

解説

マネジメントの視点から見た 残業削減の進め方

生産性向上とワーク・ライフ・バランス実現 に向けた長時間労働削減の視点と対応策

広田 薫 ひろた かおる

(株)日本能率協会総合研究所 戦略人事研究部
主幹研究員

1962年神奈川県横浜須賀生まれ。1985年中央大学法学部卒業。2003年法政大学大学院政策科学専攻修了。厚生労働省等から労働時間管理に関するプロジェクトを多数受託・研究。また、こうした経験を踏まえ、民間企業に対する長時間労働削減、ノー残業マネジメントといったコンサルティング、ソリューション提案、研修講師を務める。厚生労働省「仕事と生活の調和推進事業（地方版）」コンサルタント。主な著書：『経営環境の変化に応じた労働時間管理の進め方（厚生労働省「労働時間制度改善セミナー」テキスト）』（全国労働基準関係団体連合会）、「義務化！65歳までの雇用延長制度導入と実務」（日本法令）ほか



< 目 次 >

- 1. 長時間労働の現状と取り巻く環境..... P 66
 - [1] 長時間労働をめぐる法令違反と命の問題..... P 66
 - [2] 求められる長時間労働削減による組織力，企業競争力の強化..... P 68
- 2. なぜ，長時間労働が発生するのか..... P 69
 - [1] 長時間労働発生 の要因分析..... P 69
 - [2] 要因分析の方法..... P 70
- 3. 長時間労働削減対策の内容..... P 70
 - [1] 一般社員へのアプローチ..... P 71
 - [2] 管理職へのアプローチ..... P 72
 - [3] 労働時間管理面からのアプローチ..... P 74
- 4. 長時間労働削減に向けた取り組みの進め方..... P 78
 - [1] 経営トップ主導で推進する..... P 78
 - [2] 社内推進体制の整備..... P 78
 - [3] 時間管理の視点からみた業務の効率化の試み..... P 81
- 5. おわりに..... P 83

[1] 長時間労働をめぐる法令違反と命の問題

2008年1月28日、東京地裁は、日本マクドナルドの店長が起こしていた裁判で、店長は管理監督者には当たらず、未払いであった残業代を支払うことを命じる判決を下した（第3723号 - 08. 4.11）。この判決は、労基法上の管理監督者と企業の管理職の実態が大きく乖離していることを改めて認識させたものであり、今後、こうした「名ばかり管理職」といわれる者たちに残業代を支払うとなると、企業の人件費負担が増大すると想定される。

一方、大手家電量販店では、所定の割増賃金を支払っていないとして、過去2年にさかのぼって計3882人に対し37億円相当の割増賃金を支払った。その結果、2008年3月期の連結最終利益予想を88億円から66億円に下方修正すると発表した。賃金不払残業（サービス残業）は、こうした自社の名誉毀損や多額の損害賠償支払いにつながる大きなリスク要因であり、コンプライアンス（法令遵守）上も

大きな問題である[図表1]。

もちろん、長時間労働の弊害は、こうしたコンプライアンスにかかわる問題だけではなく、それよりも大きな、命にかかわる問題でもある。厚生労働省の過労死に係る認定基準では、時間外労働時間数が発症直前1カ月間におおむね100時間または、発症前2カ月間ないし6カ月間にわたって1カ月当たりおおむね80時間を超えれば業務起因性が認められるとされている（平13.12.12 基発1063，第3530号 - 02. 3.15）。1カ月当たり80時間といえば1週当たり20時間の計算になる。法定労働時間は週40時間なので、1週60時間を超える労働をして脳・心臓疾患で倒れた場合、労災と認定される蓋然性が高い。現に、総務省の「労働力調査」をみると、30歳台男性の4人に1人が1週60時間以上働いており、企業内に膨大な過労死予備軍が存在していることになる[図表2]。

こうした過労死に加えて、最近ではメンタルヘルス不全の増加も大きな問題である。2007年度には、過労死に係る統計で、精神障害等の労災申請が脳や心臓などの身体的疾患の申請を初めて上回った[図表3]。メンタルヘルス不

図表1 割増賃金の是正支払いの状況
(2006年4月～2007年3月の間の是正勧告の状況)

1企業当たり100万円以上の割増賃金が支払われた事案

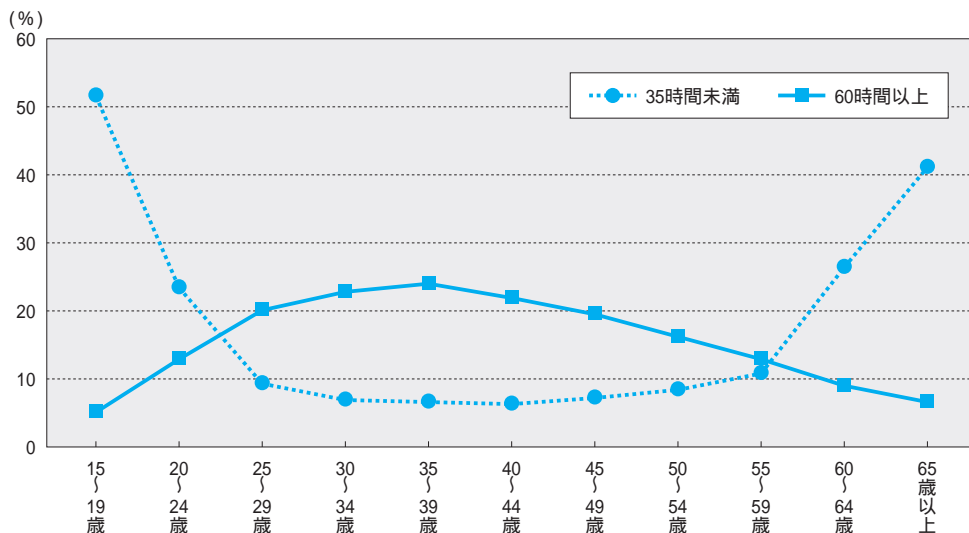
区 分	対象労働者	是正企業
対 象 数	18万2561人	1679企業
1人・1社平均額	12万円	1353万円
合 計 額	227億1485万円	

上記のうち、1企業当たり1000万円以上の割増賃金が支払われた事案

区 分	対象労働者	是正企業
対 象 数	12万123人 (全体の65.8%)	317企業 (全体の18.9%)
1人・1社平均額	15万円	5726万円
合 計 額	181億5200万円 (全体の79.9%)	

