

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

第五回 給与制度・評価制度の工夫で残業マネジメント

正しく行動した社員が報われる仕組みをつくる

第四回までを通じて、残業の実態と問題点を把握し、半強制的に残業削減・効率化に向けたアクション（意識面・行動面の双方）を促し、管理者を通じて適切に管理する手法について紹介してきた。次のステップで大切になることが、会社が求める行動を積極的に実践して成果に繋がったことを適正に評価して、給与・賞与ないし昇進・昇格といった処遇に結びつけることである。

評価項目は「プロセス」「成果」の2軸で、意識改革・業務改革を促進する

社員にとって残業代が生活費感覚になってしまっていると、「残業をなくせ、残業は悪だ」と言っても、どうしても消極的になってしまう。こうした状況に対する解決策として、例えば削減できた残業代を若干上乘せして給与で還元するといった方法も考えられるが、それだけでは「仕事を効率化していく」という目的意識は醸成されにくい。そこで、人事評価を通じて半強制的に行動させていく方法が考えられる。

【図表1】はメーカーの業績評価項目の例である。ポイントとして、一般的な数値目標に加え、個

【図表1】 残業削減を促進する成果・業績評価項目例

評価項目	定義	ウエイト	評価点						
			0	10	20	30	40	50	
生産目標達成率	生産台数実績 ÷ 生産台数計画	50%	83%未満	83%以上 88%未満	88%以上 93%未満	93%以上 97%未満	97%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満
労働生産性目標達成率	個人生産性実績 ÷ 個人生産性目標	20%	83%未満	83%以上 88%未満	88%以上 93%未満	93%以上 97%未満	97%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満
残業時間削減目標達成率	チーム残業時間実績 ÷ チーム残業時間目標	10%	83%未満	83%以上 88%未満	88%以上 93%未満	93%以上 97%未満	97%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満
⋮	⋮	⋮							

【図表2】 残業削減を促進するプロセス評価項目例

評価項目	定義	ウエイト	0	1	2	
			改善提案	改善課題を発見したときは、積極的に組織に改善提案を行うようにしていたか	2	全く行っていない
他者フォロー	周囲の状況を普段からよく観察し、積極的に後輩や同僚の仕事のフォローを行っていたか	2	全く行っていない	意識はしているが、行動レベルでは不十分であった	必要に応じてフォローを行っていた	状況をよくタイムリーフォローを
スピード	業務処理においてスピーディーな対応・行動をとっていたか	2	全く物足りない	努力はしているが改善を要するレベルである	問題ないスピードで処理できている	常にスピーディーに処理できている
タイムマネジメント	適切にタイムマネジメントを行い、不必要な残業が発生していなかったか	1	全く物足りない	努力はしているが改善を要するレベルである	問題なくタイムマネジメントができています	タイムマネジメントが優れており、予定に要変更
自己啓発	自発的にスキルアップに努めていたか	1	全く行っていない	意識はしているが、行動レベルでは不十分であった	必要に応じて行っていた	積極的に模範つけてスキルアップしていた
標準化意識	仕事の標準化・マニュアル化により少しでも時短できるよう意識して仕事を進めていたか	1	全く行っていない	意識はしているが、行動レベルでは不十分であった	必要性が大きい内容に関しては標準化を進めていた	常に標準化を意識し、ようようにして
⋮	⋮	⋮				

人の労働時間当たり生産性（出来高÷投入工数）を評価の対象としている。評価単位は個人あるいはチームのどちらでもよいだろう。また、「残業時間削減目標」といったダイレクトな評価項目を設けることも一案であり、部署単位で評価すれば意識向上にも役立つ。もっとも、こうしたダイレクトな指標を設ける場合は残業の実態や本質的な課題が押さえられていないと、評価に対する納得性が得られないため注意が必要である。

