

Works
Report

2014

課長のための 時短推進 始動マニュアル



社長が「長時間労働をなくす」と宣言した後に、現場マネージャーが最初にやるべき7つのこと。

「無理!」と思うかもしれませんが、でも、方法はあるんです。

誰も好きこのんで長時間労働しているわけじゃない、目標達成しようと思ったらそうせざるを得ないんだ! と思いますよね。でも、長時間労働に支えられた組織は、実はいへんな危機にさらされています。社長が「長時間労働削減」と言い出した今こそが、チャンスです。

これまでも何度か、あるいは何度も、残業を減らすための試みに着手してきたのではないのでしょうか。瞬間的にはなんとかできて、しばらく経つと元の木阿弥……。それはあなたの組織だけの現象ではありません。

リバウンドなしで労働時間メタボを解消する。そのためのステップと具体的な行動のヒントを解説したのがこの冊子です。労働時間ダイエット、今度こそ成功させましょう!

STEP
1

とにかく早く帰らせる

「制限時間」という概念を導入しよう

STEP
2

早く帰るワケを教える

「長時間労働は百害あって一利なし」という空気を作ろう

STEP
3

あふれた仕事を始末する

仕事をタイプ別に分類しよう

STEP
4

会議を減らす・短くする

会議の効率を20%上げよう

STEP
5

仕事の振り方を変える

いい仕事をいい形で渡せる上司になろう

STEP
6

仕事のやり方を変えさせる

「仕事の型」を伝授する師範になろう

STEP
7

変化の兆しを未来につなげる

成果を可視化し、持続性をもたせよう



STEP
1

「とにかく早く帰らせる」ってどうやって……？

無理やりでもいいので
職場のみんなを
早く帰らせましょう。**まずは形から入りましょう**

長時間労働のように、身体に染みついた行動様式を変えるためには、まずはなかば強制的なやり方を使ってでも、その行動ができないようにすることが有効です。四の五の言わせずに、とにかくある時間から先は職場にいられないようにすること、初期にはこれが大切です。

そもそも、私たちは、職場で「制限時間」をあまりに気にしていないのかもしれない。たとえば18時が定時の会社で、17時45分になったときに「急がなくては！」と思う人は少ないのではないのでしょうか。18時15分とか18時30分くらいまで残業することを、「まあ、これくらいなら」とほとんどの人が気軽に受け入れているのが、多くの日本企業の現状です。これが、19時45分でも20時45分でも同じことになってしまっていないですか。

職場に必要なのは「制限時間」という概念です

マネジャーであるあなたは、「仕事には制限時間がある」ということを職場のみんなに教えなくてはなりません。すべての成果は、「制限時間内にできたかどうか」も含めて評価されるべきなのです。

これを実現するためには、「制限時間内でプレーするとはどういうことか」を身体的に理解してもらわなくてはなりません。だからこそ、長時間労働削減の第一歩は、「時間が来たら会社を出る」ことの習慣づけなのです。

**ノー残業デー、年休取得
推進デーは効果あり**

ノー残業デーの導入は、確実に労働時間を減らすことがわかっています。チーム独自のノー残業デー、年休取得促進デー（促進週間）を取り入れてみませんか。ただし、せっかくのノー残業デーに職場の飲み会や歓送迎会を入れるのは厳禁です。

**時間がきたら消灯する、
施錠するのも有効です**

時間を決めてオフィスを消灯しましょう。誰かがすぐにつけに行く？ スイッチのそばにあなたが1分ほど立っていきましょう。「カギを締めるから早く帰ろう」と声に出すのも有効です。あなたが時間を管理していることを、職場に知らしめるのです。

**残業OKの決裁を、
役員にお願いしましょう**

ある時刻を越えて残業するのに、許可がいる企業は少なくないでしょう。許可を出すのを、あなたではなく、もっと上の人にやってもらうことにしませんか。そんな“つまらない”ことに時間を割いてもらうのが困るくらい偉い人、が理想的です。

**残業「申請」書ではなく、
残業「依頼」書を**

そもそも残業というのは、会社が従業員にお願いして所定労働時間以上に働いてもらうものです。どうしても夜遅くまで働いてもらう必要があるときには、部下が残業の申請をするのではなく、あなたが部下に残業依頼書を書くことにしませんか。

