

# 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

## 第一回 今、なぜ「残業マネジメント」が必要なのか

### デフレ時代における 残業代の業績インパクト

厚生労働省の毎月勤労統計調査によると、平成23年度の残業時間は社員数30人以上の企業で平均11.9時間、なかでも製造業は多くて15.4時間。前者は月給比で約8.94%、後者では約11.9%にもなる。ただし、これは表に現れている残業時間であって、実際にはサービス残業もゼロではないと考えられ、それらを加えると、人件費に占める残業代の割合は決して少なくない。

企業の業績はどうか。程度の差はあるが、長引くデフレ不況を背景に総じて厳しい。この点、業績に比例して残業時間も減ってればよいが、多くの企業、特に中小企業においては受注単価の低下、原価の高騰などにより売上・利益が減る一方で、顧客の要望・品質水準の高まりから労働量自体は現状維持か、逆に増えているようにも感じる。

概して多くの企業が生産性に課題を抱えており、これまでと同じやり方では残業代が利益を大きく圧迫し、「残業代赤字」になりかねない状況である。ムダな残業に本格的にメスを入れ、生産性を高めて利益に変える「残業マネジメント」が喫緊の課題となっている。

### 残業代トラブル増加の動き

残業問題は「労務トラブル」の代表格である。年々増加する「未払い残業代リスク」は場合によっては企業の存続を危ぶませる。ご存知のように、未払い賃金の時効期間は2年間であることから、社員は2年分遡って未払いの残業代を請求できる。月10時間程度の未払い残業であれば、2年間で1人当たり40～50万円程度は軽くいってしまうため、対象者が50人もあれば、中小企業にとっても数十万円の請求が架空の話ではない。

企業の残業代リスク増加の背景として、労務行政の取り締まり強化に加え、労働者意識の変化と紛争解決窓口の増加が挙げられる。「マクドナルド訴訟」以降、「残業代は取り返せる」という意識が確実に労働者側に根付いたことは間違いなく、外部ユニオンの活動や、弁護士等専門家の活動も後押しになっているようである。また、最近では簡易、迅速で実効性の高い「労働審判制度」の利用も水面下で進んでおり、企業にとっては不利な要素が多い。具体的な「残業のムダ取り」に入っていく前に、法対応のリスクを正確に認識し、事前予防を行うという点での「残業マネジメント」が併せて重要課題となっている。

### 確実に効果を出すための 「残業マネジメントサイクル」

以上の課題を認識した上で、いかに戦略的に残業削減を進め、利益に変えていくかを検討するのが本連載のテーマである。

さて、巷には「残業削減」「効率化」「時間術」と銘打った書籍が豊富すぎるほどあり、それぞれのノウハウは残業削減にいずれも効果的なものであると感じる。しかし、一概には言えないが、多くは長続きせず、企業全体として満足いく成果を出すまでには至っていない。その原因として一つ言えることは、それぞれが全体としての「マネジメント」を意識した作りにはなっていないことである。個々の施策として、人の「意識」に訴えること、実際に仕事の「やり方」を変えてみることは絶対に必要なことだが、単発の施策では効果が薄い。では、どうすべきか。筆者の考える「残業マネジメント」の仕組みは次の通りである。

[図]を見ていただくと、「意識改革」と「業務改革」(プラス、その結果としての残業削減)の前後に、「制度活用」と「処遇反映」というステップを置いている。

多くの企業を見て感じることもだが、特に残業が問題になっている企業において、残業代は社員に



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・中小企業を対象に人事評価・賃金制度構築支援を行うとともに、最近では残業削減対策、定年再雇用制度改革など幅広いテーマでのコンサルティング・講演・執筆活動を行っている。

