

紹介

# 東京電力における 労働時間適正化への取り組み

伊藤 篤

(東京電力(株)労務人事部労務グループマネージャー)

## 目次

- I 社会の変化から見た労働時間削減の必要性
- II 事業環境の変化から見た労働時間削減の必要性
- III これまでの取り組み
- IV 新たな取り組み
- V 新たな施策を振り返って

## I 社会の変化から見た労働時間削減の必要性

高度情報化の進展やグローバル化など社会のあらゆる面で変化が加速している中、企業にとっては労働時間の適正な管理および長時間労働の解消は日本社会が抱える大きなテーマの一つであると言えるだろう。

厚生労働省の実施している『毎月勤労統計調査』によると、日本の労働者全体の年間総実労働時間は平均で1990年の2042時間から、2006年には1811時間まで大きく低下している。これを他の先進国と比較するとアメリカの1929時間、イギリスの1888時間に比べると短く、フランスの1538時間、ドイツの1525時間（いずれも2003年度実績）と比べると長い。国際的に見て必ずしも日本が長い労働時間となっているとは言えないだろう。

しかしながら、労働時間の推移を雇用形態別に見ると、2006年の国内の月間総実労働時間は150.9時間（前年比0.5%増）であり、パートタイマーを除いた一般労働者（正社員に相当）では170.1時間（前年度より0.7%増）、パートタイマー

の月間総実労働時間は94.8時間（前年度より0.3%減）となっているが、1998年の一般労働者の月間総実労働時間167.5時間と、パートタイマー95.5時間であったことを考えると、近年の正社員の労働時間はわずかながら増加傾向にあることが分かる。

2006年6月に閣議決定された「経済財政改革の基本方針2007」では、日本の国際競争力をより高めるために、今後5年間のうちに労働生産性（一人当たり時間当たりの生産性伸び率）を5割上げることが目標として掲げられている。長時間労働の解消という視点においても、生産性を向上させることは重要な課題であり、短時間で効率的に業務を遂行することは、企業全体の生産性の向上の大きな要素である。そのため今後、ますます生産性の向上が重要となってくると考えられ、労働時間の長さも生産性を示す重要な指針の一つとして重要となってくのではないだろうか。

一方、社会的なワーク・ライフ・バランス意識の高まりも大きな流れのひとつであろう。仕事への満足度を高め意欲を持って仕事に励むことは、結果的に生産性の向上へとつながるものであることから、企業として忘れてはならない視点である。

また、企業が社会的責任を果たすべきであるという社会の声も大きくなっている。さまざまな場面でコンプライアンス（法令遵守）が問題となっており（後述のように当社においても時間外労働手当の未払い（いわゆるサービス残業）の精算を行った経緯があるが）、法令遵守の観点からも労働基準

法に則った労働時間の適正管理が強く求められている。

この背景には近年、メンタルヘルス疾患の増加など長時間労働が、従業員の健康に及ぼす影響について社会的に大きな問題になっていることがある。特に国内の過労死についていえば、認定件数が平成16年度294件、平成17年度330件、平成18年度355件と年々増加傾向にある。それを受けて厚生労働省で基準を設け、月100時間を超える時間外労働又は2ないし6か月間に月平均80時間を超える時間外労働はメンタルヘルスを発症させる可能性が高いとしたことも、各企業にとって、労働基準法に則った労働時間管理だけでなく、今後より一層の長時間労働解消に向けた対策が求められていると言える。

## II 事業環境の変化から見た労働時間削減の必要性

社会的動きだけでなく、当社を取り巻く環境も、長時間労働を解消し今まで以上に効率的な働き方をすることを当社に強く求めていると言える。

2000年3月にスタートした電力小売自由化は、その後対象範囲が順次拡大されており、新規参入の拡大や電力取引所の開設など、電気事業での競争が激しくなっている。その中で労働生産性向上をはかり、社員一人ひとりが効率的な働き方をすることで競争に勝ち抜ける企業体質を形作ることが強く求められている。