**持ち帰り残業、見て
見ぬふりはやめましょう**

残業時間を減らそうとすると、残った仕事を家に持ち帰る人が増えます。残業として記録されないからといってこれを黙認するのはもうやめなくてははいけません。「決められた時間内に仕事を終わらせる」状態こそが目指す姿なのです。

なぜ長時間労働を是正するのか。 なぜ残業を減らすのか。 きちんと説明しましょう。

長時間労働は、

働く人の生産性も創造性も引き下げます

業績を上げるためには、長時間労働にならざるを得ない。職場にはそういう空気があるかもしれません。しかし、企業ベースでみると残業時間と売上高利益率には相関がないことがわかっています。また個人ベースでも、多くの場合、残業と業績（考課）に相関はないのです。

そして、仕事以外の時間を大切にしない人、仕事以外のありとあらゆることから刺激を得られない人には、未来の価値を作ることはできません。新たな価値を生み出すためには、仕事の時間だけでなく、家族という時間、友人・知人という時間、独りでいる時間を充実させる必要があります。

ゲームのルールは

「野球型」から「サッカー型」に変わりました

これまでの日本のホワイトカラーの職場では、ゲーム（働き方）のルールは「野球型」でした。つまり、制限時間はなし。勝ち負けが決まるまで試合を続ける、というものです。しかし、今やゲームのルールは「サッカー型」に変わりました。プレーできる時間は厳密に決まっています、その制限時間のなかでどれだけよい動きをし、どうやって得点するか、これが勝敗を決する時代なのです。監督であり、コーチであるあなたは、新しいルールを選手たちにしっかり教えてあげなければなりません。

新しいルールでは、 「時間内に」は大前提

部下の仕事に対して、「いつまでに」という制限時間だけでなく、「何時間で」という作業時間もセットで指示しましょう。仕上がった仕事に対して「何時間かかった？」とひとこと聞きましょう。新しいルールのもとでは、必須の質問です。

創造性は、オフィスの なかでは生まれません

「仕事を捨てて、うちに帰れ、あるいは街に出よう」。こうした声かけも必要です。仕事以外の場と時間から、ユーザーの視点・新しい時代の空気・生活者の本音……会社の外で起きている変化をつかんでくる人が、明日の事業を生み出すのです。

「残業ばかりする人」を 労うのはやめにする

いつも夜遅くまで働く部下に対して、「おつかれさま」「ありがとう」と言葉をかけるのを、意識的にやめましょう。「残業する人が評価される組織」という誤った認識を、組織から払拭しなくてはなりません。



Work for Life であって Life for Work ではない

早く帰らせるのは、会社の方針が変わったからというだけが理由ではありません。仕事も人生の大事な一部です。逆に言えば、仕事は人生の一部でしかないのです。この事実を、いま一度あなたも部下も再認識する必要があります。

目の前の仕事に埋もれる人は、 そのうち不要になります

「目の前の仕事を体力任せでやっている人」の価値は、今年より来年、必ず下がるという事実を、あなたは部下に伝えなくてはなりません。その仕事をどうやって減らし、短縮化し、不要なものにするか。部下には、それを考える人になってもらわなくては。

STEP 3

「あふれた仕事を始末する」ってどうやって……？

仕事を5つに分類し、 行き先を見つけます。

**職場にあふれている仕事の絶対量を減らすために、
仕事を仕分けします**

STEP 1を実施した職場は、みんなを無理やり早く帰らせている状態ですから、手をつけられなかった仕事があふれているはず（もし、そんな仕事が出てこないとしたら、今までいかに非効率に仕事をしてきたかということになりますね）。こうした仕事を、次の5タイプに分類しましょう。5タイプとは、「やめる」「ほかの人または機械にやらせる」「集中化する」「標準化する」「引き続きやり続ける」です。あふれた仕事の内容を吟味し、行き場所を決めて、すっきりさせましょう。ここで「すっきり感」という成功体験を共有することが、リバウンドしない労働時間ダイエットには大切です。「上の人自己満足」「結局、現場は混乱しただけ」と言わせない・思わせないためにも、職場のなかの、仕事のボリュームを圧縮して上げる必要があるのです。