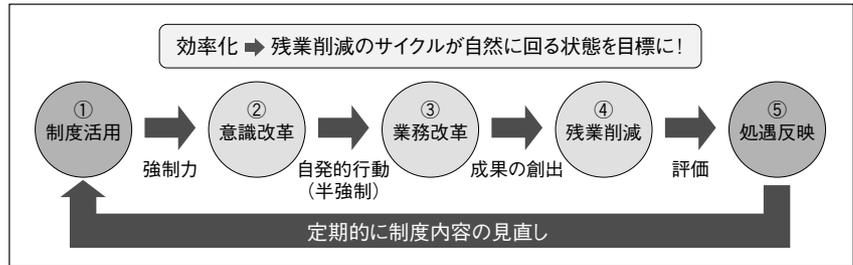
[連絡先] 〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル 株式会社新経営サービス  
TEL : 075-343-0770 FAX : 075-343-4714 URL : http://jinji.jp E-mail : morinaka@skg.co.jp

著者執筆の小冊子を無料プレゼント!



「残業代を効果的に削減する人事制度改革の進め方 No.1」ご希望の方は下記アドレスより「人事制度ノウハウ」へアクセス「人事戦略研究所」http://jinji.jp

【図】 残業マネジメントのサイクル



とって完全に給与の一部となっている。「生活残業」という言葉があるが、社員の中でもそれが当然のように感じる者が多い。こうした社員に対して、「残業を減らせ」「効率を上げろ」と口で言ったとしても、極端に言えば生活費を減らされるわけなので長続きしない。残業問題が根本的な解決に向かわない理由がここにある。

上記の問題に対する対策の第一は、「制度・ルール」により「強制力」を働かせることである。具体的には、連載の中でも紹介する各種の労働時間制度（変形労働、フレックス等）の活用、ノー残業デーなどの強制退社施策、残業の許可・申請制などの管理ノウハウである。社員からは当然反発・不満が予想されるが、命令として「強制」することにより、半ば無理やりにでも「意識改革」「業務改革」に向かわせる起点とするのである。しかし、これでも十分ではない。

対策の第二は、「成果＝残業削減、あるいはそれにつながる提案等」を評価し、給与・賞与や昇進といった処遇に反映させることである。特別休暇の増加など、ワークライフ・バランスにつながるような処遇でもよい。多くの社員は、残業削減に向けた動きで仕事のやりにくさを感じているだけでなく、残業代が減らされているので施策に対する自発性が生まれな

い。当然といえば当然だが、「やってもやらなくても同じ」であれば人は消極的になるのが普通であり、要は、残業削減に対して「メリット」を感じさせる仕組みをセットで取り入れる必要がある。

上記のサイクルを、(ある意味これが一番重要なことだが) 企業のトップの掛け声の下、管理者を中心に適切に「マネジメント」していくことが、根本的な残業削減、ひいては労務リスクの軽減、生産性の向上につながっていく「正攻法」ではないかと考える。

**こうすれば  
残業代が利益に変わる**

残業のマネジメントサイクルを意識しながら最適な施策を講じることができれば、残業代は確実に利益へと変わっていくはずである。まず、前提として詳細な現状分析を行う（本連載第二回）。現状認識が不十分であることから、本質的な原因発見に至っていないケースが多く、適切な打ち手が選択できていない。いろいろな手法を駆使して、現状分析を効果的に行うことが重要である。次に、具

体策の解説を行う。労働基準法が定める各種の労働時間制度は、企業によっては非常に高い効果が得られるが、うまく活用できていないのが現状である（第三回）。また、現場での残業時間管理方法についても一工夫が必要である（第四回）。ノー残業デーなどの強制退社施策は形骸化しがちといわれるが、社員の意識に上手に働きかけることによって大きな効果が得られる。そして、制度活用による強制力と、具体的な行動を継続していく上での「結節点」となる、評価・給与制度の工夫についても紹介する（第五回）。さらには、マネジメントの主要な役割を担う管理者の意識改革手法についても紹介する（第六回）。とりわけプレイングマネージャーの多い中小企業において、労務管理意識、また、残業代をコストとして捉える意識は非常に薄いと言わざるを得ない。残業マネジメントを成功に導く上で、「残業マネジメント研修」は非常に有効である。

本連載の内容が、読者企業の残業削減に向けた取り組みの一助となれば幸いである。