

解説

## 残業削減編

# 実務視点から見た 時間外労働削減に向けた アプローチ

広田 薫 ひろた かおる

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



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。主な著書に『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。

### 関連記事

解説「マネジメントの視点から見た残業削減の進め方」（第3735号 - 08.10.10）

連載解説「マネジメントの視点からみた ワーク・ライフ・バランス時代の長時間労働削減とは」（全12回、『ジジュール』連載）

### < 内 容 目 次 >

- |   |  |
|---|--|
| 1. なぜ時間外労働は減らないのか... P 52                 | [ 3 ] 仕事の指示の出し方～自分の<br>ニーズを具体的に示す～       |
| 2. 時間外労働が減らない原因は<br>ここにある..... P 53       | 5. 人事部門として時間外労働削減に<br>どう取り組むのか..... P 59 |
| 3. 社員一人ひとりの仕事の仕方、<br>意識を見直す..... P 54     | [ 1 ] 労働時間制度の見直し                         |
| 4. 現場の管理職が時間外労働削減に<br>向けてやるべきこと..... P 56 | [ 2 ] 時間外労働削減に向けた<br>仕組みづくり              |
| [ 1 ] 仕事の割り振り～どの部下に<br>何をやらせるかを決定する～      | [ 3 ] 人員配置の適正化                           |
| [ 2 ] 進捗管理～ゴールを示し、道筋<br>を考えさせた上で「任せる」～    | 6. 全社的な風土醸成に向けて..... P 65                |

## 1

## なぜ時間外労働は減らないのか

2012年9月、さいたま市の職員が2011年度の1年間に1873時間もの残業（時間外労働）を行った上、791万円というほぼ基本給と同じ金額の時間外勤務手当が支給され、1500万円を超える年収となっていたことが明らかになった。報道によると、年間で1000時間を超える時間外勤務をした職員が79人おり、最も多く働いた職員の時間外勤務は年間1925時間だったという。

また、同じ時期（2012年10月）に、埼玉県職員の1年間の残業時間が最長で2017時間に及んでいたことが県から発表された。県によると残業時間が最長だったのは税務課の40代男性主査で、時間外手当は約740万円。同課の別の40代男性主査は年1916時間で、残業手当は最高額の約747万円だったという。

こうした報道を受け、昨今の役所批判、役所批判の流れに便乗し、「公務員の年収が必要以上に多い＝税金の無駄遣い＝悪」という固定観念のもと、「なぜこんな多額の残業手当を支払ったのか」という、多すぎる時間外労働手当に対する批判の大合唱となったのは記憶に新しい。

確かに、これらの職員が残業代をもらいたいがために、ダラダラ仕事をしていたのかもしれない。仮にそうだとすれば、仕事の仕方や意識を正していかなければならない。ただし、平均して月間150時間を超える残業といえば、過労死の労災認定基準、産業医等による保健指導を受診させなければならないといったレベルを大幅に超過しているほどの長時間残業である[参考1]。

これらの自治体ははたして安全配慮義務を果たしていたのだろうか。それ以前に、これ

らの上司はいったいどういったマネジメントをしていたのだろうか。この間、部下の行っていた残業の内容を把握し、何らかの対策を講じていれば、ここまでの長時間にわたる時間外労働にはならなかったのではないか。こういった問題は、役所だから起こるのではない。民間企業であれば「サービス残業」という形で地下に潜ったり、「過労死」「過労自殺」といった不幸な事態が起こればじめて表に出てくるものが、役所だからこそ、こういった形で表面化したと考えられないだろうか。現に自治体の職員であっても過労自殺という痛ましい事案も起きている[参考2]。

長時間にわたる時間外労働の問題を単なる残業手当の多寡の問題に矮小化<sup>わいしょう</sup>してしまうと「サービス残業」が増えるだけであり、問題の根は表面化せずに隠れてしまう。長時間にわたる時間外労働が発生する背景には、長時間残業をしている本人の仕事の仕方や意識の在り方は当然のことながら、部下の長時間労働を放置している上司のマネジメント、さらには、組織としての労働時間管理の在り方や残業を奨励するような組織文化、人員配置が適正になされているのかどうかといった人事管理——といった問題が複雑に絡み合っている

### [参考1]

過重労働による健康障害を防止するため事業者が講ずべき措置（平18. 3.17 基発0317008、平23. 2.16 基発0216第3号）

時間外労働が月平均45時間超の労働者に対しては、その労働者の就労実態と健診結果を産業医等に提示して助言・指導を受ける  
時間外労働が月平均80時間超又は月100時間超の労働者に対しては、医師による面接指導（必要に応じて健康診断）を実施する

