株式会社サンプル企業

社外秘 | 2026-09-30

社長の時間の棚卸し

代表の 10 営業日を 30 分刻みで数え、渡す・減らす・続けるに分けた結果

この書類の結論

4 つを人に渡し、見積もりの承認は 500 万円の線で一部を渡します（計 月 70 時間 48 分）。 3 つは AI で減らします（月 23 時間 57 分）。渡す先の余裕は聞き取りで確かめました。先のことを考える時間は、毎週木曜の午前を押さえて月 20 時間にします。12 月に同じ方法で測り直します。

作成	AI 活用担当
日付	2026-09-30
版	1.0
機密区分	社外秘

目次

1. この文書について 3
1.1 目的 3
1.2 読み手 3
1.3 範囲 3
1.4 範囲に含まないもの 4
1.5 前提と制約 4
1.6 改訂履歴 4
1.7 用語 5
2. 何をどう測ったか 5
3. 何に何時間使っているか 6
4. 任せられるかの見分け方 7
5. 渡す・減らす・続ける 8
5.1 人に渡すもの 8
5.2 AI で減らすもの 8
5.3 社長が続けるもの 9
6. 受け手は引き受けられるか 9
7. 任せる先と期限 10
8. 渡した後の社長の時間（見込み） 11
9. 論点と未決 11
10. 次にやること 12

結論

状況 代表（高梨 亮）に、2026-09-01 〜 09-14 の 10 営業日、出社から退社までを 30 分刻みで記録していただきました。

問題 月に直すと **172 時間**。うち**実務が 55%（94 時間）**で、先のことを考える時間は 2%（4 時間）でした。実務の多くは、手順と基準を書けば人に渡せるものです。

問い どれを誰に渡し、どれを AI で減らし、空いた時間を何に回すか。

答え **4 つを人に渡し、見積もりの承認は 500 万円の線で一部を渡します（計 月 70 時間 48 分）。**3 つは AI で減らします（月 23 時間 57 分）。渡す先の余裕は聞き取りで確かめました。先のことを考える時間は、毎週木曜の午前を押さえて月 20 時間にします。12 月に同じ方法で測り直します。

	月の時間	内訳
記録した時間	172 時間	1 日 8.6 時間（10 営業日）
うち実務	94 時間	55%
人に渡す	70 時間 48 分	4 つと、承認の一部
AI で減らす	23 時間 57 分	銀行の資料・現場の相談・電話とメール
先のことを考える	4 時間 → 20 時間	毎週木曜 9:00〜13:00

資料: 代表の記録（2026-09-01 〜 09-14・10 営業日）を月 20 営業日に換算。受け手の余裕は 2026-09-24 の聞き取り

1. この文書について

1.1 目的

代表の時間が何に使われているかを測り、**人に渡す仕事・AI で減らす仕事・代表が続ける仕事**を分けて、渡す先と期限を決める。

1.2 読み手

- 代表
- 渡す先の部門（製造部長・営業課長・総務・経理）

1.3 範囲

- 2026-09-01（火） 〜 2026-09-14（月） の 10 営業日の記録（出社から退社まで（移動を含み、昼休みを除く））

- 任せられるかを見分ける 4 つの問いと、その当てはめ
- 受け手の余裕の確認
- 渡す先・渡し方・完了の判定・期限
- 2026-12-01 〜 2026-12-14 の測り直し

1.4　範囲に含まないもの

> **ここを書かないと、読み手は「書いていないこと＝やること」と読みます。**

- **人の配置や処遇を変えること** — 代表が決める
- **役員の報酬や労務の取り扱い**
- **社長の時間を金額に直すこと** — 決まった方法が無く、前提で何倍にも動くので、時間で比べる

1.5　前提と制約

> **前提が崩れたら、この文書の結論も崩れます。**崩れたら作り直します。

#	前提	崩れたらどうなるか
1	2026-09-01 〜 09-14 の 10 営業日が、ふだんの月と同じ使い方	月末の締めや決算期の仕事は入っていない可能性がある。測り直しも月初からの 10 営業日で比べる
2	月に直すときは 20 営業日（年間休日 121 日 → 年 244 日 ÷ 12 = 20.3 日）	営業日の多い月は、月の時間がその比で増える
3	30 分に満たない電話・メールは、まとめて「電話・メールの応対」に数えた	中身は 10 日分 86 件の一覧で確かめた。件数が増えれば、渡す・減らすの量も変わる
4	AI で減る時間と、受け手の 1 件あたりの時間は見込み	渡した後の記録で確かめ、12 月の報告で差を出す
5	受け手の余裕は 2026-09-24 の聞き取り	繁忙期には減る。足りなければ渡す時期をずらす

