

長時間労働をなくすには

村岡伸彦（日本生産性本部 主任経営コンサルタント）



「多くの企業の残業時間は短縮できる」。こう指摘するのは、これまで多くの企業で長時間労働の根本的解消に携わってきた日本生産性本部コンサルティング部の村岡伸彦氏だ。企業が抱える問題点、そして改善法について聞いた。

長時間残業を減らすには、残業の中身を分析し、実態に合わせた対策が不可欠だ。残業は大きく「組織の問題」と「人の問題」に分類できる。

「組織の問題」には、個人単位ではなく会社全体で改善していかなくてはならない。残業の中身を分析すると、必ず出てくるのは部署間の業務の偏りの問題だ。これを解消するためには「最適な仕事配分」と「適正な人員配置」が必要だ。まずは負荷がかかり過ぎている部署の業務を、他の部署に振り分けられないかを検討する。分配できない場合は人の配分を変える。

多くの企業は、恒常的に残業が発生する部門とそうでない部門に分類される。余裕のある部門とそうでない部門があるはずだ。もし、全ての部門に一律で残業が発生しているのであれば、それは企業の人員不足と判断すべきだろう。逆に、こうした見直しをする前に、安易に「人員不足」と判断するのは危険だ。無駄なコス

トを発生させる原因にもなる。

企業が大きくなると組織が細分化される傾向がある。部署を必要以上に増やすと、負荷がバラつきが出る原因となる。その場合、部署を大きく括り、業務内容が比較的似ている部署同士で仕事を分配できる体制を作るべきだ。

さらに、社員1人ひとりを多能工化し、一部の人がかやらない、もしくはできない業務をなくしていく。これなら、定期的に業務が増える部署があったとしても、他の部署がバックアップできる。

さらに、その業務自体を自社の社員が行う必要があるのかどうかを見直す必要もある。コスト面も踏まえ、外部委託した方が効率の良い業務も出てくるだろう。難易度の点で、アルバイトやパートでも対応できる業務もあるはずだ。

第二の「人の問題」は能力に関わる部分だ。社員2人と同じ量の仕事を任せたとして、一方は

むらおか・のぶひこ
東京都立大学経済学部卒。アクセンチュア株式会社にて20年在籍し、エグゼクティブパートナーとして企業変革プロジェクトを統括。現在は日本生産性本部コンサルティング部の主任経営コンサルタントとして各種事業体の診断指導や人材育成を行う。

定時で終わるが、もう一方は残業しないと仕事が終わらない。これは多くの職場で起こっている現象ではないだろうか。

遅い社員の仕事を減らせばいいのだろうか？ それでは、社員間での不満の原因にもなる。量を減らす前に、仕事の手順の見直しの検証が必要だ。同じ仕事量でも、作業の順序を変えればスピードが上がることはよくあること。その指導を、経験豊富な上司から受けられる環境を作ることだ改善できる。

若手社員であれば、能力や経験の欠如があるのも事実。教育の一環として、スキルアップのための研修やOFF・JTのプログラムをしっかりと組まなくてはならない。どうすれば残業をせずに仕事ができるようになるのか。3年後、5年後を見越した教育制度も不可欠だ。

「個人の問題」として、管理職をはじめとした上層部の問題もある。日本の管理職は残業が日常化している。まずは管理職が残業しない体制を作るべきだ。残業時間だけを見ると、人数の多い末端社員に目が行きがちだ。だが、社風は幹部たちによって構築されるもの。そういう意味では管理職の再教育も必要だろう。

今回の「立入基準の厳格化」は業種の区分なく、すべての企業が対応しなくてはならない問題だ。経営者をはじめとした上層部、管理職が自社の状況を把握し、いち早く改善していくことが求められている。

構成＝高橋佑基本誌

AJ