

産業変革期における働き方と意識改革のプロセス

— ゆとりある労働生活の実現に向けて —

S¹自動車労使の挑戦

南山大学大学院ビジネス研究科 願興寺ひろし

本研究は南山大学 2008 年度パツへ研究奨励金「I-A-2」の支援を受けて実施されたものである。

序

自動車産業を取り巻く環境は今大きく変わりつつあり、求められる仕事の質もまた大きく変わろうとしている。日本の自動車産業は、もはや国内市場を相手にしかも伝統的機械工学の延長線の上でその成果としての商品改良と効率的な生産システム開発に鎬を削り、その余力を海外に移植すれば足りた時代は大きく変わりつつある。

そのように経営環境が大きく変質しつつある今、それを担う職場もまた新しい経営環境へ適応すべく「自己革新」を求められていると言ってよい。もちろんそうした急激な経営環境の変化は組織を構成する社員一人一人に不可避免的に少なからぬ負担を求め、その結果過渡的に時間外労働の急増をもたらす可能性は高い。しかし労働時間として顕在化する働き方の変革に伴う諸問題を適切に解決するとともに、マネジメントシステムの変革とワークルールの適正な運用が行なわれれば、多くは時間とともに新しい枠組みを受け容れ変化に順応し、業務負荷もまた減少に向かうであろう。従って「ゆとりある労働生活の実現」にむけて第 1 に取り組まなければならないことはマネジメントを含む業務の改革であり、社員一人一人の意識と働き方の改革を進めることである。

本報告では、こうした言わば過渡的な困難をどのようにして克服してきたのか、すなわち働き方の改革にむけた全社的な「パラダイムチェンジへの挑戦」の過程をレビューする。

I. 経営の取り組み

マネジメントを含む業務革新による抜本的効率化の実現にむけて、S 自動車は 2001 年より、全社的な取り組みとして「メリハリ 3 D 推進活動」を展開している。

この活動が全社に向けて具体的に示されたのは、2001 年度初めである。それは、リソースに限りがある中で、グローバル競争に打勝っていくためには、これまでの S 自動車の良さであった『頑張る風土』だけに頼るのではなく、より高い効率でのマネジメントや業務遂行が求められており、そのためには業務遂行のあらゆる場面でメリハリをつけ、3 つの D、つまりだれが、どこまで、どうやるか、をハッキリさせる活動を展開していかなければならないという認識によるものであった²。

これは、「メリハリ 3 D」の意義と必要性を、トップの強いメッセージとして全社に発信したものである。そしてその背景には、「慢性的な繁忙感の中で、与えられた業務をこなすことで精一杯という状況が続けば、次第に『達成感』や『成長感』を失い将来の会社全体の活力を失いかねない」という強い危機感があったものと思われる。

この活動の基本的な考え方は、職場での上司、部下のコミュニケーションを通じて、先ず管理、監督者が、業務遂行上の「ムダ」「ムラ」「ムリ」を徹底的に排除し業務効率を高めること。部下1人1人の負荷状況を把握し、適切なリソース管理を行なうこと。そうした業務の遂行を通して人材を育成することの3つである。また、働く者一人一人に対しては、常に「自らの成長」と「効率性」を意識して業務を遂行することはもちろん、さらに、主体的に担当業務に関するタイムマネジメントを行い、年休の取得や総労働時間の短縮を図りバランスのとれた豊かな労働生活を実現することを求めている。すなわちここから伺うことのできる目指すべき姿は、一人一人が「やりがい」「達成感・充実感」「成長感」を実感できる高効率な働きかたの実現であり、それは、S自動車の普遍的かつ一貫した価値観である「人間性尊重」の上に位置づけられるべき『マネジメントおよびワークスタイルの改革』への取り組みと見ることもできるように思われる。