**部下の仕事を分類するためには、
部下の仕事を知る必要があります**

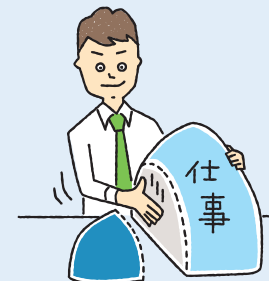
仕事の仕分けのためには、部下が日々どんな仕事にどのくらいずつ時間を使っているのか、マネジャーが把握しておくなくてはけません。実はこれをするだけで、ムダな時間をかなりなくせるかもしれないのです。あなた自身が自分の目の前の仕事に追われるのをやめて、部下の仕事を眺める時間を捻出しましょう。

**「人に任せる」仕事、
「機械に任せる」仕事を
増やしましょう**

「○○さんしかできない仕事」が多い職場は、長時間労働になりやすいのです。仕事の多い人からほかの人に、仕事を振り直すのは上長の仕事。人だけでなくITにも頼りましょう。自動計算・自動入力・集計・グラフ化……Excelって優秀ですよ。

**「標準化する」仕事を
拡大しましょう**

標準化＝マニュアル化できる仕事はごく一部にすぎないと思いませんか。その気になれば、意思決定の仕方すら型に落とし込むことはできます。もっと多くの仕事を標準化して、誰かに渡してしましましょう。あなたのも、部下のも、です。



**意を決して「やめる」仕事
を選び出しましょう**

時間に限りがある以上、仕事に優先順位をつける必要があります。職場にあふれる「やったほうが良い仕事・あったほうが良い書類」は、たいていの場合、なくていいのです。思い切ってやめて、「なくてはならない仕事」だけをやりましょう。

**まとめてやることで
効率が上がる仕事とは**

メールや電話の返信、日誌の作成、報告書のチェックなどは、典型的に「集中化する」ことで生産性が上がるタイプの仕事です。全員が20分でメールをチェックするなど、「全部まとめてやっつける」時間を、意識的に職場に埋め込みましょう。

**やるべき仕事も、かける
時間をギリギリまで削る！**

考える時間は長ければ長いほどいいと思いませんか？ 内輪の会議に使う資料にムダに美しいビジュアルを求めていますか？ 「引き続きやる」べき仕事でも、それにかかる時間をこれまでの75%に、などのルールを導入しましょう。

会議はやっぱり「ムダの温床」。 見直せば必ず短くできる。

ムダに長い会議が、働く時間を浸食していませんか

日中の時間がほとんど会議で埋まっているという人は、マネジャーであるあなたを筆頭に、職場内にたくさんいるのではないのでしょうか。スケジュールを公開にしておく、知らない間にほとんどの時間に会議がセッティングされてしまう、という状態の人もいるでしょう。言い尽くされていることですが、やはり、会議は「ムダの温床」になっている可能性が高いのです。会議の定期的な見直しの効果は大です。

目的のない会議を、職場から一掃

「優秀なマネジャー」と呼ばれる人々の話を聞いていると、みなさん口をそろえて「目的がはっきりしていない会議が多すぎる」と言います。目的は「進捗確認」「役割分担の決定」というのではなく、もっと細かいレベルで決めなくてはけません。たとえば「①〇〇イベントのターゲット顧客の、〇月×日時点の参加意向確認（アタック未・訪問予約済（訪問予定日）・アタック済（検討中）・アタック済（参加確定）・アタック済（不参加確定）」、②参加企業の興味関心事項、③不参加企業の不参加理由の共有」といった具合に。ここまで目的をはっきりさせておくと、参加者が事前に準備すべきことも明確、会議で発言すべきことも明確、後から議事録を見るだけでよい人は参加しなくていいことも明確になります。会議の効率を20%程度上げるのは、そう難しいことではないのです。

全員が会議の進行役になったつもりで

ある企業では、中堅以上の社員は全員ファシリテーション研修を受講するそうです。ファシリテーションを知ると、進行役が今何をしようとしているのか、自分がどう動くことを期待されているのかがわかるようになるからです。

「定例」会議はできるだけ少なく

会議を定例にすると、「出席する必要がないのに毎回出席しなくてはいけなくなる人」「出席する必要があるのに、勝手に優先度を下げてしょっちゅう欠席する人」が出現します。必要なときに、必要な人と話せばいいのかもしれませんが。

