

長時間残業対策 セミナー



家族を大切にするために
会社がブラック企業と言われなかったために
長時間残業よ、さようなら

橋 社会保険労務士事務所

講師；橋敏夫 特定社会保険労務士

平成29年1月25日(水)13:30～16:30

福井県自治会館 602号室



長時間残業対策序章



残業削減効果 金銭面

	①	②	③=②×12	④=③×10	⑤=④÷50	⑥=④×1.2
残業時間	残業代	残業30H に削減し た効果	年間効果	該当者10人	還元額	社保等含む
時間	円	円	円	円	円	円
30	54,191					
60	108,382	54,191	650,289	6,502,890	130,058	7,803,468
80	144,509	90,318	1,083,815	10,838,150	216,763	13,005,780
100	180,636	126,445	1,517,341	15,173,410	303,468	18,208,092

- 50人規模の会社
- 基本給 25万円
- 生活残業30時間確保
- ⑤は残業削減を還元する一人あたり金額
- ⑤の還元は100%で算出 還元率は実態に合わせて決定

本気で取り組む価値あり

残業削減の効果 金銭以外

- 長時間労働によるやる気低下の解消
- 労働生産性の向上
- 家庭崩壊の予防
- 従業員の心身の健康保持
- 定着率の向上→技能向上→生産性向上
- 働きやすい職場確保
- また、辞められちゃったロス。次の人がいる時代から次がない時代へ



「残業少」は新卒採用の最強の武器

・ラクをして「給料」が高い会社
から

・ラクをして「休み」が多い会社

へ

ほどほどの残業を確保

- 生活残業を 月30時間 一日1.5時間
- 30歳30万円(残業、諸手当込み)
- 8時30分～17時30分
- 1.5時間の残業 19時退社 家庭を大切に

- 理想 定時退社 年休完全消化 30歳30万円



働きやすい職場 → 定着促進 → 技術力強化 → 生産性向上

30歳 残業30時間 月額30万円

年齢	① 基本給	定期昇給	② 役職手当	③ 家族手当	④ 時間外手当	⑤ 賃金総額	備考
18	165,000				35,766	200,766	
19	170,000	5,000			36,850	206,850	
20	175,000	5,000			37,934	212,934	
21	180,000	5,000			39,017	219,017	
22	200,000	20,000			43,353	243,353	
23	205,000	5,000			44,436	249,436	
24	210,000	5,000			45,520	255,520	
25	215,000	5,000			46,604	261,604	
26	220,000	5,000			47,688	267,688	
27	225,000	5,000	5,000		49,855	279,855	主任
28	230,000	5,000	5,000	10,000	50,939	295,939	結婚
29	235,000	5,000	5,000	15,000	52,023	307,023	第1子
30	238,000	3,000	5,000	15,000	52,673	310,673	係長

④時間外手当 = (①基本給 + ②役職手当) ÷ 174時間(週40時間) × 1.25 × 30時間

大卒初任給との調整のため

若者に高額の昇給が必要



支給総額	300,000
妻(無職)、子1人の場合	
健康保険	12,300
厚生年金	22,494
雇用保険	1,800
所得税	3,130
住民税	13,000
計	52,724
手取り額	247,276
食費	50,000
住居	70,000
水光熱	15,000
家具家事	5,000
被服	10,000
保険医療	5,000
通信	15,000
教育	5,000
娯楽	10,000
車両関係	15,000
こづかい	20,000
交際	5,000
雑費	5,000
貯金	20,000
計	250,000

過労死の判定は時間外労働の限度時間を目安にしてる

労働基準監督署は行政と司法権あり

期 間	限度時間(一般)
1 週 間	15 時間
2 週 間	27 時間
4 週 間	43 時間
1 ヶ 月	45 時間
3 ヶ 月	120 時間
1 年	360 時間

※適用除外 { *工作物の建設等の事業
*自動車の運転の業務
*新技術、新商品等の研究
開発の業務

↑ 1年単位変形は320時間

【認定基準】

- 1.発症前1～6ヶ月 1ヶ月45時間以内の時間外労働は発症との関連性弱い
- 2.発症前1ヶ月 おおむね100時間を超える場合は業務との関連性が強い
- 3.発症前2ヶ月～6ヶ月 80時間を超える場合は業務との関連性強い

過労死の企業のリスク

他に、社会的制裁

遺族補償

- 労災保険

慰謝料

- 1億円以上の事例も
- 年々金額増



書類送検

- 前科一犯 資格制限の可能性

過労死による訴訟事件例

	補償金	時期	内容
1	6000万円	11.3.7	<ul style="list-style-type: none">・ 25歳システムエンジニア精神疾患を原因とする急性アルコール中毒死事件・ 死亡前2か月間の時間外労働時間が1か月あたり100時間を超え、特に過重であると認定。・ 精神疾患を原因とする急性アルコール中毒死について初めて使用者（会社）の法的責任を認めた。
2	6590万円	07.2.6	<ul style="list-style-type: none">・ 43歳老人ホーム事務職員自殺事件・ 過重な緊張と長時間労働を強いられて発症し自殺。
3	7800万円	10.5.25	<ul style="list-style-type: none">・ 24歳居酒屋店員急性心機能不全死（大庄）事件・ 取締役に対し、長時間労働を前提とした勤務・給与体系をとっていたとして会社法に基づく責任も認めた。
4	2億4000万円	10.2.16	<ul style="list-style-type: none">・ 35歳元レストラン支配人脳過労障害（康正産業）事件・ 長時間労働に加え、ノルマや人手不足など

長時間残業の削減対策

- 対策1 小手先対策(仕事量不変 一時的)
- 対策2 根本対策(仕事量削減 持続する)





長時間残業の削減 対策1 小手先対応編

まずは、行動すること

池に小石を投げる→波紋を広げる

過労死で訴えられないためには

1. 月間80時間以上の残業をさせてはいけない
2. 残業させるなら36協定(残業協定)を監督署に出さなければならぬ
3. 健康診断(+50人以上の事業場はストレスチェック)を行わなければならない
4. 従業員50人以上の事業場は産業医を選任しなければならない
5. 安全配慮義務を果たさなければならない
健康を害さないように、労働時間や労働環境を整備する義務
6. 健康診断で異常値が出た人に医師の診察を受けさせなければならない



残業時間はレッド、イエローカードで警告

【資料1】時間外労働連絡票 資料編1ページ

時間外労働連絡表

年 月 日

所属 部署 課 氏名 種

過重労働による健康障害が増加し、月45時間以上になると徐々に健康障害のリスクが高まり、月80時間を超えると特に脳・心臓疾患のリスクが大きくなります。さらに月100時間を超えると精神障害のリスクも大きくなるとされています。

企業に対しても過重労働による健康障害を生じさせないよう、時間外労働の管理等が求められています。

当社としては、従業員の健康の維持を防止するため、直近3ヶ月の時間外・休日労働の実績を次のようにお知らせすることとしました。直属の上司と協議の上、効果的な時間配分や、所属部署内での業務配分により、原則として平均月45時間以内となるように努めて下さい。

赤色の紙=直近3ヶ月で1ヶ月でも100時間超の月がある
 黄色の紙=3ヶ月平均で80時間超
 白色の紙=3ヶ月平均で45時間超

赤色の紙の留意
 健康の害を感じる場合は医師の診断を受けられることができますので、申し出て下さい。

○あなたの直近3ヶ月間の時間外・休日労働の実績は下記のとおりです。

すべて時間単位

期 間	月所定労働時間	欠勤・遅刻・早退 (-)	有給休暇 (-)	時間外労働 (+)	休日労働 (+)	時間外・休日合計	実働時間合計	うち夜間労働
年 月								
年 月								
年 月								
合 計								
平 均								

確認欄 (確認日および署名)

従業員	所属長	総務(人事)部長

100時間は
レッドカード

時間外労働連絡表

年 月 日

所属 部署 課 氏名 種

過重労働による健康障害が増加し、月45時間以上になると徐々に健康障害のリスクが高まり、月80時間を超えると特に脳・心臓疾患のリスクが大きくなります。さらに月100時間を超えると精神障害のリスクも大きくなるとされています。

企業に対しても過重労働による健康障害を生じさせないよう、時間外労働の管理等が求められています。

当社としては、従業員の健康の維持を防止するため、直近3ヶ月の時間外・休日労働の実績を次のようにお知らせすることとしました。直属の上司と協議の上、効果的な時間配分や、所属部署内での業務配分により、原則として平均月45時間以内となるように努めて下さい。

赤色の紙=直近3ヶ月で1ヶ月でも100時間超の月がある
 黄色の紙=3ヶ月平均で80時間超
 白色の紙=3ヶ月平均で45時間超

黄色の紙の留意
 健康の害を感じる場合は医師の診断を受けられることができますので、申し出て下さい。

○あなたの直近3ヶ月間の時間外・休日労働の実績は下記のとおりです。

すべて時間単位

期 間	月所定労働時間	欠勤・遅刻・早退 (-)	有給休暇 (-)	時間外労働 (+)	休日労働 (+)	時間外・休日合計	実働時間合計	うち夜間労働
年 月								
年 月								
年 月								
合 計								
平 均								

確認欄 (確認日および署名)

従業員	所属長	総務(人事)部長

80時間は
イエローカード

時間外労働連絡表

年 月 日

所属 部署 課 氏名 種

過重労働による健康障害が増加し、月45時間以上になると徐々に健康障害のリスクが高まり、月80時間を超えると特に脳・心臓疾患のリスクが大きくなります。さらに月100時間を超えると精神障害のリスクも大きくなるとされています。

企業に対しても過重労働による健康障害を生じさせないよう、時間外労働の管理等が求められています。

当社としては、従業員の健康の維持を防止するため、直近3ヶ月の時間外・休日労働の実績を次のようにお知らせすることとしました。直属の上司と協議の上、効果的な時間配分や、所属部署内での業務配分により、原則として平均月45時間以内となるように努めて下さい。

