studist

現場の非効率実態調査

2026年版

―「分からない」で止まる職場、その実態と課題 ―

本レポートの目的

総務省の調査によると（※1）、日本の生産年齢人口（15〜64歳）は1995年をピークに減少を続けており、2040年には約5,200万人台まで減少する見通しです。
パーソル総合研究所の最新の推計によると（※2）、2035年には1日あたり1,775万時間の労働力が不足すると予測されており、これは働き手に換算すると約384万人分の不足に相当します。実は女性や高齢者などの就労により、働く人の数自体は増える見込みではあるものの、1人あたりの労働時間の減少などで深刻な人手不足や技術継承問題、経済規模の縮小が懸念されています。

こうした背景から、多くの企業が生産性向上を目指してDXやツールの導入を進めていますが、現場では「特定の担当者にしか詳細が分からない」という業務のブラックボックス化（属人化）が大きな障壁となっています。
また、経営主導で進められた効率化施策が現場の実態と噛み合わず、運用負荷や混乱につながるケースも見られます。
上記のような課題に対し、属人化の実態を定量的に可視化し、業務の標準化や「仕組み」整備の必要性をデータにもとづき示す必要があると考え、本調査を実施しました。

※1 総務省「情報通信白書」令和4年版
※2 パーソル総合研究所「労働市場の未来推計2035」

studist © Studist Corporation. All Rights Reserved.

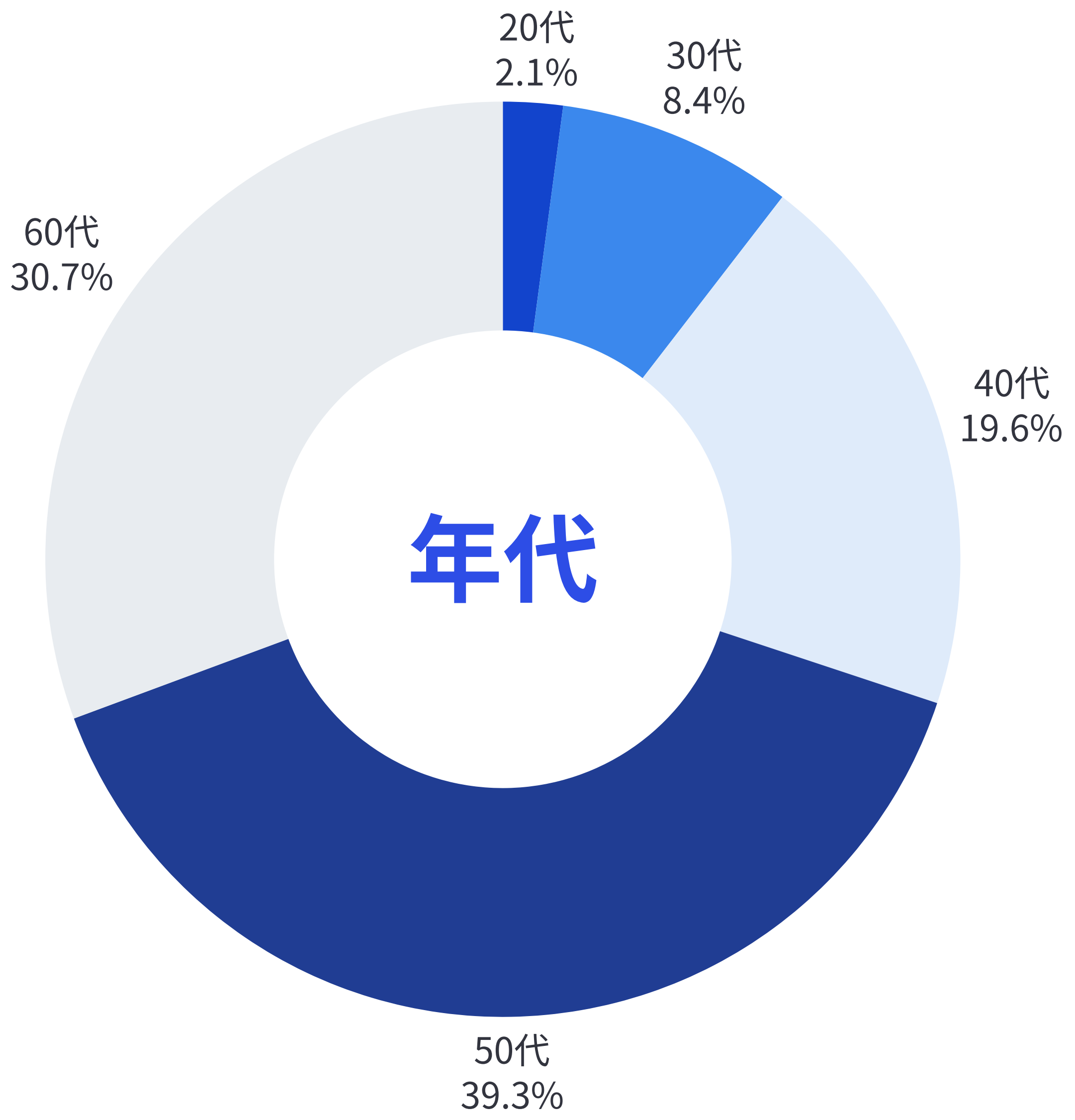
調査概要

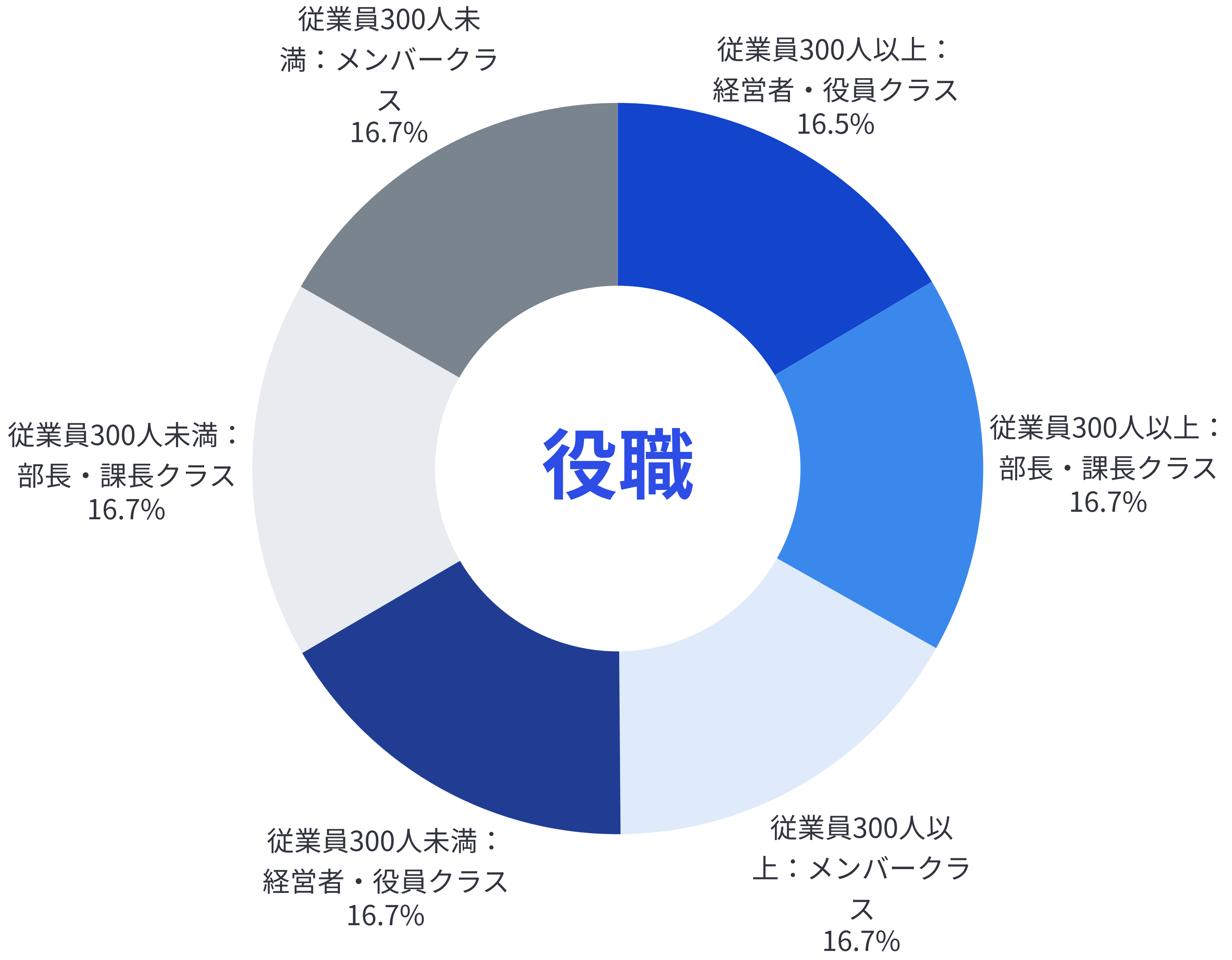
調査名	業務実態把握調査
調査期間	2026年2月12日～2月16日
調査対象	製造・小売・卸売・サービス業等の 現場経営者・役員／管理職／従業員 1,233名
調査方法	インターネット調査

© Studist Corporation. All Rights Reserved.

回答者属性

40代以上が中心。従業員300名以上、300名未満の経営者・役員クラス、部長・課長クラス、メンバークラスがほぼ均等となるように割付を行いました。

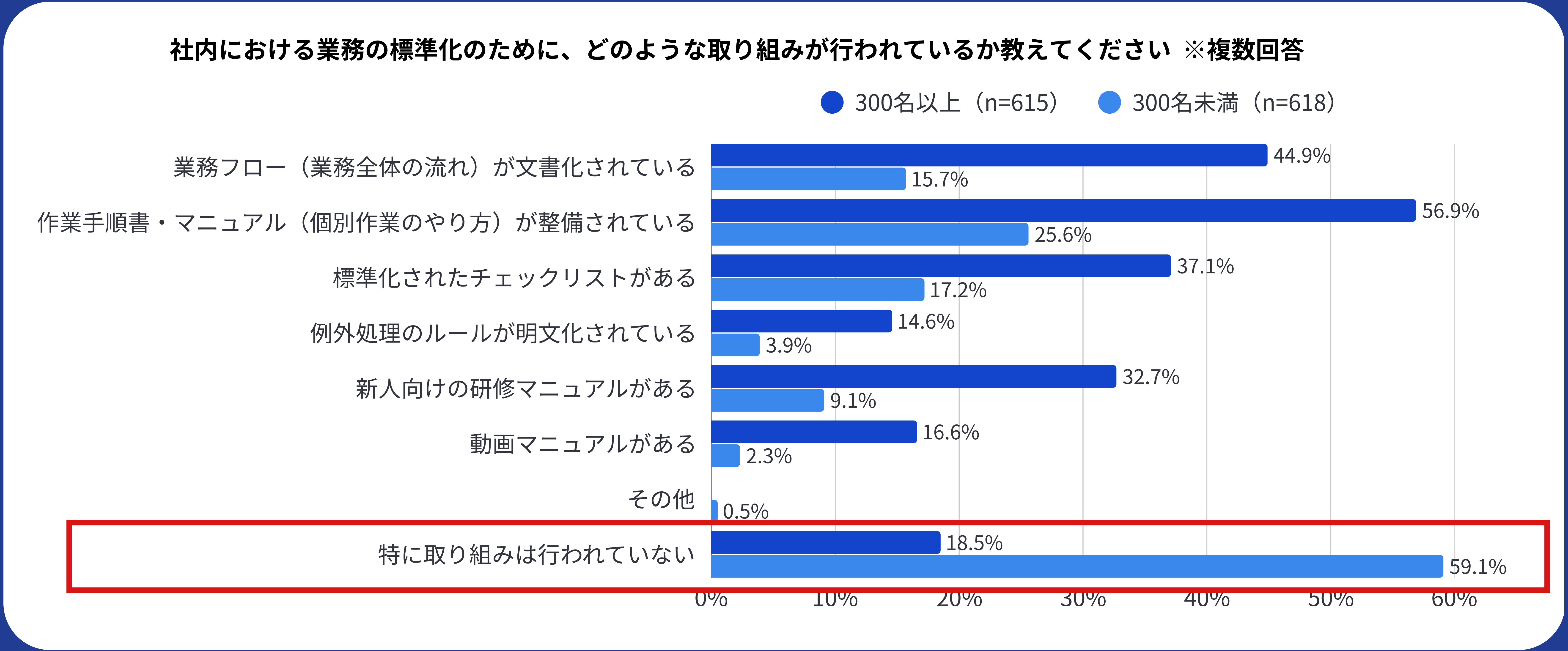




studist © Studist Corporation. All Rights Reserved.

