

残業削減がすすまない訳について考える

1. 残業削減の理由（経営者の理解）

利益¹⁾を上げなければ事業を継続できない。無駄な残業²⁾があってそれが利益を圧迫する原因であれば、そのような無駄な残業を減らしたい³⁾

2. 一般社員の理解

1) 利益

利益は経営者だけのもので自分達には関係ない。利益と事業継続の関係を理解することができず、同じようにやっていれば今の状態を続けることができている

2) 無駄な残業

残業が自分の収入のアップにつながる限り、「自分にとっての無駄な残業」というものはない

3) 残業を減らしたい

残業を減らすために作業の効率化を目指すとするれば、作業が辛くなるだけでなく、収入減につながるので気が進まない

3. 残業削減の施策（経営者の思惑）

削減目標を達成するために必要な人員を確保して残業時間を適正化¹⁾し、次いで作業の効率化²⁾、多能工の育成³⁾、設備の改善⁴⁾等によって更なる残業削減を目指す

4. 施策の失敗

1) 必要な人員を確保して残業時間を適正化

採用初期には作業の戦力にならない^{a)}ので残業の適正化には寄与しない。熟練度を増したとしても、「残業手当で収入を確保する」という意識がある限り無駄な仕事を作って^{b)}も必要な残業時間を確保しようとする

2) 作業の効率化

余程緩慢な作業をしている場合を除き、まじめに働いている作業員^{c)}に「作業の効率化」を指示しても本人にはどうすべきか分らず^{d)}、作業の効率化は遅々として進まない^{e)}

3) 多能工の育成

多能工育成の段階ではそれに必要な時間だけかえって残業時間が増加^{f)}し、多能工が増えたとしてもそれを十分に活用^{g)}できなければ残業の削減にはつながらない

4) 設備の改善

人間のように臨機応変な作業ができない自動化設備の導入は、かえってその維持管理に時間をとられて作業の効率化につながらない^{h)}ことが多い

5. 失敗しないために考慮すべきこと

a) 採用初期には作業の戦力にならない

新入社員が即戦力にならないことは致し方ないが、短期間に一人前の作業者にするための教育システムの構築（教育マニュアルの整備と教育者の養成）がポイントとなる。またその教育システムに適合するレベルの人を、戦力外の期間を計算に入れても製造に必要な人材の確保に支障をきたさない人数採用するためのシステムも必要となる

b) 無駄な仕事を作って

無駄な作業をさせないためには、例えば自分の勝手なペースで仕事をさせないこと（仕事の進捗を細かく管理すること）、無駄な作業をしていることが外から見えるようにすること。手空き時間にすべき仕事を与えておくこと。また作業時間ではなく仕事の質と量が評価される評価システムを構築すること

c) まじめに働いている作業員

先輩や上司の言うことを絶対であるとは思わない最近の若者は、不器用であって作業が円滑に進まなくても、動作が機敏ではなくて作業が遅れていても、本人はまじめに働いていると自負している。従って、その点は尊重して言葉を選ばないと感情の対立を生じかねない

d) 本人にはどうすべきか分からず

先輩の作業を盗んでも見返してやろうという意識のない最近の若者の作業を改めさせるとすれば、模範とすべき作業を見せ、直すべき点を具体的に指摘してやる必要がある。また、ある程度の意欲を持った者の教育には利益率の高い企業の工場見学をさせるのも効果がある

e) 作業の効率化は遅々として進まない

管理者が危機感（例えば「しょうがない」という言訳を認めず、時には大胆な人事の入れ替えも辞さないという覚悟）を持って効率化を推進し、効率化の具体的な目標と完了時期を決めてその結果を評価し、対策することを繰り返さなければ特にマイナスのバイアスが働く（できればやりたくない）効率化は進まない

f) かえって残業時間が増加する

残業の削減と多能工の育成を両立させることは諦め、一定の期間残業の増加を容認して集中的に多能工を育成するか、一定期間パートや派遣などの臨時社員を増員して余分に人員を配置するなどの対策が必要

g) それを十分に活用する

作業や設備毎に仕事の進捗を管轄する部課を置く以外に、部課を超えて作業員を移動させ、有効に人員を活用するための権限の委譲とそれをサポートする部署（例えば生産管理部門の権限の強化と拡充）が必要になる

h) 作業の効率化につながらない

大きな作業効率の向上は小さな改善の積み重ねによる結果であることが多い。そのような小さな改善をするための基礎知識の教育、小さな改善を評価して改善の動機付けを行う仕組み、行程全体の小さな改善の進捗を管理してネックとなっている部分に経営資源を集中し、全体として効率化の目標の達成に持っていく仕組みが必要になる