

**Works
Report**

2023

「企業のムダ調査」 エグゼクティブサマリー

エグゼクティブサマリー ①企業活動におけるムダな業務についての認知

ムダな業務の 存在と内容

【資料1】経営者・役員、組織長、就業者に、**自社、自組織、自身の業務におけるムダの存在と割合**について尋ねた。

- 経営者・役員のうち、**69.5%が自社にムダな業務がある**と回答した。
また、**全業務に占めるムダな業務の割合**は平均で16.0%だが、**30%以上と回答した人は27.4%**であった。
- 組織長では、**72.6%が自組織にムダな業務がある**と回答した。
また、**全業務に占めるムダな業務の割合**は平均21.7%、**30%以上と回答した人は37.1%**であった。
- 就業者のうち、**56.6%が自身の業務にムダがある**と回答した。
また、**全業務に占めるムダな業務の割合**は平均14.9%、**30%以上と回答した人は23.6%**であった。

【資料2】ムダな27業務について、集計項目の関係性を示すコレスポネンズ分析を行ったところ、「上司・関係者－個人能力」軸、および「システム－体裁」軸が抽出された。おおまかには以下の傾向がみられた。

- 経営者・役員は「個人能力」側のムダを認識している。
- 組織長は「上司・関係者」側と「体裁」側（第四象限）のムダを認識している。
- 就業者は「上司・関係者」側と「システム」側（第一象限）のムダを認識している。

ムダな業務削減 への意識

【資料3】何らかのムダがあると回答した人に、「ムダを全部で100とした場合、あなたの力で減らせそうなものはどれくらいありますか」と尋ねた。

- 自分で減らせる**自社のムダがある**と回答した経営者・役員は**84.9%**。平均で21.8%のムダを減らせると回答した。
- 自分で減らせる**自組織のムダがある**と回答した組織長は**84.8%**、減らせるムダの比率は平均で20.0%であった。
- 自分で減らせる**自身の業務のムダがある**と回答した就業者は**71.9%**、減らせるムダの比率は平均で17.4%であった。

【資料4】また、**ムダを減らすことで、自身の労働時間をどれくらい減らせるか**を尋ねた（ムダはない、減らせないと回答した方も含めて回答）。うち、以下の雇用形態・階層で働く方の回答は以下のとおりであった。

- 経営者・役員 自身の労働時間の**11.7%**、週平均4.9時間の削減
- 組織長 自身の労働時間の**14.7%**、週平均6.4時間の削減
- 非組織長のうち正社員 自身の労働時間の**11.8%**、週平均4.9時間の削減

ムダな業務を生む 組織風土や意識

【資料5】組織の状況を、自社、自組織、自身における業務についてのムダの割合別にみると、ムダはない（0%）と回答した方と30%以上と回答した方で相違があった。

- 0%と30%以上であまり違いがない：テレワークの導入状況、全員同じ時間に仕事をする（フレックスタイム制度がないなど）
- 0%と30%以上で違いあり：情報が分散している、情報が取りづらい（階層や部署で情報が限られている）、知識・ナレッジの共有がない、多くの根回しが必要 ※以上すべて、ムダ30%以上の組織の特徴

エグゼクティブサマリー ②生活者から見た企業のムダな業務

企業のサービスについての過剰感

【資料6】生活者に、「企業のサービスは過剰なものが多いと感じる」かを尋ねた。

- あてはまる、どちらかといえばあてはまる 38.4%
- あてはまらない、どちらかといえばあてはまらない 14.9%
- ※どちらともいえない44.9%、わからない1.8%

企業活動について、生活者はどれくらいサービスが効率化・削減されても許容できるか、という観点でいくつかのサービスについて尋ねた。

【資料7】家電購入におけるカスタマーサービスの営業時間と連絡手段

- 家電購入前にカスタマーサービスの営業時間を「調べる」32.5%、「調べない」67.5%
- 仮に、年中無休で対応していたカスタマーサービスが、以下のようなになって、「（次の購入を）やめることにはつながらない／気にならない」「むしろ購買につながる」と回答した割合
 - ✓ 電話は平日8時から20時のみ。メール、チャットは24時間以内に返信 83.9%
 - ✓ 電話のみ対応（平日の8時から20時まで） 77.5%
 - ✓ 電話のみ対応（平日の9時から17時まで） 69.6%
 - ✓ メール、チャットのみの対応（ただし24時間以内に返信が届く） 68.6%
 - ✓ メール、チャットのみの対応（営業日で2日以上回答にかかる場合もある） 53.8%

企業活動の効率化 についての 生活者の許容度

【資料8】コンビニエンスストアの営業時間

- コンビニエンスストアの24時間営業「必要」30.2%、「必要ない」69.8%
- 「必要ない」と回答した方に、希望開店時間および希望閉店時間を尋ねた
 - ✓ コンビニエンスストアの希望開店時間第1位は「6時」（36.2%）。5時から7時までで全体80.9%
 - ✓ コンビニエンスストアの希望閉店時間第1位は「24時」（33.6%）。22時から24時までで全体の78.8%

【資料9】携帯ショップの対面サービス

- 携帯ショップの対面サービスがなくなっても「（契約を）やめることにはつながらない／気にならない」「むしろ歓迎する」「今もそうした対面サービスのない携帯電話会社を利用している」の合計 65.3%

【資料10】飲食店でのサービス

- 飲食店で以下について、「（次の来店を）やめることにはつながらない／気にならない」「むしろそのシステムの方が良い」と回答した割合
 - ✓ 飲み水やお茶、飲み物はセルフサービス 90.3%
 - ✓ 配膳はロボットやベルトコンベアなどのシステム 85.3%
 - ✓ 注文はオンライン 75.3%
 - ✓ 店員の「おもてなし」はなし（気遣いなし、愛想なし） 53.4%

1. 労働供給制約社会への対応として、まず「すべての労働需要が代替すべき対象なのであろうか」という視点で企業内の業務を見直す必要があるのではないかと、という思いから調査を実施した。結果として、経営者・役員、組織長、左記以外の就業者ともに、多くのムダを認識していることがわかった。特に、自社／自組織／自身の全業務のうち、30%以上がムダだと回答した方が2割超えることは、驚きの結果ではないだろうか。
2. 加えて、自分の力で減らせるムダもあると回答している方が多い。しかしながら、現実にはまだ多くのムダが業務の中に横たわっており、難しいテーマであることは理解できる。調査結果からも、ムダが多いと感じている組織においては、組織のしくみや風土にかかる様々な課題があることが見て取れる。

