

JILPT 資料シリーズ

No.254 2022年3月

# 管理職ヒアリング調査結果

## —管理職の働き方と職場マネジメント—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

# 管理職ヒアリング調査結果

## —管理職の働き方と職場マネジメント—



## ま え が き

働き方改革が推進され、労働時間法制を中心に関係法令の改正が行われた。法令の遵守に向けた職場・仕事の管理は、個別の企業・事業場の努力や工夫に委ねられている。しかし、企業・事業場の方針・ルールに則って実際に職場管理・仕事管理を行うのは管理職であろう。本資料シリーズは、管理職者 50 人を対象に、その働き方と職場マネジメントに焦点を当て、ヒアリング調査を行った結果をまとめたものである。その結果、概ね、先行研究においてすでに指摘されていたように、本来的な「管理」（マネージャー）業務のほか、自らもプレイヤーとしての業務負担を負っていること、管理職としての権限が不足していること、働き方改革の中で、管理業務の負担が増したり、事実上の「管理監督者」として部下の負担を引き受け、しわ寄せに遭っているといった、さまざまな問題が見られる。

本資料シリーズによる調査の成果が、諸政策や職場管理実務の在り方を検討していく上で活用されるならば幸いである。

2022 年 3 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

理事長 樋口 美雄

執筆担当者（初出順）

| 氏 名                | 所 属                    | 担 当                      |
|--------------------|------------------------|--------------------------|
| いけぞえ ひろくに<br>池添 弘邦 | 労働政策研究・研修機構 副統括研究員     | 調査研究の概要、管理職ヒアリング調査結果第1章  |
| たかみ ともひろ<br>高見 具広  | 労働政策研究・研修機構 副主任研究員     | 管理職ヒアリング調査結果第2章・第3章、付属資料 |
| いしい はなえ<br>石井 華絵   | 労働政策研究・研修機構 アシスタントフェロー | 管理職ヒアリング調査結果第2章・第3章、付属資料 |
| おぐら かずや<br>小倉 一哉   | 早稲田大学商学学院 教授           | 補遺・労働時間研究の課題第1章          |
| ふじもと たかし<br>藤本 隆史  | 労働政策研究・研修機構 リサーチアソシエイト | 補遺・労働時間研究の課題第2章          |

プロジェクト研究「働き方改革の中の労働者と企業の行動戦略に関する研究」

サブテーマ「労働時間に関する調査研究」

メンバー（五十音順）

|       |             |            |
|-------|-------------|------------|
| 池添 弘邦 | 労働政策研究・研修機構 | 副統括研究員     |
| 石井 華絵 | 労働政策研究・研修機構 | アシスタントフェロー |
| 小倉 一哉 | 早稲田大学商学学院   | 教授         |
| 高見 具広 | 労働政策研究・研修機構 | 副主任研究員     |
| 藤本 隆史 | 労働政策研究・研修機構 | リサーチアソシエイト |

管理職ヒアリング調査結果  
— 管理職の働き方と職場マネジメント —  
目 次

まえがき

執筆者／プロジェクト研究サブテーマ・メンバー

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 調査研究の概要                         | 1   |
| 1. 趣旨・目的                        | 1   |
| 2. 方法                           | 1   |
| 3. 結果                           | 1   |
| 管理職ヒアリング調査結果                    | 3   |
| 第1章 管理職調査の意義と内容                 | 5   |
| ヒアリングリスト                        | 9   |
| 第2章 管理職の働き方と職場管理—ヒアリング事例の分析（1）— | 11  |
| 1. 管理職の働き方と課題                   | 11  |
| 2. 担当部門の業務マネジメント                | 15  |
| 3. 部下の評価・育成                     | 19  |
| 4. 部下の健康管理                      | 21  |
| 5. まとめ                          | 24  |
| 第3章 働き方改革への職場の対応—ヒアリング事例の分析（2）— | 26  |
| 1. 働き方改革の動き                     | 26  |
| 2. 働き方改革にともなう労働時間管理の変化          | 27  |
| 3. 働き方改革にともなう業務の見直し             | 31  |
| 4. 働き方改革による効果                   | 34  |
| 5. 働き方改革にともなう課題                 | 35  |
| 6. まとめ                          | 39  |
| 付属資料 ヒアリング事例                    | 41  |
| 補遺 労働時間研究の課題                    | 211 |
| 第1章 経済学分野における労働時間研究             | 213 |
| はじめに                            | 213 |
| 1. 経済学の考え方と規制の影響                | 213 |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 2. 国際比較とワークシェアリング .....          | 214        |
| 3. サービス残業 .....                  | 219        |
| 4. 生活時間調査の活用 .....               | 220        |
| 5. 成果主義人事の影響 .....               | 222        |
| 6. 長期休暇の問題 .....                 | 223        |
| 7. 今後の研究課題 .....                 | 224        |
| 文献リスト.....                       | 225        |
| <b>第2章 労働時間と健康に関する調査研究.....</b>  | <b>230</b> |
| 1. はじめに .....                    | 230        |
| 2. 身体的疾患と労働時間の関係 .....           | 231        |
| 3. メンタルヘルス不調（精神障害）と労働時間の関係 ..... | 232        |
| 4. 個人特性と労働時間について .....           | 234        |
| 5. 今後の研究課題 .....                 | 236        |
| 文献リスト.....                       | 236        |

## 調査研究の概要

### 1. 趣旨・目的

働き方改革が進められ、労働時間に関する法律制度も改正されたが、それを実行するのは個別企業や職場である。先行する諸研究にかんがみると、業務の分担や采配を担う管理職にこそ、労働時間をはじめとした職場にかかわる様々な問題に対処しうる重要な鍵があると考えられる。そこで本調査は、管理職者に対してヒアリング調査を行うことで、管理職自身の働き方や職場管理の実情を把握し、今後の実務的政策的課題の参考となり得る諸情報の獲得を試みた。

### 2. 方法

#### (1) 調査研究の実施者

池添弘邦（当機構副統括研究員）、高見具広（当機構副主任研究員）によるヒアリング調査

#### (2) 調査研究の期間

令和元年度から令和２年度

#### (3) 調査研究の方法

調査会社が保有するウェブモニターから、従業員規模・業種・職種・管理職経験年数などを基に抽出した管理職 50 人に対するヒアリング調査。20 人については 2019 年 3 月に、30 人については 2019 年 11 月から 2020 年 1 月にかけてヒアリングを行った。

#### (4) ヒアリング事項

ヒアリング事項は、概略、①職場・自身のこと（仕事や労働時間）、②部下の方々との関係（部下の管理）、③管理職としての会社との関係（権限や職場の管理）、④制度政策に対する意見・職場での苦勞、の 4 点である。

### 3. 結果

管理職自身の働き方（第 2 章）については、プレイングマネージャーであることが多く、特に管理業務が多いことによって多忙となり、労働時間も長い傾向にあった。会社以外でも仕事をこなさなければいけない状況にあることも垣間見られた。また、予算・人員等に関する自身への権限の不足が、業務効率化等を進める上での課題として認識されていた。

担当部門業務のマネジメント（第 2 章）については、進捗管理の「見える化」を行い、部下が抱えている業務の進捗状況を共有することで、業務分担が偏らないようにするなどの工



夫が行われている。また、部下の労働時間管理について、部下の残業時間を日頃から把握するとともに、残業削減の観点から、残業・休日出勤に係る管理の徹底、業務の平準化を図っている例が見られた。部下管理に関しては、人事評価や育成のほか、メンタルヘルスなどの健康管理にも留意されていた。その際、特定の者への業務の集中などが課題として認識されていた。

管理職は、担当部署の業務管理のほか、部下の業務分担や進捗の管理、残業等の労働時間管理、評価や育成など多様な役割を担っている。その中で、業務成果や効率化を目指して、様々な創意工夫を行なっている。一方、管理職自身の働き方においては、長時間労働になりやすいことがうかがえた。現場管理職の担っている役割の大きさと同時に、その負荷の重さも確認された。特に、会社の働き方改革（残業削減）の動きの中で、管理職の業務負荷が増え、労働時間が長くなっている面がある。また、業務成果の達成や業務効率化に励みながらも、権限不足から歯がゆい思いもするなど、中間管理職としての苦労や苦悩がうかがえた。

働き方改革の取組み（第3章）は、事例によって差があるが、ここ数年で急速に進んできた。働き方改革は、経営層、人事部によって主導された例が多かった。

働き方改革による労働時間管理の変化として、定時退勤の徹底、労働時間の把握・管理方法の厳格化、残業の上限時間に係る管理、強制消灯等の物理的措置などが行われた。あわせて、業務の棚卸し、RPA（Robotic Process Automation）や業務システムの活用、会議時間の短縮・効率化や、業務分担の見直しなど、業務遂行方法の見直しが図られている。

こうした取組みによって、一般社員の残業時間の減少、業務の効率化などの効果が見られた事例が複数あった。一方、課題もうかがえた。ひとつには管理職の負担増加である。それは、労働時間管理の厳格化にともなう業務負担や、部下の業務の肩代わりなどによるものであった。また、残業代の削減に対する不満の声も聞かれた。さらには、持ち帰り残業の増加といった形で労働負荷が生じていることもうかがえた。

働き方改革の目的は、単なる一般社員の残業削減にとどまるものではない。仮に一般社員の残業が短縮された場合でも、業務の見直しが進まなければ、管理職の業務負担が増加するなど、別の形での労働負荷となって現れる可能性がある。ヒアリングを行った管理職が所属する企業においては、依然として業務量や忙しさを課題としている例が少なくなく、その背景として、業務の性質、顧客都合、職場風土などが挙げられた。日々の業務量・進め方や職場風土を会社全体で見直すことが、持続可能な働き方の見直しにつながると考えられる。

## 管理職ヒアリング調査結果



## 第1章 管理職調査の意義と内容

### 1. 働き方改革の中での「職場管理」にかかわる管理職調査の意義

2016年（平成28年）から働き方改革が政策課題として取り組まれ、働き方改革関連法として、労働基準法（以下、「労基法」という。）をはじめ関連法令の改正が行われた<sup>1</sup>。特に労基法とその関連法令における労働時間関係の条文は、2019年（令和元年）から施行され、2020年には中小企業を含めて施行、適用されるに至っている。

企業・事業場内の働き方に関わるルール（就業規則）については、改正法令に沿う形で変更が可能であろう。しかし労働時間の実態を見ると、これまで数十年の間、例えば青年・壮年層の正社員男性労働者の年間総実労働時間は2000時間程度で推移しており、業務の量と質、業務遂行の方法、企業・職場の風土、当該業界の体質や取引慣行といった、実労働時間の長さを規定しうる事柄を変えていかなければ、働き方改革の中での大きな論点である労基法上の時間外労働の上限規制や、年5日の年次有給休暇取得は覚束ないであろう。すると、企業・事業場における改定されたルールを適正に個々の職場（部・課・室といった組織的に小さい単位）で運用することこそが、働き方改革により改正された諸法令の遵守につながっていくと考えることができよう。

この際、個々の職場の管理・運営を企業・事業場から委ねられているのは、部長・課長といった管理職者と思われる。したがって、管理職者を対象に、業種・業態・職種ごとの個性を持って日々の業務運営がなされている各職場において、どのようにして働き方改革の趣旨や規制が実行されようとしているのか、しているのか、したのか、また、管理職者がその部下に対して日々どのように業務を采配し、問題に対処しているのかを詳らかにすることが、労働時間を中心に、それに関わる職場での様々な事柄について調査研究を行っていく基礎となると考えられる<sup>2</sup>。

加えて、管理職自身の働き方についても調査検討する必要がある。特に働き方改革の中での職場管理の鍵が管理職であるならば、管理職の働き方自体が職場管理の状況に影響を及ぼすと考えられるためである。

先行研究によれば、管理職（管理監督者）は、他の労働時間制度が適用されている労働者に比べて実労働時間が長く、また、業務量が多く負荷が高い状況にあることが明らかにされ

---

<sup>1</sup> 改正法の内容、意義、課題については、池添（2020）を参照。また、事項ごとの詳細な法律学的検討については、野川編（2020）所収の諸論稿を、さらに、経営の観点から幅広く働き方改革を考察するものとして、佐藤・松浦・高見（2020）を参照。

<sup>2</sup> 働き方改革との関係で管理職の役割に注目するものとして、佐藤（2017）を参照。企業活力研究所（2017）も同じ趣旨であろう。また、企業経営や職場マネジメントの観点から、データと理論から検討するものとして、坂爪・高村（2020）がある。

ている<sup>3</sup>。また、管理・育成する部下<sup>4</sup>の人数が多いほど、かつ、マネジメント業務に加えてプレイング業務の割合が高いほど、労働時間が長くなることも明らかにされている<sup>5</sup>。この際、マネジメント業務について勤務先企業から、自身が管理する職場管理に関し、予算執行や人員配置の権限が付与されているのであれば、業務の繁閑に対応して自らが適正と考える職場管理を行うことが可能となるであろう。しかし、現実にはそのようになっていないようである。つまり、部長や課長のレベルでは、職場を管理する権限が相当程度限られている実態があるのである<sup>6</sup>。この点、先行研究によれば、特に長時間労働の抑制に向けては、適正な仕事管理と要員管理が主要な議論点として取り上げられており、言外に、管理職が果たす役割の重要性を見て取ることもできる<sup>7</sup>。

さらに、管理職者が他の従業員に比べて相対的に長時間労働であり、負荷が高い働き方をしているとすれば、管理職の健康問題も問題となつてこよう<sup>8</sup>。

本調査では、以上のような先行する調査研究を踏まえるなどして、後掲のとおりでヒアリング調査項目を設定した。

## 2. 調査の方法

### (1) 調査対象の抽出等

調査会社が保有する登録モニターデータから、正社員であること、管理職位（課長、部長）にあること、また、基本的に、管理職位の経験年数が5年以上であること及び管理する部下の人数が6人以上であることを軸に、所属企業の従業員規模、業種、職種のバランスを考慮して抽出した50人を調査対象とした。

調査時期は、まず2019年3月に20人の者に対してヒアリングを実施し、続いて、2019年11月から2020年1月にかけて30人の者に対してヒアリングを実施した。この際、調査対象者の抽出方法は同一である。

### (2) ヒアリング事項

ヒアリングに際しては、事前に調査対象者に以下の項目を示し、予め回答を考えてもらうよう依頼した。その上で、調査当日に具体的かつ深掘りする形でヒアリングを行った。ヒアリング対象者のリストは、本章末に掲げた図表1-1を参照されたい（記載の属性は、調査対

---

<sup>3</sup> 労働政策研究・研修機構（2009）、小倉（2009）、労働政策研究・研修機構（2011）、企業活力研究所（2017）、仲地（2019）。

<sup>4</sup> 部下の育成については、さしあたり、松尾（2017）を参照。松尾論文によれば、部下の育成のプロセスで、管理職者は幾つかの点で当該部下に対するサポートやフォローの必要性があるとされている。こうしたことから、管理職者の業務過重が負荷となっている場合があることがうかがわれよう。

<sup>5</sup> 労働政策研究・研修機構（2011）。

<sup>6</sup> 労働政策研究・研修機構（2022）。

<sup>7</sup> 佐藤（2008）。

<sup>8</sup> 田中・小林（2020）によれば、管理職の健康状態は他の職種の者と比べてよいわけではなく、むしろ国内的には死亡率がやや高いこと、また、他国と比較してもやや高いことが示されている。

象者を抽出した際のものであり、個々人の具体的な属性を表すものではない。).

◆以下のことがらについて、それぞれ、具体的に教えてください。

**Q1. 職場のこと、ご自身のこと**

- ・ 日常的な仕事／日常的でない仕事／職場の忙しさ・労働時間の状況／あなたや部下の方々に適用されている労働時間制度／ご自身の仕事時間の管理・健康管理（プライベートとの兼ね合い）

**Q2. 部下の方々との関係**

- ・ 仕事量／業務の指示（育成的指示）や配分（プライベートとの兼ね合い）／進捗管理や業績評価／仕事時間の管理／健康状態の把握と管理（プライベートとの兼ね合い）

**Q3. 管理職としての会社との関係**

- ・ 人員配置の権限／予算や経費の権限／業務配分の仕方・業績評価・労働時間管理・部下の心身の健康への配慮に関する指示や目安の有無・内容

**Q4. ご意見、ご苦労**

- ・ 労働時間の法制度や労働時間管理の仕方に関するお考え／職場管理全般でのご苦労

※ なお、会社や上位管理職の方、又はクライアント・顧客からのさまざまなプレッシャーがある場合で、職場管理の現実的なやりくりの難しさをお感じでしたら、上記質問にお答え頂く中で、併せて教えて下さい。

**参考文献**

- 池添弘邦（2020）「改正労働時間法制の意義と課題」『第17回北東アジア労働フォーラム報告書 労働時間とワーク・ライフ・バランス』（JILPT 海外労働情報 20-03）p.101.
- 小倉一哉（2009）「管理職の労働時間と業務量の多さ」日本労働研究雑誌 No.592, p.73.
- 企業活力研究所（2017）『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書』.
- 坂爪洋美・高村静（2020）『管理職の役割』（中央経済社）.
- 佐藤厚（2008）「仕事管理と労働時間」日本労働研究雑誌 No.575, p.27.
- 佐藤博樹（2017）「長時間労働の解消と働き方改革：管理職の役割が鍵」季刊労働法 No.257, p99.
- 佐藤博樹・松浦民恵・高見具広（2020）『働き方改革の基本』（中央経済社）.
- 田中宏和・小林廉毅（2020）「管理職の健康」日本労働研究雑誌 No.725, p.82.
- 仲地二葉（2019）「中間管理職の過重労働」経済学論纂（中央大学経済学研究会）第59巻 第5・6合併号, p.309.
- 野川忍編（2020）『労働法制の改革と展望』（日本評論社）.
- 松尾睦（2017）「将来の管理職を育てる「仕事の任せ方」」日本政策金融公庫 調査月報

No.104 (May, 2017)

労働政策研究・研修機構（2009）『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』（労働政策研究報告書 No.106）.

労働政策研究・研修機構（2011）『仕事特性・個人特性と労働時間』（労働政策研究報告書 No.128）.

労働政策研究・研修機構（2022）『働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査結果』（JILPT 調査シリーズ No.222）.

図表 1-1 ヒアリングリスト

| 事例<br>番号 | ヒアリン<br>グ年月日 | 性別 | 年代  | 業種・職業              | 職位<br>(役職) | 管理している部門    | 会社全体の<br>従業員規模 | 勤続年数 | 管理職<br>経験年数  | 部下の<br>人数 | 労働組合<br>の有無 |
|----------|--------------|----|-----|--------------------|------------|-------------|----------------|------|--------------|-----------|-------------|
| 1        | H31.3.2      | 男  | 50代 | 教材の製造・販売【営業】       | 部長相当       | 営業・販売部門     | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 2        | H31.3.2      | 女  | 30代 | 衣料品小売【管理職】         | 部長相当       | 商品・サービス企画部門 | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 3        | H31.3.7      | 男  | 50代 | 飲料機器の卸売【資材購買】      | 部長相当       | 購買・調達・物流部門  | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 4        | H31.3.7      | 男  | 50代 | 衣料品卸小売【小売営業】       | 部長相当       | 営業・販売部門     | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 5        | H31.3.7      | 男  | 50代 | 建設【設計】             | 部長相当       | 製造・施工部門     | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 6        | H31.3.8      | 男  | 50代 | 情報処理関連【ITコンサルティング】 | 部長相当       | 商品・サービス企画部門 | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 7        | H31.3.9      | 男  | 50代 | IT【管理職】            | 課長相当       | サービス提供部門    | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 8        | H31.3.9      | 男  | 50代 | 非鉄製造【管理職】          | 部長相当       | 研究・開発部門     | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 9        | H31.3.9      | 男  | 30代 | 会計サービス【財務・経理】      | 部長相当       | 経理・財務部門     | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 3～5人      | ある          |
| 10       | H31.3.10     | 男  | 50代 | 宿泊【接客サービス】         | 課長相当       | サービス提供部門    | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 11       | H31.3.10     | 女  | 40代 | 機械メーカー【経営企画】       | 課長相当       | 経営企画部門      | 500人以上         | 5年以上 | 3年以上<br>5年未満 | 6人以上      | ある          |
| 12       | H31.3.10     | 男  | 50代 | 繊維製品製造【営業】         | 課長相当       | 営業・販売部門     | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 13       | H31.3.15     | 男  | 50代 | 車関係の部品製造【営業】       | 部長相当       | 研究・開発部門     | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 14       | H31.3.16     | 男  | 50代 | 電気機器製造【設計】         | 課長相当       | 研究・開発部門     | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 3～5人      | ない          |
| 15       | H31.3.16     | 女  | 40代 | 情報サービス【SE】         | 課長相当       | サービス提供部門    | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 3～5人      | ない          |
| 16       | H31.3.16     | 男  | 40代 | ソフトウェア関係【エンジニア】    | 課長相当       | 製造・施工部門     | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 17       | H31.3.17     | 男  | 50代 | 非鉄金属製造【管理職】        | 課長相当       | 製造・施工部門     | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 18       | H31.3.17     | 男  | 50代 | 進学塾【塾講師】           | 部長相当       | その他         | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 19       | H31.3.21     | 男  | 50代 | 建築設計【設計】           | 部長相当       | その他         | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 20       | H31.3.29     | 男  | 50代 | 福祉介護【経営】           | 部長相当       | 経営企画部門      | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 21       | R1.11.18     | 男  | 50代 | 金融【経営企画】           | 課長相当       | 経営企画部門      | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 22       | R1.11.19     | 女  | 50代 | 金融【営業】             | 課長相当       | 営業・販売部門     | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 23       | R1.11.25     | 男  | 40代 | 企業サポート【法人営業】       | 部長相当       | 営業・販売部門     | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 24       | R1.11.25     | 男  | 60代 | 運輸【経営企画】           | 部長相当       | 経営企画部門      | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 3～5人      | ある          |
| 25       | R1.11.26     | 男  | 50代 | 電気機器製造【情報システム】     | 課長相当       | その他（情報システム） | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 3～5人      | ある          |
| 26       | R1.12.2      | 男  | 40代 | アルミニウム製品の施工等【管理職】  | 課長相当       | 営業・販売部門     | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 27       | R1.12.6      | 女  | 50代 | 情報サービス【企画】         | 課長相当       | 商品・サービス企画部門 | 500人以上         | 5年以上 | 3年以上<br>5年未満 | 3～5人      | ある          |
| 28       | R1.12.7      | 男  | 50代 | 旅行【法人営業】           | 課長相当       | 営業・販売部門     | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 29       | R1.12.7      | 男  | 40代 | 福祉サービス【障害者支援】      | 課長相当       | サービス提供部門    | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 30       | R1.12.9      | 男  | 50代 | 素材の開発【営業開発】        | 部長相当       | 営業・販売部門     | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 3～5人      | ない          |
| 31       | R1.12.10     | 男  | 40代 | IT【SE】             | 部長相当       | 製造・施工部門     | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 32       | R1.12.13     | 男  | 50代 | 飲食サービス【営業統括】       | 部長相当       | 営業・販売部門     | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 33       | R1.12.14     | 男  | 50代 | 建築（内装工事全般）【営業】     | 部長相当       | 営業・販売部門     | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |



| 事例<br>番号 | ヒアリン<br>グ年月日 | 性別 | 年代  | 業種・職業         | 職位<br>(役職) | 管理している部門    | 会社全体の<br>従業員規模 | 勤続年数 | 管理職<br>経験年数  | 部下の<br>人数 | 労働組合<br>の有無 |
|----------|--------------|----|-----|---------------|------------|-------------|----------------|------|--------------|-----------|-------------|
| 34       | R1.12.14     | 女  | 40代 | 飲料製造【研究開発】    | 課長相当       | 商品・サービス企画部門 | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 3～5人      | ある          |
| 35       | R1.12.16     | 男  | 50代 | 教育関係【経営企画】    | 部長相当       | 経営企画部門      | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 36       | R1.12.17     | 男  | 50代 | 運輸【購買】        | 課長相当       | 購買・調達・物流部門  | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 37       | R1.12.20     | 男  | 50代 | 建設【設計管理】      | 課長相当       | 製造・施工部門     | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 38       | R1.12.21     | 男  | 50代 | 建設【SE】        | 課長相当       | その他         | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 39       | R1.12.21     | 男  | 50代 | 電気機器製造【生産管理】  | 部長相当       | 経営企画部門      | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 40       | R1.12.23     | 男  | 50代 | エネルギー商社【管理】   | 部長相当       | 経営企画部門      | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 41       | R2.1.6       | 男  | 50代 | 外食産業【管理職】     | 部長相当       | サービス提供部門    | 500人以上         | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 42       | R2.1.7       | 女  | 40代 | 化粧品製造販売【営業企画】 | 課長相当       | 営業・販売部門     | 500人以上         | 5年以上 | 3年以上5<br>年未満 | 3～5人      | ある          |
| 43       | R2.1.14      | 女  | 40代 | 建設【経理】        | 課長相当       | 総務部門        | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 44       | R2.1.17      | 男  | 50代 | 医療機器【営業】      | 課長相当       | 営業・販売部門     | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 45       | R2.1.20      | 男  | 50代 | 運輸【営業】        | 課長相当       | 営業・販売部門     | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ある          |
| 46       | R2.1.21      | 男  | 50代 | 教育【事務】        | 課長相当       | 経営企画部門      | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 47       | R2.1.23      | 男  | 40代 | 情報サービス【営業管理】  | 課長相当       | 商品・サービス企画部門 | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 48       | R2.1.24      | 男  | 50代 | 金融【事務】        | 課長相当       | サービス提供部門    | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 49       | R2.1.25      | 男  | 50代 | 食品製造【事務】      | 課長相当       | 購買・調達・物流部門  | 100～499人       | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |
| 50       | R2.1.30      | 男  | 50代 | 文化関係【営業】      | 部長相当       | 営業・販売部門     | 1～99人          | 5年以上 | 5年以上         | 6人以上      | ない          |

(注) 属性は、調査対象者を抽出する際のものであり、個々人の具体的な属性を表すものではない。これは、調査対象者の特定を避けるための一律の取扱いである。

## 第2章 管理職の働き方と職場管理 ーヒアリング事例の分析（1）ー

本章では、管理職の働き方と課題、担当部門業務のマネジメント、部下の育成・評価や健康管理について検討する。

本ヒアリング調査は、企業において管理職（部長・課長等）の役職に就いている者を対象に、仕事・働き方の状況、部下マネジメント、管理職としての会社との関係などについて聞き取りを行ったものである。

まず、ヒアリング対象の管理職自身がどのように働いているのか、労働時間がどのような状況にあるかについて結果を示す。あわせて、管理職がどのようなところに課題を感じているのかを、事例をもとに検討する。

次に、管理職が、担当部門業務の進捗管理をどのように行っているか、部下の労働時間管理、育成・評価、健康管理にどのように取り組んでいるか、課題はどこにあるかを検討する。具体的事例に基づいて検討結果を示す際、該当する事例番号について本文で言及するとともに<sup>1</sup>、特徴的な事例については枠囲み内で表記する<sup>2</sup>。なお、企業の働き方改革（残業削減、業務見直し等）の動きと職場の対応については、次章で整理する。

### 1. 管理職の働き方と課題

#### (1) 管理職の勤務形態

まず、管理職の働き方について、ヒアリング事例をもとに検討する。事例では、法令上の管理監督者扱いとされている例や、役職手当が支給され、時間外労働手当が支給されていない例が多く見られる（事例 2,3,4,11,16,17,19,25,26,35,39,40,43,46,47,48,49）。また、成果主義的な評価制度や年俸制が適用されている例も多く見られた（事例 2,6,7,13,17,45）。さらには、残業の上限時間についても、特段の社内ルールがないなど、非管理職とは時間管理で異なる扱いがされるケースも見られた（事例 28,33）。一方で、管理職についても労働時間に関して社内ルールを設けている例や（事例 25,27,41,42）、残業代を支給するようになったという例もあった（事例 32）。

---

<sup>1</sup> 本文では、「・・・(事例〇〇、〇〇)」のように、その記述に該当する事例番号を列挙しているが、内容によっては各事例が該当するか否か明白でない場合もあることから、必ずしも網羅的に該当事例番号が挙げられているものではない点に留意が必要である。第3章についても同様。

<sup>2</sup> 囲み内の事例においては、事例番号とともに、ケースレコードに記載の「業種」「管理している部門」を記した。第3章についても同様。

- ・管理職クラスになると、完全な成果主義である。副主任クラス（7年目くらい）から成果主義に近い仕事のやり方にシフトしていく。（事例 7 [IT、サービス提供部門]）
- ・部下なしマネージャー以下の社員は、年間 20 日は義務として休まないといけないと会社から言われているが、管理職は、管理監督者なので、休日を取らなくてもいいことになっている。（事例 28 [旅行、営業・販売部門]）
- ・残業時間は、80 時間くらいになると、多すぎるのではと総務部長から会議を通じて言われる。注意されるのは一般社員のみで、課長クラス以上は注意されない。（事例 33 [建築(内装工事全般)、営業・販売部門]）
- ・管理職でも労働時間が長いと注意される。労働時間管理については、7 年前くらいから厳しく言われるようになった。「ブラック」「ワンオペ」などの言葉が出るくらいの時期から会社が対応するようになった。管理職においては、昔は出勤簿をつけていなかったが、いまは部長、部門長、取締役も出勤簿をつけている。（事例 41 [外食産業、サービス提供部門]）
- ・管理職でも年間 360 時間を超えて働かないという社内ルールがある。去年は 348 時間でおさめた。月当たりの残業の上限時間はない。（事例 42 [化粧品製造販売、営業・販売部門]）
- ・自分は朝 7 時台には会社に出勤している。管理職でも残業が長いと会社から指導が入るので、仕事が多い場合は朝来るようにして、夜は 19 時くらいには退勤する。（事例 27 [情報サービス、商品・サービス企画部門]）
- ・管理職の残業代は、行政の通達に則って変更した。現在は、自分と社長以外は、残業代が出る。総務系を担当している部長にも残業代が出る。管理職にも残業代が出るようになったのは 7～10 年ぐらい前からである。店の責任者で裁判になった事例がある。それからは、店の責任者は管理職ではないとして残業代が出ている。エリアマネージャーは管理職だが残業代が出るようになった。（事例 32 [飲食サービス、営業・販売部門]）

## (2) プレイングマネージャーとしての多忙

多くの事例で、インフォーマントが管理職として日々多忙な状態であることがうかがえた。ひとつの背景として、部下の育成・指導業務（「マネージャー」としての役割）に加え、自らも担当顧客を持ち売上目標を担う立場（「プレイヤー」としての役割）を掛け持つという、「プレイングマネージャー」の状態にあることが関係していると推測された。

実際、事例では、管理職自身も担当顧客を持つなどのプレイングマネージャーであることが多く指摘され（事例 1,6,7,12,13,14,15,16,19,21,22,31,33,44）、マネジメント業務とプレイング業務の両方をこなさなければならないことによる忙しさや負担が認識されている。特に、マネジメント業務が多いことで、時間不足となり、自身の（プレイング）業務が十分でないことを課題として認識している様子がうかがわれた（事例 12,14,22,23,33,35）。次章で検討するように、このような管理業務の負担は、働き方改革にともなう時間管理の厳格化等で増している可能性もある。

- ・プレイングマネージャーなので、進捗が危ぶまれる業務は自分の担当にもってきて、できないことがないようにしている。また、自身は、顧客からのクレームや進捗が滞っているケースに対処することが多い。忙しいときは、だいたい 20 時、21 時まで残っている。（事例 6 [情報処理関連、商品・サービス企画部門]）
- ・プレイングマネージャーとしての大変さを感じている。自身も目標数値を持っている中で、課の全体を管理していく大変さがある。自身がノルマをクリアしなければ、他の人に助言することが難しく、自身の担当の仕事を優先するところがある。管理職とプレーヤーとしての間で悩むことが多い。自分の担当の仕事をしていると、その時間帯は他が見えなくなり、一番問題と感じる。全体が見える管理職がいれば、個々のメンバーに対して手厚くサポートができると思う。（事例 12 [繊維製品製造、営業・販売部門]）
- ・自身の仕事について、プレイングマネージャーなので、自分自身も結構顧客のもとに動くことが多く、出張もあるため、そうすると社内の仕事ができなくなってしまうところに負担を感じている。泊まりでの出張は月 1 回程度ある。（事例 21 [金融、経営企画部門]）
- ・自身の仕事は、部下の管理の仕事などがたくさんあるので、それで日中が終わってしまう。採用活動が一番の職務。自身も数百人の顧客をもっているが、ほとんど客先を回れていない。振替休日の時に顧客先を回ったりしている。会社としてはダメと言われているが、2～3 年前までは、振替休日もなかった。（事例 22 [金融、営業・販売部門]）
- ・日中は、部下の指導、幹部としての仕事など、やらなければならない仕事が積み上がってきて、あっという間に 18 時、19 時になる。合間に営業にも行っている。日々の業務が忙しく、1 日があっという間に終わり、休みがほとんどとれない。（事例 33 [建築（内装工事全般）、営業・販売部門]）

### （3）長くなりがちな労働時間

労働時間に関しては、管理職としての職責の認識から、部下が残業しているときは先に帰らずに会社に残っている例も多くある（事例 3,9,10,14,15,17,18,22,28,47）。そうした状況から、管理職の労働時間が一般社員より長くなりがちであることがうかがえる。なお、働き方改革の中で一般社員の残業抑制が進む中、管理職自身も、波及効果を考えて、なるべく残業しないよう取り組んでいる例も見られた（事例 27,32）。

- ・自分は先に帰ることが多いが、課長は課員が残って仕事をしている間に残ってやっている。課長は「みなし」で残業代はつかない。管理職手当か営業手当の形で固定残業代がついている。(事例 3 [飲料機器の卸売、購買・調達・物流部門])
- ・定時の 17 時半以降も仕事をすることは頻繁にある。退勤時刻は、すぐに対応が必要な突発業務が何も起きなければ 18 時半か 19 時くらい。ただ、何も起きない日はあまりなく、いつも 20 時くらいまでは会社にいる。(事例 10 [宿泊、サービス提供部門])
- ・部下が残業している間は、室長は帰れない。基本的には在社しているものとされている。翌日、残業時間の申告を承認する必要があるため。残業が、19 時半や 20 時までになった時は、申し訳ないが先に帰ることがある。(事例 22 [金融、営業・販売部門])
- ・管理職には残業当番制があり、当番の時は、周りの人が残っていると帰れない。4 日に 1 回程度あり、残業当番のときは 7 時に出勤し、21 時まで勤務している。(事例 28 [旅行、営業・販売部門])

自宅等に仕事を持ち帰って行うことは、管理職では特に多く見られることが事例からうかがえる。例えば、会社貸与のノート PC を自宅に持ち帰って自宅で資料作成等の作業を行うケース、就業時間外でも携帯電話で顧客対応を行っているケースがあった(事例 28,33,38,41,42)。このような状況は、働き方改革で是正に向けた取組みがなされる例もあるが、一方で、会社での残業管理の厳格化にともなって、会社以外で仕事をする方向に促されている側面もうかがえる。管理職においては、職責等から、このような状況になりやすいことが事例で示されている。

- ・自宅に持ち帰って行う仕事は、会議資料の作成、幹部会議(月 1 回)の議事録作成など。9 時から 17 時までの会議を、テープおこしをしながら議事録を作成する作業に 2 週間かかる。輪番で議事録を作成しているため、そうした業務は日曜に自宅で行っている。議事録作成は下位の役職者がやらざるを得ない。(事例 33 [建築(内装工事全般)、営業・販売部門])
- ・会社の外で、貸与された PC で仕事をすることはある。店舗は夜中 2 時まで営業しているので、就業時間外にはみ出してしまう部分がどうしてもある。自身は、休日や、旅行に行っても 1 日 3 時間は PC で仕事をしている。こういう時間外労働は、非管理職には極力やらせないようにしている。自身は、年休はあまり取れていない。(事例 41 [外食産業、サービス提供部門])
- ・会社でこれ以上残業できないラインが 36 協定で決まっているので、家に PC を持ち帰って仕事をしている。PC のログイン・ログアウトによる労働時間管理までは行われていない。そこに踏み込むほど仕事の見直しができていない。このように自宅で仕事をしているのは管理職だけであり、いわば最後の砦である。(事例 42 [化粧品製造販売、営業・販売部門])

#### (4) 権限不足という課題認識

本ヒアリング対象となった管理職(部長・課長相当職)は、部門を預かる管理職として、部門業務や部下のマネジメントを行っているが、多くの例で、部門マネジメントにあたって



の、人事や予算に関する権限の不足が課題として認識されていた（事例 2,7,8,11,12,19,47）。具体的には、業務上の意思決定に関わる権限が自身に十分でないことで、業務効率化が進まない、会議や決裁等に係る書類作成に時間を割かれるなどの課題があるとのことであった。

- ・管理職の苦勞として、会社の方針がたびたび変わることがある。例えば、売り場の見通しをよくするために、品数を少なくする取り組みを 2 年かけて行ったが、4 年経過し、最悪の業績となり、上層部の一声で元の売り場に戻すように方針が変わったことがある。現場の実情と上層部が出してくる方針のずれを感じる。現場の部下の声を上に伝えようとやっているが、自分はまだ役員の立場でなく決定権がないため、板挟みになっている。ひとつの方向を向いて仕事ができたらと願っており、責任と権限を与えてくれればうまくいくと感じる。（事例 2 [衣料品小売、商品・サービス企画部門]）
- ・社内会議や社内のガバナンス、統制に時間と労力を割かれている。会社が大きくなるにつれ、管理部門が大きくなるのは止めようがないが、組織をスリム化することも必要ではないかと思う。下の職階の人に予算の権限を与えるなど、自由度を上げるとよいと思う。（事例 8 [非鉄製造、研究・開発部門]）
- ・現場に業務の権限があると業務が効率的になると思うが、現実はそのようではない。いろいろと上の承認が必要で、社内説明に時間がかかる。こんなことを聞かれるかもしれないから資料を作っておくというのが多くある。（事例 11 [機械メーカー、経営企画部門]）
- ・受けた案件をこなす立場としては、業務効率的にいいものだけとるなど受注の選別をしてほしいが、人、モノ、カネの権限は社長にあり、社長は、取れるものは取りたいという営業姿勢であり、経営者の姿勢とのギャップがある。（事例 19 [建築設計、その他の部門]）

## 2. 担当部門の業務マネジメント

現場の管理職は、担当部門における業務管理のほか、部下の業務分担等の管理、残業時間管理、評価や育成などを担っている。また、部下の健康状態にも目を配っている。ヒアリング事例においては、業務を取り巻く環境変化の中で、進捗管理や部下マネジメントにおいて創意工夫を行っている姿がうかがえた。本節では、まず、担当部門の業務マネジメントの実践や工夫について、事例から検討していく。

### （1）担当部門の業務管理（進捗管理）

担当部門の業務マネジメントについて、管理職はどのように業務の進捗管理を行っているのか。管理職における様々な創意工夫について事例から検討する。事例では、朝礼や部門ミーティングにおいて定期的に業務の進捗を確認する、個別にコミュニケーションをとるなどの方法で、進捗把握やコミュニケーションが図られていた（事例 4,5,7,8,10,11,13,14,16,17,19,20,21,22,24,26,27,29,30,31,34,35,37,38,40,41,42,43,44,46,47,50）。

また、進捗状況の把握にあたっては、業務日報・週報の作成を行っている事例のほか、工程管理表・ロードマップや、プロジェクト管理ツールなどの PC ソフト、共有フォルダを活

用して進捗管理の「見える化」を行い、部下が抱えている業務の進捗状況を部門で共有するような取り組みがなされている例が多く見られた（事例 1,3,4,5,8,11,13,21,25,27,33,37,40,41,44,48,50）。進捗状況の共有は、特定の人に業務負荷が偏った場合の平準化にも寄与する（事例 3,5,11,19,21,37,38,40,41,47,48）。その他、現場をこまめに回るなど、部下と直接接する機会を増やすことで、部下の進捗状況やパフォーマンスについて把握することに努めていた（事例 4,6,11,17,20,26）。

- ・業務用ソフトを活用して、プロジェクトの進捗管理をしている。情報が共有化され、上司や周りの人も確認できる。不具合も一人の人間が抱え込むことなく、みんなで助け合いができる。（事例 3 [飲料機器の卸売、購買・調達・物流部門]）
- ・ミーティングの前に、各自に向こう 3 週間の業務内容、出張予定、締切等を日割りの工程表に示してもらい、グループ全員の工程表を見て、業務量を把握し、仕事の割り振りや残業、早帰りなど、仕事の濃淡をつけるように指示している。（事例 5 [建設、製造・施工部門]）
- ・残業を減らすと言っても業務量が減るわけではないので、以前に比べて情報共有を密にして、困っているのであればフォローをするような形にしている。基本的にはチーム内でフォローし合う。情報共有の方法は、ミーティング、PC 内でロードマップの作成、「見える化」である。（事例 21 [金融、経営企画部門]）
- ・部下の業務の進捗管理について、個々が作成する資料を個人のデスクトップ等には置かず、共有フォルダに保存し、誰もがアクセスできるようにするなど、「見える化」するようにしている。仕掛かりでも共有フォルダに入れている。（事例 27 [情報サービス、商品・サービス企画部門]）

## （2）業務配分の工夫

業務配分に関しては、特定の人に業務負担が集中しないよう、平準化に努めている例が見られた（事例 11,40）。また、部下の能力や業務スピードに応じた割り振りも工夫されている（事例 21）。さらに、事例によっては、業務の担当者を複数にすることなどによって業務をシェアする体制にしておくことや、逆に、分業制にして業務分担を明確化するという方向、あるいは、サポート体制を構築しておくなど、特定の人に業務負荷が偏らないような対応策がとられていた（事例 5,9,11,16,17,20,21,26,27,29,32,36,38,39,43,45,46,48）。

- ・業務の平準化に取り組んでいる。お互いの仕事を見える化するための様々なプロジェクト管理ツールを試し、今年から運用している。システムを通じ、時系列で1日の動きが分かり、業務を引き継ぐときには通知することができる。以前は、隣の席にいても、社員同士が何をやっているのかわからず、分断されている感じがあった。相談事も、自身が離席しているときは、帰るのを待っていて仕事が止まることがあった。今は、お互いの案件の進捗を把握できるようになり、自身の承認待ち等で止まっているのではなく、部下同士で相談し、助けあいができる体制になってきている。システム導入による効果を感じている。（事例 40 [エネルギー商社、経営企画部門]）
- ・残業が月 30 ～ 40 時間の忙しい人が抱えている仕事のうち、回答をエクセルで集計するような仕事は他の人にまわすなど、平準化の工夫をしている。あわせて、一般職の女性の意識を変えるよう働きかけている。彼女たちはできないと予防線を張っているので、持ち上げながら、業務をシフトしていつている。（事例 11 [機械メーカー、経営企画部門]）
- ・仕事を固定化せず、1 人で行うと 21 時までかかるところを、主担当、副担当をつけて仕事をシェアし、19 時までに終わらせるようにしている。仕事のシェアに伴い、新たな業務を担当させることもあるが、「高齢だから、女性だから PC は苦手だろう」など、周囲が思い込んでできないと考えていたことが、実は得意だったというケースもあった。（事例 27 [情報サービス、商品・サービス企画部門]）
- ・個々の作業量に応じて、手が空いている要員がいれば、他のメンバーのサポートに入ってもらったりするなど、業務を平準化するように努めている。メインの開発部分にはパッケージ商品のような形で、基本的にはメンバー皆がどの顧客に対しても保守作業ができるような態勢を取っている。カスタマイズや工数の算定もメンバー内で共有しながらやっており、仕事の進め方が属人的になることはない。こうした仕事の情報共有や分担を始めたのは自身がポジションについた 3 年位前からである。担当者が不在の時に顧客に回答できないのは会社的にも良くないと考えるためである。（事例 38 [建設、その他の部門]）
- ・担当者が、「これはわかるが、他はわからない」というような状態になる「サイロ化」を防ぐために、一つの仕事を二人で作業するように仕向けるなどの工夫をしている。（事例 39 [電機機械器具製造、経営企画部門]）

### （3）業務の効率化

会社全体の施策のみならず、各部門の管理職においても業務効率化に取り組んでいる。効率化は、業務配分の見直しによって行われる例のほか（事例 48）、会議の時間短縮・効率化に取り組んでいる例も複数あった。会議効率化については、働き方改革として会社全体で取り組んでいる例も多いが、部門の管理職においても、会議の時間短縮、目的の明確化、内部資料の簡素化など、業務効率化に努めていた（事例 5,11,13,35）。



- ・以前は、チームごとに、工程の入口から出口までの業務を行っていたが、業務効率が悪かったため、約5年前から工程ごとにチームを分けるようになり、重複感が減った。（事例48 [金融、サービス提供部門]）
- ・会議を行うときは、まずTV会議でできないかを訊ね、極力時間を短縮できないかを考えやっている。また、会議では、最初に目的を言うようにしている。会議時間は最長1時間としており、30分が目標である。（事例5 [建設、製造・施工部門]）
- ・業務効率化の取組みとして、ミーティングは30分以内とし、だらだらやらないようにしている。ミーティングの目的は、業務内容の細かな話ではなく、連絡事項を周知徹底させること、みな顔顔を合わせることに、宣言している。会議が一番無駄と考えており、自部署ではできる限り会議を排除している。（事例13 [車関係の部品製造、研究・開発部門]）
- ・自部署では、会議資料をパワポ5枚以内と部下に指示しており、資料を作る段階でポイントを絞らせている。また、会議では単に資料を読み上げることはしないように指示している。単に資料を読み上げるのであれば資料を配れば済むので。（事例35 [教育関係、経営企画部門]）

#### （4）残業削減の取組み

部下の残業削減も管理職の課題である。次章で検討するように、法改正などの働き方改革を受けて、会社全体として時間管理の厳格化などの動きが見られるが、その中で、一般従業員の残業管理を行っているのが部門の部長・課長相当職である。これについては、部下の残業時間を日頃からモニターすると同時に、部下に対して残業の事前申請を徹底する例、休日出勤ルールを定めている例、業務の平準化によって長時間労働者の残業削減が目指される例があった。具体的には、特定の人の残業時間が長いなど負荷が偏っている場合や、進捗が思わしくない場合は他のメンバーに割り振るなど、分担の見直しが図られたり、他のメンバーがサポートに入るなどのマネジメントが行われている（事例1,5,6,7,8,21,31,37,39,43,47,48）。

- ・部ごとに平均残業時間が出るので、それをもとに誰が長いのか、どこの課で長いのかを分析して、仕事の割り振りなどを見直している。（事例21 [金融、経営企画部門]）
- ・残業が多いのは、仕事ができて、抱えこむ人に多い。残業が多くなっている場合、本人のプライドやモチベーションを傷つけないように配慮しながら、仕事を他の人に割り振るようになっている。（事例37 [建設、製造・施工部門]）
- ・部下の仕事が回っていない時、別の人に手伝わせることもあるし、自身がフォローに回ることもある。自身がフォローするのは週1～2回程度である。その人の成長を考え、できる限り当人に任せるようにしている。フォローに回るのは、部下の仕事を時間内でおさめるためである。（事例47 [情報サービス、商品・サービス企画部門]）

また、残業に頼らない業務の進め方をするよう部下の意識付けを行っている例など、長時間労働を防ぐマネジメントが行われている（事例1,4,5,7,11,13,18,23,31,32,35,41,45,46,47）。部下への波及効果も考えて、管理職自身が早く帰るよう心がけている例もあった（事例

35)。

- ・部下からは、仕事が終わらないためもっと働きたいという要望があるが、自分の時間を持つこと、有意義に過ごすことの重要性を伝えている。(事例 4 [衣料品卸小売、営業・販売部門])
- ・部下には、残業をしないように伝えている。全てを担当者が担うのではなく、業務を切り分けし、別の担当者に依頼したり、相談しながらやると、もっと早く終わるのではないかと伝えている。有休休暇を取るように、部下に伝えている。そのために、どうやって仕事を進めていくかという打ち合わせを、係長がメインで行っている。(事例 45 [運輸、営業・販売部門])
- ・最近では、働き方改革で、管理職が帰らないと部下が帰れないと言われるので、ふだんは 18 時前には退勤するようにしている。忙しい時は 21 時までに退社している。(事例 35 [教育関係、経営企画部門])

労働時間の長い部下に対しては、特に注意して進捗管理を行っている例や、適宜声かけを行い、残業抑制のための意識付けを行う例があった(事例 4,7,8,10,11,13,15,16,17,19,28,31,32,38,42,46)。

- ・労働時間が長い場合、細かく仕事のやり方をチェックしている。労働時間に問題がない人は週報レベルで見えており、必要に応じてリーダーにチーム内の状況を確認する。(事例 7 [IT、サービス提供部門])
- ・アウトプット以上に労働時間が長い傾向にある社員には、「これは 1 時間でできるんじゃないの」などと声をかけるなど、随時、意識付けをしている。(事例 11 [機械メーカー、経理企画部門])
- ・現在は月 10 時間を超えたら、正社員に残業が 10 時間を超えた理由を聞き、今後どのように残業をゼロにしていくかというコミットメントをしてもらうなど指導をしている。(事例 32 [飲食サービス、営業・販売部門])

### 3. 部下の評価・育成

#### (1) 部下の評価

次に、部下の人材育成と評価に関するマネジメント実践について検討する。

まず、部下の評価については、目標管理制度などをもとに定期的な業績評価を行い、評価結果を面談などの場で部下にフィードバックしている例が多くあった(事例 2,3,4,6,7,8,10,11,12,13,14,15,16,20,21,23,25,31,32,34,35,36,38,39,40,41,42,44,46,47,48,49,50)。なお、目標を立てる際には、個々のスキルレベルに合わせるとともに、高めの目標を設定する例、できるかできないかを見て決める例のほか、労働時間が長くなりすぎないように考慮されている例もあった(事例 17,21,28,41,46,48)。

- ・業績評価を半期に1回行っており、それによって賞与が決まる。能力評価を行っており、能力の伸びで昇給が決まる仕組みである。若手3年間は、業績評価は行うけれど賞与で差をつけることはしていない。目標のレベルは人によって様々であるが、時間、能力を投入すればできるレベルのものとしている。(事例7 [IT、サービス提供部門])
- ・目標管理と行動評価の2つの軸で評価している。昨年から行動評価が加わった。目標管理は、年初に自分の仕事をパーセンテージで割り振り、Aの仕事に30%、Bの仕事に40%などを自分で決め、達成度合いを評価しているが、目標管理の場合、低い目標を書いて高い点数を取ることも可能で、それで満足してしまう人もいる。そこで昨年から、行動評価が加わり、こういった長期的な視野で動いているかという観点から行動評価をしている。行動評価では、職位にふさわしい行動をしているか、上司がよく見て評価するよう言われている。評価は、3ヶ月に1回面談を実施する。評価結果はシステム上で登録、承認、上司も見られるようになっている。(事例8 [非鉄製造、研究・開発部門])
- ・部下の業績評価は、年1回、第一次評価者は課長。目標設定は、荷が重いかどうかで考える。残業が増えるかどうかでは考えない。精神的な負荷を気にする。負荷が大きい場合は、課長、部長がフォローする。成果をABCD評価をして、ボーナスに反映させる。等級に応じて求められる能力が定義されており、その能力がどのくらい発揮できているかを評価し、こちらは給与に反映される。上司は、なぜその点数になったのかを部下に説明しないといけない。同期内でも差がつく場合もあり、部下に対し、評価の結果を説明できることが重要。評価結果は部内で調整がかかる。(事例13 [車関係の部品製造、研究・開発部門])
- ・業績評価は年1回。年度当初に目標を立てさせて、年度終わりに評価を付ける。評価は、基本給にもボーナスにも反映される。最終的に会社の中で相対評価となり、各ランクの比率が決まっているため、評価を割り振る。(事例21 [金融、経営企画部門])
- ・業績評価は、目標管理制度として社内ルール化されており、半期に1度行われている。目標管理制度は、労働組合との合意事項で入れた制度なので、組合も制度が機能しているか組合員にヒアリングしている。(事例39 [電機機械器具製造、経営企画部門])
- ・業績評価には目標管理制度を活用している。目標を設定するのは年1回で、半年ごとに面談して修正する。目標は、数値で表せるものを設定する部署もあれば、自身の部署のように、目標を数値で表せない部署もある。数値で表せない部署の目標管理は難しい。部下の目標については、数値に置き換えるようにしている。検査する人なら検査数、監査の人なら監査の回数など、前年比でパフォーマンスがどの程度上がっているのかを評価している。(事例41 [外食産業、サービス提供部門])
- ・目標管理制度を適用している。指標を作り、期初の目標に対して、どこまでできたか、ミスがなかったかを評価している。目標は個人単位で設定し、スキルマップを期初に作り評価する。目標設定は、スキルマップ上で前の期よりもスキルアップするような目標立てを、個別に交渉し、設定する。個人の目標には、時間外労働を削減することも組み込んでいる。半期ごとに評価し、評価結果はボーナスに反映される。部の目標は、自身と部長で取りまとめる。(事例48 [金融、サービス提供部門])

## (2) 部下の育成

現場管理においては、日々の進捗管理や目標管理制度の運用等を通じて、部下の育成にも取り組んでいる。人材育成については、一定の責任をもたせて仕事を任せる、少し重たいくらいの業務量を与えるなども心がけていた。新人には指導係をつけるなどの例もある(事例

38)。

なお、ヒアリング調査の中では、働き方改革という時代の要請の中、時間的制約によって部下の育成が十分にできない、やる気のある社員が十分に仕事をできない、といった課題を認識している例もあった（事例 7,39,42）。また、年齢層の若い部下とのジェネレーションギャップからコミュニケーションに苦労しているという指摘もあった（事例 4,16,31,37）。

- ・本人に任せると高めの目標を出してくるので、投入する労働時間、業務量を勘案し、目標設定が高くなりすぎないように抑えることのほうが多い。自分で立てた目標より実績値が上回っている方が、本人のモチベーションが上がるし、部下を褒める口実ができる。（事例 41 [外食産業、サービス提供部門]）
- ・厳しくすることも必要かもしれないが、基本は自分で伸びて欲しいと考えている。部下には、考えて仕事をする、何をやりたいのか、やりたいことをやって成果がでるようにと伝えている。（事例 8 [非鉄製造、研究・開発部門]）
- ・リーダーシップを発揮したい社員には、細かく縛り付けると良いパフォーマンスが出ない場合もあるので、最低限の目標だけ与えて、あとは自分の好きなようにやってもらい、黙って見ている。（事例 17 [非鉄金属製造、製造・施工部門]）
- ・部下には、少し重たいぐらいの業務量を渡している。少し重たいぐらいの方が、効率を考えるようになるため。業務では、一つのことに最初から最後まで携わってもらい、責任を持たせている。本人のやる気にもつながる。一度最初から最後までできれば、次は割と手をかけずにできる。（事例 34 [飲料製造、商品・サービス企画部門]）
- ・勤続年数にかかわらず仕事の種類は基本的には同じ。ただ、2、3年目までは戦力として考えず、勉強させる期間と考えている。3年目までは所定の時間になれば会社は帰してしまふ。昔は本人がもっと仕事をやりたいと言えば残業させていたが、いまはそうではない。自宅にも仕事を持って帰るなど指示しているため、所定労働時間以外は本人が自己研鑽するかどうにかかっている。（事例 7 [IT、サービス提供部門]）
- ・労働時間管理の重要性は理解できるが、それをやっていると自由がきかなくなり、チャレンジさせることもできず、かえって弊害になる。（事例 39 [電機機械器具製造、経営企画部門]）

#### 4. 部下の健康管理

部下の健康管理も、管理職の重要なマネジメント課題となっている。特に、メンタルヘルスを損なったことによる休職・退職等が社内であったことが、複数のヒアリング事例において指摘されている（事例 1,2,3,13,15,17,19,20,24,25,26,27,28,29,32,35,36,37,38,40,42,43,47,48）。ヒアリング事例においては、メンタルヘルス不調の要因として、業務量や業務責任の重さ、売り上げ目標によるプレッシャー、顧客からのクレームへの対応、上司・同僚等との人間関係トラブルなどが指摘されていた。



- ・メンタル不調のケースは、過去の繁忙期には結構あった。メンタル不調者は、会社に出て来なくなる。仕事ができる人でもメンタルをやられる場合がある。(事例 37 [建設、製造・施工部門])
- ・会社に来られなくなって退職してしまった人が何人かいる。メンタル面での不調が多い。不調の原因は、営業職であれば、営業成績へのプレッシャー、積算担当者であれば、業務が多すぎ、やりがいを持てなかった等であり、現場担当者であれば、現場トラブルが起こり、文句を言われた等であり、職場内でのいじめの例もあった。(事例 26 [アルミニウム製品の設計・施工・販売、営業・販売部門])
- ・メンタルヘルス不調で休職する人が増えている。今把握しているだけでも、5人以上知っている。原因として、同僚、課長とのトラブルが見られる。女性の管理職の休職が増えている。ダイバーシティを推進しているが、女性がやりづらいところがあるのではないかと。男女関わりなく評価される一方、プレッシャーもかけられる。メンタルヘルス不調は、過重労働の部署に多いわけではなく、人間関係、パワハラが主な原因とを感じる。(事例 27 [情報サービス、商品・サービス企画部門])
- ・他の支店では、メンタルヘルス不調で出社できなくなる人が増えていると聞く。ノルマが達成できないなどの悩みが原因で、上司からのプレッシャーではなく、自身の責任感で押しつぶされるケースが多いように見える。適性をみて、部署異動などを行っている。(事例 28 [旅行、営業・販売部門])

社員の健康管理については、部門のレベルだけでなく、会社全体においても、ストレスチェックの導入・運用、相談窓口の設置（事例 15,32,35,37,40,41,43,44,49）、管理職を対象にした研修などの取組み（事例 13,37）がなされている。

加えて、部門の管理職において、部下の健康・メンタルヘルスを保つための取組みが行われている。具体的には、日頃からよくコミュニケーションをとり、部下の業務や業務以外の状況を把握すること、危険のシグナルを的確に把握して対処すること、部下からの発信を待つだけでなく、自分から部下に積極的に声をかけて様子を把握し、信頼関係を築くことなどがあるが（事例 4,6）、業務の進捗状況の把握も重要である（事例 5,13）。仕事ができる人、自分から仕事を積極的に進めている人でも、健康リスクはあり、そのサインを見逃さないよう対処している例もあった（事例 23,37）。

- ・健康管理については、会社が厳しく、管理職が行うべきマネジメントとして求められている。部下への声かけや、顔色を確認するようにしている。（事例 22 [金融、営業・販売部門]）
- ・体調不良によるプロジェクトからの突然の離脱を防ぐために、部下の健康状態の確認、家庭の事情などの話を聞くようにしている。通常は、部下自身から発信してくる。（事例 6 [情報処理関連、商品・サービス企画部門]）
- ・部下管理は、ふだんから声をかけて表情を見て、部下の様子を聞いている。ふだんと違う様子的の場合、直属のリーダーに「〇〇さん、ちょっと大丈夫？」などと話をしている。（事例 10 [宿泊、サービス提供部門]）
- ・健康を壊してしまう人は今の部署ではない。技術者はプライドが高く、自負を持って仕事をしているので、締切りぎりぎりまで SOS を出せない人がいて、そういう人が危ない。なので、日頃から進捗管理をやっておかないといけない。（事例 5 [建設、製造・施工部門]）
- ・部下の状況把握については、遅くまで残っている部下に対して声かけをすれば状況がわかる。20 時過ぎまで残っている人、いつも残っている人などに声をかけている。「～という理由で」と残業理由を言える人は大丈夫だが、明確に答えられない人は少し危ない。声かけをすると、仕事面の状況把握もできるし、全部押しつけられているなどの不平不満も聞くことができる。自分の上司がそうやって部下に声かけをしてきたので、自分も同じように行っている。（事例 13 [車関係の部品製造、研究・開発部門]）
- ・自分で仕事をどんどんとってきて、面白くて、仕事をやるなどと言ってもやりたい人にどのように声かけをしたらよいのか、難しい。仕事のセーブはかけないが、健康には気をつけるように言っている。顔色が悪い、スーツをほとんど変えていないなどのサインを見て、だめそうに思える場合は、仕事量を調整するなど手を差し伸べるようにしている。（事例 23 [上場企業の情報開示等サポート、営業・販売部門]）
- ・仕事ができる人が、仕事を抱え込んでいる場合、その時はモチベーションがあってできていると思っても、肉体が疲れ、マインドも変わってくるなど、どこかで破綻する。業務量の調整は、部下それぞれのサインを見ながら行っている。普段口数が多い人の口数が少なくなったり、フレックスで普段早出早帰りの人が急に遅く来るようになったり、平日に休んで土日一人で仕事をしているなどのサインを見ている。（事例 37 [建設、製造・施工部門]）

メンタルヘルス不調の部下を抱える管理職は、面談や担当業務の変更などに注意が払われている（事例 3,4,10,11,13,15,26,28,42,48）。同時に、職場の人間関係の変化などから、部下のメンタルヘルスの状態、不調のサインを把握したり早期に対応したりすることの難しさも述べられていた（事例 7,17,25）。

- ・部下にメンタル不調を抱えている人が複数いる。本人の状況を会社に報告するとともに、体調が悪ければ、早退や担当業務の変更をしている。部署内では、プライバシーの観点からメンタル不調者が誰であるか共有されることはないが、他の社員でも、調子が悪そうで担当業務が変更になったなどは見ているとわかる。個別面談時に自己申告があったり、診断書を持ってきたりするケースがある。(事例 48 [金融、サービス提供部門])
- ・部下のメンタル不調のリスクについては、危ないなと思うときもあるし、気がつかない時もあり、難しい。メンタル不調は、パフォーマンスが低い人になることが多く、パフォーマンスが高い人はなりにくい。管理職として、部下がメンタル不調にならないようにマネジメントに留意している。昔であればもっと厳しく指導していたが、今はきつい言い方ができず、指導が十分伝わっていない若手もいる。できる人は仕事量をコントロールすればよい。今は、睡眠時間が取れず体調を崩すなど、社員が病気になるぐらい負荷が重い仕事は会社として断るようになってきている。(事例 7 [IT、サービス提供部門])
- ・部下の不調に対して、声かけをしたりして確かめるのは難しい。社内の人間関係がビジネスライクになってきている。親睦会もやらないし、若い人は飲み会も嫌がるため、職場で飲み会を行っても参加者は半分ぐらいしかいない。昔より社内の人間関係は悪くなっている。困っていることがあれば産業医や弁護士に相談してみたらどうかというアドバイスぐらいしかできない。(事例 25 [電気機器製造、その他の部門 (情報システム)])
- ・人付き合いがドライになっている。いまは仕事帰りに飲みに行くことも少なくなっている。コミュニケーションのとりづらさが心の病につながっているのではないかと。昔はプライベートを含めて上司や同僚と付き合うものだと思われていた。(事例 17 [非鉄金属製造、製造・施工部門])

## 5. まとめ

本章では、管理職による担当部門業務や部下のマネジメント、管理職自身の働き方について、ヒアリング事例から検討した。結果をまとめた。

管理職自身の働き方については、プレイングマネージャーであることが多く、特に管理業務が多いことによって多忙となり、労働時間も長い傾向にあった。会社以外でも仕事をこなさなければいけない状況にあることも垣間見られた。また、予算・人員等に関する自身への権限の不足が、業務効率化等を進める上での課題として認識されていた。

担当部門業務のマネジメントについては、進捗管理の「見える化」を行い、部下が抱えている業務の進捗状況を共有することで、業務分担が偏らないようにするなどの工夫が行われている。また、部下の労働時間管理について、部下の残業時間を日頃から把握するとともに、残業削減の観点から、残業・休日出勤に係る管理の徹底、業務の平準化を図っている例が見られた。部下管理に関しては、人事評価や育成のほか、メンタルヘルスなどの健康管理にも留意されていた。その際、特定の者への業務の集中などが課題として認識されていた。

管理職は、担当部署の業務管理のほか、部下の業務分担や進捗の管理、残業等の労働時間管理、評価や育成など多様な役割を担っている。その中で、業務成果や効率化を目指して、様々な創意工夫を行っている。一方、管理職自身の働き方においては、長時間労働になりやすいことがうかがえた。現場管理職の担っている役割の大きさと同時に、その負荷の重さも確認

された。特に、会社の働き方改革（残業削減）の動きの中で、管理職の業務負荷が増え、労働時間が長くなっている面がある。また、業務成果の達成や業務効率化に励みながらも、権限不足から歯がゆい思いもするなど、中間管理職としての苦労や苦悩がうかがえた。



### 第3章 働き方改革への職場の対応 ーヒアリング事例の分析（2）ー

本章では、残業削減や業務効率化といった、企業の「働き方改革」の取組みと、職場における効果・課題について検討する。

本ヒアリング調査は、企業において管理職（部長・課長等）の役職に就いている者を対象に、仕事・働き方の状況、部下マネジメント、管理職としての会社との関係などについて聞き取りを行ったものである。特に、この調査は、2019年3月～2020年1月の時期に行われたことで、特徴的な内容が聞き取れることとなった。それは、企業における働き方改革の動きである。「働き方改革関連法案」（労働時間規制に関しては労働基準法の改正法案）は2018年6月に国会で成立し、大企業では2019年4月から、中小企業でも2020年4月から施行された。この法改正については、長期間にわたって政策的議論が行われ、企業社会・一般社会においても、働き方の見直しに関する機運の醸成が見られた。こうした時代背景の中、企業がどのような対応を行い、働き方がどのように変わっているかが、本ヒアリング調査の主要な発見として得られている。具体的には、企業において、労働時間管理に関わる制度や運用がどのように変わったのか、どのような業務効率化等の取組みが行われたのか、職場における効果や課題は何かについて考察する。

#### 1. 働き方改革の動き

##### （1）取組みを始めた時期、きっかけ

まず、事例において、働き方改革に関わる取組みが、いつ頃、どのようなきっかけで始まったのかを見る。取組みが始まった時期は、事例によって相違があるが、ここ10年以内に始まった例（5年くらい前から、2～3年前からなど）が多い。

働き方改革のきっかけについて、事例からは、様々なものが挙げられる。まず、働き方改革に関する政策的議論が進む中で、長時間労働等の働き方を見直す社会的な機運が高まり、企業も、ワーク・ライフ・バランスや従業員の健康を重視した経営施策を行うようになってきた例（事例7,10,21,24,43）。また、ワーク・ライフ・バランス重視、プライベート重視といった、若い世代の価値観変化が見られた例もあった（事例36）。

