

# 長時間労働の改善を 「投資先の見直し」から考える

## 注目トピックス

### 01 | 長時間労働の改善を「投資先の見直し」から考える

長時間労働状態を放置していると、社員の健康被害や労使トラブルの危険性が高まります。「中小企業は長時間働いて当たり前」の思考から抜け出すヒントを紹介します。

## 特集

### 02 | 掃除時間は給与を支払うべきか

掃除時間や朝礼・終礼、アルバイトを早上がりさせた場合など、給与支払いに迷う場面について解説します。

### 03 | 勤怠管理方法の注意点

タイムカードやICカードなど、勤怠管理は企業によってバラバラです。労働基準監督署調査で勤怠管理について指摘される注意点を解説します。

## 話題のビジネス書をナメ読み

### 04 | 営業のゲーム化で業績を上げる (実務教育出版)

不確実性が高く成果を求められる営業という仕事に、ゲームの要素を加えることによって自主的にやる気を上げられるというノウハウがまとめられています。個々の営業マンとチームに対する取り組みなど、様々な事例が用意されており、再現性が高い一冊です。



## みよた社会保険労務士事務所より

### 05 | お問い合わせについて

### 06 | 近況報告

## 経営診断ツール

### 07 | 長時間労働改善ワークシート

# 長時間労働の改善を 「投資先の見直し」から考える

長時間労働状態を放置していると、社員の健康被害や労使トラブルの危険性が高まります。「中小企業は長時間働いて当たり前」の思考から抜け出すヒントを紹介します。

## はじめに

政府が過重労働業種特別対策班を組織するなど、長時間労働改善に対する取り組みはいっそう重要な経営課題ですが、多くの企業でその有効な対策を講じることができていません。

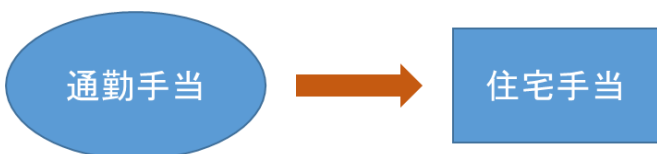
長時間労働状態を放置すると、社員の健康被害や未払い残業代請求などの労使トラブルの危険性が高まります。この記事では、なかなか手を付けられない長時間労働問題への改善案を「投資先の見直し」の観点から紹介します。

## 改善案① 交通費から住宅手当への転換

インターネットメディア事業の大手・サイバーエージェントでは、「2 駅ルール」という家賃補助制度を設けています。勤務しているオフィスの最寄駅から各線 2 駅圏内に住んでいる正社員に対し月 3 万円を支給しているそうです。通勤定期代として支払っても、家賃補助として支払っても、会社としての支出は大きく変わりません。

それならば会社の近くに住むことを奨励し、社員同士のコミュニケーションや通勤による疲労の蓄積の解消をしたほうがよいという狙いがあるのでしょうか。会社の近くに住むことが長時間労働の削減に直結するとは限りませんが、満員電車での通勤による疲労が軽減されることで業務効率が改善し、結果として残業時間が削減できることが期待できます。

朝型の勤務となり一日の段取りをつけることで残業が減ることも考えられます。

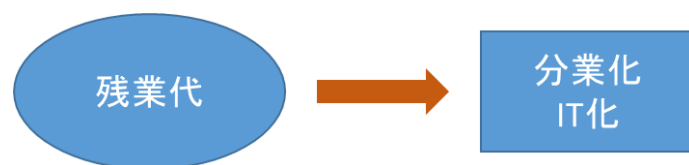


## 改善案② 分業化・IT化への投資

残業が減らない言い訳として「その人にしかできない仕事が終わらない」というものがあります。業務を抱え込んだ結果長時間労働となる現象は、特に中間職・リーダー職において起こりがちです。

