

今度こそ！

残業を減らす方法

～発生原因を押さえ長時間労働を改善しよう～

(株)日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部 主幹研究員 広田 薫

■「残業削減」は生産性の向上に不可避

ホワイトカラーの場合、よほど意識が高く管理が徹底している職場でない限り、今も残業は普通の光景であろう。「仕事量に対して人員が限られているので仕方がない」という言い訳に誰も反論できないまま放置されている会社も多い。しかし、「残業削減」の機運は年々加速している。1つはコンプライアンス課題からの必然だ。労働時間法制の遵守・残業代算定根拠などを巡って労使とも敏感になってきている。その延長で健康課題からも残業削減の緊急度が増している。今や「過労」は「残業時間」によって証明される。さらに、育児・介護を含めたワーク・ライフ・バランス課題からも残業体質改善への圧力は強い。各種「働きやすい

会社」のチェック基準に照らしても、長時間労働が慢性化しているような職場は論外扱いで排除される。

では、どうやって改善していくのか。過去には幾度となく「残業削減運動」が繰り返されてきたはずだ。スローガンだけでは形骸化するし、「強制消灯などといった手段は根本的な解決策ではない」との異論もある。そこで、残業の発生要因にまでさかのぼってあぶり出し、解決の道筋を示そうというのが本稿の狙いだ。残業の削減は生産性の向上に寄与し、社員・企業の双方にメリットをもたらす。今度こそ、本気で取り組むためのヒントを得たい。

(編集部)

CONTENTS

1 なぜ残業は減らないのか

2 残業の9つのタイプと対策の指針

- (1)生活残業 (2)罰ゲーム残業 (3)付き合い残業
- (4)ダラダラ残業 (5)なりゆきまかせ残業
- (6)自己満足残業 (7)独りよがり残業 (8)抱え込み残業
- (9)がむしゅら残業

3 人事部門からの残業対策

3-1 制度改革の面からできること

- (1)残業の管理方法の見直し
- (2)勤怠管理の適正化
- (3)ノー残業デーの導入
- (4)フレックスタイム制の導入など労働時間制度の見直し

3-2 社風改革の面からできること

- (1)管理職への啓発指導
- (2)一般社員への啓発指導

3-3 人員配置の適正化

4 残業削減対策の運営のポイント

- (1)経営トップ主導での推進
- (2)社内推進体制の整備
- (3)ミッションとアウトプットイメージの共有
- (4)残業発生要因の仮説化とその検証
- (5)欠かせない人事部門と業務部門の連携

まとめにかえて

■広田 薫 (ひろた かおる)

1962年神奈川県横須賀市生まれ。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士課程修了(政策科学修士)。厚生労働省などから労働時間管理に関するプロジェクトを20年以上にわたって多数受託・研究。民間企業に対する残業削減、ワーク・ライフ・バランス推進といったテーマの研修・コンサルティング・ソリューション提案などにも豊富な実績を持つ。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)、『希望者全員の継続雇用義務化！改正高齢者雇用安定法の解説と企業実務』(日本法令)など。

● E-mail : kaoru_hirota@jmar.co.jp

■(株)日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部

● 住所 : 〒105-0011 東京都港区芝公園3-1-22 日本能率協会ビル ● TEL : 03-3578-7583 ● URL : <http://jmar-im.com/jinji/>



1 なぜ残業は減らないのか

長時間にわたる残業の削減に取り組む必要性については、改めて述べるまでもないでしょう。ムダな残業をなくすことは、社員にとっても会社にとっても必要不可欠な課題といえます（図表1）。

ただし、どこからが「ムダな残業」なのかを理解しないまま、残業削減に向けてさまざまな施策を講じて、狙い通りの成果をあげることが難しいのも事実です。なぜなら、いくら会社が残業時間を削減しようと労働時間管理を強化したり、業務を効率化しようと働きかけても、「自分はムダな残業などしていない」「自分の部下は遅くまで一生懸命働いている」という意識が社員のなかにある限り、残念ながら形だけのものに終わってしまうからです。

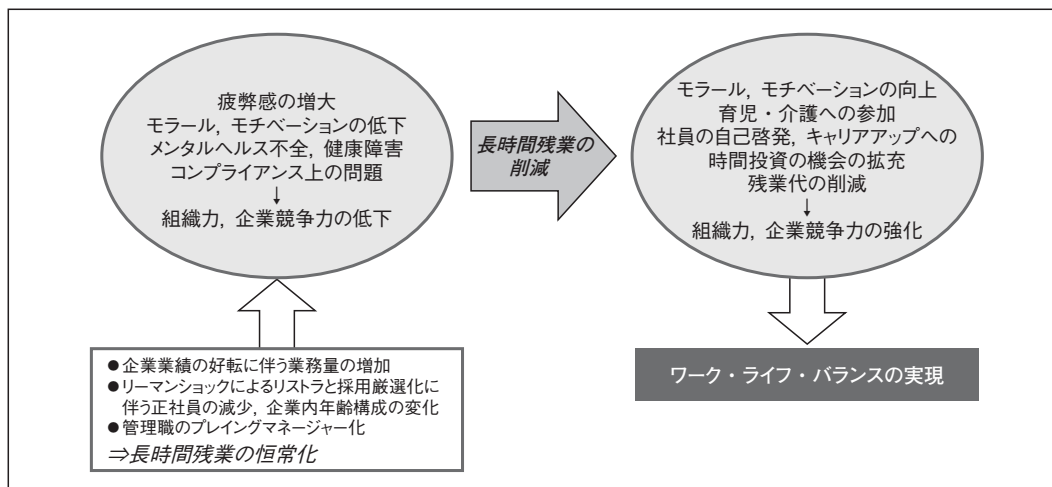
長時間にわたる残業が発生する理由は主に3つあります。1つ目は、業務の性格上、ある時期に極端な業務負荷がかかってしまうことから発生する残業