企業の働き方改革を促した社会認識については、「ブラック企業」への厳しい風当たりもある（事例19,23,41）。長時間労働等の働き方は、以前であれば、企業によっては当然視されていた部分もあった。しかし、過労死等の労災認定件数が依然多いことに加え、「ブラック企業」言説の広がりをはじめとして、過酷な働き方に疑問が呈され、直ちに是正されるべきとする論調が強まってきたと言える。また、離職者の多さや収益構造の悪化（事例26）、メンタルヘルス不調の社員の増加等も、働き方を見直す要因になった。さらには、労働基準監督署による是正指導を受けたことがきっかけになったという例も見られた（事例2,28）。

- ・会社から、役職にかかわらず「なるべく残業しないように」と言われている。約2年前から言われるようになった。働き方改革という言葉が世の中で言われるようになったことや国の動きから、否応なく会社も対応するようになった。(事例43[建設、総務部門])
- ・以前は日が変わるまで残業という労働環境であった。5年ほど前に、それで倒れた社員がいた。金銭的待遇だけでなく、労働時間的にもなんとかしないとまずいとなった。(事例9[会計サービス、経理・財務部門])
- ・自身が20代前半の頃、当時は36協定がなくて、社員がばたばた倒れていた。家に週2日帰ればよかったくらい。それが10年前くらいから変わった。周りの会社から「そんなに働かせて大丈夫？」と言われた。それまでは残業代さえ払ってればいいという考え方だったが、社員が倒れたら会社の不利益になることがわかり、残業を減らしていくことになった。その当時は退職者も多かった。(事例31[IT、製造・施工部門])
- ・世間一般では、中間管理職クラスでもメンタル不調をきたす人が多く、自殺者などもある。そういう事態になれば企業のイメージダウンにつながるため、経営側が敏感になっている。SNSの発達で、表に出やすくなっている。臭い物に蓋をすることが難しい時代になっている。企業のリスク管理という観点から、中間管理職にもPCのログイン・ログアウトに基づいた時間管理を始めたのだと思う。(事例37[建設、製造・施工部門])

## (2) 働き方改革のイニシアティブ

各企業における働き方改革は誰が主導して行ったのか。これについては、事例では、社長がメッセージを発した、トップダウンで行われた、など経営側の主導で行われた例が多く見られた(事例3,9,20,23,34)。労働組合がある会社でも、働き方改革に対する労働組合の積極的関与は聞き取れず(事例21,25)、むしろ、会社主導で取組みが進んだという例が多く見られた。

- ・世間的な風潮の変化があり、ここ3～4年、コンプライアンスを気にする会社主導のトップダウンで働き方改革が進んだ。(事例28[旅行、営業・販売部門])
- ・電通事件が報道されてから、ここ1、2年、残業に対して社長が厳しく言うようになった。もともと社長は22時、23時まで残業することを推奨していなかったが、中には仕事が好きな人間が会社に残っていた。社長が「遅くまで残っている人間は出来が悪いと評価する」と言ったので、現在は18時半頃には退勤するようにしている。残業削減には、このように、世の中の流れもあり、社長が号令をかけたことが大きかった。(事例23[上場企業の情報開示等サポート、営業・販売部門])
- ・会社の厳しい残業管理に対して、組合は「痛し痒し」だろう。それは、それまで生活残業の人もいたため残業削減にそこまで積極的になれず、かといって会社の残業削減策に対して表立って反対できない。(事例25[電気機器製造、その他の部門(情報システム)])

## 2. 働き方改革にともなう労働時間管理の変化

### (1) 定時退勤の徹底

では、各社は、働き方改革において、どのような制度・運用面の見直しを行ったのか。まず、本節では労働時間管理の変化を検討する。

多くのヒアリング事例において、労働時間管理に変化があったことが述べられていた。まず、定時退社の徹底、定時退勤日（ノー残業デー）の徹底が多く挙げられる（事例 3,8,18,19,20,34,38）。定時退勤日の設定自体はそれまでもあったが、実質が伴っていなかったところもあり、それを徹底しようという動きが見られたとのことである。定時退勤のため、決められた就業時間内に業務が終わらない場合は、翌朝行うように指示している例もあった（事例 19）。また、定時退勤の徹底のために、管理職による部下への声かけや、労働組合や人事部による職場巡回が行われている事例もあった（事例 34,38）。

- ・会社の働き方改革の取組みとして、ここ 2～3 年くらい、ノー残業デーの徹底がされている。ノー残業デー自体は 10 年前から行っているが、徹底しているのはここ 2～3 年である。残業しないよう、職場改善委員（部下が輪番制で担当。組合ではない）が見回り、社員に声をかけている。ノー残業デーの日に残業しなければならない場合は、別の日に振り替えることとなっているが、その場合は当日の朝に申告することとなっており、部下の予定を朝に確認している。ノー残業デーが達成できているかどうかは、タイムカードで確認している。（事例 34 [飲料製造、商品・サービス企画部門]）
- ・週 1 回、定時退勤日がある。定時退勤日自体は昔からあったが、ここ 2～3 年は、組合と人事が見回りに来るなど、徹底している。そのため、自分の部署でも部下に帰らせるようにしている。（事例 38 [建設、その他の部門]）
- ・部下は、18 時～18 時半の間には退勤している。18 時半以降は残業代がつくため、18 時半には退勤するよう、会社が指示している。それも働き方改革の影響。働き方改革が行われる前は 21 時頃まで残業していた。定時に帰っているとよく思わない上司がいた。（事例 43 [建設、総務部門]）

## (2) 労働時間の把握・管理の厳格化

残業を抑制するため、労働時間の把握・管理方法を厳格化する動きも見られる。まず、労働時間の把握について、ID カードや PC のログイン・ログアウトなどの客観的な方法で把握されている例が多い（事例 2,3,4,5,13,21,25,28,29,34,35,36,37,38,39,42,48）。また、残業時間を細かな時間単位で把握するようになった例もあった（事例 25）。

残業する場合の事前の申請を徹底することによって残業を抑制するような管理も行われている（事例 1,17,22,35,38,49）。また、残業をする場合の申請も、理由を書くなど、極力残業を防ぐ仕組みが作られている（事例 25）。

システムによって労働時間が把握される中、PC のログイン・ログオフの時間や施錠記録等と、システムに記録された出退勤時刻や残業申請時間との間に乖離がないかがチェックされ、乖離がある場合に、上司に連絡が入ったり人事から説明を求められたりする例もあった（事例 17,21,29,38,39,49）。また、残業実績は管理職や人事においてデータ管理され（事例 4,28,29,32,36,37,42）、残業が多い人の名前が会議で提示されるなど（事例 8,13）、会社を挙げて残業抑制に取り組んでいる。その他、隠れ残業を社内で調査する（事例 17）、退勤時刻が遅い場合に翌日の出社時刻を遅くする社内ルールの設定（事例 25）などの例も見られた。

- ・残業時間の管理は、これまでは15分単位で行っていたが、1分単位で行うようになった。仕事を理由として会社に残っているならば残業として管理しなければならないから、その場合は残業する理由を書いている。こうした管理は法令対応を理由として行っている。17:30以降は私的理由で会社に残っていることは許されない。(事例25 [電気機器製造、その他の部門 (情報システム)])
- ・残業申請をせず勝手に会社に残っている人もいるが、残業申請の時間とPCのオン・オフの時間に乖離があるとアラートが出る。30分以上の乖離があるとアラートが出て、理由を入力しないとログインできず、最終的には、事後でも残業申請をする仕組みになっている。(事例38 [建設、その他の部門])
- ・出退勤は、4年前から、PCのシステム内にある始業・終業のボタンを押すことになっている。自身を含む一部の部長は押さなくて良いが、その他の部長以下の社員は、出退勤時にボタンを押すことになっている。システム上の始業・終業の時刻とPCのログイン・ログアウトの時間が乖離していたら、赤字に表示されて、理由を書き込むような仕組みになっている。PCのログイン・ログアウトによる労働時間管理は約5年前から始まった。労働時間管理の対象が年々広がり、2年前に部長まで対象となった。(事例39 [電機機械器具製造、経営企画部門])
- ・残業している社員に対しては、部門のトップが厳しく指導する。人事任せにはいけないと、経営陣から言われている。グループのトップが自組織の業務量や方法をみるようにと、責任の所在が明確になっている。(事例42 [化粧品製造販売、営業・販売部門])
- ・経営会議が月一度ある。残業時間が多い人は、会議の場で、個人名が資料として配られ、気をつけて管理するようになっている。(事例8 [非鉄製造、研究・開発部門])
- ・週に一度、部下のログイン時間がシステムから送られてくる。労働時間が長くなっている場合や、深夜にログインしている場合は、出社した時にフォローしたり、ログインした理由を聞いたりしている。深夜にログインした理由としては「子どもが寝てから作業した」というものが多い。(事例13 [車関係の部品製造、研究・開発部門])

### (3) 残業の上限時間に係る管理

残業の上限時間に係る管理の徹底も行われている。36協定における時間外労働の上限時間を超えそうになるとアラートが出る(事例6,11,20,35,37,39,40,50)、労働組合との事前協議や申請が必要になる(事例17,25,38)等の例がある。上限時間に達する前にアラートを発する等の取組みは、長時間労働の抑制に寄与しているものと考えられる。こうした残業抑制策とあわせて、残業が多い場合に、他の社員に業務を割り振るなど、業務を平準化する取組みも、職場マネジメントとして行われている(事例11,20)。

なお、休日出勤を行った場合は振替休日の取得を徹底することで休日を確保する措置を行う例もあった(事例4,5,21,22,24,31,33)。



- ・残業が月間 40 時間を超えると、本人と上司のところへアラートがいく。60 時間になるとさらに上の上司までアラートがいく。(事例 40 [エネルギー商社、経営企画部門])
- ・時間外労働が、2 ヶ月合計 80 時間、1 ヶ月 45 時間を超える前にアラートが出る。アラートが出ると、行っている仕事を取りやめたり、他の人に割り振ったりしている。法律に違反しないレベルであれば、アラートの時間をオーバーしてでも仕事を行い、その場合は翌月の労働時間で調整する。必要あれば、労働組合に申請書を提出する。人事からのアラートに最初に対応するのは課長である。(事例 39 [電機機械器具製造、経営企画部門])
- ・残業時間が多そうな人は、エクセルに転記して、月の途中で残業時間の経過観察をする。いつもより山が早めに立っている時は、声をかけて、平準化するようにしている。(事例 11 [機械メーカー、経営企画部門])
- ・36 協定において時間外労働の上限時間を定めている。時間外労働が月間 50 時間を超えそうな場合は、組合と事前に協議している。(事例 38 [建設、その他の部門])

#### (4) 残業削減と管理職の評価

部下の残業実績が管理職の人事評価項目に入っているという形で、管理職が一般社員の残業削減に責任をもつような仕組みが導入されている例があった(事例 3,21,25,28,35,39)。残業削減に実効性をもたせるための措置と考えられる。また、管理職も有給休暇の取得目標を課せられるなど、過重労働の防止が図られていた。

- ・評価基準の中に、労働時間が入っている。効率的に働くことが評価されており、労働時間が長すぎるとマイナスに評価される。パフォーマンスも大事だけれど、残業時間のルールを守っているかも大事。月間 45 時間の 36 協定を守っているかが、課長や部長の評価基準に入っており、年間で 360 時間を超えていないことが評価される。そのため、忙しくない時期は部下を早く帰らせている。(事例 21 [金融、経営企画部門])
- ・社員が休みを取らないと、支店の評価、支店長、支店全員の評価に関わる。支店の評価のうち、50%が営業成績(ノルマ)で、残りの 50%は、会社の規定する研修に行っているか、自己研鑽をしているか、休みを取れているかなどで評価される。ノルマだけこなしていれば高い評価をされるわけではない。約 10 年前からこの評価制度を導入している。(事例 28 [旅行、営業・販売部門])
- ・部下の時間外労働時間が月 40 時間をこえると、上長の人事評価に影響する。(事例 35 [教育関係、経営企画部門])
- ・部下の残業管理ができていないと、管理職の職責を果たしていないとみなされ、人事評価が悪くなる。場合によっては、譴責処分となり、始末書を書くことになる。(事例 39 [電機機械器具製造、経営企画部門])
- ・部としての年度目標に、残業代が前期を下回ることが入っている。そのために、管理職が必死になってやっている。(事例 3 [飲料機器の卸売、購買・調達・物流部門])

#### (5) 残業に物理的な制約を課す措置

残業削減策の中には、ある時間を過ぎるとオフィスが強制消灯される例(事例 2,25,28,36)、PC の使用制限がかかる例(事例 43)など、残業に物理的な制約を課す方策が行われている

事例もあった。これも残業削減の実効性を確保する措置として実施されていた。

- ・ 19 時になったら全社的に電気を消され、空調も切られる。2 年くらい前からそういう取組みが始まった。(事例 25 [電気機器製造、その他の部門 (情報システム)])
- ・ 会社の PC は、共有部分が 19 時頃にアクセス制限がかかり、使えなくなる。メールも送れない。その時間以降は PC の立ち上げもできない。書類の持ち出しは部署で禁止している。(事例 43 [建設、総務部門])

### 3. 働き方改革にともなう業務の見直し

#### (1) 業務の棚卸し

働き方改革は、残業削減がひとつの大きな目的ではあるが、残業を削減するためには、「残業禁止」等の指示や措置だけでは足りず、業務量や業務遂行方法を見直す必要もあるだろう。

ヒアリングをした管理職が勤める企業では、時間管理の厳格化等による残業削減策とあわせて、業務の見直し・棚卸しに取り組まれた例があった。具体的には、時間的制約を意識して、必要性の低い業務を見直す、社内資料の作り込みをやめる、社内メールを減らす、見込みのない客へのアプローチを減らすといった方法で、業務の棚卸し、効率化に取り組んでいた(事例 3,4,5,10,14,17,20,23,27,43,46,48)。

- ・ 人事、総務および自身の部署では、毎年一度、各エリアから長時間労働の改善のための担当者(課長クラスの職員)と各地域を担当する部長を呼び、本社の方針、現場でやるべきこと、やらなくてよいことの整理、優先順位づけについて、統一の指示を出す機会を設けている。現場でうまくいかない場合、現場まかせにするのではなく、本社も一緒に考える伝えていく。(事例 20 [福祉介護、経営企画部門])
- ・ 仕事量について、業務フローを見直して切り捨てたものもある。例えば、営業では、見込みのない客へのアプローチをやめた。これまでと同じ量の業務を時間内に押し込むというより、業務自体を選別して効率化していると感じる。また、社内資料は作り込まなくてもいいと言われる。電話会議、テレビ会議の推奨で移動時間を削減したり、出張も人数は最低限とし、役員の抱持ちもいなくなった。(事例 27 [情報サービス、商品・サービス企画部門])
- ・ サービス残業している人から理由を聞き、サービス残業となっている業務内容を洗い出し、分散できないかを検討した。(事例 10 [宿泊、サービス提供部門])
- ・ 以前は 12 時間かけていた業務を今は 8 時間でやらないといけないという発想がある。全社的に時間管理が厳しくなっていることから、部下に指示をする際に、とりあえずこの範囲内だという制約をかけているかもしれない。4 時間分は品質が削られているかもしれないし、コストが削られているかもしれない。限られた時間の中でアウトプットを出すというオペレーションに変わってきている。(事例 39 [電機機械器具製造、経営企画部門])

## (2) ペーパーレス化、業務管理システムの活用

業務効率化においては、ペーパーレス化（電子化）や、自動化、RPA（Robotic Process Automation）、業務管理アプリ・システム等も活用されている。ヒアリング調査では、事務処理作業への RPA の活用や、進捗管理への業務管理システム活用によって、業務が効率化されたという話があった<sup>1</sup>（事例 3,17,25,28,38,39,40）。

なお、デジタル化の関係では、多様な人材が働きやすい就業環境を整えるために、在宅勤務・テレワーク環境を整備するなど、働き方の柔軟化に取り組まれている例もあった<sup>2</sup>（事例 3,5,15,25,39,45,50）。

- ・業務効率化をはじめとした働き方改革は約 2 年前から行っている。ペーパーレスを心がけたことにより、ほとんどがデータ化され、PC 内に保存されている。書類を整理する手間が省ける上、探しやすく、見やすくなった、業務が早く片付くようになった気がする。1 年前からは、社長、副社長決裁以外は電子決裁になった。それまで、紙媒体でやっていたために、決裁が遅くなるなど、無駄なことをやっていた。業務効率化が目に見えて感じられるので、もっと早くやればよかった。（事例 43 [建設、総務部門]）
- ・RPA 活用による事務処理の自動化で、業務量の削減に取り組んでいる。事務処理系の業務はコンピュータにやらせている。データ量が多く、データ入力や請求書入力などの同じ作業の処理には効果は高い。ただ、担当レベルでは、残業削減に対し若干効果があった位のレベル。自身も労務管理は RPA を使って行っている。（事例 38 [建設、その他の部門]）
- ・約 2 年前から、定型業務に RPA を導入している。書類作成の効率化に対する効果は高い。2 人分の作業を機械でできるようになった。他の定型業務も機械で取り扱いやすいように変えて、業務を機械に置き換えている。（事例 39 [電機機械器具製造、経営企画部門]）
- ・IT 化は、本社主導で行っている。正式な効果測定は行っていないが、これまで手作業で行っていたものが、PC で打ち込むだけで終了するため、5～6%ぐらいは効率化されたと思う。例えば、稟議書を持って回ってハンコを押して、という作業がなくなった。印刷や押印の作業をなくしている。あわせて、顧客への訪問を電話やメールで済ます等の工夫をするなど、対外的な業務についても効率化を図っている。（事例 28 [旅行、営業・販売部門]）
- ・帰り際 5 分くらいで、アプリを使い、業務日報を作っている。3 年前から始めた。業務の見える化ができるようになったメリットは大きい。アウトソーシングを検討する上でも便利なデータになる。（事例 3 [飲料機器の卸売、購買・調達・物流部門]）
- ・出荷の時間を短くするために、出荷センターのレイアウトや動線を変更する。運送会社への送り状は、手書きだったのを自社で打ち出せるようにした。（事例 3 [飲料機器の卸売、購買・調達・物流部門]）
- ・業務の効率化について、事務的な書類はイントラで申請・承認するなど、簡素化、標準化している。（事例 5 [建設、製造・施工部門]）

<sup>1</sup> なお、システム化の中には、労働時間管理（出退勤、残業管理等）のシステム化も含まれる。

<sup>2</sup> 在宅勤務・テレワークについては、2020 年以降のコロナ禍で大きく広がった側面もあることから、本調査時点（2019 年）のヒアリング結果からの記述はこれにとどめたい。



### (3) 会議の時間短縮、効率化

また、会議時間の短縮やタイムマネジメント、オンライン（テレビ）会議の活用など、会議の効率化にも取り組んでいた。会議については、目的の不明確な会議、非効率的な会議、長い会議が問題視され、時間を区切って、資料作成も含め効率的に行うことに取り組んでいた。また、オンライン会議の活用は、新型コロナウイルス禍を機に広がったことが知られるが、コロナ感染拡大前である本調査時点においても、業務効率化の一環として取り組んでいる事例が見られた（事例 5,13,17,27,34,35,43）。なお、前章で記載したとおり、会社全体というより、各職場（部門）の実践としても会議効率化に取り組んでいる。

- ・業務効率化の観点から、会議室は基本 1 時間しか押さえられないようにし、何のための会議なのか（決裁なのか情報共有なのかなど）、会議の目的をはっきりさせ、結論の出ない会議はやめるように会社から指示されている。（事例 35 [教育関係、経営企画部門]）
- ・会議室は始まりと終わりの時間を決めて取るようになった。終わりの時間も意識して、決められた時間内に結論を出そうという意識になっている。（事例 34 [飲料製造、商品・サービス企画部門]）

### (4) 顧客都合の残業への対策

なお、残業削減のためには、社内の業務効率化だけでなく、取引先・顧客等の理解もカギを握っている。取引先・顧客からタイトな業務依頼、就業時間外の連絡が度々ある場合、企業内で残業削減を徹底しようとしても、顧客都合で残業が発生してしまうからである。この点、業務時間外には顧客対応を行わない、案件の担当を複数人にするなどの方法で残業を抑制しようという取組みが見られた（事例 16,21,26,28,31,33）。ただ、事例 38 で見られるように、顧客との関係や、他人には仕事を任せられないといった担当者の意識から、残業削減に苦勞しているという例もあった。

- ・顧客へのメールに、「働き方改革実施中」「営業時間 9 時半から 5 時半」のような文言を入れてささやかなアピールをしている人もいる。本社は、メールに必ず文言を入れるように指導している。勤務時間外に電話がかかることも多いが、会社携帯も含め、留守番対応にしている。（事例 28 [旅行、営業・販売部門]）
- ・会社としては、会社で携帯電話を残して退勤する、自分の代わりに対応する代理人を立てるなどのアドバイスをし、担当を 1 人から 2 人体制にする等の取組みを行っているが、「自分がやらなきゃ」「他人には任せきれない」という気持ちから、休めない、休んだら仕事が増えると考えた人もおり、アドバイスをしても休みをとらない。自分からすると、「なぜ割り切らないのか」と思う。（事例 33 [建築（内装工事全般）、営業・販売部門]）

### (5) 業務分担の見直し

残業抑制のためには、効率化等によって業務量を減らすことも重要であるが、業務量に見

合った人員を確保することも重要な方法である。非正規社員の活用（事例 45,46）、社内外からの人員確保・補充（事例 3,7,43）等で、人員確保に取り組んでいる例があった。また、業務を外注することで対処する例も見られた（事例 7,31）。

業務分担の見直しにも取り組んでいる事例があった。分業制など業務分担を明確にする例があったほか、業務の平準化、多能工化の推進など業務をシェアする方向で見直しを図られたケースもあった。非正規社員を活用するなど、正社員がより専門的な業務に特化できるような体制作りに取り組んだ例もあった。

- ・ 10 年ほど前に会社の方針が変わった。それまでは工程を 1 人で全部見ていたが、営業、積算、工程管理などの分業制にし、各工程のスペシャリストを養成する方向になった。1 人で全ての工程を担当していた時は、個人による仕事量の差が大きかった。分業制にしたことで、個々人のできる、できないにかかわらず会社として仕事を回していけるようになった。守備範囲を狭くし、その分効率がよくなったと感じる。（事例 26 [アルミニウム製品の設計・施工・販売、営業・販売部門]）
- ・ 以前は、〇〇はこの人、△△はこの人など、仕事をシェアできていなかったが、部門内でオーバーワークが起こらない程度まで仕事を分散させ、時間的負担の平準化をはかった。（事例 36 [運輸、購買・調達・物流部門]）
- ・ 単純作業をなるべく非正規社員に割り振り、正社員は考える仕事をメインにするようにしている。その分、サービスや研究の質が上がっている。（事例 46 [教育、経営企画部門]）
- ・ 生産性向上のために、会社として多能工化を推進している。各人のできることをスキルマップという形で張り出している。（事例 17 [非鉄金属製造、製造・施工部門]）
- ・ 部長会議を週に一度実施し、社長も参加している。業務の進捗状況に加え、スタッフの忙しさの状況も聞くようにしており、現場やスタッフの状況を社長も把握している。（事例 19 [建築設計、その他の部門]）

#### 4. 働き方改革による効果

本節では、働き方改革の効果について整理する。効果については、おおまかに、残業の削減、業務効率化による生産性の向上、社員の意識変化などが認識されていた。

働き方改革によって残業が削減されたという効果は、多くの事例でうかがえた（事例 3,19,21,23,25,26,28,32,36,43,46,48）。残業が一定時間を超えたときにアラートが発せられることで、社員の残業に対して早めに対処できるようになったという例があった（事例 36）。

また、残業削減の背景には、業務の効率化や業務の進め方の見直しがあった。例えば、RPA（Robotic Process Automation）などのシステム導入によって業務効率が上昇した事例（事例 25,28,38,39,40）、あるいは、業務進捗の「見える化」や業務分担の見直しによって生産性が上昇した事例があった（事例 5,46,48）。残業を前提としない考え方になった、付き合い残業がなくなったなど、意識変化、職場風土の見直しまで進んでいた例もあった。

図表 3－1. 働き方改革の取組みと効果に関するいくつかの事例

| 事例番号 | 業種・部門              | 働き方改革の取組み                                                                                                                  | 取組みの効果                                                                                                                   |
|------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3    | 飲料機器の卸売、購買・調達・物流部門 | <ul style="list-style-type: none"> <li>進捗管理にシステム活用。進捗の共有など。</li> <li>残業削減を部の年度目標に。</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>残業時間の減少。</li> <li>部の目標に入り、管理職が必死に残業抑制に取り組んでいる。</li> </ul>                         |
| 28   | 旅行、営業・販売部門         | <ul style="list-style-type: none"> <li>朝残業の推奨。</li> <li>本社主導で IT 化を進める。</li> <li>勤務時間外の顧客からの電話は、会社携帯も含め、留守番対応に。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>約 5%の残業時間削減。</li> <li>IT 化で 5-6%効率化された。</li> <li>以前あった恒常的な長時間残業がなくなった。</li> </ul> |
| 36   | 運輸、購買・調達・物流部門      | <ul style="list-style-type: none"> <li>退勤意識づけのための終礼。</li> <li>時間的負担の平準化。</li> <li>調達の業務を効率化で集約。</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>昨年に比べ残業が約 4 割削減。</li> <li>時間内で行うという意識が社内で共有。</li> </ul>                           |
| 46   | 教育、経営企画部門          | <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の仕事を切り離し、単純作業は非正規社員に割り振り、正社員は考える仕事をメインに。</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>残業時間の減少。</li> <li>仕事の質、生産性が向上。</li> </ul>                                         |
| 48   | 金融（事務）             | <ul style="list-style-type: none"> <li>チームで重複する業務を見直し。</li> <li>工程管理表の見える化。</li> <li>平準化目的の業務マニュアル。</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>チーム内の業務の重複が減少。</li> <li>業務平準化によって残業減少。</li> </ul>                                 |

労働時間短縮および業務効率化の効果が認識されている 5 事例（事例 3,28,36,46,48）のうち、4 事例でシステム活用による細かな残業把握が行われており（事例 3,28,36,48）、うち 3 事例では、残業の上限時間に対する管理もなされていた（事例 28,36,48）。定時退社・定時退勤日の徹底（事例 3,48）、物理的な制約を課すこと（事例 28,36）も行われている。こうした労働時間管理の厳格化が、ひとつの重要な取組みであると示唆された。

同時に、上記事例では、業務の見直しに関して、業務の見直し・棚卸し（事例 3,36）、電子化・RPA（Robotic Process Automation）等による業務効率化（事例 3,28）、勤務時間外の業務削減のための取組み（事例 28）、業務量に対する適正人員の確保（事例 3,46）、業務分担の見直し（事例 36,46）が行われていた。こうした、残業削減策と業務見直しの組み合わせによって、業務改善と残業短縮が同時に進むことが示唆された。

なお、上記の事例でも課題がないわけではない。管理職の負担増加（事例 28,46,48）や、労働密度の上昇（事例 36,46）が指摘されているからである。働き方改革が、一般社員の残業削減策にとどまるものでなく、管理職を含む会社全体での業務の進め方の見直し、長時間労働削減、意識改革を含めたものであるとするならば、その実現は容易なものではないことがうかがえる。次節では、こうした課題について整理したい。

## 5. 働き方改革にともなう課題

働き方改革によって残業削減や業務効率化という効果があった事例がある一方、課題が指

摘された事例もある。ヒアリングでは、一般社員の残業削減策にともなって管理職等の業務負担が増加した、持ち帰り残業につながった、給与削減につながったとする例があった。

### (1) 管理職の負担増加

まず、残業管理の厳格化等にともない、管理職において煩雑な部下管理・時間管理業務が増えるなど業務負担が増加したという課題が指摘された。また、一般社員の部下に残業させられない中、業務が所定時間内に終わらない場合、管理職がその業務を引き取ることになり、業務負担が増大しているという事例が複数あった。このように、企業によっては、働き方改革によって管理職層に負担の「しわ寄せ」が生じていることがうかがえる。

- ・以前は月の残業時間は 55 時間まではいいと言っていたが、トップダウンで指示が降りてきて、今は基本が 40 時間になった。業績、目標、利益は達成しなければならない。残業削減の方法は、現場が考えながらやっていく。そのために、生産性を高めアウトプットが出せるように確認したり、方法を教えたりしている。一方で、仕事ができない人間を、上司が力をかけて伸ばしていくというのは、残業削減の方針の中、なかなかできなくなった。年間 490 時間で収めるようにという会社のルールがあり、管理職が大変になった。(事例 7 [IT、サービス提供部門])
- ・一般社員(組合員)の労働時間については、36 協定の上限時間である残業月 45 時間を超えないようにしている。プロジェクトによっては、納期があり、納期に向けて業務量が増えることがある。その場合、一般社員の残業時間が上限を超えないように、管理職が土日出勤するなどしている。管理職の負担によって帳尻合わせをする傾向がある。(事例 8 [非鉄製造、研究・開発部門])
- ・働き方改革によって、管理職にかなりの業務量が来ている。部下の仕事が終わらない場合は管理職の業務となる。そのため、休日に自宅で仕事をしたり、休日出勤したりしている。また、働き方改革によって煩雑な業務が増えた。残業理由に関する部下のコメントを細かくチェックし、各個人の残業時間を集計する作業が、煩雑な業務にあたる。マネージャークラスにも健康管理のために記録を付けるように言われ、理由を書かされるようになった。こうした細かな残業管理は、とんでもない制度と皆言っている。(事例 25 [電気機器製造、その他の部門(情報システム)])
- ・自身は部下の残業を毎日チェックしている。17 時に残業申告をチェックする。17:45 から 18:00 まではバッファーなので、17:55 くらいには「早く帰れ」「パソコンの電源を落とせ」と言う。それを 1 時間ごとにやっている。毎日半分くらいの方が残業しており、部下を帰す労力が大変。1～2 時間残業する者が多い。1 時間の残業を申請した者については 18:45 までなので、18:55 には「早く帰れ」と声かけをする。残業申請の 1 時間で業務が終わらなかった場合、直前追加で延長できる。こうした部下の残業の状況を別の課も含めてチェックし、課ごとに残業申請があった者の一覧を印刷して残業当番に回して共有化している。(事例 28 [旅行、営業・販売部門])
- ・課長の残業時間は増えている。一般社員の仕事が終わらないときは、管理職が引き取って、課長自ら業務を行っている。(事例 28 [旅行、営業・販売部門])



- ・部下の時間管理が管理職の負担になった。労働時間管理の重要性は理解できるが、それをしてっていると自由がきかなくなり、チャレンジさせることもできず、かえって弊害になる。(事例 39 [電機機械器具製造、経営企画部門])
- ・部下が今日中にやらなければならない仕事があるときは、管理職に残務を渡して帰りをさいと部長が指示している。管理職は残業代がつかないのでそうしている。(事例 43 [建設、総務部門])
- ・業務量自体は、減らす取り組みをしているものの、なかなか減らない。2, 3 年前から、部下に残業させられなくなったので、管理職が引き取っている。(事例 46 [教育、経営企画部門])

## (2) 特定の者への業務の集中

次に、管理職に限らず特定の者に業務負荷が集中する傾向についても、複数の事例からうかがわれた(事例 7,15,17,21)。特に、仕事のできる人に業務が集中する傾向にあり、残業削減の中で人材育成の余裕が少なくなっていることで、そのような傾向が強まっているという事例もあった。

- ・仕事のできる人とできない人がおり、できる人に仕事が集中する傾向にある。その結果、できる人の方が、勤務時間が長くなる。できない人の育成も会社としてやっていく必要があると思う。(事例 15 [情報サービス、サービス提供部門])
- ・仕事ができる人に仕事を割り振るので、仕事配分が偏ってしまう。その分、査定を上げる、役職を上げて、手当がつくようにしている。(事例 17 [非鉄金属製造、製造・施工部門])
- ・残業しているのは仕事のできる人が多い。そういう人は、他の人のサポートをこなすことも多く、どうしても業務量が多くなる。また、私自身も、仕事のできる部下に頼ってしまうところがある。(事例 38 [建設、その他の部門])
- ・仕事ができる人にどんどん仕事が集まってしまう傾向にある。そういう人には、管理職として、仕事をお願いするときに「大丈夫か」などと確認する。仕事を引き受けることで評価が良くなることを、仕事を割り当てるときに話している。(事例 21 [金融、経営企画部門])

## (3) 持ち帰り残業等による対応

働き方改革で残業管理が厳格化し、企業が把握する残業時間が減少する中、そうした外形上の残業時間では把握できていない形で負荷が発生している可能性がある。そのひとつが、自宅等での持ち帰り残業である。ヒアリング事例でも、時間管理の厳格化によって会社内で残業できなくなり、かといって業務量・業務負担が減らない中で、仕事を自宅等に持ち帰ることで対応するケースが見られた(事例 2,7,16,21,23,42,49)。また、残業の申告が実態と乖離している例もあった(事例 19,38)。

- ・現実問題として、自宅に持ち帰って文書作成などの仕事をする人もいる。人によっては土曜に出て仕事をしたいという人もいて、場合によってそれを認めている。(事例 21 [金融、経営企画部門])
- ・やる気のある人間が、家に持ち帰って仕事をやっている可能性もある。昔は残業として目に見えていたけれど、いまはそうではない。ただ、それによって不満があがること、メンタルがやられることはない。達成感、やりがいを感じているので。(事例 21 [金融、経営企画部門])
- ・パフォーマンスのいい上位 2 割の人たちは、自らの判断で、私用の携帯電話で勤務時間外にも顧客と連絡をとるなどのやり方をとっていることから、管理を完璧にすることは難しい。性善説で本人に任せるしかない。(事例 23 [上場企業の情報開示等サポート、営業・販売部門])
- ・PC は全員軽いものが貸与されている。半分以上の社員が自宅に持って帰って仕事をしている。働き方改革が始まってからの 3-4 年で業務まで変えるのは難しい。業務自体を見直すのは個人ベースでは難しい。人数の調整は上司の判断であるが、なかなか人員をふやせない。(事例 42 [化粧品製造販売、営業・販売部門])
- ・会社は、働き方改革で、労働時間を減らすことを追求する一方、業務量は減っておらず、決められた時間内では仕事が回っていないのが実情である。会社でこれ以上残業できないラインが 36 協定で決まっているので、自身は家に PC を持ち帰って仕事をしている。PC のログイン・ログアウトによる労働時間管理までは行われていない。そこに踏み込むほど仕事の見直しができていない。このように自宅で仕事をしているのは管理職だけであり、いわば最後の砦である。(事例 42 [化粧品製造販売、営業・販売部門])

また、業務量が減らない中で残業を圧縮しなければならないことで、就業時間内の労働密度が上昇するという形で負荷（ストレス）が増している例もあった。それは、「効率化」という見方もできるが、働く者にとって、たとえ残業時間が減ったとしても、トータルで見た「働きやすさ」が高まっているとは一概に言いがたいものである。

- ・システムの大幅な刷新はできておらず、集中力を高めて生産性を上げるしかない。自身はいまは昼休み時間を短縮して仕事をしている。難しい業務なら圧縮できるが、社内の大半の業務は単純業務なので、効率化するのは難しい。人海戦術で行う業務なので、効率化の方策といっても、集中することと、適切な人員配置に尽きる。(事例 9 [会計サービス、経理・財務部門])
- ・ビデオ会議システムに投資し、遠隔地でも会議ができるようになった。しかし、出張先でも、オフィスにいる時と同じように仕事ができるので、だんだん負荷が増えるように感じている。移動中も会議に巻き込まれることがある。会議の頻度が増えるかもしれない。(事例 17 [非鉄金属製造、製造・施工部門])
- ・RPA の推進によって、それまで息抜きになっていた単純作業が削減され、面倒な仕事ばかりが残ったため、かえって労働強化になっている面もある。(事例 25 [電気機器製造、その他の部門 (情報システム)])
- ・残業を規制することによって、かえってストレスがかかる。自分の好きなように仕事ができず、いろいろな規制の中で納期を守らなくてはならないことがストレスになる。自分は、仕事があるときは残業し、片付けるような働き方をとってきた。仕事をいつどのくらいやるかは、これまで自分のペースで行えたが、いまはそれを平準化しなければならない。このように自由度が減ってきたのがストレスになっている。(事例 25 [電気機器製造、その他の部門 (情報システム)])



#### (4) 残業代の減少

次に、残業が減少する中、残業代が減少したことへの否定的な意見があった。働き方改革が、残業代の削減を目的として行われているのではないかという、働き方改革の目的に対する懐疑の意見もあった（事例 25,27）。この点、会社によっては、社員の意識改革を行った例（事例 21）、手当支給などで対応することで社員の納得感を高めようとした例（事例 9）が見られた。

- ・ 残業削減によって給与が減少した。会社は働き方改革を理由としてコストカットをしているところがある。残業削減策は、会社としてはいいことだらけで、従業員は逆らえない。残業代としてもらっていた分の数十万の収入がなくなった。お金がなくなって時間ばかりできた。表向きとしてはこれまでも生活残業はなかったことになっているが、実態は残業代込みで仕事をしていたので。（事例 25 [電気機器製造、その他の部門（情報システム）]）
- ・ ここ 2～3 年、時間外労働を減らそうという方向で会社が厳しく取り組んでいる。表向きは健康管理、ワーク・ライフ・バランスだが、本音のところは、会社の収支改善、コスト削減が目的ではないかと思っている。以前は生活残業をしている人がいたが、いまは残業 0 時間の人が多い。以前は、3 人に 1 人は生活残業をしていた印象。（事例 27 [情報サービス、商品・サービス企画部門]）
- ・ 一般社員には残業代が減ることへのネガティブな反応があったので、意識改革を行った。（事例 21 [金融、経営企画部門]）
- ・ 給与について、手当（食事、住宅、資格）を追加したので、総額は増えた。同じ仕事でも残業を減らして給与を増やすことで、やる気を高めようとしている。残業時間は減ったが、手当を増やしたため給与が減っておらず、そのため表立った反発はない。（事例 9 [会計サービス、経理・財務部門]）

#### 6. まとめ

本章では、企業における働き方改革の動きについて検討した。結果をまとめたい。

働き方改革の取組みは、事例によって差があるが、ここ数年で急速に進んできた。働き方改革は、経営層、人事部によって主導された例が多かった。

働き方改革による労働時間管理の変化として、定時退勤の徹底、労働時間の把握・管理方法の厳格化、残業の上限時間に係る管理、強制消灯等の物理的措置などが行われた。あわせて、業務の棚卸し、RPA（Robotic Process Automation）や業務システムの活用、会議時間の短縮・効率化や、業務分担の見直しなど、業務遂行方法の見直しが図られている。

こうした取組みによって、一般社員の残業時間の減少、業務の効率化などの効果が見られた事例が複数あった。一方、課題もうかがえた。ひとつには管理職の負担増加である。それは、労働時間管理の厳格化にともなう業務負担や、部下の業務の肩代わりなどによるものであった。また、残業代の削減に対する不満の声も聞かれた。さらには、持ち帰り残業の増加といった形で労働負担が生じていることもうかがえた。

働き方改革の目的は、単なる一般社員の残業削減にとどまるものではない。仮に一般社員

の残業が短縮された場合でも、業務の見直しが進まなければ、管理職の業務負担が増加するなど、別の形での労働負荷となって現れる可能性がある。ヒアリングを行った管理職が所属する企業においては、依然として業務量や忙しさを課題としている例が少なくなく、その背景として、業務の性質、顧客都合、職場風土などが挙げられた。日々の業務量・進め方や職場風土を会社全体で見直すことが、持続可能な働き方の見直しにつながると考えられる。

## 付属資料 ヒアリング事例

### 事例 1

ヒアリング日時：H31.3.2

性別・年齢：男・50代

業種・職業：教材の製造・販売【営業】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・小・中学校向けの教材を製作・販売している。1～3月が繁忙期で、売り上げのほとんどが4月に集中している。全国の代理店を通して販売している。通常は、代理店が学校との対応をしているが、新学期前には、営業が代理店担当者と直接学校を訪問することもある。社員数は競合企業に比べ少ない。
- ・営業部門の部長職。部下の営業職約10人。部下は20代～30代が中心で、課長は40代。営業はすべて男性。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～17:00。忙しくないときは、営業は17時～18時の間に退勤している。フレックスタイム制などは適用していない。自分自身は、始発で自宅を出て、早く着いて、会社の近くで本を読んだり、仕事をしたりするのが日課。
- ・繁忙期は、基本的には出張に出ており、出社していない。5月以降は毎日出社する。会社からガラケー、ipadが貸与されている。LINEを個人の携帯電話に入れ、連絡を取り合っている。業務時間外にはメッセージを入れないようにしている。
- ・出勤管理について、IDカードではなく、一般社員は、総務の作った出勤簿にハンコを押す形で行っている。残業をした時は、所定のカードに記載してもらい、月締めでカードに記載の残業日時を自分が確認し、総務に提出する。残業する場合は、事前に管理職に伝えることがルールになっている。残業を含む現場管理は、2つの課それぞれの課長が行っている。
- ・繁忙期は、営業社員は8時くらいから早出残業しており、退勤は、一番遅いときには20時半になっている。17時半までは代理店から電話がかかってくるので、部下の社員は自主的に残っている。その部分については残業をつけておらず、雑談をしていたりする。
- ・社長も含め仕事以外の時間を大事にしている。8月はほとんど休暇をとっており、5日くらいしか会社に出勤しない。今の時期忙しくてもやっていけるのは、8月に休みが取れる

から。編集は、6月あたりに長期の休みが取れる。有給休暇の消化率が高い。

- ・社長も社員が優秀だと思っている。社員が大事という長年の職場風土がある。例えば、社会全体が週休2日でない時代から、週休2日制をとってきた。
- ・長時間労働の抑制のためには、悪いところはバッサリと是正することが必要と思っている。会社あるいは上司が、長時間労働を当たり前と誤解していることが問題であり、本来の働く理想の姿との違いを認識させることが重要と考えている。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・自分も代理店を飛び回っているプレイングマネージャー。担当エリアと代理店の数も決めているため、出張予定はある程度予測でき、出張日程は、グループウェアのシステムに入力されて、確認ができる。
- ・グループウェアを使っているのも、疲れたら自由に休暇をとっていいと伝えている。システム上で申請すれば、休暇申請は上司に直接言わなくても良い。
- ・日常の仕事は、がちがちに管理しておらず、基本的に任せているが、繁忙期の営業や季節物の教材の営業の際には、事前準備の状況、営業方針など、要所要所で、社員は課長と相談しながら進め、最終的に自身に報告される。新学期前の他、季節物の教材に対応する6～7月、9～12月は残業が多く忙しく、契約のために出張に出ていることが多い。営業職の場合、代理店との夜の付き合いもある。
- ・部下のプライベートの状況は、ある程度把握している。若い人が多いので、親の介護をしている人はいない。1～4月の繁忙期以外の通常の時期は、9時～17時で仕事は終わり、残業をすることもなく、土日は全部休みがとれる。繁忙期には、休日出勤することもある。
- ・営業は出張や夜の付き合いがあるので、女性は配置しづらい。その他に、アルバイト、派遣社員が数名おり、代理店への見本の送付、注文受けをしている。編集は教科ごとに、専門性を持った人を募集している。
- ・部下の出張の日数が多くなった場合は、課長に確認したり、振替休日や有給休暇を取るなど、改善するように指示をする。普段の業務で特定の社員の残業の頻度が増えるなど、負荷がかかっているようであれば、他の社員に仕事を割り振ることもある。
- ・部下には単独で営業をさせるのではなく、管理職が必ず一度は代理店に状況を確認に行く。問題があれば、担当者と管理職が面接し、担当を変えることもある。
- ・営業成績が見える化しており、毎日スマホで確認している。マイナスが大きい場合は、課長、担当者に指示をする。営業成績は給与には関係ない。売上が減った場合でも、担当者のせいだけとは思っていない。管理職の給与も業績によって変動することはない。
- ・以前は、コミュニケーションをうまくとれない人がおり、辞めてしまった人もいた。精神的にまいって休んだ人もいた。
- ・クレームを受けた個々の社員へのフォローについて、やりすぎても良くないため、フォロ

一の程度に苦慮している。

- 商品が悪かったら話にならない。机上で考えてもしょうがない。先生からの直接のフィードバックを受ける。聞いてきたことを出張報告に書く。出張報告は、編集担当が全て見られるようになっている。先生の疑問点に関する回答を学校の先生にお知らせし、信頼を築いていく。信用のあるものを作っている。
- 会社の職位では年功序列が残っているが、収入面では若手もしっかり処遇している。自身も、転職した際には収入が上がった。今の 20 ～ 30 代の若手も収入は良いのではないかなと思う。
- 4 月が年間の売上の 80% を占めており、代理店や教師からのクレームも集中し、翌日に商品を届けるようとの教師の要望を代理店から伝えられることもある。クレームへの対応について、教材をつくる制作部門と営業では考え方の違いがある。営業は、ひとつひとつの要望に対応したい思いがあるが、コストもかかるため、部門間で衝突することもある。経理のチェックはあものの、営業経費については営業部長にある程度の権限が与えられており、クレームへの対応を行っている。
- 部署の専門性があるので、部署間の異動はない。ほかの部署に行くという潰しはつきにくい。

## 事例 2

ヒアリング日時：H31.3.2

性別・年齢：女・30代

業種・職業：衣料品小売【管理職】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：商品・サービス企画部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・衣料品小売業。インターネットを通じた販売も行う。社員数は、パートを含め数百人。
- ・部署では、全店舗の寝間着、肌着などの仕入れを行っている。自身は部長職として、部の売上げの分析と対策を役員へ報告。広告に掲載する商品を確認するほか、ネット販売戦略の検討などの打ち合わせが多い。実際の仕入れ業務はバイヤーの責任者が行っている。部下は約5人。
- ・管理職経験10年以上。部長職で4年。社内では女性管理職比率を拡大しようとしている。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は8:45～18:00。金曜、土曜が休日である。終業後すぐに退勤することではなく、通常約1時間残業している。月曜～木曜は20時で建物が施錠されるため、会社に残ることができない。店舗があるので本社も日～金の勤務。
- ・20時以降、建屋が閉まるので、持ち帰り業務があるが、自分はほぼ持ち帰らない。発注期限があるので、部下の中には持ち帰って自宅で仕事をしている人もいる。
- ・通勤時間は30分。8時に自宅を出て8時半に会社に着く。
- ・他の部長は年上の男性が多い。体が慣れているからと、休日出勤もしている。部長の中には、7時半から会議招集をかける人がいる。
- ・管理監督者扱い。1ヶ月前から、出退勤システムが構築された。部長職も含め、各自がPCで出退勤ボタンを押す。それ以前は、みなし時間で管理されていた。残業も関係ない。パート社員はタイムカードで管理されている。
- ・遅刻、早退があったときは、金曜に出て補填する。水木は個人で仕入れに出るため、時間管理は、各自に任されている。もっとフレキシブルになればいいと思っている。
- ・部下からの承認、相談事が終業後にくる。是正したいと思っているが、難しい。部下の残業は1時間くらいであるが、自分の担当している業務が終われば自由に帰って良い。
- ・入社して2年すると店長で管理職になる。係長から管理職扱いである。
- ・業務は基本的に固定されている。担当者間での業務量の調整は若干はある。以前よりも業務ごとの担当人員が減った。担当者は、真面目で責任感が強く優秀であるが、やり過ぎて



いる場合がある。

- ・業績が良いときは、仕入れたものがそのまま売れるので、追加の作業が少なく、残業しなくても業務が終わる。業績が悪いときは値下げのための追加業務が発生するため、業務が増える。
- ・有給休暇取得率は上昇している。人事部から全体に、部署別の有給取得率が掲示される。部下の有給取得率は、上司の評価に関係ない。
- ・現場で鍛えて、基幹従業員になってもらおうというのが会社の方針。取引先からも、体育会系の会社と言われる。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・会社は、以前は不夜城と言われた。5年前から20時には建物を閉めることにしている。役員は、「24時間働ける」という考えの人だが、社長は、残業している人は仕事が遅い人、できない人という考えで、効率を重んじる人。20時に建物を閉めることになったきっかけは、取引先に労基署が入って営業停止になったことである。
- ・店舗の残業時間はゼロ。強盗が入ったことがあり、それ以降は、防犯上の理由から、19時15分までに退店するルールとなっている。事情があり遅くなる場合は、マネージャーに連絡をとる。残業する場合、パート社員には残業代がつく。店舗における退店ルールは本社のクローズ以前から行っている。
- ・不夜城だった頃に比べると、働き方は効率的になっていると思う。先輩からの話では、以前はだらだら夜間に打ち合わせをしていることが多かったが、今は建屋が閉まるため、それができなくなったという。
- ・トラックドライバーの長時間労働と事故などを見ると、抑制の仕組みが必要と思う。日本全体で生産性が低く、無駄が多いなど、効率が悪い。働き方改革の影響でコスト高や納期がズレる等の影響も受けている。機械化、システム化できるものがあるなら、そうすればいいと考える。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・部下管理について、自分のことよりも部下を大切に思っており、時間外でも相談に来てもらってよいことを伝えている。良いこと悪いことを含め部下の本音を聞き出せなくなったら終わりと思い、部下との関係で一番大事にしている。部下の業務の負荷を減らすために、上司に締め切り期限を延ばしてもらえよう依頼することもある。
- ・店舗における商品管理が主な業務であるが、売れて在庫が無くなった場合、余っている店から品物を移動させたり、全体の値下げについて店舗とやり取りをしている。システム導入のために、追加業務が発生したことがあり、なんとか業務を期日までに終わらせたい役員が社員に対し長時間業務を勧めたことがある。それがきっかけかメンタル不調となり、

診断書を提出した社員がいる。

- ・業務効率化について、チラシを作る際の情報を打ち込む作業で、複数回の入力作業があり、手間がかかっている。それを一度でできたら望ましいと考え、効率化を提案している。他にも困っている点があれば、報告してもらえそうな雰囲気を作っている。その他、会議が長過ぎる、紙をたくさん使うことなど、非効率と思う。
- ・人事考課面接は、自身が部下に対して行う。半年に一度。複数の部がある中で、部長が人事部と連携して評価を決める。部員としての評価は、それが売れるか売れないか。S、A、B、C、D の評価。評価はボーナスに影響があり、S と D では、約 10 万円異なる。会社は成果主義と言っているが、情意評価があり、そうでないところがある。
- ・管理職の苦勞として、会社の方針がたびたび変わることがある。例えば、売り場の見通しをよくするために、品数を少なくする取り組みを 2 年かけて行ったが、4 年経過し、最低の業績となり、上層部の一声で元の売り場に戻すように方針が変わったことがある。現場の実情と上層部が出してくる方針のずれを感じる。現場の部下の声を上に伝えようとやっているが、自分はまだ役員の立場でなく決定権がないため、板挟みになっている。ひとつの方向を向いて仕事ができたらと願っており、責任と権限を与えてくれればうまくいくと感じる。また、仕事の成果を測る指標について、これまでは計画に対する達成度で測っていたが、昨年からは、昨年度対比をクリアするかしないかが指標と言われた。役員は、朝令暮改で良いという。役員と社長のコミュニケーション不足のため、現場が振り回されている。そのような点において効率化が進めば、残業時間が少なくなると思う。
- ・バイヤーの責任者が自由に買い付けをできることが会社の仕入れの強みだったが、今では、役員が交替したことで、管理体制が強化され、他社のように役員の許可が必要となってきた。強みがなくなっているような気がする。

### 事例 3

ヒアリング日時：H31.3.7

性別・年齢：男・50代

業種・職業：飲料機器の卸売【資材購買】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：購買・調達・物流部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

#### 業務概要

- ・飲料機器の卸売業。部品を含め数千にのぼる資材を扱う。B to B の会社。日本全国を対象とし、顧客は飲料メーカーやハンバーガーショップなど。中小企業として、商品のカスタマイズなど、大手が手を出せないニッチを目指してやっている。
- ・社員は約 50 名。社員の平均年齢は約 40 歳。中途採用が基本。同業他社の技術者、早期退職の人が入ってくる。
- ・部下は 10 数名で、ほぼ男性。部内は、資材、購買がメイン。日々の業務は、顧客先への折衝。納期を短くして安くしてなどの要望。管理的データの集計を行う。勤続 30 年以上。

#### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は 9:00～17:00 の 7 時間（12:00～13:00 は休憩時間）。
- ・通勤 1 時間。朝 7 時に家を出て、19～20 時の間に帰宅する。忙しい時は 22 時くらいになる。
- ・社員は、18 時までは残業代は出ないが、18 時を超えた分は残業代が出る。部下の前日の残業時間が翌日に申請されてくる。
- ・自分は先に帰ることが多いが、課長は課員が残って仕事をしている間に残ってやっている。課長は「みなし」で残業代はつかない。管理職手当か営業手当の形で固定残業代がついている。管理職でも年に 1、2 回は土曜に出勤し、棚卸をする。
- ・残業時間は平均 23 時間くらい。20 時間以下にするように経営層から言われている。
- ・部としての年度目標に、残業代が前期を下回ることが入っている。そのために、管理職が必死になってやっている。
- ・残業の理由は人手不足。募集しても応募が十分でない。
- ・社員の勤怠管理はソフトを使って行っている。残業申請は、上長が受けて承認する。自分は集計を見て、多いときはどうしたらいいか考える。マンパワーで業務に対応している事が多く、人手不足のため、残業が発生している。
- ・以前、大体皆同じ時間に帰るケースがあった。主任がいるので帰りづらく、主任の仕事が終わるのを見て、みんなで帰ることにしていたが、それをやめるように指示した。今は、

付き合い残業は基本ないと思っている。

- ・ 残業申請は、以前は紙ベースで、集計するのが大変だったが、システム化されたことで、「見える化」され、業務改善につながりやすい。業務日報は、以前はなかった。
- ・ 30年前から完全週休2日制である。休日出勤をした場合は振替休日を取れる。
- ・ 春先、夏のピーク前が繁忙期。労働時間も長くなる。月の残業時間が30時間ぐらいになる。配送センター勤務者は、月40時間を超えるものもいる。増員し、残業時間を減らそうとしている。育成目的で若い社員を入れた。早出残業もやっている。
- ・ 業務部の仕事内容は、在宅勤務が可能。今後は、週1日くらいの頻度の在宅勤務がうまく管理できれば、女性も多いので働きやすくなると思う。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 現在、業務改革に取り組んでいる。機械化を進めている最中。今後は、業務効率化のために、AIの導入が進んでいくかもしれない。
- ・ 3年前から業務改革を行っている。毎週水曜はノー残業デーとしている。
- ・ 商品の出荷の時間を短くするために、出荷センターのレイアウトや動線を変更した。運送会社への送り状は、手書きだったのを自社で打ち出せるようにした。
- ・ 業務改革の旗振り役は社長。自らがプロジェクトリーダーになり、トップダウンでやっている。効果はまだそれほど表れていないように感じる。部内では、残業時間が、30時間から23時間に減った。約1-2割は進んでいるという感覚。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 3年ほど前に業務改革をした。会社の方向を社員が理解し、品質を高めていこうという流れになっている。
- ・ 勤怠を見ると、その人がどういう仕事で1日の時間を使ったかがわかる。例えば出荷に5時間、部品受け入れで3時間など。時間数が長い者に対して、改善案を検討する。
- ・ 業務システム用のアプリを使って進捗管理をしている。誰が何をやっているかわかる。評価の際も、3割ぐらいはデータを見ている。帰り際5分くらいで、アプリを使い、業務日報を作っている。3年前から始めた。業務の見える化ができるようになったメリットは大きい。アウトソーシングを検討する上でも便利なデータになる。
- ・ 業務用ソフトを活用して、プロジェクトの進捗管理をしている。情報が共有化され、上司や周りの人も確認できる。不具合も一人の人間が抱え込むことなく、みんなで助け合いができる。
- ・ 繁忙期は、配送センターの責任者がシフトを組んで、パートの人数を調整している。
- ・ 人員補充の決裁は自身が判断し、役員会に稟議書を回す。
- ・ 業績評価は年1回。年度末に行っている。課員の評価は課長が行い、課長の評価は部長が

行う。年度のはじめと終わりに面談をする。課員の評価は、自身が承認する。部員メンバーの書類を役員会に提出し、次年度の昇給を決める。残業時間、目標、ミッションを決めて、課長が割り振りをする。

- 部下から給与のことを相談されると困る。なかなか納得されないので、自分の評価結果は、本人には見せない。業務改革の一環で、誰が見ても納得するように、これができるから安い、これができたから高いということがわかるような、職務要件に関する表を作ろうとしている。経営陣は細かい取り決めが好きではないが、評価の基準がないと納得してくれない社員もでてくると説明し、納得してもらっている。
- 健康管理については、年1回の健康診断くらい。メンタルの状態など状況把握はしている。かつて、40歳くらいで、営業などをやっていた負担になった人がいて、3ヶ月休職の後、顧客のところに行かない仕事に配置転換した。メンタル不調の社員が自分の部下になる際には、社長から直接話があった。
- 会社のポリシーとして社員のことを考えてくれている。経営者は、社員を信用しているので、ルールをあまり作りたくない。自分で考えて結果を出してくれればいいという考えである。

## 事例 4

ヒアリング日時：H31.3.7

性別・年齢：男・50代

業種・職業：衣料品卸小売【小売営業】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・アパレルの小売業。百貨店を中心に、婦人服を扱っている。
- ・営業部長。部下は、全国の店舗の営業担当など、100人以上を統括している。各店舗社員の管理は店長任せのところもある。勤続約30年。管理職経験は15年以上。30代半ばに管理職になった。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:30～18:00。
- ・通勤時間は1時間弱。7時半に家を出て、会社は9時半。19時頃に仕事を終えて家に帰る。20時から20時半には家についている。
- ・部下は営業として、担当店舗を持っている。催事の飾り付けや撤去のため、終業が21時、22時になることもある。
- ・催事のため百貨店に出向く際には、その作業は削れないので、10年目以下の者は残業代をつけている。管理職、マネージャークラスには、みなし残業手当がついている。
- ・残業削減のための完全消灯は、現在は行っていないが、今後やっていく予定でいる。
- ・管理職の労働時間はみなし制をとっている。全社的にタイムカードはない。以前は、出退勤を打刻していたが、自身の入社5～6年後になくなった。理由はわからない。
- ・外回りの営業の勤怠管理は、業務日報ではなく、PCに自分で出退勤時刻を打ち込む形で行っている。入力した労働時間を人事で積み上げて残業代をつけている。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・働き方改革、残業削減について、特に今年に入ってから会社が強く言いだした。それまで土日出勤も多く、振替休日もとれなかったが、人事部長から、2ヶ月以内に必ず振替休日を取るようと言われるようになった。それまでは、なるべく休むようにとの声かけだけだった。
- ・業務効率化としてペーパーレス化を始めた。もともと百貨店向けの取組み資料というペーパーが多い。4、5、6月、どうやって戦っていくかという資料を毎月細かく作っていたが、



簡略化した。働き方改革は、百貨店のほうが進んでいるので、お互いに簡素化していこうと百貨店側と話し、部下に少しずつ仕事のやり方を変えるように伝えている。

- ・百貨店との取組会議の時間帯についても見直されている。以前は21時、20時までやっていたが、百貨店側の働き方改革の影響で、今は18時の手前でアポイントを入れるようになっている。
- ・まずは残業を1時間にしようと役員が宣言した。それまでは残業は月40時間くらいあった。出退勤時刻をシステムに入力するようになったのは2年前で、労基署が厳しくなってきたことがきっかけ。システムの導入による残業抑制効果はあまりなく、今年になって役員が強調していることによって意識が変わってきている。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・進捗管理について、部下は予定表に入力することになっている。外部との交渉等があれば、適宜レポートを書かせている。その他に、2週間に1回2～3時間の会議を行い、営業6人でテレビ会議をしている。
- ・遠隔地の社員のケアは、2週間に一度のテレビ会議と電話で行っているが、本来は、朝礼で顔色を確認したいところである。店舗を回ることによって部下のパフォーマンスがすぐわかる。新店の出店交渉は自分でやっている。
- ・有名ブランドであれば電話1本で仕事ができるが、自社はそうではないので交渉をしていかなければいけない。店舗は、営業に甘え、営業は、交渉でストレスが溜まる。人間は基本弱いので、部下の心が折れてしまわないように、部下を観察し、ヒアリングしている。部下の健康診断の結果は、必ず聞くようにしている。
- ・悩みを抱えているなどの場合、部下がシグナルを送ってくるので、そのときは夜食事に行ったりして深く聞き出す。悩むことは仕事だけではない。例えば、子供に障害があり、妻が病んでしまって、帰りたくないから飲みに行ってしまう人や、親の介護があつて面倒を見なければいけない人などがいて、話を聞いている。
- ・子どもの世話や介護がある人には、催事で残業になる場合は自分が変わりに行ったり、他の人が行ってくれるよう頼んでいる。
- ・部下は、失敗は本人からはなかなか言い出さない。店からの連絡が入り、昼、夜に誘い出して話をきく。ヒアリングをして、失敗がくだらない感情的な部分であれば、店長、営業の部下共々を叱る。生理的に相性がよくない場合は、自身の一存で担当を変えている。
- ・世代の異なる部下とのコミュニケーションに苦労することがあるが、部下が上司の自分に合わせることはできないので、自身が目線を下げて、合わせている。
- ・予算の決定権は役員にあり、上申する。部の予算は余裕をもって組むようにしている。
- ・自身が管理職になって以降、役員は変わっている。派閥があり、話の持っていく方を考えなければいけないので気を使う。

- ・昔は景気が良くて給与が良かった。それが活力になっていた。お金の回りが良かった。数字を作ってたぶんボーナスをもらいたいというのがモチベーション。いまは給与が厳しいものがある。
- ・業績評価については、数字で出てくるので、苦労したことはない。お店と良い関係を作らないと結果の数字として出てこない。年に1度評価がある。目標は高めに設定する。信頼関係の中で良い話をくれるからこそその売り上げである。
- ・部下からは、仕事が終わらないためもっと働きたいという要望があるが、自分の時間を持つこと、有意義に過ごすことの重要性を伝えている。生活残業したいために不満を言う人はいない。
- ・業務を効率化することで、残業をもっと減らすことができる。百貨店向け取組資料や社内メールを減らすなど、考えられることはある。土日の仕事は誰かがやらなければならないが、毎日の残業は19時、もしくは18時で帰れると思う。月締めで残業時間の数字が出てくるので、残業が多い部下がいれば注意している。
- ・残業抑制のためには、人を増やせばよいという単純な問題ではなく、仕事を整理する必要があるため、業務の棚卸しをしている最中である。棚卸しにあたり、売り上げは、絶対に落とせないが、早く帰る、自分の時間を大切にしようという意識付けを行っている。営業担当と面接をし、1週間の仕事の流れを見て、百貨店も巻き込んで、その人に合ったアドバイスをしている。業務の中で削るところや、売上の取り方、仕事の取り方、残業の仕方が各人で異なる。営業担当へのアドバイスは難しい。
- ・店舗の業務の棚卸しに関しては、店舗のやり方はほぼ同じであるので、一律にシステムチックに業務を削ることは可能かもしれない。

## 事例 5

ヒアリング日時：H31.3.7

性別・年齢：男・50代

業種・職業：建設【設計】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：製造・施工部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・建設業、ゼネコン。電力関係の部署で設計、R&D、研究開発を行う。
- ・建設の技術開発関連などを担当。勤続30年以上。最初は設計業務からはじめ、現場に出て、その後海外のプロジェクトに従事するために現場から本社に戻ってきた。
- ・部門全体で10人以上の社員がいる。部下は全員技術者で男性のみ。一番若手は30代前半で、上は60代の再雇用の人であり、中間年齢層がない。若手社員には現場を経験してもらいたいし、海外にも出したい。

### 働き方・労働時間

- ・週休2日制。所定労働時間は8:30～17:10。7時間40分。それを超えると残業になる。
- ・忙しいときは通常時の倍近くの残業時間になる。設計業務はかなりの時間数になる。役所の許認可関係の業務があるので、明日までに回答を準備する必要があるなど、その時期は詰めて仕事をする。顧客からの担当者の指名もあり、替えがきかないところもある。
- ・36協定は、年間840時間で、特別条項は月100時間まで、年6回までとしている。特別条項の適用は、研究開発系など適用職種は限定されている。会社としては $60 \times 12 = 720$ 時間を目標にしている。繁忙期はR&Dの担当者は全員目標を超えてしまっている。
- ・施工部門の部下の残業時間は、月30時間台であり、40時間にいくかいかないくらいである。R&Dの担当者は会社が定める残業時間の月目標（60時間）は超えているが、36協定時間は超えていない。
- ・年休消化はあまりできていない。休日出勤した場合は、振替休日を設定してもらい、3ヶ月以内にとるようにしている。年休は、まとまって休んでいいと言っているが、まとまった休みをとる人はいない。その理由としては、上司の言葉を本心かどうか疑っていたり、休んでもすることがないということではないか。年休取得促進のために、来年度の目標として、年休の取得を年間スケジュールで組んでもらうのが良いと思っている。
- ・勤怠はイントラで登録する。毎日申請をし、自身が毎日承認している。
- ・研究開発のグループでは、報告書を書く年度末が忙しくなる。足りない時は派遣の人を補充するがそれにも時間がかかる。施工管理のグループは、同時に繁忙期がこない限りは繁

閑を均すことができる。年度始めには派遣に来てくれる人をあらかじめ探し始めておくなどし、会社の定める残業時間を超えないようにしている。

- ・年度始めに年間の契約が大体決まる。契約に基づき、実行予算を作成する。その中で収めることが必須となるため、原価管理をしてもらっている。原価管理、予算管理ができていると仕事ができているとする。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・通常の労働時間制度を適用しているが、在宅勤務を実施可能としており、今年度、部門でトライアルをしている。部署では自分以外は皆経験し、メリット・デメリットを書いてもらった。共通しているのは、通勤時間がなくなり、時間を有効に使えることであり、デメリットは、資料を持ち出せない問題をどう解決するのか、紙に印刷された資料ではなくPCの画面では見にくいなど、仕事で扱う資料をどう扱うかという意見が多かった。
- ・在宅勤務のトライアルは、ダイバーシティ推進の一環として行っている。自宅に介護が必要な人がいる等、様々な環境にいる人が働きやすい職場になるようにしている。
- ・業務の効率化について、事務的な書類はイントラで申請・承認するなど、簡素化、標準化している。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・年間で仕事の繁忙期と繁忙期がある。それを均したときに、毎週、仕事のピークがどこにくるかを、向こう3週間の仕事を「見える化」して調整する。グループ内で収まらなければ部署や他グループと調整する。
- ・週に一度グループ毎にミーティングを行う。ミーティングの前に、各自に向こう3週間の業務内容、出張予定、締切等を日割りの工程表に示してもらい、グループ全員の工程表を見て、業務量を把握し、仕事の割り振りや残業、早帰りなど、仕事の濃淡をつけるように指示している。
- ・現場では、仕事ごとに日々の調整をしていた。本部に戻り、日々の管理はいらないので、まず3週間で管理しようと始めた。忙しいという人が多いので、人のアップダウンをみるために、仕事の工程ではなく、各自の抱えている仕事の状況を工程表に書かせるようにした。仕事の工程を書く人は多いが、それでは仕事の濃淡が見えにくい。
- ・勤怠ログをみて、結構な時間の残業をしていたので理由を聞いたのがきっかけ。自分の業務を棚降ろしするイメージで、3週間の予定を書くように言った。
- ・取り組んでみて時間のマネジメントが上手な人とそうでない人が見えてきた。やりやすい仕事は先に済ませ、やりにくい仕事をあとに残し、最後に慌てていることが多く、結局予定の線をそのまま1週間後にずらしている。そういう場合には、グループ長を交えて、部下と話し合いをし、何人工必要かを聞いている。自分の仕事のボリュームを見通せていな

