働き方改革への鍵　第1回

工夫で効率アップ

ワーク・ライフバランス
浜田 紗織
コンサルタント

首相を座長とした働き方改革会議が実行計画を完成させた。残業年間360時間、繁忙期720時間。単月100時間未満という上限数字を聞き、過労自殺した高橋まつりさんの思いは生かされなかったのかと無念に思う人も多いだろう。厚生労働省は、月80時間以上の残業があった場合、過労死の危険性が高まるとしている。

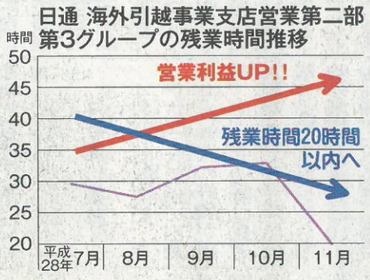
しかし、過労死ぎりぎりの上限設定にこだわる企業は少数派となりつつある。生産性向上はもちろん、優秀な人材から選ばれるために働き方改革を行う企業が増えている。

新たな働き方に挑戦へ

日本通運の海運事業部門では平成28年から働き方改革へ本格的に取り組み、月間残業が平均20時間を切ることを目標にしてきた。物流業界で厳し過ぎないかと懸念したが、寺井克宏取締役兼常務執行役員は「現状に合わせた目標設定などしていてはだめだ。学生から選ばれる企業、人気になる企業は月間残業20時間以内が達成できなければいけない。そうでなければ今後良い人は来ない」と何度も社員に伝えた。

3つのグループで「働き方見直しプロジェクト」に取り組んだところ、あるグループでは、若手社員が「これが伝統のやり方だから何も変えることはない」と発言していたことがうそのように、管理職や係長が権限委譲すると、主任主導での改革が軌道に乗った。

従来の朝礼に象徴されるトップダウン強化ではなく、社員の間で業務の偏りを可視化し自主的に調整する。社員の性格に合った育成のため集中タイムを取り入れ、パソコンの配置を変え相談しやすくし、開始4カ月で、残業時間は激減し、営業利益は対予算13%を達成した。これが会社に大きく評価された。



有給休暇の活用で生き生き

人材確保のため改革を行うのは、大企業だけではない。三重県で調剤薬局の店舗を経営する従業員67人のエムワンでは、新卒採用が年々難しくなってきていることを痛感していたが、今年は違った。

いままで一年間かけて約30人のエントリーを集め4人の内定者の確保がやっとだったが、今年は168人のエントリーが集まり11人に内定を出し1カ月で採用活動を終えた。そのうち2人は大阪の企業の内定を辞退して来てくれた。

取り組み当初、従業員は懐疑的で、仕事量に対し人が足りず、これ以上改善しようがない。有給休暇を取れず、休んでもうまく活用できなかった。バックスペースで立ったまま話し合い、壁に張ったA3用紙に、有給休暇が取れたらやりたいことや、そのための業務効率化アイデアを付箋で貼っていった。スキルマップを作り、誰かに属人化している知識は積極的に他の社員が学び、互いが休みやすい状況をつくった。

有給休暇を自己研さんに使う社員も増え、職場は見違えるほど活発化し、医薬品の売り上げは前年比230%、有給消化は同352%。2人が結婚に踏み切った。こうした状況を今年の会社説明会で学生にPRしたところ変化が起きた。

人口減少社会でも採用・定着できる企業・業界になれるか、問われている。

はまだ・さおり＝平成17年4月、東京急行電鉄入社。25年12月、ワーク・ライフバランス参画。主なクライアントは、国土交通省中部地方整備局、日本通運、NTT都市開発、日本国土開発、江崎グリコなど。3児の母。