（季節偏重型残業）、2つ目は、新しいプロジェクトの立ち上げ等時限的に発生する残業（期間限定型残業）、そして3つ目は上記以外の恒常的な長時間残業（恒常型残業）です（図表2）。

長時間残業をしている社員、ないしは部下の長時間残業を許している管理職に聞くと、多くの人は、このうち、季節偏重型残業や期間限定型残業のいずれかなので仕方がないと答えます。本当でしょうか。長時間残業をしている本人の仕事の仕方に問題はないのでしょうか。自身の仕事の仕方そのものにムダが隠れていないのでしょうか。だからこそ、恒常的に長時間残業をしなければならないのではないのでしょうか。

会社としては、社員の意識改革を図り、働き方を見直し、生産性の向上につなげていくことにより、ムダな働き方から発生する恒常型残業、いわゆる「ムダな残業」の削減が必要です。

図表1 長時間にわたる残業の削減により得られるもの



図表2 残業が発生する3つの理由

1. 季節偏重型	業務の性格上、ある時期に極端な業務負荷がかかってしまうことから発生する
2. 期間限定型	新しいプロジェクトの立ち上げ等時限的に発生する
3. 恒常型	上記以外のムダな働き方から発生する（恒常的な残業・いわゆるムダな残業）

2 残業の9つのタイプと対策の指針

残業削減のためにはじめにやらなければならないことは、長時間にわたる残業をしている当事者である社員1人ひとりのムダな働き方を正していくことです。ムダな働き方は氷山の氷のように残業という形で海面上に出てきます。よって、社員1人ひとりの残業の内容を詳細に見ていくことにより、水面下に隠れているムダな働き方をあぶり出し、1つひとつつぶしていかなければなりません。

それでは残業にはどのようなタイプがあるのでしょうか。恒常的残業は9つに分類できます(図表3)。それぞれの残業の傾向と対策は以下の通りです。

(1) 生活残業

生活費やローンの返済に残業代を当て込んでいるために、たいして仕事もないのに残業したがる社員が周りにいないでしょうか。こうした残業は仕事の成果と一切関係がありません。生活残業は、有無を言わず全廃しなければなりません。短時間で成果をあげた人が馬鹿を見ないように、単なる在社時間ではなく、成果をしっかりと評価する風土を作っていくかなければならないのです。

(2) 罰ゲーム残業

「何でこの人、たいした仕事もしていないのにいつも遅くまで残っているのだろう」という社員がいたら、罰ゲーム残業の可能性があります。罰ゲーム残業とは、あまり成果をあげておらず、成果をあげていないことに「後ろめたさ」を感じている人が陥りやすい残業のパターンです。成果をあげている人が遅くまで会社に残って働いているので、成果をあげていない自分が早く帰るわけにはいかない、せめて会社に居残り、仕事をしている振りをしようというわけです。

このタイプをなくしていくためには、そもそも会

社に長くいることで成果が出せていない責任を取るような非合理的な風土を壊していく、もしくは、はじめから作らないことが肝要です。そのためには、上司は、こうした社員が会社に残って何をしているのかを明らかにし、それが成果と結び付かない行動であれば、即刻止めさせ、早く帰らせることから始めましょう。早く帰って、自分が成果をあげるにはどうしたらよいのか考えてもらったほうが、よほど本人のため、また会社のためになります。まずは、成果を出すにはどうすればよいのかを自らが考えるように促すのです。

(3) 付き合い残業

付き合い残業とは、上司や同僚が残業していると、つい付き合い残業してしまい、なかなか帰社しないことをいいます。こうした付き合い残業が恒常化すると、職場に早く帰りづらい雰囲気ができてしまい、残業するのが当たり前という風土になってしまうので注意が必要です。

こうした付き合い残業を減らしていくためには、まずは上司自らが仕事が早く終わったら定時に帰ることから始めてみましょう。上司は、部下が心配であるがゆえに遅くまで会社に残っているケースが多いものですが、逆にそれが部下の負担になっていることを知らなければなりません。上司は、部下の仕事をフォローするならしっかりと、しないなら早く帰るといったメリハリをつけ、それにより相互のなれあいと依存心を排除し、自立・自律した社員の集合体としての職場作りに邁進するのです。

(4) ダラダラ残業

勤務時間中、仕事をしているのかと思いきやインターネットで時間をつぶしていたり、休憩室でいつもスマートフォンをいじっている。あるときは同僚とムダ話にうつつを抜かしており、結果として終業時刻までに仕事が終わらずに残業してしまう。残業