いたために先送りになってしまっているケースもあるので、ボリュームを把握するクセをつけるためにも、何人工必要かを聞いている。仕事量が読めない中で、働き方改革というの  
はあり得ないと認識している。部署の中で、うまくできていないのは、2人ぐらい。

- ・はじめは、1か月単位で書かせており、月初めのときには向こう3か月単位も書かせていたが、見通せない仕事があることや、1か月の予定を書く負担が大きいと、とりあえず3週間で癖をつけてもらうことにした。
- ・健康を壊してしまう人は今の部署ではない。技術者はプライドが高く、自負を持って仕事をしているので、締切りぎりぎりまでSOSを出せない人がいて、そういう人が危ない。なので、日頃から進捗管理をやっておかないといけない。
- ・普段と変わった雰囲気になった時に、何気ない感じで声をかけたり、一緒に飲みに行ったりして、話すようにしている。
- ・3週間先までのスケジュール表を、業務管理をしている管理職が見えるようにするのがよい。トータルの仕事量は変わらないかもしれないが、個人レベルで見ると、残業時間を減らせる可能性はあるように思う。本人の中で残業の平準化ができる。減るもの、アレンジできるものがある。頭で考えているのと3週間先のスケジュールを書いて見える化するのでは、全然違う。
- ・専門業務が多いが、忙しい人の業務は、内容によっては他の人に割り当てることもできる。話の流れがわかるように、打ち合わせは、できるだけ複数人で出るようにしてもらう。
- ・打ち合わせは、可能な限りテレビ会議でやるようにしている。海外に行った時も、テレビ会議がメインになるので、普段の会議でも日常的に使うようにしている。iPadを持たせている。会議を行うときは、まずTV会議でできないかを訊ね、極力時間を短縮できないかを考えて行っている。また、会議では、最初に目的を言うようにしている。会議時間は最長1時間としており、30分が目標である。
- ・忙しい時期を乗り越えた後にしっかり休める雰囲気を作っている。忙しい時期を乗り越えた後に楽しみがあれば、病んだりしないのではないかなと思う。
- ・個人によってどういう働き方・休み方をしたいかは様々であり、「休め休め」と言って画一的に休ませることが解決ではないと思う。違法となるような労働時間を強制するような会社は論外と思うが、企業側はこういう働き方をしてもらいたい、労働者側もこういう働き方をしたいと明らかにし、それをマッチングさせて働けばよいと思っている。



## 事例 6

ヒアリング日時：H31.3.8

性別・年齢：男・50代

業種・職業：情報処理関連

【IT コンサルタント】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：商品・サービス企画部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・システム構築の工程の設計、開発、テスト、稼働の中で、企画・構想を練る上流工程に携わる。情報化の企画を立てたり、システム開発工程の管理など、システム開発に向けたITコンサルティングを行う。顧客は、製造、流通、金融、行政など多岐にわたる。
- ・部長職で、自身の担当は公共分野。自治体の関係の給与計算等の事務処理システム構築を中心に行っている。管理職になって15年以上。部下は5人以上。自治体関係の案件。1つ1つは大きいわけではない。細く長くぽつぽつとやっていく。いくつか組み合わせて年間10～20件のプロジェクトを並行して動かすよう複数人を組み合わせて、配置している。自分も担当を持つプレイングマネージャーである。部下の年齢層は40～50代が多い。平均年齢は40歳くらい。若い人を極力入れるようにしてバランスをとっている。

### 働き方・労働時間

- ・部下の所定労働時間は8時45分～17時半。係長クラス以上は裁量労働制の対象となっている。30代に入ってしばらくのタイミングから裁量労働制を選択できる。
- ・業務は、前年度を参考に予想を立てているが、実際には追加案件が出てきて、プロジェクトを受注するまでは、どうなるかはわからず、見通しを立てられない。予想と違って多く受注が取れることや、逆に予想より取れないことがある。行政関係なので年間の動きは毎年似ている。連休明けから7、8月くらいに年間スケジュールが見えてくる。9～10月までに次年度の予算、予算テーマを決めて、3月に報告の締めがあつてというスケジュール。ピークの時期が毎年同じである。それでも、プロジェクトの重なりによっては多忙になる。
- ・部の売り上げ目標が自身の目標であり、それを部署の部下個人に割り振り、自身で管理している。
- ・ピーク時にうまく業務を配分しないと大変なことになる。プレイングマネージャーなので、進捗が危ぶまれる業務は自分の担当にもってきて、できないことがないようにしている。また、自身は、顧客からのクレームや進捗が滞っているケースに対処することが多い。忙しいときは、だいたい20時、21時まで残っている。



- ・仕事量が多い人は、4～5年前は月間で時間外労働が100時間近いときもあったが、去年からは忙しい時期でも60～70時間、繁忙期以外は20～30時間に収めている。総務部が残業時間をチェックしており、30～40時間を超えている場合、理由と今後の改善見通しを述べるよう、グループあてにアラートが来る。
- ・グループ会社本体では、部署や職種によってはタイムカードの打刻をしているが、自社ではタイムカードは使っていない。日々の出退勤時間はみていない。出社は10時くらいまでにすればよく、夕方に早く帰ることもある。地方に出張して会社にはいないときもある。
- ・裁量労働制適用者の労働時間は長くない。時間をかければできる仕事ではなく、成果が目に見える形でわかる。定量的な成果は、プロジェクトの売り上げで、プロジェクトに参加した人に割り振られている。定性的な成果は、他部署との関係を作っている、期初で決めた目標に対し、望まれたテーマで一つの形を作っている等がベースになっている。
- ・休みは取りやすい。ただ、部長は頻繁に土日出勤をしている。
- ・上流工程と下流工程ではスケジュールのタイトさが異なる。上流工程は厳しい納期がない。全工程の中でのボリュームも大きくない。金額では、全体の1割以下、期間も10分の1程度で上流工程は行われる。上流工程は、人手ではなく、経験・ノウハウが重要となる。下流工程は、厳しい納期があり、作業に人手がかかるが、確実に動くものが見えるため、楽しさもある。
- ・この業界は競争が激しい。上流工程は参入しやすい。同業他社は、無理してでも納期に間に合わせないといけないため、労働時間の状況が厳しい。自社は、成果主義を適用しているといっても、ボーナスが1～2割変わる程度である。

## **部門の業務管理・部下管理**

- ・部下の業務が滞っているときには、担当業務を替えている。個人の進捗ではなく、プロジェクトの状況を見ている。定例会を行っており、1ヶ月に1回など顧客先で進捗を報告する際に立ち会い、進捗を確認する。
- ・今は、小さなプロジェクトが多いのでコントロールしやすく、小規模プロジェクトであると顧客の期待値が大きくなり、無理を言われることも少ない。規模が大きいプロジェクトの場合、期待値が高くなる。下流工程では、現場で顧客から無茶を強いられることもあり、皆で頑張るしかない。
- ・いったんプロジェクトの担当を割り当てたら、そのまま担当者がその業務をやってもらわないと困る。人数が足りなくなった場合でも、その部分だけ派遣の人にやってもらうことはできないため、メンバー内でなんとか時間をやりくりすることになる。他のプロジェクトとスケジュールと組み合わせを変えるなど調整をして、時間のやりくりをする。それでも人数が足りない時は、自身がプロジェクトに参加する。SEでは、人を借りてくるという方法もあるが、上流工程の業務ではそういう方法はあまりない。

- ・業績手当として、給与の3割がプラスされる。業績評価は、半年に一度、評価面談を行い、給与に反映させている。期分の目標設定の面談を最初に行い、期が終わった後に、その目標に対しての成果について面談を行う仕組みになっている。
- ・健康面も見ているが、問題は起こっていない。プレッシャーは、商談を取るところや見積もりを安くするようにたたかれるところにある。余裕を持った人員で進めようと思っていたところ、予算を削られることによって人員をあてがうことができなくなってしまう。後工程をとりたいグループ会社との関係もあり、自社が受注したくない場合でも、受けることもある。予算が厳しい中でうまく回すことができるかが、一番のプレッシャー。仕事自体は、課題を分析したりすることが中心のため、クレームがあっても、もう一度分析を行うくらいで、手間や新しく労力を投入することはない。
- ・体調不良によるプロジェクトからの突然の離脱を防ぐために、部下の健康状態の確認、家庭の事情などの話を聞くようにしている。通常は、部下自身から発信してくる。部下は年齢層が高く経験もあることから、プロジェクトの進捗は理解している。業務が厳しい時は、部下からサブをつけてほしいなどの提案がある。
- ・業務効率化について、今は、担当者が営業のように仕事をとってきて、その後の業務に携わっており、無駄が多いように感じている。営業の機能を分離し、どのように仕事を受注していくのか、どのように顧客と対応していくのかを、取りまとめる立場から見の人が必要と思う。仕事のフローの上流部を専門に差配する担当者を明確に位置づけるなど、組織構造的な部分をいじることで、もっと業務の効率化ができると思う。以前はそのような形で業務ができていたが、上司が代わり、個人主義、下に落とす形が強くなってきた。
- ・裁量労働制が当社にとっていい制度なのかという疑問がある。好き勝手な時間に出勤したり、成果を出さない人もいる。やると言ったことができていないこと、できていても内容が不十分なこともある。結果は個人では出せるものではなく、プロジェクトの成果があって、その中に個人の成果があると思う。なので、個人単位というより、プロジェクト単位で成果をみているが、業務の特性上、定量的な評価が難しい部分も大きく、「まあいいや」、「こんなもんだ」など、グループや周り人の考えが評価に反映されていることは問題と感じている。

## 事例 7

ヒアリング日時：H31.3.9

性別・年齢：男・50代

業種・職業：IT【管理職】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：サービス提供部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・IT系。システムインテグレーター（SI）。サーバー、ネットワークなど、PCをオフィスで使うための基盤を作っている。親会社が大きく、大半の仕事が親会社から来ている。アプリケーションは親会社が提供し、自社ではアプリケーションを提供するための基盤をつくる。ビルの中に配線を行う、ルーター、ファイアウォールの接続など。その他、基盤構築後の維持管理、保守、運用を行う。
- ・次長職に就いており、部長と課長の間である。部下は直属10人以上。隣の課も見えており、部内に50人弱の従業員がいる。

### 働き方・労働時間

- ・部署には、コアタイム10:00～15:00のフレックスタイム制が適用されている。1日7時間半が通常であり、月間180時間が標準である。
- ・自身の労働時間は、8年前くらいから、夜の20時頃までとなった。通勤時間は1時間超。6時半頃に家を出て、帰宅は22時前後になる。それでも昔に比べたらだいぶよかった。打ち合わせ、部下の確認など管理の仕事が、19時くらいまでかかり、そこから資料の作成など、自分の仕事を始めることもある。プレイングマネージャーである。
- ・勤続年数にかかわらず仕事の種類は基本的には同じ。ただ、2、3年目までは戦力として考えず、勉強させる期間と考えている。3年目までは所定の時間になれば会社は帰してしまう。昔は本人がもっと仕事をやりたいと言えば残業させていたが、いまはそうではない。仕事を自宅に持って帰るなど指示しているため、所定労働時間以外は本人が自己研鑽するかどうかにかかっている。
- ・管理職クラスになると、完全な成果主義である。副主任クラス（7年目くらい）から成果主義に近い仕事のやり方にシフトしていく。管理職になり突然成果主義と言われても対応できないためそうしているが、そのクラスでは給与的には残業代が出る。主任クラスより下は残業代がつき、成果によってボーナスが決まるものの、残業代の方が大きいので、若手管理職よりも主任、副主任クラスのほうが、給与が高くなることもある。
- ・4年目以降は、戦力として扱い、成果を求める。労働時間は週に一度はチェックしている。

労働時間が 22 時を超える場合は、その旨のメールが部下からくる。深夜残業は、基本的に事前申請しなければならないこととしている。

- ・ 残業申請は、建前上は上司に事前申請することになっているが、実際は、仕事の性格上、1、2 時間の残業の場合、事前申請は行っていない。
- ・ 休日出勤はある。自身は管理側なので少ない。休日出勤した場合は、振替休日を別の日に取る。基本は、その月の中で振り替えている。
- ・ 暑中休暇 3 日プラス 2 日つけて 5 連休取るように伝えている。来年からは、暑中休暇が年休になり、上期中 5 日間取るようになる。入社 3 ～ 5 年目くらいの若手社員は有給休暇を取っているが、40、50 代はとっていない。若手の中には、全て使ってしまう人もいる。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・ 以前は、長時間労働させないことより社員を育成することを大事に考えていて、労働時間が多少長くなることは、ちゃんと残業代を支払いさえすれば問題ないというのが、会社の方針だったが、ここ 2、3 年くらいで、残業自体が悪という風潮になってきた。
- ・ 現在は働き方改革で、部下に残業させられない。残業代も当然支払われる。ID カードによってオフィス入退室の時刻が把握されている。入社 3 年目くらいまでの社員は、月間の残業時間は平均 20 時間で、少ない人で約 10 時間、多い人で約 40 時間である。
- ・ プロジェクトの仕事で、昔は残業が月 100 時間を超えることがよくあった。最近はそのではなく、残業をなるべくしないで、集中して業務をこなすようになった。仕事の量自体は減っていない。
- ・ 残業が増えると、以前は、いる人間で頑張る形だったが、現在は、社内調整して人を確保したり、外から技術派遣としてお金を払って人を呼んできたりしている。その関係で、以前に比べて外注費が増えている。
- ・ 以前は月の残業時間は 55 時間までいいと言っていたが、トップダウンで指示が降りてきて、今は基本が 40 時間になった。業績、目標、利益は達成しなければならない。残業削減の方法は、現場が考えながらやっていく。そのために、生産性を高めアウトプットが出せるように確認したり、方法を教えたりしている。一方で、仕事ができない人間を、上司が力をかけて伸ばしていくというのは、残業削減の方針の中、なかなかできなくなった。年間 490 時間で収めるようにという会社のルールがあり、管理職が大変になった。
- ・ 残業規制について、もっと仕事をしたいのに、会社が制限をかけるため仕事をできないと、不満を漏らす若手もいる。
- ・ 課長、上級職は、若手を休ませることが優先になるので、自分の有給取得は後回しになっている。自身は、年休 20 日のうち、年間 10 日は捨てている。仕事を休めない。部長級以上は、完全に成果主義になっているため。家で仕事をしている人もいるが、自身は家に持って帰らないようにしている。

- ・主任クラスなど、能力が高い人に難しい仕事が集まる傾向にあり、そういう人はどうしても残業が増えてくる。その場合、他部署の人に手伝ってもらったりなど、人員を追加するなどして調整している。

## **部門の業務管理・部下管理**

- ・課の中でチーム制を敷いており、チームで細かな進捗管理を行っている。結果主義、成果主義であり、進捗管理のやり方はマネージャーにまかされている。週に一度、部のマネージャー会があり、課内、チーム内の情報共有の場も設けられている。
- ・部署には、各自が出すべき成果を提示しており、日々残業するかどうかは自分で決めている。納期までにはある程度の時間があるので、着実に成果を出すために、日々自分でコントロールしてもらう。定期的に進捗をチェックし、遅れているようであれば、進め方を確認する。若手社員は日報で、それ以上の社員は週報で進捗を把握している。
- ・労働時間が長い場合、細かく仕事のやり方をチェックしている。労働時間に問題がない人は週報レベルで見えており、必要に応じてリーダーにチーム内の状況を確認する。特定の人の残業が増えた場合、仕事量を減らす、追加の人員を投入するなどの措置をリーダーと相談して決めている。
- ・残業できない中で、自己研鑽の仕方を教えるようにしている。就業時間外に自ら行ったほうがいいこと、読んだ方がいいもの等を教えている。業務に必要な知識を事前に本で読んだり、インターネットで調べるなど、知識をつけておけば、会社でその業務を行う際にすぐにできる。
- ・部下を昼食に誘うかどうか難しい。上司、先輩と行きたい人もいれば、お昼ぐらい息抜きしたいタイプもいる。夜の食事はほとんど誘わないようにしている。
- ・業績評価を半期に1回行っており、それによって賞与が決まる。能力評価を行っており、能力の伸びで昇給が決まる仕組みである。若手3年間は、業績評価は行うけれど賞与で差をつけることはしていない。目標のレベルは人によって様々であるが、時間、能力を投入すればできるレベルのものとしている。チーム内に、若手、5、6年目、10年目以内の人間がいて、実質的に仕事をまわしている。若手をどの程度サポートするかは、リーダーと上役と相談して決めている。アウトプットが出てきているかや、残業が多くなっている場合はその理由を確認する。アウトプットと労働時間のバランスが悪い人は事細かに仕事のやり方を確認している。
- ・部下のメンタル不調のリスクについては、危ないなと思うときもあるし、気がつかない時もあり、難しい。メンタル不調は、パフォーマンスが低い人になることが多く、パフォーマンスが高い人はなりにくい。管理職として、部下がメンタル不調にならないようにマネジメントに留意している。昔であればもっと厳しく指導していたが、今はきつい言い方ができず、指導が十分伝わっていない若手もいる。できる人は仕事量をコントロールすれば



よい。今は、睡眠時間が取れず体調を崩すなど、社員が病気になるぐらい負荷が重い仕事は会社として断るようになっていく。

- ・リストラできないので「正社員になった者勝ち」な世界になる。どういう評価になっても構わない、これ以上やる気はないというタイプの人もある。そういう人は、仕事を与えていないため、残業をせずに帰らざるをえない。仕事を与えても、本人が頑張らないため、納期を守れず、チームに悪影響がある。離職は少ないが、同じ業界の中では給与が良いので、ぬるま湯に漬かっている人がいると感じる。
- ・裁量労働制みたいな労働時間管理が望ましいと思っている。各自が能力を高めていき、生産性を高めていけるような制度が望ましい。会社も、そういう会社が変わっていかなければならないと思う。
- ・紙を電子化したり、なくしたりすれば業務を効率化できる。部下のレベルを高め、チェックする事項を少なくすることで、自身の仕事も少なくなる。部下を育成して、モチベーションを高めてもらい、生産性や仕事の質を高める。
- ・権限については、年間予算があって、その中でコントロールしていく。次長や課長の権限が小さいため、あれば業務が早くなると感じる。部長の決裁の上限金額は1000万で、毎月100万円が上限。決裁に関しては、親会社と同じプロセスを踏ませている。親会社は仕事の桁が違うので安全なプロセスをとっているが、それと同じプロセスを子会社に持ってくるため、大変。1000万円を超える案件は多いため、部長の決裁権がなく、その先の手続きが必要となる。
- ・仕事の受注は、親会社への社内営業であるが、ここ数年は忙しすぎて社内営業をしていない。現在は親会社からの仕事を全て受けられないぐらいの状況のため、業務の将来性や効率性、社内のマンパワーを考慮し、断ることもある。
- ・会議は数が多い。決裁のために、何重ものチェックがある。



## 事例 8

ヒアリング日時：H31.3.9

性別・年齢：男・50代

業種・職業：非鉄製造【管理職】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：研究・開発部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・ 非鉄の精錬会社で、リサイクル事業を行う。全国にリサイクル工場があり、工場に出資、人も出している。各工場の売り上げの一部が事業部の収益となる。自身の部署は、統括（ハブ）として、中核になっている情報を集めたり、各工場に依頼をしたりする。その他、リサイクル技術開発の研究などを行う。
- ・ 家電リサイクル事業は、パイも決まっていて、人口も決まっている。今後仕事が増えることは望めないため、新しい技術の開発、新事業など、ほかのメーカーと協議したりして、次の事業の芽を探している。
- ・ 部長経験約3年。新卒で入社。部全体で10人弱。部下の課長（30～40代）、一般社員（20～30代）がそれぞれ複数いる。部の中は3-4つに仕事が分かれているが、課やセクションがあるわけではない。
- ・ 日常的には、管理的な仕事、家電メーカーとの付き合い、工場に出向き、経営状況を確認、プレイングマネージャーとして、受注した事業の実証実験などを行う。出張が多く、移動に時間を取られる。土日に出勤することもある。
- ・ 採用は、事業部ごとに行っている。部門をまたいでの採用は稀なケース。現場の工場は、転勤が多いが、家庭の事情に合わせて、異動も考慮している。

### 働き方・労働時間

- ・ 所定労働時間は9:00～18:00。自身はふだん8時45分くらいに出勤して、20～21時頃に退勤する。
- ・ 外向けの仕事と管理的なデスクワークの両方があるので、退勤が遅くなっている。
- ・ 部下は、定時で仕事が終わる人はあまりいない。昨年入社した若手社員は、特段仕事がないときは定時で帰る。自分たちのときは、上司が残っていると遠慮があって先に帰りにくかった。
- ・ 部下の勤怠管理については、各自の予定をグループウェアに書き込んでもらい、ウェブ上で管理している。休暇をとる時も、ウェブ上のスケジュール表に書き込んでもらうようにしている。月曜の朝に事業部で朝会を行い、1人1人今週行う予定の業務内容を聞いている。

- ・日々の勤怠はIDカードで出社、退社時間を登録している。半月毎に集計し、確認している。会社のイントラの中に就業管理に関するデータがあり、登録されたデータを各人が確認、申請し、自身が承認する。
- ・出張が多い。以前は、派遣社員に事務を依頼していたが、人が変わった時の教育が結構な負担だった。今は、事業本部の総務に作業を依頼している。
- ・フレックスタイム制が利用可能だが、使っている人はほとんどいない。コアタイム 11:00～14:00。朝早くから来る、11時に来て夜まで仕事をする事が可能。
- ・休みを取りやすい会社風土である。入社以来、休暇届を紙に書いて持って行ったことはない。昔から、経営の方針で、家族的なところがある。休暇をとるときの手続きは特にいらず、朝ショートメールで休みますと上司に伝えるだけでよい。
- ・隣の部で短時間勤務している人がいる。うまく働ける環境ができれば、部下の女性がそういう働き方を見て、女性がやめるのが少なくなれば良いと思う。
- ・非組合員に対しても、時間管理はするよう話している。非組合員も組合員と同じ上限時間が適用されており、勤務時間が長くなると、時間内におさめるよう伝えている。勤務時間が長くなると、そのような働き方をさせている上司が叱責を受ける。

#### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・水曜をノー残業デーとしており、昼に放送が流れる。
- ・一般社員（組合員）の残業時間については、36協定の上限時間である月45時間を超えないようにしている。プロジェクトによっては、納期があり、納期に向けて業務量が増えることがある。その場合、一般社員の残業時間が上限を超えないように、管理職が土日出勤するなどしている。管理職の負担によって帳尻合わせをする傾向がある。
- ・休日出勤すると、代休を取るようになる。月締めで、勤怠の書類が回ってくる。残業時間が月45時間を超えると上司から注意があるため、なるべくなら超えないよう気をつけているが、超えたときは事情を説明する。
- ・組合とは年2回労使協議会を行っており、自身も参加する。経営、残業時間について協議をする。会社も労働時間を気にしている。
- ・打刻の時間は変えられないが、就業時間は本人がイントラのデータに記入・申告し、管理している。その月に上限時間を超えた人、その年に上限時間を超えそうな人のデータが上がってくるため、月単位で上限時間を超えないようにケアしている。残業時間が長い場合は、その月の中で休むようにしている。
- ・経営会議が月一度ある。残業時間が多い人は、会議の場で、個人名が資料として配られ、気をつけて管理するようになっている。
- ・残業時間は、人によって20時間以下の人から40時間近い人まで、2つに分かれる。
- ・土日に出勤すると残業時間が増えてしまう傾向にある。工場での機器の設置作業などで土

日出勤することがある。

## **部門の業務管理・部下管理**

- ・仕事はルーティン業務ではなく、時間をかければ成果が出るものではない。時間管理は各人に任せるようにしている。担当業務の進捗状況は確認している。予定はシステムに入力することになっている。決められた期間内で自分でどうやるかが問われている。一般社員の時間管理について、本人からは言い出しにくいこともあるので、部長などが本人の疲労度をみて、早く帰らせる、休ませるなどのコントロールをしている。
- ・会社のカルチャーで、出張時など、部下と飲む機会は他の会社に比べると多い。そういう機会に、一般社員の仕事への不満やクライアントとのやりとりなどが、課長から伝わってくる。部下のメンタルの状態には、常に気を配っている。
- ・目標管理と行動評価の2つの軸で評価している。昨年から行動評価が加わった。目標管理は、年初に自分の仕事をパーセンテージで割り振り、Aの仕事に30%、Bの仕事に40%などを自分で決め、達成度合いを評価しているが、目標管理の場合、低い目標を書いて高い点数を取ることも可能で、それで満足してしまう人もいる。そこで昨年から、行動評価が加わり、どういった長期的な視野で動いているかという観点から行動評価をしている。行動評価では、職位にふさわしい行動をしているか、上司がよく見て評価するよう言われている。評価は、3ヶ月に1回面談を実施する。評価結果はシステム上で登録、承認、上司も見られるようになっている。
- ・昨年から飛び級的な評価制度も加わった。それまでは、次の職位に上がるまでの滞留年数があったが、優秀な人が昇格しやすいように、評価の仕方を工夫している。先の展望を見せて社員のモチベーションを高めること、低い目標の達成で満足させないことがねらい。これまでは、バリバリやりたい人とそうではない人は、給与の差があまりつかなかったが、やりたい人を少し上に引き上げる制度である。
- ・定性的な行動評価と定量評価が、ボーナス、査定に影響する。職位が上がる、管理職の試験を早く受けられるようになるには、行動評価が重視される。
- ・目標管理は、自分で目標を立てる。目標はチャレンジングなところもあり、時間をかければできるものではないので、目標達成ができなくとも、そこは責めない。年度末の賞与の査定では、成果を中心に見ており、労働時間の長さは関係ない。
- ・厳しくすることも必要かもしれないが、基本は自分で伸びてほしいと考えている。部下には、考えて仕事をする、何をやりたいのか、やりたいことをやって成果がでるようにと、伝えている。
- ・無駄にダラダラと会社に残っている人は少ない。むしろその日の業務が終わらなくても帰る人が多い。それは仕方がないと個人的に考えている。これからは仕事だけではない、昇進もしづらくなっている、働き方のパターンは色々あるべきと考えている。会社の中

での生き方を個人的には見つけていかないといけないし、会社としてはその個人の望む働き方に合わせた業務を提案していく必要があると考えている。退職されても、会社としては困るため。

- ・社内会議や社内のガバナンス、統制に時間と労力を割かれている。会社が大きくなるにつれ、管理部門が大きくなるのは止めようがないが、組織をスリム化することも必要ではないかと思う。下の職階の人に予算の権限を与えるなど、自由度を上げるとよいと思う。また、部門の朝会など、属人的な部分もあるが会議が長い。社内のイントラを導入したことによって、以前は事後申請でよかったものが、今では事後申請すると始末書を書く必要があるなど、書類関係の手続きが厳しくなった。
- ・大枠の予算の申請が認められたら、その範囲内でやる。派遣を雇うとか。予算内で収まらない時は稟議が必要。
- ・一般社員から役職者になるためには試験がある。課長補佐以上が役職者、非組合員の扱いである。

## 事例 9

ヒアリング日時：H31.3.9

性別・年齢：男・30代

業種・職業：会計サービス【財務・経理】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：経理・財務部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：3～5人

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・税理士法人。数人の税理士が在籍しており、従業員数は数十人（正社員、パート・派遣含む）。税理士1人にサポート役の部下5～6人（うち正社員2人）というチームで動く。税理士が抱えている顧客数は数十ある。
- ・管理部門の部長として、税理士法人の経理・人事・総務を行う。経理は、社内の財務経理。面接の準備や人事事務、総務業務など。部下は、正社員と派遣合わせて約5人。通勤時間は約1時間半。
- ・自分は転職でいまの会社に入社して5年程度。正社員のうち約半数が転職組。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～18:00。
- ・勤怠管理は、タイムカードで打刻している。
- ・残業は、自社の決算の時期に多い。6月末～7月上旬の2週間くらい。自身は最長320時間、時間外160時間くらい。会社泊まり込むこともある。自分は残業することは苦ではないが、部下に日が変わるまで仕事をさせるのは避けたいという思いがあり、部下は遅くとも22時には帰らすようにしている。決算期の忙しい2週間で、土曜勤務や昼休み時間の短縮を含め、時間外労働は50時間以上となっている。
- ・部長は他の部門にもいるが、クライアントとの話し合いなど外出が多い。現在は人員を増やす以前に、人員の減少を抑えなければならないため、職場環境の改善をおこなっている。一方で、集中力を高め生産性を向上しなければならず、頭が痛い。税理士業界は人手不足であり、別の税理士法人に転職することもある。
- ・年末調整、確定申告のため、第3、4四半期に業務が集中するので、平準化したいが、クライアントの都合もあるので難しい。第3、4四半期を効率化しすぎると4～9月が暇になる。年間の総労働時間のわりに、残業代が多くなっており、改革の必要性を感じている。
- ・第3、4四半期は、忙しいけれど、先の見通しが立つので、チーム同士で負荷を吸収でき、残業は1日1～2時間ですませられる。自社の決算期はそうはできない。クライアントの仕事を優先するので自社の決算の仕事が残業になる。決算期に作成する書類は、法律上の



ものに加え、社内資料として、管理会計、資料を役員向けに作らないといけないので、業務量が多くなる。

- ・財務資料の回収や完成資料の渡しは、直接顧客先に出向いて行っている。時間のロスが大きいが、業界や業態の特性であるため、抗いがたい。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・2年ぐらい前から働き方改革を行っており、なるべく残業しないように努めている。それでも人が不足しているので、自分も部下も1時間くらい残業になってしまう。ふだんは19時過ぎに退勤している。自分が最後に帰るようにしている。そうしないと部下がいつまでも残りかねない。部下もその時間で帰らすようにしている。
- ・以前は日が変わるまで残業という労働環境であった。5年ほど前に、それで倒れた社員がいた。金銭的待遇だけでなく、労働時間的にもなんとかしないとまずいとなった。
- ・人材難で、人を雇いたいのに応募が来ない。働き方改革はいい機会と捉え、ITを活用し、効率化、生産性を高めて残業を圧縮しようとした。管理部のトップとして自分が提案した。
- ・システム的大幅な刷新はできておらず、集中力を高めて生産性を上げるしかない。自分はいまは昼休み時間を短縮して仕事をしている。難しい業務なら圧縮できるが、社内の大半の業務は単純業務なので、効率化するのは難しい。人海戦術で行う業務なので、効率化の方策といっても、集中することと、適切な人員配置に尽きる。
- ・以前は年休を取りにくかったが、いまは強制的に8割を取らせるようになった。以前は未取得分の買取り制度があったが、廃止した。以前は取得率3割だった。労働環境を改善しないと人材の確保ができないという役員の考えがある。
- ・職場環境の改善の一環として、福利厚生に注力している。休憩室、コーヒー、ジュース、弁当などを置くリラクゼーションルームを作った。社員の満足度を高めている最中。以前より過ごしやすい職場になっているはずである。
- ・給与について、手当（食事、住宅、資格）を追加したので、総額は増えた。同じ仕事でも残業を減らして給与を増やすことで、やる気を高めようとしている。残業時間は減ったが、手当を増やしたため給与が減っておらず、そのため表立った反発はない。これから、会社として、お金か、人かというときに、人を選ばざるを得ない面が特に増えると思うので、今から従業員に投資していこうという考えに、役員会議で至った。
- ・テレワークについては、サテライトオフィス設置も考えているが、費用対効果の観点から、わざわざそこまで整備する必要があるのかという声も上層部にある。サテライトオフィスを作っても何人来てくれるかということ。在宅勤務だと、クライアント情報の流出懸念など、セキュリティの問題もある。
- ・会議の時間管理は厳格。社内イントラの会議室の予約システムを使う。予定時間から1分でも超えてはいけないことになっており、少し長めに会議室の予約をとる人が多い。



## 部門の業務管理・部下管理

- ・単純業務は、仕分けが得意な人、チェックが得意な人、資料管理が得意な人など適性があり、その人のパフォーマンスを最大限に発揮できる業務は何かを探している。
- ・所属している税理士は 50 ～ 60 代と高齢化している。最後のチェックは税理士がしなければいけないが、そこまでの書類は他の社員が作る。
- ・自身は、仕事でストレスを感じることはない。部下の健康状態が悪いときは、リラクゼーションルームで休みなさいと声をかけ、半ば強制的に席を外させたりする。
- ・知識をもった正社員の人員増加ができないので、今いるメンバーの中で、最前線で働くメンバーを増やし、各人にかかる負荷を減らしていくことを優先している。来客などがあると仕事が中断するので、パートの人でもいいので、一般事務をやってくれる人がいるといい。
- ・自身は有給休暇を年間 1 日もとっていない。これは性格的な理由による。
- ・労働組合は、開業当初からあった。社長が従業員に組合を作りなさいと言った。正社員は全員入っているユニオンショップ。給与などの待遇や、社員旅行などに発言している。残業が少ないので、団体交渉はしたことがない。
- ・決められた就業時間内で仕事をした人間をより高く評価できるような人事評価システムを作ろうと話し合っている。社員の生産性を高める、やる気を出させることが目的。
- ・社員寮、独身寮を設けており、都心に住んでもらうようにしている。通勤時間の長さが理由。サテライトオフィスについては、費用対効果を示そうにも、設置にかかる費用はわかるけれど、上層部に説明するには、その効果をどう数値化すべきか悩んでいる。
- ・パートの方に繁忙期の半年だけ来てもらうなど、非正規頼みになることが多い。この業界は頭が良くないと務まらないと思われるなど敷居が高い印象があり、募集をかけても応募が来ない。
- ・若い税理士の人に来てくれれば変わるが、業界として保守的なところもある。昔ながらのルールに縛られている。士業は法令遵守第一が頭にインプットされていて、政府がやれといえややるが、やり方は保守的になる。
- ・業界的に、暗い・固いと思われているが、業務の内容は難しくなく、雰囲気を変えれば人が来てくれると思うので、自社だけでも雰囲気を変えて PR していきたい。

## 事例 10

ヒアリング日時：H31.3.10

性別・年齢：男・50代

業種・職業：宿泊【接客サービス】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：サービス提供部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・ 宿泊業。リゾートホテルで、受付業務、フロント関連、ロビーでの接客、問い合わせへの対応、案内を行う。管理職（課長）になって約10年。勤続15年以上。部下は数十人で、そのうち正社員が約半数で、その他、契約社員、パートがいる。部下の男女比は、6:4か7:3で女性が多い。年齢構成は、20代が3割、30代が4割、40代が3割くらい。50代のベテランも一部いるが、1割に満たない。パート・アルバイトは20代。課長の下に係長が数人いる。

### 働き方・労働時間

- ・ 業務によってはシフトで遅番・夜勤もあるが、基本は9:00～17:30が日勤。3交代制。遅番は14:00～22:30、夜勤は22:30から朝まで。自身はフレックスで、業務や会議の都合で出退勤時間をずらせる。通常は、8時くらいには会社に来ている。
- ・ 基本はフロント管理業務がメイン。クレーム対応などがある場合は遅番・夜勤もある。
- ・ 朝出勤したら、社内引き継ぎやメール確認に1時間くらいかかる。前日の夜に発生したことの引き継ぎを行い、場合によっては対応に入る。部下の仕事の状況を見たり、事務処理をしていると昼までかかる。
- ・ 定時の17時半以降も仕事をすることは頻繁にある。退勤時刻は、すぐに対応が必要な突発業務が何も起きなければ18時半か19時くらい。ただ、何も起きない日はあまりなく、いつも20時くらいまでは会社にいる。ほぼ満室の状態が続いているので、何かしらの顧客対応が必要になる。
- ・ 部下の正社員は、月10時間前後の残業が発生している。長い人は20時間の人がいる。残業の発生は職責にもよる。一般社員は月5時間前後が平均。パートはそれほど残業はなく、担当者としてどうしても残ってもらわないといけない場合を除き、極力定時であがってもらっている。職責で担当業務が多い者や、お客様の対応をしている者は、残業する場合がある。
- ・ シフトが組まれている。残業は、以前は月15～20時間。長い者では月30時間を超える人がおり、2、3年くらい前まではそういう状況があった。

- ・一般職の中でも主任クラス、チームリーダークラスの人がシフトを組む。各自の休みの日数はわかるけど。あまり新しい人ばかりになると一日が回らないので、一日のバランスをとることが難しい。シフトを組むために残業することが、2、3年前にはあった。そのため、シフトを組むための出勤日（シフト作成日）を作るようにした。1日のルーティンの業務に加えてシフト作成業務をやるのは難しいため、シフト作成日は、オフィスから、離れて作れるようにした。
- ・労働時間が長めになっている業務は、フロントのレセプションであり、お客様との対応があって、24時間稼働しているのも、残業が発生しがちである。意外に事務作業も多い。1件のチェックインが終わったらそれを入力しなければならず、他の人にまかせることができない。忙しいときは70～80組のチェックイン業務をやる。午前がチェックアウトで午後がチェックイン。日勤の人があがる時間帯はチェックインの時間帯に重なるので、なかなかあがれないというのはある。日勤と夜勤シフトの偏りがないようにし、1ヶ月の残業時間を分散させている。新たに人員を募集する時は、早番・遅番・夜勤をやってもらう条件で採用している。
- ・時間管理は、IDカードでチェックする仕組み。1ヶ月分などまとめてデータ化し、管理職、本人とも見られるようにしている。それ以外に、シフト実績をもとに勤怠システムに入力を行う者がいる。その他、自身が、人事部から渡される労働時間管理表を共有し、翌月の時間管理を徹底するという形をとっている。残業時間が長い人には注意するようにしている。イベント関連、ゲスト対応などで月20～25時間の残業時間になる人がいる。
- ・所定労働時間7時間半で、それを超えたら残業代がつく。深夜勤務は割増賃金が出る。
- ・年休を取るようになっていて。長期休暇の希望は、取得希望表を作って管理している。だいぶ以前から年休は取れていた。シフトを作成する際も休暇希望から先に埋めていく。休暇も、希望を出す人もいればそうでない人もいる。休みを取るようになってという話は、以前から会社で指示されている。月のシフト作成の際に、1日、2日くらいずつ、有給休暇を入れてよいか事前に本人に了承を取り、完全消化を図っている。
- ・翌月のシフトは前月の中旬ぐらいに作成し、25日までには全員に開示している。シフトは、上がってきたものを、遅番の次に早番があってきつくなっていないかなど、最初のチェックを課長が行っている。その際、この人とこの人を入れ替えればいいのかと指摘したり、有給休暇の未取得分が残っている場合も大丈夫か聞いている。
- ・自身は役職手当が出て、割増賃金は出ない。係長までは割増賃金が出る。
- ・3交替制であり、拘束時間8時間半、実働7時間半である。ラウンジでお客様に対応する時間が長いので、遅番の労働時間が長くなる。ラウンジを閉めたら帰れるわけではない。1ヶ月の中で労働時間を調整している。1日の労働時間が長い日と短い日があるので、それを組み合わせて、1か月の中で労働時間を調整している。
- ・業務時間外に仕事をやっているなど見かけた場合には、それが業務的に残らなければいけ

ないのかなど、組合というよりは、会社側、管理職側が気にして、管理職同士で情報共有をしている。

- ・ 36 協定は、月 40 時間をベースに、50 時間で結んでいる。年間の上限時間は 480 時間。調理の人、レストランの人は、修業も労働時間という考え方でやっており、残る場合は上司が残業つけるよう指示したり、残る場合は時間を制限している。
- ・ 社員の残業は月平均 10 時間であるが、20、25 時間の人もいる。その背景に、担当業務のバランスが良くない、偏りがあるのではと思っている。20、25 時間の人の担当業務を見直して、他の人に権限委譲して、業務負担のバランスを見直すことは必要かなと思う。今後、サービス業の人手不足の状態が進むことも考えられるので、業務の見直しは積極的に行っていく必要があると考えている。例えば、部門ごとの縦割りが強く、重複した作業をしている部分もあるので、時間帯によって、業務分担をシェアすることがあっても良いかもしれない。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 極力残業はなくしたいという理念から、各人にオンタイムで退社する日（ノー残業デーのようなもの）を設定し、シフト上で、その日に誰がオンタイムで退社するかをわかるようにした。オンタイムで退社するためにその業務を引き継ぐという意識が出てきて、大分変わってきた状態。以前は、とりあえずいる人間が対応しているところがあり、労働時間が長く、サービス残業もあったので、しっかりなくしていくよう対応している。ノー残業デーの意識のもとで業務を行うことで生産性も高まっていると感じる。
- ・ ノー残業デーに合わせて、作業を表でやらないでバックヤードでやるなど、細かいところで業務の見直しを図ってきた。
- ・ タイムカードの時間もしっかり管理している。就業時間よりも早くタイムカードを押している人や、タイムカードを押したあとに残っている人など、サービス残業している人から理由を聞き、サービス残業となっている業務内容を洗い出し、分散できないかを検討した。会社が、是正に動き出したきっかけは世間の動きの影響がある。
- ・ 紙ベースのシフト表で誰がいるかがわかるようにした。シフトは、予約担当、ラウンジ担当など、それぞれの持ち場でシフトを組む人を指名している。レセプション、予約、ラウンジの 3 つで、それぞれにチームリーダーがいる。レセプションが 24 時間開いているが、予約、ラウンジについては、夜の勤務はない。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 部下管理は、ふだんから声をかけて表情を見て、部下の様子を聞いている。ふだんと違う様子の場合、直属のリーダーに「〇〇さん、ちょっと大丈夫？」などと話をしている。健康面の事情からシフトで配慮したほうがいい場合は、本人からシフト作成担当者に相談か

希望が来るので、本人の希望を考慮している。体調が悪くなくて病院に行きたいなど。

- ・突発的に育児、介護で休み希望があった場合、休んでもらう、半休をとってもらするなど、柔軟に対応している。
- ・シフトに入る時間帯によって、業務内容が変わる。午後は、フロントの入力作業や顧客対応が増え、体力を要する。本人の健康面を踏まえ、シフトを考慮することもある。
- ・お客様に対応していると理不尽なこともあり、顧客対応が原因で、メンタル不調をきたすこともある。
- ・会議は、1ヶ月に1回、マネージャーが集まって、1ヶ月の実績報告を共有する。お客様の状況、対応の共有であり、他の部門ときちんとお客様を迎えるための会議である。
- ・売り上げなどの数字は管理している。稼働率、売り上げはスタッフの評価につながる。お客様の満足度、その月が対前年でどうだったかも評価の対象である。ただ、個人で売り上げがあがるわけではないため、ふだんの接客、シフトへの貢献、他のスタッフとの協調性などを総合的に評価している。
- ・半期ごとに目標を立ててもらい、日常的な業務のスキルも目標を立てて、評価面談を行っている。正社員は課長自身、非正社員は係長が、面談と評価を行っている。評価は翌年の基本給のベースになり、ボーナスにも影響する。
- ・評価は、職責、等級が変わるときには直接には関係しないが、職責が変わる資格を得るためには、通常の評価が影響する。評価は、課長が1次評価、部長が2次評価を行う。
- ・現場の課長にアルバイトの採用権限はある。年度の要員計画に応じて募集し、面接も行っている。予算枠を超える場合は部長に話をする。正社員の配置、3つのロケーションの中での異動は、課長自身で決定することができる。
- ・課としては同じ部門内に他に3つある。異動したほうがスキルが上がる。ロビーでの挨拶の感じ、電話の話し方で、「この人いいな」などを見ているなど、ふだんから情報収集している。



## 事例 11

ヒアリング日時：H31.3.10

性別・年齢：女・40代

業種・職業：機械メーカー【経営企画】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：経営企画部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：3年以上5年未満

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・産業機械メーカー。産業機械からプラントまで扱う。
- ・本社の経営企画部門に所属する室長。グループ全体の購買力をどう高めていくかや、サプライチェーン全体を高めることを企画する部署。室内に、業務内容にもとづいてグループ、グループ内にチームがある。
- ・自身は、1つのチームの統括をしている。部下は、チームに10人弱おり、女性が男性に比べて多い。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は8:30～17:30。週休2日制である。
- ・労働時間制度はフレックスタイム制を適用している。コアタイムは11:00-14:00。社員は、管理職以外全員フレックスタイム制が適用されている。コアタイムは、以前は11:30～15:00だったが、一般職の女性で、早く来て早く帰りたい人がいるので変更になった。
- ・自身は7時半から8時のあいだに出勤している。上の人が早く会社に来ており、オーダーが来る。出遅れると1日が悪い方向に進むので、早く行きたいと思っている。終業は20時か21時台くらいであり、業務が立て込んでいるときは22時頃になる。
- ・出退勤時刻の管理は、会社がオフィスへの入退室の時間を把握している。
- ・残業は、日々の業務の進捗やプライベートの予定を考え、各自が自己管理している。
- ・36協定の原則の上限時間は、月間45時間、年間360時間。この上限時間を超える場合には事前に組合に申請しなければならない。45時間を超えるとアラートが来る。45時間超のときは人事に申請する。
- ・残業時間は勤怠システムの画面でわかる。各自が記入し、毎日、自身が管理者として勤怠承認をしている。残業時間が多そうな人は、エクセルに転記して、月の途中で残業時間の経過観察をする。いつもより山が早めに立っている時は、声をかけて、平準化するようにしている。調整が難しい時は、45時間の申請を人事にするなど、上司に相談する。将来の幹部候補生の残業時間が10時間と少ないと、「もっと仕事させろ」と言われるなど、古い会社の体質がある。幹部候補生は、時間も質も含めて上でないといけないみたいなもの



が、根深く皆の頭の中にうっすらある感じがする。

- ・ 本社のオフィス勤務の管理職であれば、70～80 時間にいく人はあまりいないが、工場ではトラブル対応などで、忙しくしている人もいる。自分の部署では、部下は上司が残っていても、早く帰る。
- ・ 1 日の流れは、他部門との会議など、会議が多い。部下から同席してくださいと言われる。部門内に週 3、4 つある。日中は会議、打ち合わせが多い。課題をさばけるのは会議と会議の間に、さばけないタスクは残業になる。会議の長さは平均約 1 時間で、会議のための会議のような無駄な会議が多いと感じる。とりあえず関係ありそうだから呼んだなど。
- ・ 自身の月の残業時間は 50 時間。残業代込みで役職手当が払われている。部下の労働時間は、幅があって、忙しい人は月 30～40 時間。一般職の女性は月 10 時間。上司から、もう少し平準化するようにと言われる。
- ・ 会社の文化として、部長など上司への報告やそのための資料作りの業務が多い。
- ・ 忙しい人も有給休暇をとっている。男性も育児で早く帰ることがある。あまり不公平感があるわけではない。そのしわ寄せが管理職に来て、管理職が休日出勤をしている。部下は、休日出勤はしていない。

#### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 以前は管理職の残業の上限は設けられてなかったが、数年前から管理職でも 70～80 時間は超えないように、健康管理の意味合いで会社が号令をかけている。

#### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ アウトプット以上に労働時間が長い傾向にある社員には、「これは 1 時間でできるんじゃないの」などと声をかけるなど、随時、意識付けをしている。同じチームにいてもお互いがどういう業務を行っているかが見えないので、チームのミーティングを週 1 回行い各自が抱えている業務や進捗を皆で共有して、それに基づいて仕事を割り振っている。
- ・ 社員だけでなく、派遣社員の業務についても、ミーティングで皆に共有するようにしている。派遣社員でも、チームの一員として見ていることを伝え、モチベーションを上げるよう努めている。そうでないと、コアの仕事をしている数人ばかりが目立ってしまい、その他の部下が救われないような気がしている。一方で、忙しいときには、手伝ってほしいことを感じ取ってほしいと思っている。週報は、主任以上の役職がついている社員は週報システムを使い作成する。その他に、担当部署として経営層に出す週報がある。各チームでテーマを決めて担当を割り振って作成している。
- ・ 部のミーティングも週 2 回ある。他部門の関係することを紹介している。
- ・ 忙しいのは、男性で幹部候補の人。業務は、先の見通しが立つ場合が半分、その場その場で対応し、業務を部下に割り振ることも多い。担当者間で、業務を調整していることもあ

るが、部下は自身に担当を把握させる必要があると思っていたり、人間関係の問題から女性社員同士の横の調整が難しいこともあり、自身を通して采配することが多い。大卒の短時間勤務の者がおり、一般社員から、なぜ上に行く人の仕事をやらなければいけないのかという不満の声があがっている。

- ・ 残業が月 30 ～ 40 時間の忙しい人が抱えている仕事のうち、回答をエクセルで集計するような仕事は他の人にまわすなど、平準化の工夫をしている。あわせて、一般職の女性の意識を変えるよう働きかけている。彼女たちはできないと予防線を張っているので、持ち上げながら、業務をシフトしていつている。
- ・ 会社の文化なのかわからないが、部下のメールの CC が頻繁に来る。以前は自身もやっていた。全てを細かくは見えていないが、日々のメールで部下の動きがわかる。CC をした後に、直接要件を相談してくる部下がいたり、自分からも CC を見て口頭で部下に確認することがある。
- ・ 健康診断を受けなければいけない。メンタルを抱えている人がいればアフターケアをする。
- ・ 業績評価は半期に 1 回行っている。目標設定の際は、それによって残業が発生するかどうかは意識しない。まず本人が目標を 5 つ決める。低めの目標しか書かない人もいる。その場合は、本人と相談し、目標設定を上書き換える。初めに本人が自己評価する。定量的な目標を設定しようとしているが、数字が出ない仕事でもあるため、プロセス重視のところがある。4 次評価まで行う。評価結果で給与にそんなに差はつかない。
- ・ 部の予算は、部長の采配でチームごとに割り振られている。チーム内で予算を意識することはない。派遣社員の雇用は、課長が発議し、稟議で、室長が判断する。
- ・ 現場に業務の権限があると業務が効率的になると思うが、現実はそのようではない。いろいろと上の承認が必要で、社内説明に時間がかかる。こんなことを聞かれるかもしれないから資料を作っておくというのが多くある。「もっとこんなことやりたいのに」などと部下と話している。権限があれば、残業が減るわけではないが、やりたいことができる。最近は、凝った資料を作らなくていい、上司への説明を課長と部長と一緒にまとめて説明、担当から部長に直接メールすることも増えた。部下と上司の関係性がフラットになってきている部分もあり、風通しが良くなった。
- ・ 理由の如何によらず時短勤務ができるとよい。育児勤務の人以外でも時短ができるなど。ただ、現時点では、マインドが追いついていない。在宅勤務については、上司が快く思っていないところがある。

## 事例 12

ヒアリング日時：H31.3.10

性別・年齢：男・50代

業種・職業：繊維製品製造【営業】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・学生服の製造・販売。
- ・営業所で課長を務めている。10年以上前に転職して入社した。営業所は2つの課で構成され、約10名の従業員がいる。上司は営業所長である。
- ・担当課では関東圏の一部を担当エリアとしている。担当エリアを中心にルートセールスのように営業する。学校に対する営業と販売店の育成が営業の柱になっている。ボタン指定、ポケット指定、ワッペンの位置など、学校ごとの仕様を直接学校と取り決めて、後で販売店にお願いする。販売店が、ものづくりに関して間に入る能力がないため、販売店の育成も重要となっている。学校の要望に基づき、月間で計画を立てて、そのスケジュールをもとに販売店を回る。新しい商材の提案、売るための提案、情報の提供をする。デスクワークでは営業の下準備、出荷指示を行う。

### 働き方・労働時間

- ・9:00が所定の始業時刻。終業時刻は、18:00、18:15、18:30など時期によって異なる。基本は18時。メーカーなので、工場の作業時間を重視して決めているのではないと思う。実際の退勤時刻は、繁忙期は、早い人が20時くらい、遅い人は電車がなくなる時間になって、会社の車で帰宅する。閑散期は19時くらいには退勤する。
- ・学生服は、4月の入学までに購入・準備するものなので、繁忙期は1、2、3月であり、閑散期の3倍忙しい。繁忙期は、デスクワークが1日の業務の3分の2くらいになる。その季節は14、15、16時までデスクワークを行う。5月末までに衣替えが終わるので、6月からはオフシーズンとなり、デスクワークの量も繁忙期の3分の1から4分の1で、午前10～11時頃にデスクワークが終わる。
- ・学校からの依頼があった場合、朝の8時から、あるいはPTAの集まる19時からプレゼンのために営業に行く。茨城での営業の場合、帰りは21、22時になる。上長はそれを考慮し、翌日は通常9時始業のところ、10時に出勤することを許容している。判断は、課長が行い、所長に報告し了承を得ている。繁忙期は、皆かりかりして、トラブルが起これると大変なことになる。例えば、出荷した後になって、色が違うといったクレームがくると

きがある。検品がなされていれば問題は起こらないはずであるが、製造段階なのか、出荷のミスなのか、トラブルがときどき起こる。製造段階では、こうしたトラブルが起きないように事前にダブルチェックをする。クレームになるのは、品質、期日、価格に関することである。採寸の決められた期日に来ず、ギリギリの時期に採寸にやって来て、期日までに納品するよう命令調で言ってくる客が必ずいる。困難な顧客の場合、課長が肩代わりして対応することもある。

- ・ 時間管理について、タイムカードはなく、所長が勤務状況をみている。所長不在時は、別の社員が勤務状況を確認している。以前は日報があったが、業務の繁閑が大きく、繁忙期は日報を書けないほど忙しいので、7、8年前にやめて、いまは書いていない。勤務状況は、所長や課長が把握しており、人数が少なく、連絡も密にとっているため、状況は把握しやすい。
- ・ 残業は、課長宛に事前申請し、所長が最終権限を持っている。課長が残業を承認しても、所長が残業を承認しないことがある。昼間にもっと工夫して業務効率化したら残業の必要がないと所長が考える業務については、残業が認められない。実際に残業しても、所長から残業申請を却下されることを課員は理解しているので、残業しても、面倒になるため申請をしていない。せっぱ詰まってやってミスが出そうな業務などは、自分のペースでやりたいからと言い、20時、21時まで残業をするが、残業申請はしていない。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 働き方改革について、会社からの指示はない。売上の目標値、営業所、課の目標値、1人1人の数値をやりとげていく。出生数が減っている中で、前年比で増やすことは望めない。いまやっているものを維持しながら、せいぜいががんばっても前年比+3%であるが、それを産み出すための営業活動を毎年やっている。学校の新規開拓と、取り扱い販売店を増やすこと。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ プロセス評価を所長にお願いしている。所長の評価は本社に提出される。頑張った人に声をかけ、モチベーションを下げないように。自費で部下にご馳走している。
- ・ プレイングマネージャーとして大変さを感じている。自身も目標数値を持っている中で、課の全体を管理していく大変さがある。自身がノルマをクリアしなければ、他の人に助言することが難しく、自身の担当の仕事を優先するところがある。管理職とプレーヤーとしての間で悩むことが多い。自分の担当の仕事をしていると、その時間帯は他が見えなくなり、問題とを感じる。全体が見える管理職がいれば、個々のメンバーに対して手厚くサポートができると思う。所長もプレイングマネージャーである。
- ・ 人の出入りについて、営業は中途採用者が多い。人員を増やしたいが、応募がこない。手

当、給与面で、他社と比べて悪いので敬遠されている。採用は、本社役員に最終権限があり、本社役員が本社から来て最終面接をする。

- ・組合はあるが、所内の営業職は組合に入っていない。
- ・課員ごとにノルマが割り当てられているが、達成されなくてもおとがめはない。売り上げ増加のきっかけづくりは1人の担当者でも、そこに関わっているのは皆であり、長年築いてきたものなので、特定の1人の業績になるわけではない。会社全体が儲かっていないと、個人ががんばっても分配がわずかになる。
- ・業務量を減らせる方法はシステム導入しかない。販売店が高齢化して、本来は販売店がやるべき学校との話し合いなどができない。そのため、メーカーである自社が代行し、いっそう業務が増えている。繁忙期の主たる業務はサイズ決め。紙ベースでとってきたオーダーをコンピュータに入力する作業に手間がかかる。大手では自動読み取り機を導入し、紙を流せばコンピュータで数字が出てくるシステムを導入しているが、そのようなシステムを作り上げるにはお金がかかり、自社はそれほど儲かっていないため、投資ができない。制服のセット組みも人がやるが、自動化できれば、労力は少なくて済む。しわ寄せが営業に来ている。工夫のしがいがあるのではないか。入力作業を外部委託すれば早く帰れるが、所長は乗り気でない。人員確保の最終権限は、所長と本社の役員が持っている。



## 事例 13

ヒアリング日時：H31.3.15

性別・年齢：男・50代

業種・職業：車関係の部品製造【営業】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：研究・開発部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・車部品製造業。製造業なので現場の従業員が多い。
- ・自分是对外的な渉外担当の部長。渉外の中も複数の課に分かれており、自分が主に見ている課は研究要素が強い。
- ・部下は約 20 人。全員が技術職。3 年前から現在の役職に就いた。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は 9:00 ～ 18:00。
- ・9 時に出社。退社時間は、日によって異なる。プレイングマネージャー。外出していることが多い。年度末は、部下の人事評価や管理業務、予算の立案があり忙しくなる。繁忙期の退社は 22 時頃になる。
- ・部下のエンジニアにはフレックスタイム制が適用されている。コアタイムは 10:30 ～ 14:30。その他に裁量労働制の人もあるが、毎日の出社の義務はある。子どもが小さくて病気になったとき以外は、一定の時間に出社して一定の時間に退社する。自分のライフスタイルに合わせて。いくらフレックス、裁量労働制でも、会議があれば来ないといけない。
- ・部下で裁量労働制の適用労働者は数人いる。係長（10 年目くらい）以上で、本人が希望すれば適用される。残りの人はフレックスタイム制。
- ・社員は会社の出退勤システムに打刻しなければいけない。社外からもログインして仕事ができるようになっているため、出退勤記録とログイン記録を確認することで労働時間管理をしている。フレックスタイム制の人は、あらかじめ設定した時間を超えると人事からアラートが来る。アラートを発する時間の設定は、設定のアクセス権限のあるマネージャーが行うが、課長が設定する場合もある。アラートを設定した趣旨は、36 協定の時間を超過してからでは遅いため。36 協定で定める原則の上限時間は、週 18 時間、月 45 時間、年間 360 時間。この協定時間を超えてもどうしてもやるときは人事に伝え、事前に組合と協議する。上限時間を超えないように、課長が業務を管理している。課長に「よくみておけよ」と言っている。
- ・45 時間を超えそうなときは、仕事を止めるよう指示することもある。組合に 45 時間超



を申請することもある。45 時間超が 2 ヶ月連続で続くことは認められないが、現在のところそのようなことはない。製品の発売を延期させられないなど、会社の方針でやらざるをえないときは、組合と交渉し、2 ヶ月以上の 45 時間超が認められることもある。会社から、他の部署で 36 協定を超過した事例がメールで流れてくる。

- ・裁量労働制の適用で労働時間が長くなることはない。裁量手当は、残業何時間分と決まっている。それを超えるか超えないかで、裁量労働制の適用をやめたいと本人から申請がある。裁量労働制をやめてフレックスで残業代をもらったほうが給料はよくなる。ただ、裁量労働制をやめてフレックスになったあと、残業が減ったからといって、すぐに裁量労働制に戻ることはできず、年に 1 度、4 月の年度変わりの時期のみ変更申請ができる。
- ・週に一度、部下のログイン時間がシステムから送られてくる。労働時間が長くなっている場合や、深夜にログインしている場合は、出社した時にフォローしたり、ログインした理由を聞いたりしている。深夜にログインした理由としては「子どもが寝てから作業した」というものが多い。深夜にログインした場合、裁量制の人にも深夜手当を支払っている。深夜労働への事前手続きは必要ない。
- ・テレワーク・在宅勤務は、向き不向きがあるが、1 度はやってみようと、部下に経験をさせている。テレワークについては、いろんな意見がある。家だと落ち着かない、電話がかかってこないで集中できるなど。論文を読むとき集中して行えるなど、そういうときに向いている。技術職でないアシスタントも在宅勤務を経験している。事前に上司に業務内容を報告し、業務開始・終了時に報告する。現場に在宅勤務の可否の権限はある。自分の PC にファイルを落とせないで、セキュリティは保たれている。
- ・有休休暇の消化率が高い。年間 12, 13, 14 日くらいはとれている。キャリア入社の人は付与日数が少ないので、とっておく人もいる。なので、とりなさいとは言えない。在宅勤務の利用が広がると、有給消化率は落ちるかもしれない。用事で半休を取っていた人が、休みにする必要がなくなる。
- ・支社は、本社と稼働日が異なる。本社は、夏休み等の長期休暇は長いが、祝祭日は稼働日である。支社の休日はカレンダー通り。会社として年間稼働日を合わせるため、支社は連休がとれない。その分有休を使い連休にしている。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・進捗管理は、週単位で課長が行う。管理方法は課ごとに異なる（課ミーティング、週 1 のレポート等）。業務の内容は、専門性が高いため自身は確認しておらず、管理者に徹している。成果の良し悪しは見えていない。
- ・業務効率化の取組みとして、ミーティングは 30 分以内とし、だらだらやらないようにしている。ミーティングの目的は、業務内容の細かな話ではなく、連絡事項を周知徹底させること、みな顔顔を合わせることに、宣言している。会議が一番無駄と考えており、自部

署ではできる限り会議を排除している。

- ・課長クラス以上になると、報告資料が多い。重要なのは資料ではなく、中身と言われるが、紙がないとまとめることも難しい。一方で、簡潔に書くようにと言われる。上司に対して、部下に対して、きちんと伝えることは難しい。伝え方の効率化はまだまだできる余地があると思う。
- ・部下の顔色などは、自分で確認している。課長は若く、40代過ぎ～半ばくらい。経験知が必要な部分と感じている。
- ・部下の状況把握については、遅くまで残っている部下に対して声かけをすれば状況がわかる。20時過ぎまで残っている人、いつも残っている人などに声をかけている。「～という理由で」と残業理由を言える人は大丈夫だが、明確に答えられない人は少し危ない。声かけをすると、仕事面の状況把握もできるし、全部押しつけられているなどの不平不満も聞くことができる。自分の上司がそうやって部下に声かけをしてきたので、自分も同じように行っている。気をつけなければいけないのは、声をかけられるのを嫌がる人もいること。マネジメントのコツは、部下に嫌がられても、めげずにコミュニケーションを続けること。そうすると、信頼関係は築ける。課長には、部下から嫌われても、こちらからは絶対嫌うなど伝えている。人間関係を構築しておけば、マネジメントで大きな問題は起きない。困った時は、部下から直接話が上がってくる。業務内容の細かいアドバイスはできないが、仕事のノウハウや相談先を提案する。
- ・課長職以上に産業医からメンタルヘルス研修がある。メンタル不調で休職し、自部署に復職してきた人がいた。そういう人がいる場合、業務負荷をどのように段階的にかけていくかなどの計画を、産業医に出さなければならない。産業医、上司、本人の3者で面談をする。
- ・部下の業績評価は、年1回、第一次評価者は課長。目標設定は、荷が重いかどうかで考える。残業が増えるかどうかでは考えない。精神的な負荷を気にする。負荷が大きい場合は、課長、部長がフォローする。成果をABCD評価をして、ボーナスに反映させる。等級に応じて求められる能力が定義されており、その能力がどのくらい発揮できているかを評価し、こちらは給与に反映される。上司は、なぜその点数になったのかを部下に説明しないといけない。同期内でも差がつく場合もあり、部下に対し、評価の結果を説明できることが重要。評価結果は部内で調整がかかる。目標設定は組織の目標があり、その中で自分のポジションに応じて目標設定をやってもらう。低い目標になっている人もいるので、上司が指摘する。目標設定をそもそも苦手としている社員が多い。自部署の業務は単年で成果が出るものではなく、単年の進捗を表しにくい。
- ・部下がよい評価を受けた場合に、その部下を管理した上司の評価があがるということは基本的にはない。
- ・中途採用の人は、入社時に、何年入社相当の何年目クラスと位置付けられる。

- ・管理職の苦勞として、中途入社の人が多い中で、ルールをうっとうしがられ、レッテルを貼られ、関係性はマイナスからのスタートになっている。その場合、相手にルールの本質を伝え、必ず必要なこと、そうでないことを伝えと、1年ぐらいかかるがきちんとルールを守ってくれるようになり、信頼関係も築くことができる。
- ・人数が多くなってくると管理が難しく、ルールで縛ることになる。ルールを守らない人がいるからルールが厳しくなる。ルールは大体一番低レベルの人に合わせて作られるため、様々な申請など、無駄な作業が生じる。全員が同じことができればルールは不要。ルールがない職場になるのが一番だと思う。

## 事例 14

ヒアリング日時：H31.3.16

性別・年齢：男・50代

業種・職業：電気機器製造【設計】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：研究・開発部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：3～5人

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・産業用の電源装置を製造。多くはOEMだが、一部は自社設計品を製造している。取り扱う製品は数百種におよぶ。
- ・正社員が数十人おり、その他派遣・請負がいる。
- ・自社製品の設計部門の課長。工場で使用するための図面整理など、生産技術的なことを行う。勤続は約30年。基本的には技術畑。課長職は10年くらい。プレイングマネージャーで、設計業務、管理業務、他部署との調整をする。
- ・部下数人のうち、40～50代の正社員の他、60代の嘱託社員がいる。CADオペレーター、顧客の資料の管理を行う。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は8:30～17:20。始業から10分程度は掃除。
- ・朝は7時から7時半の間に出勤し、会社のカギを開けている。所定始業時刻より早く会社に来る人がいる。通勤は車で15分くらい。早めに家を出れば渋滞にはまらないので、早い時間に出勤している。
- ・残業は19～19時半には終わらせている。週に1回は22時過ぎまで残っていることもある。ここ数ヶ月、他部署の管理職が体調を崩したため、その部署内の業務負荷が高まり、一般従業員が22時まで作業をしている。自身の業務は遅くまでかかっていないが、残業している社員の管理とカギを締めるために残っていることがある。
- ・部下の業務はそれほどタイトなスケジュールではない。ごくまれに他の部門からその日までにやってくれと言われたい限り残業はない。残業しても5分10分程度。開発が行き詰まったときは負担になることはあるが、それでも残業することはほとんどない。残業があっても1時間～1時間半くらいで、その場合、本人たちが今日残業しないと間に合わないと言ってくる。また、顧客からの注文は、いつくるか予測がつかない。たまたま注文が重なったときは残業が発生してしまう。残業するときは個々の事前申請が必要であり、申請を自分が確認して部長に上げている。残業のこうした手続きはここ10年くらい変わらない。10年前に、ISOの関係など外部からの情報があり、総務関係もきちんと管理するこ