これらの措置を怠っていた場合は、事業主の責任が問われる可能性が高くなる。

る。したがって、こうした長時間残業が発生する背景を明らかにし、一つひとつ解決していかないと、長時間残業を削減することはできない。

## 2 時間外労働が減らない原因はここにある

それでは、なぜ長時間にわたる時間外残業が発生するのであろうか。その原因は、多くの場合さまざまな原因が絡み合っており、一元的に特定することは難しい。本稿では以下(1)~(3)として挙げられる原因をそれぞれ検討していく[図表1]。

### [参考2]

#### 自治体職員の過労自殺訴訟の例

宮崎県新富町職員だった女性(当時28歳)が自殺したのは、超過勤務による過労等が原因として、両親が町に約9400万円の損害賠償を求めた訴訟は、2012年10月に宮崎地裁で和解が成立した。

女性は2008年2月から電算システムのデータ入力を担当。同僚の休職などで作業量が増加し、2カ月間の超過勤務が222時間に及び、同年4月頃から体調を崩し始め、母親が直接、町長に業務を減らすよう訴えたものの、改善されないうまま、女性は1カ月後に自殺した。地方公務員災害補償基金宮崎県支部長は2011年6月、自殺を公務災害と認定、両親は同年12月、町に損害賠償を求めて提訴。町が8000万円を支払うことなどを条件に宮崎地裁(島岡大雄裁判長)で和解が成立した。

図表1 時間外労働が減らない原因

- <社員一人ひとりの仕事の仕方、意識に原因があるケース>
  - 仕事の仕方にムダがあり、結果として長時間労働をしないと仕事が終わらない
  - 時間内で仕事を終わらせるという意識が欠如している
  - サービス残業や持ち帰り残業が横行しており、上司が部下の正確な残業時間を把握しきれない
- <上司のマネジメントに原因があるケース>
  - 優秀な部下ほど業務が集中してしまう(集中させてしまう)
  - 部下の仕事の進め方に関心がなく、結果だけしか見ていない
  - 部下に対する仕事の指示があいまい、必要のない仕事まで部下に振ってしまっている
  - 管理職の任にある社員の労働時間が極度に長時間化している
- <企業風土に原因があるケース>
  - 労働時間が長い社員ほど評価されるという誤った認識があり、時間外労働が長くなりがちになるという風土がある
  - 長時間の会議が頻繁にあり、社内資料作成などの業務が膨大化している
  - 特別の理由がある場合以外に、早めの退社や年休取得を行いにくい雰囲気がある
- <会社の仕組みに原因があるケース>
  - 時間外労働の申請ルールが明確になっておらず、残業の可否を管理職に確認するというプロセスが存在しない
  - 部署横断のプロジェクト活動など、ライン外の業務を多く担当する部下が複数おり、業務状況や繁閑の程度が捉えにくい
  - フレックスタイム制や裁量労働制を導入した結果、かえって社員の働き方にメリハリがなくなり労働時間が長くなってしまっている
  - 会社が提唱する「ノー残業デー」はあるが、有名無実化している

(1)社員一人ひとりの仕事の進め方、意識に原因がある

当然のことながら、残業をしている社員一人ひとりの仕事の仕方や意識に問題のあるケースが多い。遅くまで残業をしている社員に聞けば、「それは仕事が多すぎて時間までに終わらないから」と答えるに違いない。確かに仕事量そのものが多すぎることもあるだろう。ただし、本当にそれだけだろうか。仕事の仕方そのものにムダが隠れていないだろうか。仕事のゴールに到達する前に、回り道をし、道に迷い、休まなくてもよいところで休んではいけないだろうか。まずは、こうしたムダな働き方を見つけるところから始めるのである。

(2)上司のマネジメントに原因がある

また、上司のマネジメントに問題があるケースも少なくない。いくら社員がテキパキとムダのない仕方で仕事を片付けていっても、上司の仕事の指示や配分の仕方に問題があれば、残業は決してなくなる。だからこそ、部下に対する仕事の割り振りや進捗管理、いわゆる日々のマネジメントがうまく機能しているかどうか、またそれ以前に管理職が残業に対してどのような意識を持っているのかを、常に検証していかなければならないのである。

(3)企業風土や会社の労働時間管理の仕組みに原因がある

あわせて、企業風土や会社の労働時間管理の仕組みについても、あらためて見直していかなければならない。いくら管理職が部下の残業を削減しようとしても、労働時間が長い社員ほど評価される" という風土があれば、仕事の密度に関係なく部下は会社に遅くまでとどまることを是としてしまう。長時間の会議が頻繁にあり、本来やらなければならない

仕事に費やす時間が取れないということであれば、残業で対応しなければならないのもやむを得ない。部下に仕事を任せるのが社風といいながら、実は上司が部下に対して何も指導しない、部下が何をやっているのか、何に悩んでいるのが全く知らない、分かるとうしないのが当たり前といった風土が蔓延していないだろうか。