図表 3 残業の9つのタイプ

残業の特徴	削減に向けた対策
一見してムダだと分かる残業	
1. 生活残業 生活費やローンの返済に残業代を当てているので、たいして仕事もないのに残業したがる。	<ul style="list-style-type: none"> こうした残業は一切認めないという強い決意を持つ。 てきぱき仕事をして早く帰る者が損をしないような評価を行う。 成果をあげた者の給与が上がる仕組みが重要。
2. 罰ゲーム残業 成果をあげていない本人は特にやらなければならない仕事があるわけではないが、成果をあげている人が遅くまで会社に残って働いているので帰りづらい。	<ul style="list-style-type: none"> 成果のあまり出ない、出さない社員の集団的居残りを止めさせる。 早く帰る代わりに翌日以降成果を出させるように仕向ける。 居残りをすることで責任を取るような非合理的な風土を作らない。
3. 付き合い残業 上司・同僚が残業していると帰りづらいので、誰かが帰るまでつい会社に残ってしまう。	<ul style="list-style-type: none"> 早く帰ることが後ろめたいのではなく、遅くまで残業することが後ろめたい風土を作る。 上司自ら率先して早く帰ることも重要。
4. ダラダラ残業 仕事の密度が薄く、ダラダラ仕事をしている。	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の密度を上げていくためには、 <ol style="list-style-type: none"> ①毎朝、ないしは前日の帰り際に「今日（明日）やらねばならない仕事を洗い出し、それぞれの仕事ごとに必要となる時間」を見積もる。 ②洗い出した仕事を見積もった時間内で終わるように、優先順位の高いものから段取りよくこなしていく。 ③帰り際に、それぞれの仕事に何時間かかったかをチェックし、なぜ見積もり時間どおりに終わらなかったのかを反省する。これを繰り返すことで、現実が見積もりに近づいてくる。 ④徐々に自分で管理できるようになり、自ずと残業も減少していく。 まずは週に1回（例えば「ノー残業デー」）はじめてみる。
5. なりゆきまかせ残業 計画性がなく、締め切り前に遅くまで残業するのが当たり前になってしまっている。	<ul style="list-style-type: none"> 仕事に取りかかる前に計画を立て、小さな締め切りをいくつか設けながら、その締め切りを目指して進んでいく。 「いつまでに終わればよいか」ではなく、「いつからやり始めればよいか」を重視することが肝要。
むしろ一生懸命がんばっているように見えてしまう残業	
6. 自己満足残業 重要な部分とそうでない部分の見極めがつかず、すべての箇所を完璧に仕上げようとするあまり時間がかかってしまう。すべてが120%の仕上がりでないと気が済まない。	<ul style="list-style-type: none"> 重要な箇所とそうでない箇所を見極め、重要な箇所は120%の完成度で仕上げることで、仕事にメリハリをつける。 自分の仕事を時給換算し、コストパフォーマンスを考える。 本人の「達成感」と仕事の「成果」＝クライアントの「満足感」とは違うことを気づかせる。 枝葉は気にせず、重要なポイントを見抜き、そこに力を注ぐことの重要性を理解させる。
7. 独りよがり残業 自分1人の思い込みで仕事をして、納期間際に出てきたものが当初の狙いからずれてしまっており、結局残業でやり直せざるをえない。	<ul style="list-style-type: none"> はじめにアウトプットイメージを作成し、それを上司やクライアントとすり合わせた上で仕事に取りかかる。 その際、ゴールに至るまでの道筋、いわゆる「段取り」を描き、それに沿って進める。 上司に対する「報・連・相」、とりわけ報告と相談（こうだからこうしたい、こうしたほうがよい）を徹底し、当初設定した道筋から外れないように仕事を進める。
8. 抱え込み残業 一部分でもほかの社員に仕事を渡すと自分のポジションを奪われてしまうのではないかと強迫観念から、なかなか同僚や後輩に仕事を見せない、渡さない。	<ul style="list-style-type: none"> 本当のリスク＝「できる仕事には限界がある＝新しい仕事にチャレンジできない＝視野を広げるチャンスを失っている」を知らしめる。 キャリアのためにはマネジメントの経験を積むことが重要なことを意識させる。 部下に対して徐々に仕事を任せるように指導する。
必ずしも否定すべきではない残業	
9. がむしゃら残業 若手社員が早く一人前になりたいといった理由から、ないしは、仕事熱心であるがゆえに毎日残業を繰り返す。	<ul style="list-style-type: none"> 「残業＝悪、残業手当はコスト、コストは削減しなければならない」といった発想だけでなく、「勉強による居残り＝研修、研修は投資、投資は金額が大きくなるだけリターンも大きくなる」といった発想も必要。 ただし、良い仕事をするにはしっかり休むことも必要という、ONとOFFのメリハリのつけ方に関する意識の醸成も併せて行う。 当然、度を過ぎた残業については、過重労働防止、メンタルヘルス不全対策の視点から止めさせる。

中も、仕事に集中しているかと思えば、夜食を食べに外に出て1時間も帰ってこない。このように、仕事の密度が薄く、いつまでも仕事の区切りを付けられずにダラダラ仕事をしていることを、その名の通りダラダラ残業といいます。

ダラダラと仕事をしていると、それは癖になってしまいます。いざというときにしっかりやればよいと思っても、結局思いのほか時間がかかってしまって締め切りに間に合わなかった、といったことになりがちです。ダラダラ残業をなくしていくには、社員1人ひとりの仕事の仕方を正していかなければなりません。具体的には、ダラダラと仕事をしている社員に対して、仕事の密度を濃くしていくように促していくのです。毎朝、ないしは前日の夜に、その日に自分がやらなければならない仕事を洗い出し、終業時刻までに終わらせるにはそれぞれの仕事にどのくらいの時間をかければよいのかを本人に見積もらせたいので、仕事に取りかかってももらいます。そのうえで、仕事が終わった段階で、予定時間の見積もりと実際にかかった時間との差異をチェックさせ、時間が超過した場合にはその理由と反省点を考えてもらうのです。こうした作業を毎日繰り返し行い、習慣づけることによって、事前に立てた定時間の見積もりが徐々に正確になっていき、おのずと予定時間内に仕事が収まるようになっていきます。

(5) なりゆきまかせ残業

なりゆきまかせ残業というのは、そもそもスケジュールも満足に立てずになりゆきまかせに仕事をしているので、締め切り間際になっても仕事が終わらず、結局遅くまで残業をしなければならないことをいいます。

