

Works
Report

2014

人事のための 時短推進 説得マニュアル

社長、なぜ
長時間労働を
やめられないの
ですか？



もはや、 長時間労働は 続けられない 時代です

日本における長時間労働は、過労死や健康被害が企業で引き起こされるたびに社会問題となるものの、遅くまで働くことをよしとする風潮は根強く、解消されることはありませんでした。

しかし、企業がこれまでのように「長時間労働をいとわない労働者」に依存して組織運営することは難しくなってきました。なぜならば、労働力人口の減少が、女性・高齢者・外国人といった多様な労働力の参入を必然とし、また、人びとの価値観が多様になっているからです。

つまり、無理のない「持続可能な働き方」を提供できる企業こそが、社会から評価され、優秀な人材を動機づけ、定着させることができる時代になっているのです。

時間制限なく働くことを前提としない、新しい働き方と稼ぎ方を創造することが必要です。そのためには、社長、マネジャー、社員それぞれが長時間労働体質から脱却しなければなりません。いよいよ長時間労働と決別するときが来たのです。

あなたの会社は大丈夫でしょうか？

まずは、労働時間メタボ度を診断してみましょう！

労働時間メタボ度診断シート

下記の設問に回答してください。

※診断可能性を高めるために、長時間労働の主たる担い手である男性ホワイトカラーに関する設問としています。

1	男性ホワイトカラーの平均年間労働時間は、2100時間未満である。	はい	いいえ
2	週60時間以上働いている男性ホワイトカラーの比率は、10%未満である。	はい	いいえ
3	男性ホワイトカラーの年間平均有給休暇取得日数は、9日以上である。	はい	いいえ
4	男性ホワイトカラーのメンタルヘルス不調による1か月以上の長期欠勤・休暇取得の年間発生率は、0.5%未満である。	はい	いいえ
5	男性ホワイトカラーの平均年間離職率は、4%未満である。	はい	いいえ
6	経営陣は、自社の労働時間の実態を把握している。	はい	いいえ
7	経営陣は、社内外で自社の労働時間抑制の必要性について言及している。	はい	いいえ

【いいえ】の合計 _____ 項目

診断結果は次ページへ 

労働時間メタボは、 組織をこわします

労働時間メタボ度【診断結果】

4
項目以上

■ RED ZONE

あなたの会社は、**重症**の労働時間メタボです！

社員は長時間労働によって、離職・メンタルヘルス不調のリスクにさらされています。経営層の現状認識も不十分であるため、リスクが顕在化すれば、事業継続も危ういでしょう。今すぐ労働時間メタボの解消に取り組むべきです。

3
〜
2
項目

■ YELLOW ZONE

あなたの会社は、**労働時間メタボ予備軍**です。

社員は、やや働き過ぎで、会社はこれを是とする傾向があります。これが続けば、会社全体が労働時間メタボになり、離職・メンタルヘルス不調を招くおそれもあります。労働時間メタボの実態を把握して、対策を講じるべきです。

1
〜
0
項目

□ WHITE ZONE

あなたの会社は、**健全な労働時間体質**といえます。

適正な労働時間管理のもと、経営者と社員が時短意識を共有していることでしょうか。これからも労働時間メタボの予防に向けて、時短に継続的に取り組み、効率的な働き方を組織文化として定着させていきましょう。

労働時間メタボを解消するには、**社長、マネジャー、社員全員を動かしていかなければなりません。**

診断結果はいかがでしたか。労働時間メタボ度は、社員一人ひとりの行動と会社の取り組み、それらの積み重ねの結果です。習慣的に蓄積されて、労働時間に対する感性をむしろんでいくのです。

気づかぬうちに患い、わかってもやめられない。このような特徴をもつ労働時間メタボの体質改善は容易ではない……時短推進を担う人事なら誰しも思うことでしょう。こと時短に関しては、現場の仕事の進め方や働き方の価値観の変革を迫るものであるため、人事と現場との間で温度差が生じてしまいがちです。

