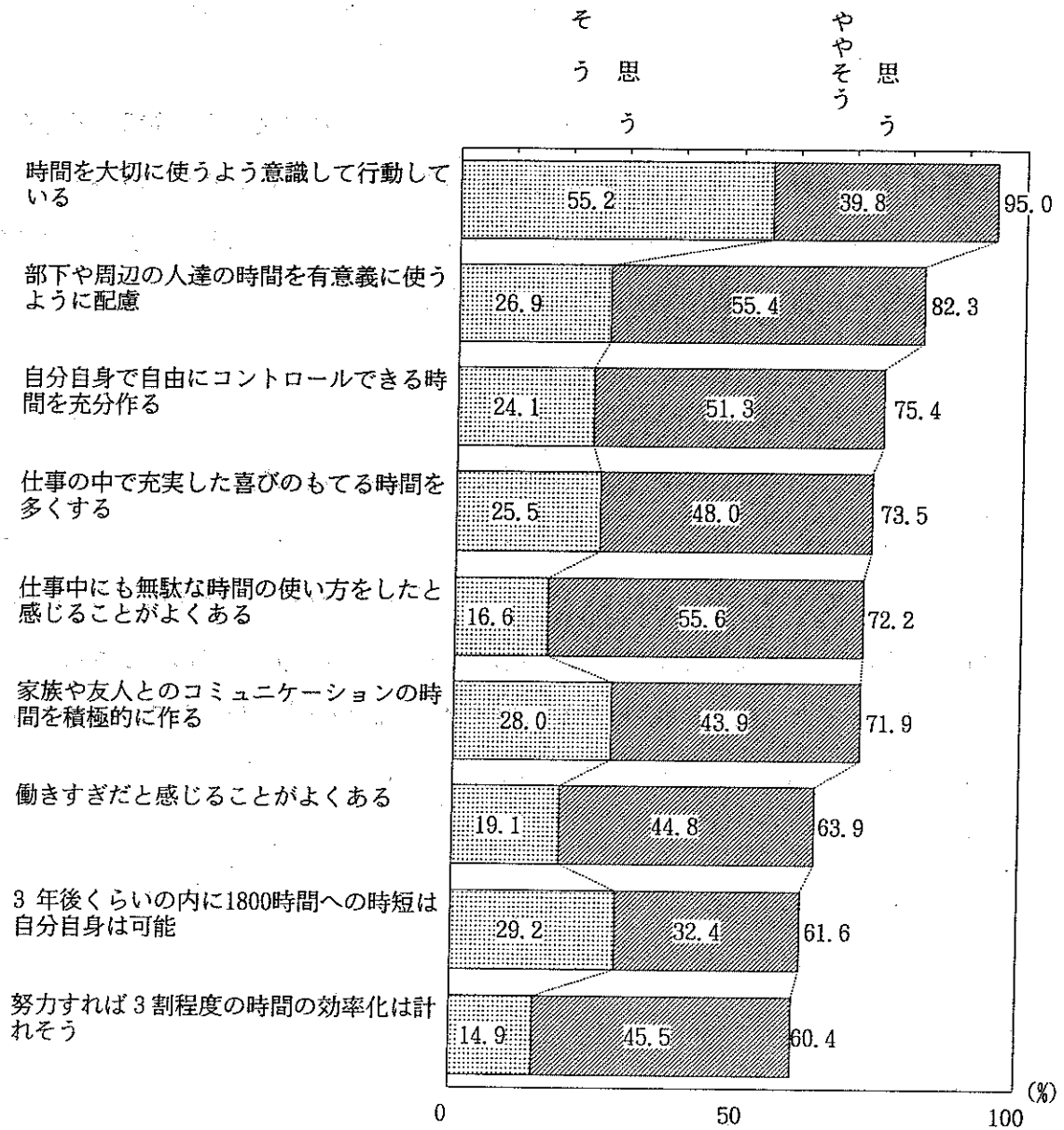
1. 時間の使い方に関する意識

個人の時間に関する意識は高く、実際に上手に活用しているという人が多い

個人の時間の使い方に関する意識は高く、「時間を大切に使うよう意識して行動」(95%)し、「部下や周辺の人達の時間を有意義に使うように配慮」(82.3%)や、「自分自身で自由にコントロールできる時間を充分作る」(75.4%)など、自分自身では意識的に時間を活用していると認識している。

3年以内に1800時間は可能と感じている企業人は6割

「働きすぎだと感じる事がよくある」(63.9%)と感じ、「3年後くらいの内に年間1800時間への労働時間短縮は、自分自身は可能」(61.6%)であると考えているようである。それには、「努力すれば3割程度の時間の効率化は図れそう」(60.4%)だと労働時間短縮の必要性を認めているようである。



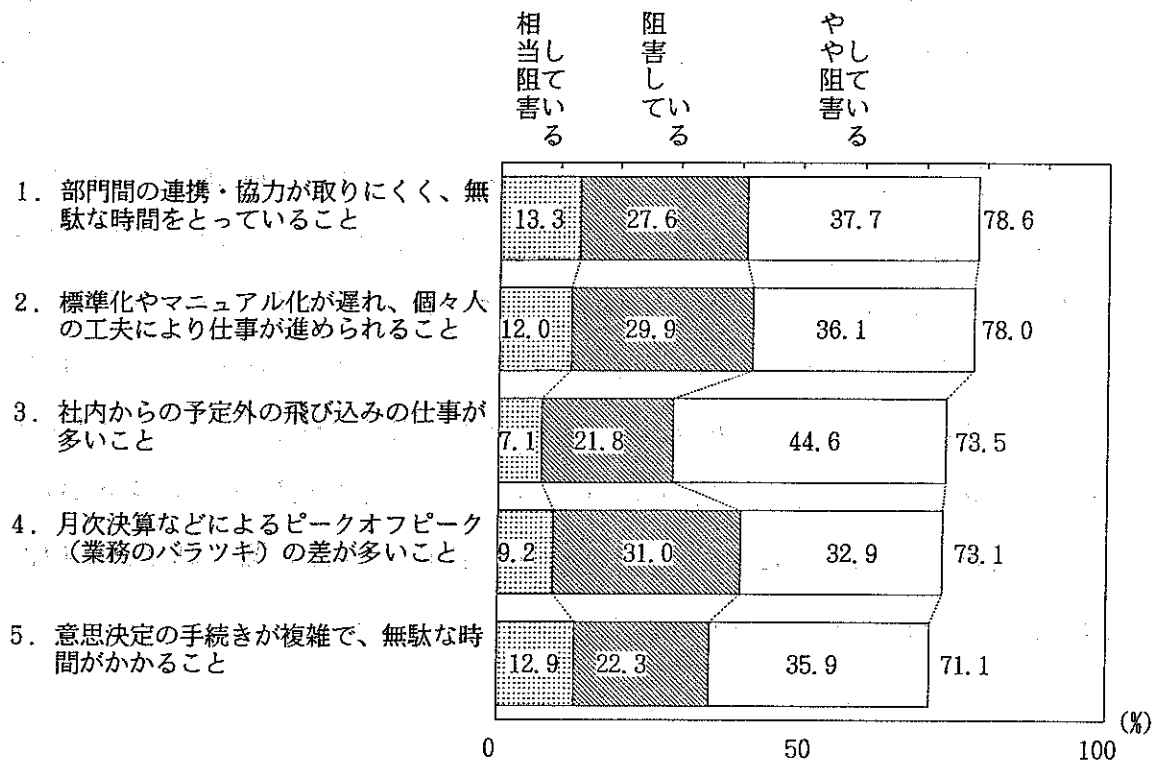
図Ⅱ-1. 時間の使い方に関する意識

注) 回答のグラフは、「そう思う」「ややそう思う」「そうは思わない」「わからない」の回答の中から「そう思う」「ややそう思う」に回答した者の割合を多い順に並べたものである。

2. 会社における時間生産性阻害要因

会社の仕組み・風土に関わる問題が時間生産性を阻害していると、7割以上の人が指摘している

会社における時間生産性を阻害していると思われる要因を、「相当阻害している」「阻害している」「やや阻害している」と回答されたもののベスト5でみると、「部門間の連携・協力が取りにくく、ムダな時間をとっている」(78.6%)、「標準化やマニュアル化が遅れ、個々人の工夫により仕事が進められる」(78.0%)、「社内からの予定外の飛び込みの仕事が多い」(73.5%)、「月次決算などによるピークオフピーク(業務量のバラツキ)の差が多い」(73.1%)、「意思決定の手続きが複雑でムダな時間がかかる」(71.1%)といった会社の仕組み・風土に関わる問題が、阻害要因として上位に上がってきている。



図Ⅱ－２．会社における時間生産性阻害要因

注) 回答のグラフは、「相当阻害している」「阻害している」「やや阻害している」「あまり関係ない」「自分にはあてはまらない」の回答のうち、「相当阻害している」「阻害している」「やや阻害している」に回答した者の割合を示したグラフである。

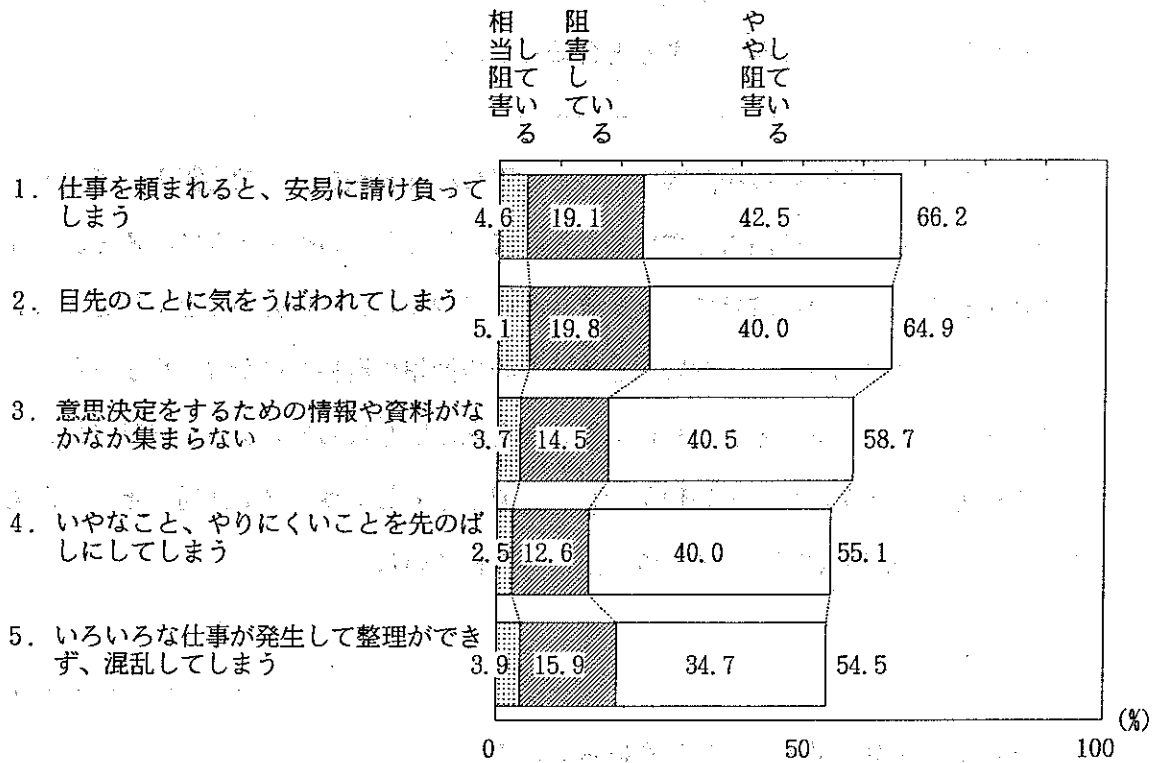
3. 個人における時間生産性阻害要因

個人としては、安易に仕事を請け負ってしまう姿勢や、目先や突発的な業務への対応のあり方に問題があると認識している

個人における時間生産性を阻害していると思われる要因を、「相当阻害している」「阻害している」「やや阻害している」と回答されたもののベスト5でみると、「仕事を頼まれると、安易に請け負ってしまう」（66.2%）、「目先のことに気をうばわれてしまう」（64.9%）、「意思決定するための情報や資料がなかなか集まらない」（58.7%）、「いやなこと、やりにくいことを先のばしにしてしまう」（55.1%）、「いろいろな仕事が発生して整理ができず、混乱してしまう」（54.5%）といったものが、個人への阻害要因として上位に上がってきている。

経営層は仕事の進め方に自信を持っている

個人における時間生産性を阻害している要因を階層別で比較してみると、阻害要因は各項目とも経営層が最も低く、仕事の進め方については他の階層に比べて自信を持っているようである。



図Ⅱ－３．個人における時間生産性阻害要因

注) 回答のグラフは、「相当阻害している」「阻害している」「やや阻害している」「あまり関係ない」「自分にはあてはまらない」の回答のうち、「相当阻害している」「阻害している」「やや阻害している」に回答した者の割合を示したグラフである。

4. 時間生産性を高める方策

労働時間、残業時間の制限や休日増などの、強制短縮法による時間生産性向上策への期待は薄い

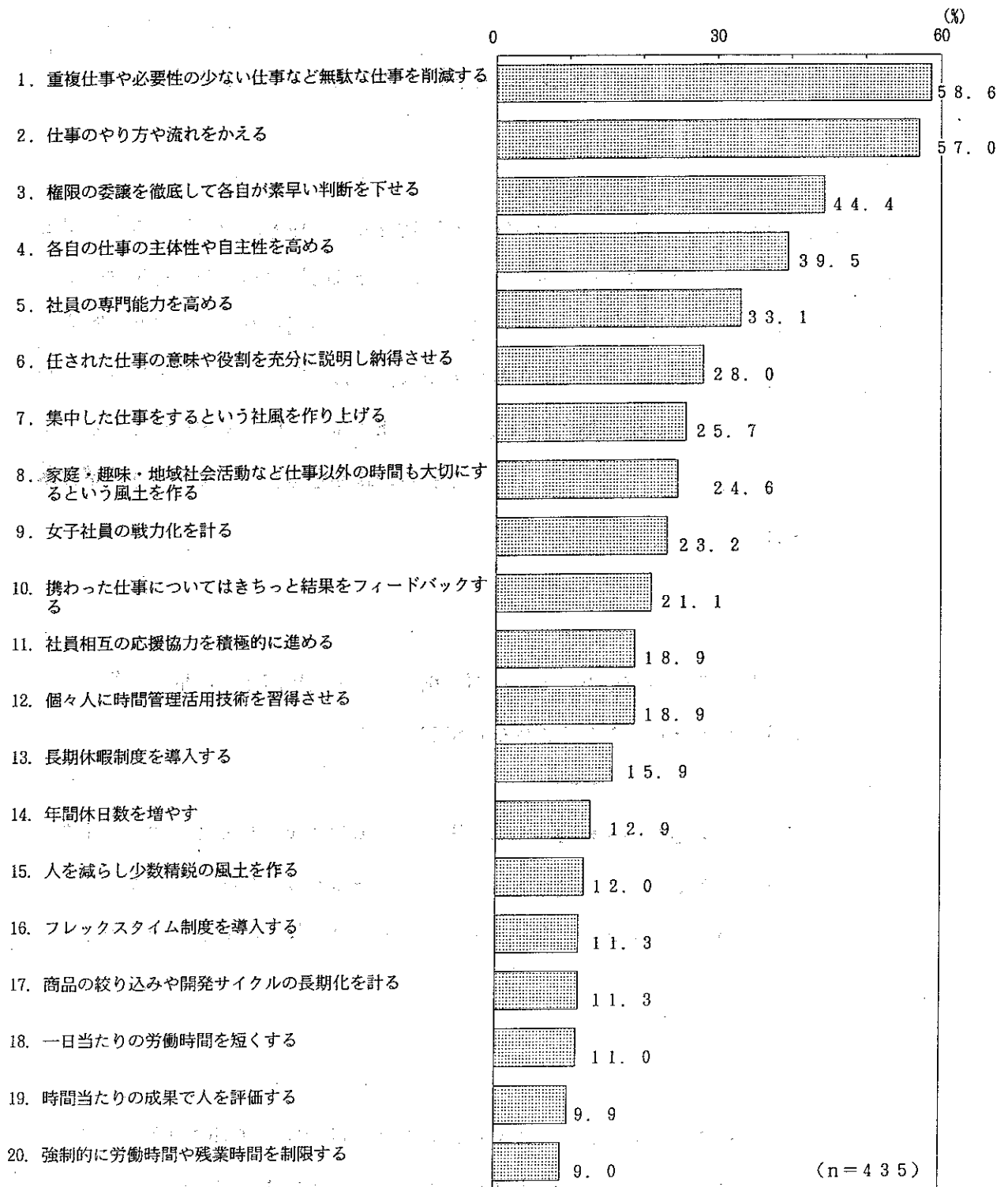
強制的に労働時間を減らし、その時間内で社員自身が業務を終わらせるような改善や工夫を行う「強制短縮法」がある。ここでは、「強制的に労働時間や残業時間を制限する」(9.0%)が最下位となっている。続いて「一日当たりの労働時間を短くする」(11.0%)、「フレックスタイム制度の導入」(11.3%)、「年間休日数を増やす」(12.9%)、「長期休暇制度を導入する」(15.9%)といった項目が上げられているが、全体からみてもポイントは低く、これらの時間生産性向上策への期待感は薄いようである。

