

## 仕事の仕分け

ちがみ よういち  
千頭 洋一

UIゼンセン同盟 労働条件局・部長

数年前、大手飲料メーカーの社長が年頭挨拶で話された「今やっている仕事を削れ」という言葉が、強く印象に残っている。事業を進めていく上で、「選択と集中」の重要性を説く経営者は多い。投入できる資源は有限なのだから、最大限の成果を生み出すためには、収益性の低い事業や商品を切り捨て、絞り込んだそれらを集中的に強化して収益を高める必要がある。この考え方を従業員の仕事にあてはめ、こうした思い切った発言の出来る経営者がどの位いるだろうか。

個々人の生活時間は有限である。労働時間はさらに限定されるはずなのに、無限に存在するような錯覚のもとにマネジメントしているケースが、日本には非常に多い。人間の体力や思考力にも、当然限界がある。常軌を逸したようなガンバリズムが美徳とされるのは、健康管理上でも危険極まりないのである。

長引く不況の中で、仕事の成果を上げていくことは、大変なことである。しかし、それを達成するためにやみくもに仕事を手がけ、長時間懸命に働くことが解決策ではないだろう。この歪んだ観念から抜け出さなければ、真面目で責任感の強い人ほど疲弊し、ますます悪循環に陥ってしまう。

業績が悪化したので、改善するために手を打つ。これは、当然である。しかし、経営層や各層の管理職が、それぞれ異なる改善策を立案し、それぞれ「これを徹底しなさい」と言い出したらどうなるか。指示を受ける側からすれば、たまったものではないだろう。業績がさらに悪化

すると、「指示した通りにきちんとやらないからだ」と言われ、改善したら、本人の努力は抜きにして「指示が正しかったからだ」と言われる。このような状況では、現場が混乱してしまう。

従業員本人が仕事の優先順位を見極め、日々、業務改善していく姿勢はもちろん重要である。ただ、その前に経営者、管理者が明確な方針と十分なコミュニケーションのもとに、仕事の配分調整や納得のいく業務指示をして、従業員に適度な裁量を与えていくことが不可欠である。

その上で、現在のそれぞれの仕事を洗い出し、客観的にその効果や重要度を評価し、削除したり、その仕事にかかる時間や頻度を見直す。このような「仕事の仕分け」に労使で真摯に取り組むことで、生産性や従業員のモチベーションの向上が見込めるだろう。習慣的、儀礼的、過剰な対応に浪費される時間が、相当あるはずである。「仕事の仕分け」に、客観性と納得性を持たせるためには、職場のメンバー全員で腹を割って話し合うことが有効だと思う。また、この話し合いを定期的に行い、仕分け結果の是非も含めて検証し、その後の対応を調整していくことが必要ではないか。

職場や仕事の不平不満や納得いかない状況をあぶり出し、ひとつひとつ潰していく。その過程では、労使で徹底して協議し、具体的な改善策を講じていく。この基本的な取り組みを愚直に継続していくことが、職場の体質改善と従業員のやりがいにつながると信じている。