そこで、人事と現場が同じ目線で時短推進するために作られたのが本冊子です。この冊子は、長時間労働を是とする社長、部長、課長、社員を、人事が説得し、納得させるための「メンタルブロック破壊マニュアル」なのです。

- ・時短によって業績が下がると思い込み、自分の任期中には手をつけたくない社長
- ・過去の成功体験から、成果のためには時間を惜しまず働くべきだ、との自説を信じて疑わないマネジャー
- ・長時間労働と自己の成長を同一視している若手社員

などに遭遇したときには、本冊子を活用して思い込みを解消し、長時間労働をしない働き方を構想してください。

本冊子は、独自に収集したデータと、時短先進企業や有識者へのヒアリング調査などに基づいて作成されています。ちりばめられた「説得ワード」は、職場の長時間労働撲滅を目指す人事のみなさんの力となるはずです。さあ、長時間労働のない未来へのページを開いてください！



社長の言い分
やっぱり、たくさん働いてもらったほうが得だ

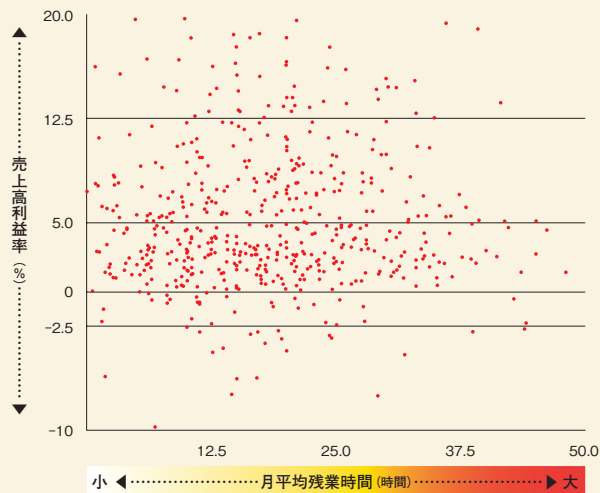
①時間の長さではなく「効率」が大事です

長く働けば働くほど、会社の利益が上がる。本当にそうでしょうか。DATA1は、たくさん働くこと（残業時間）と効率的に稼ぐこと（売上高利益率）の間には相関がないことを示しています。

時間を惜しまず働いたからといって、必ずしも会社が成長するとは限りません。だから、時短先進企業は、キリがない仕事にあえてキリをつけ、その時間で何を成し遂げたかを問う働き方を実践しているのです。

経営資源には限りがあります。労働時間も同様です。長く働いて稼ぐのではなく、限りある時間の中で最大の利益を生み出す働き方に変えていかなければなりません。

DATA1 残業時間と売上高利益率には相関がない
「月平均残業時間」×「売上高利益率」



出所：日経キャリア NET「わが社の働き方データ」(約 600 社)より作成

とじしろ (ステープラー等でとめてください)

1 長時間労働と業績に相関はありません

2 余裕のない社員からイノベーションは生まれません

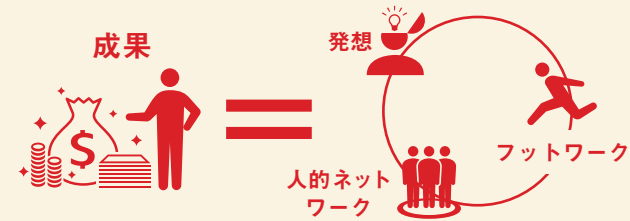


②「創造性」はゆとりから生まれます

従来の「足で稼ぐ」タイプのビジネスでは、成果は能力と時間の掛け算で定義されました。能力が同じである場合、とにかく時間をかければ、たくさんコトを成すことができました。より長く働くことが勝ち（価値）につながったのです。