赤色の紙=直近3ヶ月で1ヶ月でも100時間超の月がある
 黄色の紙=3ヶ月平均で80時間超
 白色の紙=3ヶ月平均で45時間超

白色の紙の留意
 健康の害を感じる場合は医師の診断を受けられることができますので、申し出て下さい。

○あなたの直近3ヶ月間の時間外・休日労働の実績は下記のとおりです。

すべて時間単位

期 間	月所定労働時間	欠勤・遅刻・早退 (-)	有給休暇 (-)	時間外労働 (+)	休日労働 (+)	時間外・休日合計	実働時間合計	うち夜間労働
年 月								
年 月								
年 月								
合 計								
平 均								

確認欄 (確認日および署名)

従業員	所属長	総務(人事)部長

45時間は
白色カード

部下の時間管理は管理職の重要な仕事

1. タイムカードを廃止 出勤簿にする

資料2, 3参照(資料編2,3ページ)

2. 残業は許可制にする

資料4参照(資料編4ページ)

2. 時間外チェックシートを提出させる

資料5参照(資料編5ページ)

5. 残業がオーバーした場合でも許可する

→許可していない残業は認めない



定番「ノー残業デー」の設置

「ノー残業デー」のメリット

- 残業をしてはいけないという意識が高まる。
- 「残業時間が多いから減らせ！」と号令をかけるより強制力が増す。
- おつきあい残業から解放する。上司や同僚の手前「早く帰りづらい」

「ノー残業デー」のデメリット

- 「ノー残業デー」の日にすべき仕事を他の日でする。結局、全体では減らない。
- 急ぎの仕事を抱えている場合は、持ち帰り残業。賃金未払い問題に発する可能性あり。
- 「ノー残業デー」のオキテ破りの出現。納期等の伝家の宝刀に黙認を得ない。
- オキテ破りを黙認する→なし崩し的に「ノー残業デー」が消滅する。

休日出勤を振替

	曜日	日	月	火	水	木	金	土	計
第一週	労働時間	8H	振替	8H	8H	8H	8H	休日	40H
	賃金	10,000円	0円	10,000円	10,000円	10,000円	10,000円	0円	50,000円
第二週	労働時間	休日	8H	8H	8H	8H	8H	休日	40H
	賃金	0円	10,000円	10,000円	10,000円	10,000円	10,000円	0円	50,000円

- 事前に指定
- 同一週内が原則
- 単に「法定休日だった日曜日」と「所定労働日だった月曜日」を交換しただけなので、休日労働の割増賃金(35%)は発生しません。

代休を付与した場合

	曜日	日	月	火	水	木	金	土	計
第一週	労働時間	8H	代休	8H	8H	8H	8H	休日	40H
	賃金	13,500円	0円	10,000円	10,000円	10,000円	10,000円	0円	53,500円
第二週	労働時間	休日	8H	8H	8H	8H	8H	休日	40H
	賃金	0円	10,000円	10,000円	10,000円	10,000円	10,000円	0円	50,000円

- 休日出勤後に、休ませる＝代休（事後）
- 「法定休日だった日曜日」に出勤し、月曜日に代休を取った場合は休日労働の割増賃金(35%)が発生する

休日出勤をするときは、
事前に「代休取得」か「代休申請」する

1年単位の変形労働時間制

1日の労働時間 →	7:30	7:40	8:00	8:20	8:30	休日数	40時間制の場合 1日の労働時間 ↓
1週労働時間	35:15	36:02	37:36	39:10	39:57	120	8:30
	53:58	36:46	38:22	39:58	×	115	8:20
	36:41	37:30	39:08	×	×	110	8:10
	37:24	38:14	39:54	×	×	105	8:00
	39:08	40:00	×	×	×	93	7:40
	40:00	×	×	×	×	87	7:30
	×	×	×	×	×	85	7:25



年間休日日数の計算方法(労基法)

- ① $365日 \div 7日 = 52週/年$
- ② $52週 \times 40時間 = 2,080時間/年$
- ③ $2,080時間 \div 8時間 = 260日労働$
 $2,080時間 \div 7時間 = 297日労働$
 $2,080時間 \div 9時間 = 231日労働$

2016年～2017年 休日カレンダー

2016 年

有限会社 働きがい研究所

“変形労働時間制を
みえる化”

日	月	火	水	木	金	土
	19	20	21	22	23	24
12月	25	26	27	28	29	30
(13)	1	2	3	4	5	6
	8	9	10	11	12	13
	15	16	17	18		

日	月	火	水	木	金	土
				19	20	21
1月	22	23	24	25	26	27
(9)	29	30	31	1	2	3
	5	6	7	8	9	10
	12	13	14	15	16	17

日	月	火	水	木	金	土
	19	20	21	22	23	24
2月	26	27	28	1	2	3
(8)	5	6	7	8	9	10
	12	13	14	15	16	17

日	月	火	水	木	金	土
	19	20	21	22	23	24
3月	26	27	28	29	30	31
(9)	2	3	4	5	6	7
	9	10	11	12	13	14
	16	17	18			

日	月	火	水	木	金	土
				19	20	21
4月	23	24	25	26	27	28
(9)	30	1	2	3	4	5
	7	8	9	10	11	12
	14	15	16	17	18	

日	月	火	水	木	金	土
					19	20
5月	21	22	23	24	25	26
(10)	28	29	30	31	1	2
	4	5	6	7	8	9
	11	12	13	14	15	16
	18					

日	月	火	水	木	金	土
	19	20	21	22	23	24
6月	25	26	27	28	29	30
(8)	2	3	4	5	6	7
	9	10	11	12	13	14
	16	17	18			

日	月	火	水	木	金	土
				19	20	21
7月	23	24	25	26	27	28
(8)	30	31	1	2	3	4
	6	7	8	9	10	11
	13	14	15	16	17	18

日	月	火	水	木	金	土
						19
8月	20	21	22	23	24	25
(10)	27	28	29	30	31	1
	3	4	5	6	7	8
	10	11	12	13	14	15
	17	18				

日	月	火	水	木	金	土
		19	20	21	22	23
9月	24	25	26	27	28	29
(9)	1	2	3	4	5	6
	8	9	10	11	12	13
	15	16	17	18		

日	月	火	水	木	金	土
					19	20
10月	22	23	24	25	26	27
(9)	29	30	31	1	2	3
	5	6	7	8	9	10
	12	13	14	15	16	17

日	月	火	水	木	金	土
	19	20	21	22	23	24
11月	26	27	28	29	30	1
(9)	3	4	5	6	7	8
	10	11	12	13	14	15
	17	18				

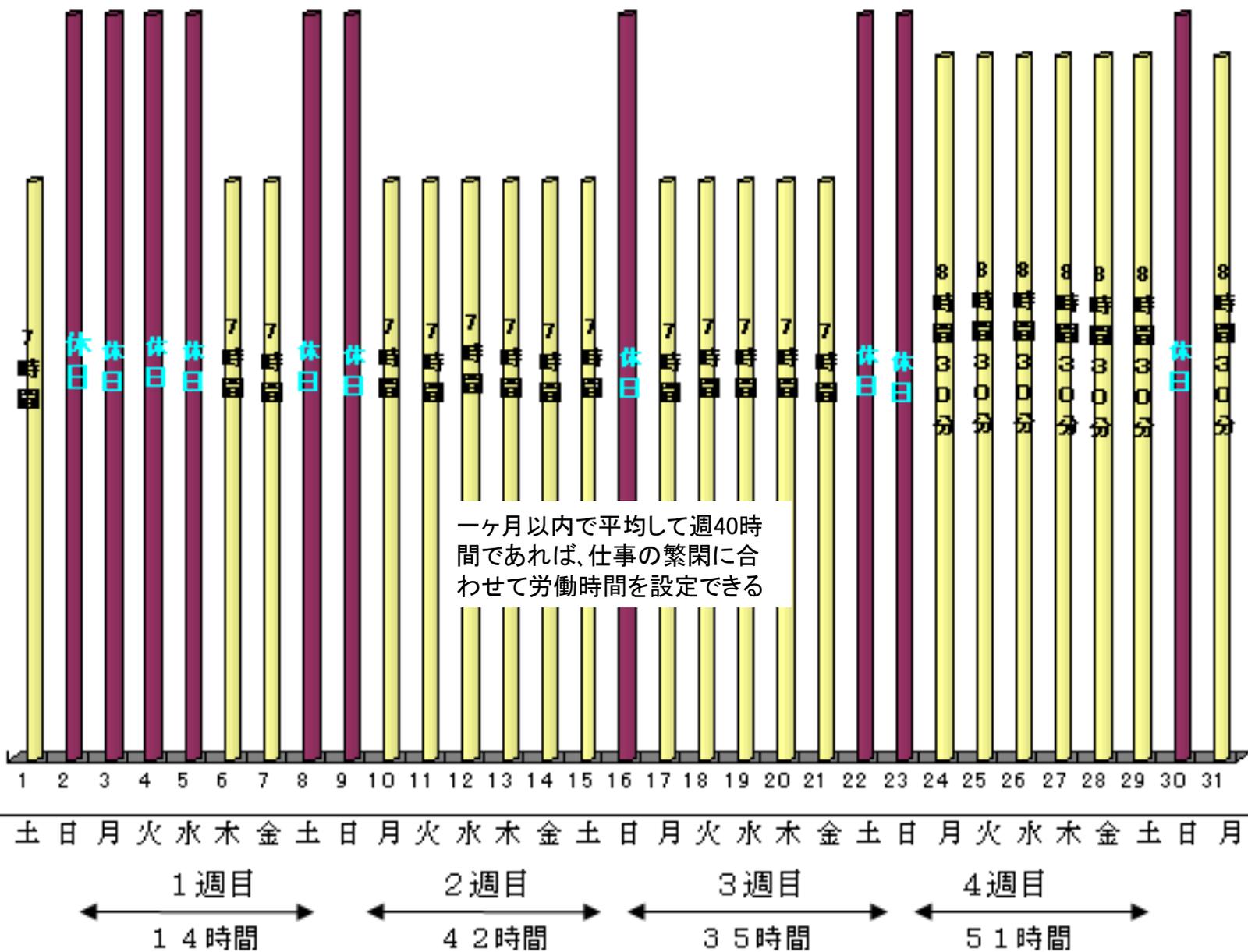
休日 ■ 年休 ■ 食事会

所定労働時間以外の労働時間

時間1 ■ 6:00 (8:30~15:30)
 時間2 ■ 8:45 (8:15~18:00)
 時間3 ■ 9:00 (8:15~18:15)

年間休日日数 111日
 年間労働日数 254日
 1日所定労働時間 8時間00分
 年間労働時間 2085時間30分
 週平均労働時間 40時間00分

1ヶ月単位の変形労働時間制(勤務時間)例



週当たり勤務時間	31の月	30の月	29の月	28の月
44H (特例事業所)	194:51	188:34	182:16	176:00
40H	177:08	171:25	165:42	160:00

企画業務型裁量労働制

表1	残業時間	企画のレベル	顧客提案	給料
Aさん (優秀)	ゼロ	◎	受注	低い
Bさん (イマイチ)	3日 12時間	△	逸注	高い

労働基準法は労働時間の長さで払うことになっている
企画業務型裁量労働制を導入すると次ようになる

表2	月残業時間	みなし残業手当	備考
Aさん (優秀)	ゼロ	20時間分	標準的な残業時間を設定
Bさん (イマイチ)	60時間	20時間分	標準的な残業時間を設定

企画業務型裁量労働制

1. 対象者

事業の運営に関する事項についての企画、立案、調査及び分析の業務であつ当該業務の性質上これを適切に遂行するにはその遂行の方法を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要があるため、当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととする業務

2. 残業時間をみなしで管理する

- だらだら残業の阻止
- お付き合い残業の阻止
- 本人の能力不足による残業の阻止

3. 結論

- 中小企業では該当者が少ない
- 手続きが面倒である
- 導入は慎重に

専門業務型裁量労働制の対象職種

① 新商品、新技術の研究開発の業務	⑪ 弁理士の業務
② 情報システムの分析、設計の業務	⑫ 情報処理システム活用コンサルティング(問題点把握又は活用方法の考案・助言)の業務
③ 取材、編集の業務	⑬ 建築物内の照明器具、家具等の配置のコンサルティング(考案・表現、助言)の業務
④ デザイナーの業務	⑭ ゲームソフト創作の業務
⑤ プロデューサー、ディレクターの業務	⑮ 証券アナリストの業務
⑥ コピーライターの業務	⑯ 金融工学等の知識を用いる金融商品の開発の業務
⑦ 公認会計士の業務	⑰ 二級建築士又は木造建築士の業務
⑧ 弁護士の業務	⑱ 税理士の業務
⑨ 一級建築士の業務	⑲ 中小企業診断士の業務
⑩ 不動産鑑定士の業務	

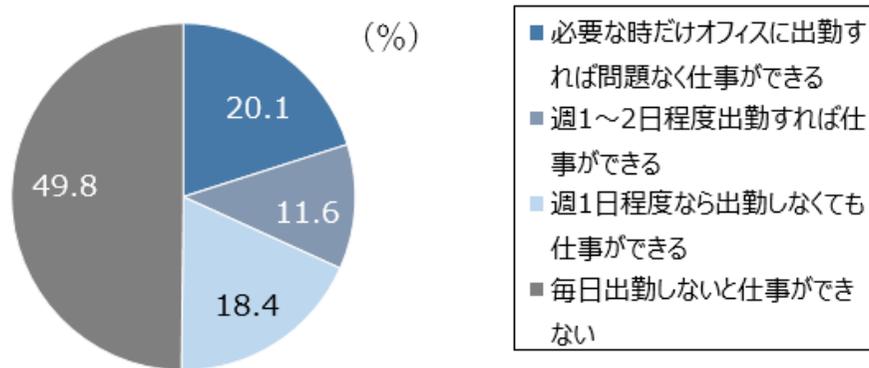
専門業務型裁量労働制の手続き

労使協定で次の事項を定める

- イ 労働者を就かせる業務を特定すること。
- ロ 業務の遂行手段、時間配分の決定等に関し具体的な指示をしないこととする旨の定め。
- ハ その業務に必要な「1日当たりのみなし労働時間」を定めること。
- ニ 労働時間の算定については、協定に定めるところによることとする旨の定め。
- ホ 有効期間

「専ら」従事すること

テレワーク



出所：一般社団法人日本テレワーク協会「働き方に関する調査」

対象：20~69歳の業務でメールを利用している就業者(n=18565)

際限なくITツールを使わせると
残業は減るどころか増えてゆく

ITは夜間禁止
家に仕事を持ち帰らせない

テレワークとは、インターネットなどの情報通信技術を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方

- (1)在宅勤務 自宅で
- (2)モバイルワーク いつもでどこでも
- (3)施設利用型勤務 サテライトオフィス(会社以外の施設)で

【メリット】

- ・ 営業 移動時間の削減、営業効率向上
- ・ 長時間通勤者 通勤時間の削減による疲労防止
- ・ 出産・育児・介護を抱える社員 出産・育児・介護と仕事の二者択一の回避

小手先対策は効果が限定

- 根本的な対策になっていない→元に戻る
- 労働時間の中身を改善しなければ、長時間残業の火種が残る
- 根本的な対策が必要
 - ムダな仕事を省く
 - ムダな工程を省く





対策2 根本的対策編

小手先対策では限界がある

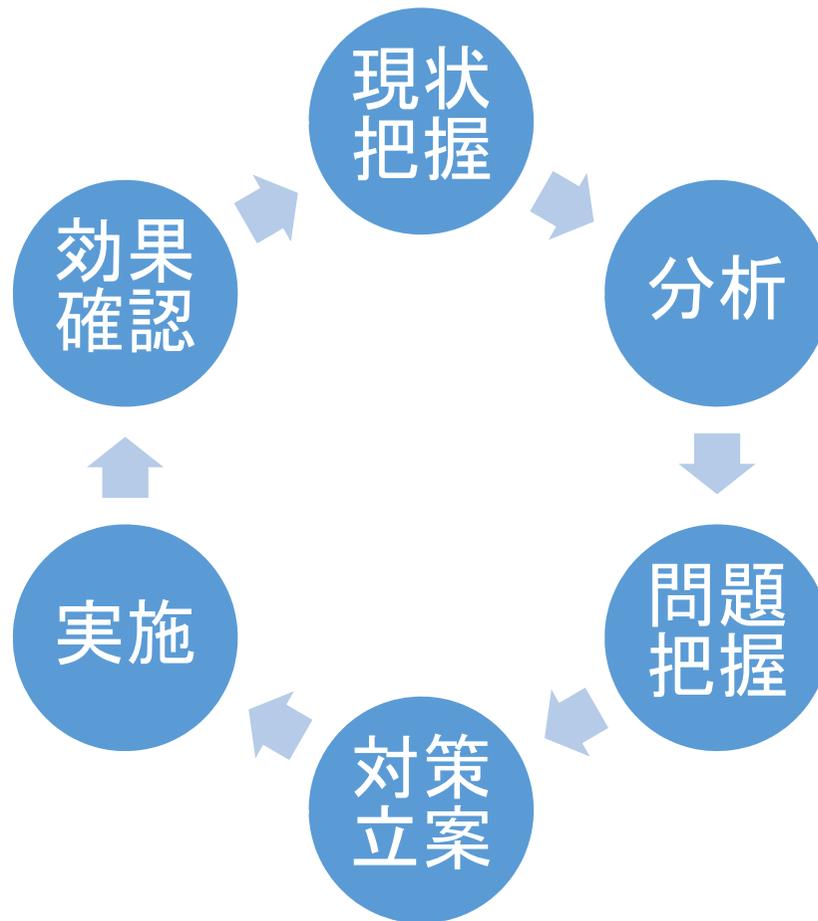
具体的に取り組まないと、ムダな残業時間削減は前進しない

必要な残業時間まで削減するということではない

ムダな残業時間を削減する

仕組みを作ってリバウンド防止

長時間残業削減のステップ



地道に繰り返す
問題点の解決と同じステップ
QCサークル活動

現状把握

1. 過去1年～3年間の残業実績集計
 - ・ 部門別
 - ・ 個人別
2. 残業を30時間以内にした場合の人件費削減額の算出
3. 会社の方針決定
 - ・ 範囲
 - ・ 全社で展開する
 - ・ 部門で展開する
 - ・ 個人で展開する
 - ・ 削減額の還元
 - ・ 全額還元
 - ・ 半額還元
 - ・ 還元なし

	①	②	③=②×12	④=③×10	⑤=④÷50	⑥=④×1.2
残業時間	残業代	30Hへ	年間効果	該当者10人	還元額	社保等含む
時間	円/月	円/月	円/年	円/年	円/人	円/年
30	54,191					
60	108,382	54,191	650,289	6,502,890	130,058	7,803,468
80	144,509	90,318	1,083,815	10,838,150	216,763	13,005,780
100	180,636	126,445	1,517,341	15,173,410	303,468	18,208,092

推進体制を作る

1. 社長が「長時間残業削減」方針を決定・発表
2. 事務局を指名(これで決まる、エース級を確保する)
3. 「長時間残業削減プロジェクト」を作る
イメージ:品質管理委員会、安全衛生委員会
4. 毎月開催 必要に応じ臨時開催
5. 取り組むテーマ
 - 残業の実態把握 毎月
 - 問題点を分析・対策
 - 情報交換・共有
 - 事例研究
 - イベント開催(発表会など)



長時間残業削減プロジェクトの つくり方

1. プロジェクトメンバー

- 指名する(イヤイヤ、やらされ感)
- 募集する(やる気！)

「長時間残業をなくして充実した
プライベートを過ごしたいヒト募集」

2. 人数 4人～6人

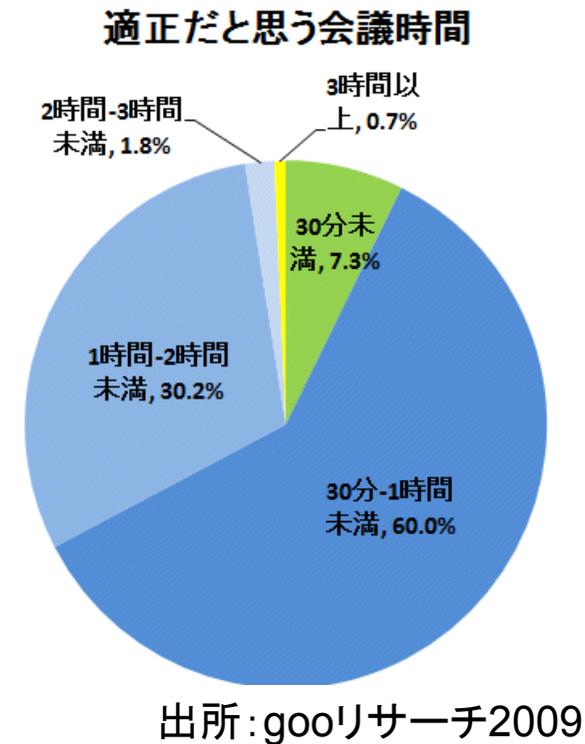
多くても8人程度 話がまとまる

3. ルール

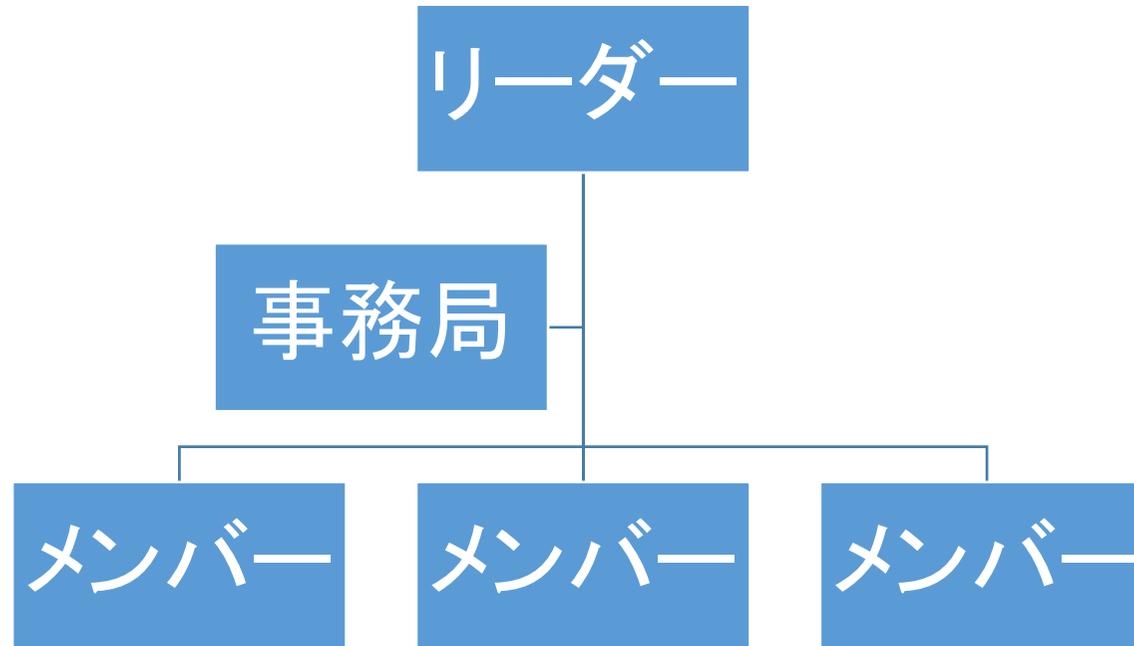
忙しいから出席できないのは上司の責任

4. 打ち合わせ時間の設定

- 30分 模範を示す



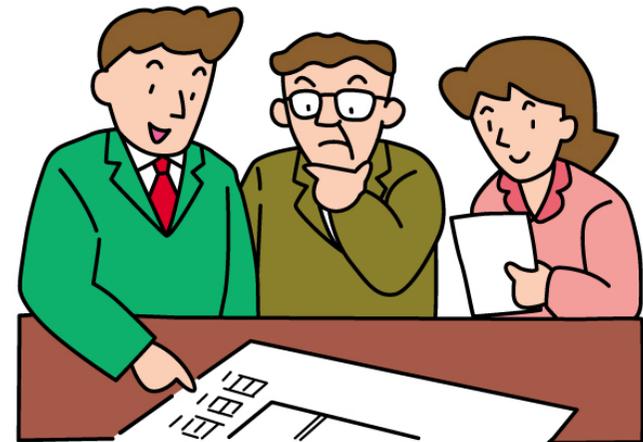
プロジェクトのイメージ



- 定期的に打ち合わせをする 月1回
- 打ち合わせ時間 30分
- 定時間内に実施 残業削減プロジェクトは残業しない＝模範を示す
- 欠席は許さない

プロジェクトの活動

- 全社的な方針の策定
 - 全社
 - 部門
 - 個人
- 現状の残業時間の把握 毎月報告
- 問題点の洗い出し
- 対策の立案
- 成功例の広報
- 行事の企画 発表会など



プロジェクトは模範となる

- 決められたルールを守る
- 決められた期間内で活動をする
- 次回ミーティングまでに、やってくるべき「宿題」は、きちんとやってくる
- 会議の延長・回数増加はしない
- 3点セットで意見を言うこと
 - ①実施可能な具体的な方法
 - ②(反対意見の場合)会社で実施可能な代替案
 - ③それらの原資を提案する



優先順位をつける

- パレートの法則で考える「20対80の法則」
- 20%の仕事が全体の仕事の80%を占める
- 20%の問題に取り組めば効果が大
- 交通死亡事故の内訳「速度超過」と「飲酒運転」を合わせると2件で全体の件数の86%を占める。(数字は架空)
- 交通の死亡件数を効果的に減らす方法
- 「速度超過」と「飲酒運転」を重点的に取り組む
- 「車間距離」や「過労運転」は力を入れない

長時間残業者のリストアップ

第一ステップ

- 月80時間以上のリストアップ

第二ステップ

- 月60時間以上のリストアップ

第三ステップ

- 月30時間以上のリストアップ

理想

- 残業なし
- 年休完全消化

1. 月80時間以上の残業者 最優先 過労死認定ライン
2. 月60時間以上の残業者 次のステップ 割増50%時代になる
3. **月30時間 生活残業を確保**
4. 理想 目指す方向 残業なし 年休完全消化 高付加価値経営

業務をデータで”見える化”

予測を立てる→実績を記入する→差を比較する→原因をつかむ→予測精度を上げる

【手順1】 1週間の仕事をリストアップする……多忙と言われようが

【手順2】 主な仕事を書き出し、必要な時間を見積もる

作成する→上司と話し合う→上司は部下の仕事内容を把握→仕事を”見える化”

【手順3】 実績を記入する 案外簡単

1週間の集計を記入(毎日の記録はパソコンあるいはメモ書)

時間は15分か30分単位程度。

1分単位の細かな記録をとると面倒になり、負担も大きくなるので続か

【手順4】 差を比較する

パレートの法則を使い、大幅な差がある仕事を優先してその原因を探る

この作業も上司と話し合う

次第に予測の精度が向上し、効率の良い仕事ができる



残業削減は科学的に

- 「残業が多いから削減しろ」と声高に言えば、一時的には残業が減る。
 - しかし、また元に戻る。精神論では長続きしない。残業が多いという結果には原因がある。原因を突き止めるには、自分の仕事を見つめることから始める。
1. 一週間の予定(予測)を立てる
 2. 予定(予測)した時間の左に実際にかかった時間を記入
 3. 予定と実績の差を示めす 見える化
 4. 差の原因を上司と分析
 5. 差の原因をなくする対策立案、実行
 6. 繰り返す→習慣化



「予測→実績→差を比較」を実施しても当初はうまくいかない。繰り返すことにより予測と実績の差が縮まりまる。予測能力が向上し、ムダな残業時間の削減につながる。

週単位で業務分析をする

業務分析表

平成〇〇年〇〇月〇〇日～〇〇日

氏名	〇〇〇〇	①	②	③=①-②	
大項目	項目	予定時間	実時間	差	差異理由
主活動	プロジェクト計数管理	5.0	10.0	-5.0	X氏の資料不十分で手直し
	A社訪問	3.5	2.0	1.5	事前のメール送信効果
	決算資料作成	2.5	3.0	-0.5	資料探しに時間がかかった
準備活動	プロジェクト計数収集	2.0	3.0	-1.0	期限に報告しない人がいる
	A社訪問準備	2.0	1.0	1.0	前回の資料の手直しですんだ
	決算書の資料集め	2.0	3.0	-1.0	営業部の書類提出遅れ
その他 会議	メールチェック	2.5	1.5	1.0	重要でないものは流し読み
	管理職会議	2.0	1.5	0.5	議題を決めたことで時間が短縮
合計		21.5	25.0	-3.5	残業5時間