標準化の取り組み、300名未満では約6割が「特になし」

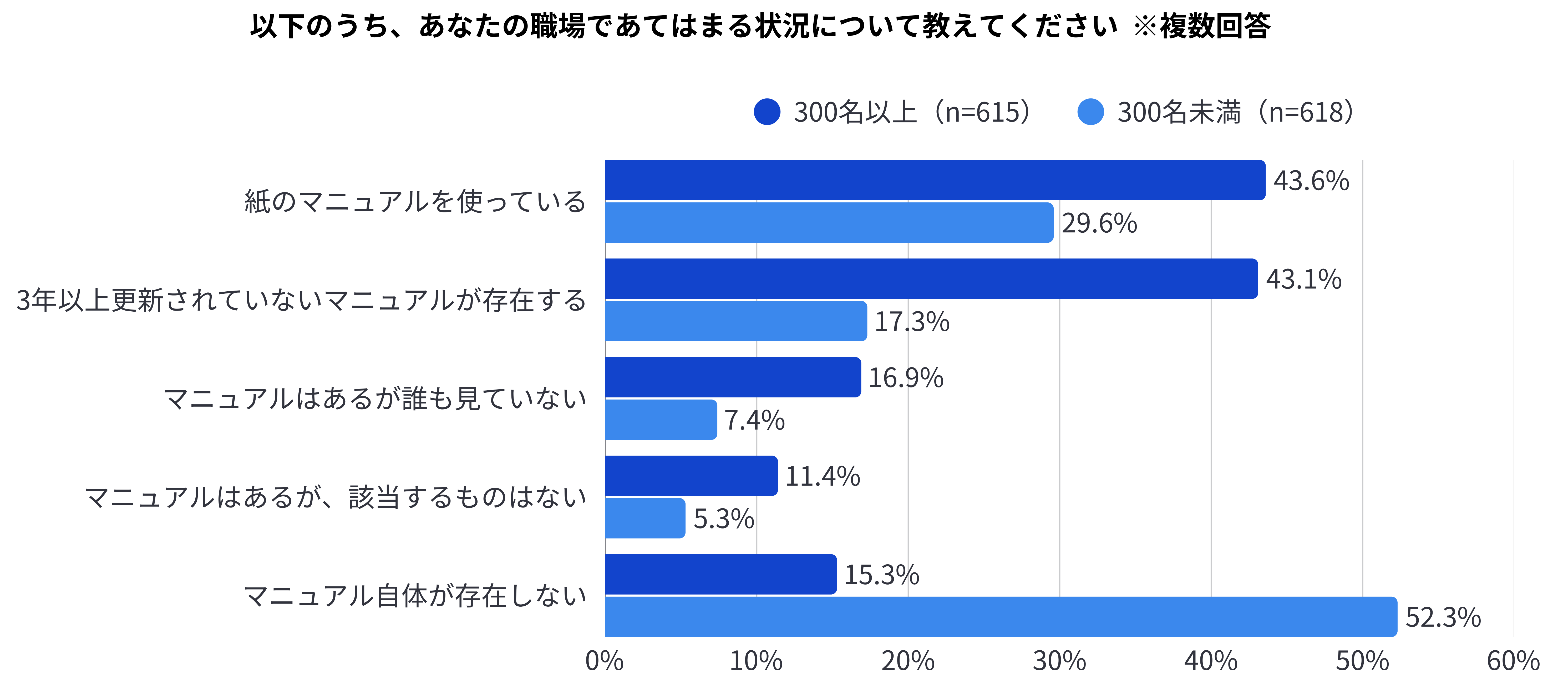
従業員数300名以上の企業では半数以上では業務フローやマニュアル整備が進む一方、300名未満では約6割が「特になし」と回答しました。
規模による標準化の二極化が顕著で、300名未満の企業は属人化につながりやすい実態が読み取れます。



studist © Studist Corporation. All Rights Reserved.

マニュアルの未整備・形骸化も課題に

従業員数300名以上の企業では「3年以上更新なし」や「紙」といったマニュアルの形骸化が、300名未満の企業では「マニュアル不在」による属人的な運用につながっていることが分かります。企業規模を問わず、現場で即座に参照できる「最新かつデジタル化された標準手順」の浸透は、まだまだ伸びしろがあることが分かります。

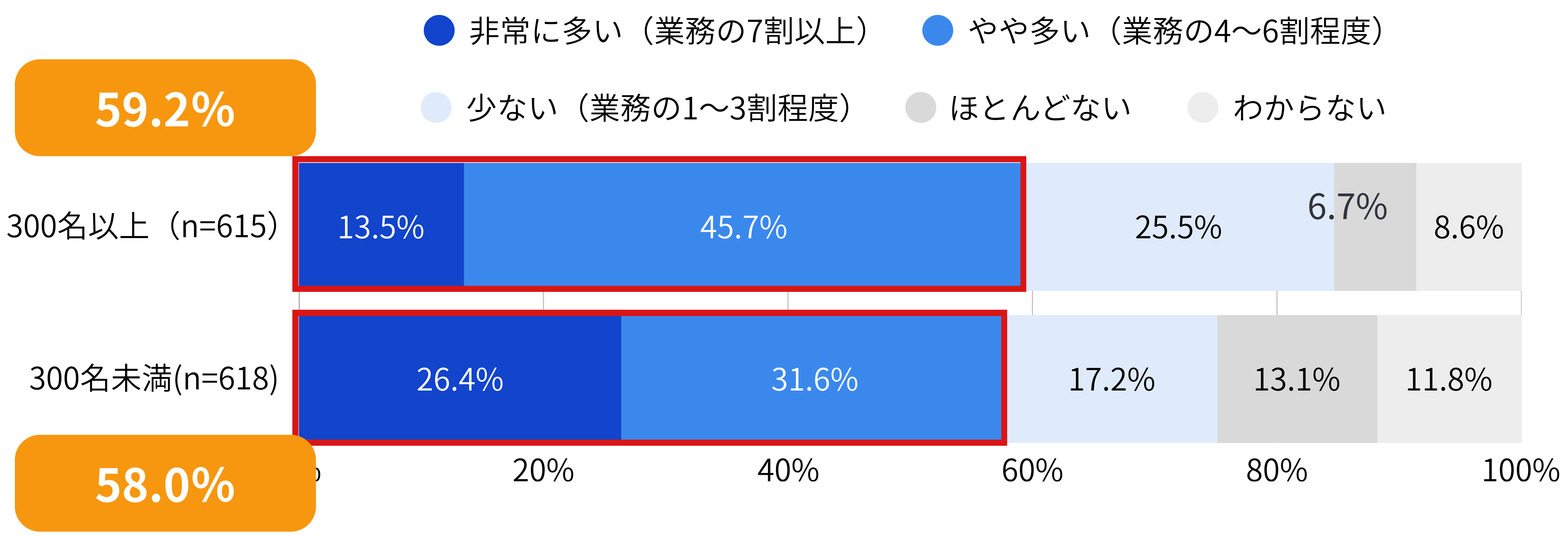


© Studist Corporation. All Rights Reserved.

業務の約6割が“属人化している”

特定の人にしかできない、経験や勘に頼った「属人的」な業務が、約6割の企業で存在していることが明らかになりました。企業規模に関わらず、多くの現場で業務が個人に依存ししている実態が浮き彫りとなっています。

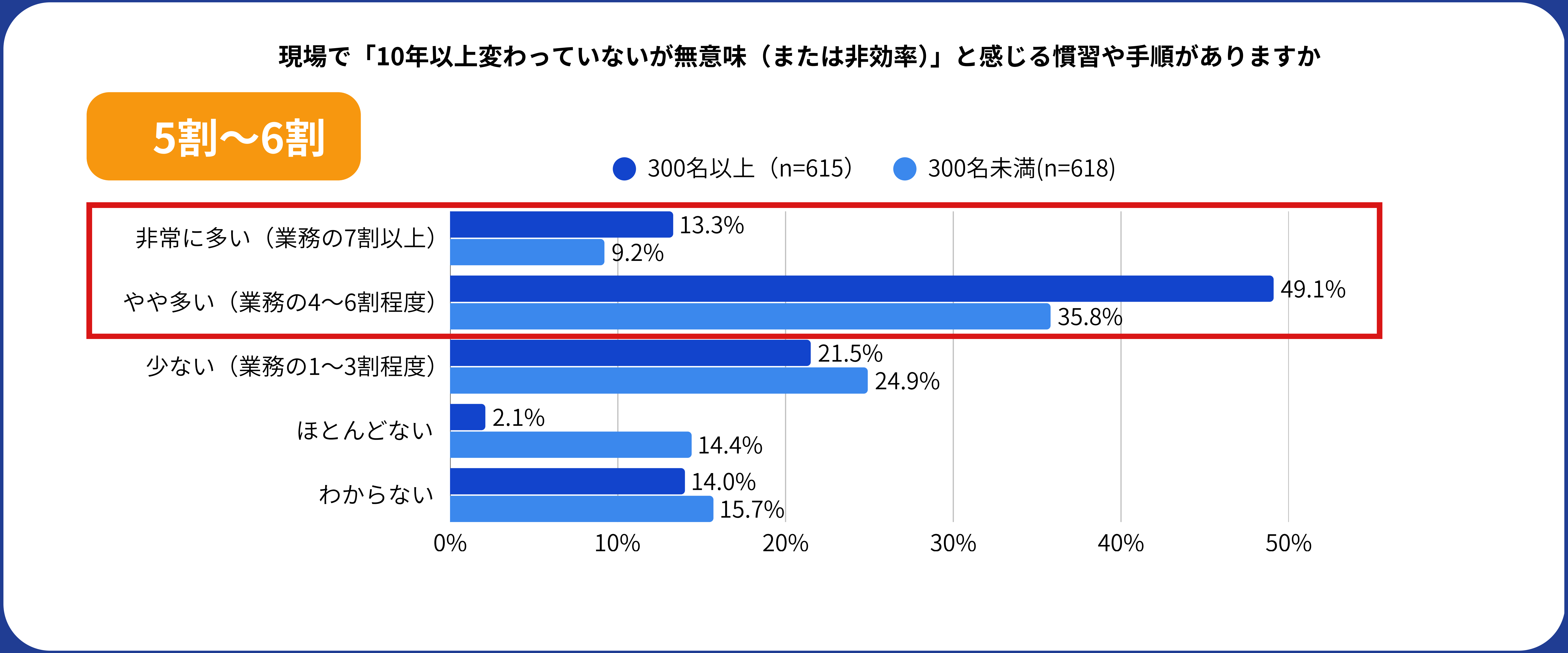
現場で「特定の人しかできない業務」や「その人の経験や勘に頼った業務（暗黙知：言葉にされていないノウハウ）」はどの程度ありますか



 © Studist Corporation. All Rights Reserved.