会議招集の前に、ひと呼吸して考える

本当に会議をする必要があるのか、メールや立ち話ですむ話ではないのか、考えましょう。部下からの会議要請にも気軽に応じるだけでなく、「今この場で決めてしまおう」という対応の仕方もあるはずですが、会議のコストは決して小さくないのです。

会議のアジェンダとゴールを決めるだけでなく

会議でアジェンダ（何を話し合うか）とゴール（終了時にどんな状態になっているか）を共有するのは一般的になりつつあります。これだけでは足りません。それぞれのアジェンダに何分かけるのかも、進行役が決めておきましょう。



会議の「長さ」に神経質になりましょう

会議というと、1時間とか30分とか、30分単位で設定したくなりますが、10分ずつ時間を減らしましょう。1時間の会議は50分に、30分の会議は20分に。「進行はスピーディに」「とにかく早く解散す」を常に心がけましょう。

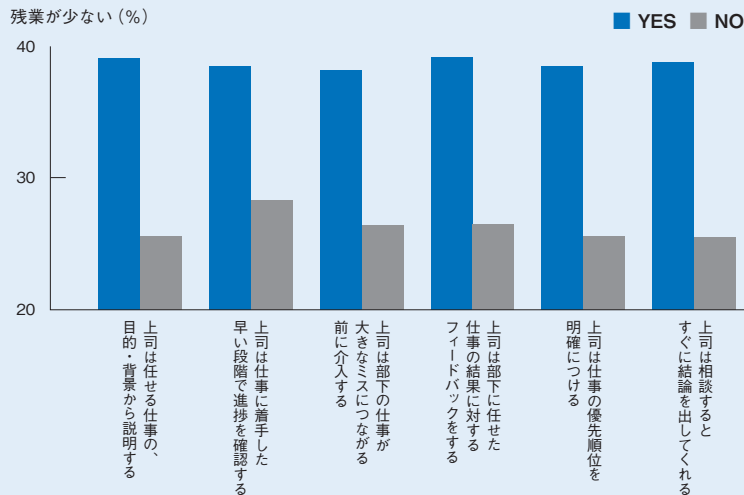
マネジャーの 仕事の頼み方ひとつで、 部下の仕事効率は変わります。

良い仕事を良い形で振ることのできる、
良い上司になりましょう

マネジャーの仕事とは、与えられたチームとしての任務を達成するために、①仕事を分配し各人にその指示を出すこと、そして②進捗を管理し期限までに結果を出させることです。つまり、誰にどんな仕事をやらせるのか、そのときにどんな指示を出すのか、プロセスをきちんと見守り、良い結果を出すのをサポートしているのか、が重要です。上司の仕事の振り方が、部下の仕事効率や残業時間に明確に影響することは、データからもあきらかなのです。

DATA 仕事の振り方のうまい上司の職場は、残業が少ない

「上司の仕事の指示の仕方」×「部署の残業が少ない」



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



デッドラインと「プチ締切」を常にセットで

すべての仕事に「いつまでに」をセットするのは当然ですが、それだけでなく「ここまでできたら見せて」と途中のプチ締切もセットにします。取りかかりが早くなり、間違っているときも、ムダに迷子になる前に方向修正できるからです。

目的と背景を教え 仕上がり水準を決めましょう

会議で使うドラフトなのか、顧客向けプレゼン資料なのか、単なる確認用なのか。アウトプットの使われ方を教えれば、おのずとクオリティも決まります。箇条書きでよいのか、見た目も重要か。既存資料を渡すだけですむことすらあるかもしれません。

顧客からのムリに、 時には「ノー」と言おう

顧客からの要望なので夜中まで対応するのも仕方ない……。そういうケースも確かにあります。しかし、常にお客様のムリに応える“業者”である必要はないのです。時には、「今回限りでお願いします」と毅然と対応し、職場を疲弊から守る勇気をもちましょう。

自分自身が「ムダな仕事」の発注者にならないこと

思いつきで「この数字まとめといて」「あれ調べといて」と部下の仕事を増やしていませんか。マネジャーは、儲けの構造とKPIを正しく理解してそれを追求しなければなりません。あなた自身がいたずらに部下を疲弊させてはいけません。

部下の今の状態を、 いつでも把握しておく

職場で、どの人がどの程度切羽詰まった状態なのか、誰が何に困っているのか。マネジャーは、部下の状態を常に把握していなくてはなりません。部下の健康のためだけでなく、チームとして目標達成するためにも。