とが必要となったため、残業を事前申請するようになった。

- ・課長であっても部長であっても、所定労働時間の 8:30-17:20 が適用されている。ただ、部長・課長は残業しても残業代は出ない。部下には残業代が出ている。課長手当はある。管理職でも、22 時以降の残業には割増賃金が支払われる。
- ・出退勤管理は、タイムカードで行っている。出退勤時刻は会社全体分を総務・人事で管理している。自分も部下もタイムカードを打刻している。システム上で部下の毎日の出退勤が見られるので、自身も確認している。特に、部下の残業時間を確認している。
- ・週休 2 日制。ただ、間に祝日がある週は土曜に出勤するなどしている。自分の担当課は、休日出勤はほとんどなく、休日を取れている。ただ、自分は、月に 1 日か 2 日は、6 時間くらい土曜に出勤することもある。ISO を取得してから 2 年目であり、まだ部の規定など、文書が完全にできていない。プレイングマネージャーの作業をやると、これら ISO 関係の作業が進まないため、土曜に出勤し、作業をしている。
- ・部下は、残業があっても、年間で 10 ～ 20 時間くらい。残りは課長がやっている。課長の残業時間は月に 40 時間くらいで、1 日当たり約 2 時間、年間 450 ～ 480 時間になる。部長も、嘱託の雇用区分になっているが、会社に残って設計業務を行っており、残業している。
- ・会社から部下に残業させないように、その分を管理職がやるように言われている。管理職の残業について、精神的な負担にはなっていない。部課長はだいたい毎日 2 ～ 3 時間残業しており、それが定時になっている。残業する必要がある場合に管理職が負担するのは、部署のやり方である。
- ・人手不足であり、募集は出しているが新卒社員をとれない。40 代くらいで中途で入社している人が多い。即戦力を募集している。人手が必要な場合、経営者を含めて、社として発議する。課長、部長から会社に働きかけることはない。
- ・社内の風通しは良く、コミュニケーションもよく取れている。
- ・効率化について、なんでこんな業務のやり方をしているのかと思うことがあり、助言するが、業界としての慣行や予算面、取引先との条件もあり、実行に移すことが難しい。ものづくりのやり方として変えてはいけないことなどを顧客から指導を受けている。異物混入等があっては困るので、プロセスで使う材料にも厳しく、仕様書に記載されているわけではないが、暗黙のプラクティスがある。人員交代にも 6 ヶ月前に申請を出さなければならず、とくに製造部門だと人の縛りは厳しい。
- ・製造部門の残業は月 10 ～ 15 時間で、開発部門と定時は同じである。製造部門は修理も請け負っており、修理と製造が集中する人は残業になる。それでも管理職の定時（カギ閉め）である 19 時、19 時半以降に残ることはまずない。



## 部門の業務管理・部下管理

- ・自分の上に部長がいる。部下の4人の進捗管理はしているが、残業の管理はしていない。製品開発の進捗を口頭と実際に見て管理している。ミーティングを週1回行っている。各自「今週は〇〇をやります」など情報共有をする。進捗は、見ていればわかる。製造部門では月報や週報があるが、自部署は間接部門のため、月報、週報はない。
- ・部下の健康管理は、ふだんは自己管理に任せているが、体調が悪そうな時は、声をかけて適宜休ませている。仕事がタイトな時のやりくりは、課長や部長が負担を担う。設計部署は外部から人を入れるという替えがきかない。
- ・エンドユーザーは鉄道会社だが、鉄道会社からのクレームは、クライアントのところで止まり、自社で突発的な対応が必要になることは少ない。情報提供であったり、翌日以降に相談に行くことなどはある。自社は、線路脇など現場に入ることができない。
- ・会社の売上げは、去年までは上昇していたが、いまは減速気味である。競合する国内の会社はあまり意識していないが、中国や台湾などに対して、価格で負けてしまう。
- ・顧客からの要望で苦勞することも多い。例えば、Aという部品を何個使っているか、数百の製品について、1週間後までに全部調べ、回答しなければならない等。OEM製品について、いつの間にか顧客ではなく自社が設計を負っていることがある。もともとの設計思想が分からず、クライアントで分かる人もいない。古い製品の部品について、代替を選定する場合も、自社で検討することになる。自分でやってしまった方が早い、スキルレベルの問題から部下の負荷が大きくなることから、部下に割り振ることができない。部下のスキルはこれまでのキャリアや経験に依存している部分が大きく、課内でもスキルレベルが異なる。部下の年齢的なこともあり、人材育成が悩みどころ。
- ・製造部門のスキルアップが課題。現状は、ものをつくるだけになっており、それ以上のスキルアップがない。スキルアップがあると設計は楽になる。手順書、細かなところまで書かなくても大まかに書けば伝わるように。
- ・課長は、部下の業績評価には関与していない。部長と経営者で評価を決めている。部下と課長が、目標設定について話し合う機会はない。年功に近い賃金体系である。
- ・資料探しで時間を取られることが多い。1年位前から、会社の号令で、月に1度、整理している。
- ・業務の効率化について、設計資料は社内の別のサーバーとPCで管理しており、顧客先ですぐに確認することができない。会社のネットワークの改善が課題であり、専任者がおらず、個人でWi-Fiを持って来る人もおり、社内のネットワークが整っていない。メンテナンスは、社内の人間とアウトソースを使って行っている。システムが詳しくない人が導入したシステムで、不具合が起きている。システムの置き換えの話が進んでいるが、コストがかかる。新しいシステムが導入されれば、生産中止部品などを情報共有しやすくなる。また、社屋の構造上、複写機が4台あるが、部門ごとにフロアを整理するなど集約すれば



台数を減らせ、経費削減につながる。

## 事例 15

ヒアリング日時：H31.3.16

性別・年齢：女・40代

業種・職業：情報サービス【SE】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：サービス提供部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：3～5人

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・企業グループ内のシステム開発会社で、グループ会社に向けた基幹システムの提供やシステム導入支援を行っている。
- ・数百人の従業員のほか、各部門に、子会社からきている人や派遣のプログラマーなどが常駐している。
- ・職位はマネージャー。部署はグループ会社向けのシステム支援。1社1社ヒアリングを行い、システム提供や開発をオーダーメイドで行っている。
- ・自身はプログラマー出身。現在の会社でずっと勤続。顧客の業務フローを把握していることから、各社への提案をここ5～6年やっている。

### 働き方・労働時間

- ・10時に出勤している。所定労働時間は1日7時間半で、始業時刻8:00、8:30、9:00、9:30、10:00、10:30、11:00のシフトから選べる。中間管理職は、早く来ても帰れないので、残業するぐらいであれば10時、10時半に来るようなシフトを選択している。大半の社員は9:30か10:00始業のシフトをとっているが、体調などの理由から11:00始業の人もある。終業時刻は18:30が定時。遅くても20時半までには退勤している。放送局内での勤務者は、泊まり勤務がある。そこで、泊まり明けの日を不稼働ではなく、遅めの出勤を許可するために、11:00始まりのシフトなど遅めの時間帯が設定されていると考えている。
- ・ここ2、3年は提案書を書いていることが多く、チームで行う業務は少ない。提案書作成のための調べ物など、プレーヤー業務の比重が多い。以前は20個の保守業務をプロジェクトマネージャーとして担当していたが、その役割を部下に割り当てていき、去年の夏から提案業務に集中できるようになった。プロジェクトマネージャーをやっていたときは、部下の出退勤管理等の月次の処理が3日かかっていたが、部下に割り当てたので、その業務がなくなった。以前は1日の労働時間が10時間、11時間になり、土曜にも出勤していた。
- ・残業は月30時間。月30時間を超えると残業代がつき、その場合は部長に申請しなければならない。30時間までは見込み残業とされている。月30時間を超えるのは構わない。

45 時間を超えなければよいとされている。36 協定の 45 時間を超えることは今年はない。昨年は 3 回あった。

- ・ 2 ～ 3 年目までの若手は、いつの間にか帰っていることが多い。プロジェクトによっては残業している人もいるが、その場合、プロジェクトチーム全体の退社時間が遅い。
- ・ 出退勤管理はタイムカードではなく、自己申告で PC に出退勤時刻を入力している。
- ・ 残業が月 45 時間を超えると、総務から産業医面談の対象と言われ、マークされるので、若手は実際の業務量よりも少なく入力したり、45 時間を超えないように、上司が今月の残業分を来月に回すよう指導するなど、社員は厳密に入力していないかもしれない。
- ・ 部下は、19 時間半以降の残業代は全部支給される。残業の申請は、あくまでも月 45 時間を超える時だけでよい。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 課長クラスでは、PC の起動とシャットダウンを会社が把握できるシステムを今年度から導入した。PC の稼働時間の実績と出退勤の実績で差が 30 分以上あった人が抽出され、理由を書かされたことがあった。その際は「自己啓発」という理由が多かったが、本当かなと疑問に感じる。
- ・ 仕事のできる人とできない人がおり、できる人に仕事が集中する傾向にある。その結果、できる人の方が、勤務時間が長くなる。できない人の育成も会社としてやっていく必要があると思う。
- ・ テレワークは 5、6 年前に制度化された。20 年前に、自身が育休明けに提案した。週に 2 ～ 3 日出勤し、開発案件は自宅に持ち帰って行っていた。後が続きやすいようにしようと、会社に希望を出し、実践した。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 部下管理について、業務の管理は行っていない。残業が多い人がいたらプロジェクトマネージャーに相談し、様子をみたり、サポートを入れるなどを提案する。直接見ている部下は 3 人。年初に 1 回面談、考課。行動能力を半期に一度面談している。
- ・ 入社 1 ～ 3 年目の人はさくっと帰るが、それ以降は、伸びる社員の仕事の負荷が増えている。開発業務に向かない人は、保守業務の担当に徐々にシフトする。保守業務は定時で帰れることが多い。できる人との差が出てくると、できない人は「やります」と言わないなど、仕事に対して消極的な姿勢になる。こちらはモチベーションを上げるために仕事を割り振るが、言われたことしかやらない。部下との面接の際には、達成感、手こずったこと、やりたいこと等を聞き、一つでもステップアップできる目標を立てるように伝える。同じような目標を立ててきたら「成長くない？」と指摘する。
- ・ 以前は、プロジェクトに携わり、業績評価、行動能力評価をしていたので、目標、日々の

状況も把握していた。必要に応じて、評価のフィードバック面談を行っていた。文句を言うてくる部下もいた。目標を忘れている時には、声をかけていた。

- ・異動の際には、部下の考課について、マネージャークラスで情報共有する。
- ・半期ごとの業績目標がある。行動能力評価は年度ごとに行っている。下期の業績目標と行動能力評価のセットで、昇給・昇進が決まる。等級は、自動的に上がる部分と、業績評価のポイント制がある。自身は、部長と半期ごとに面談がある。
- ・目標は、最低3つ立てる。立てた目標に対して達成基準を自分で決める。同じ目標であっても、達成基準によって点数が異なる。1個の目標でできたかできないかであると、本人のモチベーションが落ちてしまう。目標設定の際には、実稼働時間に換算してまでは考えていない。
- ・メンタルヘルスの関係で産業医に1週間休ませるよう言われた人がいる。会社の指示で、プロジェクトはやらせてはいけないと言われている。自分の担当する部門は、休職明けの者が多い部門である。
- ・等級ごとに人材育成の目標の立て方などの研修が年に1度ある。ハラスメント教育、情報セキュリティ教育も義務で受ける。内部通報用のメールアドレスがある。
- ・30歳前に転職で抜けてしまう人が多く課題だったため、リーダークラス（7～8年目）の給与を上げた。採用は、基本的には新卒者を毎年採用している。
- ・リーダーから上の職位への昇級時には、プレゼン能力、企画力のテストがある。自分のときにはそのようなテストはなかった。
- ・効率化について、クライアントの業種が多種多様で、業務の平準化がしづらく、効率化が難しい面もある。また、人の上に立つプロジェクトマネージャーの育成が課題。現状、プロジェクトマネージャーが、パートナーに的確な指示を出すことができていない。パートナーが残業しているにも関わらず本人が不在のこともある。社員は、業務を効率化するために社員自らが積極的に作業するべきところ、間違った中間管理をしている面がある。管理のやり方を教える必要がある。効率化、生産性をあげるために、もっと技術的なところに入り込んでほしいと思っている。

## 事例 16

ヒアリング日時：H31.3.16

性別・年齢：男・40代

業種・職業：ソフトウェア関係【エンジニア】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：製造・施工部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・ソフトウェア開発企業。
- ・開発されたシステムの検証などを担当する課の課長。課内にはもう1人課長がおり、2人で課を取りまとめている。2人の間に明確な役割分担があるわけではない。部下は約30人。20代と30代前半の者が多い。40代はあまりいない。
- ・業務では、システムの検証やアップデートを担当している。ソフトウェアがリリースされ、新しいバージョンに置き換えるにあたり、不具合を確認。検証項目を作っていて、タップがちゃんとできるかどうかなどを確認し、エンドユーザーが使うにあたって問題が生じないようにしている。通信キャリアがエンドユーザー。
- ・自分は、検証業務も担当するプレイングマネージャー。
- ・売上管理、人事管理なども、もう1人の課長と共同で行う。上司には2ヶ月に1回報告をする。

### 働き方・労働時間

- ・所定就業時刻：9:00～18:00。休憩1時間、8時間就業。
- ・日々の流れは、8時40分か45分に席に着いて業務を開始し、平均して20時くらいには退社している。
- ・シフト上、土日勤務もある。クライアントからのプレッシャーは厳しく、納期は動かせない。1日実働10時間くらいになっている。残業手当、22時以降は深夜手当が支給される。手当が支給されるので、部下からのクレームはない。自分には手当が付かない。
- ・1週間トータルの稼働でみると労働時間はそうでもない。9時～20時で3日働いて2日休むようなスケジュール。ただ、クライアントの都合で稼働ペースが落ちない人もいて、月の残業時間が40時間や60時間になる人もいる。36協定にひっかかる人もいる。36協定で定める残業の上限時間は、1ヶ月40時間。特例で60時間、6回まで。
- ・システム開発担当だと残業時間は相当なレベルにいつている。会社としては「うまく回してね」と言うが、担当の課長には「開発なんだから仕方がない」という考えもある。開発は残業が当たり前という文化がある。

- ・自分の部署の残業は、忙しいときは月 30 時間くらいで、通常時は、人によっては 10 時間にいていないレベルである。
- ・残業は、事後に週単位で申請。事前申請はない。主任がまとめたエクセルファイルがメールで送付される。残業が多い人は、理由も書いてもらう。残業が多い場合、何が起きているのか確認後、増員等を検討し、主任から部下に伝えてもらう。主任自身の残業時間が長いこともあり、残業抑制がうまくいかない場合もある。
- ・1ヶ月の勤務時間を総務に提出する。その後、総務から各課長あてにフィードバックとして、全社員の一覧データが送られる。残業 40 時間を超えると人事から指摘がある。40 時間超えが 1 回であれば、そういうときもあるだろうと言われるが、3 ヶ月続くとどうなっているのか、と指摘を受ける。
- ・残業時間の抑制ができない場合、業務に対して人員を増やすことを検討するが、増員するとコストがかかる。増員して稼働を減らしても、利益が出るのであれば、増員という話になる。顧客に、金額をあげてもらおうよう交渉することもある。人のやりくりは難しい。課内の人員であてがうことができれば、自身の采配でできるが、他課が関与する場合は、まず部長にあげて、他課長の承認が必要となる。
- ・フレックスタイム制は利用可能であるが、チームとして動くことが難しくなるため、会社としては推奨していない。ただ、管理職の裁量でチーム全体を遅出にすることはある。また、チーム全体を早く終わらせ、帰らせることもある。こうした措置は、会社で推奨しているわけではないため、他の課の人間に言わないように部下に伝えている。
- ・部下の残業が夜遅くまでかかる場合、自分の裁量で、次の日の出勤時刻を遅くして、残業ではなく、9 時から定時まで仕事をしたことにしている。その場合、入力上は、残業なし、定時から定時となっている。
- ・会社では 1 日単位で残業時間をカウントしていない。総務への提出は 1 ヶ月単位であり、総務が確認しているのは集計上のトータルの時間である。稼働時間は、毎週の報告があり把握しているので、所定時間からはみ出た部分を残業にし、総務への提出時に帳尻を合わせている。
- ・出退勤管理は、エクセルのフォーマットに入力し、タイムカードはない。部下の疲れ具合や労働時間の長さを見て、業務で遅くなった翌日の朝は遅めの出勤でよいなど課長の裁量で判断している。10 時に来たけど 9 時に来たようにフォーマットを微修正するなどのローカルルールがある。
- ・業績管理（主に予算管理）のために残業することがある。毎月取りまとめ、四半期に一度提出する。22 ～ 23 時くらいまでかかることもあり、仕事を持ち帰ることもある。
- ・休日出勤は、よほど忙しくない限りは行っていない。会社が設定した研修がある場合は休日出勤になる。休日出勤した場合、代休は取れる。
- ・年休は年 3、4 日しかとっていない。夏休みと年末年始。仕事の都合で取りづらい。年休



の取得も総務が管理している。部下は代わる代わるとなっている。完全取得している人もいる。

- ・自分は平均したら残業月 20 数時間で、長い月でも 45 時間の手前くらいでおさまっている。開発業務は、半年で 360 時間を超えることもある。納期に向けて作業しているため、残業時間をコントロールすることが難しい。
- ・残業は、効率が悪い人が残業していることが多い。また、仕事ができる人ができない人を手伝って巻き込まれて残業になるパターンもある。
- ・開発は個々のスキルに左右される。開発は済んでいないと動かないが、検証は済んでいなくてもものが動くという違いがある。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・部下はそれぞれ担当の顧客をもっている。アップグレードの業務もあれば、インストールの業務もある。部門の約 30 人で 5 社くらいのクライアントを、チーム分けして担当している。自分も同じように担当しつつ、皆の進捗を見ている。問題は、納期はずらせないこと。顧客の都合で土日問わず作業をしてほしいと言われる。定時を超えてしまうため、稼働を抑えるために、シフトの基本は 4 勤 1 休など、5 連勤にならないように組んでいる。1 週間のうち特定の部署だけが深夜勤務が必要なこともあり、夜間のシフトも組んでいる。
- ・1 チームは 8 人で組んでいる。病欠等が発生することを考慮し、必ず 1、2 名は多めに配置するようにしている。
- ・システムのアップグレード時のスケジュールは、9 時からプロジェクトチーム内でミーティングをし、その後システムのアップグレードの作業を行う。1 つのシステムの 1 つのサーバーのアップグレードに 1 週間かかり、それを順次行っている。作業自体は、客先には行かず、自社からアクセスして遠隔で作業している。
- ・課内のミーティングは、3 ヶ月に一度行う。
- ・プロジェクトの進捗は、プロジェクト単位で各プロジェクトリーダーから日々の進捗の報告をもらう。プロジェクトリーダーは、チームメンバーの残業管理はしていない。休ませた方がいいなどの判断は課長が行う。
- ・部下の年齢層によってマインドは違う。いまのところ残業もそこまで多くないので、顔色が悪い人はいない。すぐに「それはパワハラです」と言ってくる部下がいて、皆扱いにくいと言っている。その部下へ指摘をするときは、なるべく若い世代の近い人間に言ってもらえるようにする。
- ・半年に 1 回目標を立て、賞与の前に面談をし、目標の達成度の確認と次期の目標を立てる。どんな目標を設定してもよいことになっており、個人個人ばらばらの目標が出てくる。客観的な評価が難しいものもある。本人と話し合い、合意して決める。部内での相対評価であり、課ごとに別の指標を持っているので、課内で頑張っても、部内では評価されないこ

ともあり、難しい。目標を立てる際は、残業の見込みは考えていない。

- ・効率化できることとして、課長以上の役職者との会議が多いことがある。1回の会議は2時間で、定時の時間の後の会議が多い。業務上では、一度作ったシステムをツール化することで、新たなシステム開発の手間を省けるのではないか、という話はある。
- ・課長が複数いる体制の難しさは、自身は感じていないが、部下はあるかもしれない。一方がイエスと言ったことに対し、もう片方がノーと言っているかもしれない。
- ・部下のモチベーションの上げ方に苦労している。会社では、月に一度、様々な課から無作為に10人集め、会社負担で懇親会を行っており、モチベーションを上げる方法について話し合ったりしている。ただ、自分は、モチベーションはそもそもないといけないのか、目の前にある仕事をモチベーションがあろうがなかろうがやれば良いという考えをもっている。個人的には、仕事をやっている時は必死にやっているだけなので、モチベーションは、達成し終わってから上がるものと思う。

## 事例 17

ヒアリング日時：H31.3.17

性別・年齢：男・50代

業種・職業：非鉄金属製造【管理職】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：製造・施工部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・ 非鉄金属製造の会社。ものを削ったり、加工するための工具部品を製造する。納品先は鉄鋼会社、建設業、航空業、自動車。複数の工場がある。
- ・ 品質関係と CSR・安全関係の課長相当職。勤続 30 年以上。課長相当についてから 20 年以上。
- ・ 部下は数十人。品質関係の者が多いが、安全、環境、CSR 関係もいる。複数の工場も組織図的には部下になる。各工場に品質関係の部署がある。
- ・ オフィスと同じ敷地内に工場があり、工場内に、品質担当、安全担当者がいる。オフィス内の部下は数人。

### 働き方・労働時間

- ・ 所定就業時刻：8:00～16:45。（12:00～13:00 は休憩時間）
- ・ 早く出勤して準備したいので、7 時には仕事をスタートしている。夕方は 19 時頃に終わらせて帰る。8 時半～9 時に、子会社の社長と主要な管理職とのミーティングが毎日ある。それを受けて自分の部下と 9 時～9 時 15 分までミーティングを行う。現場を回って問題ないか聞く。
- ・ 出張も多い。月に 3～4 日は出張に出ている。
- ・ 突発対応で何かあるときのための役割もあるので、朝会社に来て、関係者が全員出張でいない、工場の稼働が少ないなど、休めると思ったら有休休暇を申請して帰ることもある。自分の裁量で休みは取りやすい。
- ・ 組合員の人是有給休暇を全部消化するようにという会社の方針がある。
- ・ 忙しいときは 23 時、24 時まで仕事をすることもある。年に 1 回か 2 回であるが、品質関係で大問題、安全関係で災害が起きた場合の対応、対策をしなければいけない。その他、小さなクレーム対応、顧客（自動車関係など）が工場に来て品質を監査したいという場合が年に数回ある。
- ・ 役職者（非組合員）は年俸制なので、残業代は出ない。手当もない。
- ・ 一般社員（組合員）は、残業する人としらない人がいる。30 時間を超えるときは組合に申

請しなければいけない。現場と総務とで組合に申請する。40 時間、50 時間を超える際も同様に申請する。残業上限が決められているので、自己管理と管理職でも管理するようにしている。36 協定も締結されているので、月 80 時間になると組合委員長が怒鳴り込んでくる。月 50 時間を 2 ヶ月連続でやると心身の健康にも影響し、無理しているとミスが出るので、残業はある程度のレベルで管理するよう指導している。残業上限は、月 80 時間を超えてはいけない、月 50 時間も 4, 5 ヶ月が上限である。

- ・ 部下の残業を細かくチェックするのは月 1 回、システムでアクセスして見ている。残業時間が長めの部下に対しては、係長など下位職制がいる場合は、その人を通じて本人に伝えるが、係長の同席のもとで課長自身がヒアリングをすることもある。
- ・ 社員の中には、残業代が欲しいために残業をしている人もいるし、逆に、仕事があっても定時で帰る人もいる。以前に比べ、接しづらいような難しい社員は減ってきている。
- ・ 遠隔地にいる人も、労働時間、残業時間、休暇の取得状況はシステムで見れる。
- ・ 部下の残業は、平均的な社員は月 20 時間くらいで、1 日 1 時間くらい。週休 2 日。ものを作っている人は 1 ヶ月のはじめに休みを決める。
- ・ 休日出勤は今はない。以前、親会社にいたときは苦情対応が大変で、月 2 日くらい休日出勤があった。その際は代休も取れなかった。
- ・ 業界として安定している。同業他社については、悪い話は聞こえてくるが、いい話はあまり聞かないので、自社は他社よりも職場環境は良いと思っている。
- ・ 残業は、事前申請が原則で、会社のルールとしては、上司と部下が相談し、例えば、2 時間残業をすると申告し、退勤時に、「2 時間残業」を打刻機のキーボードを使い自身で打ち込んでから打刻することになっているが、実態は事後申請となっている。申告がないまま、退勤の打刻時に、残業時間数を入力して打刻している。自己啓発目的で会社に残っている人もいるが、その場合は打刻時の残業の入力はしていない。ここ 1 年くらいは管理が厳しくなっており、残業を打ち込まないが退勤が遅いなど、乖離が大きい人は、総務から連絡が来て、係長が面談をしている。コンプライアンスの問題から、隠れ残業は良くないので、社内で調査することになった。
- ・ 組合員の中で 7 時始業にしたい場合は、あらかじめ本人と打ち合わせ、その分は残業としてつけるようにしている。
- ・ 管理職は、部下に比べたら働く時間が長い。これは悪い風習で、課長クラスが一番労働時間が長い。非組合員は、残業時間が月 80 時間になると経営トップと面談しなければならないルールがある。実際は、呼び出され、自分でなんとかするように言われ、具体的な提案はなく、1、2 分で終わる。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 生産性向上のために、会社として多能工化を推進している。各人のできることをスキルマ

ップという形で張り出している。その他に、業務改善活動の発表会が月1回あり、幹部が現場を回り、改善活動の報告を受け、よくできた人は褒め、1ヶ月何もやっていない人は叱っている。

- ・効率化を進めるために、自動化のためのロボット、AIに投資している。工場には、人型ロボットがあちらこちらに見られる。これからは単純作業はロボットにとられると思う。
- ・ビデオ会議システムに投資し、遠隔地でも会議ができるようになった。しかし、出張先でも、オフィスにいる時と同じように仕事ができるので、だんだん負荷が増えるように感じている。移動中も会議に巻き込まれることがある。会議の頻度が増えるかもしれない。
- ・組合には、時短のための委員会がある。残業を減らすためにどうすればいいかという、定期的な打ち合わせがある。3、4ヶ月に一度。報告書が回ってくる。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・仕事の進捗、メールか紙面で報告がある。気になる場合には、自ら部下に問いかけたり、出張に行き直接話しを聞きに行く。できる社員は自ら相談してくるが、できない人はこちらから気にかけて、声をかけるようにしている。
- ・リーダーシップを発揮したい社員には、細かく縛り付けると良いパフォーマンスが出ない場合もあるので、最低限の目標だけ与えて、あとは自分の好きなようにやってもらい、黙って見ている。
- ・仕事ができる人に仕事を割り振るので、仕事配分が偏ってしまう。その分、査定を上げる、役職を上げて、手当がつくようにしている。
- ・能力がある程度あるのに、そこまでやっていない部下には、プロジェクトやイベントのリーダー業務をふる。
- ・遠隔地との社内会議は、大体テレビ会議で行っている。電話会議よりもテレビ会議の方が絶対いい。
- ・部下の健康管理について、情報があれば気にしている。メンタルで休職している人は、子会社で増加傾向にある。製造も含め全体で。いまの若者は打たれ弱くなっているのではと感じている。若い人もいるし、中高年もいる。人付き合いがドライになっている。いまは仕事帰りに飲みに行くことも少なくなっている。コミュニケーションのとりづらさが心の病につながっているのではないか。昔はプライベートを含めて上司や同僚と付き合うものだと思われていた。
- ・10年以上前から業績評価を行っている。目標は話し合って、年度初めに目標を設定して年度末に振り返る。自身は、係長までを面談する。それ以下は、係長が面談し、目標設定をする。係長以上の目標設定は、幹部、会社トップに回る。許容される労働時間内で収まるように、負荷を考えながら、仕事ができる人には、育成的な面も含めての高めの目標設定をする。

- ・ 上司の了解は得る必要があるが、人を雇う予算、権限はある。
- ・ 本社にいて同じようでは若干切り口が違うだけの報告書が多い。ダブっていた部分が解消されつつあるところと、増えているところがある。



## 事例 18

ヒアリング日時：H31.3.17

性別・年齢：男・50代

業種・職業：進学塾【塾講師】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：その他

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・進学塾。正社員数十人、ほか学生のアルバイトが数十人いる。教室ごとに見ると、一番多いところで、正社員が10人強いる。事務職はおらず、全員が教務と事務を兼務している。
- ・小学校、中学、高校の10～18歳を対象にしており、受験向けに通塾しているものから、そうでないものもいる。
- ・一つの教室の管理者でもある。講師、部下の労務管理、アルバイトの時間管理、給与管理を行う。
- ・教務部長として、新しく入ってきた人の研修、教員全体のスキルアップや、教材の要望を吸い上げるなどの業務。教室の教務に加え、会社全体の教務も扱う。部下は5人強。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は13:00～22:00の9時間。自身の実際の労働時間はその範囲で収まっていないが、去年くらいから仕事ははけてきたため、1日9時間半～10時間くらいで仕事をしている。ふだんは13時前に出勤し、23時くらいに退勤している。土曜はこれより早い時間から授業を行っており、受験前の時期も朝から授業をするなど、授業時間が長くなる。自身の担当する教室の部下には、定刻10分前に入り、定刻10分後に出るなど、早く帰らせるようにしている。教室内では、自分の労働時間が一番長い。
- ・経営者が、経営、経営方針の策定、統括マネジメント、外部折衝を行う。保護者への対応は、各教室で行っている。
- ・自分が入社したときは教室が1つだったので、全部やっていた。昔は週6がふつうで、1日14～15時間働いていた。自身の業務の替えがきかない。経営者はそれをなくしたいと思っている。
- ・普段は、授業は早ければ16:30からはじまり、21:50まで行う曜日もある。加えて、13:30～17:00までの3時間で管理業務を行う。
- ・以前は、自分は早く帰るほうで、23時ぐらいいでも残って仕事をしている社員が多かった。遅くまで仕事をしている人は、小テストの採点や保護者への連絡などをしており、効率が悪いと思っていた。

- ・今は、会社全体として定時に帰るよう、考え方を变えている最中で、各教室長は社員に早く帰るように伝えている。
- ・他の社員は、効率の悪い部分を見直し、保護者への連絡を授業の合間に取ったり、メールで連絡を取るようにしている。生徒の入退室の管理を I C カードを使って行っており、入退室ごとに、親にメールが届くシステムである。伝達ミス、ロスは大分減った。常に 22 時に帰れるわけではなく、遅くなるときはある。例えば、定期的に保護者との面談会を行うが、保護者の都合で 22 時から始めることもある。面談は大体が 30 分程度で、1 時間かかることはまれ。
- ・若い講師に向けて、週～月に一度、知識・スキルアップのための会を設けている。
- ・授業には集団授業と個別授業がある。集団授業は時間割が決まっているが、個別授業は、教室ごとの裁量で行うことになっている。生徒やご家庭から 22 時以降に個別授業をお願いされたら、授業を入れざるをえない。経営者は会社として管理したい意向だが、実際は教室ごとに教室長の裁量で対応しており、ほかの教室の実働時間はわからない。
- ・出退勤管理は、9 月まで ID カードで行っていたが、現在は行っておらず、今月から各自で始業・終業時刻をエクセルに入力する形になっている。自身は、部下の実際の出退勤時間をメモにとり、把握している。遅刻や早退をする社員はほぼいないため、メモに取る必要はないが、受験前の時期は、3 時間早く出勤したら、どこかで 4 時間半遅く出勤しているなどの調整を行っている。残業代は時間あたり 2000 円支給しているが、前の経営者はなるべく金を出したくない人だったので、1.5 倍した時間を遅出にするなど、残業分を振り替えるような対応を指示していた。年度内に振替分を消化できずに、うやむやになる同僚もいる。遅出で出勤するなどの時間調整は、自己申告のため、言いづらい部分があると思う。自分が担当する教室では、スケジュールを見て、遅出にするように伝え調整しているが、他の教室で同じやり方を行っているかはわからない。若手社員は、そもそも労働時間が長くなり、遅出出勤などの調整が生じることがないが、30 ～ 40 代の中堅になると仕事量が増え、時間調整もできないなど、一番働いている。
- ・若い世代（20 代）は、担当する授業も少ないため、超過勤務をする機会はない。
- ・会社として、労働時間、残業何時間を超えたらまずいという上限を示されることはない。夜中まで働くことが続いても、アラートが来ることはない。夜中の 3、4 時にメールが入ってくることもある。自身であれば、同じ業務を業務時間内に終わらせることができると思う。深夜手当があるわけでもなく、記録もないことから、本人が勝手に残ってやっていることと、会社的にはなっている。
- ・タイムカードがあったときは、皆定刻に打刻しており、自身の教室では、定刻に教室全員分のタイムカードを自身がまとめて打刻していた。法律上、5 分定刻から遅れると残業代が発生するため、定刻で打刻するようにしていた。
- ・経営者は誰よりも遅くまで働いている。その教室は、帰宅が遅い人が多い。

- ・講習の時期は忙しいが、今では授業を 13 時～ 22 時の間に設定することになっている。以前、一番長かったのは 8 時半から授業を始め、22 時半に終わることがあった。

### 働き方改革・残業削減の取り組み

- ・いまの経営者が数年前に就任してから、労働環境を改善しようとしている。塾業界は基本的に労働環境が過酷で、残業代がつかないことが多く、当社も昔は残業代が出なかったがいまは残業代が出る。正社員が長続きせず、3 年くらいでやめてしまう状況では、会社が良くないので、若い社員を育てる土壌を企業として持たなければいけないということを当時の経営者に訴え、自分が経営者になった。
- ・自分は学生時代からこの業界で 30 年以上働いている。自身の教室では、3 年以上前と比べ労働環境が良くなってきていると思うが、変わっていない教室もある。所属する教室と管理する人間によって、労働環境が平準化されていない問題がある。また、経営者は塾業界の出身者ではないため、長く塾業界に携わってきた人からは、考え方が異質に見え、受け入れられない年長者もいることから、労働環境がよくなったという言う人はあまりいない。また、労働環境が改善されても、それが当たり前になってしまうため、よくなってよかったねという感覚は持続しない。今の働き方になり、若い社員が育たないと考える保守的な人もいる。

### 部門の業務管理・部下管理

- ・若い人のクラスを持たせる判断は、自身と教科の長、教室の長で協議して決めている。
- ・20 年前には、若手指導として様々な指示を出し、与えられたタスクを達成できない場合は、仕事を家に持ち帰る人もおり、耐えられずに辞めるケースが多かったが、今はパワハラということもあり、無理やりな指導は行っていない。自身は若い人にはあまり期待をしていない。
- ・IT スキルが低い社員がおり、自分なら 2 時間でできるものを 5、6 時間かかっている。
- ・以前に比べ、若手に求めるスキルのハードルを低くしている。できない人には、経営者が、徹底的に指導する。3 ヶ月で達成できそうなハードルを設定し、達成出来ない場合は、その後半年、1 年様子を見て、できない場合は解雇する。この 3 年間で 3 人解雇している。設定されたハードルを超えることができなかったことを本人が自覚しているので、解雇について本人も納得している。
- ・毎年、1 ～ 2 人を目標に採用している。
- ・経験を積んだ 30 ～ 40 代の先生は、集団のクラスの授業を持てるようになる。若い人はクラスを持たず、個別指導のみを担当している。
- ・各教室の管理者による日々のマネジメントが重要であるが、管理者自身が多忙で、部下が見えていないことがあり、部下への指示や提案ができていないことがある。

- ・授業中うるさいというのは致命的。面白いけど、騒がせないというバランスを取るのが難しい。子どもたちと話を合わせられるネタを常に集めようとしてきた。塾業界で一番いけないのは退会者を出すこと。辞めさせない授業の工夫が必要だが、若い人はそれができない。
- ・大手であれば同じ教材、同じ手順でやって、授業が面白くなくても、客はくる。中小はそうはいかない。成績が良くない子など、大手にいかない生徒が顧客になる。
- ・1教室の売り上げを上げるのではなく、多教室展開し、1教室あたり薄くても、営業利益を上げるように、営業方針を転換した。入塾者を増やすことと客単価を上げる方策を考えている。教室ごとに客単価が異なる。入塾者を増やすために、教室は駅の近くではなく、競合相手がいない住宅街の真ん中に作っている。
- ・新年度は、人事異動で別の教室で教えることもある。兼務もある。
- ・私立に通っている人で、親の考え方が特殊なケースがある。モンスターペアレントからのクレームで、心を病んだ正社員がいると聞いた。親の対応で時間がかかることもある。自身の教室では、あまりに強く出る親には、辞めてくださいという。一番のクレームは、成績が上がらない、渡すべき資料を渡していないことである。
- ・教室長の業績成果として、客単価も評価される。
- ・人事考課はないが、他の教室には負けられないというプライドがあり、自身はそれがモチベーションになる。

## 事例 19

ヒアリング日時：H31.3.21

性別・年齢：男・50代

業種・職業：建築設計【設計】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：その他

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・ 建築設計事務所。顧客は、個人は少なく、官庁や民間企業（マンション、工場、倉庫）が多い。正社員が数十人いるが、その中では、技術職（建築士、補助のスタッフ）が多くを占め、ほかに事務が数人いる。
- ・ 統括を担当する部長として全部を見ているが、専門はデザイン・意匠。
- ・ 部下は、極端に言うと技術職の全員。
- ・ 勤続 20 年以上。30 歳くらいで 1 回、キャリアを活かして転職した。
- ・ 自分はデスクワーク中心である。
- ・ 部下は、20～30 代が半分、40～50 代が半分になっている。

### 働き方・労働時間

- ・ 所定労働時間は 9:00～17:30。
- ・ 実労働時間は 9 時から 21 時、22 時頃までであり、17 時半に帰る人はほとんどいない。
- ・ 1 日の仕事の流れ：物件の相談、図面のチェック。1 日の 8 割は CAD など図面を描いている。自分自身も担当物件を 2～3 件持っている。部下からの相談。1 人あたり 2～3 物件持ってもらっている。新人は 1 物件。部長も忙しくて、外に打ち合わせで出まわっていたり、担当から直に相談に来ることもある。会社内の風通しは良い。
- ・ 部下は、早く帰る人もいるが、忙しい人は 21 時、22 時まで残業している。施工前は顧客との打ち合わせがあり、一つ一つの莫大な量を決めていく。急な仕様変更もある。着工後も週 1 回程度現場に行く。現場は、明るいうちは職人が作業しているが、職人が帰ったあと、現場監督は、21～22 時まで現場事務所で作業している。建築士は、現場監督からの質問への対応をする。職人と話すことはあまりない。
- ・ 通常の労働時間制度が適用されている。タイムカードはなく、始業と終業時間を記録するための手書きの出勤簿で管理している。毎日記録し、月に 1 回総務・人事に提出する。部下は残業代がつくが、自分はない。課長までは残業代がつく。
- ・ 残業時間の上限は月 40 時間と決まっている。18 時から残業がつく。今週忙しかったら次の週は残業を減らすなど調整している。40 時間に収めるために、実際の残業時間よりも



少なめに自己申告し、申請する人もいる。

- ・総務・人事から、部下の労働時間の状況が毎月一度、書類で自身にまわってくる。
- ・部ごとに毎週会議がある。忙しい部をサポートすることで、極端に残業が増えないようにしている。
- ・部長職に就いている部下の人が一番大変。その人の部下の案件全てに携わり、面倒な顧客のところには同行する。細かい図面ミスについても部長が対応し、顧客のところへ謝罪に行くこともある。忙しい人がいる場合、部門内の他の人がフォローしたり、部長がフォローをしている。
- ・昔は部制がなく、社長が直轄で直接振り分けていた。10年くらい前、30人くらいにスタッフが増えたとき、2つに分かれた。
- ・社長は17時半には帰宅。基本的には部長が責任を持って帰らせることになっている。
- ・帰宅の確認は、警備システムでわかる。システム上、誰が遅く帰ったかわかるようになっているが、基本的には、遅くなった時には、自己申告をしてもらい、事後的になってしまいが注意するようにしている。
- ・会社で勉強している時間を含め、会社にいる時間を書いている。勉強している時間も残業代が出る。業務による残業なのか、自己啓発による残業なのか、混在している。
- ・基本的には週休2日制だが、忙しいときは土日フルで出るときもある。土曜は半日だけのときもある。ピークが年2回くらいあるので、年4～5週くらい土日でてくる。
- ・顧客の都合で、急な変更があると業務負担になっている。前日に急に変更を伝えられると、徹夜するしかない状況になる。顧客には、変更は前もって伝えるよう説明しているが理解してもらえない。ある程度図面が完成したあとに変更したいと伝えられることも、年に1、2件くらいある。
- ・年休は40日。若い人のほうが取っている。取っても2、3日くらい。平均的にみて3日、4日くらい。夏休みで3日くらい。部長クラスは冠婚葬祭以外は取っていない。物理的に、顧客との打ち合わせがあって休みを取れない。
- ・20年前に比べ、労働環境は格段によくなっている。以前は業務の8割が、スケジュールがタイトな分譲マンションの案件だったが、今は2割ぐらいになっており、別の顧客の業務に変えていったことで改善されてきた。また、スタッフ数も倍に増えていることも改善につながっている。売り上げは20年前の倍ぐらいになっている。人件費も上がったので、利益はそこまでには上がっていない。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・水曜はノー残業デーとして、定時17時半に退勤するようにしており、メリハリをつけるようにしている。ただ、木曜締切の仕事があったりするとどうしても残業になる。
- ・残業削減のきっかけは、社長から世の中のブラック企業の話があったこと。以前は、労働



環境が厳しくて会社を辞める社員もいるなど、社員の出入りが激しかった。10年前、15年前は、24時過ぎまで仕事をすることもあったので、21時、22時の現状も、昔に比べたら良くなった。

- ・10年ほど前から22時が、基本的には会社の残業のデッドラインになっている。そこで終わらなければ翌朝来てやるように自身は部下に伝えている。夜は危険なため、特に女性には徹底し、21時までに退社するよう促している。状況によっては22時以降の残業を認めることもある。デッドラインを決める以前は、朝までいる社員もおり、その時期は、毎月退職者がいた。そのままでは、会社が成り立たないこともあり、改善のために終業時間を厳しくするようになった。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・部長会議を週に一度実施し、社長も参加している。業務の進捗状況に加え、スタッフの忙しさの状況も聞くようにしており、現場やスタッフの状況を社長も把握している。
- ・部を超えたサポート関係はあまりないが、一度に多くの受注が入ったときは部を超えてサポートする。各部の部長が目配り。健康管理をこまめにやるようにしている。
- ・進捗管理のために、部ごとの会議を毎週やっている。その中で、週の業務量や忙しさを確認し、残業が発生しそうかなどを確認している。残業申請を書面で行うことはない。
- ・メンタル不調が理由で退職した人は、自身が把握している限りは過去に1人いた。普段の行動をみて、会社側から声をかけて、考えたほうが良いと伝え、やめてもらった。身体を壊して辞める人はおらず、業務内容が合わないなどの理由で辞める人が多かった。いまは辞める人は半分以下になった。
- ・辞めてしまう人が若手ではいる。半分くらいは、合わない、こういう仕事ではなかったという理由。もう半分くらいは、ハードで夜中まで働くのは嫌という理由。
- ・年齢構成は逆ピラミッド型。この業界は、忙しい、ハードだとわかっているのに、求人を出しているが応募が来ない。中途採用も応募が来ない。
- ・部下の成果を自身から社長に報告することもあるが、それがどう営業活動にリンクしているかはわからない。社長は同じフロアにおり、普段から職場の状況を見ている。社長が営業し、仕事をとってくる。社長以外の営業がいないので、営業面を強化していくことが課題。
- ・また、新入社員が入ってこないのも、社長が仕事を取ってきても受けられない。人員を確保できないときは、自身が業務負担のしわ寄せをかぶることがある。
- ・職場を回しやすくするためには、人員確保（特に若手）と受注の選別が必要。業務の効率化をするために、顧客の選択をすることも必要と考えている。難しい顧客には、営業しないしてほしいと社長に伝えている。ある顧客で一度苦労した経験がある場合には、次はその顧客の案件は取らないようになってきている。受けた案件をこなす立場としては、業務効

率的にいいものだけとるなど受注の選別をしてほしいが、人、モノ、カネの権限は社長にあり、社長は、取れるものは取りたいという営業姿勢であり、経営者の姿勢とのギャップがある。設計料が1000～2000万円のものから、200万～300万円もあり、担当社員はそれぞれの案件につけなければならない、利益が高くない案件を扱うこともある。ただ、人と人とのつながりで新規案件が受注できるので、社長のやり方をないがしろにできない。

## 事例 20

ヒアリング日時：H31.3.29

性別・年齢：男・50代

業種・職業：福祉介護【経営】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：経営企画部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・福祉介護業、高齢者の在宅支援。訪問ヘルパー、デイサービス、グループホームなど施設の運営管理を行っている。正社員数は数千人。社員の9割が現場にいる。現場は、2割が正社員、8割がパート。所長は、20代が多い。新卒で採用し、4、5年経ったら、所長になる。
- ・自分は、営業所のバックアップを行う部門として、人の管理、サービス提供の管理、マニュアルなどを提供している部門の部長職を担っている。
- ・ほかに、地域ごとに管理部門があり、現場を統括する部長がいる。
- ・月単位の管理は、地域ごとの部長が見ているが、自部門では全般的な管理方法や、例えば法改正時の支援の方法など、現場にどう落とし込むかを検討している。例えば働き方改革について、残業を減らすために、何かを現場に一度に落とすのではなく、東京なら東京とターゲットを決めて実践し、成功例を全国に広げていくための支援を行う。
- ・勤続20年以上で、管理職経験も約20年である。部長としても10年以上である。
- ・配下の部下は正社員ベースで5人強。パートは10数人いる。部下は女性が6～7割。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～18:00。実際は、だいたい20時くらいまで残っている。遅くても23時には退勤している。国の施策が変わる少し前の1月くらいからが忙しさのピーク。
- ・部下は、自身よりも多いときもあるが、ほぼ同じような労働時間で仕事をしている。繁忙期は、部下の帰宅時間が21～22時になることもあるが、それほど多くはない。
- ・係長以上は、管理監督者扱いで、時間制度適用外だが、勤怠は必ずつけている。係長までは残業代が出る。係長は、基本給の中に15時間分のみなし残業代が含まれるので、15時間までは残業代は出ないが、15時間を超えると残業代がでる。
- ・タイムカードはない。所定のフォーマットがあり、始業・終業時刻を自己申告でPCに入力する。毎月フォーマットを人事に提出し、集計している。月40時間を超えた時点でアラートが発せられる。自身にも、40時間超え対象者のデータが人事から送られてくる。原則週休2日であり、休みが取れていない場合には、翌週あるいは月内に休みを取るよう

になどの具体的な指示は、課長が行っている。

- ・残業する場合は、事前に上司に口頭で申告し、承認を得る必要がある。人事からは所定の書面に事前申請と承認したことを書くように言われているが、その手続きは省いているような状態。書面の提出を求められたことはない。PCで入力された月間のペーパーに、管理者として承認印を押している。
- ・本社では、遅い時間まで仕事をした翌日は遅く出勤していいよと、上長の判断で行っており、月の中で時間をまとめている。そうした現場の対応を人事も認めている。フレックスタイム制は適用されていない。
- ・労働時間は、現場の所長が一番オーバーしている可能性が高い。現場の対応など、所長が背負い込むことが多い。所長自身も現場での業務があるため、マネジメントの仕事が後回しになる。マネジメント業務を残業や公休日に出勤して対応していることが課題である。
- ・所長の長時間労働は、福祉・介護系の働き手不足によるものが大きい。改善のために、自身は所長に採用に関するアドバイスをしたり、ハローワークの求人を所長の代わりにやってもらうなど、各地域を担当する部長にサポートを依頼している。
- ・営業所により、成績、サービスの質のほか、定時に帰れるかどうかといった働き方にばらつきがある。こうした善し悪しは、所長次第のところがある。所長が目の前の業務だけに追われることなく、周りを見るゆとりがあるところは、サービスも良い。
- ・客が喜ぶこと、スタッフが喜んで働くのもイコールだと思っている。それをつくるための環境づくりというのを意識している。そこは誰もが同じ共通認識を持っているはずなので、アドバイスをするときに遠慮はいらないと思っている。
- ・現場の人員不足は、地域の管理部門の係長、課長、部長が、採用や異動等で対応するが、対応が難しい場合は、役職によっては、地域の枠を超え、全国レベルで異動を検討することもある。
- ・現場の所長に負荷が一極集中していることが、最大の課題になっており、役割分担を変えていく必要がある。本来、所長の職はやりがいを持って臨める仕事であるかもしれないが、今は、抑圧が大き過ぎて、ただ辛いだけになっている現状がある。所長は、12時間以上働いている。自身が現場に行く時は、所長が帰るまで一緒にいたり、話を聞いてあげたり、寄り添うようにしている。
- ・売り上げデータは、本社に全て上がってくる。客数、収支、伸び率、現場の労働時間等を見ながら、問題を把握し、アプローチする。必要なときは、現場を訪問する。
- ・係長、課長と一緒に現場にいき、問題を把握し、解決のアドバイスまでの道筋を立てる。
- ・週休2日の休みは、きちんと取れている。現場では、法定休日だけという場合が多い。現場より、本社の方が休暇を取りやすい。有給休暇は取れていない。
- ・人を補充すれば解決する場合は、新規採用で対応することを優先し、難しければ異動等を提案する。例えば、所長の負担が大きくなりすぎってしまった場合、まず所長と面談をする。

所長ポストを降り、休暇を取ってもらう、負担が重くない場所への異動等を提案する。現場の所長クラスレベルの休暇、異動、採用は、判断できる権限がある。採用の判断もする。

- ・ PC を開くと、情報システム部署のシステムに記録され、個人宛てにアラートが送られる。いつ PC を見ていたが、どの端末からアクセスしたか把握されている。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 人事、総務および自身の部署では、毎年一度、各エリアから長時間労働の改善のための担当者（課長クラスの職員）と各地域を担当する部長を呼び、本社の方針、現場でやるべきこと、やらなくてよいことの整理、優先順位づけについて、統一の指示を出す機会を設けている。現場でうまくいかない場合、現場まかせにするのではなく、本社も一緒に考える伝えていく。
- ・ 役員も入り、業務見直しのプロジェクトを行う。時間の問題を最大のテーマにやっている。ただ、業務の優先順位を付ける、業務を整理するために、そのための会議がかえって多くなっているという矛盾も生じている。
- ・ 時間外労働は、月 15 時間以内をキープしようと努めている。36 協定で定める上限時間は、法定通り月 45 時間、年間 360 時間である。
- ・ 以前、営業担当の部長が成果を求める人だったため、残業の制限という考えはなく、成果重視で営業部は働いていた。最近では、そのようなスタンスは通らなくなっている。自分自身は、早く帰りたいと考えているので、部下にも早く帰るよう指示している。課長は 40 代前半、係長が 30 代半ば。部下は子どもが小さいので、家庭を優先していいと伝えている。
- ・ 水曜日はノー残業デーとしている。ただ、ノー残業を強要すると、仕事を持ち帰って行く人も出てくる。基本的には仕事の持ち帰りはしてはいけないルールになっている。USB も持って帰ってはいけない。ただ、一人一台 PC が支給されており、ある程度の役職以上になると、申請すれば USB を持てる。仕事を持ち帰る場合、ノート PC を持ち帰る。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 年間評価をつける。就業時間内に効率的に、内容の濃い仕事ができているかを評価する。
- ・ 本社内での仕事は、ある一定期間の目標を立てれば、残りは進捗確認をしていけば良い。自身の事務作業は少なく、部下に話しかけることが多い。業務の 3 割は現場に行き、聞き取りを行うが、できれば 5 割は行きたいと考えている。良い環境で働けているかが、一番重要と考えているので、現場に行き、その状況の確認を主にしたいと思っている。
- ・ 管理部門が作った制度の使い勝手がどうかを現場の所長に聞き取る。労務管理であれば総務、人事管理は人事が制度的なものを作る。それを現場の使い勝手のいいようにする。
- ・ 自身の職場では、仕事の進捗を確認していれば、うまく業務は回っているため、多忙のた



め人員をあてがうなどを考える必要はない。

- ・自身のメンバー内でできる範囲で業務をしている。メンバー内での対応が難しそうな場合には、他から頼まれても業務を引き受けないこともある。今のメンバーでできることを、少しゆとりをもったところで考えている。普段、事務仕事はやらないが、メンバーだけで追いつかない場合には、自分も事務仕事に加わる。2、3年前、法改正の大きな動きがあった際、短期で派遣社員に来てもらったこともある。
- ・進捗は、2週間に1度の部内ミーティングで把握する。進捗や業務量をみて、仕事の割り振りをする。
- ・自分の部署では、部下に仕事は持ち帰るなど言っている。
- ・近年、心を病んでしまう人が増えている。特に、現場の管理職が多い。全てを負い過ぎてしまい、どうにもならないことが多い。自身の業界だけではないかもしれないが、気を付けている。自身の部署ではない。
- ・自身は管理者としてマネジメントに専念している。自身が周りをみるゆとりがないと、どうにもならないという思いから、仕事は部下にまかせ、部下が困っているときに助けるという立場を取っている。部下には、「仕事を楽しんでも？」と、必ず聞いている。外部からのプレッシャーには、自身が壁になって怒られればいいというスタンス。自身がそのような教育を受けてきた。
- ・メンタルヘルスは、ここ10年くらい、会社も気にしている。総務が主に対応。産業医もいる。改善のためのミーティング、アドバイスに関わることもある。無理難題を言ってくる利用者もいる。メンタルがやられてしまう、対応しきれないこともある。
- ・人材集約型の仕事なので、人が生き生き働いていれば、結果、成果は必ずついて来ると信じてやっている。きゅうきゅうと働いて得た成果は、長続きしない。
- ・業績評価は、年に2回、半期ごとに行っている。自分で半年間の目標を立てて、それについて期末に自己評価を行う。目標に対して管理者として多少のコメントはする。目標設定の際には、業務量が多くなりすぎないかも気にしている。半年後に面談をしながら、できたことを点数に落とし込む。この人は、ここができれば100点でいいやという評価の仕方である。相対的にしてしまうと優劣がついてしまい、それは違うと思っている。若い人には、もっとここを伸ばそう、こういう可能性がある、と提案するが、無理強いはしない。本人がやる気にならなければ何をやっても伸びない。なるべく達成感を持たせるようにしている。自分が若手だった頃に「ここまで達成するように」と言われていたのとは違いがあり、若手育成の方法に世代間格差を感じる。
- ・部長が管理・監督者であるが、実際は、係長が立案、課長が決裁するくらいの感じ。予算づくりは部長まで把握するが、予算の執行は課長レベルで判断している。
- ・適材適所を考えて異動を決める。現場が好きな人は現場にいてもらうようにしている。
- ・大企業病で、セクションが分かれ過ぎており、仕事が分業化されたがゆえに共有できない



部分ができている、縦割りになっている。似たような会議がたくさん開かれているので、内容を精査し減らして行くことが必要と感じている。申請書の承認には、いろいろな人のハンコが必要になり、時間がかかっている。電子決済を導入するとスムーズになると考えている。他部署からひとつのデータを手に入れるためにも、申請書を作成する必要がある。文書共有化システムを導入し、簡単にデータが入手できるようになるとよい。

- ・ 人相手の仕事なので、全てをロボットが担うことは難しいが、センサーを置いて徘徊しないように、エリアから出た場合はアラームが鳴るようなものを多く出てきており、使っている。会社の中でも、システムの導入について研究をしている。

## 事例 21

ヒアリング日時：R1.11.18

性別・年齢：男・50代

業種・職業：金融【経営企画】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：経営企画部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・生命保険会社。全国に支店がある。
- ・本社勤務。転職して現在の会社に来た。現在は勤続約10年。転職前も保険業界にいた。
- ・管理職経験は、課長になって10年弱。以前の会社でも課長をやっていた。管理職としては長くやってきたが、以前は営業部門の管理職で、現在は、本社の管理部門で新規事業開発を担当している。提携業務を行う部署で、銀行や中小企業団体に保険商品を入れてもらう、損保との提携ビジネスを追求するなどの業務を行っている。比較的大きい会社とのビジネスを行っている。
- ・経営企画部門にはいくつかの課がある。自分は、新規ビジネスを担当する課の課長。
- ・部下は10人弱。男性は30代以上で、経験を積んだ人ばかり。課内には、開発を行うチームとプロポーザル文書（提案書）を作るチームがある。プロポーザル文書（提案書）を作るチームには20代の女性もいる。部門は、営業店にいた人が約半分で、そういう人は外との折衝が得意。もう半分は、本社畑で来た人で、分析したり、プロポーザルを作ったりという社内業務が得意。

### 働き方・労働時間

- ・所定就業時刻は9:00-17:45。休憩時間1時間なので、1日の就業時間は7時間45分である。自身にも所定の始業・終業時刻が適用されている。
- ・自身の出勤時刻は8:40頃。退勤は、何ものなければ18時過ぎには退勤しており、遅くても20時過ぎには退勤する。部下にもそうさせている。
- ・忙しい時期は、キャンペーンの時期、商品を売らなければいけない時期で、動かなければならない。遅くまで残ってしまう人がいる。
- ・部下の残業は、事前にPCで申請を出し、それを上司（自分）が承認する方式。出張等で自分がいないときは事後になる場合もあるが、在社日は自分が先に帰るということはありません。事前申請は、以前は口頭で行っていたが、それだと事後申請が多くなっていた。
- ・時間管理は、全社的にPCとIDカードでチェックしている。PCとIDカードの時間が整

合しない場合（乖離がある場合）は、上司に連絡が来る。整合しないケースは、制度導入時はあったが、いまはほとんどない。その時間管理のやり方に慣れてきたからではないか。

- ・ 休日は、週休 2 日で、休日出勤の際には振替休日をとることが徹底されている。
- ・ 年休については、とれる人はとれる時期にとるように言っている。夏休みには必ず 5 日とらなければいけない。冬休みも 5 日。他を含めて 10 日は確実にとっている。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・ 残業削減や健康経営など、働き方の見直しに取り組み始めたのは、5～6 年前。導入のきっかけは、親会社が、優良企業表彰をとるために全社的に取り組んだこと。大企業だと表彰には敏感になる。
- ・ 当社はグループ会社の子会社であり、残業に対して最近厳しくなっているので、月 45 時間という上限時間は守っている。
- ・ それまでは、残業代目的で 22 時くらいまでダラダラやっていた人もいた。この機会に会社がそういうのをなくしたという面はあると思う。
- ・ PC とタイムカードで乖離時間を見るようになったのはここ最近。部ごとに平均残業時間が出るので、それをもとに誰が長いのか、どこの課で長いのかを分析して、仕事の割り振りなどを見直している。
- ・ 以前は、忙しい時期は 22 時頃まで仕事をしていたが、いまは会社が健康経営に力を入れているので、そこまではしていない。健康経営は親会社含めグループ全体の方針。
- ・ ただ、現実問題として、自宅に持ち帰って文書作成などの仕事をする人もいる。人によっては土曜に出て仕事をしたいという人もいて、場合によってそれを認めている。
- ・ 自宅で仕事をやりたい人もいるが、「勝手にやるなよ」と言っている。外部にメールを送るときには上司に CC を入れたり、会社の PC に個人の USB をさせないようにしたりしている。「どうしても」と上司が承認した場合のみさせている。また、保険会社は、個人情報、顧客情報の管理が厳しくなっているので、特定の PC にしか入れておらず、個々が使う PC には入れていない。
- ・ 会社として、定時を過ぎたら緊急の連絡以外はしないようにと、以前から言われている。定時を過ぎていても、上司・同僚に確認したいことが出てきた場合には、以前はメールを送っていたが、いまは「プライベートの時間になぜ送るのか」と言ってくる人も社内にいるので、会社として、なるべく送らないようにしている。ただ、顧客を相手にしている現場の支店では、やらざるをえない部分もあり、行っていると思う。仕事とプライベートの切り分けは、自分たちの世代では全く気にしていなかったが、世代間の意識の違いもあると思う。
- ・ 「定時を過ぎたらメールを送らない」というのは、部長会議で決まり、それが全社的に下りてきている。5 年くらい前から。本社部門では徹底されていると思うが、支店ではどう

かわからない。

- ・働き方改革に対するネガティブな反応はない。一般社員には残業代が減ることへのネガティブな反応があったので、意識改革を行った。
- ・働き方改革は、組合が主導的に行ったというより、会社が主導して定着させようとした。

## **部門の業務管理・部下管理**

- ・プレイングマネージャーなので、自分自身も結構顧客のもとに行くことが多く、出張もあるため、そうすると社内の仕事ができなくなってしまうところに負担を感じている。泊まりでの出張は月1回程度ある。出張中の連絡は、夕方まで折衝をやって夜に会社とやりとりしたりすると、仕事時間とそれ以外の時間の境目がなくなる。
- ・進捗管理は、課内の2チームにそれぞれ係長級の人がいるので、その人に見てもらっている。課長自身も、週1でそれぞれのチームのミーティングに入っている。課のミーティング、チームごとのミーティングは、それぞれ週1回行っている。進捗管理は、個々で能力・スピード感が違うので、割り振りを考えて行っている。
- ・課では、長いスパンの仕事、短いスパンの仕事合わせて20～30件の仕事を分担して行っている。仕事の進捗が悪いというのは、話を聞いていればわかる。自分やチームのメンバーがフォローすることはある。
- ・仕事ができる人にどんどん仕事が集まってしまう傾向にある。そういう人には、管理職として、仕事ををお願いするときに「大丈夫か」などと確認する。仕事を引き受けることで評価が良くなることを、仕事を割り当てるときに話している。
- ・困ったらちゃんと発信してほしいということを管理職の立場として伝えてあるが、それを発信できる人間とできない人間がいることは理解している。自分の部下は、比較的、自分からずばずば言うので、大丈夫だと思っている。
- ・やる気のある人間が、自宅に持ち帰って仕事をやっている可能性がある。昔は残業として目に見えていたけれど、いまはそうではない。ただ、それによって不満があがること、メンタルがやられることはない。達成感、やりがいを感じているので。
- ・業績評価は年1回。年度当初に目標を立てさせて、年度終わりに評価を付ける。評価は、基本給にもボーナスにも反映される。最終的に会社の中で相対評価となり、各ランクの比率が決まっているため、評価を割り振る。
- ・評価基準の中に、労働時間が入っている。効率的に働くことが評価されており、労働時間が長すぎるとマイナスに評価される。パフォーマンスも大事だけれど、残業時間のルールを守っているかも大事。月間45時間の36協定を守っているかが、課長や部長の評価基準に入っており、年間で360時間を超えていないことが評価される。そのため、忙しくない時期は部下を早く帰らせている。
- ・課の予算は、年度ごとに決まっている。最終的には部長の承認が必要。

- ・ 残業を減らすといっても業務量が減るわけではないので、以前に比べて情報共有を密にして、困っているのであればフォローをするような形にしている。基本的にはチーム内でフォローし合う。情報共有の方法は、ミーティング、PC 内でロードマップの作成、「見える化」である。
- ・ 現場の人間はチームプレイをしにくい、管理部門はチームの業績が自分の評価につながる、チームでの取組みがしやすい。開発チームと業務チームは連携しやすい。
- ・ 顧客対応について、重たい案件、タイトな案件で残業が発生することは、現在の部署ではごくまれにしかない。ただ、営業の現場にはあると思う。
- ・ これからの工夫については、自宅でできる仕事は自宅でできるようにというテレワークの推進である。時間を一律にする働き方はもうやめる。フレックスを促進していくのが働き方としてよい。男性の育児休業の促進については、本気でやるなら国がもっと強制力をもって進めていくべきであり、企業任せではうまくいかないと思う。

## 事例 22

ヒアリング日時：R1.11.19

性別・年齢：女・50代

業種・職業：金融【営業】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・生命保険会社。大学卒業以来、30年以上、現在の会社に勤続。
- ・営業部門の室長を務めている。
- ・部下は約30人で、全て女性。経験の長いベテランの人ばかりで、60代、70代の方が多い。
- ・部下たちは、一人親方的に働いている。営業努力が給料に反映され、自分のやった分が自分に返ってくることがモチベーションになっている。部下の時間管理は難しい。
- ・一方で、年齢が高いので、がんばりたいけど無理できないくらいの人が多いので、マネジメント面ではそのほうが少し楽。

### 働き方・労働時間

- ・営業職の所定労働時間は9:30～17:30。営業職と総合職で所定が異なり、総合職は9:00～17:00が所定労働時間。実際は、8時頃に出勤し、遅くても18時半から19時頃に退勤できればと思っている。部下の残業申請があった際は、それに合わせて残っている。
- ・事業所内の労働時間は、パソコンのログイン・ログアウトで管理している。
- ・営業職の場合、17時半以降は、社外（客先含む）で仕事するものは残業と見なさない社内ルールがある。事業場外みなし制などの労働時間制度の適用はない。営業したらその分手当が付くから、残業として見なさない。
- ・事業所の中では、18:30以降、所属長に承認を得たならば、事業所内で残業してもいいルールになっている。パソコン上で承認をする。承認されると、1分単位で残業代がつく形になっている。室長が部下の残業の承認者。何時にPCのログアウトをしたかの履歴が残っているので、ログアウトの時間で残業代がつく。行動を把握するための監視カメラもついているが、会社はあまり気にしていないようである。客先に行っても直行直帰でなく、なるべく会社に立ち寄ってPCの記録を残すように言っている。残業はほとんどなく、どうしても作らなければいけない顧客向けの資料づくりのときのみ残業になる。職員が行った残業について、課長のルーティンとして、翌日に勤務データをPC上で承認することになっている。
- ・部下が残業している間は、室長は帰れない。基本的には在社しているものとされている。



翌日、残業時間の申告を承認する必要があるため。残業が、19時半や20時までになった時は、申し訳ないが先に帰ることがある。

- ・直行直帰による終日不在は基本的にはない。顧客が転勤した場合など、遠方に出張する場合はあるが、遠方の出張（直行直帰）は年に数回のみである。
- ・直行直帰でPCのオン/オフがない時は、出退勤システムで空白が出る。その場合、課長が紙で営業人事に申請し、承認されることになっている。1都3県以外の顧客との面談は記録を残さないといけないことになっている。事前にアポ予定表が出ている。室長のみ活動状況を確認でき、部下同士の予定の共有はされていない。
- ・直行直帰でなければ（一度オフィスに来れば）PCのログイン・ログオフが出るので、それが13時や15時などでも、別途活動記録も毎日出すので、それと突き合わせれば、どの時間にアポが入っているかわかる。直帰で13時ログオフとなっていなくても問題ない。
- ・年休、振替休日は、PCで事前に申請する。データ送信すると人事事務員にデータ集約。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・会社では勤務時間が一番の管理リスクと言われている。オンタイムの時間をしっかり仕事をさせて、できるだけ残業しないで帰るようにして、土日に仕事をしたら必ず振休をとるようようにすること、出退勤はとても厳しく言われている。
- ・バックグラウンド部門では、残業できないので終わらない部分は朝来てやれという雰囲気になっている。朝早く出社した場合、PCは立ち上げない。
- ・労働組合は、働き方改革について、積極的な役割を果たしているようには思えない。会社が「こうしたいんだ」という方針を組合に示し、それを社員に下ろしていく感じ。

### 部門の業務管理・部下管理

- ・各自のデスクにカギをちゃんとかけているか、個人情報置いていないかなど、日常的にチェックしている。ここ10年ほど、個人情報保護の関係で厳しくなっている。
- ・連絡事項、商品勉強等、日々商品チラシが更新されるので勉強を兼ねて朝礼で共有される。加えて、朝礼後に一対一で個別に毎日ミーティングをしている。その日の予定を確認するような形で状況を確認している。
- ・チームの中に、主任（チームリーダー的役割）がいる。主任と打ち合わせ後、個別の打ち合わせをする。チームごと、主任ごとに、目標数値が課されている。
- ・主任に残業申請は共有しているが、承認の権限を持つのは室長のみ。
- ・自身の仕事は、部下の管理の仕事などがたくさんあるので、それで日中が終わってしまう。採用活動が一番の職務。自身も数百人の顧客をもっているが、ほとんど客先を回れていない。振替休日の時に顧客先を回ったりしている。会社としてはダメと言われているが。2～3年前までは、振替休日もなかった。

- ・以前の営業所で所長をやっていたとき、そこは土曜営業店であり、月によっては、月に2～3回土曜出勤していた。土曜出勤者は、月曜に休むというルールになっていたが、中には顧客とのアポイントがないため土曜に出勤せず、月曜日に出勤する人もいた。その時は管理職として自身は月曜に出勤する必要があり、ログイン記録が残らないようにPCを立ち上げず、振替休日を取らなくても良いようにしていた。振替休日を取らなかった理由は、振替休日を取るとマネジメントとして回らないためである。ここ2～3年で厳しくなって、振替休日を取れるようにするなど、会社も推奨している。それは労基署対策であると思う。
- ・夜に客先をまわることもある。会社がきちんと評価してあげたら良いと思う。
- ・健康管理については、会社が厳しく、管理職が行うべきマネジメントとして求められている。部下への声かけや、顔色を確認するようにしている。健康面に加え、例えば、顧客情報の紛失等の事象があった場合、怖がって言わないこともあると思うので、声かけをしている。

## 事例 23

ヒアリング日時：R1.11.25

性別・年齢：男・40代

業種・職業：企業サポート【法人営業】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・ B to B のサービス業。上場企業などを顧客として、アクティビストに対応するためのサービスを提供している。
- ・ 数十人いる部門の管理をしている。部はいくつかのチームに分かれており、各チーム（各 5～6 人）をマネージャー（課長相当）が率いて営業している。チームは担当企業の業種で分かれているわけではなく、案件をとってきた人がその企業を担当している。
- ・ 部長になって 5 年弱。勤続年数は約 20 年。社内でも勤続が長い社員の 1 人。

### 働き方・労働時間

- ・ 所定就業時刻は 9:00～17:00。昼休みは 1 時間。
- ・ 7 時過ぎには会社に出勤し PC を立ち上げる。9 時を過ぎると課員の面倒をみる仕事に追われるので、早く出社するようにしている。退勤は、最近うるさいので、18 時半には会社を出るようにしている。
- ・ 海外支店との連絡業務があるので、突発的に 23 時くらいに仕事をすることもある。その時間に仕事をするのは突発的な出来事があったときだけで、やっているときは苦にならない。
- ・ パソコン、会社貸与の携帯電話は、全てログ解析され、時間は把握されている。
- ・ 社員の中には、労基署が立入検査したら一発アウトになるような長時間労働をやっている人もいる。労働時間が長い人では、仕事が面白く、好きでやっている人もいる。土日也喜欢でやっているので、残業代をいらないという人もいる。
- ・ 日曜日に出勤した際の代休は取得可能であるが、社内ルールで半年以内に取りないと消滅する。代休を取らず、うやむやになることもある。代休を取らない理由は、本人が取りたがらないことにある。
- ・ 社員の中には、プライベートの携帯番号を顧客に伝えている人もいる。自宅に PC がある人は、自宅の私用 PC で作業できる。そのような抜け道をされるぐらいであれば、会社の携帯と PC を使わせ、厳格に時間管理しないほうが良いと個人的に思っている。時間管理がある中で、どう動いてもらうかに苦労している。

- ・自身はふだん、就寝前に会社貸与携帯を確認し、必要があれば、通常より 1 時間前に出社する等の対応をしている。
- ・会社からの携帯電話の貸与は、最初は嫌だったが、今は、連絡がきてもすぐに返さなくていいだろうと考え、メールが送られてきても少し放っておくような感じで、一応チェックしている。若い社員は、気軽にメールを送ってくる。連絡はほとんどメール。
- ・業務の繁閑は季節労働的な部分がある。4～6 月が最も忙しい。7～9 月は比較的落ち着いているが、10～12 月にかけて少しずつ忙しくなり、3 月にやや忙しくなる。売り上げも 4～6 月で 3～4 割を稼ぐ。
- ・ここ 1 年は、6 月の株主総会シーズンが終わった後に、営業にいる 50 人はお盆までに全員 1 週間休めと言われている。年末は 12/23 から通常の仕事始めまで 2 週間休み。
- ・よくいうとメリハリがきいている働き方で、業務の繁閑を平準化しないで、2 週間休みをとれるからその前に頑張れるところもある。年休もしっかりとっている。
- ・以前は分業ではなくて、皆が全ての業務を行うという形だったが、顧客も増え、人員も増え、営業、顧客対応をする部門、レポート等を作る部門、レポートを作るための調査を行う部門に分かれている。顧客対応以外の部門はルーティン業務が多いので 9 時～17 時で業務が終了するが、顧客対応がある部門に残業が多い。最近はその部門で、残業を減らすように取り組んでいる。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・電通事件が報道されてから、ここ 1、2 年、残業に対して社長が厳しく言うようになった。もともと社長は 22 時、23 時まで残業することを推奨していなかったが、中には仕事が好きな人間が会社に残っていた。社長が「遅くまで残っている人間は出来が悪いと評価する」と言ったので、現在は 18 時半頃には退勤するようにしている。残業削減には、このように、世の中の流れもあり、社長が号令をかけたことが大きかった。
- ・残業しているのは、パフォーマンスのいい上位 2 割ではなく、中間層の 6 割の人たち。その人たちには、作業の完成度は 6 割でいいと指導し、残業を減らしている。
- ・パフォーマンスのいい上位 2 割の人たちは、自らの判断で、私用の携帯電話で勤務時間外にも顧客と連絡をとるなどのやり方をとっていることから、管理を完璧にすることは難しい。性善説で本人に任せるしかない。
- ・仕事は作り出そうと思えば作れるもの。細部まで拘らなくても、60 点であれば良いという考えでいる。仕事のメリハリの付け方は普段から口頭で提案している。
- ・残業は完全には禁止していない。PC を持ち帰り、自宅で仕事をすることもある。PC の持ち帰りは上長への事前申告が必要である。
- ・残業削減策について、22 時で PC を含め一斉に強制終了する方法も考えたが、突発的に発生する業務への対応が難しくなるため、そこまでは実際難しい。突発対応が難しい場合

に顧客から仕事を断られることへの懸念がある。22 時、23 時に、明日の 8 時までに必要な資料の確認依頼が来ることもある。

- ・自身も本田宗一郎のように、「仕事より楽しいことはない」という考えが根底にあるため、残業を減らすための根本的な策を検討していないかもしれない。つまり、もう帰りたいと言う人を帰すのは良いが、仕事をやりたいと言っている人を止めてはならないというところで考え方が止まっている。「仕事は生活のための手段です」という人は、一生懸命やらせてもいいアウトプットが出ないため、帰りたいのであれば、もちろんそういう働き方もあるということを示している。そういう人の評価は低くなる。仕事が面白くて、自ら進んで仕事をして、残業時間が多くなっている人への残業削減策については、真剣に考えてないのかもしれない。
- ・一律な強い残業規制は、マイナス部分がある。やる気がある人のやる気を削いでしまうので、個人的には、総合職と地域限定職のように、働き方を選べる方が良いと思う。年齢や経験を重ねるとともに働き方への希望や期待が変わることがあるので、その時々で選べるのがいいのかもしれない。

#### **部門の業務管理・部下管理**

- ・日中は予定がどんどんグループウェアの予定表に入ってくる。現在はプレイングマネージャーというよりは、いかに各チームがうまくやって会社の業績に貢献するかに力を注いでいる。案件によっては、自らプレイングマネージャーとして動くこともある。
- ・直属の上司は取締役であるが、社長に直接相談することが多い。風通しがよい職場である。自身の不在時には、課長クラスが社長に直接相談することもある。
- ・100 数十名の会社なので、社長がよく個々人の様子を見ている。社員は、プライドが高いため、自分からギブアップを言えず、上司から声をかけてくれることを待っている。そのため、限界と感じた場合には、当人との関係性を考慮して適切な人から声をかけている。そのような、「限界」として担当業務から外すケースは数年に 1 件ぐらい。今はもう少し上手く回るようにシステマティックになってきている。
- ・仕事を獲得した人が担当者になるため、有能な社員は担当企業も増える。労働時間が増えてきた場合には、担当者呼び、担当の割り振りについて相談する。
- ・半年に一度、自己評価シートを書く機会があり、各自が目標を書いて、その達成度を課長が評価する。部長と課長の評価はほぼ同じ。
- ・高い評価を得たい、高い給与を得たいから長い時間働くということはない。売り上げを上げてさえいれば、極端なことを言えば遊んでいたっていい、と社長は言っている。
- ・仕事が取れない、できが悪い時ほど、遅くまで資料を作っているところがある。少しでも貢献していると思いたい、不安なのだと思う。遅くまで仕事をして、頑張りを見せたいが、個人的には頑張りのベクトルが違うと思う。

- ・自分で仕事をどんどんとってきて、面白くて、仕事をやるなと言ってもやりたい人にどのように声かけをしたらよいのか、難しい。仕事のセーブはかけないが、健康には気をつけるように言っている。顔色が悪い、スーツをほとんど変えていないなどのサインを見て、だめそうに思える場合は、仕事量を調整するなど手を差し伸べるようにしている。
- ・部下のマネージャー（課長相当）の労働時間が長く、指導をしている。マネージャーは仕事が一番楽しいポジション。ある程度権限もあり、1日5万円までは飲み食いしていい形になっている。マネージャー職は、プレイングマネージャーで、30代で、体も無理がきき、仕事が面白く、自分でやった方が早いので、やってしまう。
- ・マネージャーは管理監督者扱い。そういう意味で労働時間が長くなりがちだが、一番の理由は、仕事が面白いから。マネージャーの退職率は低い。退職者は、過重労働ではなく、仕事が合わない、この会社にいると迷惑をかけると思い辞める人が多いと思う。身体を壊す人はほとんどいない。
- ・普段から、部下とのコミュニケーションをとっている。一緒にお酒を飲んだり、本人を昼食に誘うなどして、一対一で話すようにしている。
- ・感受性が強い人間が意外に多く、情報収集をしていると、異変に気づく人がおり、メールで情報が流れてくることがある。健康をこわす場合、プライベートの問題なのか、仕事の問題なのか、原因の見極めが難しい。3、4年前に比べると、入社時間は遅く、退社時間は早くなっているので、仕事量については問題ないと思う。
- ・付随サービスの、金にならないような仕事はするなと部下に言っている。そういうことをやっている人間が遅い時間まで残業している。それは当社のノウハウを安く売っているものでもあり、契約外だと助言しているが、それでも直らなければ、自身が直接顧客と話すこともある。
- ・自ら仕事を自宅に持ち帰り、進める部下は、多くの残業がつくことになる。やる気のある者がどんどん仕事を進めることを防ぐことには、苦勞している。みんなのいる前で「やるな」とあえて言ったり、メールを送って記録を残したりしている。ただ、根本的な解決にはなっていない。
- ・人が足りないのか、と考えたこともあるが、できのいい人は、自分のように仕事ができる人がもう一人欲しいのであって、そうでない人が2、3人いても変わらないと考えている。そうすると、人員を増やしても仕方がない。担当顧客数を調整する（減らす）ほかはない。



## 事例 24

ヒアリング日時：R1.11.25

性別・年齢：男・60代

業種・職業：運輸【経営企画】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：経営企画部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：3～5人

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・運輸業。海外の航空会社の日本法人。
- ・経営企画部門の部長職。営業戦略を担当。企画部門であるが、営業に近い業務を行っている。年間予算の策定、時期ごとの航空運賃の決定、売り上げデータを分析し、日本のポジショニングや目標達成への見通しを立てる等、タスクの幅は広い。
- ・勤続約30年。30歳の時に入社した。30代で管理職になった。

### 働き方・労働時間

- ・所定就業時刻は9:00～17:30。部署によっては2～3年前からフレックスタイム制が適用されており、コアタイムは10:00～16:00。
- ・部の主たる業務は、旅行会社や企業などの顧客対応をする営業部門との連携であり、連携がとりやすいように、営業部門と就業時刻があまりずれないようにしている。
- ・業務には繁閑があり、予算づくりや価格設定の時期等は、所定労働時間に収まらないときもある。9～11月の時期が忙しく、20～21時まで残業していることがある。
- ・残業は部下自身でマネジメントしている。残業時は、出勤簿に手書きで記録している。
- ・残業の上限時間は決められている。上限時間をオーバーすることはほとんどない。時間外労働が1ヶ月40時間を超える人はいない。早出残業をしている人も少ない。
- ・労働組合はあり、36協定もあるが、組合に入っていない社員が多い。組合は形式的なもので、実質的には機能していない。
- ・残業の承認については、事前申請の手続きはなく、全て事後承認で管理している。管理者として自身が部下の残業に付き合っただけで会社に残っていることはない。残業している部下について、残業時にどういう業務を行っているかを確認することもない。社内には、残業代欲しさに仕事をするような者はいない。
- ・自身は管理職のため所定労働時間は関係ない。時間外手当は支給されない。22時以降の手当もない。休日出勤時も代休はない。管理監督者扱いになっていると思う。
- ・忙しい時期は、7:00頃の早い時間、静かなうちに出勤している。
- ・残業代がつく部署とつかない部署がある。電話を取ったり、旅行会社と対応しているオペ

レーション系の部門は、残業代がつく。財務絡みの部署はつけていない。営業部門で外勤の多い部署は残業代がつかないが、効率がよければ直行直帰もできる。また管理職以外では、土日出勤をするとき、代休を取っている。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・年休取得については、ワークライフバランスを重視するという会社全体の意向もある。日本支社のみでなく、現地の本社から指示がきている。本社のある国では、日本のように2年経過したら年休の取得権利が消滅するという事はない。年休は、財務的に見ると給料になるので、それがどんどん積み上がっていくと、財務上の問題になる。そこで、強制的にとらせるぐらいのことを本社ではやっている。また、国柄から、とって当たり前という雰囲気、年休の4週間はほぼ全員が消化している。
- ・年休取得100%が人事考課基準にもなっている。ただ、台帳上は全員取得率100%になっているが、上位管理職の中には、形式上は有給休暇をとりながらも仕事をしている人もいる。
- ・経費精算、出張申請もオンラインで行っている。本社では3年ぐらい前に始まり、日本支社では昨年導入された。休暇申請、時間外労働の管理は、日本支社は紙ベースで行っているが、本社はすでにデジタル化されている。最終的なデータは本社に残る。日本の人事は紙ベースの申請に基づき、本社システム内の日本支社の部分に記録を残している。デジタル化は、本社以外の支社でも導入されているところもあるので、日本支社でも1～2年のうちには導入されると考えている。

### 部門の業務管理・部下管理

- ・自身の部下は40～50代のベテランが多く、細かく指示出しをする必要がない。
- ・部下との情報共有は、口頭と必要時には文書で行っている。
- ・2週間に一度、全管理職（10人弱）が集まり情報交換をする。必要時は議事録を作るが、議事録に時間を費やすのが無駄という考えもあり、まず口頭で共有し、必要なものを文書化するようにするなど、効率化を図っている。経営陣は、報告書を作るために時間をかけるのであれば、営業であれば外回り、財務であれば早く退社したほうがよいと考えている。
- ・部下たちの年休取得ができるよう、管理職である自分が調整弁的役割を果たし、部下の業務を担当することがある。自身もきっちり年休をとっている。管理職が率先してとり、年休をとりやすい雰囲気を作るようにしている。
- ・日本支社の人数が少ないのは、コミュニケーションがとりやすいし、誰が何をやっているのが大体わかるので、よいと思う。
- ・社員の平均年齢は、50歳を超えている。欠員補充を認められることもあるが、人件費の関係で、本社から人員補充の許可がなかなか出ない。日本支社の採用は、社長決裁が必要

で、派遣労働者、パート職員を活用する際についても同様。

## 事例 25

ヒアリング日時：R1.11.26

性別・年齢：男・50代

業種・職業：電気機器製造【情報システム】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：その他（情報システム）

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：3～5人

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・電気計測器、産業機械、通信機器を製造。機器のメインユーザーは国内や海外の通信会社である。主力商品は、基地局を作るための測定器や通信の測定器。
- ・社内の情報システム系の運用、保守、システム導入時の企画を行う部署の課長をしている。部署は、セキュリティ、通信、インフラ構築、データベース等にグループが分かれている。自身はデータベースと通信を担当している。社内の Wi-Fi 環境、LAN の環境を作るインフラ系、データベース、ファイルサーバを作る業務である。課長になって 15 年以上。勤続 30 年以上。
- ・部下は 5 人程度で、データベース、通信インフラを作っている。部門全体では 50 人くらいの社員がいる。
- ・社内には職務等級があり、マネージャーになるためにはマネジメント試験に受からないといけない。年功序列では課長になれない。マネジメント試験を受けるレベルにない社員は、専門職の形で職能等級が上がっていく。
- ・新卒採用をしている。退職者は多くはない。全体的な平均年齢は 40 代前半。

### 働き方・労働時間

- ・所定就業時刻は 8:30～17:00。部下はフレックスタイム制が適用されている（コアタイムは 9:30～15:30）。コアタイムは、以前は 10 時からで使い勝手良かったが、他部門とミーティングができないという理由で 9 時半からになり、あまり自由がきかなくなった。子育て等の理由があれば申請し、10 時半からのフレックスが可能になっている。
- ・社員は、IC カードで出退勤管理されている。朝から、違う建屋の別部署で仕事をしている場合などは、システム上では出勤とならないので、月末に各自が理由を書いてシステム上で修正し、その後マネージャーが承認する。
- ・時間外労働の上限は、3 ヶ月で最長 180 時間。1 ヶ月 40 時間以内。労働組合と 36 協定を締結している。時間外労働が月 40 時間を超える時は、部門長がシステムを通じて組合に事前に申請書を出している。会社への申請は不要である。開発系の部署では、時間外労働 80 時間という申請が時々ある。

- ・ 時間外労働 80 時間を超えるための申請は、開発部門で出されることが多い。クライアントの関係で締切を守らなければならないため、残業が多くなってしまう。これに対して間接部門は規制がかけやすく、先延ばしできるため、残業はそこまで発生しない。
- ・ 22 時以降が深夜残業にあたる。会社では 22:00 ～ 22:30 が休憩時間とされており、この時間に残業してもカウントはされない。午前 2 ～ 3 時まで仕事をした場合、次の日の午前中出勤をしてはいけないといった会社としてのルールがある。勤務間隔をあげることは健康確保を目的としたもので、組合との 36 協定の中で決められている。
- ・ 課長以上になった時点で、労働組合から抜けて、管理監督者扱いになり、時間管理されておらず、時間外手当も休日手当も支給されなくなる。その分、役職に応じた給料が支給される給与体系である。課長以上に比べ、係長で残業したほうが、給料は良い。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・ 残業時間の管理は、これまでは 15 分単位で行っていたが、1 分単位で行うようになった。仕事を理由として会社に残っているならば残業として管理しなければならず、その場合は残業する理由を書いている。こうした管理は法令対応を理由として行っている。17 時半以降は私的理由で会社に残っていることは許されない。そして、19 時になったら全社的に電気が消され、空調も切られる。約 2 年前からそのような取組みが始まった。
- ・ 管理職の時間外労働も把握するようになった。その取組みを導入した最初の月は、残業が月数百時間ついた人もいたが、3 ヶ月すると残業の数値が縮小している。会社は、時間外労働が多くなると自制を促したり、1 ヶ月や 3 ヶ月の上限を超えると健康指導を実施する。労働時間は、あくまで自己申告である。
- ・ 残業するには、事前に申請し、上司に承認を得ることが必要。部門として、所定外労働 1 ヶ月 20 時間以内というローカルルールがある。以前は残業を最大 40 時間行っていた。残業の削減は、働き方改革の推進、経費削減として、部門長の評価につながる。月 20 時間以内というローカルルールを部下に守らせる事は、自身の評価に反映される。
- ・ 22 時半を超えて深夜残業手当がつく部下は、他部署にはいるが、自身の部下にはいない。自分が担当する部門は間接部門のため、仕事の期限を先延ばしできる。例えば、以前は 1 週間で終わらせた仕事を、今は 10 日でやっている。
- ・ ここ 5 年くらい、経営者が「見える化」を進めている。国内、海外の同業他社との競争が厳しく、予算に対する進捗が見えないと経営判断できないためである。スピーディーに、どこに投資するかを経営判断していく。
- ・ 営業部門では、営業管理ソフトを導入し、行動管理をしている。以前は日報に記録していたものを、現在はスマホやタブレットで入力している。上司は、部下が入力したデータを、ソフトを通じて確認することができる。5 年くらい前に導入された。それ以前は、ワードソフトで日報や週報を作成し、それを週に一度、管理職経由で役職者に提出していた。そ

れでは見える化が進まないなので、新しいシステムを導入し、今は全てデジタルで行っている。今のシステムになって営業活動の進捗をリアルタイムで共有できたり、グラフ化できる。受注ができそうか、予算に対してどのくらい受注できているかが、日々グラフ化されていく。

- ・仕事の効率化・合理化についての会社の方針は、RPA、AI に仕事を任せる等の自動化である。毎月の棚卸しなどのルーティンの仕事は、2 日かけていたところ、AI を用いて 30 分位で完了している。PC への入力や比較も、AI が行っている。その他、倉庫は自動ピッキングになっている。機械化したことにより、残業をしなくても業務が終わるようになっている。ただ、RPA の推進によって、それまで息抜きになっていた単純作業が削減され、面倒な仕事ばかりが残ったため、かえって労働強化になっている面もある。
- ・マネージャークラスは、働き方改革という名目がある中で、会社で仕事がしづらいため、自宅に仕事を持ち出し、VPN を活用して、会社対応の PC で仕事をしている。管理職はもとから社外で仕事をやってよい体制になっていたが、一般社員はやってはいけないことになっている。
- ・働き方改革によって、管理職の業務量がかなり増えている。部下の仕事が終わらない場合は管理職の業務となる。そのため、休日に自宅で仕事をしたり、休日出勤したりしている。また、働き方改革によって煩雑な業務が増えた。残業理由に関する部下のコメントを細かくチェックし、各個人の残業時間を集計する作業が、煩雑な業務にあたる。マネージャークラスにも健康管理のために記録を付けるように言われ、理由を書かされるようになった。こうした細かな残業管理はとんでもない制度と皆言っている。
- ・残業削減によって給与が減少した。会社は働き方改革を理由としてコストカットをしているところがある。残業削減策は、会社としてはいいことだらけで、従業員は逆らえない。残業代としてもらっていた分の数十万の収入がなくなった。お金がなくなって時間ばかりできた。表向きとしてはこれまでも生活残業はなかったことになっているが、実態は残業代込みで仕事をしていた。
- ・10 年前、「ワークシェア」の取組みが行われた時は、週 3 日就業となり、給与が半分になった。同時期に、会社は就業日数を減らす代わりに副業を認めた。
- ・会社の厳しい残業管理に対して、組合は「痛し痒し」だろう。それは、それまで生活残業の人もいたため残業削減にそこまで積極的になれず、かといって会社の残業削減策に対して表立って反対できない。
- ・組合は、「残業を減らすのであれば給料を上げてくれ」という交渉を会社と行っている。営業は、営業手当が支給され、それまでみなし残業として基本的に毎月 20 時間分残業をつけていたが、働き方改革で営業のみサービス残業が多いと思われるため、今年から 10 時間分だけ固定でみなし、それ以外は実働分をつけるようになった。労働組合が、働き方改革の規制強化に対して、社員のモチベーション低下を防ぐためのソフトランディ



ングをさせようとしている。

- ・残業を規制することによって、かえってストレスがかかる。自分の好きなように仕事ができず、いろいろな規制の中で納期を守らなくてはならないことがストレスになる。自分は、仕事があるときは残業し、片付けるような働き方をとってきた。仕事をいつどのくらいやるかは、これまで自分のペースで行えたが、いまはそれを平準化しなければならない。このように自由度が減ってきたのがストレスになっている。
- ・会社からは有給休暇を取りなさいと言われるが、仕事が終わらないのに有給休暇なんか取れないと言う人がたくさんいる。「それでも有給休暇を取れと言うなら家で仕事しますよ」と捨て台詞を言う人もいる。
- ・部下の時間管理が厳格になる中で、部下が業務をやらない分のしわ寄せがマネージャーにきている。ここ 10 年位でマネージャー職を増やしている。マネージャー 1 人、部下 1 人ということも珍しくなく、営業部門では特に多い。みなプレイングマネージャーである。マネージャーで土日どちらも休みをとれている人はいないと思う。マネージャーも休日出勤と深夜残業（22 時半以降）の手当は支給されるが、そうした時間に勤務した記録をつけている人はほとんど聞いたことがない。
- ・労働時間管理は完全フレックスのような形が良いと思う。以前は完全フレックス制をとっていたが、その時は、技術職は昼まで出社しない人もいた。深夜まで残業し、午前中まで寝ているというスタイルが合っていたようであるが、他の部門から午前中にミーティングができないことが非効率と言われ、以前は 10:30 ～ 14:30 だったコアタイムが短くなった。完全フレックスは自分で時間調整ができるためストレスもたまらない。開発部門の社員はそれが楽だと言っていた。しかし今はそれができなくなっている。
- ・裁量労働制は、健康管理のこともあり、組合から反対意見が出て一般職には導入されていない。会社としては、結果重視なので、一般職に裁量労働制を導入しても構わないと思っている。
- ・会社は、働きやすい環境になるよう考えている。理想形は、フリーデスク、フリーアドレスで、好きなところに座り、業務をし、好きなところでミーティングすることである。服装も自由になった。しかし、この形は、現場の業務としてはやりづらい。
- ・会社トップは、海外のように、業務目標だけを達成すれば自由な服装で自由な時間に出勤してよいというような社風にしたいと思っているが、一方で、法令もあるため、時間管理を厳格にする働き方改革も取り入れている。両者のいいところ取りをしようとするため、どんどん窮屈に、働きづらくなっていると感じている。
- ・会社として社員をコントロールしていることをデータとして残さないと法令上困ることになるため、出社時の厳格な時間管理を実施している。在宅勤務は、社員のコントロールが厳密にできないため認めていない。

## 部門の業務管理・部下管理

- ・一般社員に対しては、計画を立て、決められたスケジュール内で仕事をするように指示している。期限内に終わらなそうな場合は、その業務を他の社員に割り当てるために、早めに報告するように伝えている。
- ・一般職とマネージャーの評価は1年に一度実施している。本人がその業務に対してどう思っているかを聞く。そこでストレスがあるのであれば、どうしたら良いのかを聞き、コメントをつけて人事に提出する。一般職の評価は、ボーナスの査定が年2回と昇給が1回の合計3回ある。相対評価であり、部門長が判断するための調整会議がある。将来のマネージャー候補には、ある程度加味して点数をつけている。
- ・業績評価の対象は、マネージャー以上で、部長は役員が実施する。以前は年1回であったが、現在では年4回となり、締め付けがどんどん厳しくなっていると感じる。一般社員の評価は、業務に対する面談を年に一回と評価を年3回、マネージャーが実施している。
- ・社内では、近年、ストレスチェックの結果が悪化している。高ストレス者は、産業医と面談するのみで、他の対策は行われていない。健康を壊して休職し、そのまま退職という人もいる。部下の不調に対して、声かけで確かめるのは難しい。社内の人間関係がビジネスライクになってきている。親睦会もやらないし、若い人は飲み会も嫌がるため、職場で飲み会を行っても参加者は半分ぐらいしかいない。昔より社内の人間関係は悪くなっている。困っていることがあれば産業医や弁護士に相談してみたらどうかというアドバイスぐらいしかできない。

## 事例 26

ヒアリング日時：R1.12.2

性別・年齢：男・40代

業種・職業：アルミニウム製品の施工等  
【管理職】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・ 金属製品（主にアルミニウム）の設計、施工、取付け、販売を行っている。
- ・ 部下は20人以上で、年齢層は20代～60代と幅広い。営業拠点の拠点長を務める。拠点には倉庫もあり、営業だけでなく、受注に沿った加工をし、顧客に納品するなど、様々な業務を行う。
- ・ 顧客は、法人が多い。売り上げは、アルミサッシなどの建築関連製品が大半。
- ・ 拠点長に就いて約20年。
- ・ 最初の頃は、大きな顧客をもちながら拠点を管理するプレイングマネージャーだったが、ここ10年は管理のみを担当している。
- ・ 競合他社との競争は激しい。飲食の接待は禁止されているが、特に地方では、取引先の慶弔関係の付き合いや忘年会への参加など、価格以外で取引先との関係が成約に影響することもあり、認めざるを得ない。会社には、違う形で報告しているが、薄々は了解している。競合他社が取引先企業と懇意にする中で、自社だけ辞退するのは難しい。

### 働き方・労働時間

- ・ 所定就業時刻は8:30～17:30。残業は自己申告制。18時半には退勤させることになっており、実際、遅くても19時か20時には退勤している。
- ・ 出退勤はタイムレコーダーを押している。記録は、本社に記録される。本社から、長い労働時間の理由を聞かれる等の差し戻しはないが、10年前の分業制になる前はあった。
- ・ 残業は、紙やメール添付で事前に申請する。イレギュラーに発生した残業については、事務職員が申請を見て自身に電話連絡をし、承認をしている。それ以外の残業は、申請はあるが、自身への事前の連絡はなく、事後的に書類を見ている。
- ・ 以前は会社全体として労働時間が長かった。土日もないくらい忙しく、平日は、終わらなければ徹夜で、エンドレスで見積もりを行っていた。いまは、土日休みが基本になり、必要ときは申告制で出勤する。平日は19～20時には退勤するようになった。
- ・ 課長以上は残業手当等が支給されず、申告してもしなくても同じなので、残業をほとんど

申告していない。深夜や休日に勤務することもあるが、申告しないことが多い。それは、人件費が上がってしまい、ほかの人に回すべき分が回せなくなると考えるため。自身の深夜手当、部下の時間外手当や深夜・休日手当は、支店予算の人件費の中から出ている。

- ・現場で働く配送、施工をしている部下は、早く業務を開始し、早く帰ることもある。8時間の労働時間があれば、早出、早帰りが可能と伝えている。以前は早出手当をつけ、定時までの勤務であったが、午後には仕事がなく時間が余ることもあったため変更された。飲食業の店舗工事などでの夜間作業もあるため、遅い時間まで仕事がかかった場合には、翌日の出勤時間を遅くするようにしている。仕事が深夜の時間帯にかかった場合は、深夜手当を支給している。深夜残業は事前申告制である。
- ・イレギュラーに残業が発生するのは、現場のミスによって処理に時間がかかるような場合。そのような場合は事前に自身に報告するよう伝えている。それは、事故が起きた場合の後の報告より、事前に芽を摘むような危機管理の方針からである。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・働き方を見直そうという会社の動きは、ここ10年くらい。きっかけは、収益構造が悪くなり、不良債権があったこと。当時は離職者が多かった。労働に見合った給与でないことと、自分が思う職域に進めない、現場から営業に上がりたいがなかなか営業に上がれないといったことに起因するやりがい不足が原因だったように思う。
- ・いまの若い人は休日出勤などを快く思っていない。昔は、年間予算を決めたら休日出勤をいとわず必死にやっていた。
- ・会社の方針によって残業時間は短くなったが、業務量は減っていない。
- ・会社の方針としては時短を掲げているが、現場では時短はうまくいっていない。顧客サイドも定時以外は働かないとなれば問題は解決するが、実際はそうはならない。そんな中で数字を上げるとなると、顧客の都合が優先となり、時短は難しくなる。
- ・競合他社との競争が厳しいため、残業なしでやっていくことは難しい。会社としてまだ仕事を選べる状況にはなく、がむしゃらに仕事をとっていかなければならない。他社にはない技術が自社にあれば、仕事を優位に進められると思うが、そうではない。
- ・以前は、ノー残業デーを設定し、決まった時間に1回電源を落とす残業削減策をやっていた。しかし実際は、タイムカードを一度押し、その後に業務に戻っていた。ノー残業デーを設置した会社方針の建前上、タイムカードを押した後に業務を行った分については、サービス残業になっていた。結果、残業手当がつかないことへの不平不満が出て、ノー残業デーは現実的に無理だということで撤回になった。
- ・10年ほど前に会社の方針が変わった。それまでは工程を1人で全部見ていたが、営業、積算、工程管理などの分業制にし、各工程のスペシャリストを養成する方向になった。1人で全ての工程を担当していた時は、個人による仕事量の差が大きかった。分業制にした

ことで、個々人のできる、できないにかかわらず会社として仕事を回していけるようになった。守備範囲を狭くし、その分効率がよくなったと感じる。分業制になっても、業務のローテーションを組んで、他の業務の経験を積めるようにしている。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・自身は、通常は管理業務に徹しているが、積算、工程管理等、大変そうなところを見つけてはそこを援助するようにしている。
- ・部門ごと（事務所内、現場内、倉庫・工場内）のミーティングを毎朝行っている。自分も参加している。
- ・現場の工程管理表をよく眺めている。営業担当者は自分の現場しか見ないが、それ以外も含め全体的に見るようにしている。
- ・よく倉庫に出向き、作業が順調に流れているか、作業工程が適切に行われているかを確認する。現場にもたまに出向く。営業担当者に内緒で顧客先に立ち寄って会社の評価を聞くこともある。そこで得た情報をもとに、後のミーティングで営業担当者に確認する。それは、会社には良い報告をするが、実際には違っていることもあるため。そういう事態が発生した場合は、部門長に再度確認するように依頼するが、部門長はプレイングマネージャーであるため、なかなか動いてくれないこともある。
- ・10年前までは個々人で工程管理をしていたが、現在は毎日ミーティングをし、コミュニケーションをとっている。以前は、担当者に聞かないと、そのお客さんの中身はわからないという状況であったが、改善された。
- ・工場の中で、忙しい期間があらかじめわかっている時はパート社員を採用して人員を補充したり、他拠点から応援要員を呼ぶなどして対応している。採用するパートは、過去に当社で働いたことのある人が多い。現場の取り付け施工をしてもらうこともある。契約は本社が担当する。
- ・配置転換の希望は、年に一度、面談時に自己申告してもらう。まず部門長と話し合い、その後自身も含めて話を聞く。
- ・配置転換は、営業職であればベテラン社員に指導してもらうなどして一人前にしてもらうが、工場での加工や現場の取り付け業務で一人前を育てるほうが難しい。
- ・給与は、定期昇給の部分は本社で決め、職能で上がるさじ加減については拠点の業績評価で上げている。評価については、まず拠点の評価があり、個人の評価がある。個人評価は、拠点内での絶対評価である。拠点の評価が悪いと、個人の評価が高くても、評価は下がってしまう。評価を行ったら、本社に報告する。
- ・会社に来られなくなって退職してしまった人が何人かいる。メンタル面での不調が多い。不調の原因は、営業職であれば、営業成績へのプレッシャー、積算担当者であれば、業務が多すぎ、やりがいを持てなかった等であり、現場担当者であれば、現場トラブルが起こ

り、文句を言われた等であり、職場内でのいじめの例もあった。

- ・ 休み始めて1～2日の時は、部門長が本人の家に行き、休んでいる理由を話してもらう。その結果を、拠点内で協議し、配置替え、仕事量の軽減などを検討し、その結果を本人に伝え、会社に出てくれるよう頼む。それで出てくる人もいれば、出てきてもまた休む人もいる。再度、本人の話を聞きに、自身が出向くこともある。
- ・ 幹部候補、支店長候補を育てることも、自身に対する評価要素になっている。そのため、拠点長権限で、部下の配置替えを行い、いろいろな経験を積ませて人材を育成している。



## 事例 27

ヒアリング日時：R1.12.6

性別・年齢：女・50代

業種・職業：情報サービス【企画】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：商品・サービス企画部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：3年以上5年未満

部下の人数：3～5人

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・ 商店、企業、公共施設等の電話番号等のデータを収集し、データを販売している。
- ・ 海外の専門家と連絡（通常はメール）をとって情報提供を受ける業務。
- ・ 管理職の中での昇格試験を受けて異動するのが社内ルール。ただ、人事制度上、40歳すぎたからしか課長になれない。

### 働き方・労働時間

- ・ 所定就業時刻は 9:00～17:30。コアタイム 11:00～15:00 のフレックスタイム制適用。
- ・ 自分は朝 7 時台には会社に出勤している。管理職でも残業が長いと会社から指導が入るので、仕事が多い場合は朝来るようにしていて、夜は 19 時くらいには退勤する。
- ・ 相互応援で仕事をしているため、もともと担当していた仕事をヘルプで行くなど、他の部の仕事を兼務することもあり、忙しい。
- ・ 部下は全員フレックスタイム制が適用されているが、全員 9 時に出勤している。フレックスタイム制導入直後は、当時の上長は、ミーティングはコアタイムにする方針にしていたが、今はあまり考慮されず、9 時に会議が入ったりしている。上長も 9 時には出勤していることが多いので、部下は理由がないと出勤時刻を遅くしづらいかもしれない。フレックスタイムで遅い時間に出勤してくると遅刻したような雰囲気になる。
- ・ 前の上長は、自身がフレックスタイムを使わないと皆が使いづらくなるといって、意識的に月に 2 回 10 時頃に出勤していた。部長がそうすると一般社員も柔軟に働きやすくなる。フレックスタイム制は、実質残業時間を調整するときに使われている。
- ・ 部下の 1 人は遠距離通勤者で、17 時半頃までには退勤する。もう 1 人は、子どもが小さいので 9 時ぎりぎりに出社する。繁忙期には 19 時半か 20 時までいることがある。
- ・ 繁忙期には残業することもあるが、閑散期には定時で帰るなど、帳尻合わせをしている。同僚が残っていると帰りづらいため、帰っていいことを伝えるようにしている。
- ・ 部下の場合、所定就業時刻を超えて残業する場合には残業手当が支給される。休日に出勤することはない。
- ・ 出退勤管理は、ID カード、PC のログイン・ログアウトで行っている。自身のチーム内の

ログイン、ログアウト時間のデータを見る権限はあり、人事から部下のログイン、ログアウト時間は、基本的に毎日確認するように言われている。入退室時間を確認する権限はない。

- ・派遣社員のログイン・ログアウト時間をシステム上で確認していなかったことで人事から注意されたことがあった。目視・現認ではなく、システム上で記録に残る形でチェックしなければならないと言われた。
- ・労働組合と 36 協定を結んでいる。時間外労働の上限は高めに設定している。上限は月間 35 時間、年間 360 時間。その数字を超える場合には組合と事前協議が必要になる。35 時間以上の残業や深夜残業の届出を提出し忘れた場合は、管理者の管理がいい加減という理由で、上長から注意される。
- ・月間 35 時間を超えて残業する人は自部署にはいないが、他の担当の仕事ではある。社内で、残業をする人は偏っている。
- ・上長の命令のない残業はしてはいけないというルールになっている。自身が不在の時は自身の上長が代わりに命令すると言う立て付けになっている。その場合、必ず PC を通じて残業の事前申請が必要など、厳格に行っている。休暇を取得するのは事後申請でも理由はいらない。深夜残業になりそうな時は、深夜残業の申請届を提出する。エクセルで作成し、印鑑を押し、紙ベースで部内の庶務担当経由で組合に提出する。
- ・管理職であっても、時間外労働 50 時間が 2 ～ 3 ヶ月続くなど、あまりにも労働時間が長いと、人事から注意される。かつて膨大な量の仕事があり、時間外労働を 50 時間やっていたときもあった。その時は、警告が来るのが嫌だったので、パソコンの電源を切り、机でできる仕事だけ残して残業をしていた。しかし、PC のログイン・ログアウトと出入口の乖離があり（1 時間半程度）、人事から聞き取りをされたこともある。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・ここ 2 ～ 3 年、時間外労働を減らそうという方向で会社が厳しく取り組んでいる。表向きは健康管理、ワーク・ライフ・バランスだが、本音は、会社の収支改善、コスト削減が目的ではないかと思っている。以前は生活残業をしている人がいたが、いまは残業 0 時間の人が多い。以前は、3 人に 1 人は生活残業をしていた印象。
- ・残業削減策について、会社としては、残業時間を削減する目的というより、残業手当の削減、コスト削減のほうが目的として大きいのではないかと。自分には残業手当は出していない。課長職では出る人も一部いる。休日手当も出ない。深夜手当も一定までは出ない。
- ・他の担当の話だが、朝早く会社に着し、PC を早く立ち上げるよう指示があったとのこと。残業規制があるにも関わらず、やらざるを得ない印象を与え、自分の課が忙しいことを上長がアピールしているのではないかと感じた。
- ・仕事量について、業務フローを見直して切り捨てたものもある。例えば、営業では、見込

みのない客へのアプローチをやめた。これまでと同じ量の業務を時間内に押し込むというより、業務自体を選別して効率化していると感じる。また、社内資料は作り込まなくてもいいと言われる。電話会議、テレビ会議の推奨で移動時間を削減したり、出張も人数は最低限とし、役員の抱持ちもいなくなった。

- ・ 部署によっては若手課長同士が仲良くなり、協力体制ができていない。自身のところであるような相互応援も行われていない。相互に応援して業務を減らすという協力をし合うと、業務はもっと減ると思う。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 自分の評価よりも、部下やチームの評価を上げたいと思っている。自身は一次評価者であり、評価の最後の調整は部長が行っている。評価はボーナスに大きく反映され、10万円くらいの差がつく。
- ・ 評価は点数化される。自身の評価と調整後の評価の食い違いはある。二次評価で評価が変わった理由は部長に聞きに行き、伝えられる部分は部下にフィードバックしている。
- ・ 評価は、部内の相対評価である。目標設定は、やや高めにしている。業務への評価に加え、誰かに負荷が偏るのではなく、必ず複数人で業務ができる体制を整えるために、相互協力も目標にあげている。また、個人の能力に照らし合わせた業務の負荷も考えた目標設定をしている。
- ・ ミーティングは、週2回は行い、話をするようにしている。注意など、内容によっては、皆がいないところで、担当者と個別に打ち合わせをするようにしている。
- ・ 仕事を固定化せず、1人で行うと21時までかかるところを、主担当、副担当をつけて仕事をシェアし、19時までに終わらせるようにしている。仕事のシェアに伴い、新たな業務を担当させることもあるが、「高齢だから、女性だからPCは苦手だろう」など、周囲が思い込んでできないと考えていたことが、実は得意だったというケースもあった。
- ・ 部下の業務の進捗管理について、個々が作成する資料を個人のデスクトップ等には置かず、共有フォルダに保存し、誰もがアクセスできるようにするなど、「見える化」するようにしている。仕掛かりでも共有フォルダに入れている。業務に関する工程表を作ることはしていない。
- ・ 女性課長は少ない。下積みの期間が長かったので、早くに課長になった男性社員よりも、下積みの人の気持ちがよくわかる。自身は、年配の課長からアドバイスをよくもらう。
- ・ 自身が女性なので、男性社員の中にはやりづらいと思っている人もいると感じることがある。男性社員に抵抗感を持たれないように、あまり自己主張をしないようにしている。
- ・ メンタルヘルス不調で休職する人が増えている。今把握しているだけでも、5人以上知っている。原因として、同僚、課長とのトラブルが見られる。女性の管理職の休職が増えている。ダイバーシティを推進しているが、女性がやりづらいところがあるのではないかと。

男女関わりなく評価される一方、プレッシャーもかけられる。メンタルヘルス不調は、過重労働の部署に多いわけではなく、人間関係、パワハラが主な原因と感じる。

- ・パワハラの訴えがあると、ヒアリングが入り、自身も第三者の立場で聞き取りをされたことがある。同じことを受けて、同じように叱られても休む人と休まない人がいる。
- ・メンタルヘルス不調になったとき、会社を辞めずに休職とし、情勢が変わるのを待つ人が増えた。不安定な精神状態から診断書をもって、休職になるという人が増えている。昔はそのような場合に会社を辞める人が多かったが、今は手厚い休職制度があり、基本給の7～8割が支給されるため、辞める人が減っている。休職者は、最低でも4、5ヶ月休んでいる。会社の規則では、休職期間は最長2年間であるため、手厚い制度の中で、なんとかして復職しなければという気持ちがそがれていると感じる。復職のタイミングは、本人の意向により、最終的には産業医の判断をもとにしている。復職しても時短勤務（午前中）という復職支援プログラムがある。配置は、原則として元にいた部署に戻る。
- ・産業医のチェックがあり、自分からではなく、産業医から休めと言われた人もいる。
- ・前の部署は、管理職同士のコミュニケーションがとても良好であり、その中で、注意喚起や部下の情報交換をしていた。過去の経験上、管理職同士がうまくいっていると大きな問題が起きないと感じる。
- ・給与体系は年功制ではなく、成果給である。業績評価が年2回ある。等級が自動的に上がるという制度ではなくなり、管理職への昇格試験に受からなければ給料は上がらない。
- ・昇格試験について、表向きにはなっていないが、実際は年齢制限が設けられている。平社員の一つ上の職級は、40歳台前半までに昇格試験に受からなければならない。昇格できなかった45歳を過ぎた平社員のモチベーションを上げていくことが難しい。諦めが早くついてしまい、厳しいと感じる。
- ・自身と同じ部門の人たちは、これ以上昇格の可能性がない年齢の人が多い。ライバル意識はないため、欲がなく、協力できている。

## 事例 28

ヒアリング日時：R1.12.7

性別・年齢：男・50代

業種・職業：旅行【法人営業】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・全国展開する法人向けの旅行会社。支店にはそれぞれ、通常の営業のほか、教育関係の営業の担当があり、支店には数十人の従業員がいる。数十社を担当している。顧客のところへ行き営業をする。
- ・通常の営業はインセンティブ旅行を担当。一般の観光旅行はあまりない。教育営業は、修学旅行を担当している。また、会社でもっている顧客個人の出張に伴う海外航空券の予約業務なども行う。
- ・職場では全体的に男性が多い。経理は女性が多く、自分の担当課は男女半々。営業を担当する課は8割が男性。勤務時間の長さは、営業担当の課のほうが、経理担当の課より長い。
- ・大学卒業して新卒で入社し、勤続20年以上。
- ・部下は10人弱で、そのうち、グループリーダー1人、マネージャー（部下なし）1人である。

### 働き方・労働時間

- ・所定就業時刻は9:15～17:45。
- ・管理職には残業当番制があり、当番時は、周りの人が残っていると帰れない。4日に1回程度あり、残業当番のときは7時に出勤し、21時まで勤務している。当番以外の普通の勤務日は、朝8時頃に出勤し、20時頃に退社で、11時間働いている。
- ・修学旅行やインセンティブ旅行では、社員が添乗する。営業活動も兼ねている。営業の課の社員が足りないときは、自分の課の社員も添乗する。自身も年2回ぐらい添乗する。
- ・添乗の時は、所定の労働時間は関係ない。顧客のスケジュール通り、始まりから終わりまでが労働時間となり、残業の概念はないが、添乗日当がつく。
- ・年休は、新入社員は年10日。自身の年休は年20日であり、毎年1日ずつ年休の日数が増えていく。夏休み、冬休みはないが、年末年始は12/30～1/3まで会社全体で休みをとっている。部下なしマネージャー以下の社員は、年間20日は義務として休まないといけなくて会社から言われているが、管理職は、管理監督者なので、休日を取らなくてもいいことになっている。



- ・社員が休みを取らないと、支店の評価、支店長、支店全員の評価に関わる。支店の評価のうち、50%が営業成績（ノルマ）で、残りの50%は、会社の定める研修に行っているか、自己研鑽をしているか、休みを取れているかなどで評価される。ノルマだけこなしていれば高い評価をとれるわけではない。約10年前からこの評価制度を導入した。
- ・ある程度の年次になるとグループリーダーになる。グループリーダーの後は、マネージャー職になる。その際に、部下ありマネージャーと部下なしマネージャーに分かれる。課の数が限られているので、全員が部下ありになるわけではない。
- ・部下ありマネージャーの場合、手当が月2万円支給されるが、管理監督者扱いとなり、残業代がつかない。部下なしマネージャーの場合は残業代が出る。
- ・36協定で規定される時間外労働の上限時間は、月間40時間、年間360時間。
- ・自身は部下の残業を毎日チェックしている。17時に残業申告をチェックする。17:45から18時まではバッファーで、17:55くらいには「早く帰れ」「パソコンの電源を落とせ」と言う。それを1時間ごとにやっている。毎日半分くらいの人が残業しており、部下を帰す労力が大変。1～2時間残業する人が多い。1時間の残業を申請した人については18:45までなので、18:55には「早く帰れ」と声かけをする。残業申請の1時間で業務が終わらなかった場合、直前追加で延長できる。こうした部下の残業の状況を別の課も含めてチェックし、課ごとに残業申請があった者の一覧を印刷して残業当番に回して共有化している。
- ・朝の残業は、前日に申請がある。申請時、直属の課長がいない場合は、残業当番に伝える形になっている。会社として、朝の方がパフォーマンスが上がるという理由で、朝残業を推奨している。朝残業の推奨に対し、社員の反応は、「しょうがないな」という感じ。朝残業を推奨してからは、5%くらい合計の残業時間が減ってきている。子ども、家庭の事情がある社員への、朝残業への配慮は特にない。
- ・支店長は時間管理にほとんど関わっておらず、課長に任されている。業務配分も課長に任されている。
- ・基本的に業務過多で、本社からくるノルマを達成するには残業しないとできない。IT、システムを活用しても、作業は追いつかない。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・残業管理が厳しくなったのは10年前。支店で労働基準監督署の立入検査があつて指導を受けたことがきっかけとなった。上層部は、顧客などから受ける企業イメージを気にする。当時は、法人旅行の繁忙期である10月頃は「終電で帰れば良いほう」というくらい忙しい期間が2週間くらい続いていた。タクシー代は出ず、従業員が自分で払っていた。今はそのような深夜残業は一切ない。当時は、繁忙期以外も、22時過ぎまでの残業が毎日のようにあり、月40時間以上の残業をしていた。当時もタイムカードはあつたが、タイム



カードを打刻した後に、サービス残業をしていた。

- ・ 残業管理が本当に厳しくなったのは 3 ～ 4 年前からで、働き方改革として、コンプライアンスが強化された。それまではタイムカードを打刻した後にサービス残業をしていたが、PC のログイン・ログアウトまでチェックされるようになった。PC のログイン・ログアウト時間がタイムカードの時間と乖離していると、監査部門から指摘される。
- ・ 労務管理、セキュリティ、個人情報など、コンプライアンス監査が年 1 回あり、監査部門の人が支店にやってきて集中的に確認をする。そこで問題が発見されると、支店の評価が下がる。監査の時期は決まっていないが、1 ヶ月位前に監査の通告がある。
- ・ 残業管理が厳しくなった 3 ～ 4 年前から、朝の残業は 7:15 ～ 9:15 の 2 時間、夜の残業は 17:45 ～ 20:45 までとなった。21 時にオフィスが強制消灯される。
- ・ 労働組合は支店ごとにあるが、影響力はない。休暇が取れていなくても組合からは何も言われない。世間的な風潮の変化があり、ここ 3 ～ 4 年、コンプライアンスを気にする会社主導のトップダウンで働き方改革が進んだ。
- ・ 女性社員で子どもが小さい場合、時短勤務を選択できる（小学校 3 年まで）。家族の介護を必要とする場合も、別の勤務体系があり、社員の中で混在している。時短勤務者に対して、他の社員からの不満はある。時短で業務を行う者の分の業務のしわ寄せが、管理職、一般社員にかかるため。
- ・ 社員の中には、会社の外で、スマホで仕事をしている場合がある。会社から支給されているスマホから、会社のシステムに入ることができる。ただ、スマホだとパフォーマンスが遅いので、資料作りなどの仕事は基本的には会社以外でやらないだろうと考えている。
- ・ 顧客へのメールに、「働き方改革実施中」「営業時間 9 時半から 5 時半」のような文言を入れてささやかなアピールをしている人もいる。本社は、メールに必ず文言を入れるように指導している。勤務時間外に電話がかかることも多いが、会社携帯も含め、留守番対応にしている。
- ・ IT 化は、本社主導で行っている。正式な効果測定は行っていないが、これまで手作業で行っていたものが、PC で打ち込むだけで終了するため、5 ～ 6% ぐらいは業務が効率化されたと思う。例えば、稟議書を持って回ってハンコを押して、という作業がなくなった。印刷や押印の作業をなくしている。あわせて、顧客への訪問を電話やメールで済ます等、対外的な業務についても効率化を図っている。
- ・ 課長の残業時間は増えている。一般社員の仕事が終わらないときは、管理職が引き取って、課長自ら業務を行っている。
- ・ 残業管理が厳しくなり、プレッシャーが大きいのは営業を担当する課である。だましまし対応しているが、闇残業はない。営業担当の課長の残業時間は、自身と同じくらいで、長いことはない。営業は、夕方のアポイントのまま、支店に戻らず直帰することもある。

## 部門の業務管理・部下管理

- ・ ふだん、朝礼で1日の仕事内容を共有している。自分の担当している仕事は、システム内で共有している。月に一度、課全体のミーティングを行う。
- ・ 課の雰囲気はあまり良くない。忙しいが、会社の指示で休みを取らなければならない、メンバーが休みをとる時は誰かが引き継ぐことになるため。
- ・ 案件ごとに担当が決まってくる。忙しい時は、担当外が業務に携わることもあるが、基本的なことくらいしかできない。お互いに助け合う文化はある。
- ・ 自身は、休みの日もメールはチェックする。緊急対応のメールが来るのは、2～3週間に1度くらい。情報共有メールは常にくる。
- ・ 採用は、本社が決定権を持つ。支店の人員数は決まっており、1人増員になると、課されるノルマもそれにしただけで増える。頭数割りの予算配分になっているため。ただ、繁忙期は、支店長の権限で臨時のアルバイトを雇っている。
- ・ パフォーマンスが良くない人を転勤させて欲しいという要望を出すことはある。そうした異動は支店長の権限で行う。
- ・ 地域限定正社員もあり、通勤は自宅から2時間以内。地域限定社員も含め、採用は本社が行う。
- ・ 人材の育成について、新入社員には、1年間、指導役として指導社員がつく。課長が社員の愚痴を聞いたり、飲み連れていくこともある。そうしてメンタル面でのガス抜きをしているが、話を聞くことに時間を取られることも多い。愚痴を聞きながら、仕事の進捗も聞いている。
- ・ 現場でのスケジュール管理ができていないなど、顧客からいろいろ言われることが多いが、社員は慣れてくる。スケジュールがうまく回らない原因は、ホテルやバス会社のこともあるが、旅行会社が全体をハンドリングしなければならない。
- ・ 他の支店ではメンタルヘルス不調で出社できない人が増えていると聞く。ノルマが達成できないなどの悩みが原因で、上司からのプレッシャーではなく、自身の責任感で押しつぶされるケースが多いように見える。適性をみて、部署異動などを行っている。

## 事例 29

ヒアリング日時：R1.12.7

性別・年齢：男・40代

業種・職業：福祉サービス【障害者支援】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：サービス提供部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・知的・精神障害者への支援を行う。
- ・施設では、小1～高3を受け入れ対象として放課後等のデイサービスを行っている。自閉症、発達障害、ダウン症などの子どもを受け入れている。身体障害を持つ児童は受け入れていない。毎日来る児童数は10人ほどである。学校が終わった後、14～15時頃に迎えに行き、施設で個別のプログラムを行う。
- ・施設長も兼ね、管理監督者である。施設の職員数は自分を含めて5人程度で、すべて女性。社員が数名で、他は非常勤。社員で担当の児童を分けている。自身が担当する児童はいない。
- ・個別の支援計画を作成し、保護者から同意を取り付けることが主な業務内容。計画に基づき、正社員が個別の支援プログラムを作っている。平日17時に終わりの会をやって送迎し、18時15分から終礼をやる。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は10:00～19:00。夏休みなどは所定が9:00～18:00に変わる。午前中は会議や研修がある。会議は、全員の会議とプログラムの会議がある。
- ・残業は、通常は20～30分くらいで、多いときでも1時間以内。翌日のプログラム作成が間に合わないときに残業となる。夏休みは10時から児童が来るので忙しい。
- ・施設は土日休業であるため、自身の休日出勤はほとんどない。グループホーム勤務時は、365日24時間サービスをしているので、土日でも電話がかかってくる。
- ・時間管理はタイムカードによる。部下が残業する場合に事前申請は必要ない。本部の経理からシステムを通して明細が届き、毎月タイムカードと照合する。タイムカードが導入されたのは、7、8年くらい前から。時間管理については、会社としては、人事担当が1人しかいないために見切れず、施設管理者の裁量に任されている。
- ・残業時間の明確な上限は定められていない。残業代は支給されず、残業代込みの固定賃金が支払われている。基本給と固定残業代の業務手当が7:3の割合である。
- ・日々のシフトは1枚の紙に希望休を書いてもらう。スタッフ同士の仲が良く、スタッフ間

で休みの調整をしている。年休を年 5 日取得しなければならなくなった。部下は以前から年休をとっていたが、自分とりづらい。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・働き方改革による会社全体の取り組みの変化はない。もともと残業せずに定時に帰ろうという雰囲気がある。3～4年前から、残業しないようにとの指示がくるようになった。
- ・利用者の葬儀等で休日出勤の必要がある場合、施設長の権限で、平日半日代休をとるよう指示し、調整している。
- ・以前は、一部の人に業務が偏り、残業になることもあったが、社内の会議で各自の担当している業務の状況を全員で共有することで、一部の人に残業が偏ることはなくなった。全員がそれぞれ支援プログラムを作り、実施することになり、児童の反応が見られるので、スタッフのモチベーションが上がっている。社員とパート・アルバイトの業務内容が同じになっているが、不満は上がっていない。パート・アルバイトの中で社員になりたい人がいる場合、自身より本部へその希望を伝えている。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・社員間の連携がとれるようにコミュニケーションに気を使っており、通所前に朝礼をしている。障害のレベルに応じて部屋が分かれ、その日の部屋の担当を割り振っている。
- ・パートの採用には、本部の許可が必要。重度の児童の受け入れがなくなる等があると、業務量が減少するため、パートを解雇しなければならなくなる。従業員の採用には、介護福祉士や保育士資格を持っている人を雇った方が、福祉専門職員・児童指導員等配置加算がつき、給付を請求できる。
- ・児童の親の中には、軽度の発達障害がある人もいる。本人も気づいていない。そのために連携が取りづらく、クレームがくることもあり、やりとりに苦労する。
- ・実績報告として、毎月、通所有無、おやつ提供有無など実績の取りまとめを行う。
- ・人員のやりくりが難しい時は、他の施設からヘルプに来てもらう。
- ・いまの施設ではないが、他施設ではメンタル不調などで辞める人もいる。利用者への対応が元になっている。責任感や完璧主義による不全感などが要因と考える。業務が終わらず、休日出勤もあったよう。
- ・社員に対しては人事考課がされているが、パートに対してはない。自身は、支援業務、営業目標、自己計画によって評価される。パンフレットを持って、相談支援事業所を持って営業に行くこともある。関係者会議で、学校、相談支援事業所が集まるときなどに営業活動をしている。放課後等デイサービスは乱立しており、児童の取り扱いになっている。

## 事例 30

ヒアリング日時：R1.12.9

性別・年齢：男・50代

業種・職業：素材の開発【営業開発】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：3～5人

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・新素材を開発し、エネルギー、通信、IT、家電、機械、制御関係のクライアントに提供する。自社では、開発を行うのみで製造は行っていない。従業員は正社員が数十人。
- ・営業部門の部長相当職。顧客に提案営業し、ときに顧客と協働しながら製品を作り上げていく。会社が大きくないため、自身は業務を幅広く見ており、生産部門と調達、採用（正社員・アルバイト両方）、教育も担当している。現場を実質的に回している。部長相当職は自身を含め数名いる。上に、社長や役員がいる。
- ・5年以上前に転職して入社した。それ以前はITサービスの会社にいた。
- ・部下は、約10人。技術部門と掛け持ちの人もある。デバイスの業界別にチームに分かれており、それぞれリーダー（課長相当）を付けて動いてもらっている。社員の主力は40歳前後の人が多い。20代はいない。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～18:00。
- ・会社での残業がある場合と、家でやってもらうこともある。サービス残業的にやってもらうこともある。会社の制度としての在宅勤務はない。
- ・残業管理は、みなし残業でやっている。日々付けており、1日当たり2時間くらいつけている。3時間つける人はあまりいない。みなし残業を何時間つけるかは、責任の量に応じてであり、現実的には勤続年数に応じて行っている。特段の決まりはないので、どのくらい残業をつけるのかは、昇給のような形で、自分や社長が決めている。
- ・時間管理は、自己申告制で、各自がエクセル入力し提出する。自身にも回覧が来るが、細かく確認はしていない。PCのログイン・ログアウトも記録されるが、実際には確認はしていない。遅刻してくる人はいない。残業する際に、残業の許可は特に必要ない。
- ・社員の労働時間は、通常は19時、20時くらいまでであり、みなし残業と同じくらいの時間を残業している。自身は、社長との話が長くなるため、21時、22時くらいまで会社に残っている。
- ・自身も部下も有給休暇はとっている。成果が出るならば、何日休もうといいと思う。



- ・社員の出入りは多い。若い人は、もっと給料の良い会社に転職していく人もいる。
- ・前々職時、会社に泊まり込み、残業代も出なかったが、そこまで苦ではなかった。担当している仕事に満足し、楽しんでいた。今はそのようなモチベーションで働いていないが、60歳になるまでに少しでも形にしたいという思いはある。
- ・会社の居心地というのは考えていない。この規模の会社で現在の業界での立ち位置では、そんなことを考えていられない。
- ・休暇は取っているが、休暇中でも、頭の中では常に仕事のことを考えている。精神的に破綻しかねないこともある。例えば、頻繁ではないが、海外との対応があるときは、自宅に帰ってから夜間に対応することがあるが、なかなか電話が繋がらず、深夜まで対応していることがある。そのような時に、気持ちが滅入る。海外出張もある。案件があれば3ヶ月に5回程度で、相手国は途上国が多い。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・働き方改革について、個人的には賛同している。ただ、グローバルに活躍している人は、そのような考え方はないかもしれない。例えば、自費で本を買ったり、深夜に電話をかけたりするなど、成果を得るために自主的に動いている。
- ・時間をもとにした労働のルールはあったほうが良いと思うが、それに縛られない人たちもいる。例えば、決められた時間になると強制的に電源を全部落としてサーバーにアクセスできなくするのはナンセンスだと思う。顧客により良いものを提供したい、自分がここまでやりたいと思ったら、そこに向かって時間に縛られずやっていく人は世の中にいる。そういう人たちにとって、時間外労働かどうかはどうでもいいことである。
- ・ベンチャーに近いので、やらなければいけないことが多く、売上を伸ばすことが会社の優先事項。社員にもっと働いてもらいたいのので、法定労働時間は短すぎると感じる。
- ・どういう労務管理の方法がいいのかは、社員の仕事に対する意識によって異なると思う。自社では、社員の仕事への意欲が高いため、労務管理の徹底よりも売り上げを稼げるようになることが優先事項になっている。社員数が多くなってくると、仕事をせずに残業代をつけるような人も出てくると思うので、現状の管理方法では難しくなってくると思う。
- ・社長は、労務管理のことは気にしないが、私はそれで良いと思っている。自身もできれば労務管理に関わらないで、売上を稼ぐことに集中したい。社長など一定の役職以上の人が労務管理のことを考えていたら、会社が成り立たない。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・自部署の主な仕事は営業活動。仕事を部下たちにふり、課長がコントロールタワーになってやっているが、うまく回っていない。適宜ミーティングを行い軌道修正している。ミーティングでは結論が出るのが大事と考えているが、出てこないことが多い。ミーティン



グの質がリーダーの質につながると考えている。できる人は内容のあるミーティングをやるが、できない人は、ミーティング終了時に前に進んでいない。

- ・教育の余裕はないが、部下が生産効率を上げたり、成果を出せるようにどう自身がリードできるかを考えている。それまでの経歴や個性によって、配置を考えている。
- ・仕事を人に割り当てるのではなく、人（リーダー）を仕事に割り当てている。割り当てられた人が、そのチーム内で方法を検討し、仕事を進めていく。自身は、チーム内で仕事をどう進めているのかまでは管理していない。
- ・職位 1 個下の部下、つまり、自分のやりたいことを理解してくれ、それを下に伝えてくれるつなぎ役が大事。現在の課長は、自身が採用した。
- ・自宅から会社のシステムに入って仕事をすることはできるが、部下には、アクセスしないように伝えている。組織が大きくなればそこへの対応も必要と考えている。
- ・成果の評価はあいまい。固定給で年に 2 回ボーナスはあるが、個々人の成果に比例しているわけではない。給与は、売り上げと利益、年齢、キャリアで決まる。

## 事例 31

ヒアリング日時：R1.12.10

性別・年齢：男・40代

業種・職業：IT【SE】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：製造・施工部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・プログラム開発やネットワーク構築とその後のメンテナンス、提案など、IT全般を取り扱う会社。システム開発の上流工程を主に担う。従業員は10数人で、正社員のみで、部下はみんな勤続10年以上。自部署では、開発よりも、ネットワーク構築を行っている。
- ・以前は、会社として開発がメインだったが、開発案件はどんどん地方に投げられていく中、いまは8対2くらいの割合でシステム構築がメインになっている。
- ・クライアントとの関係で、いま安定して仕事をくれるのは数社。会社は創業してから数十年経っており、これまでの信頼関係から仕事をくれる。
- ・職種としてはSEだが、全体のスケジュールに対して、進捗管理、SIの状況、管理したりなどの管理側である。
- ・担当は製造・施工部門で、開発以外の全ての業務を見ている。
- ・現在は会社として10件弱の案件を担当している。契約上はほぼ3ヶ月であるが、何年も時間がかかっている案件もある。3ヶ月で上流工程をやって、その後中流工程をやる。工程管理については、納期が厳しいものがある。開始時期を基準に納期を決めたいが、顧客への納期を考慮して工程を考え、その後、納期をどのくらい延ばせるか、顧客と折衝している。
- ・勤続約20年。転職して現在の会社に入社。部長になって10年以上。当時、会社が税務調査を受けて、取締役が一新し、自分が取締役になり、5年ほど担った。当時は数十人の従業員がいたが、将来不安で転職していった人もいた。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～18:00。メインの顧客の就業時刻が8:30～17:15なので、それに合わせている。所定労働時間は8時間としており、8時間を超えないと残業とみなさない。
- ・時間管理はタイムカードで行っている。常駐先にもタイムカードを置かせてもらっている。
- ・自身は8時過ぎに出社しており、部下も8時20分には出社し、最近ではほぼ毎日23時くらいまで残業している。休みは週1日くらい。制度上は週休2日だが、いまは繁忙期なので、休日でも仕事をしないと間に合わない。納期が決まっているので、忙しい時期はスケジ

ルールを組んだ段階でわかる。

- ・社員は皆 23 時くらいまでに残業しており、徹夜している人もいる。それぞれの担当者に作業を割り振っており、担当業務が終わったら帰っていいよと伝えている。
- ・部下が徹夜したと言え「大丈夫？」と声をかけている。リーダー（主任）から、特定の人の残業時間が長くなっていると聞いたら、業務の割り振りを変えたりしている。
- ・主任以下は残業手当が出るが、マネージャークラス以上は残業代がつかない。
- ・年休もあってないようなもの。土日に出勤しても、代休は取れない。その分、夏休みは多くとっており、2～3 週間休んでいる。年間で休むのはそこくらい。10 年前から、8 月はほぼ会社に行かない状態で、周りも、8 月は自分がいないことを認知している。休み中も、気になれば電話などで仕事の確認をしている。部下は、長期に休みを取った後の仕事復帰に不安があるため、自身ほど長期に休みは取らず、小出しにとっている。
- ・残業については、毎月、マネージャー、リーダーから稼働予測を出してもらい、出勤日数にもよるが、実労働時間が 200 時間（残業 40 時間）以上になればケアするように指示している。
- ・休日出勤するときは、リーダー、マネージャーに対して事前申請が必要で、申請書類はメールで送るようになっている。どのくらい休日出勤をしているのか、どのくらいの負荷があるかを個人ごとに管理している。毎月 1 回、予測と実績が上がってくるので、それをみながら、リーダークラスで部下の時間管理について話している。その際、場合によっては部下に休ませるように等の指示をする。リーダー以上に対してはがんばりなさいと言っている。
- ・時間管理のシステム上の登録も自身が行う。エクセルで、月単位、年単位で、平均残業時間、連続勤務の状況がわかるようになっている。
- ・実労働時間が 200 時間（残業 40 時間）を超えたらケアをする。社員が倒れられたら現場が困るので、そうならないようにしている。繁忙期は、ほとんどの社員がケアの対象になるので、その前後で十分休養を取るように伝えている。先に振休を取る人もいる。繁忙期以外は、一般社員の残業は月 20 時間程度であり、マネージャークラスも平均で 30 時間程度である。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・自身が 20 代前半の頃、当時は 36 協定がなくて、社員がばたばた倒れていた。家に週 2 日帰ればよかったくらい。それが 10 年前くらいから変わった。周りの会社から「そんなに働かせて大丈夫？」と言われた。それまでは残業代さえ払ってればいいという考え方だったが、社員が倒れたら会社の不利益になることがわかり、残業を減らしていくことになった。その当時は退職者も多かった。
- ・いまは社員を辞めさせないことを目標にやっている。例えば、休日に出勤したら代休を取

らせるようにしている。その分の業務はマネージャーが請け負う。顧客にも「残業を減らしていきたい」と伝え、顧客から無理なスケジュールを言われた場合は、相手側と折衝するよう伝えている。自身が折衝することもある。管理職が部下の業務を引き受けきれない時は、ビジネスパートナーに頼むこともある。

- ・ 自宅での残業は会社のルールとして禁止しているが、自身は自宅で仕事をすることがある。セキュリティポリシーはクライアントに準拠して厳しく、PCは社外に持ち出せず、紙面を持ち帰ることもできない。USBを使ったら懲戒処分になる。
- ・ 自宅には、クライアントのシステムに接続された専用PCが設置してあり、自宅から確認することができるが、そのPCを確認するのは休みの日ぐらいである。
- ・ クライアント先で勤務している社員のケアが難しい。予定が上がってくるのが1ヶ月後であり、多忙で大変であった部下へのケアが事後になる。忙しくなるのがわかってきて覚悟している部下と、突然忙しくなりプライベートも全て潰されてしまう部下との差ができていく。そういう負荷に対して、マネージャーがうまく管理できていないことがある。

#### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 部下管理について、部下のパフォーマンスを常々見ているわけではない。それぞれの担当から上がってくるのを見て、月締めで管理している。部長－マネージャー（課長）－リーダー（主任）というラインである。自身はプレイングマネージャーであり、現場での業務を一緒に行っている。
- ・ 年間1人2人新しい人が入ってくるが、なじめず、仕事が大変という理由で辞めてしまう。長期勤続の人たちは、自信のなさや面倒のために転職しないのか、安心して働いているから長く勤めているのかはわからない。「慣れているからここでいい」という印象を受けることもある。
- ・ 進捗管理は、週1回のミーティングを行う。発注元や発注元が別契約している工程に関わる他の会社もミーティングに参加する。
- ・ 協力会社の管理は、方向性のみを伝え、結果をもってきてもらうようにしている。具体的な管理は行っていない。
- ・ 案件によっては、マネージャーやリーダーが仕事の管理をしていることもある。ときには自分の知らない案件もあり、トラブルなどが大きくなる前に言ってほしいと部下に伝えている。
- ・ 昔は「なんでもやります」という人が多かったが、いまは「これしかやりません」という人が増え、使いづらいつ感じている。自信がある人たちに、そういうタイプが多い。そういう人ならいらぬという社内の雰囲気があるので、「なんでもやる」という人がいるまで採用を見送っている。
- ・ 部下には、好きなこと、得意分野からやらせてあげるよう、心がけている。そういうふう

に仕事を割り振れとマネージャーに言っている。嫌なことはやらせず、7～8割は好きな仕事をやらせる。一般社員にそのように仕事を割り振り、その分マネージャークラスには嫌なことを10割やれと言っている。

- ・社員のメンタル不調については、プライベートで落ち込んでしまったという話を聞く。クライアントからのクレームもあるが、本人に直にいかないようにしている。
- ・業績評価は年2回行なっている。各マネージャーが取りまとめ、自身のところに持ってくる。短期的な業績は賞与で報い、長期的なもの、成長に関しては給与であげている。評価は自身が決定し、社長に報告する。
- ・自分はプライベートを大事にしており、プライベートが楽しくないと仕事のやる気がおきないものだと言っている。例えば、プライベートで嫌なことがあったら、リセットするまで数日程度は仕事を休んでいいと言っている。

## 事例 32

ヒアリング日時：R1.12.13

性別・年齢：男・50代

業種・職業：飲食サービス【営業統括】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・フランチャイズのファーストフードレストランを展開する会社。正社員が数十人で、パート・アルバイトを含めて1000人以上の社員がいる。
- ・営業全般、人事全般を統括する役職。部長より上の職位である。事業運営の根幹に関わる部分を担当。部長の下に課長相当のエリア担当者がある。エリア担当者は、当人の能力に応じて、4～6店舗を受け持っている。各店舗にはマネージャーがいる。
- ・日々の仕事は、データや直接店舗の状況を確認し、売上の進捗管理、無駄なロスが発生していないか等の費用項目のコントロール、適正な人材配置、アルバイトの負担の確認、コンプライアンス関係の業務を行う。
- ・店舗のアルバイトの人などから、末端の意見を聞いている。1店舗当たりアルバイトが10～20人いる。売上が多い店舗では50人以上いる場合もある。

### 働き方・労働時間

- ・所定就業時刻は9:00～18:00。部下への波及効果を考えて、自身も週労働時間40時間の枠内で仕事をするように心がけている。
- ・店舗は、24時間営業の店舗や、7:00～23:00の店舗があれば、もっと短い店舗もある。
- ・店舗の従業員は1日8時間勤務。残業が発生するときでも、1か月あたり10時間もない。基本的には残業ゼロを目指しているが、人材の適正配置ができていないことがあり、その場合に社員が業務量を残業でカバーしようとする。それを避けるために、ここ3年ほど、まず自身が休みをしっかりとる、仕事を時間内に終わらせるという取組みを始めた。
- ・タイムカードの打刻とともに、店舗に入った時刻、出た時刻も紙面に記録する。
- ・非正規従業員の勤務時間は、短い人で1日3時間くらいからおり、基本的には1日7時間半の勤務でシフトを組んでいる。シフトを組むのは店舗の責任者で、最終責任者はエリア責任者である。
- ・正社員は、2～13時間の範囲で労働時間を変更でき、月間160～180時間におさめるような形の変形労働時間制を適用している。売上は週末に多くなるため、週末に長く働き、平日は短めの時間に設定するなど、業務の繁閑に合わせて調整している。



- ・店舗の労働時間管理について、シフトを月に一度、自身で確認している。週 40 時間の枠内に収まったか、収まらない場合の反省点、改善点が自身に報告され、それを受けて、助言したり、実際に店舗に確認に行ったりしている。
- ・36 協定は店舗ごとに締結している。
- ・学生、主婦は、会社が気にするまでもなく、自分たちで稼ぎの金額を決めているので時間管理は楽であるが、フリーターには稼げるだけ稼ぎたいという考えの人がいるので、その人たちにターゲットを絞って時間管理の指導をしている。フリーターには副業はさせていない。
- ・職務規定に基づきボーナス、時給のアップを行う。職務規定には、どのレベルになると時給が上がるかが示されている。時給は、店舗ごとの売り上げとはリンクしていない。1 つの事業所として同じ仕事をしてもらっているので、売り上げでは差はつけない。モチベーションを下げってしまうことになるため、売り上げが悪くても時給は下げない。
- ・社員は、好きで働いている人間が昔から多く、その人たちを帰らすことが大変だった。労基署の職員に、店舗責任者が「好きで働いているのになぜ帰らなきゃいけないんだ」と食ってかかることもあった。アルバイト社員の中にも好きで長時間働いている者がいた。

#### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・働き方改革は、3 年ほど前から会社で取組みがある。それまでも、日常的に労働時間が長いことはなかったが、事故や客同士のトラブルなどへの対応で、早出や夜遅くなることがあった。
- ・労働環境を改善するため、所定労働時間枠内での勤務を徹底させた。最初はタイムカードを毎日確認していた。端末で全ての社員の勤務状況を確認し（千数百人分）、決められた時間以上働いている社員に対しては、自身が理由を一人ずつに聞いて回った。少しずつ権限をエリア責任者に委譲していった。
- ・1 日あたりの労働時間の上限は、アルバイトは今と変わらず、10 年前から 7 時間半だった。上限時間を守るよう言っていたが、守れておらず、上限を超えていた者もあり、残業代を払っていた。当時は、各従業員が働きたい分だけ働いていたという状況にあった。
- ・現在は正社員の残業が月 10 時間を超えたら、10 時間を超えた理由を聞き、今後どのように残業をゼロにしていくかというコミットメントをしてもらうなど指導をしている。変形労働時間制度も、月間での残業時間を削減するために導入した。
- ・残業ゼロの改革を行うより前は、月 30 時間程度の残業があった。残業時間が月 28 時間になったらそれ以上の残業は抑えようと言っていた。
- ・労基法に合わせて労働時間管理を厳格にしていくと、当社のようにコミュニケーションを重視している企業は関係が希薄になってしまう。以前は、正社員が長時間店舗におり、いろいろな人とコミュニケーションがとれたが、現在は時間の制約があるため、コミュニケ

ーションをとる時間が限られてしまう。希薄になったコミュニケーションを補うために、今はエリア責任者や自身が店舗に出向いてサポートしている。店舗責任者も朝から晩までいるわけではないので、空いたところは全て非正規で運営している。非正規の人たちにポジティブなコメントやサポートをする必要がある。方法として、仕事をしているところを評価し、たまには注意するなど、アルバイトとしてではなく、一人の人間としてみる。そうした会社の姿勢を本人が理解するだけで、全く行動が変わってくる。なぜ、自身が店舗の末端のアルバイトのケアを行う必要があるのかについては、新しくアルバイトを採用した時にかかるトレーニング等の費用はコストであること、人がいなくなると店舗責任者の労働時間が増える可能性があり、それを抑えるために、会社として各店舗をサポートし、最終的には労働環境の破壊を防ぐことが目的。指示型の傾向が強い店舗責任者は、非正規の人と合わず、お店がガタついてしまうので、そのひび割れを自身が埋めている。

- ・夜遅くまで働いた人が、人がいないからという理由で朝のオープン前の時間帯から働くことは、今はない。8時間の勤務間インターバルをとることは、ここ3年くらい、会社の不文律になっている。昔は営業時間は絶対だったが、労務管理と安全管理の観点から運営に最低限必要な人数（店舗が広くても狭くても敷地内に3人いること）のルールがあり、適正な人数で運営できない時間帯が深夜にあるときは、エリア責任者に報告して店を閉めることができるようになっている。
- ・管理職の残業代は、行政の通達に則って変更した。現在は、自分と社長以外は、残業代が出る。総務系を担当している部長にも残業代が出る。管理職にも残業代が出るようになったのは7～10年くらい前からである。店の責任者で裁判になった事例がある。それからは、店の責任者は管理職ではないとして残業代が出ている。エリアマネージャーは管理職だが残業代が出るようになった。売上は企業イメージから多大な影響を受ける。長時間残業や残業代未払いなどがあると、企業イメージが下がり、その影響を受けた5年前は、客数が約半分になった。
- ・残業を極力ゼロにするために、各店舗において店舗管理者から分野ごとの責任者への権限の委譲を強めている。一人に多くの仕事を振らないように、分野ごとに責任者を設け平準化している。店舗管理者以外の責任者を作るための教育・トレーニングを実施し、任せられる人を増やした。人材育成のやり方は、2年前に変更した。それまでは、全責任が店舗管理者にあり、作業を周りにやらせる形であったが、そうすると、店舗管理者の仕事量がどんどん増えることとなっていた。
- ・新しいシステムの導入には、必ず本社直轄の店舗で1年間テストし、システムを検証してから、全国で導入される。
- ・店舗のアルバイトの育成は、会社の責任で行うのではなく、店舗責任者の判断で行なう。正社員が受けるような、専用プログラムがある。人材育成は店舗任せではなく、会社として育成していこうという方針がある。店舗責任者に集中していた責任を、育成された人材

に委譲し、各店舗内のスタッフで配分することで、特定の人の労働時間が長くないように取り組んでいる。導入後の成果について、店舗責任者の仕事のスタイル（参加型、エンパワーメント型、指示型）により、ばらつきがある。事務所ごとに格差がある。

- ・店舗の管理責任者になるには、人材育成プログラムへの参加が必要。ロードマップがあり、プログラムを進めていくと、その役職になれる権利をもらえる。権利をもらったあとは、エリアマネージャーが最終的な承認をし、ポストが空き次第そこに配置する。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・会社には、社員を大切にする文化がある。指示型の店舗責任者には、守るべきものは部下であり、部下の責任は店舗責任者の責任と伝えている。エンゲージメントを大事にすること、そのためには、各人とその仕事ぶりについて話をしたり、評価したり、サポートを常に行うよう伝えている。
- ・業績評価のようなものが、3ヶ月に一度ある。非正規社員は店舗までであるが、店長、正社員の評価は本部まで上がってくる。自身は非正規社員の評価は確認しないが、正社員のパフォーマンスを確認している。
- ・健康管理は、健康診断、ストレスチェックがメイン。
- ・店舗責任者の意欲によって売り上げの上下がある。売り上げが悪い、人材が不足している店には、何かボトルネックがあるはずなのでそれを確認する。その中で、健康問題、メンタルの問題等を深く掘り下げて調べていく。
- ・顧客対応やクレームで悩み、メンタルヘルスを悪くする非正規社員がいる。年5～10人程度であり、本社で引き取っている。本社に顧客対応窓口があり、店舗へのサポートを長年やっている。総務系の部長が引き取り、対応することもある。心の問題を抱える人は、年間で1人程度。休暇を取らせたり、勤務先店舗を移動させるなどの対応をとっている。社内の人間関係、仕事で健康を害するケースはほとんどない。売り上げは店舗責任者の責任ではないので、売り上げで悩む人はいない。

### 事例 33

ヒアリング日時：R1.12.14

性別・年齢：男・50代

業種・職業：建築（内装工事全般）【営業】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

#### 業務概要

- ・建設業。内装工事の自社ブランドの商材を扱い、ゼネコンや工務店からの工事を2次請け、3次請けしている。オフィスのパーテーションやトイレブースの仕切り、付随するタイル、カーペット、電気工事も請ける。同業者は多い。
- ・正社員は、営業を含め数十名。
- ・自身は、本社にある営業所で、新規開拓、設計事務所への販売促進をする部署にいる。加えて、一部地域の営業所の管轄やルート営業の総括をする。
- ・販売促進の部署に部下が数人いる。他に、既存顧客へのルート営業をする関東圏内の営業所にそれぞれ数人の部下がいる。

#### 働き方・労働時間

- ・所定就業時刻は9:00-17:00で、月曜～金曜の勤務。
- ・以前は朝6:45に出勤し、21時に退社する毎日だった。今は身体を壊し、在宅勤務として、家から指示を出している。
- ・在宅勤務になる以前は、自身は月曜から金曜は会社で仕事をし、土日は、ノートPCを持ち帰って家で仕事していた。PCの持ち帰りは、会社から咎められない。デスクトップPCの時は、泊まり込みで仕事をしていた。今でも休日出勤している管理職もいる。
- ・土曜日はある程度ゆっくりし、日曜日はひたすら仕事をしていた。自宅に持ち帰って行う仕事は、会議資料の作成、幹部会議（月1回）の議事録作成など。9時から17時までの会議を、テープおこしをしながら議事録を作成する作業に2週間かかる。輪番で議事録を作成しているため、そうした業務は日曜に自宅で行っている。議事録作成は下位の役職者がやらざるを得ない。
- ・日中は、部下の指導、幹部としての仕事など、やらなければならない仕事が増え、あっという間に18時、19時になる。合間に営業にも行っている。日々の業務が忙しく、1日があっという間に終わり、休みがほとんどとれない。
- ・朝、社員全員の前日分の日報を作成する。日報には、どこに行って誰に会ったか、どんな話をしたか、何をやったか、見積もり数、売上などを記載する。

- ・自分の担当していないエリアの担当者の日報（10 数名）も確認する。日報は、作成者の負担になると共に、読む側の負担にもなっているので、週報でも良いと思っている。
- ・現在の日報の書式に落ち着いたのはここ 10 年くらい。日報の記載は、「〇〇に行った」とだけ書く人などもおり、もうちょっと詳細に書いてほしい場合もあるけど、書ける人と書けない人がいる。
- ・時間管理はタイムカードによる。総務部が管理しており、幹部会（部長以上）で社員の労働時間の状況の数値が出てくる。自身が部下の記録を PC で確認することはできない。
- ・社員は残業しても残業代が支給されないが、代わりに営業手当が支給されている。ただし、タイムカードの記録から実労働時間がわかるので、あまりにも遅くまで仕事をしている場合は、総務から管理職に指導が入る。
- ・部下は平日 9 時から 20 時くらいまで働いており、残業は 1 ヶ月 30 時間程度である。
- ・36 協定で定められている時間外労働の上限時間は、月間 45 時間、年間 360 時間。
- ・残業時間は、80 時間くらいになると、多すぎるのではと総務部長から会議を通じて言われる。注意されるのは一般社員のみで、課長クラス以上は注意されない。残業を注意するのは、会社が何もやっていないのはまずいという意味合いからであろうと考える。自身の部下の残業時間は月 30 時間程度であり、注意するレベルにはない。残業時間は、管理職クラスの方が長い。タイムカードは朝 6 時台に押しても、労働時間としてカウントされるのは 9 時からで、朝残業は残業時間にカウントされず、17 時半以降が残業としてカウントされている。
- ・休日出勤は事前申請が必要で、エクセルで申請し、自身が承認する。どういう要件で休日出勤するのか、土日出勤した分に対して振替休日を取るかどうかを確認している。
- ・携帯電話は、支給と個人利用とがある。自身は個人の携帯を使用し、携帯代を会社からもらっている。土日のトラブルが携帯電話にかかってくることもある。
- ・土日の仕事に耐えられない、休んでも不安が残るような人は、新卒、中途入社問わず、見切りをつけて早い段階で辞めていく。残る人は、長く勤めている。人の出入りは多くない。今は新卒者は採用していない。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・土日工事が多く、土日に出勤しなければならない。基本的に振替休日をとるように言っているが、とれる部署ととれない部署がある。経理は毎週土日に出勤している。自分の部下は振替休日をとっているが、顧客がいる部署は振替休日をとれておらず、問題になっている。会社からは必ず振替休日をとるよう指示されている。それでもとれない場合は休日出勤手当で支払いをしている。
- ・「これは自分にしかできない」と思っていることで振替休日をとれない社員も多いため、会社として「こうしたら振替休日を取れる」というアドバイスをしている。会社に携帯電



話を残して退勤する、自分の代わりに対応する代理人を立てるなどのアドバイスをし、担当を1人から2人体制にする等の取組みを行っているが、「自分がやらなきゃ」「他人には任せきれない」という気持ちから、休めない、休んだら仕事がたまると考える人もおり、アドバイスをしても休みをとらない。自分からすると、「なぜ割り切らないのか」と思う。裏を返せば、手当が欲しいのではないか、休むよりもお金が欲しいのではないかと思ってしまう場合もある。

- ・振替休日を取れなかった場合の休日出勤手当は、本人からの申請に基づいて承認し、支給されるが、社長はそれを快く思っていない。お金がどんどん出ていくのが、ばかにならない。今は、残業代の予算を組むよう言われている。
- ・給与が高くないため、生活残業的なものがある。たまたま土日に工事が集中する顧客をもっている社員とそうでない社員では、給料の差がついている。営業社員の給与は基本給＋歩合であり、今は個人インセンティブ部分が大い。個人の業績で給与が決まる部分を減らし、グループや会社の業績で決まる部分を増やそうと社をあげてやっている。この方法も問題を抱えているが、1つの切り口という形で変えていこうと思っている。営業社員の年齢は、30半ばくらい。営業といっても、ものを売る商売ではなく、人対人の信頼関係が大いなので、グループインセンティブ方式でも極端なモチベーションの低下にはつながらないと思っている。本来もっと早く変更すべきだった。
- ・以前は、営業所のテコ入れのための転勤もあったが、今は、欠員が出て誰かが行かざるを得ない状況のときに転勤させることが多い。いまは、「転勤するのであれば会社を辞める」ということを平気で言う人間がいるため、東京から地方に行ってもらうことが難しい。
- ・休日出勤を減らすため、営業社員には、土日の施工立ち会いは難しいと客に伝えるように伝えている。客のところに出向いてリーダークラスが話しあう、あるいは土日工事にかかる代金を上げる等の方法がある。しかし、自社は2次受け、3次受け、4次受けであるため、「お客様ありき」の営業姿勢が強く、土日の工事をやめようという話にはならない。この業界は、土曜日は必ずやっている。
- ・働き方改革は、経営者にしてみれば面白くない。休みが増えて、仕事量がさらに減っている。売り上げにつながっていない。給料を下げるわけにもいかない。自身が働き始めた頃は、振替休日も、休日出勤手当もなかった。今は逆に恵まれている。今の働き方改革の中で、自分たちが一番損している感じがする。

#### **部門の業務管理・部下管理**

- ・営業を担当している20代の女性の部下が複数いる。女性の部下に対し、オン・オフをきっちりつくってあげたり、有給の取得理由は聞かない等、プライベートに踏み込まないようにしている。
- ・男性社員と女性社員では、求めるものを変えている。その人の能力、あくせく働くのがい



いと思っていない人もおり、その点も考えないと部下管理としていい方向にはいかない。  
女性の部下に対しては、顧客からパワハラやセクハラにあわないよう、注意している。

## 事例 34

ヒアリング日時：R1.12.14

性別・年齢：女・40代

業種・職業：飲料製造【研究開発】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：商品・サービス企画部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：3～5人

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・飲料メーカー。従業員数は数千人。本社の研究開発部門で、商品開発と飲料の研究開発に携わる。研究開発部門には、数百人が所属する。
- ・課長担当職になって約5年。業務では、商品企画、商品を出した後の管理のほか、販売促進部門と連携して、販促も行う。飲料の種類によって企画が分かれている。部下は数人で、20代後半～40代の一般社員。各自、別々の業務を担当している。

### 働き方・労働時間

- ・所定就業時刻は8:30～17:00。
- ・部下には、17時以降、残業代がつく。部下の退勤時刻は通常17～18時頃である。部下の残業は、多くても1日2時間、月40時間以内におさまっている。管理職には残業代が支給されない。深夜労働の手当は支給される。
- ・休日出勤時は、基本的に振休を取るように会社から言われている。自分は、土日出勤はほとんどない。
- ・自身はふだん8時くらいには会社に出勤し、19時くらいを目安に退勤している。営業展示会前などは遅い時間になり、17時に退勤できることはない。ノー残業デーが週一度ある。
- ・時間管理は、オフィスに入るときにIDカードをかざすことで入退室時間を把握しており、加えて、人事はPCのログイン・ログアウトをチェックしている。
- ・年5～6日分であるが、年休の時間単位の分割取得が可能となっている。基本は、半日か1日単位で年休を取得している。
- ・年休、残業は口頭で事前申請が必要。自身が承認者となっている。残業時間はPC上に記録しており、1週間ごとに、部署内の管理部が、ICカードの入退館の記録と個人の残業記録を取りまとめ、自身が確認している。
- ・8時半に出社することは決まっているので、翌日のパフォーマンスが悪くなるまで残っている必要はなく、夜はある程度の時間で帰らなければという意識を皆が持っている。朝のスタート時間を決めるのは大事かもしれない。
- ・部下は労働組合に入っている。組合活動はあまり行われていないように思われる。人事が

計画的に有給休暇を取りましょうというように決めている。

- ・ 36 協定での時間外労働の上限時間は月 45 時間である。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・ 1 年～1 年半前ぐらいから働き方改革の話が出て、社長から「残業代でお金を稼ぐのではなく、効率よく働こう」というメッセージがあった。残業を減らすことで給与が減った人、残業代で稼ぐ必要があるという人もいるが、ボーナスで還元すると会社は伝えている。
- ・ 会社の働き方改革の取組みとして、ここ 2～3 年くらい、ノー残業デーの徹底がされている。ノー残業デー自体は 10 年前から行っているが、徹底しているのはここ 2～3 年である。残業しないよう、職場改善委員（部下が輪番制で担当。組合ではない）が見回り、社員に声をかけている。ノー残業デーの日に残業しなければならない場合は、別の日に振り替えることとなっているが、その場合は当日の朝に申告することとなっており、部下の予定を朝に確認している。ノー残業デーが達成できているかどうかは、タイムカードで確認している。
- ・ 会議室は始まりと終わりの時間を決めて取るようになった。終わりの時間も意識して、決められた時間内に結論を出そうという意識になっている。

### 部門の業務管理・部下管理

- ・ 部下には、少し重たいぐらいの業務量を渡している。少し重たいぐらいの方が、効率を考えるようになるため。業務では、一つのことに最初から最後まで携わってもらい、責任を持たせている。本人のやる気にもつながる。一度最初から最後までできれば、次は割と手をかけずにできる。
- ・ 毎日、30 分程度朝礼をし、スケジュールや進捗を確認する。複数の業務を行う際には、業務が並行して流れるように、ふだんから注意喚起をし、進捗を確認している。
- ・ 自分が現職についてからの試みであるが、1 年前から、それぞれの担当以外の製品の試飲（官能検査）にも関わり、意見をもらうようにしている。業務量としては負担が増えているかもしれないが、同じ会社の商品を届けるのだから、商品としての一貫性を持ってやろうということを伝えている。部下からの反応はよい。
- ・ コミュニケーションは、単なる会話ではなく、お互いにやっていることを理解することが大事と考えている。
- ・ 業績評価は年 2 回。売り上げは、評価にかかわらない。会社として、今後何か伸びていくものとして提案できたかが、評価される。年に一度、異動希望などに関する面接がある。

## 事例 35

ヒアリング日時：R1.12.16

性別・年齢：男・50代

業種・職業：教育関係【経営企画】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：経営企画部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・学校向けの教材制作がメインであるが、企業向けの研修の教材も制作している。正社員は数百人。制作スタッフはその都度契約している。
- ・社員は、管理職以外だと女性が多く、男女比は6対4の比率である。産休・育休後に復職する女性が多い。女性社員が産休・育休を取得している間に業務をどうするかということを考えることが増えた。
- ・転職経験があり、2社目。勤続20年以上。部長職として経営企画部門を担当している。現在の職位になって5年弱。業績管理、事業開発、営業企画を行う他、取締役会の補佐として、社外取締役に対して、事前資料の作成やレクチャーをする。部下は約20人。複数の課があり、それぞれに課長がいる。部下の年齢層は平均30代後半で、男女半々である。

### 働き方・労働時間

- ・所定就業時刻は9:00～17:20。
- ・ふだんは8時半頃に出勤。所定始業時刻より早く出勤するのは、前日の労務データを見るためである。日中の時間は会議が多い。
- ・最近は、働き方改革で、管理職が帰らないと部下が帰れないと言われるので、18時には退勤するようにしている。忙しい時は21時までに退社している。決算期（3月、9月）、年度計画を立てる時期は繁忙期だが、それ以外の時期はそれほど忙しくはない。
- ・学校向けの営業担当は、授業が終わった夕方17時からが忙しくなるが、業務がオフィス内で完結する管理スタッフはそれほど遅くならない。
- ・部下も18時くらいには退勤している。忙しい時でも21時には退勤している。賃料の関係で、21時までには退出しなくてはいけない。21時を過ぎるとエアコン代がかかる。土日は1時間ごとに追加の賃料がかかる。
- ・社員はIDカードで出退勤時刻を打刻し、その打刻時刻で時間管理している。営業所によっては打刻システムがないため自己申告で対応している。
- ・残業は、PCのシステムを通じて事前に上司に申告することになっている。自身は課長の勤怠を確認し、課長が部下の勤怠を確認している。係長以下は残業代が支給されるが、課

長以上の支給はない。自身は、休日出勤手当も支給されないが、深夜残業手当は支給される。

- ・ 36 協定における時間外労働の上限時間は月間 40 時間、年間 360 時間。毎日 PC 上で勤怠管理をしており、部下の時間外労働が 30 時間を超えると、管理者である部長、課長に対してシステムからアラートが発せられる。
- ・ 打刻時刻の確認に加えて、サービス残業の防止のため、PC のログイン・ログアウト時間を確認している。持ち帰り残業はしないようにと会社から言われている。外部メディアの持ち出しは禁止されており、持ち出す場合は IT 部門がセキュリティをかけた USB メモリーを配布している。
- ・ 土日出勤の場合、残業代を出さず、振替休日をとるようになっている。自身は、土日出勤することはなく、土日に仕事のことを考えることもない。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 働き方改革はここ 3 年くらいの間で進んだ。それ以前は、各部署の働き方は上司の考え次第であった。以前は、上長が帰らないと部下が帰りづらい職場だった。
- ・ 具体的な取組みは、勤怠管理や残業申請の電子化であり、加えて、部下の残業時間が上司の評価項目に入った。1 つ 1 つの会議は短くなっていると思う。また、業務効率化の観点から、会議室は基本 1 時間しか押さえられないようにし、何のための会議なのか（決裁なのか情報共有なのかなど）、会議の目的をはっきりさせ、結論の出ない会議はやめるように会社から指示されている。自部署では、会議資料をパワポ 5 枚以内と部下に指示しており、資料を作る段階でポイントを絞らせている。また、会議では単に資料を読み上げることはしないように指示している。単に資料を読み上げるのであれば資料を配れば済むので。これは自身が部長になってからの取り組みである。結果、1 つ 1 つの会議は短くなっていると思う。
- ・ 部下の時間外労働については、働き方改革が行われる以前は、システム上のアラートではなく、人事課から口頭で注意がきていた。現在は、部下の時間外労働時間が月 40 時間を超えると、上長の評価に影響する。
- ・ 有給取得は、部下の取得率が 30%を下回ると上長の責任になり、上長のボーナス、昇給、昇進に響くが、取得しなかった本人は何も言われない。3 ヶ月に一度、各部員、課員の有給取得状況が人事から回覧されてくる。
- ・ 3 年ぐらい前から管理職にも有給の取得目標を設け、現在の目標は最低 3 割取得である。人事は最低 5 割にしたいが社内からの反発が予想されている。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 日々の工程管理は課長に任せている。週に 1 度、課長とミーティングし、進捗状況を確認

している。新規事業は課内の担当者は1人で、それぞれが事業部の担当者と一緒に進めている。

- ・課長が部下の仕事を引き取るようなことはしないように伝えている。引き取ってやっても評価は上がり、下がる場合もあると伝えている。
- ・業務の締め切りが決まっているため、締め切りまでに終わらないと評価が下がると伝えると、締め切り内に完了することが多い。
- ・評価は360度評価である。特別な事情は配慮するが、基本的には仕事ができる人もできない人も、等しく仕事を割り振り、出てきた成果で評価する。
- ・自身が評価を行うのは課長であり、それ以下の社員の評価はしていない。
- ・業務のIT化により、色々なものがシステム化されてやりやすくなった。健康診断の受診状況も報告が上がってくる。ストレスチェックは、強制ではないが行っている。
- ・当該部署は、社内の各部署から非公式な情報を収集しなければならないため、他部署に人脈がない人は仕事がしづらい。社外から途中で人材を雇用したことはあるが、基本的には人材配置は社内で完結している。職務ローテーションはあるが、全く遠い分野に異動することはない。
- ・残業時間が長い人は、課長が相談に乗っている。その際、本人のプライドやモチベーションを下げないようにしながら、望ましい仕事のやり方を提案している。
- ・部下の健康管理は、ふだんの様子から体調を確認するしかない。加えて、課長とのコミュニケーションから情報収集している。
- ・仕事量が多すぎるという理由からメンタル不調になる人は現在はいない。メンタル不調になるのは、社内外のトラブル、プライベートの問題が重なった時である。5～10年前は、営業社員に多かった。その場合、有給休暇を全て消化した後は、傷病休暇として、半年間は6割の給与支給であり、それ以降は無給として休む。在籍は人事部預かりになる。産業医にまで相談がいくと、ほとんどのケースで休ませられる。会社にて全て筒抜けになると考える人など、人によっては産業医にかかりたくない人がおり、自分でクリニックを受診して診断書を持ってくるケースもある。会社にて情報を知られたくないという理由から、健康診断を受けない人もいる。



## 事例 36

ヒアリング日時：R1.12.17

性別・年齢：男・50代

業種・職業：運輸【購買】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：購買・調達・物流部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・ 貨物運送業。
- ・ 購買・調達・物流部門の課長相当を務める。
- ・ 部署では、運送車両やそのパーツ、関連資材の調達、物品の購入、契約の確認を行う。メーカーと折衝、価格交渉、購買、納品までを行う。
- ・ 部長を含めて約10人の部。正社員と契約社員の数人のマネジメントをしている。正社員の部下は30代。

### 働き方・労働時間

- ・ 労働時間は1日7時間35分、休日104日である。月ごとに勤務時間を変化させている。基本の所定労働時間は9:00～17:50であるが、短い月もあれば長い月もある。年間の祝休日をみながら勤務時間を変化させている。フレックスではないが、出退勤時刻のパターンを増やしている。例えば、当月は、9:00～18:10のパターンであるが、自己申告で8:20～17:20とすることができる。運送担当の職員の出退勤時刻は1か月単位で変わるシフト制を組んでいる。
- ・ 自身のふだんの勤務時間は、会社の入っているビルが8時に開くので、その時間に出勤する。退勤時刻は、所定の時刻か、長くても30分くらいの残業。自分の仕事スタイルとして、やることがないのに会社に残ることはしない。かつてはそうでない会社風土があった。
- ・ 現在の部長とは働き方に対する考え方があっていて。部署によっては休日にゴルフに付き合い合えというところもあるなど、コンプライアンス面で危険なところもある。
- ・ 部下の働き方について、月の中で業務量に波がある。個人の能力にもよるところが大きく、器用な人では時間外労働が30時間程度であるが、効率的に仕事をこなせない人やベテランで仕事を任せやすい人は、時間外労働が50～60時間になっている。昨年よりは4割くらい残業が削減されている。派遣社員にもピーク時には残業を依頼し、残業が月4～5時間になっている。
- ・ 36協定があり、部下の時間外労働が月間45時間をオーバーしたら管理者が人事労務に報告するよう言われている。年間6回オーバーしてはいけない。月間45時間オーバーは、

本来は事前申請だが、実際は、事後に速やかに申告することが多い。基本は 40 時間を超えたらアラートを出してくれと言われているが、そこまではできていない。

- ・ 部下の勤務管理を任されている。承認も、自身の専権事項になっている。時間管理は、タイムカードで行っている。残業は事前申請が必要。さらに、残業した時間を超過勤務として事後に申告させている。エクセルで入力し、日々自分（管理者）に送ってもらう。タイムカードと申告の整合性が取れる範囲で認め、超勤手当を支払う。カードリーダーのデータは月 1 回自身に報告される。最終的な残業時間の管理は月一でないとできない。
- ・ タイムカードの打刻時間と比べたときに、エクセルでの超過勤務のつけ方が各自で異なる。残業を多めに申告する人、少なめに申告する人など、部下それぞれの性格で異なる。そのため、仕事をしているのであれば残業を申請し、仕事していないのであれば帰るように時折伝えている。
- ・ 社屋は 20 時にタイマーで全館消灯されるが、個別のスイッチで再点灯する。
- ・ 今の部署では休日出勤はほとんどなく、自身は年休も 8 割取得しているが、現場に近い仕事では休日出勤も多い。部下の中には年休をとっていない者もいる。年休は、2 年間で 40 日ストックできる。そのほか、制度的に傷病休暇として使ってよい日が 50 日ある。契約社員を含めた部下の 3 人は、90 日持っている。今年は、10 日間とるよう伝えている。
- ・ 独身者の部下は土日に会社に出てきている人もいる。建物の施錠・解錠とタイムカードは同じ ID カードを使っているが連動はしておらず、タイムカードを押していないケースがある。ID カードの入退館記録は開示されていないが、ファイルのタイムスタンプ、メールの送付時刻で、土日に会社に出てきていることが間接的にわかる。部下が土日に行く仕事は、平日の仕事の後始末や、無駄な仕事をしていると感じる部分もある。
- ・ 要望している人員をもらえていないため、部署としてはオーバーワーク気味である。
- ・ 自身には職位手当が支給されており、残業について深夜手当以外は支給されない。
- ・ 社員を新規雇用することは社内的になかなか難しいところがあるが、派遣労働者としてなら人員を確保することができる。そのため、まずは派遣労働者として人員を確保し、よい人材がいれば契約社員に切り替える、契約社員を正規雇用に切り替えるなどして、彼らのモチベーションを上げるよう考えている。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 平成生まれが入社してきた頃から、仕事以外の場面で縛られるような風潮がなくなった。仕事上の付き合いをプライベートに押し付ける機会は少なくなり、取引先も含めイベントや接待をすることもなくなってきた。雰囲気はここ 10 年くらいで作られてきた。
- ・ ここ 4、5 年で、会社の組織風土が大きく変わった。
- ・ 現場のマインドをいかに変えるか。変化に起因するような事故、トラブルもなかなか撲滅できない。

- ・作業手順が定められているが、それから逸脱してマイルールでやる人がどの年齢層にもいる。監督的な立場の者が、一対一で張り付いているわけにいかないため。
- ・小集団活動も、業務時間内で実施するようになった。時間外であれば超過勤務をつけ、自主的な活動にしない。そのような取組みにモチベーションが上がるような工夫をしていかないといけないという意識が社内で共有されつつある。
- ・ここ 3、4 年で、朝礼・終礼をやるようになった。終礼を行うのは、退勤時間の意識づけのためでもある。
- ・リモートワークをできるよう、社外から会社のシステムに入れるようになっている。PC を、モバイル端末に入れ替えた。PC のログイン・ログアウト時間を管理しており、申告なしの持ち帰り業務がないかをチェックできるような仕組みになっているが、実際にログイン・ログアウト時間のデータが開示されたことはない。そのような管理端末が入ったのは 2 年前ぐらいからで、各自の実働時間が端末にのるようになった。導入の目的は、オフィスではできないことを現場でやるときに、現場とのデータのやりとりを速くするという意味があり、間接部門ではリモートワークの推進目的である。在宅勤務はまだ制度化されておらず、トライアルの段階。

#### **部門の業務管理・部下管理**

- ・自身は、業務の実務経験があり、ある程度、部下がやっている業務を定性的、定量的に見ることができる。今使っているコンピュータシステムの立ち上げ時、実務に関わっていた。トラブル対処法等のノウハウを持っているところも、前任者とは異なる点である。前任者は、マネジメントが後回しになり、仕事の回し方がうまくなかったところがある。
- ・以前は、〇〇はこの人、△△はこの人など、仕事をシェアできていなかったが、部門内でオーバーワークが起こらない程度まで仕事を分散させ、時間的負担の平準化をはかった。しかし今でも、業務を誰もがができるような体制、相互に仕事をサポートしあえる体制にはなっていない。
- ・調達の業務を効率化で集約し、ようやく体制が落ち着いてきた。残業が 4 割削減した理由は、その影響が大きいと考えている。
- ・派遣社員と正社員の業務は分けている。正社員は、サプライヤーとの交渉。統計データの取りまとめ等を担当する。
- ・担当者が社内外でどのような人と繋がり仕事をしているのかが見えづらく、それが仕事を共有しづらい理由になっている。外部から調査の要請があり、資料をつくる中で矛盾が発覚した事例があり、担当者が問題を抱え込んでいたことが発覚した。
- ・人事考課制度が変わり、面接が義務付けされた。面接時に部下から、業務上の問題の聞き取りや問題点の指摘を行ったり、プライベートの問題で仕事に影響を及ぼしていることはないか等を聞いている。

- ・業績評価は年に2回行うことになっている。制度が新しくなったばかりであるため、今年春に試行を1回やったのみである。面談の際に目標を立てて、その目標が達成できたかを査定する。評価結果は、給与に直結する。本人の目標については賞与で、本人の業績は基本給に反映される。職能資格制度に位置付けられた役割を遂行しているかどうかを評価する。絶対評価であるが、最終的に賞与が分配されるところで、相対評価となる。最終的な評価者は、自分の部下については部長、管理職は部長の上の担当役員となっている。非正規社員は割り当てた仕事に対して評価している。
- ・これまでメンタル不調で会社をやめた人がいる。新しい業務スタイルを作るために採用したが、当人にとっては負荷だったよう。メンタル不調のために長い休業を取った人や、リハビリ的配置に就いた人は、知っている範囲で10人弱いる。

## 事例 37

ヒアリング日時：R1.12.20

性別・年齢：男・50代

業種・職業：建設【設計管理】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：製造・施工部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・電力関係、産業用の工場のエンジニアリング、機材・設備・機器の調達と建設、試験までを行う。
- ・発電所関係の設計部門で、計測装置の電気工事を設計するグループにおり、マネージャーをしている。部下は、正社員と派遣社員を合わせ 20 人弱。
- ・新卒で入社し、勤続約 30 年。配管、配線などの設計図面を書いている。
- ・1 案件の期間は、2、3 ヶ月から 3 年程度。その都度、来た案件に担当をつける。小規模、短期間の案件では担当者 1 人に任せている。3 年程度の案件では、2～4 人を組ませて担当を付ける。
- ・チームで抱える案件数は、発電所建設等が 10 件弱と設備改良関係の案件が約 10 件。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は 8:45～17:15（昼休憩 45 分）。労働時間 7 時間 45 分。週休 2 日。
- ・自身は時間外手当・休日出勤手当がつかない。深夜手当はつく。組合員には手当がつく。
- ・ふだん、朝 9 時半に出勤し、退勤は 19 時か 20 時くらい。早いときは 16 時くらいに帰ることもある。
- ・非組合員は成果管理型。組合員は時間管理型であるが、フレックスタイム制（コアタイム 10:45～14:45）が適用される人と適用されない人の 2 タイプがある。
- ・正社員は PC のログイン・ログアウト時刻が出退勤システムに反映されるなど、管理されている。非組合員を含め、長時間労働は、人事部門がモニターしている。非組合員のデータも集めるようになったのはここ 2～3 年である。自身は部下の出退勤状況をシステムから見られないが、部長相当職は部署の分を見ることができる。部下の時間管理は会社がすることになっているが、自身も部下の働き方には目を配っている。
- ・36 協定で時間外労働の上限時間が定められている。時間外労働が 1 ヶ月 80 時間、3 ヶ月連続 60 時間という閾値に行く前に、職制を通じてアラートがくる。これを超えると組合からもクレームが来る。
- ・休日出勤する場合は、事前に紙での届出が必要。事前申請時に、いつ代休をとるかの確認

もとっている。代休をとっていない人もいるが大体は代休を取っている。ここ1～2年は、休日出勤することは多くない。一番忙しかったのは東日本大震災の後だった。週休2日ではあったが休日出勤も多く、月間5日くらいの休みをなんとかとれていたくらい。忙しい時期が3～4年続いた。

- ・会社には付き合い残業の文化はなく、部下は19時には退勤する。20時以降に帰るのは、フレックスタイムで出勤時刻が遅い人。部下全員フレックスが適用されている。
- ・年休の消化率は個人差が大きい。必ず取ると決めている人と、年休を取る意識が低い人の両方がある。朝礼は12時半に行っている。フレックスタイム制は、自身が入社した頃（約30年前）に始まった。ここ10年ぐらいは実質的に機能している。
- ・自身は、早い時間に退勤するため、部下の残業を実際には確認していないが、22時にメールがきていたりすると残業していることがわかるし、隣の席の人に勤務状況を聞くなどして状況を把握している。休日出勤も、自宅にある業務用のPCを使えば、部下のPCのオン/オフがわかる。自宅のPCは、起動しても出退勤システムにカウントされない。役職者全員が自宅にPCを持っているわけではなく、業務に応じて、会社から借りている。世間話の中で、休日勤務しているかどうかを聴取したりする。
- ・過去には、部下の年休取得が管理目標に挙がっていたこともあるが、今はなくなった。年休を取得するような働きかけもしておらず、本人の意思にまかせている。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・案件の進捗管理は、工程表を見ながら月1度、1対1あるいは案件のチームごとに行っている。それを受けて、管理職が集まり、月一度進捗管理を行う。遅れている案件がある場合には、部門内や他部門との調整や外部リソースの依頼等、フォローする体制を検討する。
- ・進捗管理は、毎週の終わりに、1人5分くらい、1対1でヒアリングをしている。
- ・週に一度、チームのメンバーを集めた20～30分のミーティングを行う。ミーティングまでに各担当者は、チーム週報の担当箇所に記載し、ミーティングで進捗を短時間で報告し、共有する。
- ・部門における業務の割り振りが難しい。部下への日々の業務割り当てに加えて、個々の業務の進捗に応じて微調整をしている。
- ・部下への仕事配分については、若手社員（30代以下）にとって実行可能だが背伸びできるような仕事を与えるのが一番望ましいと考えるが、苦労している。中堅と若手を組ませたり、50代のベテランと若手を組ませたりしている。ベテランと若手の間など、コミュニケーションにおいてジェネレーション・ギャップがある。
- ・プラントの労務費は、原価に入っている。正社員、外部リソースのマンパワーを考えて、営業部隊ではなく作業を行う部署で見積りを作る。部長に相談はするが、仕事の割り振りは自分が決めている。



- ・会社は、管理職に対して、労務管理、メンタルケア、ハラスメント対応の研修をしつこく行っている。メンタルケア、ハラスメント対応、ストレスチェックは、派遣を含めた全社員に対して、半年に1度行う。
- ・メンタル不調のケースは、過去の繁忙期には結構あった。メンタル不調者は、会社に出て来なくなる。仕事ができる人でもメンタルをやられる場合がある。
- ・受注、売り上げ、利益に対する個人の評価は基本的になく、部門単位でやることになっている。少なくとも、組合員には業績の査定はない。個人の目標に対して、どれだけ達成できたかを評価する。人事考課では、自身の評価を上司に提出し、最終的には相対評価になる。直属の上司の評価が最終的な評価に必ずしもつながるわけではない。
- ・世間一般では、中間管理職クラスでもメンタル不調をきたす人が多く、自殺者などもいる。そういう事態になれば企業のイメージダウンにつながるため、経営側が敏感になっている。SNSの発達で、表に出やすくなっている。臭い物に蓋をすることが難しい時代になっている。企業のリスク管理という観点から、中間管理職にもPCのログイン・ログアウトに基づいた時間管理を始めたのだと思う。
- ・企業イメージにも大きく影響することから、会社として色々な施策を行なっている。そのような会社の動きや打ち出された施策を、うまく利用するマインドでいたほうが良いと考えており、部下にもそのように伝えている。
- ・会社の施策は、全社員にメールで届くが、若手社員はあまり気にしない。ふだんの会話の中で、施策に関する情報を入れるようにしている。
- ・残業が多いのは、仕事できて、抱えこむ人に多い。残業が多くなっている場合、本人のプライドやモチベーションを傷つけないように配慮しながら、仕事を他の人に割り振るようにしている。仕事を他の人に割り振る理由は、残業時間が長いという理由だけではない。仕事ができる人が、仕事を抱え込んでいる場合、その時はモチベーションがあってできていると思っても、肉体が疲れ、マインドも変わってくるなど、どこかで破綻する。業務量の調整は、部下それぞれのサインを見ながら行っている。普段口数が多い人の口数が少なくなったり、フレックスで普段早出早帰りの人が急に遅く来るようになったり、平日に休んで土日に一人で仕事をしているなどのサインを見ている。

## 事例 38

ヒアリング日時：R1.12.21

性別・年齢：男・50代

業種・職業：建設【SE】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：その他

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・通信建設業で、個人宅内に電話線や光ケーブルを引いたり、携帯電話のアンテナ関係の工事を行う通信インフラ系の会社。自身は、現場寄りではなく、システム開発を行うIT系の部署にいる。IT関連企業からシステム開発を受注しており、通信建設業とは別業務を行う。顧客の1/3程度は、通信系の会社が占めている。
- ・自社は、設計が中心で、製造、詳細設計、試験などの下流工程の業務は、関連会社が作業を行う。案件によって、休日出勤がある。1案件につき2～3人が担当している。メインの業務は、自社のパッケージソフトを顧客に合わせてカスタマイズし、販売すること。
- ・部下は10人強。開発の部署全体では100人以上の社員がおり、10数課ある。プロジェクトごとに課が分かれている。事業所内で開発業務を行うのは自身の部署の10数名のみで、ほかの社員は事業所内にはおらず、客先常駐している。
- ・勤続約30年。営業、システム開発を行ってきた。課長になって約10年、現在のポジションは3年くらい。
- ・部下は、20代から40代の15人弱で、女性が数名いる。新人には30代前後のチューターをつけている。自分より部下の方が長くその部署にいる人が多い。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～17:30。自身は9時出社で、通常は20～21時くらいに退勤する。遅くとも21時には退勤している。何もないときには定時に帰るつもりでいるが、実際にはほとんどない。
- ・部下は9時に出勤し、通常は20～21時頃に退勤している。定時の17:30を過ぎたら残業代が支給される。
- ・PCのログイン・ログアウトで時間管理されている。以前は、労働時間は自己申告制であり、勤怠管理システムに毎日入力していた。自身は残業代、休日出勤手当はつかないが、深夜手当は、ここ3年くらいでつくようになった。実労働時間を会社が把握するようになった。
- ・週1回、定時退勤日がある。定時退勤日自体は昔からあったが、ここ2～3年は、組合と人事が見回りに来るなど、徹底している。そのため、自分の部署でも部下に帰らせるよう

にしている。

- ・残業申請は、本人がシステムで申請すると自分の PC に承認依頼がきて、確認している。残業が多い人には声をかけている。連日残業申請が上がってくる場合、本当に残業の必要があるのかを確認をしたり、定時退社日に残業申請が上がってくる時も残業の必要性を確認している。
- ・残業申請をせず勝手に会社に残っている人もいるが、残業申請の時間と PC のオン・オフの時間に乖離があるとアラートが出る。30 分以上の乖離があるとアラートが出て、理由を入力しないとログインできず、最終的には、事後でも残業申請をする仕組みになっている。休日勤務についても同様。早出の場合も、申請が必要。
- ・年休取得も、基本的には事前申請が必要。病欠の場合は、事後申請でよい。年休はあまり取れていない。自身は今年度やっと 5 日取れた。
- ・一般職の場合は上期に 5 日取るようになっている。9 月時点で 5 日とっていない人は、毎月人事から年休を取るよう連絡が来る。法改正を受けて今年から取組みが始まった。以前は、年休取得 0 日でも人事から注意されることはなかった。部下には、上期に 5 日間取らせるようにした。忙しくなる前に年休を消化するように部下に伝えている。
- ・36 協定において時間外労働の上限時間を定めている。時間外労働が月間 50 時間を超えそうな場合は、組合と事前に協議している。月間 50 時間を超えるのは、毎月多くて 15 名程度である。50 時間を超えるのが 2 ヶ月間くらいの一過性であれば、組合からは強く注意されない。ただ、それが長期間になると、特定の人に業務が偏らないように人員を投入するなどし、作業の標準化、全体的な超過勤務のバランスをとるようにとの指示がくる。
- ・準委託で作業依頼が来るときは、36 協定時間、休日出勤も 2 日を超えることはできませんと、自身から顧客に伝えているが、あまり効果はない。
- ・残業は事前申告制だが、現場に入るとネットワークがつながっていないため、リアルタイムに申告ができない。そのため、まとめて月末にまとめて申告する、もしくは一週間分まとめて申告していると考えられる。人事は、それではまずいという問題意識を持っていて、何か対策を打たなければと相談をされている。
- ・客先常駐者の残業申告は現場の管理職が把握しているが、管理職の中には時間外労働に対する意識が低い人がいて会社に対して事後報告になってしまっている。部下に指示し、少なめの残業時間を書かせている管理職も中にはいると思う。
- ・残業しているのは仕事のできる人が多い。そういう人は、他の人のサポートをこなすことも多く、どうしても業務量が多くなる。また、私自身も、仕事のできる部下に頼ってしまうところがある。
- ・リーダークラスには、会社貸与の携帯電話をもたせている。顧客が時間外にもかけてくる。保守計画の契約上は 9 時～ 17 時だが、顧客から電話がかかってくると夜中でも出かける必要がある。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・労務管理の一環として、月に一度、部署全体の一般社員全員の労働時間状況の一覧表を作る。産業医面談の対象者をリストアップする。報告書をもとに組合への状況報告を行うが、報告書ではわからない部分もあるため、他のグループの仕事の進捗も把握しておかなければならない。
- ・RPA 活用による事務処理の自動化で、業務量の削減に取り組んでいる。事務処理系の業務はコンピュータにやらせている。データ量が多く、データ入力や請求書入力などの同じ作業の処理には効果は高い。ただ、担当レベルでは、残業削減に対し若干効果があった位のレベル。自身も労務管理は RPA を使って行っている。

### 部門の業務管理・部下管理

- ・週 1 回、1 時間半程度のミーティングを行っている。週一のミーティングの取り組みは以前からあった。ミーティングでは、抱えているプロジェクトの進捗や、保守の問い合わせの共有を行っている。
- ・部署では、案件 4 つくらいと保守作業を数十社分行っている。受注額を全て合算し、人件費の配分など原価を計算する。個々の作業量に応じて、手が空いている要員がいれば、他のメンバーのサポートに入ってもらったりするなど、業務を平準化するように努めている。メインの開発部分にはパッケージ商品のような形で、基本的にはメンバー皆がどの顧客に対しても保守作業ができるような態勢を取っている。カスタマイズや工数の算定もメンバー内で共有しながらやっており、仕事の進め方が属人的になることはない。こうした仕事の情報共有や分担を始めたのは自身がポジションについた 3 年位前からである。担当者が不在の時に顧客に回答できないのは会社的にも良くないと考えるためである。
- ・個人が同じクライアントのところに張り付いて仕事をしていることも多い。個人のスキルを上げたり、マインドを変えるなどを考えた場合、適宜配置転換をした方が望ましいが、同じ人が顧客を担当し続けた方が仕事が回ることや、顧客との人間関係もあり、配置転換がうまくいかないところもある。
- ・管理職にはメンタル不調で倒れる人は少ないが、部下の中には業務多忙のためにメンタル不調となり長期間休んでいる人もいた。業務量が多すぎて管理職で吸収できないところもある。
- ・部下の労務管理をすることになり自身の業務時間が長くなる、負荷があるということは若干はあるが、そこまでは負担になっていない。RPA を使って労務管理しているから。
- ・評価では、担当の仕事の割り振りをきちんと管理しているかなどを評価する。新しい仕事の割り当ては、人によって異なる。能力の 110% ～ 120% を割り当てる場合もあれば、能力の 100% にする場合もある。
- ・自身の評価項目には、部下の労働時間の管理という項目はない。売り上げ目標に対する達

成度合いが重要で（管理職にはノルマの額がある。金額が高い人はおそらく評価も良い）、加えて、部下の育成ができているかが評価される。

- ・顧客との仕様調整が決まらない問題もある。納期は決まっているので、その場合は見切り発車でやるしかない。加えて、顧客から途中で追加要望がきたりする場合もある。
- ・規制が厳しくなっても、現場でやる作業は変わらないため、マネジメントが難しい。実際よりも少なめの残業時間で申告しようという誘惑が現場の管理職にはあるかもしれない。それをどうするか、1 番の課題になっていると思う。

## 事例 39

ヒアリング日時：R1.12.21

性別・年齢：男・50代

業種・職業：電気機器製造【生産管理】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：経営企画部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・産業機器を製造する会社で、石油、ガス、電力会社のプラント用に、圧力や温度測定、流量測定のセンサーの製造、センサーからの情報を制御するための産業用のコンピュータの製造、研究機関向け測定機器を製造する。
- ・自身は、同じグループ内で30年間勤務している。部長としての経験は10年以上。入社したときはエンジニアとして製品を設計していた。そこから生産技術の部門などを経験し、管理部門に異動してきた。
- ・経営企画の部門で部長を統括する職位。部門内には、各工場の製造計画、調達、移転の検討等を行う部署、顧客に対し、納期の調整・相談を行う部署などがある。部下は数十人。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は8:30～17:15、7時間50分。
- ・自身の出勤時刻は8時頃で、退勤時刻は通常20時くらい。月に数回程度は、海外とのテレビ会議を夜に行うことがある。部下の半分は同じような時間帯で勤務している。
- ・課長以上になると残業代はつかない。自身は、深夜手当はつくが、深夜手当がつくのは深夜労働が月10～15時間を超えてから。
- ・出退勤は、4年前から、PCのシステム内にある始業・終業のボタンを押すことになっている。自身を含む一部の部長は押さなくて良いが、その他の部長以下の社員は、出退勤時にボタンを押すことになっている。
- ・労働時間のデータは月一度、課長レベルまで報告される。データそのものは労務担当が毎日確認している。システム上の終業時刻とPCのログアウト時刻が1時間以上ずれていたらアラートが出る。また時間外労働が、2ヶ月合計80時間、1ヶ月45時間を超える前にアラートが出る。アラートが出ると、行っている仕事を取りやめたり、他の人に割り振ったりしている。法律に違反しないレベルであれば、アラートの時間をオーバーしてでも仕事を行い、その場合は翌月の労働時間で調整する。必要あれば、労働組合に申請書を提出する。人事からのアラートに最初に対応するのは課長である。
- ・残業について、製造部門では上司からの残業命令の下で残業しているが、間接部門は、上



司でも、担当者の作業と労働時間を把握できている人はおらず、担当者自身が残業の実施を判断している。システム上の残業申請もない。システムのオペレーション上も、PC をログアウトすることで退勤時間が自動的につき、上司が残業命令したことになっている。

- ・年休について、自身の取得は年間 1 日程度。それ以外に、製造業なので、飛び石連休には、穴埋めに休暇を一斉付与している。一般社員は、年休を毎年 14 ～ 15 日取得している。管理職においては、アウトプットを出せば、いつ出勤しても休んでもかまわないため、権利としての有給休暇という考え方はなじまない。
- ・一般社員にも業務用の携帯電話が貸与されている。自宅にいても、自宅の PC から会社のサーバーにアクセスすることができる。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・システム上の始業・終業の時刻と PC のログイン・ログアウトの時間が乖離していたら、赤字に表示されて、理由を書き込むような仕組みになっている。PC のログイン・ログアウトによる労働時間管理は約 5 年前から始まった。労働時間管理の対象が年々広がり、2 年前に部長まで対象となった。
- ・それぞれの部の管理業務は各部の部長が行っている。週に一度、1 時間ほど部長会を実施しており、部下の残業の抑制が難しい等、問題解決が危うい時は議論に上がる。
- ・部下の残業管理ができていないと、管理職の職責を果たしていないとみなされ、評価が悪くなる。場合によっては、譴責処分となり、始末書を書くことになる。部下の残業の問題は、システムからアラートが来るようになって早めに対処ができるようになったため、少なくなってきた。
- ・休日出勤は、以前は半分くらいの社員が出勤していたが、今は 2、3 人くらいしか休日出勤していない。
- ・労働時間や休暇の管理については、会社側の意向に基づいており、労働組合の意向は弱い。経営陣は、会社の評判、コンプライアンスを気にする。会社の評判やコンプライアンスは、新卒採用に大きく響くため。
- ・約 2 年前から、定型業務に RPA を導入している。書類作成の効率化に対する効果は高い。2 人分の作業を機械でできるようになった。他の定型業務も機械で取り扱いやすいように変えて、業務を機械に置き換えている。
- ・以前は 12 時間かけていた業務を今は 8 時間でやらないといけないという発想がある。全社的に時間管理が厳しくなっていることから、部下に指示をする際に、とりあえずこの範囲内でという制約をかけているかもしれない。4 時間分は品質が削られているかもしれないし、コストが削られているかもしれない。限られた時間の中でアウトプットを出すというオペレーションに変わってきている。
- ・会社としては、残業を短くするように、年休を取得するように言っているが、一方で製造

の現場では、休まれると増員しなければならなくなり、その分コストになる。経営陣は、法違反は絶対しないように強く言っている。5年ほど前から年々厳しくなってきた。会社も、様々なバランスの中で言っている傾向がある。

- ・業務量が増えた時は、部署内の業務フローを見直し、営業側、製造側に業務フロー内の一部を移動させるなど、他の部署の力を借りながら対処している。部門を超えて、仕事をシェアして平準化しようとしている。最近ではなくなってきたが、期末の繁忙期には、スタッフ部門の社員が工場に行ってもものづくりを手伝うこともやっていた。
- ・リモートワークも昨年トライアルを行い、今年から本格的に始まっている。育児・介護に関係なく、誰でもリモートワーク可能となっている。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・部内の業務量が増えた時に、増員して対応することなく、部内の人員による残業で対応している。
- ・担当者が、「これはわかるが、他はわからない」というような状態になる「サイロ化」を防ぐために、一つの仕事を二人で作業するように仕向けるなどの工夫をしている。その結果として業務量が増えることがある。
- ・部下の時間管理が管理職の負担になった。労働時間管理の重要性は理解できるが、それをやっていると自由がきかなくなり、チャレンジさせることもできず、かえって弊害になる。
- ・会社は幹部候補を早期に選抜して育成する方針であるが、自身は反対の考えである。幹部候補を早期に選抜したり、集中的に育成することはできない。色々な場面にどんどんチャレンジさせていくだけでいいと思う。その中で人材は自然に育っていく。
- ・評価は、自身は部長3名に対して行っている。各部の部長は、それぞれの課長に対して評価を行っている。評価は、成果を見ることが主であるが、労務管理も評価の判断要素になっている。ほとんどが、日頃のパフォーマンスにもとづいて評価をつける。
- ・業績評価は、目標管理制度として社内ルール化されており、半期に1度行われている。目標管理制度は、労働組合との合意事項で入れた制度なので、組合も制度が機能しているか組合員にヒアリングしている。
- ・賞与の評価、昇格・昇給の評価が年に一度ある。目標管理と賃金の決定は、関連しているがリンクはしていない。課長が一次評価を行い、部内で調整、その後部門間で整合させる。自身は部下全員の評価を全て見る。その後会社全体で見る。
- ・自身の考えでは、コンプライアンスに違反しないようにどうやるかを考えている時間こそが無駄ではないかと思う。
- ・退社後や休日も、いつも業務について考えている。考えているときは面白いのでストレスはかからないが、提案資料、会議資料を作らなければならない時は、ストレスがかかる。

## 事例 40

ヒアリング日時：R1.12.23

性別・年齢：男・50代

業種・職業：エネルギー商社【管理】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：経営企画部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・主に石油・ガス・電力を取り扱う専門商社。建材の取り扱いもある。
- ・経営企画の部門に所属する室長であり、DX推進を担当。室の中の、事業開発を担当するグループも管理する。30代の部下が数人いる。グループの業務では、自身も担当顧客を持つプレイングマネージャーである。
- ・日々の業務では、ルーティンはなく、業務量も案件の進捗具合により波がある。昼間は根回し、夕方は資料作りが多い。
- ・現在の勤め先の役員から声がかかり、約5年前に転職して入社した。
- ・社内にはおよそ10の等級がある。1つ上の等級に上がるのに、3年ぐらいかかる。最短で40歳ぐらいで管理職になれる。転職組も、それまでの経歴に応じて等級のどこかに位置付けられる。転職組は、リーダーのランクで入社する人は多いが、マネージャー職で入る人は少ない。
- ・60歳を超えると再雇用になり、65歳まで会社に残籍できる。60歳を超えると、部下はつかなくなる。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～17:30。
- ・部下は夕方18時～18時半頃に退勤している。出退勤時には、システムの出勤・退勤ボタンを押す。
- ・普段は8時～8時半頃に出勤し、18時～18時半頃に退勤する。時間外労働は1時間くらい。管理監督者扱いで、時間外手当はつかない。
- ・残業が月間40時間を超えると、本人と上司のところへアラートがいく。60時間になるとさらに上の上司までアラートがいく。
- ・残業は、建前上は事前承認だが、実際は事後承認となっている。休日出勤もあるが、その場合は代休・振休がとれている。休日出勤は事前承認が必要。深夜勤務となることはあまりない。
- ・建屋の入退室時間はシステムで記録されている。特に、PCのログアウトと退出時間の乖

