

経営トピックス

Management topics



「働き方改革」
残業の問題をどうする？
～フレックスタイム制の活用～

町田市経営診断協会 猿山 康継 (中小企業診断士)

◆「働き方改革」は、残業が多い、偏った社員に仕事が行く、サービス産業は効率の悪い人海戦術が多い、人材派遣・パート勤務・社員・各々の人材の活かし方、仕事と賃金の関係、リタイアした人材の有効な働き場所もしくは働く方法、など多方面にわたり解決すべき課題が言われています。

◆1988年、平成元年になる寸前に法律改正で導入された「フレックスタイム制」について、古くて馴染みのない制度ですが、現在のいろいろな課題と照らした使い方を考えてみましょう。

フレックスタイム制の基本は、「出勤時刻、退社時刻、1日の勤務時間を従業員が選べる制度」です。

◆仕事をまかせられることができる人材には、たくさん仕事が行ってしまい、結果として毎晩遅くまで働いてしまう

傾向が強いです。

さらに悪いことには、人手の厳しい職場では、いろいろな仕事ができる人材は忙しくて、同僚や後輩に「手伝わってもらおう」「指導してできるように育成する」ことすら、ままならないものです。

◆こんな困ったには「フレックスタイム制」も使いようで役に立ちます。

社長の「将来に対する希望やしたいこと、現在の会社の諸問題など」を、1杯やりながら語り合える人材を1人でも多くしましょう。

◆充分まかせられる人材は、役員、ベテラン店長、工場長など、管理者として、残業を意識しなくてもセルフ・コントロールできる人材であることが多いものです。問題はその下のリーダークラス以下です。

◆対策の1

会社の進む方向と当面のすべきことがわかるように会話の機会を多くして、さらには、日々の仕事の進捗が見えるように工夫することです。管理の基本は「目的を理解してもらい任せろ」「任せても目は話さない」ことです。計画表に計画と実績を書けるようにする、スマホなどを使って業務の開始と終了、結果などを連絡できる仕組みにする、など、比較的最近では連絡しやすい条件がそろってきました。活用しましょう。

◆対策の2

月間の所定勤務時間と、実施しても

良い範囲の月間の残業時間を決めましょう。例えば純粋な週休2日制ですと、年間の祝日を考慮しない場合、月間の勤務時間は平均174時間になります。これに仮に月間26時間の残業までOKとしますと、合計で月間200時間となります。

ただし、週に1日はかならず定まつた休日(交代勤務でもあらかじめ決めておくその人の固定休日)にしましょう。

◆対策の3

この範囲で自由に仕事をしてもらう方法はどうでしょう。仕事の繁閑で出勤時刻、退社時刻を調整しながら勤務してもらいます。もちろんタイムカード等の勤務時刻の確認できる手段はとります。仕事の進捗は管理表や報告で管理者や社長が把握できるようにします。「任せるのですが、目は話さないのです。」「口ははさみませんが、エラー信号を見つけたら知らせます。」

◆対策の4

給与には26時間分(仮の話)の残業料に相当する手当を固定で加算しておきます。

1カ月の勤務時間が200時間を超過した場合、その超過時間は残業計算が必要です。200時間内でも深夜勤務があれば、追加の割り増しの支払いは生じます。基本はそのようにならないようにセルフ・コントロールをしてもらうことです。

万が一計算違いなどして174時間に対して少ない場合は、来月調整できる

ようにしましょう。

◆対策の5

1週間に1回程度の「コアタイム」の設定をします。各人がフレックスタイム勤務すると、みんな情報交換する場が少なくなりそうです。また、仕事の指導をしなくてはならない若手が置いてきぼりになります。したがって、1週間にある日のある時間帯を「みんなが出社しなくてはならない時間帯・コアタイム」を設けます。ここで、効率よくミーティングをしたり、指導時間をとるようにします。伝えるだけでよいことは、日々しかるべき手法で伝える仕組みにしましょう。ミーティングは検討して答えを出す会にしなくては駄目です。

フレックスタイム制を使って、①仕事を任せられるようにする。②仕事の進捗や結果が見えるようにする。③結果として従業員が自律的かつ責任感のある行動ができるようになる。これが、今の時代にあった使い方です。

◆「フレックスタイム制」は、残業時間の管理も含まれますが、仕事の充実感の増加にむけての工夫にしましょう。

◆フレックスタイム制を実施するには、労使協定が必要です。監督署提出不要。

◆就業規則に、フレックスもしくは変則勤務などをとる場合があることを入れておきます。この変更は監督署に就業規則の変更届が必要。