

# 組織バリューを高める 労働時間適正管理のポイント

## マネジメントの展開と具体的手法

田添忠彦 たぞえ ただひこ

NTTデータ経営研究所  
チーフコンサルタント



立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部勤務の後、国内コンサルティングファーム取締役を経て現職。これまでに、上場・中堅企業を対象とした人事・組織にかかわる多くのコンサルティング案件を遂行。専門誌、WEBサイト等での論文執筆、大手セミナー機関等での講演実績多数。全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント。

e-mail(会社) : tazoet@keieiken.co.jp

大手企業へのサービス残業摘発によってここ数年大きく社会問題化した労働時間問題は、ここへきて小康状態を迎えているかにみえる。しかしながら、その根底にある問題状況に特段の変化はなく、各企業で労働時間問題への有効な対処策が見いだされたわけでもない。

本稿ではまず、法制対応やコンプライアンス（法令・ルール<sup>レール</sup>の遵守）レベルだけにとどまらず、その背景にある長時間労働問題をはじめとする労働時間問題の全体的構造をしっかりと整理していきたい。そのうえで、「労働時間の適正管理」を軸に、企業組織における対応課題を絞り込み、その具体策にも言及<sup>げんきゅう</sup>していく。

### ポイント

- 労働時間問題は、コンプライアンスや基本的管理プロセスにとどまらず、生産性からモチベーション、ひいてはワークスタイルそのものに及ぶ広がりをもっている。しかも、それらの諸要因は相互に関連しており、単純な因果関係によって問題解決を図るのは難しい
- 労働時間問題には、人事労務部門主導によって対処できる事項と、事業部門との連携が不可欠な事項が存在する。一般にその連携関係は脆弱<sup>ぜいじやく</sup>なケースが多く、その強化は重要課題である。その克服には、人事労務部門自らが、従来求められてきた役割と能力とを刷新していくことも不可欠である
- 労働時間問題を広くとらえ、社内各部門の連携関係をそれぞれの成長を図る中で強化するための、新たな政策的視点と仕組みが必要である

## 1 「適正管理」実現の方向

### (1)「適正管理」とはどのような管理か

労働時間の適正管理を進めるために、まず、「適正さ」とは何かを確認しておかなくてはならない。それは、おおむね以下の三つの意味に分けることができる。

労働関係諸法制が遵守されているという意味での適正さ（コンプライアンス上の適正）  
無駄な労働時間を発生させていない意味での適正さ（生産性における適正）

組織構成員が高いモチベーション（＝貢献意欲、仕事のやりがい）を維持しているという意味での適正さ（組織管理上の適正）

コンプライアンス確保のための取り組みは、各企業で真摯な取り組みとして長年にわたって続けられている。しかしながらそれにもかかわらず、依然として労働時間問題が重い課題であるだけでなく、最近になってサービス残業問題の社会問題化という形でさらに深刻化している点に目を向ける必要がある。

いうまでもなくサービス残業問題は、コンプライアンスそのものにかかわる問題である。ただ、それは労働時間管理における「適正さ」の一部を構成しているにすぎない。コンプライアンスにだけ注目していたのでは、それ自体すらまともに維持することができないという逆説的な状況が今訪れている。

### (2)人事労務部門の自己革新の必要性

それでは、や（生産性と組織のマネジメント）における適正管理は、なぜ各企業でこれまでうまく進んでこなかったのだろうか。その疑問を解くカギは、企業組織における人事労務部門の役割、およびその事業部門との関係性にある。

つい先日、華々しい経営再建を果たした日産自動車人事部門幹部の方の講演を立て続け

に拝聴する機会があった。その内容は経営再建過程における取り組みが非常にいきいきと伝わってくるもので感銘を受けたが、もう一つ印象に残ったことがある。それは、講演者の2氏が共に講演の最後で、さりげなく自社の車の売り込みを行っていたことである。それはごくあっさりとしたもので、時間にして1分にも満たない程度のものであった。だが、もし経済的な余裕さえあれば、「日産車を購入してみようか」と思わせるものがそこにはあった。

これまでの我が国企業のスタッフ部門の社員は、自社製品を社外で堂々と売り込む等ということをしていただろうか。それどころか、自社製品がどのような特徴をもち、市場でどのようなポジションにあるのかすら、満足に認識していないケースも多いのではないか。ほんの少し事業部門とのコミュニケーションをもてば解消する問題を、本社のスタッフルームにとどまって電話やメールで解決しようとするがために、いたずらにこじらせてしまうということもしばしば起きているのではないだろうか。

生産性や組織マネジメントにかかわる問題は、人事労務部門単独で解決に取り組むことが難しい。労働時間問題はそうした領域にも深くまたがる性質をもっている。したがってその解決には、必然的に人事労務部門と事業部門との連携が不可欠となる。ただ、それは、両者の関係性を変革することでもある。関係性の変革には、人事労務部門の役割と能力における自己変革が含まれる。

### (3)モチベーション確保(または回復)の必要性

そもそも、人材のモチベーション（およびその結果としてのコミットメント）が確保されている組織の中で、労働時間問題が発生するだろうか。目先ではなく長期的に会社の事業に貢献し、そのために自分も成長していこうと多くの人材が考えているような組織で、例えば、サービス残業問題が起こるだろうか。人材のモチベーションは労働時間問題の最も基礎的な条件である。