時間生産性を高める方法として、仕事の重複・ムダの削減と、仕事のやり方・流れを変えるといった業務改善法が重要視されている

時間生産性を高めるために期待される方策は、「重複仕事や必要性の少ない仕事などムダな仕事を削減する」(58.6%)、次いで「仕事のやり方や流れを変える」(57.0%)というように、組織的な「業務改善」をとまなう方策の必要性を強く感じているようである。

時間生産性向上のためには、組織的な業務改善のほかに、権限の委譲や仕事の自立化促進などの、個人の自立・主体性の確立が重要視されている

「権限の委譲を徹底して各自が素早い判断を下せる」(44.4%)、「各自の仕事の主体性や自主性を高める」(39.5%)といった個人の自立性や主体性を高める方策が指摘されている。仕事そのものの仕組みを変えていくとともに、実際にその仕事に従事する個人の自立・主体性確立の必要性も認識しているようである。



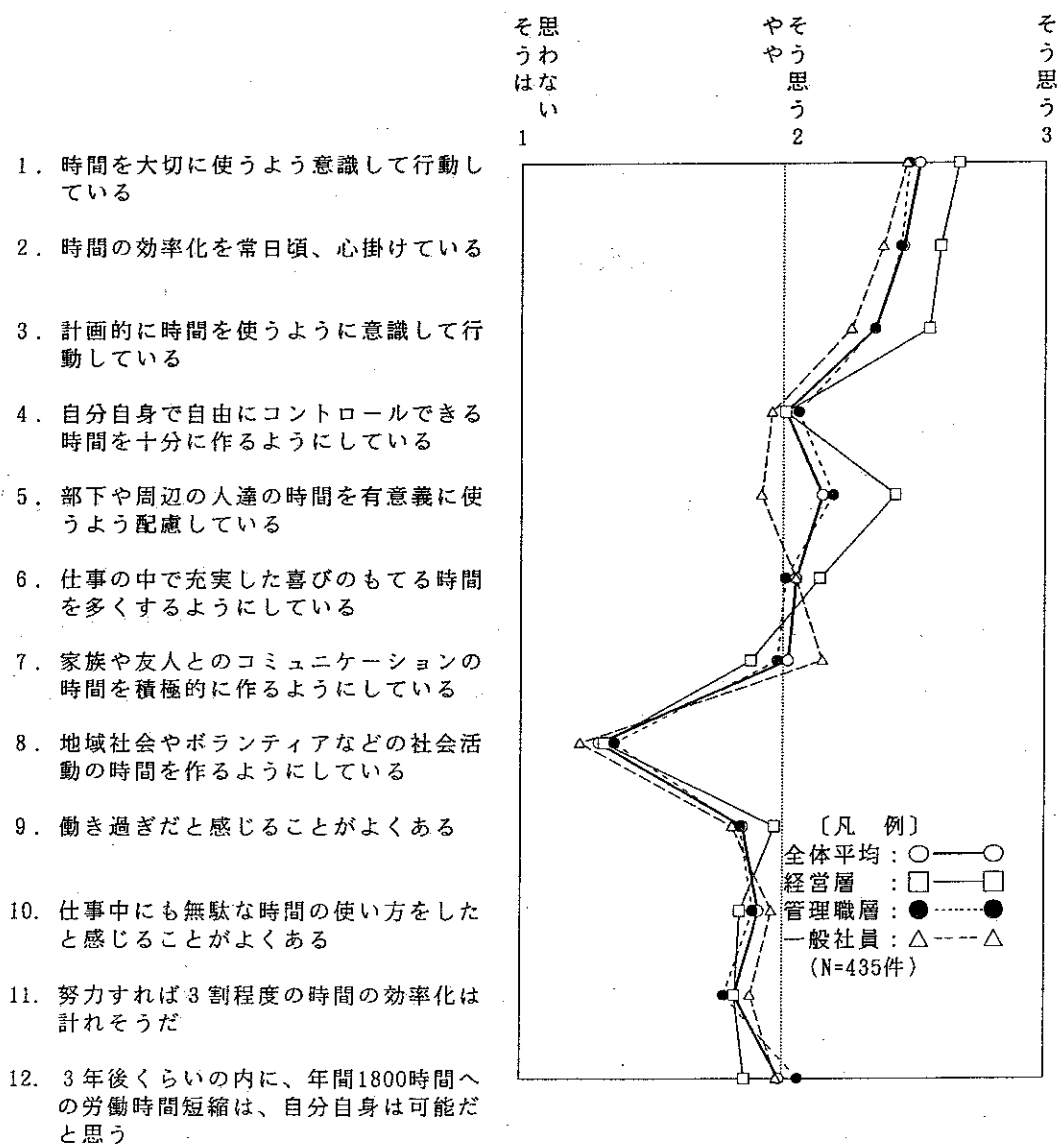
注) 20項目中5項目の複数選択回答結果

図Ⅱ-4. 時間生産性を高める方策

Ⅲ. 調查結果

1. 時間の使い方に関する意識

時間に関する意識は全体的に高いが、役職間に意識の差がみられ、時間の有効活用や計画性といった、どちらかといえば仕事に関係する時間に対する意識は役職が高い程強く、逆にプライベート時間への意識は、役職が低い程強い。また、仕事に関係する時間に関しては、有効利用しようとする意識が強いものの、社会活動にかける時間意識は非常に乏しい。



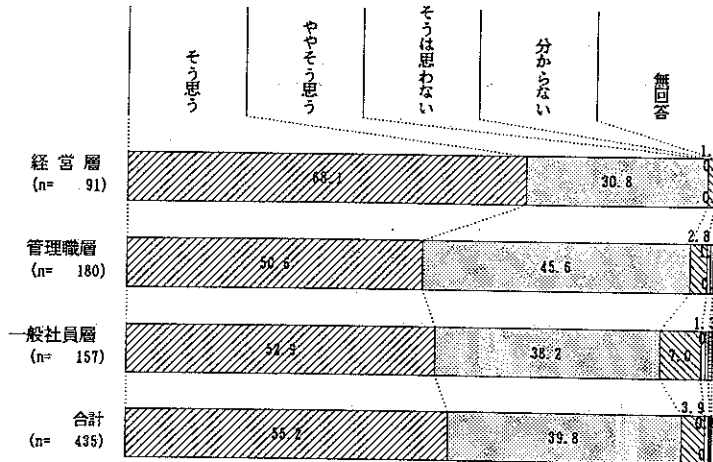
図Ⅲ-1. 時間の使い方に関する意識 (平均点)

ここでいう平均点とは、「そう思う」(3点)「ややそう思う」(2点)「そう
は思わない」(1点)と点数化したものの回答の平均点である

1-1. 時間を大切に使う意識

日頃の行動で、「時間を大切に使うよう意識して行動している」という時間を大切に使う意識に関する質問に対しては、「そう思う」「ややそう思う」を含め全体の95%が意識して行動していると回答している。

役職別では、経営層において「そう思う」という積極的な回答が68.1%と最も多く、時間に対する意識の高さが伺われる。

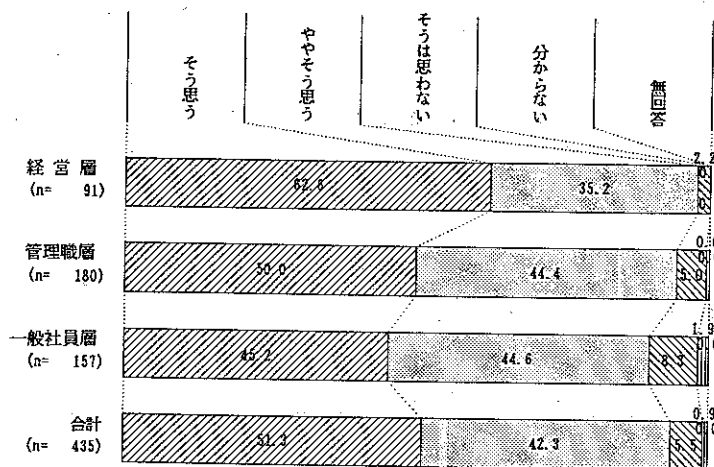


図Ⅲ-1-1. 時間を大切に使う意識

1-2. 時間の効率化への意識

「時間の効率化を常日頃、心掛けている」という時間の効率的活用に関する意識では、「そう思う」「ややそう思う」を含め全体で93.6%が意識している。

役職別にみると、役職が高くなる程意識する人の割合が多くなる傾向にあり、「そう思う」では、経営層が62.6%、管理職層では50%と2人に1人の割合で、一般社員層では45.2%となっている。

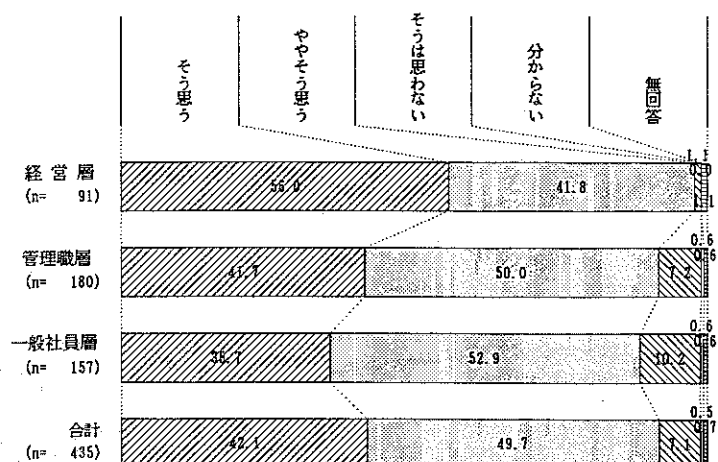


図Ⅲ-1-2. 時間の効率化への意識

1-3. 計画的な時間活用意識

「計画的に時間を使うように意識して行動している」という計画的な時間活用に関しては、「そう思う」「ややそう思う」を含め全体で91.8%が意識している。

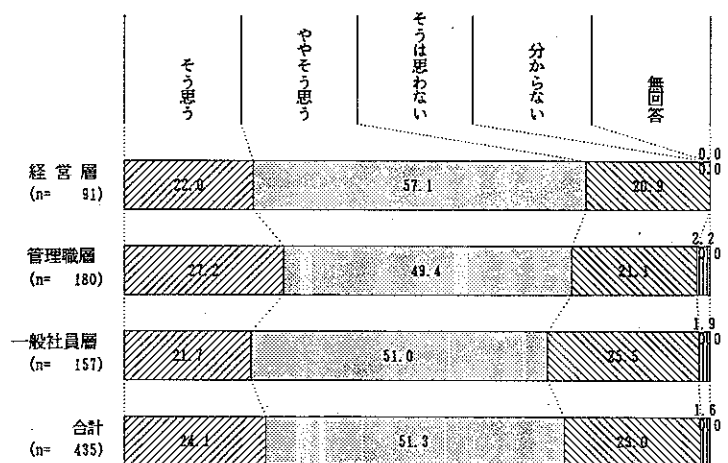
役職別にみると、役職が高くなる程意識する人の割合が多くなる傾向にあり、「そう思う」の割合では、経営層では56%と2人に1人以上が、管理職層では41.7%、一般社員層では35.7%と役職間に差がみられる。



図Ⅲ-1-3. 計画的な時間活用意識

1-4. 自由にコントロールできる時間創り意識

「自分自身で自由にコントロールできる時間を十分に作るようにしている」という自分自身でのコントロール時間に関しては、「そう思う」「ややそう思う」を含め全体の75.4%が意識している。また逆に、「そうは思わない」が23%と4人に1人は、積極的に自由にコントロールできる時間を作るようには心掛けていないようである。

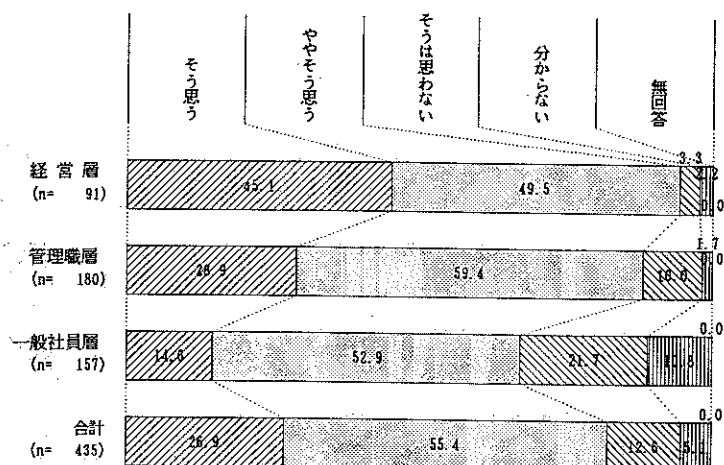


図Ⅲ-1-4. 自由にコントロールできる時間創り意識

1-5. 周囲の人達への時間配慮意識

「部下や周辺の人達の時間を有意義に使うよう配慮している」という周囲への時間配慮に関しては、「そう思う」「ややそう思う」で全体の82.3%が意識している。

役職別にみると、役職が高くなる程意識する割合が多くなる傾向にあり、特に、「そう思う」という積極的な回答では、経営層が45.1%、管理職層が28.9%、一般社員層が14.6%と、各層に顕著な差がみられる。

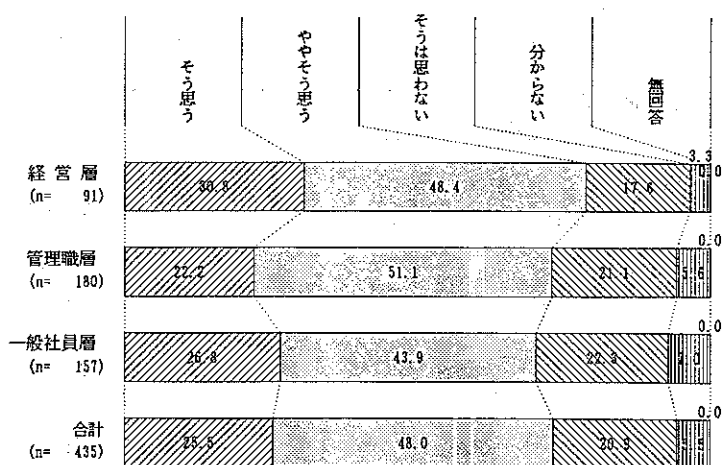


図Ⅲ-1-5. 周囲の人達への時間配慮意識

1-6. 仕事の中での充実時間意識

「仕事の中で充実した喜びのもてる時間を多くするようにしている」という仕事における充実時間に関しては、「そう思う」「ややそう思う」で全体の73.5%が意識している。