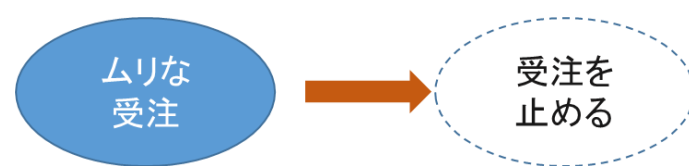
ところが実際にその社員の業務を書き出してみると、「郵送をする」「期限管理をする」「PCに入力をする」など、本人でなくてもできる業務が含まれている場合があります。それらを洗い出す作業、または単純作業を IT 化することに投資をしたほうが、残業代支払いよりも長期的な改善につながるのではないのでしょうか。

分業化・IT化への投資とは、具体的には「各職種の職務分析を専門家に依頼する」「ファシリテーターに依頼するなどし、分業化について客観的に分析するミーティングを開く」「ITによる社内情報共有ツール構築を専門業者に依頼する」などが考えられます。



## 改善案③ 受注する仕事を慎重に選ぶ

残業をしなければ処理できない仕事を受けるということは、受注と引き換えに会社が「残業代支払いの義務」と「健康リスク」「労使トラブルリスク」を負っているということです。無理して受ける仕事に対して労力を投入することでこれらのリスクを負っていることを意識し、受注条件を再検討してみるはいかがでしょうか。



# 掃除時間に対して 給与を支払うべきか

掃除時間や朝礼・終礼、アルバイトを早上がりさせた場合など、給与支払いに迷う場面について解説します。

## はじめに

スマホなどの普及によって、誰もが手軽に労働法上の権利について調べることができるようになりました。最近では労働者からの「残業代」「休日」「有給休暇」などについての権利主張も多くなってきています。

以下、「給与支払いをすべきか否か迷う場面」について列記し、それぞれの回答を紹介します。

## 1. 掃除時間

始業時刻前の掃除時間は「それが強制されているなら」労働時間にあたります。例えば始業時刻の15分前に集合し掃除をするよう命じているなら、その時間分の給与支払いが必要になります。

掃除を明確に強制していない場合であっても、参加しなかったことで非難を受けたり、マイナス評価をされたりするようであれば「実質的に命令している」と見なされる可能性が高いでしょう。

## 2. 朝礼・終礼

掃除時間と同じく、朝礼や終礼が実質的に強制されているならば労働時間となります。

多くの職場において朝礼や終礼は強制参加でしょうから、労働時間と見なされる可能性が高いものと思った方が良いでしょう。

## 3. 昼休みの電話番をしている時間

昼休みの時間に電話番をしている場合、作業をしている状態ではないものの、電話がかかってきた場合はすぐに対応しなければならぬことになります。

これを「手待ち時間」と言い、労働時間とみなされます。

## 4. 店がヒマになったからアルバイトを早上がりさせた場合

アルバイト従業員は時間給で働いているため、働いていない時間についての時間給は当然に支払わなくてもよいと思われるがちですが、会社側から早上がりを命じた場合は注意が必要です。

例えば予定のシフト終了時刻より1時間早上がりさせた場合、その1時間は「会社側の都合で働けなかった」と見なされ、平均賃金の6割以上の休業手当を支払う義務を負う可能性があります。

## ポイントは納得性の確保

法律を厳格に運用すると、掃除時間や朝礼・終礼などのミーティングは労働時間を見なされる可能性が高くなります。こうなると会社側としては「勤務時間中の喫煙や世間話など、実質的に労働していない時間もあるはずだ」と反論したくなりますが、労働時間について労使が対立すると大抵会社側の主張は認められにくい傾向にあります。

つまり労働時間についてはできるだけ社員と対立しないようにしなければなりません。

そのために大事なことは、それぞれの時間についてどれほど社員の納得性を確保できているかです。掃除の集合時刻があまりに早すぎたり、朝礼や終礼、電話番の負荷や不公平感があまりに大きすぎたりすると、不満が溜まり、労使トラブルに発展してしまいます。