- 「プロジェクト計数管理」が大幅に時間が超過
- 原因はX氏の資料不十分
- この仕事の改善を集中的に行う
- 差を比較することで対策する仕事を絞り込める

月単位で部門の業務分析をする

- 「業務分析表」で毎週作成した実時間を月単位で集計
- 集計の単位は課単位として、課長が業務分析
- Bさんの場合は、「物流費10年間の推移の作成」に7時間もかかっていることが問題→パレートの法則で
- それほど重要でない資料なので正確性は不要
- Bさんが細部にこだわったのが原因
- 上司である課長の指示があいまいだったのが根本原因
- 対策:課長がどの程度の水準でよいか、具体的な指示をする
- 「月次計算制度の改善」が4月と5月に及ぶ。Bさんは2ヶ月経っても完成の見通しが立っていない。
- 課長はその原因を調べ、Bさんの力でムリがあれば他の人に振り替えることも検討すべき。

ムダ洗い出しシート (時間)

	4月	5月
Aさん	・予算制度の改善(5)	・予算制度の改善(4)
	・総費用の実態分析(7)	・情報システムの活用推進(6)
	・製品クレームの実態(4)	・データベース更新(5)
	・製品系列の損益状況(4)	・コード体系の見直し(5)
	・	・
	・	・
	・	・
Bさん	・配賦方式の見直し(3)	・配賦方式の見直し(4)
	・広告宣伝費分析(4)	・旅費交通費・交際費の分析(4)
	・研究開発費の実態(8)	・物流費10年間の推移(7)
	・月次計算制度の改善(5)	・月次計算制度の改善(5)
	・	・
	・	・
	・	・

- 「業務分析表」を作成することにより、課全体の部下の仕事量の偏りが表面化させる。残業が多い社員の仕事を、残業が少ない社員へ移管することは課長の仕事。
- 複数の人が同じ仕事ができるようにする
- 表を作成することで部下の仕事を「見える化」する。

人事評価、賃金制度で歯止め

- 残業が多い→がんばっている→高い評価
- ゆっくり仕事をして残業が多い→収入アップ

- 残業削減に貢献したら高い評価に変更
- リバウンドしないため

残業削減のための具体的な方法

根本対策は生産性を上げること
ムダを省く
スピードを上げる



社内資料はつくりこまない

- 社内資料はつくりこまない
- 社内資料はわかれば十分
- 本質的ではない誤字脱字は指摘しない
- 時間のかかるエクセルの色付けをしない
- パワポのつくり込みを禁止
- 過去の資料をフル活用
 - 佐々木常夫氏 元東レ
 - 国際会議の社長挨拶文 好評
 - 3年前の挨拶文とほぼ同じ
 - 3日かかるところが1時間で完成



100点満点を求めない



- 部下に、社内の会議書類を作成させた場合に、誤字脱字を含め不備がある
- 社長、上司が「ここに句読点をいれたほうがいいのでは？」と指摘をすると、部下は句読点に意識が向く
- 完璧主義者の従業員であれば、書き方教室に通うとか、文書の書き方の本を購読して研究するかもしれない。何を勘違いしたか「書き方教室」に通い始めるかもしれない。それ自体は悪いことではないが、他に優先すべき重要な勉強があるはず
- 部下は上司から指摘を受けると、次回からは指摘を受けないようにと名誉挽回のために、重要でないことに熱心になる
- 社長、上司は部下に重要なことに集中させることが大切
- 些細なミスや軽微な不備はあえて指摘しない勇気が必要
- 些細なミスを指摘するのは、社長、上司が自分の存在をアピールしたいだけ

会議は30分以内

- 会議は30分で強制終了
- 30分以内で終了するクセをつける
- 話し合いがまとまっていないときは、再度、必要なメンバーで会議スケジュールを入れ直す
- **立ったまま**
- 予定をボードに書く
- **タイマー**を見えるところに置く
- 参加人数は絞る
(育成は別)

本日の議題

進行役決定 14:00~01

1. 先月の残業実績報告 (3分) 菊地さん
14:02~14:05
2. 問題点の抽出と解決報告 (10分) 岡崎さん
14:06~14:16
3. サーバーデータ保管ルール (3分) 石崎さん
14:17~14:20
4. 残業削減実例の周知 (6分) 江川さん
14:21~14:27
5. 本日の決定事項確認 東山リーダー (2分)
14:28~15:00

※ 例えば、このように板書

メールは要件のみ

- メールで「お疲れ様です」は使わない
- メールでの「お疲れ様です」を読む時間も、入力する時間ももったいない

- 社内メールは本文から打つ

「お疲れ様です」の入力のムダはいくらか？

書く5秒＋読む1秒＝計6秒

50人の会社 500通/日

一日 6秒×500通＝3,000秒＝50分

一年 50分×260日＝13,000分＝**216.7時間/年のムダ**

216.7時間×2,000円＝**433,400円/年のムダ**



パソコン業務の効率化

- PC標準スキルを教育する
- マウスを使わない つかむ・はなす時間が無駄
- ショートカットを使う
- エクセルはマクロを利用する
- スペルチェックで誤字脱字防止
- 定型文は辞書登録する

@お＝お世話になります。

@お＝御社のご発展をお祈り申し上げます。

@か＝株式会社

@だ＝代表取締役

お世話になります。
働きがい研究所の橋敏夫です。

お役に立てば幸いです。
御社のご発展をお祈り申し上げます。



- メールの定型文は「署名」に登録する ワンクリックで入力

短時間打ち合わせ

- 社内の根回し 企画を進めるときは、企画の初期段階から関係各部署から一人ずつ集まってもらい、自分の企画に対して意見を聞くことをルール化する
- 初期段階の企画のうちに関係各部署に相談することで、致命的な問題を早期に発見することができる
- 根回しを通じて軌道修正ができる
 - 今の企画内容でスケジュールは間に合うのか
 - システム改修は必要か
 - その場合はいくらかかるのか
 - 企画を通せるかどうか判断しやすくなる
 - いつでも短時間で小メンバーで集まる打ち合わせを行う



スケジュールは勝手に入れる

- 社内のスケジュールはWEBのスケジューラーで勝手に入れる
- 打ち合わせのスケジュールを入れる場合、スケジュールが空いていたなら社長であっても勝手にスケジュールを入れる
- 本人の承認はとらない。
- いちいち承認をとっていると仕事が進まない。



定時前退社OK

- 所定勤務時間 8時30分～17時30分
- 仕事が終わったら17時退社OK
- 早退分は減額しない
- 仕事量は減らさない



早朝出勤は割増を払う

- 所定勤務時間 8時30分～17時30分
- 7時30分に出社 1時間分は割増25%つける
- その日1時間早退(16時30分退社)しても早退扱いしない
- 早朝は仕事のはかどる ゴールデンタイム
- 大手企業が導入している



「蛍の光」を流す

- 定時の10分前に「蛍の光」の音楽を流す
- パソコンに表示する 「蛍の光」を流す
- デパートやスーパーで「蛍の光」が流れるとその気になる



大切なのは終わりの時間

- 朝礼の退社時刻宣言をすることで、いい意味でプレッシャーをかける
- ダラダラと時間を気にせずに仕事をするよりも、終了時間を意識した方が、仕事が早く終わる
- 退社時刻を表示する 見える化

机、イス、ロッカー、名札、ホワイトボードなど



朝礼で退社時刻を宣言をする

- 毎朝、退社必達目標時刻を朝礼時に全員に宣言（貼り出し）
- 退勤時には、実際の退社時刻を、全員に報告（貼り出し）
- 1週間単位で繰り返す
- 宣言どおりに達成していない日の原因を明らかにし、次の週は同じ理由で未達成とならないような改善策を立てる
- 原因と具体的な改善策を、その週の最終日の内に上司と所属する課などの所属員全員に報告
- 次の週以降も順次、未達成の原因と具体的な改善策を踏まえて、退社時刻の宣言と実績管理による改善を進めていく
- 「業務の標準化」を行い、仕事のやり方自体を変えていく



「退社時刻の宣言と実績管理」 制約があると工夫が生まれる

(1) 適度な緊張感を生み、宣言した退社時刻を達成するために自然と業務効率と精度がアップ

(2) 時間を意識して仕事を行う事が習慣となる

(3) 仕事が終われば周りに気にせず、**気兼ねなく帰れる風土が醸成**される



サバ読みの重層化を防ぐ



1 なぜ“納期直前残業”が発生するのか？

- (1) 学生症候群（学生シンドローム = 夏休みの宿題）
- (2) パーキンソンの法則（仕事量に関係なく部下が増える）
- (3) マルチタスク（複数の業務同時並行は能率が低下）
- (4) 遅れの伝播（遅れだけが伝播する）

イスラエルの物理学者にしてビジネス小説家のエリヤフ・ゴールドラット博士の著書である『Critical Chain』の中で、余裕時間（セーフティ）があるにもかかわらずプロジェクト型になってしまう4種類の原因について解説

原因は、余裕時間（セーフティ）の管理を、従業員個人に任
いることある

サバ読みの重層化を防ぐ

2 「余裕時間の一括管理」の具体的なやり方



- ① 部下は、上司から割り当てられた仕事の納期を、上司に「に」申告
- ② 上司は、部下から申告された納期を集約し、チームとしてそ
タスク全体の「正確な」納期を見積もりをする
- ③ 上司は、集約した「正確な」納期見積りに対して、50%程度の
時間を見込み、この余裕時間をチーム全体の余裕時間とし
括管理
- ④ 部下は、上司に申告した「正確な」納期を目指して仕事をこ
- ⑤ 納期に遅れる部下がいたら、上司は一括管理している余裕
間を振り分ける

