SAMPLE CASE / 士業｜組織の詰まり検証

案件は増えた。
組織は、どこで詰まっている？

見えている忙しさから、
見えにくい組織の詰まりまでたどる。



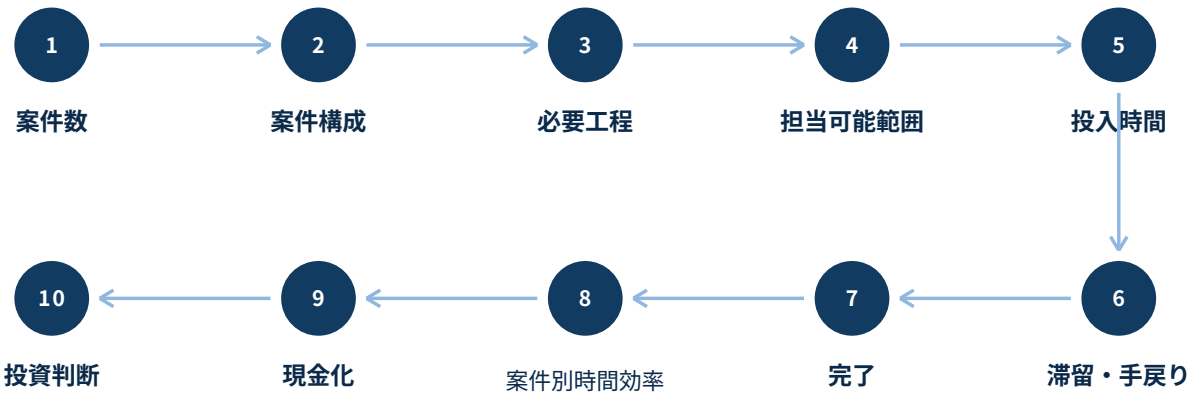
案件 × 時間 × 専門判断 × 手戻り × 案件別時間効率 × 現金 × 投資

経営判断アナリスト
Management Judgment Analyst

02

この検証で見るもの

「忙しい」を原因にせず、案件から投資判断まで一本でたどる。



このPDFは、採用する／しないを決める資料ではありません。案件の増加が、どの工程・時間へ波及し、案件別時間効率や現金化にどう表れるかを確認し、経営者自身が判断できる状態をつくるための検証例です。

判断を代わりにするのではなく、
判断できる状態をつくる。

03

架空士業法人A

複数人で専門サービスを提供する架空モデル。特定士業の平均値ではない。

営業利益率	年間案件数	売上高
14.1%	1,150件	1.12億円
前年 15.0%	前年 1,000件	前年 1.00億円

営業利益	総業務時間	残業時間
1,575万円	18,880h	1,300h
前年 1,500万円	前年 16,000h	前年 1,000h

表面では、案件・売上・利益のすべてが増加しています。しかし、伸び方は同じではありません。案件＋15%、売上＋12%、利益＋5%、業務時間＋18%、残業＋30%。この「伸び率のズレ」を入口に、組織内部をたどります。

04

売上・案件・利益は伸びている

それでも「時間」は、さらに速く増えている。

見る数字	前年	当年	変化	確認状態
案件数	1,000件	1,150件	+15.0%	確認済み
売上高	1.00億円	1.12億円	+12.0%	確認済み
営業利益	1,500万円	1,575万円	+5.0%	確認済み
営業利益率	15.0%	14.1%	-0.9pt	確認済み
総業務時間	16,000h	18,880h	+18.0%	確認済み
残業時間	1,000h	1,300h	+30.0%	確認済み

営業利益率

14.1%

前年15.0% → -0.9pt

1時間当たり売上

5,932円/h

6,250円/h → -5.1%

売上は伸びている。一方、営業利益率と1時間当たり売上は低下している。ここから「忙しい＝人手不足」とは置かず、何に時間が使われているかへ進みます。

05

案件数ではなく、案件構成を見る

増えた150件の「重さ」は同じではない。標準時間はケース値。

案件区分	前年	当年	増減	標準時間（ケース値・h/件）
A｜定型中心	600	610	+10	8h/件
B｜判断を伴う	300	360	+60	18h/件
C｜複雑・例外対応	100	180	+80	32h/件
合計	1,000	1,150	+150	—

増加150件のうち、80件が最も重いC案件。

案件が増えただけではなく、案件構成そのものが重くなっている。

ただし、C案件の増加だけで負荷増加のすべてを説明することはできません。次に、実際の業務時間がどの工程へ配分されているかを確認します。

06

どの工程で時間を使っているか

当年18,880時間を工程別に分解する。

工程	年間時間	構成比	確認状態
定型・補助処理	**6,400h**	**33.9%**	**確認済み**
経験・知識依存	**4,600h**	**24.4%**	**確認済み**
専門判断・レビュー	**3,600h**	**19.1%**	**確認済み**
顧客対応・追加確認	**1,800h**	**9.5%**	**確認済み**
手戻り・再確認	**1,280h**	**6.8%**	**確認済み**
案件関連管理 案件外共通	700h 500h	3.7% 2.6%	確認済み 確認済み
合計	**18,880h**	**100.0%**	**確認済み**

「手戻り1,280時間」「専門判断3,600時間」という数字が見えても、まだ原因とは言いません。誰に集中しているか、何が戻っているかをさらに分解します。

07

専門判断・レビューはどこへ集中しているか

「誰がやっているか」と「その人でなければできないか」を分ける。

有資格者	年間時間	構成比	確認状態
資格者A	1,650h	45.8%	確認済み
資格者B	1,150h	31.9%	確認済み
資格者C	800h	22.2%	確認済み
合計	3,600h	100.0%	確認済み