一方、2002年に発生した原子力発電所の点検データ改ざんなどの一連の原子力不祥事を受けて、業務プロセスに対するチェックを今まで以上に厳正に行うよう社内ルールを見直したが、このことにより結果的に業務量が増え、労働時間増加の一要因になっていると考えられる。さらには、2007年7月に発生した新潟県中越沖地震およびその後の復旧に向けた対応も、業務量の増加につながっている社員を増やしており、時間外労働の増加による長時間労働が慢性化傾向となっていることは否めない。すぐやらなければならない業務とすぐやる必要のない業務をよく見極めるなど、業務の優先順位の精査をすることで適正な業務量を保ち、

長時間労働を解消するための施策を実施していく必要がある。このことは社員の健康を保つためにも重要である。

## III これまでの取り組み

前述のような社会および事業環境の変化が進む中、当社では2004年の労働基準監督署の指導を踏まえ、労働時間の厳正管理および長時間労働の解消へ向けた見直しに取り組んできた。

立入指導以降まずは、本店勤務の社員約2800人について2002年7月から2004年6月までの2年間の時間外手当14億円の精算を実施した。その後全店でも精算を実施し、合計で70億円弱の精算を行っている。

また、その際、全社での時間外労働の調査を実施し、2004年9月より、①労働時間管理の適正化というコンプライアンス面、②業務効率化や働き方の見直しなどの業務改善面、③それらの取り組みを実効あるものとするための社員意識や職場風土改革面の3つの視点に立って労働時間管理の適正化と業務効率化・時間外削減を推進する施策を展開してきた。

### 1 労働時間管理の適正化

まず労働時間の管理の適正化を行うために、勤怠管理の機械的システムである「出退勤システム」の改良を実施し、イントラデータ（開始および終了時刻）がシステムに反映されるようになった。それ以前のシステムでは、単に始業時刻および終業時刻と時間外労働事由のみを入力するものであったが、イントラデータを「出退勤システム」上に表示させることにより、社員一人ひとりがイントラデータと申請時刻の照合を行い、勤務開始時刻・終了時刻とイントラデータの差異がある場合は、差異理由まで入力する仕組みとした。

このシステムの導入により、服務管理者も労働時間の把握がしやすくなったと言える。また、「出退勤システム」とは別に、紙の「労働時間管理表」による管理を始めた。この「労働時間管理表」では、事前に本人と上司で当日の時間外労働の勤務予定を確認し合って、業務を遂行し、翌日

に業務実施結果について本人と上司が確認し、最終的にはグループマネージャーが最終確認を行うというもので、時間外労働の事前指示をルール化し、厳格な労働時間管理に関する社員一人ひとりの意識を高めることにつながったといえる。

## 2 業務改善面での施策

業務改善面での施策として、労働時間意識改革キャンペーンを実施した。キャンペーンの中では、パンフレットの配布や社長メッセージの発信、本店による事業所の巡回を実施し、実例を交えての労働時間厳正管理のPRを行っている。

また、時間外労働の未払い問題を機に、2005年4月より新たに労使で「労働時間のあり方と働き方の変革を検討する委員会」を本店、各店所に設置し、それぞれの実態に応じてより実効ある対策の検討・立案を行うこととした。同委員会の設立の目的を、「労働時間の実績・推移や適正管理等、労働時間全般に関する諸課題のほか、業務効率化や勤務制度の活用、働き方の意識改革等について労使で幅広く忌たんのない意見交換・議論を行い、具体的な対策を検討・立案する」とし、特に労働時間に関する課題の多い本店では、この労使委員会を活用して各部の課題の洗い出しを行い、業務効率化や社員意識に踏み込んだ対策を一部実施している。

## 3 社員意識や職場風土改革

社員の意識や長時間労働に慣れてしまっている職場の風土を変えるための施策としては、時間外管理の的確化と、部下に長時間労働をさせないことを目的としたサービス研修を実施した。また、社員一人ひとりの労働時間に関する意識を高めるために当社自前の「eラーニング」を実施した。

## 4 取り組みの評価

これまで「労働時間の適正管理」「業務の効率化・業務のやり方の見直し」「社員意識や職場風土改革」を目的として2004年より様々な施策を実施したが、これらの取り組みを振り返ると社員意識や職場風土改革については大きな成果があっ