## (1)成果主義の浸透と組織モラルの低下

経済のグローバル化と並行する形で進んできた成果主義人事の浸透によって、我が国の企業組織風土は短期間のうちに大きく変貌してきた。

[図表1]は、成果主義人事によって生じた問題を、労務行政研究所が企業の人事担当者に聞いたアンケート結果である。比率の多い順に列挙すると、「評価への不満（組織連携優先ではなく自己利益優先の思考、筆者注）」（56%）、「短期業績への傾斜（目先の利益しか考えない、筆者注）」（23%）、「自己の職務裁量の及ばない要因によって評価が決まることへの不満（会社からの評価への不満、筆者注）」（17%）などとなっている。いずれも、組織統制上深刻な問題だ。

ここから浮かび上がるのは、成果主義の普及によって、経営理論や業績管理に対して多少なりとも詳しくなった一方で、組織体制や人事制度、経営者や上司をはじめとする周囲の人々に対して拭いがたい不満を鬱積させる社員の姿だ。旧来の緊密で温和な組織的關係（コミュニケーション、育成指導等）は、少しずつ、しかし着々と瓦解している。現代の組織を支配するのは、すでに人格的關係ではなく、非人格的關係（つまり、数字や制度を仲立ちにしてはじめて成立する人間関係）である。

図表1 成果主義によって生じた問題

区 分	規 模 計
評価への不満	56%
短期業績への傾斜	23
自己裁量が及ばない要因で処遇が決まることへの不満	17
モラルダウン	8
組織協調性低下	6

資料出所：労務行政研究所「メールアンケート・成果主義の現状と課題」（2002年）第3568号（03.1.3）参照

[注] 回答内容は、多少簡略化して表現している。

今、企業組織に属する私たちの周りには、様々な制度やルールが溢れている。従来からの制度は複雑化・細分化され、本来、制度に規定されていたわけではない人材育成やモラル管理といった領域にまで様々な制度の網の目が張り巡らされている。そういう歪な状態の中に、私達はいやおうなく置かれてしまっているのである。

## (2)年間労働時間数に現れた変化

[図表2]は、労務行政研究所調査の最近の労働時間数推移を年次別にまとめたものである。

労働時間数調査は、ほかにも代表的なものとして厚生労働省の調査が毎年行われている。ただ、異なる点は、労務行政研究所の調査は比較的上場企業を中心として主要企業にサンプルが絞られている。そのため、社会的な傾向をより顕著に反映しやすいと考えられる。

ここで明らかのように、1990年代後半を底にして、我が国企業の労働時間は増加に転じている。その直接の原因は、所定労働時間が横ばいしないしは微増を続ける中で、時間外労働時間が増加し、休暇取得日数が減少していることにある。92年に時短促進法が制定されて以来これまで、我が国は欧米諸国並みの年間1800時間労働を目指して時短に取り組んできた。しかしながら、現実はそのような政策上の理想からは、むしろ遠ざかる状況にある。

ソニー、日立といった我が国を代表する大手企業が、一般社員層まで含めた成果主義賃金制度導入に踏み切ったのは、まだここ数年来の出来事である。そのことに照らすと、この労働時間の増大傾向は、あたかも成果主義人事の本格的な普及と軌を一にしているかのようですらある。

## (3)成果主義の背後で進む労働法制的厳格化

サービス残業の摘発が目立つようになる前から、労働法制的厳格化は着々と進んできた。

特に2001年以降、始業・終業時刻確認・記録等の労働時間管理の適正化を求める通達（「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準について」平13.4.

図表 2 最近の労働時間の推移

- 時間, 日 -

年 度	年間総実 労働時間 + - × ( + )	年間所定 労働時間	時 間 外 労働時間	1日所定 労働時間	年 休 取得日数	そ の 他 休務日数
1999	1989.1	1893.2	191.6	7.72	10.3	2.1
2000	2019.5	1896.5	216.5	7.73	10.2	1.9
2001	2020.5	1897.2	207.7	7.74	9.0	1.9
2002	2027.8	1899.3	212.2	7.75	8.9	1.9
2003	2038.6	1899.4	224.4	7.75	9.1	1.9
2004	2055.9	1897.1	242.5	7.75	8.9	1.9

資料出所：労務行政研究所「労働時間・休日・休暇等に関する実態調査」（2005年度） 詳細データは本号68ページ参照  
調査対象：上場・大手企業と従業員100名以上の中堅企業がほぼ半々の割合

6 基発339, 第3494号 (01. 6. 8) 参照) に始まり, 2003年5月の「賃金不払残業総合対策要綱について」(平15. 5.23 基発0523003, 第3593号 (03. 7.11) 参照) における総合的なコンプライアンス対策の要請に至るまで, 労働時間管理に関する行政当局の指導は, その頻度を増すだけでなく, 企業側の具体的な取り組みを促すきめ細かさを伴ったものになっている。労働基準監督署の行政指導も, 従来よりも企業内実務の細部にまで踏み込んで, 実効的な改善を求めるものに変化してきている。

#### (4) サービス残業の社会問題化

ここまで労働時間管理をめぐる環境変化を  
成果主義の浸透と組織モラルの低下  
労働時間数の増加への転換  
労働法制の厳格化

——の三つのポイントで指摘してきた。

この背後で, 企業組織の危機は着実に進行してきたといえる。それが包括的な形で現れたのが, まさにサービス残業問題にほかならない。

厚生労働省の報道発表によると, 全国におけるサービス残業は正件数は, 年を追うごとに急拡大している。2003年度には, 1企業当たり1000万円超の事案の合計だけで, 総額200億円を上回る残業代金の追加支払いが発生し