しかしながら、「（企業活動や従業員の成長のためには）必要なムダもある」といった理由だけでは説明が難しいようなムダが多く存在することや、生活者や顧客に悪影響を与えずに、企業内の意思決定や行動で削減できるムダが多く存在することがわかった。

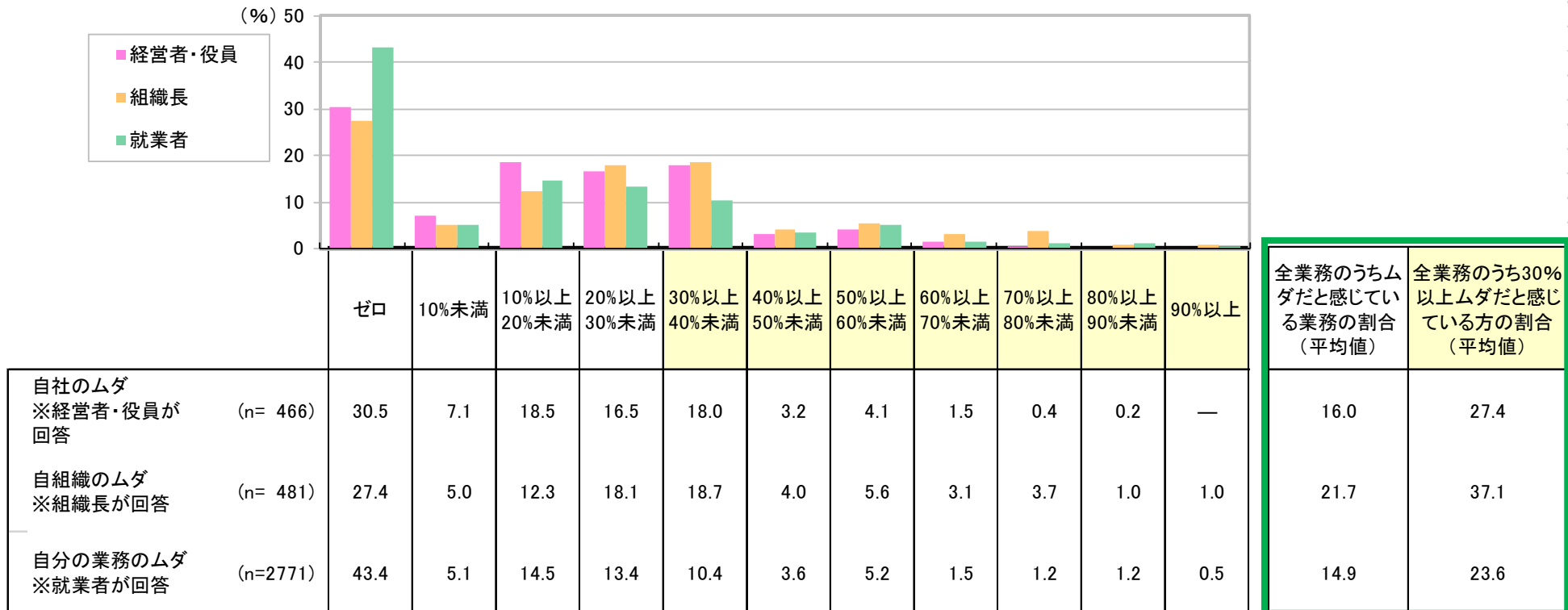
これはある種「待ったなしのムダ改革」という観点では朗報ともいえよう。

3. 生活者としての視点で、企業の提供するサービスへの考え方や、企業活動の効率化（サービス低下）に対する許容度の調査からは、「サービスは受けられるだけ受けたい」という生活者の心理が垣間見えた。一方で、企業がよかれと思って提供しているサービスを不要とする意見も見られた。「お客様が望むから」「以前から実施しているから」という理由で行っているようなサービスについても、労働供給制約社会がすでに顕在化している今、見直す時期にきているかもしれない。

資料 1 自社／自組織／自身の全業務に占めるムダな業務の割合

Q「自社の仕事／自組織の仕事／あなた個人の仕事を総じて見たときに、上記のようなムダな業務・作業、対応は、全体でどれくらいありますか」（注：ここでいう「上記のようなムダな業務・作業、対応」はP.16の27のムダな業務を指す）
 ※経営者・役員には自社について、組織長には自組織について、就業者全体には自身の業務における尋ねた。

- 経営者・役員のうち、69.5%が自社にムダな業務があると回答した。また、全業務に占めるムダな業務の割合は平均で16.0%だが、30%以上と回答した人は27.4%であった。
- 組織長では、72.6%が自組織にムダな業務があると回答した。また、全業務に占めるムダな業務の割合は平均21.7%、30%以上と回答した人は37.1%であった。
- 就業者のうち、56.6%が自身の業務にムダがあると回答した。また、全業務に占めるムダな業務の割合は平均14.9%、30%以上と回答した人は23.6%であった。



