

2017年6月27日 全9頁

《実践》ヒューマンリソース

長時間労働からの脱出～

エモーショナルアプローチの実践

「早く帰りたい」、「休みたい」の従業員感情を揺さぶってみる

経営コンサルティング第二部
主任コンサルタント
柳澤 大貴

[要約]

- 本レポートは働き方改革に関する考察である。働き方改革のテーマは多岐にわたる。中でも一丁目一番地に挙げられる長時間労働に的を絞り解説する。
- 総労働時間は1日当たりの労働時間と、出勤日数の積で計算される。総労働時間を短縮するためには、残業時間の削減と休暇取得の増加の両輪で議論を進める必要がある。
- 具体的な処方箋として、ボトムアップアプローチとトップダウンアプローチ、そしてエモーショナルアプローチの3つを紹介する。漸進的かつ正確な改善を狙うならボトムアップアプローチ、飛躍的な改革を狙うならトップダウンアプローチを推奨する。どちらにもメリット・デメリットがあるので、現状のレベルや目標値に応じて使い分ければ良いだろう。さらにエモーショナルアプローチと言う新しい手法を紹介する。
- 労働時間の短縮には経営トップの強い意志と、従業員の意識改革が欠かせない。多くの改善活動が掛け声だけで終わる、あるいは現状分析以上遅々として進まない状況である。この壁を乗り越えるための参考事例も紹介する。

1. 「労働時間ショック」

◆出張での出来事

冒頭から筆者の体験談で恐縮だが少々おつき合いいただきたい。1989年12月の出来事である。当時私はメーカーに勤務しており、有力な業務提携先を探していた。訪れた場所はオーストリアの首都ウィーンの西に位置する工場。1週間の滞在であったが、初日からサブライズの連続だった。工場の生産能力を説明されたときは耳を疑った。1日の生産量は日本の工場と同じ約25t/日。実稼働時間は8時間で、繁忙期は多少残業をするという。聞き違いだと思い何度も拙い英語で聞き返した。なぜなら日本の工場は同じ量を生産するのに3交代で24時間稼働していたからである。

16:00を過ぎると従業員は帰宅を始めた。技術担当の責任者にミーティングをやらうと声をかけると、「それは明日の朝にしよう。私はこれから帰宅してパーティーに出かける予定だ。君も早くホテルに戻りゆっくりしなさい」と断られる始末。幸いなことに若手のスタッフと夕食をする段取りをしてくれた。そこで労働時間についてさらに質問を重ねてみた。その結果わかったことは以下の通りである（図表1）。

（図表1）労働時間の現状

- ・就業時間は1日7時間である。職場により時差出勤がある
- ・休日は土曜日・日曜日が104日、国民の休日が10日程度、休暇が30日である
（但し病気による休みは含まない）
- ・長期休暇は年初に職場単位で相談して予定を決めてしまうのが普通
- ・平日は16:30には帰宅し自宅の庭や家の手入れ、趣味あるいは家族と過ごす時間に充てる
- ・仕事は集中し、定時で仕上げるのが原則。恒常的に残業が多くなれば需要が増えていることから増員するのが基本的な考え方

出所：大和総研作成

彼らの労働時間をざっくり計算すると221日×7時間=1,547時間になる。当時筆者の年間総労働時間は1,800時間を超えていたから250時間以上の差である。当時の1日8時間労働に換算すると約1か月に相当する。設備その他の諸条件の差はあるにせよ「労働時間ショック」を体験した1週間であった。少なくとも同じ地球に生きる人間であり

ながら、労働への価値観や制度、方法等の違いでこれだけの差が出ることを知ったことは驚きと同時に、衝撃であった。短絡に欧州のレベルを目指そうと押しつけるつもりは毛頭ない。やむを得ず残業をしなければならない時もあるだろう。しかしながら優秀な人材の獲得し、グローバル競争に勝つためには日本人の労働時間に対するこれまでの常識を捨て去り、考え直す時代に来ていることは間違いないはずだ。

2. 労働時間短縮のシンプルな考え方

◆総労働時間の因数分解

総労働時間は 1 日当たりの平均労働時間と出勤日数の積で計算できる。公式は以下の通りである。

$$\text{総労働時間} = \text{1日当たりの労働時間} \times \text{出勤日数}$$

長時間労働の解消は総労働時間を短縮することに他ならない。翻訳すれば残業時間をゼロに近づけ、休暇取得率を 100% に近づけることである。難しい理屈は一切ない。この 2 つの指標を軸にして現状を把握することが重要である。2 つの指標を軸にしてマトリクスを描くと 4 つに分類できる（図表 2）。