こうした場合、納期にゆとりを持たせても意味がありません。いくらゆとりがあっても、直前にならないと仕事に取りかからないので、残業に頼らざるをえないからです。

こうしたなりゆきまかせ残業を防ぎ、納期を前にして余裕を持って仕事を見直す時間を持つために重要なのは、「納期」すなわち「いつまでに終わればよいのか」を意識するのではなく、「いつから始めればよいのか」を常に意識してスケジュールを組むことです。仕事を請けたら、たとえ納期までかなりの時間があつたとしても、その時点で、ゴール・アウトプットのイメージや方向性・押さえるべきポイントを考え、早い段階で仕事の全体像を描いてしまいます。そのうえで、締め切りから逆算して大まかなスケジュールを立てるようにするのです。スケジュールを立てる際には小さな締め切りをいくつか設けて、その締め切り目指して、いつから手をつけるかを決めていくことが、なりゆきまかせ残業から脱却するためには欠かせません。重要なのは「いつから始めるか」なのです。

(6) 自己満足残業

毎晩遅くまで真面目に仕事をしており、それなりの評価を得てはいるものの、今一歩伸び悩んでいる。時間をかけ、一見立派な資料を作って本人は満足しているが、上司やクライアントは必ずしもその内容に満足していない。仕事ができないわけではないのに、残業や休日出勤ばかりが多くなってしまふ。こういう場合は自己満足残業を疑ってみましょう。

また、アウトプット自体の質はそれほど問題がないとしても、ありとあらゆる情報を収集しなければ気が済まず、情報の山に埋もれながら、残業や休日出勤を繰り返してやっと解決策まで持っていくような仕事をしている人も少なくありません。こうした人のほうが、毎回、それなりのアウトプットを出している分、問題が表に出てきません。だからこそ逆に問題の根が深いのです。こういうタイプは、仕事の重要な部分とそうでない部分との見極めがつかず、すべての作業を120%の力でこなさないと気が済まないのです。すべての仕事に関わる部分を完璧

に仕上げようとするあまり、やたらと時間がかかってしまうのです。こうした働き方をしている限り、いつまでたっても残業と休日出勤の罠から抜け出すことはできません。

ではどうすればよいのでしょうか。120%の力を出して仕事をこなしたという達成感に満足して、そこでとどまってしまうのではなく、仕事というのは、アウトプットの質の向上のために必要なことは何かを常に考えながら進めていかなければならないことを認識させるのです。自己満足残業が癖になっている人に対しては、仕事の重要なポイントを見抜き、重要な部分について最大限の力を発揮してアウトプットを導き出すことが質の高い成果につながることで、これが「プロの仕事」「お金をもらってする仕事」であることを理解させなければなりません。

(7) 独りよがり残業

最近、自分1人の思い込みで仕事をしてしまう若手社員が多いと、人事担当者の嘆きの声をよく聞きます。仕事の目的や内容を上司やクライアントといった発注者とよく確認し、すり合わせるという工程を経ないまま、自分なりの解釈で最後まで進めてしまい、締め切り間際に出てきたものが、発注者の意向に沿ったものではないので、残業や休日出勤でやり直しをせざるをえないパターンです。

こうした独りよがり残業を繰り返す社員に対しては、第一に仕事は趣味とは違う、仕事は発注者の意向に沿わなければならないという当たり前のことをかみ砕いて説明しなければなりません。そのうえで、仕事を請けた段階で、仕事のゴールとアウトプットのイメージや方向性、押さえるべきポイントを発注者とすり合わせたうえで、仕事に取りかからせるのです。その際、ゴールやアウトプットに至るまでの道筋、中間報告の日程を組み込んだ「段取り」も併せて描き、この道筋に沿って仕事を進めていく習慣を身に付けさせるのです。

(8) 抱え込み残業

抱え込み残業とは、まさしく仕事を抱え込んでしまい、残業が常態化していることをいいます。仕事を1つでもほかの社員に渡すと自分のポジションを奪われてしまうのではないかという強迫観念から、なかなか手放さない、その必要もないのにあえて仕事を抱え込んでいる社員も少なくありません。こうした社員には、仕事をしていくうえでの本当のリスクを早めに突き付けたほうがよいでしょう。それは、「個人のできる仕事には限界がある。今ある仕事を抱え込んでいると、それだけで精いっぱい新しい仕事にチャレンジする時間が取れない。結果として視野を広げるチャンスを失ってしまう」ということです。「若い頃は会社のエースとして第一線で働いていたとしてもそれに甘んじて新しいことを取り入れなければ窓際社員に成り下がってしまう、そのようなキャリアでいいのか」といったことを語りかけ、こうした行動を取り続けることが長い職業生涯の中でどのくらい大きなリスクなのかを認識させるのです。そのうえで、仕事の抱え込みという行動を今後どのように改めていけばいいのか、一度、じっくり時間を取って考えさせましょう。

(9) がむしゃら残業

最後に必ずしも否定すべきではない残業としてがむしゃら残業を挙げることができます。若手社員が早く一人前になりたいといった理由から、また、仕事熱心であるがゆえに毎日残業を繰り返すようなことはありえます。こういった残業までもすべて否定し、老若男女一律に定時に帰れというべきではありません。とりわけ新入社員や転職、異動してきた若手社員などは、新しい仕事に就いて数年間、それこそ寝食を忘れて仕事にのめり込む時期も大事ではないでしょうか。仕事というものは、実際に現場で数をこなしていかなければ覚えていかないものです。試練を乗り越え、一皮むけた経験を積み重ねていく

ことが、大きな自信となり、仕事を続けていく高いモチベーションにつながっていきます。若い時期にとことん仕事にのめり込むことで知識や経験の貯金ができるのです。

ただし、こう言い切るためには条件があります。

①仕事にムダはないか

1つ目の条件は、仕事の仕方にムダがないことです。ダラダラ残業・なりゆきまかせ残業を繰り返していたり、会社に長くいることが目的になっている、また、長時間残業に自ら酔ってしまっているようであれば、そういった残業は止めさせなければなりません。そうではなく、成果に向かって、悩みながらもまずは自らの力で考え、行動し、上司やチームメンバーの力を借りながら前進しているかどうか、また、上司がしっかりと仕事の進捗を管理し、アドバイスを行うというサイクルが回っているかどうか、これができていることが1つ目の条件です。もちろん、度を過ぎた長時間残業は上司が止めさせる勇気を持たなければなりません。度を過ぎているかどうかは、上司が部下を見守り、進捗管理を徹底していればおのずと見えてくるものです。