図表 3 1000万円以上の割増賃金は正支払い事案

期 間	企業数	対象労働者数 (人)	是正支払額 (単位: 万円)
2001/ 4 - 2002/ 9	119	43,911	597,597
2002/10 - 2003/ 3	89	47,022	619,757
2003/ 4 - 2004/ 3	236	147,660	2,102,737

資料出所：厚生労働省

ている[図表3]。

一方, 東京労働局の発表によると, 100万円以上の割増賃金が発生した管内の事案は, 2002年度の91件対して2003年度は180件と倍増している (2004年5月31日東京労働局発表, 「監督指導による賃金不払残業の是正結果(2003年度)」)。さらにそこには, 是正指導結果と併せて, 指導に至った「端緒」 (=きっかけ) のデータがまとめられている ([図表4] 参照)。これによると, 取り締まり件数増大の背後で, それに比例する形で行政当局への従業員からの訴え (いわゆる「垂れ込み」) が急増していることが確認できる。特に, 「賃金不払い残業に係る投書の状況」は, 2002~2003年度にかけて1.5倍以上の急増ぶりである。

わずか1年のうちに, 企業の労働時間管理状況が急速に悪化するとは考えにくい。つま

り、この現象は、現状のままのマネジメントを続けることは、労働時間管理に限ると企業側のリスクが毎年いわば「1.5倍」ずつ増大していることを示唆している。

以上の労働時間問題の構造は、[図表5]のように三つの経路に整理することができる。

### 3

## 労働時間問題の構造と解決アプローチ

### (1)労働時間問題の3層構造

労働時間問題は、[図表6]のように、大きく3層の構造に立体的に取り巻かれている。

まず、表層の第1層には、法制や基本的ルールにかかわるコンプライアンス問題がある。近年法制が複雑化し、一方でサービス残業をはじめとして様々なコンプライアンス問題が注目される中で、これに対する企業の対応負荷は著しく増大している。

次にその下層(第2層)にあるのが、業務効率化やコストにかかわる生産性問題である。生産性が低ければ不必要な労働時間とコスト負担が発生し、一方で人材は疲弊する。ビジネスには常に付きまとう中核的な経営課題である。

第3層は、コミュニケーション、人と人との関係性(役割関係)等、組織の体質・風

図表4 監督指導の端緒と投書の状況

監督指導の端緒(2003年度)

端 緒	企業数	割合(%)
合 計	180	100
投書等の情報	78	43
労働者からの申告	22	12
上記以外	80	45

賃金不払い残業に係る投書の状況

年 度	労働条件に係る投書総数	うち、賃金不払い残業に係る内容を含むもの
2002	1,007	509
2003	1,588	918

資料出所：東京労働局報道発表資料(2004年)

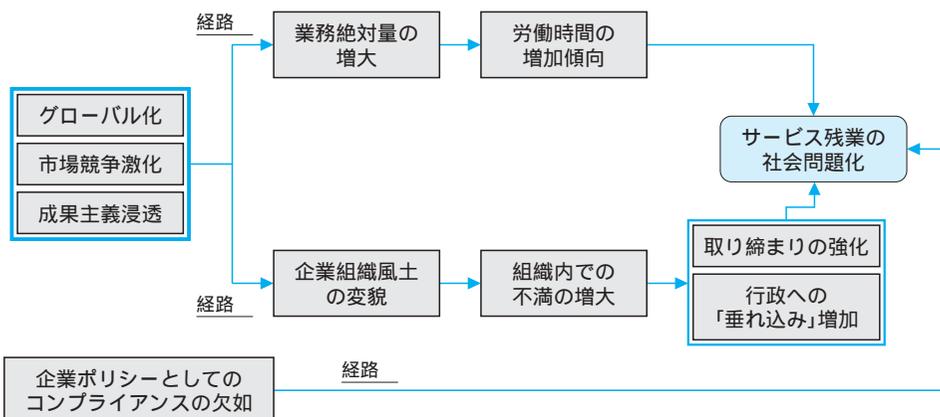
土にかかわる問題である。グローバル化や成果主義人事普及の影響は、直接にはここにも最も大きく影響している。

### (2)問題相互の関連性

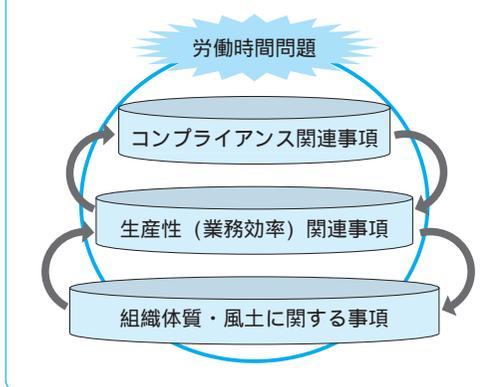
三つの問題構造は、相互に影響し合い、個別企業における本質的問題の特定を難しくしている。

例えば、コンプライアンス問題は、いつの時代にも同じような形で存在しているように見える。ところが実際には、経済のグローバル化に伴って、近年、会社組織や会計等の経営ルールが目まぐるしく変化していることと

図表5 サービス残業の「発生経路」



図表6 労働時間問題の構造



無関係ではない。それによって社員の関心は、いやおうなく組織の規則やルールといった側面に引き付けられている。また、マーケットも従来に比べると、企業のコンプライアンス姿勢に強い関心をもつようになった。