（図表 2）総労働時間の分類

		一日あたりの残業時間	
		多い	少ない
休暇取得	多い	L2	L4
	少ない	L1	L3

L4 残業は少なく、休暇も取得できる
L3 残業は少ないが、休暇は取得しにくい
L2 残業は多いが、休暇は取得できる
L1 残業も多く、休暇も取得しにくい

出所：大和総研作成

さて、あなたの会社は上記の L1～L4 でどこに該当するだろうか？最初に全産業や業種別

などのデータを参考に会社全体を俯瞰する。次に社内の部門別・雇用区分別・職種別などのカテゴリでマトリクスに当てはめるとよい。残業の多い少ないは月平均の残業時間が20時間以上、20時間未満と具体的な数値に置き換えるとより輪郭がはっきりしてくる。休暇取得も同様に取得率60%以上、60%未満という設定でもよい。特に組織の部門長は自部門がマトリクスのどこに当てはまるのか、他の部門はどこに位置しているかを確認してみるとよいだろう。

現在の位置づけがわかると、目指す方向は自動的に導き出される。L3の職場なら、休暇取得の促進を優先することになる。L1の職場なら残業時間と休暇取得の両方の改善が必要であるが、いずれかに的を絞り優先順位をつけることが好ましい。

◆気づきが重要

現状が良い、悪いが問題ではない。まず事実を知ることである。正しい改革を行うためには、実態労働時間を把握することである。タイムカードやIDの記録だけでなく、いわゆる持ち帰り残業やサービス残業の実態もカウントしておかなければならない。往々にして自分の部門は他部門の平均値を上回っている（下回っている）から安心（不安）という傾向になりがちである。そうではなく、事実を把握して、いつまでにどのレベル到達するかを決めることが重要である。そこが決めれば対策立案をして、実行に移せばよいのである。そこで問題解決へ向けた3つのアプローチを紹介する。

3. ボトムアップアプローチ、トップダウンアプローチ、エモーショナルアプローチ

◆労働時間短縮に向けた3つのアプローチ

改善へ向けた方法は多様であるが、本稿では問題解決のアプローチという視点で3つの手法を紹介する。一つはボトムアップアプローチ、一つはトップダウンアプローチ、一つはエモーショナルアプローチである。

ボトムアップアプローチは、対象部門の業務フローや要員配置、所要時間などを詳細に調査する。次に可能な達成目標を設定し、削減効果があり、確実に成果を出せる改善を積み上げる手法である。正統派あるいは伝統的とも言える手法である。反復定型で時間厳守、規格厳守などの制約条件がある仕事が主体の部門（例えば生産部門）に適した方法である。

トップダウンアプローチは、詳細な調査をする以前に挑戦的な目標を設定する。理想追求で残業の50%削減や、休暇取得100%達成という大胆な目標である。目標を設定したら、その達成のために必要な業務フローや要員配置、所要時間はどうかを考える。現

状に囚われないゼロベースの発想である。どちらかという個人裁量度合いが高く、非定型の仕事が主体の部門に適している。例を挙げると営業や研究開発、販売促進、企画立案、マーケティングなどの部門が該当する。

上記の手法にはそれぞれメリットとデメリットがある。過去に幾度もボトムアップアプローチを試みたが、うまく機能しなかった企業はトップダウンアプローチに切り替えて成功した事例もある。

◆意外に使えるエモーショナルアプローチ

新しい手法としてエモーショナルアプローチをご紹介します。短期間で一定の効果が期待できる手法である。特に会社の企業風土や組織の長年の慣習が残業削減や休暇取得を阻害している場合に有効である。従業員の根源的な「早く帰りたい」、「もっと休みを取りたい」という感情に訴える方法である。トップダウンアプローチに似ているが、必ずしも個人の裁量度合いや非定型の仕事に囚われない方法である。具体的な事例でイメージしていただくことにする。

(事例その1)

営業所の事例である。新任の所長が今年度の職場の目標の一つに「休暇取得促進」を掲げた。部下にとっては新鮮だったらしい。誰もが「これまでより休暇を取得できる。仕事のやり方も工夫しよう」と感じたと言う。外部のコンサルタントがファシリテーターとしてミーティングに参画し、建設的な意見交換を出し合った。訪問先が決まっているルート営業や営業支援の事務職から意見が出された。

