

M A M A G O T O L A B

業務改善の 効果測定 スターターキット

「で、どれくらい良くなったの？」に
答えられる4枚

測るものを決める → 改善前を測る → 成果として見せる

A4印刷OK

4シート+完成例+BONUS

まず1業務から

こんな人のための資料です

- ・「で、効果はどれくらい出たの？」に答えられなかった
- ・改善を任されたが、何を測ればいいのか決まっていない
- ・自動化やAI導入の効果を、社内に説明する必要がある

印刷して、書き込んで使えます。

全社に配る前に、まず**ひとつの業務**で埋めてみてください。

最初から全部を埋めなくてかまいません。結果を1つ・原因を1つから始めるのが、いちばん続きます。

1 業務のタイプを選ぶ

シート①のA～Fから、いちばん近いものを選びます。複数にまたがってかまいません。

2 結果として測るものを1つ置く（管理項目）

目標に近づいているかを見る尺度です。迷ったら、納期・期限に関するものが最も取りやすい。

3 原因側で測るものを1つ置く（点検項目）

条件は4つ。原因側／影響が大きい／**自分たちで動かせる**／日常的に見られる。
とくに3つ目で足切りします。動かせないものを監視しても、打ち手が出ません。

4 手を打つ前に、改善前を測る

ここを飛ばすと、あとから絶対に埋められません。 測る期間（例：4週間）も先に決めます。期間を決めずに測ると、あとで「同じ条件で比べたのか」が説明できなくなります。

5 手を打ったあと、同じ条件で測り直す

改善前と並べて、差を出します。あわせて「どこからが見直しどきか」の線（管理水準）と見比べます。

言葉の意味（3つだけ覚えれば足ります）

この資料での言い方	規格の用語	定義（JSQC-Std 00-001:2023『品質管理用語』）
結果として測るもの 目標に近づいているか	管理項目	目標の達成状況を監視し、必要な処置をとるために選定した 評価尺度 （13.3）
原因側で測るもの なぜそうなるか	点検項目	プロセスの結果に与える影響が大きく、 直接制御が可能な原因系 の中から、定常的に監視する特性・状態として選定した項目（13.5）
目指す水準・見直しの線 どこからが異常か	管理水準	安定した又は計画通りの、プロセスの状態を表す 値又は範囲 （13.4）

「異常」は、不良品が出たことではありません。規格という異常とは、**プロセスが管理状態にないこと**。不適合（不良品が出た）とは別のことです。
そして線は、一度引いたら終わりではありません。「管理水準は……（実施計画の進行に応じて**段階的に変わっていかねばならない**）」——JSQC-Std 33-001:2016『方針管理の指針』。

この資料の分類について。 上の3つは規格の定義です。一方、次ページ以降のA～Fの業務タイプやシートの並べ方は、**規格の分類ではなく、現場で使いやすいように整理したもの**です。厳密な区分ではなく、入口のラベルとして使ってください。

いちばん近い型を選びます。重なる場合は、組み合わせて使ってください。

型	結果として測るもの 管理項目	原因側で測るもの 点検項目・自分で動かせるもの	気をつけること
A 繰り返しが多い 定型業務 請求書発行、データ入力	1件あたりの処理時間、ミス件数	手入力が残っている箇所の数、 テンプレートの更新日	最も測りやすい。 ここから始めるのが正解
B 件数は少ないが 1件が重い 見積、契約、採用	期限内の提出率、差し戻し回数	依頼情報が初回で揃った割合、 レビューの実施率	平均を取ると意味が消える。 1件ずつ記録する
C 判断が中心 発注量、優先順位、受注可否	判断のやり直し回数、判断が止まった回数	判断基準が文章になっているか 、 基準からの逸脱件数	基準の存在そのものが、原因側の指標になる
D 突発対応が多い クレーム、問い合わせ、障害	初動までの時間、再発件数、 滞留件数	依頼内容の不備率、よくある 質問の整備状況と更新日	下の「ゼロ目標」の使い分けに注意
E 成果が出るまで 時間がかかる 教育、営業、仕組みづくり	期中は実施回数・到達段階 ／最終成果は別枠で見る	計画に対する実施率、着手の遅れ	最終成果を捨てるのではなく、 見る時期を分ける
F 品質が主観的 資料作成、デザイン、接客	修正回数、段階評価、指摘の件数	チェックリストの実施率、 レビュー前の自己確認	段階ごとの定義文を先に書く 。ないと必ず揉める

CとFの見分け方

	何が主な課題か	例
C	「どれを選ぶか」の判断基準の合意	受注可否、優先順位、発注量、採用可否
F	「できたものの良し悪し」の品質基準の合意	資料、デザイン、接客、文章の分かりやすさ

Dで、間違えてはいけないこと

扱い	あてはまるもの
ゼロを目標にしない	問い合わせ件数、相談件数、想定内の例外 ゼロにすると、報告されなくなります。件数より初動時間や再発を見ます
ゼロを目標にする	重大な事故、誤送信、個人情報の漏えい、二重請求 ここはゼロが目標で正しい。緩めません

ITの運用業務は、計画作業と非計画作業を分けて測ります。定期メンテやリリース（A型）と、障害・割り込み依頼（D型）を同じ「作業件数」で混ぜると、**障害が多い月ほど「よく働いた」ように見えてしまいます**。

シート② 測るものと、改善前を決めるシート

1行に1業務。まずは1行だけ埋めてください。一覧表を作ることが目的になった時点で、たいてい続きません。

業務	結果として測るもの 管理項目	改善前 実測値	目指す水準 管理水準	原因側で測るもの 点検項目	測定期間
(記入例) データ入力	後工程での差し戻し件数	〇件／月	〇件以下／月	手入力が残っている項目の数	4週間

「改善前」の欄が、この資料でいちばん大事です。手を打ってから測り始めると、比べる相手がありません。あとから埋めることはできません。

そして測定期間を先に決めてください。改善前と改善後を違う長さ・違う時期で測ると、差が出て「そのせいか」が言えなくなります。

線（目指す水準）の引き方は4つ

型	形	向く場面
上限だけ	「〇時間を超えたら見直す」	処理時間、滞留、コスト
下限だけ	「〇%を下回ったら見直す」	期限内完了率、実施率、一次解決率
範囲	「〇～〇なら正常」	在庫、発注量
段階的に動く水準	期の進行に応じて線そのものが変わる	E型（成果が遅れて出る業務）

数字にできないときは、代わりに測れるものを置く

規格には「代用特性」という言葉があります。要求される品質特性を直接測定することが困難な場合、同等又は近似の評価として用いる他の品質特性（同3.9）。つまり「測れないから測らない」ではなく、代わりに置くという手が、正式に用意されています。

本当に見たいもの	代わりに測れるもの
業務の分かりやすさ	質問された回数
手順の整い方	差し戻しの回数
判断が言葉になっているか	判断基準の文書があるか（あり／なし）
属人化の度合い	その人しか触れない業務の件数

代用だと書かないと、本物と誤解されます。手順書のカバー率が100%でも、引き継げるとは限りません。

「品質が人によってぶれる」を止めるシートです。言葉だけの基準は、時間が経つと「何となく」に戻ります。実物を並べてください。ITや事務仕事では、現物とは登録されたデータそのもののことです。

判定	どういう状態か	そのとき、どうするか
（記入例） OK	会社名、担当者名、連絡先、請求先、次に必要な対応が入っている	このまま後工程へ渡せる
（記入例） NG	会社名と担当者名だけ。請求先や次の対応が空欄	入力済みに見えるが、後工程で止まる
（記入例） 境界線	必須項目は入っているが、会社名の表記がゆれている	今回は通す。ただし表記のルールを決める

あなたの業務で、埋めてみてください

判定	どういう状態か	そのとき、どうするか
OK		
NG		
境界線		

いちばん大事なのは「境界線」の行です。OKとNGだけなら、たいていの人の判断は一致します。揉めるのはその間です。ここを1つ決めておくだけで、「人によって違う」がかなり減ります。

全部見るか、一部を抜き取るか

進め方	向く場面	例
全部見る	件数が少ない。1件の重みが大きい	契約書のチェック、月次の締め処理
一部を抜き取る	件数が多い。全部見ると測定自体が負担になる	問い合わせ内容の確認、入力データの精度確認

大事なのは「いつ抜くか」です。暇な時期だけを測ると、実態と合いません。月初・月末、キャンペーン期など、忙しくなるきっかけが分かっているなら、そこを必ず含めます。そして忙しい時期に「速くなっていた」ら、素直に喜ばず疑ってください。余力があるのか、品質が落ちているのか、どちらかです。

上と下で、役割が違います。上=その改善は効いたか（一度きりの判定）。下=効いた状態が続いているか（継続の監視）。

① 効果を見せる：改善前 → 改善後

測っていたもの	改善前	改善後	差	判定	測定期間・条件

なぜ変わったのか（原因側で測っていたものは、どう動いたか）：

次に何をするか：

② 続いているかを見る：管理帳票

……これらの水準や実際の値、及び水準が未達成の場合の原因や処置を書き込み、関係者が進捗の状況をすぐに把握できるようにしたグラフ・表

——JSQC-Std 33-001:2016『方針管理の指針』

測っているもの	決めた線 管理水準	実際の値	線を外れた原因	打った手

効果なし、悪化。どちらも結果です。 効果が出なかった場合でも、原因と打った手を書いてあれば、報告として成立します。効果が出たかどうかと、測定が成功したかどうかは別の話です。