具体的な活動の柱は、①業務とリソースとの整合、②会議の3D、③組織の3D、④指示、業務プロセスの3Dの4つである。

①の業務とリソースとの整合は、2つの視点から進められている。1つは「業務の寄せ止め」活動であり、これはリソースは有限であるとの前提から既存業務を類型別に整理統合し、優先順位を付けることによって優先度の低い業務から廃止するものであり、各部門において実態に即して積極的に進められている。もう1つの視点は「業務の棚卸し」である。この活動は、「寄せ止め」のように既存業務の整理に留まらず、上位方針に従い組織の存在意義と既存業務をアセスメントし、組織の改廃も含めてより付加価値の高い業務へのリソースの重点再配置を行なう活動である。

後者の視点からの活動は、③の組織の3Dを含めて、全社運動として展開されている。この活動の狙いは、方針管理を軸とする職場管理の基本的な考え方の普及と、業務改善成果の「見える化」のためのアセスメントシステムを確立することによって、マネジメントの質の向上をめざすことである。従ってリソース配分の効率をはかるメジャーも、経営ビジョンあるいはその実現のための上位方針に求めている。加えて、業務改善成果のオープンでフェアな評価すなわち「見える化」は、この運動に対する職場の納得性、求心力を確保するために欠かせない前提と言えよう。(S自動車① 2002)

それでは、この経営システム革新運動はどの様に進められたのであろうか。先ずこの「方針管理を軸とする職場管理」の基本的な考え方の普及にむけて作成されるものが、「職場マネジメントのフレームワーク」³の作成である。これは、「基本的プロフィール」「職場の機能と存在意義」「上位方針と部方針」「環境変化と将来予測」「職場が提供するモノ、サービス」「顧客とそのニーズ」「社内外の関連組織との関係」「重要成功要因」「競合比較相手と競争力評価尺度」「競争力の現状と強み」といった10の視点から「職場」を具体的に定義する。その上で管理監督者は、S社として浸透、実践していきたい考え方、すなわち「お客様重視」、「絶えざる改善」「全員参加」「現地、現物」「スピード」「グローバル」といった共通キーワードを織り込みながら、各自のマネジメントスタイルで職場管理を実践することになる訳である。

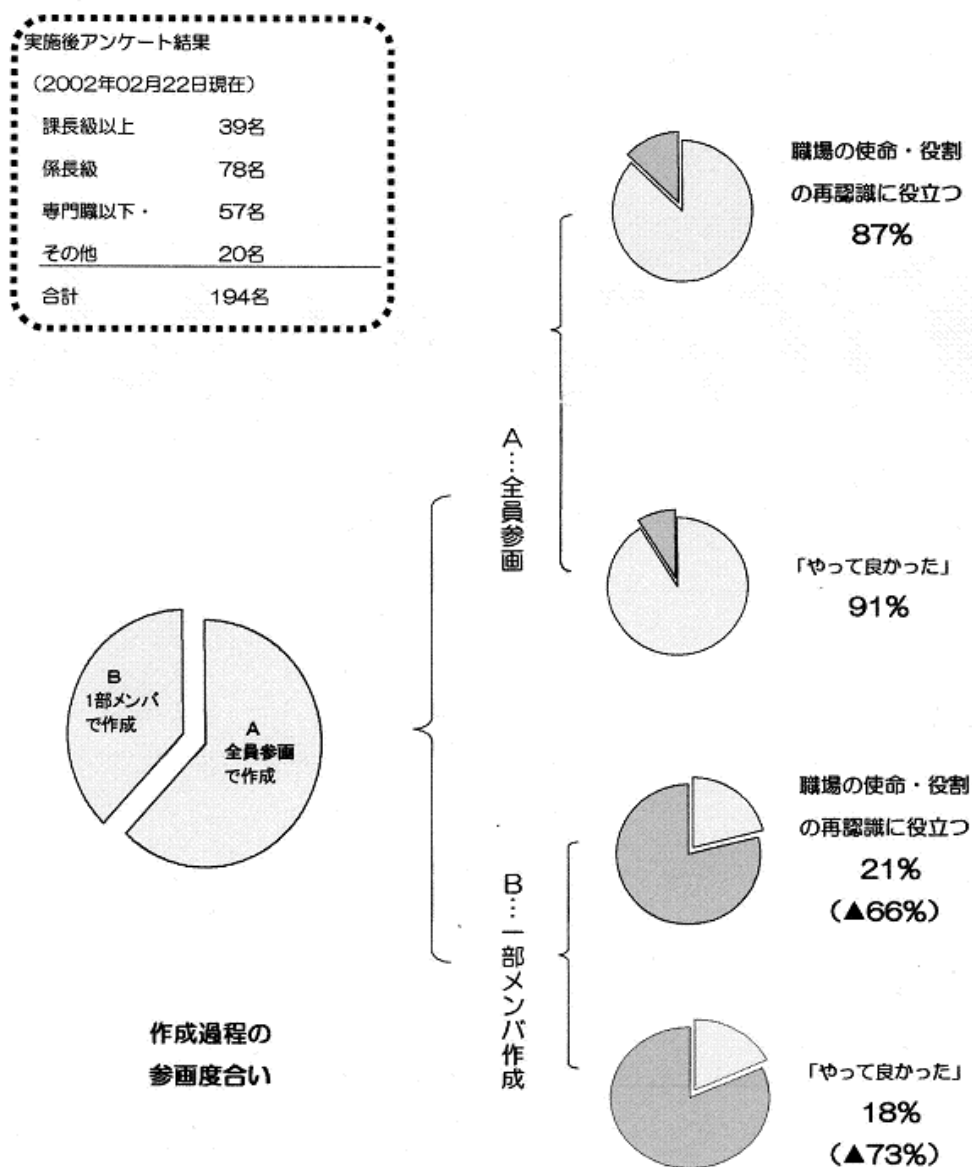
またその際に、8つのカテゴリーと20の視点から、方針管理を基軸に、業務改善成果の

