



You can surely do it.

「働き方改革」

ムダ残業をゼロにする チーム管理者の心得集

え、水
だけか？



言
いた
は
コト

はじめに

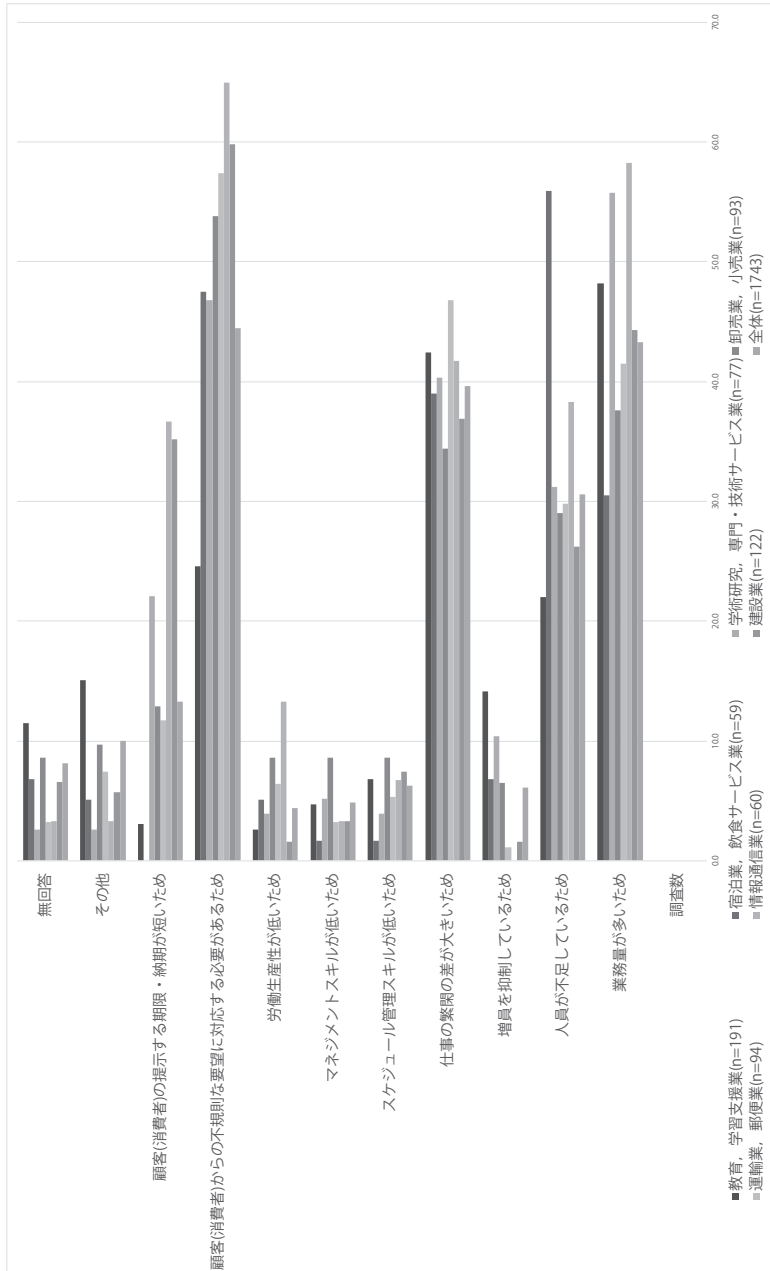
政府主導の「働き方改革」が、着々と進んでいるようですが、どう取り組めば良いのか、いまひとつわからないでいる会社も多いのではないのでしょうか。

「働き方改革」の目標の一つである「長時間労働の是正」については、過大な時間外労働を強いられた社員が精神的な病気になったり、過労死という最悪なケースが発生してしまう事件も後を絶たないこともあっての取り組みなのですが、単純に残業をさせないことだけを先行して考えてしまうケースもあり、企業と労働者の思惑のズレも生んでしまっています。