離が大きい場合には赤字で表示され、それを人事が把握している。

- ・ 経理や営業部署では、管理職が残業していることが多い。経理は、人手を要する部分が多いため、管理職が残業することでカバーしている。営業は、利益金額の達成など、店全体の評価に関わるため、部下が目標を達成できなかった分、管理職にしわ寄せがいく。自身の部署では、管理職へのしわ寄せはあまり感じていないが、人員が減少した時には、管理職がその分の仕事を行うことでカバーすることはあった。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 社員にとって、働き方改革は、「総論賛成・各論反対」的なところがある。仕事が減り、給与が減り、なかなか昇進できなくなるなど、以前は当然にできていたことができなくなり、疑問を感じている人もいる。そうした疑問は分からないことでもない。また、社内では副業は禁止されているが、副業ができる会社、もっと給料の高いところに転職を考える人もいると思う。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 業務の平準化に取り組んでいる。お互いの仕事が見える化するための様々なプロジェクト管理ツールを試し、今年から運用している。システムを通じ、時系列で1日の動きが分かり、業務を引き継ぐときには通知することができる。以前は、隣の席にいても、社員同士が何をやっているのかわからず、分断されている感じがあった。相談事も、自身が離席しているときは、帰るのを待っていて仕事が止まることがあった。今は、お互いの案件の進捗を把握できるようになり、自身の承認待ち等で止まっているのではなく、部下同士で相談し、助けあいができる体制になってきている。システム導入による効果を感じている。
- ・ システムで状況を確認し、進捗に応じて声かけを工夫している。システムを通して現在何に取り組んでいるかを把握できるため、部下とのコミュニケーションが、タイムリーで効果的にできるようになった。
- ・ グループミーティングは、閑暇期は週1回行うが、繁忙期は案件ごとにミーティングを都度行う必要があるので、グループミーティングは行っていない。
- ・ 人事から言われ、3年前から、メンタルヘルス対策、離職防止を目的に月1回の面談を行うようになった。それまで30代の退職者が多かったため、30代が主なターゲットだが、40、50代の社員に行っている。面談結果は、早急な対応が必要な場合は、すぐに人事に報告するが、通常は半年に1度、業績評価結果と合わせて報告している。
- ・ 以前、社員のメンタル不調が問題になった。原因としては、特定の部署におけるパワハラが多かった。現在、年に一度のストレスチェックは行っている。
- ・ 業績評価では、目標管理制度をとっており、利益目標を部下ごとに割り振っている。半年に一度、評価する。

- ・ 部長クラスの目標や評価は、自分で目標を決めて自分で評価をつけ、上司に提出する。部長クラスの評価は、全体的な業績に連動しており、自分で立てた目標の達成度は関係ない。
- ・ 人手不足の中で、問題を解決し、業績を高めていくには、仕事の工夫によって生産性を高めることが必要となる。そのためのチームワークの重要性を部下に伝え、部下も理解している。

## 事例 41

ヒアリング日時：R2.1.6

性別・年齢：男・50代

業種・職業：外食産業【管理職】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：サービス提供部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・ファミリーレストランを展開する企業。正社員は現場の店長やマネージャーなどである。
- ・本部のサービス提供に関わる部門の部長をしている。勤続20年以上。
- ・担当部門では、食材から建物、人も含め、提供するサービスの品質管理を行う。風評被害が会社にとって大きな打撃となるため、サプライヤーの工場の視察、HACCPの状況把握、原料の調達先の視察も行う。マネージャー候補の教育に力を入れている。人事部、商品や店舗開発などの部署との社内部署との仕事も多い。自身はプレイングマネージャーではない。
- ・部下は10人弱いるが、スキルのあるプロフェッショナルな集団で、各人が他の部署を部下のようにして業務を行う。案件の重みや量は異なるが、部下はそれぞれ2～3件の仕事を抱えている。全員が40代で、20年くらい勤続しており、理系が圧倒的に多い。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～18:00。通常はこの労働時間で十分業務を行うことができる。出張の時は、所定労働時間は関係ない。工場は24時間稼働しているので、必要に応じて早朝や夜遅くに出張に行くこともある。退勤が夜遅くなる場合、翌日は昼頃に出勤することもある。出張など、外で仕事をしたときは、フォーマットで報告している。
- ・年間の繁忙期は、夏休み、正月、春休みの時期である。忙しい時期はミスが起こるので、品質管理の仕事も増える。繁忙期でも9:00～18:00の所定労働時間は動かさないようにしている。現場（店舗）については変形労働時間制が適用されている。
- ・管理職以外は時間管理されている。出勤時に機器にIDカードをかざし、記録される。
- ・PCのログイン・ログアウト時刻の記録は残るが、それに基づいた時間管理はしていない。労務担当の部署がログイン・ログアウト時刻を把握している。
- ・基本、残業が発生しないように業務量を設定しているが、生活残業もあるため、月20時間くらいは目をつぶってあげている。そこまでは給与のうちと考えている。
- ・月の労働時間をまとめた後に、時間外労働時間が36協定を超えたことがわかると、組合の事後承認をもらう。その際、労務から、当該部署に対して指導が入る。月の労働時間が



一定時間を超えそうな場合も、本人や上司にメール送付され、残業抑制のための対策を立て、労務担当に提出しなければならない。また、部下の残業は、課長・部長の評価項目になっている。

- ・会社の外で、貸与された PC で仕事をすることはある。店舗は夜中 2 時まで営業しているので、就業時間外にはみ出してしまう部分がある。自身は、休日や、旅行に行っても 1 日 3 時間は PC で仕事をしている。こういう時間外労働は、非管理職には極力やらせないようにしている。自身は、年休はあまり取れていない。
- ・「ブラック」「3K」のイメージがあり、新卒採用がうまくいかない。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・管理職でも労働時間が長いと注意される。労働時間管理については、7 年前くらいから厳しく言われるようになった。「ブラック」「ワンオペ」などの言葉が出るくらいの時期から会社が対応するようになった。管理職においては、昔は出勤簿をつけていなかったが、いまは部長、部門長、取締役も出勤簿をつけている。
- ・数年前に、営業の組織を変えた。以前は、1 つの店で 1 つの組織を作っていたが、その上に数十店舗からなるエリアを作った。アルバイトが急にやめて人員不足になり、1 店舗での対応が難しかったところ、エリア内の他の店舗の人材で業務を平準化する取り組みを始め、よりきめ細やかな労務管理ができるようになった。人が足りなければ、その店舗の社員がその分働くのが当たり前という考え方が変わってきた。
- ・この業界は、10 年くらいで意識が大きく変わった。上司の労働時間を「見える化」することにより、部下が「あんな働き方はしたくない」という気持ちになる。そうしたことが、管理職の働き方改革につながった。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・普段から部下の業務の仕方を見ており、決められた時間内に仕事を終わらせるのが能力だと部下に言っている。
- ・業務量について、業務の幅は広がっているが、量は減ってきていると思う。部署の業務内容として、何かを生産しているわけではないので、ポイントだけ押さえれば効率化することができる。
- ・進捗管理については、週に 1 回ミーティングを行っている。目標管理制度の下、部下との面談を行い、やりたいことや半年後の成果等を話し合い、それを元にスケジュールやロードマップを作り、進捗管理を行っている。進捗は、週と月で管理し、負担が多いようであれば減らすなど、残業が発生しないようコントロールしている。エクセルに入力し、お互いの業務進捗が見える形にしている。部下同士、仕事をシェアしている。人数も少ないので、お互いが協力して仕事を進めるという意識がある。

- ・ストレスチェックは、去年は年 2 回行った。組合も独自に組合員対象のストレスチェックを行っている
- ・業績評価には目標管理制度を活用している。目標を設定するのは年 1 回で、半年ごとに面談して修正する。目標は、数値で表せるものを設定する部署もあれば、自身の部署のように、目標を数値で表せない部署もある。数値で表せない部署の目標管理は難しい。部下の目標については、数値に置き換えるようにしている。検査する人なら検査数、監査の人なら監査の回数など、前年比でパフォーマンスがどの程度上がっているのかを評価している。
- ・本人に任せると高めの目標を出してくるので、投入する労働時間、業務量を勘案し、目標が高くなりすぎないように抑えることのほうが多い。自分で立てた目標より実績値が上回っている方が、本人のモチベーションが上がるし、部下を褒める口実ができる。
- ・食品衛生法が変わった。法改正に基づき、管理体制を更新する必要がある、現場の負担がこれまでの 2 倍になった。法に違反して何かの事故が発生した場合には、風評被害を受けることになるので、法改正に則り、変えていく必要がある。
- ・管理職、一般社員ともに量より質を評価するように、評価基準が変わった。現在は、売り上げや客数ではなく、労働時間管理など、やらなければならないことがきちんとできているかに評価基準を置いている。評価尺度が変わり、ついてこれない人もおり、管理職の中でも退職者がいた。自身は経営層の人から評価される立場にある。
- ・経営層は、スカウトされて入社してくる人が多い。「外食産業」と言われるが、産業にはなっていない。メーカーから見れば、技術的なものは相当に遅れている。生産性はメーカーに比べ半分程度。メーカー出身者を経営層に迎え入れ、「先生役」になってもらっている。経営層が変わり、管理職含め従業員に大きな影響があった。今後さらに、効率的な仕組みに変えていき、生産性を倍にしていきたい。他の産業に比べ、外食産業の給料は低い。40代で 1000 万円の給料が出せるように、いろいろな人に来てもらい、いつか真の産業化を目指す必要がある、と上司から言われてきて、自身も部下に話している。大きなビジョンを共有できると、同じ方向を向けるし、モチベーションにつながる。

## 事例 42

ヒアリング日時：R2.1.7

性別・年齢：女・40代

業種・職業：化粧品製造販売【営業企画】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：500人以上

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：3年以上5年未満

部下の人数：3～5人

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・化粧品製造販売。
- ・部門のメインは営業。自身は営業企画として営業のサポートを行う。突発業務への対応など、調整業務が多い。部下にはルーティンの仕事を与えている。
- ・企業合併の関係で、事業が新会社に移行し、自身も出向の形となった。出向前の肩書きはマネージャーだったが、現在は残業代がつくようになった。
- ・出向先企業は、成果や効率化を重視している。合併前の旧会社は昔からゆるい社風であるが、新会社はコスト意識が強い。
- ・10年以上前に転職してきた。理系で、研究職として就職したはずが、新規事業の開発部門の配属になった。そのまま研究職につくことなく、これまで商品開発か企画系の仕事をしている。

### 働き方・労働時間

- ・会社としての所定労働時間は8:30～17:00で、7時間45分。
- ・コアタイムのないフレックスタイム制が適用されており、7:00～20:00の中で労働時間を決められる。それ以外の時間に働く場合は理由を書く。自身は朝型なので7時に仕事を始めて17時に終わるようにしている。
- ・勤怠管理システムが3年前に導入され、出向前の企業と出向先企業のシステムが一体化された。部下の勤怠がシステムを通じて申請され、承認する。
- ・IDカードによる出退勤時の打刻によって出退勤時刻が管理されている。自分は部下の出退勤時刻を確認することができる。人事労務が出退勤時刻を把握し、毎月管理職に実績が送られてくる。
- ・出向前の会社で管理職の地位にいた時は、時間管理されていなかったもので、労働時間は少しルーズになっていた。時間外労働が40時間くらいになっていた。今は、時間管理されるようになったので、時間外労働には気を付けないといけない。
- ・出向前の会社は1ヶ月の所定時間内の中で労働時間をやりくりしていたので、月初、月末の繁忙期を平準化できるが、年間を通して平準化できないのが不便だった。出向先は年間

を通して所定労働時間内で平準化する。

- ・ 部下は、8 時に出勤し 17 時に退勤する人、8 時過ぎに出勤し、18 時半くらいに退勤する人がいる。
- ・ 管理職でも年間 360 時間を超えて働かないという社内ルールがある。去年は 348 時間でおさめた。月当たりの残業の上限時間はない。360 時間を超えなければ残業してもいいと言われている。
- ・ 今は残業代が支給される立場になった。在社時間が、そのまま残業代になるため、自分で早く帰る工夫をしなければならない。残業代が支給されるのだから、長い時間会社に残っているのは許されない。
- ・ 自身の部門にも、派遣社員数名がいるが、他グループから派遣されてくるので、管理は行っていない。
- ・ 営業は残業が多い。出張の場合は労働時間が 7.5 時間という扱いになる。平準化のコントロールが難しく、実際には残業が 20 ～ 30 時間になる。営業は残業が多くてもしょうがないと認められているが、20 時間を超えるあたりから上司から注意される。
- ・ 有能な部下が抜けたことにより、自身に負荷がかかっている。残業時間を 36 協定の範囲内になんとかおさめるという仕事の仕方をしている。会社は、働き方改革で、労働時間を減らすことを追求する一方、業務量は減っておらず、決められた時間内では仕事が回っていないのが実情である。会社でこれ以上残業できないラインが 36 協定で決まっているので、家に PC を持ち帰って仕事をしている。PC のログイン・ログアウトによる労働時間管理までは行われていない。そこに踏み込むほど仕事の見直しができていない。このように自宅で仕事をしているのは管理職だけであり、いわば最後の砦である。
- ・ PC は全員軽いものが貸与されている。半分以上の社員が自宅に持って帰って仕事をしている。働き方改革が始まってからの 3 ～ 4 年で業務まで変えるのは難しい。業務自体を見直すのは個人ベースでは難しい。人数の調整は上司の判断であるが、なかなか人員をふやせない。
- ・ 出退勤時間は ID カードで登録した後、30 分以内の範囲であれば始業・終業時刻を修正できる。35 分以上になると、乖離となり、理由を書く必要がある。自身は、始業を実際よりも 30 分遅らせ、終業を実際よりも 30 分早い時刻で修正するなどし、残業時間を 36 協定の範囲内になんとかおさめようとしている。
- ・ 自部署より、マーケティング系の部署はもっと忙しい。会社から怒られて、全員の有給休暇を取らされた部署もあった。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・ 働き方改革で、決まっている時間以上は働かないことを会社として目指しており、ことあるごとに言われる。部門の責任者は、いまの業務量で残業するのはおかしいと、厳しく指

導している。

- ・残業している社員に対しては、部門のトップが厳しく指導する。人事任せにはいけないと、経営陣から言われている。グループのトップが自組織の業務量や方法をみるようにと、責任の所在が明確になっている。社長が全社員に対して、働き方について、年2～3回話をする。
- ・部課長会議では、働き方改革とはどういうものか、管理職の立場とはどうあるべきかについて言われる。全体会議では、部門全員に対して取締役から働き方改革におけるマネージャーの役割や、課員の意識について指導される。
- ・今は過渡期だと思っている。旧会社と新会社は別々のシステムを使っており、それが業務量増加の要因にもなっている。将来的にはシステムが統合されることで、仕事量はいくらか削減されるという期待がある。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・部下は過去にメンタルヘルス不調で休職していた。そういう事情は人事から公式には聞いていない。部下に対し、仕事が増えるたびに、様子を確認し、業務量を調整しながら進めている。
- ・部下の業務は、3、4ヶ月で完了する販促物の作成などの仕事を任せている。少人数のため、共有のミーティングなどしなくても大丈夫である。1人が1案件を担当している。急遽抜けてしまった場合も、業務自体は同じなので、補えば良い仕事内容となっている。部下には、仕事量が増えたら、標準化、スリム化する方法を考え、1人でできる業務を増やしてほしい、常にそのことを考えて仕事してほしいと指示している。
- ・進捗管理の報告は、細かいものはいらないが、成果がわかるように報告してほしいと部下に伝えている。
- ・部下は、年3回の目標管理で業績管理している。部門全体のブレークダウンされた目標を個人の目標に設定している。目標設定のために面談をするときには、部下はメンタル不調による休業経験があることから、業務の負担感がないか、やる気はどのくらいあるか、将来何をしたいかなどを詳細に聞き取る。こういう仕事をやりたいという強い意思を持っている人は少ない。
- ・業績評価は、賃金に反映されていない、部門内で相対評価になっている。また業務が見合わなくても賃金を上げる、昇進させるということもおきている。
- ・以前所属していた、開発・企画の部署で、働き方改革について話す機会があった。仕事は標準化して、システム化して効率化し、クリエイティブな部分を増やすのが働き方改革ではないかということを話していた。
- ・自身は仕事量が多いこと自体は苦ではなく、異なるシステムがどう統合されるかに興味がある。ルーティンをこなすよりも、ルールづくりが好き。

- ・今の若い人は、大きい会社では、決まった時間にだけ仕事をするように言われて、かわいそうだと思う。仕事が面白いのであれば、時間に縛られずどんどん働けばいいし、ルールに縛られた範囲内で仕事をしていても成長しないと思う。



## 事例 43

ヒアリング日時：R2.1.14

性別・年齢：女・40代

業種・職業：建設【経理】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：総務部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・建設業。本社は主に土木の公共工事を行い、支店では、大手の不動産会社からの依頼でマンション建設を行う。工場を含む会社全体の従業員数は正社員数百人で、うち自分の勤務する支店も100人以上の従業員がおり、従業員のほとんどが正社員である。
- ・経理を担当する課長で、支店に勤務している。管理職になって6年間、ずっと経理にいる。勤続約20年。担当課には約10名の部下がいる。現場の経理担当と支店の経理担当が半々である。現場の担当は、工事現場で雇っている下請業者の請求書のチェック、下請・資材、警備員などの伺い書を作成する。支店の担当は、備品の管理、社員の交通費など、雑費帳のチェック、時間外、休日手当等の人件費の計算をする。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は8:30～17:30。実際には、8時には皆出勤していて、8時から朝礼がある。部署ごとに朝礼を行い、その後、部長だけが役員室に入って打合せを行う。昔は7:45から朝礼を行っていて、朝礼に遅刻した人には部長が叱っていた。工事の現場は8時から動いているのでオフィス勤務者も8時に来いと言われている。
- ・部門の朝礼では、「今日はこの業務をやります」ということを発表する。毎日同じようなことを発表している。加えて、部長から連絡事項がある。役員からの連絡事項など。
- ・終業は、最近では18時半頃であり、遅くても19時には終わっている。社員は、通常は18時半には退勤している。
- ・部下は、18時～18時半の間には退勤している。18時半以降は残業代がつくため、18時半には退勤するよう、会社が指示している。それも働き方改革の影響。働き方改革が行われる前は21時頃まで残業していた。定時に帰っているとよく思わない上司がいた。
- ・課長以上には残業代はつかない。一般社員は残業代がつく。
- ・会社のPCは、共有部分が19時頃にアクセス制限がかかり、使えなくなる。メールも送れない。その時間以降はPCの立ち上げもできない。書類の持ち出しは部署で禁止している。営業は、外に出るので、書類を持ち出さないということは難しい。家で仕事をしていても、会社は、本人が自分の仕事が終わらないために、勝手に持ち帰っているというスタ

ンスでいると思う。

- ・残業の際には、上長の承認は不要で、タイムカードもなく、自己申告で管理している。タイムカードを作ると現場が大変なことになるので、意図的に作っていない。残業代は最大2時間分しか出さないと会社が言っているので、現場の人は本当の労働時間を申告していない。現場は所定就業時間があつてないようなもので、徹夜で仕事をしていることもある。就業規則には書かれていないが、そのような実態になっている。36協定はあるが、会社としてあまり気にしていない。1ヶ月あたりの残業時間数は把握していない。
- ・部下が今日中にやらなければならない仕事があるときは、管理職に残務を渡して帰りなさいと部長が指示している。管理職は残業代がつかないのでそうしている。営業など、部署によっては負担を感じている管理職もいると思う。ただ、働き方改革で、部下が残業しないシステムになって以降、管理職から負担増による不満は聞こえてこない。うまくやりくりしているのだと思う。
- ・総務、経理は仕事にキリがないが、むりやりキリをつけても、業務はまわる。以前は、本社の締め切りが厳しかったが、働き方改革の影響もあり、現在は融通をきかせてくれるようになった。
- ・会社に長い時間いるほど、人に聞かれたり、回ってくる書類も多かったように感じる。以前は21時まで会社に残っているのが普通だった。自身より上の年代は働き方改革の流れについていけず、戸惑っている。
- ・以前、営業の社員が外出前に行う業務を効率的にできるよう、営業事務が自主的に早出をし、その分の残業申請をしていたが、役員からやめさせるようにという指示がきた。
- ・マンションの内覧会、建設現場の立会いなどがあるときに土日出勤することがある。本業の経理として土日出勤することはない。代休は取ってよいことになっているが、休暇をとると翌日の仕事が回らなくなってしまうため取りづらい。
- ・3年前から、7～9月と12～1月が有給休暇取得促進期間となっており、最低3日ずつ取り、年5日以上有給休暇をとるように、総務部長から言われている。年休は、紙ベースで、部下から、自身に申請され、その後、部長→支店長→人事部という流れで申請書類がまわる。決裁は電子決裁だが、出勤表は紙ベースである。

#### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・会社から、役職にかかわらず「なるべく残業しないように」と言われている。約2年前から言われるようになった。働き方改革という言葉が世の中で言われるようになったことや国の動きから、否応なく会社も対応するようになった。
- ・業務効率化をはじめとした働き方改革は約2年前から行っている。ペーパーレスを心がけたことにより、ほとんどがデータ化され、PC内に保存されている。書類を整理する手間が省ける上、探しやすく、見やすくなった、業務が早く片付くようになった気がしている。

1年前からは、社長、副社長決裁以外は電子決裁になった。それまで、紙媒体でやっていたために、決裁が遅くなるなど、無駄なことをやっていた。業務効率化が目に見えて感じられるので、もっと早くやればよかった。

- ・ 本社と支店の会議にテレビ会議システムを導入し、移動がなくなり楽になった。工事現場は都内数十ヶ所あるが、現場監督との会議も今年の春までにテレビ会議を導入予定である。
- ・ 社長の号令で、大規模な支店では、社内で働き方改革のための委員会が設置されている。30代、主任クラスのメンバーが集まっている。フリーアドレス制が取り入れられる予定。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 毎日の朝礼と日報で課内の情報共有をしている。急に誰かが欠勤になっても、他の人がフォローできる体制は、以前からできている。総務部長の呼びかけで、助け合いがモットーにある。
- ・ 業務内容は、社員の能力や向き不向きを見て入れ替えている。部下から変えてほしいと相談されることもある。
- ・ 自分の部署では、1年くらい前から、今日でなければできない仕事をなくし、明日に回すようにし、半ば強制的に帰るようにしている。そういうやり方で業務に支障は出ていない。
- ・ 繁忙期は、本社から人がきて業務を手伝う。社内監査前の応援には3人本社から、3ヶ月に一度応援がくる。各回3日間程度。残業をしなくなってから、本社からの応援が頻繁にくる体制になっている。応援がないときは負担が大きかった。
- ・ 社内にはこれまで、うつになって入社3ヶ月で退職した人がいる。自殺した人もいる。ストレスが原因だと思う。現場監督で、現場での事故をきっかけに來れなくなった人もいる。病気になった場合、勤続年数に応じ、最大1年間は会社に在籍し、給料が出る。メンタル相談の窓口が本社にある。

## 事例 44

ヒアリング日時：R2.1.17

性別・年齢：男・50代

業種・職業：医療機器【営業】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・医療用の使い捨ての器材を製造する。従業員数は数百人程度で、製造部門、営業・販売部門、経理部門がある。全国に営業所がある。本社の営業は、総務系、経理を含め数十人。新入社員は、近年は毎年採用している。社員は、20代、30代、50代が多い。退職者も少なく、これまでに若手が数人辞めたくらいで、多くは長く勤めている。
- ・本社の役職と営業所の所長を兼務している。部下は合計で数十名いる。管理職になって約10年、別の営業所の所長を約10年務めた。
- ・プレイングマネージャーとして、自身も10病院程度の営業に回る。以前は数百の病院を担当していた。部下は、一人当たり50～100件の顧客を持つ。担当する別の営業所には、重要な商談などで呼ばれた時だけ行く。業務では、外回りの営業よりも、オフィスにいる時間が長い。会議は多くないが、役員会議の資料作成に時間がかかる。
- ・現在の会社に転職し、勤続約30年。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～17:15、7時間15分。
- ・朝8時半くらいに出勤し、定時か18時前に退勤する。遅くても19時までには退勤している。
- ・営業所に勤務していた時は20時、21時頃まで会社に残っていた。自宅から徒歩で20分だったので、退勤が遅くてもあまり気にしなかった。今は、通勤に1時間以上かかるため、早く退勤している。
- ・タイムカードで出退勤時に時刻を打刻する方式を5年前に導入した。世間の動きを背景として、経理からの働きかけがあった。経理が労働時間について責任を持ってやっている。社長は、労働時間に関してはあまり口出しをしない。
- ・残業申請は、残業した後に書類を書いて自分より上の職位の管理職に提出する。自分より上の職位の管理職の机の上に置いておく。部下が残業した分は、大体そのまま通っている。営業手当が月15時間分支給されており、それ以上残業した場合は会社が残業代を出していると思う。車での移動時間は、残業時間に含まない。部下の残業は月15時間以内に収

まっている。多いときは、総務から所長に連絡がくる。これまでに総務から連絡が来たことはほとんどない。

- ・ 外勤先から直帰する場合は、残業代がつかない。直帰する場合は、事前にメールに添付して直帰について書類が送られてくる。
- ・ タイムカードの打刻時刻は、総務が確認しており、所長は確認していない。打刻の時刻と残業の長さがずれていても、何も言われない。
- ・ 営業職の使う営業車の走行距離について、1日 200km など長距離になっている人がいると、総務から通達が来る。乗りすぎの場合、事故を懸念し、乗車回数を抑える。
- ・ 有給休暇は紙で申請する。営業所の場合は所長に提出する。自身の不在時に休暇申請が提出された場合、別の役職者から電話で連絡がくる。事後で行ったときに承認印を押す。
- ・ 子育て、介護で時間休を取る人が多い。時間休は使い勝手がよい。家庭の事情に合わせ、朝 1 時間、夕方に 1 時間取る人もいる。
- ・ 有給休暇を年間 5 日は取るように総務から指示が来ている。大体の部下は、5 日は取れている。多くて 12 日、大体 6～8 日取得している（10 月末時点で）。10 月頃に、総務から年間 5 日確実に取得するよう通達がくる。
- ・ 土日に展示会があるため休日出勤が多い。そのため、有給休暇よりも代休、振休の取得が優先になる。土曜日の出勤時は、顧客からの電話もかかってこないため、書類作成等に専念ができる。
- ・ 休みの日に、持ち帰って自宅で仕事をしたり、休みの日に顧客とやり取りをしたりしている人はいないと思う。営業社員には会社から携帯電話が貸与されている。プライベートな時間に電話が入っていることはたまにあるが、各自対応している。
- ・ 会社は完全週休 2 日制ではなく、年間 4～5 日は土曜出勤日がある。所定労働時間が 7 時間半のため。土曜出勤日は、有給休暇を取得して休む人も多い。所定労働時間を 1 日 8 時間にすると女性社員からの反対があるため、7 時間半にしている。
- ・ 労働組合は、労使交渉などを行っているが、力はないと感じる。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 部下の業務は、担当している病院ごとにバラバラであり、個々の業務の詳細は分らない。業務分担は、件数で振りわけている。個々の能力（勤続年数）によっても件数を変えている。新入社員も業務内容は同じ。担当は決まっているが、担当者不在の場合、他の人でも対応はできる。
- ・ 部下には業務週報を記載してもらっており、その内容が理解できなければ、本人に聞くようにしている。業務進捗がうまくいっていない人は、自分から質問にくる。
- ・ 各自の進捗状況の共有のため、部門で月 1 度ミーティングを行っている。
- ・ 業績評価が給与に反映される部分は大きくない。自身は、2 つの営業所の社員の業績評価

をしているが、本社の社員は、課長が評価をしている。評価面談ではなく、評価表に年 2 回記載している。役員レベルが最終評価者となっている。評価結果によってボーナスに差がつく。担当している件数で評価されるわけではない。

- 基本的には年功序列であるが、評価によって昇進に影響がある。
- ここ数年、ストレスチェックを行っている。数値が悪い人は、産業医と面談をする。
- 競争意欲をもたせるために、全国レベルで優秀社員の表彰をし、表彰者には賞金がでる。売上げ、決まった商品の売上件数などが評価される。



## 事例 45

ヒアリング日時：R2.1.20

性別・年齢：男・50代

業種・職業：運輸【営業】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ある

### 業務概要

- ・運輸業。営業担当として、ロジスティックスの流れの全体を顧客と相談し、納期、発送を、生産性が上がるように提案している。自社で配送センターを持っており、製造したあとの顧客の製品を自社で在庫管理し、発送する。納期管理やクレーム対応が、すぐにできるように、配送センターやコールセンターを設置した。顧客は数十社あり、品目数は数百点に及ぶ。
- ・現場の人材育成、予算管理、評価、部下の時間管理をしている。別の人が部長職にいるが、自身が作成した資料を部長に渡し、部署の現在の動きや課題を部長会議で提案してもらう。
- ・部下は50人弱。正社員の他、時間短縮のためにパートを活用している。営業職は5人程度。情報セキュリティ、営業、物流の倉庫管理、配送管理の中で、係長、課長がおり、縦割り式に形を作った。
- ・運送業界は出入りが激しい。自身は20年以上前、30代で入社した。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:00～17:00。フレックスタイム制が適用されており、コアタイムは11時～17時である。係長までは残業代が支給される。事務職や現場の係長はフレックスタイム制が適用されている。残業する場合の申請は不要である。
- ・自身は、朝9時くらいに出勤し、早く終わるときは18時くらいに退勤するが、通常は20時半か21時まで仕事をしている。休日出勤の日もある。
- ・出退勤は、タイムカードで管理しており、人事にデータが飛ぶ仕組みになっている。それを部長が確認している。休みの日も、入退出記録はついている。
- ・年休や残業は電子申請で行っている。時間外労働時間は、営業に対して月30～40時間以内に抑えるように伝えている。
- ・倉庫の業務では、前日に物量がわかり、人員の数値計算ができるので、派遣労働者で8時間で業務が完了するように人員を調整している。営業は、自身で残業の必要性を判断している。

- ・自社では会社トータルで予算を組んである。全体配分をみて、部署内について人件費を含めた固定費全ての予算を自身が見積もる。
- ・今は、将来の課長候補者に、人材育成の観点から任せ始めている。
- ・週休2日。配送現場の管理職、正社員は、土日休みの人と平日休みの人をはっきり分けている。
- ・残業代があまり出ない分、頑張ったインセンティブは、ボーナスで支給する。人件費をかけたら生産性も上がるという考えのもと、人件費を上げていく。
- ・振休の取り方は、仕事のスケジュール次第で各人に任せている。
- ・直行直帰もある。家での持ち帰り作業は、データを持ち帰ることになるため、会社として認めていない。
- ・テレワークを実施しており、社外で作業中は、データは一時的に持ち出した状態になるが、誰が持ち出したかIDでわかるようになっている。自身は年俸制であるが、係長以下の多くは年俸制ではなく固定給である。
- ・ここ3年間ぐらい、部下たちが有休休暇を取得しやすくなるように、自ら率先して休暇を取るようにしている。

#### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・9年前に自ら働き方を見直す取組みを始めた。当時は、労働時間が1日12～13時間程度と長かった。人材確保のために、自ら人事、人材紹介会社と打ち合わせを行った。
- ・働き方改革を行うには、全体的な人員構成を練り直さなければいけない。正社員の残業時間を抑えたと、そこをフォローする人材が当然必要になる。営業のみ、顧客のニーズのヒアリングのみなど特定の業務には契約社員を活用し、正社員は他に任せられないプランニングをやるように業務配分を見直した。
- ・必ず出社しなければならない場面以外は、テレワークも活用した。残業時間を短縮することによる問題は、それで収入が減少すること。その部分はボーナスで調整しましょうと自身が役員に提案した。
- ・休日勤務した場合は振替休日を確実に取れるようにしている。それをしないと働き方改革にならない。「今週はしょうがない」と済ませていると、それが常態化していく。

#### **部門の業務管理・部下管理**

- ・部下には、残業をしないように伝えている。全てを担当者が担うのではなく、業務を切り分けし、別の担当者に依頼したり、相談しながらやると、もっと早く終わるのではないかと伝えている。有休休暇を取るように、部下に伝えている。そのために、どうやって仕事を進めていくかという打ち合わせを、係長がメインで行っている。
- ・セキュリティは外部に任せているが、外部の人が何をやっているかを理解している人が内

部にいる必要があるため、担当者がいる。問題が起きた際に、外部に問い合わせるのではなく、内部ですぐに簡単な対応ができるような体制にしている。

- ・会社携帯が貸与されている（ガラケー）が、係長は、休みの日には電源を切るようにさせている。この人はこの曜日にしかかけられない、この時間に出勤している人なんだと周りに思わせることもマネジメントと指導している。
- ・部下とは、契約内容の詰めの相談に乗っている。係長クラス 5-6 人と相談。係長は、30 代。係長の下に、3、4 人の社員がいる。営業部署には、派遣社員を除き約 20 人がいる。
- ・サラリーマンの一番大事なことは、人材の育成。自分がいなくなった時に回るようにしておくのがサラリーマンの仕事であり、自身は約 10 年前に提案した新規事業を開始した頃から考えてやっていた。
- ・以前は、派遣、パート、アルバイトの採用に関わっていたが、今は正社員と中途社員の採用のみ関わっている。
- ・現場の係長に自由裁量をある程度与えるようにしている。フォローもしている。
- ・非正規から正社員への転換も、どんどん進めている。
- ・正規と非正規の格差をなくす、自身が昔考えたイメージと同じ。非正規に簡単な仕事をやらせていたわけでもなく、正規にもやらせていた。どちらもやれることは良い。
- ・部下は、同じことを 1、2 年もやっていると飽きてくる。給料アップや役割を作るなど、刺激やインセンティブを与えている。

## 事例 46

ヒアリング日時：R2.1.21

性別・年齢：男・50代

業種・職業：教育【事務】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：経営企画部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・海外を含めた教育支援を行う。個人への支援と教育機関への支援を行う。正社員数十名。事務的なサポートをするパートが数十名。年齢は30代半ばが多い。
- ・部下は5人以上いる。国内・海外の学校とのやりとり、保護者との教育相談、授業の研究、調査などを担当している。社員は、全体的には女性が多い。部下の半数が女性。
- ・自身は、10年以上前に転職してきた。それ以前は教育関係の企業にいた。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は9:30～17:30で、7時間勤務。通常の労働時間制度を適用している。
- ・職員はだいたい19時半くらいまで残業している。以降チームによっては更に残業することもある。自身は21時くらいまで残っている。海外とのやり取りがあるチームでは、時差があるので労働時間が長くなる。時差のため時間外勤務になる。海外出張は年5～6回ある。行政への報告等が重なる年度末が忙しい。
- ・オフィスに入室・退出するときにIDカードをかざすことで出退勤時刻を把握する仕組みを5～6年前に導入した。それまでは手書きで出退勤時刻を書いていた。
- ・各職員で漏れがないか確認後、担当の課長が、出退勤時刻の登録漏れ、残業の漏れをチェックし、それをまとめて人事が確認する。職員が残業した分を事後的に承認している。管理職自身は残業代がつかない。
- ・36協定は月30時間、年間240時間であるが、3年前に残業が40～50時間のときがあった。そこから、健康面や業務の生産性について話し合われ、残業を減らすことが意識されるようになった。過度な残業をやめようという規定指導は、職員まで行き届いている。残業時間を月30時間に収めるための声かけは頻繁にやっている。意識付けのため、自身も一度、18、19時に帰宅するようにしていたが、部下からあまり良い反応はなかった。
- ・産休後の時短勤務を取っている人もいる。
- ・業務量自体は、減らす取り組みをしているものの、なかなか減らない。2、3年前から、部下に残業させられなくなったので、管理職が引き取っている。
- ・生活残業ができなくなり、給与が下がった人に対し、モチベーションを高めるための取り

組みは、特に行っていない。

- ・休日出勤手当は支給されない。制度上は週休2日であるが、実質的に毎週土曜日は出勤している。役職についた7年くらい前から休日出勤が多くなった。休日に出勤したときは、事務作業をしている。部下も土日出てくることがある。課長は毎週休日出勤している。
- ・仕事のファイルは、セキュリティ上、社外にはあまり持ち出さないようにしている。
- ・年休について、部下は年間20日以上取っている。自身は5～10日取得している。年休は事前申請が必要。取得申請は、部下からLINEで連絡がくる。
- ・在宅勤務（テレワーク）は現在実施していないが、自身が発議し議論が始まっている。海外の学校とのやりとりは、時差があり勤務時間中に難しいため、今も自宅で行なっている。在宅で夜間に勤務をした場合、その分の代替として時間休を取れるようにしている。また、夜中働いた分の残業代も払っている。海外とのテレビ会議は、週1回以上ある。
- ・在宅勤務導入のハードルは2つあると考えている。①インフラ状況、システム機器、働く空間の確保。②管理職が管理しておらず、みなしの勤務と考えることになるが、それをどのように評価していくか、である。執筆業務は、成果が見えやすいため、嘱託社員に在宅勤務を一部導入している。執筆にかかる時間は相談ベースで設定している。
- ・非正規社員を増やし、職員の仕事の切り離しを進めていった。正社員の人の出入りは少ないが、パート、派遣の出入りはある。

### 働き方改革・残業削減の取組み

- ・3年前と比べ仕事のやり方が変わった。労働時間が減っても、以前と同じ仕事量・質が保てているので、生産性が上がっていると感じる。単純作業をなるべく非正規社員に割り振り、正社員は考える仕事をメインにするようにしている。その分、サービスや研究の質が上がっている。

### 部門の業務管理・部下管理

- ・部下には、できるだけ早く帰るよう指示しており、業務量が多くてプライベートに影響が出る場合は言ってほしい、プライベートを優先してほしい、と伝えている。
- ・自身が部下の仕事の差配を行なっている。各自の仕事状況の把握は、自身が各事案について必ず関わるようにしているが、一部は部下の課長にその役割を担ってもらっている。
- ・普段からミーティングが多い。一人ひとりと随時、ほぼ毎日行う。無駄な会議的な面も多い。所定労働時間の3分の1を使っている。上司との打ち合わせもある。
- ・各業務に主担当者と副担当者を決め、主担当者が不在のときにフォローしてもらえるような体制を取っている。
- ・目標管理制度を適用しており、4半期ごとに部下と面談している。目標設定では、労働時間が長くないように配慮している。

## 事例 47

ヒアリング日時：R2.1.23

性別・年齢：男・40代

業種・職業：情報サービス【営業管理】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：商品・サービス企画部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・アダルト系の音声サービスを会員に向けて配信している。会話がメインの音声サービスを提供し、電話回線等を使い、男性会員が女性会員に電話をかける。映像配信も一部行っている。
- ・従業員は約数十人、正社員が半数。残りの半数がアルバイトだが、業務内容は正社員とほぼ同じ。正社員とアルバイトは、月給か時給かが異なる。その他、業務委託を結んでいる人（女性）が数百人いる。社員は20代、30代が中心で、40代は少ない。アルバイトは20代が多い。男女比は、男性がやや多い。社員の勤続は、アルバイトは2～3年であり、正社員でも10年残っている人は少ない。
- ・職位は課長。担当の課では、電話の情報サービスのやりとりの管理、配信サービスの管理、商品の販売などを行う。顧客の趣向を分析して企画、入金チェック、会員の問い合わせへの対応、クレーム対応をする。部下は全部で10人程度、うち半数が正社員。自分の上司は社長と役員。社内のその他の部署は、業務委託を結んでいる女性を管理する部署と総務・経理部門。
- ・自身は、大学在学中にアルバイトで入り、数年経って社員になった。

### 働き方・労働時間

- ・労働時間は、日勤・中勤・夜勤の3交代制。日勤は9:00～18:00、中勤は14:00～23:00、夜勤は23:00～8:00。自身は日勤である。部下には中勤、夜勤の人もある。正社員が日勤、夜勤はアルバイトというように、あくまで勤務時間帯の違いで仕事内容の違いはない。
- ・課長の職責としての仕事のため、会社に残っていることは多い。遅いときは20時、21時まで残っている。自身には残業代は出ない。部下は課長が認めれば残業できるが、残業するには、事前に口頭で申請し、その後紙で申請書を提出する必要がある。日勤の残業は月4～5時間以内におさまっている。夜勤、中勤では、残業はほとんどやらせない。約10年前から、シフトの時間内で仕事を完結させるようにしている。突発的な事態が発生した場合の対応は、課長が行なっている。



- ・労働組合はないが、36 協定はある。
- ・出退勤時刻はタイムカードで管理されている。「〇〇さんの昼休憩が長い」等の情報が入ったときなどは、まれに自身の勤務時間外でも電話で部下の勤務状況を確認している。
- ・土日休みであるが、祝日は仕事である。休日出勤は、月 1 回もないぐらいである。
- ・有給休暇は年 6 ～ 7 日取得。自身が休みを取ることに對し、社長はあまり言わないが、「休んでいる間に仕事でトラブルがあったときどうするの？」と快く思っていない役員もいる。
- ・休みの人がいても、担当者が複数人いるため、仕事は回る。1 ヶ月あれば一通りのパターンがわかる。万が一回らない時は、自身が引き受けて対応にあたる。
- ・帰宅後は、仕事のことは忘れるようにしている。夜中など、勤務時間外でも、月に 1 回程度電話連絡がくることもある。

### **部門の業務管理・部下管理**

- ・週 2 回、部署間の意見をまとめる会議に出席する。会議は各回 1 時間半～ 2 時間行っており、社長、他部署のトップ、他部署から 1 名ずつ参加する。
- ・部課内のミーティングは、週に 1 回行っている。部下の仕事が回っていない時、別の人に手伝わせることもあるし、自身がフォローに回ることもある。自身がフォローするのは週 1 ～ 2 回程度である。その人の成長を考え、できる限り当人に任せるようにしている。フォローに回るのは、部下の仕事を時間内でおさめるため。
- ・毎月の業務目標（件数売上の目標）が課せられている。達成できない場合のペナルティはないが、賞与に響く。自身の目標を出すように言われるが、目標を提出すると「そんな目標、だめだろう」と却下され、高い目標を設定される。設定された目標が達成できないと「やっぱりだめだったね」と言われる。
- ・過去に正社員で、売り上げ目標に到達できないなど、プレッシャーに押しつぶされて辞めた人もいた。メンタル不調を含む体調不良者への対応について、その時々で判断している。
- ・自身の人事査定は役員から受けている。部下の査定は毎月行う。勤怠、仕事の仕上がり、自発的な行動等の評価項目が点数化されており、点数をつけて報告する。出勤簿を総務に提出するタイミングで、査定結果も提出する。電子ファイル上で提出する。査定は、半年単位でボーナスに反映される。
- ・基本給は、年 2 回少しずつ上がる。業績と連動するボーナスの上がり下がり大きい。
- ・仕事の裁量が課長に十分には感じていない。例えば、企画を提出しても、それにかかる必要な人員の採用等の権限がない。会社の意向で、常に決められた中で何かをやらなければならない。そうした中で、役員間で言っていることが違い、会議でも調整されないことや、朝令暮改的な案件もあることに問題を感じている。
- ・予算の権限は役員にある。役員は、総務や経理を見ているトップのような扱い。会社の立ち上げ当時から在籍している。

- ・管理職の仕事量が多い。企画に多くの時間がかかる。常に新しいものを考えていかなければならないため、考えている時間が多くなる。

## 事例 48

ヒアリング日時：R2.1.24

性別・年齢：男・50代

業種・職業：金融【事務】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：サービス提供部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・信託銀行の子会社。
- ・顧客へのサービス提供に関する部門の課長職。株式関係の事務業務（証券代行業務）を行う。企業は取引所の決めで、証券代行機関に委任することになっており、自社が企業に代わって企業から来た情報を、別の子会社に情報提供し、別子会社が、株主への情報提供等を行なう他、契約書の作成を行う。
- ・勤続30年以上で、同じ部に20年以上所属している。
- ・部下は10数人。60～65歳の銀行OB、業務会社として採用した女性職、派遣社員が数人ずついる。3分の2が女性。育休を取得中の人や、時短勤務の者もいる。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は8:40～17:10。自身の勤務時間は、およそ7時～18時である。自身には、時間外手当は付与されない。通勤時間は1時間20分。
- ・時短勤務の人は、朝1時間遅く来て、帰りは30分早く帰る。配属されたチームにもよるが、所定始業時刻の少し前に来て、残業しない人が多い。
- ・出退勤時刻はPCのログイン・ログアウトで管理している。時間外労働は、別途紙で事後申請が必要。日誌とともに毎日申請を上げて来るので、承認のハンコを押している。午前中は、日誌の確認作業で終わる。月初には、提出されたログイン・ログアウトのデータ、時間外労働のデータを確認している。総務、人事、労務にデータは集積される。
- ・早出、残業は割増賃金で払う。PCのログイン・ログオフにもとづく労働時間の把握も厳格に行っている。
- ・会社として建前上は残業時は事前申請することになっているが、実際には、残業時に事前申請するフォーマットではなく、口頭で残業の必要性を確認する程度である。
- ・36協定で、年間320時間、月30時間という時間外労働の上限が定められている。最近では、一番多い人でも、年間180時間となっている。繁忙期は、残業があるが、それでも20、21時くらいまでである。
- ・個人によるところもあるが、残業がないのが基本になっていけば、残業代が欲しいという

要望は出てこない。嘱託職員は、定時ですぐに帰っていく。

- ・自身は残業代が出ずに、部下のはみ出し仕事をしなければならないので大変と思うこともあるが、2年したら嘱託になるからいいかなと思っている。最後のご奉公と思ってやっている。
- ・有給休暇は年12日程度取得している。金融機関であるため、職場離脱制度が適用されており、5日連続で職場を離れる必要もある。年初に、上期、下期の休暇予定表を作り、それに則って消化するようにしている。チームリーダーの休みは重ならないようにしている。自身は、介護休暇も取得した。
- ・土日出勤はなく、会社のセキュリティポリシー上、持ち帰って仕事をすることができない。自分は会社を離れたら完全にオフになり、会社のことを全く考えない。
- ・課内は工程ごとのチームに分かれている。関連会社と共同で作業を行うチームは、仕事の性質上、18時か18時半くらいまでの時間外労働が発生する。以前は、チームごとに、工程の入口から出口までの業務を行っていたが、業務効率が悪かったため、約5年前から工程ごとにチームを分けるようになり、重複感が減った。
- ・部下への仕事の割り振りは、自身と部長が相談しながら行なっている。
- ・業務量が年々増えている。6年前までは20～21時まで残業していた。業務に繁閑がある。
- ・部署の人員増などの人員計画は、親会社の信託銀行が管理しており、簡単に人を増やしてもらえない。

### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・2月の2週目の水曜日に定時退社をよびかけている。このようなノー残業デーが年2回あり、その際は退社を促す社内アナウンスが流れる。
- ・4～5年前から応援者レシピという業務マニュアルを整備した。每期、今期はどのようなレシピを整備しようと目標を立てて、実施していった。応援に入った人でもできる仕事を切り分けていった。業務の中心的なところは、専門的に日々やっている人しか触らないようになっている。以前は、自分のところの仕事は自分でやるという雰囲気だったが、今はできる限り応援して業務量の平準化を図るというような指示もあったことから、業務マニュアルの作成を進めていった。
- ・業務改善の一環として、業務の互換性を保つために、「スキルマップ」を半期ごとに作成している。各チームの業務内容を全て並べ、それに対してどこまでのレベル感にあるのかをマップに落とし、分析する。特に、派遣社員が契約期限のため一斉に変わる時に業務が回らなくなることがあるので、この作業を通し、業務の互換性を保ち、より推進していく必要性を感じている。派遣社員も、スキルマップを作る。

## 部門の業務管理・部下管理

- ・ 入口から出口までの工程管理表を作っている。各チームがアクセスし、書類はどこに動いているかが、PC 上で見られるようになっている。案件数は、常時数百件ある。
- ・ 派遣労働者は入れ替わりがあり、現場としては困るが、人員の入れ替わりに対応できるような形にしている。応援者レシピは、残業削減のために作ったわけではないが、結果的には、残業も減った。
- ・ 業務の中身を全て把握していないと、人の差配はできない。少しでも空いている時間があれば、応援させる、トータルとして早く帰れるようにすることに対して、相当気を配っている。1 ヶ月間に、どのチームにどういう応援が入ったかというのは全てデータを取っている。各人が入力し、別部署にある企画的なセクションで取りまとめて分析している。
- ・ 工程管理表を見れば、誰が、いつ、どういう仕事をしたかが、一目瞭然でわかる。派遣社員でも、見ようと思えば見ることができる。作成した目的は業務効率化のためであり、個人の頑張りを見るためのものではない。自身は、その情報をよく見ている。誰がいつ応援に入るかは、課長（自身）が決めている。
- ・ 部下にメンタル不調を抱えている人が複数いる。本人の状況を会社に報告するとともに、体調が悪ければ、早退や担当業務の変更をしている。部署内では、プライバシーの観点からメンタル不調者が誰であるか共有されることはないが、他の社員でも、調子が悪そうで担当業務が変更になったなどは見ているとわかる。個別面談時に自己申告があったり、診断書を持ってきたりするケースがある。
- ・ 別の子会社が業務多忙であり、そちらでメンタル不調を経験した人が自社にくることが多い。そういう人が部署に配属されるときは、事前に知らされる。当人と面談し、きめ細かに様子を聞き取るようにしている。面談は 2 ヶ月に一度行い、面談後、部長に情報共有する。部長を通じて人事労務に情報がいく。
- ・ 目標管理制度を適用している。指標を作り、期初の目標に対して、どこまでできたか、ミスがなかったかを評価している。目標は個人単位で設定し、スキルマップを期初に作り評価する。目標設定は、スキルマップ上で前の期よりもスキルアップするような目標立てを、個別に交渉し、設定する。個人の目標には、時間外労働を削減することも組み込んでいる。半期ごとに評価し、評価結果はボーナスに反映される。部の目標は、自身と部長で取りまとめる。
- ・ ボーナスにはメリハリをつけている。倍ぐらい違うこともある。20 万円ほどの違い。
- ・ 自身が部下の第一評価者となり、その後部長→上層部の評価になる。トップまで、数十人全員の日誌を見ている。ワンフロアで見渡すことができる。

## 事例 49

ヒアリング日時：R2.1.25

性別・年齢：男・50代

業種・職業：食品製造【事務】

職位（役職）：課長相当

管理している部門：購買・調達・物流部門

会社全体の従業員規模：100～499人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・食品製造業。大手メーカーの子会社で乳製品を製造。正社員は数百人、協力会社を含め500人弱が在籍。製品は、親会社に全て収めている。工場の他、品質管理、メンテナンス関係、総務関係の部署がある。
- ・自身は、事務部門の次長であり、購買担当の課長職を兼務している。原料の調達、製品の出荷関係、原料や製品の保管に関わる業務を行う。
- ・部下は5人以上、ほとんどが40代以上で、1人は今年度入った新入社員。業務部門（間接部門）は年齢層が高めであるが、製造関係は若い人を入れている。
- ・自社では10数年目に管理職になるのが一般的。自身は勤続30年以上。20年以上品質管理を担当しており、今の部署は数年前から在籍している。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は8:30～17:00。自身は、8時に出社し、17:15に退社する、忙しい時は19時頃に退社する。月初、月末が忙しく、年間では年末が比較的忙しい。
- ・部下は7:45に来る人、8時半ぎりぎりに来る人など、さまざまである。各人の作業範囲が決まっており、業務で重複する部分が少ない。そのため、自分の担当が終わった人は17時に帰宅できるし、終わらない人は19時頃まで残業をしている。残業が偏っている。部下は、新入社員を除き10年以上同じ仕事をやっている人ばかり。自身は異動して数年目であるため、仕事内容は部下の方が把握している。自身の知識のないところを相談されて対処ができないことが悩みの一つになっている。
- ・タイムカードで始業・終業時刻が把握されている。サービス残業をしている様子はない。忙しい人は、1日あたり1時間半～2時間の残業をしている。上限時間を超えた人がいる場合は、人事から月に一度、工場内の管理職、上層部に発信される。部下の残業が30時間を超えた場合も、管理職に対するペナルティはない。
- ・有給休暇は、年5日間は大体の社員がとっており、平均12～13日くらい取得している。年休取得日は、星取表を使って調整し、お互いの業務に支障がないように取得する。
- ・週休2日制であるが、月1回程度、休日出勤がある。管理業務のほか、一部担当している



実務もあり、その作業のために休日出勤することがある。

- ・ 自身の下に担当課長がおり、各課員の日々の残業申請の承認など労務管理をしている。自身は、労務系の管理はしていない。
- ・ 残業は事前に紙ベースで申請が必要。タイムカードの打刻時刻と残業申請書の時間のずれは、人事が確認している。ずれている場合、人事から担当課長に連絡がきて、本人に確認するなどし、PC上で修正する。残業は15分単位で残業手当が支給され、早出の場合の残業手当は支給されない。ただ、特例として、8時出勤としてPC上で設定し、所定時間をずらすこともある。
- ・ 工場は3交代。
- ・ 自身や担当課長は残業手当が支給されない。休日出勤について、役員以外の管理職は、割増賃金はつかないものの支給はされる。
- ・ 自身は、勤務外に電話がかかってくるのは年5回程度。現場の管理職は夜中でも電話やメールがくる。

#### **働き方改革・残業削減の取組み**

- ・ 36協定があり、残業は、月間30時間以内、年間360時間におさめるよう、20年前から、会社から指示されている。労働環境をよくしなければならない、過酷な業務の会社では人が集まらないなどの理由から、働き方改革を早めに取り入れてきた。親会社がきっちりしており、その影響もある。

#### **部門の業務管理・部下管理**

- ・ 仕事の割り振りの提案は自身が行うが、最終決定は部長や担当役員が行っている。部長は隣席に、担当役員は自身のすぐ後ろに在席するなど、社内のコミュニケーションをよくとっている。社長も同じフロアにおり、社長が部長や次長を通さずに、直接担当の社員に問い合わせすることもある。
- ・ 10数年前から目標管理シートを用いての評価を始めた。シートには、決められた4つのテーマについて、社員が期初に取り組み目標を記載した後、上司と面談し承認する。その後月々のパフォーマンスを社員が入力し、上司が評価項目に基づき評価した数値が計算され、A+、A-などの評価が出てくる。担当課長が一次評価者、自身は二次評価者、その後部長、役員が評価者となり、最終的には社長が総合的に判断する。大体の人が、A、A+、A-に入る。Aが標準とすると、±2・3万円ほど、ボーナスに反映される。大きな面談は、年2回、ボーナス前に実施する。各自の仕事内容は、ほぼ決まっており、いかにそれを効率よく改善していくかが、主な取り組みになっているが、上司がその仕事をやったとしても、部下よりも効率的にできるかわからないため、部下の効率性を評価することが難しい。
- ・ 仕事内容について、担当者を入れ替えることは難しい。経験を積むためには1・2年では難

しい。自身、上層部ともに認識しているが、優先順位が高くないため、資源を振り向けられない。工場で良い品質のものを低コストでつくることがメインになっている。

- ・自分の仕事という決められた範囲の中でも、そこに入り込んで鬱々とする様子はなく、それぞれが自信、自負を持って仕事をしている。
- ・メンタル対策として、年2回メンタルヘルスチェックや、コールセンターへの相談窓口を設けており、弁護士、産業医との無料相談が行える。
- ・新入社員の定着率は良い。

## 事例 50

ヒアリング日時：R2.1.30

性別・年齢：男・50代

業種・職業：文化関係【営業】

職位（役職）：部長相当

管理している部門：営業・販売部門

会社全体の従業員規模：1～99人

勤続年数：5年以上

管理職経験年数：5年以上

部下の人数：6人以上

労働組合の有無：ない

### 業務概要

- ・文化の普及啓発を行う。普及啓発活動として、小中学校への出前授業の実施、一般向けイベントやパンフレット作成を行う。
- ・主な業務は、企業・個人の会員を増やすこと。企業を訪問し、勧誘する。
- ・本部と支部あわせて数十人。出向者が半分を占める。定年再雇用的人が多い。その他派遣・契約社員がいる。メーカーからの出向者は50代半ばの人が半分を占める。
- ・自身は、営業担当の部長相当職で役員を兼ねる。部下は5人以上。うち再雇用者が半数を占める。全員が役員で、職位は同列である。
- ・2週間に1回出張がある。

### 働き方・労働時間

- ・所定労働時間は8:00～17:00。社員はみな朝7時くらいに会社に来ており、17時に退社している。自分は7時半くらいに出勤し、仕事が多いため、19時くらいまで仕事をしている。営業業務の他、企画書の作成などのデスクワークを19時までやっている。
- ・一年の中で業務の繁閑がある。10～11月が忙しく、1～12月は残業が多い。
- ・出前授業は全国の学校で行う。自身と部下の複数名で担当を地域で分けている。出前授業は、登録された協力者に一斉メールを配信し、協力を募っている。
- ・毎日朝礼を行う。出張で欠席する場合もあるが、月曜は皆が必ず出席するようにしている。
- ・出退勤管理は、出勤時にIDカードをかざすことで行っている。事前、事後に自分で出退勤時刻を入力することもできる。出退勤時刻の記録は、お互い見ることができる。
- ・36協定で、時間外労働の上限は月45時間と定められている。45時間になる前に、総務担当役員から口頭で指導が入る。その場合、月末に年休取得を勧めたり、仕事を効率的に進められないか話をすることがある。指導が入るのは、出向者の男性に多い。出向者の人件費は、残業代も含め出向先企業が負担していると思われる。
- ・現在、45時間を超える人が1名いる。その人にしかできない専門的な業務があるため、業務が集中している。組織内で課題として認識されている。役員の残業代は出ない。
- ・基本は土日休みであるが、イベントで土日出勤することもある。休日に職場に来ることは

ほとんどない。月曜日の予定変更等で休日に電話がかかってくることもある。休日には携帯電話をオフにしている人もいる。

- ・年休は、総務から取るように言われる。自身は年間で 10 日程度取得している。7-9 月の間に最低 5 日間取るように言われる。

#### **部門の業務管理・部下管理**

- ・業務の進捗は、クラウド上にスケジュールを入力してもらう。会社の PC、スマホが貸与されており、事務所以外でも仕事は許可なしでできる。その場合、携帯の電話に出られるようにし、スケジュールにどこで何をやっているかを記載するようにしている。直行、直帰する場合や出張は PC で申請することになっている。
- ・業績評価は、期初に目標設定し、上期、下期が終わった時点で自己評価を行う。目標は、新規開拓数等、大きく 3 項目について各個人が設定する。自身が一次評価し、上長にあげていく。出向者も評価し、出向元に渡す。業績評価はボーナス査定に関わる。定年後再雇用の業績評価も行う。目標の達成度は、前年をクリアすれば B、何%だったら A、倍だったら S などの評価がある。

## 補遺 労働時間研究の課題

以下に掲げるのは、2017 年末頃までに執筆された、経済学分野における労働時間研究の課題を整理した論稿（補遺第 1 章）と、学問分野幅広に、労働時間と健康問題に焦点を当てて検討課題を整理した論稿（補遺第 2 章）である。記述内容は脱稿当時のものであることに留意されたい。





## 第1章 経済学分野における労働時間研究

### はじめに

経済学分野における戦後日本の労働時間研究の蓄積については、小倉（1998）が1995年までを対象に整理している。その中で、高度経済成長期に進んだ時短と生産性の関係をマクロデータによって分析した研究や、その後の低成長下で時短がまったく進まない中、雇用との関係を意識した研究、さらに1988年の労基法改正に関して、労働時間を国際比較する研究が蓄積されたことなどを紹介している。しかしながら、20世紀の研究の多くは、統計データの制約が大きかったため、十分な説得力を持った実証研究が少なかった。しかし近年になって、政府統計だけでなく、労働時間を主題とした調査が増え、また労働時間を調査項目に含めたパネルデータの蓄積も進み、精緻な実証研究が増えている。それゆえ、本稿の考察対象は、主として21世紀に入ってからを経済学分野における労働時間研究とする。なお、経済学分野とは必ずしもいえないが、成果主義的人事と労働時間の関係も、関連するものとして扱う。

### 1. 経済学の考え方と規制の影響

基本的な経済学は、労働の需要側、供給側の双方に情報の非対称性がない、完全競争の労働市場を想定する。そのような労働市場では、企業は時間当たり賃金率を所与として、利潤を最大化する労働時間を選択する。他方、労働者は、時間当たり賃金率を所与として、所得と余暇によって構成される自らの効用を最大化する労働時間を選択する。それゆえ、労働需要が超過状態にあれば、企業は互いに競争するので賃金率が上昇し、やがて労働供給量が増加することで、需要は減る。反対に、労働供給が超過状態にあれば、労働者の競争が起こり、賃金率が低下するので、やがて労働需要量が増加し、供給は減る。このように労働時間と賃金率は、労働市場において需要と供給が一致するように決まると考える。こうした完全競争の労働市場に政府が介入することは、労働需要側、供給側双方の行動に影響を与え、どちらかの利益（利潤、効用）を損なうことになる。

しかし樋口（2010）は、完全な労働市場が成立しない次の4つの状態を想定し、政府の介入、すなわち労働時間規制の必要性を説く。①低賃金・長時間労働が発生する場合。労働供給が超過して賃金率が低下しても、低い賃金で働かざるを得ない労働者は存在し、彼らが長時間労働をすることで、労働供給量が減らず、さらに供給超過となって賃金率が低下するという悪循環も起こりえる。②長時間労働が企業利潤の拡大につながる場合。生産性の高い労働者が長時間働いた方が、企業の効率が良い場合、賃金率が高くなっても、長時間労働させることで、利潤を拡大できる。こうした場合、受注の増加に対応して労働者数を増やすより、労働時間を増やすほうが企業にとってメリットがある。時間外労働手当が相対的に低い場合、また追加的な雇用に関わる費用が高い場合は、このようなことが起こりやすい。③労

働市場が流動化しておらず、労使間の交渉が「相対（あいたい）取引」になる場合。実際には、ほとんどの労働者は、簡単に転職できるわけではない。特に企業特殊的技能の比率が高い場合、転職は生産性の低下を意味するから、労働条件が悪化する可能性がある。十分な資産がない労働者は、たとえ転職先の労働条件が悪くても、受諾せざるを得ない。こういう状況を「ホールド・アップ状態」という。④他の労働者に「負の外部性」が発生する場合。たとえばある管理職がワーカホリックの状態にあれば、部下はその管理職に従わざるを得ず、他の労働者も長時間労働を余儀なくされる。この場合、負の外部効果を排除するために、ワーカホリックな人に労働時間規制をかけることも正当化される。いずれにせよ、政府の労働時間規制は、時々の経済状況によって変わると樋口（2010）は指摘する。規制のあり方も、残業時間の上限規制のような直接的なものもあれば、時間外割増率の引き上げという方法もある。さらに、労働市場の流動性を高め、雇用機会を増やすことも間接的に影響を与える。また、企業側、労働者側のそれぞれに一定の影響を与えることを踏まえなければならない。

樋口（2010）が指摘した、他の労働者に負の外部性が生じる場合（ワーカホリックの負の外部性）のことを、大竹・奥平（2008）はデータを使って検証している。主な結果は、①前年と比較して健康状態が改善すると 60 時間以上の長時間労働を行う確率は有意に増加する、②健康状態が悪化したからといって長時間労働を行う確率は減少しない、③男性管理職は、もともと仕事を先延ばしする特性を持つ場合、週 60 時間以上の長時間労働を行う確率が有意に高くなる、④女性労働者や管理職以外の男性労働者では、先延ばし行動が長時間労働を促す効果は確認されない。これらの分析結果から大竹・奥平（2008）は、男性管理職の先延ばし行動による長時間労働が職場に負の外部性をもたらしている可能性があると指摘する。

深堀・萩原（2014）は、2010 年 4 月 1 日から施行された、労働基準法の改正が労働時間に与えた影響を考察している。この改正では、月 60 時間を超える時間外労働を行う場合に法定割増賃金率を 25% から 50% に引き上げること、労使協定を締結すれば 月 60 時間を超える時間外労働を行った労働者に対して、割増賃金引き上げ分の 25% の支払いに代えて、代償休日を付与することが可能などの内容が決められた。分析の結果、労働者全体へ与える影響は確認できなかったが、割増賃金引き上げの対象となりうるほどの長時間労働（労働時間が週 55 時間超）を、従来から行っていた労働者に対しては、時間外労働の削減効果が存在することが確認され、これらの労働者に対する賃金額は減少していたこと、さらに、代償休日による代替施策の効果は確認できなかったことなどを発見している。ただし、政策変更の効果を測定するには、使用するデータ等に一定の制約があり、今後もこうした政策の効果を検証するため、調査データ充実の必要性を指摘する。

## 2. 国際比較とワークシェアリング

日本の労働時間を考える上で、国際比較は相対的に見た日本の位置を知る重要な視点であ

る。1988 年の労働基準法改正に関わる議論でも、国際比較の視点は特に重視されている（小倉（1998）参照）。近年は、より精緻な考察に基づいた国際比較研究が蓄積されつつある。

Bell and Freeman（2001）は、アメリカとドイツの労働時間の違いが、所得の不平等度を原因としていると指摘した。所得の不平等度が高いアメリカでは、追加的な 1 時間の労働が所得をより向上させ、将来の所得や昇進につながっているため、長時間労働が起きているとする。このような、所得の不平等度と労働時間の関係は、労働の需要側・供給側に情報の非対称性がない、完全競争の労働市場を前提としているという意味で、実際の各国における労働時間の相違を説明するには、あまり現実的ではないだろう。さらに Prescott（2004）は、各国の税・社会保険料負担の違いが、労働時間の違いの決定要因であるとした。ドイツやフランスなどでは税・社会保険料の負担が重く、長時間働いても手取りの収入が増えないため長時間働かないのに対し、アメリカでは税・社会保険料の負担が軽いため、より長時間働いているという。したがって、長時間労働の日本では、税・社会保険料の負担が軽いのかという疑問が浮かび上がる。Prescott（2004）は、税・社会保険料の軽重が労働供給に与える弾力性を比較しているが、Alesina, Glaeser and Sacerdote（2006）は、Prescott（2004）が想定した労働供給の弾力性が、過去の研究に比べて高いことなどを批判している。また Alesina, Glaeser and Sacerdote（2006）及び三谷（2012）は、Prescott（2004）が仮定したように、税収が（純粋な政府支出を除いて）すべて家計に一括給付として移転されれば、所得効果によって家計の労働供給は減少する（労働時間が短くなる）と考えられるが、税収・社会保険料が一括給付ではなく、労働供給を高める支出として使われる場合（女性の就労継続を支援する施策など）は、労働供給を増加させる（労働時間が長くなる）場合もあると指摘している。國枝（2008）も、日本では各種給付制度のもたらすインセンティブ構造の方がより重要であり、Prescott（2004）のモデルは、現実の労働時間の分析には有効ではないと指摘している。

