

残業がない職場づくり
コース

はじめに

残業の撲滅に個人とチームの双方で取り組もう

残業を減らす運動への取り組みは、多くの会社や職場で見られます。水曜日を“ノー残業デー”にしたり、「残業は月〇〇時間まで」と制限を設けたりというのが、一般的な例です。それで大きな効果が現れているでしょうか。

残念ながら「NO」です。ノー残業デーの翌日は、いつも以上に仕事が長引いたり、「残業は月〇〇時間まで」といわれると、超過分はサービス残業をしたりと、実態はそれほど変わりません。

- 残業は仕方がない、必要悪だとの思いが心の中にある
- 本気で残業をなくそうという意欲が乏しく、具体策もない
- まわりも残業をしているから、という横並び意識がある

こういう状態で仕事をしていると、現状維持が組織の風土となり、業務改善や風土刷新の気風が高まることはありません。個人のモチベーションもチームの生産性も低くとどまり、働く目的さえ見失われがちになります。

では、どうすれば残業のない職場づくりを実現できるのでしょうか。

解決策を見つけるために、このテキストでは2つの側面からアプローチしてみました。

第1章と第2章では、「個人」の側からの取り組みとして、タイム・マネジメントの方法と業務効率化の具体策についてまとめました。第3章、第4章では、「組織」の取り組みとして、メンバー全員で考えるべき課題と、チーム・マネジメントの勘どころについてまとめました。

少ない時間で大きな成果をあげ、誰もがアフターファイブをゆっくり楽しめる。そんな生活ができれば、個人も組織もいいことづくめです。

一人ひとりが時間を有効に活用するノウハウを身につけ、活力のある職場づくりが実現できるように願っています。

はじめに	3
プロローグ 仕事のやり方を変えて残業をなくそう	5
第1章 ムダな時間を排除する仕事のすすめ方	7
1. ふだんの仕事振りをチェックしてみよう	8
2. 段取り上手になるコツを覚えよう	11
3. 時間をつくり出すための工夫をしよう	13
4. いやな仕事はできるだけ早く処理しよう	16
5. 翌日の仕事は前日にまとめておこう	18
6. 1日を“15分単位”で見える化してみよう	20
7. “緊急度”と“重要度”で優先順位をつけよう	23
8. 大きなかたまりの仕事は細分化してこなそう	25
9. 残業しないで確実に業務を遂行しよう	28
10. 1日の時間帯を自律的に組み直してみよう	30
■研究課題1	32
第2章 改善意識を高めて日々の業務を見直す	33
1. 「先取り仕事術」で仕事の生産性を高めよう	34
2. 最も重要な2割の仕事に力を集中しよう	36
3. 「効率化の5原則」で仕事を見直そう	38
4. 「なぜ」と疑問を持って改善意識を高めよう	40
5. 「現象—原因—損失—対策」の流れで考えよう	42
6. 仕事の中に潜むムダ・ムラ・ムリを見つけよう	44
7. 完璧主義ではなく“8割主義”でいこう	46
■研究課題2	48
第3章 組織で取り組む意識改革と仕事の効率化	49
1. メンバー全員の意見を集約してみよう	50
2. 職場環境と仕事の「5S」に取り組もう	52
3. 会議とミーティングの時間を削減しよう	54
4. 振り返りシートで「問題点」を洗い出そう	56
5. ツールを共有化してチームの絆を深めよう	58
6. 業務を棚卸ししてムダを発見しよう	60
7. 「チーム・サマータイム」に取り組もう	62
8. 残業ゼロへのチャレンジを楽しく演出しよう	64
■研究課題3	66
第4章 残業ゼロをめざすチーム・マネジメントの基本	67
1. 「チーム成果主義」の観点から職場を見直そう	68
2. ホウ・レン・ソウが機能するしかけを工夫しよう	70
3. 相談・提案が飛び交う組織風土をつくろう	72
4. 「学習する組織づくり」にチャレンジしよう	74
5. 小さなしかけで職場の活力を高めよう	76
6. 若手の不満を吸い上げて改善につなげよう	78
7. 承認と賞賛の言葉で職場を盛り上げよう	80
8. 人から貪欲に学ぶ積極的な姿勢を奨励しよう	82
9. 仕事に対するメンバーの達成動機を高めよう	85
■研究課題4	87

仕事のやり方を変えて残業をなくそう



残業が多い職場に見られる傾向

しばらく前から「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が使われるようになりました。ワーク（仕事）とライフ（私生活）のバランスを考えて、より充実した人生を送ろうという趣旨で、背景には少子高齢化による介護問題、晩婚化、社員のメンタルヘルスなど、さまざまな社会問題があります。

見直しを迫られているのは、多くの職場で慢性化している残業です。一頃と比べると、サービス残業を含め日本の会社の「残業時間」は減ったといわれますが、それでも国際的にはいちばん長いのが現状です（6ページ図表2参照）。