しかし、社会経済の高度化・複雑化・スピード化が進むにつれて、時間は最も希少な資源のひとつとなり、成果の方程式も変わりました。下図に示すように、成果は、豊かな「発想」、それを形にする「人的ネットワーク」、働く時間や場所、やり方にとらわれない「フットワーク」、これらの相互作用からもたらされるようになりました。

成果の新・方程式



残業続きで伸びきったゴムのような状態では、好奇心も想像力も学習意欲もわいてきません。社内に長くいることによって、異なる知見をもった社外の人たちとの交流が減り、しだいに腰が重くなれば、せっかくのアイデアを発展させて具体化する機会を逃すことになるでしょう。

長時間労働が、成果につながる3要素（発想、フットワーク、人的ネットワーク）の好循環の妨げとなっています。組織の健全な成長を促すイノベーションを起こすためには、社員一人ひとりの心身のゆとりが不可欠なのです。



いつかやるけど、今じゃない

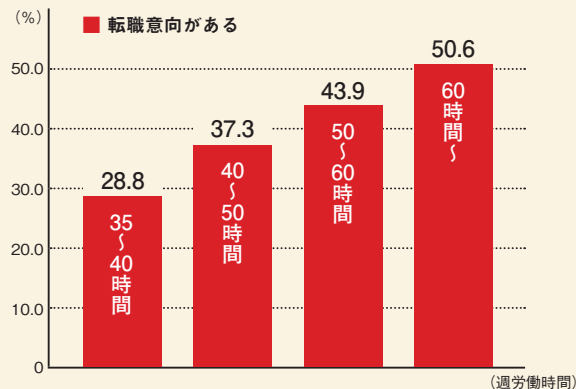
③社員の健康改善が先決です

長時間労働は、社員の心身を疲労させて、離職やメンタル不調に追い込みます。男性ホワイトカラーの10人に1人は週60時間以上労働でいつ過労死してもおかしくない状況です。そして、DATA2に示すように、長時間労働の人ほど転職意向は高いのです。長時間労働は社員の健康をむしろ、会社全体の停滞を招き、事業継続まで左右し得る、すぐそこにある危機なのです。

社員の心身の不調は、誰も幸せになりません。今すぐ社員の就業と健康状態を把握して、慢性的な残業状態を解消し、リスクを軽減すべきです。

DATA2 労働時間が長いほど、転職意向が高い

「週労働時間」×「転職意向がある」



出所：「ワーキングパーソン調査2014」より作成。対象は男性フルタイムホワイトカラーに限定

3

離職、メンタル、過労死……。そのリスクはすぐそこです

4

レピュテーションリスクを過小に見積もってはいけません



④残業削減がよい評判を形成します

「残業」はブラック企業の代名詞です。DATA3によると、残業時間が長い人は自分の勤め先をブラック企業だと認識し、新社会人や就職活動する学生は、評判や噂をもとにブラック企業か否かを判断します。

風よりも速く広まる「ブラック企業」の噂。離職、採用難、訴訟……。レピュテーション（評判）リスクは待ったなしです。いち早く「時短」に取り組んで、グッドレピュテーションを確立するべきです。