「見える化」のために職場マネジメントに対するアセスメントが行なわれる。8つのカテゴリーとは、「上位方針の理解」、その達成にむけた「職場の使命の理解」、使命遂行のための「リーダーシップの発揮」、目的達成のための戦略すなわち「部方針の策定と展開」、その過程で管理、監督者に求められる「人材の育成と（改革にチャレンジする）職場風土」の醸成、そして「業務プロセスの運営」と「活動成果」である。なお、それぞれの重み付けを見ると、上位方針および職場使命の理解と部方針の策定展開といった企画要素に30%、活動の結果すなわち成果は20%に留まっているのに比べて、リーダーシップと人材の育成そのベースとなる業務プロセス運営には40%と最も大きなウエイトがかけられている。そこにも、「人間尊重」と「人を育て活かす」といったS自動車の一貫した考え方を見て取ることができよう。

この運動に際してのキーワードは、先にもふれたように「全員参加」と「共有化」である。すなわち、まず1つには、目的を持って作成に取り組むこと。そして効率的に作成するためには、背景と目的を確実に共有する必要があることは言うまでもない。2つ目は、1人でも多くの職場メンバーが参加して作成することである。それは職場内コミュニケーションの絶好の機会でもあるからだ。3つ目には、仕事に対する見方（仕事観）を相互確認することである。その過程を通して相互の仕事観の違いすなわち多様性の活かし方が見えてくるからだ。4つ目は、必ず形に仕上げること。共有化するためには、職場メンバー全員に「見える化」する必要があるからだ。5つ目には、今後の活用を意識して作ることである。作れば終わりということではない。実際のマネジメントで活用され経営環境変化に即して常に見直しが必要ならなければならないからである。すなわちこの運動は、職場構成員全員が自らの職場を具体的に理解し、その認識を共有するために行われる全員参加のプロセスと言うこともできよう。

