

# 働き方改革と日本社会の将来

ふじむら  
藤村ひろゆき  
博之

●法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科・教授

## 1. なぜ、いま「働き方改革」なのか？

2016年9月27日、首相官邸において、働き方改革実現会議の第1回会合が行われた。そこで示された課題は、次の9点である。

- (1) 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
- (2) 賃金引き上げと労働生産性の向上
- (3) 時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正
- (4) 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題
- (5) テレワーク、副業・兼業などの柔軟な働き方
- (6) 働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備
- (7) 高齢者の就業促進
- (8) 病気の治療や子育て・介護と仕事の両立
- (9) 外国人材の受入れの問題

非正規雇用の拡大も長時間労働も最近始まった現象ではない。20年以上にわたって「問題だ」とされてきた課題である。では、なぜここに来て、働き方改革が注目されるようになったのだろうか。政府が発表した文書を読むと、少子化にともなう

人口減少への対策が根底にあることがわかる。

日本社会は、2010年頃から人口減少という局面に入った。世界の先進諸国の中で、人口減少を経験しているのは、ドイツと日本だけである。人口減少は、経済力の低下につながる大きな問題である。

しかし、ドイツと日本では状況がまったく異なる。ドイツは、EUという5億人を抱える経済圏の中心を成す国であり、ドイツ人の数が減ったとしても、周辺諸国からの労働力の流入を期待できる。他方、日本は、大量の外国人を受け入れて人口減少を補うという状況にはなっていない。一気に人口増加に転じさせることは難しいとしても、少子化を改善することによって、人口減少のスピードを少しでも緩やかにしたいという政策意図がある。それは、2016年6月2日に閣議決定された『ニッポン一億総活躍プラン』（以下、『プラン』と略称）の中で「希望出生率1.8」という言葉で表現されている。

働き方改革が注目されるようになったもう一つの理由は、過労死や過労自殺が後を絶たないことである。その象徴的な事件が2015年12月25日に起こった。電通の社員だった高橋まつりさんが仕事に疲れて自らの命を絶ったのである。この事件は、

マスメディアに大々的に取り上げられ、長時間労働が社会問題としてあらためて注目されるようになった。

冒頭にも述べたように、長時間労働の問題はここ数年のうちに始まったことではない。20年以上前から言われてきたことである。しかし、この事件をきっかけとして、長時間労働の解消は政治の責任であるという認識が政治家の間に広がり、緊急に具体的な行動を起こさなければならないという政府の動きにつながったと考えられる。

### 少子化と働き方改革の関係

少子化の原因はさまざまだが、働き方改革との関連で言うと、①未婚率の上昇、②若年層の所得の低下、③長時間労働の3つが考えられる。

#### ① 未婚率の上昇

日本では、婚外子(結婚していない女性から生まれた子供)が全出生数に占める割合は2パーセント台である。子供を産むことは結婚が前提になっているので、未婚率が上がることは出生数が減ることを意味する。未婚率の上昇の背景には、結婚に対する人々の考え方の変化がある。以前は、「結婚して子供を育てることで一人前の大人になる」という考え方が主流であった。女性の結婚適齢期は25歳までと言われていた時代である。この考え方が1980年代以降、変化してきた。結婚は個人の自由であり、周りからとやかく言われるものではないと多くの人考えるようになった。国勢調査で未婚率を見ると、30～34歳の女性では、1980年に9.1%だったが、その後徐々に上昇し、2015年には34.6%になった。

#### ② 若年層の所得の低下

未婚率の上昇は、考え方の変化だけが原因ではない。若年層の所得低下にも原因がある。非正社員という雇用形態で働いているために所得

が低く、結婚に踏み切れないという状況がある。

「労働力調査」によって24～34歳の非正規雇用比率を見ると、男性は1990年の3.2%から2015年の16.5%に上昇し、女性は28.1%から40.9%に上昇した。

所得の低下は、結婚に影響を与える。2014年11月に実施された「第13回21世紀成年者縦断調査(平成14年成年者)」(厚生労働省)によると、男女ともに、初職が正規の方が非正規よりも「結婚経験あり」の割合が高い。