資料出所：厚生労働省労働基準局「監督指導による賃金不払残業の是正結果」（2007年10月）

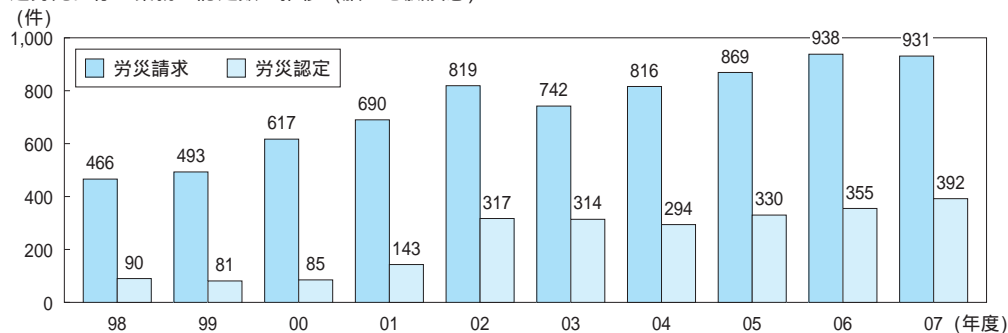
図表2 年齢階層別週実労働時間35時間未満および60時間以上雇用の割合



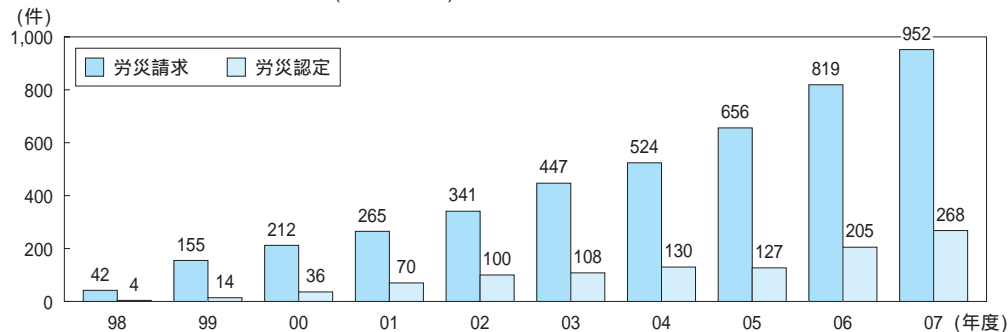
資料出所：総務省統計局「労働力調査」特別集計（2006年）

図表3 脳・心臓疾患および精神障害等に係る労災補償状況

過労死に係る業務上認定数の推移（脳・心臓疾患）



過労死に係る業務上認定数の推移（精神障害等）



資料出所：厚生労働省労働基準局労災補償部補償課

全の増加の背景には、本人の長時間労働はもちろん上司や同僚の相互のコミュニケーション不足、ケア不足といった要因も挙げられよう。

昨年11月30日には、大手自動車メーカーに対して、30歳の労働者が急死したのは過労死だったと認める判決が確定した（第3720号 - 08. 2.22）。「QC活動はあくまでも自主的活動」とする会社側の主張を退けて、QC活動の時間も「使用者の支配下における業務」と判示した。改めて長時間労働に関するコンプライアンスと命の問題が問い直されているのである。

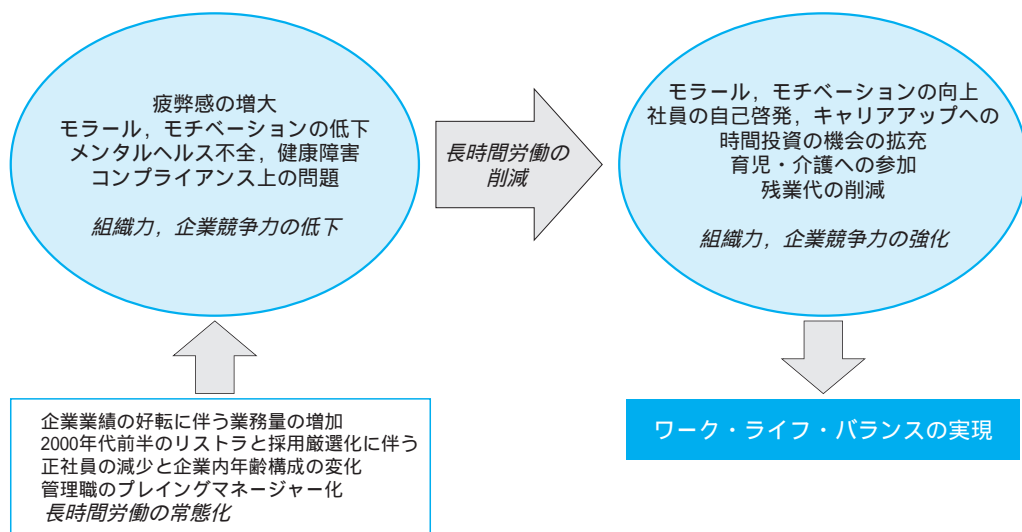
当然のことながら、長時間労働は生産性の低下につながる。米国医療の質委員会（IOM）によれば、連続9時間以上仕事を続けるとミスの発生率が急増し、12時間では通常の2倍、16時間では3倍のミスが発生するとし、アメリカの医療ミスの原因は長時間労働にあると報告している。長時間労働は働く者のモチベーションをダウンさせ、組織活力の低下をも引き起こす。法定外労働時間の割増率の引き上げやホワイトカラー・エグゼンプションの導入といった、働き方を問い直す動きも出てきている。

[2] 求められる長時間労働削減による組織力、企業競争力の強化

2000年代前半の大規模なリストラによる正社員の減少や採用厳選化に伴う社内の年齢構成のひずみ、管理職のプレイングマネージャー化によるマネジメント不在により、企業を支える働き盛りの社員は長時間労働を強いられている。疲弊感は増大し、社員のモチベーションは低下しており、メンタルヘルス不全、健康障害を抱える社員が急増している。会社としては、常にリスクを抱えており、こうしたことが組織力、企業競争力の低下を招く要因になっている。こうした「負の連鎖」から脱却するには、社員のモチベーションを向上させ、自己啓発、キャリアアップへの時間投資の機会や育児・介護への参加機会を拡充させることで、ワーク・ライフ・バランスの実現を図ることが重要になる[図表4]。会社としては残業代を削減することにもなる。こうした好循環を生むためにも、企業にとって長時間労働の削減は喫緊の課題となっている。

こうした状況下で、多くの企業がさまざま

図表4 負の連鎖から好循環へ - 長時間労働の削減により得られるもの



な長時間労働削減対策を講じてきた。しかしながら、果たして十分な成果が得られたといえるだろうか。

例えば、「ノー残業デー」や「一斉消灯」を取り入れる企業も増えてきているが、ノー残業デーに自宅や会社の近くのファミリーレストランで残った仕事をこなす社員がいたり、職場の明かりは消えても机の上の電気スタンドの薄明かりで仕事を続ける社員がいたりするようでは意味がない。

いくら制度を導入しても、その制度がいかによきものであったとしても、社員の意識や上司のマネジメントの方法が変わらなければ、残念ながら期待したほどの効果には結び付かない。労働時間に直接関係する法令上の制度面の対策だけではなく、管理職のマネジメントの在り方や職場風土、組織体質の改善、社員の意識改革にまで踏み込み、業務プロセスの効率化を図ることで単位時間生産性を高めながら進めていかないと、長時間労働の削減は一向に進まない。単に労働時間を短くしようとすれば成果が下がり、企業の業績も低下してしまうだけである。

個々人の多様性を重んじるマネジメントの時代にあっては、労働時間を画一的に短くするというかつての「時短」は有効ではない。業務プロセスの効率化と社員のモチベーションを高め、単位時間生産性を高めていく取り組みが求められている[図表5]。

2 なぜ、長時間労働が発生するのか

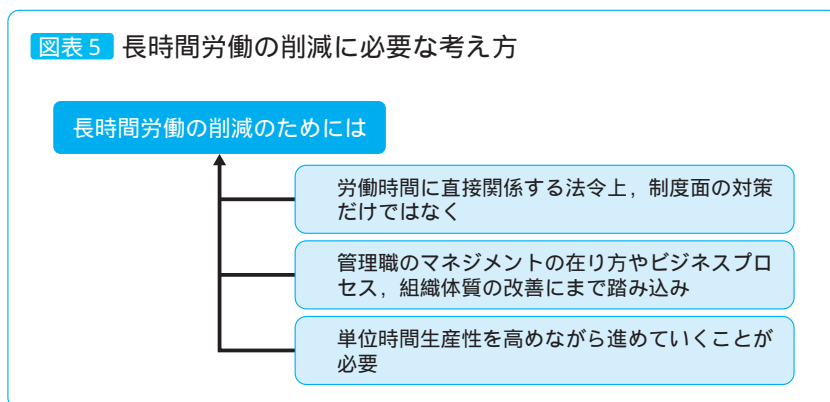
それでは、単位時間生産性を高めて長時間労働を削減するためには、どのような取り組みが必要なのであろうか。