この新しい管理手法の有効性を確認するために、2002年2月、S自動車は先行実施職場において、アンケート調査⁴を実施している。その結果は（図1）の通りである。全員参加で実施した職場とそうでない職場の間には、明らかな有意差が見られる。個別意見を拾うと、「職場の位置づけ・仕事の意義が明確となった。職場として何をなすべきかをメンバーとじっくり考えることができた。」（監督職）「改めて自分の職場の方向性を認識することができた。また、話し合うことでメンバーとも共通認識を得ることができた。」（同）「上司の考え方がよく解り、もっと早くからこうした話し合いをしたかった。」（業務職）「これを機会に、関係部署とニーズ、やるべきこと、目的についてベクトル合わせができた」（専門職）というように、実施職場からはマネジメントツールとして高い評価を得ていることが見て取れる。

(図1)



以上見てきたように、この取り組みは、職場の「暗黙知」を「形式知」化するとともに、
全社における自職場の位置づけが具体的な言葉で定義され、参加した全員に「部」の使命
を改めて認識させる効果をもたらす。そして、職場のすべてのアウトプットを顧客、関連
部署、重要成功要因など多角的にアセスメントすることによって、「部」の業務目的・その
全社的必要性が明確化されかつメンバーに共有される。また、作成過程でのコミュニケー
ションを通して、「リーダーの思い」をしっかりと浸透させることができる。そしてその結
果、部の使命、上位方針に照らして高付加価値業務へのリソースのシフト、あるいは価
値の低い業務の廃止・縮小によってリソースの効率的な重点再配置が可能になる。さら
に、「部」を跨る業務の重複や漏れを関係者合意のもとに是正したり関連する組織の整理統
合も可能となる筈である。

その意味でこの取り組みは、業務の改廃・見直しの手法であると同時に、組織変更の手法でもあると言えよう。S自動車はこの運動を通じて、より付加価値の高い業務へのリソースの重点投入と、低付加価値業務の改廃リストラによる業務の「ムダ」の徹底的排除を、全員参加によって職場の意識醸成を図りながら手堅くかつ確実に成功させてきたと見ることもできるように思われる。

②会議の3D（前掲）は、「会議の効率化」と「会議の高付加価値化」に向けて、一人ひとりの意識改革を促すものである。具体的には会議開催と進め方に関する留意事項をポスターとしてルール化し、さらに全社的な「会議」効率化の視点から、先ず以て役員による経営会議体の効率化・削減再編による経営意思決定システムのスリム化を図り、その上で部門内・部内会議について同様に見直しを進めている。（図2）は、会議ポスターのイメージである。（S自動車① 前掲 2002）

（図3）会議ポスターのイメージ

メリハリ3D活動	
会議の「起承転結」	
起	<p style="text-align: center;">実効ある会議のみ開催！！</p> <p>▽開催案内：「早めに展開」「何を決めたいか明確に」 ▽配布資料：「必要最低限」「事前に配布」 ▽出席者：「事前に発言準備」</p>
承	<p style="text-align: center;">定刻開始 終了，1時間以内がベスト！！</p> <p>▽会議は所定労働時間内で開催！</p>
転	<p style="text-align: center;">「実行」につながる議論を！！</p> <p>▽会議進行（目的達成）の邪魔をしませんか？</p>
結	<p style="text-align: center;">「だれが どこまで どうやるか」を明確に！！</p> <p>▽結果（議事録）は3日以内に展開！ ▽議論よりも「実効」にウエイトを！</p>

出所 S自動車① 前掲 2002

④指示、業務プロセスの3D（前掲）は、上司が3Dを意識した指示を心掛ける一方、部下は指示内容をしっかり確認する風土を醸成することを狙ったものであり、たとえば、管理職教育と併せて、全役員、部長・室長に配付された「3Dメモ、メモトレ」は、仕事を指示する際には必ず、一つ一つの指示事項について目的と理由（意義・背景）を明示した上で、「誰（主体・責任者）が、どこまで（目標、達成レベル、報告形態、納期）、どうやるか（取り組み上の留意点）の3つのD」を明確にするよう要請する、言わば管理・監督者に対する啓蒙のためのツールである。

