

残業削減に向かわせる全社的な取組について

1. ライン従事者の賞与(基本給)に仕事給を導入する方法の検討

1) 制度導入の目的

賞与(基本給)の金額に仕事給を導入することにより、ラインの作業員及び管理者に『単位時間当たりの生産額』を強く意識させ、結果として売上に対する残業時間の割合を削減させる

2) 制度の具体例

評価期間の各自の生産額(a, リーダーはチーム全員の生産額の平均を採用する)及び労働時間(b)を計測し、それらの値を基に単位時間当たりの生産額(c: $c = a \div b$)を計算し、単位時間当たりの生産額(c)、都度定める支給倍率(d)、生産以外の貢献度(f)により各自の賞与(基本給)支給額(e: $e = c \times d \pm f$)を計算する

賞与への適用例)

単位時間当たりの生産額15,000円、支給倍率20倍、その他の貢献度として管理貢献分100,000円、重点施策への取組分50,000円では、

$$\text{賞与支給額} = 15,000\text{円} \times 20 + 100,000\text{円} + 50,000\text{円} = 450,000\text{円}$$

基本給への適用例)

単位時間当たりの生産額15,000円、支給倍率10倍、その他の貢献度として管理貢献分100,000円、重点施策への取組分50,000円では、

$$\text{等級} = 15,000\text{円} \times 10 + 100,000\text{円} + 50,000\text{円} = 350,000\text{円} \cdots \quad \text{4級4号}$$

支給倍率の考え方)

ライン従事者70人、スタッフ30人、単位時間当たりの平均生産額が16,700円、平均年間労働時間2,580時間(平均残業時間43時間)では、

$$\begin{aligned} \text{年間売上} &= 70 \times 16,700\text{円} \times 2,580 \\ &= 3,016,020,000\text{円} \quad (100人、平均残業43時間で売上30億を達成できる！) \end{aligned}$$

この際、支給倍率を15倍に設定すると、その他の貢献度は加味しない場合のライン従事者の平均支給額は、

$$\begin{aligned} \text{支給額} &= 16,700\text{円} \times 15(1 + 1 \div 21.5 \div 8 \times 43 \times 1.25) \\ &= 328,781\text{円} \end{aligned}$$

3) 制度の欠点

作りやすさによる不公平(定期的な配置転換により軽減可能)、期待されるその他の貢献を拒む可能性(その他の貢献の評価金額により軽減可能)、労災を招きやすくする可能性(禁止行為を細かく取り決めることにより軽減可能)、協調した作業を損なう可能性(ギブアンドテイクの関係を醸成できれば軽減可能)などの弊害が強く出ることが予想され、実際にこのような賃金体系を厳格に運用できている企業はほとんどないのが現状である。ただし、基本給や賞与の額や順位付を検討するための経営資料としては利用できる

2. ライン作業者の残業手当を基本給に移行する方法の検討

1) 制度導入の目的

残業削減をすれば損する(収入が減る)との認識を具体的な施策で払拭し、同時に残業を減らさないと損をする施策によって強力に残業削減に向かわせる

2) 制度の具体例

一定の期間を定め、残業の削減に応じて等級を見直し、結果として、削減された残業手当を基本給に移行する。残業削減を達成できなかった行程に対しては必要な人員を配置するが、その際には降格させて、総人件費の高騰を避けると共に未達者が得をしないように配慮する

実施例1)

2級11号(基本給202,300円)で70時間残業(残業手当102,914円)をしていた人が同じ仕事量を残業40時間で終わることが出来るようになった場合では、

$$\begin{aligned} \text{新しい基本給} &= (202,300\text{円} + 102,914\text{円}) \div (1 + 1 \div 21.5 \div 8 \times 40 \times 1.25) \\ &= 236,472\text{円} \cdots \quad \text{2級22号} \end{aligned}$$

実施例2)

2級11号(基本給202,300円)で70時間残業(残業手当102,914円)をしていた人が期間内に全く残業削減が出来なかったため時給1,800円の派遣社員を配置して30時間分の仕事をさせ、当人の残業時間を40時間に制限した場合は、

$$\begin{aligned} \text{新たに発生した人件費} &= 1,800\text{円} \times 30 \\ &= 54,000\text{円} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{基本給} &= 202,300\text{円} - 54,000\text{円} \\ &= 148,300\text{円} \cdots \quad \text{1級1号(基本給150,000円)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{支給総額} &= 150,000\text{円} \times (1 + 1 \div 21.5 \div 8 \times 40 \times 1.25) \\ &= 193,605\text{円} \end{aligned}$$