1.6　改訂履歴

版	日付	作成	承認	変更の要旨
1.0	2026-09-30	AI 活用担当	高梨 亮	初版（2026-09-01〜14 の 10 営業日の記録から）

1.7　用語

語	この文書での意味
実務	決まった手順で回せる作業（見積もり・議事録・請求の突合・銀行の資料・採用の書類・電話とメールの応対）
判断	その場で可否や方針を決める仕事（現場の相談・見積もりの承認）
対外	取引先と会う仕事
経営	先のことを考える仕事（計画・投資・人の配置を考える時間）
人に渡す	社長の手を離し、社内の人が最後までやる。社長は結果だけを見る
AI で減らす	社長がやることは変えず、下書き・照合・前例の検索を AI に任せて、社長の時間を短くする
受け手の余裕	渡す先の人が、いまの仕事のほかに月に引き受けられる時間（本人と上長に聞いた）

2.　何をどう測ったか

図表 1　記録のしかた

期間	2026-09-01（火） ～ 2026-09-14（月）（10 営業日）
記録の対象	出社から退社まで（移動を含み、昼休みを除く）
記録の仕方	代表が 30 分刻みの記録表に、その日のうちに書いた。予定表と突き合わせ、抜けは翌朝に当社が聞き取って埋めた
分け方	仕事 11 種類に分け、さらに性質（経営・判断・対外・実務・その他）を付けた
月への直し方	10 営業日の合計 × 20 ÷ 10
母数	記録した時間 86 時間（10 営業日）