あるいは、フレックスタイム制や裁量労働制といった柔軟な労働時間制度や、ノー残業デーのような取り組みを導入しても、導入の狙いや制度の意義が忘れられてしまってメリットが生かされていないのではないか。そもそも上司が部下の労働時間を把握する仕組みがない、あっても形骸化してしまっているのではないか。

長時間にわたる時間外労働を削減するためには、このように残業が発生する要因を一つひとつ解きほぐして、それぞれに応じた対策を講じていかなければならない。

### 3

## 社員一人ひとりの仕事の仕方、意識を見直す

初めにやらなければならないことは、長時間労働をしている社員一人ひとりがムダな働き方を正していくことである。ムダな働き方は氷山のように残業という形で海面上に出てくる[図表2]。よって、個々人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、一つずつつぶしていかなければならない。

それでは「ムダな残業」というのはいったいどういうものなのだろうか。ムダな残業は、九つに分類することができる[図表3]。多くは本人のタイムマネジメントの問題であるが、それだけではなく、周囲のメンバーに悪影響

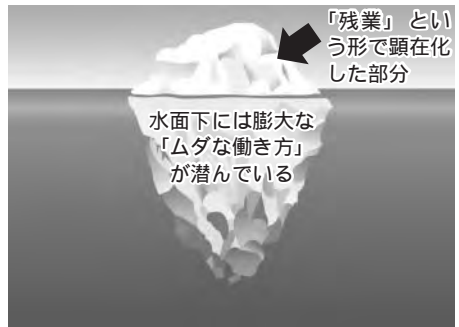
を及ぼすなど、組織として看過できない残業も少なくない。例えば、「付き合い残業」や「独りよがり残業」「抱え込み残業」は、組織として対処しなければなかなか削減できない残業である。

### [ 1 ] 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、つい付き合っただけで残業してしまい、なかなか退社しないことをいう。こうした付き合い残業が常態化すると、早く帰りづらい雰囲気職場にできてしまい、残業するのが当たり前という風土になってしまう。

いったんこうした空気が職場に蔓延してしまうと、遅くまで会社に残って働くのが当

図表2 残業とは「ムダな働き方」全体の氷山の一角



り前になってしまい、仕事をテキパキとこなして早く帰りたい人、また、育児や介護、通院といった早く帰らなければならない事情を抱えた人まで帰りづらくなってしまふのである。

図表3 残業の九つのタイプ

残業のタイプ	残業の傾向
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
独りよがり残業	自分一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、結局残業でやり直しせざるを得ない
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いう強迫観念から、なかなか同僚や後輩に仕事を任せない、渡さない
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、たいてい仕事もないのに残業したがる
罰ゲーム残業	成果を上げている人が遅くまで会社に残って働いているので、成果を上げていない本人は、特にやらなければならない仕事があるわけではないのに帰りづらい
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
なりゆきまかせ残業	納期の前日に、遅くまで残業せざるを得ない。そのときに「もう少し早めに手をつけておけばよかった」と後悔してしまうことがよくある
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
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

[注] 以下では上記 ~ のタイプについて概要を紹介している。それぞれの残業の詳細な内容と具体的な対策については、ウェブサイト「ジンジュール」での連載「マネジメントの視点からみたワーク・ライフ・バランス時代の長時間労働削減とは」(<http://www.rosei.jp/jinjour/list/series.php?ss=200>)を参照いただきたい。

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「仕事が早く終わったら定時に帰ること」から始めるとよい。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も多いが、逆にそれが部下の負担になっていることを知るべきである。上司は、部下の仕事をフォローするならばしっかりする、しないなら早く帰るといったメリハリを付け、それにより相互のなれ合いと依存心を排除するのである。早く帰ることの後ろめたさを払拭し、遅くまで残業することがやましいと思うような職場をつくっていくのである。

## [2] 独りよがり残業

独りよがり残業の代表的な例としては、以下のようなものが挙げられる。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によく確認し、すり合わせるという工程を経ないまま、自分一人の思い込みで仕事を進めてしまう。結果、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せざるを得ない——こういった形で発生するケースだ。これは最近の厳しい経営環境の中で就職活動をくり抜けてきた若手社員に多い残業である。こうしたケースは、優秀であるがゆえに独善的で自信過剰なタイプによく見受けられる。

こうした独りよがり残業を繰り返す社員に対しては、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することが必要である。その上で、仕事を請けた段階で、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発注者とすり合わせてから仕事に取り掛

からせるのである。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」もあわせて計画に組み込み、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ある。

## [3] 抱え込み残業

抱え込み残業とは、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、長時間にわたる時間外労働をしているにもかかわらず、仕事をなかなか同僚や後輩に渡さず、その必要もないのにあえて仕事を抱え込んでいることをいう。