生産性に関しても、マーケットの新しいルールに対応するため新たな業務が発生するといったことが多くの企業で生じている。例えば、一つのメーカーで発生した製造工程や品質の事故が、業界全体を巻き込んだ新たな規制を生み出し、検査業務や設備点検作業が増加するということが起こっている。

増大した規則・制度は、組織内コミュニケーションや風土に影響を与え、組織のモラルレベルを揺さぶる。組織モラルの低下は、間接的に生産性やコンプライアンスに影響を与える。

留意すべきことは、労働時間問題は決して直線的に広がっているのではなく、その因果は構造的に連鎖しているという点である。

### (3)従来型労務管理の刷新

従来型の労務管理は、労働時間問題を主に第1層に限定し、そこを中心に解決策を探ってきた。

多くの企業で同じような労働時間削減対策が繰り返し講じられ、そのたびに十分な成果を得られていない基本的要因がそこにある。

本来、密接に関連している事項を管理組織上の事情から軽視し、検討の範囲に含めてこなかった。有効策が生まれる余地ははじめから少なかったといえる。

このように法制面に限定して労働時間問題に対処しようとする傾向は、現在においても克服されてはいない。例えば、サービス残業防止対策を、法制の正確な把握やその実務適用によってのみ行おうとする試みは、一部で盛んですらある。

労働時間問題に経営課題として対処しようとすることは、こうした従来型のスタンスを克服していくことでなければならない。それは二つのことを意味する。

一つは、人事労務部門の役割・職責の範囲を実質的に変更すること。それによって、第1層の問題のみならず、その底辺に存在する問題への対処をも、そのミッションの中に取り込むということである。加えて、事業部門との関係性を変更すること。そのためには、組織上の権限関係のみならず、人事労務部門担当者のミッション担当能力の刷新が併せて必要となる。

## 4

## コンプライアンスの確保とその課題

### (1)不可欠な経営姿勢の適正化

家電量販店A社は、労働基準監督署からの2度にわたる是正勧告への対応が不適切だったことから、昨年末、時間外賃金不払いの疑いで強制捜査を受けることとなった。

このケースでは、明らかに法令軽視の経営姿勢が不必要に問題を大きくしている。店舗における長時間労働の深刻さとは別次元の課題がそこにはある。

### (2)ビジネスモデルにおける構造的課題

一般人材派遣業B社では、営業担当者は数十社から百社にも及び顧客（派遣先）企業を担当している。顧客企業を日中だけでは回り

切ることができず、夕方の帰社後も電話連絡に追われる。加えて、新規派遣要請への対応、登録派遣社員と顧客要求スペックとのマッチング等のため、業務が深夜に及ぶことが常態化している。このような状況の中で、緊急のトラブルもしばしば発生する。一度引き合わせた登録者に対する顧客企業からの断りの連絡。派遣が始まったばかりの社員の無断欠勤...等々。こうしたイレギュラー対応は、営業担当者の業務サイクルをすぐに窮地に追い込む。

B社と同業の大手で、やはり一般人材派遣を主力とするC社は、今春、労働基準監督署から残業代未払いの指摘を受け、この6月までに総額50億円を超える追加支払いを行った。対象社員1人当たり優に100万円を超える支払い規模である。

C社のサービス残業問題は、そのビジネスモデルに根ざしている。つまり、誰が業務を担当

しても、極端な時間外労働が発生する構造になっているのだ。しかも、そこから発生するコスト（時間外労働手当）をまともに支払っていたのでは、会社の業績構造は大きく劣化する。

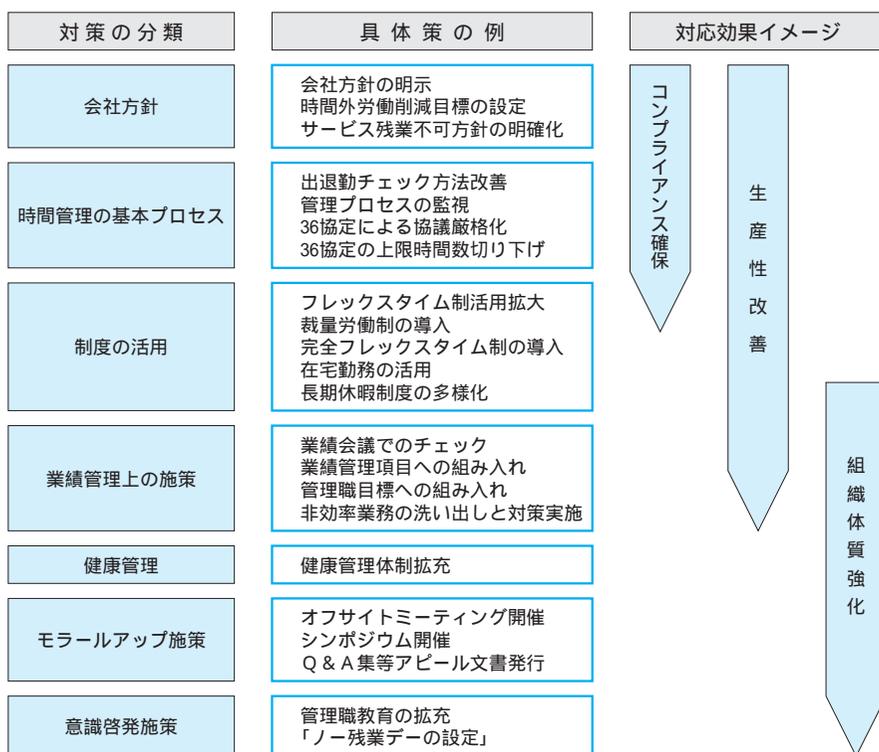
C社では、社長が謝罪の記者会見まで行ったが、ビジネスモデル上の根本要因を直ちに解消するのは容易ではないであろう。