「仕事の早い人」には、 共通の方法論がある。それを 教えるのはあなたです。

上司は仕事の型を教える「師範」にならなくてはなりません

バットの振り方も教えずにバッテリーボックスに立たせる。いつか球はバットにあたるかもしれませんが、きっと時間がかかるはず。スポーツ選手をこんな風に育成することには疑問がありますよね。ホワイトカラーの仕事も同じではないでしょうか。「まずは自分でやってみる」はもうやめにして、若い人たちに、仕事の「型」をきちんと教えてあげましょう。

議事録の取り方、会議招集メールの書き方、プレゼン資料で使うフォントの種類と大きさ、図表の色合い……。これらの具体的で小さなことから、仕事の優先順位や案件の重要度の見極め方、人への仕事の依頼の仕方や、仕事の断り方といったことまで。徒手空拳のまま放り出すのではなく、できるだけ知識武装させて、初速を上げてあげましょう。

無意味な試行錯誤に費やす時間は、本当にただのムダです

「ある時期、徹夜や深夜残業もいとわず、考え抜き、手を動かす、やり抜いた経験こそが、働く人としての成長につながる」。私たちの多くは、この論理に抗いがたい魅力を感じます。

しかし、こんな働き方をしてよいのは、仕事人生のごく初期のわずかな期間だけと決め、若い人がこうした働き方から早く脱却できるよう、手助けをする必要があります。袋小路に入り込んだり、見当違いな場所で探し物をしていないかどうか、注意深く見守り、早く介入し、軌道修正しましょう。無意味な試行錯誤を排除するのもマネジャーの仕事です。

「いつまでに」だけでなく 「いつやるか」も決める

どんな仕事にも、明確なデッドラインが設定されなくてはなりません。そして、それだけでなく、「いつ始めるか」も決めさせましょう。多くの人がつ「先延ばしグセ」こそが、締切前の長時間労働の原因になっていることが多いのですから。

所要時間の「見積もり」と 「実際」の差をはかる

ひとつのタスクを終えるのに、どのくらいの時間がかかりそうか、常に予測させましょう。多くの方は、実際にかかる時間より少なく見積もってしまうのではないのでしょうか。この差を理解し、正しい時間感覚を獲得してもらうことも大切です。

効率アップのための 細かいルールを徹底

電子ファイルのタイトルには日付を入れる、メールは履歴を残す、スケジュールは相互オープンにする、デスクワークの時間もスケジュールに入れる……。こうした細かいルールが徹底されている職場のほうが、確実に効率が上がります。

無形の知こそ、 時間を使って共有しましょう

「顧客に見せたこのデータがとても関心呼んだ」「最近、〇〇を話題にする業者が多い」。こうした現場からの変化の兆しこそ、みんなで忌憚なく話し合い、共有すべき情報です。そのための時間は、どこかで必ず確保しておきましょう。

「なぜそれが必要か」 時には部下に 問うてもらいましょう

上司からの仕事の依頼に対して、「なぜ必要なのか」「なぜ自分がやったほうがいいのか」を敢えて質問してもらうことも時には有効です。「確かに必要ないな」と思えるような指摘をされたら、それは部下の成長の証です。



単なるブームで終わらせない、 そのために必要なのは、小さな 成功の積み上げと「お得感」です

小さくても、変化をきちんと見える化しましょう

労働時間ダイエットも、ほかのダイエットと同じく常にリバウンドの危機にさらされています。リバウンドさせないために必要なのは、ダイエットの結果を記録し、見た目の変化を確認し合うことです。労働時間がどのくらい減ってきたか、有給取得日数が増えてきたか、という定量的な変化をこまめに測定し公表するのはもちろんです。それだけでなく、「早く帰って家族でこんなことをした」「こんな集まりに行ってきた」「趣味の〇〇が上達した」……そういう話が職場で交わされるようになること、つまり生活や仕事の質が変わってきたことをあきらかにするのも大切です。

もう1つ、重要なのは「仕事はきちんとできている」「お客様に迷惑はかかっていない」状態を死守すること。労働時間ダイエットを推進して目標が未達成になるのは、職場の人々にも、遠巻きに見ているほかの職場の人にも、とてもネガティブなインパクトを与えてしまいます。