抱え込み残業をしている社員は表面上、一生懸命仕事をして成果を上げているように見えるものの、実は、質的には高度な仕事をしていないケースが多い。こうした者に対しては、個人のできる仕事には限界があり、新しい仕事にチャレンジする時間を取らないと視野を広げるチャンスを失ってしまうということを認識させ、こうした行動を取り続けることが、本人の長い職業経験の中でどのくらい大きなリスクなのかを理解させることが必要である。

## 4 現場の管理職が時間外労働削減に向けてやるべきこと

そもそも、なぜ、残業が発生するのか。それは、仕事が当初立てた計画どおりに進んでいない、ないしは計画自体に無理があるからだ。だからこそ、それをカバーするために残業せざるを得ないのである。これを放置しておく、同僚に迷惑をかけ、上司が尻ぬぐい

をし、最悪の場合、顧客にも迷惑をかけてしまうことになる。

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、その原因を上司と部下とともに考え、早めに対策を講じることである。それによりトラブルの芽を事前に摘むことができる。相手が若い部下であればなおのこと、こうしたプロセスを経ることで正しい仕事の仕方、進め方を覚えさせることが必要だ。

そのためには管理職は、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らない。といっても時間外労働を削減するのに、特別なマネジメントは必要ない。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、「**与えられた任務を達成するために、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、具体的に指示を出し、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、日々実践していけばよいのである。こうしたマネジメントができていれば、時間外労働はおのずと削減されていく[図表4]。

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かわ見ていこう。

### [1]仕事の割り振り～どの部下に何をやらせるかを決定する～[図表4-①]

管理職が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あろう。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中で、初めからローパーフォーマー(low performer)には仕事を与えないのであれば、ほかのメンバーがしわ寄せを被ることになる。ローパー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に陥ってしまうことになる。

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中の誰に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る。だからこそ、管理職が初めにやらなければならないのは、仕事を誰に割り振るのかを決定することである。その際、管理職自身が戒めなければならないのは、**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仕事を割り振るものではないということである。

仕事の割り振りは、「難しい仕事だから経験のあるAさんに任せよう」とか「この仕事は、まだまだBさんには荷が重いかもしれない

**図表4** 現場の管理職が行うべき時間外労働削減策

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を決定し【仕事の割り振り】
- ② 具体的に指示を出し【指示】
- 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【マネジメント】を実践する

いけれど、無事やり遂げたら大きく伸びるだろう」といった、しっかりとした理由付けや明確な意図に基づいて行わなければならない。

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。そして仕事の量・質の平準化ができなければ、おのずと残業の多い人とそうでない人が出てきてしまうのである。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ある。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。一方、「育成」とはいつても若手の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ことも必要だ。

要は、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、常に進捗を管理して、仕事を振り分ける直接の対象者だけではなく、必要に応じてほかのメンバーを巻き込むなど、その都度最適な業務分担を決定しなければならない。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日ごろ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。

## [ 2 ] 進捗管理～ゴールを示し、道筋を考えさせた上で「任せる」～[図表4 - ③]

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る。

上司は、部下に対して仕事の目標と仕様、期限を提示し、あらかじめ仕事に取り掛かる前に、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て共有した上で、最短距離でゴールに進む「道筋」を考えさせ、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。

こうした流れをつくった上で、部下に仕事を「任せる」のである。どんなに頑張っても方角が定まっていなければムダな努力にすぎないことを教え、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、そのとおりに段取りよく進めていくこと"だと、こうした経験を積み重ねながら理解させる[図表5]。

その際、注意しなければならないのは、上司のアドバイスや指示が、そのまま具体的な解決策になってはいけない点だ。具体的な解決策を考えるのは上司ではなく、部下の仕事である。上司は、部下が解決策を導くためのヒントを与えることが求められる。

管理職が管理するのは結果や数字だけではない。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わなければならない役割なのである。

## [ 3 ] 仕事の指示の出し方～自分のニーズを具体的に示す～[図表4 - ②]

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、「自分の求めているもの」、すなわち自分のニーズを具体的に指示することである。「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、体裁を明確にした上で、仕事を指示しなければならない。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はない。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ある。

あわせて、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ある。仕事を出す側が、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上で指示しなければならない。部下の残業を減らすには、仕事を出す側である管理職の判断が重要だと再認識する必要がある。

