

中小企業診断士

平井吉信  
コーナーoffice空と海  
平井 吉信

## ほんとうにできるの？～サービス業での時短（生産性向上）に向けて～

競合優位性を見出しにくい業種であってマンパワーに依存する割合が高いのはいわずとしたサービス業。飲食店、教育関係、宿泊・観光・娯楽施設、運送業、IT関連、調査・コンサルティング、出版業、介護サービス等では、長時間勤務が状態化しているなかで労働基準監督署から目を付けられている会社も少なくない。

そこで今回からシリーズで、時短を求められることが多い業種で生産性向上の着手を行う際の留意点を実例のドรามで考える。登場人物は、時短を迫られている会社S社とS社長、サポートする専門家のA氏、それにS社でプロジェクトに関わる5人のメンバーである。

まず時短の必要性を参加者が納得することとA氏は言う。人間は人生のかなりの時間を仕事に費やしている。仕事は生きる糧であるとともに、喜びや悩み、生きがいやストレスの原因でもある。それでいて逃げることはできない。だから従業員が仕事で成果を出しつつも、家族や趣味の時間を確保しながら生きがいを感じられることが必要である。副産物としてストレスを軽減することにもつながるかもしれない。しかし時短の本質と向き合わなければ、かけ声だけで終わってしまう。

S社の業績は好調だが社長の認識は違った。手をこまねいて放置すれば社員は疲弊して組織は空中分解しかねないと考えていた。S社長の読みは正しかったというべきだろう。その内容についてはいざれ明らかになるだろうが、最初のキックオフは慎重かつ大胆に行つて軌道に載せたいところ。

Aさんは、「社長が時短に全力で取り組むことを宣言してください」と社長に伝えた。そして、「社内での改革を行う社内プロジェクトのメンバーを募ってください。あくまでも自主的に参加してくれる人に限ります。役職者を入れるかどうかは会社の規模や風土によりますが、御社は現場で動く人が中堅なので役職者はオプザーバーで聞き役に回つてもらつと良いでしょう」と助言。

社長はプロジェクトの趣旨を社員が集まる場で切りだした。朝礼はやっていないし、社長も話し上手な人ではないが、覚悟を決めたことが伝わつたのだろう、5人の社員が手を挙げた。年齢は30代後半が1人、40代が3人、50代が1人という構成。会社は人の入れ替わりが激しい業界に属しながら勤続10年を越える社員がほとんどであることから社長への信頼は高く、数字さ

え挙げなければ比較的仕事を任せてもらえるので居心地の良さがあつたことも要因だろう。

プロジェクトチームが集まるのは月に1回。仕事日には集まることさえ困難なので定休日の午前に設定。仕事であるので当然手当が支給される。Aさんは初回開始予定の半時間前に会社を訪問したのだが、チームメンバーはすでに全員来ていた。早いメンバーは1時間以上も前から来ているという。不安と期待が入り交じるメンバーの顔を注視しつつ、Aさんの自己紹介から始まった。

Aさんは、ユーモアを交えつつ、実直な姿勢を基本に、ときに好奇心から大胆な行動を取ってきたことを披露。どよめきの種を提供しつつ、行動すれば道が拓けるとの無言のメッセージを送っているようだ。こうして氷が少しずつ割れて硬い表情や懐疑的な態度が少しずつ和らいでいく。「目の前にいる人物は何物か?」の好奇の視線にさらされているA氏がいつも経験していること。さらにA氏はたまたみかける。「私は外野の人間で社内のことにはわかりませんし、時短には決まり切った解決策や魔法はないと言いつつおきます。処方箋をつくるのはこのプロジェクトチームです」。