また、こうした各部の取り組みをしっかりと評価し、活動全体の盛り上げを図るために、
全社各部の取り組みの好事例は社内に広く紹介され、各部の取り組みに活かされるよう工
夫されている。(S自動車① 前掲 2002)

他方、こうした業務改革が組織内に浸透し長期的な効果をもたらすまでには一定の時間
が必要になるが職場は待ってくれない。そこで次に、直面する時間外労働時間増加の早期
適正化に向けての職場管理について、全社的視点からその取り組みを概観してみたい。

S自動車における「職場管理」の基本は、グループメンバーとのコミュニケーションを
通じて健全な職場を築き上げることであり、「コミュニケーションの再強化」、「職場マネジ
メント」、「メンタルヘルス」の3つの分野からその取り組みをレビューしてみたい。

適正な勤務時間管理は、働く人の健康はもとより、リソースを最大限活かす上で極めて
重要なことは言うまでもない。管理職は、部下の負荷状況をしっかりと把握し、適切に
対応していく必要がある。そのためには、先ず以て必要不可欠なことは、勤務時間につ
いて「正しく申請、正しく承認」することを徹底することであり、その上で個々人の業務負
荷の状況を「見える化」し、リソースを能動的かつタイムリーに適正再配分するととも
に、併せて既存業務の改廃や権限の委譲を積極的に進めていかなければならない。またそ
のためにも、部下全員との「コミュニケーション」が積極的に図られなければならない。

そこで先ず、第1線管理・監督者の時間管理能力を高めるとともに、本人の計画的業務
計画・管理を促すために取り組まれているのが、「3 Days Vacation」である。それは、連
続して3日以上の子休を取得する事を促すものであるが、その狙いは、第1に取得に向け
た業務計画の立案と計画的な業務管理を要請するものであり、第2に不在期間に対応す
るために、業務の標準化、共有化・権限委譲を促し、第3にリフレッシュによる一層の創造
性発揮とメンタルヘルスの向上をめざすという3つである。(S自動車① 前掲 2002)

さらに2001年度からは、オープンでフェアな時間管理をめざして、ホワイトカラー
の新任監督者研修に「勤務ルール」を織り込み、さらに2002年6月からは、22時時点に
て「深夜勤務開始」を放送、また、2002年7月より同年8月までの約2ヵ月を費やして、
全管理監督者を対象にした勤務ルールの説明会を実施している。2003年からは、2月、3
月を「勤務時間管理徹底月間」と定め、広く社内に公示するとともに、併せてコミュニケ
ーションの充実を軸としたきめ細かな施策を展開している。その主なものは以下の通りで
ある³。(S自動車労働組合① 2002)

① 各部にて緊急集会を実施 (03年/1月)

② 勤務時間管理の徹底

役員、部長への徹底 (1~2月)

