

中小サービス業の“時短”科学的実現法(第1回)

長時間労働で深刻な問題を抱えているサービス業

2022.12.01

世の中は「時短」という言葉であふれ返っています。新聞でもテレビでも、会社でも家でも、時短という言葉を目にしない日がないほどです。



ただ、どうすれば時短を進められるのかが分かっておらず、にっちもさっちもいかない会社が多いように思います。現場を回ると、総論として時短を進めることに異議を唱える人はいませんが、個別の議論になると難しい問題がたくさん出てきて、結果として時短が進んでいないのが実態です。

経営における短期的な優先事項は、売り上げや利益の確保です。当たり前のことですが、会社を存続させるにはある一定の固定的な経費があって、それをまかなうだけの売り上げがなければ、会社はあっという間に倒産してしまいます。だからこそ、経営者は何が何でも売り上げを立てようと、日々、従業員と共に奔走しているのです。

一方、時短を進めようとするとき、最も手っ取り早い方法は何かということ、残業の削減です。残業とは、従業員が働かなければならない基準を超えた時間です。そもそも基準を超えているのですから、会社が従業員の長時間労働を解消して時短を実現しようと思えば、まず「残業を減らせ」という号令をかけるのは一見合理的に見えます。ただ、時短を推進する担当部署は、普通は人事部門。会社がまず確保しなければならない大事な売り上げに直接的な責任を負っていない、いわゆる間接部門です。

実際に生産活動を担っている現場の従業員からすれば、時短のために「残業を減らせ」と人事部門から言われても、何だか絵空事のように感じてしまいます。「減らせ」と言われる残業には仕事がひも付き、その仕事の向こうにはお客さまがいる。そしてそのお客さまが代金を支払ってくれるから、会社は売り上げを立てられるのです。

だから、「残業を減らせ」と言われると、「じゃあ、売り上げが減ってもいいのか」と言い返したくなります。人事担当や経営者は売り上げが減っては困るので、「仕事をやり繰りして、何かとかうまくやれ」としか言えなくなってしまう。このような不毛なやり取りがもたらすものは、サービス残業です。

お客さまに迷惑はかけたくない。残業削減は会社の至上命令になっている。間に挟まれた従業員は、仕事を家に持ち帰って対処する。よって、残業時間だけが減って従業員の実質的な収入が減るという深刻な問題も引き起こし、従業員の意欲減退は避けられません。働き方改革を進めたら、サービス残業がこれまで以上に横行するというのは皮肉な展開です。

ここで改めて問いたいのは、本当に時短を進められないのか、ということです。会社にとっても従業員にとっても、さらにお客さまにとっても、負担や迷惑をかけない時短の方法は本当にないのか。

さらに欲張れば、時短を進めながら、会社はその目的である売り上げや利益を伸ばして成長し、従業員は収入を増やし、お客さまはよりよい商品やサービスを得られれば最高です。「そんな虫のいいことなんてできるはずがない」と誰しも今は思っています。でも、本連載はそこを考えていきたいのです。

サービス業の現場は「気まぐれ」なお客さまありき… 続きを読む