ひとつだけ、扱いを分けてください。「判定できなかった」場合です。 これは結果ではなく、測り方の見直しを要するサインのことがあります。期間が短すぎた、件数が少なすぎた、途中で前提が変わった。隠さず報告したうえで、**次はどう測るか**まで書きます。

これは書き方を示すための「架空の記入例」です

実在の案件の数値ではありません。皆さまの業務にそのまま当てはまる数字でもありません。

① 業務タイプを選ぶ → A（繰り返しが多い定型業務）

請求書発行。毎月まとまった件数を、同じ手順で処理している。

② 測るものと、改善前を決める（シート②）

業務	結果として測るもの	改善前	目指す水準	原因側で測るもの	測定期間
請求書発行	差し戻し件数 1件あたりの処理時間	9件 7.2分	差し戻し4件以下	手入力が残っている項目の数 (改善前 11項目)	4週間

③ 打った手

手入力していた11項目のうち、6項目をマスタからの自動入力に変更した。手順書もあわせて更新。

④ 同じ条件で測り直す（シート④・上段）

測っていたもの	改善前	改善後	差	判定	測定期間・条件
差し戻し件数	9件	3件	▲6件	改善	4週間・同じ月内
1件あたりの処理時間	7.2分	4.8分	▲2.4分	改善	同上
（原因側）手入力が残っている項目の数	11項目	5項目	▲6項目	動いた	同上

この例で大事なのは、いちばん下の行です。

原因側（手入力の項目数）を測っていたから、「なぜ良くなったのか」を説明できます。ここが空欄だと、報告は「なぜか良くなりました」で終わります。それでは次の一手も決まりません。

⑤ 続きを見る（シート④・下段）

測っているもの	決めた線	実際の値	線を外れた原因	打った手
差し戻し件数	4件以下／月	翌月 6件	新しい取引先の登録内容が、マスタの形式と合っていないかった	登録時のチェック項目を追加

改善したあと、翌月に線を外れています。これは失敗ではありません。線を引いていたから気づけた、という話です。効果測定は、良くなった瞬間を見せて終わりではありません。

⑥ 次の手

残った手入力5項目のうち、表記ゆれが起きる2項目を選択式に変える。あわせて、シート③（限度見本）で「境界線」を1つ決める。

ここからは、AIを入れた場合の特別編です。

社内の資料をAIに読ませて古い答えが返るとき、直すのはAIの設定ではなく**資料の側**であることがあります。同じ資料を見ている担当者も、たいてい同じ誤認をしています。

読ませる前に確かめる

- ☐ **その資料は最新か**
更新日を見るだけでは分かりません。担当者に直接聞きます。
- ☐ **実際に動いているものと、突き合わせたか**
プログラムの挙動、公開されている情報と照らし合わせます。
- ☐ **関係者で、時間を取って認識を合わせたか**
「時間があるときに確認しておいてください」で渡した資料は、まず確認されません。集まる場を作ります。
- ☐ **重要な情報が、画像の中だけに入っていないか**
近ごろのAIは画像も見られますが、社内検索やRAGの取り込みでは、画像内の文字が拾われないことがよくあります。大事な情報は、できるだけ文字として持っておきます。
- ☐ **図やフローチャートの書き方が、資料の中で統一されているか**
- ☐ **粒度が混ざっていないか**
細かい手順とざっくりした概要が同じ資料に混在していると、読み取りにくくなります。

入れたあとに測る

	置くもの
結果として測るもの（管理項目）	回答の精度、満足度、利用された回数
原因側で測るもの（点検項目）	元になる資料が最新か、実物と食い違っていないか

原因側が本体です。資料は、自分たちで直せます。点検項目の4条件をきれいに満たします。ただし「資料さえ整えば良くなる」とまでは言えません。検索の精度、権限の設定、文書の分け方、指示の出し方。関係するものは他にもあります。

やってしまいがちなこと

こうすると	こうなります
導入前を測っていない	「速くなった気がする」しか言えません
問い合わせ件数の減少だけを見る	使うのをやめただけ、を見逃します
誤った回答を測っていない	速さと引き換えに正確さを失っても気づきません
資料の更新を止める	数か月後には、古い答えを返す仕組みになります
削減時間の試算を、実測のように出す	一度ずれると、それ以降の数字が全部疑われます