[1] 長時間労働発生 の 要因分析

最初に行わなければならないのは、長時間労働が発生する要因を明らかにすることである。例えば、「なぜ、残業が発生するのか」という問いに対しては、よく、「業務量が多いから」という回答が返ってくる。しかしながら、本当に知らなければならないのは、「業務量が多いから」という抽象的な理由ではない。「なぜ、業務量が多いのか」「本当に業務量が多いのか」「その職場全員の業務量が多いのか」「残業で一体、何をしているのか」「残業時間の長い人と短い人では仕事の仕方がどう違うのか」「残業時間の長い人に対して上司はどのようなマネジメントをしているのか」など、重要なのは、長時間の残業が発生する具体的な理由である。

そもそも長時間労働が発生する要因は、さまざまな要素が複雑に絡み合っている場合が多い。こうした具体的な発生理由を究明していく過程で、一つひとつの構成要素を解きほぐし、そのメカニズムを解明しなければなら

図表5 長時間労働の削減に必要な考え方



ない。この作業を怠ると、長時間労働発生の真の原因を探ることができず、せつかくの解決策も的外れなものになってしまう。

[2] 要因分析の方法

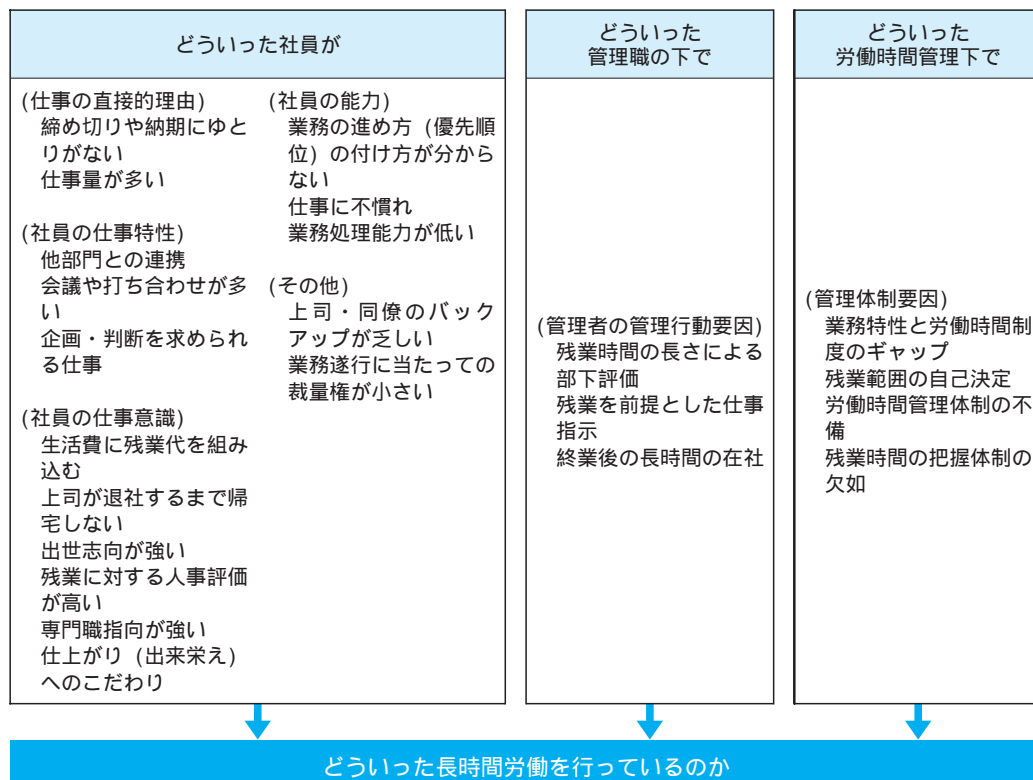
長時間労働発生の要因を明らかにするためには、長時間労働、残業の発生するプロセスにまでさかのぼって検討することが必要である。本来、仕事というのは管理職が部下に配分することから始まる。それを受けて部下は、配分された仕事に自らの能力や行動、時間を投入して成果を上げようとし、この間、管理職は部下の仕事の遂行を管理する。ただし、結果として仕事をこなすのに長時間かかってしまい、所定労働時間を超えてしまうことがある。これが、長時間労働、残業発生のプロ

セスである。よって、長時間労働が発生する要素としては、社員の能力・行動、管理職の管理行動、労働時間制度の三つを挙げることができる。したがって、長時間労働発生のメカニズムを明らかにするには、「どういった社員が」「どういった管理職の下で」「どういった労働時間管理下で」、長時間労働をしているのか——という三つの視点から分析することが必要となる[図表6]。

3 長時間労働削減対策の内容

それでは、具体的にこの三つの視点から長時間労働が発生する要因と、それを踏まえた長時間労働削減に向けた対応策を検討してみよう。

図表6 長時間労働の発生要因



[1]一般社員へのアプローチ

長時間労働を行っている社員は、以下の2ケースに分けられる。

生活費に残業代を組み込むなど業務とは関連しない理由から長時間労働を行っているケース

出世志向が強い、残業に対する人事評価が高いなど仕事熱心で上昇志向が強いが故に長時間労働を行っているケース

(1)残業管理の適正化と残業の「見える化」により仕事のやり方を見直す

の問題については、所定労働時間内の業務を効率化することが重要となる。そのためには、無駄な残業をさせないために管理職が残業管理を適正に行い、現場と人事部が連携しながら、労働時間、残業に対する社員の意識変革を進めることが必要である。大切なのは、「残業は上司の命令に基づくものである」という認識を上司と部下が共有し、そのうえで、上司が部下に対してその仕事の役割や目標、期限の設定を行う。部下は自らの裁量の範囲内で業務を遂行し、「ほう・れん・そう」(報告・連絡・相談)を行いながら、上司が仕事の具体的な指示や指導、アドバイスを行うというサイクルを意識的に回していくことである。

併せて、具体的にどのような業務が残業でなされているのかを明らかにするために、「残業時間管理表」を用いて、残業の実施者、実施予定時間と実施実績時間、残業でこなした業務の内容、管理者の意見などを記載させ、残業の「見える化」を図る[図表7]。これを踏まえ、上司と部下のコミュニケーション機会を増やし、相互に知恵を出し合いながら仕事のやり方そのものを見直すことで、所定労働時間内の働き方の効率化につなげる。所定労働時間内に効率的に仕事ができるようになると、必然的に残業は減少していく。

(2)生涯キャリアの中で労働時間のバランスをとり、モチベーションを高める

については、なかなか難しい問題である。長時間労働を一律に削減しようとする、のような社員はモチベーションを下げる方向に進んでしまい、かえって逆効果になってしまうことが多い。

ここで確認しておかなければならないのは、長時間労働の理由を明らかにし、下記のように長時間労働の性質を峻別しゅんべつすることである。(ア)早く一人前になりたい、成長したいなど意味のある長時間労働