(参考) 自社／自組織／自身の業務における27のムダな業務の多さ

※27のムダな業務の一覧はP.16参照

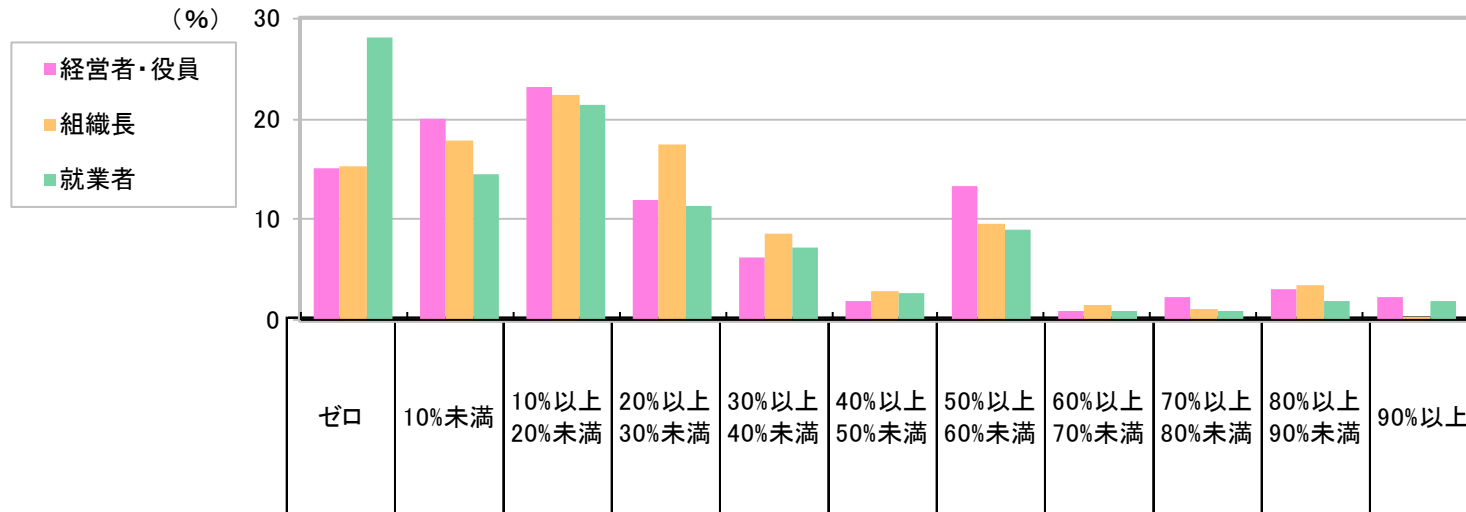
	経営者・役員が 自社に存在すると回答したムダ	4+5 (%)	3+4+5 (%)	組織長が 自組織に存在すると回答したムダ	4+5 (%)	3+4+5 (%)	就業者が 自分の業務に存在すると回答したムダ	4+5 (%)	3+4+5 (%)
第1位	システムがない・古いことで、紙でやらざるを得ない業務・作業	26.4	58.8	自分は必要性は感じないが、上司や関係者が必要だと言うので実施している業務・作業	39.5	71.5	システムがない・古いことで、紙でやらざるを得ない業務・作業	33.0	60.9
第2位	不必要に細かすぎたり、必要以上に高い品質を要求される業務・作業	21.5	53.2	簡単な方法があるのに、わざわざ面倒だったり時間がかかる方法でやっている業務・作業	38.7	71.7	簡単な方法があるのに、わざわざ面倒だったり時間がかかる方法でやっている業務・作業	30.3	61.0
第3位	頻度や1回あたりの業務量が多過ぎる業務・作業	20.4	63.9	業務の関係者の能力・努力の不足の穴埋めをするための業務・作業	38.3	71.1	自分は必要性は感じないが、上司や関係者が必要だと言うので実施している業務・作業	28.2	57.9
第4位	業務の関係者の能力・努力の不足の穴埋めをするための業務・作業	20.4	57.7	システムがない・古いことで、紙でやらざるを得ない業務・作業	35.6	69.0	頻度や1回あたりの業務量が多過ぎる業務・作業	26.3	63.5
第5位	簡単な方法があるのに、わざわざ面倒だったり時間がかかる方法でやっている業務・作業	20.2	53.4	頻度や1回あたりの業務量が多過ぎる業務・作業	34.5	74.2	上司や関係者からの支援が不足する中で行う業務・作業	25.2	56.7
第6位	誰かのミスや対応遅れなどで発生する手待ち時間	19.1	56.4	付き合い仕事、付き合い残業	34.5	59.7	不必要に細かすぎたり、必要以上に高い品質を要求される業務・作業	24.6	55.0
第7位	部外者からの思いつきでのアドバイスや提案に対応するための業務・作業	17.2	47.4	上司や関係者間の方向性や意見の不一致に対応するための業務・作業	34.3	69.2	業務の関係者の能力・努力の不足の穴埋めをするための業務・作業	24.4	56.8
第8位	いつか利益につながる、日の目を見ると信じられているために行っている業務・作業	17.0	53.6	誰かのミスや対応遅れなどで発生する手待ち時間	34.3	67.6	上司や関係者間の方向性や意見の不一致に対応するための業務・作業	24.0	53.8
第9位	自分は必要性は感じないが、上司や関係者が必要だと言うので実施している業務・作業	16.7	49.8	上司や関係者からの支援が不足する中で行う業務・作業	33.9	69.0	誰かのミスや対応遅れなどで発生する手待ち時間	23.6	56.3
第10位	ほぼ自分自身の出番はないが、念のために参加している場や、それにとまなう業務・作業	16.7	47.2	不必要に細かすぎたり、必要以上に高い品質を要求される業務・作業	33.7	67.4	成果や実施の目的が分からない業務・作業	22.8	54.0

※選択肢5を「とてもよくある・多い」、選択肢1を「まったくない」としているため、本調査では選択肢3以上を、そのムダがあると回答したと推定し、上記のとおり記載している。

資料3 全業務に占める、自分の力で削減できるムダな業務の割合

Q「あなた個人の仕事におけるムダを全部で100とした場合、あなたの力で減らせそうなものはどれくらいありますか」という回答に「あなた個人のムダな業務・作業、対応のうち、自分の力で減らせそうなものはまったくない」と回答した“以外”の方に「あなた個人のムダな業務・作業、対応のうち、自分の力で減らせそうなものの割合は【整数】%くらいある」か、を回答いただいた。

- 自分で減らせる自社のムダがあると回答した経営者・役員は84.9%。平均で21.8%のムダを減らせると回答した。
- 自分で減らせる自組織のムダがあると回答した組織長は84.8%、減らせるムダの比率は平均で20.0%であった。
- 自分で減らせる自身の業務のムダがあると回答した就業者は71.9%、減らせるムダの比率は平均で17.4%であった。



削減できるとしたムダ業務の割合 (平均値)	自分の力で減らせるムダ業務が30%以上あると回答した方の割合 (平均値)
21.8	29.8
20.0	27.2
17.4	24.5

削減範囲	経営者・役員 (%)	組織長 (%)	就業者 (%)
ゼロ	15.1	15.2	28.1
10%未満	20.1	17.8	14.6
10%以上 20%未満	23.1	22.3	21.5
20%以上 30%未満	12.0	17.5	11.3
30%以上 40%未満	6.2	8.6	7.3
40%以上 50%未満	1.9	2.9	2.7
50%以上 60%未満	13.3	9.5	9.0
60%以上 70%未満	0.9	1.4	0.9
70%以上 80%未満	2.2	1.1	1.0
80%以上 90%未満	3.1	3.4	1.8
90%以上	2.2	0.3	1.8