たと言える。当社には以前、実際には長時間働いていても「時間外をつけないことが美徳である」という風土があったが、サービス研修やeラーニングを実施した結果、常態化していたサービス残業はなくなり、当然のことであるが、社員の意識が「業務を行った分だけ申請する」という方向に変化した。また「出退勤管理システム」の見直しにより、労働時間管理に対する社員の意識が向上し、実際の労働時間と差異のない労働時間申請がなされている。またサービス研修の実施により、管理職の労働時間に対する意識も高まってきたと言えるだろう。

一方で、いくつかの課題も浮き彫りになってきた。総労働時間の推移を見ると、労働時間が減少していないことが分かる。労働時間があまり変化していないことについては、自由化による競争の激化や2007年7月の新潟県中越沖地震の対応などで業務量が増えたことが一因として挙げられるが、“なぜ時間外労働が発生するのか”を追及した思い切った業務の効率化や業務のやり方の見直しがまだまだ十分でないことや、時間外労働を減らすという社員の意識もまだ十分に浸透しきっていないということが考えられる。

## IV 新たな取り組み

2004年度より実施している諸施策はそれなりの効果を上げているが、2007年4月より労働時間管理の主管部署である本店労務人事部にて、今までの施策に加えて更なる業務の効率化・労働時間の削減を目指した諸施策を試験的に実施している。以下では、実際に行われている施策について紹介する。

### 1 仕事を見直す

長時間労働を根本的に解消するための施策の一環として取り組んでいるのが、業務内容の見直しである。業務のスクラップが、労働時間削減に効果的であるという認識はされているものの、実際には実施に至らなかったり、また一部にはあまり業務のスクラップを意識していない者もいることから、労務人事部ではイベント的にグループ単

労務人事部内での取り組み

仕事を見直す	業務のスクラップ強化月間	グループごとに業務のスクラップを集中的に討議・実施
効率的に働く	毎週金曜日はノー残業デー	残業を前提としない効率的な働き方を実践
	仕事は原則20時まで	あらかじめ事前申請のあった繁忙月を除き、残業は原則20時まで
	休日勤務は要申請	休日勤務の実績は、後日部内会議で再確認
	がんばるタイム有効活用	業務に集中する時間帯を設定（13：30～15：30）
	コアタイムは11時～13時	コアタイムを最短にし、より繁忙に応じた働き方を実現
労働時間を意識	労働時間の見える化	グループ別の労働時間実績を部内に掲示
心身の疲労回復	長時間労働者への配慮	7時間40分以上の時間外を行った翌日は、フレックス勤務により出社を遅らせる、早く帰宅させるなど配慮

位で取り組む機会を設けて、業務量の削減を目的とした「業務のスクラップ強化月間」を設定した。業務のスクラップ強化月間中は、今後の業務について前年度比20%削減という目標のもと、グループ単位で業務内容について集中的に討議・精査を行い、業務内容の検討や徹底した無駄の排除を目指して検討した。

## 2 効率的に働く

効率的に働くことを目指した施策としては、ノー残業デーの設定がある。残業をしない効率的な働き方の意識づけをするために、毎週金曜日を定時退社の日（ノー残業デー）とし、全員が時間外労働をせずに帰宅するように仕向けている。ノー残業デーにはそれぞれの社員が社内イントラのスケジュール管理に定時退社する旨を登録して、周囲に宣言するようにしている。なお、業務の遂行上やむを得ず定時退社できない場合には、同じ週の他の日をノー残業デーとして設定し、効率的な働き方の定着を目指している。

ノー残業デー以外の効率的に働くことを目指した施策としては、平日の時間外労働の制限に取り組んでいる。今までの労務人事部では、「最終電車の時間」を目途にすることや「翌日に不安を残さないようにしてから」退社することが多く、あまりメリハリをつけずに慢性的に長時間労働をするという傾向があった。このことを受けて、昨年4月から平日の時間外勤務については、年度の初めに申請させた繁忙月（年間で3カ月まで）を除