### (3)コンプライアンス確保の本質

A社とC社のケースから確認できることは、経営方針および姿勢がコンプライアンスを確保するうえでの前提条件であることだ。どのような対策も、その条件抜きにはムダであるということである。

次に、コンプライアンスを確実にするためには、直接関係する法令上の諸対応だけでなく、ビジネスプロセスや組織体質の改善を併せて進めることが不可欠だということである。

図表7 労働時間問題対策のフレーム(例)



## 5 長時間労働対策とその推進体制の変革

### (1) 対策のフレーム

[図表7]は、労働時間問題対策の一般的なフレーム例である。

左の項目が施策の性質についてのおおよその分類、真中が分類項目ごとの具体策の例、そして右の「対応効果イメージ」は、各施策分野が、ここまで提示してきた労働時間問題の階層とどう関連しており、どのような効果につながるかを示している。

この中のほとんどの項目は、多くの企業では人事労務部門主導で進められている。ただ、「業績管理上の施策」だけは、一般に人事労務部門の職責範囲外であり、労働時間管理対策としての具体的な取り組みが進めにくい。従来の労働時間問題対策は、人事労務部門と事業部門との連携が必要になる時点で、必ず停滞する傾向がある。そしてここにこそ、今後への重要なポイントがある。

人事労務部門主導で実施可能と思われることでも、実はそうではないということは多い。例えば、労働時間管理制度の導入・変更等はその典型例であろう。人事労務部門が、世間一般の傾向だけを頼りに裁量労働制を全社一律に導入したりすれば、組織は大きな混乱に陥る。仮に部分的な適用や試行を検討する際にも、現実のビジネスプロセスとの適合性を、事業部門と共同で実践的に検証しなくては、生産性改善等の所期の効果を得るのは難しい。

### (2) 業績管理の活用 (D社のケース)

D社は社員数約3000名、上場準大手の情報サービス業である。

ネットバブルの崩壊から業績が立ち直りかけた数年前、D社では残業時間の急速な増加が目立つようになった。コスト面での影響も見過ごすことができない事態となったため、平均残業時間を月当たり30時間以内に抑制することを業績管理上のコミットメントライン

とし、事業部長に指示した。加えて、その達成状況は毎月の全社業績検討会議で役員から厳格に確認されるようになった。

その後の効果はてきめんで、各事業部長があらゆる手段を尽くして残業削減を図るようになったので、数カ月うちに、ほとんどの事業部の残業時間はコミットメントラインを下回るようになった。

D社のケースからは、二つの教訓を確認することができる。

一つは、こうした業績管理上の施策は、経営主導によって進めることで、少なくとも短期的な成果を確実に上げることができるということ。今一つは、人事労務部門と事業部門との連携を、長期にわたる検討プロセスを差し挟むのではなく、トライアルベースですぐに実行していくことが、実際の経営効果につながりやすいということである。

ただ、ここには留意点がある。短期的効果が、必ずしも中長期での経営効果（組織体質の強化等）につながっていくとは限らないという点である。すでに私たちは、成果主義人事制度において、そうした事例を多く目の当たりにしてきた。

ちなみにD社の場合では、事業部内でのオフサイトミーティングを奨励する等、全社的なコミュニケーション施策を前面に打ち出して、短期的施策の弊害を最小化する工夫がなされていた。

### (3) 長時間労働の要因分析 (E社のケース)

E社は、社員数約8000名、上場準大手の電機メーカーである。

近年、特定の事業部門の中で、著しい長時間労働が発生するケースが目立ち、人事労務部門は頭を抱えてきた。管理プロセスの整備やノー残業デー等の意識啓発施策等、人事労務部門主導で可能な様々な施策を実施したが、顕著な効果は得られない。そこで、問題のある事業部門に対して、長時間労働の要因を探るべく本格的なインタビュー調査を実施してみた。

要因分析に当たっては、[図表8]の「算式」を念頭に、観点を大きく整理する。

この算式は、その分母（社員総数、平均的生産性）の減少が労働時間増大をもたらすという関係を示している。逆に、分子（総業務量）の減少は労働時間を減少させることを意味する。ただし、ここでは厳密な数式としての意味ではなく、労働時間増大要因を、大きく三つの構成要素（仕事量、社員数、生産性）

