

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

第三回 労働法の労働時間制度を最大限に活用する

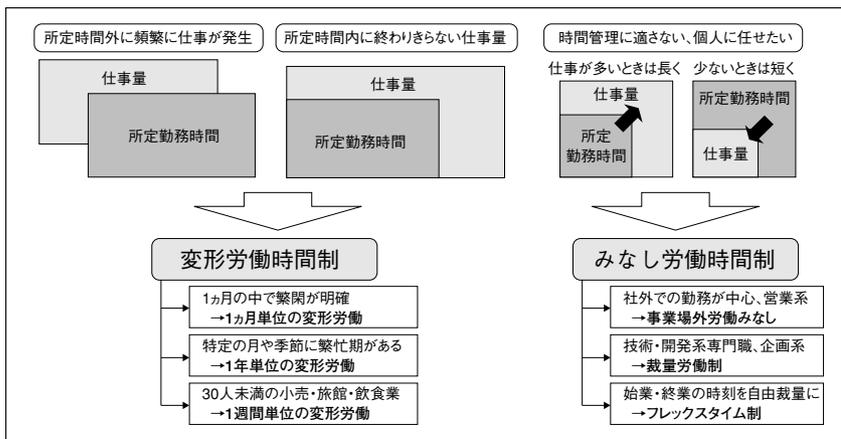
思ったよりハードルが高い「労働時間制度の変更」

厚労省の平成23年就労条件総合調査結果によれば、いわゆる「変形労働時間制」（1年／1ヵ月／1週単位の変形労働時間制、フレックスタイム制）を採用している企業は53.9%、「みなし労働時間制」（事業場外労働のみなし労働時間制、裁量労働制）に至っては11.2%と、あまり活用が進んでいないのが実態である。その原因は様々あるが、①法律の要件が難しく、厳しいこと、②仕事の進め方を変えていく必要があること、③今までと同じ労働時間でも残業代が少なくなるため、導入に際して社員の反発が予想されること、などが大きな要素として挙げられる。しかし、有効活用できれば残業削減に効果が期待できるだけでなく、意識改革や業務改善にもつながるため、会社によっては取り組む意義が大きい。

自社の業種・業態に適した労働時間制度を見極める

残業の発生スタイルは大雑把にいうと次の3つに分類される。①「所定時間内に終わりきらない仕事量が与えられているケース」、②「所定時間外に頻繁に仕事が発生するケース」、③「時間管理に

【図表1】 各種の労働時間制度の選択イメージ



馴染まない業務を担当しているケース」である。①②に対しては、柔軟な所定時間の調整を合法的に行える変形労働時間制、③に対しては、所定時間をすべて「みなし労働時間」とすることで、ある程度仕事時間を個人の裁量に任せることのできるみなし労働時間制が適している【図表1】。

これらの制度の導入に際しては、概ね次のような流れを意識するとよい【図表2】。まず、自社の残業スタイルが上記のどのケースに当たるかを全社的に洗い出す。ここで、前回紹介した現状分析のノウハウが活きる。次に、自社の問題解決に最適な制度の選択と、法律要件を満たすかどうかを検討する。その際、仕事のオペレーションが変更になる場合を幾つか想定し、支障がないかどうかについても考えておく必要がある

（例えば、遅い日でも残業にならない分早く帰る日を作らないと帳尻が合わないが、それで普段の仕事に大きな影響が出ないかどうか、など）。

残業削減＝「良い仕事」と認め（評価し）、報いる（処遇する）仕組みをつくる

最後に、社員のモチベーションへの配慮である。変形労働にせよ、みなし労働にせよ、会社としての直接的な狙いは残業削減にあることから、社員にとってはどうしても受け入れにくい。こうした会社の思惑だけがダイレクトに伝わってしまうため、多くの会社では労働時間制度を変更しても長くは続かないか、形骸化してしまう。原因は、会社としての残業削減の目的・ゴールが明確になっていないことと、成果を評価し、処遇に反映させる仕組みがないことにある