3) 制度の欠点

仕事給を導入する場合と同じ欠点が考えられる。その上に、残業削減分を全て基本給に移行すれば、残業削減が達成されたとしても会社の利益の改善に直接にはつながらない。更に、基本給を上げた後に残業削減意識がゆるみ残業が増加した場合には、更に経営を圧迫するおそれがある。

3. 残業削減を高額な賞金で表彰する方法の検討

1) 制度導入の目的

高額の表彰を用い、仕事給の弊害を抑制しつつ、ラインの作業者に『単位時間当たりの生産額』を強く意識させ、結果として売上に対する残業を削減させる

2) 制度の具体例 1

仕事給と同じ方法で各自の単位時間当たりの生産額(1ヶ月平均値)を計算し、高い順に一覧表にして工場内のよく見えるところに掲げると共に毎月全員の前でそのベストスリーを高額な賞金で表彰する(例; 1位100,000円, 2位50,000円, 3位10,000円, この金額で毎月表彰をすれば年間1,920,000円の経費増になるが、基本給250,000円の70人で月平均10時間の削減ができれば年間約15,000,000円の残業手当削減が出来る)

3) 制度の利点と欠点

制度が単純で『単位時間当たりの生産額』を直接意識させるのに向いているが、担当する製品により順位が固定化してしまい、改善無しに常に上位を占めるグループと改善しても上位を望めないグループを生じることが懸念される。また、上位への挑戦を諦め下位に甘んじる者があれば、本来強く自己改革を望みたいその者らにはインセンティブにならない(最下位に始末書を書かせるなどの方法により改善可能)

4) 制度の具体例 2

仕事給と同じ方法で各自の単位時間当たりの平均生産額(前1年間の平均, a)と当月生産額(1ヶ月平均値, b)を計算し、その改善額(b-a)を高い順に一覧表にして工場内のよく見えるところに掲げると共に毎月全員の前でそのベストスリーを高額な賞金で表彰する

5) 制度の利点と欠点

担当製品による不公平がなくなり、最も望みたい『改善』を意識させることができるが、既に高いレベルの仕事を行っていて改善の余地が少ない作業者は報われない(例えば表彰の額を半分とし、生産額と両方表彰することにより改善可能)

4. その他の方法について

1) グループで評価する方法

生産額の個人への配分が難しい行程を扱う場合やグループ(係または組)内の協調した作業を損なわないためには、グループ単位で評価・処遇する方法がある。但しこの場合、その結果をグループ内でどのように配分するのかという問題を生じる

2) 先に無条件で売上(生産ノルマ)を上げていく方法

現在の人数で徐々に売上(生産ノルマ)を上げていけば、余裕がなくなることにより無駄な残業が減ると共に必要な工夫が生まれ、結果として、単位時間当たりの生産額の改善が期待できる(その成果の一部は残業手当として作業者に還元される)。但しこの場合、売上上昇の程度、製品の構成、事前の教育、人員の配置などに十分に配慮してやらないと、仕事の出来る人への過度な仕事の集中、長時間労働の疲労によるミスや労災の増加、何か工夫をしなくては仕事をさばけないがその工夫をする時間的な余裕がないという悪循環、監督署による是正勧告を受けるなどの弊害の発生が予想される

3) 生産管理を厳格に行う方法

優秀な若手でプロジェクトチームを組み、短期間各行程を担当させて問題点を改善させ、標準的な作業と時間当たりの生産量を決め、従前の作業者に引き継がせる。次いで、各行程の受注状況、生産進捗状況、中間及び製品在庫状況をリアルタイムに生産管理本部で把握し、理由無しに標準的な生産量を下回った者に注意を促すと共に、管理者と相談して人を動かし、マンパワーが最大限に発揮されるように管理する(必要であれば人材を確保する)。行程が100%管理されていれば本来ムダな残業はできない。一方で生産技術に全体の残業削減のノルマを課し、生産技術と各現場作業員が協力して全体として残業削減を進める