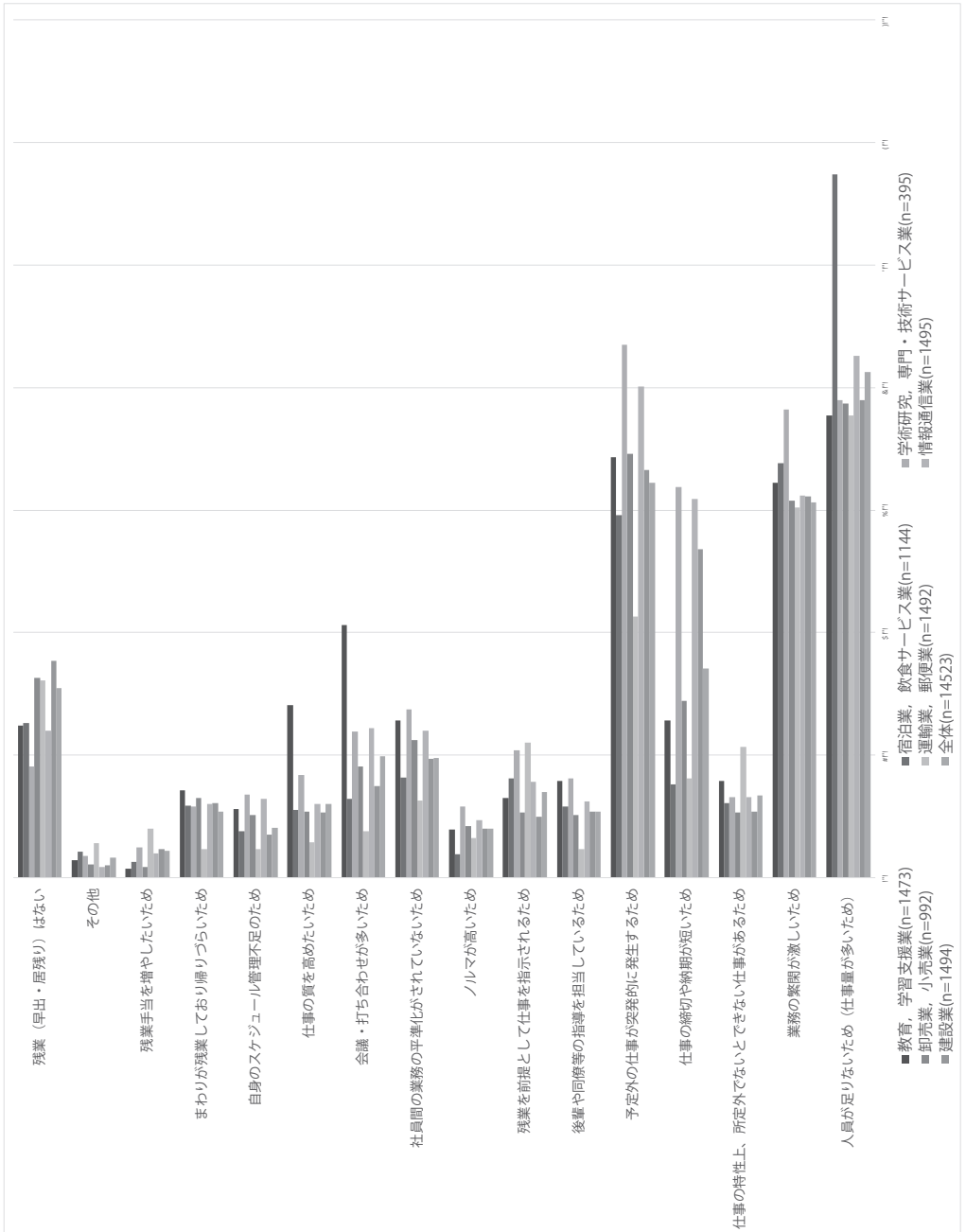
そもそも、時間外労働はどうして発生してしまうのでしょうか。以下は、厚生労働省の「平成 28 年版過労死等防止対策白書」にあるアンケート調査です。この調査結果が、実態に即したもののなのかどうか確かではありませんが、企業側も労働者側も残業の原因は「人員不足」を一番あげています。続いて「仕事の繁閑」、「予定外（不規則な）仕事」とあり、業務のあり方や自身のスキルに関連することはあまり意識していないようで、原因は人員不足も含め致しかたない外部にあるのだと解釈されます。

もしこれが事実なのだとなれば、「長時間労働の是正」に対して会社が単独でがんばって取り組んだとしても、残業をしなくてはならない外部の要因を取り除くことはできません。「働き方改革」の目標には「生産性の向上」もありますが、一般的に接客サービス業においては営業時間の長短によって売り上げが大きく変動します。時間あたりの業務効率や販売効率の向上策を講じなければ、労働時間の短縮は、会社もですが労働者の収入を減らすだけです。

□所定外労働が必要となる理由（企業調査）



□定外労働が必要となる理由（正社員、労働者調査）



では、どうすればよいのか。

外部にある原因は取り除けないことが前提なのであれば、会社内部にある原因の改善に取り組むしかありません。つまり、残業はゼロにはならないものの、減らす努力が必要だということです。

しかし今までもそうした努力を全くしていなかった、ということではないと思いますが、なぜ「ムダな残業」は減らないのでしょうか。

Yahoo! の相談ページ「知恵袋」で“残業”のキーワードで検索したところ、「残業代が勤務実績に即して支給されるのであれば残業自体を問題とは思っていない」、といった従業員立場の意見（質問）が上位でヒットしているのが目立っていました。この結果が残業に対する考え方の総意なのではありませんが、“スーパーノー残業デー”などの極端と思える施策を用意しなくても、合理性のある残業は必要なのだという位置付けで考えればよいのではないのでしょうか。