役職別にみると、役職が高くなる程意識する割合が、若干ではあるが多くなる傾向にある。しかし、「そう思う」の割合では、管理職層が最も少なく22.2%と、一般社員層より4.6ポイント程低くなっている。

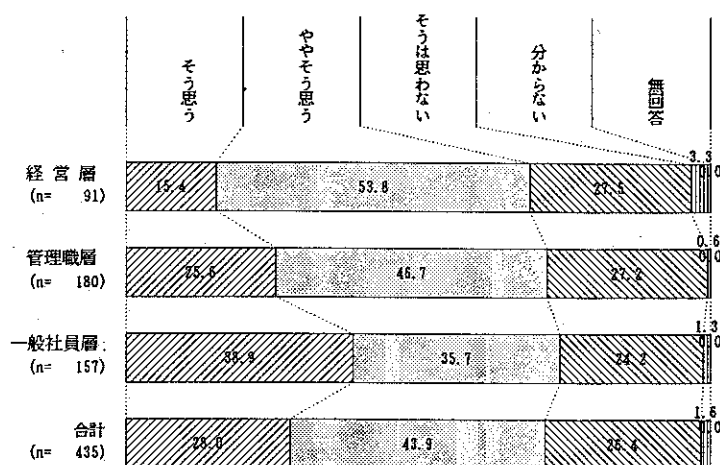


図Ⅲ-1-6. 仕事の中での充実時間意識

1-7. 家族・友人とのコミュニケーション時間作り意識

「家族や友人とのコミュニケーションの時間を積極的に作るようにしている」というプライベートな時間に関しては、「そう思う」「ややそう思う」で全体の71.9%が意識している。

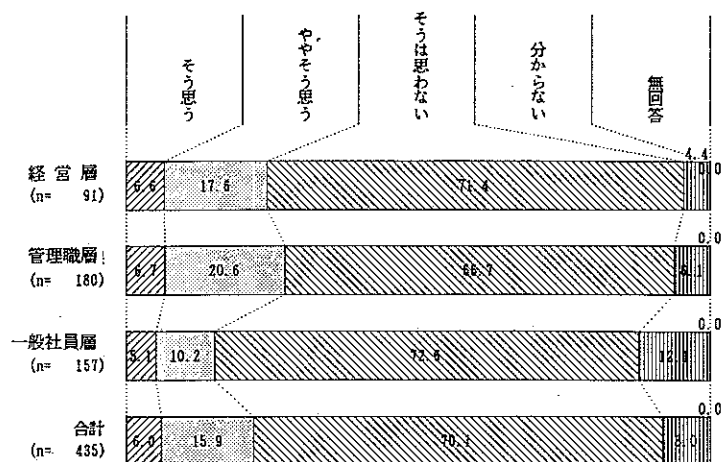
役職別では、特に「そう思う」という積極的な回答で、役職が低くなる程意識する割合が多くなる傾向にある。



図Ⅲ-1-7. 家族・友人とのコミュニケーション 時間作り意識

1-8. 社会活動時間作り意識

「地域社会やボランティアなどの社会活動の時間をつくるようにしている」という社会活動に係わる時間意識では、「そう思う」が全体で6.0%、「ややそう思う」が15.9%と、合わせて21.9%で5人に1人程の割合が意識しているにすぎず、7割の人が「そうは思わない」と、まだまだ社会活動に係わる時間に対する意識は薄い。

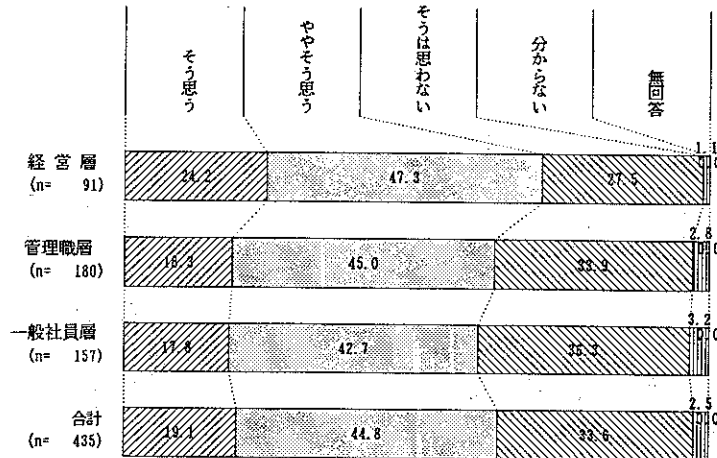


図Ⅲ-1-8. 社会活動時間作り意識

1-9. 働きすぎ意識

「働きすぎと感じることがよくある」という働きすぎ意識では、「そう思う」「ややそう思う」で全体の63.9%と、8人に5人が働きすぎを意識している。

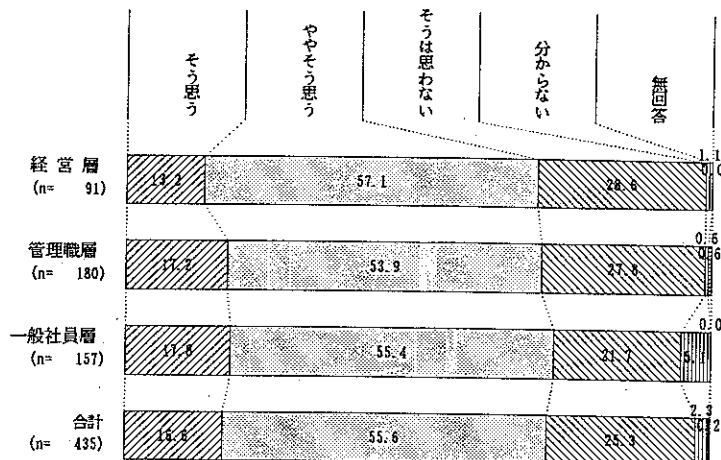
役職別では、経営層が他の層よりも多く、「そう思う」と回答した人が24.2%と4人に1人の割合で、管理職層では18.3%、一般社員層では17.8%となっている。



図Ⅲ-1-9. 働きすぎ意識

1-10. 仕事中の無駄時間意識

「仕事にも無駄な時間の使い方をしたと感じることがよくある」という業務中における無駄意識では、「そう思う」「ややそう思う」で全体の72.2%が意識している。一方「そうは思わない」が25.3%と、4人に1人は仕事中の時間を常に有効に活用していると自負している。

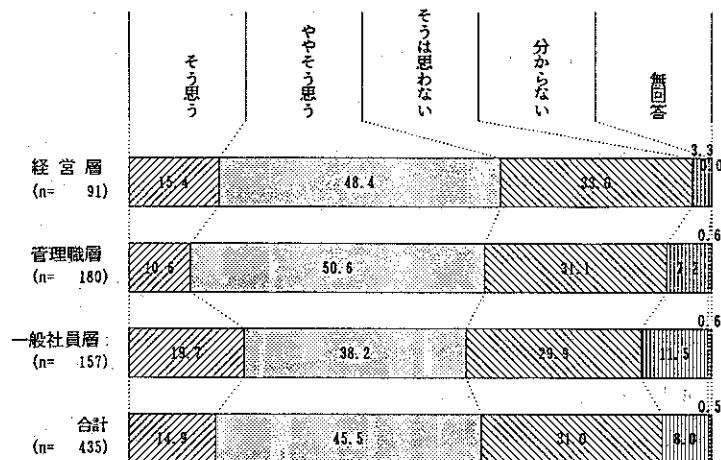


図Ⅲ-1-10. 仕事中の無駄時間意識

1-11. 3割程度の時間の効率化意識

「努力すれば3割程度の時間の効率化は計れそうだ」という仕事の効率化の余地については、「そう思う」「ややそう思う」で全体の60.4%が可能であると意識しており、まだまだ改善の余地があることを意識している。

役職別では、「そう思う」という積極的な回答が、一般社員層で19.7%と最も多く、5人に1人が効率化の可能性を意識している。逆に、最も少ないのが管理職層の10.6%となっている。

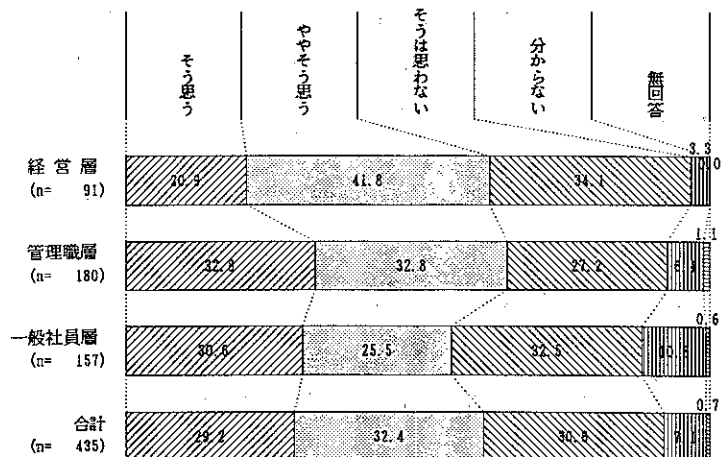


図Ⅲ-1-11. 3割程度の時間の効率化意識

1-12. 労働時間短縮の可能性意識

「3年後くらいの内に、年間1800時間への労働時間短縮は、自分自身は可能だと思おう」という労働時間短縮の可能性については、「そう思う」「ややそう思う」で全体の61.6%が可能であると意識している。

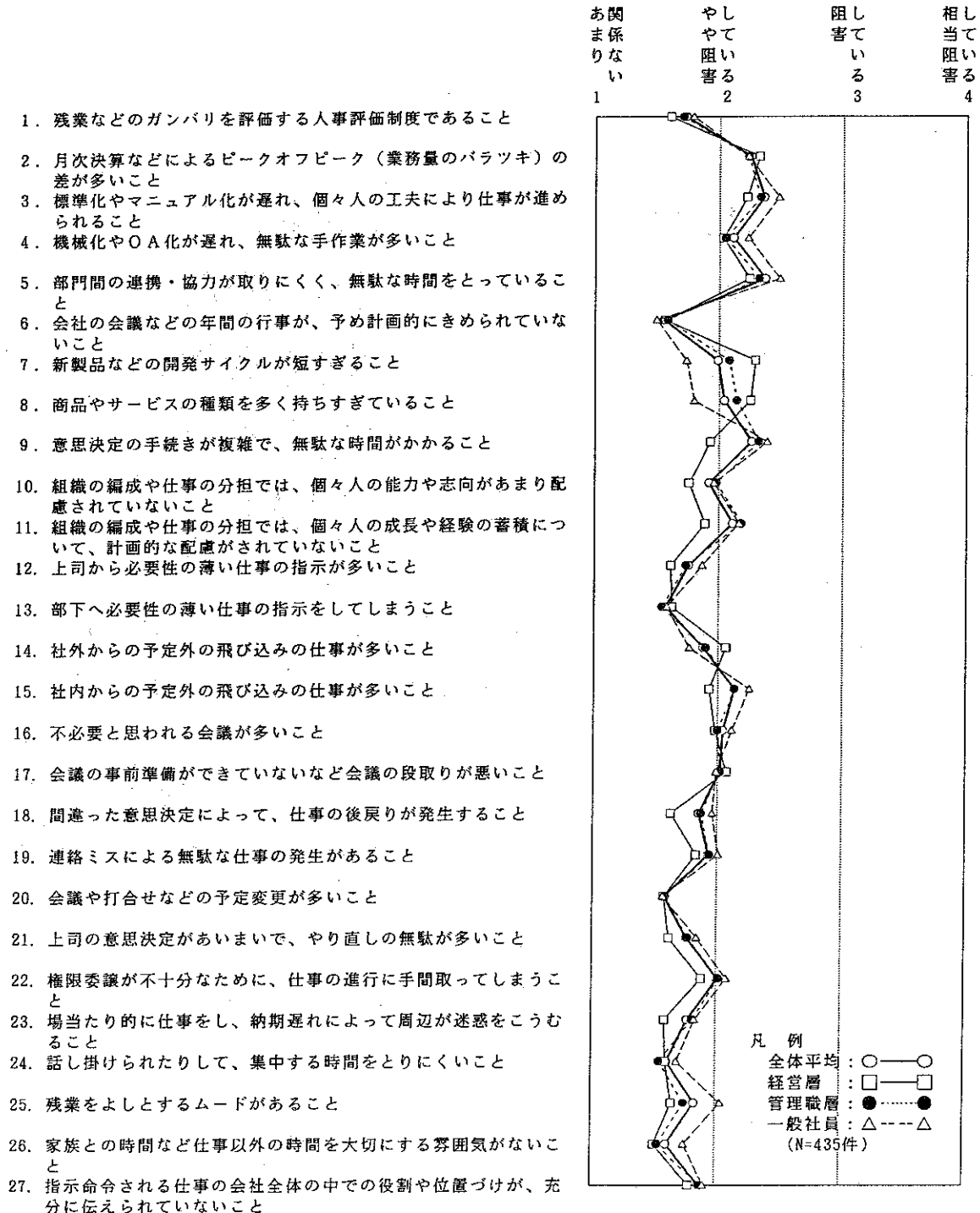
役職別では、「そう思う」という積極的な回答を示したのは管理職層が最も多く32.8%、次いで一般社員層の30.6%とつづき、経営層が20.9%で最も少なく、管理職以下のクラスでの前向きな意識が強い。



図Ⅲ-1-12. 労働時間短縮の可能性意識

2. 会社における時間生産性阻害要因

会社における時間生産性を阻害していると思われる要因は、会社の仕組みや風土に関する要因に起因すると意識されることが強いようである。

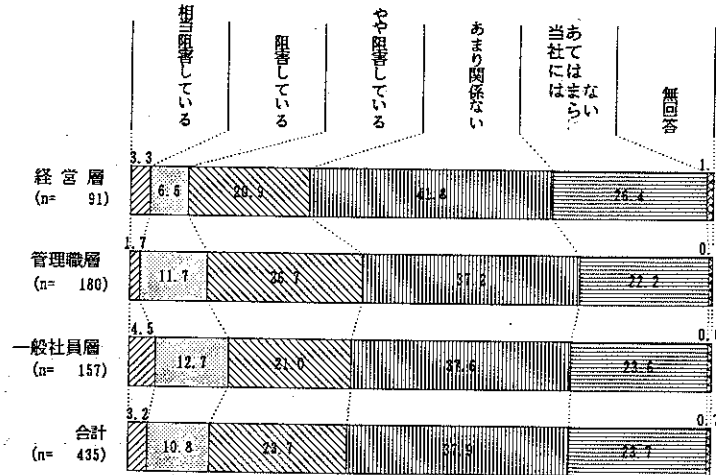


図Ⅲ-2. 会社における時間生産性阻害要因（平均点）

ここでいう平均点とは、「相当阻害している」（4点）「阻害している」（3点）「やや阻害している」（2点）「あまり関係ない」（1点）と点数化したものの回答の平均点である

2-1. 残業などを評価する人事制度

「残業などのガンバリを評価する人事制度であること」という社内的な制度要因に関しては、「相当阻害している」「阻害している」という阻害感の強い認識の回答でみると、全体の14%が意識している。