## 5

### 人事部門として時間外労働削減にどう取り組むのか

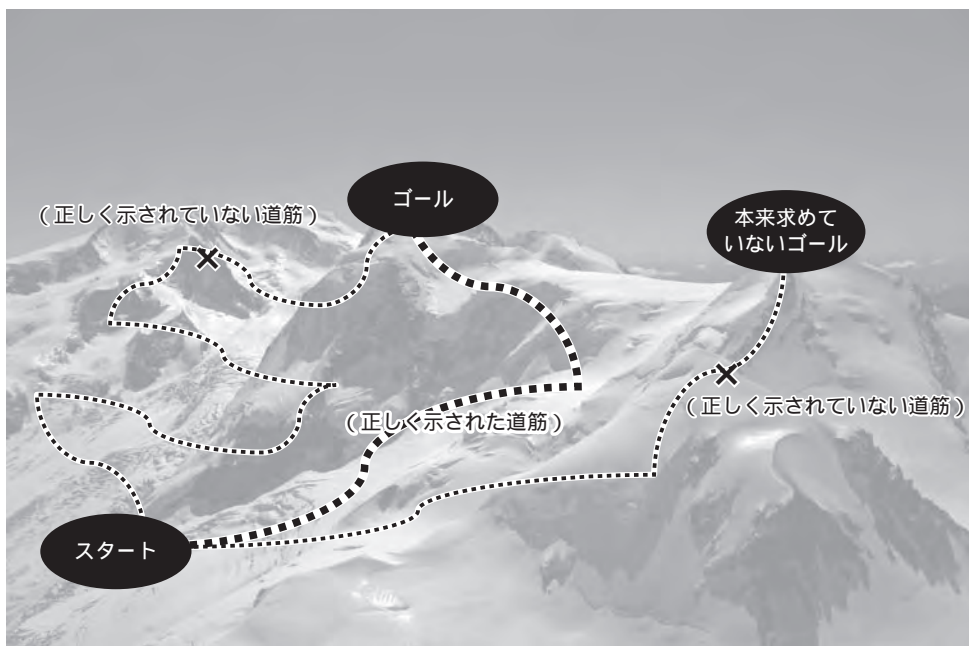
時間外労働を削減するには、人事部門の役割も重要となる。人事部門は自社、部門ごとにふさわしい労働時間制度を導入し、適宜見直すことはもちろん、時間外労働削減に向けた仕組みづくりを行うとともに、時間外労働削減に向けた全社的な意識を醸成させることで、社内、職場における時間外労働削減を支援するのである[図表6]。

#### [1]労働時間制度の見直し

(1)自社、部門にふさわしい労働時間制度の導入・見直し

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になりやす

図表5 はじめにゴールを明示し、最短距離で進む「道筋」を考えさせる



い。そこで各社ともにフレックスタイム制や裁量労働制など多様な労働時間制度を導入し、残業を削減しようとしている。本来、フレックスタイム制にしても裁量労働制にしても、仕事の仕方、労働時間の配分を従業員一人ひとりの裁量に委ねるものであり、制度の運用の仕方、意識の持ちようによっては労働時間の削減に大いにつながるものである。ただし、中には、こうした労働時間制度を導入したがゆえに、かえって社員の働き方にメリハリがなくなり、労働時間が長くなってしまった、また、管理職が部下の管理をしづらくなっている——といった声も多く、制度を取りやめる企業も出てきている。こうした場合、制度を適宜見直し、裁量が低いと判断した業務に従事する社員は適用から

除外するなどの処置を講じることも必要になる。

また、こうした多様な労働時間制度を導入、運用していくに当たっては、常日頃から、制度の導入の狙いを周知徹底させることが重要である。退社時刻に上限を設けることで、仕事を終える目標時間を意識させることもあわせて必要となろう。

こうした労働時間制度を効果あるものとするためには、従業員一人ひとりが時間管理意識を持ち、運用の規律が失われないよう自己を律する"ことでムダな働き方をやめる必要がある。管理職としては、日々のマネジメントの中で、ムダな働き方をなくしていくように部下一人ひとりの自立化を支援するといった視点が欠かせない。