“仕事量が多ければ残業もやむなし”と考える人もいるでしょうが、コンサルタントの目から見ると、残業が慢性化している職場には共通した傾向があります。

- ☐ 社員の多くが始業時刻ギリギリに出社する
- ☐ そのため業務に取りかかる時刻が遅く、受身の仕事が多い
- ☐ 仕事の段取りや優先順位づけがきちんとできていない
- ☐ スケジュール管理がいい加減で途中変更がよくある
- ☐ ミスややり直しが頻繁に発生し、業務の進捗状況が悪い
- ☐ 終業時刻まぎわになって上から仕事の命令が下ることが多い
- ☐ 上がのんびり残業をしているため、下も仕方なくつきあう
- ☐ 残業を織り込んでダラダラ仕事をする雰囲気蔓延している
- ☐ 結果としてメンバーのモチベーションが低い

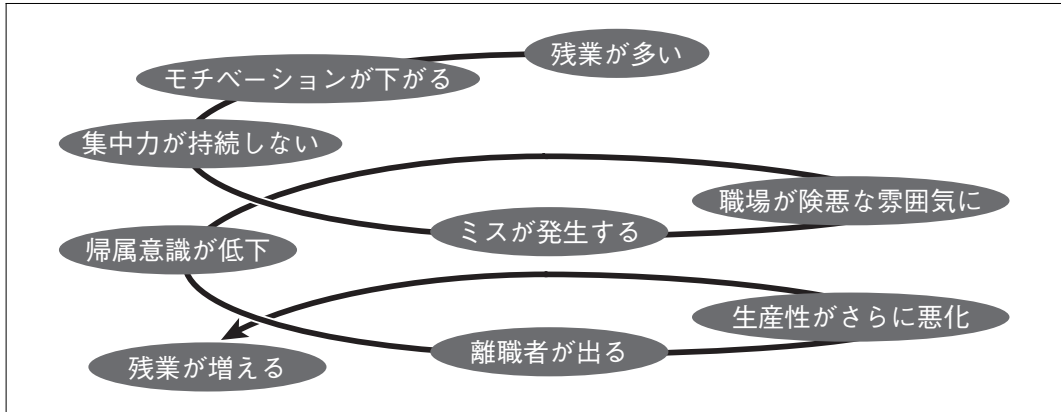


職場ぐるみで問題解決に取り組もう

仮にあなたの職場が慢性的な残業を強いられているとしたら、先のリストの内容を反対の表現にして、チェックリストをつくってみることをおすすめします。

こんなふうになるでしょう。

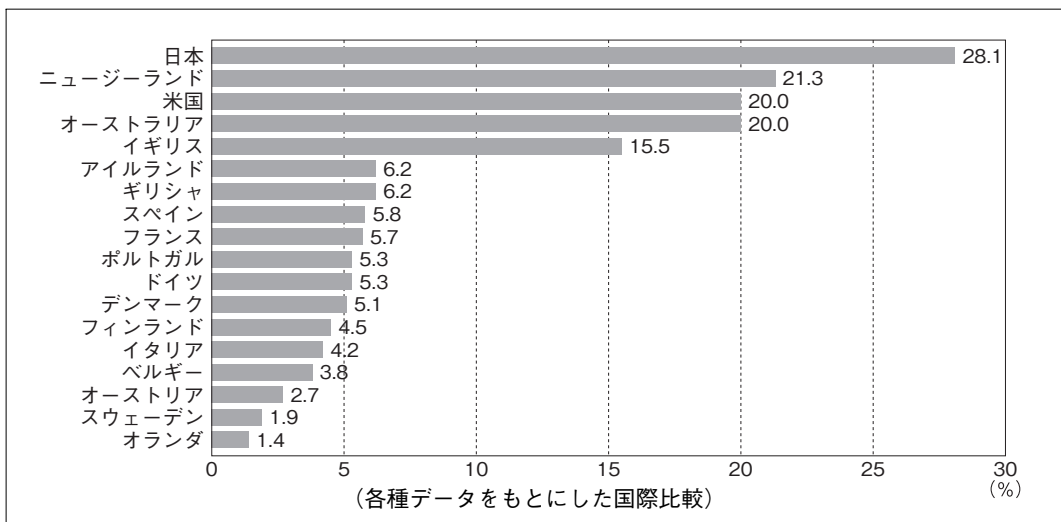
図表1 残業の慢性化で見られる「職場の負のスパイラル」



- ☐ 早めに出社し、ゆとりをもって仕事を始めよう
- ☐ 仕事の段取りや優先順位づけをきちんとしてよう
- ☐ スケジュール管理に注意を払って、ミスややり直しを防ごう
- ☐ 指示・命令やホウ・レン・ソウは早め早めに行おう
- ☐ 上司や先輩が率先垂範して、残業の撲滅に取り組もう
- ☐ モチベーションを高めるしかけを工夫しよう

残業が慢性化している職場は、「仕事の基本」と「時間管理（タイム・マネジメント）」がおろそかになっているのです。チーム全体で取り組もうとすれば、必ずそれなりの成果が現れます。

