

経営相談 Q & A

長時間労働の是正・解消に向けた取り組み

Q

大企業から転職し、中小企業の企画・調査関連部署の課長として着任して2か月が経過しました。社長の肝煎りで数年前に創設された部署ということもあり、業務量が多く長時間労働が常態化しています。また、残業が当たり前という雰囲気があり、生産性も低下しています。今後、長時間労働の是正・解消に取り組んでいきたいと考えておりますので、その活動のポイントについてアドバイスをお願いします。

A

今回は、長時間労働の是正・解消に向けた、会社全体での取り組みについて解説します。企画・調査業務など、いわゆるホワイトカラーの生産性向上による残業削減については、今回の10月号で紹介します。

1. 長時間労働の発生原因を検討

「業務量が多く長時間労働が常態化」しているとのことですが、改善に取り組む前に「本当に業務量が多いのか」「業務量が多い原因は何か」「業務負担が偏っていないか」「所定労働時間内や残業中にどのような仕事をしているのか」「残業時間の短い人と長い人では、仕事のやり方にどのような違いがあるか」など、具体的な検討が必要です。

長時間労働は、以下のようないくつかの原因が複合的に影響して発生します。具体的な対策を検討する際の参考にして下さい。

(1) 業務量・業務内容の特性

- ① 人員数に比して業務量が多いと思われる。
- ② 締め切り・納期にゆとりがない案件が多い。
- ③ 定例的な仕事が多く、マニュアル化が困難。
- ④ 会議や打ち合わせが多い。
- ⑤ 他部門との調整・連携が多い。
- ⑥ ゼロから考える企画、難しい判断を求められることが多い。
- ⑦ 部下に裁量権がほとんどなく、上司に伺いをたてることが多い。

(2) 上司・管理者側の意識・行動

- ① 残業の長さにより部下を評価しがち。残業している部下は仕事熱心と間違った評価をする。
- ② 終業後も会社に長時間残ることが多く、部下が帰りにくい雰囲気をつくっている。
- ③ 上司に仕事への真摯な姿勢が見られない。時間管理の意識が薄く、部下に悪影響を与えている。
- ④ 午後や夕方などに指示をすることが多い。
- ⑤ 残業対応が必要な切羽詰まった指示をする。
- ⑥ 部下への指示が不適切なため、やり直し業務、追加業務などが頻繁に発生する。
- ⑦ 残業時間の長い部下への指導が不適切である。
- ⑧ 部下の仕事の内容や進捗状況を的確に把握しておらず、マネジメント不在の状態にある。
- ⑨ 部下とのコミュニケーションが不足している。

(3) 部下側の意識・能力・行動

- ① 生活費として一定の残業代を当てにしている。
- ② 所定労働時間内の集中力が続かない。残業することを前提に仕事をしている。
- ③ ミスが多く、やり直し等後ろ向きの仕事が多い。
- ④ 残業が長いと人事評価が高いと考えている。
- ⑤ 仕事に慣れていない。業務処理能力が低い。
- ⑥ 仕事の優先順位づけが苦手である。
- ⑦ 上司・先輩が退社するまで帰らない。
- ⑧ 仕事の出来栄へのこだわりが強く、過剰品質になりがち。メリハリをつけた仕事ができない。

(4) 管理・支援体制等

- ① 上司・同僚の支援が少ない(ない)。

- ②残業時間の把握体制が整っていない。
- ③残業の可否、長さなどについて上司が事前に管理していない。部下が自分で決定している。
- ④業務の特性と労働時間制度がマッチしていない。

2. 長時間労働の是正・解消に向けた取り組み

過度の長時間労働は、社員の健康維持やリスクマネジメントの観点から削減が必要です。また、ワーク・ライフ・バランスの考え方を社内に浸透させる仕掛けを意図的に行っていくことも重要。

(1) 基本的な考え方・方向性

- ①社長・役員主導で長時間労働の削減を推進する。会社が本気で取り組んでいることを明確に示す。
- ②職場・社員の意識変革を促す仕組み作りを行う。
- ③長時間労働は、上司のマネジメントにも大きな責任があることを本人に自覚させる。
- ④精神論や制度変更だけでなく、仕事のやり方そのものを見直すことに重点を置く。

(2) 具体的な進め方

- ①部署別に残業の実績（実施者、時間数、業務内容）を提出させ、残業の「見える化」を図る。
- ②長時間労働の内容・特性を峻別し、それぞれの状況に適した対策を行う。
- ③残業削減の阻害要因や業務効率化の課題等について全社員に匿名のアンケートや人事担当者によるヒアリングなどを行い、職場の人間関係を含め現状の問題点を把握する。
- ④全員で知恵を出し合って仕事のやり方を見直し、所定労働時間内の業務を効率化する。
- ⑤残業の長い部署の社員には、1週間程度、毎日の業務開始から終了までの時間毎の詳細な内容を記録させ、負担の大きい業務を明確にして効率化、担当の分散化などの余地を検討する。
- ⑥数か月ごとに残業削減や業務改善の進捗状況をチェックし、社内に結果を還元する。
- ⑦「残業は上司の命令に基づいて行うものである」ということを上司と部下が再認識する。そのうえで上司が部下に具体的な指示を出す。

(3) 上司・管理者への教育、管理者の役割等

- ①上司自らが長時間労働削減に取り組み、可能な限り率先して早く退社する。
- ②部下とのコミュニケーション機会を増やす。
- ③意識的に社員のローテーションを行う。
- ④無駄な会議の開催を減らす。会議の時間を短縮する。参加人数を絞り込む。
- ⑤仕事に優先順位をつけて具体的な指示を出す。計画性のない指示、短納期の指示を出さない。
- ⑥過剰品質な仕事、不要な仕事を要求しない。
- ⑦部下の能力・適性に応じて仕事を振り分ける。特定の部下に仕事が偏らないよう平準化を図る。
- ⑧適宜、社長や他部署に期限延長の折衝を行う。
- ⑨以下の点について管理者の意識改革を図る。
 - ・労働時間はコストである。
 - ・長時間労働と成果は必ずしも一致しない。
 - ・人事評価は、労働時間ではなく、アウトプットの質と量、仕事への姿勢等で評価する。
 - ・部下に委譲できる仕事を拡大していく。
 - ・部下を指導・育成し、能力を最大限発揮させることが管理者の仕事である。

(4) 制度面の見直し

- ①1か月単位や1年単位の変形労働時間制、フレックスタイム制や裁量労働制の導入を検討し、業務の特性に応じた所定労働時間を設定する。
- ②残業は必要不可欠な場合に限定する。残業を行う場合は、予定日・時間数、仕事の内容とその必要性をあらかじめ上司に届け出る「事前届出制」またはより厳格な「許可制」を導入する。
- ③「ノー残業デー」（原則残業を認めない、定時に退社する日）を週に1~2回設ける。定時から一定時間経過後に一斉消灯したり、冷暖房のスイッチを消したりすることも有効。繁忙月以外の月に「ノー残業ウィーク」を設けることも検討。
- ④社内記録に残らない水面下での隠れ残業や持ち帰り残業が横行しないように注意する。時間外労働の過少申告を強制するようなことが無いよう、管理者への指導を徹底する。（島田清彦）