

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

13. 残業削減分の還元

従業員にとって時短の取組は、生活時間や休息時間を確保できる一方で、残業手当の収入が減ってしまうという不安や不満もあります。「残業削減分の還元」の取組は、こうした従業員の不安や不満を軽減でき、時短に対するモチベーションを高めたり、チーム全体で成果を出す働き方への意識付けに有効な手立てです。

《県内の実践企業での主な成果》

- 取組初期に“残業削減分は全従業員（個人でなく全員）一律に還元”を社長宣言することで、従業員の取組意欲（チーム貢献意識）が向上。

このような企業に
オススメ!

✓ 残業代が減るとい従業員の不満を解消したい

✓ 従業員の時短に対する取組意欲を高めたい

✓ 個人でなくチームで成果を出す働き方に転換したい

■ 標準手順 ■ 残業削減の成果を公平に手当として還元するポイント

【ポイント1】生産性を見る化し、基準値を設定する

- 業務改善の成果を正しく評価・還元するために、まず現在の生産性を測定し、基準値を設定します。
（間接部門のように、アウトプットが明確に定まらない業務については、担当の業務量や業務範囲などを指標として用います。）

$$\text{生産性}(\%) = \frac{\text{アウトプット (生産量)}}{\text{インプット (コスト・労働時間など)}}$$

【ポイント2】還元ルールを定め、事前に従業員に周知する

- 生産性を高め、残業削減した成果に対する具体的な還元ルールを設計。
例「基準値より生産量を落とさずに時間削減した場合、削減された残業代は全て従業員に還元する」など（図1参照）
- 時短の取組前に還元ルールを設計し、従業員に周知することが重要です。
（生産性向上のメリットを理解してもらい、積極的な取組を促します）

【ポイント3】還元方法を工夫する

- 還元方法としては手当、賞与やベースアップによる方法が一般的ですが、福利厚生充実などの金銭的報酬以外の方法もあります。

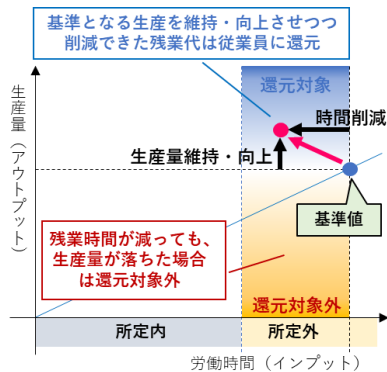


図1：残業削減成果の還元事例

【ポイント】個人単位ではなくチーム単位の生産性を評価し、チーム単位で還元する方法もあります。個人プレーや仕事の押し付け合いを無くし、チーム内の助け合いを促すことを目的とした還元制度です。

■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118名／三原市）

取組前

- 担当業務の違いや業務の属人化などにより、社内でも担当者により残業時間の偏りが生じていた。
- 「時短＝労働生産性の向上」に会社として取り組んでいるものの、残業削減による収入減の不満の声もあり、時短と生産性向上に向けた取組は思うように進んでいなかった。

取組内容

- 時短の成果を特別手当や賞与で還元する制度を創設（取組初期に社長宣言）。各部門で、業務の偏りや属人化の解消に力を入れ、チーム全員でカバーし合うことで、全体の残業時間の削減を推し進めた。
- 《時短還元の支給要件》
- ① 残業が月45時間未満の従業員対象 [規定の残業代 + 時短還元(時間当たりの生産性を評価)]
- ② 原則として、昨年度の月ごとの全体の残業時間と比較し、削減できている該当月を支給対象とする
- ③ 削減時間により設定した総支給額を還元対象の人数で割り、均等に支給（全員の取組成果として還元）

取組後
(成果)

- 誰かに任せろのではなく、従業員各自が主体的に時短に取り組もうとする機運や行動が生まれた。
- 従業員は、残業時間の長さより、全体での時間当たりの生産性に意識が向くようになった。
（制度運用開始の平成30年7月～翌年3月末の期間中に9回の還元があり、賞与加算も実施。）



専門コンサルタントの
ここがポイント!

残業代の還元は、業績の維持や範囲など一定の条件を加える工夫が必要

- 残業削減の取組は、従業員にとっては「収入減」の不安があり、経営者には「売上減」の懸念を生じさせます。そのため、労使が安心して取り組める残業代還元のルール作りが必要です。各自の実績に応じた個人還元に捉われず、チーム単位の成果に応じて全員還元等の条件や範囲を決め、段階的に還元率を高めていく等、自社に合った制度設計をしましょう。