【図表2】はプロセス評価項目の例である。まずは、「スピード」や「タイムマネジメント」「仕事の標準化」など、不必要な残業を

せずに効率よく仕事を進めるために必要な行動を列挙し、評価対象とする。一方で、「自分だけ良ければいい」という発想にならないよう、他人が忙しいときの「フォロー」「部門連携」や「改善提案」といった全体貢献ができていないか否かも評価することでバランスをとる。

給与制度では「みなし残業代」を上手く活用する

以上のように、残業削減に向けた積極的なアクションおよびその成果が適切に評価され、処遇に繋がる仕組みが整えば、徐々に組織にも変化が表れるようになる。



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3】みなし残業代（固定残業代）活用の基本パターン

A: みなし残業 適用なし
 B: みなし残業 適用あり (実残業時間 ≤ みなし残業時間)
 C: みなし残業 適用あり (実残業時間 > みなし残業時間)

ある月の月給 20万円 + 5万円	ある月の月給 20万円	ある月の月給 25万円 + 5万円
30時間分 5万円	30時間分 5万円	30時間分 5万円
20万円	20万円	20万円

もっとも、成果をどの程度給与・賞与等の処遇に反映・配分するかは会社の社風もあるため、慎重に決めていただきたい。

ところで、残業代と給与制度の関係では、「みなし残業代制度（あるいは固定残業代制度）」の導入がここ数年活発になってきているため、簡単にその意義・活用法について紹介しておく。要は、会社があらかじめ決めた残業代（あるいは一定時間数分の残業代）を固定給として（残業のあるなしに関わらず）支払う仕組みである。【図表3】にあるように、実残業時間に相当する残業代がみなし残業代以下であれば、追加の残業代支払いは必要ないが、みなし残業代を超える残業時間が発生すれば、超える分は別途残業代として支払わなければならない。

みなし残業代制度導入の意義は様々あるが、重要なことは残業時間の上限感覚を持たせ、残業があ

るときもないときも含めて、その範囲内で仕事を終わらせるよう意識づけをしていくことにある。

残業代は追加・臨時で発生する賃金ではなく、あらかじめ持ち分として用意されているものであり、残業がないときは丸々獲得できるが、残業が必要なときは持ち分の範囲で所定時間を超えて仕事をこなす義務があるもの、というように発想を転換することができれば、残業マネジメントにおける「意識改革⇒業務改革」の段階に上手く結びつけることが可能となる。

なお、みなし残業代制度は全社一律に導入する必要はなく、必要な部署だけ、あるいはチーム・個人単位でも設定が可能である。また、設定する残業時間数も会社が任意に設定できる（賃金規程の変更は必要）ため、会社ごとに効果最大化できる工夫を考えていただきたい。

みなし残業代の導入に際して、現在の給与の一部をみなし残業代に充てる場合には注意が必要である。例えば20時間分のみなし残業代を設定するとき、それが今の月給にすべて上乗せされていれば問題ないが、今の月給の一部を10時間分のみなし残業代に充てる方法は労基法上の不利益変更となりうる。会社としてはメリットの大きい施策であり、また実施できる可能性もゼロではないが、法的

なリスクを十分に認識する必要がある。

また、導入後には社員からの反発も十分に予想される。採用する場合には、会社としての必要性が存在することはもちろんのこと、例えば賃金制度全般の改定のなかで実施することによって、全体としての不利益感を和らげる（みなし残業代の設定により基本給、諸手当が実質減額になる程度を小さくする、人によっては純粋にみなし残業代が給与に上乗せになるケースをつくる、など）ことができるように留意しなければならない。

メインテーマはあくまで「改善」と「管理の徹底」

以上の内容は、残業削減に向けたアクションの「プロセス・結果」を「処遇」として反映させることによって現場の管理や教育、改善活動がスムーズに展開できるようにするためのものであり、あくまで手段であることに注意されたい。仕組みを頼りにして本来の目的達成が疎かになってしまったりは本末転倒となる。本連載を通じてお伝えしようとしている「残業マネジメント」の要旨はそこにある。マネジメントサイクルの中に適切な評価・処遇制度を組み込み、トライ＆エラーを繰り返しながら徐々に残業削減を行っていただきたい。