資格者A：1,650h（45.8%）

移管候補（ケース値）：即時100h / 条件付き40h

集中の「事実」は確認済み。移管候補はケース値で確認必要。

能力差、担当顧客、権限、案件難易度などを確認しなければ、特定人物への集中をそのまま「属人化」とは判断できません。

08

手戻り1,280時間の中身

「手戻り＝ミス」と一括りにしない。

原因	年間時間	抑制余地	抑制率	抑制ケース
顧客資料不足	320h	60h	18.8%	確認必要
担当者修正	260h	130h	50.0%	確認必要
例外案件再確認	280h	0h	0.0%	確認必要
レビュー差し戻し	240h	80h	33.3%	確認必要
制度・要件追加確認	180h	0h	0.0%	確認必要
合計	1,280h	270h	21.1%	確認必要

実績の手戻り時間は確認済みです。抑制余地270時間はケース値で、確認必要です。
1,280時間すべてを削減可能とは扱いません。
また、抑制できた時間がそのまま利益になるとも置きません。

09

高単価＝高い案件別時間効率なのか

報酬額だけでは、組織が消費している時間は見えない。

案件	平均報酬	実質時間	案件別時間効率	戦略価値
A｜定型中心	**6万円**	**8h**	**7,500円/h**	**別途確認**
B｜判断を伴う	**12万円**	**18h**	**6,667円/h**	**別途確認**
C｜複雑・例外	178,888.89円	**39h**	4,586.89円/h	**別途確認**

※案件別時間効率＝平均報酬÷実質時間のケース計算。原価・人件費を含む利益性評価とは分離。

C案件は、単価では最も高い。

案件別時間効率では最も低い。

だからといって、C案件を減らすべきとは言えません。重要顧客、将来案件、専門性などの戦略価値は、案件別時間効率とは別に確認する必要があります。

組織の詰まりは「時間差」へ波及する

仕事・売上・資金の時間を分けて見る。

区間	前年	当年	差	確認状態
受任→完了	25日	34日	+9日	確認済み
完了→請求	5日	8日	+3日	確認済み
請求→入金	30日	30日	±0日	確認済み
受任→現金化	60日	72日	+12日	確認済み

支払条件・入金条件の変更有無は別確認。

確認できているのは、現金化まで +12日。

内部では、完了まで +9日、請求開始まで +3日が後ろへ動いている。

「数字が悪くなってから問題が始まる」のではなく、別の数字に届く前から時間の中で変化が起きています。

採用した場合、何が動くのか

人数を増やすことと、ボトルネックが減ることは同じではない。

年間人件費	名目年間稼働時間	詰まりへの接続
550万円	1,600h	別確認
採用ケース前提 給与・法定福利費・採用費・教育費等	採用ケース前提	どの業務へ届くか

名目稼働時間が1,600h増える ＝ 詰まりが1,600h減る
ではない。

名目年間稼働時間1,600hのうち、現在のボトルネックへ実際に届く時間は別確認です。
そのため、1,600hをそのまま解消時間として扱いません。
さらに固定費は先に発生し、戦力化は後から起きます。

4つの選択肢を同じ物差しで見る

◎○▲＝現在確認した詰まりへの作用度。優劣ではない。

選択肢	作用度	固定費	効果まで	接続	判断前提状態
A｜1名採用	○	大	遅め	一部へ作用	確認必要
B｜業務移管	◎	小	中	比較的直接	確認必要
C｜手戻り削減	◎	小〜中	中	原因部分へ直接	確認必要
D｜案件・価格見直し	○	小〜変動	中〜長	発生源側	要確認

経営判断アナリストは、ここで「BとCを先にやるべき」とは決めません。どの選択肢が何を動かし、何が残るのかを整理して返します。

青・黄・赤 ＝ 判断前提状態

◎・○・▲ ＝ 現在確認した詰まりへの作用度

最終検証結果

何が確認でき、何がまだ判断前提として使えないか。

事実確認と判断前提を分け、◎○▲は「詰まりへの接続度」として表示する。

検証項目	事実確認	判断前提	詰まりへの接続度	確認できたこと	まだ言えないこと
案件・売上・利益	確認済み	要確認	○	すべて増加	持続可能性は未確認
時間負荷	確認済み	要確認	◎	業務+18% / 残業+30%	人手不足が原因とは未確認
案件構成	確認済み	要確認	◎	複雑案件側へ変化	負荷増の全原因とは未確認
専門判断集中	確認済み	確認必要	◎	Aへ45.8%集中	集中原因・移管可能量は未確認。 即時250h / 条件付き120hはケース値
手戻り	確認済み	確認必要	◎	実績1,280h	抑制270hはケース値。 実現可能性は未確認
案件別時間効率 （ケース計算）	確認必要	確認必要	○	標準時間・追加時間の ケース前提で試算	実績工数でも同じ時間効率に なるとは未確認
採用前提	確認必要	確認必要	○	年550万円 / 名目1,600h （比較用ケース前提）	1名採用で解決とは言えない
現金化時間	確認済み	要確認	◎	受任→現金化 60日→72日	長期化原因は未特定

現在確認できている負荷は、単純な人数不足だけでは説明できません。案件構成、専門判断への集中、手戻り、完了までの時間に、それぞれ確認すべき変化があります。

どの前提を採用し、どこへ資金を使うか。

その判断は、経営者が行う。

経営判断アナリスト

Management Judgment Analyst

数字を見るのではなく、

判断の根拠を見る。

© Management Judgment Analyst