DATA3 残業はブラック企業の評判につながる

週60時間以上働く人が自分の勤め先をブラック企業と認識している割合

40%

新社会人・就活生がブラック企業かどうかを判断する際に参考とする情報源

インターネットでの評判 71%

先輩、知り合いの社会人からの噂 50%

新社会人・就活生が「残業や休日労働が多い」ことからブラック企業をイメージする割合

81%

出所：連合総研(2013)「第26回勤労者の仕事と暮らしに関するアンケート調査」、連合(2014)「就職活動に関する調査」より作成



目標達成には 長時間労働が必要だ

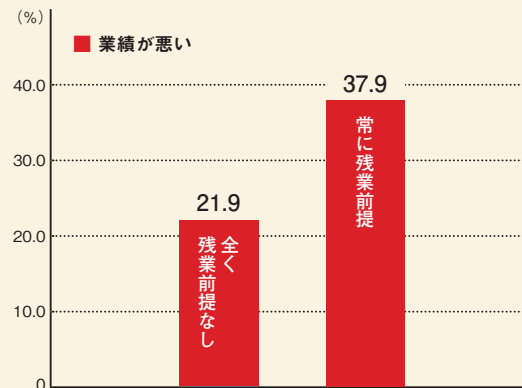
⑤高い「生産性」の実現が求められます

経営からの要請に応え、情勢を読み、計画を立て、部下をマネジメントして、業績目標を達成する……。そのために、部下の労働時間を無限に使ってよいと考えていませんか？ 優先順位を伝えずに、たくさんの仕事を指示していませんか？

残業を前提とする仕事のやり方は、業績アップにつながるのでしょうか。いいえ。DATA4によると、上司が残業前提で仕事を指示する部署は、ほかの部署に比べて業績が悪いのです。仕事を指示する段階で時間制約を外すことは、手戻りや手直しの容認につながり、かえって業績を悪化させるのです。残業を見直さなければ、生産性改善はあり得ません。

DATA4 上司が残業を前提にしている部署は 業績が悪い

[上司が残業前提で仕事を指示する] × [部署の業績が悪い]



出所：「ワーキングパーソン調査2014」より作成。対象は男性フルタイムホワイトカラーに限定

5

目標を制限時間内で達成するのが、
部長のミッションです



いったん時間の制約を置き、効率的かつ効果的に目標達成する——部長の真のミッションは、事業の本質を見抜いて将来を見通し、リソースを熟知して、最大限の成果を引き出すための高い生産性を実現することです。時短に先進的なマネジャーはそれを実践しています（証言1）。

証言1 時短マネジメントの先達に学ぶ



A社 経営者

マネジャーの仕事は、目標達成のために、部下を管理・育成して、チームの力を高めること。マネジャーがマネジメントに徹すれば、時短は誰でもできる。



A社 経営者

やるべき仕事はたしかに多い。しかし、ルーティン化できる仕事がほとんど。マネジャーが、平時8割・有事2割のマネジメントを実践すれば、時短は難しくない。

限られた時間内で仕事が回っていないようなら、その部下から仕事をのがす。部下に残業をさせておいて、本人が働きたがっていると“働きたい論”にもっていくマネジャーは能力が低いマネジャーだ。



B社 経営者

部下には、「やったほうがいい」ことはやるな、「すべき」ことだけするように、と指導している



B社 経営者



A社 経営者

成果だけでなく、費やした時間も必ずチェックして、時間当たりの成果で部下を評価する。「時間がなかったから」という言い訳を封じることにもなる。



C社 経営者

夜遅くまで働く社員に対して「おつかれさま。ありがとう」と労いの声はかけない。本人や周りに、残業する人を評価しているという誤ったシグナルを送ることになる。



一度は死ぬほど働かないと成長しない

⑥ ストレッチした仕事でのみ部下は成長します

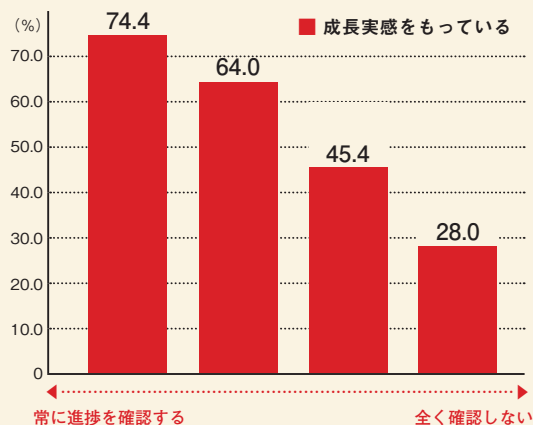
情報化・グローバル化・成熟経済化……。仕事の質や進め方が大きく変わっています。それにもかかわらず、非効率な試行錯誤や古いやり方の修羅場経験を、部下の成長に欠かせないものだと思い込んでいませんか。

