

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

第二回 効果的な現状分析の進め方

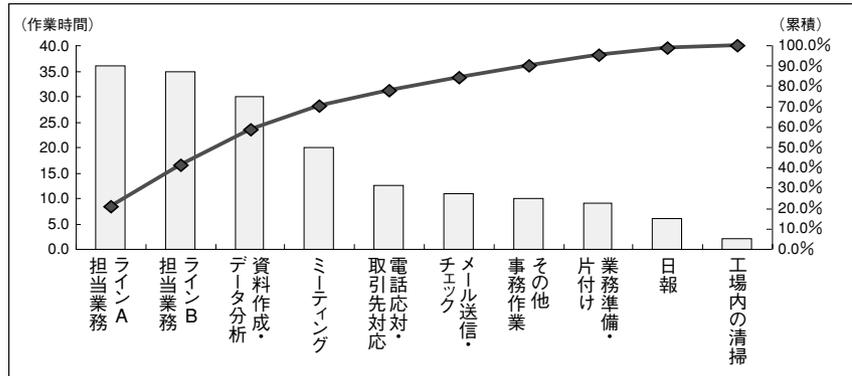
残業問題の本質的な原因を見極める

問題解決のプロセスにおいて、「本質的な問題」を発見できればすでにその6割程度は解決できたものといわれる。残業問題も同様に「なぜ残業が減らないのか」、その本質的な原因を明らかにしなければ、満足のいく成果は得られないと常々感じている。また、業務オペレーションの問題なのか、人のスキルの問題なのか、はたまた企業風土的な問題なのか、問題の性質によっても解決の方向性は全く異なるものとなっていく。そこで、まずは現状分析を「定量」「定性」、2つの観点で徹底的に行うことが必須となる。

残業の定量的分析手法

定量分析について、大まかにどの部署で、誰の残業が多いかということとはイメージできていても、細かくデータを拾っている企業は少ない。まずは直近2年分程度を対象に、社員区分では個人別/課別/部門別/全社、期間区分では週別/月別/四半期別/年間といった具合に、できるだけ細かい単位で残業時間の総量を把握する。過去のデータが不明な場合は、改めて調査を実施することになるが、その際には日報の活用が効果

【図表1】ABC分析



的である。日報では仕事別の所要時間を記録させるとともに、特に時間のかかる仕事については、改善の余地がないかメモを残せるようにフォーマットの工夫を行うとよい。日報の記録が1ヵ月分程度溜まれば、社員区分ごとに業務工数のABC分析（例えば1ヵ月間の総労働時間について、時間数で全体の70%を占める業務をAランク、20%をBランク、10%をCランクとしてグラフにする）が可能になるため、併せて実施する【図表1】。「どの仕事にどのくらい時間がかかっているのか」を全社で見える化することで、問題点が浮き彫りになる。

同じ要領で、残業代についても集計を行っておく。残業代が過度に人件費比率を押し上げていないか、また、残業時間と残業代は厳密には比例しないことから、残業時間は少ないが残業代が高いとい

うことがあれば、残業単価を減らすことができないかを考えるきっかけとなる。社員の賃金分布を作成して、「残業代の有り無し」で管理職⇄非管理職間の賃金逆転現象が生じていないかどうか、なども確認をしておきたい。

残業の定性的分析手法

定量分析が実施できれば、ある程度対象となる社員/部門が限定されてくる。次に、それでは「なぜそうなっているのか」を具体的に掘り下げていく。まずは、個別ヒアリングおよび現場調査を行い、定量データの裏付けをとる。これだけでは原因が特定しにくい場合には、匿名のアンケートを全社で実施する。本音も拾いやすいため、併せて実施したい。ここまでできれば、次に残業の原因となる業務別に「特性要因図」を作成する【図表2】。原因を網羅し、



