

久野康成の 「私なら、こうする!」

非常識な実践経営アドバイス

第56回



Question

残業を減らす運動を会社でしていますが、なかなか減少しません。何かいい方法はないでしょうか?

(埼玉県 総務部部長 50歳)

遅くまで残業する人は「能力不足」を証明している?

Answer

作業効率を上げることが前提条件だったはずなのに、目的を共有していないと、手段だけを共有した結果、頑珍漢な行動になってしまことがあります。

らしたいという「意思」が伴わなければ実行できません。本来の目的が共有されぬままでは手段が目的化して、実行段階で失敗します。残業を減らすことが良いという前提で話をすることはなく、減らすことによるデメリットをひとつづつ潰してはいかがでしょうか。

当社では、管理部長が総務部に「残業を削減せよ」と号令をかけたら、本日中に完了させるべき作業をほつたらかして帰宅しましたという笑えない話がありまです。残業を減らすということは

残業を減らそうとする場合、なぜその必要があるのか、目的を共有することが重要です。残業を減らすという「行動」は、減

益相反となります。もちろん、社員は、自分の給与が減るから残業を減らさたくないとは決して言いません。社員は、「忙しくて残業が減らせない。人手が足りなくて減らせない」など、もっともらしい理由を言うものです。

第1に、残業を減らすことは、会社にとってコスト削減の利点があるものの、半面、社員にとつては、所得が減る欠点があり、利

タスク分析をすることもひとつ

の方法です。間接部門であつても、工場で行うような作業標準を設定することも時として有効です。

第2の問題は、上司が遅くまで働く人を会社に対して、忠誠心が高く優秀な人と評価している場合です。本来、優秀な人は、短時間で高いパフォーマンスを出す人のはずですが、長時間労働をいとわずに行なうことが良いことと、知らないうちに会社の風土として染みついているケースでは、簡単には変化しません。この場合、仕事が早い人こそ優秀で、高い評価が得られるということを徹底して知らしめなければいけません。

私が、当社の遅くまで残業している社員に、「君は自分がいかに仕事ができないかを周りにアピールしているようなものだ」と言つたら、担当部長が、「彼は、頑張って仕事をしています」と本人の前で賞賛したことがあります。このように会社と中間管理職のベクトルがずれていれば、会社の方針が徹底されることはあります。

良い残業と悪い残業の違いは長期的な視点の有無

ただし、残業を減らせば必ず会社にメリットがあるわけではありません。作業を標準化し、早く帰ることを奨励すると、長期的には、デメリットもあります。上司から部下への教育する時間、つまりノウハウや知恵の伝承が弱くなる可能性があるのであります。ノウハウの伝承は、今までであれば、会社帰りに1杯飲みながら、上司から部下に受け継がれるものだったのかもしれません。しかし近年では、「ワーク・ライフ・バランス」が奨励されたたま

[プロフィール]
久野康成(くのやすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス オーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング事業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。

も同じように24時間が与えられているにもかかわらず結果が大きく異なるのは、時間の使い方に違います。

トヨタでは、 $\text{仕事} + \text{作業} + \text{改善}$ と定義されています。作業は、こそ将来への投資的な時間の使用と言えます。

当社の場合、作業の延長線にあるような業務は、徹底して効率化し、削減の対象にしますが、投資的な時間は奨励しています。初めて行う仕事は、知識がない限り効率的にはできません。

このような仕事に取り組む時は、勉強も兼ねて長時間働くことは、問題ではありません。

また、毎週金曜日の夕方からは、外部向けの研修会を実施し、社員が自らテーマを選定し、講師となつて勉強会を行います。このコーナーでは、経営に関するよろづ相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております。