



「ムダ」排除で残業をゼロに！

生産性アップの処方箋

Part 1

「ムダ残業」排除のための 残業マネジメント

近年、長時間労働の抑制に向けた政府の動きが加速しており、各企業においても残業時間を抑制していくことが求められている。業務が効率化し、生産性アップにも効果がある残業削減。効果的に残業を減らす、社員の意識を根本から変える「残業マネジメント」の方法を紹介する。

株式会社新経営サービス
人事戦略研究所
シニアコンサルタント

森中謙介さん



中堅・中小企業を対象にした人事制度コンサルティングを幅広く手掛ける。残業削減や高齢者雇用のテーマにも精通し、「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」等の実践的なサービス開発を行っている。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。

「攻めのマネジメント」が 求められる時代

ここ数年、長時間労働の抑制に向けた政府の動きが加速している。「新成長戦略」の中では「働き方改革」が重要テーマとして掲げられており、「年次有給休暇の取得促進」「裁量労働制・フレックスタイム制の見直し」「時間ではなく成果で評価される制度への改革」など、重要な法改正を伴う改革が進行中だ。各企業においても残業時間を抑制していくことが求められているが、今後は政府の要請や新しい法律に対応した企業運営を行うために、「効率化」「生産性向上」を旗印として、全社で社員の意識を変え、仕事のやり方も変えるような「攻めのマネジメント」を推進しなければ、大きな成果は得られない。このことを「残業マネジメント」と呼ぶこととし、具体的な実務について解説したい。

残業マネジメントの進め方

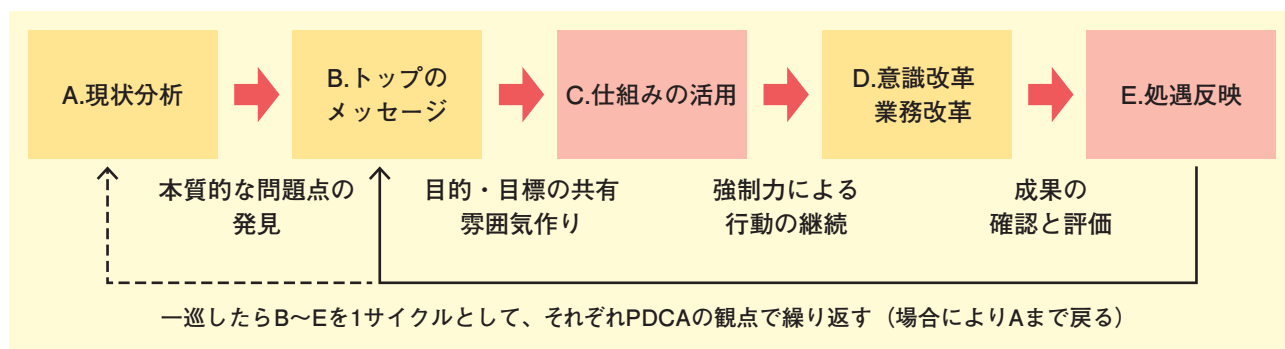
筆者の経験上、企業における残業削減活動の多くは場当たり的だ。短期的には成果が出て長続きせず、目指す成果にはつながっていない。その原因

は至ってシンプルであり、必要な取り組みが一部抜け落ちていること、それぞれの取り組みが一連のサイクルとして正しい順序で行っていないこと、PDCAの観点で進捗管理が徹底できていないことにある。

「残業マネジメント」はこれらの問題点を克服する考え方であり、イメージは図表1の通りである。

まず問題となっている残業がどのようなかを調査する（A.現状分析）。その結果を踏まえて残業削減が必要であれば、業務のやり方を見直したり、個人の能力を向上させることで効率化を目指す。経営トップが率先して残業削減の目的と取り組みに対する本気度を全社に発信し、管理者を中心に組織全体で取り組む雰囲気醸成していくことも重要な（B.トップのメッセージ）。「仕掛け」を使って効率化を進めていく（C.仕組みの活用）が、そもそも残業削減に対する当事者の動機が弱かったり、生活費のために残業をしているようなら、うまく効率化が進まないため、対象者の意識を変える必要がある（D.意識改革・業務改革）。最後に成果を確認し、評価につなげる（E.処遇反映）。ここからは残業マネジメントの各サイクルについて解説していく。

図表1 ■「残業マネジメントサイクル」体系図



資料／筆者作成

まずは現状分析から

残業が多いことを会社として問題視するにあたり、「なぜ残業が多いのか、減らないのか」を深く分析し、その根本的な原因まで到達できている企業は少ない。業務オペレーションの構造上の問題か、個人のスキルの問題か、企業風土的な問題か等、問題の性質によって解決策は異なるし、適切な策を選ぶかどうかで要する時間、費用、成果も変わる。それだけに、本質的な問題を見極める現状分析はもっとも重要である。

①よくある残業のパターン

多くの会社において、すべての残業が必要かといわれればそうではないだろう。そこで、不要な残業を見極めることが重要である。

①一見して「ムダ」とわかる残業

いちばん多いのが「生活費目的」の残業だ。残業代を目当てにあえて仕事を遅くまでやったり、無意味な作業を残業時間で行うといったものがある。対策としては管理者がきちんと現場の仕事状況を観察することに尽きる。仕組みとしては「残業の事前申請・許可制」の活用が有効だ。

②一見して「ムダではない」ように見

える残業

たとえば「自己満足型」残業。クライアントに提出する資料の見栄えにこだわりすぎて、提出ぎりぎりまで残業をしてしまうことなどは典型例で、見栄えが重要な仕事でないとなると、無意味な残業である。こうした残業は、一見すると「がんばっている」ように見えるため、管理が難しい。対策としては、管理者が仕事のゴールイメージを伝えておく、つまり何が必要で何が不要なことなのか明確にすることによってこれを防ぐことにつながる。

②定量的分析

現状分析を効果的に進めるにあたり有効なのは「定量的分析」「定性的分析」の両面からアプローチすることだ。まずは定量的分析について、次のような手順で進めるとよい。

①直近一年分（可能であれば二年分）

の残業時間実績を基に、傾向を確認

社員区分（全社／部門／チーム／個人）、期間区分（年間／四半期／月／週）に分けて再集計するとよい。

②問題部分の詳細な分析を行う

どの仕事で残業時間を要しているのか、業務区分ごとに再集計し、残業時間の「ABC分析」を行う。これは傾向が見える化できるため、必ずやっ

ておきたい（次ページ図表2）。たとえば、残業が行われている仕事を残業時間順に並べて総残業時間に対する累積構成比を算出する。仮に上位七〇％をAランクとするなど、優先的に残業削減を行う業務を設定するとよい。

③残業の詳細な記録を取る

また、今後も日常的に分析を行うために、日報を活用したり、「残業の事前申請・許可制」を活用し、残業の詳細な記録を取っていくことを提案したい。

これと同じ要領で、「残業代」についても再集計を行う。残業時間で行った仕事に対してどの程度の人件費が投下されているのかを見える化することにより、費用対効果を検証する材料にもなるからである。

③定性的分析

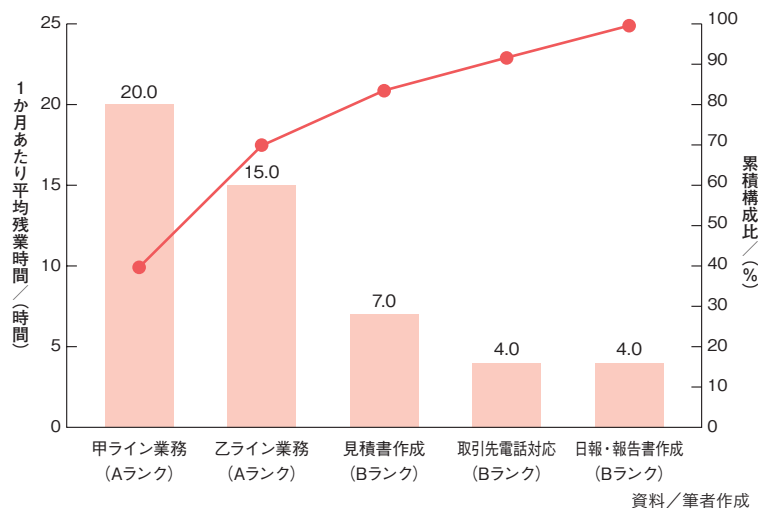
次に、問題となる残業が「なぜ行われているのか」「なぜ減らないのか」といった定性的な要因について分析していく。

①データから残業の原因をつかむ

現場調査や担当者へのヒアリングが主だが、これだけでは原因がつかみにくい場合には、匿名のアンケートを全社または部門単位で実施して、社員の本音を拾えるようにしたい。

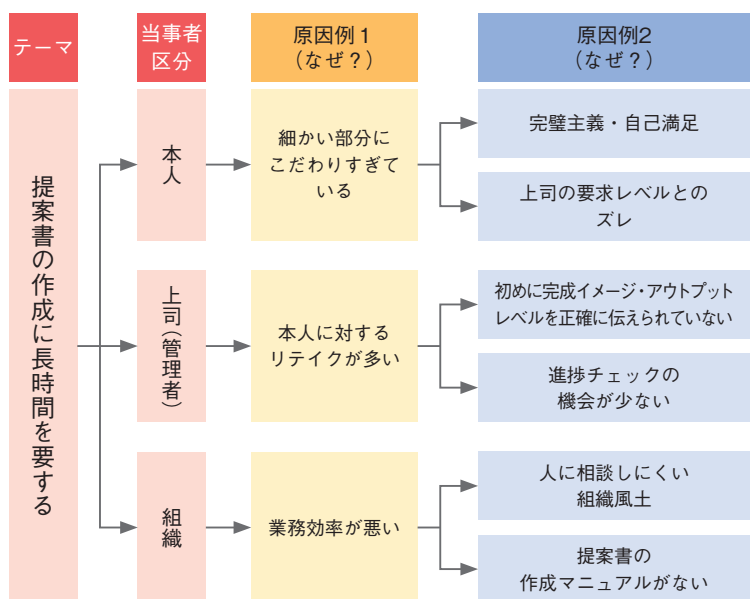
図表 2 ■ ABC 分析を用いた残業の定量的分析

ある製造部の1か月あたりの平均残業時間と累積構成比の算出（ABC分析）



図表 3 ■「特性要因図（簡易版）」を用いた残業の定性的分析

特性要因図（簡易版）



②原因を具体的に掘り下げる

調査の結果、たとえば「提案書の作成に時間がかかりすぎる」といった大まかな原因がわかったとする。そこで「特性要因図」等を活用して「提案書作成に時間がかかる理由」を網羅的に書き出し、具体的に掘り下げていく。この作業は、本質的な問題点を把握するために重要であり、でき上がったフロー（図表3）は、残業マネジメントを具体的に展開していく上で非常に有益な資料となる。

現状に合った見直し方法を

現状がわかったら、いよいよ「残業マネジメントのC・仕組みの活用」について検討していく。最初に全体像を確認しておきたい。残業マネジメントを考える際には、「残業時間数の削減」と「残業代単価の削減」の両面からアプローチし、課題に適した仕組みを複合的に検討することが重要である（図表4）。

（1）残業時間数の削減

①労働時間制度の見直し

残業削減のために、労働基準法が定める「変形労働時間制」「みなし労働時間制」などの「労働時間制度」を活用する方法がある。

たとえば「みなし労働時間制」の一つである裁量労働制のメリットとしては、裁量制を好む社員のモチベーションが上がり効率的になる、業務効率の悪い社員に必要以上に残業代を払う必要がなくなる、成果や能力を重視

した給与処遇に方針転換できる、などがある。

企画業務型の裁量労働制は現在、適用職種が検討されていることも含め、このような各労働時間制度は、業種・業態・職種で適しているものが異なるため注意したい（図表5）。現行の制度は部署単位、個人単位でも採用が可能なため、課題に応じたベストミックスができるようにしたい。