(イ)無駄な作業、ダラダラ残業、付き合い残業、生活残業などの削減すべき長時間労働

そして、(イ)については、会社として断固として削減しなければならないし、たとえ(ア)であっても、広い視野を身に付けるためには直接的な仕事以外の時間も必要であり、それにはオンとオフのバランスが重要になる。また、度を過ぎた長時間労働は、過重労働による健康障害、メンタルヘルス不全を防ぐために、あるいはリスクマネジメントの視点から削減しなければならない。要は、社員一人ひとりが持続可能な成長を自覚しながら、生涯キャリアの中で労働時間のバランスをとり、モチベーションを高めることで残業の削減を図ることが求められている。

(3)仕事の切り分けを行い、できるところから部下や若手社員へ委譲する

一方、多くの業務をこなしている社員本人が仕事を頼まれると断れないタイプであれば、特定の個人に業務が集中しないように、管理職は仕事量の平準化をしなければならない。また、仕事を抱え込んでしまうタイプの社員については、管理職が部下に対して育成を兼ねて仕事を徐々に任せるように指導していくことが求められる。その人しかできない仕事に従事している社員が長時間労働をしているケースは多いが、仮にその人がいなくなった

ときのことを考えてみれば、それを放置しているリスクの大きさに気付くであろう。仕事を切り分けて、できるところから少しずつ部下や若手社員に委譲したり、意識的に社員のローテーションを行うことが重要である。社員としても、仕事の前後の流れや周囲を知って仕事をするのとそうでない場合とでは、生産性に大きな差が出る。これは製造現場を見れば分かることであり、積極的に推進することが望ましい。

同様に、派遣社員やパート社員を有効活用し、その人たちの能力に応じて仕事を割り振っていくよう管理職は部下とともに取り組むことも必要である。

[2]管理職へのアプローチ

長時間労働は一般社員だけに責任があるのではなく、管理職のマネジメントにも大きな責任がある。

(1)管理職自らが長時間労働削減を率先する

管理職自身の長時間労働が部下の長時間労働を生んでいたりと、上司が退社するまではなかなか帰れないという部下も多いことから分かるように、まずは、管理職が率先して長時間労働を削減し、帰れるときには率先して早く帰ることが必要である。

図表7 残業時間管理表の例

『労政時報クラブ』の「データバンク」からダウンロードできます

日曜日		業務予定				業務実施結果				
日	曜日	開始時刻	終了時刻	時間外で行う業務	上司確認	開始時刻	終了時刻	時間数	退社時刻	上司コメント
1		:	:			:	:	.	:	
2		:	:			:	:	.	:	
3		:	:			:	:	.	:	
4		:	:			:	:	.	:	
5		:	:			:	:	.	:	
30		:	:			:	:	.	:	
31		:	:			:	:	.	:	

残業時間管理表

所属： _____
氏名： _____

時間外・休日労働は、原則として上司が当日17：00までに事前指示し、翌日10：00までに実績を承認しましょう。

上司はメンバーの労働実態を的確に把握・管理しましょう。

効率的な業務処理を心掛け、退社予定時刻には退社できるようにしましょう。

(2)長時間労働は必ずしも成果と一致しない

加えて、長時間労働が成果の証とする管理職の考え方が、社員の残業を生んでいることも多い。しかし、「長時間労働は必ずしも成果と一致しない」点について、管理職の意識改革を図ることが求められる。例えば、短時間で効率よく仕事をこなした部下と、だらだらと時間をかけて仕事を終えた部下の2人がいた場合、どちらの部下を管理職は評価すべきだろうか。当然、前者を評価しなければならないはずなのに、中には長時間働いた者が高い評価を受けているケースも少なくない。「努力は賞賛されても報酬とは直接結び付かない」「労働時間はコストである」といった視点も管理職には必要である。

(3)管理職の本分は部下をマネジメントすること

そもそもこれからの企業経営を考えるに当たっては、無駄な仕事を極力省き、従来の発想をはるかに超える新しい仕事の仕組みを構築していくことが求められている。その当然の帰結として、長時間労働の削減を実現しなければならない。そのためには、「管理職の本分は部下のマネジメントであり、部下に長時間労働をさせて成果を上げて何の自慢にもならないこと、それではマネジメントを放棄したのも同然であること」「部下には所定労働時間を前提に業務を与えること」を肝に銘じて日々の業務に当たってもらうように、管理職を教育しなければならない。本来、管理職とは、部下を指導・育成し能力を高め、その能力を十分に発揮させて最大限の成果を持続的に発揮させる役割を担うものである。マネジメントスキルに乏しく、マネジメントに時間を割くことができない管理職の存在は、マネジメント不在の状態を生む。結果として組織の管理統制が不十分となって、リスク管理が甘くなり、人材育成も疎かになってしまう。

そうならないためにも、管理職は部下に対して仕事にプライオリティ（優先順位）を付

け、具体的な業務指示を出すことが求められる。また、管理職自身が部下に短納期の業務指示をやめたり、無駄な会議の開催や意味のない会議資料の作成を命令することを避けなければならない。部下に対して計画性のない指示を出す管理職は、マネジメント能力がない、すなわちマネージャーとしての資格がないのである。

(4)モチベーションを向上させながら管理職の意識を変える

併せて、健康障害、メンタルヘルス不全を予防することの重要性や労働基準法などのコンプライアンスを重視することの大切さ、さらには、ワーク・ライフ・バランスの重要性についても管理職に周知徹底させることが必要となる。

そのためには、管理職が率先して部下の、そして自らの長時間労働の削減に取り組まなければならないことを、さまざまな機会を通じて管理職に認識させることが求められる。ただし、この場合、ただ単に「しなければならない」ことだけを強調してもあまり効果は上がらない。同じ研修に参加させるのであっても、「オフの時間を有効に活用することがオンの時間の付加価値の向上にどのように結び付くのか」といった、残業を減らすことによる効果を職場のロールモデルとなりそうな社員が実例を交えて話すなど、管理職のモチベーションを向上させることにつなげていくことが大切である。単なる強制はモチベーションをダウンさせてしまい、逆効果になってしまう。

(5)マネジメントとはプライオリティを付けること

当然のことながら、業務量が多いために残業が発生している職場もあるが、この場合であっても、ただ単に人を増やせばよいというものではない。管理職は部下の能力・適性に応じて仕事の振り分けを均等に行うことが求

められる。

それでは、管理職が行わなければならないマネジメントとは一体、何なのだろうか。一言でいえば、仕事に対するプライオリティを付けることである。ここでいうプライオリティには二つの意味がある。一つ目は、「仕事の優先順位」に関するプライオリティ。日々、並行的に仕事を進めていく中で、投入されるエネルギーと締め切り時間を瞬時に判断して、仕事の優先順位を日々変えていくことが求められている。その際、管理職はグループ内を統括して、どの仕事を優先的に行うかを判断しなければならない。必要ならば他部署に対して締め切りを延ばすよう折衝することも必要となる。

二つ目は、「業務分担」に関するプライオリティ。仕事が詰まってきたときに重要なのは、この仕事を部下の中のだれに振るかを決定することである。若干余裕のある部下に任せたり、「大変な仕事だから能力のある者に任せて、その社員が今、持っている仕事を代わりにこの社員に任せよう」と判断することで、与えられた戦力の中で効率を上げるために業務分担を決定することは、管理職の重要な役割である。こうしたマネジメントをできるのが真の管理職であることを認識させるとともに、こうした管理職のマネジメント能力を高める活動を強化することが必要である。