に分解して把握するための整理としてご覧いただきたい。

構成要素ごとに直接的な要因をまず整理し、その背後にあるより具体的な問題を洗い出していく。[図表9]は、分析の具体的展開イメージである。

こうした分析によって、労働時間増大の中心的要因をある程度探り出すことができる。また、要因に対応する直接的な対策も同時にみえてくる。

[図表10]は、E社で実際に抽出した諸要因の一部を整理し直したものである。

図表8 労働時間を決定する諸要因

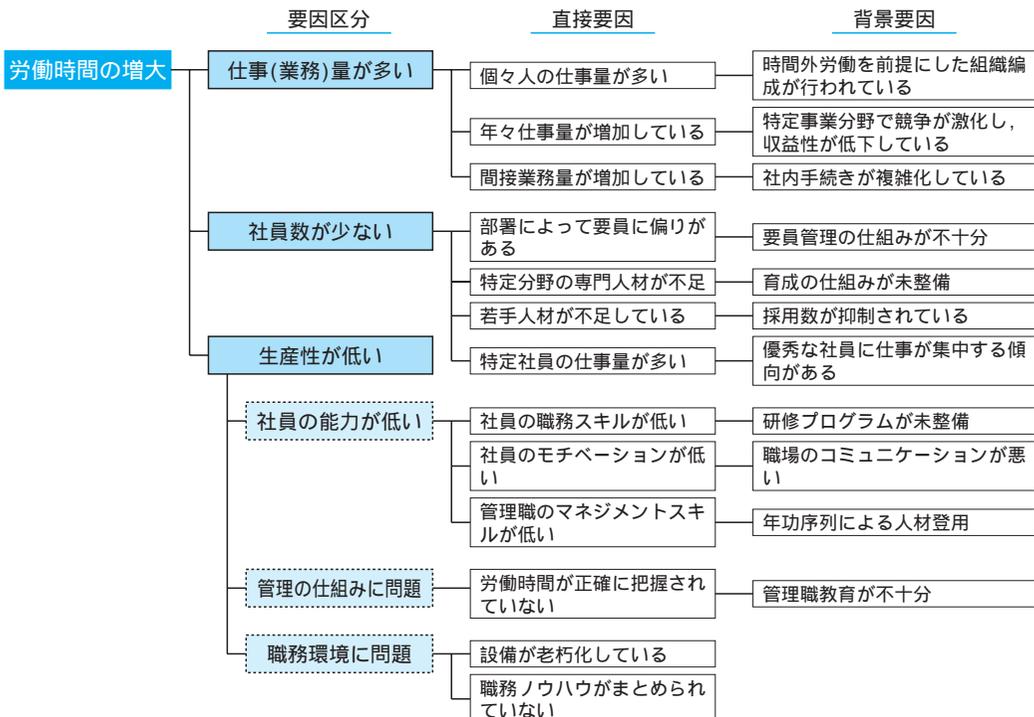
$$\text{平均労働時間} = \frac{\text{総業務量}}{\text{社員総数} \times \text{平均的生産性}}$$

「生産性」には、社員自身の能力レベルと、企業のマネジメントレベル（管理の仕組み、管理職の能力、および設備等の業務環境）の、二つの側面がある

#### (4) 要因分析型アプローチの限界

一定のフレームに基づいて、要因は一通り分析できた。しかし、問題はその後のアクションをどうするかということである。たしかに個々の要因は事業部門のインタビュー内容から忠実に抽出したもののだが、その関連性や重

図表9 長時間労働要因分析イメージ



要度合いまで含めて、問題認識が深く共有できているわけではない。また、対策に結び付けるための事業部門との協力体制が構築されているわけでもない。さらには、実行が難しくればせめて事業部門への提言としてまとめたいが、日ごろ、ビジネスプロセスを共有しているわけではないので、優先順位や効果について確証が得られない。そのような経緯で、

E社での検討はここでいったんストップすることになった。

人事労務部門主導によって労働時間問題への本格的取り組みを始めたが、それが必ずしもすぐには具体的なアクションにはつながらないという事態。こうしたことは、形は多少異なっても、多くの企業で生じているのではないだろうか。

図表10 労働時間増大要因の分析例

	直接要因	背景となる具体的要因
仕事が多い	社員のやるべき仕事が多い	外注要員の能力が不十分で、社員がその穴埋めをしなければならない
		社員が誤った職能忠誠心を持っている
		計画どおりの要員が配属されない
		時間外労働を前提として計画を立てている
	業務量が計画時よりも増加する	営業と開発の連携がなされていないため、仕様変更や顧客要望などにより業務量が増加する
		顧客からの要求（品質、スケジュール等）が非常に厳しい
新規業務では正確な見積もりが難しい		
特定社員への負荷の偏り	優秀な社員に仕事が集まる状況を、マネージャーが容認している	
	やる気のある社員に仕事を多く割り当てる、定時に帰りたいが社員には少なく割り当てる、というように、職務アサインに不公正が生じている	
社員が少ない	各部門が、人材を抱え込んでいる	部門長が、優秀な人材を放出することによるリスクを負わない
		仕事のピークに合わせた人材を抱え込んでいる
		人材流動性の低さを、会社（経営層）が重要な問題ととらえていない
	マネージャー数が少ない	マネージャーを組織的に育成する仕組みがない
特定業務のスペシャリストの数が少ない	特定業務に詳しい人材は、該当業務における長期（数年以上）の開発経験でしか育成できない	
生産性が低い	社員の育成が不十分	会社レベルでのキャリアパスが整っていない（例えば、事業本部により育成への取り組み姿勢がまちまち）
		仲間意識が強く、育成指導者が社員に対してより高い目標設定をさせていない
		人材が滞留することで、社員が成長する機会を奪われている
		マネージャー1人当たりの部下の数が多すぎて、十分な指導ができない
	マネージャーの育成が不十分	マネージャーを組織的に育成する仕組みがなく、いわば“流派”のような形でのノウハウ継承に頼っている
	社員に生産性向上への意識が薄い	時間外労働を前提にベース配分している、時間感覚が麻痺（まひ）している、時間外手当について生活給的な意識をもつ社員がいる等
社員の生産性の高さを評価する仕組みがない		
業務にメリハリがない	社員がリフレッシュする機会がない、プロジェクト間に切れ目がなく重複が多い、待機時間が長い等	
社員のモラルの高さを生かす仕組みがない	労働時間管理に業務量の“波”に応じた柔軟性がない	
	仕事の必要性や意欲に基づいて、社員が存分にスキルアップを図ることができない	