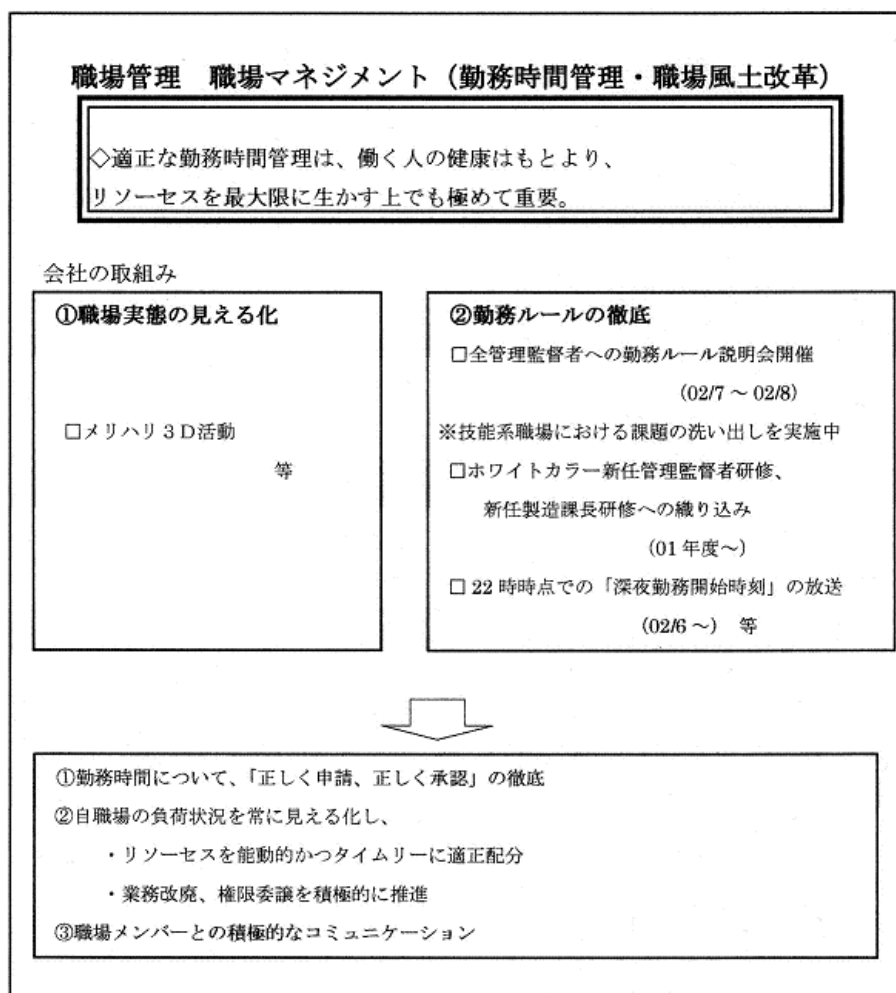
グループ長説明会 (2~3月) など

こうした意識啓蒙と併せて、3月からは人事部署による職場ヒアリングと「時間監査チ
ーム」による職場管理監査を徹底するとともに、他方、勤務ルール等の相談窓口として「は
一とふるねっとe倶楽部」を開設し、広く本人のみならず家族にも相談の門戸を開設した。

この「はーとふるねっとe倶楽部」は、電話あるいはサイトを通じて職場で困っていること、悩んでいること、改善して欲しいことについて具体的に相談に応じるものであり、これにより職場の問題がさらに「見える化」され、職場の風通しがよくなり働きやすくなることを期待したものである。

さらに、業務負荷状況の「見える化」の一環として、部別の深夜勤務および休日勤務 10 時間/月以上者の割合を「職場天気図」として指標化して毎月発表する仕組みを導入している。これは、関係管理職に警鐘を発することによって、特定個人への負荷集中の是正を担当職制に対して要請するものである。こうした取り組みを体系的にまとめたものが(図 3)である。(S自動車① 前掲 2002)

(図 3) 職場風土改革にむけた取り組み



次に、メンタルヘルスケアについての取り組みを概観したい。

メンタルヘルスケアの基本は、「管理・監督者と部下とのコミュニケーション」である。そこで先ず従来から取り組んできた取り組みの強化という視点から、管理監督者教育を通しての、マネジメント層による傾聴技法の習熟(実技・体験実習)、コミュニケーション能

力の向上を図り、併せて、時間管理を強化する中、月間時間外労働時間 45 時間超えなどの人を対象とした健康診断を確実に実施している。例えば、傾聴（リスニング）の実践や日頃の声かけなどによる「話しやすい職場環境づくり」をはじめ、部下の健康状態を一定の基準に従って確実にチェックし適切に対応することなどきめ細かな取り組みが行われている。

また、社内意識調査や先に紹介した職場天気図などの結果を職場にフィードバックすることによって警鐘を発することと併せて、休職者に対しては、職場、人事、家族とのコミュニケーションを強化し、産業医の支援も得ながらきめ細かいケアに取り組んでいる。また、「心とからだの健康相談窓口」を開設し、電話とサイトからフリーにアクセスを受ける態勢がとられている。さらに、各工場・事業所にも相談窓口を設けるなど、スタッフの増強を含めて受け入れ態勢の充実が図られた。