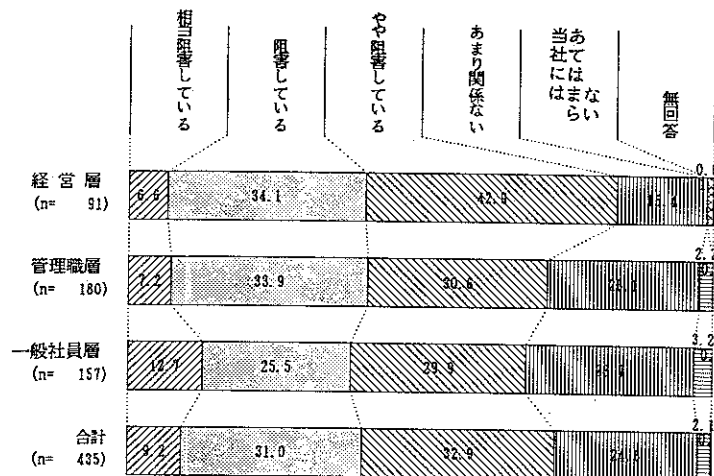


図Ⅲ-2-1. 残業などを評価する人事制度

2-2. 業務量のピークオフピーク差

「月次決算などによるピークオフピークの差が多いこと」という業務量のバラツキという要因面では、「相当阻害している」「阻害している」を合わせると全体で40.2%となっている。

役職別では、「あまり関係ない」という回答をみると、管理職層の26.1%、一般社員層の28.7%に比べ、経営層が15.4%と最も少なく、業務量のバラツキによる阻害意識は経営層が強い。

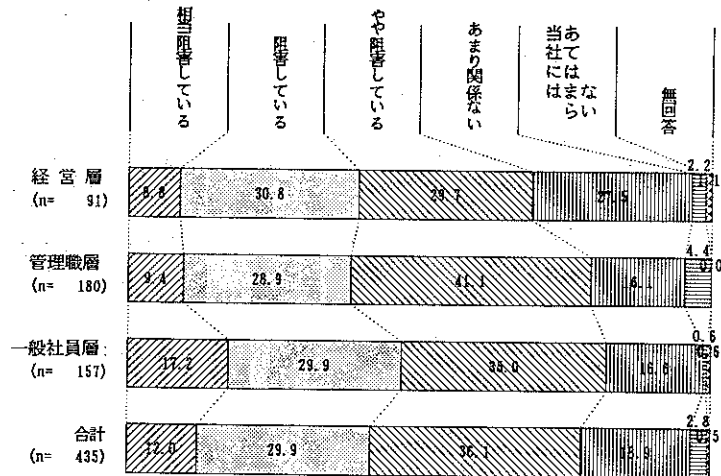


図Ⅲ-2-2. 業務量のピークオフピーク差

2-3. 標準化・マニュアル化の遅れ

「標準化やマニュアル化が遅れ、個々人の工夫により仕事が進められること」という業務遂行上の仕組みに関する要因では、「相当阻害している」「阻害している」「やや阻害している」を合わせた、何らかの阻害感を抱いている人の割合は、78%となっている。

役職別では、役職が低くなる程その傾向が多くなっている。これを「あまり関係ない」と認識している割合でみると、経営層が27.5%で最も多い。

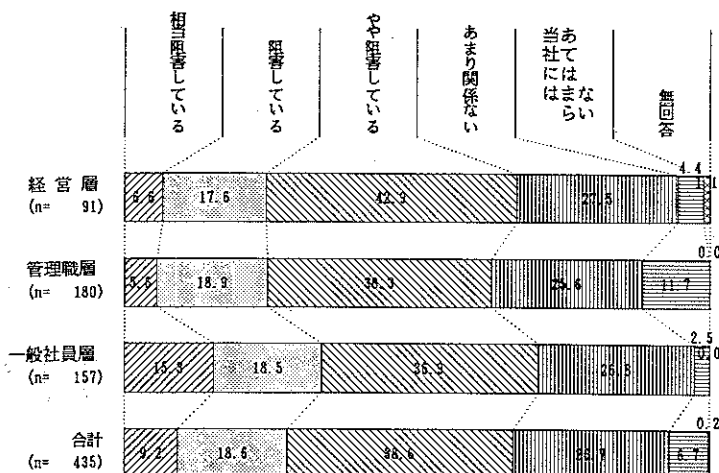


図Ⅲ-2-3. 標準化・マニュアル化の遅れ

2-4. 機械化・OA化の遅れ

「機械化やOA化が遅れ、無駄な手作業が多いこと」という機械化の遅れといった設備関係の要因では、何らかの阻害感を感じている割合が、全体で66.4%となっている。

役職別では、「相当阻害している」という強い認識では、一般社員層が阻害感を感じている割合が最も多くなっている。

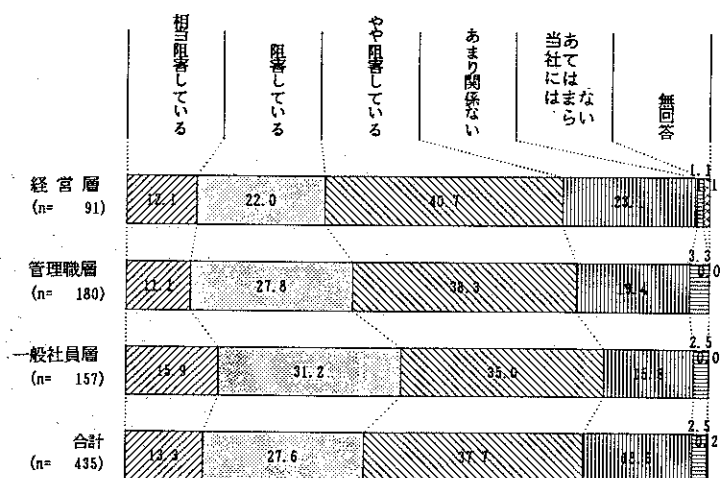


図Ⅲ-2-4. 機械化・OA化の遅れ

2-5. 部門間の連携・協力不足

「部門間の連携・協力が取りにくく、無駄な時間をとっていること」という部門間協力に関する要因では、何らかの阻害感を感じている割合が、全体で78.6%となっている。

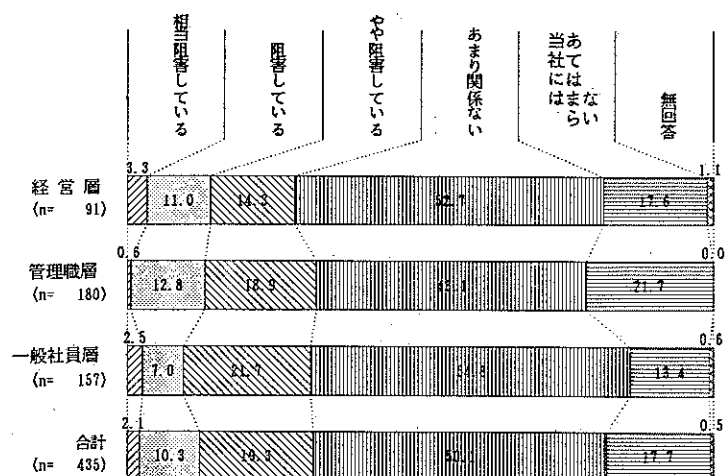
役職別にみると、役職が低くなる程阻害感を意識する人の割合が多くなる傾向にある。



図Ⅲ-2-5. 部門間の連携・協力不足

2-6. 年間行事の無計画性

「会社の会議などの年間の行事が、予め計画的にきめられていないこと」という会社の年間行事に関する計画面では、「あまり関係ない」とする割合が多く、全体で50.1%と半数は阻害要因としてはあまり意識していない。

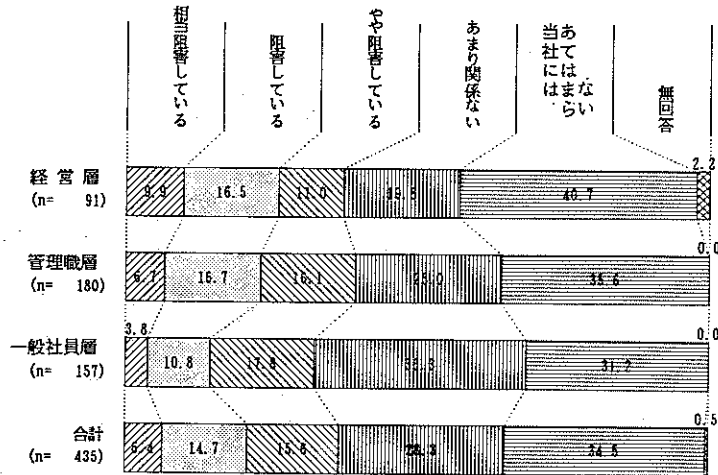


図Ⅲ-2-6. 年間行事の無計画性

2-7. 製品開発サイクルの短さ

「新製品などの開発サイクルが短すぎる」という製品開発サイクルに関する要因では、何らかの阻害感を感じている割合は、全体で36.7%となっている。

役職別では、「あまり関係ない」とする割合でみると、役職が低くなる程関係ないとする割合が多くなっている。

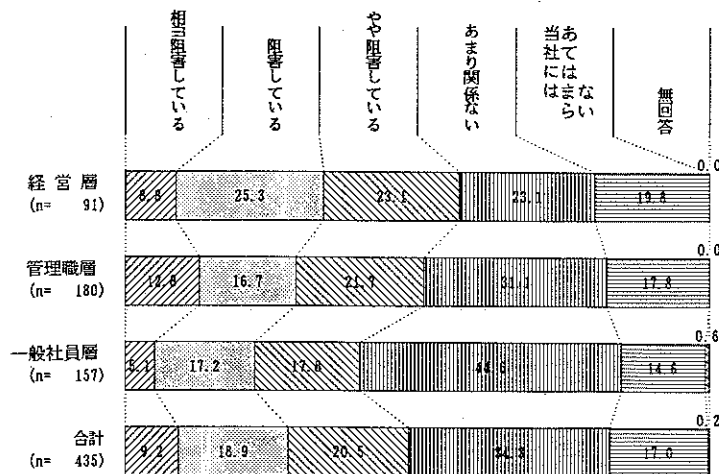


図Ⅲ-2-7. 製品開発サイクルの短さ

2-8. 商品・サービス量の過多さ

「商品やサービスを多く持ちすぎている」という商品・サービスの量に関する要因では、何らかの阻害感を感じている人の割合は、全体で48.6%と、ほぼ2人に1人が阻害要因として意識している。

役職別では、役職が高くなる程阻害要因視する割合が多くなる傾向にある。

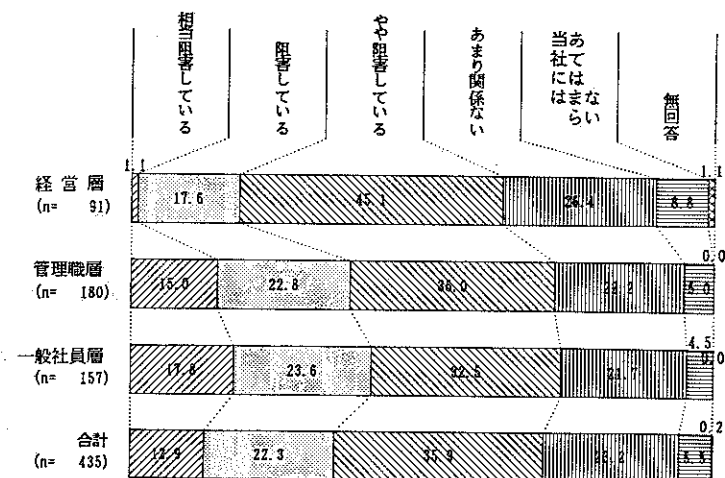


図Ⅲ-2-8. 商品・サービス量の過多さ

2-9. 意思決定手続きの複雑さ

「意思決定の手続きが複雑で、無駄な時間がかかること」という意思決定手続きに関する要因では、何らかの阻害感を感じている人の割合は、全体で71.1%となっている。

役職別では、役職が低くなる程阻害要因として感じる人の割合が多くなる傾向にあり、特に経営層で、「相当阻害している」と回答した人が91人中1人というのも象徴的である。

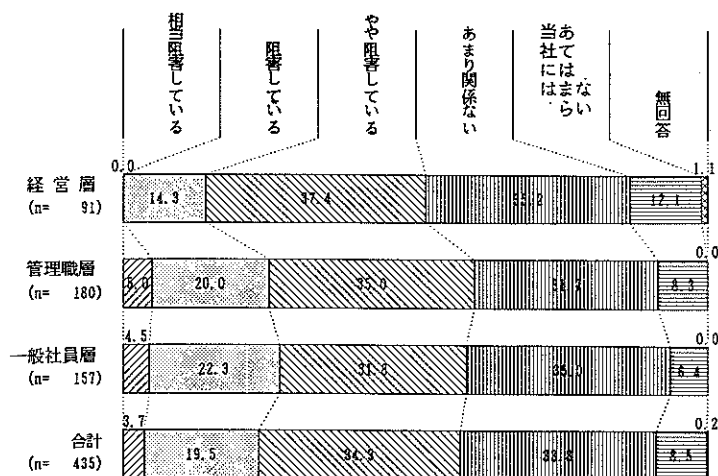


図Ⅲ-2-9. 意思決定手続きの複雑さ

2-10. 個々人の能力・志向への配慮不足

「組織の編成や仕事の分担では、個々人の能力や志向があまり配慮されていないこと」という適材適所からする人の活用面では、何らかの阻害感を感じている人の割合が、全体で57.5%となっている。

役職別では、特に経営層で、「相当阻害している」と感じている回答者が1人もいないというのが象徴的である。

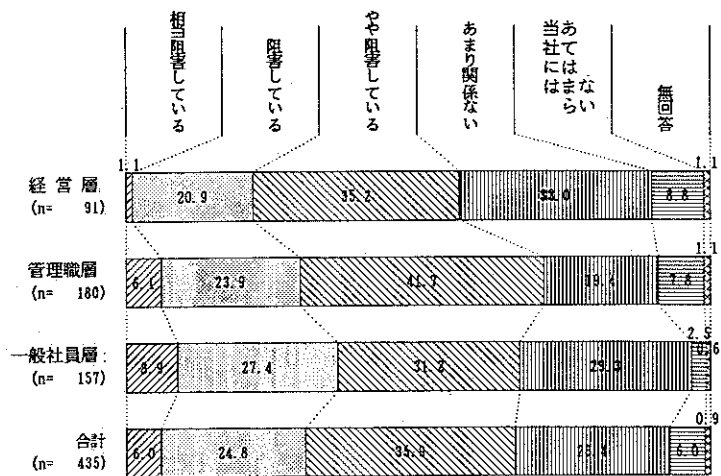


図Ⅲ-2-10. 個々人の能力・志向への配慮不足

2-11. 個々人の成長・経験蓄積への配慮不足

「組織の編成や仕事の分担では、個々人の成長や経験の蓄積について、計画的な配慮がされていないこと」という計画的な人材育成面では、何らかの阻害感を感じている人の割合は、全体で66.7%となっている。

