

21世紀型企业への転換を図る

21世紀型企业に求められる労務管理

これからの“職種別”労働時間管理

■ 労働時間管理と成果主義 ～生産性を上げるために～

労働時間は限られたものであり、会社にとっては貴重な経営資源のひとつです。この社員の限られた労働時間を最大限に活かすためには、社員の労働密度を高め、生産性を向上させる管理手法が必要となります。たとえ成果主義を採用し、目標到達レベルにより賃金を決定すると言っても、「賃金管理＝時間管理」にはなりません。

昨今、成果主義を導入している企業の背景には「裁量性を高く持たせる部門の新設や労働時間管理の難しいホワイトカラーの勤労者が増えてきたこと」も挙げられますが、労働時間管理を社員の自主性に委ねて、管理を放棄してしまうという誤った考え方もあるようです。



実際の労働時間が法律で決められた1日8時間、1週40時間を超えていれば、時間外労働となり、割増賃金を支払う義務が発生します。また、賃金規定に「基本給には所定の残業代を含む」と定義していても、その時間分を超過する労働が行われていれば、割増賃金が発生します。



これは大丈夫？



「うちの会社は基本給に残業代を含んでいるから、残業代はないよ」

「うちは社員を成果・結果で評価するから、社員は労働時間を気にせず働いてくれるんだよ」

「うちの会社は成果主義だから残業代なんてないよ」

果たしてこのままで、いいのでしょうか。

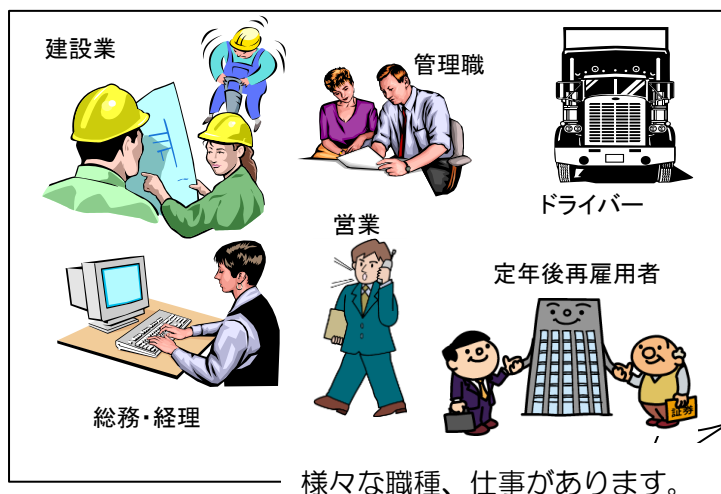


これは認められません。

賃金管理と労働時間管理は別物です。万が一、怠っていることが発覚すれば、労働基準監督署より厳しい指導が行われ、残業手当の遡及支払、労働時間制度の改定等の是正措置を命じられます。

□ いろいろあります。労働時間制

会社によっては特定の時期に忙しい、また一部には、労働時間管理の難しい社員がいるということもあります。全社員を会社の所定労働時間（就業規則等で決められた労働時間）に一律にあてはめてしまうのではなく、それぞれの職種や部門に見合う、一番効率のよい労働時間設定を行い、社員一人ひとりの能力が最大限に活かされ、会社にとっても利益増につながる労働時間管理を行うことが大切です。



< 労働時間制一覧 >

労働時間制	適する職種
事業場外のみなし労働時間制	外回りの営業社員など社内不在が多いため、労働時間の管理が困難な職種に適しています。
専門型裁量労働時間制	S E など労働時間の管理を大幅に社員に委ねる必要のある職種に適しています。
企画業務型裁量労働時間制	企画・立案・調査・分析など業務運営上重要な業務に携わる職種に適しています。
変形労働時間制（1 ヶ月単位、1 年単位、フレックスタイム、1 週間単位）	特定の期日に業務が集中する職種や、日々の労働時間配分を社員に管理させることができる職種に適しています。

◆ 個々の労働時間制の概要、仕組みについては適する職場等の事例をまじえて次号より特集いたします。

□ 制度導入にあたってのルール

社内整備は十分ですか？ 社員に説明をしていますか？

労働基準監督署へ届け出ていますか？

就業規則
会社の労働基準法

労使協定
労使間の約定書



法整備が整っていないと、みなし労働時間制、裁量労働時間制、変形労働時間制を導入することはできません。

□ 運用上の注意点

みなし労働時間制、裁量労働時間制を採用したからといって、割増賃金が発生しないわけではありません。1日8時間もしくは1週40時間を超える労働をすれば、割増賃金が発生します。



特に、みなし労働時間制、裁量労働時間制を採用した場合には、定期的に労働時間の実状把握と導入した労働時間制が社員の能力を最大限に活用できているかどうか、注意深く管理、監督することが必要です。労働時間管理を始め、人事労務諸問題については常に流動的であることを忘れてはいけません。現在の制度が半永久的に継続するものではないはずです。

Q. 残業時間が以前より増えてきた社員がいる。どうしたらいいのだろうか？



みなさんならどう対処しますか。

日頃から社内に目を配り、どうして残業が増えてきたのか、労働時間制、仕事配分に問題があるのではないかなどの問題点を洗い出すことが大切です。これが時間管理の第一歩です。

時間外労働の削減を図るには「経営者の意識改革」と「社員が残業手当に依存していないか」を見極めることも重要ですが、経営者、社員とも「残業して当たり前」の感覚では何も変わりません。「所定勤務時間中の労働密度を高める」「生産性を高める」といった意識改革が必要です。

限られた時間を有効活用し、社員が気持ちよく仕事ができ、働きやすい職場にするために、もう一度御社の労働時間制度を見直してみてもいいかもしれません。