また、第9回調査(2010年11月実施)は、男女ともに、所得額が高くなるほど結婚の割合が高くなる傾向があることを報告している。働き方改革実現会議が、非正規雇用の処遇改善や賃金引き上げ、格差を固定化させない教育の問題を取り上げているのは、このあたりに理由があると考えられる。

#### ③ 長時間労働

少子化を引き起こしている3つ目の理由として、長時間労働がある。国立社会保障・人口問題研究所が発表している「出生動向基本調査」を見ると、結婚している夫婦が持つ子供の数は、第二次大戦後に初めて行われた第2回調査(1952年)で3.50人を記録し、1972年の第6回調査で2.20人を記録するまで徐々に減少した。しかし、その後は安定して2.2人を維持していたが、2005年の第13回調査で2.09人に低下し、以降、第14回調査(2010年)1.96人、第15回調査(2015年)1.94人と、2人を切る水準になっている。

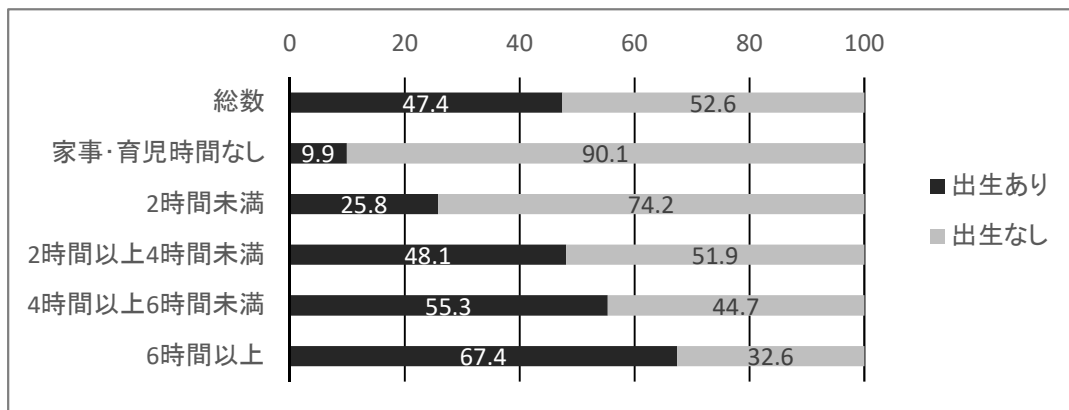
なぜ夫婦が持つ子供の数が減っているのだろうか。一つは晩婚化がある。「出生動向基本調査」によると、1987年の平均初婚年齢は、男性が28.2歳、女性が25.3歳だった。それが2015年になると、男性30.7歳、女性29.1歳に上昇した。結婚が遅くなると、最初の子を持つ年齢も上昇

するので、子供の数が少なくなると考えられる。

もう一つの理由は、夫の家事参加との関係である。図にあるように、夫が休日に家事・育児をたくさん手伝うほど第二子を持つ割合が高くなっている。夫が家事・育児をまったく手伝わない場合、90.1%の夫婦が第二子を設けていないのに対して、夫が6時間以上家事・育児をす

る場合は67.4%が第二子（あるいはそれ以上）を設けている。日頃、長時間労働になっていると、休日は疲れを取るために自分の休息時間を確保しようとする。家事・育児に協力的でない夫の姿を見て、妻は「これ以上、子供を持つのは無理だ」と判断すると考えられる。

図 夫の休日の家事・育児時間別に見た8年間の出生の状況



注：1) 集計対象は、①または②に該当し、かつ③に該当する同居夫婦である。ただし、妻の「出生前データ」が得られていない夫婦は除く。

- ① 第1回調査から第9回調査まで双方が回答した夫婦
- ② 第1回調査時に独身で第8回調査までの間に結婚し、結婚後第9回調査まで双方が回答した夫婦
- ③ 出生前調査時に、子ども1人以上ありの夫婦

2) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第8回調査時の状況である。

3) 2002年から2010年の8年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。

4) 総数には、家事・育児時間不詳を含む。

(出所) 厚生労働省『第9回21世紀成年者縦断調査』(2012年発表)

### 長時間労働はイノベーションを阻害する

長時間労働は、少子化を引き起こしたり、健康被害を発生させたりするだけではない。先に述べた『プラン』においては、仕事と子育てなどの家庭生活の両立を困難にすること、女性のキャリア形成を阻むこと、男性の家庭参画を阻むことなどが問題としてあげられている。筆者は、これらの弊害の他に、イノベーションを阻害する点を強調したい。

これからの国際競争の中で日本が生き残っていくには、新しい財やサービスを生み出すこと、すなわちイノベーションが不可欠である。私たちの脳はいつもとは違う場所に行き、いつもとは違うものを見たり、ふだん会わない人と話したりすることで刺激を受け、新しい発想を生み出すと言われる。長時間労働は、同じ場所に人々をしばりつけ、同じ人としか会わないという状態に労働者を置く。このような状態で新しい発想を生めとい

うのは無理がある。

イノベーションは、試行錯誤の連続の中で起こる。「うまくいかどうかかわからないが挑戦してみよう」という状況が許されなければ、新しいものは生まれない。長時間労働の状態になっている職場には余裕がなく、失敗を許容する雰囲気もないのが普通である。長時間労働がイノベーションを阻害する点は、もっと強調されるべきである。

### 誰が長時間労働になっているのか？

では、具体的にどのような人が長時間労働になっているのだろうか。『平成28年版男女共同参画白書』は、労働時間の動向について次の3点を指摘している。

- (ア) 週間就業時間60時間以上の雇用者の割合は、長期的には男女とも緩やかな減少傾向にあり、平成27年には女性は2.7%、男性は12.5%となっている。
- (イ) しかし、子育て期と重なる30歳代や40歳代の男性ではその割合が高く、それぞれ15.6%、16.1%となっている。
- (ウ) 年間就業日数が200日以上男性就業者について就業形態別の動向を見ると、就業時間が週60時間以上の割合は、必ずしも減少傾向にあるとは言えない。

『平成24年就業構造基本調査』を使って、雇用労働者のうち何パーセントが週49時間以上働いているかを計算すると、男性33.5%、女性11.8%になる。週49時間以上働くということは、週の労働日を5日とすると、毎日2時間かそれ以上の残業をしていることになる。終業時間を17時半とすると、会社を出るのが19時半以降になり、通勤時間も含めると、家に帰り着くのは20時半を過ぎると考えられる。これでは、家庭責任を果たすことは難しい。長時間労働が少子化の原因とされるのは、この数値を見ても明らかである。

## 2. 長時間労働の原因

では、なぜ長時間労働になるのだろうか。労働時間は、一般に仕事量と要員数の関係によって決まる。仕事量に比べて要員数が少なければ、一人当たりの労働時間を増やして対応することになる。しかし、人を増やせば長時間労働は解決するかというと、そう単純ではない。それは、仕事内容と要員の能力の対応関係が影響するからである。また、人を増やすことは人件費の増加につながるもので、経営者が受け入れにくいという側面もある。

長時間労働の理由を考える際に、(ア)労働需要側の要因、(イ)労働供給側の要因、(ウ)顧客との関係の3点から整理してみるとよい。

労働需要側の要因とは、企業が労働者をどう働かせるかという問題である。①求められる仕事の精度、②職場構成員間の仕事の割り振り、③要員管理のあり方といった点が課題となるが、これらは管理職の職場管理手法と密接な関連がある。

労働供給側の要因としてあげられるのは、働く人たちの労働時間意識である。そもそも時間は有限な資源だという意識を持って働いているか、求められる仕事の水準を意識しながら働いているか、横の連携をとって仲間と助け合うことで仕事を効率的に遂行しようとしているかといった点である。