②仕事を狭く捉えていないか

2つ目は、仕事というものをあまりにも狭く捉えないことです。仕事というのは1日中パソコンとにらめっこすることや朝早くから夜遅くまで営業先を回ることだけではありません。ワーカホリックになるのではなく、感性を研ぎ澄ませて、世の中を眺める時間を持たなければ、よい仕事はできません。

そのためには、ノー残業デーや休日を活用し、自己啓発に励んだり、教養を身につける、また、街に出て消費者の感覚をつかんだりすることで、広い視野を身に付けることも重要です。会社の机に座って見聞きできることは、世の中のほんの一部にすぎません。こうした一見余裕とも思えるような時間を意識して取ることにより、世の中の流れを読む洞察力を身につけること、これがビジネスにおける深みを

増すのだということを、ぜひとも若いうちから身に付けておくべきです。こうした時間をあえて持つことができているかどうかが2つ目の条件です。

この2つの条件を満たしているのであれば、若手社員の残業というものは、一概に否定すべきものではありません。

3 人事部門からの残業対策

3-1 制度改革の面からできること

長時間にわたる残業の削減のためには、労働時間管理という制度面からのアプローチも必要です。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勤怠管理の適正化、ノー残業デーの導入などが挙げられます。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ありません。あくまでも、長時間にわたる本人の仕事の仕方や意識の見直し、また、マネジメントの改革とセットに行うことで初めて成果が出るものであることを忘れてはなりません。

(1) 残業の管理方法の見直し

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、社員の意思に委ねている企業が多いのも事実です。残業の決定を社員本人に委ねるのは「社員信頼」の表現であり、それなりに意義はあるのですが、実はこれが残業の原因となってしまう場合も少なくありません。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、ムダ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」にすることが必要です。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）、残業であ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です（図表4）。

また、「事前届出制」から一步進めて、残業を「許可制」にすることも、不必要・安易な残業をなくす工夫の1つです。これは、①社員本人から、残業の時間数、残業で行う業務内容、残業の必要性などをあらかじめ申請させ、②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す（図表5）。

残業は、本来、業務上の必要に基づいて上司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すが。従って、残業は許可制が本来のあるべき姿なのです。ちなみに、残業の許可制には、①時間帯や時間数に関わりなく、すべての残業を対象とする、②一定時刻以降の残業のみを対象として行う（例えば、20時までの残業

は自動的に認め、20時以降の残業のみを許可制の対象とする）、③一定時間数を超える残業のみを対象として行う（例えば、1ヵ月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）などの方法があります。

(2) 勤怠管理の適正化

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ります。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す。

最近、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

図表4 残業時間管理表の例

日曜日		業務予定				業務実施結果				
		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		:	:			:	:	.	:	

図表 5 時間外・休日出勤申請・許可書の例

時間外・休日出勤申請・許可書		年 月 日 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)							
予定時間帯	時 分～ 時 分	予定時間数 時間 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 <div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 30px; margin-left: auto;"></div>						
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)							
実際の時間帯	時 分～ 時 分	残業時間数 時間 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								
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 33%;">人事部</td> <td style="width: 33%;">所属上司</td> <td style="width: 33%;">本人</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			人事部	所属上司	本人			
人事部	所属上司	本人						

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きます。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、社員本人と管理職が残業の発生要因や削減方法を話し合うことも効果的です。

(3) ノー残業デーの導入

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ります。また、「定時まで間に

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いてしまいます。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、こういったムダを排除しなければならないかをあらかじめ考えたうえで仕事をするようになります。この過程がムダな働き方の排除につながり、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ようになるのです。

さらに、多くの社員が残業している場合、「自分は日中の時間を上手に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が多いのも事実です。1人だけ定時に帰るには勇気がいるのですが、ノー残業デーで職場のメンバー全員が定時に帰れば気兼ねも不要です。

従って、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、「残業を認めない日」「定時に退社すべき日」として「ノー残業デー」を設けることも一案です。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、意味がありません。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ます。

ただし、ノー残業デーは長時間にわたる残業削減の特効薬ではありません。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「隠れ残業」が横行してしまうので注意が必要です。

なお、ノー残業デーに類似したものとして「ノー残業月間」があります。これは全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す。「ノー (no) 残業」に対して「ロー (low) 残業」ということもできます。「19 (い) 時 (じ) 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ります。

(4) フレックスタイム制の導入など労働時間制度の見直し

業務特性と労働時間制度との間に乖離があると、結果として長時間にわたる残業を招きやすくなります。従って、業務の繁忙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では、1ヵ月単位や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ます。

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設計することも健康管理の面からは重要 です。

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ます。もちろん、こうした制度をただ導入するだけでは意味がありません。制度の趣旨に則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こうした制度の狙いと活用のメリットを啓発し、定着に努めることが重要になります (図表6)。

3-2 社風改革の面からできること

(1) 管理職への啓発指導

そもそも、なぜ、長時間にわたる恒常的な残業が発生するのでしょうか。それは、仕事当初立てた計画通りに進んでいない、ないしは計画自体に無理があるからです。それをカバーするために残業せざるをえないのです。そうした状況を放置しておくと、同僚に迷惑をかけ、上司が尻ぬぐいをし、最悪の場合、ミスやトラブルの発生によりお客様にも迷惑をかけてしまいます。