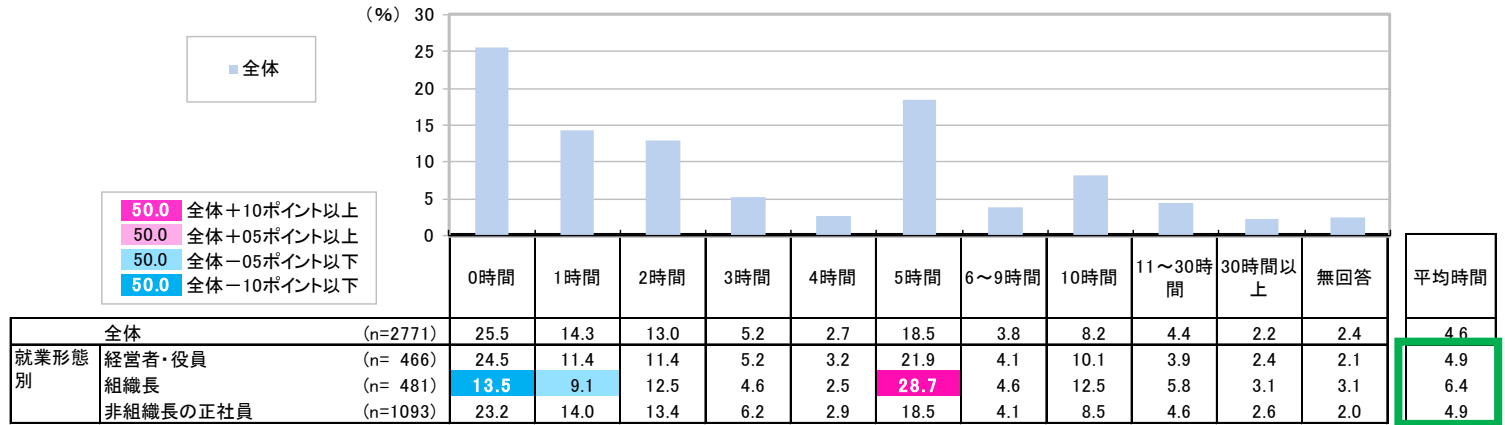
資料4 ムダの削減を通じて得られる自身の労働時間削減

Q「あなた個人の仕事のムダを最大限減らしたとしたら、自分の労働時間はどれくらい減らせそうですか。労働時間を減らしたとしてもあなたの給与・報酬や評価は変わらないと仮定してお答えください」

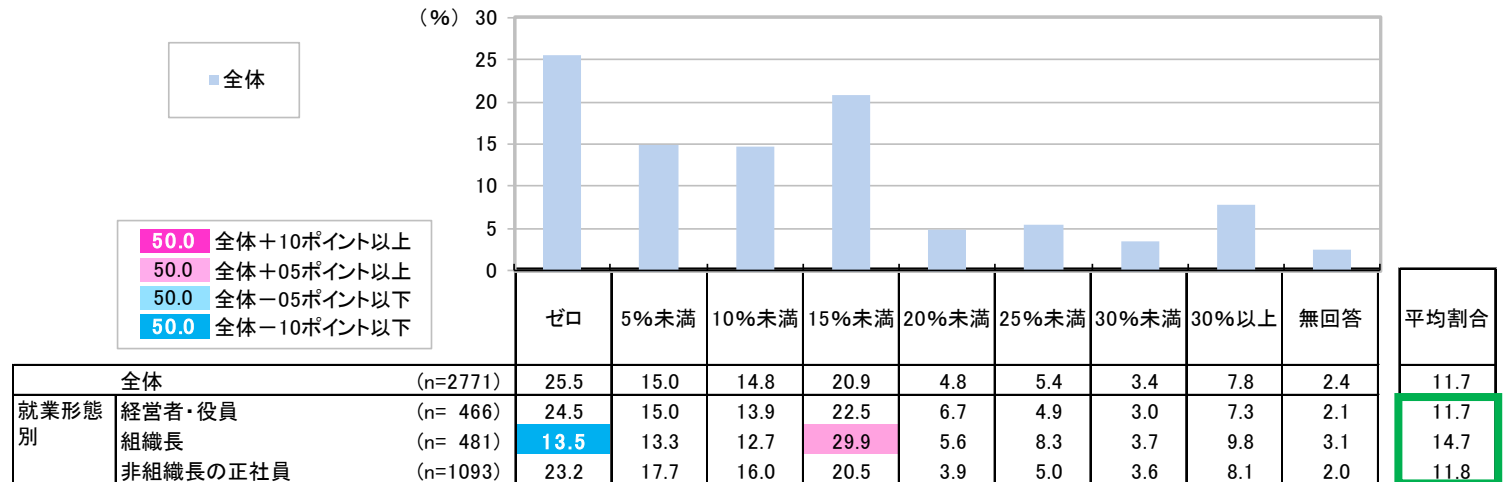
※ムダはない、減らせないと回答した方も含めて回答いただいた。以下の雇用形態・階層で働く方の回答は以下のとおりであった。

- 経営者・役員 自身の労働時間の11.7%、週平均4.9時間の削減
- 組織長 自身の労働時間の14.7%、週平均6.4時間の削減
- 非組織長のうち正社員 自身の労働時間の11.8%、週平均4.9時間の削減

削減できる時間数
(週あたり)