役職別では、「相当阻害している」「やや阻害している」という強い認識でみると、役職が低くなる程阻害要因として感じる人の割合が多くなる傾向にある。



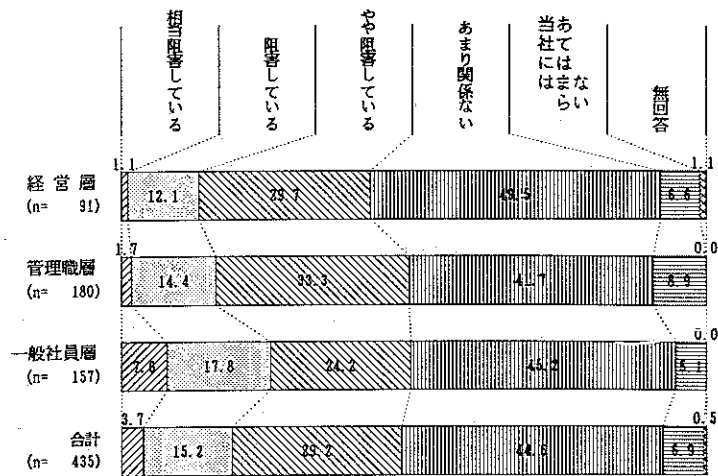
図Ⅲ-2-11. 個々人の成長・経験蓄積への配慮不足

2-12. 上司から、あるいは部下への必要性の薄い仕事指示

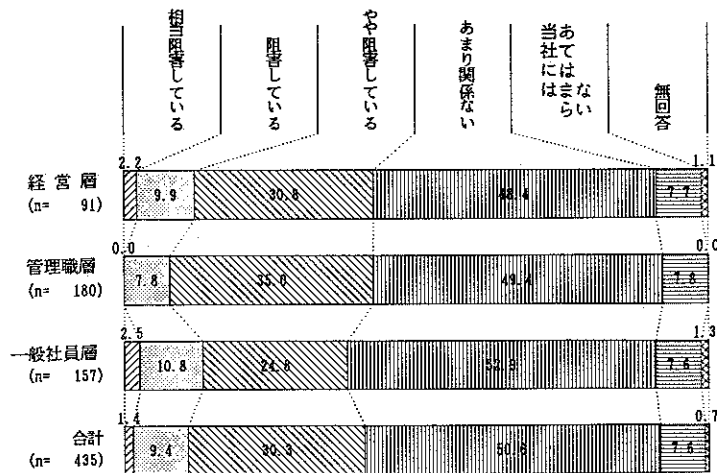
「上司から必要性の薄い仕事の指示が多いこと」という仕事の進め方に関する要因では、全体でも44.6%が「あまり関係ない」とみているが、何らかの阻害感を感じている人も48.1%いる。

役職別では、「相当阻害している」「阻害している」という強い阻害意識でみると、その意識は役職が低くなる程多くなる傾向にある。

逆に、「部下へ必要性の薄い仕事の指示をしてしまうこと」という仕事の進め方に関する要因では、全体の41.1%が何らかの阻害意識を持っている。



図Ⅲ-2-12-1. 上司からの必要性の薄い仕事指示



図Ⅲ-2-12-2. 部下への必要性の薄い仕事指示

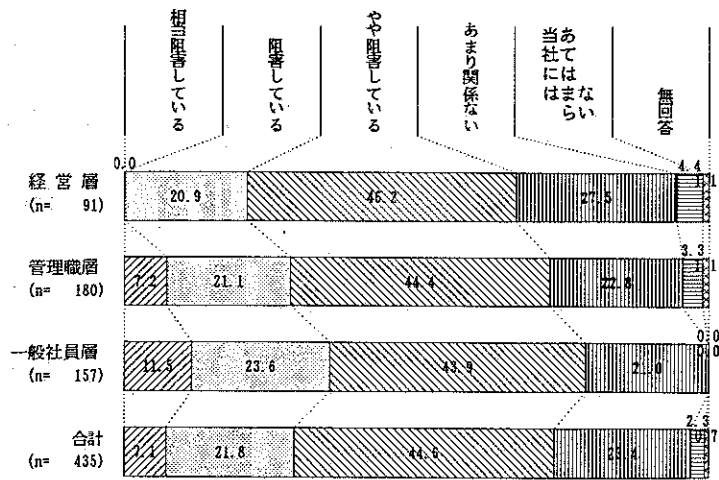
2-13. 社内・外からの飛び込み仕事

「社内からの予定外の飛び込み仕事が多いこと」という社内風土的な飛び込み仕事という面では、全体で73.5%の人が何らかの阻害感を感じている。

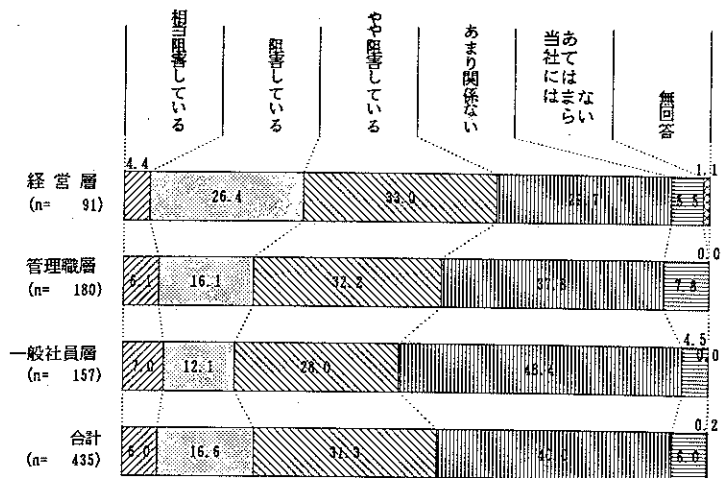
役職別では、一般社員層が最も阻害感を感じている割合が多く、79%と5人に4人がそのように感じている。

逆に、「社外からの予定外の飛び込み仕事が多いこと」という外部要因的な飛び込み仕事の面では、全体の53.9%と半数以上の人々が、何らかの阻害感を感じている。

役職別では、対外的業務が多くなる役職が高い層程、阻害感を感じる割合が多くなる傾向にある。



図Ⅲ-2-13-1. 社内からの飛び込み仕事



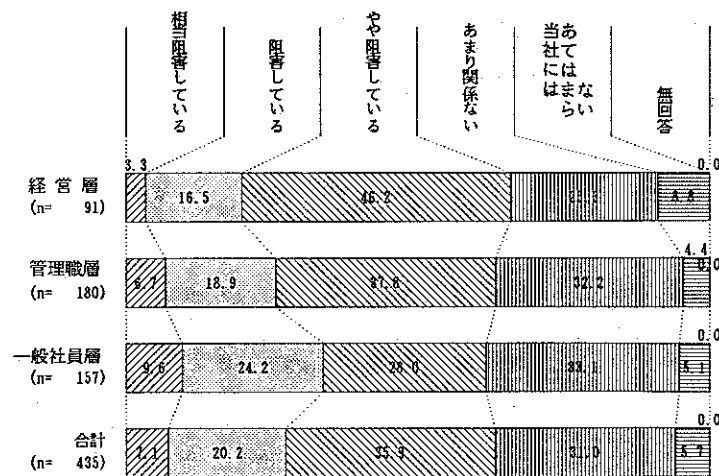
図Ⅲ-2-13-2. 社外からの飛び込み仕事

2-14. 不必要な会議や段取りの悪さ

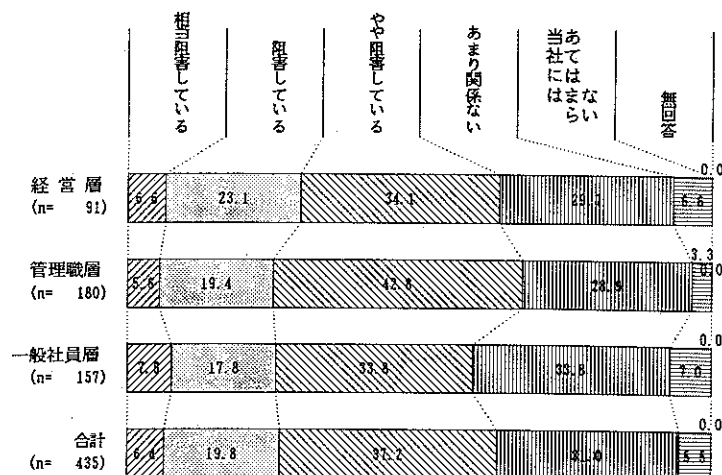
「不必要と思われる会議が多いこと」という無駄な会議の開催という面では、全体の63.2%が何らかの阻害感を感じている。

役職別にみると、「相当阻害している」「阻害している」という強い阻害意識を感じている割合は、役職が低くなる程多くなっている。

また、「会議の事前準備ができていないなど、会議の段取りが悪いこと」という会議の段取りに関する面では、全体の63.4%が何らかの阻害感を感じており、会議運営のまずさが阻害要因として意識されている。



図Ⅲ-2-14-1. 不必要な会議



図Ⅲ-2-14-2. 会議段取りの悪さ

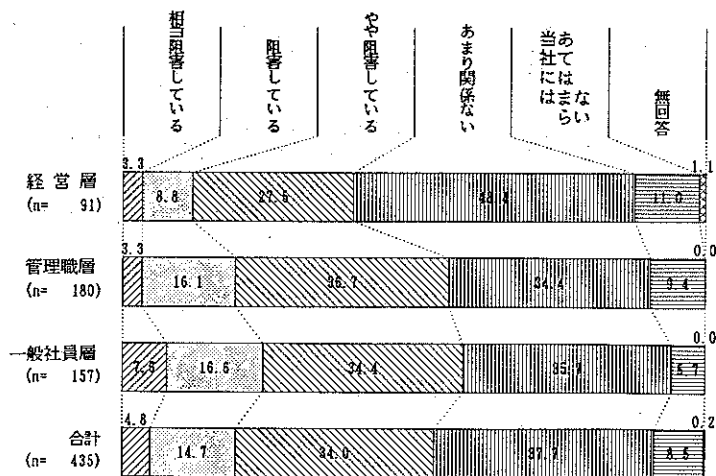
2-15. 仕事の後戻り・やり直し

「間違っただけで意思決定によって、仕事の後戻りが発生すること」という意思決定ミスによる要因では、全体の53.5%と2人に1人が何らかの阻害感を感じている。

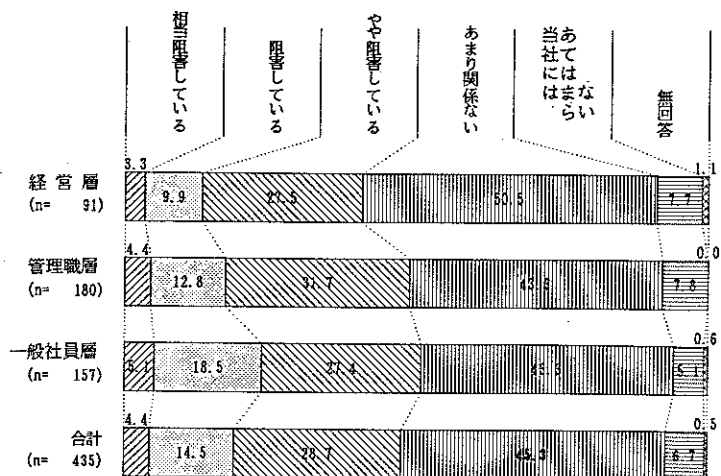
役職別では、直接意思決定結果によって左右される役職が低い層程、阻害感を感じる割合が多くなっている。

また、「上司の意思決定があいまいで、やり直しのムダが多いこと」という意思決定のあいまいさによる要因では、全体の47.6%が何らかの阻害感を感じている。

役職別では、当然意思決定された内容に影響を受ける、役職が低くなる層程その割合が多くなる傾向にある。特に経営層では、半数の50.5%の人が「あまり関係ない」と阻害要因としての意識が薄い。



図Ⅲ-2-15-1. 間違っただけで意思決定による仕事の後戻り

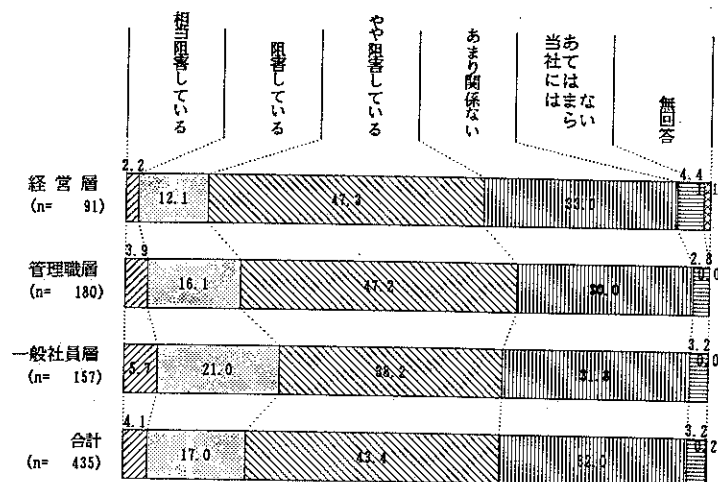


図Ⅲ-2-15-2. あいまいな意思決定による仕事のやり直し

2-16. 社内のコミュニケーション不足

「連絡ミスによる無駄な仕事の発生があること」という社内のコミュニケーション不足に関する要因では、全体の64.5%が何らかの阻害感を感じている。

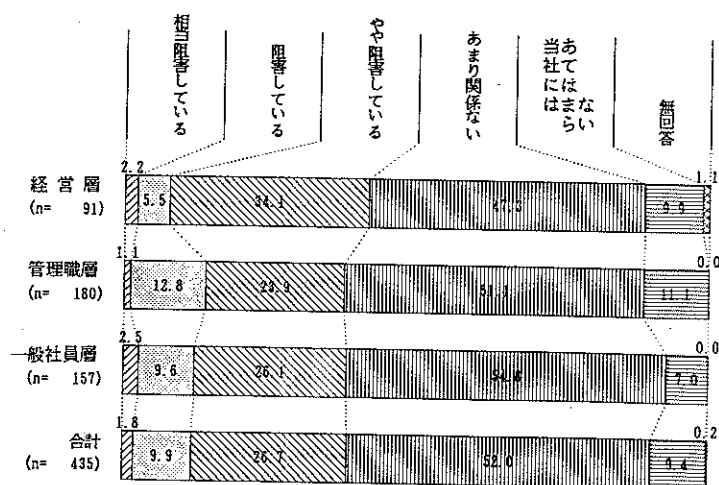
役職別では、「相当阻害している」「阻害している」という強い阻害意識は、役職が低くなる程、阻害感を感じる割合が多くなる傾向にある。



図Ⅲ-2-16. 連絡ミスによる無駄仕事の発生

2-17. 予定変更の多さ

「会議や打合せなどの予定変更が多いこと」という社内の計画の変更面では、「あまり関係ない」とする割合が、全体で52%と半数以上となっており、比較的計画変更に対する柔軟性があるようである。