[3] 労働時間管理面からのアプローチ

このほか、長時間労働の削減のためには、労働時間管理という制度面からのアプローチも重要である。ここでいう「労働時間管理」とは、フレックスタイム制や裁量労働制の導入といった労使協定や就業規則の変更が必要なもののほか、残業の管理方法の見直しやノー残業デーの導入、勤怠管理の適正化などがある。ただし、こうした制度の見直しだけで残業が大幅に減少するものではない。あくまで

も、マネジメントの改革や仕事の仕組みの見直しとセットにして行うことで初めて成果が出るものだ。

(1) 残業の管理方法を見直す

企業では、残業をするかしないか、また残業をするときは何時間程度するかについて、社員の意思にゆだねているところが多い。残業の決定を社員本人にゆだねるのは「社員信頼」の表現であり、それなりに意義はあるが、これが残業の原因となりがちである。中には前述のように「残業をすると残業収入が入るから」と考え、安易に残業をする社員も出てくる。

残業は必要不可欠な場合に限定するのがあるべき姿であり、無駄な残業を少しでもなくしていく観点からすると、残業は「事前届出制」にすることが必要となる。残業を行う場合は、予定日と予定時間数（いつ、何時間残業するか）、残業でする仕事の内容とその必要性についてあらかじめ管理職に対して届け出るというものだ。

また、「事前届出制」から一歩進めて、残業を「許可制」にすることも、不必要な残業や安易な残業をなくす工夫の一つである。これは、社員本人から、残業の時間数、業務内容、残業の必要性などをあらかじめ申請させ、上司が申請内容をチェックし、許可をしたうえで残業を行うようにする手続きである[図表 8]。

残業は、本来、業務上の必要に基づいて会社（管理職）の命令で行うものであり、ほとんどの企業では就業規則において「業務上必要なときは、残業（所定外労働）を命令する」と明記しているはずである。したがって、許可制にすることは本来の姿である。なお、残業の許可制には、時間帯や時間数にかかわらずなく、すべての残業を対象とする、一定時刻以降の残業のみを対象として行う（例えば、午後 8 時までの残業は自動的に認め、午後 8 時以降の残業のみを許可制の対象とする）、

一定時間数を超える残業のみを対象として行う（例えば、1カ月20時間までの残業は自動的に認め、20時間を超える残業のみを許可制の対象とする）などの方法がある。

(2) ノー残業デーを導入する

時間に制約がないと、どうしても時間を多く使ってしまうことがある。また、「定時まで間に間に合わなかったら残業すればいい」と

いう安易な気持ちが働くこともある。しかしながら、今日は残業ができないとなれば、今、抱えている仕事の中でどの仕事を優先しなければならないか、また、どういった無駄を排除しなければならないかといったことをあらかじめ考えたいことで仕事をするようになる。この過程が業務の効率化につながり、効率的に働く意欲が芽生え、結果として残業の削減につながることになる。

図表 8 時間外・休日出勤申請・許可書の例

『労政時報クラブ』の「データバンク」からダウンロードできます

_____ 年 月 日			
時間外・休日出勤申請・許可書			
		所属： _____	
		氏名： _____	
下記のとおり、時間外・休日出勤を行いたいので申請いたします。			
月 日	月 日 (曜日)	予 定 時 間 数	時 間 分
予 定 時 間 帯	時 分 ~ 時 分		
休日出勤の際の 代休予定日	月 日 (曜日)		
業 務 内 容			
上記の内容で、時間外・休日出勤を命令します。			
			_____ 年 月 日
			上司
下記のとおり、時間外・休日出勤を行いましたので報告します。			
月 日	月 日 (曜日)	残 業 時 間 数	時 間 分
実 際 の 時 間 帯	時 分 ~ 時 分		
予定との乖離理由 などコメント			
上 司 コ メ ン ト			
人 事 部 コ メ ン ト			
		人事部	所属上司
		本人	

さらに、多くの社員が残業しているのに、「自分は日中の時間を上手にを使って仕事したのだから、定時に帰るのは当たり前だ」といっても、他の社員にはなかなか理解されないことも多い。1人だけ定時に帰るには勇気がいるが、職場のメンバー全員が定時に帰れば気兼ねなく帰ることができる。

したがって、少しでも残業を減らすという趣旨からすると、週に1回程度、「原則的に残業を認めない日」「定時に退社すべき日」を設けることも一案である。ただし、「ノー残業デー」を決めても、「忙しいから残業を認めてくれ」と希望する社員に対して安易に許可を与えていたら、やがて全員が残業を希望するようになってしまい、意味がない。ノー残業デーと決めたならば、よほど特別の事情がない限り残業は認めないこととし、定時10分ないし20分後に一斉消灯したり、冷暖房のスイッチを消したりすることも考えられる。

ただし、ノー残業デーは長時間労働削減の特効薬ではない。一方で、仕事の仕組みやマネジメントを改革しない限り、水面下での「隠れ残業」が横行してしまうので、注意が必要だ。

なお、ノー残業デーに類似したものとして「ノー残業月間」がある。これはまったく残業をしない月ということではなく、比較的閑散期に早帰りを促そうというものである。「ノー (no) 残業」に対して「ロー (low) 残業」ということもできよう。「19時に帰ろう月間」といったスローガンを掲げ、ワーク・ライフ・バランスの社内への浸透を意図した仕掛けを行っている企業もある。

(3) 勤怠管理の適正化を推進する

労働時間管理については、自己申告制における社員の労働時間過少申告の問題や、管理職が労働時間の記録を時間外の上限目標内に収めようと改ざんしたり、時間外の会議や研修会の参加が業務なのか自主的活動かがあい

まいだったりすることがある。労働時間の範囲の明確化や、記録方法の改善を図ることが重要である。

パソコンにより社員それぞれが始業時刻・終業時刻を入力する就業管理システムを導入し、どの部署にどの程度、残業時間が長い社員がいるかをすぐに把握し、リアルタイムで実績を確認している企業も増えている。この就業管理システムを用い、残業時間の長い社員が所属する部門の管理者に注意を喚起するといった利用や、残業時間の累計が36協定の月間の上限時間や健康面を考えた月間の上限時間に近づくと、パソコン画面にアラームが出るような工夫により、社員本人および管理職への意識付けを日ごろから行うことも効果的である。

(4) フレックスタイム制の導入など労働時間制度を見直す

業務特性と労働時間制度との間にギャップがあると、結果として長時間労働となりやすい。したがって、業務の繁閑が激しく特定の月や時期に残業が多く発生しがちな職場には、1カ月単位や1年単位の変形労働時間制を導入したり、日によって残業が長くなりしがちな職場についてはフレックスタイム制を導入したりすることにより、あらかじめ業務特性に合わせた所定労働時間を設定することが考えられる。また、すでにフレックスタイム制を導入している職場では、コアタイムの開始時刻を繰り下げ、終業時刻から翌日の始業時刻までの休息時間を十分に取れるようにすることも健康管理の面からは重要である。併せて、業務の性格に応じて裁量労働制などの柔軟な勤務時間制度を導入することも考えられる。

もちろん、こうした制度をただ導入するだけでは意味がない。制度の趣旨にのっとり実際に活用されるように、人事部は管理職や一般社員に活用のメリットを啓発し、こうした制度の定着に努めることが重要である[図表9]。