顧客との関係とは、顧客から過度な要求をされた際、どう対応するかという点である。従業員に長時間労働を強いなければならないような短納期の注文を出されたときの対応、度重なる仕様変更への対応などがそれに当たる。また、コンプライアンス関連の書類作成もこの分野の課題だと言える。以下、それぞれについて検討してみたい。

## 管理職の職場管理のあり方

### ① 求められる仕事の精度を明確にする

管理職は、部下と協力して、納期を守りながら職場の課題を達成するという使命を負っている。そのために部下に仕事を割り振るのだが、その際、求められる精度を明確にする必要がある。例えば、会議で報告するための資料作成である。管理職は、本来、会議の目的、そこで求められている報告内容、報告に要する時間といった情報を部下と共有した上で資料作成を依頼すべきである。しかし、多くの管理職は、「資料を作っておいてくれ」のひと言で済ませている。

そのような形で命令を受けた部下は、自分の有能さを上司に認めてもらいたいので、「あのデータも必要ではないか」「これもいるかもしれない」といって、大量の資料を作成する。しかし、実際に会議で使われるのは、その中のごく一部に過ぎない。資料作成に費やされた労働時間の多くは、ムダだったことになる。もちろん、部下の側にも問題がある。上司の指示が曖昧だったら、部下の側から質問して、本当に求められているものが何かを確かめればいい。でも、そのような質問を許さない雰囲気を持った上司もいる。求められる仕事の精度を明確にするのは、管理職の大切な役割である。

### ② 職場構成員間の仕事の割り振り

特定の人に仕事が集中して長時間労働になっているという現象が各所で見られる。「その人しかできない業務だから」という理由だが、これはリスク管理上、問題である。それは、その人が病気やケガで急に出勤できなくなったとき、誰も代わりになれる人がいないからである。経営者は、しばしばリスク管理の重要性を口にするが、足元のリスク管理ができていないことに気づいていない。

職場構成員がすべての仕事を完璧にこなせるようになる必要はない。それは非効率だし、実現性に乏しい。では、どうすればいいのか。ふだんから隣の人の仕事を経験することによって、6～7割はわかっているという状態をつくる。そうすれば、突然の欠勤というリスクに対応できるし、少し長めの有給休暇を取って職場に戻ったとき、机の上にうずたかく積まれている書類を見てうんざりするという事態も避けられる。

隣の人の仕事を経験するには、要員にある程度の余裕を持たせる必要がある。それは、慣れない仕事を担当すると生産性が落ちるからである。現在、多くの職場にはそれがない。この20年間、効率化の名の下に日本企業は人員を減らしてきたが、「ちょっとやり過ぎたのではないか」という感触を筆者は持っている。各人が自分の課題達成に汲々としていて、周囲に目配せすることができないでいる。これでは人は育たないし、イノベーションも起こらない。

### ③ 要員管理のあり方

製造現場の要員管理は、見事に行われている。生産量の変動に合わせて、どのような人が何人必要か、どこからその人員を補充するのかといった点があらかじめ決められており、迅速な対応を可能にしている。ひるがえって事務・技術系職場を見ると、要員管理はあるようでないのが実情だ。「この量の仕事をこれだけの人員でやれというのか」と思ったとしても、「効率的に業務を進めればできるはずだ」というひと言で片づけられてしまう。

労働組合は、製造現場の要員交渉に取り組んできた長い歴史がある。その経験を事務・技術系職場にも活かすべきである。第一線の管理職は要員不足に悩んでいる。管理職たちは、ついこの前まで組合員だった。労働組合は、昔の仲間を責めるのではなく、一緒になって適正な要

員確保に力を発揮しなければならない。

#### ④ 管理職に取り組んで欲しいこと

仕事量を適正に保つために管理職が果たすべき役割として、上司との交渉がある。例えば、部長が課長に対してある課題を命令し、その内容が職場の実施能力を超えているとき、課長は「はい、わかりました」と言うてはならない。部長に対して、職場の実態を説明して、求められる水準や納期を交渉しなければならない。部長は、職場の実態を十分わかった上で課題を出しているとは限らない。課長から言われて初めて気づくこともあるだろう。上司と交渉して職場構成員を守ることも、管理職の大事な役割である。