回答者の現在の週労働時間に占める削減割合



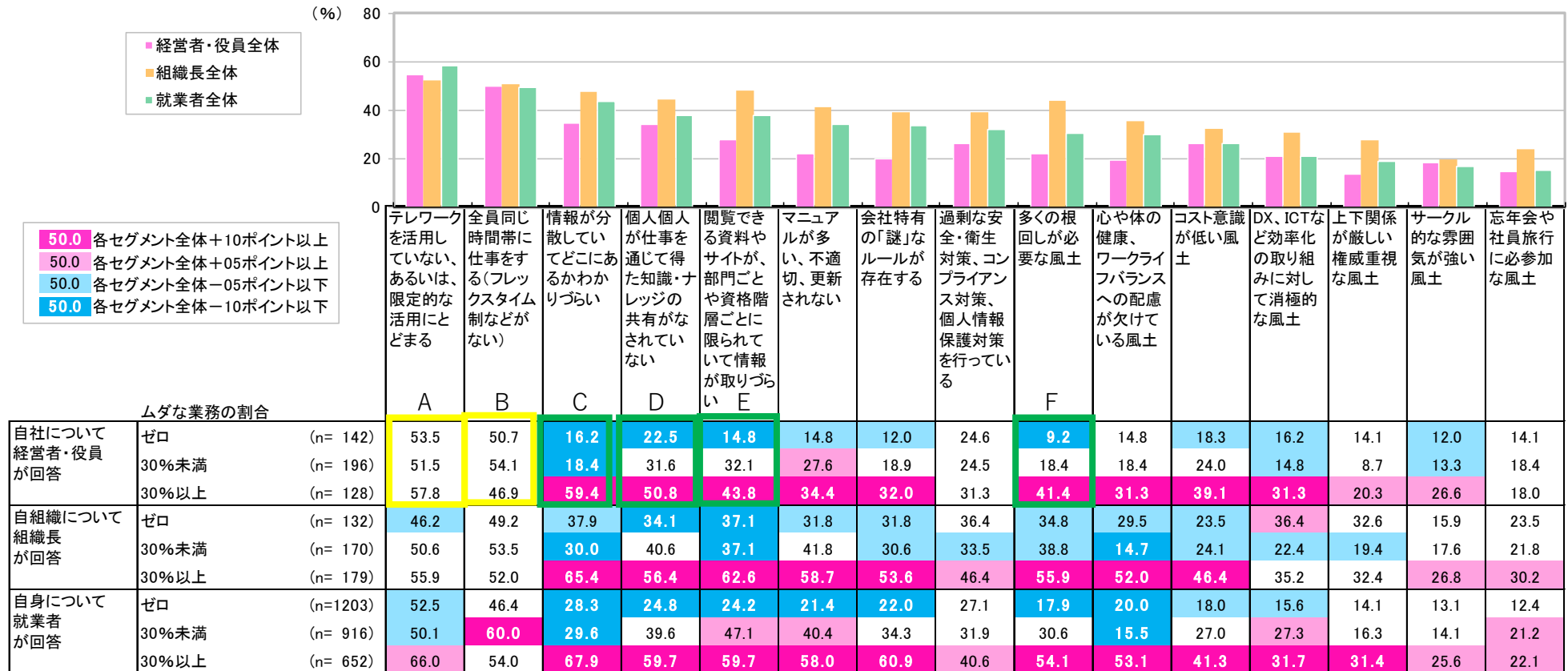
資料5 自社／自組織／自身の業務のムダの割合別 組織の状況

Q「以下は、あなたの組織の状況や風土にどの程度あてはまりますか」

組織の状況を、自社、自組織、自身における見ると、ムダはない(0%)と回答した方と30%以上と回答した方で相違があった。

- 0%と30%以上であまり違いがない：テレワークの導入状況(A)、全員同じ時間に仕事をする(B、フレックスタイム制度がないなど)
- 0%と30%以上で違いあり：情報が分散している(C)、知識・ナレッジの共有がない(D)、階層や部署で情報が限られており、情報が取りづらい(E)、多くの根回しが必要(F)

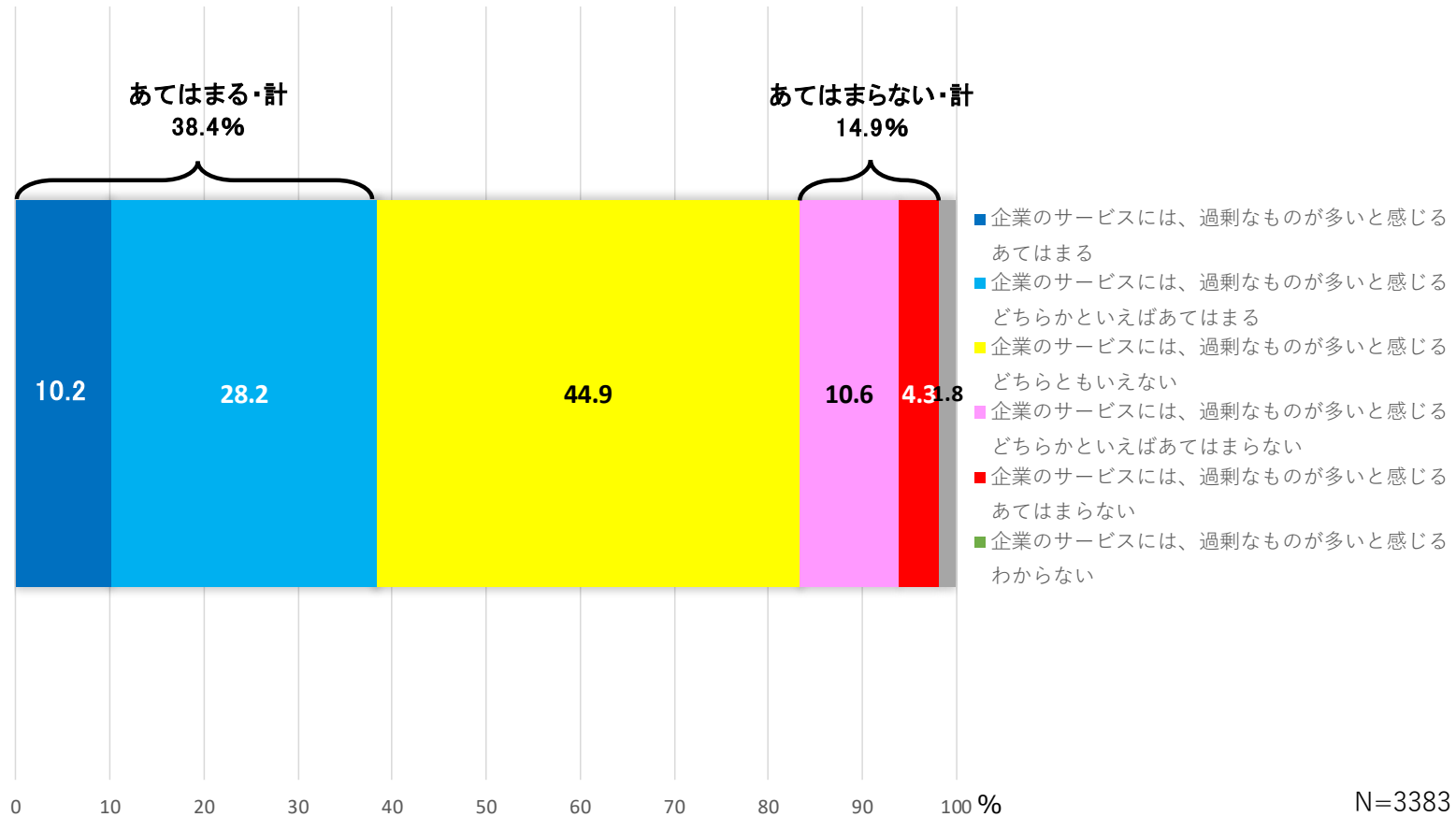
※以上すべて、ムダ30%以上の組織の特徴／設問文全文は下表の該当アルファベットの箇所参照