「この時間は労働時間だから時給を下さい」と求められないよう、しっかり意義や目的を共有し、納得してもらうようにしてください。

# 勤怠管理方法の注意点

タイムカードやICカードなど、勤怠管理方法は企業によってバラバラです。労働基準監督署調査で勤怠管理について指摘される注意点を解説します。

## はじめに

タイムカードやICカード、認印を押す簡易な出勤簿など、勤怠管理方法は企業によってバラバラです。自己申告による労働時間管理をしている場合も少なくありませんが、労働基準監督署調査があった場合には是正を求められる可能性があります。以下、勤怠管理方法についての注意点を解説します。

## 原則① 始業・終業時刻の確認・記録

会社は、労働時間を適正に管理するため、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録しなければなりません。

これは単に1日何時間働いたかを把握するだけでなく、労働日ごとに始業時刻や終業時刻を確認・記録し、それをもとに何時間働いたかを把握する必要があるとしたものです。

つまり、出勤日に認印を押すだけの出勤簿では不十分であるということです。

## 原則② 始業・終業時刻の確認および記録の原則的な方法

原則として（ア）会社が、自ら現認することにより確認・記録すること、（イ）客観的な記録方法を用いることを求めています。

（ア）によると、自己申告による出勤簿だけでは不十分で、会社側も始業・終業時刻の記録が実態と合っているか確認をしなければならないとしています。

また、（イ）にあるように、できればタイムカードやICレコーダーなど、客観的な記録方法が望ましいとされています。

## 自己申告制による勤怠管理をする場合

中小企業の現場では、タイムカードの器材導入コストや、勤怠状況の確認にかかる手間を考えると、自己申告制による勤怠管理にせざるを得ない場合もあるでしょう。

自己申告制による場合でも、以下の対策を講じるように求められます。

1. 自己申告制導入前に、労働者が正しく労働時間を記録することなどについて説明を行うこと
2. 自己申告により把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて会社が実態調査を実施すること
3. 労働時間を事実通り申告することを阻害する目的で残業時間の上限を設定するなどの措置をしないこと

とくに「3」について、自己申告により始業・終業時刻、残業時間の申告をさせる場合、「残業時間が〇時間以上にならないように」と会社が命令すると、正しい労働時間記録の邪魔をすることになるため認められないとされています。

## 勤怠管理を正確にして業務改善を

不正確な勤怠記録情報からは業務上の問題点が見えにくいです。

「事実通りの勤怠記録をするとあまりに残業時間が多くなりすぎるから、記録できない」ということは、そこには業務効率化をすべき何らかの課題があるということを意識して、勤怠管理の改善を進めましょう。



# 営業のゲーム化で業績を上げる

長尾 一洋・清永 健一 著

単行本：272 ページ

出版：実務教育出版

価格：1,800 円（税別）

## はじめに

本書は、不確実性が高く成果を求められる営業という仕事に、ゲームの要素を加えることによって自主的にやる気を上げられるというノウハウがまとめられています。

## ゲームという言葉の印象と意味

ゲームという言葉を知ると子どもがテレビの前で夢中になるような印象を持たれるかもしれません。しかし、ゲームには「ルールに則って行う目的ある遊び」という意味があり、その目的を「営業成績」などにすることによって、従業員を夢中にさせる仕事を生むことができるという狙いがあります。また、営業という仕事をなぜ楽しいものにしなければならぬか、という理由においては通信技術などの発展に伴い、営業という仕事の難易度が高まっていると筆者は説明しています。確かに顧客のサービスを選ぶ価値基準が多様化するならば、売り手側の営業に関しても同様に多様化すべきだといえるでしょう。