では、「合理性」とは何か。

それを管理者の立場で見つけていくのが本書のねらいです。

終身雇用制度、年功序列制度は崩壊へと突き進んでおり、労働時間の短縮は時代の流れなのかもしれませんが、ヨーロッパ諸国のように一カ月もバカンスを楽しむ文化が日本に根付くのかどうかは、企業の努力もさることながら、社会保障制度の充実があってこそです。今回の「働き方改革」が、会社と労働者にとってより良い生活をするための分水嶺（ぶんすいれい）となることを切に願います。

あなたなら どう判断し 指導と管理を しますか？



多少のアドバイスはしますが、
答えは自分自身で考えてください。
えっ！無責任ですか…？
はい、そうかもしれませんが、
自分の考えを持たずに
指導やマニュアルの通りに対処しても、
それで完了とはなりません。
会社の事情は様々であり、
人が人を管理するわけですから、
「これが正解です」と簡単に
答えを出すことは難しいものです。
しかし、法律を無視することは
できませんので、思い込みだけで行動
しないようくれぐれもご注意ください。

ムダ残業をゼロにするためには、
時間に対する意識の改革が必要です。
仕事の取り組み方の他、時間概念そのものの見直しを
事例から考えていきましょう。

1. 昼休みにパチスロをする社員

上司 「昨日、駅前のパチスロ屋から出てくるのを見かけたんだ
けど、ちょっと問題だな～」

社員 「えっ！何がですか？昼の休憩時間だったんですけど…」

上司 「休憩時間とはいえ勤務中だしね～」

社員 「休憩時間って自分で自由に使ってもいい時間ですよね
～？」

上司 「それはそうだけど、せめて社名入りのジャンパーは脱い
でもらわないと…」

社員 納得がいかない様子

あなたならどうする？



私なら、昼の限られた時間で勝てる確率は低いからやめておけ、と言うかな…。

2. 休憩時間の電話当番

上司 「今日は有給休暇や病欠やらで人員が少ないから、昼休みの時間も電話対応よろしく頼むよ！」

社員 「はい、わかりました…って、ここ最近、ほぼ毎日じゃないですか〜」

上司 「いや、まあそうなんだけど…」

社員 「それに休憩室もないし、自分のデスクでは完全オフな状態にはならないし、実際のところ全く休めてないんですけど…」

上司 「それは気持ちの持ちようだから、ま〜よろしく頼むよ」

部下 「は〜・・・」

あなたならどうする？



私なら、留守電装置かチャットボットを導入する。
なし崩しの仕事との与え方は、問題を引き起こすだけだから…。

休憩時間の与え方は労働基準法で条件が設けられている

ポイント

- ・ 休憩時間は労働時間の途中に与えること
→ 分割しても構わない
- ・ 労働時間別に休憩時間は異なる

労働時間	休憩時間
6時間以内	不要
6時間を超え8時間まで	45分
8時間を超える	1時間以上

- ・ 事業所で一斉に与えることが原則
- ・ 休憩時間の仕様に制限を加えることはできない

休憩時間とは労働者が権利として労働から離れることが保障されている時間のことです。労働から離れていても、指示があればすぐ労働に就かなければならないような手持ちの状態は休憩とは言えません。また休憩時間の与え方についても労働基準法で細かい定めがあります。たとえば、休憩時間は原則として一斉に与えなければなりませんし、与える休憩時間の位置も労働時間の途中でなければなりません。さらに休憩時間の利用方法に制限を加えることもできません。

特に注意が必要なのは休憩時間の交替制です。休憩時間の交替制は、運輸交通業、理容業、映画、演劇業、旅館、接客娯楽業など、一斉に休憩をとられたら仕事にならない業種と労働基準監督署長の許可を得た場合のみ認められるものです。

休憩時間の規程を見直す場合、法的規制がクリアとなっているかを確認しておかなければなりません。

条文作成の注意点

休憩時間は、社員が自由に使えることが原則です。したがって、次に示すサンプル条文のように、その旨を定めておくべきでしょう。ただ自由とはいえ職場の秩序を乱すような行為までも認められるものではありません。そこでただし書きによってその点の制限を加えているわけです。

(休憩時間)

第〇条 休憩時間は自由に利用することができる。

ただし、職場秩序を乱してはならない。

- 2 休憩時間に外出しようとする社員は所属長の許可を受けなければならない。

第2項で休憩時間中の外出を許可制としていますが、許可制をとることは自由利用の原則に違反するのでは、という見方もできます。しかし許可制を定めていても、自由利用が保障されているのであれば問題はないと考えられます。