部下の成長を促すのは、上司から部下への適切な仕事のアサインと、タイミングのよい介入です。たとえば、部下が仕事に着手した早い段階で、上司がその進捗を確認すると、部下は成長実感ももちやすいのです (DATA5)。

打席に立たせる前に、バットの振り方を身につけさせ、背伸びしないと届かないくらいの高さの目標を限られた時間内で達成させること——能力向上を支援して、ストレッチした仕事をアサインすることが部下の成長につながるのです。

DATA5 上司の仕事の与え方が、部下の成長に影響を与える

[上司は部下が仕事に着手した早い段階で進捗を確認する]×[成長実感をもっている]



出所：「ワーキングパーソン調査 2014」より作成。対象は男性フルタイムホワイトカラー 20～34 歳に限定

⑥ もはやそのやり方では、人は成長しません

⑦ あなたの部下は、あなたを評価していません



⑦ 適正な労働時間のなかでこそ信頼関係が生まれます

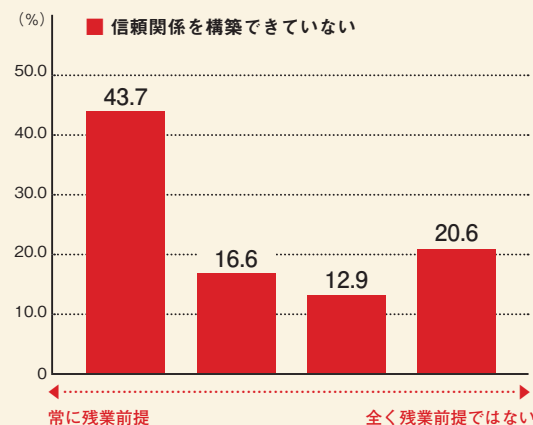
部下の指導は、上司の主要な責務であると同時に、部下の労働時間を左右する主たる要因の一つでもあります。かつては、上司と部下が残業しながら、教え・教えられることで、会社の価値観を共有するという側面もありました。

しかし、時代は変わりました。限られた時間内で最大限の成長を望む社員が増えています。DATA6によると、残業を前提に仕事を指示する上司は、部下からの信頼を得ることができません。部下は、残業に応じたとしても、常態的な残業を強いる上司を信頼していないのです。

適正な労働時間内でしっかり仕事をこなして成長したいという、部下の欲求に応えられる上司のマネジメントスキルが求められているのです。

DATA6 残業前提で仕事を振ると、部下の信頼関係を損なう

[上司が残業を前提に仕事を指示する]×[上司との信頼関係が構築できていない]



出所：「ワーキングパーソン調査 2014」より作成。対象は男性フルタイムホワイトカラーに限定



仕事が多いから残業は仕方がない

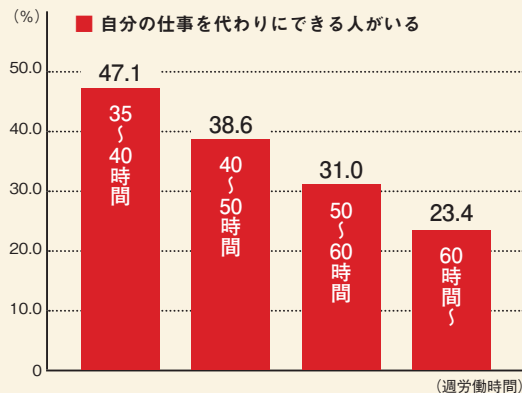
⑧ 仕事の見直しが「生産性」を高め、仕事への確信が「革新（イノベーション）」を生みます

仕方なく残業しているあなた、仕事の優先順位をつけずにとりあえず着手したり、自分にしかできない仕事だと思い込んでいませんか。目先の仕事に忙殺されて、仕事の意味や手順を考えることを諦めていませんか。このような仕事態度が、生産性向上の妨げとなります。

たとえば、残業の少ない人は、自分の仕事を代わりにできる人をみつめています（DATA7）。残業の原因である仕事の属人性を排しているのです。やらなくてもよい仕事をやらないうと決めることも大事です（証言2）。いったん立ち止まって、仕事のムダ取り、徹底的にやってみませんか。

DATA7 労働時間が長い人は、自分の仕事を代わりにできる人をみつけない

「週労働時間」×「自分の仕事を代わりにできる人がいる」



出所：「ワーキングパーソン調査2014」より作成。
対象は男性フルタイムホワイトカラー年収500万円以上1000万円未満に限定

8

なぜ、こんなに仕事が多いか、自問してください



仕事からムダがなくなり、この仕事ならほかの人にはできない自分なりの付加価値をつけられると確信したときに、あなたの仕事へのモチベーションはもっとも高くなり、仕事に大きな革新（イノベーション）をもたらすでしょう。

残業が常態化して、ゆとりなく働いていては、革新を引き起こすエネルギーがわいてきません。仕事に前向きに取り組み、自分のものにするためにも、仕事を見直し、創意工夫の余地を見出す必要があるのです。

証言2 時短ワークの先達に学ぶ



C社 経営者

自分がやらなければ、という思い込みを捨てて、他者の助けを上手に借りること。お互いさまの気持ちをもって仕事をカバーし合うこと。



B社 経営者

今日中に仕上げなければならない仕事も確かにある。しかし、やるべきことの目的とゴールが見えていれば、たいていのことはやらずに済む。



S社 人事部長

仕事からムダを省くこと。数字を予測し、適切に行動し、失敗を共有して繰り返さない。やるべきことはこれだけだ。



B社 経営者

自分で仕事をコントロールするためには、「やったほうがいいことはたくさんある」などと、目的なく計画してはいけない。



B社 経営者

顧客の要望を整理すること。顧客に目的を尋ね、議論すること。自分で仕切ること。顧客自身も目的をはっきりさせないまま相談してくることも多いのだから。



忙しいオレ(ワタシ)って 充実してる！

⑨ 忙しさの質が大事です

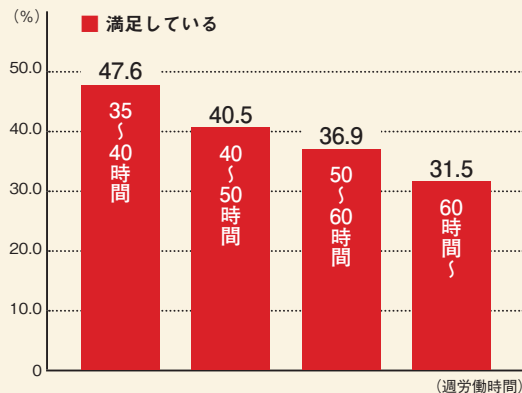
残業の忙しさに充実感をもっているあなた、ストレッチ要素のない仕事を大量にこなして満足していませんか。将来の糧になる、質のいい仕事をしていますか。

仕事から得られる満足はどこから来るのでしょうか？ 残業で遅くまで働くことでしょうか？ DATA8によると、労働時間が長いグループの仕事満足度は低い傾向にあります。長時間労働は働く楽しみを奪うのです。

あなたにとって、満足のいく仕事とはどんな仕事でしょうか。それは必ずしも労働時間に関係がないはずです。限られた時間内で、充実感を伴う仕事を全うして、あなた自身を成長させなくてはなりません。将来の自分をつくる仕事、これに注力してください。