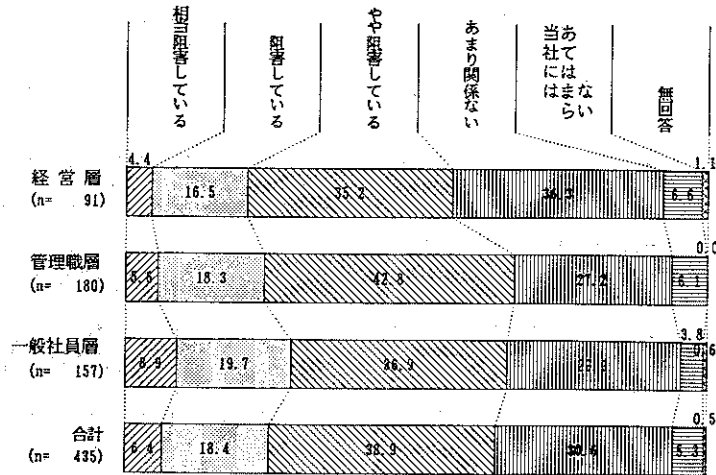


図Ⅲ-2-17. 予定変更の多さ

2-18. 不十分な権限の委譲

「権限委譲が不十分なために、仕事の進行に手間取ってしまうこと」という社内的な運営制度的な要因では、全体の63.7%が何らかの阻害感を感じている。

役職別では、「相当阻害している」「阻害している」という強い阻害意識でみると、役職の低くなる程阻害要因として感じる割合が多くなる傾向にある。

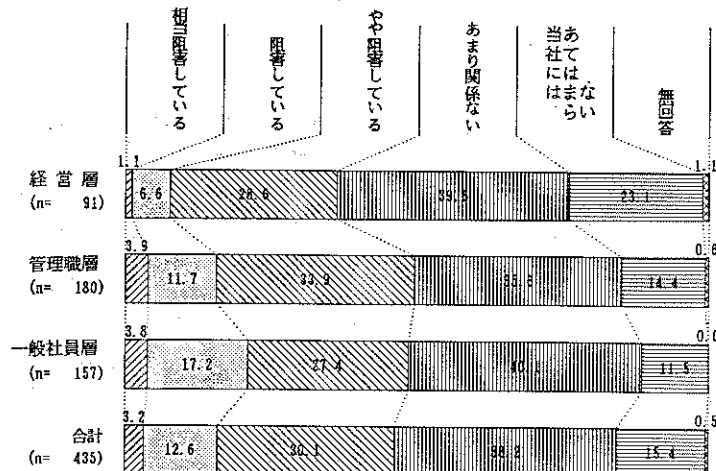


図Ⅲ-2-18. 不十分な権限の委譲

2-19. 納期遅れによる周囲への迷惑

「場当たりに仕事をし、納期遅れによって周囲が迷惑をこうむること」という仕事の計画性に関する要因では、全体で45.9%が何らかの阻害感を感じている。

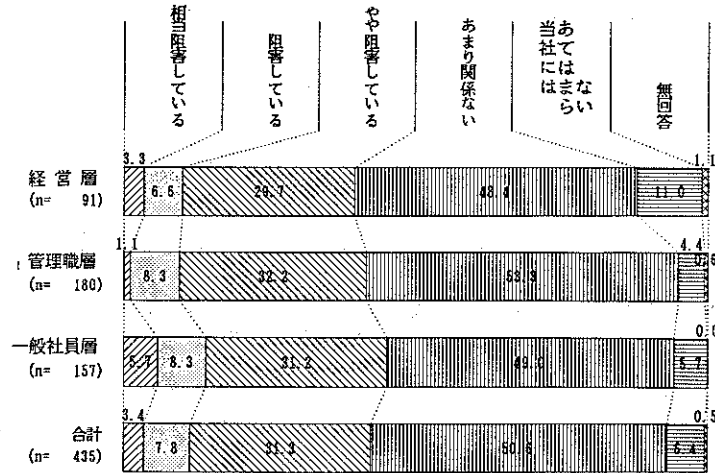
役職別では、経営層が36.3%で最も少なく、阻害要因としての意識が他の役職層に比べて薄い。



図Ⅲ-2-19. 納期遅れによる周囲への迷惑

2-20. 仕事への集中時間が取りにくい

「話し掛けられたりして、集中する時間をとりにくいこと」という仕事への集中力に関する面では、「あまり関係ない」とする割合が、全体で50.6%と半数以上を占め、また「相当阻害している」「阻害している」という強い阻害意識も11.2%と、業務中の会話は強い阻害要因との意識が薄いようである。

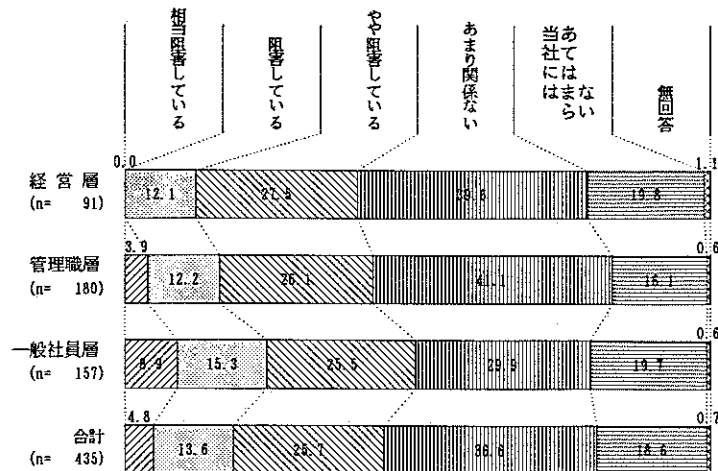


図Ⅲ-2-20. 仕事への集中時間が取りにくい

2-21. 残業肯定ムード

「残業をよしとするムードがあること」という社内体質的な要因では、全体の44.1%が何らかの阻害感を感じている。

役職別では、上司の顔色を伺わねばならない、役職が低くなる程阻害感を感じる割合が多くなっている。

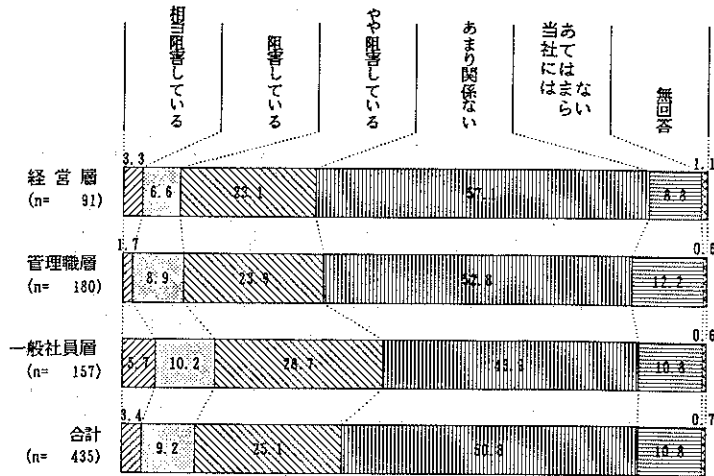


図Ⅲ-2-21. 残業肯定ムード

2-22. 仕事以外の時間を大切にする雰囲気欠如

「家族との時間など仕事以外の時間を大切にする雰囲気がないこと」というプライベート時間に関する社内風土的な面では、全体の50.8%が「あまり関係ない」と感じている。

役職別では、「あまり関係ない」とする割合が、経営層、管理職層では半数以上を占めているが、一般社員層では43.9%と他の役職層よりも少なくなっている。

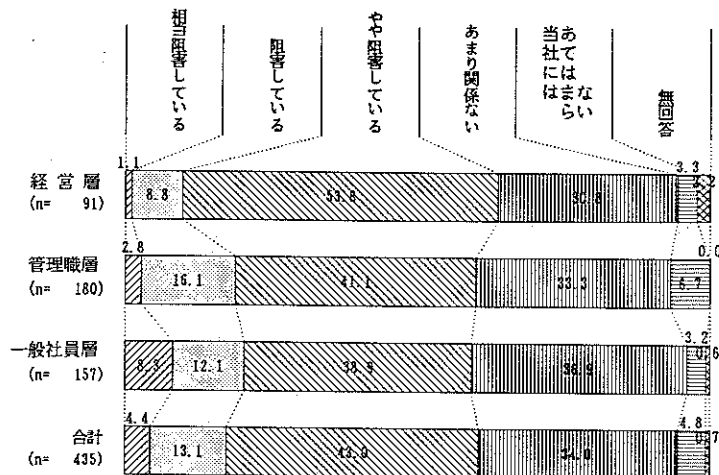


図Ⅲ-2-22. 仕事以外の時間を大切にする雰囲気欠如

2-23. 仕事の役割・位置づけの理解不足

「指示・命令される仕事の会社全体の中での役割や位置づけが、十分に伝えられないこと」という仕事の進め方の面では、全体の60.5%の人が阻害要因として感じている。

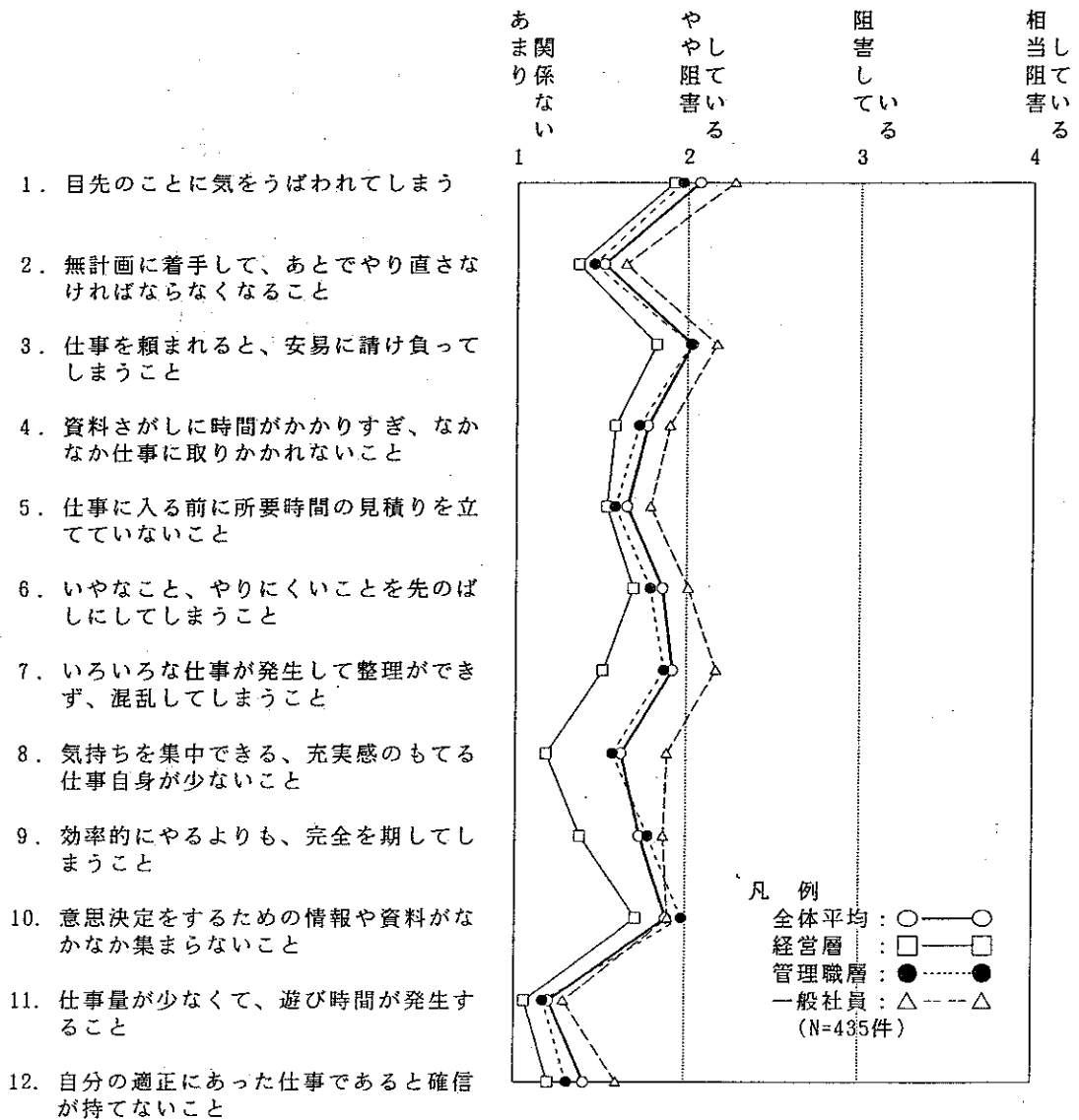
役職別では、「相当阻害している」「阻害している」という強い阻害意識は、管理職層以下で多いものの、「やや阻害している」を含めると、逆に役員層が最も多く63.7%となっている。



図Ⅲ-2-23. 仕事の役割・位置づけの理解不足

3. 個人における時間生産性阻害要因

自分自身における時間生産性を阻害していると思われる要因では、役職間の意識の差が顕著で、経営層における阻害要因視の意識は低く、仕事への取り組みに関しては自信を持っているようである。



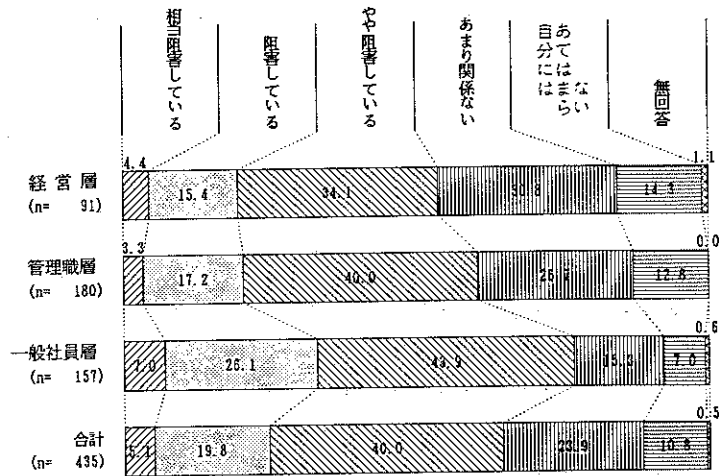
図Ⅲ-3. 個人における時間生産性阻害要因 (平均点)

ここでいう平均点とは、「相当阻害している」(4点)「阻害している」(3点)「やや阻害している」(2点)「あまり関係ない」(1点)と点数化したものの回答の平均点である

3-1. 目先のことに気をうばわれる

「目先のことに気をうばわれてしまうこと」では、「相当阻害している」「阻害している」「やや阻害している」という何らかの阻害感を感じている割合は、全体の64.9%となっている。

