

# 長時間労働改善のために 必要な三つのプロセス

戸村豪輝

(株)ちばぎん総合研究所  
経営コンサル第一部  
副部長



労働力不足が年々深刻化するなか、大きなテーマとなった働き方改革。その中で最大の課題となっている長時間労働の改善について、具体的に何をどのような順序で行っていきべきかを述べていきたい。

長時間労働を改善するには三つのプロセスが必要であり、それを以下の順序で「全て」行うことが必要だ。

最初に必要なプロセスは社員の労働実態を正確に把握し、分析することである。社員が一体、何時間働き、何時間残業しているのか。どの業務を担当しているどの社員の残業が多いのか、それは突発的なのか、季節的なのか、恒常的なのか。法令違反している実態はないか。あるなら、どういう労働実態が法律のどの部分に抵触しているのか。具体的に実数字で把握することが大切だ。

次に必要なプロセスは、長時間労働を改善していく意識改革だ。大切なのは成果を出すことであり、時間をかけることではないという意識を会社全体に浸透させていくことが重要だ。

方策はいろいろあるが、①管理職層の意識を変え、自部署の労務管理をしっかりと行わせること。②自社の労働実態に合った早帰りの制度（一斉早帰り日、フレックスタイム、裁量労働制など）や仕組みを構築すること。③管理職を中心とした社員の人事考課に労働時間の削減の要素を盛り込むこと。以上三つを効果的な方策として推薦したい。また、残業時間削減により減った人件費は、賞与

など別の形で必ず社員へ還元すべきである。この方針を最初にしっかり社員に明示しなければ、意識改革は社員の腹に落ちていかない。

そして最後に必要なプロセスは、業務フロー、オペレーションの改善だ。私はこれこそが長時間労働改善のために最も大切なプロセスであるとともに、最大の難所であると思っている。当たり前のことだが、長時間労働改善は社員の労働時間を会社全体の「成果を下げず」実行すべきものだ。早く帰れと意識改善を図るだけでは、根本的な問題解決には到達しない。現状の業務フロー、オペレーションの無駄がないか十分に検討し、無駄を削ぎ落とし、流れを変え、新たな仕組みを構築することを抜きに長時間残業の改善は達成できない。

では、具体的に何を行えばよいのか、基本的な考え方は以下の三つである。

一つ目は商品、販売先を選別することだ。製造や販売している商品、提供しているサービスのなかで減らせるものがないか、取引先のなかで撤退すべき先がないか、社員にかかる手間と収益へのパフォーマンスを比べ、検討することである。

二つ目は無駄な業務を無くすことである。書類、報告書で見た目や体裁のために無駄にボリュームを増やしているものはないだろうか。無くしたり、統一したり、内容を簡素化できるものはないか。会議体、委員会、プロジェクト等の中で開催意義が薄れ、形骸化しているものはないか。開催周期や、開催時間を減らせるも

のではないか。内製化するよりアウトソーシングした方が効果の高い業務はないかを考えることも必要だ。

三つ目は、各業務プロセスの「手数」を減らすことである。例えば稟議決裁制度を導入している企業であれば、経由する部署や、承認者の数を最小限にすることで、稟議の確認時間が減り、決裁スピードが速まる。社員が客先や現場からオフィスに戻る必要の無い場合、直行や直帰を可能とする仕組みを作れば、無駄な移動時間を削減できる。商品パンフレットやカタログをクラウド上のデータとして纏め、営業マンは提案先にiPadでデータを拾って提案すれば、カタログを揃える手間や忘れるリスクを抑えることができる。各社員のスケジュールや業務、成果の進捗状況を社内全体で可視化し、確認スピードを速めることも効果が高い。そのためにはITインフラの導入や改善も必要になってくるであろう。IT業界の展示会やフォーラムなどは、一度に多くの業者から情報収集でき、業務フロー改善において多くのヒントを得ることが可能となるので、積極的な活用をおすすめしたい。

長時間労働改善には、経営者の本気の覚悟が必要だ。成果が上がるまでの期間を想定し、それまでは会社の業績が多少落ちても耐えうるくらいの覚悟を持って取り組む必要がある。非常にハードルの高い課題であるが、私が述べた三つのプロセスを現場任せにせず、経営者自らが積極的に関与して取り組んでいただきたい。