半数以上が“非効率な慣習”の存在を認識

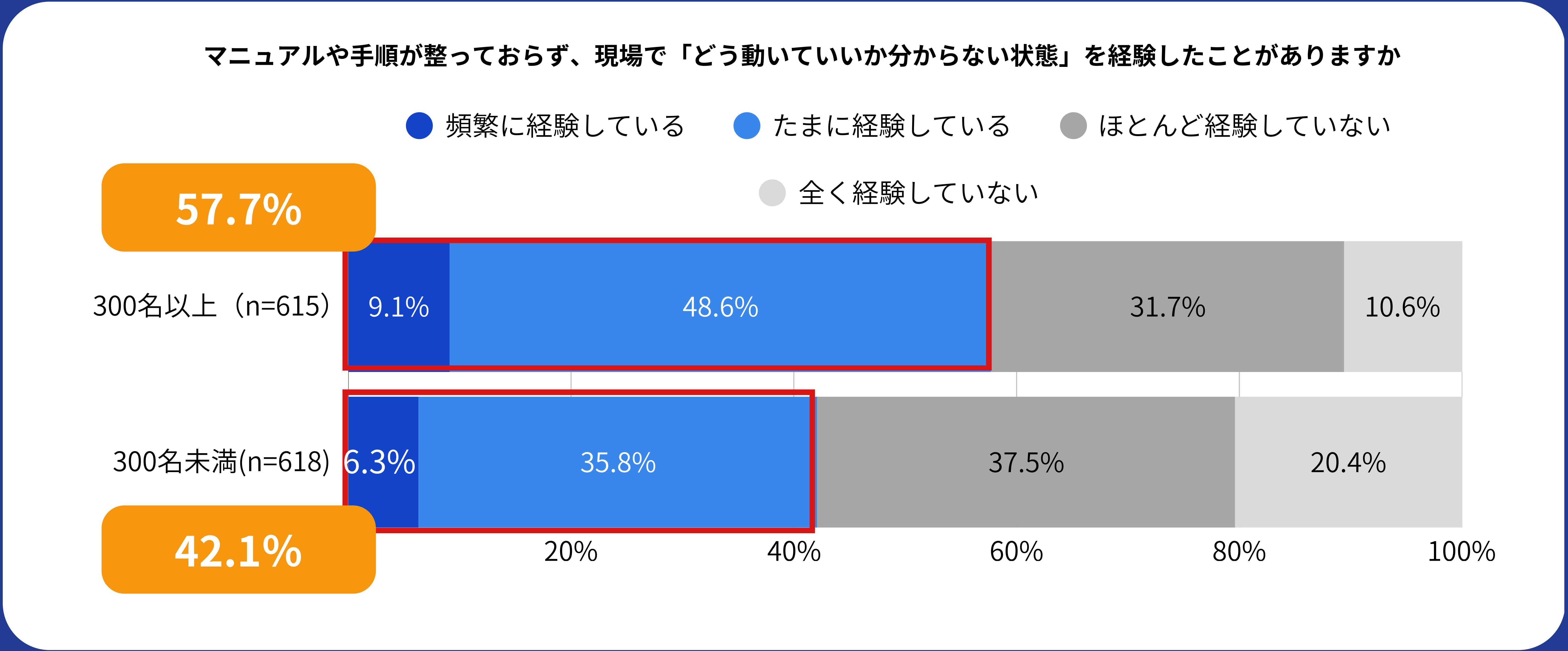
現場で「10年以上変わっていないが無意味（または非効率）」と感じる慣習や手順がどれだけあるかを可視化したところ、従業員数300名以上の企業であっても、6割以上が多く残っていると回答しています。デジタル化が進む一方で、現場レベルでは過去の慣習が更新されずに放置され、生産性を削ぐ要因となっている現状が浮き彫りに。



© Studist Corporation. All Rights Reserved.

約6割が“どう動けばいいか分からない”を経験

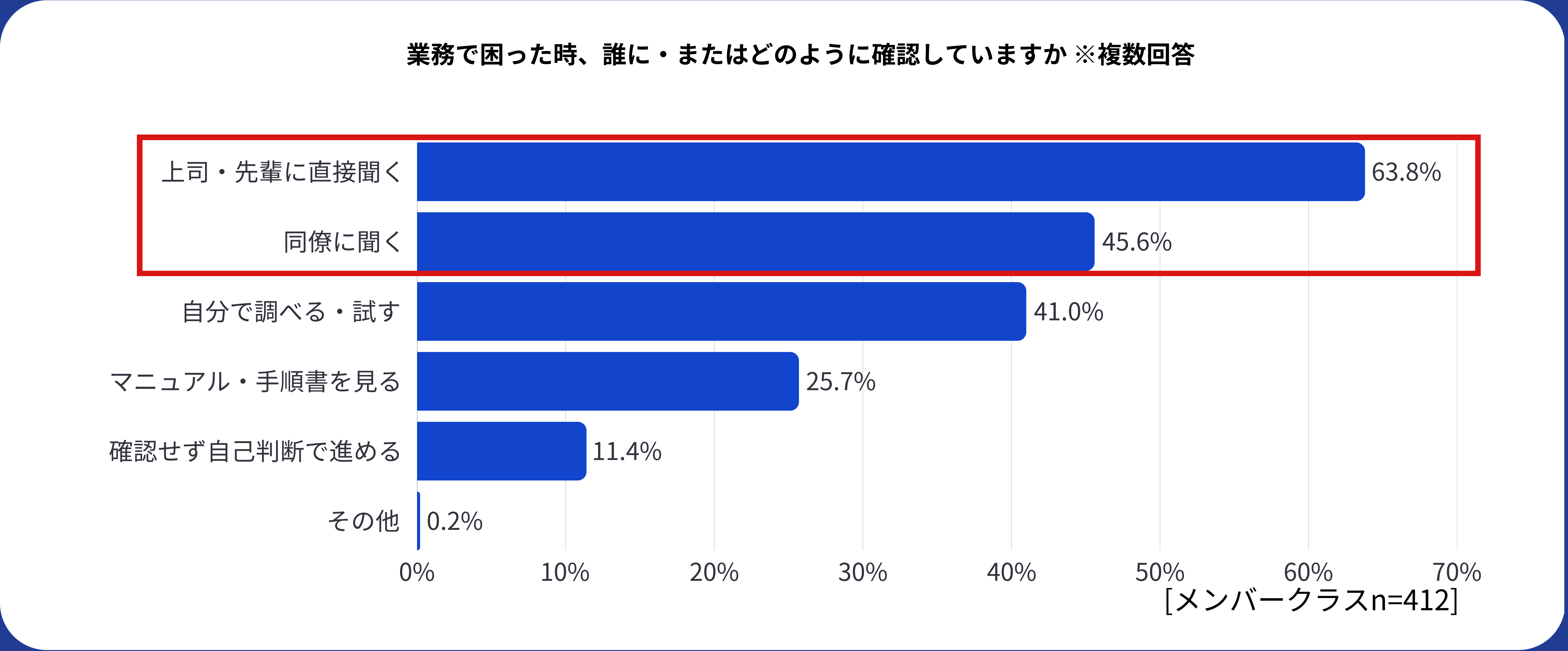
マニュアルや手順が整っておらず、「どう動いていいか分からない状態」を経験した人は、従業員数300名以上の企業で約6割にのぼりました。一定規模以上の企業においても、業務遂行に必要な情報や判断基準が十分に整備されていない実態がうかがえます。



© Studist Corporation. All Rights Reserved.

困った時の確認は、依然として「人」が中心

業務で困った際の確認方法は、「上司・先輩に直接聞く」が最も多く、マニュアルや手順書の活用は限定的にとどまりました。業務の進め方や判断が文書化・共有されておらず、個人への問い合わせに依存する運用実態もうかがえます。

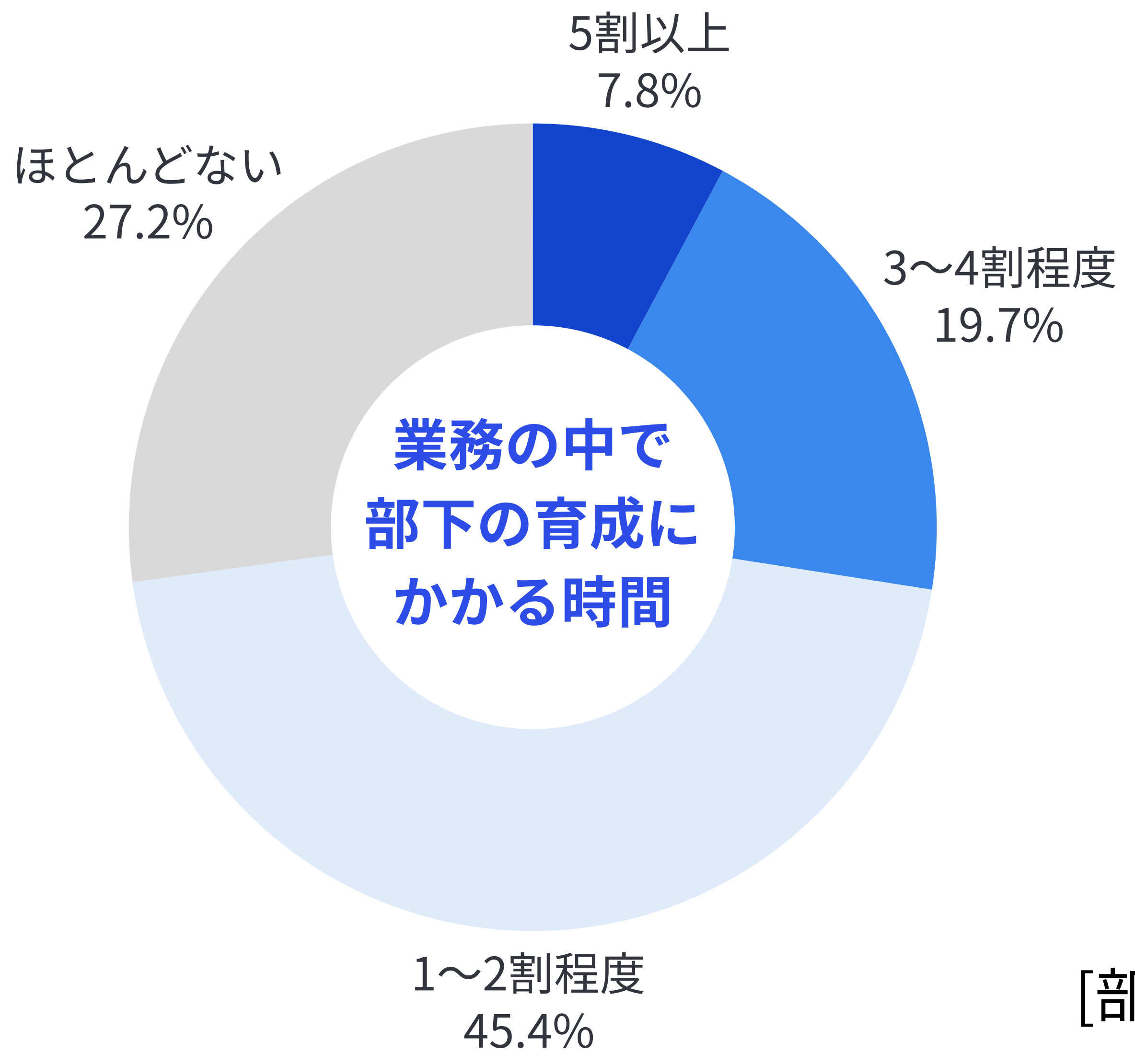


© Studist Corporation. All Rights Reserved.