図表9 多様な労働時間制度

区 分	想定されるケース	必要な法定手続き等	備 考
1 カ月単位の変形労働時間制 (労基法32条の2)	1 カ月以内の一定の期間を平均し、1 週間の労働時間が40時間以下の範囲において、1 日および1 週間の法定労働時間を超過して労働させることができる制度	労使協定の締結または就業規則その他これに準ずるもので規定 労使協定の締結による場合は所轄労働基準監督署長への届け出	
1 年単位の変形労働時間制 (労基法32条の4)	労使協定を締結することにより、1 カ月を超え1 年以内の一定の期間を平均し、1 週間の労働時間が40時間以下の範囲内において、1 日および1 週間の法定労働時間を超過して労働させることができる制度	労使協定の締結および所轄労働基準監督署長への届け出	
フレックスタイム制 (労基法32条の3)	1 カ月以内の一定期間（清算期間）の総労働時間を定めておき、労働者がその範囲内で、各日の始業および終業の時刻を選択して働く制度	就業規則その他これに準ずるもので規定、および労使協定の締結	
事業場外労働のみなし労働時間制 (労基法38条の2)	事業場外で労働し、労働時間の算定が困難な場合に、原則として所定労働時間労働したものとみなす。さらにその業務を遂行するために所定労働時間を超過して労働することが通常必要となる場合においては、「通常必要となる時間」または「労使協定で定めた時間」労働したものとみなす制度	労使協定で定めた時間が法定労働時間を超えるときは所轄労働基準監督署長へ届け出る	36協定届に、事業場外労働に関する協定内容を付記して1 枚の協定届として届け出ること可能
裁量労働制	研究開発などの専門業務や企画・立案業務など、その業務の性質上特に業務遂行の方法や時間の配分などに関し、使用者が具体的な指示をしないことを労使協定や労使委員会の決議等で定めた場合、当該協定や決議などで定める時間を労働したとみなす制度	労使協定の締結および所轄労働基準監督署長への届け出	対象業務は19種に限定 健康福祉確保措置、苦情処理措置が必要
専門業務型裁量労働制 (労基法38条の3)	研究職等について、業務の性質上、その遂行方法を大幅に労働者にゆだねる場合	労使協定の締結および所轄労働基準監督署長への届け出	対象労働者本人からの「みなし労働」についての同意が必要 健康福祉確保措置、苦情処理措置が必要
企画業務型裁量労働制 (労基法38条の4)	企画・立案・調査および分析の業務について、業務の性質上、その遂行方法を大幅に労働者にゆだねる場合	労使委員会の設置 労使委員会の決議の所轄労働基準監督署長への届け出 所轄労働基準監督署長への定期報告（対象労働者の労働時間の状況および健康福祉確保措置の実施状況を6 カ月以内ごとに1 回）	対象労働者本人からの「みなし労働」についての同意が必要 健康福祉確保措置、苦情処理措置が必要

[注] 第3723号(08.4.11)22ページ以降に「労働時間の問題点把握と改善のためのチェックシート」を掲載しているので、併せて参照ください。

[1] 経営トップ主導で推進する

長時間労働の削減を進めるに当たっては、単に人事部門が残業や休日出勤をしないと決めるだけでは進まない。職場レベルの意識改革を徹底するために、人事部門が経営トップや産業医、必要に応じて労働組合と連携して仕事の進め方に対する社員の意識を変えていく仕組みづくりが必要である。併せて、マネジメントの在り方を改革することで、上司と部下のコミュニケーションを向上させることも欠かせない。

長時間労働の削減にとってとりわけ重要なのは、経営トップ主導で推進することである。すでに多くの企業で何らかの長時間労働削減に向けた取り組みを実施しているだろうが、残念ながら何度か失敗しているに違いない。こうした状況下で、改めて人事部門が長時間労働削減を取り上げたとしても、職場は「またか」という雰囲気になってしまい、積極的に動きにくい。中には消極的なサボタージュに走る者も出るだろう。そうではなく、今回は会社も本気に長時間労働の削減に取り組んでいるということを全職場、全社員の意識に植え付けるためには、経営トップが積極的に動かなければならない。

例えば、経営トップ自らが明確な指示を出し、「長時間労働削減」の全社的なキャンペーンを展開することから始めると、その後の展開がスムーズになる。社内報やイントラネット、メールによる経営者のメッセージの発信はもとより、役員自ら職場を回って直接説明したり、外部から講師を招いてセミナーを開催するなど、多様な手段を用いて社内に経営者の意思を浸透させることが重要である。

[2] 社内推進体制の整備

(1) プロジェクトチームを結成する

実際に長時間労働の削減を進めていくには、社内に活動の推進母体となるプロジェクトチームを結成することである。プロジェクトチームの結成に当たっては、人事部門主導で行うケースと、職場長や人事部門からの指名や社内公募等によってチームを組織し、人事部門は裏方として事務局機能を担うケースが考えられる。

初めて長時間労働の削減に取り組む企業の場合や、企業規模があまり大きくなく職場からメンバーを出せない場合、また、短時間で成果を出さなければならない場合などは、人事制度に詳しく、制度の見直しまでの期間が短くて済む人事部門主導が望ましいだろう。ただし、人事の専門家であるが故に固定観念にとらわれて思い切った対策を打ち出せなかったり、せっかく導き出した対策が職場から浮いてしまい実現可能性に乏しかったりする場合も少なくない。対策自体は素晴らしいものができても、職場の協力が得られずになかなか実行に移せないといった^⑤危惧もある。

したがって、できれば社内に職場横断のメンバーによるプロジェクトチームを作り、プロジェクトチーム主導で長時間労働の削減の推進に当たることが望ましい。長時間労働の削減対策は職場に根付いた取り組みでなければならず、社員が自らの問題としてとらえ、考え、取りまとめて、社内に発信していくことが求められるからである。この場合、プロジェクトチームのメンバーは対策を練るだけではなく、自らリーダーとして、長時間労働削減対策を職場に浸透させる役割をも担うことになる。ただし、こうしたメンバーは通常業務との掛け持ちでプロジェクトへ参加することになるので、職場、とりわけ上司の理解を取り付けておくことが不可欠である。さも

ないと回を重ねるごとにプロジェクトへの参加者が減ってしまい、いつの間にかプロジェクト自体が解体してしまうという事態になりかねない。そうならないためにも、経営トップの鶴の一声が欠かせない。全社的なプロジェクトへの理解と、活動を支援するための仕組みづくりが不可欠である。

(2) プロジェクトチームはミッションとアウトプットイメージを共有する

プロジェクトチームが発足したら、このプロジェクトのミッションとプロジェクトの進め方、アウトプットイメージをメンバー間で共有することが重要である。

よくある失敗例は、斬新な対策を打ち出したいからと、プロジェクトメンバーに若手を抜擢したものの、進め方が分からずに活動が頓挫してしまうことである。最初の会議の席で「若手らしい、自由な発想で、大胆な対策を打ち出してほしい」と経営トップが述べただけで退席してしまい、残ったメンバーは何をどうしてよいのか分からず、とりあえず他社事例を調べて、その中からよさそうなものを組み合わせる対策として取りまとめてプロジェクトが終了したということはよくある話である。そうならないように、あらかじめプロジェクトチームの検討項目とその手順、大まかなスケジュールを人事部門が示し、その後進捗管理を行っていくことが重要である。

この場合、外部のコンサルタントを活用することも効果的である。コンサルタントは、プロジェクトチームの議論が本筋から外れないように導いたり、過去に経験したコンサルティングの事例から「どうすればうまくいくか」というヒント、ショートカットを示したり、外部の人間だからこそできる客観的な判断、率直な意見を示すといった役割を担うことができる。