いては原則20時までと制限を設けている。やむを得ず20時以降も勤務する場合には、「労働時間管理表」とは別に、超過申請書に時間外労働実施時間と20時を超過した理由を記入する。また20時以降も時間外勤務を行ったメンバーについては、翌月の部内会議で、直属のマネージャーから超過理由を労務人事部長へ月例報告することになっており、上司が部下の業務内容を詳細に把握し、業務指示を行うという流れの定着にもつながっている。

平日の時間外労働を20時までとする施策を補完するものとしては、19時30分に執務室に音楽を流すことがある。これは、業務終了目途の20時が近くなっていることを知らせることに役立っているだけでなく、その音楽を各グループごとに自分たちで考え選ぶことでメンバー一人ひとりに時間外労働に対する意識を持たせ、20時に業務が終了するようにより一層効率的に働くことを促すものである。

休日勤務についてもなるべく行わないように周知し、休日勤務をする場合は上司への申請を必要とすることは当然のことであるが、さらに休日労働を行ったメンバーについて、平日の20時以降の時間外労働と同様に、直属のマネージャーより休日労働を実施した理由を労務人事部長へ月例報告することになっている。

また、一日の業務にメリハリをつけ、効率的に業務を遂行するために「がんばるタイム（業務に集中する時間帯）」の設定を行っている。労務人事

部では13時30分から15時30分の2時間が、それぞれが自分の担当業務に集中するという時間である。他店所からの問い合わせや来客時は別であるが、「がんばるタイム」中は基本的には社員同士の打ち合わせは行わず、自らの業務に集中しやすい環境を整えている。

フレックスタイム勤務についても、2007年4月より全店大でコアタイムの見直しを行っている。業務の繁閑に合わせて柔軟な働き方が可能になるように、コアタイムは設定しているものの、その時間は11時から13時と労働基準法で定められた最短の長さとしている。

### 3 労働時間の見える化

社員の労働時間に対する意識を高める施策として労働時間の「見える化（可視的に労働時間が分かるようにすること）」にも力を入れている。

労働時間削減の取り組みを推進するポスター等をフロア内に掲示して、職場の意識を高めるとともに、部内に部全体および各グループの時間外時間数の推移を掲示し、長時間労働に対する様々な施策の効果の確認ができるようにしている。

また、7月より退社予定カードの利用も実施している。これは平日の15時30分に前述の「がんばるタイム」が終了すると同時に、自らのデスクに退社予定時刻を示すカードを掲げて退社時刻を宣言するというものである。カードは「18時以前に退社します」（白）、「19時までには退社します」（青）、「20時までには退社します」（黄）、「20時以降も業務を行います」（赤）の4種類の色別にし

たものを用意し、自ら選択したカードを掲示して退社時刻を周囲に宣言することにより、それぞれが計画的に業務を行う意識付けをする狙いがある。

### 4 心身の疲労回復

長時間労働が従業員の心身に与える影響が社会的に問題となるなかで、長時間労働者への配慮をする施策も行っている。平日に7時間40分以上の時間外を行った者に対しては、フレックスタイム勤務の利用により出社を遅らせる（目安は11時）か、それとも早く帰宅をさせるという配慮を上司がすることになっている。

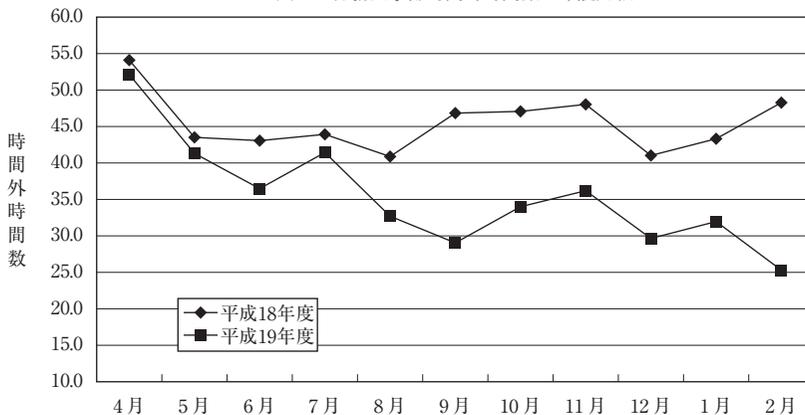
## V 新たな施策を振り返って

### 1 労務人事部内アンケートから

本店労務人事部では、以上のように「仕事を見直す」「効率的に働く」「労働時間を意識」「心身の疲労回復」をテーマに、2007年4月より長時間労働解消に向けた施策を展開してきた。これらの施策の有効性について部内で調査およびアンケートを行った結果を図1、2（アンケート結果のグラフ）に示す。