以上のような取り組みを経て2004年以降S自動車は、新たな業務改善運動に着手する。その狙いは、「業務の見えにくい事務系職場において、業務を『見える化』しやるべきこととムダとを峻別し、さらにやるべきことをきっちりやるための標準化と共有化を図り『仕事の質の向上』へと繋げていく、すなわち自己完結を実践すること」に置かれている。そしてこの運動を通して、「各職場での双方向的コミュニケーションが活発化され、人事育成・技術・ノウハウの蓄積などが期待される」としている⁵。

この新しい運動は、2001年の前記業務改革運動にて確立された業務革新ツールを中心的に活用しながらおおよそ2つのシステムを利用して進められる。

一つは、個人の仕事の意義・目的を再確認し、「やるべき仕事」と「やめるべき仕事」を仕分けし、その上でその業務に関わる全てのスタッフが集まり、業務全体の流れを「見える化」するとともに現状を把握し問題意識を共有化する。そして皆でそこに含まれるムダを細かく丁寧に洗い出し省いていくという方法で進められる。それは、生産物流で培われた鳥瞰的に業務のフローを「見える化」する手法の事務部門への展開を試みるものでもある。

もう一つは、個々人の比較的小さなスケールの業務に関するプロセス改革のための「目の付け所」を提供するツールである。これは、簡単な記号で情報の流れ図を作成することにより個々人に業務プロセスを「見える化」しそれをもとに業務担当者自らの手で業務に潜むムダに気づき改廃するもので、それはそのための問題の発見と改善の「目の付け処」を提供するシステムである。「自らの仕事を否定する」といった抵抗を感じずに自律的に業務革新を進めるといった画期的な試みでもあるといえよう。一方、こうした会社の取り組みと並行して労働組合も、働きがいやりがいを高める魅力ある働き方の実現を目指して深くコミットメントしている。

特にその中で注目すべきことは、2002年秋の大会を一つの契機にして、労働組合がその取組みの軸足を執行部主導から職場主体の取組みへと大きく転換する方針を改めて明らかにした点である。大会議案書によれば、「従来からの量的拡大を求めて執行部がリーダーシップをとる方式を改め、職場や職種ごとの特性に着目した働き方の改革など質の向上に重点を移すとともに、今まで以上に職場に根ざした活動を重視し、職場の問題は執行部とと

もに職場中心になって解決していく自主・自律的な活動を基本とする」と定め、そのための5つの重点活動項目の一つに「働きがいやりがいを高める魅力ある働き方の実現」を掲げている。そして、「魅力ある働き方の基盤となる『時間管理に関するワークルール』の徹底に、組合の存在意義をかけて、強い信念とこだわりを持って取り組む」との明確な姿勢を打ち出し、併せて働き方の変革を組合運動の最重要課題と位置づけている。

この「時間管理に関するワークルールの徹底」については、大会決議文のかたちで労働組合の決意を大要次の様に決議している。それによれば、「時間管理に関するワークルールの徹底を、取り組みの最優先項目に掲げ、不適切な時間管理を絶対に発生させない、許さない。そのために、執行部、全組合員が一体となって活動する」と明言し、その心を次の様に記している。「将来の組合員の更なる幸せを実現するとの強い思いのもと、負荷の顕在化を推進し一点の曇りもない健全な職場を作り上げていくことである。」(S自動車労働組合② 2002)

以降、労働組合はこうした方針の下、執行部や職場役員による精力的な職場巡回やアンケートによる実態把握など、地道な職場活動を通して組織的に集約された意見を集約し、職場管理とりわけ勤務時間管理に関わる経営諸施策の適正な執行に向けて、労使懇談会、支部懇談会、職場懇談会などの場で従来以上に積極的に問題提起や提言を重ねている。加えて、時間管理に関するワークルールの専用相談窓口を設けて、個別の意見要望あるいは苦情や悩みを直接吸い上げるチャンネルも開いている。