管理職に望みたいもう一つの点は、やめる業務を判断することである。職場の実態を見ると、必要性を疑うような業務が結構行われている。職場では、日々いろいろなことが起こっている。新しく対応しなければならない案件が発生したとき、これまでの業務をそのままにして新しい業務が付け加われば、当然のことながら業務総量は増加する。そのような時、管理職が「こちらの業務はもういいから、その代わりにこの新しい業務に取り組み」と指示すれば、業務量は適正に保たれるはずである。

日本企業の大半の管理職は、しなくてもいい業務を判断することが管理職の大切な役割であることを認識していない。筆者は、これまで、1,000人以上の管理職を対象に研修を実施してきたが、やめる業務の判断が管理職の仕事だと思っている人は皆無に近かった。必要ない業務を管理職が判断するようになれば、日本の職場は、相当変わるはずである。

#### 働く側の意識の問題

労働政策研究・研修機構が2010年に実施した労

働時間に関する調査を見ると、長時間労働になる理由として「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」を選択した人の割合は、管理職が30.9%、非管理職が24.1%だった。管理職の回答に注目すると、「仕事量が多いから」が第1位(62.5%)、「予定外の仕事が発発的に飛び込んでくるから」が第2位(36.0%)、そして「仕事をきちんと仕上げたい」が第3位になっている。

いい仕事をしたいという意識が高いことは賞賛に値する。しかし、100の出来映えを求められているのに120の結果を出そうとするのは行き過ぎであり、ムダである。時間は有限な資源だという意識を持てば、求められている水準以上のことはしなくなるはずだ。長時間労働を是正するには、働く側の意識を変えることも必要である。

働く側は、仕事は一人でしているのではなく、みんなで取り組んでいるという意識を持つことも必要である。日本企業に就職した留学生が入社後数カ月して話しに来てくれる。「日本の会社はどうか？」と聞くと「先生、日本の会社はこわいです」と答える。怒鳴り散らす上司がいるのではない。職場に行くと10人以上の仲間がいるのに話し声が聞こえない。みんな、コンピュータの画面に向かって必死でキーボードをたたいている。不気味だという意味で、彼は「こわい」と言ったのである。

横の連携を密にすることで、ムダな仕事を防げたり、他の人が作成した資料を使わせてもらったりできる。職場の構成員がどんな仕事に取り組んでいるかを常に共有することは、労働時間の短縮に効果があるのである。

#### 顧客との関係

##### (a) 顧客からの要求にどう応えるか

終業時間近くなって、取引先から「すぐに持ってきてくれないか」という要請が入ることが

ある。曜日や時間に関係なく、消費者から「おたくの製品が壊れたので、すぐに修理に来てほしい」と言われる。そのたびに、従業員は対応しなければならない。すぐに使うという事情ではないにもかかわらず、顧客の求めは断れない。かくして、終業時間後の対応、すなわち残業になる。「顧客の要請には直ちに対応するのが当然だ」という考え方も長時間労働の要因になっていると言える。

従業員は、それぞれに一日の業務予定を持ちながら仕事をしている。そこに、飛び込みの仕事が入り、しかもすぐに対応することを求められると、段取りが狂う。「明日か明後日でもいいですよ」と言ってくれる顧客は例外的で、「すぐにやれ！」と言われる。

私たちは、財・サービスを受ける側であると同時に、財・サービスを提供する側でもある。顧客として間髪入れない対応を求めることは、提供者になったときに、仕事の段取りや私生活を犠牲にして対応することになる。人の命に関わることであれば、直ちに対応してもらわなければならない。しかし、そうでないときまで「すぐにやれ！」と言わなくてもいいのではないか。「明日でもいいですよ」とか「ついでのときで結構です」と言えば、お互いに楽になる。私たちの消費者としての行動が長時間労働の原因の一つになっているという自覚を持たなければならない。