サバ読みの重層化を防ぐ

3 「余裕時間の一括管理」の効果

- (1) 部下たちの間に適度な緊張感を生み、宣言した退社時刻を成するために自然と業務効率と精度がアップ
- (2) 時間を意識して仕事を行う事が習慣となり、効果が継続
- (3) 納期に対する責任を、部下が“属人的”に持つのではなくチーム全体で等しく分かち合う形になり、部下たちに過度のプレッシャーを与える事がなくなる
- (4) 従業員が“属人的”に仕事を抱え込むことがなくなり、チームクが良好になる



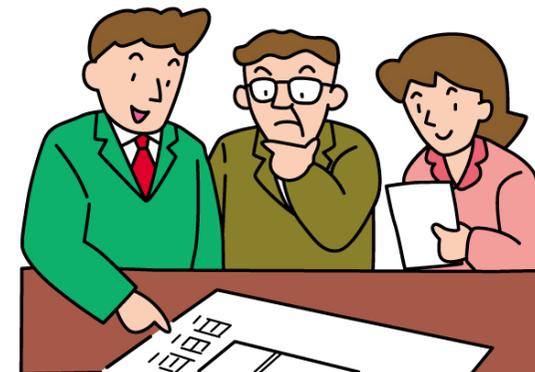
仕事の標準化

1 自分の業務の標準化は“他人任せ”にしない！

- “他人任せ”の業務改善は、“イヤイヤ感”“やらされてる感”言訳の温床となる
- 「長時間対策プロジェクト」が空中分解してしまう
- 自分の業務は、「自分自身」の手で、長時間労働になりやす事のやり方の問題に対する改善策を作る
- 「自分自身」の手で責任をもって実施する



仕事の標準化



2 「第三者目線チェック」の具体的なやり方

- ①各部署の長時間残業削減プロジェクトメンバーが音頭を取り、部署のメンバー全員が自分自身の業務について作成した長時間労働に繋がりやすい仕事のやり方の問題に対する改善策を取りまとめ
- ②それぞれの作成物をメンバー全員で回覧
- ③Wordの変更履歴の記録やコメントの機能を利用して、部署のメンバーがおかしい箇所や適にごまかしているなどしてよく伝わらないり改善するためのアドバイス等をどんどん記入
- ④全員分やって作成者に返却

人事評価制度の変更

残業削減活動への取り組みも評価する

- ・人事評価項目の中に、残業削減活動への取り組み度合いを加える
- ・管理監督者の人事評価は、部下の「労働時間管理」を重要項目として設定する





残業削減事例

他社の事例を参考にする
自社にあった案を考える

事例1 上司が定時退社する



- (1) 上司の残業が従業員の”付き合い残業”を誘発する
- ・長時間労働化の傾向がある業界
 - ・それを言い訳にせず、残業削減を進めた
 - ・残業時間 月間平均**80時間**⇒**45時間**以内にまで減少
 - ・しかし、社長自身が夜遅くまで会社に残って仕事する
 - ・さらに社長は休日も出社する
 - ・社員は「私たちだけが早く帰るのは申し訳ない。」と”付き合い残業”をする
 - ・それ以上の残業削減効果が上がらない状況だった。

事例1 上司が定時退社する



(2) 経営者自身も定時退社する

- ・ 経営者や管理監督者は労働基準法の時間外労働や休日労働の対象ではない
- ・ 部下を早く帰して自分だけが遅くまで仕事をする
- ・ 部下は早く帰りにくい
- ・ 部下を早く帰すために、残った仕事を社長や上司が肩代わりしているケースでは、残業削減は無意味
- ・ 経営者や管理監督者も定時退社する

事例2「ノー残業デー」を持続

(1) 有名だけど形骸化しやすい「ノー残業デー」

- ・有名で歴史ある「ノー残業デー」の制度は失敗事例が多い

- ・「ノー残業デー」が上手くいかない原因

- ①「ノー残業デー」に残業しないという取り決めに破って残業する
- ②「ノー残業デー」に残業しないため、他の日にその分も残業する

→ 総計として残業時間が変わらない



事例2 「ノー残業デー」を持続

(2) ノー残業デーを形骸化させない3つの取り組み

- ① 自動消灯でノー残業デーは物理的に「残業不能」な状態を作る
- ② 朝礼時の退社時刻宣言
- ③ 「業務の標準化」→仕事のやり方を効率化

※仕組みを作る 知恵の絞りどころ これにつきる



(3) 取り組み成果

22時を過ぎることが多かった退勤時刻

→毎週水曜のノー残業デーは定時の**17時**、それ以外の日は**19時**には完全退勤できるようになった

事例3「強制消灯システム」「入室管理システム」

(1)「強制消灯」をする上で注意すべきこと

- ・「強制消灯」は、物理的に「残業不能」な状態を作り出す⇒効果大

・強制消灯を導入する上での注意点

- ① 6ヶ月程度の予告期間を設ける
- ② 予告期間中に「業務の標準化」を進める
- ③ 予告期間中に「仕事のやり方」を効率化する
- ④ 2ヶ月につき1時間ずつ、強制消灯時刻を繰り下げる

例 21時⇒20時⇒19時⇒18時



事例3 「強制消灯システム」「入室管理システム」

(2) 強制消灯を実施するための仕組み

- ・強制消灯を実施するシステム
 - ①タイムスイッチ受配電盤
 - ②ICカードによる入室管理システム
- ・数万円から十数万円の少額の投資で可能
- ・「タイムスイッチ受配電盤」は、多くが曜日別の時刻設定が可能
- ・パソコンは、自動でバックアップを取れる設定をする
- ・「ICカードによる入室管理システム」は、各人個別の入室時刻権限の設定が可能



曜日別強制消灯システムの導入の様子

(3) 残業削減の成果

月間平均100時間残業時間⇒19時完全退勤を達成＝3分の1程度に減

事例4 「残業申請書」と「報告書」

(1) 上司が関心を持つ仕組み作り

- ・月間平均残業時間が80時間を超える慢性的な長時間労働
いい加減な残業申請に基づく長時間労働に頼った緩慢な業務遂行
- ・上司は、「残業申請書」にとことん赤を入れる
より短時間で生産性を上げる方法を指導していく

時間外・休日労働申請書					
平成 年 月 日					
所属部署	〇〇課	社員番号	〇〇	氏名	〇〇〇〇 @
下記のとおり、 <u>時間外労働</u> ・休日労働を申請します。					
実施希望日	平成〇〇年〇〇月〇〇日				
希望時間帯	17時 00分 ~ 20時 00分				
申請理由	来週明け〇〇日(月)14:00に、急きょ△△社での新商品のプレゼンの予定が決まり、本日中にプレゼン資料を作成し、明日の午前中までに課長の決裁を頂く必要が生じたため。				
具体的なタイムスケジュール(15分単位)	17:00~17:30: △△社での新商品提案に向けたリサーチ 17:30~19:45: 提案資料の作成 19:45~20:00: 提案資料の編綴				
所属長判断	承認	一部承認	非承認		
		(印)			
上記理由	(1) 共有フォルダにこれまで当社の手掛けた新商品のプレゼン資料があるので、それを活用して資料を作成すれば大幅な時間短縮となる (2) 取りあえずプレゼン資料のドラフトができた段階で早めに確認したい。それを受けて、最終的な資料完成は〇〇月〇〇日の午前中で十分である。大幅な時間短縮となる。				
許可する実施日	平成〇〇年〇〇月〇〇日				
許可する時間帯	17時 00分 ~ 18時 00分				
許可するタイムスケジュール(15分単位)	17:00~17:20: △△社での新商品提案に向けたリサーチ 17:20~18:00: 提案資料(ドラフト)の作成 (共有フォルダの過去事例を最大限活用すること)				

【資料6】残業申請書記入例

事例4 「残業申請書」と「報告書」

(2)「残業報告書」の活用

- ・実残業時間が事前の許可時間を超過した場合の理由を報告させる
- ・次回以降は同様の理由で残業しなくてもよくなるように、今後の「残業削減」に向けた具体的な対策を記入させる
- ・上司は高所からのアドバイスする
 どんどん赤を入れて実効性のある対策を一緒に立てる

(3)成果

月間残業時間 **80時間⇒40時間**

時間外・休日労働報告書				
平成 26年 1月 19日				
所属部署	〇〇課	社員番号	〇〇	氏名 〇〇〇〇 ㊟
下記のとおり、 時間外労働 ・休日労働を報告します。				
事前許可のある実施日	平成〇〇年〇〇月〇〇日 (事前許可が無い場合には空欄)			
実際の実施日	平成〇〇年〇〇月〇〇日			
事前許可のある時間帯	17時 00分 ~ 18時 00分 (事前許可が無い場合には空欄)			
実際の実施時間帯	17時 00分 ~ 19時 30分			
具体的な成果物	△△社での新商品のプレゼン資料 (ドラフト)			
具体的なタイムスケジュール (15分単位)	17:00~17:30: △△社での新商品提案に向けたリサーチ 17:30~19:00: 提案資料 (ドラフト) の作成 19:00~19:30: 〇〇月〇〇日締めの日次報告書の入力 (上記の内、休憩・食事時間: 30分)			
許可なし・許可時間超過の理由	(1) △△社特有のルールに伴う資料精査に手間取り、承認時間数より30分多く時間がかかったため (2) 1カ月分の勤怠報告書を入力しなくてはならなかったため			
「残業削減」への具体的な対策	勤怠報告書は1日ごとに入力して溜めないように注意します。			
所属長判断	確認済み	具体的な対策を検討の上、再提出		印
所属長アドバイス	お客様ごとの特有のルールに伴う資料精査をスピーディに行うための対策を考えて、本申請書を今日の終業時間までに再提出して下さい。現状の「業務日報」を使って対策ができるはずです。			