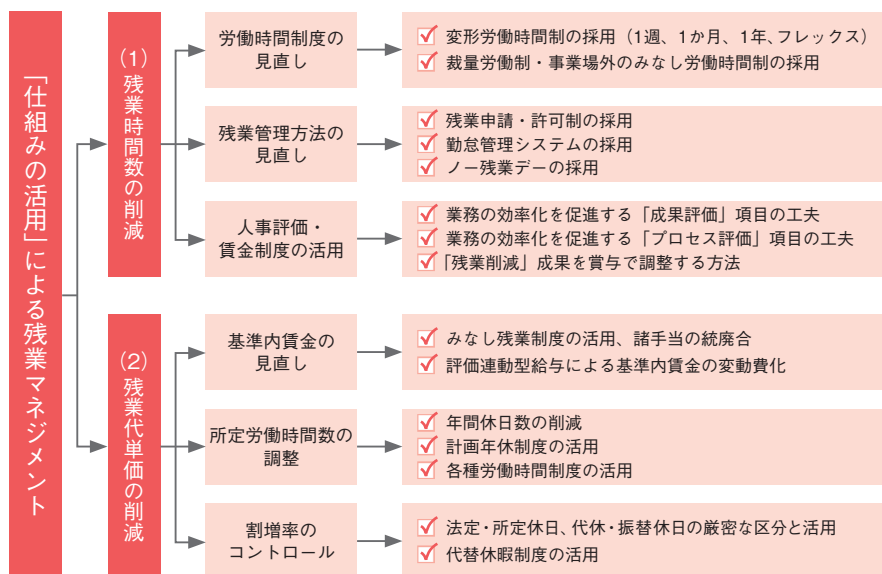
②残業管理方法の見直し

不必要な残業が発生してしまう原因は管理者の進捗管理が不十分なことにも原因がある。多くの企業では部下の残業実態まで細かく管理できていない。管理の徹底のためにも、初歩的な施策ではあるが、残業の「事前申請・許可制」の導入は、思った以上に有効である。

③人事評価・賃金制度の活用

社内の人事制度（評価制度、給与制度）を活用して「残業マネジメント」を促進する方法もある。ある中小企業では残業が常態化していたが、管理職の人事評価制度の中に残業削減につながる項目を追加したところ、管理職クラスが残業削減の取り組みに意欲的になり、結果的に現場の残業時間が今まで以上に削減できるようになったという事例もある。

図表4 ■「仕組みの活用による残業マネジメント」体系図



資料／筆者作成

図表5 ■労働時間制度の特徴一覧

労働時間制度の種類		適する場面（例）	適する業種・業態・職種（例）	備考
変形労働時間制	1年単位の 変形労働時間制	● 所定労働時間外に発生する仕事が多い場合	小売り・飲食・サービス業（店舗業態）、メーカー（見込み生産）、物流業、建設・工事業等の現業系社員	1週間単位の変形労働時間制を採用できるのは常時雇用する従業員数が30人未満の小売業・旅館業・飲食業に限られる
	1か月単位の 変形労働時間制	● 1か月の中で、または1年を通して数か月の中で繁忙時期と閑散時期が明確に分かれている場合		
	1週間単位の 変形労働時間制			
	フレックスタイム制	● 始業・終業の時間を柔軟に変えたい場合	特に業種・業態・職種を問わない	裁量労働制（企画業務型）、フレックスタイム制に関しては、改正法案（2016年4月1日施行）が2015年6月現在、国会に提出されており、前者については対象業務の拡大、後者については清算期間の延長が予定されている。
みなし労働時間制	事業場外労働に関する みなし労働時間制	● 社外業務が多く、時間管理が困難な場合	外勤の多い営業職や専門サービス職	
	裁量労働制（専門業務型）	● 仕事の進め方についてある程度個人の裁量に任せる部分が多い場合や、その方が効率的な場合	システム開発職、広告・デザイン職、新商品、新技術等の研究開発職、経営企画職	
	裁量労働制（企画業務型）			