「本音をいうと、実は残業するほどの仕事はありません。でもなんとなく退社しにくい雰囲気があったので、仕方なく残っていました」

「先輩が残っているので、先に退社してはいけないと思い込んでいました」

営業所の雰囲気や従業員の勝手な思い込みが残業を増長させていたことが浮かび上がってきた。そこに気が付くと改善は容易である。1年間の結果、休暇取得は50%台から80%台になり、残業時間も30%削減できたという。休暇を取得したいという従業員の感情を上手く揺さぶった結果である。

(事例その2)

休暇取得率が30%と低迷していた企業であった。社長が全社に「休める部門、休める人から休暇を取得しよう。最後は全社で完全取得を達成する」と宣言した。そのきっかけは社内行事の懇親会の時に従業員から次のような声が聞こえてきたからである。

「休暇を取るとその分他の人に負荷がかかるので、できるだけ休暇を取得しないようにしていました」

「休暇が取得できない会社だと思い込み、転職した人もいました」

「周りに迷惑をかけていないかと休暇を取得しても、落ち着きません。休むことがストレスになります」

さっそく部門単位でミーティングが開催された。チームワークで仕事を進める部門が多く、協調性を重視するあまり、休暇取得を控えていたことが明確となった。事前にお互いの休暇取得がわかっていたら、要員を増やさなくても対応ができることも確認された。店舗のスタッフや一般事務、発注業務などの対象者から取得促進を開始した。すぐに効果が現れた。当初の想定以上に休暇取得が進み、しかも売上は順調に伸びている。社内に蔓延していた「周りに迷惑をかけたくない」という思い込みから解放された結果である。月末には部門単位で翌月の休暇取得調整会議を開催している。

上司や経営者のちょっとしたメッセージが従業員の感情を動かすキッカケになれば、自立的かつ能動的に変化が起きる可能性があることがわかる。改善の現場に行きインタビューをすると意外な答えが返ってくる場合が少なくない。コンサルタントのような外部の人間が質問を重ねて行くと、予想外の意見や改善のヒントが飛び出して興味深い。その一例を以下に列挙する（図表 3）。

（図表 3）インタビューの回答

- ・上司が帰らないので、仕方なく時間を潰しています
- ・周囲がなかなか帰らないので、定時に帰ることに抵抗感があります
- ・休暇取得申請すると決まって、上司から「別の日にしてくれない」と言われる
- ・休暇を取得すると他の人に迷惑をかけているようで、落ち着かない
- ・休暇を取得しても会社からの携帯電話が鳴らないかと落ち着かない
- ・残業していると手当もつくし、ボーナスの評価も高くなると先輩から言われた

出所：大和総研作成

いかがであろうか。残業する必要がないにも関わらず仕方なく残業している、あるいは休暇を取得するのに遠慮している場合が少なからずあるようだ。職場のコミュニケーション

ョンが改善されて協力体制ができれば、残業を削減し、休暇を取得する余地がまだまだあるようだ。実際のインタビューでは、現在の残業の 50%はすぐにでも削減できるという回答が返ってくる場合もある。遠慮や気遣い、思い込みが、知らず知らずに労働時間短縮を阻害している事例は意外に多いと感じる。いつの間にか組織に染みついた古い慣習を打ち破ってみる価値は大いにあると考える。

◆全社一斉か、できる部門からの選択

労働時間短縮を開始する場合、全社一斉に導入し公平性を重視する方法と、できる部門や人を優先する選択肢がある。制約条件がある部門は、部門単位で取り組むべきだろう。但し直近の傾向としては、できる部門や、残業時間が過大な部門からというように優先度を設定して取り組む事例が増加している。社内の成功事例が増えてくると組織の自律回復力が芽を出す場合が多い。前向きに競争原理を使ってみることも方法である。もちろん安全や品質を考慮すれば、確実な手順を踏まなければならない部門もある。このような場合は社内の改善専門チームを作り、助言や支援を行う配慮も必要である。

3つのアプローチ、そして全社一斉かできる部門かの選択は会社の現状や目標の難易度等を考慮して決めるとよい。A部門はボトムアップアプローチ、B部門はトップダウンアプローチでも構わない。

4. 労働時間短縮の支援施策

◆人事制度設計上の取り組み

労働時間短縮が進んだ。その結果残業手当が減り、給与の手取り額が少ないという不満も出てくるのが想定される。法律上は残業が無くなれば手当を支給する必要はない。ただ、これまでかなりの残業をしていて、残業手当が生活費の一部になっている可能性も否定できない。