【資料7】時間外・休日労働報告書記入例

事例5 管理職研修でレベルアップ

(1)ある一点を超えると残業削減が進まなくなる

- ・月間平均80時間の残業時間を、半年間で月間平均45時間に削減
- ・そこで足踏み
- ・原因は、「**管理職の承認力不足**」



事例5 管理職研修でレベルアップ

(2) 管理職研修でレベルアップ

- ・研修内容事例「残業承認してはいけない事例について」
 - ①明日がノー残業デーだから
 - ②有給休暇明けで溜まった仕事を早出して片付けたいから
 - ③自己の能力不足により仕事が時間内に終わらなかった
 - ④単に”急ぎの案件”だからと書いているだけ
 - ⑤残業を要する緊急性や必要性の情報が乏しく判断できないもの

- ・実際に行われた申請・承認書式事例を使う

(3) 成果

- ・月間平均**45時間**⇒月間平均**20時間**程と半減以下



事例6 IT活用で事務作業軽減

(1) タブレット端末の活用で帰社後事務作業を軽減

- ・建設業の現場監督職の月間平均残業時間が80時間
- ・帰社後、現場の報告書の作成等の事務作業が大きな負担
- ・タブレット端末(5万円)を全現場監督職に配布
 - ・現場で必要なデータを入力して本社へ送信
 - ・本社の担当者が書類を作成する
- ・自動追尾機能付き測量機器(一台400万円)
 - ・1人作業化、新人も即戦力化
- ・お金は使わないと生きてこない



事例6 IT活用で事務作業軽減

(2) 旅費自動精算機の導入で旅費精算作業を軽減

- 現場監督職の旅費精算を手書きで行っていたことも長時間残業の原因の一つ
- ICカード乗車券を機械にかざすと自動的に経路及び経費を登録できる「旅費自動精算機」を導入

(3) この二種類は、数万円～数十万円程度の少額投資で実現

(4) 実績

- 月間平均**80時間**の残業時間が、月間平均**30時間**に減少



事例7 業績偏重の人事評価を変更

(1) ”残業”をしている従業員が高評価され長時間労働に拍車

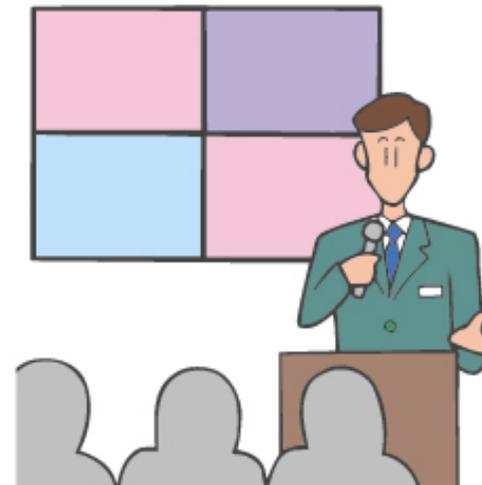
- ・月間平均70時間を超える慢性的な長時間労働の状態
- ・企業風土として長時間労働を助長していることが問題
- ・例① 遅くまで残業している部下に対し、社長が「頑張ってるね！」と声をかける
- ・例② 仕事を早く終わらせても残っている他の従業員の手前早く帰りづらい雰囲気がある”付き合い残業”が常態
- ・例③ 残業時間が長い”頑張っている”従業員が高い評価をされ、仕事を効率的に片付け早く帰る従業員が余り評価されない”残業時間連動の人事評価・処遇制度”

事例7 業績偏重の人事評価を変更

(2) 限られた時間の中で 高い生産性をあげた部下が高い評価を得られる人事制度の仕組みを作る

(3) 結果

- ・月間平均70時間超の残業時間→月間平均30時間以内



事例8 オキテ破りと戦う

(1) ”オキテ破り”との戦い

- ・ 従業員の”オキテ破り”とのイタチごっこを繰り返しながら少しずつ成功に近づいていった

(2) ”オキテ破り”にどう対抗していくか

- ・ ”オキテ破り”の典型例としては、強制消灯によって物理的に残業不能な状況にする
- ・ 強制消灯は万能ではない。
 - ① 消灯後にLEDライトを持ち込んで照度を確保し仕事していた
 - ② 一部の管理職に交付していた全時間帯入場可能なICカードキーを悪用して部下を許可時間外に入場させ仕事させていた



事例8 オキテ破りと戦う

(3) ”オキテ破り”対策実施

- ・(2)の①への対策として、照明回線と同様にコンセント回線もタイムスイッチ受配電盤で強制消灯するように設定
- ・PCデータは、消灯時刻の15分前のアラームを経て上書き保存を促す。消灯5分前の状況でバックアップを自動保存されるように設定
- ・会社のサーバーは、消灯時間以降はアクセス不能な設定
- ・(2)の②への対策として、全時間帯入場可能なICカードキーの配布をより厳選するようにし、不正利用の過去がある管理職は通常権限のカードキーに交換

(4)実績

- ・月間平均80時間超が**45時間**まで減少して頭打ち
- ・月間平均**20時間**以内になる



事例9 思考停止しない

(1) 思考停止は残業削減の天敵

- ・大手取引先の要求に盲従
- ・現場監督は月間平均80時間を超える残業となる
- ・その分の追加費用が請求できない
- ・しわ寄せが、一部従業員をサービス残業状態に
- ・社長は、「大口の取引先の要求だから仕方がない」と、サービス残業状態を黙認していた⇒思考停止

※思考停止”ワード

- ・ 中小企業だからはじめから無理
- ・ うちが〇〇業だから長時間労働は当然
- ・ 労基法守ってたら会社経営できない



事例9 思考停止しない



(2)「思考停止」を止め、出来ることから「行動」する

- ・社長が「思考停止」をやめた
- ・大口取引先のゼネコン各社から、会社として残業削減を実施する「理解」を得ることから始めた

- ・成功要因
 - ① 「大口の取引先企業の要求 だから仕方がない」という思考停止を止めた
 - ② 低残業でもお客様の要求事項を達成する方法を、残業削減委員会で時間をかけてとことんまで突き詰め
 - ③ 試行錯誤(トライ・アンド・エラー)で解決策を実施した

事例9 思考停止しない

(3)実績

- ・一部サービス残業状態を黙認し月間平均残業時間が**80時間**超あった
→最終的には月間平均**40時間**以内と半減させた
- ・生産性がアップした
- ・時間外の追加報酬をきちんと請求できるようになった
- ・サービス残業状態は完全に解消



事例10 分業化

(1)「分業化」で営業マンが営業活動に専念できる体制づくり

- ・8名のセールスエンジニア職が、月間平均残業時間の60時間
- ・見積書・請求書の作成や売上傳票の作成は、帰社後残業して実施
- ・セールスエンジニア職8名のうち2名を裂き、営業事務員2名と合わせて4名体制の「営業サポートセンター」を設立
- ・新部署では、各セールスエンジニアが属人的に管理してきた見積書・請求書の作成や売上傳票の作成といった事務作業を社内統一様式(フォーマット)で一元管理するようした
- ・各セールスエンジニアが作成する見積書・請求書の業務を、「業務の標準化」を進めマニュアルを作成



事例10 分業化

(2)「分業化」により残業がほぼ削減になっても売上は維持

- ・営業情報を「営業サポートセンター」で一元管理・分析でき、データに基づく効率的な営業活動を会社全体で実施

(3)実績

- ・平均**60時間**⇒平均**5時間**程度とほぼゼロ
- ・お客様回りに専念できるようになったセールスエンジニア職の個人業績は一人あたり平均35%アップ
- ・「営業サポートセンター」設立に伴いセールスエンジニア職が6名に減少しても部門全体の売上高は従前比1.5%アップを達成



事例11 残業削減目的の転換

(1) 残業削減の「目的」が不明確だった

- ・ 残業削減の「目的」を明確にしなかった
→ 従業員の参加意識を高めることができていなかった
- ・ 残業削減することそれ自体を目的にない
- ・ 残業削減することは“手段”である
- ・ 労使で共有化しやすい「目的」を見つける
- ・ 当初は「経費節減のために残業削減する」ことを目的にしていた
- ・ 経営的な大目的では、従業員は漠然としすぎていて何をすればよいかよく理解できない
→ “多忙”という伝家の宝刀を抜かれ空中分解寸前だった
- ・ 従業員にメリットがある目的を立てる＝参加意識のアップ



事例11 残業削減目的の転換



(2) どんな「目的」がいいのか

- ・「手のひらサイズ」の目的を「ラクする」とした
- ・”経費節減”でも”営業利益の向上”でも”損益分岐点の改善”でもない
- ・「ラクする」ためという従業員にメリットがある目的を定める
- ・参加意識を高められた

(3) 実績

- ・月間平均60時間余りの残業時間は、月間平均30時間以内と半分程度に減少

事例12 残業削減した分を還元する

- (1) 目的が経費節減では従業員の参加意識が高まらない
 - ・残業削減を成功させるポイントの一つに、「賃金水準を維持」する
- (2) 目的を明確にした
 - ・残業削減の目的を「従業員満足度の向上」にした
 - ・残業削減が進んでいっても、賃金水準は維持する
- (3) 実績
 - ・スタートの段階でこの決断に至ったことにより、その後の残業削減策が順調に進む
 - ・月間平均75時間余りの残業時間は、最終的には月間平均20時間以内と3分の1以下に減少
 - ・生産性アップにより、従業員一人あたりの賃金水準は5%の上方修正をした



行動を変えることが意識改革に

- 人の”意識”は簡単に変わらない
- ”やらされ感”状態では”意識改革”などは簡単にできない
- ”意識を変える”という無意味な挑戦をやめる
- 出来ることから「行動を変える」
- 従業員が「行動改善」の成功体験を積み重ねていく
- 活動を通じて、従業員は生まれ変わる
- 「行動改善」⇒”意識改革”の近道