### (5)労働時間問題への取り組み推進のカギ

D社とE社のケースを総合的に検証してみている中から、労働時間問題への具体的取り組み方法と人事労務部門の役割についての重要な示唆を得ることができる。

現在企業の人事労務部門が直面している問題は、次のような点である。

労働時間問題を取り巻く要因が複雑で、従来型のアプローチでは単純に問題を特定できないこと

事業部門とのコンセンサス形成や対策を推進するための組織的協働関係が弱いこと

以上の課題を克服するためには、人事労務部門自体の成長・学習が必要となること

従来であれば、上記のような三つの課題はそれぞれ別々に検討して、時間を掛けて順番に克服すべきものと考えられてきた。しかし、実はそれは同時に進めるべきものであり、そのほうが効果も高く、そのスピードも速いのである。

[図表11]は、従来型の社内プロジェクトの

フレームと、検討・実行（組織展開）を同時並行で進める場合のフレームとを比較したものである。

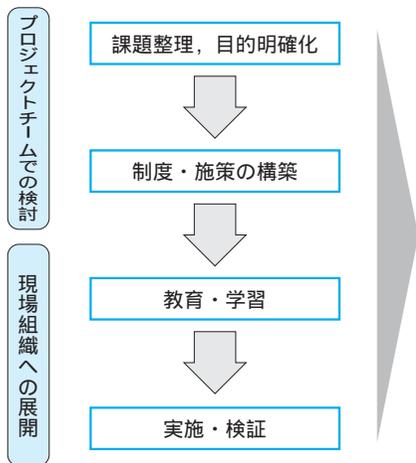
右側の「改善フレーム」では、プロジェクトチームで解を得て、それに基づいてその後現場組織を教育しアクションにつなげるという形式が完全に消滅している。学習と成長は、事業部門の社員もさることながら、プロジェクトメンバー自身にも、あらゆる局面で必要なことと位置付けられる。要するに、問題解決プロセスは同時に参加メンバーの成長プロセスでもあるのだ。

従来型の問題解決プロジェクトは、検討と実行の過程を分離し、その遂行主体を区分してしまうことで、（協働関係の脆弱性）と（人事労務部門自体の未熟さ）の課題を克服する契機を、意図せずして奪ってきた。そして、そのことは同時に 問題の克服そのものを困難にしていたといえる。日ごろ異なるミッションを担い、異なる問題認識をもち、労働時間問題に異なるスタンスで直面してい

図表11 一般的問題解決プロジェクトと改善フレームとの比較

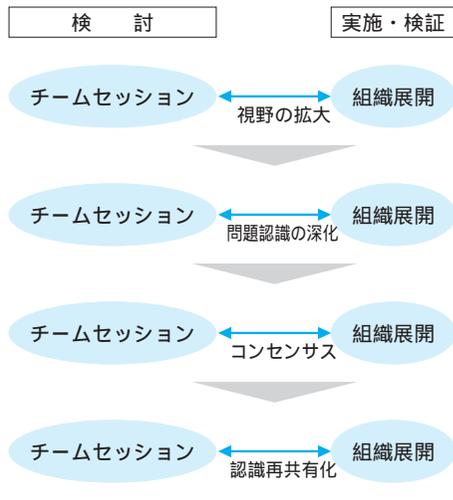
#### 一般的問題解決プロジェクト

プロジェクトチームで課題・目的の整理～施策立案が済んだ後、はじめて現場組織への共有化が行われる。プロジェクトメンバー自身の成長は目的外。



#### 改善フレーム

チームセッション（意見・情報交換、レビュー）と組織展開（＝アクション）とを交互に繰り返すことで、問題解決と人材開発（学習・成長）とを同時並行で進める。



る者同士が、共通の目的（問題の解決）に向けて同じく強固なコミットメント（参画・遂行姿勢）をもって協働してこそ、展望は開ける。

こうした行動変革手法（「改善フレーム」）によるプロジェクト展開は、事業部門での組織改革やビジネス課題解決には、すでに多く用いられている。具体的な企業の取り組みとしては、企業内各事業部門の人事労務担当者や、人事労務部門と事業部門の選抜メンバーによるプロジェクト組織編成が考えられる。ただ、スタッフ部門主体のプロジェクトにおける活用事例は少ないため、細部のプロセスにおいて試行を重ねながら取り組んでいく必要がある。

さらにワークモチベーションは、何らかの確固たる価値観の裏付けがあってはじめて安定する。

筆者の勤務する東京渋谷には、ファッション、飲食等の店舗が規模の大小を問わず、ビジネス街と渾然<sup>こんぜん</sup>一体となって散在している。それぞれの店舗が、時代のトレンドを何とかとらえようと、店作りのコンセプトから、接客サービス、品揃え<sup>そろ</sup>、メニューに至るまで趣向を競っている。注目したいのは、そうした店舗で働く無数のアルバイト店員たちの働きぶりである。レストランでランチを運ぶウェイトレスの動きは一様にキビキビとしていて、見ていて気持ちが良い。決して労働時間が短いとはいえない彼ら（彼女ら）の働きぶりを支えるのは、「渋谷」という文化の一翼を担っている” という「誇り」である。そして、この意識（価値）の共有こそがワークモチベーションの源泉であり、正社員であるかアルバイト店員であるかの雇用形態とは関係がない。