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

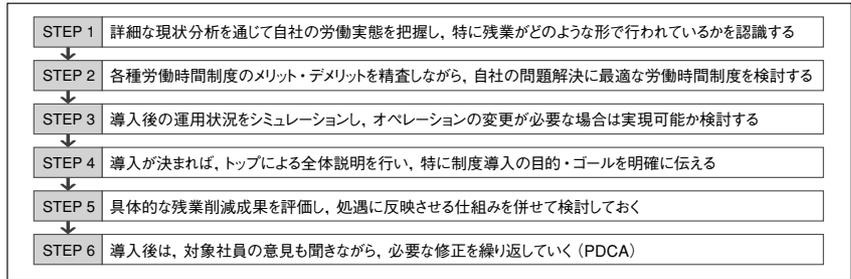
と考える。

例えば次のような、メーカーの研究・開発職の裁量労働制適用事例がある。仕事量（インプット）重視の考え方が部門に浸透していたため、当該職種の残業代が飛び抜けて多いことが問題となっていた。成果（アウトプット）重視への方針転換を機に裁量労働制を導入し、残業削減に大きな効果が得られたが、徐々に対象者の不満が募り、退職者も出る事態となった。やや極端な事例だが、実際にはこのように「極端から極端」へ流れるケースが比較的多い。そこで、インプットに対する処遇と、アウトプットに対する処遇のバランスがとれるよう、給与制度の改定を併せて行った。[図表3]の③にあるように、研究・開発成果に対するインセンティブを目玉とし、アウトプット重視への意識改革を図った。その一方で、定期的にハードワークを余儀なくされる実態を鑑み、①②のような、労働量に対する処遇も残したことで、ある程度納得して業務にあたってもらえるようになった（評価・処遇の設計方法についての詳細は第五回で紹介）。

トライ&エラーを繰り返し、徐々に馴染ませていく

以上のような取り組みを導入している企業では、大なり小なり残業削減の成果が出ている。しかし、

[図表2] 制度の導入ステップ



[図表3] 裁量労働制適用者の納得度を高める給与制度の工夫

- ① 裁量手当：1日当たり1時間分の「みなし時間外手当」相当額を支給
- ② 繁忙手当：部署別、担当別の研究・開発案件の状況を部門長会議で判断し、繁忙が予測される社員については、月当たり5時間単位で繁忙手当を加算できる
- ③ 成果手当：会社が定める技術・開発職者の成果基準に応じて、2か月に1回評価を実施し、その結果で「基本給×15%」を限度として、インセンティブの意味合いで成果手当を支給

導入当初は対象者のモチベーションが下がることが多く、どの企業も最初からうまくはいかない。業務改善、意識改革まで伴って「残業削減＝組織の利益」といえるような成果が出るには時間がかかる。その意味では、労働時間制度の変更にはトライ&エラーが必須である。

まだ導入に踏み切れないという企業は、対象を絞って始めるとよい。いきなり全社に展開するとハードルが高いため、例えば間接部門から実施して経験を積んでいく。各種の労働時間制度は部門ごと、さらには個人ごとでも採用ができるという柔軟さを持っており、就業規則の変更は必要だが、やってみて成果につながらなければ廃止する、あるいは内容を変更することも可能である。後戻りできない仕組みではないと捉え、まずは実践していただきたい。

すでに導入済みの会社であれ

ば、効果性の検証が必須である。導入後の管理が十分できていないため、逆に企業運営の足枷になっていることもありうる。顧客へのサービス品質が保てないとの理由で、大手企業がフレックスタイム制を廃止したというニュースもまだ記憶に新しい。効果性検証の観点としては、①導入前後で残業時間・残業代はどの程度減っているか、②社員の残業に対する意識、また仕事に対するモチベーションはどのように変わっているか（場合によりヒアリング、アンケートも実施）、③法律に則って運用ができていないか、などが挙げられる。当初の目的が達成できているかどうかを改めて見直し、マネジメント強化を図っていくことが必要である。

今回は少し視点を変え、これら制度の強制力の下で働く社員をマネジメントする現場の管理職が意識すべき残業時間の管理ノウハウについて紹介していく。