まず、月ごとの平均時間外時間数に着目すると、6月頃より効果が表れ、前年および前々年の同月と比較して月平均10時間程度の時間外時間数の減少が見て取れる。2007年7月に発生した新潟県中越沖地震の対応で7月の時間外時間数が増加しているものの、制度が定着するにつれて部内の

図1 労務人事部時間外時間数の年度比較



時間外時間数が着実に減少していることが分かる。

また、労務人事部内のアンケートを見ると、全体の半数以上が、4月から新たな取り組みを実施して以降、時間外時間数が減少したと回答しており、更にそのうちの半数は月に10時間以上の時間外時間数が減少したと回答している。時間外労働を20時までに制限したことや休日労働をなるべくしないようにしたことの効果が表れていると言えるだろう。

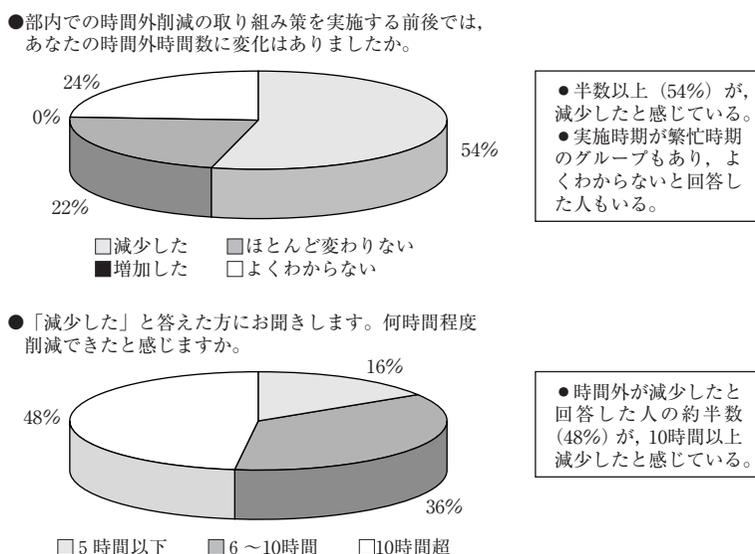
そのうち時間外時間数が減少したと回答した者に対して、時間外時間数の減少につながったと思われる要因を質問したところ、「効率よく働くようになった」が一番多く、また「業務分担変更により業務が減った」「業務のスクラップを実施した」との声も多く聞かれた。業務のやり方の見直しが行われ、効率的に働くという意識が一人ひとりに定着しつつあることがうかがえる。

一方で、課題も浮き彫りになっている。前述の時間外時間数の減少につながったと思われる要因に対しては、「強制的に抑制されれば当然の結果である」という意見が1割以上を占めている。また、労務人事部内のメンバー全員に対し、時間外労働削減を定着させるためにはどのような取り組みが効果的だと思うかという設問をしたところ、

「業務のスクラップ」が全体の約3割でトップとなった。業務スクラップの取り組み成果についての回答を見ても、「自分の仕事の優先順位をつけるようになった」が半数以上となっており、業務スクラップの検討が、仕事の優先順位をつけるきっかけにつながってはいるが、逆にまだまだ業務の削減そのものに大きな効果があったとまでは言えない状況であることを示唆している。