資料: 代表の記録（2026-09-01 ～ 09-14）

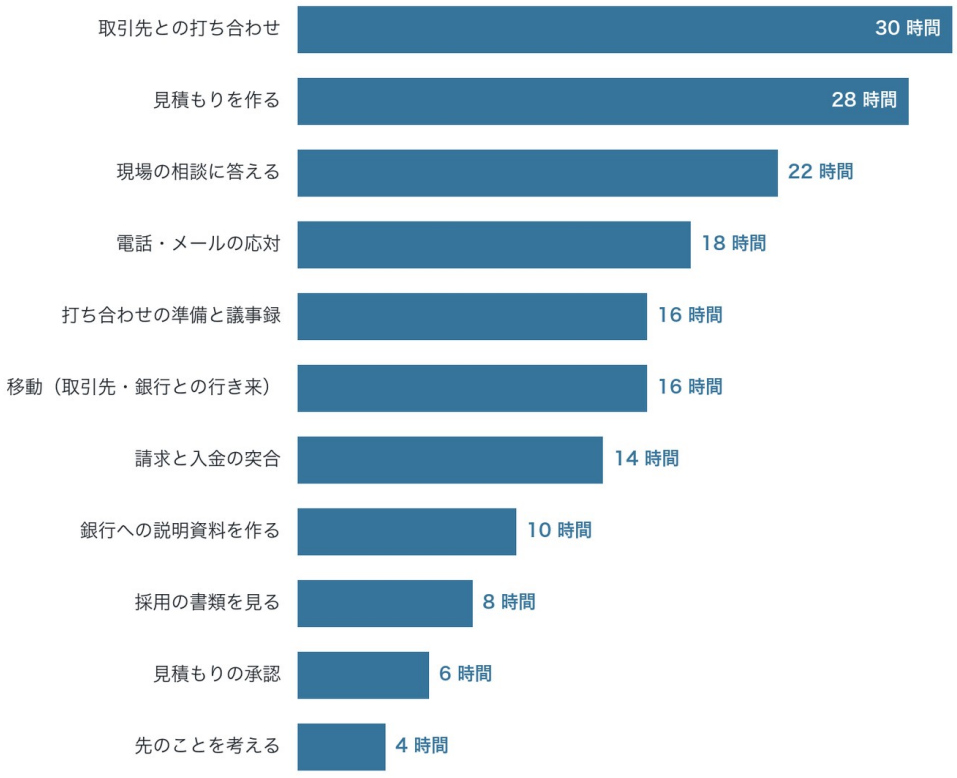
3.　何に何時間使っているか

図表 2　仕事ごとの時間（月に直したもの、多い順）

仕事	性質	10 日	月	割合	分け方
取引先との打ち合わせ	対外	15 時間	30 時間	17%	社長が続ける
見積もりを作る	実務	14 時間	28 時間	16%	人に渡す
現場の相談に答える	判断	11 時間	22 時間	13%	AI で減らす
電話・メールの応対	実務	9 時間	18 時間	10%	AI で減らす
打ち合わせの準備と議事録	実務	8 時間	16 時間	9%	人に渡す
移動（取引先・銀行との行き来）	その他	8 時間	16 時間	9%	対象外
請求と入金の突合	実務	7 時間	14 時間	8%	人に渡す
銀行への説明資料を作る	実務	5 時間	10 時間	6%	AI で減らす
採用の書類を見る	実務	4 時間	8 時間	5%	人に渡す
見積もりの承認	判断	3 時間	6 時間	3%	線を引いて一部を渡す
先のことを考える	経営	2 時間	4 時間	2%	社長が続ける
計		**86 時間**	**172 時間**	**100%**	

資料: 代表の記録（2026-09-01 〜 09-14・10 営業日）を月 20 営業日に換算

図表 3　仕事ごとの月の時間（多い順）



資料: 代表の記録（2026-09-01 〜 09-14・10 営業日）を月 20 営業日に換算

性質で分けると、実務 55%、対外 17%、判断 16%、その他 9%、経営 2%。**実務が半分を超え、先のことを考える時間は月 4 時間**です。これが「忙しい」の中身です。

4.　任せられるかの見分け方

どの仕事にも、同じ 4 つの問いを当てました。**③が「はい」なら社長が続けます。**①②がどちらも「はい」で④も「はい」なら人に渡せます。どこかが「一部」なら、線を引いて一部を渡すか、AI に下書きを任せて社長は判断だけにします。

図表 4　4 つの問い

問い	「はい」の意味	例
① 手順にできるか	決まった手順でやっていて、手順書に書ける	請求と入金の突合
② 基準を書けるか	判断の線を、金額や条件で書ける	見積もりの承認（500 万円以下）
③ 相手が社長を指名しているか	取引先や銀行が、社長と話すことを求めている	取引先との打ち合わせ
④ 間違えても直せるか	後から見つけて直せる。取り返しがつく	採用の書類選考（面接で見直せる）

資料: 当社整理

図表 5　仕事ごとの当てはめ（○ はい／△ 一部／× いいえ）

仕事	① 手順	② 基準	③ 指名	④ 直せる	分け方
取引先との打ち合わせ	×	×	○	×	社長が続ける
見積もりを作る	○	○	×	○	人に渡す
現場の相談に答える	△	△	×	△	AI で減らす
電話・メールの応対	△	△	△	○	AI で減らす
打ち合わせの準備と議事録	○	○	×	○	人に渡す
移動（取引先・銀行との行き来）	—	—	—	—	対象外
請求と入金の突合	○	○	×	○	人に渡す
銀行への説明資料を作る	○	×	○	○	AI で減らす
採用の書類を見る	○	○	×	○	人に渡す
見積もりの承認	○	○	×	△	線を引いて一部を渡す
先のことを考える	×	×	○	×	社長が続ける

資料: 代表への聞き取り（2026-09-30）と記録の中身から当社整理

5.　渡す・減らす・続ける

5.1　人に渡すもの

図表 6　人に渡す仕事と、渡し方

仕事	社長から離れる時間（月）	渡し先	どう渡すか
見積もりを作る	28 時間	営業 2 名	試作の見積もりの積算表の型を使い、1 件 84 分を 60 分にする。代表は承認だけ
打ち合わせの準備と議事録	16 時間	営業事務	議事録は AI が録音から下書きし、営業事務が整える（営業事務の負荷は半分）
請求と入金の突合	14 時間	経理	AI が通帳と請求書を突き合わせ、合わないものだけを経理が見る（経理の負荷は半分）
採用の書類を見る	8 時間	総務	選考基準（社内用）で書類選考まで。面接と決定は代表
見積もりの承認	4 時間 48 分	製造部長	職務権限の表に「500 万円以下の見積もりは製造部長が承認」を 1 行足す
計	**70 時間 48 分**		