このジレンマを解消するためには、労働時間短縮という生産性向上の貢献分を従業員に還元することである。オーソドックスな方法としては、残業手当は法律通りに支払う。しかし、賞与において生産性向上の貢献分を評価して加減算すればよい。具体的には賞与の評価要素に「生産性向上の貢献」を加える。そこで残業が少ない人には、貢献に見合う対価を加算する。逆に残業が多い人は減算をすることである。どうしても残業が減らない部門や特定の従業員からは反発があるだろう。しかし、ここを乗り越えなければ労働時間短縮は完結しない。特に組織の部門長の評価には「部門の生産性向上」という評価要素を加えて、その評価ウェイトを大きくすることである。極端であるが、部門長の業績評価は①部門予算の達成、②職場の生産性向上、③部下育成の 3 つくらいでもよい。目標設定した

総労働時間を達成するまで継続することが重要である。

従業員一人一人の自主性や自助努力に期待する部分と、組織的に取り組まなければならない部分がある。部門長も自らが定時で退社するだけでなく、部下の勤務状況を正しく把握して支援や助言をする、あるいは相談に対応する行動が重要である。人事部や関連する部署も部門長に任せ切りではなく、適切な支援や協力をするべきである。

◆ 「つきあい残業 10年前が懐かしい」

第一生命保険株式会社の『サラリーマン川柳』のウェブサイトから労働時間に関連する内容をいくつか抽出してみた。どこの会社でもありそうな光景が浮かんでくる。多くの読者が「あるある」と頷くだろう。以下をご参照いただきたい。

- ・ノー残業 居なくなるのは 上司だけ
- ・効率化 提案するため 日々残業
- ・生産性 部長の異動で 急上昇
- ・「一言で 言えば」の話が 一時間
- ・効率化 兼務が増える 組織表

実はこれらの内容には改善のヒントが濃縮されている。日常の当たり前の行動や習慣が労働時間の短縮を阻んでいるからである。本人は一生懸命頑張っているつもりが、いつの間にか時代遅れの行動になっていることもある。あるいは本人はいたって真面目でも、それが頑固になり、やがて労働時間短縮の阻害要因になっている可能性もある。過去の成功体験が、現在の失敗要因になっているかもしれない。

結果を変えるためには行動を変えなくてはならない。行動を変えるためには思考を変えなくてはならない。思考を変えるためには感情を動かすことが重要である。フリーディスカッションをしてみたら、ほぼ全員が「何かおかしいと思っていた。やればできるのでは」という結論に達することもある。こうした事例を部門内や社内で共有し、全社に浸透させていくことも人事部や経営企画部の大きな役割である。そうすれば改善活動も加速的に進捗することになるだろう。

労働市場は失業率が3%を下回り、完全雇用に近い状態である。新卒の採用はバブル期を上回る売り手市場だ。さらに一部の業種では、労働調達力の低下がビジネスモデルの根幹を揺るがしかねない事態になっている。一方で人工知能やロボット、IT、自動運転、ドローンなどの技術革新が進んでいる。20年後も人材の売り手市場がこのまま続く保証はない。生産性向上を阻害する長時間労働職務は、あっという間に技術革新の波に飲み込まれるかもしれない。ある朝、入社したら上司がロボットだったという時代が来る可能性はゼロで

はない。長時間労働を解消した企業や組織、個人は評価され、取り組まなければ淘汰されるだけである。「つきあい残業 10年前が懐かしい」というような川柳が出ないことを期待するところである。

5. まとめ

ゆとりを持って仕事に臨むことができれば、さらにいい成果を出すことが可能になる。その結果、顧客満足度や業務品質が向上し利益が増える。従業員の生活も豊かになる。このような好循環を構築しなければ、優秀な人材は会社を去り、採用にもマイナスの影響が出るだろう。優秀な人材を獲得できなければボディーブローのように、経営に対しマイナスに効いてくる。労働時間短縮は、労働基準法をクリアしていれば良いという認識では甘いと言わざるを得ない。残業時間ゼロ、休暇取得100%を達成したら、次は就業時間の短縮が目標となる。ワースト企業は実名が公表される時代である。労働時間の短縮は人事戦略上の課題でなく、経営戦略上の優先課題である。まさに経営トップや経営陣の本気度と実行力が試されているのである。

—以上—