#### 図表6 人事部門が関与する労働時間削減策

##### [1]労働時間制度の見直し

###### (1)自社、部門にふさわしい労働時間制度の導入・見直し

業務特性に適した労働時間制度（フレックスタイム制、裁量労働制など）を導入、運用常日頃から制度導入の狙いを周知徹底

###### (2)ノー残業デーの導入・定着化

「定時に帰る」という結果に重点を置きすぎず、ノー残業デーを「定時に帰るためには何をすべきか」という「働き方や仕事の進め方を見直す契機」として捉える

##### [2]時間外労働削減に向けた仕組みづくり

###### (1)残業管理の適正化、「対話」の促進

時間外労働の申請ルールを明確にし、手続きを厳格に行うことで「抑止力」とするシステム上で申請するだけでなく、上司・部下間で対話をする場を設けるなどの取り組みが必要

###### (2)時間外労働の上限時間の設定

上限時間を超えたから警告するだけでなく、なぜ上限時間を超えたのかを上司と部下で検証させる

###### (3)仕事の見える化の推進

プロジェクト業務が多い場合は特に、社員一人ひとりの業務状況や負荷、繁閑状況をイントラネット等で示し「可視化」

###### (4)会議の見直し

「会議効率化の五つのポイント」[図表8]を共有する、会議そのものの在り方を見直す

###### (5)管理職自身の働き方を見直し

管理職の役割を自覚させ、率先した早帰り、休暇取得を定着させて職場の意識を変える

##### [3]人員配置の適正化

人事部門が適正な人員配置をしなければ、時間外労働は削減できない

## (2)ノー残業デーの導入・定着化

「ノー残業デー」を導入している会社は少なくないが、実際に効果が現れているという企業は思いのほか少ない。そうした企業では、「早く帰ることがワーク・ライフ・バランスの充実につながる」といった結果にばかり重点を置きすぎており、残念ながら、「早く帰るためにはどうしたらよいのか」といった仕事に対する意識や働き方の見直しの視点が欠けている。明るい未来は示しても、そこに至るまでのプロセスを提示していないために、ノー残業デーは定着しないのである。

それではどうすればよいのか。それは、ノー残業デーを働き方や仕事に対する意識、仕事の仕方を見直す契機として捉えるのである。終業時刻までには仕事を終わらせようという意識を高め、残業するのが当たり前という意識を払拭させるように促すのである。

具体的には、ノー残業デーの朝には職場のメンバー一人ひとりに「その日にやらなければならない仕事」を洗い出させ、それに優先順位を付けさせ、優先度の高い仕事を限られた時間内で効率的に行うにはどうすべきか考えさせる——という取り組みを行う。その上で、このとおりに仕事をこなしていくよう仕向けるのである。優先度の高い仕事を効率的に行う習慣が身に付けば、最短距離でゴール（成果）に到達することができるようになり、結果として、トータルの労働時間は減少する。その分、家族サービスや自己啓発、趣味、部下の育成等に費やす時間が増え、ワーク・ライフ・バランス確立の前提条件が整うことになる。こういった好循環を生み出すような働き方を身に付けさせる契機として、あらためてノー残業デーを捉え直さなければならない。

## [ 2 ]時間外労働削減に向けた仕組みづくり

### (1)残業管理の適正化と、その前提となる「対話」の促進

時間外労働の申請ルールが明確になっておらず、「当日の残業の可否を管理職に聞く」というプロセスが存在しない会社が少なくない。そもそも時間外労働は上司の命令により行われるものであり、上司は部下が時間外に行う業務の必要性や緊急性を事前に十分精査した上で、命令しなければならない。こうした手続きが厳格に行われていれば、残業申請を出す部下にとっても、その内容を合理的、具体的に説明しなければならないので、必要性に乏しい時間外勤務に対する抑止力となり得るのである。

ところが近年、就業管理システムを導入している会社が増えており、部下はシステム上で残業申請をするものの、上司は内容の把握もせず安易に承認してしまっているケースが少なくない。しかし、それでは意味がない。やはり会社として残業を削減するためには、上司と部下の対話を促進し、仕事が当初の計画どおりに進んでいるか、対策を講じることが必要かどうか、上司が判断できるような仕組みをつくらなければならないのである。例えば、「残業時間管理票」に残業理由と必要となる時間を記入した上で、夕方、上司に直接口頭で報告し、許可を得る——という仕組みをあえて運用している企業がある。こうしたアナログなプロセスをあえて踏むことで自然と上司と部下で会話が生まれ、上司が部下の仕事内容を把握でき、仕事の進め方についての指導、アドバイスがもたらされ、おのずと残業が減ってくるという。

また、自治体の中でも残業削減にいち早く取り組んだ神奈川県庁では、職員がやむを得

ず残業する場合には、所属長に口頭で申請し、19時まで残業するなら青色、20時までなら黄色、21時までなら赤色というような予定残業時間を明示した「カエルバッジ」を所属長から交付され、着用しなければならない。バッジの回収時に所属長は残業で行った業務の進捗を確認することになっている。また、あらかじめそれぞれのバッジの交付個数を限定しておくことで、所属長は部下の残業の優先順位を明確化して、必要のない残業と判断した場合にはバッジを渡さずに残業を許可しないようにしている。残業をすることの後ろめたさを感じさせることと、仕事の優先順位の明確化を両立させた取り組みだといえる。

その他、昼休み終了後、「段取りタイム」として1人3分ほど上司と部下が仕事内容について確認し合い、残業の必要性や、ほかの人との間で仕事の調整をする時間をつくっている会社もある。近年、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）など何ごとともメールで済ませてしまうケースが多いが、現実には対面でのコミュニケーションによらないと部下の本音が見えてこないことも多いのである。

