

# ガ 残業マネジメント

こうすれば残業代が利益に変わる

- 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

## 第六回 管理者の意識を変える残業マネジメント研修

### 管理職強化は残業問題解決の最も重要なファクター

本連載を通じ、残業は「マネジメント」の課題であると一貫して述べてきた。そうであれば、残業問題の本質は「管理職のマネジメント不全」といっても過言ではない。本来、仕事が「管理職による仕事の指示・配分」からスタートすることを考えれば、適切な労働時間管理が行えるか否かは管理職の能力や考え方によるところが大きい。しかしながら、多くの中堅・中小企業でプレイングマネージャーがほとんどであり、労務管理のスキルや高い意識が十分に備わっている、あるいはそうした機会を付与できている企業は少ない。

### 企業の成長・防衛の観点から管理職の意識を強化する

これまで残業問題のリスクを様々紹介してきた。改めて残業の3大リスクを以下のように定義したい。①心身上のリスク…ある調査によれば企業のメンタル不調者は平均6割にも及ぶとされるが、うつ病や、場合によっては過労死に至るケースもある。②業績圧迫リスク…残業代が利益を圧迫し、あるいは未払い残業代訴訟によって企業存亡の危機に至るケースも否定できない。③生産性低下リス

[図表1] 残業マネジメント研修カリキュラムイメージ

■ 弊社オリジナルのカリキュラム例

実施項目と時間の目安	内容	
<フェーズ1>	オリエンテーション	●研修の狙い
社内ルールの再確認と、残業に対する意識改革 (約1.5時間)	社内ルールの確認	<講義> ●社内の時間管理ルールの再確認
	残業に係る法律	<講義> ●労働基準法の正しい知識 <演習> ●主任Aさんの1日 ～残業はどこからどこまで～
	残業に対する認識を改める	<講義> ●人件費と利益の関係 ～残業で費与が減る!?～ ●良い残業、悪い残業の判断・見極め <演習> ●残業の傾向をタイプ別にチェックする
<フェーズ2>	現状調査と課題抽出	<講義> ●現状調査シートの書き方、アンケートの活用方法 <演習> ●課題発見シートの作成
残業マネジメント手法 (約2.5時間)	問題解決手法	<講義> ●問題とは何か ～問題の定義と解決フロー～ ●「探索型」「設定型」視点からの問題抽出・改善計画 <グループディスカッション> ●フォースフィールド分析 ～推進力の進展、抵抗力の改善～ <講義> ●残業時間管理方法の工夫 ●人事評価を活用した部下育成と残業削減
<b>残業マネジメント研修の目的</b> ■ 時間管理に対する管理職の役割・責務を明確化する ■ 部下の仕事管理に対するマネジメント力向上 ■ 残業をすることそのものに対する意識改革 (3大リスクの理解) ■ 人事評価制度の浸透、運用力向上		

ク…これが最も重要だが、不適切な管理者の残業管理により生活残業、ダラダラ残業が放置されることで生産性が低下するリスクがある。

管理職の意識が低いということはこれらのリスクを会社として放置していることと等しい。仕事のやり方を変える、あるいは人事評価など仕組みを変えることも必要だが、改めて管理職自身に、残業管理が重要な役割・責務であると啓蒙する機会を作ることが重要である。

### 自社で実施できる「残業マネジメント研修」の概要と期待成果

管理者研修のカリキュラムは多々あるが、残業管理をはじめとした労務管理系の内容は多くない。内容自体はそれほど難しくなく、また非常に良いきっかけとな

るので、ぜひ実施することをお勧めしたい。[図表1]は弊社で実施する残業マネジメント研修のカリキュラム例で、概要は以下の通りである。

①オリエンテーション：ここにある意味最も重要なポイントだが、冒頭でトップ(可能であれば)から5～10分程度、会社の取り巻く状況から敷衍して、研修の目的、残業管理の必要性を十分に伝えていただきたい。現場の管理職は総じて忙しく、また多くがプレイングマネージャーであるがゆえに、会社の「残業削減」の掛け声が煙たく聞こえてしまうものである。この点、今の状況を打破して生産性を向上していかないと、場合によっては赤字転落、リストラなど、より深刻な事態にもなりかねないことを伝えていただくことで意識