資料／筆者作成

② 残業代単価の削減

① 基準内賃金の見直し

給与制度では、「みなし残業制度」がよく使われるようになってきている。これは毎月一定時間分の残業代をあらかじめ支給する仕組みであり、手当として支給される例が多い。

全社員に「一か月二〇時間分の残業

代をみなし残業手当として支給する」という制度の場合、労働基準法第三十七条に基づいて計算される各人の「残業代計算基礎額」に二〇を乗じた金額が

あらかじめ支払われる。なお、実際の残業時間が「みなし残業時間を超える」場合はその残業代を別途支払う必要があるが、中小企業ではみなし残業代しか

払わず違法な残業未払いが発生させているケースが多く、問題となっている。

② 所定労働時間数の調整

就業規則の変更が必要だが、年間休日数を減らすという方法もある。

土日休みの会社であれば、年に何回か土曜出勤の日を作ること、一時間あたりの残業代単価を減らすことも

できる。社員への説明が難しいが、変形労働時間制と合わせ技で、閑散期の平日の所定労働時間を短くするなど、いろいろな方法がある。

③ 割増率のコントロール

代休ではなく振替休日の運用を徹底する、というテクニックもある。法定休日に勤務した場合は三五％の割増賃金が必要だが、代休は休日勤務を行った「後」に申請するもので、

三五％の割増し分は支払う必要があるが、休日勤務を行う「前」に申請する振替休日であれば、通常三五％の割増し分を支払う必要がなくなる。代休を申請させるのではなく、振替休日を使うよう、社内で徹底できる仕組みを作ること、残業代単価の削減につながられる。

*

以上、残業マネジメントの概要について見てきた。残業は案外管理が難しい。恒常的に行われるようになるとそれが組織風土にもなり、次第に生産性が損なわれていく。だからこそ、厳格な「マネジメント」が要求される問題であるといえる。

残業対策を行っている企業の中でも、「仕組み」で行動を強制していくという観点は少ないのではないだろうか。本稿をぜひとも参考にしていただきたい。

効率的に残業代をカット

残業マネジメントにおいては、それぞれの会社に合った具体的な施策の設計が大事。ここでは全社や組織においてできる、根本的に残業を減らすための仕組み・取り組みのアイデアを紹介します！

執筆：株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント 森中謙介さん

3

「事前申請・許可制」に一工夫

残業の「事前申請・許可制」の導入も有効です。申請の際は、申請する本人に「何の業務をどれだけの時間、なぜ時間外に行う必要があるのか」を書かせるようにしましょう。「本当にその残業が必要なのか」「明日ではだめなのか」ということを考えさせるきっかけになります。また、管理者には「上司コメント」を書かせるようにします。「管理者としての仕事の配分方法に問題はないか」「どうすれば残業をなくすことができるのか」といった改善策を考えることにもつながり、根本的に残業量の見直しはかれます。

削減目標の達成度合いで社員に還元するインセンティブ制度

残業削減の取り組み成果を処遇にまで反映せるといった方法もあります。ITサービス業者のC社では、全社的にトップ主導で残業削減の取り組みを行っています。課単位で残業削減の会議の効率化や業務の可視化などいくつかのカテゴリーから目標を設定することが義務付けられて、進捗は全社で見える化されています。

同社では、削減された残業代を全額原資とし、目標の達成度合い（＝働き方の改善度合い）に応じて社員に還元するインセンティブ制度を導入しました。支給条件を「事業部門単位での目標設定」とするなどの工夫がされています。取り組みを通じて業務改革・意識改革を行って、全社に活動を根付かせていこうという経営陣の意図が読み取れる事例です。

4

1

繁忙期と閑散期をうまく利用

繁忙期と閑散期がはっきりしている企業は変形労働時間制の活用が有効です。都市ガス事業のA社では、繁忙期であるセール期間中に納品が集中して休日残業が多くなってしまう問題への対応策として、セール時期の10～11月の休日を2日程度削減（休日残業ではなく通常稼働日にする）し、10月分の休日は8～9月に、11月分の休日は12～1月に充てることとしました。セール期間に稼働日を増やしたことで顧客対応が柔軟に行えるようになり、その分空いている時期に休みを取ることで余分な残業時間を減らすことができた事例です。