このテキストでじっくり学び、全員参加の精神で取り組んでみてください。



図表2 週の労働時間が50時間を超える労働者の割合

第1章

ムダな時間を排除する 仕事のすすめ方

1

ふだんの仕事振りをチェックしてみよう

仕事と時間に追われていないか

あなたはふだん、どんなペースで仕事をしていますか。以下のチェックリストで確認してみてください。

- ☐ ほとんど毎日が残業で帰宅時間が遅い
- ☐ 残業が多いことは仕方がないと思っている
- ☐ いつも仕事に追われている気がする
- ☐ 自分だけが特に忙しい
- ☐ 「忙しい」と口に出すことがよくある
- ☐ やり残しの仕事がよく見つかる
- ☐ 休日は疲れて寝ていることが多い
- ☐ 朝型よりは夜型人間だと思う
- ☐ 雑用が多くメインの仕事に集中する余裕がない
- ☐ プライベートの時間がなかなか持てない

時間

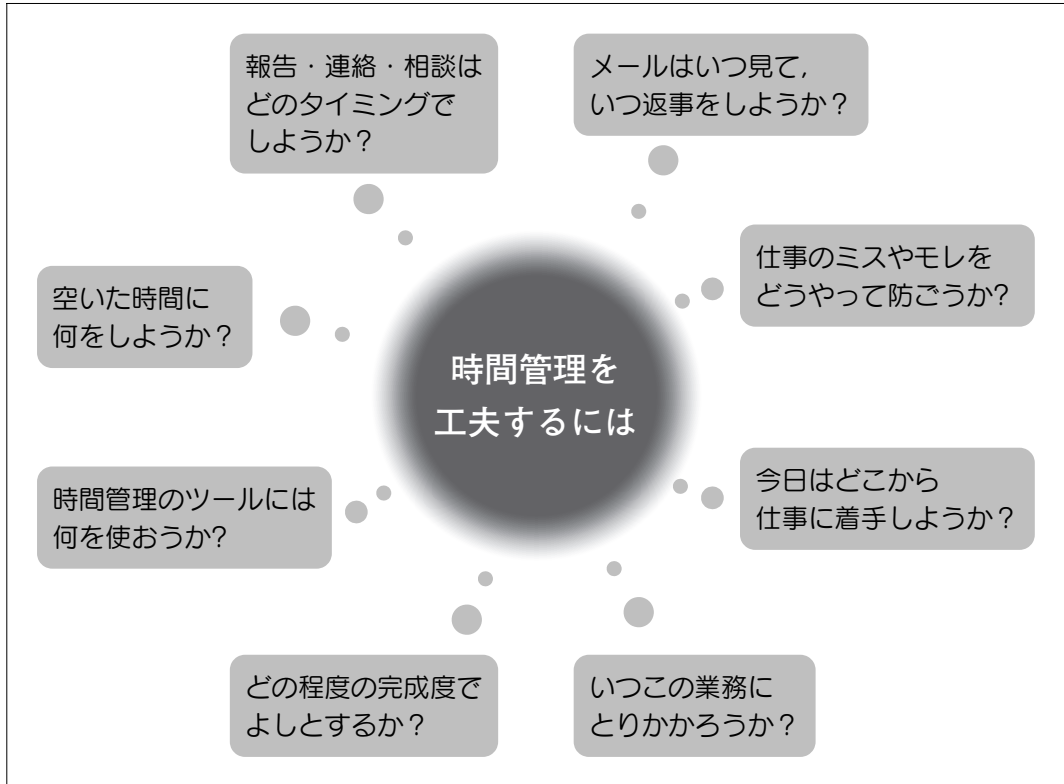
該当するのが3項目以下なら、ちょっとした工夫で改善できますが、半分以上当てはまるようなら重症です。**時間**に人生を支配され、達成感や自己充実感を味わえない状態に陥っているからです。

そうした状態で仕事を続けていると、経験を積んでも業務能力は向上せず、やらされ感が募るばかり。心身の健康にも悪影響が出て、良いことはありません。

同じ量の仕事を抱えながら、一方では時間に追われ「忙しい」を連発している人がいるのに、他方ではテキパキとこなし、自由な時間を楽しんでいる人がいます。この差はどこから生まれるのでしょうか。

- ① もともとの能力が違うから
- ② 仕事に向かう姿勢が違うから
- ③ 時間管理の技術が違うから

図表 1・1 時間管理を工夫する



コンサルタントとしての筆者の経験からいうと、多くの場合は②と③です。

➤ 「忙しい」は口にしないこと

②の姿勢の問題とは、たとえばすぐに「忙しい」と口にするネガティブな習慣のこと。「忙」とは心を亡くすと書くとおりに、自分から時間と仕事を管理してやろうという前向きな気持ちがない状態を示します。本人にそういう自覚がないにしても、結果としてそのような仕事振りになってしまうものです。

まずは安易に「忙しい」とグチをこぼさないこと、むしろ「どこから片づけてやろうか」と、腕まくりをするような姿勢で仕事に臨んでください。

そういう気持ちがあれば、③の時間管理を工夫する意欲が芽生えてきます。具体的には、図表1・1にあるようなことを自問自答し、効果的なやり方を考えることです。

時間管理