大丈夫です。これまで紹介してきたことはすべて、仕事の質を落とさずに、労働時間を短くするための方法論なのでから。

長続きのコツは「お得」を実感してもらうこと

早く帰ると、上司に褒められ、家族との時間が増え、前からやりたかったことのために自分の時間を使える。しかも仕事の成果は落ちない。みんなに「お得！」と思ってもらえれば、労働時間ダイエットは成功したも同然です。

労働時間は毎日チェック！ 減ったら褒める

一人ひとりの労働時間を、きちんと「毎日」確認しましょう。長く残業した人には、翌日にはその理由を聞き、解決策を示します。そして、早く帰れるようになった人をきちんと褒め、遅くまで働いている人をきちんと叱りましょう。

ヤマ場での働きすぎは 平時にきちんと取り返す

仕事にはたびたび「ヤマ場」が発生します。当然、そこは協力し合って乗り越えましょう。大切なのは、そこで詰め込んだ分を、その後に年休や早帰りで取り返すという発想です。有事のときのためにも、平時に余力を残すことが大切なのですから。

職場で目標を決め、 達成できたらお祝いする

「今週の1人あたり労働時間を○時間以下にする」「今週○時間以上残業する人を0人にする」といった小さな目標を作りましょう。達成したらちょっとしたお祝いを。職場のみんなの脳内に、「時短はいいことだ」と刷り込むのです。



上手な労働時間 KPI を 作りましょう

どうせなら労働時間ダイエットの KPI もひと工夫して楽しいものに。「予定より早く終わった会議の数と余った時間の合計」「職場で一番早く退社した日の累計」「1カ月に家族と食事した回数」……。たとえばこんな指標も使えます。

時短の成果を 周囲にアピールする

早く帰れる職場、仕事の効率が高い職場になってきたら、それを他部署や上司に宣伝しましょう。よその職場から羨ましがられ、憧れられるようになればしめたもの。会社全体がスマートに変わるきっかけは、あなたの職場が作るのです。

長時間労働のない 新しい職場のカタチ

未来に貢献するマネジャーは 働き方に静かなる革命を起こします。

ここまで読んで、労働時間ダイエットに今度こそ成功するイメージはつかめたでしょうか。

これからの日本では、男性であれ女性であれ、もっと自分の生活のために時間を使いたいと思う人が増えるでしょう。また、選択の余地なく、自分と家族のために時間を使わなくてはならなくなる人も増えるはずです。

一部の企業戦士だけで勝つ時代ではなくなりました

こうした時代には、これまでに多くの組織でおこなわれてきた「長時間働くことをいとわない企業戦士のパワーと能力に依存した業績の上げ方」は、もう通用しないのです。「仕事も、それ以外の生活も大切にす、多数の人々」の総合力で業績を上げられる組織に変わらなくてはなりません。この変化は不可避で、そして、既に始まりつつあります。

しかも、この新しい時代は、もう1つの難しい課題をマネジャーであるみなさんに突きつけています。それは、イノベーションというプレッシャーです。

時間をかけたらかけた分だけ売上げや儲けにつながった「足で稼ぐ」タイプのビジネスが、この先、いつまでも生き永らえることはできません。時間以外の資源を元手に、それにレバレッジをかけることによって、大きな付加価値を生み出すビジネスを目指さなくてはならないのです。

会社のなかでは磨かれない能力の重要性が高まっています

時間以外の資源の代表的なものは、アイデア、ネットワーク、フットワークです。生活者や消費者の視点で求められているモノを発想し、それを人的ネットワークに乗せて拡散したりフィードバックを得たりして、フットワークよく製品やサービスに盛り込んでいく——そんな動き方で勝負していく時代なのです。

この3つの資源はすべて、会社で席に座っているだけでは磨かれません。街に出たり、家族と過ごしたり、独りで考える時間を通じて高めていくものなのです。

新しい職場を作り出すマネジャーになりましょう

目の前の仕事に埋もれることなく、会社以外の場での時間、人とのつながりや体験もすべて楽しみ、なおかつそれらが仕事での成果をより豊かにすると感じられる。そういう働き方のできる未来を、働く人たちが待ち望んでいます。

こんな働き方を職場に埋め込めるマネジャーこそが、会社に本当の意味で貢献するマネジャーなのです。



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.