資料6 生活者の感じる企業サービスの過剰感

Q「企業のサービスには、過剰なものが多いと感じる」

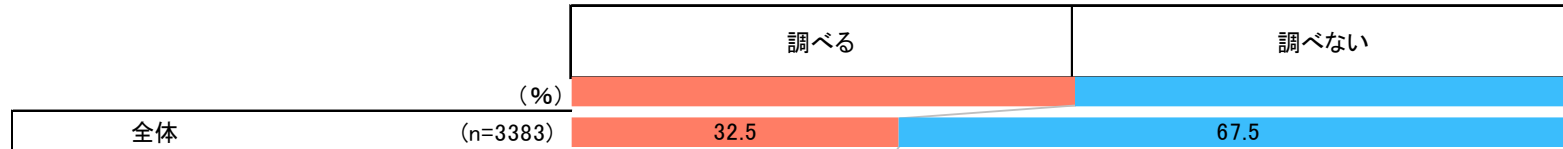
- あてはまる、どちらかといえばあてはまる 38.4%
- あてはまらない、どちらかといえばあてはまらない 14.9%



資料7 家電購入におけるカスタマーサービスの営業時間と連絡手段

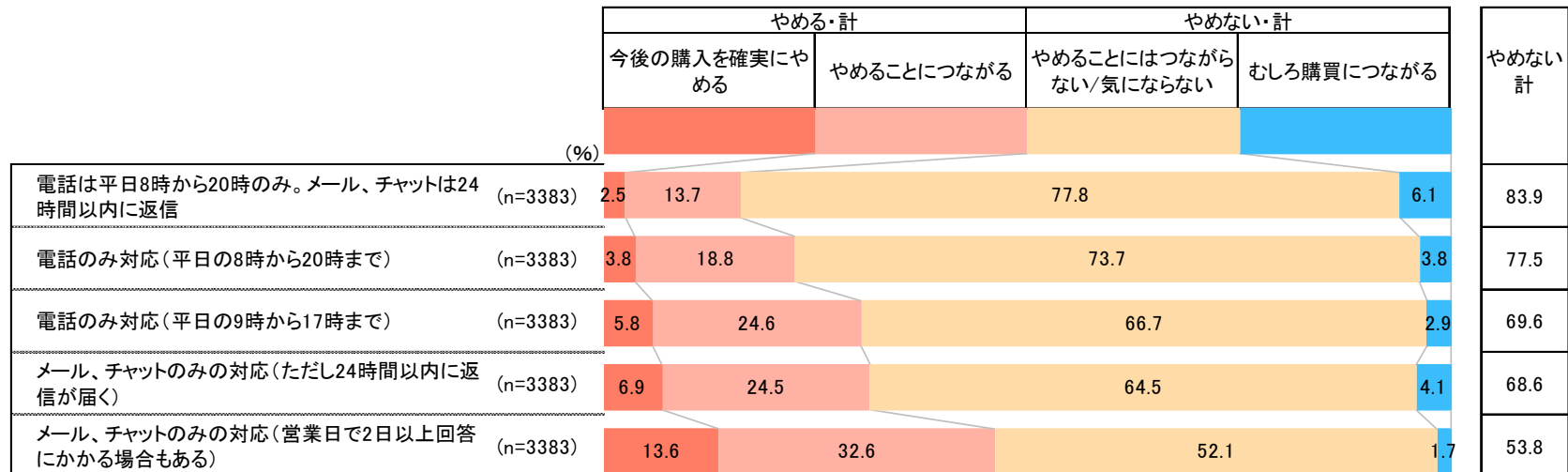
Q「あなたが家電を購入するときのことを想像してお答えください。あなたは、家電を購入する際に、各家電メーカーのカスタマーサービスの営業時間について調べますか」

- 家電購入前にカスタマーサービスの営業時間を「調べる」32.5%、「調べない」67.5%



Q「購入後に、購入した家電メーカーのカスタマーサービスが年中無休から以下の体制に変更になりました。それぞれ以下のサービスに変更になったら、以降、そのメーカーでの購入をやめますか」

- 「（次の購入を）やめることにはつながらない／気にならない」「むしろ購買につながる」と回答した割合
 - ✓ 電話は平日8時から20時のみ。メール、チャットは24時間以内に返信 83.9%
 - ✓ 電話のみ対応（平日の8時から20時まで） 77.5%
 - ✓ 電話のみ対応（平日の9時から17時まで） 69.6%
 - ✓ メール、チャットのみ対応（ただし24時間以内に返信が届く） 68.6%
 - ✓ メール、チャットのみ対応（営業日で2日以上回答にかかる場合もある） 53.8%



