

## HRガイド

今度こそ！

# 残業を減らす方法

～発生原因を押さえ長時間労働を改善しよう～

(株)日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部 主幹研究員 広田 薫

### ■「残業削減」は生産性の向上に不可避

ホワイトカラーの場合、よほど意識が高く管理が徹底している職場でない限り、今も残業は普通の光景であろう。「仕事量に対して人員が限られているので仕方がない」という言い訳に誰も反論できないまま放置されている会社も多い。しかし、「残業削減」の機運は年々加速している。1つはコンプライアンス課題からの必然だ。労働時間法制の遵守・残業代算定根拠などを巡って労使とも敏感になってきている。その延長で健康課題からも残業削減の緊急度が増している。今や「過労」は「残業時間」によって証明される。さらに、育児・介護を含めたワーク・ライフ・バランス課題からも残業体質改善への圧力は強い。各種「働きやすい

会社」のチェック基準に照らしても、長時間労働が慢性化しているような職場は論外扱いで排除される。

では、どうやって改善していくのか。過去には幾度となく「残業削減運動」が繰り返されてきたはずだ。スローガンだけでは形骸化するし、「強制消灯などといった手段は根本的な解決ではない」との異論もある。そこで、残業の発生要因にまでさかのぼってあぶり出し、解決の道筋を示そうというのが本稿の狙いだ。残業の削減は生産性の向上に寄与し、社員・企業の双方にメリットをもたらす。今度こそ、本気で取り組むためのヒントを得たい。

(編集部)

## CONTENTS

### 1 なぜ残業は減らないのか

### 2 残業の9つのタイプと対策の指針

- (1)生活残業 (2)罰ゲーム残業 (3)付き合い残業
- (4)ダラダラ残業 (5)なりゆきまかせ残業
- (6)自己満足残業 (7)独りよがり残業 (8)抱え込み残業
- (9)がむしゅら残業

### 3 人事部門からの残業対策

#### 3-1 制度改革の面からできること

- (1)残業の管理方法の見直し
- (2)勤怠管理の適正化
- (3)ノー残業デーの導入
- (4)フレックスタイム制の導入など労働時間制度の見直し

#### 3-2 社風改革の面からできること

- (1)管理職への啓発指導
- (2)一般社員への啓発指導

#### 3-3 人員配置の適正化

### 4 残業削減対策の運営のポイント

- (1)経営トップ主導での推進
- (2)社内推進体制の整備
- (3)ミッションとアウトプットイメージの共有
- (4)残業発生要因の仮説化とその検証
- (5)欠かせない人事部門と業務部門の連携

### まとめにかえて

### ■広田 薫 (ひろた かおる)

1962年神奈川県横須賀市生まれ。1985年中央大学法学部卒業。2003年法政大学大学院政策科学専攻修士課程修了(政策科学修士)。厚生労働省などから労働時間管理に関するプロジェクトを20年以上にわたって多数受託・研究。民間企業に対する残業削減、ワーク・ライフ・バランス推進といったテーマの研修・コンサルティング・ソリューション提案などにも豊富な実績を持つ。主な著書『経営環境の変化に応じた労働時間管理の進め方』(厚生労働省「労働時間制度改善セミナー」テキスト、全国労働基準関係団体連合会)、『希望者全員の継続雇用義務化！改正高年齢者雇用安定法の解説と企業実務』(日本法令)など。

● E-mail : kaoru\_hirota@jmar.co.jp

■(株)日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部

● 住所 : 〒105-0011 東京都港区芝公園3-1-22 日本能率協会ビル ● TEL : 03-3578-7583 ● URL : http://jmar-im.com/jinji/

