

# ガ 残業マネジメント

こうすれば残業代が利益に変わる

株式会社新経営サービス 森中 謙介

- 第一回 今、なぜ「残業マネジメント」が必要なのか
- 第二回 効果的な現状分析の進め方
- 第三回 労働法の労働時間制度を最大限に活用する
- 第四回 現場における残業時間管理方法の工夫**
- 第五回 給与制度・評価制度の工夫で残業マネジメント
- 第六回 管理者の意識を変える残業マネジメント研修

## 第四回 現場における残業時間管理方法の工夫

**現場管理者による業務マネジメントで、  
確実に「意識改革」「業務改革」に繋げる**

これまで紹介してきた各種の制度は、残業削減の「起点」として重要な役割を果たす。しかしながら、現場のマネジメントが疎かであれば、制度の運用は形骸化するか、逆に違法な状態（サービス残業等）を引き起こすこともありうる。まずは管理者が各種制度の内容を十分に理解した上で、現場の実態に合わせて労働時間を適切にマネジメントすることが求められる。

**まずはここから！  
残業の事前申請・許可制の導入**

通常、仕事の指示・配分は上司が行っている以上、不必要な残業が発生してしまうのは管理者の進捗管理が不十分であるからに他ならない。筆者の経験上、多くの中堅・中小企業では、部下がどんな仕事をしているかは分かっているが、残業実態まで細かく理解しているケースは少ない。別の点から言えば、部下の残業実態について上司は思ったほどコミュニケーションが取れていない。

そこで、非常に初歩的な施策ではあるが、残業の事前申請制・許可制を徹底していくことをお勧めしたい。これには3つの重要な狙いがあり、1つは上司⇄部下の

【図表1】 残業時間管理表

○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9:30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。

日	曜日	時間外業務内容(予定)					時間外業務実施結果(実績)				
		開始時刻	終了時刻	業務内容	時間外に行く理由	上司確認	開始時刻	終了時刻	時間数	遅社時刻	上司コメント(要なる効率化に向けて)
1											
2											
3											

コミュニケーション強化、1つは双方の時間管理意識の向上である。もう1つは、会社として「認めただけの残業としてカウントする」ことができるので、それ以外の、例えば部下が勝手に行っている残業に残業代をつける必要がなくなるなど、潜在的な未払い残業のリスクを軽減することができる。何より、残業申請⇒許可というルールを強制することにより、上司は「なぜ残業が必要なのか」「本当に今日やらないといけないのか」「自分の仕事の配分方法に問題はないか」といったことを考え、部下は「残業が多い自身の状況」を把握するきっかけになるため、不必要な残業は確実に減っていく。

実際に事前申請・許可制を行っている会社でも、「時間がかかる、手間だ」という理由から、形骸化して運用に失敗しているケースは多い。そこで、次のような運用上の工夫を考えたい。【図表1】は、部署共通の残業管理フォーマット

である。ポイントは、どの業務を何時間やるかということに加え、「本人コメント」「上司コメント」を必須とする点にある。本人に対しては、「なぜ時間外にその業務をやることになったのか」を意識させるとともに、管理者に対しては、本当に必要な残業は別として、不必要な残業である場合には「どうすればなくすことができるか」を考えさせることで、「意識改革」「業務改革」に繋げていく。

意図的に残業をさせない、認める基準が厳しすぎるなど理不尽な運用になってはいけませんが、一面として「こんな面倒くさい手続きがあるのなら、残業はしないほうがよい」と部下に思わせることで残業を減らす効果もあると考える。

**部下1人ひとりの仕事スタイルに応じた指導を心がける**

第二回でも少し触れたが、現場で残業管理をする際、部下の残業時間を把握すると同時に、仕事スタイルの傾向についても理解して



もりなか けんすけ 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所所属コンサルタント。主に中堅・中小企業の人事評価・賃金制度構築のコンサルティングを行う。残業削減、定年再雇用といった個別テーマにも精通し、「残業代を効果的に削減する！賃金制度・労働時間制度改定プログラム」「シニア社員人事制度構築コンサルティング」等の商品開発を担当。また、外部講演・執筆の実績も豊富であり、著書に『デフレ時代の「人事評価・賃金制度」の作り方』（中央経済社）がある。

【連絡先】 〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル 株式会社新経営サービス  
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 URL：http://jinji.jp E-mail：morinaka@skg.co.jp