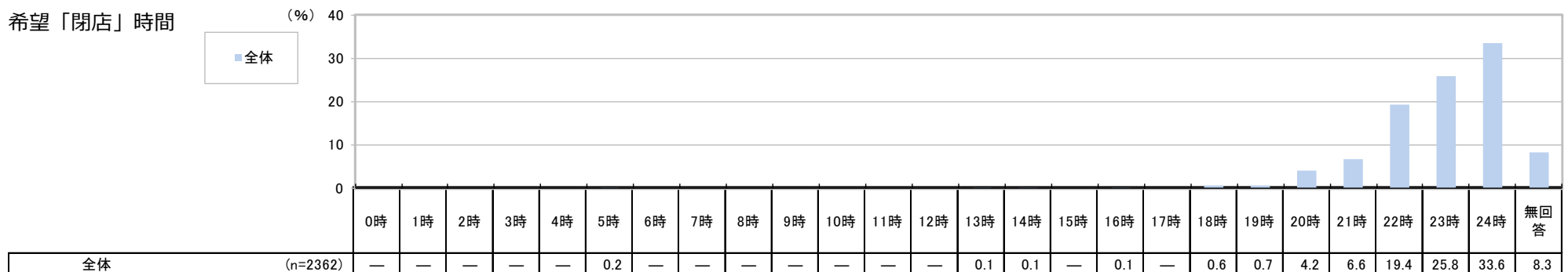
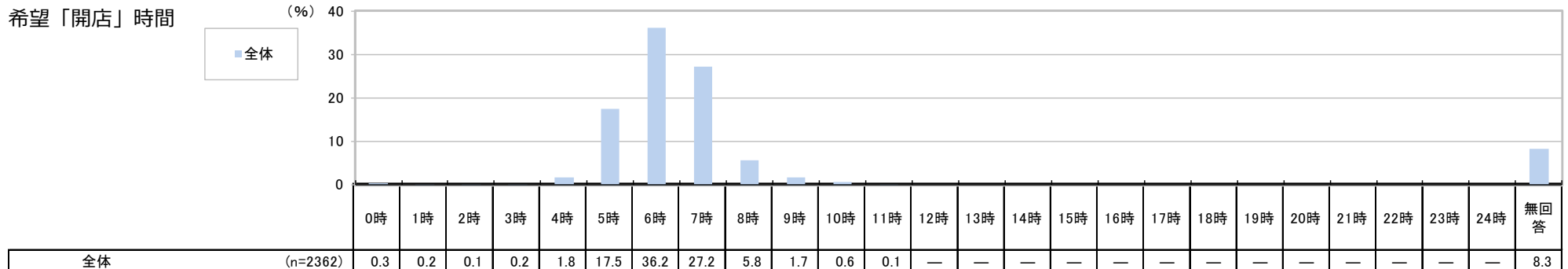
資料8 コンビニエンスストアの営業時間

Q「コンビニエンスストアの営業時間についてお聞きします。あなたは、コンビニエンスストアが24時間営業である必要があると思いますか」

- コンビニエンスストアの24時間営業「必要」30.2%、「必要ない」69.8%

Q24時間営業が必要ではないと回答した方にお聞きします。では、コンビニエンスストアは何時から何時まで開いていれればよいですか」

- コンビニエンスストアの希望開店時間第1位は「6時」（36.2%）。5時から7時までで全体80.9%
- コンビニエンスストアの希望閉店時間第1位は「24時」（33.6%）。22時から24時までで全体の78.8%

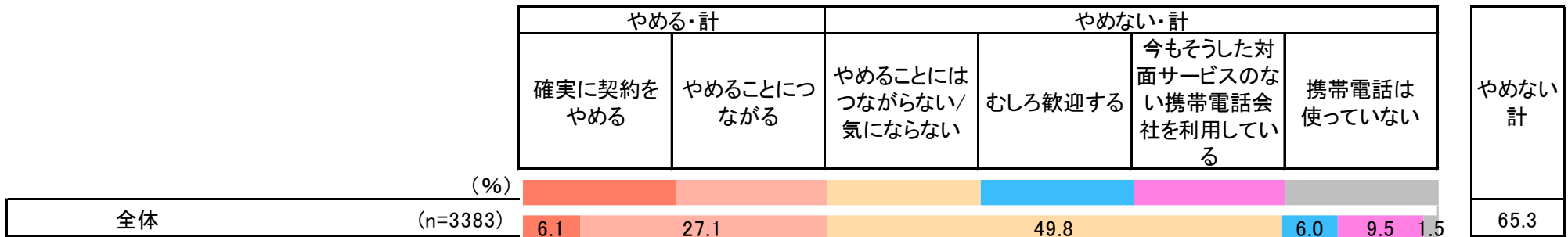


資料9 携帯ショップの対面サービス

Q「携帯電話ショップの窓口サービスについてお聞きします。携帯電話ショップで、対面でのサービスを受けられないとしたら、その携帯電話会社の契約をやめますか。※なお、ここでの対面でのサービスとは、購入時のセットアップ、携帯電話の操作方法を教えてもらう、トラブルシューティングを想定しています」

※現在「ahamo」「povo」「SoftBank on LINE」などを利用している方は「今もそうした対面サービスのない携帯電話会社を利用している」をお選びください。

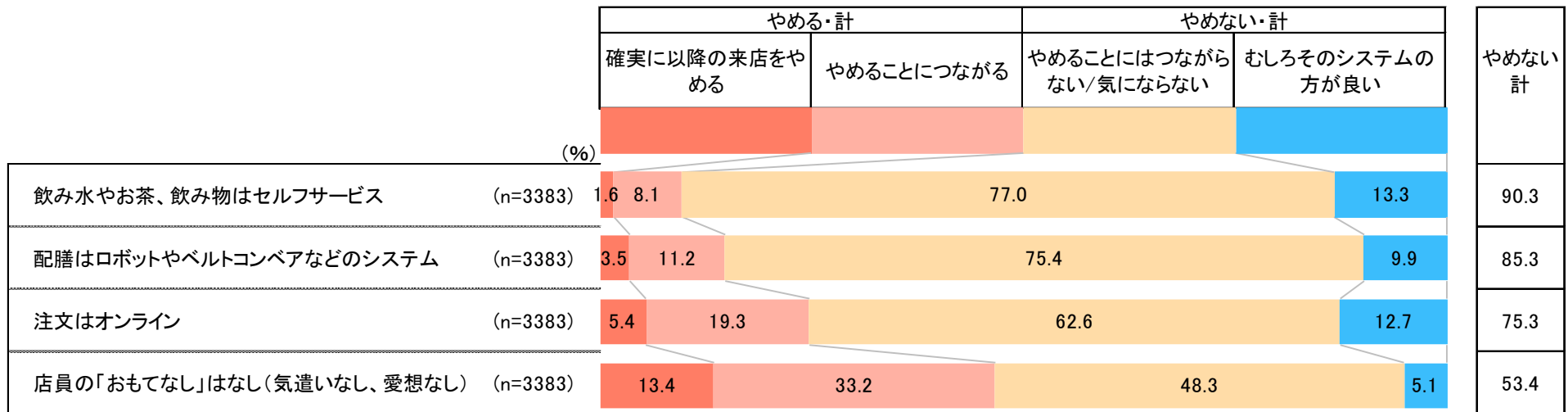
- 携帯ショップの対面サービスがなくなっても「（契約を）やめることにはつながらない／気にならない」「むしろ歓迎する」「今もそうした対面サービスのない携帯電話会社を利用している」の合計 65.3%