#### (b) コンプライアンス関係の対応に時間をとられる

働いている人たちにインタビューすると、書類作成に多くの時間をとられるという話を随所で耳にする。いわゆるコンプライアンス対応である。コンプライアンスは確かに大切だ。しかし、ここまでしなくてもいいではないかという実態がたくさんある。例えば、外部にファックスを送るとき二人で番号を確認しなければなら

ないとか、外部にメールを出すときは必ず上司にCc. かBcc. を入れるといったことが普通に行われている。これらの一つ一つが、長時間労働の原因になっている。

これには、ミスをしたときのマスコミから受ける批判が厳しいという背景がある。人間は、どんなに気をつけていてもミスをしてしまう。そのような時、「これだけの体制をとっていたのにミスが出てしまいました」という言い訳ができれば、マスコミの責任追及の矛先をかわせると考えているようである。何か起こったときのアリバイづくりに多くの時間が費やされている。

筆者は、この状態を「予防注射を打ちすぎて体力を消耗し、フラフラになっている」と表現するのが適切ではないかと考えている。万が一、罹患したときに軽く済むように予防注射を打つ。しかし、予防注射には体力を奪うというリスクがともなう。適正な数の予防注射は必要だが、打ち過ぎは百害あって一利なしである。過ぎたるは及ばざるがごとし。打つべき予防注射の数を再考しなければならない。

### 3. 長時間労働問題への適切な対応策

以上、長時間労働の原因を労働需要側、労働供給側、顧客との関係の3点から整理した。その結果、以下の6点が長時間労働の原因として浮かび上がってきた。①管理職の職場管理ができていないこと、②適正な要員配置がなされていないこと、③働く側に労働時間管理の意識が薄いこと、④職場構成員間の連携が取れていないこと、⑤顧客からの過度な要求に盲目的に答えていること、⑥アリバイづくりの仕事。

原因が明確になったのだから、対策も自ずと明

らかである。すなわち、(ア)管理職が本来の役割を果たせるように管理職教育に力を入れること、(イ)必要な人員を配置すること、(ウ)働く側が時間は有限な資源であることを自覚すること、(エ)横の連携を強化すること、(オ)顧客からの理不尽な要求には毅然とした態度をとること、(カ)コンプライアンスを大切にしながらアライバづくりの仕事を極力減らすことである。具体的にどうすればこれらの点可以实现できるのだろうか。特に、管理職の役割と必要人員数の確保、顧客との関係の3点について考えてみたい。

### 管理職教育と組織の衛生学

管理職に昇進すると、初任管理者教育が行われる。管理職の役割として、①課の課題達成、②部下の育成、③他部署との調整、④業務の変革などがあげられるが、労働時間管理との関連で管理職が果たさなければならない最も大切な役割は、やめる業務を判断することである。

ピーター・ドラッカーは『イノベーションと企業家精神』の中で次のように書いている。「廃棄とは、あらゆる種類の組織が自らの健康を維持するために行っていることである。いかなる有機体といえども、老廃物を排泄しないものはない。さもなければ自家中毒を起こす。」必要なくなったものを廃棄するのは、有機体が健康を保つために必要な行為である。組織も有機体なので、老廃物を廃棄していかなければ存在できなくなる。ドラッカーは、これを「組織の衛生学」と呼んでいる。

企業内では、毎日のように新しい課題が発生している。大半の管理職は、既存の課題をそのままにして、新しい課題に対処することを部下に求める。これでは、時間がいくらあっても足りなくなる。新しい課題が出てきたら、それまでの課題を整理して、「これはもうやらない」という判断を下す必要がある。

管理職が廃棄する業務の判断をせずにいると、組織の中ではおかしいことが起こってしまう。全体が見えていない担当者が、やる業務とやらない業務を判断することになるからだ。部下も生身の人間だから、24時間働き続けるわけにはいかない。適当なところで仕事を切り上げないと健康を害してしまう。

新たに発生した業務と既存の業務を見比べながら、「これは、もう一度管理職が聞いてきたら、取りかかろう」と決めて一部の業務を放っておく。管理職が再度たずねなければ、その業務はそのままやむやみになる。管理職から「先週頼んだあの仕事、どうなっている？」と聞かれたら、「いま、やっています」と答えて、そこから取りかかるのである。「組織の衛生学」という考え方を管理職たちには是非持ってもらいたい。