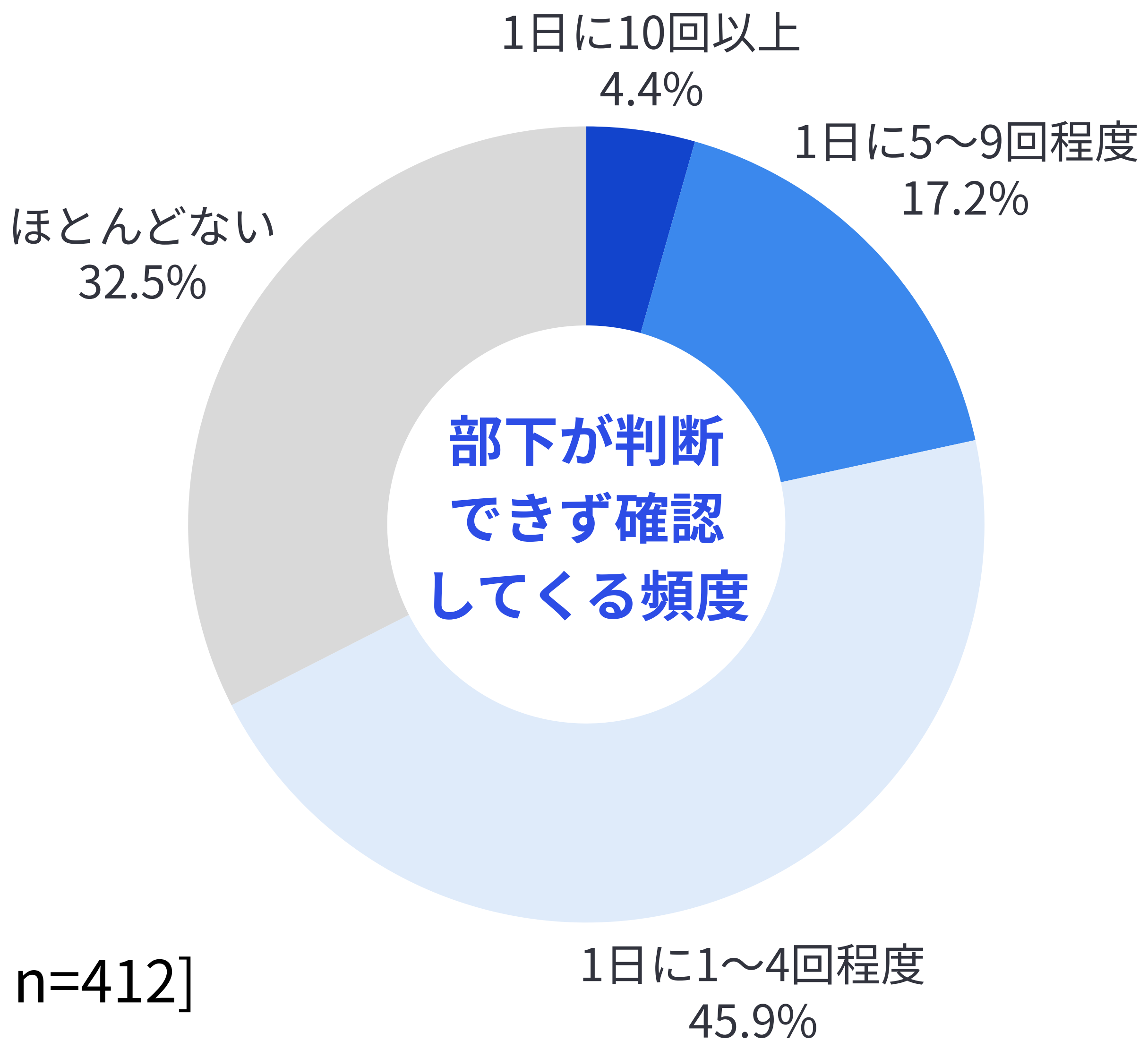
「教育は“仕組み”ではなく“人の時間”で支えられている

部下の育成に業務時間の一定割合を割いている人が多く、また、日常的に部下からの確認対応が発生していることが分かります。業務に必要な判断基準や手順が十分に整備されていないため、教育や指導が個人の対応に依存しており、現場では個別のサポートによって運用が支えられている実態構造となっています。

部下の育成にかかる時間は、あなたの業務時間の何割を占めていますか



部下が「自分で判断できず、あなたに確認をしてくる」頻度はどのくらいですか



[部長・課長クラス n=412]

studist © Studist Corporation. All Rights Reserved.

現場には“7つの時間ロス”が存在

現場では、「情報が見つからない」「判断に迷う」「やり直しが発生する」など、複数の時間ロスが日常的に発生しています。これらは個別の問題ではなく、業務プロセスや情報共有の不備に起因する“構造的な課題”であり、業務のあらゆる場面で生産性に影響を及ぼしている可能性があります。

探す・待つロス

- 情報が見つからない
- 特定の人待ち

判断できないロス

- 判断に迷う

やり直し・ミスロス

- 伝達ミス
- やり直し

無駄・教育ロス

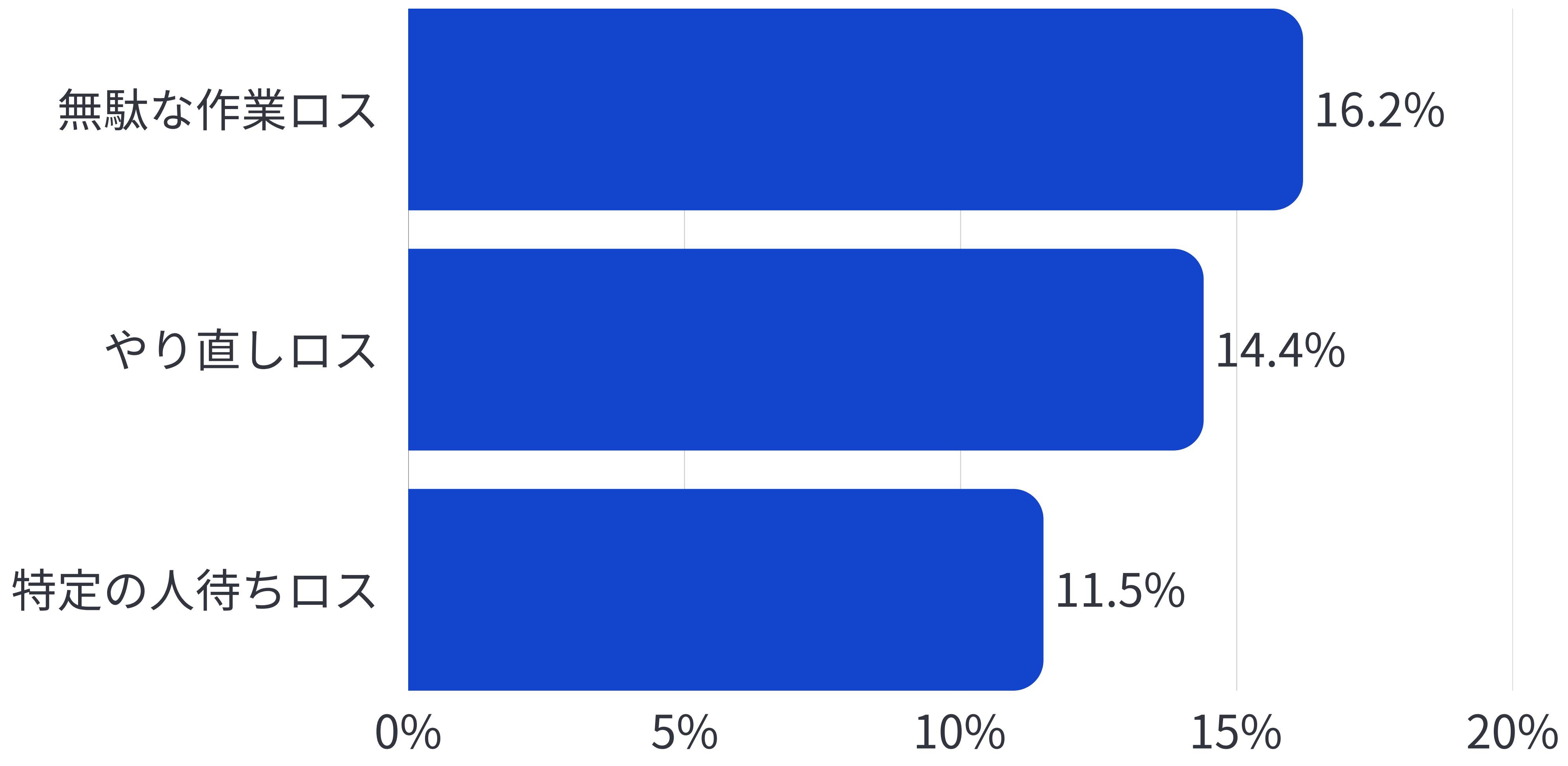
- 無駄な作業
- 教育に時間がかかる

studist © Studist Corporation. All Rights Reserved.