資料10 飲食店でのサービス

Q「飲食店のサービスについてお聞きします。ふと入った飲食店が以下のようなシステムだった場合、以後、その飲食店の来店をやめますか。それともそれだけでは来店をやめることにつながりませんか。料理の味は十分美味しいものとします」

- 飲食店で以下について、「（次の来店を）やめることにはつながらない／気にならない」「むしろそのシステムの方が良い」と回答した割合
 - ✓ 飲み水やお茶、飲み物はセルフサービス 90.3%
 - ✓ 配膳はロボットやベルトコンベアなどのシステム 85.3%
 - ✓ 注文はオンライン 75.3%
 - ✓ 店員の「おもてなし」はなし（気遣いなし、愛想なし） 53.4%



調査概要

□ 調査目的

- ▶ 経営者視点、企業人視点、生活者視点でムダな業務を明らかにすることで、世の中の（特に企業が提供する）仕事・作業を減らすことで労働需要の総量を減らせるか。顧客や成果に向かわない仕事、高い生産性を保てない仕事など代替する必要がないと想定される労働需要の存在を明らかにすること

□ 調査対象者と回収数 総計3,383名

- ▶ 経営者・役員 466名 ※男性422名、女性44名
- ▶ 組織長 481名 ※調査対象者は、下記「設問と回答対象者」の「組織長」参照
- ▶ 一般従業員 1,620名 ※非組織長の正社員1,093名、契約社員、派遣社員、パート・アルバイト社員（週4日以上勤務）527名
- ▶ 自営、上記以外の一般従業員 204名
- ▶ 無職 612名

□ 設問と回答対象者

- ▶ 「経営者・役員」向け設問：企業規模10名以上の会社経営者・役員（有効回答数466）
- ▶ 「組織長」向け設問：・正社員かつ課以上の組織の長（有効回答数481） ※回答人数は性別で割り付け
- ▶ 「就業者」向け設問：・上記「経営者・役員」向け設問の回答者、「組織長」向け設問の回答者に加え、自営業者、非組織長の正社員、契約社員、派遣社員、パート・アルバイト社員を含む方々（有効回答数2771）
- ▶ 「生活者」向け設問：上記「就業者」に加え、学生を除く無業の方を含む（有効回答数3383）
※回答人数は、性別、年代、居住エリア、職業形態で割り付け
- ▶ 回答対象者の詳しい属性は、https://www.works-i.com/research/works-report/2023/forecast2040_muda_data.html 参照

□ 調査構成

- ▶ 27のムダな業務の存在と多さ
- ▶ 削減できるムダの有無と割合
- ▶ 自分ので削減できるムダの有無と割合
- ▶ 自社、自組織の組織風土
- ▶ 自身の仕事の特徴
- ▶ 企業サービスへの意識
- ▶ 企業サービス削減への許容度

□ 調査方法および回答実施期間

- ▶ マクロミル社の調査モニターを利用したインターネット調査／2022年12月14日（水）～12月15日（木）

調査概要（つづき） ムダな業務について明らかにするにあたって留意したこと

- ▶ 企業のムダな業務について調査するにあたり、「必要なムダもある」という批判があることは容易に想像される。
 - ▶ よって、調査設計に際して、以下の27業務について、自社、自組織、自分における頻度や量の多さを尋ねたうえで、総じてムダと思える業務は全業務のうちどれくらいあるか、そのうち自分の力で削減できるのはどれくらいかを尋ねている。これによって、ムダな業務についてのイメージを持っていただいたうえで、自身が感じる「ムダ（不要なもの）」を尋ねられる構成した（ちなみに、NO.24「必須ではないが、付随的な得があるために行っている業務・作業」は、ムダとの逆相関があり、回答者自身はムダと認識していないことがわかる。こうしたものをムダと認識していない方は、削減できるムダな業務の割合を回答する際に、こうした業務は含めずに回答するであろうと史料する）。
1. 頻度や1回あたりの業務量が多過ぎる業務・作業
 2. 成果や実施の目的が分からない業務・作業
 3. システムがない・古いことで、紙でやらざるを得ない業務・作業
 4. 簡単な方法があるのに、わざわざ面倒だったり時間がかかる方法で行っている業務・作業
 5. 手戻りが多い業務・作業
 6. ほぼ自分自身の出番はないが、念のために参加している場や、それにとまなう業務・作業
 7. 不必要に細かすぎたり、必要以上に高い品質を要求される業務・作業
 8. 誰かのミスや対応遅れなどで発生する手待ち時間
 9. 品質に影響がないのに、上司や関係者の志向や好き嫌いに対応するための業務・作業
 10. 自分は必要性は感じないが、上司や関係者が必要だと言うので実施している業務・作業
 11. 上司や関係者間の方向性や意見の不一致に対応するための業務・作業
 12. 上司や関係者からの支援が不足する中で行う業務・作業
 13. 業務の関係者の能力・努力の不足の穴埋めをするための業務・作業
 14. 部外者からの思いつきでのアドバイスや提案に対応するための業務・作業
 15. ポイントが曖昧、長い、同じ話を繰り返すといった上司や関係者に付き合う時間
 16. 付き合い仕事、付き合い残業
 17. 長時間働いて頑張っていることをアピールをするための労働時間
 18. 「働いていない」と上司や周囲から思われるのを避けるために使っている労働時間
 19. 何か利益につながる、日の目を見ると信じられているために行っている業務・作業
 20. 残業代を確保するために、増やしたり、のんびり行っている業務・作業
 21. 自身の能力の不足によって発生している業務・作業
 22. 自身の成長のためにあえて引き受けている業務・作業
 23. 自身の評価・評判を高めるためにあえて引き受けている業務・作業
 24. 必須ではないが、付随的な得があるために行っている業務・作業(例：美味しいものを食べられる接待、マイレージを貯められる出張)
 25. お客様を過剰にもてなすサービスに費やす業務
 26. 社外に、いい顔をするために、駆り出される業務・作業
 27. 他社でも実施しているという理由で、深く考えずに自社でも実施している業務・対応

Works Report 2023

『「企業のムダ調査」エグゼクティブサマリー』

2023年4月発行

武藤久美子（リクルートワークス研究所 研究員／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ エグゼクティブコンサルタント）
石原直子（客員研究員／株式会社エクサウィザーズ「はたらくAI&DX研究所」所長）

リクルートワークス研究所
〒100-6640
東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルート
<https://www.works-i.com/>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
© Recruit Co.Ltd. ALL rights reserved.