Blanchard（2004）は、過去 30 年間で、アメリカよりも欧州の方が生産性の成長スピードが速く、2000 年時点の時間当たり GDP で見ると、アメリカとほぼ同水準になっていることから、欧州では生産性の増加分が余暇により多く振り分けられた結果、労働時間が短くなったと述べている。この点に関して Alesina, Glaeser and Sacerdote（2006）は、社会的乗数（social multiplier）の考え方を提示している。社会的乗数とは、ある人の余暇時間が他の人の余暇時間と補完的である状態をいう。労働者が夏に長期休暇をとることの効用が、家族や友人が同時期に取らない場合よりも同時期に取るほうが大きければ、社会的乗数効果が働き、長期休暇の取得が促進される。そしてこの習慣が定着すれば、余暇関連の施設やサービスも整備され、さらに長期休暇を取る効用が高まる。つまり、欧州では社会的乗数効果が働いたことで、長期休暇をとる習慣が定着したという可能性である。しかし、Alesina, Glaeser and Sacerdote（2006）は、勤労を重視するプロテスタントであるかどうかによって労働時間に差はないという分析結果を示しており、選好や文化の違い、すなわち社会的乗

数効果だけで、労働時間の違いを説明することは難しいと指摘している。三谷（2012）も、西欧諸国でも労働時間が長い時期があったことを前提に、文化の違いによって西欧諸国より日本の労働時間が長いという説を支持しない。むしろ日本では、職場に迷惑がかかることを心配して、有給休暇の取得率が低いことは、余暇に対する負の社会的乗数効果（働くことに對する正の乗数効果）が働いている可能性を指摘している。

Alesina, Glaeser and Sacerdote（2006）は、Prescott（2004）をめぐる批判的検証の中で、税率と労働組合の組織率の双方を説明変数とし、労働時間を被説明変数とした分析を行った結果、税率と組織率がそれぞれ単独では有意に労働時間を短くする効果があるが、同時に投入した場合には、どちらも有意な影響を与えていないことを示した。しかしながら、税率と組織率に加えて、雇用保証（解雇規制の強さ）を同時に投入したところ、税率の影響はなかったが、組織率と雇用保証がいずれも労働時間を短くする効果を持っていることがわかった。このことから、Alesina, Glaeser and Sacerdote（2006）は、労働協約の適用率と労働市場に対する規制が、労働時間に重要な影響を与えていると指摘している。

しかし、Faggio and Nickell（2007）は、Alesina, Glaeser and Sacerdote（2006）の議論も不十分であると指摘する。その主な理由は、たしかにアメリカやイギリスなどのアングロ・サクソン諸国とフランスやドイツでは、労働時間の長期的な推移、集团的労使関係のあり方、労働市場に対する規制のいずれも正反対となるが、スウェーデンなどのスカンジナビア諸国では、労使関係や労働市場に対する規制は、フランスやドイツに似ているのに、労働時間は長期的に見てあまり短縮していないからである。Faggio and Nickell（2007）は、スカンジナビア諸国のような市場規模が小さい国では、時短によって労働投入が減少することは、国際競争力を阻害するため、労働組合も政府も労働時間の短縮に積極的ではなかったと述べている。欧州諸国といっても、そのバリエーションを考慮した上で比較することが重要だといえよう。

Berg et al.（2004）は、労使の交渉力や法制度などの制度的要因、人口や失業率などの労働市場の状況、技術や作業組織などの職場の状況が、労働時間の始期・終期や長さなどに影響するとして、複数の国を調査した。その結果、産業別協約などにより集团的に労働条件が決められるドイツ、スウェーデン、オランダでは、残業時間に関しても集团的に労働組合が関与できること、しかしながら、個別企業における労働時間の柔軟性については、ドイツにおける労働時間口座のように、企業側のニーズに合うような労働時間の柔軟性が強まっていることも指摘されている。集团的労使関係の関与度合いが低いアメリカなどでは、個別の労働条件を経営者と交渉し得る立場の強い労働者もいるにはいるが、高スキルの専門職など一定の職種に限られており、多数の労働者は経営者の意向に従わざるを得ない。

鈴木（2016）も、Berg et al.（2004）やFaggio and Nickell（2007）と同様、国際比較の際の難しさや国による相違について、制度的な観点から考察している。鈴木（2016）によれば、今世紀になってから先進諸国間での労働時間の多様性が生じてきており、①年間労



働時間が高止まりで、あまり変化がみられない国（アメリカ、イギリス）、②労働時間の水準は低い、あまり変化がみられない国（スウェーデン、ドイツ）、③法規制で労働時間が短縮された国（フランス）と3つに分類している。また、こうした労働時間の多様性が先進国間で登場した背景に、①労働時間短縮を求める底流（労働者の健康と文化的な生活を享受する権利への要求）、②労働時間のフレキシビリティと呼ばれる企業側の要求、③パートタイム労働の増加、があると指摘する。さらに **Berg, Bosch and Charest (2014)** も、労働時間を国際比較する際に、労使関係や労働市場への規制という点に注意することを主張し、①使用者裁量型、②集団決定型、③法規制型の3種類に分類している。①は、アメリカに見られるように、労働時間規制がほとんどなく、高スキルの専門職などを除けば、労働時間の長さや柔軟性などが企業側のニーズに合わせて一方的に決められるような場合をいう。②は、ドイツやスウェーデンなどで、産業別協約や事業所委員会における従業員代表制などで基本的な労働条件が決められるが、近年は企業別協約で産業別協約の内容を柔軟化するような動きも見られる。③は、フランスが典型的で、政府による規制で2000年には週労働時間が35時間となった。しかしその後の政府によって、専門職や管理職に対する労働時間の年間化（annualisation）が導入されるなど、緩和措置が設けられてきている。**Berg, Bosch and Charest (2014)** は、他の国々も基本的には①②③のいずれかの要素を含んでおり、それゆえ、労働時間を国際比較する際には、こうした労使のパワーバランスやその結果としての規制など制度的な側面に注目することが重要だと主張している。鈴木（2016）によれば、多くの西欧の研究者は、日本を **Berg, Bosch and Charest (2014)** の分類による、①使用者裁量型に近いとみている。その理由は、法定労働時間の実効性があるとはいえ、時間外労働規制が弱く、長時間労働が一般化していること、法定の年次有給休暇や育児休暇などの制度が、スウェーデンやフランスに比べると低い水準となっていること、労使の団体交渉の適用範囲が限られ、労働協約の拡張適用がないこと、最低賃金は賃金相場のあと追いで、その水準が低いこと、などがある。したがってアメリカほど市場原理に依存しているとまではいえないとしても、使用者裁量型に分類されるイギリスに近いということである。

こうした国際比較と関連して、日本の労働者の労働環境や雇用管理と労働時間の関係を実証分析した研究もある。**Kuroda and Yamamoto (2013a)** は、日本企業の社員が労働時間の短い欧州に転勤した場合の変化を検証している。欧州に転勤した日本人は、他の属性の影響を一定としても、現地の同僚の働き方に影響され、労働時間が有意に短くなっており、特に非日本人のクライアントと関わる時間が長い労働者ほど、労働時間の低下幅が大きいことを指摘している。**Kuroda and Yamamoto (2013a)** が示したように、周囲の環境によっては、日本人でも労働時間が短くなるのに、なぜ日本にある日本企業の日本人は労働時間が長いのか。この点については、正社員の雇用保証（メンバーシップ）という視点も重要だ。正社員の残業時間がある程度恒常的に維持することで、不況期にその残業時間を削減すれば、人員調整による解雇を緩和する機能を持つ。また、長期勤続の正社員の育成費用や企業への貢献

度などを考慮すれば、解雇は企業にとっても最後の手段であるから、労働時間で調整する方が簡単だ。そういう日本企業の雇用慣行と労働時間の関係を、データによって考察したのが Kuroda and Yamamoto (2013b) である。労働の固定費の高さを反映する勤続年数や大卒、管理職などの要因が、企業が求める労働時間を有意に長くすること（イギリスやドイツではそれほど有意ではない）、正社員の時間調整などにより不況時の雇用調整をする企業で労働時間が有意に長いことなどを示している。つまり、日本企業の雇用保証の強さと労働時間の長さとの関係になっているということだ。

そのほか、労働組合の労働時間への影響として注目されたのは、第一次石油危機後のフランスやドイツにおける、時短による雇用創出、すなわちワークシェアリングであった。フランスでは、それまでの週 40 時間から 39 時間にすることを労使が合意し、ミッテラン政権下の 1982 年に 39 時間が法制化された。また 2000 年には週 35 時間も法制化された。ドイツでは、高度経済成長期に労働生産性の上昇に伴って労働時間の短縮が進んだが、第一次石油危機後、労働組合がワークシェアリングを追求し、賃金総額を減少させずに（時間当たり賃金を上昇させて）、労働時間を短縮することを要求した。しかし、これらの国々の時短では、賃金総額は減少しなかったため、時間当たり賃金費用の増大となり、資本への代替等を通じて雇用が減少した。Crepon and Kramarz (2006) は、フランスの週 40 時間から 39 時間への短縮（1982 年）と週 39 時間から 35 時間への短縮（1998-2002 年）を分析して、40 時間から 39 時間への時短の場合には雇用を減少させる効果があったが、39 時間から 35 時間への時短の場合には雇用は増加したとしている。しかし、三谷（2012）によれば、39 時間から 35 時間への時短で雇用が増加した要因は、社会保険料の事業主負担の軽減措置による労働費用の減少と、柔軟な労働時間制度による生産性の向上によるものであり、法定労働時間の短縮そのものによる雇用創出効果は、きわめて限定的であったと指摘している。Hunt (1999) は、ドイツにおける所定労働時間の短縮が実労働時間、雇用、賃金に与える影響を 1985 年から 1994 年のパネルデータを用いて分析した。その結果、この期間に、労働時間の短縮を補うだけの時間当たり賃金の上昇があったこと、労働時間の短縮は雇用を減少させた可能性が高いことを示した。このように、フランスやドイツのワークシェアリングは、時短によって雇用を維持もしくは確保することには成功したが、時短分の賃金が減額されず、むしろ時間当たり賃金コストが上昇したために、失業者の雇用創出には繋がらなかったというのが事実のようだ。

日本に関しては、Kawaguchi, Naito and Yokoyama (2008) が、法定労働時間が段階的に短縮された期間のマイクロデータを使用してワークシェアリングの効果を検証したが、法定労働時間の短縮は時間当たり賃金コストを上昇させたという結果を示している。また、Genda, Kuroda and Ohta (2015) は、2000 年代前半の不況期に正社員男性の労働時間が長くなったことを検証した。これは、雇用調整をする企業で、残された男性正社員の様々な仕事が増えたということである。不況期に企業に残された男性正社員の業務負担が増加した



ことは、日本でも、時短による新規雇用創出という意味でのワークシェアリングの可能性が低いことを示唆している。さらに、Ogura (2013) は、リーマンショック後のワークシェアリングに関する ILO の研究プロジェクトの一環で、残業時間が雇用調整機能を持つこと、サービス残業や年休未消化の問題があることなど、日本の複雑な事情を紹介するとともに、当時の雇用調整助成金によって、最大 37 万人の雇用が守られたと推計している。このように、日本におけるワークシェアリングも、新規雇用創出に繋がるという証拠はなく、むしろ雇用の維持に拘るあまり、新卒者や失業者など、労働市場に参入する人々の労働市場を悪化させた可能性があるといえる。

### 3. サービス残業

日本では、賃金が支払われないサービス残業の問題が大きい。高橋 (2005) は、自発的サービス残業をするホワイトカラーほど年間報酬総額が高い傾向を発見し、企業が就業に対する志向の強い労働者との間に、高賃金のかわりに自発的サービス残業をするという暗黙の契約を結んでいると推論した。統計調査が難しいサービス残業であるが、JILPT (2005) は、労働者個人を対象にこの点を調査し、不払い労働時間の原因を分析している。対顧客優先の職種や業種で長いこと、フレックスタイムや ID カードでは短いことから、労働時間管理手法の問題も指摘している。大木・田口 (2010) は、全社的な労働時間の長さの管理と残業手当の予算管理の問題がサービス残業に影響していると指摘した。前者は、36 協定の社員への説明や残業時間の把握の問題、後者は、残業手当の支払いについて目安制度が設定されていることである。JILPT (2010) は、「仕事特性（仕事の範囲や目標がはっきりしている、自分で仕事のペースや手順を決められる、一人でこなせる 仕事が多い、取引先や顧客の対応が多いなど）」や「個人特性（出世志向が強い、仕事を頼まれると断れない、てきぱき仕事をしている、専門職志向が高いなど）」と労働時間の関係を検証した。結論的には、①他社・他者との関係性の強さが労働時間を長くする、②自らの業務目標の明確さや進め方の裁量度の高さが労働時間を短くする、③自らの仕事や役割に対する目標設定の高さ（まじめさ）が労働時間を長くすることなどがわかった。この中で、サービス残業時間についても集計しているが、管理職の多くが通常の所定労働時間を超えて、事実上サービス残業をしている実態が示されている。非管理職（男性）の月間サービス残業時間の平均は 15.2 時間だったが、管理職では 29.0 時間となっており、むしろ管理職のほうが非管理職よりも問題が大きい可能性を示している。

海外でもサービス残業の問題はある。Hart (2004) は、イギリスの Labour Force Survey に基づき、サービス残業時間 (unpaid overtime) の職種別分布を示している。これによると、男女とも「管理職」と「専門職」は、「工場・機械操作」に比べてサービス残業をする比率が高い。また週あたりのサービス残業時間が 13 時間を超える人の比率は、男性では「専門職」よりも若干「管理職」のほうが高いが、女性では「管理職」よりも「専門

職」の比率が高い。同調査の実証分析を行った Bell and Hart (1999) によると、サービス残業時間に対して、管理職ダミー、時間あたり賃金、年齢などがプラスに影響していることがわかった。つまり、仕事の難易度の高い、ホワイトカラーなどにサービス残業が典型的に起きているといえる。Pannenberg (2005) は、ドイツのパネル調査 (German Socio-Economic Panel) を使い、サービス残業時間と時間あたり実質賃金の関係を検証した。その結果、男性では週 1 時間のサービス残業時間の増加は、時間あたり実質賃金を 2% 上昇させていた。換言すれば、サービス残業時間があっても、長期的には実質賃金の増加により、必ずしも unpaid とはいえないのである。しかし同様の結果は女性には見られず、そのことを Pannenberg は、昇進等における企業の男女差別に基づくものではないかと推察している。さらに Campbell (2002) は、オーストラリアのサービス残業を紹介している。1980 年代以降、サービス残業時間が増加してきたが、2000 年時点で全労働者の半数が残業をしており、また 3 割はサービス残業をしている。フルタイム雇用者だけで見ると、6 割が残業をしており、サービス残業をした人は 4 割弱いる。さらに職種別にも集計しており、「管理職」「専門職」「管理職候補」などのホワイトカラーでは、残業をする人が多いだけでなく、またその多くがサービス残業をしている。これらの職種がサービス残業をしがちな背景として Campbell は、仕事の難易度が高い職種では仕事の自律性が強まり、労働者が様々な職務についての裁量を持つ結果、労働時間も自ずと長くなると指摘している。

このように、サービス残業は日本以外の国にもあり、ホワイトカラーや専門職、管理職などに典型的に見られることも、ほぼ各国共通の傾向といえるだろう。しかしおそらく、日本はイギリスやドイツなどに比べて、より多くの労働者にサービス残業があり、かつその時間もより長いのではないかとと思われる。

#### 4. 生活時間調査の活用

労働時間の問題を考える際、統計データの問題が常につきまとう。国際比較の困難さ、労働時間の定義の問題、回答者の記憶の正確さなどである。労働者個人に対するアンケート調査は、先週、あるいは先月に何時間働いたか、そのうちの何時間が残業時間だったかと、回答者の記憶を信頼しなければならない。しかし、筆者の経験でも、先月の労働時間をたずねる際、月の総労働時間（残業時間も含む）が 500 時間、600 時間という回答を見ることがある。数千人規模の調査でも、そのような回答は数件ある。必ずしも異常値とはいいい切れないが、物理的に不可能かもしれない時間数の場合は、分析への影響を考慮して欠損値処理（除外）することが多い。本来なら、そうした回答者の実態を見てみたいところだが、それも難しい。さらに、長町・勇上 (2015) は政府統計であっても、世帯調査と事業所調査で一定の乖離（正確に比較しても労働時間の長さが異なること）があると指摘している。

そうした中で、一日 24 時間のすべての行動について、回答者に記入してもらい、直後に調査員がチェックしながら調査データを集める方法を採用する生活時間調査もある。こちらは、

24 時間の行動をたとえば 15 分単位で記入する上に、調査に慣れた調査員がチェックしながら回答を集めるので、信頼性が高まる。また、通勤時間と労働時間の混同というような問題も生じにくい。それゆえ、生活時間調査を使用した労働時間問題の分析も行われている。

代表的な研究者である Kuroda (2010) は、「社会生活基本調査」を使って 70 年代から 80 年代半ばまで労働時間が増加したが、80 年代後半以降は 20 年間労働時間が変化しないこと、しかし法規制の影響で週 5 日労働になったことで時間配分に変化があったと指摘した。また Lee, Kawaguchi and Hamermesh (2012) は所定労働時間の短縮が日本では余暇時間により多く、韓国では personal maintenance (身だしなみを整えること) により多く向けられていることを示した。どちらの国でも家事時間は増やしていない。さらに黒田(2010)は、「社会生活基本調査」(1986-2000 年)を使用し、過去 20 年間のフルタイム雇用者の生活時間配分の推移を考察している。主要な結果は、①日本人フルタイム雇用者の平均労働時間は、男女とも 1990 年代の不況期に緩やかに低下した後、2000 年代に再び上昇、時短が実施される以前の 1986 年とその 20 年後の 2006 年の 2 時点を比較すると、労働時間は統計的に有意に異ならなかった。②家計生産時間も加味した場合の総労働時間は、この 20 年間で男性には変化がないが、女性は週当たり 3 時間程度減少しており、その分が余暇時間の増加につながっている。つまり、少なくとも女性の余暇時間は過去に比べて確実に増加している。黒田(2010)は、労働時間の長短だけではなく、余暇時間の長さを把握することの重要性、すなわち生活時間調査でなければわからないことがあると指摘する。③総労働時間は 20 年間で男性は不変、女性は 3 時間程度低下しているにもかかわらず、日本人の睡眠時間は男女共に趨勢的に低下している。睡眠時間の確保は、勤務間インターバル規制とも関係し、また自殺者の多くが不眠状態にあったことを考えると、過労自殺の問題から見ても大変重要な課題といえよう。

そのほか、Kuroda and Yamamoto (2012) は、社会生活基本調査を使って労働時間の配分が非正規労働者に関して、深夜や早朝にシフトしたことを指摘している。1990 年代から 2000 年代にかけて、日中に働く人の割合が低下する一方、深夜や早朝の時間帯に勤務する割合が趨勢的に増加しており、特に非正規労働者にこの傾向が強いことを示した。Kuroda and Yamamoto (2012) は、正規雇用者の長時間労働や帰宅時間の遅れが深夜の財・サービスの需要を喚起し、非正規労働者の深夜勤務が増加したのではないかと考察している。

さらに黒田(2014)は、中間の年齢層(30～50 歳台)の正社員で介護や育児を担っている人を対象に、労働時間や生活時間の配分の推移を検討した。その結果、中間の年齢層で介護をしている正社員の数自体は急増している一方、これらの人々の介護時間は介護する場所や他人の助けの有無にかかわらず、この 10 年で趨勢的に低下してきていることを明らかにした。しかしながら、他方で男女ともに中間の年齢層の正社員の労働時間は増加傾向にあり、特に家族の介護を担っている人々の労働時間が顕著に増加している。介護に対する社会のニーズが増加する一方で、それを担う労働者の負担が大きくなっていることは、大きな政

策課題である。そのようなことも、ある程度、検証可能となる生活時間調査を利用することの有効性が示されたといえよう。

## 5. 成果主義人事の影響

成果主義的な人事制度と労働時間の関係も重要な視点だ。守島（2016）は、内外の文献を整理している。守島（2010）は、複数の成果主義的な制度が労働時間の増加感と関連しているが、成果と賃金の連動が労働時間の増加感と関係しているのではなく、目標管理制度や多面評価などの補完施策がより強い関係を持つことを示した。つまり、成果主義的な評価・賃金制度そのものよりも、職場での目標管理や多面評価などの仕組みの導入とその運用が、労働者に労働時間の増加感を与えているといえる。また戸田・安井（2009）も、35歳時点での賃金のばらつきや目標管理制度が労働時間を長くしていることを検証し、ここでも成果主義人事そのものよりも、その結果である賃金格差や目標管理が労働者にプレッシャーを与え、労働時間を長くすることが示唆される。さらに小倉（2016）は、事業所と従業員のマッチングデータを使用し、成果主義人事と労働時間の関係を検証している。この中では、事業所が「成果・業績で賃金カーブが大きく変動する」と回答した場合、最低評価の正社員の措置として「解雇」を選択した場合、労働者の主観的に見た目標管理の種類が「利益目標が設定されている」や「売上目標が設定されている」場合、及び個人間の競争が激しい場合などに、労働時間が長くなることを示している。目標管理の運用やその結果が労働時間に影響している点は、戸田・安井（2009）と整合性があり、また労働者個人が自らの目標管理や競争の激しさに関して、厳しさを感じている場合に労働時間が長い点は、後述する Avgoustaki（2016）とも部分的に共通する。

守島（2016）は、海外の研究にも触れている。その論旨は、High Performance Work Systems (HPWS) が労働者の労働時間を増やす結果となっているという議論である。Avgoustaki（2016）は、European Working Conditions Surveys を使って、HPWS の人事施策が労働者の長時間労働に与える影響を検討している。「賃金の一部が利益分配制度 (profit sharing) に依っているか」「賃金の一部が出来高給 (piece rate) や生産性依存給 (productivity pay) に依っているか」などの成果主義的処遇の項目を使用し、「過去 1 カ月間で 10 時間以上働いた日数」を被説明変数として分析したところ、出来高給と生産性依存給が労働時間を増やす影響を与えており、利益分配制度は有意な影響を与えていなかった。しかし、仕事内容の不確実性とスケジュールの不確実性を考慮すると、この出来高給と生産性依存給の効果が有意ではなくなった。つまり Avgoustaki（2016）は、労働時間増加の根本的な原因が、仕事内容やスケジュールの不確実性にあることを示唆している。この点に関して守島（2016）は、「成果主義的な処遇施策が労働者に不確実性の影響を直接伝える効果をもち、労働者は成果主義的な施策によって直接感じられるようになった仕事の不確実性に対処するために、労働を強化し長く働くということ」であると解釈している。つまり、



仕事の不確実性が少なく、自らのコントロールが及ぶ場合は、成果主義的な処遇があっても、労働時間はすぐに長くはならないということを示唆している。Green (2004) は、非管理職に対する成果依存給 (performance related pay) の導入が労働強化に対して与える影響を検討し、直接には有意に正の影響 (労働を強化する) があるが、経営者から見た作業の柔軟性 (task flexibility) を統制すると、影響が検出されなかった。守島 (2016) は、この結果も Avgoustaki (2016) と同様、成果主義的な処遇制度で仕事の不確実性 (作業の柔軟性) を労働者が感じ、それに対処するために労働時間が長くなると指摘している。

また van der Lippe (2007) は、仕事の自律性 (autonomy) がある場合、成果主義的な処遇制度が労働時間を増加させるとしている。この自律性とは、仕事のペースや手順などに関する労働者の主観的な判断だが、この変数と成果主義的な賃金制度を同時に投入したところ、自律性は被説明変数 (長く働くプレッシャー) と有意な関係を示したが、成果主義的な処遇は有意ではなかった。守島 (2016) によれば、作業の不確実性が増加する場合、現場への権限委譲を行うことが合理的な経営施策であり、van der Lippe の指摘は、こうした権限委譲が労働者の自由度を増加させ、長時間働いて不確実性を低減させることで、働く時間の増加にも繋がっていることを示唆する。つまり労働時間が増加する原因は、経営環境の不確実性の下で、経営側が権限委譲により現場の裁量度を高めるために成果主義的な処遇制度を導入したことだ、と守島 (2016) は指摘する。

さらに White et al. (2003) は、イギリスの 1992 年と 2000 年の調査を使って、成果主義的な処遇制度が「仕事から家庭生活へのマイナス影響の増減」に与える影響を検証した。1992 年には、成果主義的な処遇制度によって、「仕事から家庭生活へのマイナス影響」が削減される効果が観察されたのに対し、2000 年にはこの削減効果は消失した。成果主義的な処遇制度が労働時間へ与える影響が、状況によって異なる可能性を示唆している。

まとめると、労働者による労働時間の増加感でも、長時間労働をする頻度を観測したものでも、成果主義的な処遇制度、特に成果主義的な評価または賃金制度は、長時間労働を促進する効果があるといえる。ただし、成果と賃金の連動が直接、労働時間を長くするのではなく、成果主義的な処遇を補完する目標管理制度や多面的評価、またその結果としての賃金格差の増大、さらに仕事の不確実性の高さやスケジューリングの困難さ、仕事の自律性 (権限委譲) などが長時間労働のより根本的な原因となっている可能性がある。

## 6. 長期休暇の問題

長期休暇については、桜本 (2005) が休暇取得による経済効果を測定している。年休が 100% 取得されるとすると約 4 億 1600 万日の休暇日数になり、この経済効果を消費需要と雇用者数の両面から試算している。休日増加による余暇消費支出 (直接需要) とその生産誘発効果は 7.4 兆円、新規雇用による生産誘発額が 1.9 兆円、休日を取っている人の代わりに働くこと (代替労働) による生産誘発効果が 2.5 兆円、合計すると 11.8 兆円の消費拡大に

なる。また、雇用も148万人創出され、2001年当時の完全失業者340万人の44%に相当するという結果になった。桜本・福石（2011）も産業連関分析を用いて、完全取得が実現した場合、約15兆円の経済効果と約188万人の雇用創出効果が確認されたとしている。小倉（2005）は、長期休暇と企業経営の関係を考察し、直接的な因果関係はないが、間接的な因果関係の可能性を指摘した。間接的な因果関係とは、長期休暇が充実していれば、労働者の働きやすさが向上し、働きやすさの向上によって労働者の生産性が高まり、結果的に企業の業績にも貢献するというものである。さらに小倉（2006）及び小倉（2012）は、「年休取り残しの理由」が与える影響を検証した。年休を取り残す要因は「消極性因子」「職場環境因子」「多忙因子」「急用因子」の4つがあるが、年休取得の有無に与える影響を分析したところ「消極性因子」と「急用因子」は有意にプラスの影響を、「職場環境因子」と「多忙因子」は有意にマイナスの影響を与えている。さらに年休取得率の高低に与える影響を見ると、「消極性因子」は有意な影響を与えていない。休暇に対する消極性の強さは、多少は年休を取得する傾向にあるのだが、他方でその取得率の高低には影響しないということになる。また「職場環境因子」と「多忙因子」は双方とも有意にマイナスの影響を与えている。「上司がいい顔をしない」「周囲の人が取らない」などの理由も、「仕事が忙しい」「引き継げない」などの理由も、どちらも年休取得率を下げる効果がある。しかしながら、「多忙因子」のほうが「職場環境因子」よりもその影響は強い。反対に「急用因子」は有意にプラスの影響を与えている。「病気や急な用事のため」に年休を取り残す人ほど、実際に病気や急な用事のために年休を取得する傾向があるということである。高橋（2008）は、年休に関する法知識を持つことが、年休取得を直接的に促すわけではないが、職場の風通しがよければ、年休に関する法知識を持つことによって休日・休暇の満足度が高まることを示した。つまり、職場の風通しがよければ、年休取得をためらわせる要因がないため、年休に関する法知識を持つことによって年休取得が促され、その結果、休日・休暇の満足度も高くなっていると考察している。鈴木（2012）は、フランスのバカンスを説明したものだが、法制度に先行して慣習としてのバカンスがあったこと、経済成長とともにバカンスが長期化したこと、安価な施設などのバカンスのインフラが整備されたことなどを紹介している。その上で、フランス人や欧州の人が、労働よりも余暇を重視しているとはいえないことを指摘している。

## 7. 今後の研究課題

今世紀に入って、経済学の分野（成果主義人事も含む）の労働時間に関する実証研究はかなり進展した。その背景には、労働時間を主題にした調査が蓄積され、ミクロデータ分析が可能になったことがある。また近年では、パネルデータを活用した分析も現れており、より精緻な研究が行われてきている。

そのような中で、さらなる研究の発展のために、本章のレビューから得られる、今後の研究課題について述べたい。



ミクロデータが蓄積されてきたとはいえ、法規制などの制度・政策が労働時間に与える影響については、依然として手薄な状態である。働き方改革が叫ばれている中、労働時間を法的に規制する労働基準法の改正などが行われてきた。しかしながら、これまでの制度改革が実際の労働時間に与えた影響に関する研究はあまりなく、それゆえ、今後の制度改革が労働時間の実態にどのように影響するのかも、今ひとつ明確にならない。もちろん、労働時間に影響する様々な要因の中から、制度・政策だけの影響を取り出すことは簡単ではないが、労働時間の基本的枠組みを決めるものである以上、その影響については、より正確に検証することが求められる。

また、制度・政策の影響に関連して、労使協議などの集团的労使関係の影響も、我が国ではほとんど顧みられていない。国際比較上、集团的労使関係のあり方が労働時間に与える影響は、かなり重視されているが、残念ながら我が国におけるこの問題の研究はほとんど蓄積がない。労働組合の組織率が低下する中で、労働組合が労働時間にほとんど影響を与えないのか、少しは影響を与えているのか、といった点に関する研究も必要だろう。

さらに、正社員のメンバーシップ、すなわち雇用保証の裏返しである長時間労働の問題などに関しても、一定の研究成果は出てきているが、今後もさらに蓄積される必要があろう。同様に、成果主義的な人事と労働時間の関係についても、成果主義人事と労働時間の双方に詳細な調査データを充実させることが求められる。

長期休暇の問題については、労働時間より研究蓄積が少ないことから、さらなる研究が必要である。ただし、休暇の取得促進という観点からは、若干、労働時間とは異なる視点も重要だろう。多忙さが年休未取得の最大要因だとしても、「休めるのに休まない」人でも、権利として持っている年休をより取得しやすくするためには、職場の環境の問題や、休暇のためのインフラ整備なども重要であり、これらに関する研究も求められる。

人手不足が進む中、生産性の向上は個々の企業にとっては死活問題となる。労働力の質を向上させるためには、長時間労働に依存した企業経営では、事態は一向に改善されない。働き方改革を具体的に進める先進的な事例に関して、改革前後の労働時間を検証することは、より多くの企業の取り組みに大いに示唆するだろう。

## 文献リスト

- 大木栄一・田口和雄（2010）「賃金不払残業と職場の管理・働き方・労働時間管理 ―賃金不払残業発生のメカニズム」日本労働研究雑誌, 596:50-68.
- 大竹文雄・奥平寛子（2008）「長時間労働の経済分析」RIETI Discussion Paper Series 08-J-019.
- 小倉一哉（1998）「労働時間 解題」日本労働研究機構編『リーディングス 日本の労働④』日本労働研究機構, 293-308.
- 小倉一哉（2005）「長期休暇が企業経営に与える影響 ―因果関係に関する一考察」日本労働

- 研究雑誌, 540:4-14.
- 小倉一哉 (2006)「ワーク・ライフ・バランス実現のための「壁」—有給休暇の未消化」季刊家計経済研究, 71:36-44.
- 小倉一哉 (2007)『エンドレス・ワーカーズ—働きすぎ日本人の実像』日本経済新聞出版社.
- 小倉一哉 (2008)「日本の長時間労働—国際比較と研究課題」日本労働研究雑誌, 575:4-16.
- 小倉一哉 (2012)「年休を取り残す理由が年休取得率に与える影響」日本労働研究雑誌, 625:55-69.
- 小倉一哉 (2016)「成果主義人事と労働時間」労働政策研究・研修機構『働き方の二極化と正社員 (労働政策研究報告書 No.185)』189-213.
- 國枝繁樹 (2008)「労働時間と税制—Prescott 論文を巡って」日本労働研究雑誌, 575:49-61.
- 黒田祥子 (2010)「生活時間の長期的な推移」日本労働研究雑誌, 599:53-64.
- 黒田祥子 (2014)「中間の年齢層の働き方—労働時間と介護時間の動向を中心に」日本労働研究雑誌, 653:59-74.
- 桜本光 (2005)「長期休暇改革の経済効果」日本労働研究雑誌, 540:36-41.
- 桜本光・福石幸生 (2011)「有給休暇完全取得の経済効果—産業連関分析を利用して」三田商学研究, 54 (1):51-67.
- 鈴木宏昌 (2012)「フランスのバカンスと年次有給休暇」日本労働研究雑誌, 625:45-54.
- 鈴木宏昌 (2016)「主要先進国の労働時間—多様化する労働時間と働き方」日本労働研究雑誌, 677:4-14.
- 高橋陽子 (2005)「ホワイトカラー『サービス残業』の経済学的背景—労働時間・報酬に関する暗黙の契約」日本労働研究雑誌, 536:56-68.
- 高橋康二 (2008)「年次有給休暇に関する法知識の所在と機能」大原社会問題研究所雑誌, 597:50-66.
- 戸田淳仁・安井健悟 (2009)「労働時間の決定要因」内閣府経済社会総合研究所『平成 20 年度ワークライフバランス社会の実現と生産性の関係に関する研究会報告書』231-246.
- 長町理恵子・勇上和史 (2015)「労働時間統計の整合性と世帯の労働時間の分析」フィナンシャル・レビュー, 122:103-129.
- 樋口美雄 (2010)「経済学から見た労働時間政策」RIETI Discussion Paper Series 10-J-010.
- 深堀遼太郎・萩原里紗 (2014)「法定割増賃金率の引き上げが時間外労働時間および有給休暇の付与・取得に与える影響—2008 年労働基準法改正の効果分析」三田商学研究, 57 (4), 49-73.
- 三谷直紀 (2012)「余暇時間と労働時間の長期的推移に関する経済理論と実際」日本労働研究雑誌, 625:4-20.

- 守島基博 (2010) 「労働時間, 企業経営, そして働く人 — どのような人がどのような企業で労働時間が長くなっていると感じているか」 RIETI Discussion Paper Series 10-J-011.
- 守島基博 (2016) 「成果主義的処遇制度と労働時間」 日本労働研究雑誌, 677:28-38.
- 山本勲・黒田祥子 (2014) 『労働時間の経済分析 — 超高齢社会の働き方を展望する』 日本経済新聞出版社.
- 労働政策研究・研修機構 (2005) 「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」 労働政策研究報告書 No.22.
- 労働政策研究・研修機構 (2010) 「仕事特性・個人特性と労働時間」 労働政策研究報告書 No.128.
- Alesina, Alberto, Glaeser, Edward and Sacerdote, Bruce (2006) “Work and leisure in the United States and Europe: Why so different?” *NBER Macroeconomics Annual*, 1-64.
- Avgoustaki, Argyro (2016) “Work uncertainty and extensive work effort: The mediating role of human resource management practices.” *Industrial and Labor Relations Review*, 69 (3): 656-682.
- Bell, David N.F. and Hart, Robert A. (1999) “Unpaid work.” *Economica* 66:271-290.
- Bell, Linda A. and Freeman, Richard B. (2001) “The incentive for working hard: explaining hours worked differences in the US and Germany.” *Labour Economics*, 8:181-202.
- Berg, Peter, Appelbaum, Eileen, Bailey, Tom and Kalleberg, Arne L. (2004) “Contesting time: International comparisons of employee control of working time.” *Industrial and Labor Relations Review*, 57 (3): 331-349.
- Berg, Peter, Bosch, Gerhard and Charest, Jean (2014) “Working-time configurations: A flame work for analyzing diversity across countries.” *Industrial and Labor Relations Review*, 67 (3): 805-837.
- Blanchard, Olivier (2004) “The economic future of Europe.” *Journal of Economic Perspectives*, 18 (4): 3-26.
- Campbell, Iain (2002) “Snatching at the wind? Unpaid overtime and trade unions in Australia.” *International Journal of Employment Studies*, 10 (2): 109-156.
- Crepon, Bruno and Kramarz, Francis (2006) “The two French work-sharing experiments: Employment and productivity effects.” in Boeri, Tito, Burda, Michael C. and Kramarz, Francis eds., *Working Hours and Job Sharing in the EU and USA: Are Europeans Lazy? Or Americans Crazy?*, Oxford University Press, 167-188.

- Faggio, Gillia and Nickell, Stephen (2007) "Patterns of work across the OECD." *The Economic Journal*, 117: F416-F440.
- Genda, Yuji, Kuroda, Sachiko and Ohta, Souichi (2015) "Does downsizing take a toll on retained staff? An analysis of increased working hours in the early 2000s in Japan." *Journal of Japanese and International Economies*, 36:1-24.
- Goddard, John (2010) "What is best for workers? The implications of workplace and human resource management practices revisited." *Industrial Relations*, 49 (3): 466-488.
- Green, Francis (2004) "Why has work effort become more intense?" *Industrial Relations*, 43 (4): 709-741.
- Hart, Robert A. (2004) *The Economics of Overtime Working*, Cambridge University Press.
- Kawaguchi, Daiji, Naito, Hisahiro and Yokoyama, Izumi (2008) "Labor market responses to legal work hour reduction: Evidence from Japan." *ESRI Discussion Paper Series*, No.202.
- Kuroda, Sachiko (2010) "Do Japanese work shorter hours than before? Measuring trends in market work and leisure using 1976-2006 Japanese time-use survey." *Journal of Japanese and International Economies*, 24:481-502.
- Kuroda, Sachiko and Yamamoto, Isamu (2012) "The era of the 24-hour society?: assessing changes in work timing using a Japanese time use survey." *Applied Economics Letters*, 19:1035-1038.
- Kuroda, Sachiko and Yamamoto, Isamu (2013a) "Do peers affect determination of work hours? Evidence based on unique employee data from global Japanese firms in Europe." *Journal of Labor Research*, 34:359-388.
- Kuroda, Sachiko and Yamamoto, Isamu (2013b) "Firms' demand for work hours: Evidence from matched firm-worker data in Japan." *Journal of Japanese and International Economies*, 29:57-73.
- Lee, Jungmin, Kawaguchi, Daiji and Hamermesh, Daniel S. (2012) "Aggregate impacts of a gift of time." *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 102 (3): 612-616.
- Ogura, Kazuya (2013) "Worksharing in Japan." in Messenger, John and Ghosheh Naj ed., *Worksharing During the Great Recession: New Development and Beyond*, International Labour Office, 99-118.
- Pannenberg, Markus (2005) "Long-term effects of unpaid overtime: Evidence for west Germany." *Scottish Journal of Political Economy* 52 (2): 177-193.

- Prescott, Edward C. (2004) “Why do Americans work so much more than Europeans?” *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 28 (1): 2-13.
- van der Lippe, Tanja (2007) “Dutch workers and time pressure: Household and workplace characteristics.” *Work, Employment and Society*, 21 (4): 693-711.
- White, Michael, Hill, Stephen, McGovern, Patrick, Mills, Colin and Smeaton, Deborah (2003) “High performance management practices, working hours and work-life balance.” *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2): 175-195.

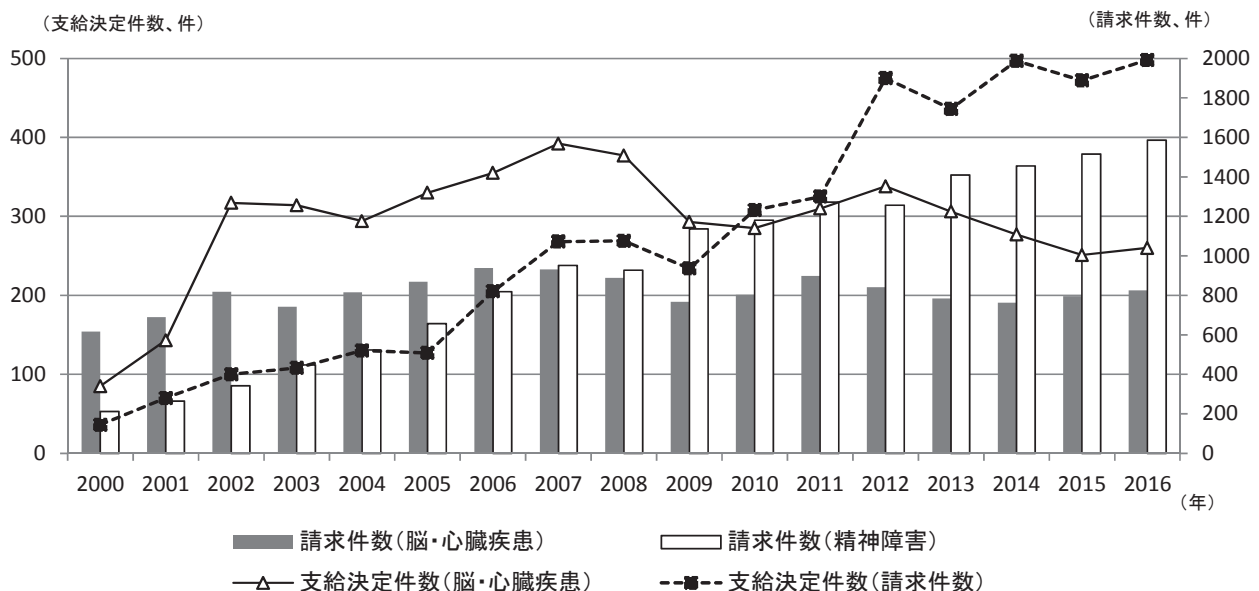
(2017 年 11 月脱稿)

## 第2章 労働時間と健康に関する調査研究

### 1. はじめに

労働者の健康問題について特に社会的に関心が高いのは過労死の問題である。図1は、2000年以降の脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況の推移を示したものである。脳・心臓疾患の支給決定件数が2013年度から若干減少しているが、請求件数は800件程度で推移している。精神障害の支給決定件数は、近年500件弱まで増加し、請求件数も年々増えている。2015年11月に「過労死等防止対策推進法」が施行され、翌2016年7月には「過労死等の防止のための対策に関する大綱～過労死をゼロにし、健康で充実して働き続けることのできる社会へ～」が発表された。過労死の主な要因とされるのが労働時間の長さであり、長時間労働の削減が重要な対策の1つとなっている。

図1 脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況の推移



(資料出所) 厚生労働省「平成28(2016)年度『過労死等の労災補償状況』」

厚生労働省は2001年(平成13年)12月の通達<sup>1</sup>で、過労死の労災認定の脳・心臓疾患の認定基準について、労働時間は「発症直前から前日までの間に特に過度の長時間労働が認められるか、発症前おおむね1週間以内に継続した長時間労働が認められるか、休日が確保されていたか等」という短期間の業務の過重性ととともに6か月間にわたる長期間の業務の過

<sup>1</sup> 「脳血管疾患及び虚血性心疾患等(負傷に起因するものを除く。)の認定基準について」  
(<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/rousai/dl/040325-11a.pdf>)



重性を評価している<sup>2</sup>。

また、精神障害の労災認定については2011年（平成23年）12月に「心理的負荷による精神障害の認定基準」を定めている<sup>3</sup>。そこでは例えば、「発病直前の極めて長い労働時間」として、「発病直前の1か月におおむね160時間以上の時間外労働を行った場合」や「発病直前の3週間におおむね120時間以上の時間外労働を行った場合」に業務による強い心理的負荷が認められると評価される<sup>4</sup>。

このように、労働時間は心身の健康に大きな影響をもたらすと考えられているが、調査研究においては一貫した関係（長時間労働が心身の健康に悪影響を及ぼすというような）が示されているわけではない。本章では、労働時間と健康の問題について、脳・心臓疾患などの身体的疾患やメンタルヘルス不調（精神障害）、そして長時間労働になりやすい個人特性としてワーカホリックを中心に、それぞれ先行研究を紹介する。

## 2. 身体的疾患と労働時間の関係

まず、身体的疾患と労働時間の関係については、黒田（2017）によると、長時間労働と脳・心臓疾患発症リスクに関する研究の蓄積は進んできていて、「両者の因果関係はある程度のコンセンサスが形成されつつある」としている<sup>5</sup>。例えば、岩崎（2008）は、日本で実施された長時間労働と脳・心臓疾患発症に関する研究のうち、“解析対象者数が比較的多く、研究方法にも優れた3つの研究”を紹介していて、そのうち降圧剤治療を受けている50代男性労働者899人を対象とした研究（内山他，1992）では、平均2.8年の追跡期間に27人が脳・心臓疾患を発症し、多変量解析の結果、1日の拘束時間で7～10時間を基準としたときに11時間以上の場合には脳・心臓疾患のリスクが2.7倍、有意に高かった。その他の研究の結果も含めて、「長時間労働は脳・心臓疾患のリスクを2～3倍に増加させる」と結論付けている。

また、岩崎（2008）は、長時間労働による健康問題発生メカニズムについて、仕事時間の増加による仕事負荷の増加と、仕事以外の時間の減少による疲労回復時間（睡眠・休養

---

<sup>2</sup> 具体的な評価の目安を次のように定めている。

①発症前1か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね45時間を超える時間外労働が認められない場合は、業務と発症との関連性が弱い、おおむね45時間を超えて時間外労働時間が長くなるほど、業務と発症との関連性が徐々に強まると評価できること

②発症前1か月間におおむね100時間又は発症前2か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね80時間を超える時間外労働が認められる場合は、業務と発症との関連性が強いと評価できること。

<sup>3</sup> 「精神障害の労災認定」（<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/rousaihoken04/dl/120215-01.pdf>）

<sup>4</sup> その他に、「発病前の1か月から3か月間の長時間労働」について、「発病直前の2か月間連続して1月当たりおおむね120時間以上の時間外労働を行った場合」や「発病直前の3か月間連続して1月当たりおおむね100時間以上の時間外労働を行った場合」に業務による強い心理的負荷が認められると評価される。また、他の出来事に関連した長時間労働の観点から、「出来事が発生した前や後に恒常的な長時間労働（月100時間程度の時間外労働）があった場合」に、「心理的負荷の強度を修正する要素」として評価される。

<sup>5</sup> 茅嶋他（2017）は、メタアナリシスを含む脳・心臓疾患と長時間労働の関連を調べた研究のレビューを通じて、「デザイン、地域、対象者、長時間労働者群の設定など様々な点で異なる」ものの、「大半の研究は長時間労働が脳・心臓疾患の増加との関連を認めた」と述べている。

や余暇時間)の減少によって引き起こされるとしている。そして、長時間労働による脳・心臓疾患や精神疾患などの重篤な疾患は「発生頻度が少ないことやそれらを発症した人が調査に回答することが難しいなど、そのような調査には数々の困難が伴う」ことから、「睡眠時間、疲労、心身の不調、うつ症状などの健康指標をうまく活用すれば、長時間労働の健康影響を多くの人を対象にして簡便にとらえることができ、性、年齢、職種、家庭生活の状況の別に、長時間労働の健康影響を解析することも可能である」と述べている。

睡眠時間と脳・心臓疾患の関連について、茅嶋他(2017)は、個々の研究結果は必ずしも一貫していないが、複数の研究を対象にしたメタアナリシスから、睡眠の量(睡眠時間の減少あるいは短時間睡眠)と睡眠の質の悪化(入眠困難、睡眠維持の困難、早朝覚醒など睡眠障害)が、脳・心臓疾患のリスクを増加させると述べている。

### 3. メンタルヘルス不調(精神障害)と労働時間の関係

メンタルヘルスと労働時間の関係については、藤野他(2006)が労働時間と精神的負担に関して検討した17編の論文をレビューした結果、「労働時間と精神的負担との関連に一致した結果は認められなかった」ものの、「複数の研究において関連性を認める報告がなされていた」と述べている<sup>6</sup>。岩崎(2008)では、その中から対象人数が1000人以上のコホート研究<sup>7</sup>である3つの調査結果を取り上げ、その一部ではあるが長時間労働と精神疾患との間に有意な関連が見られたことから、今後の研究推進の重要性が支持されたとした。また、その他にも長時間労働と関連の強い「仕事負担感」や「高い仕事の負荷」(労働時間に心理的な負荷など他の仕事要因を加えて総合的に評価した仕事の負荷)に有意な関連が見られたことから、「長時間労働単独の影響のみならず、長時間労働と他の仕事要因との複合影響を検討することも重要」と指摘している。

安田(2008)は、調査時点での仕事のストレスと3年前からの仕事のストレスの変化<sup>8</sup>をたずねていて、分析の結果、労働時間(時間外労働を含む週平均労働時間)が長いほうが調査時点での仕事のストレスが高く、3年前と比べて労働時間が長くなったと感じているほうがストレスが強くなったと回答していた。また、労働時間の柔軟性を高めることや仕事の分担・役割を明確にすることが、仕事のストレスを緩和する要因となっていることが分かった。

小倉・藤本(2007)は、11項目の仕事に関するストレス<sup>9</sup>を被説明変数として労働時間との関係を分析した結果、「働く時間が長い」、「責任が重すぎる」、「仕事量が多い」といった

<sup>6</sup> 茅嶋他(2017)は、長時間労働と精神的健康の関連の研究結果に一貫した結果が得られていない理由として、業種・職種などを含めた研究対象者の属性、長時間労働の定義、交代性勤務などの扱い方、長時間労働以外に考慮されている要因、アウトカムとしての精神障害または症状の評価などの違いを挙げている。

<sup>7</sup> ある要因を持つ集団と持たない集団を、複数の調査時点で疾病の罹患率または死亡率を比較する研究方法。

<sup>8</sup> 調査時点での仕事のストレスは、「強く感じる」、「やや感じる」、「あまり感じない」、「全く感じない」の4件、3年前と比べた仕事のストレスは「強くなった」、「やや強くなった」、「あまり変わらない」、「やや弱くなった」、「弱くなった」の5件で測定している。

<sup>9</sup> いずれも「強く感じる」、「やや感じる」、「あまり感じない」、「全く感じない」の4件で測定している。

項目について、労働時間が長いほうが、また労働時間が増加した場合にもストレスが高いという関係が見られた。

黒田・山本（2014）は、「先行研究で、労働者に固有の効果をコントロールしたり、労働者属性や職場環境などの詳細な情報をコントロールしたりしたものが少ないため、長時間労働がメンタルヘルスの毀損につながっているのかどうか、必ずしも明確な知見が得られていない」と述べ、パネルデータ（2年間）を活用して逆の因果性<sup>10</sup>を考慮するとともに、仕事の特性や自律性、残業時間、不払い残業時間とメンタルヘルスの関係を分析した。また、メンタルヘルスを測定する指標について、既存研究では「ストレスの有無」や「仕事への満足度」などがメンタルヘルスを表す変数として用いられてきたが、この研究では、疫学分野の研究で使われている GHQ（General Health Questinnaire）という尺度<sup>11</sup>を利用している。その結果、労働時間が長いことがメンタルヘルスを毀損する要因となりうること、特にサービス残業が長くなるとメンタルヘルスが悪化する危険性が高くなることを明らかにした。

さらに Kuroda and Yamamoto（2016a）では、4 年間にわたるパネルデータを用いて分析し、個人の属性をコントロールしても労働時間が長くなるとメンタルヘルスが悪化する傾向が見られ、特に週当たり労働時間が 50 時間を超えるあたりからメンタルヘルスの悪化が顕著になることがわかった。そして、労働時間が同じでも、仕事の特性として仕事の内容が明確であったり仕事の裁量があるほうがメンタルヘルスが良好であることや、職場にメンタルヘルス不調を理由に退職した人がいると、そうでない人に比べて本人のメンタルヘルスも悪い傾向が示された。

岩崎（2008）が述べているように、仕事時間が増加すると、睡眠時間や余暇時間など仕事以外の時間が減少する。家庭生活との関わりについては、ワーク・ライフ・バランス<sup>12</sup>と健康（特にストレス）に関する研究が行われている。しかし、労働時間そのものではなく、「非常にたくさんの仕事をしなければならない」など仕事の量的負担を表す項目が分析に用いられることが多い。金井（2002）は、「私はほとんど夜も週末も仕事をする」や「私は誰よりもずっと多く、仕事に時間を振り分けている」など 10 項目から構成される“仕事時間関与”を分析に使い、共働きの男性群も女性群も、仕事うつ傾向や家庭うつ傾向には影響が見られないものの、これら 2 つと心身症傾向、うつ傾向、不安傾向の 5 つの尺度項目を総合した“ストレイン”への影響は確認された。また、「仕事→家庭葛藤」（組織からの要求が家庭におけ

<sup>10</sup> ここで言う「逆の因果性」とは、「元来心身が丈夫なために無理が利くので長時間労働をしているケースや、メンタルヘルスを毀損したために生産性が落ちてしまい、結果として仕事をこなすために長時間働いているケース、精神疾患を患ったために従来通りフルタイムで働くことができなくなり短時間労働を余儀なくされるケースなど」とされている（黒田・山本，2004）

<sup>11</sup> 12 項目の GHQ-12 という簡易版を使用している。「心配事があってよく眠れないようなことは」などの項目に対して、「全くなかった」、「あまりなかった」、「あった」、「たびたびあった」の 4 件で測定している。

<sup>12</sup> 松原他（2014）によると、ワーク・ライフ・バランス関連の研究には、「仕事とそれ以外の生活との調和」のワーク・ライフ・バランス（WLB）、「仕事と家庭の調和」のワーク・ファミリー・バランス（WFB）、そして「仕事と家庭のコンフリクト（葛藤）」（特に性役割期待に伴う役割葛藤の問題）のワーク・ファミリー・コンフリクト（WFC）の 3 つの概念があり、WFB と WFC は WLB の下位概念になる。

る個人の達成を阻害することによる葛藤)<sup>13</sup>と「家庭→仕事葛藤」(家庭からの要求が組織における個人の達成を阻害することによる葛藤)<sup>14</sup>との関係について、仕事時間関与は、共働きの男性群では「仕事→家庭葛藤」と「家庭→仕事葛藤」に影響があるが、共働きの女性群では影響が見られず、“家事時間関与”<sup>15</sup>が、共働きの男性群では「家庭→仕事葛藤」に、共働きの女性群では「仕事→家庭葛藤」にそれぞれ影響が見られた。このように、同じ共働きでも、仕事や家庭での時間に対して男性と女性とで異なる影響が見られる。

#### 4. 個人特性と労働時間について

労働時間が長くなる要因は仕事の特性だけでなく、個人の特性も関係している。

Kuroda and Yamamoto (2016b) は、長時間労働の要因として、本人の意思で自ら長時間労働をしているケースも考慮して、労働時間と仕事満足度、そしてメンタルヘルスの関係を分析した。その結果、労働時間が長くなるほど(週当たりの労働時間が 55 時間を超える辺りから)仕事満足度が高くなる一方で、労働時間が長くなるほどメンタルヘルスは悪化することが示された。これには、自分の健康を過信したりすることで仕事満足度を優先させるため長時間労働になりやすいのではないかと述べている。また、このような傾向が強い性格特性として、「外向性」が高い人や、「職場の同僚が精神疾患に陥ると同じ職場で働く人のやる気がそがれてしまうので嫌だと考える」ような人に顕著であることが示された。

長時間労働をしている人は、しばしば“ワーカホリック”と呼ばれる。“ワーカホリック”は“仕事中毒”などとも言われるが、自発的に長時間労働している人であり、長時間労働を苦痛に感じない人であると定義されることも多い。しかし、その自発性には、仕事が楽しいので仕事に引き寄せられるようにして働いている場合(pulled to work)と、自分の強迫観念に追いやられるようにして働いている場合(pushed to work)が考えられる(Taris, Schaufeli and Shimazu, 2010)。

Schaufeli, Taris and Bakker (2006) は、ワーカホリックの肯定される側面を「ワーク・エンゲイジメント」(work engagement)<sup>16</sup>とし、否定的な側面(ワーカホリック)(working hard compulsively)との特徴の違いを調べる分析をオランダ人労働者を対象とした調査データで行った。そこでは、ワーカホリックを示すものとして、「働き過ぎ」(working

<sup>13</sup> 「仕事が家庭生活に割り込んでくる」や「仕事で時間がふさがり、家庭での責任が十分に果たせずにいる」など 5 項目で構成される。

<sup>14</sup> 「家事が家庭生活に割り込んでくる」や「家事があるので、仕事で力を発揮できずにいる」など 5 項目で構成される。

<sup>15</sup> 「私はほとんど夜も週末も仕事をする」や「私は誰よりもずっと多く、仕事に時間を振り分けている」など 10 項目から構成され、「まったくその通り」から「まったくちがう」までの 5 件法で測定される。

<sup>16</sup> “ワーク・エンゲイジメント”は「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知」(島津・江口 2012 など)と定義されている。



excessively)と「強迫的な働き方」(work compulsively)の2つの尺度が用いられた<sup>17</sup>。分析結果から、「働き過ぎ」には肯定的なワーカホリックと否定的なワーカホリックの両方の特徴があり、「強迫的な働き方」が否定的なワーカホリックの典型であるということが示された。また、「時間外労働」(overwork)(週末の労働、仕事の持ち帰り、時間外労働時間)は、いずれの尺度とも正の相関が示された。そして、「ウェルビーイング」(well-being)(健康状態、欠勤、幸福度)については、概ね、ワーカホリックとは負の関連で、ワーク・エンゲイジメントとは正の関連が得られた。

藤本(2013)は、Spence and Robbins(1992)でワーカホリックの3つの要素とされた「仕事の楽しみ」<sup>18</sup>、「仕事への衝動」<sup>19</sup>、「仕事関与」<sup>20</sup>のそれぞれの尺度の意味合いに近いと考えられる質問項目を用いて分析を行った。これらの要素は、前述のSchaufeli他(2006)の分析の「ワーク・エンゲイジメント」が「仕事の楽しみ」、「強迫的な働き方」が「仕事への衝動」、「働き過ぎ」が「仕事関与」に相当するものとして捉えることができる。分析の結果、まず、月間総労働時間は、弱いながらもワーカホリックの3つの要素のそれぞれと正の関連が見られた。そして、心身の状態に関する合成変数<sup>21</sup>を用いて、ワーカホリックの3つの要素の影響を分析したところ、「仕事の楽しみ」が心身の健康にプラスの影響があったのに対して、「仕事への衝動」と「仕事関与」はマイナスの影響があり、特に「仕事への衝動」の影響が強かった。さらに、ワーカホリックの3つの要素を組み合わせたタイプ別による分析も行い、「仕事への衝動」が強いタイプの健康状態が良くない傾向が示された。また、このタイプは、相対的に睡眠時間や、家族や友人と過ごす時間も短い傾向が顕著であった。

これらの分析結果から、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムは、仕事の活動水準が高い点では共通しているものの仕事への態度や認知が異なることが、心理的・身体的ストレス反応などに対して異なる影響を及ぼしていることが示唆される(島津・江口, 2012)。

<sup>17</sup> 尺度には、「働き過ぎ」に「常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出している」など9項目、「強迫的な働き方」に「私はしばしば、自分を仕事へと駆り立てる何かが、自分の中にあるのを感じる」など8項目、「ワーク・エンゲイジメント」に「職場では元気が出て精神的になるように感じる」など9項目が用いられた。

<sup>18</sup> 「仕事の楽しみ」とは仕事が好きで熱中しているということで、「仕事に生きがいを求めている」という表現を含む「仕事と余暇のバランス(仕事志向)」の質問項目を使用する。これは「仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている」「仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむ」「仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている」「仕事はほどほどにして、なるべく余暇を楽しむ」「仕事は重視せず、余暇に生きがいを求める」の5件でたずねている。

<sup>19</sup> 「仕事への衝動」には、「会社を離れても仕事のことが頭から離れず、気持ちが仕事から解放されない」という質問項目を使用する。「いつもそうだ」「しばしばある」「ときどきある」「ほとんどない」の4件でたずねている。

<sup>20</sup> 「仕事関与」には、仕事への強い関わりを示している「仕事が次から次へと出てきたり、一度に多くの業務を処理しなければならない」という質問項目を使用する。「いつもそうだ」「しばしばある」「ときどきある」「ほとんどない」の4件でたずねている。

<sup>21</sup> 心理的うつ状態を測定する指標であるCES-D(center for epidemiologic studies depression scale)で用いられている項目を参考に作成した、「食欲が落ちたこと」や「ゆううつだと感じたこと」「ふだんは何でもないことをわざわざいいと感じたこと」など10項目の合計得点である。それぞれ「ほとんど毎日」「しばしばあった」「たまにあった」「まったくなかった」の4件でたずねている。

## 5. 今後の研究課題

健康状態の測定方法や、変数のコントロールなど分析の手法に問題があるものの、労働時間が長過ぎると心身の健康に悪影響があるという傾向は、様々な調査研究を通じて概ね示されている。しかし、労働時間の心身の健康への影響の度合いは、仕事の特性や個人の特性、そして職場環境によって異なる。前述の通り、既にそういった調査研究は行われているが（Kuroda and Yamamoto, 2016a など）、今後は、より注目が必要であろう。また、睡眠や家庭生活など仕事以外の時間との関連で健康への影響を考慮することも求められる。

また、労働者の健康について、これまでうつ病などのメンタルヘルスの不調を未然に防止することや早期発見・早期対応、そしてメンタルヘルスの不調によって休業した従業員に対する復職支援や再発予防などが行われてきているが、これでは「メンタルヘルス活動の対象は、一部の不調者を対象とした活動にとどまってしまう」（島津，2013）。そこで近年、注目が高まっているのが、ポジティブ心理学をベースとしたワーク・エンゲイジメント（労働者の強みを伸ばし、生き生きと働くことのできる状態）である。いかに労働者の心身の不調を防ぐかという「マイナスをゼロに近づけていく」発想だけでなく、「一人ひとりの健康度をゼロからプラス方向に底上げ」という考え方である（島津，2014）。今後の調査研究では、労働者の健康状態について、ネガティブな指標だけでなく、ワーク・エンゲイジメントのようなポジティブな指標も取り入れることによって、職場環境の改善についてより広い視野での知見が得られることが期待される（大塚，2012）。

## 文献リスト

藤本隆史（2013）「ワーカホリックと心身の健康」『日本労働研究雑誌』 635：47-58.

藤野善久・堀江正知・寶珠山務・筒井隆夫・田中弥生（2006）「労働時間と精神的負担との関連についての体系的文献レビュー」『産業衛生学雑誌』 48（4）：87-97.

岩崎健二（2008）「長時間労働と健康問題 ―研究の到達点と今後の課題」『日本労働研究雑誌』 575：39-48.

金井篤子（2002）「ワーク・ファミリー・コンフリクトの規定因とメンタルヘルスの影響に関する心理的プロセスの検討」『産業・組織心理学研究』 15（2）：107-122.

茅嶋康太郎・吉川徹・佐々木毅・劉欣欣・池田大樹・松元俊・久保智英・山内貴史・蘇リナ・松尾知明・高橋正也（2017）「過労死等防止対策の歴史とこれから：これまでに蓄積された過重労働と健康障害等との関連性に関する知見」『産業医学レビュー』 29（3）：163-187.

黒田祥子（2017）「長時間労働と健康，労働生産性との関係」『日本労働研究雑誌』 679：18-28.

黒田祥子・山本勲（2014）「従業員のメンタルヘルスと労働時間―従業員パネルデータを用いた検証―」RIETI Discussion Paper, No.14-J-020, 経済産業研究所（REITI）.



- 松原敏浩・金野美奈子・原谷隆史・川口貞親・江川緑（2014）「家庭状況要因，仕事状況要因がワーク・ライフ・バランス，ストレス及び仕事満足感に与える影響—女性看護師を対象にした Karasek と Kawachi の仮説の比較検討—」『経営行動科学』27（2）：115-135.
- 大塚泰正（2012）「職場におけるポジティブ・メンタルヘルス対策の可能性」『関西福祉科学大学 EAP 研究所紀要』6：27-30.
- 小倉一哉・藤本隆史（2007）「長時間労働とワークスタイル」JILPT Discussion Paper Series 07-01.
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2011）『仕事特性・個人特性と労働時間』（労働政策研究報告書 No.128）.
- 島津明人（2013）「ワーク・エンゲイジメントが人と組織を元気にする」『労働の化学』68（1）：8-11.
- 島津明人（2014）『ワーク・エンゲイジメント—ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を—』労働調査会.
- 島津明人・江口尚（2012）「ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望」『産業医学レビュー』25（2）：79-97.
- 内山集二・倉沢高志・関沢敏弘・中塚比呂志（1992）「降圧剤治療を受けている 50 歳代男性労働者における脳心事故の危険因子」『産業医学』34：318-325.
- 安田宏樹（2008）「職場環境の変化とストレス—仕事における希望—」『社会科学研究』59（2）：121-147.
- Kuroda, Sachiko, and Isamu Yamamoto (2016a) “Workers’ Mental Health, Long Work Hours, and Workplace Management: Evidence from Workers’ Longitudinal Data in Japan,” RIETI Discussion Paper, No.16-E-017, Research Institute of Economy, Trade and Industry.
- Kuroda, Sachiko, and Isamu Yamamoto (2016b) “ Why Do People Overwork at the Risk of Impairing Mental Health?,” RIETI Discussion Paper, No.16-E-037, Research Institute of Economy, Trade and Industry.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. and Bakker, A. B. (2006) “Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism.” In Ronald J. Burke (ed.) *Research Comparison to Working Time and Work Addiction*. Cheltenham, U.K.; Northampton, Mass.: Edward Elger.
- Shimazu, A. & Schaufeli, W.B. (2009) “Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees.” *Industrial Health*, 47：495-502.

- Spence, J. T. and Robbins, A. S. (1992) "Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary results." *Journal of Personality Assessment* 58 (1): 160-178.
- Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Shimazu, A. (2010) "The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement." In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, pp.39-53.

(2018 年 1 月脱稿)

---

JILPT 資料シリーズ No. 254  
管理職ヒアリング調査結果  
—管理職の働き方と職場マネジメント—

発行年月日 2022年3月31日  
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23  
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104  
印刷・製本 株式会社相模プリント

---

© 2022 JILPT

Printed in Japan

\*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<https://www.jil.go.jp/>)