ドライバーを花形へ

丸山　隆彦記者

国立社会保障・人口問題研究所は、半世紀後に日本の総人口が３割、働き手が４割減るという衝撃的なリポートを公表した。多くの産業で人手不足が進む中、残業規制で取り残された物流業界はどうなるか。経済に物流は欠かせない。運び手の価値は高まっていくはず。その価値をどう荷主に伝え、成長につなげるか。「勝負はこれから」（事業者幹部）だ。

各社「勝負はこれから」

半世紀後に働き手4割減に

残業規制、運送は蚊帳の外

ある特積み事業者の入社式。女性新入社員にドライバー不足について聞いてみると、「知らなかった」。一方、ヤマト運輸の総量抑制を巡る報道には「物流業界が大変なことになっている。これからどうなるのだろう」。

詳しいことは分からない。でも何かが起こっている――。ヤマトの一連の報道は、新入社員はじめ、一般消費者に物流業界の人手不足を知らせるきっかけを与えた。業界にとって「大きな前進」（あるトップ）といえる報道だった。

衝撃的な「将来推計人口」

10日、将来の人手不足に関する衝撃的なデータが公表された。厚生労働省の国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」は、女性1人当たりの出生率が現状のままであれば、36年後に人口が1億人を割り、48年後に平成27年比3割減の8808万人になるとした。

驚くのはその先。27年の国勢調査で7728万人だった15～64歳の生産年齢人口は、39年後に5000万人を下回り、48年後には4529万人になる。半世紀後に人口は3割減り、生産年齢人口は4割減ってしまう。この1割の差がそのまま、商品、サービスの供給不足につながる可能性もある。

今後、どの産業でも人材の確保が成長の鍵を握る。中でも労働集約型産業の物流業界に人手は欠かせない。

ところが政府は3月、トラックドライバーのみ一般職より年間240時間も多い残業を認めた。しかも一般職への適用から5年後に、この緩い残業規制をかけるという。運送業と並び注目されていた建設業は、東京五輪需要が収束する5年後に一般職と基準を統一する。

運ぶ価値上がり運賃も上昇

熊本県トラック協会の住永豊武会長は、熊トラックの奪い合いが起きている」（飼料卸）。こうした声が多方面から聞かれるようになった。

「荷物があっても運べない」（九州の事業者）、「トラ

残業規制、運送が主催した企業合同説明会で、「近い将来、ドライバーは花形職業になる」と話した。瞬間移動装置でも発明されない限り、経済に「モノを届ける」物流機能は不可欠。半世紀後、運び手がますます激減するなら、運ぶ価値が上がり、賃金単価も上昇していくはずだ。

原資は運賃にほかならない。ヤマトの一連の報道は、現場の実態に対する世の中の理解を広げ、運賃値上げを後押しするものだが、交渉では難航も予想される。日本経済がデフレ基調から抜け切れない以上、メーカーも卸も小売りも、運賃値上げに慎重にならざるを得ない。

それでも事業者は辛抱強く、人材確保と教育、働く環境改善に資金を振り向ける必要がある。法令順守の徹底が求められる社会で、優秀な人材を集め、輸送品質を高めた事業者に、「より多くの仕事が舞い込んでくる」（別のトップ）。時短で働く時間が減っても稼ぎが減らない仕組みも要る。

「これからが本当の勝負」（近畿の事業者幹部）なのかもしれない。

今日から変える食生活

早食い、ドカ食い…。特に食べるわけでもないのに早食いをライバーも多いか。早食いはにかき込むよべる。満腹中枢べ始めから20で刺激され、反応して満腹ンを出す。

だが早食いは、食べ過ぎることがほとんまり20分以上ゆっくり食べ控え目な量で感を得ること。まずは「よること。1口＝目標とされる回以上かむこ始めてほしいンは楽に早ることができを避けること「これ以上食と思うほど、ないと満足で実に食べ過ぎには控え目がいるにもかこんな食べ方

さとう・さおり＝平成12年4月22日生まれ。東京都出身。平成12年、大手食品メーカーに入社。営業などを経て、現在はマーケティングマネジメント推進部に勤務。