資料: 当社整理（受け手の余裕は次の章）

5.2　AI で減らすもの

図表 7　渡せないが、AI で減らす仕事

仕事	いまの時間（月）	減る時間（月）	どう減らすか
現場の相談に答える	22 時間	9 時間	過去の判断を引いて「前例あり／なし」を先に出す。前例のある相談（22 件中 9 件）は製造部長が答える
電話・メールの応対	18 時間	7 時間 57 分	問い合わせの一次整理の形で AI が急ぐ順に並べ、社長でなくてよいもの（86 件中 38 件）は営業事務が答える
銀行への説明資料を作る	10 時間	7 時間	試算表から月次報告の形を AI が作る。数字の意味の説明だけを代表が書く
計		**23 時間 57 分**	

資料: 当社整理（減る時間は見込み。件数の内訳は記録から）

> **ここは人に渡せないので、いままで手つかずでした。**AI が下書き・照合・前例の検索をして、社長は中身の判断と説明だけをします。

5.3　社長が続けるもの

図表 8　社長に残る仕事（月）

仕事	残る時間	なぜ社長か
取引先との打ち合わせ	30 時間	相手が代表を指名している
現場の相談に答える	13 時間	判断と説明が要る部分が残る
電話・メールの応対	10 時間 3 分	判断と説明が要る部分が残る
移動（取引先・銀行との行き来）	16 時間	打ち合わせに付いて回る
銀行への説明資料を作る	3 時間	判断と説明が要る部分が残る
見積もりの承認	1 時間 12 分	500 万円を超えるものは代表が見る
先のことを考える	4 時間	これが本来の仕事。減らさず、増やす
計	**77 時間 15 分**	

資料: 当社整理

6.　受け手は引き受けられるか

渡す前に、受け手の余裕を本人と上長に聞きました。**余裕を超えて渡すと、受け手が同じ属人化を抱えます。**

図表 9　受け手に増える時間と、余裕（月）

受け手	増える時間	余裕	足りるか	中身
営業 2 名	20 時間	24 時間	**ほぼ埋まる**	見積もりを作る
営業事務	15 時間 57 分	18 時間	**ほぼ埋まる**	打ち合わせの準備と議事録・電話・メールの応対
経理	7 時間	16 時間	足りる	請求と入金の突合
総務	8 時間	10 時間	足りる	採用の書類を見る
製造部長	10 時間 48 分	12 時間	**ほぼ埋まる**	現場の相談に答える・見積もりの承認

資料: 余裕は 2026-09-24 の聞き取り。増える時間は件数 × 受け手の 1 件あたり（見込み）

> **見積もりは、型を使って 1 件 84 分を 60 分にして初めて営業 2 名に収まります。**型を使わずに渡すと、余裕を超えます。製造部長はほぼ埋まるので、12 月の測り直しで見直します（9 章の #3）。