休憩時間の与え方に問題はないか

休憩時間は、昼休み1時間という与え方が多いでしょう。このほか午前5分、午後10分というように分割して与えることもあるでしょう。このような与え方は問題ではありませんが、労働基準法では休憩時間の与え方について次のような条件を設けています。

- ①休憩時間は労働時間の途中に与えること
- ②労働時間6時間を超えて8時間までは45分、8時間を超える場合は一時間の休憩を与えること

③休憩時間は原則として一斉に与えること

④休憩時間は自由に使えること

休憩時間に関する条文の見直しを行う場合、このような点に注意しておかなければなりません。なお、②にあるように労働時間が6時間以内の場合は、休憩時間を与えることは必須ではありません。パートタイマーのように正社員より労働時間が短いケースでは、休憩時間を与えなくてもよいことになります。

休憩時間を勝手に交替制としていないか

休憩は事業所で一斉に与えることが原則ですが、会社によっては昼休みを交替制で与えているところもあります。交替制が認められるのは、商業やサービス業のように顧客相手の業種のような場合です。その他労働基準監督署長の許可を得れば交替制を取り入れることもできますが、これには次のような許可基準があります。もし商業やサービス業以外で休憩時間を交替制としようとするのであれば、次の許可基準を満たすかどうかの確認をおこなわなければなりません。

①交替制によって労働させる場合

②石油コンビナート、原子力発電所などにおける計器監視その他
危害防止上必要な場合

③同一事業場内でも作業場を異にする場合で、業務の運営上必要な場合

今一度、労働時間に応じた休憩時間が設定されているか、休憩時間の与え方に制限を加えるような規定になっていないか、チェックしておきましょう。また休憩時間を交替制にするためには所定要件を満たす必要があることを理解しておかなければなりません。

めて生産を達成するのが、職場ごとの自律的管理です。

自律的管理＝「自分の頭で判断し、実行し、セルフコントロールすること」

現場で解決できることは、現場が自らの手で速やかに解決するのがベストです。これを支援する有力な手立てのひとつが情報の共有化です。そしてもっとも大切なのが、やはり社員の意識です。一人ひとりの自律性と協調性の向上、自己責任への意識改革が必要なのです。こうしたことは、上下左右の相互信頼感が確立されていて初めて可能となります。このような目で見ると、現状は解決すべき問題点や障害が山積みであることに気がつくでしょう。途方にくれて嘆くのはやめましょう。気づかなければ、それまでだったのです。

「気づき」こそ向上への第一歩。そこが挑戦すべき課題です。掘れば宝がザクザク、これこそ「宝の山」です。問題を見つけたら喜びましょう。

・・・

取引先からの無理難題とは関係なく、日常の業務においても“納期オンチ”は経営存続にとって致命傷となります。納期を守れないことが度重なれば、信頼を失い、仕事も減っていくこととなります。これについては、納期クレーム件数、納期達成率（納期完遂量÷生産量）や納期遅延率（基準日程÷実際生産期間）などを出して見れば容易に判明しますが、リピートオーダーが少なくなったり、値引き率が増大したり、あるいは売掛期間が増大して資金回転が悪くなった場合にも要注意です。

それに、取引先と約束した納期が守られていても、それだけでは不十分です。もし、競合先と比べて受注から納品までの期間が長い場合は、競走上大きなハンデとなります。

また、一口に納期といっても、据え付け納期、蔵入れ納期、製造納期、個々の工程納期、外注納期、調達納期、設計納期、開発納期などがあります。このうち、どこに問題があるかを明確にしなければなりません。

納期管理について問題があるときは、社内のシステムの見直しが必要となる場合が多いです。まず、受発注システムの点検です。受注情報を、いつ、誰が、どのような手段で、誰に流しているかです。

ここに問題がない場合は、工程管理システムや外注管理システムに問題がある可能性が高いです。特に多いのが、飛び込みがあった場合にうまく対応できないシステムになっていたり、生産計画の前提となる需要予測システムが不完全なケースです。同時に仕掛品や製品の在庫管理システムや物流システムも今一度点検すると良いでしょう。

さらに見直すべき点は、情報や部品の共有化です。「受注進捗度情報を担当の営業マンのところに留めず、製造部門などにも随時流すこと」「技術者が個々に蓄積した情報を開発・技術部門で共有すること」「部品の標準化を進め、多様な製品で共通に使えるようにすること」などです。

これらの対策と同時に社員の意識改革が不可欠です。納期に対する目標管理、システム改善の意義や運営法に関する教育も行っていく必要があります。

本書で紹介した事例以外に残業ゼロへの取り組みには様々な方法があります。内在する課題をよく分析し、時間をムダにしない業務改善と意識改革が、「働き方改革」の推進によってよりいっそう求められていくこととなります。

近代中小企業 Vol.53 No.3 付録 ムダ残業をゼロにするチーム管理者の心得集

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2018 Dataagent

ISBN 978-4-909222-20-6 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。