特に“無駄・やり直し・人待ち”が大きなストレスに

業務上の時間ロスの中でも、「無駄な作業」「やり直し」「特定の人待ち」が特に大きなストレス要因となっていることが分かりました。これらはいずれも業務の標準化不足や属人化に起因するものであり、現場の非効率が構造的に発生していることを示しています。

時間ロスの中で、最もストレスを感じるものを1つお選びください



昔から続いているが、実は意味がない作業や、もっと簡単にできるのに複雑なやり方をしている作業にかかる時間

人によってやり方が違うため、「これ、やり直して」と差し戻されたり、品質にバラつきが出たりする時間

ある人しか知らない・できない仕事があって、その人の返事待ちや、その人が不在で仕事が止まる時間

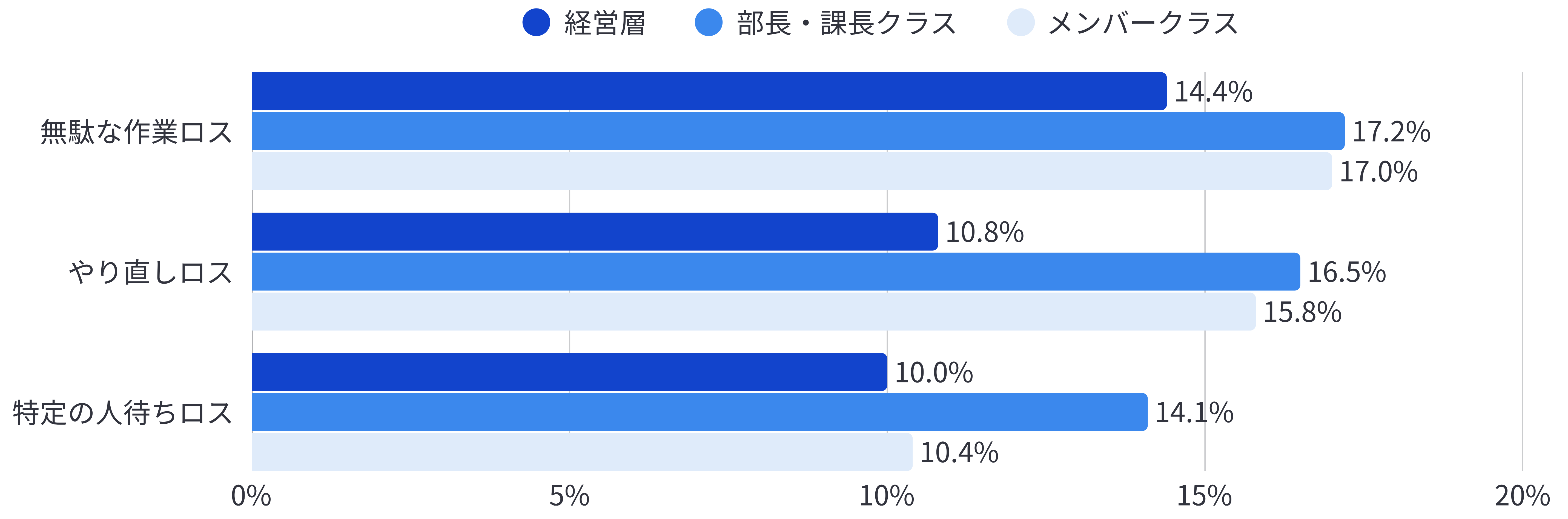
[n=1,233]

studist © Studist Corporation. All Rights Reserved.

非効率の“しわ寄せ”は現場と管理職に集中

無駄な作業ややり直しといった非効率は、経営層よりも部長・課長、メンバー層でより強くストレスとして認識されていることが分かりました。特に「特定の人待ち」は管理職で最も高く、業務のボトルネックが中間層に集中している可能性が示唆されます。

役職別：時間ロスの中で、ストレスを感じるものすべてと、そのうち最もストレスを感じるものを1つお選びください

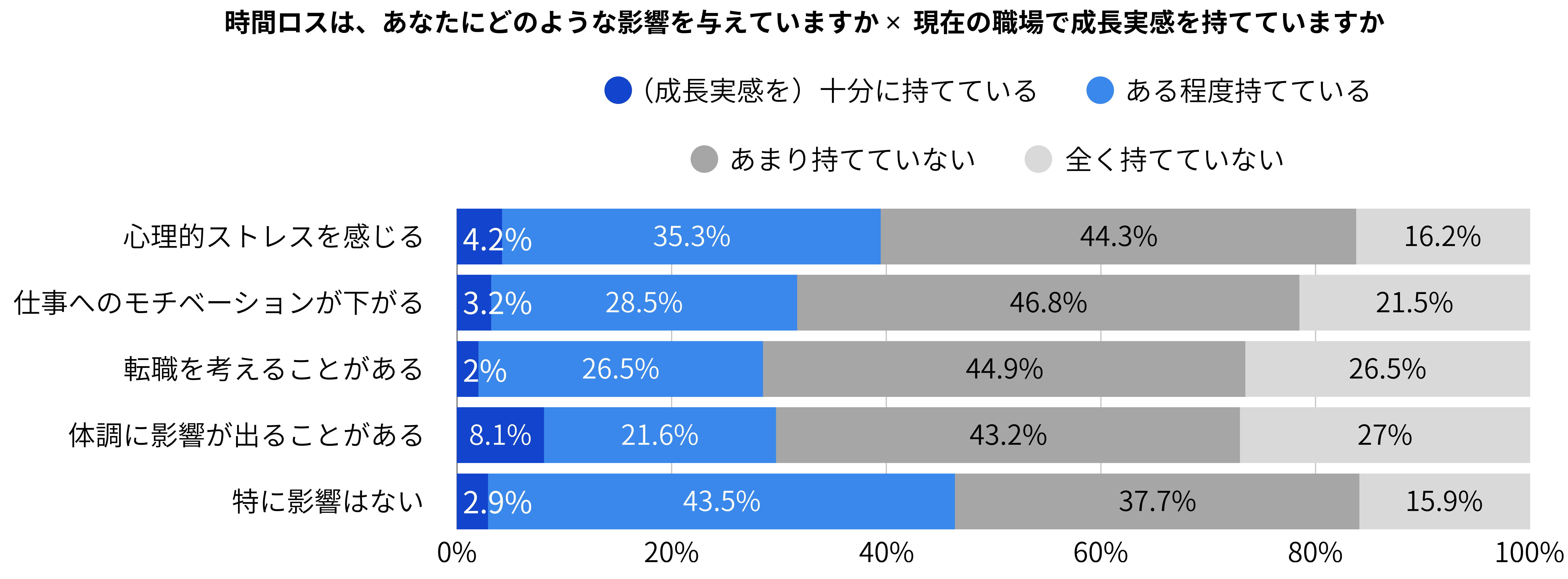


[n=1,233]

© Studist Corporation. All Rights Reserved.

時間ロスは「成長実感」にも影響

時間ロスによる影響があると回答した人ほど、「成長実感を持てていない」と回答する割合が高く、特にモチベーション低下や転職意向、体調への影響がある場合には約7割が成長実感を持てていないことが分かりました。
非効率は生産性だけでなく、人材の成長や定着にも影響を及ぼしていると考えられます。



[メンバークラスn=412]

© Studist Corporation. All Rights Reserved.

まとめ①

業務の属人化と標準化不足により、
現場では複数の時間ロスが構造的に発生している

FACT①：標準化不足
- 300名未満の企業で
  約6割が「標準化の取り組みなし」
- マニュアル未整備・未活用が多数

FACT②：属人化の蔓延
- 約6割が「属人化が多い」
- 人への確認に依存する運用が
  多く見られる

FACT③：現場の混乱
- 300名以上の企業で約6割が
  「どう動けばいいか分からない」経験
- 確認は“人に聞く”が主流

⚠️現場では7つの時間ロスが発生

＜ストレスを感じる3大ロス＞

1位：無駄な作業ロス　／　2位：やり直しロス　／　3位：特定の人待ちロス

現場・中間管理職の生産性とモチベーションに影響

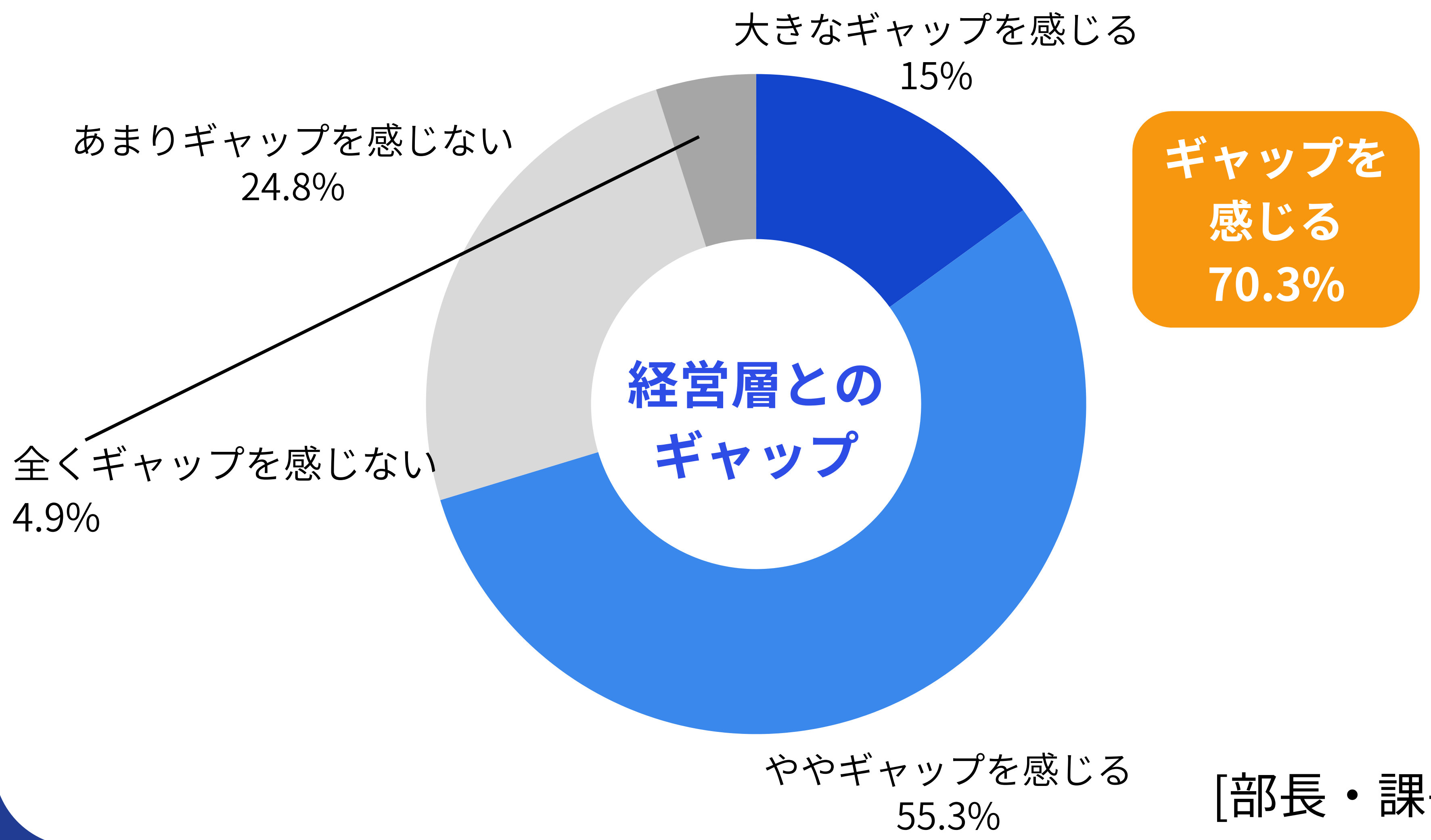
💡非効率の背景には、“業務の仕組み”に関する課題も

© Studist Corporation. All Rights Reserved.

