

日々の朝礼や手帳記入の徹底により 社員のタイムマネジメント能力が向上

前号では長時間労働が健康へ与える影響について解説したが、労働の現場ではどのような対策に取り組むかが重要となる。また、長時間労働が常態化しやすい業種も多いことを踏まえ、連載第3回目の今号では、長時間労働対策で効果を生み出している企業の事例を紹介する。

株式会社 成進社印刷

長野県松本市に本社を構える株式会社成進社印刷は、創業68年を迎える印刷会社。会報や記念誌などの冊子編集、営業案内、カタログ、パンフレットといった販促ツールの制作はもちろん、ホームページ制作や電子書籍、映像制作も手掛け、変わったところでは、アンケート入力・解析システムの構築や学会運営支援サービスなど、印刷会社の枠にとどまらない事業も展開している。

社員数は15人。一番の大所帯はデザイン制作のセクションで、現在7人が在籍している。印刷物については、状況に応じて近隣の印刷会社の協力を得るが、自社の強みであるデザイン制作は、すべて社内で行う体制をとっている。以前はデザイン制作物の一部を外注していたが、うまくいかないケースもあり、十数年前から内製化を進めてきた。そのためもあって、デザイン制作スタッフの長時間労働が常態化していた。それを改革してきたのが、代表取締役社長の北原^{きたはら おきむ}修さんである。

1. 毎日の朝礼でその日のゴールを確認

北原さんは、東京の大手経営コンサルティング会社に勤務した後、22年前に故郷の松本市に戻り、同社に入社した。2009年に社長に就任した北原さんが始めたことの1つが、毎日行う朝礼を充実させることであった。毎朝、全員が顔をそろえて活力ある朝礼を行うだけでなく、その日の社員の予定も確認するのだ。

ねらいは、必要な情報を共有し、“ゴール”を設定すること。「当時は、お客様の希望する納期とクオリティを満たすため、遅くまで働いてもらっていました。しかし、営業を担当する立場からすると、案外、そんなに慌てなくても良いものも多いという感覚があります」と北原さんは説明する。制作スタッフは、後工程のことを考え、本来の納期よりも早く仕上げようとする。それはもちろん良いことだが、必要以上に無理をして、長時間労働になってしまう傾向があった。それを解消するために、「〇日までにここまでやれば良い」と関係者間で確認し合うことにしたのである。

また、社員の休暇予定の共有も大切である。事前に誰がいつ休む予定かを分かっていたら、当日出勤して、「〇〇さん、今日は休みなんだ！仕事の割り振りをどうしよう？」と、慌てることもない。

北原さんは、朝礼前に身の回りの整理をし、メールチェックもすべて済ませて、その日の段取りをシミュレーションする。それを多くの社員が見習うので、以前のように時間に追われることが少なくなった。朝、共に働く仲間と顔を合わせ、「おはよう」と挨拶し合うことは、社員のモチベーションアップにもつながる。

朝礼のほかにも、いくつかのコミュニケーション強化策を行った。例えば、制作スタッフが顧客と直接やり取りをする体制にし、顧客のニーズや納期を制作スタッフがより正確に把握できるようにした。また、クラウドサービスを使ったグループウェアで社内の情報共有を

行い、むやみに内線電話をかけて相手の仕事を遮ったり、確認漏れやスケジュールの勘違いなどの発生を未然に防げるようになった。

2. 独自の手帳でスケジュールを管理

「長時間労働対策とは、タイムマネジメント(時間の管理・活用)がキモです」と言う北原さんは、社員一人ひとりのタイムマネジメント能力を引き上げていくために、もう1つ、効果的なツールを導入した。それが、独自の手帳による日々のスケジュール管理である。毎日、社員全員が自分がその日に行うこととその段取りを明確にして業務に臨み、1日の終わりに実績を振り返る。そして、社長に伝えたいことなどを記入し、コピーを提出する。それに対して、社長である北原さんが毎日、全員分を見てコメントを返す。これを繰り返すことで、一人ひとりのタイムマネジメントがどんどん上手になってきた。

手帳に記入する内容や基本的な構成は、北原さんが前職のコンサルティング会社で学んだ手法を活用している。記入する際のポイントは、タスクを分解すること。「今日は1日、〇〇社の仕事をする」だけだと、「この部分は他のメンバーに振り分けられるかどうか」といったことが見えてこない。タスクを2時間以内のタームに分けて記入することで、本人もヘルプが必要な状況かどうか分かるようになる。「仕事のできる人は、他のメンバーに仕事を振れる人。この手帳の書き方を見れば、その人が仕事ができるかどうか分かります」と北原さんは話す。

3. 残業が減り、仕事を楽しめる会社に

こうした取組を進めてきたことで、2008年に月平均60時間だった時間外労働は、この10年で15時間にまで減少した。基本的に社員は定時(17時30分)から1時間以内には退社している。また近隣に住んでいるため、多くの社員が10～15分で帰宅できるので、家族とゆっくり食事をし、十分な睡眠をとることができる。

その結果、仕事での集中力が増し、ミスが目に見えて少なくなった。以前は、前日の疲れから、遅刻や欠勤をする人がいたが、それもなくなった。取締役として



代表取締役社長の北原さん(右)と取締役の田村さん

デザイン制作チームを束ねる田村^{たむらたつじ}達治さんは、この十数年前を振り返り、「以前は、業界全体に長時間残業を受け入れる雰囲気があり、そこまで無理をしているという意識はありませんでした。その後も、特に意識して『労働時間を縮めなきゃ』と努力したわけではないのですが、タイムカードを押す時間が自分でも分かるくらい早くなりました。かといって、仕事が溜まって困ることもなく、仕事の量も減っていません」と語る。まさにタイムマネジメントの効果といえるだろう。

そして、2018年10月には、松本市で開かれた第11回「働く人々の健康を守るシンポジウム」(松本産業保健連絡協議会主催)にパネリストとして登壇し、これまでの取組と成果について事例発表を行った。

「長時間労働対策は、タイムマネジメントが重要です。会社でも管理し、個人でも管理する必要があります。また、社員の健康を考える上では、労働時間だけが問題なのではなく、より大事なのは、働く上でのモチベーションや喜びです」と北原さんは語る。同社は、顧客から「こんなことができないか」、「こういうことで困っている」と相談され、それに応えて事業を拡大してきた。人の役に立つこと、難しい仕事にチャレンジすることが、社員の意欲を高め、心の健康にも結び付いていると捉えている。「仕事が楽しいと思えることが何より大事です」と語る北原さんと同社の挑戦は、これからも続く。

会社概要

株式会社 成進社印刷

事業内容: 冊子編集、販売促進ツール制作、ホームページ制作、映像制作、封入・発送代行業務など

設立: 1952年

従業員: 15人(2018年11月現在)

所在地: 長野県松本市