そうならないために重要なのは、なぜ残業が発生するのか、その原因を早い段階で上司と部下とで共に考え、早め早めに対策を講じることです。それによりトラブルの芽を事前に摘むのです。相手が若い部下であれば、こうしたプロセスを経ることで正しい仕事の仕方、進め方を覚えてもらいます。

そのため、管理職は、常にマネジメントとは何かを肝に銘じながら部下に接していかなければなりません。といっても時間外労働を削減するのに、特別

図表6 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ヵ月単位の変形労働時間制 (労基法32条の2)	1ヵ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えて労働させることができる制度		
	業務の繁忙がある場合で、月始め、月末、特定週などにおいて業務が忙しい場合	◎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ヵ月を超え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えて労働させることができる制度		
	業務の繁忙がある場合で、特定の季節(夏季、冬季等)、特定の月などに業務が忙しい場合	◎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	
フレックスタイム制 (労基法32条の3)	1ヵ月以内の一定期間(精算期間)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		
	始業、終業の時刻を労働者に自由に選択させることができる場合	◎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え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		
	営業社員等の労働時間を算定しがたい場合	◎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		
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
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ヵ月以内ごとに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

なマネジメントは必要ありません。管理職研修で最初に習うマネジメントの定義そのものである、「マネジメントとは、与えられた任務を達成するために、①どの部下に何をやらせるか(仕事の割り振り、配分)を決定し、②具体的に指示を出し、③進捗を管理し(進捗管理)、その結果に責任を持つとともに、そのプロセスで人材を育成する活動」を、日々やりさえすればよいのです。こうしたマネジメントがで

きていけば、残業はおのずと削減されていくものです。

それでは、このマネジメントの3要素を実行すれば、なぜ時間外労働が削減できるのでしょうか。

①仕事の割り振りと事前準備

頼みやすい部下にばかり仕事を頼んでいたら、頼まれた人の残業時間が長くなるのは当然です。逆に、必要最低限の人員しか用意されていない、欠員補充

さえままならないなかで、初めからローパフォーマー (low performer) には仕事を与えなければ、そのしわ寄せはほかのメンバーが被ることになります。ローパフォーマーは毎日早く帰るけれども、それ以外のメンバーは恒常的な長時間にわたる時間外労働を強いられることになってしまいます。

仕事というものは、与えられた任務を達成するために管理職が部下の誰に何をやらせるかを決定し、その実行を指示するところから始まります。だからこそ、管理職が初めにやらなければならないのは、仕事の割り振りの決定なのです。その際、仕事の割り振りの基本は、「適材適所」と「育成」であり、好き嫌いや頼みやすさではないということを管理職自身が戒めなければならないのです。

ただし、多くの場合、その仕事にふさわしい人と、仕事に余裕のある人が一致しないので、仕事の平準化ができません。だからこそ、仕事の配分を行う前の事前準備が重要なのです。例えば「適材適所」であるAさんに仕事を割り振る前に、Aさんが抱えている仕事を洗い出し、負荷が超過しそうであれば、Aさん以外でもできる仕事をあらかじめ別の人に振り分け直しておくのです。また、「育成」とはいつでも若手のBさんだけでは不安であれば、ベテラン社員を補助役として就け、手助けするようにしておくのです。

要は、仕事を振り分ける直接の対象者だけではなく、管理職たるものチーム全員の能力と仕事の入り具合を把握し、常に進捗を管理し、必要に応じて他のメンバーを巻き込むなど、そのつど最適な業務分担を決定するのです。これこそがマネジメントであり、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、管理職自身が日頃から認識しておかなければならないし、会社としても認識させておかなければならないのです。

②具体的な仕事の指示

管理職が部下に対して仕事を指示する際に忘れて

はならないのは、「求めているもの」、すなわちニーズを具体的に指示することです。「何に使うので」「いつまでに」「どの程度詳細な内容で」「何ページくらいで」など、目的・期限・品質・体裁を明確にしたうえで、仕事を指示しなければなりません。そもそもやらなくてもよいことに時間をかけるほどムダなことではないのです。部下にしてみれば「上司のニーズを知る」ことは「自分がやらなくていいことを知る」ことの裏返しなのです。

併せて、仕事の指示を出す際に特に注意しなければならないのは、安易に「今日中」とか「できるだけ早く」とかいったあいまいな納期を示さないことです。仕事をを出す側が、優先順位を付け、そもそもその仕事は本当に必要なのか、いつまでに手元に届けば大丈夫なのかをしっかりと見据えたうえで仕事を指示しなければなりません。部下の残業を減らすには、仕事を発する側の管理職の判断が重要であることを再認識する必要があります。

③進捗管理の徹底

進捗管理を円滑に行うには、次の3点を意識することが求められます。

- 1) 上司は、部下に対して仕事の目標と仕様、期限を提示する
- 2) あらかじめ仕事に取りかかる前に、仕事のゴール・アウトプットのイメージや方向性・押さえるべきポイントを上司と部下とで念入りに話し合っ共有したうえで最短距離でゴールに進む「道筋」を考えさせる
- 3) 実際に進み始めたら、部下は上司に、適宜、進捗状況を報告し、上司は必要に応じて具体的なアドバイスをを行い、方向性にズレがあれば早めに修正する

こうした流れを作ったうえで、部下に仕事を「任せる」のです。どんなに頑張っても方向性が定まっていなければムダな努力に過ぎないことを教え、仕事を進めるということは、目標に向かって何をすべき

か逆算してロードマップを描き、その通りに段取りよく進めていくことであることを、経験を積ませながら理解させるのです。

管理職が管理するのは結果や数字だけではありません。部下を見守り、仕事の仕方にアドバイスを与え、意識を変えるよう仕向け、仕事のしやすい環境を整備する、これが管理職の本来担う役割なのです。