## (2) 時間外労働の上限時間の設定

また、時間外労働に歯止めをかける意味から、月単位で時間外勤務の上限時間を設けることもよく行われている。例えば「36協定」で月間45時間を上限にして、それを超えた場合には、当該従業員やその上司に人事部門から連絡が行く——といった運用である。ここで重要なのは、上限時間を超えたから警告をするのではなく、なぜ上限時間を超えたのかを、上司と部下とで検証させることである。上限時間を超えた場合、事後的に上司が超過の理由や講じた具体的対策、部下の状況など

の詳細を報告書として人事部門に提出することを義務付けることで、普段から業務の平準化や長期的な視野に立った時間管理を促すのである。人事部門では、こうした報告書の内容を分析し、なぜ長時間にわたる時間外労働が発生するのか、原因究明や以後の対策の検討に役立てることが求められる。

その際、注意しなければならないのは、部下の残業の実績を<sup>いんべい</sup>隠蔽し、「サービス残業」を強いる（あるいは黙認するなど直接的ではないにせよ原因となっている）管理職の存在である。サービス残業と過重労働には大きな相関がある。部下の健康管理は上司にも責任があり、会社には安全配慮義務がある。そもそも残業の実態を明らかにしないとその対策も講じられない。こうした管理職については、コンプライアンスの視点からも厳正に処罰しなければならない。

## (3) 仕事の見える化の推進

部署横断のプロジェクト活動など、ライン外の業務を多く担当する部下が複数おり、業務状況や繁閑の程度が捉えにくくなっているという声が大きくなっている。

そこで、一人ひとりの仕事の内容と負荷を、イントラネット等を通じてリアルタイムで社内公表し、可視化することに取り組んでいる企業がある。この企業では、「稼働表」[図表7]というエクセル上で簡単にできるシートを作成し、稼働表に一人ひとりが帰宅時にどの仕事に何時間かかったのかを記入するようにしている。これは職場の誰もが見るができるようになっており、上司や周囲の者がそれぞれ関係のあるプロジェクトの業務の進捗度合いや繁閑の程度を把握するのに活用している。

図表7 「稼働表」の例

2013年1月

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	当月計								
PJTNo.	PJT名	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木									
	営業（訪問・来社）																																								
	営業（企画書作成等）																																								
	会議																																								
	伝票処理等																																								

#### (4)会議の見直し

会議が多く、またその所要時間も長いので、本来やらなければならない仕事に手が回らない——といった声は少なくない。そもそも、会議とは、複数の参加者が自らの保有する情報を提供し、それを材料にしてさまざまな観点から議論を行い、その場で意思決定をし、決まったことには従い、責任を持って行動するという、企業が短時間で結論を導き出す"ために非常に効果的な仕組みである。しかしながら、こうした狙いどおりに会議が機能せず、残業発生の温床のようになっている企業が少なくない。会議の本来の目的を鑑みると、議論に加わらず、決まったことに対して責任を取らなくてもよい者は参加する必要がない、ということになる。それ以前に、単に情報伝達だけで意思決定をしないようなムダな会議は、思い切ってやめてしまってもかまわない。

会議の見直しに関して最低限意識すべきポイントとして、[図表8]の五つが挙げられる。これを表にして会議室に張り出し、会議中も常にこのポイントを意識しながら進めていくことは、今すぐにでもできる取り組みとしてお勧めしたい。また、部署ごとに会議の回数

と時間、参加人数を洗い出し、いかに意味のない決まり切った会議が多いかを明らかにした上で、 unnecessaryな会議からなくしていくなど、会議そのものの量・質の在り方を抜本的に見直すことが求められる。

#### (5)管理職自身の働き方を見直させる

自らが朝早くから夜遅くまで現場の第一線で働き続け、自身がプレーヤーとして特筆した成果を出すことが管理職の役割ではない。部下を束ね、チームとして最大の成果を生み出すことこそ、真の管理職の役割なのである。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、自身が効率よく仕事を進め、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。

あわせて、管理職自らが早く帰ったり、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る。長時間労働を抑制するためには、人事部門がメッセージを発して、管理職に自ら率先して自身の働き方や仕事の仕方を見直させることが求められる。