7.　任せる先と期限

終わったと言える条件（完了の判定）を先に決めます。判定を満たすまでは、社長が並んで見ます。

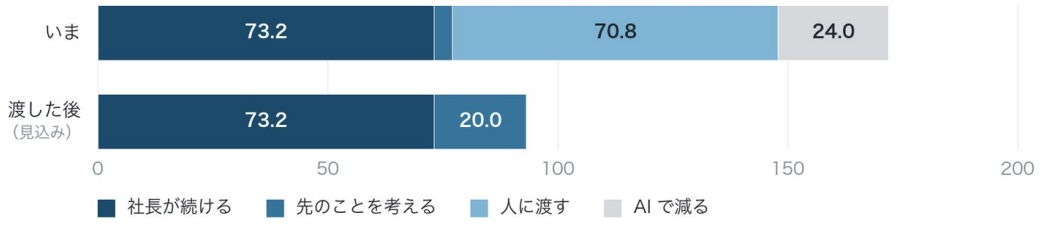
図表 10　任せる先・渡し方・完了の判定

仕事	任せる先	渡し方	完了の判定	始める日	期限
請求と入金の突合	経理	9 月分を代表と並んで締め、10 月分から経理が 1 人で締める	10 月分を経理が 1 人で締め、合わないものの一覧だけが代表に届いた	2026-10-01（木）	2026-11-10（火）
採用の書類を見る	総務	選考基準を一緒に読み、5 件を代表と並んで見る	総務の書類選考と代表の見立てが 5 件続けて一致した	2026-10-05（月）	2026-10-30（金）
見積もりを作る	営業 2 名	積算表の型を渡し、最初の 5 件は代表が同席する	2 週続けて、代表の手直しなしで出せた	2026-10-05（月）	2026-11-30（月）
見積もりの承認（500 万円以下）	製造部長	職務権限の表に 1 行足し、部門横断の会議で周知する	表を改めて周知した	2026-10-14（水）	2026-10-14（水）
打ち合わせの準備と議事録	営業事務（議事録は AI が下書き）	部門横断の会議の第 1 回から、AI の下書きを営業事務が整える	2 回続けて、会議の当日中に記録を配れた	2026-10-14（水）	2026-11-11（水）
電話・メールの応対	AI の一次整理と営業事務	届いたものを AI が急ぐ順に並べ、社長でなくてよいものを営業事務へ	代表が見る件数が 1 日 5 件以下の週が 2 週続いた	2026-10-01（木）	2026-11-13（金）
銀行への説明資料を作る	AI の下書き（説明は代表）	10 月分の月次報告から AI が形を作る	代表の作業が月 3 時間以内で済んだ	2026-11-04（水）	2026-11-13（金）
現場の相談に答える（前例のあるもの）	製造部長（前例は AI が引く）	相談を受けたら、まず AI に前例を引かせる	代表に上がる相談が半分以下になった	2026-11-02（月）	2026-11-30（月）

資料: 当社整理（代表と合意）

8.　渡した後の社長の時間（見込み）

図表 11　社長の月の時間（時間）の、いまと渡した後



棒の中の数字は時間。先のことを考える時間を増やしても、月の時間は大きく減る。

資料: 当社計算（記録と、渡す・減らすの見込みから）

いま月 172 時間 → 渡した後は月 93 時間 15 分（先のことを考える時間を 20 時間に増やした後）。**空く時間は月 約 79 時間**です。何に使うかは、12 月の測り直しの後に決めます（9 章の #1）。

測り直し: 2026-12-01（火） ～ 2026-12-14（月） の 10 営業日、同じ記録表で測り、2026-12-18（金）に報告します。減っていない仕事があれば、渡し方か判定のどちらかを見直します。

9.　論点と未決

> **決まっていないことを、決まっていないと書きます。**埋めてから出すと、決めた人が誰もいないまま進みます。

#	論点	選択肢	決める人	期限
1	空いた時間（月 約 79 時間）を何に使うか	① 先のことを考える時間だけ決め、残りは 12 月の測り直しの後に決める ② 新しい取引先を回る時間を先に決める	代表	2026-12-18（金）
2	見積もりの承認を製造部長に渡す線を 500 万円にするか	① 500 万円以下 ② 300 万円以下（製造部長の負荷が月 1 時間ほど減る）	代表	2026-10-14（水）
3	製造部長の余裕（月 12 時間）がほぼ埋まる。ほかの仕事を誰かに渡すか	① 渡さない（12 月の測り直しで見る）② 生産管理の一部を渡す	代表	2026-12-18（金）

10.　次にやること

#	やること	誰が	いつまでに
1	先のことを考える時間を予定表で押さえる（毎週木曜 9:00〜13:00）	代表	2026-10-01（木）
2	見積もりの積算表の型を、営業 2 名に渡す	当社	2026-10-02（金）
3	職務権限の表に、見積もりの承認の線（500 万円以下は製造部長）を足す案を作る	当社	2026-10-09（金）
4	部門横断の会議（第 1 回）で、承認の線と議事録のやり方を周知する	代表	2026-10-14（水）
5	測り直しの記録表を代表に渡す	当社	2026-11-27（金）
6	測り直しの結果を報告する	当社	2026-12-18（金）