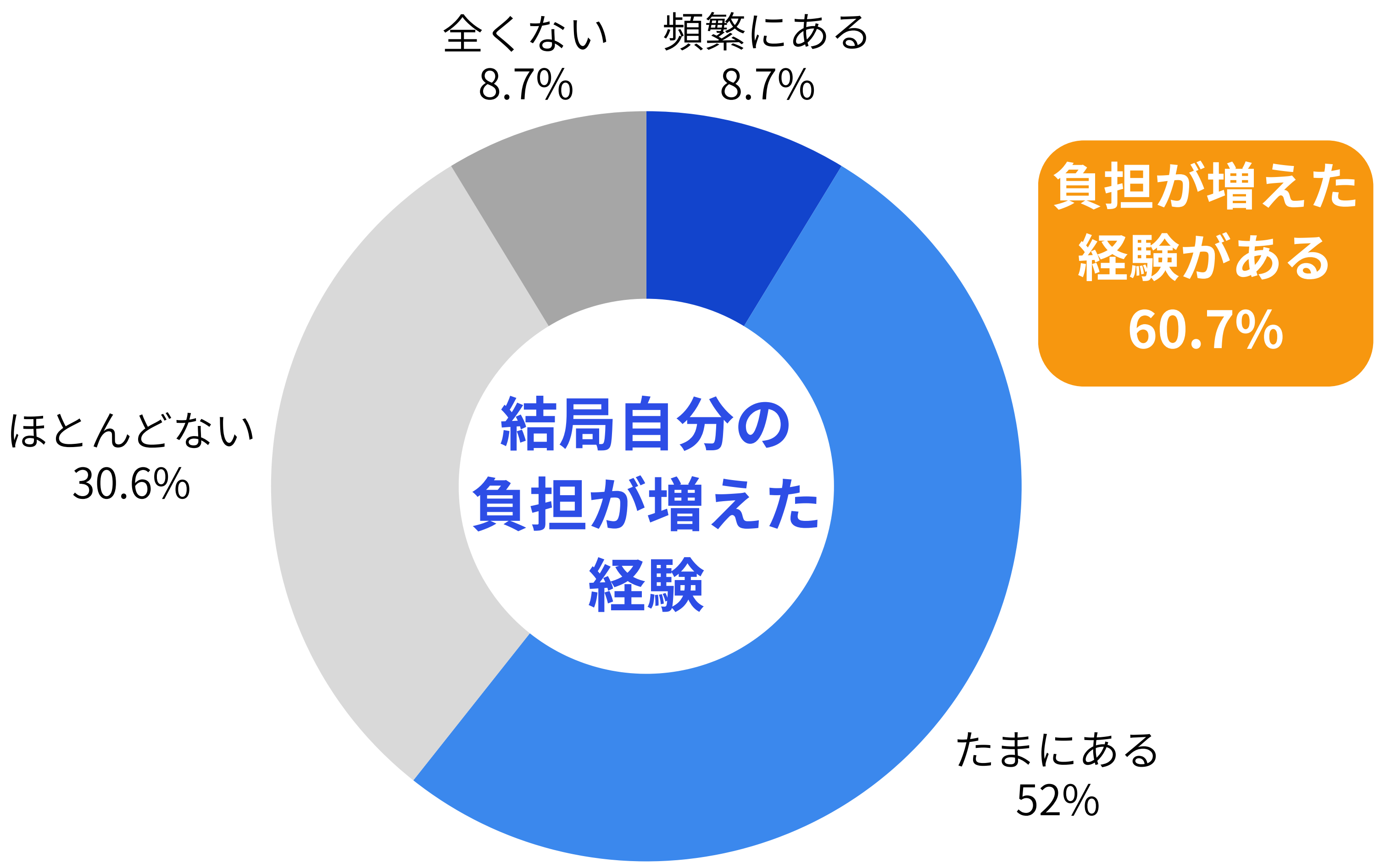
現場と経営の“認識ギャップ”が、改善を止めている

現場のオペレーション効率化において、経営層と現場の間に認識のズレを感じている人は約7割に。経営主導で導入されたシステムやツールについても、現場でうまく機能せず負担が増えた経験がある人が約6割を占めています。現場の実態との間にズレがある施策が、結果として現場の負荷や混乱につながっている可能性もうかがえます。

現場のオペレーション効率化（業務改善、マニュアル整備、システム導入など）における、「経営層が考えている課題の優先度や緊急性」と「現場が実際に感じている課題の優先度や緊急性」のギャップ（ズレ）はありますか



経営層から新しいシステムやツールが突然導入され、現場でうまく機能せず、結局自分の負担が増えた経験がありますか

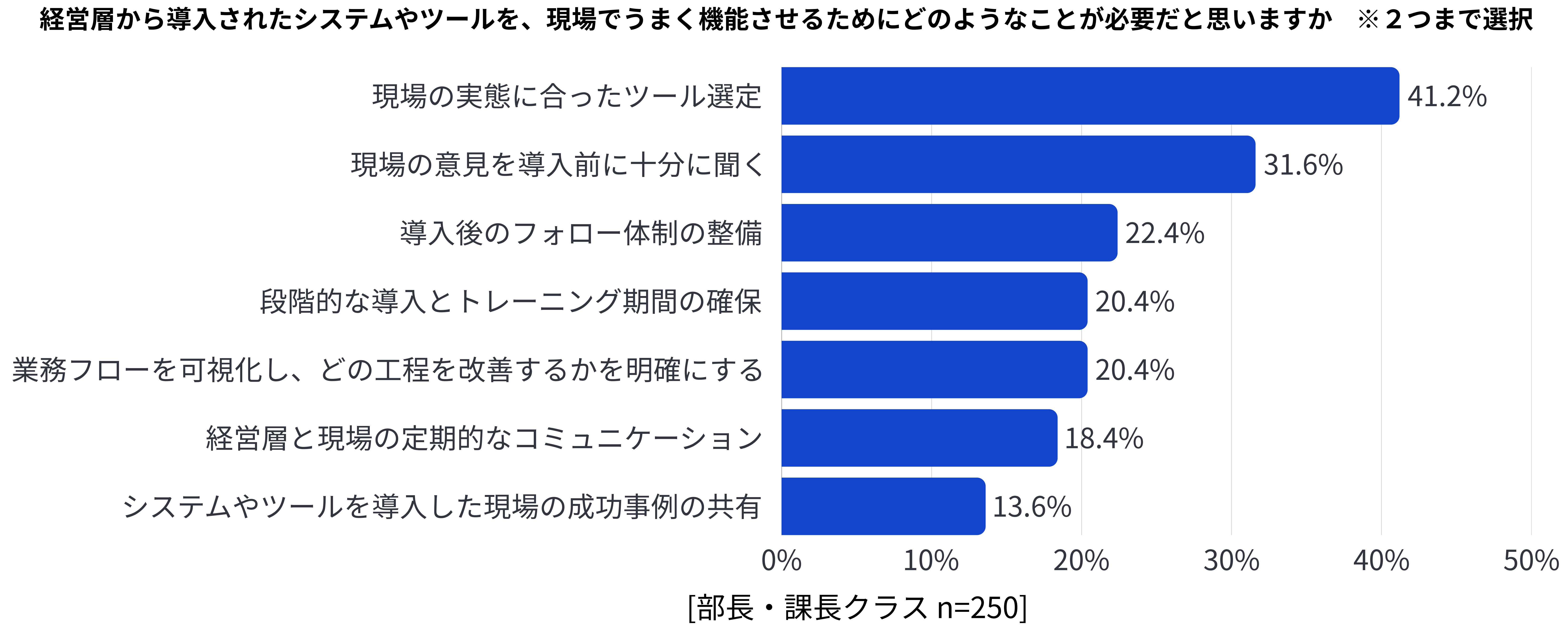


[部長・課長クラス n=412]

studist © Studist Corporation. All Rights Reserved.

現場が求めているのは、“導入前のすり合わせ”と“現場適合”

ツールやシステムを機能させるために必要なこととして「実態に合ったツール選定」や「導入前に現場の意見を十分に聞くこと」が多く挙げられました。「段階的な導入」や「導入後のフォロー体制」といった運用面の整備も重視され、単なるツール導入にとどまらず、現場に適合させ、定着させるプロセスが重要であることが示唆されます。

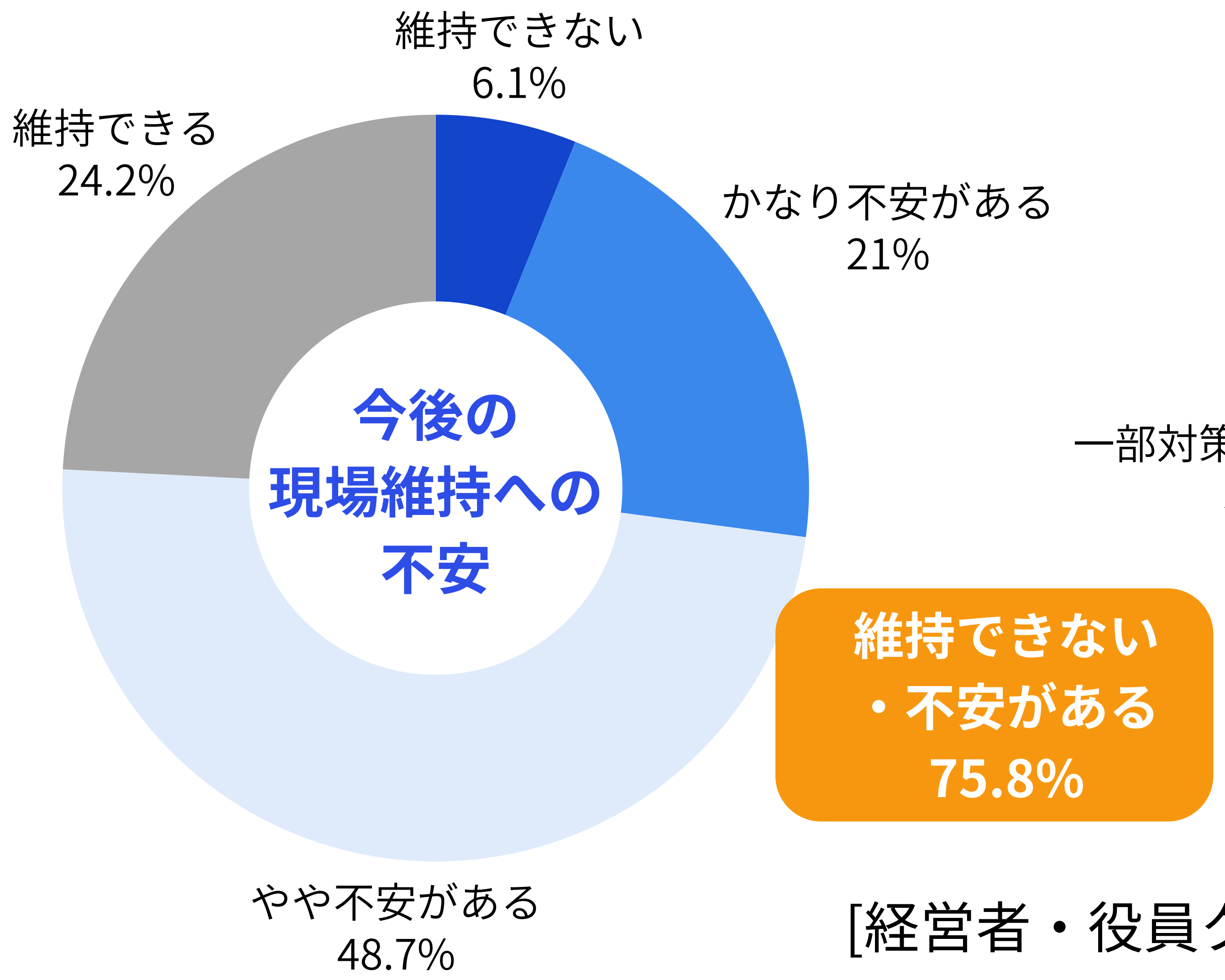


© Studist Corporation. All Rights Reserved.