④求められる管理職自身の働き方の見直し

管理職自身が多忙なため、「部下のマネジメントにまで手が回らない、そんな時間がない」といった声も少なくありません。

しかしながら、自らが朝早くから夜遅くまで現場の第一線で働き続け、自身で特筆すべき成果を出すのが管理職の役割ではありません。部下を束ね、チームとして最大の成果を生み出すのが管理職の役割です。本来の役割であるマネジメントに費やす時間を生み出すために、管理職自身が効率よく仕事をしたり、部下に権限を委譲して仕事を任せることを、常に意識しなければならないのです。

併せて、管理職自らが早く帰る、また、休暇を積極的に取ることが定着すれば、早く帰ることや休むことは悪いことではないという意識が職場に広がる

ことにもなります。自らが休んでも業務が回るような仕組みを作ることこそが管理職の役割であることを、管理職たる者は自覚しなければならないのです。

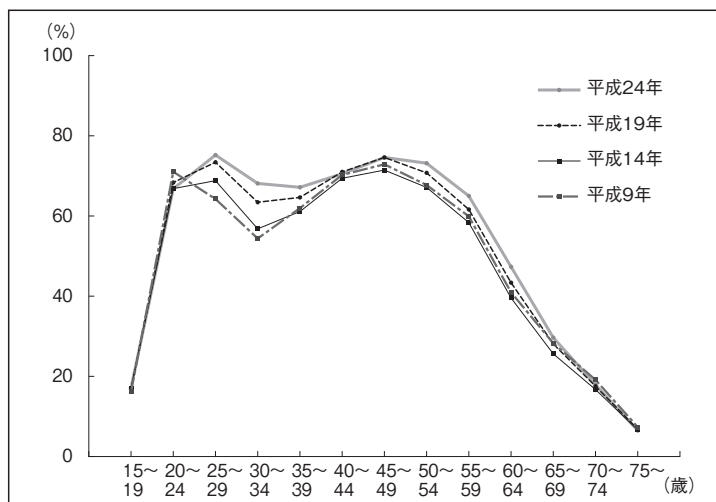
(2) 一般社員への啓発指導

この仕事を生涯続けていこう、この会社で長く働こうと思っても、長い職業生活を続けていくうえで、仕事を中断（ないしは断念）させてしまうような出来事が発生することがあります。育児や介護あるいは社会人大学院に通いたいという社員も出てくるかもしれません。

このように、働き続けるに当たって時間的な支障が出てきたときに、それを乗り越えられるような働き方が社内に用意され、実際にその働き方ができる状態にあることが求められているのです。

我が国の女性の年齢階級別労働力率の特徴を表したものに「M字型カーブ」があります。出産や育児のため30歳代を中心に退職し、この年代の労働力率が大きく下がってしまう現象を表しています。このカーブを女性が「育児・介護を放棄してまで残業を厭わず働く」か「育児・介護のために退職する」かといった選択の結果として捉えるのではなく、性

図表7 女性のM字型カーブ



出典：総務省統計局「労働力調査」

別にかかわりなく、「時間的制約のある社員」が働き続けるために労働時間の長さを調整した結果としての「年齢階級別労働時間」として捉え直す必要があります（図表7）。

とりわけ、今後は、「仕事と育児」の両立支援に加えて、中高年（特に男性管理職）の「仕事と介護」の両立が大きな課題になってきます。厚生労働省「介護保険事業状況報告年報」によれば、平成25年現在、公的介護保険の65歳以上被保険者は約3,100万人、そのうち要介護・要支援認定者は約560万人に上ります。後期高齢者（75歳以上の高齢者）は要介護認定率が前期高齢者（65歳以上75歳未満の高齢者）の約7倍といわれており、10年後に団塊世代が後期高齢者になると日本はまさに大介護時代を迎えることとなります。現状では同居または別居する家族の主な介護者の約7割は女性ですが、近年は仕事を持っている中高年の介護者が増えているのが特徴です。そのため介護を理由とする介護離職者も増えており、男性は全体の2割程度であるものの増加しています。やがて多くの中高年齢層が老親や配偶者の介護問題に直面する老老介護の時代がやってきます。長寿化は介護による働き盛り世代の離職リスクをもはらんでいるのです。

こうした状況が近い将来、必ずやってくることを踏まえると、ワーク・ライフ・バランスを、ライフワーク（生涯を捧げるだけの価値のある仕事）を早く見つけ、それを生涯（ライフ）続けるための前提条件として位置づける必要があるのです。要は、「ワーク・ライフ・バランスを、若年期・壮年期・高年期といったライフステージに応じた労働時間の調整を可能にすること」として捉えることが求められているのです。だからこそ、若いうちからゴールに向けて最短距離で進む仕事の仕方を意識させ、意味のない残業をせずに成果をあげる方法を、個人のタイムマネジメントの問題に委ねるのではなく、会社として身に付けさせなければならないのです。

3-3 人員配置の適正化

以上、人事部門が時間外労働削減のために求められる各種制度の見直しや、時間外労働削減に向けた啓発指導について述べてきましたが、それだけでは解決できない根本的な問題が残っています。それは、人員配置の適正化です。要は、業務をこなすために必要な人員数が足りない職場の場合はどうするのか、ということです。

こうした場合、人事部門が適正な人員配置をしなければ、長時間にわたる残業は削減できません。無理な状況を放置しておく、過労死・過労自殺といった不幸な事態、そこまで至らなくても過重労働によるメンタルヘルス不全や健康障害の発生といった事態を招きかねません。人事部門としては、こうした事態が生じないように、職場ごとの負荷と人員のバランスを常に把握し、必要に応じて人員を増やしたり、外部人材を活用するなど対処をしなければならないのです。

4 残業削減対策の運営のポイント

残業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みません。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作りが必要です。併せて、マネジメントのあり方を改革し、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ません。