2

裁量労働制にプラスアルファを

開発系メーカーB社で技術開発部門の社員に裁量労働制を採用したところ、残業代の大幅カットを実現できました。それと同時に給与制度を改定し、削減された残業代を原資の一部として、開発成果に応じて3か月に1度支給する「開発手当」を導入。成果が出れば手当の金額も大きいため、これにより開発スタッフの仕事に対する意識改革が進むなど、相乗効果も得られました。裁量労働制の導入は2015年6月現在、適用される職種が限られますが、「脱時間給」を掲げる政府の方針にも沿う好例です。

残業削減のための 処方箋

【処方箋1】総務主導！ 制度を変更してもっと

7

残業マネジメント研修を 実施する

管理職クラスの意識改革を促進する一環として、管理職クラスの意識統一と管理スキル向上のために「残業マネジメント研修」を実施することをオススメします。

できれば、冒頭のあいさつは経営トップが行い、まずは残業のもたらすリスクや費用対効果を伝え、労務管理を管理者の責務として再認識させるとよいでしょう。それから、具体的な残業削減のための手法を学んでもらい、研修の最後には、現場の問題を解決するための具体策を検討させます。さまざまな観点からのアイデアを得るため、研修メンバーは部門横断で組んでおきます。研修の仕上げとしてアクションプランを作成してもらい、会社全体で調整しながら実現に向けてPDCAを回していきます。研修を契機にプロジェクトチームを立ち上げて、そこを事務局として推進していく体制ができれば理想的でしょう。

5

残業削減につながる項目を 評価項目に追加

中小製造業のD社では、管理職の人事評価制度の中に、残業削減につながる項目が含まれています。具体的には、残業時間削減率（ $\text{当期残業時間} \div \text{前期残業時間}$ ）など数値で結果をはかれる項目のほか、「時間当たりの業務スピードはどうだったか」「所定時間内で課全体の業務を終了させることを意識していたか」など、結果だけでなくプロセスも評価対象としています。個人プレーに走らないよう、測定単位は「課」単位にするのがポイント。これによって管理職クラスの意識が徐々に変わり、結果的に現場の残業時間も今まで以上に削減できるようになったそうです。

6

「業務効率係数」が 個人の賞与決定に影響

■「業務効率係数」を個人の賞与決定に影響させる方法

$$\text{個人賞与支給額} = \text{基本給} \times \text{支給月数} \times \text{人事評価係数} \times \text{業務効率係数}$$

業務効率係数テーブル ←

残業の実態（評価時は部門全体を対象とする）	業務効率係数
業務効率に優れており、期待以上の業務量をみなし残業時間よりも非常に早く終わらせていた	1.05
みなし残業時間内であり、ムダな残業や低効率・低能率による残業はほとんどなかった	1.00
みなし残業時間を超過しており、ムダな残業や低効率・低能率による残業が一部あった	0.95
みなし残業時間を大幅に超過しており、ムダな残業や低効率・低能率による残業が非常に多かった	0.90

エンジニアリングの会社であるE社は、みなし残業制に加え、個人賞与と支給額を基本給×支給月数×人事評価係数×業務効率係数で計算する人事評価制度を導入しています（左図）。業務効率係数は残業の実態により変化することとし、これを判定する評価基準は「部門単位」で設定されています。残業実態が賞与決定にかかわるため、ムダな残業を減らそうという意識が自然とできています。ただし業務効率係数は、たとえば、<1.50、1.00、0.70、0.50>のような極端な係数を設けると、社員の制度に対する納得性が得られにくくかえってモチベーションを下げる危険性もあるため、慎重に設定する必要があります*。

*残業の多い部署の賞与を露骨に減らそうとしていると判断されれば、脱法行為と見なされる恐れもあります。