

伝染する残業を減らす会社の作法

2019年4月より、罰則付きの時間外労働の上限規制が施行され、これまでの労働時間の変更を迫っています。残業時間を減らすには「上司の接し方を変える」以外に方法はありません。どうすれば、時間外労働の管理が「行えている」状態になるのか、なぜ難しいのか、その背景とともに解説します。

- 1 はじめに
- 2 しわ寄せは中間管理職に
- 3 中間管理職がやるべき7つのポイント
- 4 必要不可欠な管理職のサポート
- 5 就業管理システムで本当に必要な機能とは？

伝染する残業を減らす会社の作法

はじめに

残業が伝染する？

「周りの人が働いていると帰りにくい雰囲気」、この「帰りにくさ」は、若年層ほど感じやすく、20代は50代の1.7～1.9倍も帰りにくさを感じており、さらに上司の残業時間が長くなればなるほど、部下の帰りにくさは増すことがパーソル総合研究所の調査で明らかになっています。働き方改革で部下を早く帰らせるため、中間管理職が自分自身が残業をするというスタンスでは、周囲のメンバーに帰りにくい雰囲気を「伝染」させてしまうだけで、問題の解決にはなりません。

「残業ありがとう、助かったよ」は禁句

この「帰りにくさ」の伝染力を落とすには、残業を許可制とすることが第一歩です。勝手に残業をしている社員や、残業しそうな社員を見つけ、上司が能動的に「定時で帰ってください。」という声かけと、残業を許可する場合も、「なぜ残業をする必要があるのか、今日のスケジュールを教えてください？」等、実際の見込み作業と現実のズレを確認します。また「自分の仕事が終わっても席に残る」ことが良いという雰囲気や「時間をかけて仕事をする部下を評価する」という態度をおくびにも出さない必要性があります。

しわ寄せは 中間管理職に

残業を管理すると中間管理職の負荷が増える3つの背景

これまでは曖昧であった残業管理の仕事が明確になることで、管理職の負荷が増大します。

(1) 部下の労働時間管理

少し前までは労働者個人にほとんど委ねられていた勤怠を確認し、残業時間が36協定を超えそうであれば、それを指導し、残業時間をコントロールする仕事が新たに加わりました。ほとんどの勤怠システムでは36協定違反のアラートが進捗日数に応じて、表示されるようになっていますが、上司が「残業時間、気を付けてね」では残業が減らないため、面談をしたり業務整理をする時間が必要となります。

(2) 多様な働き方への対応

フレックスタイム制度や、短時間勤務等の時間に捉われない働き方や、モバイルワーク（顧客先や移動中など）、在宅勤務、地域限定社員制度、施設利用型テレワーク等の場所に捉われない働き方に対しても、勤務予定（シフト等）の承認、勤務状況の把握をした上で、どのように生産性を向上させているのかの報告まで、上司に一任されている例は珍しくありません。

(3) 評価の見直し

残業時間を抑制すると、これまで長時間労働でカバーしてきた成果は管理職自身でやるか、能力の高い社員にやらせるしかありません。そのような現場で起こるのが評価への不満です。給与に差がつくほど評価に差をつけるには、四半期評価や、毎月の面談で納得感を醸成する必要があります。

中間管理職が やるべき7つ のポイント

これをやっても残業管理できなければ、仕組みの問題

- ①残業を事前許可制にする。（管理職がタイムリーに承認できない場合に備え、SNSやメールの活用を検討するべきであるが、原則、緊急時以外は認めないという姿勢が必要）
- ②管理職が能動的に「定時で帰ってください。」という声かけの実施と定時での一斉消灯。
- ③残業を許可する場合も、「なぜ残業をする必要があるのか、今日のスケジュールを教えてください？」等、 実際の見込み作業と現実のズレを都度確認。
- ④ジタハラ（時間短縮ハラスメント）は十分に気をつける必要がありますが、「時間をかけて仕事をする部下を評価する」という態度をおくびにも出さない、その言葉自体を口にする。
- ⑤急ぎの仕事、今日中の仕事を上司が部下に依頼できるのは●時までというルールを決め、運用する。
- ⑥ボスマネジメントを徹底する。（2階級上までの情報を積極的に取りに行く。計画を理解し、先に何が起こるか予想する、上司とのミーティングは必ず対案とセットで話す。
- ⑦5分でも早く帰って●●ができた等、管理職が率先して残業削減メリットを話し、残業削減が良いという雰囲気醸成する。