指標は、段階的に上げていきます。 最初から完成形の目標を置きません。まず動かす → 届く見込みのある線を引く → 届いたら線を引き直す。この順です。

埋め終わったら、ここを1つずつ確かめてください。★印は「私自身がやった失敗」です。

- ☐ **改善前を測っていない**
比べる相手がなく、効果を示せません。
- ☐ **時間だけを測っている ★**
品質が変わったかどうか、最後まで分かりません。私は最初、時間しか測っていませんでした。
- ☐ **対策を「やる前提」にして、実施を記録していない ★**
ダブルチェックは実施が前提だったので、記録していませんでした。効いたかどうかを、あとから確かめられません。
- ☐ **改善前と改善後を、違う条件で測っている**
期間の長さ、時期、担当者。条件が変わると、差が出ても理由を説明できません。
- ☐ **対策だけ入れて、測る側を置いていない**
工数が増えただけに見えます。
- ☐ **平均だけ見ている**
「月末だけ地獄」「あの人だけ地獄」が消えます。最大値・範囲・担当者別も見ます。
- ☐ **原因側を測っていない**
良くなっても「なぜ良くなったか」が言えず、次の一手が決まりません。
- ☐ **件数を減らすことが目的になっている**
起票されなくなり、数字だけが良くなります。
- ☐ **測りやすいものだけ測っている**
本当に改善したいことからズレます。代わりに測れるものを使ってでも、本命に近いものを置きます。
- ☐ **一度決めた線を、変えずに守り続けている**
実態と合わなくなり、いずれ誰も見なくなります。

基準は、決めるより「握る」ほうが大変です

測るものが決まっても、それだけでは動きません。現場に協力してもらう必要があります。このとき「同意してください」と頼むより、**何のために測るのかを説明する**ほうが通ります。そして、**報告で受け取る内容だけでは、正しい評価はできません**。現場に行かないと、何が本当に効くのかを自分で判断できないからです。

測ることが、相手の評価に使われると思われた瞬間に、数字は歪みます。 何のために測るのかを先に伝えてください。
なお、取引先や委託先に協力を求める場合は、**一方的な負担の押し付けにならないよう**、条件面の確認も忘れずに。

この資料が参考にした資料（すべて無料で読めます）

読めるもの	出典
管理項目・管理水準・点検項目・代用特性の定義	日本品質管理学会『品質管理用語』（JSQC-Std 00-001:2023）
方針管理の考え方、すり合わせ、管理帳票	同『方針管理の指針』（JSQC-Std 33-001）のサンプル
管理項目が何級の範囲か	品質管理検定（QC検定）レベル表（日本規格協会）

JIS本文（JIS Q 9023、JIS Q 9026）そのものは、日本産業標準調査会のサイトで無料閲覧できますが、利用者登録とログインが必要で、印刷やダウンロードはできません。そのためこの資料では、JIS本文からの引用はしていません。代わりに引用したのは、**そのJISの原案**を作った学会が、自分で無料公開している用語規格です。

もとになった連載（全3回・無料）

	記事	扱っていること
第1回	「で、効果はどれくらい出たの？」に答えられないとき mamagotolab.com/blog/kaizen-hyouka/	管理項目・点検項目・管理水準の決め方。社内での握り方
第2回	全部数えなくていい mamagotolab.com/blog/kaizen-hyouka-hakaru/	抜き取り、限度見本、直行率。品質管理の測り方を事務仕事へ
第3回	AIが古い答えを返すとき、直すのはAIではありません mamagotolab.com/blog/kaizen-hyouka-ai/	AI導入後の効果測定。資料を原因側の指標に置く

あわせて読まれています

- 「あの人しか分からない」をなくす——業務の見える化、AIを使った5つの手順（mamagotolab.com/blog/zokujinka-mieruka/）
- あの人の「勘」は、なぜ引き継げないのか——暗黙の判断を、会社の基準に変える（mamagotolab.com/blog/kan-kijun/）
- 「一番つらい業務」から自動化してはいけない——改善の順番を外さない選び方（mamagotolab.com/blog/kaizen-yuusendo/）

このシートを、自社の業務で埋めるところから手伝います

ママゴトラボは、業務の自動化ツールを要件定義から設計してつくる開発ラボです。

業務を聞く → 見える化する → 測る → 自動化する → 効果を確認するまで、通してお手伝いします。

- ・ ママゴトラボ mamagotolab.com
- ・ ご相談・実績 crowdworks.jp/public/employees/6942778

この資料は自由に印刷・社内配布していただけます。内容の一部は執筆者の実務経験に基づく整理であり、規格の正式な分類ではありません。完成例の数値は架空のものです。判断の最終的な責任は、利用される皆さまに帰属します。