(3) なぜ長時間労働が発生するのか具体的にイメージしながら進める

それでは、プロジェクトチームでは具体的にどのような手順で検討を進めていったらよいのであろうか。まずは、人事部門から全社の残業時間と部門別の残業時間の実績を提出してもらい、「どの部門でなぜ長いのか、逆になぜ短いのか」について、仕事の仕方や管理職のマネジメントを思い浮かべながら議論する。また、「自分はなぜ、残業をしなければならないのか、自分の職場で長時間労働をしている社員はどんな特徴があるのか、逆に労働時間が短いのに成果を出している社員は一体どんな仕事ぶりなのか」といったことを抽象的ではなく、具体的にイメージしながら議論をすることが大切である。

[図表6]に示したように、残業時間が長い要因は、業務の進め方なのか、社員の意識にあるのか、管理職の管理体制にあるのか、それとも労働時間制度にあるのか、などさまざまな要因があり、それが組み合わせられている。そこで、まずは長時間労働が発生するメカニズムと、残業を削減する余地を生み出すためのシナリオをメンバー自身で描いてみる。

こうした議論を踏まえて描いたシナリオは、いわば長時間労働削減対策の仮説に当たる。次に行うのは、残業削減の阻害要因、部門別の阻害要因、業務効率化等の課題などについてアンケートやヒアリングなどを通じて把握し、メンバーで立てた長時間労働削減の仮説を検証することである。中にはこうした仮説を立てないでアンケートやヒアリングを行うケースもみられるが、必ずしも自社の実情に合わない設問になってしまったり、通り一遍のヒアリングになってしまい、当たり前の回答しか出てこなかったという事態も少なくない。その点で、メンバーの実体験を踏まえて仮説を構築することは、プロジェクトを成功に導く大きな一歩になる。

そして、具体的にどのような業務が残業でされているのかを明らかにするために、[図表7]に示した残業時間管理表を使って残業の「見える化」を図る。また、特に残業の削減の進んでいない部門については、数名の社員について、1週間程度の期間において、毎日、仕事の開始から終了までの時間ごとの詳細な業務レポートを作成してもらい、どういった業務が負担となって残業が発生しているのか、またその負担となっている業務を効率化することで残業を削減できる余地がどのくらい生まれるのかを検討するのの一法である。

残業削減の効果が上がり、定着するまでにはある程度時間が必要である。さまざまな現状分析を通じて、経営への影響度合いを総合的に検証したうえで、具体的な残業削減のための対策立案に進むことになる[図表10]。

(4)長時間労働削減対策の実施に当たっては、人事部門と業務部門の連携が欠かせない

残業削減の対策の立案に当たっては、「社員平均で月間 時間の削減」といった目標を立てることが必要である。

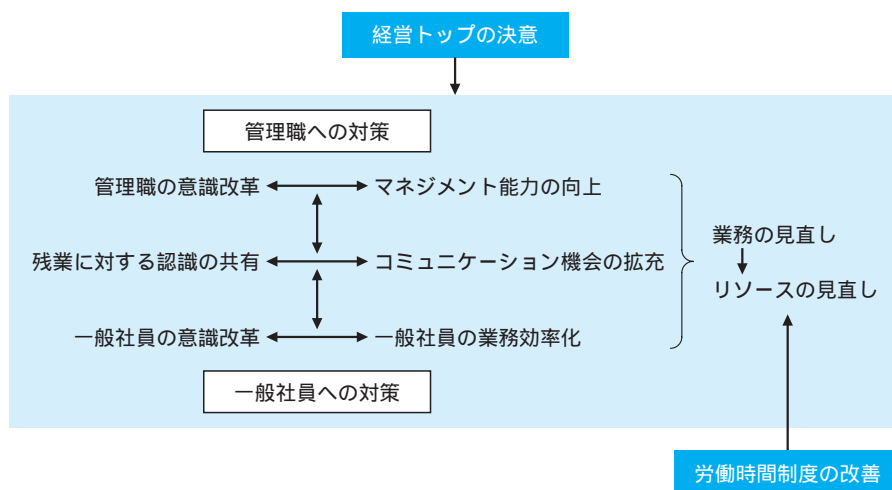
その後、プロジェクトチームの中で、目標

の達成のために、全社的、また部門ごとに現状と乖離している分をどのような業務改善策によって埋めていくことができるのかを検討する。その際、個々の対策について優先順位を付けることが重要である。それぞれの対策を、すぐにできるもの、労使で話し合う必要があるもの、人事制度を変更しなければならないもの——といった視点で分類を行い、全体を意識しながら、まずは、できるものから始めていく。

また、対策の実施に伴う社外への影響や、従業員の意識改革などについても併せて検討することが必要である。とりわけ取引先に対しては、受発注の方法や営業担当との連絡方法などが変わることが考えられるので、慎重に検討する必要がある。

こうしてとるべき対策を決定したら、いよいよ長時間労働削減の実行段階に入る。そのためには、人事部門と業務部門の連携が欠かせない。経営者から、管理職、一般社員に至るまで、各々が主体性を持って進めていくことが長時間労働削減の成功の鍵^{かぎ}を握る。人事部門は、オフサイトミーティングの実施を支援する、あるいは業務プロセスの効率化支援、

図表10 長時間労働削減のための対策検討フレーム



社員や管理職の意識改革セミナーの開催、労働時間に関する制度設計などといったサポート役に徹し、具体的な取り組みについては、現場の自主的な活動にゆだねる姿勢が重要である。

なお、残業削減の取り組みをスタートしたら、3カ月に1度は、プロジェクトチームが残業の削減状況や業務改善の推進状況をレビューし、経営トップへ報告することが大切である。そのうえで、うまくいっていない部門は、対策案に戻って再検討を行い、できるだけうまくいっている部門との差が開かないように試行錯誤を続けることが重要である。

[3] 時間管理の視点からみた業務の効率化の試み

長時間労働を削減するには、仕事の仕組みや流れを見直すことが前提となる。ただし、基本的な考え方は、長時間労働を削減させるために仕事の仕組みや流れを改善するのではなく、仕事の仕組みや流れを改善した結果、長時間労働が削減したといった方向に仕向けることのほうが現実的である。なぜなら、仕事の仕組みや流れの改善は、マネジメントや組織風土、意識改革といったソフト面の対策にとどまらず、必ずハード面の対策にまで踏み込まなければならない、かつ、時間がかかるからだ。そこまで長時間労働削減をミッションとして集まったプロジェクトチームに責任を負わせることは欲張りすぎである。

したがって、プロジェクトチームは、長時間労働削減のためのソフト面の対策立案と定着支援に傾注することとし（それだけでも非常に重要、かつ、困難が伴うミッションである）、仕事の仕組みや流れの改善についての検討は、時間の有効活用といった視点から、日々の業務の無駄を取り上げたり、会議のやり方を見直したりする程度にとどめておくことが望ましい。

(1) 業務効率化とは無駄を排除すること

仕事のやり方を見直す、すなわち業務効率化を行うに当たっては、探す無駄（資料、データを探す無駄）、移動の無駄（移動時間に伴う無駄）、情報伝達の無駄（メール発信、確認の無駄）、仕事の仕組みの無駄（会議、資料、承認の仕組みの無駄）、ミスの無駄（手直し、フォローの無駄）といった五つの視点から、日々の業務を点検し、無駄を排除することが第一歩となる[図表11]。

例えば、「探す無駄」に関しては、紙資料の管理強化や共有化の促進のために、保管場所の設置・整理や、容易に検索できるようルール化するなどがある。電子資料の共有化としては、電子資料の共有データベースの拡充・整理や、資料名称・フォーマットの標準化およびその前段階としての紙情報の電子化などが考えられる。その他、整理整頓の徹底や一覧表の作成等も効果が高い。