以上のことから、現段階では時間外労働が20時までに制限されていることによって減少しているが、労務人事部のメンバーは、今後もより一層の労働時間削減を目指していくためには、業務量自体が今以上に減少することが必要と感じていると考えられる。これは時間外労働を20時までに制限することについて、多数意見ではないものの、「持ち帰り残業をしかねない」「仕事が多まってしまうのでやめて欲しい」という声があがっているということにも表れている。更なる時間外時間数の減少を実現するには、更に踏み込んだ業務のスクラップが必要不可欠である。

図2 労務人事部時間外時間数の年度比較



注：2007年8月中旬実施（回答率76%）。

## 2 労務人事部の取り組みの広がりと効果

2007年4月より労務人事部で実施している労働時間削減に向けた取り組みについては、2007年11月から本店の技術系組織の一部でも試験的に実施され、一定の効果を上げている。時間外労働の制限（原則20時退社）やノー残業デー、休日労働の事前申請制度、労働時間の見える化、退社予定カードの掲示といった施策を取り入れることにより、労務人事部以外でも前年の同時期に比べて平日時間外時間数が約2～3割削減できた。また、この組織を対象に実施したアンケートにおいても、新たな施策を行ったことにより労働時間に関する意識が高まったという回答が多く出された。これらは、労務人事部で実施している施策が労務管理の主管部門以外でも効果があることを示しており、全社への展開に弾みをつけるきっかけとなった。

## 3 今後の課題と対応

労働基準監督署の立ち入りを契機として、2004年より長時間労働の解消、労働時間の適正管理の達成を目標にした取り組みを開始してから4年となった。また、2007年4月から、これらの施策を補完し、より効率的な働き方を目指した施策を労務人事部で試験的に実施しており、課題がなくはないものの、一定の効果があったことから、「メリハリワーク」と称して本年4月より労務人事部内の施策を全店大に展開し、時間外労働の削減に取り組んでいる。

今後の全店大での展開において注意すべきことは、労働時間削減を目指した取り組みを行う意図が十分に理解され、会社全体に制度をしっかりと定着させるということである。例えば、時間外労働を何時までと制限する取り組みは、効率的な働き方や業務のスクラップを伴わなければ、業務の先送りや持ち帰り残業の発生につながりかねず、かえって労働時間の適正管理が達成されなくなる可能性もあるだろう。就業時間中にいかに効率的に働くかという意識が一人ひとりに定着し、大胆な業務の見直しによる業務量自体の減少があって初めて長時間労働の解消につながるのである。一

つひとつの施策の目的を十分に周知するとともに、それぞれの施策の関係性を各職場が理解し、“やらされている”施策とはならないように慎重に制度を運用していくことが必要となるだろう。

また、現在でも前述の、「労働時間削減のあり方と働き方の変革を検討する委員会」を定期的で開催し、意見の交換を行っている。それぞれの施策が各店所に定着した後は、実施している施策が本当に効果があるのかについての精査をしていくことが重要となる。無理のない施策になっているか、本当に労働時間削減に効果のある施策なのかを今まで以上に労使委員会で十分に論議し、一度始めた施策であっても効果が薄いと思われるものについては取りやめることも必要となるだろう。

長時間労働を抑制するための諸施策を効果のあるものとするためには、社内全体でPDCAを回し、無駄や無理のある施策は行っていないかチェックしながら、時間をかけて各施策を定着させていくことが重要である。

さらに、今後は現状の施策に満足せずに新たな取り組みを行っていく必要がある。現在労務人事部で試験的にやっている施策には一定の効果が認められたが、より時間外労働を削減するには単にこれらを全社で展開するだけではなく、新たな施策を積極的に取り入れていかなければならない。現在、新たな取り組みの一例として、労務人事部内では、より柔軟で効率的な働き方を目指してテレワークの検討を行っている。サテライトオフィスやモバイル勤務などが実現できれば、通勤時間の短縮などでより効率的な働き方をすることも期待できる。

長時間労働の削減についての当社の取り組みは、他社と比較して必ずしも先進的と言えるものではない。したがって今後も他社の取り組みを参考とし、良い施策は積極的に取り入れて、更なる長時間労働の抑制につなげるために、情報収集を欠かさないことも我々主管部の使命である。

いとう・あつし 東京電力(株)労務人事部労務グループマネージャー。