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！

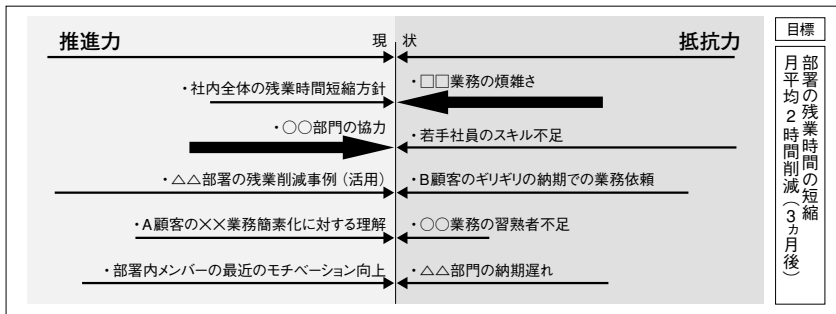


『デフレ時代の人事評価・賃金制度の作り方』  
 中央経済社 2,520円(税込)  
 人事制度構築事例満載！  
 『人事戦略研究所』 http://jinji.jp

[図表2] カリキュラム例①グループワーク：管理者自身の陥りやすいパターンを知る

代表的な行動例	チェック欄
自分でやったほうが早いので、何でも自分でやってしまう。自分自身の長時間残業が恒常化している	(はい いいえ)
具体的なゴール・仕事の完了イメージを伝えずに仕事の指示をしてしまっている	(はい いいえ)
ミーティングが多いか、意味のないものも多いと感じる	(はい いいえ)
つい頼みやすい部下にばかり仕事を頼んでしまう	(はい いいえ)
締め切りが近くなってから多くの仕事を与えがちである	(はい いいえ)

[図表3] カリキュラム例②グループワーク：フォースフィールド分析



のギャップを解消し、全社的な意思統一を図っておくことが何より大事と考える。こうした目的が伝わらないままに研修を行えば、十分な期待成果は得られない。

② 社内ルール、法律の再確認：適切な残業申請方法、タイムカードの使い方、直行・直帰時のルールなど、時間管理についての社内ルールが部署あるいは事業所ごとに徹底されていないケースが見られるため、改めて確認する場とする。また、管理職として知っておくべき労働基準法のイロハについてもレクチャーを行う（法律知識の講義が社内講師では難しい場合のみ、外部の専門家活用も検討する）。

③ 残業実態および残業の抱えるリスクの確認：部署別の残業時間一覧（過去1年間程度）を配付し、改めて現状認識を深めることも重

要である。残業が多い部署ほど、自分のところはそれほど問題ないと考えているケースが多い。また、先ほど紹介した残業リスクをしつかりと伝えることも欠かせない。特に意識が低いと思われるのが、残業代の利益に与えるインパクトである。例えば残業時間が全社で1時間増えることで、売上が変わらなければ利益がどの程度減るかといった簡単なシミュレーションをしてもらえば、その影響の大きさを実感することができる。

④ 意識改善、業務改善に向けたグループワーク：ある程度現状認識ができれば、そこから実際の残業削減に向けた改善策をグループごとに検討する時間を必ず設ける。まずは仕事の指示・配分方法について、[図表2]のように管理者自身に問題がないか確認し、ウィークポイントを発見する。次

に、自部署の課題について現状と解決方針を深く掘り下げて検討する。その際、[図表3]に挙げたようなワークが有効である。フォースフィールド分析は、解決しようとするテーマについて「推進力」「抵抗力」双方の観点から現状の問題点を洗い出して解決策をブレインストーミングしていく手法であり、それぞれの「力」を矢印の大きさと表現する。矢印の大きさが表現できれば、抵抗力を減少させる方法、推進力を増加させる方法のそれぞれを検討する。

研修の最後には業務改善に向けた具体的なアクションプランを作成し、会社全体で目標管理を実施していきたい。研修をきっかけに部署連携でプロジェクトチームを結成し、全社的に残業削減を推進していく体制を作ることができれば理想である。

終わりに～残業代を組織全体の「利益」に変えていくために

残業問題への取り組みの必要性や緊急性は企業によって様々であるが、改めて自社の残業実態について精査し、是正が必要な部分については早急に取り組んでいくことが重要である。「残業代を組織全体の利益」に変えていくため、本連載で解説した『ザ・残業マネジメントサイクル』を意識した取り組みを今後も継続して行っていただきたい。