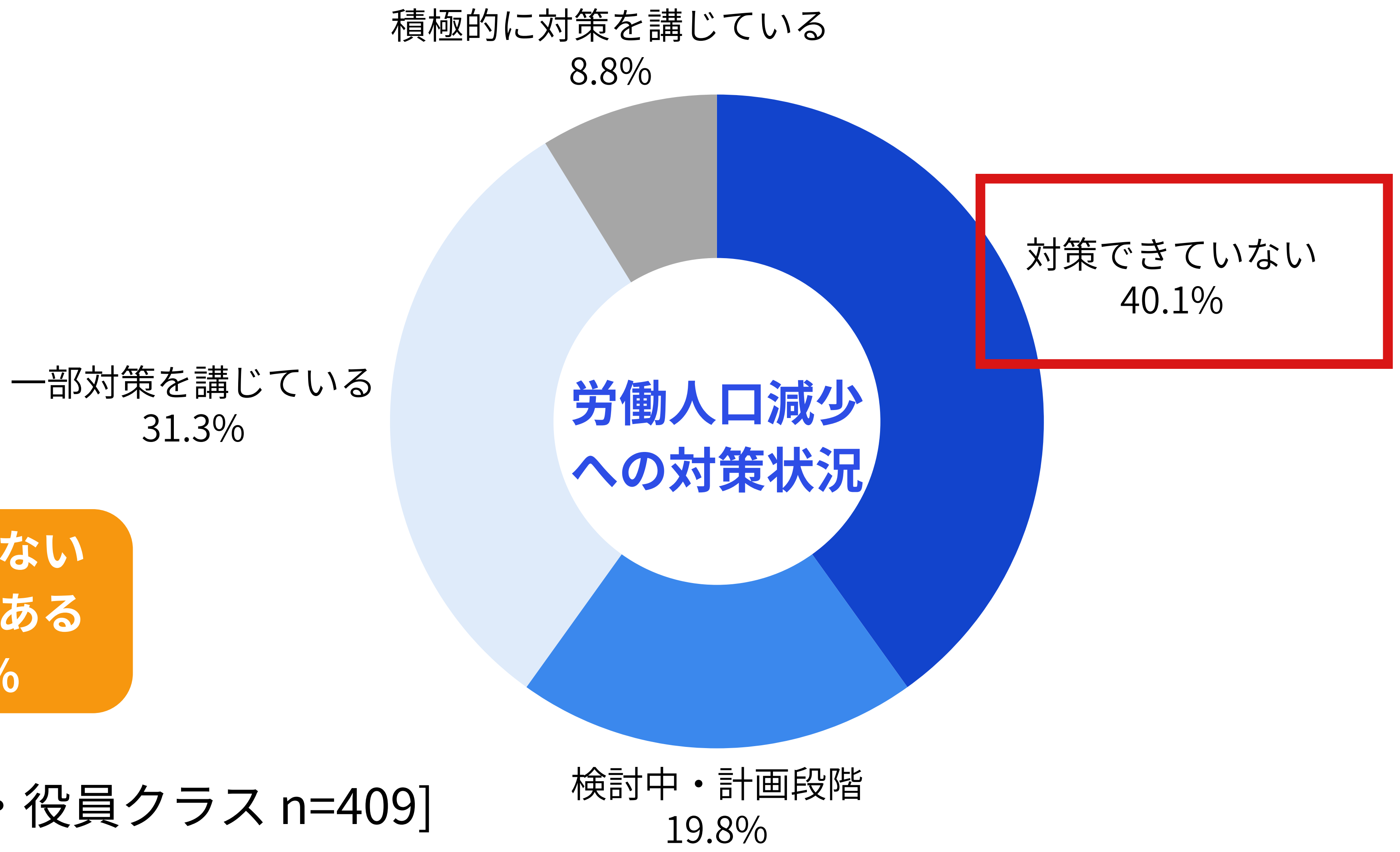
今後の現場維持に、不安を抱える企業が多数

現在の業務体制について、今後も生産性や品質を維持できるかについては7割以上が維持できない、または不安を感じていると回答しており、労働人口減少に対して「対策できていない」とする企業も4割にのぼりました。

今後、労働力不足により、今の仕組みではこれまでの生産性や品質を維持できなくなる危機感はありますか



労働人口減少に対して、現在対策を講じていますか



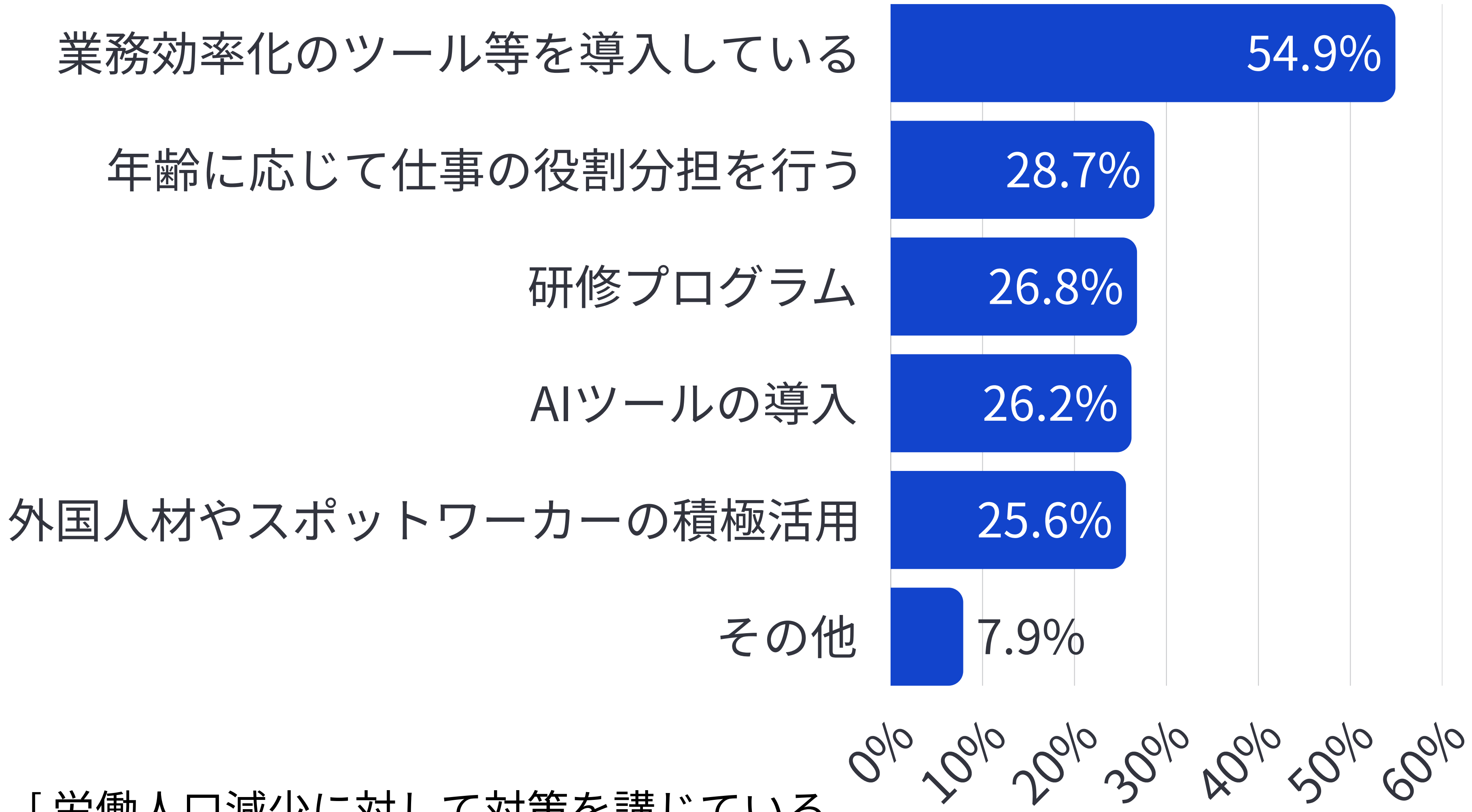
[経営者・役員クラス n=409]

© Studist Corporation. All Rights Reserved.

対策は進む一方で、“実行の壁”も明確に

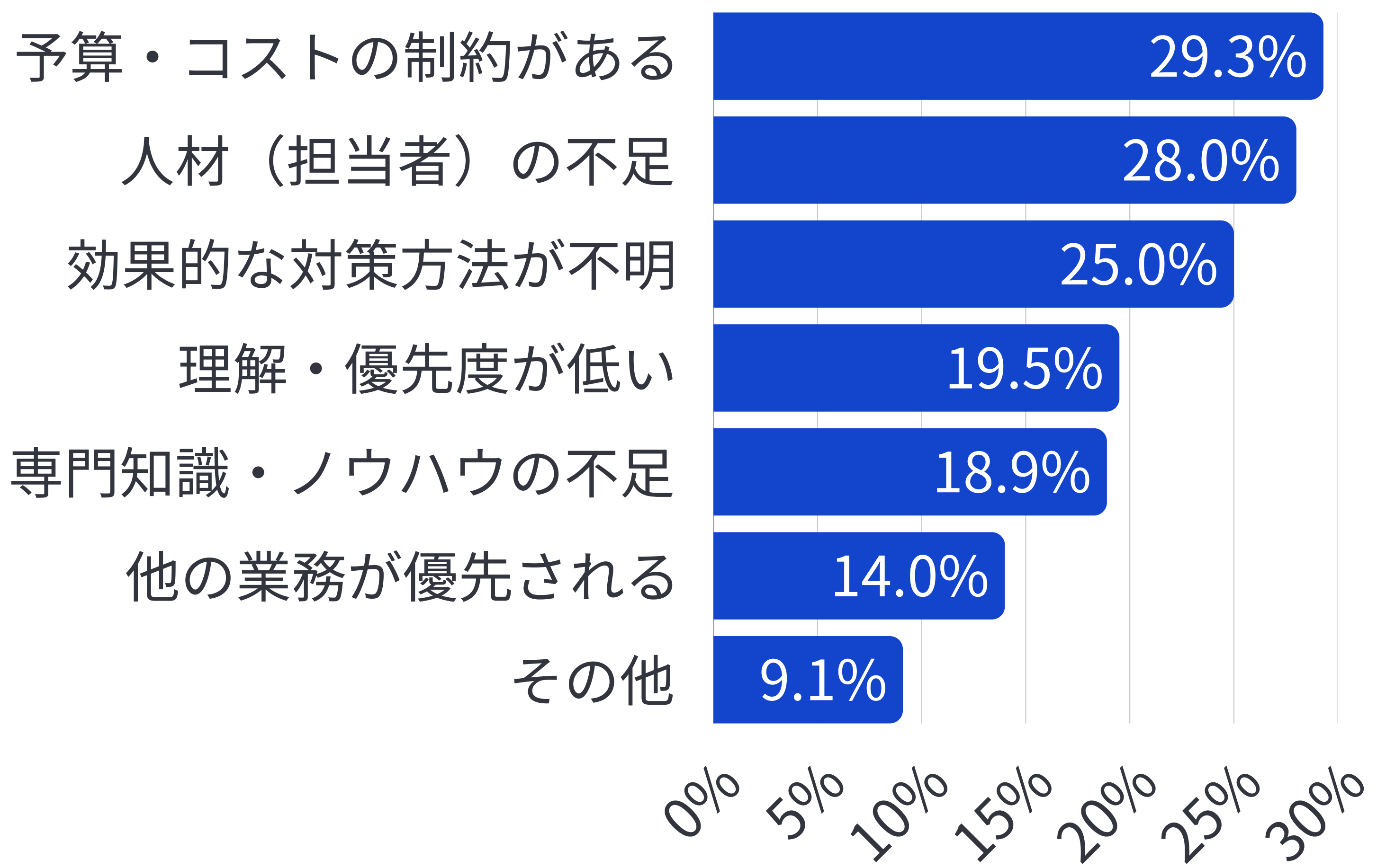
対策としては、「業務効率化ツールの導入」が半数以上と最も多く、AI活用や人材の多様化に向けた取り組みも見られます。一方対策が進まない理由としては、「予算・コストの制約」や「人材不足」、「効果的な対策方法が分からない」が挙げられました。方向性は見えているものの、実行に踏み出せない企業が多い実態がうかがえます。

