

■ 間接部門にみる「動き（＝原価を増やすムダ）」の例

ムダの種類	ムダの発生状況や現象	背景要因
手直し、やり直しのムダ	<ul style="list-style-type: none"> ・意図された内容、出来ばえなどの確認不足による資料や図面のつくり直し ・現場の実態に合わない企画や計画の手直し ・上司の判断がフラフラとブレて定まらないためのやり直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・問い直し、相談や確認ができない ・相談や確認をすると新たな検討などが増えるため、余計なことを聞かずに早く処理したい気持ち
待ち、止まるムダ	<ul style="list-style-type: none"> ・会議メンバーが揃うまで待つて開始時間が遅れる ・仲間の仕事の終わり待ち ・上司の決定待ち ・上司のところで滞留する提案書の返事待ち ・他部署との関係が悪いため仕事が流れない ・相手に意図が伝わらないために仕事が渡せない ・上司の機嫌に左右されて相談や報告のタイミングが遅れる ・特定の人に負荷が集中し、仕事が流れない ・「できない」と言えずに引き受けて、他の人がやる以上に時間がかかる 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の優先順位があいまい ・業務量のアンバランス ・上司と部下の関係性の悪さ ・部門間の関係性の悪さ ・ミッションが不明確で優先課題があいまい ・部門間で目的共有がなく各部の利益が優先される ・部門に対する課題制圧力が強く、部門同士の協力意識がない ・「できない」と言うと評価が下がる、弱みを見せられない
ダラダラ、イヤイヤのムダ	<ul style="list-style-type: none"> ・オフィスに居づらいために用をつくって外出する ・名目はあるが意味のない顧客訪問をする（相手側にもムダが発生する） ・頑張っているふりのために、わざわざオフィスに戻る、残業する ・納得できない仕事をイヤイヤでダラダラとやる 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標が未達だと個人の責任追及が厳しい ・仕事の意味や目的は問われない ・仕事の中身や質よりも「頑張っている姿」が評価される ・部下に背景や目的を理解させないまま仕事を押しつける
やりすぎのムダ	<ul style="list-style-type: none"> ・会議資料や言い訳資料をつくる ・上司の顔色を見ては結局使われない資料をつくる ・趣向を凝らした内部向けのパワーポ資料や大量のカラー印刷 	<ul style="list-style-type: none"> ・「わかりません」と言えない、いつも完璧な回答を求められる会議 ・プレゼン至上主義 ・実行よりも机上論や正論を優先
手待ちを隠すムダ	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様のため、会社のためと自分勝手に仕事を増やす ・残業時間をつくるために時間内でできる仕事をダラダラやる ・今日でなくてもいい仕事をどんどん追加し、自部署は忙しいことをアピールする 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が職場で必要ないと思われたくないがためのアピール ・残業ありきの給与体系、制度 ・自部署の存在感を示すためのアピール