

中小サービス業の“時短”科学的実現法(第7回)

残業時間削減は後回し、繁閑の波動に注目

2023.06.06

今回は、第1ステップのアプローチ3として、繁閑の波動の低い波に注目することの大切さについて説明します。



時短を進めようと思ったとき、問題としていつもやり玉に挙がるのが「残業」です。会社は一般論として、「長時間労働はよくない」と言って残業時間を悪者に仕立て上げ、次にその「残業時間を減らせ」と大号令をかけてきます。

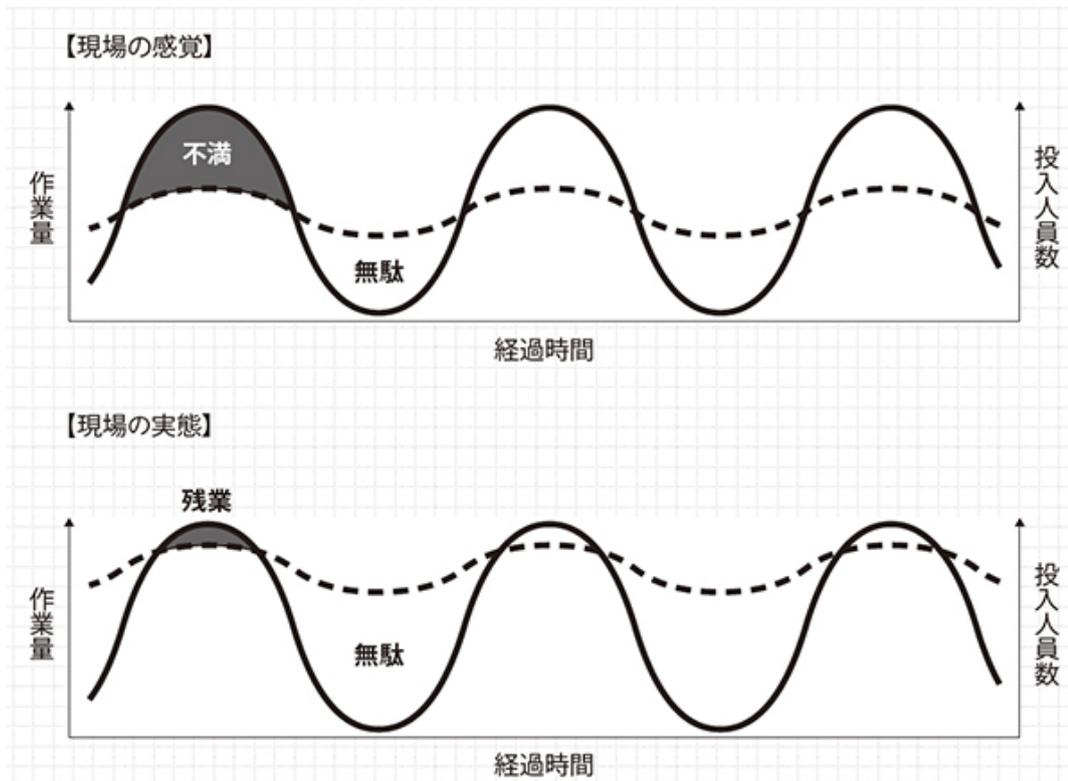
長時間労働と残業時間の因果関係はとても分かりやすいので、つい誰しもがこの大号令に納得してしまいます。しかし、これで本当に時短を進められるのでしょうか。

現場で残業している従業員たちは、その時間に何をしているのかというと、当たり前ですが仕事をしているのです。残業代をもらいながら遊んでいるわけではありません。特にサービス業の場合、その仕事にはお客さまがひも付いており、会社が残業を減らそうとすると、現場のスタッフは「お客さまをほったらかして本当に帰っていいんですか」と言ってくる。

そのお客さまが代金を払ってくれるので、残業を減らせば売上げを減らすことと同じ意味になってしまうのです。だから、残業を減らして時短を進めていく議論はあつという間に行き詰まり、結局のところ残業時間は減らず、会社の上から下までが困り果て、袋小路に入ってしまう。

私が常日頃から話しているのは、長時間労働を是正する時短は正しいのですが、それを実現する戦術として「残業を減らす」というところに問題があるという点です。われわれが関心を向けなければならないのは、残業という「忙しく仕事をしている時間帯」ではなく、「お客さまがいない閑散時間もしくは閑散日」なのです。

図1 作業量には波があり、現場の感覚と実態は異なる



このことを冷静に考えなければ、時短推進もその前提である生産性向上も実現できないのです。これまで多くの現場をフィールドワークしてきた結果、ひまな時間帯のコントロールに目を向けて、最終的に長時間労働を是正していくのが正しいアプローチであるという考えに至りました。

一日の残業時間ではなく月単位で管理する… 続きを読む