## 営業をゲーム化すべき 4 つの理由

本書では営業をゲーム化すべき理由として 4 点挙げられています。

### 1. 自分の思うように動いてくれない顧客を相手にしなければならないから

ゲーム化することで難しい課題をクリアする喜びを味わえる。簡単では飽きる。

### 2. 社外に出たら単独行動で、仕事の進め方を自分で決めなければならないから

ゲーム化することでクリアする方法を自分で決められる。

### 3. 常に新規開拓、新商材提案などの新しい取り組みを行わなければならないから

次々に新しいゲームがしたい。新バージョンが楽しみ

と思えるようになる。

### 4. 頑張らせるために歩合が用意されていることがあるから

「ニンジン」によって頑張らされている感を減らす。ゲームには報酬があった方が良い。



## 本書で紹介されているゲーム紹介

本書では、「自己成長」と「チームワーク」に関する 12 のゲームが導入と運用方法に至るまで詳細に説明されています。

### 【自己成長（スキルアップ）ゲーム】

購買要因探索ゲーム / どんどん会おう！アオ取りゲーム  
ライバル会社スパイグランプリ  
キーマン・サーチ・ロールプレイングゲーム  
昨日の晩御飯 的中ゲーム  
ハッピーボイス・ストーリーテリング  
宿題出したり出されたりゲーム

### 【チームワークゲーム】

ポジティブストロークゲーム / 他部門インタビュー-BINGO!  
チーム対抗ダービーレース / ミッション BINGO! ゲーム  
聞き上手・伝え上手養成 伝言ゲーム

どのゲームも、成果を出しつつ人材が成長できる仕組みになっており、実際に導入した企業の事例も掲載されていますので、年代や性別問わずに無理なく運用できる内容だと感じられるはずです。

本書は営業のゲーム化というメインテーマが書かれながら、営業職というものの本質に触れている再現性が高い一冊だといえます。

# 当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

## 当事務所へのお問い合わせについて

今月の月刊 社労士みよた+Plus はいかがでしたか？

来月も充実した内容でお届けしていきますので、よろしく願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

みよた社会保険労務士事務所	
所長	御代田 裕介
所在地	〒963-8024 福島県郡山市朝日一丁目 20 番 11 号 オフィスイン 21 305 号
営業時間	平日 9:00~18:00
電話	024-983-0735
FAX	024-983-0736
メール	info@office-miyota486.com

## 代表よりあいさつ

今年も残すところ一ヶ月となりました。冬支度はお済みでしょうか？

今年も色々ありました。

マイナンバー対策にストレスチェック義務化、労働者派遣法の改正と、大きな変化が続出した激動の年でしたね。わたくしの体重も激動の一年間でございました。

これから忘年会やクリスマスと楽しいイベントが続きますが、羽目を外しすぎないように、気を引き締めて過ごしてまいります。寒い夜に、一緒に鍋をつついてくれるお友達募集中です。

# 長時間労働改善ワークシート

長時間労働に関する改善項目について、自社の現在の残業手当への支払額から検討してみましょう。

## Q1：残業削減について取り組みたいことに☑をつけてください

No	チェック項目	チェック
1	ダラダラと意味のない残業をしないようにしたい	<input type="checkbox"/>
2	特定の社員に業務が集中している状況を改善したい	<input type="checkbox"/>
3	「先輩が働いているから帰りにくい」という残業を止めさせたい	<input type="checkbox"/>
4	「生活のために残業代を稼ぐ」社員を何とかしたい	<input type="checkbox"/>

## Q2：1ヶ月当たりの残業手当の総額はいくらですか？

※残業手当の総額が分からない場合、以下のワークシートを参考に計算してみてください。

平均の給与額 ( ) 円 ÷ 173 × 1.25 = ( ) 円 … ①	残業単価平均
1日 ( ) 時間 × 月 ( ) 日 = ( ) 時間 … ②	平均残業時間
① ( ) 円 × ② ( ) 時間 × ( ) 人 = ( ) 円	社員数

## Q3：Q2の金額を予算として、Q1の課題解決に取り組めそうなことはありますか？

以下の観点で考えてみましょう。

IT化により効率アップできないか？	給与・手当の支払い方を変えられないか？
止めることができることはないか？	分業化できないか？