図表8 会議効率化の五つのポイント

主催者は参加者にテーマや内容を事前に知らせ、目的を明確化する

参加者は何を決めるかを常に意識しながら議論し、最後に決定内容を確認してから終了する

「打ち合わせ」と称して何となく始めたり、時間だけ費やして何も決まらないような会議はやめる

就業時間内に行う。終了時間を決め、次の会議に遅刻しないように遅くとも5分前には終了する

会議中に資料を読み上げる時間はなくす。それ以前に「念のため」の資料は作成しない

例えば、管理職は率先して年次有給休暇を取得するといった運動に取り組んでいる会社がある。この会社では、夏季休暇を7月から9月の間に連続して5日、夏季以外に連続して3日、それ以外に月に1回ずつ年間で12日、年間で合計20日の有休取得を管理職に求めている。本来の狙いは、管理職が不在であっても仕事が回るように、仕事の見える化と権限委譲により部下育成を行うことであるが、それを管理職の有休取得の促進という方法で取り組んでいるのが成功の秘訣となっている。

### [ 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仕組みづくりについて述べてきたが、それだけでは解決できない根本的な問題が残っている。それは、人員配置の適正化の問題である。要は、業務をこなすために必要な人員数に対し、あまりにも足りない職場の場合はどうするのか、ということだ。先の埼玉県での2000時間を超える職員の残業時間の問題についても、上田清司埼玉県知事が会見で、年度途中でも必要な場合は人事配置を行うことが可能であるにもかかわらず行っていないと問題点を指摘しているように、人事部門が適正な人員配置をしなければ、時間外労働は削減できない。さもないと、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調や健康障害の発生といった事態を招きかねない。人事部門としては、こうした不幸な事態が生じないよう、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といった対処をしなければならない。

## 6 全社的な風土醸成に向けて

時間外労働の削減という目的自体は取り立てて目新しいものではなく、各社ともにこれまでさまざまな取り組みを行ってきたのではないだろうか。しかしながら、なかなかこうした取り組みが浸透しないのが悩みの種であろう。あらためて時間外労働の削減に取り組むに当たっては、対策を一つひとつ小出しにして行うのではなく、会社として断固として取り組む" という確固たる姿勢を表明し、全社的に、時間外労働の削減に邁進するという風土を醸成しなければならない。

そのためには、時間外労働の削減に向けた全社的なキャンペーンを行うことが効果的だ。キャンペーンにおいては時間外労働の削減に向けたさまざまな施策をパッケージ化し、経営者から管理職、一般社員までが当事者意識を持って主体的に進めていくことをアピールすることが必要である。実際には、社内にプロジェクトチームをつくり、メンバー一人ひとりが自らの職場を見つめ直して意見を出し合い、施策化し、モデル職場を選定した上で、当該職場においてこうした施策を先行的、重点的に実施する。その上で、成果や実績を検証し、そこで得られた成功事例を全社に横展開するという方法が考えられる。プロジェクトチームには、プロジェクトチームメンバーだけではなく、人事担当者や必要に応じて社外コンサルタントなども参加し、労働組合などの協力を得ながら、各種施策の推進状況や残業時間の現状を把握し、その問題点の指摘やその解消に向けた新たな施策を打ち出していくのである。

また、こうしたキャンペーンの実効性を確実なものとするために、「目標管理」(MBO)

の場において、従業員一人ひとりが時間外労働削減の目標を設定した上で、そのために必要な具体的な行動を上司と部下とで決定し、日々実行に移していく——という方法も考えられる。こうした取り組みを行うことで、従業員一人ひとりの働き方の見直しを促し、時間外労働の削減につなげていく。

こうした全社的なキャンペーンの成功の鍵を握るのが、経営トップの積極的な関与である。経営トップが本気で時間外労働の削減に取り組むことをメッセージとして社内に発信したり、経営トップに対し管理職から自部門の時間外労働削減の取り組みの実績を報告する機会を定期的に設けることで、管理職同士での時間外労働削減の競争を促すことなどが効果的といえる。

ただし、中には時間外労働の削減といった取り組みに消極的な経営トップも存在している。こういう経営トップに対しては、時間外労働の削減とは働くに当たってのムダを省くことに尽きるということを人事部門が繰り返し説得し、理解を求めるしかない。

さらに言えば、生産性の向上に反対する経

営トップはいないだろう。そもそも生産性向上とは、Input（業務を遂行する上で投入するコスト）を下げることに、Output（成果）を上げることの両方を達成しないと実現できない。製造現場におけるリードタイム（すべての工程が完成するまでの所要期間）の短縮が至上命題であるのと同様、Input、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得ない[図表9]ということ徹底して経営トップに刷り込むのである。経営トップがこうした当たり前のことに気づき、投入労働時間を短縮することの必要性に目覚めれば、おのずと全社的に時間外勤務の削減という風土が醸成されていくものである。

時間外勤務の削減のためには、今までのようなエンドレスな働き方を容認するのではなく、仕事のムダを省き効率化を図ることで、限られた時間の中で最大の成果を上げるように、経営トップの主導の下、従業員、管理職、組織、会社それぞれが意識を持ち、できることから着実に実行していかなければならないのである。

図表9 生産性の向上とは