必要不可欠 な管理職の サポート

10年一昔どころではない、6年前とは全く違う労働環境

労働環境の認識は2012年以前と2012年以降で、認識を別モノに変換する必要があります。アベノミクスに始まった「働き方改革」は、従業員のワークライフバランス意識を飛躍的に高め、取り締まる労働基準監督署の指導件数を飛躍的に高めました。罰則付きの時間外労働の上限規制を守れる会社になれるかなれないかは、中間管理職のサポートができるか否かが、分水嶺です。

(1) 当面乗り切るための対応

業務効率を実現するには、効率化を実行する人の時間を確保できる派遣社員やパート・アルバイトスタッフを雇う。

(2) 業務の効率化のためのIT化・アウトソーシング化

業務一覧の棚卸しをすることで、人がやるべきこと、時間がかかっていることを明確にし、情報共有をするためのSNSの活用等、業務効率化ソフトや勤怠管理システムを活用する。

(3) 人事制度の改定

「残業代ありき」で生活を考えているような人は、賃金制度自体の変更や、会社の大方針がなければ、行動変容できません。また、OKRや目標管理の仕組みを導入することで、業務効率化や、残業時間削減の意識付けを社員にもしやすくなります。

残業を減らす ことができる 勤怠管理シス テムとは？

打刻と実態の差異を管理できることが最低限の機能

勤務計画と実態との乖離がなぜおこるのか？この具体的内容を把握せずして、勤怠管理は始まりません。また、残業時間の未払いで労基署の指導があったり、裁判となるような時は会社の勤怠データ以外のものが証拠として認定されることがあるため、（社員のメモ書きが認定された事例もあります）勤怠データと実態が乖離していないかどうかの理由がわからなければ、せっかく蓄積しているデータが役に立たないばかりか、社員のメモ書き等に基づいて、残業代が計算され、未払い賃金を2年間に遡って支給するような場合もあります。他人事ではない残業管理、大企業は2019年4月から、中小企業は2020年4月から、罰則付きの時間外労働の上限規制が施行されますので、対策は待ったなしと言えるでしょう。

アラート表示

差異理由記載

タイムカード入力 (株式会社ミナジ / テスト部 / 皆仁花子)

この画面は、日々の勤務時間を登録する画面です。 [使い方を表示する](#) [休暇残日数を表示する](#)

年・月・日: 2017年 3月 1日 (週(2017/03/01 ~ 05) 未確定) << 前週 今週 次週 >>
年・月・日・週のプルダウンを変更して、表示ボタンを押したら検索する。

社員: ZZZ1: 皆仁花子 次へ (ZZZ2: 皆仁太郎) >>
 部署: テスト部 (2013/01/01 ~)

タイムカード出力 [タイムカードの出力条件を表示する](#) **出力**

次の項目に問題があります。ご確認ください。
 以下の日の開始時刻(打刻)と開始時刻(申請)とが、15分以上差異があります。備考に理由を入力ください。
 03/03

勤務時間の簡易計算

日	ラベル	勤務ステータス	予定 (皆仁花子)			打刻 (皆仁花子)			申請 (皆仁花子)			勤務時間数	遅早時間数	時間外		直行退場出張	休暇・欠勤 (表示切替(時間数)日数)		備考	承認
			開始時刻	終了時刻	所定時間数	開始時刻	終了時刻	休憩時間数	開始時刻	終了時刻	休憩時間数			通常時間数	振出時間数		承認	承認		
合計	-	出勤 3h	-	-	24:00	-	-	-	-	03:00	19:00 (0:00)	05:00	-	-	-	-	-	-	-	-
1 水	○	○	0900	1800	0800			0900	1800	0100	0800 (0)	0	0	0 (0)						
2 木	○	○	0900	1800	0800			0900	1800	0100	0800 (0)	0	0	0 (0)						
3 金	▽	遅早	0900	1800	0800	1308		1400	1800	0100	0300 (0)	0500	0	0 (0)						
4 土	▽	所休									()			()						
5 日	▽	法休									()			()						

ご相談やご不明な点がありましたら お気軽にご連絡ください。

- ✓ デモアカウント発行などについてのお問合せ
- ✓ 勤怠管理システムの機能や仕様などのご質問
- ✓ サポート内容についてのご質問
- ✓ ご利用料金についてのお問合せ

お問合せ先はこちら



050-5490-1329

email: sales@minagine.co.jp

株式会社ミナジン／社会保険労務士法人ミナジン

[大阪本社]

〒530-0003大阪府大阪市北区堂島1丁目5番17号 堂島グランドビル6F

TEL : 050-5490-1329 / FAX : 06-6343-8236

[東京オフィス]

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町1-21 宗保第一ビル4F

TEL : 050-5490-1329 / FAX : 03-5244-5534

MINAGINE

株式会社 ミナジン

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町1-21 宗保第一ビル4F

TEL : 050-5490-1329 FAX : 03-5244-5534