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

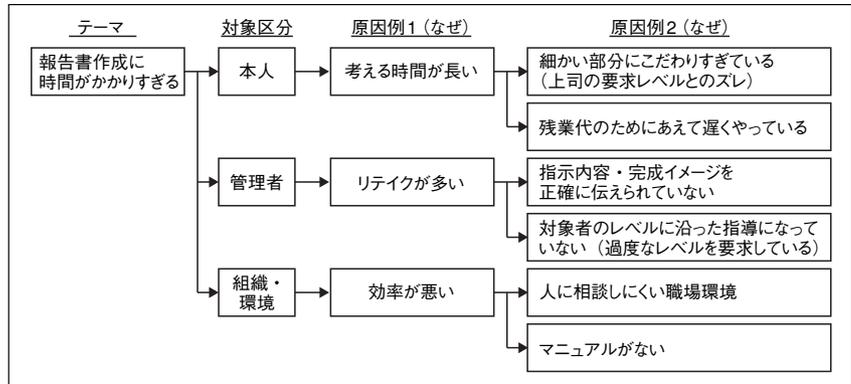
解決方針を共有する上でも重要な作業である。

また、残業の原因が対象となる社員本人の問題である場合、管理者としては指導の必要があるが、その際に、社員別の「残業スタイル（やり方）」を分析し、指導プランを持っておくと効果的である。例えば、「ダラダラ残業型」。この場合は、「残業自体を申請許可制」にして指導を強化するのが有効な手段である。あるいは、「自己満足・独りよがり型」。これは一見すると問題がないように見える（頑張っているように見える）残業であるだけに、より注意が必要である。指導方針としては、「クライアントの意向に沿って仕事を進める」「仕事の完成イメージを十分すり合わせて仕事に取りかからせる」など、当たり前のことを十分時間をかけて理解させることが重要である。

コンプライアンスチェック

定性分析を行う際、自社の労働時間制度のコンプライアンスチェックを併せて実施する。例えば、残業時間の端数処理について、30分未満の残業時間を1日単位で処理することは違法であること、残業代単価を計算する際、一定の賃金は除外賃金として含めないでよいとされるが、全社員一律の金額支給となっている住宅手当は除外賃金にならないことなど、見落と

【図表2】 残業特性要因図（簡易版）



【図表3】 現状分析メニュー一覧表

	カテゴリー	メニュー	ツール・手法
現状分析手法	定量分析	残業時間分析（対象者区分、期間区分）	日報、ABC分析
		残業代分析（同上）	賃金分析
	定性分析	個別ヒアリング・現場観察 残業の要因分析 残業のスタイル分析 労働時間制度のコンプライアンスチェック	匿名アンケート 特性要因図 業務工程表（プロセスマップ） 未払い残業リスク診断シート

しがちな法律が多く、労務トラブルの温床となっている。判断が微妙な例もあるが、できる限りのリスクヘッジを行っていただきたい（※簡易に自社の未払い残業リスクを診断できる『未払い残業リスク診断シート』を差し上げますので、ご関心のある企業様はメールでお問い合わせください）。

制度活用⇒意識改革⇒業務改革の方針を立てる

以上の現状分析手法はあくまで一例であり、また実際には各企業の必要性に応じて選択することになる【図表3】。現状分析ができれば、続いて具体的な解決策の方針を立てていく。その際には、前回紹介した「制度活用⇒意識改革⇒業務改革」の残業マネジメントサイクルに落とし込むことを意識

する。例えば、残業の原因が「仕事の中身が勤務時間に合わない（所定勤務時間終了後に顧客・取引先からの問い合わせが多いなど）」ことにある場合には、①変形労働時間制度の活用で仕事の中身と勤務時間を合わせることを検討する、②新制度に慣れさせるよう意識改革を図る、③業務の流れ自体を変えていく（業務工程表などがあると方針を立てやすい）、といった一連の流れを意識することが重要である（もちろん、すべての場合にこのサイクルを意識する必要はなく、個別に施策を進めてもよい）。

今回は「制度活用」の面、特に労働時間制度を活用した残業マネジメント手法について検討していく。