役職別では、その意識は役職が低くなる程多くなる傾向にある。

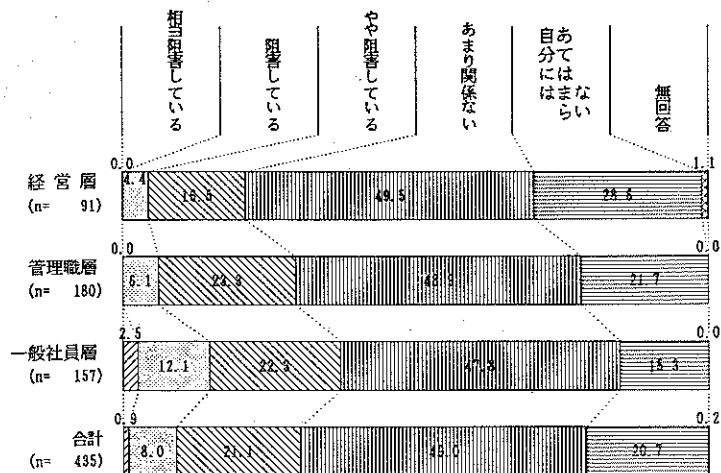


図Ⅲ-3-1. 目先のことに気をうばわれる

3-2. 無計画によるやり直し

「無計画に着手して、あとでやり直さなければならなくなること」という計画性の面では、全体で「あまり関係ない」とする割合が49%と半数を占めている。

「あまり関係ない」とする割合が多いものの、阻害要因として意識している人の傾向を役職別にみると、その意識は役職が低くなる程多くなる傾向にある。

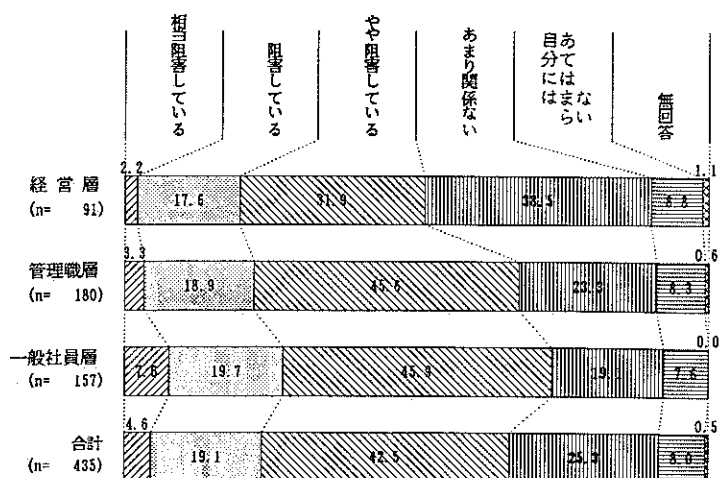


図Ⅲ-3-2. 無計画によるやり直し

3-3. 仕事の安請け合い

「仕事を頼まれると、安易に請け負ってしまうこと」という仕事の受け方の面では、全体で66.2%が何らかの阻害感を抱いている。

役職別では、役職が低くなる程その傾向が強く、役員層で51.7%、管理職層で67.8%、一般社員層では73.2%となっている。

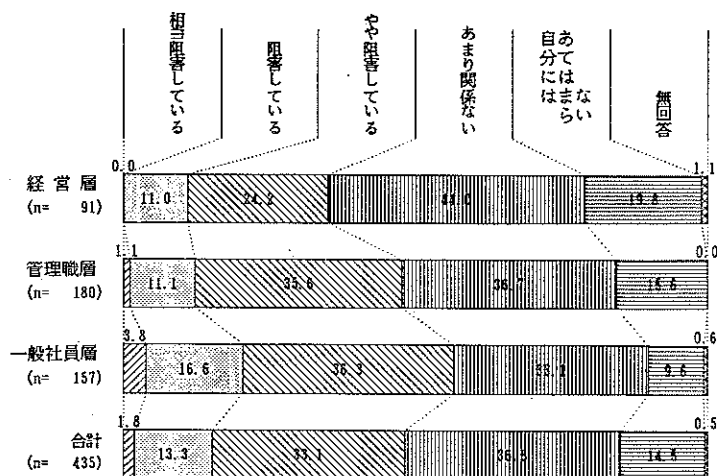


図Ⅲ-3-3. 仕事の安請け合い

3-4. 資料さがしに時間がかかりすぎる

「資料さがしに時間がかかりすぎ、なかなか仕事に取りかかれない」という仕事の段取りに関する面では、全体で48.2%が何らかの阻害感を感じている。

役職別では、役職が低くなる程その傾向が強く、役員層で35.2%、管理職層では47.8%、一般社員層では56.7%となっている。

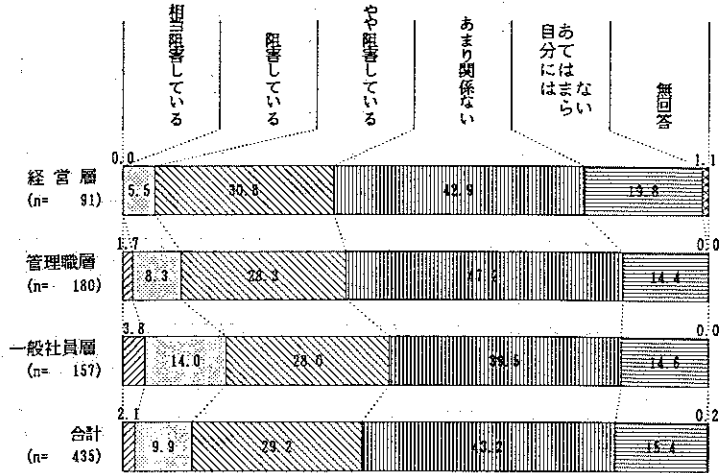


図Ⅲ-3-4. 資料さがしに時間がかかりすぎる

3-5. 所要時間の見積りを立てない

「仕事に入る前に所要時間の見積りを立てていないこと」という時間見積りに関する面では、全体で何らかの阻害感を感じている割合が41.2%、逆に「あまり関係ない」とする割合も43.2%と、回答はほぼ半々に分かれている。

役職別では、僅かではあるが、役職が低くなる程その傾向が強くなっている。

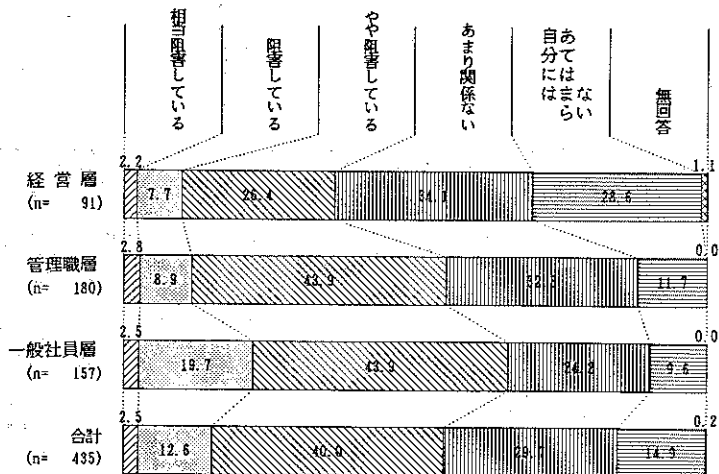


図Ⅲ-3-5. 所要時間の見積りを立てない

3-6. いやなことの先のばし

「いやなこと、やりにくいことを先のばしにしてしまうこと」という仕事への取り組み姿勢の面では、全体で何らかの阻害感を感じている割合は55.1%となっている。

役職別では、役職が低くなる程その傾向が強く、役員層では36.3%、管理職層で55.6%、一般社員層で66.1%となっている。

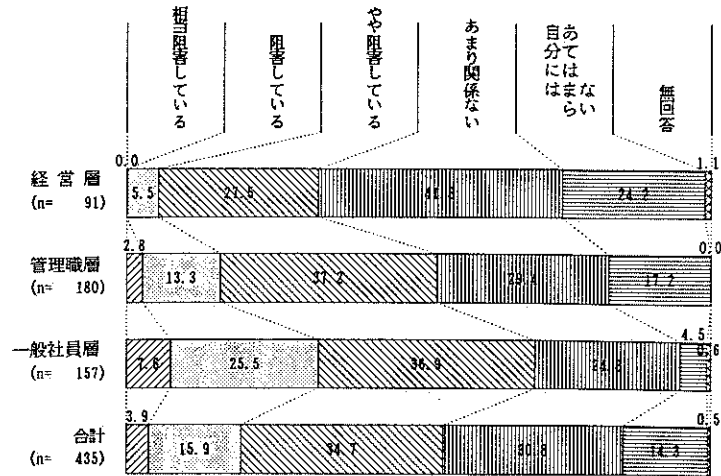


図Ⅲ-3-6. いやなことの先のばし

3-7. 多発仕事による混乱

「いろいろな仕事が発生して整理ができず、混乱してしまうこと」という仕事の進め方の面では、何らかの阻害感を感じている割合は、全体で54.5%となっている。

役職別では、役職が低くなる程その傾向が強くなり、役員層では33%、管理職層では53.3%、一般社員層では70%となっている。

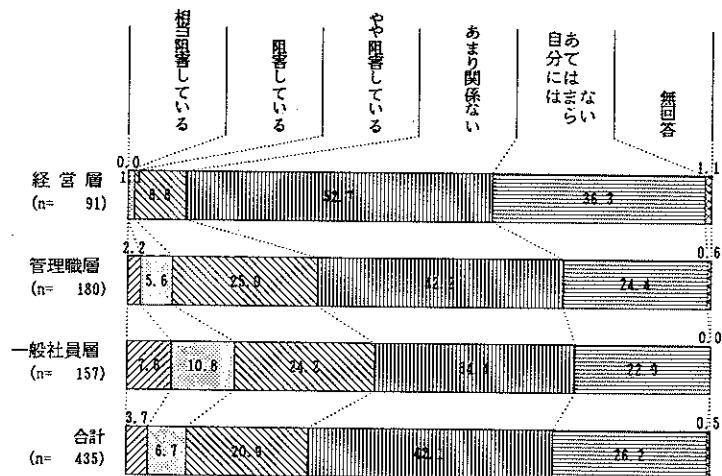


図Ⅲ-3-7. 多発仕事による混乱

3-8. 充実感のもてる仕事の不足

「気持ちを集中できる、充実感のもてる仕事自身が少ないこと」という仕事の充実面では、全体で「あまり関係ない」とする割合が42.1%、「自分にはあてはまらない」とする割合が26.2%、何らかの阻害感を感じている割合が31.3%と、阻害意識を抱いているのは3人に1人の割合である。

役職別では、役職が低い程阻害要因視する割合が多くなり、役員層では9.9%と10人に1人程度、管理職層が32.8%で3人に1人、一般社員層が42.6%で5人に2人程となっている。

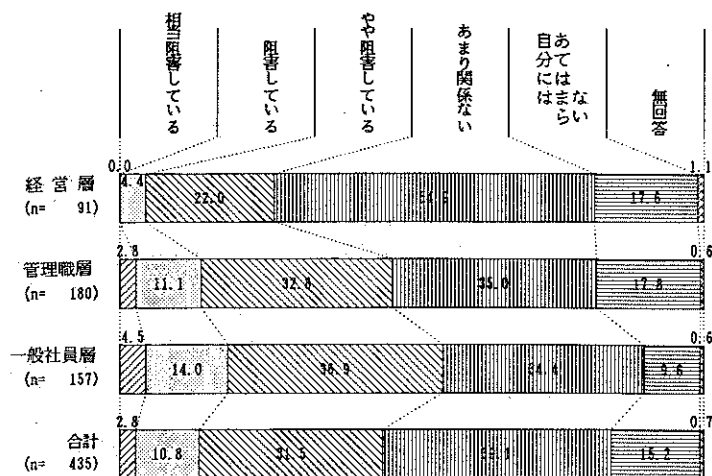


図Ⅲ-3-8. 充実感のもてる仕事の不足

3-9. 完全性重視の仕事への取り組み

「効率的にやるよりも、完全を期してしまうこと」という仕事への姿勢という面では、何らかの阻害感を感じている割合は全体で45.1%、「あまり関係ない」とする割合が39.1%となっている。

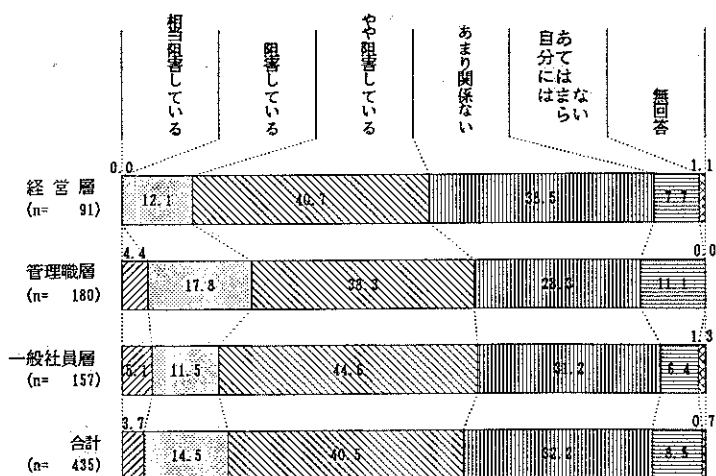
役職別では、役職が低くなる程阻害要因として感じる割合が多く、役員層で26.4%、管理職層では46.7%、一般社員層では55.4%となっている。



図Ⅲ-3-9. 完全性重視の仕事への取り組み

3-10. 情報・資料収集難

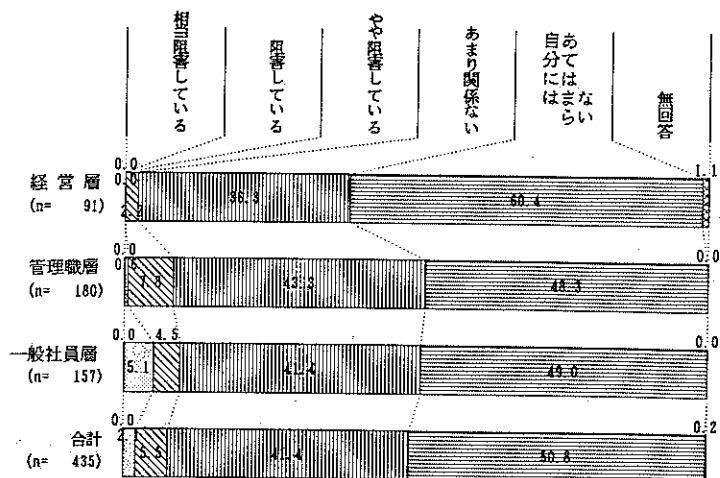
「意思決定をするための情報や資料がなかなか集まらないこと」という情報収集面では、何らかの阻害感を感じている割合は、全体で58.7%となっている。



図Ⅲ-3-10. 情報・資料収集難

3-11. 遊び時間の発生

「仕事量が少なく、遊び時間が発生すること」という業務中の遊び時間という面では、「自分にはあてはまらない」が50.8%、「あまり関係ない」が41.4%と、全体の92.2%の回答者が、遊び時間の発生については阻害要因視していない。

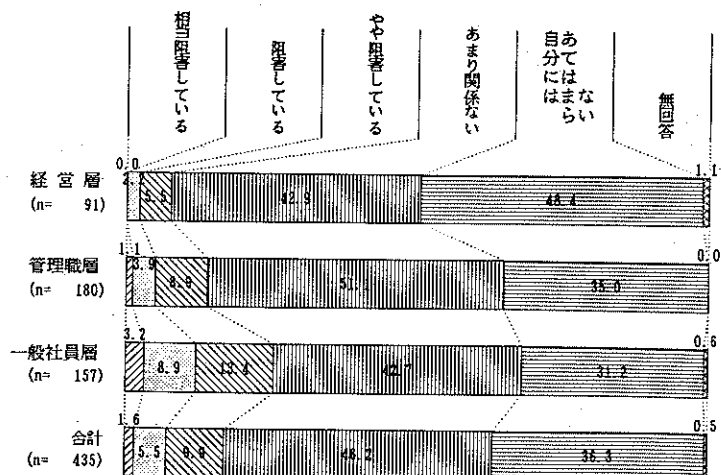


図Ⅲ-3-11. 遊び時間の発生

3-12. 仕事適性への確信不足

「自分の適性にあった仕事であると確信がもてないこと」という仕事に対する自信という面では、僅かではあるが全体の17%と、6人に1人の割合で何らかの阻害感を感じている人がいる。一方、「自分にはあてはまらない」が36.3%、「あまり関係ない」が46.2%と、多くは仕事の適性に確信が持てないということを阻害要因視していないようである。