具体的に、どのような対策を講じていますか
※複数回答



[労働人口減少に対して対策を講じている
経営者・役員クラス n=164]

現在、労働人口減少に対して対策ができていない理由
※複数回答

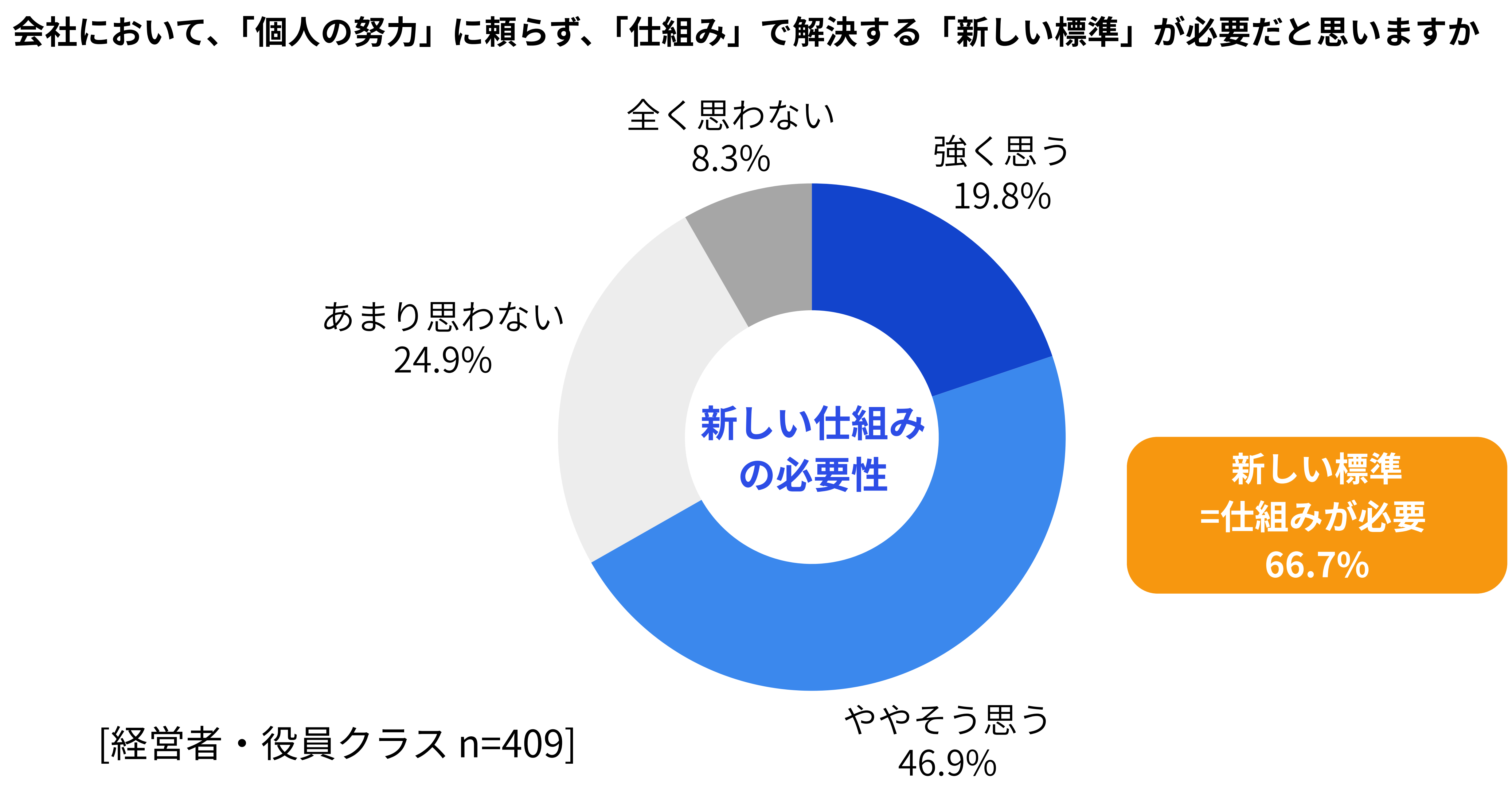


[労働人口減少に対して対策できていない
経営者・役員クラス n=164]

© Studist Corporation. All Rights Reserved.

求められるのは個人の努力ではなく“仕組み”

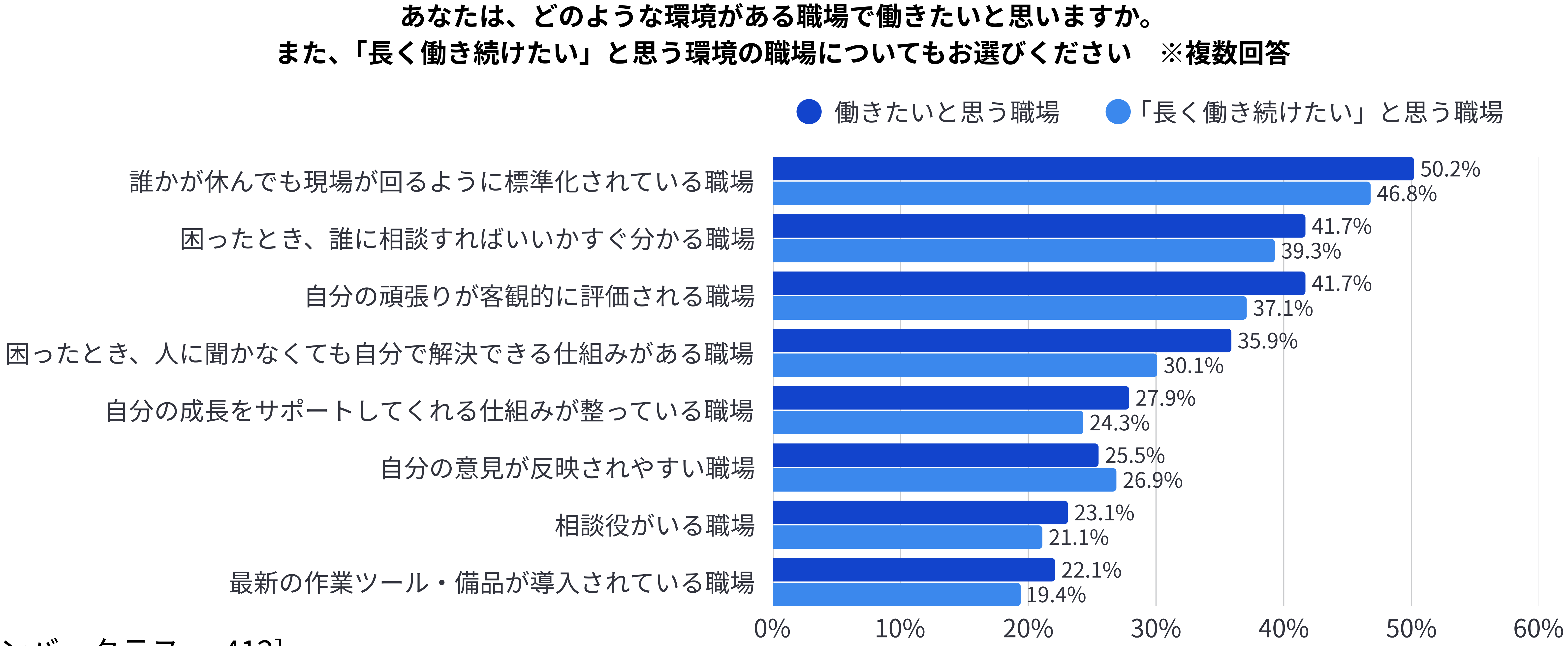
会社において、「個人の努力」に頼らず、「仕組み」で課題を解決する新しい標準の必要性について尋ねたところ、約7割が「必要である」と回答しました。現場で発生しているさまざまな非効率や混乱は、個人の工夫や努力だけでは解消しきれない構造的な課題であることがうかがえます。



© Studist Corporation. All Rights Reserved.

“仕組みで支えられた職場”が、選ばれる条件に

誰かが休んでも現場が回る標準化された環境や、自力で解決できる仕組みなど、「人に依存しすぎない体制」が、働きたい・働き続けたい職場の条件として上位に。単に人を増やす・育てるだけでなく、業務を仕組み化し、誰でも一定の成果を出せる環境を整えることが、これからの職場づくりにおいて重要であることがうかがえます。



[メンバークラス n=412]

studist　© Studist Corporation. All Rights Reserved.

まとめ②

経営と現場の「認識のズレ」を解消し、
個人の努力に頼らない“仕組み”への転換が求められている

FACT④：経営層と現場のギャップ
- 約7割がズレを認識
- 現場は「導入前のすり合わせ」と「現場適合」を求めている

FACT⑤：「現場維持」の限界
- 経営層の約7割が「不安」
- 予算・人材・ノウハウの不足が実行の障壁

FACT⑥：求められるのは仕組み
- 「個人の努力」ではなく「仕組み」による解決が必要
- 「仕組み」が定着と成長実感の鍵

現場維持に向け、仕組み化・標準化の重要性が高まっている

＜選ばれる職場の条件＞

1位：標準化（誰かが休んでも回る）　／　2位：相談先の明確化　／　3位：頑張りの正当な評価

「経営と現場の対話」を通じ、現場が自走できる“仕組み”の構築が急務

studist　© Studist Corporation. All Rights Reserved.

おわりに

現場の未来を変えるために

本調査から、現場で発生している非効率の背景には、個人の能力や努力だけではなく、業務構造上の課題もあることがうかがえました。

「分からないことは人に聞く」「人によってやり方が違う」といった状態は、一見当たり前に見えますが、現場に潜む「ムダ」を生み出し、働く人の負担や不安を増やして本来発揮できる力を発揮しづらくする可能性があります。今後、労働人口の減少が進む中で、個人に依存したオペレーションのままでは、現場維持が難しくなる可能性があります。

だからこそ、ムダを削ぎ落として余力を生み出し、価値を最大化する「リーンオペレーション」の視点を取り入れ、業務の可視化・標準化を通じて、誰もが迷わず実行できる環境を整えることが重要です。

それは単なる効率化を目的とするものではありません。余計な迷いや停滞を取り除くことで、働く人が安心して力を発揮し、いきいきと働ける状態をつくること。それこそが、私たちが目指すべき現場の在り方です。本レポートが、より良い働き方を実現する一助となれば幸いです。

© Studist Corporation. All Rights Reserved.