一方、メンタルヘルスについても、職場役員による日常的なケアの充実を基本としながら、外部専門機関と連携して個別の悩みに対応するための相談窓口を設けている。組合員はこうした窓口を利用することによって、医師や臨床心理士によるカウンセリングをはじめ様々なケアを少ない負担で自由に選択・利用することができる。

労働組合の基盤機能が、共済と悩みや苦情へのきめ細かな救済であるとすれば、こうした活動は、華々しく展開される春の賃金交渉などに比べれば非常に地味ではあるが大変意義深いものと言うべきであろう。

以上本節にて概観してきたS自動車労使の取り組みに一貫した考え方は、第1に、先ず以って「人間尊重」の視点に立った人的資源の効果的な活用であり、特に経営の視点からは、自己実現の機会を奪うムダを排除し、より付加価値の高い業務への人的資源の再配置を進めることにある。そして、そうした考え方に立脚しながら、「ムダの排除=自己実現と経済合理性の両立を追求する」マネジメントと、その実現に向けた労使相互理解のための緊密なコミュニケーションあるいはシステムの安定性を下支えするメンタルヘルスケアといった「人への優しさ」を併せ持つ「働き方の革新」の結果として「時間外労働時間の削減」はもたらされるべきものである。それは、人が唯一の資源でありその有効な活用こそが産業・企業の社会的使命であると位置づけ、徹底的に無駄を排除することによって結果として効率を高め原価を下げるとする、「S生産システム」の基本的な思想にも通じるいわばS自動車の基本姿勢でもあるように思われる。

第2にそうした取り組みを進めるにあたって求められるのは、「見える化」に象徴されるオープンでフェアなスタンスである。「正しく申請、正しく承認」を徹底することによ

って初めて職場に横たわる問題の所在は明らかにされ、従って解決すべき課題も正しく見えてくる。逆に、万が一にも時間外労働時間の削減そのものを目的とする教条的かつ本末転倒した管理至上主義に陥れば、残業の隠蔽やサービス残業などの横行、日常化を防ぐことはますます難しくなる。確かに時間外労働時間を一部隠蔽すれば見かけの効率は高まるが、それでは適切な対応を妨げ効果的な人的資源の配分を不可能にする。そればかりか本人にとっても辛い労働を自虐的に甘受する結果となり、職場のメンタルヘルスは次第に蝕まれていくことになる。

先にふれたように、経営環境が大きく変質し新しい経営ニーズに適応していくべき変革の過程では、労働時間の長期化と個人的負担の過渡的な増大は不可避であろう。大切なことは、そうした変革による軋みに真正面から労使が取り組み、それを最も端的に具象する「労働時間」問題の解決にむけて、労使がそれぞれの持ち場・立場で協力する中で職場に軸足を置きながら地道に問題解決に取り組んでいくことである。またそうした困難を乗り越えて初めて改革のもたらすフリクションは解消に向い、リソースの適切かつ効率的な再配分によって付加価値生産性は高まりその成果として労働負荷は長期的に解消するであろう。

その際に、職場に活動の基盤を置く労働組合の果たすべき役割は特に大きい。

(了)

(参考文献)

S自動車① 「ゆとり創造大会 企業事例発表 『メリハリ 3D推進活動』について」2002年11月

S自動車労働組合① 「評議会ニュース」2002年

S自動車労働組合② 「定期大会議案書」2002年10月

-
- 1 S自動車：1937年設立、資本金3,970億円、主たる製品は、自動車用シャシー、車体。
 - 2 S自動車聴取り調査 2001年5月 (経営企画)
 - 3 S自動車聴取り調査 2002年12月 (人事)
 - 4 S自動車聴取り調査 2002年12月 (人事)
 - 5 S自動車聴取り調査 2005年1月 (品質管理)