DATA8 労働時間が長いほど、仕事満足度は低い

〔週労働時間〕×〔仕事に満足している〕



出所：「ワーキングパーソン調査2014」より作成。対象は男性フルタイムホワイトカラー 20～34歳に限定

9 将来の自分につながる働き方をすべきです

10 いつまでもその働き方は続けられません

11 仕事以外に、時間を使うべき大切なことがあります



⑩ 限られた時間で成果を出すスキルが有効です

今は体力任せでぐいぐい仕事をこなしているあなたも、年齢とともに、家事や育児を担う、体力が落ちるなど、さまざまな制約のもとで働かなくてはならない日々を迎えることでしょう。

そのとき、若いころに染みついた無制限な働き方のDNAは、大きな障壁となります。あなたがあなたのリソースの大半を仕事に費やしたままでは、家庭生活の維持や中高年特有の諸課題に上手に対処することが困難になります。

今から仕事とうまく付き合いながら、限られた時間で成果を追求するスキルを身につけませんか？ このスキルは、今の仕事だけでなく、別の仕事、あるいは、今後の人生においても、きっと役立つことでしょう。

⑪ 人生には「生きた時間」がたくさんあります

仕事は楽しい。その通りです。しかし、いくら楽しくても仕事人間ではいけません。ひとたび職場を離れば、家庭、地域、趣味、さまざまな居場所があります。そこで、必要とされ、活かされることによって、仕事では得られない経験知を獲得することができるでしょう。

仕事以外で豊かな経験を得ることは、あなた自身を成長させて、あなたの仕事や生活のさらなる発展をもたらすでしょう。「仕事だけ」ではなく「仕事も」楽しいと言えるように、仕事から時間を取り戻し、あなたにとっての生きた時間を増やしていきませんか。

さて、人事のみなさん、 長時間労働ではダメだと 説得する準備は できましたか？

長時間労働を続けた方がいい理由は、どこにもありません

私たちの社会は、今大きな転換期にあり、女性・高齢者・外国人などの労働力の参入や価値観の多様化が進んでいます。成果のために時間を惜しまずに働く姿を社会像として共有することは難しくなっています。

企業経営においては、長時間労働が仕事のムダを引き起こし、仕事満足度を損ねて、創意工夫の余地を奪っていません。事業の継続的な発展のために、生産性向上と創造性発揮が不可欠です。長時間労働はそれらを阻害しています。

もはや長時間労働はあらゆる意味で合理性に欠けるのです。

まず形からはじめましょう

長時間労働の削減に向けて、なにから手をつけるべきか。長時間労働は習慣であり、理屈ではありません。時短する理由は、実際にやってみてはじめてわかるのです。

最初の一手、それは「労働時間にキャップ（上限）を設ける」ことです。まず形を整える。すなわち、限られた時間で働き、とにかく早く帰ること。そこからすべてがはじまるのです。

証言3 経営トップの時短コミットメントに学ぶ



D社 人事

時短は経営トップのコミットが不可欠。トップ自身が「限られた時間で成果を出す」ワークスタイルを実践した。短期的な赤字も覚悟したが、結果的には収益が改善した！



F社 人事

なにか特別な取り組みをしたわけではない。経営トップが言いただしたら、時短が実現できた。トップの意思決定はすべてを動かす。



E社 経営者

営業マネジャー時代に、個人業績と労働時間のデータを並べたところ、相関がなかった。自分の直感が正しいと確信して、女性も参加できる、短時間で業績を上げる組織に舵を切った。

今こそ、人事のあなたが行動を起こすときです

その一手を示すのは、経営者です。トップの強いコミットメントが時短推進を成功に導くことを、ケーススタディで得た数々の証言が雄弁に物語っています（証言3）。長時間労働のない職場をつくるために、人事のあなたがただちにしなければいけないのは、社長にこう伝えることです。

**社長！
長時間労働をやめると
今すぐ宣言してください！**



Works Report 2014

リクルートワークス研究所
時短研究プロジェクト

石原直子
入倉由理子
清瀬一善
久米功一
城倉 亮
萩原牧子
森 亜紀

デザイン
小林正樹

発行日
2014年12月

発行
リクルートワークス研究所
〒100-6640
東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.