行動を変えることがスタート

- 成功の秘訣は、「できることを1つでも2つでも見つける」
- 業務改善が失敗してしまう原因は、“入れ込みすぎ”
- 過去に業務改善の取り組みに失敗している企業は、従業員の“イヤイヤ感”“やらされ感”が強い
- できそうもない壮大な計画やかっこいい美辞麗句は不要
- 泥臭くてもいいので、その会社の身の丈に合った「行動改善」を1つでも2つでも行っていく
- 「ソフトランディング」が部下たちの参加意識を高める



社長の真剣度が全て

- 従業員は「変化」を嫌う⇒社長の真剣度で受け入れる
- 経営者の無関心さは、活動に大きな障壁となる
- 「ハシゴを外さない覚悟を決める」
- 効果がすぐには現われないと覚悟する
- 産みの苦しみを伴うことを覚悟する
- 従業員を信じて、裏切らず支援を続ける覚悟をする
- 経営者の真剣度を部下たちにも見える形で示す
 - 社内広報で大々的に宣言する
 - 経営計画にそれを盛り込んでIR情報として社内外に発表する
 - 管理職会議で議題にする
 - 定期的に委員会を開催させ、内容に強い関心を持つ
 - 朝礼などで話題にする
 - 残業が減っても賃金は下げない



残業削減は業務の位置づけ

- 残業削減活動は「業務」として評価する
- ”時間がない”、”仕事が回らない”という殺し文句で活動が空中分解する事例が少ない
- 逃げるための口実を潰して行く⇒残業削減活動など「業務」に位置づけをする
- 人事評価を経て賃金改定や昇格、賞与などの「処遇」に反映させる



賃金水準の維持



- 残業削減の大前提として、賃金は時間外労働などを多くしているときの「従前の水準を最低でも維持」する
- ”残業代削減”のために活動をしていくというのでは、協力が得られない
- キックオフミーティングでは、全従業員を集め、たとえ「残業削減」を達成したとしても減給にならずにこれまで以上の賃金額は保証され、生産性が上がってくればそれを原資にこれまで以上の賃金も可能となることを説明することで、参加意識が格段に上がる
- 残業削減活動の成否は、経営者のこの部分の「思い切り」にかかっている

賃金水準の維持方法

案1 残業削減分を1年間(あるいは半年)は「残業削減手当」として支給する

1年後は「残業削減手当」を半額

2年後は「残業削減手当」なし

減額した金額は賞与で全社員に還元

案2 残業削減分を賞与で還元する

赤字のときどうする ヒマなときどうする

案3 残業削減分を賞与で広く還元する

本人に不満が残る

若い人、低額の人に分配する



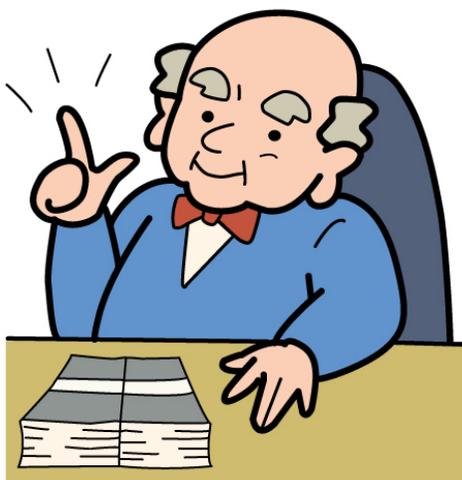
小さな芽を刈り取らない



- 過度のプレッシャーをかけない
- 「社長の真剣度」をキチンと示しつつも、委員会や従業員とは適度な距離感を保つ⇒過度な口出しをしない
- ヒトと組織に、自律的に改善していく習慣を根付かせるためには、ある程度時間が必要
- 経営者はとかく、”種をまいている余裕はない。芽が出たらすぐに刈り取らなくては”とばかりに、すぐに結果を求めてしまいがち
- ”安直に結果だけを求め ようとする姿勢”が一番の天敵

投資で援護射撃をする

- 部下たちの”イヤイヤ感””やらされ感”を払しょくして、参加意識を高めることが大切
- 会社が委員会や従業員の尻を叩くだけではなく、会社も労を惜しまず、時には積極的な費用投下をして援護射撃をする
- IT推進、設備投資(トラック増車、タブレット、アウトソース)



効率だけではついてこない

- 効率ばかりを前面に出してもうまくいかない
- 部下を仕事を通じて成長させることを本気で考える
- 強い叱咤をしても信頼してついてくる
- 信頼は本気で部下を心配することで生まれる
- 認知症や失踪は現在2000万人くらい。4人に1人。どの家庭も問題を抱えている。
- こういう社員は状況が待ったなしのことがある
- 仕事をほっぽり出しても家に帰らざるを得ない
- プライバシーも会社に持ち込まざるを得ない
- 会社は社員の家庭の悩みを抱えているか知らなければならない
- プライベートなことは秘密厳守



効率だけではついてこない

- 信頼関係は上司から意識的に働きかけること
- 部下からの働きかけを期待していたら100年経ってもない
- 食事、昼休み、面談などを活用してできるだけ多く会話をする
- 仕事に厳しい要求をするのは当たり前だが、その中に暖かさが必要
- ムダでない生活残業は確保する
- 残業代が減ったら、賞与や昇給等で補う
- 従業員に還元されなければ、「骨折り損のくたびれもうけ」と極的な協力は得られない



きこりと旅人の話

(イソップ童話より)

ある日の朝、旅人は山の中を歩いていました。

奥深い森の中、汗を流しながら一生懸命に木を伐っているきこりを見かけました。

そして夕方、同じ道に戻ってみると・・・、朝と同じ場所で、玉の汗をかきながら一生懸命木を伐り続けているきこりがいました。

でも、あんまり作業は進んでいないようでした。

旅人は足を止めてよくよく見ると、きこりが使っている斧の刃は、ボロボロでした。



きこりと旅人の話



そこで、きこりに声をかけました。

旅人 「きこりさん、精がでますなあ。でもあんまり作業は進んでないみたいですね、一旦手を止めて、斧の刃を研いたらどうですか？」

きこり「旅人さんよ、なに言ってるんだよ、刃を研ぐ時間なんておいらには無いんだよ、木を伐るのが忙しくてさ……」

日々忙しさの中で忙殺され続けるだけでは、成長がない

時々手を止めて「刃を研ぐ」時間を作る

これが仕事の効率を高め、自分を成長させる

人間は期待された通りの成果を出す

- ピグマリオン効果
- ピグマリオン効果は、1964年に米国の教育心理学者ロバート・ローゼンタールによって提唱された、「人間は期待された通りの成果を出す傾向がある」という主張。



人間は期待された通りの成果を出す

- ある実験で、「成績の優秀な生徒達を集めたクラス」と「成績の悪い生徒達を集めたクラス」を作り、それぞれのクラスの担任に逆のことを言ってクラスを担当させます。
- つまり、「成績の良い生徒のクラス」の担任には「あなたが担当するクラスは成績の悪い生徒のクラス」だと告げ、「成績の悪い生徒のクラス」の担任には「あなたの担当するクラスは成績の良い生徒のクラス」だと告げて、それぞれクラスを担当させるという実験です。
- その結果、「もともと成績の良かった生徒達のクラス」の成績は下がり、「もともと成績の悪かった生徒達のクラス」の成績は上がりました。



人間は期待された通りの成果を出す

- このことから、期待と成果の相関関係について、「人は期待されたとおりの成果を出す傾向がある」という結論が導かれました。
- 生徒たちは自分に向けられる期待を敏感に感じて「やる気」を出して勉強に励んだり、「やる気」を失ったりしていたわけです。
- ウソのない期待がモチベーションをもたらす
- 「君たちは優秀な生徒だ。成績はもっと伸びる。」と応援してもらった生徒と、「お前たちは落ちこぼれた。どうせ次のテストもダメだろう。」などと諦められた生徒ではモチベーションも成績も大きく違ってくるのは当然のことでしょう。
- 実験では、担任の言動にここまで大きな差はなかったと思われませんが、生徒はこういったメッセージを受け取ったのでしょ



人間は期待された通りの成果を出す

- コミュニケーションにおいては、「言葉以外の非言語な要素で話し手の93%の印象が決まってしまう」と言われています。
 - 言葉よりもそれ以外（表情、しぐさ、視線、声の質、テンポなど）の部分により大きな影響を受けるといことです。
 - 成績を上げた生徒たちは担任の言葉だけでなく態度からも嘘のない期待を読み取り、それに動かされた。
 - 逆に成績を下げた生徒たちは、担任の言葉や態度からあまり期待されていないことを読み取った。そしてモチベーションとともに成績を下げたのでしょ。
- 従業員は期待に応えてくれると
心から信じよう



まとめ

1. 残業削減効果を算出する
2. 小手先対応で波紋を広げる
3. 根本的対応でリバウンド防止
4. プロジェクトチームで推進体制を作る
5. 現状分析⇒問題点把握⇒対策立案⇒実行⇒効果確認⇒地道に繰り返す
6. 残業削減は見える化がポイント
7. 意識改革はじっくり時間をかける
8. 社長の姿勢が成否の分かれ目
9. 従業員を信じ切る



ご清聴ありがとうございました

ご意見、ご感想、お問い合わせは

TEL ; 0776 (57) 1380

FAX ; 0776 (57) 1370

はし はたらきがい

MAIL:hashi@hatarakigai.co.jp

HP:

働きがい研究所

検索

クリック!



●●●●お客様がうまくゆきます●●●●

橋社会保険労務士事務所

(有)働きがい研究所

賃金(福井県の賃金相場)・退職金、就業規則、社員研修

JR町屋陸橋を東に降りて右側、茶色いビルの2階

(福井市西開発1丁目2508野坂第2ビル201)