著者新刊好評発売中！



『デフレ時代の人事評価・賃金制度の作り方』  
中央経済社 2,520円(税込)  
人事制度構築事例満載！  
「人事戦略研究所」 http://jinji.jp

おくことが大切であり、現場指導の効果が高まる。[図表2]は、残業が多くなる原因を2つの観点から見たものである。「生活費目的型」「仕事先送り型」などは一見してムダだと分かりやすい残業のため管理がしやすい部類に入るが、問題は後者の「自己満足型」や「仕事抱え込み型」といった、周囲からは一見「問題がないように」見える残業である。部下本人は非常に一生懸命であるだけに、指導には注意を要するが、会社としては不必要な残業を含んでいることは間違いない。

適切な方針を立て、個々に問題解決していくことが求められる。

**全社で取り組む残業削減策～形骸化しないノー残業デーのテクニック～**

ノー残業デーについては、多くの会社で形骸化してしまっているという声を聞くが、上手に活用すれば非常に効果の高い残業削減策となる。ノー残業デーをはじめとした全社的な「強制退社施策」(一斉消灯,全員同時退社ウィーク,パソコンの電源シャットダウン等)は本来、普段の働き方を見直すきっかけにするためのものであり、定着すればワークライフ・バランスの改善にも効果があり、また残業削減、会社の生産性向上の面でもメリットがあると考えられる。

ノー残業デーを成功させるためのポイントは、「その日に合わせ

[図表2] 個人別残業スタイルの一例と対策方針

一見してムダと分かる	対策方針
生活費目的型 ～残業代を生活費に充てる目的で、不必要な残業を繰り返す～	・残業事前申請・許可制度の導入、管理者による指導の徹底 ・より短時間で成果を上げた者を評価し、処遇に結びつける仕組みを作る
仕事先送り型 ～仕事の先送り、締切間際に残業が多くなる～	・アウトプットイメージを上司・部下でしっかりと共有しておく ・進捗チェックの機会を増やし、遅れには何らかのペナルティを設ける
一見問題がないように見える	対策方針
自己満足型 ～不必要な「完璧主義」～	・クライアントに要求されていること、そのために力を入れたいといけなことは何なのか、を上司が部下に明確に伝える ・「仕事の本質」を考えさせる癖付けを行う
仕事抱え込み型 ～自分先できない、自分の仕事を奪われるという「思い込み」～	・「仕事の見える化」「共有化」を進め、切り分けを行う (本当にその人じゃないとできない仕事なのかを検討) ・現状のリスクを伝える (新しいことにチャレンジできず、結局成長の機会をつぶしてしまっている)

て普段の仕事の時短を実現すること、効率改善すること」に尽きる。多くの会社で失敗する原因は明らかで、ノー残業デー自体は実施していても、普段の仕事量・仕事スピードは変わっていないため、その日に強制的に早く帰れと言われても、仕事が終わっていないから帰れない、しかし会社からは強制的に退社させられるので、持ち帰り残業をするか、隠れて社内で残業をするなど悪い傾向に陥ってしまう。当然、社員の不満もたまっていく。

繰り返すが、ノー残業デーに残業をせずに帰ることが主目的ではなく、それをきっかけに普段の仕事の進め方を見直し、残業が必要になっている現状を改善することが目的である。現場の管理者がこうした意識を持って普段のマネジメントを行わない限りは、決して定着しないばかりか、かえって会社に悪影響を与えていく。

また、運用方法も柔軟に設定すべきである。全社一律に毎週何曜日、というのはそもそも設定に無

理がある。当然、部門ごとの状況に応じてノー残業デーを設定すればよいし、どうしても難しい場合は振替措置を設けるのもよい。部門ごとの成果を全社でオープンにするなども有効であろう。社内報による啓蒙活動も積極的に続けていきたい。

**トップ・役員が主体となって運動を進めることが成功の鍵**

現場の残業管理を成功させるために必要なことは、トップが強烈なメッセージを発し、「会社としての本気度」を示すことである。また、実際に現場に下りて自ら落とし込みをしていくことも大切である(ノー残業デーに経営陣が部署内の巡回を行うなど)。その際、「コストカット目的」だけが前面に出て社員の反発を招くことのないよう、長時間労働のデメリット(生産性の低下による会社の収益力の低下、身体への負担など)を十分伝えた上で、会社の最重要課題として取り組んでいく必要性を訴えていただきたい。