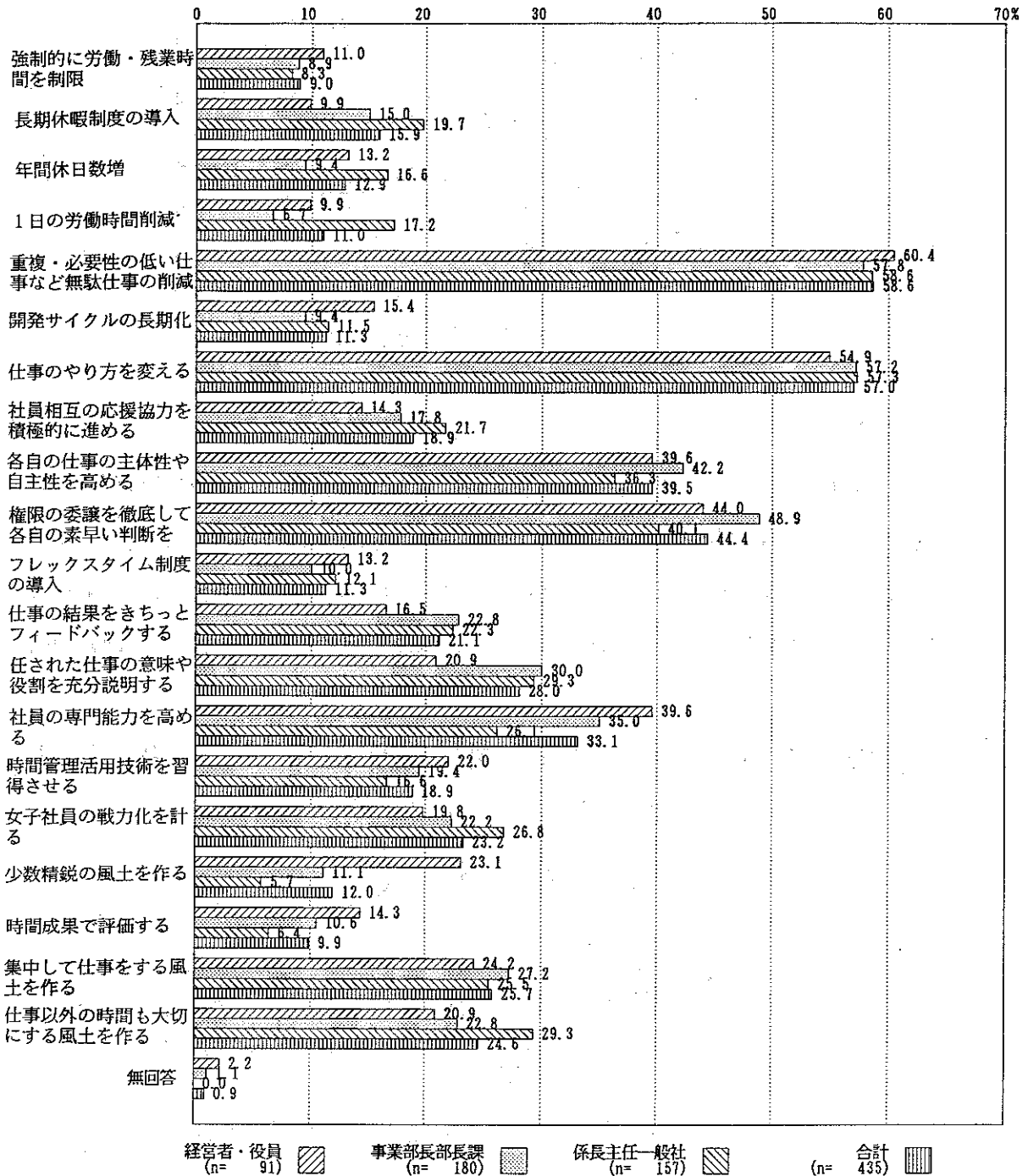
役職別では、阻害要因視する割合は役職が低くなる程多くなり、役員層で7.7%、管理職層では13.9%、一般社員層では25.5%となっている。



図Ⅲ-3-12. 仕事適性への確信不足

4. 時間生産性を高める方策

時間生産性を高める方策としては、強制的な時間短縮法への期待は薄く、業務の改善や、権限の委譲、従業員各自の自立・主体性の確立といった個人依存度合いの強い方策への期待が強い。



図III-4. 時間生産性を高める方策

時間生産性を高める決め手となると思われる20項目の中から、上位5項目をみると、「重複仕事や必要性の少ない仕事など無駄な仕事を削減すること」が58.6%で最も多く、次いで「仕事のやり方や流れを変えること（含むOA化や業務改善）」の57.0%、「権限の委譲を徹底して各自が素早い判断をするようにすること」の44.4%、「各自の仕事の主体性や自主性を高めること」の39.5%、「社員の専門能力を高めること」の33.1%と続いている。

表Ⅲ-4-1. 時間生産性を高める方策 (％)

	方 策 内 容	割合
1	重複仕事や必要性の少ない仕事など無駄な仕事を削減すること	58.6
2	仕事のやり方や流れを変えること（含むOA化や業務改善）	57.0
3	権限の委譲を徹底して各自が素早い判断をするようにすること	44.4
4	各自の仕事の主体性や自主性を高めること	39.5
5	社員の専門能力を高めること	33.1
6	任された仕事の意味や役割を、十分に説明し納得させること	28.0
7	集中して仕事をするという社風を作り上げること	25.7
8	家庭・趣味・地域社会活動など、仕事以外の時間も大切にすると いう風土を作り上げること	24.6
9	女子社員の戦力化を計ること	23.2
10	携わった仕事については、きちっと結果をフィードバックすること	21.1
11	社員相互の応援協力を積極的に進めること	18.9
	個々人に時間管理活用技術を習得させること	
13	長期休暇制度を導入すること	15.9
14	年間休日数を増やすこと	12.9
15	人を減らし、少数精鋭の風土を作ること	12.0
16	フレックスタイム制度を導入すること	11.3
	商品の絞り込みや開発サイクルの長期化を計ること	11.3
18	1日当たりの労働時間を短くすること	11.0
19	時間当たり成果で人を評価するようにすること	9.9
20	強制的に労働時間や残業時間を制限してしまうこと	9.0

注) 回答の割合は、5項目まで選択のM・A

また、役職別の時間生産性を高める方策のベスト4をみると、1～4位の項目については全て同順になっており、上位の内容については役職別に差異はみられず、認識は共通しているようである。

表Ⅲ－４－２．役職別時間生産性を高める方策ベスト4

	経 営 層	管 理 職 層	一 般 社 員 層
1	重複仕事や必要性の少ない仕事など無駄な仕事を削減すること(60.4%)	同 左 (57.8%)	同 左 (58.6%)
2	仕事のやり方や流れを変えること (54.9%)	同 左 (57.2%)	同 左 (57.7%)
3	権限の委譲を徹底して各自が素早い判断をするようにすること(44.0%)	同 左 (48.9%)	同 左 (40.1%)
4	各自の仕事の主体性や自主性を高めること (39.6%)	同 左 (42.2%)	同 左 (36.3%)

参 考 资 料

仕事の時間当たり成果と充実感に関する調査

社団法人日本能率協会

調査ご協力をお願い

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

小会では、今後の企業経営課題や経営のありかたに関する調査や提言活動を行ってまいりました。この度、その一環として『仕事の時間当たり成果と充実感に関する調査』を実施することにいたしました。

時短の必要性がせまられている今こそ、経営の実績と働く人の充実感の融合が必要ではないでしょうか。私達はこの二つを仕事の成果だと考えています。そして、この単位時間当たりの仕事の成果を高めることが必要ではないかと考え、時間当たりの仕事の成果を阻害している要因についての調査を企画した次第です。

つきましては、お忙しいところ誠に恐縮ですが、本調査にご協力いただきますようよろしくお願い申し上げます。なお、この調査は、証券取引所1部・2部上場およびそれに準ずる企業の経営者、管理者、社員（ホワイトカラー）の皆様を対象に調査させていただきます。

ご記入後の調査票は同封の封筒（切手不要）にて、4月25日までに日本能率協会総合研究所までご返送ください。

また、調査結果は統計的に処理を行いますので、会社名あるいはご記入者名が公表されるようなことは一切ございません。

なお、調査ご協力のお礼として粗品を同封させていただきます。ご笑納ください。

お忙しいところ、誠に恐縮ですが、どうかよろしくお願いいたします。

1992年4月

社団法人日本能率協会

■お問い合わせ・調査票送付先

〒105 東京都港区虎の門4-3-13 秀和神谷町ビル6F

日本能率協会総合研究所 経営研究部 呼野、斉藤
うんの

電話 03-3578-7602

整理番号

カード No.


(記入不要)

--	--	--	--

1

1-4

5

お名前	
会社名	
部 課 名	
電話番号	
会社所在地	
お 役 職 <input data-bbox="297 1101 358 1167" type="checkbox"/>	1. 経営者 2. 役員 3. 事業部長・部長 4. 課長 5. 係長・主任 6. 一般社員 7. その他 ()
お仕事の中心は <input data-bbox="297 1417 358 1484" type="checkbox"/>	1. 経営意思決定・調整業務 2. 計画・企画業務 3. 管理業務 4. 営業業務 5. 研究開発業務 6. その他 ()

6

7

問1. 時間の使い方について特徴的な内容をあげてみました。それぞれの内容について、
あなたご自身が日頃感じていることに該当する番号に○印をおつけください。

	そう 思う	やや そう 思う	そうは 思 わ な い	分 か ら な い
1. 時間を大切に使うよう意識して行動している	1	2	3	4
2. 時間の効率化を常日頃、心掛けている	1	2	3	4
3. 計画的に時間を使うように意識して行動している	1	2	3	4
4. 自分自身で自由にコントロールできる時間を十分に作るようにしている	1	2	3	4
5. 部下や周辺の人達の時間を有意義に使うように配慮している	1	2	3	4
6. 仕事の中で充実した喜びのもてる時間を多くするようにしている	1	2	3	4
7. 家族や友人とのコミュニケーションの時間を積極的に作るようにしている	1	2	3	4
8. 地域社会やボランティアなどの社会活動の時間をつくるようにしている	1	2	3	4
9. 働きすぎだと感じる事がよくある	1	2	3	4
10. 仕事中でも無駄な時間の使い方をしたと感じることがよくある	1	2	3	4
11. 努力すれば3割程度の時間の効率化は計れそうだ	1	2	3	4
12. 3年後くらい以内に、年間1800時間への労働時間短縮は、自分自身は可能だと思う	1	2	3	4

8

19

問2. 時間当たり仕事の成果（経営実績と働く人の充実感）を阻害していると思われる原因を、以下の通りあげてみました。それぞれについて、あなたの会社を振り返り、該当する番号に○印をつけてください。なお項目によって、あなたの会社には該当しない場合は「当社にはあてはまらない」に○印をつけてください。

[会社の仕組みなど]	相当して 害する	阻害し ている	ややし て害する	あまり 関係ない	当 社 に は あ て は ま ら な い
1. 残業などのガンバリを評価する人事評価制度であること	1	2	3	4	5
2. 月次決算などによるピークオフピーク（業務量のバラツキ）の差が多いこと	1	2	3	4	5
3. 標準化やマニュアル化が遅れ、個々人の工夫により仕事が進められること	1	2	3	4	5
4. 機械化やOA化が遅れ、無駄な手作業が多いこと	1	2	3	4	5
5. 部門間の連携・協力が取りにくく、無駄な時間をとっていること	1	2	3	4	5
6. 会社の会議などの年間の行事が、予め計画的にきめられていないこと	1	2	3	4	5
7. 新製品などの開発サイクルが短すぎる	1	2	3	4	5
8. 商品やサービスの種類を多く持ちすぎていること	1	2	3	4	5
9. 意思決定の手続きが複雑で、無駄な時間がかかること	1	2	3	4	5
10. 組織の編成や仕事の分担では、個々人の能力や志向があまり配慮されていないこと	1	2	3	4	5
11. 組織の編成や仕事の分担では、個々人の成長や経験の蓄積について、計画的な配慮がされていないこと	1	2	3	4	5

20

30

[次頁へ続く]

〔仕事の進め方の 特徴や風土など〕	相当 阻害し ている	阻害 している	やや 阻害し ている	あまり 関係 ない	当あ 社て には はま らない
12. 上司から必要性の薄い仕事の指示が多いこと	1	2	3	4	5
13. 部下へ必要性の薄い仕事の指示をしてしまうこと	1	2	3	4	5
14. 社外からの予定外の飛び込みの仕事が多いこと	1	2	3	4	5
15. 社内からの予定外の飛び込みの仕事が多いこと	1	2	3	4	5
16. 不必要と思われる会議が多いこと	1	2	3	4	5
17. 会議の事前準備ができていないなど会議の段取りが悪いこと	1	2	3	4	5
18. 間違った意思決定によって、仕事の後戻りが発生すること	1	2	3	4	5
19. 連絡ミスによる無駄な仕事の発生があること	1	2	3	4	5
20. 会議や打合せなどの予定変更が多いこと	1	2	3	4	5
21. 上司の意思決定があいまいで、やり直しのムダが多いこと	1	2	3	4	5
22. 権限委譲が不十分なために、仕事の進行に手間取ってしまうこと	1	2	3	4	5
23. 場当たりに仕事をし、納期遅れによって周辺が迷惑をこうむること	1	2	3	4	5
24. 話し掛けられたりして、集中する時間をとりにくいこと	1	2	3	4	5
25. 残業をよしとするムードがあること	1	2	3	4	5
26. 家族との時間など仕事以外の時間を大切にす雰囲気がないこと	1	2	3	4	5
27. 指示・命令される仕事の会社全体の中での役割や位置づけが、十分に伝えられていないこと	1	2	3	4	5

31

48

問3. あなたご自身を振り返ってみて、下記にあげた時間当たり仕事の成果（経営実績と働く人の充実感）を阻害していると思われる原因を、それぞれの項目について該当する番号に○印をつけてください。なお項目によって、あなたご自身には該当しない場合は「自分にはあてはまらない」に○印をつけてください。

	相当して 阻害 している	阻害 している	やや 阻害 している	あまり 関係 ない	自分 には あて はま ら ない
1. 目先のことに気をうばわれてしまうこと	1	2	3	4	5
2. 無計画に着手して、あとでやり直さなければならなくなること	1	2	3	4	5
3. 仕事を頼まれると、安易に請け負ってしまうこと	1	2	3	4	5
4. 資料さがしに時間がかかりすぎ、なかなか仕事に取りかかれないこと	1	2	3	4	5
5. 仕事に入る前に所要時間の見積りを立てていないこと	1	2	3	4	5
6. いやなこと、やりにくいことを先のばしにしてしまうこと	1	2	3	4	5
7. いろいろな仕事が発生して整理ができず、混乱してしまうこと	1	2	3	4	5
8. 気持ちを集中できる、充実感のもてる仕事自身が少ないこと	1	2	3	4	5
9. 効率的にやるよりも、完全を期してしまうこと	1	2	3	4	5
10. 意思決定をするための情報や資料がなかなか集まらないこと	1	2	3	4	5
11. 仕事量が少なく、遊び時間が発生すること	1	2	3	4	5
12. 自分の適性にあった仕事であると確信が持てないこと	1	2	3	4	5

47

58

問4. あなたの会社（ホワイトカラー部門のみ）の時間当たりの仕事の成果（経営実績と働く人の充実感）を高めるためには、どのような方策が決め手になるとお考えですか。該当する項目をえらび、5つまで○印をつけてください。

59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68

1. 強制的に労働時間や残業時間を制限してしまうこと
2. 長期休暇制度を導入すること
3. 年間休日数を増やすこと
4. 1日当たりの労働時間を短くすること
5. 重複仕事や必要性の少ない仕事など無駄な仕事を削減すること
6. 商品の絞り込みや開発サイクルの長期化を計ること
7. 仕事のやり方や流れを変えること（含むOA化や業務改善）
8. 社員相互の応援協力を積極的に進めること
9. 各自の仕事の主体性や自主性を高めること
10. 権限の委譲を徹底して各自が素早い判断をするようにすること
11. フレックスタイム制度を導入すること
12. 携わった仕事については、きちっと結果をフィードバックすること
13. 任された（指示・命令）仕事の意味や役割を、十分に説明し納得させること
14. 社員の専門能力を高めること
15. 個々人に時間管理活用技術を習得させること
16. 女子社員の戦力化を計ること
17. 人を減らし、少数精鋭の風土を作ること
18. 時間当たり成果で人を評価するようにすること
19. 集中して仕事をするという社風を作り上げること
20. 家庭・趣味・地域社会活動など、仕事以外の時間も大切にするという風土を作り上げること

時間生産性に関する調査報告書

発行日：1992年6月10日

編集：社団法人日本能率協会 経営革新研究所

発行所：社団法人日本能率協会

〒105 東京都港区芝公園3-1-22

電話：(03) 3434-6211 (大代表)

印刷所：株式会社恵造社

《無断複製転載を禁ず》



版 権 所 有

無断複製転載を禁ず

1992.6.10