(1) 経営トップ主導での推進

残業の削減にとってとりわけ重要なのは、経営トップ主導での推進です。長時間残業の削減に向けた取り組みを実施しても、残念ながら何度も失敗する企業は少なくありません。こうした状況で、改めて

人事部門が残業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のが現実です。そうではなく「今回は会社も本気に残業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、やはり経営トップが積極的に動かなければなりません。

例えば、経営トップ自らが明確な指示を出し、残業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ケースが多いものです。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、経営トップをはじめとした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す。

(2) 社内推進体制の整備

残業の削減を具体的に進めていくうえで、社内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は成功への近道になります。こうした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ます。

初めて残業の削減に取り組む企業の場合や、企業規模があまり小さ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といえます。

ただし、人事の専門家であるがゆえ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ありません。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ケースも見受けられます。

従って、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残業の削減の推進に当たることが望ましいのです。なぜなら、残業削減の対策は職場に根付いた取り組みでなければならず、メンバー 1人ひとりが自分自身の問題として捉え、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す。

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、長時間にわたる残業削減対策を職場に浸透させる役割をも担うことになります。ただし、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す。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ません。そうしないためにも、経営トップの“鶴の一声”が欠かせません。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作りが不可欠なのです。

(3) ミッションとアウトプットイメージの共有

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します。

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す。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、その中から良さそうなものを組み合わせて対策として取りまとめてプロジェクトが終了し

たなどはよくある話です。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、その後の進捗管理を怠らないことが重要です。

この場合外部のコンサルタントの力を借りることも効果的です。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すことができます。外部の人間だからこその客観的な判断、率直な意見を示すといった役割を担うことができるのです。

(4) 残業発生要因の仮説化とその検証

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しょうか。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します。その際、「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にわたる残業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」といったことを具体的にイメージしながら議論をすることが大切です。

残業の発生には、業務の進め方、社員の意識、管理職の管理体制、労働時間制度、などさまざまな要因があり、それが組み合わさっています。そこで、まずは長時間にわたる残業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のです。こうした議論を踏まえて描いたシナリオは、いわば残業削減対策の仮説に当たります。

次に、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をアンケートやヒアリング

などを通じて把握し、メンバーで立てた残業削減の仮説を検証します。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と、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い事態が起こりえます。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、残業削減プロジェクトを成功に導く大きな一歩になるのです。

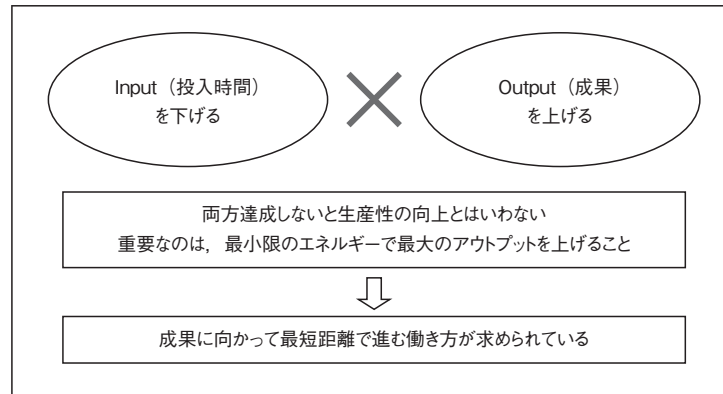
そして、具体的にどのような業務が残業で行われているのかを明らかにするために、残業の「見える化」を図ります。その際、特に残業の削減の進んでいない部門では、数名の社員について、1週間程度の期間、毎日、仕事の開始から終了までの時間ごとの詳細な業務レポートを作成してもらい、どういった業務が負担となって残業が発生しているのか、またその負担となっている業務を効率化することで残業を削減できる余地がどのくらい生まれるのかを検討するのも一案です。

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になります。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が必要です。

(5) 欠かせない人事部門と業務部門の連携

残業削減の対策の立案に当たっては、「社員平均で月間 α 時間の削減」といった目標を立てます。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けるのかを検討します。その際、個々の対策についての優先順位づけが重要になります。それぞれの対策を、①すぐにできるもの、②労使で話し合う必要があるもの、③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のです。

図表 8 生産性の向上とその前提となる働き方の見直し



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が必要になります。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の変更が考えられるので、慎重に検討する必要があります。

こうしてとるべき対策を決定したら、いよいよ残業削減対策の実行段階に入ります。このとき、人事部門と業務部門の連携が欠かせません。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残業削減の成功の鍵を握ります。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、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委ねる姿勢が重要です。

なお、残業削減の取り組みをスタートしたら、3ヵ月程度に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す。そのうえで、なかなか当初の狙い通りに進んでいない部門は、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になります。

まとめにかえて

長時間残業が有能な社員の証だった時代がありました。以前は、上司より先に帰る部下は職場のマナー違反だとされたこともありましたが、しかしながら、今はそんな時代ではありません。残業削減は、企業にとっても、また、社員1人ひとりにとっても必ずやり遂げなければならない至上命題なのです。

そもそも生産性向上とは、インプットを下げることとアウトプットを上げることの両方を達成しないと実現できません。製造現場におけるリードタイムの短縮が至上命題であるのと同様、インプット、いわゆる投入労働時間の短縮なくして生産性の向上などありえないのです。「人は減っているのに仕事は増えている。にもかかわらず残業を減らせ。それは無理！」ではなく「人は減っているのに仕事は増えている。だからこそムダな働き方を止める」という方向に社員1人ひとりの考え方を切り替えていかなければならないのです(図表8)。

そのためには、今までのようなエンドレスな働き方を続けるのではなく、仕事の仕方のムダを省き限られた時間のなかで最大の成果をあげるように、経営トップの主導のもと、従業員・管理職・組織・会社それぞれが意識を持ち、できるところから着実に実行していかなければならないのです。