### 必要な人員を配置する

筆者は、日本企業はここ20年、正社員を減らしすぎたのではないかと感じている。業務効率を上げるために省人化は大切だが、省人化も度が過ぎると、かえって効率性を阻害してしまう。組織内の横の連携が悪くなっているのは、人員削減が進みすぎたことが原因だと考えられる。

経営者は、口を開けば「日本は労賃が高く、人件費負担がたいへんだ」と言う。確かに、単純に時間あたり賃金を東南アジアの国々と比べると、日本の賃金は高い。しかし、賃金は、水準が高いことが問題なのではない。優秀な労働力を確保しようと思えば、それなりに高い賃金を払う必要があるからだ。問題なのは、高い賃金に見合った結果が出ていないことである。

従業員がサボっているために結果が出ていないのであれば、従業員の尻をたたいて働かせることが有効である。しかし、従業員たちは一生懸命働いている。にもかかわらず、結果が出ていない。



問題の本質は、結果を出す仕組みが環境変化に対応できていないところにあるのではないか。だとすれば、結果を出す仕組み自体を変えていかなければならない。では、誰がその役割を担うのか。筆者は、経営者がその役割を担う必要があると考えている。

経営者の仕事は、時代の変化を見すえながら、企業が進むべき方向を指し示すことである。儲けを生み出す仕組みは、環境変化の影響を強く受ける。環境が変われば、昨日まで機能していた仕組みが動かなくなる。経営者は、いち早くそれを察知して、仕組みを変えていかなければならない。

もちろん、経営者一人ですべてのことに対応するのは無理だ。企業が正社員を雇うのは、予期できないことにうまく対応してもらうためである。経営者が持つ権限を社員に委譲し、社員同士がしっかり議論して、大胆に実行していく—この繰り返しを通して、利益を出す仕組みが変革されていく。失敗することもあるだろう。でも、失敗を恐れて挑戦しない組織から新しいものは生まれない。人員にある程度の余裕がなければ、試行錯誤は画餅になってしまう。

是非、一度、自社の人件費比率を冷静に見ていただきたい。業種や業態によって異なるが、大企業であれば、総費用に占める人件費の割合が1割を超えているところは、そんなに多くないと思われる。経営者が主張する「人件費負担がたいへんだ」という根拠がどこにあるのかについて、データに基づいた議論をお願いしたい。

## 参考文献

労働政策研究・研修機構[2011]『仕事特性・個人特性と労働時間』（労働政策研究報告書 No.128）

## 顧客と交渉する

2017年の春闘において、ヤマト運輸労働組合が「受け入れる荷物の数を減らして欲しい」という要求を出したのは快挙だった。あの発言をきっかけとして、宅配業のあり方が社会の注目を集め、運輸業に働く人たちの問題に消費者が気づき、自分たちも行動を起こさなければならないと考えるようになった。

私たちは、消費者として財・サービスを受ける場面と、事業者として財・サービスを提供する場面の両方を持っている。消費者としての利便性を追求すればするほど、事業者としての負担は増えていく。これら二つをどこかでバランスさせなければ、早晚、破綻を招くことになる。

筆者は、顧客とホンネで交渉することを提唱したい。納期や仕様について、顧客からの要請に「はい、わかりました」と答えるのではなく、場合によっては、納期や仕様の変更を求めるのである。顧客の側も、少し余裕を見て納期を設定している場合がある。本当は10日先でもいいのだけれど、何かあったら困るからという理由で、早めの納期設定をする。もちろん、それに対応できるのなら交渉の必要はないが、業務が立て込んでいたら「納期をもう少し先に延ばせませんか」と言ってみる。「そんなことを言ったら、仕事を回してもらえなくなる」という懸念があるのはわかるが、社員の健康被害を発生させてまで受けなければならない仕事が本当にどれだけあるのだろうか。顧客と交渉することを実践していただきたい。