企業組織は、ワークモチベーションの裏付けを組織バリュー（組織の行動規範としての中心的価値観）として共有している。現代組織の最大の危機は、この組織バリューが揺らいでいる点にある。その再生は、人事労務部

6

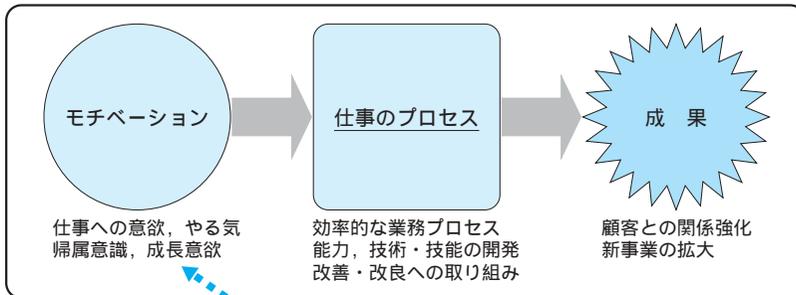
## 行動変革から働き方の変革へ

### (1)調和の回復としてのワークスタイルの創出

[図表12]は、仕事が長期的に持続するための要件を概念化したものである。成果を継続的に生み出すためには、その根拠となるプロセスがしっかりしている必要がある。それは、ワークモチベーションなしには生まれない。

図表12 仕事の成り立ち

外面的な仕事の構造



仕事への意欲、やる気、帰属意識、成長意欲

仕事のプロセス

効率的な業務プロセス能力、技術・技能の開発改善・改良への取り組み

成果

顧客との関係強化  
新事業の拡大

モチベーションの源泉

事業を通じて社会に貢献する

組織バリュー

個人の価値観

社会に役立つ仕事をしたい

門のミッションにおいても、最も留意されるべき点である。

長時間労働問題にせよ、サービス残業問題(基本的経営姿勢に問題があるケースを除く)にせよ、労働時間問題とは、仕事の調和が何らかの事情で壊れ、それが労働時間という管理形式上の側面に矛盾として現れ出た現象にほかならない。

やみくもに長時間労働をして心身の健康を損なう者は、長期的な目的に向かって自己の働く動機を適合させていくバランス感覚を見失っているのである。そのバランスが保たれているのなら、長時間労働は必ずしも悪ではない。通常的时间管理方式では法令違反となってしまうのなら、法制上も裁量労働制という選択肢がある。さらに法制の枠を超えて思う存分働きたい者には、組織から独立して仕事をする道がある。

## (2)プロフェッショナル人材とワークモチベーションの持続

働き方のビジョンを再構築するための足掛かりとして、プロフェッショナル人材というモデルを想定してみることができる。プロ意識をもち周囲からもプロとして認められる人材には、一般に次の三つの条件が備わっている。

高い業績責任意識 (=コミットメント) に基づく安定した成果 (これが信頼感を生む) 抜群のスペシャリティ (マネジメント能力やリーダーシップを含む熟練技能、体系的専門知識等)

信念に基づく高いワークモチベーション (困難な課題に直面しても主体的に乗り越える)

大事なことは、このような人材は決して特殊な存在ではないということである。きっとどの企業にもいるはずだ。チェーンストアにおけるスーパーバイザー、情報サービス業やエンジニアリング企業におけるプロジェクトマネージャー、<sup>しにせ</sup>老舗メーカーにおける熟練技能者等…。つまり、組織の価値を共有し、

安定したモチベーションを長期に持続する中で、誰もが等しく到達することができる人材モデル (=成長モデル) にほかならない。

労働時間問題解決のためには、自社が思い描く人材モデルを明確化する中で、ワークモチベーションを持続できる新しい働き方のビジョンを、社員に対して具体的に提示していく必要がある。

## 7 今後への課題

定量的な観点から短い労働時間でも、個人の主観の中では「長く感じる」という問題が存在する。その逆もまた真で、客観的にはとてつもない長時間労働なのに「あっという間に時間が過ぎた」というツワモノが世の中には沢山いるのである。

時間を定量的にのみとらえる視点は、こうした問題にまったく対応できない。

90年代はじめに時短促進法が制定され時短政策が登場したとき、少なからぬ人々は違和感をもったはずだ。それは、本来、量的な側面からは捉えきれないものを量 (すなわち時間数) の問題に一元化することへの違和感である。それ以来10数年が経過し、時短政策が大きな転換点を迎えている今日、これまでみてきたように労働時間問題は、むしろワークモチベーションの持続など「定性的」な側面こそが重要になっている。

労働時間問題の本質は、調和の取れた新しい働き方のビジョンを、私たち自身が描ききれないところにある。本稿でみたサービス残業問題や昨今社会問題化しているメンタルヘルスや過労死問題を契機として、個々の企業の仕事の文化が改めて問われている。労働時間管理は、コンプライアンスや生産性の向上はもちろん、人材のモチベーション持続にかかわる問題に及ぶ。労働時間管理の適正化は、人材価値ひいては企業価値向上にもつながる、重要な経営課題なのである。