また、「情報伝達の無駄」を排除するには、メール送付の方法を見直したり（不要な宛先や添付ファイルを減らすなど）、不要な情報伝達を見直すこと（共有データベースの拡充と活用浸透など）が考えられる。

一方、「仕事の仕組みの無駄」を排除するためには、やめる、例えば、重複作業の廃止、優先順位化を通じた業務の選別など業務の実施自体をやめる、やり方を変更する、例えば、システム化等のツール活用、業務の統合、順序の組み替え、人員配置の見直しなど実施方法・体制を変える、担い手を変更する、例えば、社内における部門間の役割分担および外注化など業務の担い手を変更する、

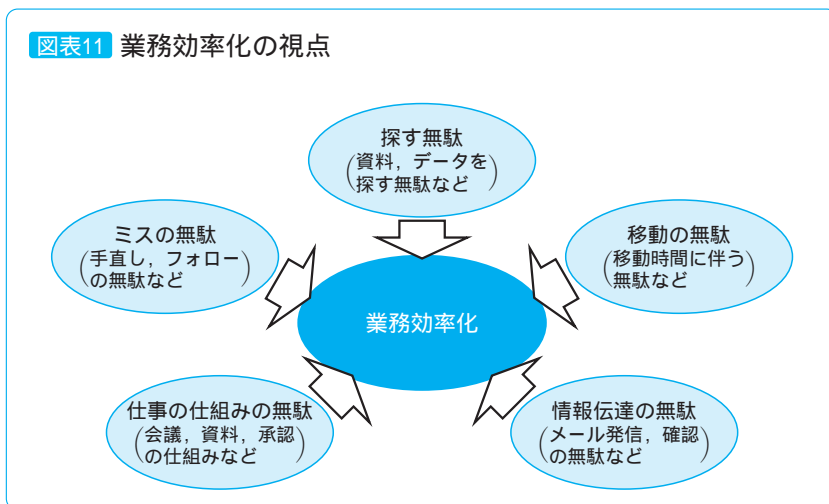
新しいルールを決める、例えば、判断時間・調整時間の削減および手順の標準化・マニュアル化などによる業務ルールの設定、その他、例えば業務遂行スキルの共有化・向上などが考えられる[図表12]。

中でも最も重要なのは、「ミスの無駄」を排除することである。いったんミスを発生さ

せてしまうと、それを取り返すためには、ミスが発生させた以上の時間をかけてフォローしなければならない。要は、ミスが発生させた時間とそれを現状維持にまで戻す時間、これに加えて、当初の目的を達成する時間がかかってしまう。そうならないためにも、上司

が適宜部下の仕事の進捗を管理し、具体的な指示や指導、アドバイスを行うとともに、部下は上司に「ほう・れん・そう」を徹底することが欠かせない。こうした点からも[図表7]に示した残業時間管理表は有効なツールとなり得る。

図表11 業務効率化の視点



図表12 無駄への対応策の例

探す無駄	紙資料の共有化	紙資料の管理強化、共有促進（保管場所を設置・整理する、容易に検索できるようルール化するなど）
	電子資料の共有化	電子資料の共有データベースの拡充・整理や、資料名称・フォーマットの標準化およびその前段階としての紙情報の電子化など
	その他	整理整頓の徹底、一覧表の作成など
移動の無駄	出張の見直し	本当に必要な出張かどうか吟味する
情報伝達の無駄	メール送付、添付メール	メール送付の方法を見直す（不要な宛先や添付ファイルを減らすなど）
	メール以外	不要な情報伝達を見直す（共有データベースの拡充と活用浸透など）
仕事の仕組みの無駄	やめる	業務の実施自体をやめる（重複作業の廃止、優先順位化を通じた業務の選別など）
	やり方を変更する	実施方法・体制の変更（システム化等のツール活用、業務の統合、順序の組み替え、人員配置の見直しなど）
	担い手を変更する	業務の担い手を変更する（社内における部門間役割分担の変更および外注化など）
	新しいルールを決める	判断時間・調整時間の削減および手順の標準化・マニュアル化などにより業務ルールを設定する
	その他	業務遂行スキルの共有化、向上など
ミスの無駄	進捗管理の徹底	上司が適宜部下の仕事の進捗を管理し、具体的な指示や指導、アドバイスを行う
	「ほう・れん・そう」の徹底	部下は上司に対して「ほう・れん・そう」を徹底する
	その他	業務遂行スキルの向上など

(2)会議も抜本的に見直す

併せて、会議の見直しも重要な課題である。会議とは、複数の参加者から必要な情報を吸い上げ、それを材料にしてさまざまな視点から議論を行い、それを検証して、その場で意思決定ができるという企業が短時間で最適な決断を下すうえで非常に有効な仕組みである。したがって、こうした会議の本来の目的と異なる単なる連絡会といった情報を伝達するだけの会議やそもそも目的があいまいな会議が惰性で行われている場合であれば廃止しても差し支えない。

そのうえで、会議の本来の機能を回復させ、会議を有意義な場にするための取り組みを開始しなければならない。

そのためには、会議の目的、テーマを明確にする、会議の内容に合わせたメンバーを選定する、会議内容の事前告知、配布資料の事前配布、報告事項の事前化などによる会議の事前準備を充実させる、会議時間、討議事項の見直しなどの運営上の効率化、当日の会議運営を見直す、会議資料そのものの簡略化、スライド化による配布資料の廃止、共通フォームの作成などによる資料の標準化、資料の作成方法の見直しを通じて資料作成時間を短縮することなどを積極的に推し進めることが必要となる[図表13]。

一方、会議では、特定の人々が自分の意見を強硬に主張して、他の参加者の発言機会を奪

うことが少なくない。これを放置しておけば、会議の結論が偏ったものになるおそれがある。会議で建設的な議論を行うためには、参加者に発言の機会を平等に与えるファシリテーターの役割が非常に重要であり、こうしたファシリテーターを育成するための仕組みづくりが必要になってくる。

5 おわりに

多くの企業が、長時間労働を何とかしなければならぬと考えてはいるものの、どこから手を付けていいかが分からない状況に置かれている。そこで制度だけを変更してしまうと、かえって弊害が多くなってしまう。まずは、長時間労働の原因を究明し、それから必要な施策を講じるというステップが重要である。

仮に今後ホワイトカラー・エグゼンプションが採用されて、多くの社員が労働時間規制の適用除外となったとしても、現実に労働時間が長くなれば、社員は疲弊し、企業の生産性向上は期待できない。企業業績を高めるためには、やはりマネジメントを復権させ、長時間労働の削減を進めていく中で単位時間生産性を高めること、これにより社員が生き生きと働ける労働環境を築くことが大切ではないだろうか。

図表13 会議の見直しの視点

1. 目的、テーマ見直し	目的・テーマを明確にする
2. メンバー選定	会議の内容に合わせたメンバーを選定する
3. 事前準備	会議の事前準備を充実させる（会議内容の事前告知、配布資料の事前配布、報告事項の事前化などによる効率化）
4. 会議運営	当日の会議運営の見直し（会議時間、討議事項の見直しなどの運営上の効率化）
5. 資料作成	会議資料自体および作成方法の見直しを通じた、資料作成時間・会議時紹介時間の短縮（資料の統合、簡略化、廃止 [報告・スライドのみ]、標準化 [共通フォーム化] など）