

# 働き方改革における一考察

## ～残業削減の実効策と企業経営～

1210419 笥 援

高知工科大学経済・マネジメント学群

### 1. 概要

近年、日本では働き方改革という言葉をよく耳にするようになった。これだけ大々的に行動目標などが挙げられているにも関わらず、ほとんど効果が見えていない。そこで、本研究では、働き方改革の第一歩とも言われている長時間労働の解消。つまり、残業削減という面に焦点を当て、研究を進める。文献研究やインタビュー調査を通して、残業発生の背景、原因を追究する。そこから不動産業界、サービス業、製造業の3つの業界に焦点を当て、より詳しく研究を進めていく。残業は個人で対策することは可能であるが、その範囲は極めて狭い。よって会社や職場という枠組みで対策をしていかなければならない。

しかし、不動産業界の残業削減のためには、個人レベルでの対策が必要不可欠である。よって、会社レベル、個人レベルでの対策を、中原淳さんの『残業学』より、残業の見える化、残業削減策を流行らせる、「1か月の谷」を越す、モチベーションの維持という4つのポイントを駆使しながら、短期的、長期的といった形で組み合わせることが最も効果的な策だと考える。

### 2. 背景

近年、働き方改革という名のもと、働き方に関する問題は是正していこうという動きが多くみられるようになった。2018年6月に成立し、2019年4月から順次施行が始まった法案である。下の図が、働き方改革についてわかりやすくまとめている図である。



図1：働き方改革図<sup>[1]</sup>

(出典：5分でわかる「働き方改革」とは？取り組みの背景と目的を解説 <https://bowgl.com/work-style-reformation/> )

図の中でも特に、長時間労働の是正がこの改革の第一歩となる。しかし、未だに残業などによる長時間労働がすべて解消されていない。残業発生のメカニズム、及び背景を理解しその業界、業種ごとにより現場にコミットした施策を提案する必要があると考えられる。私は不動産業界で働くため、業界を不動産業界に絞って施策を提案していく。サービス業、製造業にも注目して、施策を提案したい。

業種別残業時間 (全国平均/一般労働者)



図2：業種別残業時間図<sup>[2]</sup>

(出典：日本における平均残業時間と残業のこれから  
<https://mynavi-agent.jp/dainishinsotsu/canvas/2018/02/post-42.html>)

上の図はサービス残業を除いた数字であるので実際にはもっと多くの残業があると考えられる。平均でおよそ14時間ほどであり、不動産業界は、平均よりも多くの残業をしていることがわかる。ちなみに、サービス業、製造業もまた平均を大きく上回る時間であり、深刻な状態であるといえる。令和元年に厚生労働省が調査した平均は、14.5時間である。なぜどの業界もこれほどの残業があり、それらが是正されていないのか。解決の方法はあるのか。これらのことを考え、今後に大きく役立てたい。働き方を改革していくため、残業削減のための効果的な対策は必要不可欠であり、本研究でそういった策を提案したい。

### 3. 目的

本研究は、文献による調査の元、残業発生の背景、メカニズムを明らかにする。そして、実際にインタビュー調査を通して、不動産業界において長時間労働の是正となる策を、サービス業、製造業と共に提案する。

### 4. 研究方法

本研究は、残業に関する文献から、残業発生の背景やメカニズムを大まかに理解する。そうした大まかな知識に加え、実際に企業で働いている人たちにインタビュー調査を実施することで、より詳しい現状の理解と、効果的な解決策の提示を目指す。

### 5. 結果

#### 5.1 文献による調査結果(背景)

残業文化が根付いた背景としてまず「時間の無制限」と「仕事の無制限」、この2つが背景としてあげられる。<sup>[3]</sup>  
「時間の無制限」：労働基準法によって、労働時間は決められているが、第36条により協定を結びさえすれば簡単に残業が可能である点。

「仕事の無制限」：日本の雇用システムは「人」に「仕事」を割り振る。その結果「職場に人が付き、それをみんなでこなす」という形態になり、他人の仕事もやることになってしまう。

この2つのことから、見つけようと思えば仕事は無限にあり、また仕事の時間にも制限がない状態であると言え、残業

文化を根付かせた大きな要因の1つである。また日本は、人員の増減ではなく、残業時間を増減させることで景気の浮き沈みに対応してきた。このことも背景の1つだと考えられる。<sup>[4]</sup>

#### 5.2 文献による調査結果(原因)

なぜ残業が発生するのか、どの業界、職種でも共通して言えるものがいくつかある。それは端的に紹介すると、「集中」、「感染」、「遺伝」の3つである。<sup>[5]</sup> まず1つ目は、仕事ができる人へ仕事が「集中」してしまう事である。これは、仕事ができる人というのは、仕事をこなすスピードもほかの社員に比べ早い。よって、職場の生産性を上げる為、そういう人たちに仕事をたくさんこなしてもらおうという思考になりがちなのだ。

2つ目は、周りの人や上司の残業が「感染」してしまう事である。職場の雰囲気として、上司や周りの人たちが残業をしていると、どうしても先に仕事を終わらせたとしても、先に帰りにくい雰囲気となってしまう結果的にその風土が自分にも感染してしまい残業が起こってしまうのだ。

3つ目は、残業をしてきた上司による残業風土が「遺伝」してしまう事だ。これは上司が過去に残業をしてきた経験からその習慣を部下にも押し付けることから発生する。半ば残業をしてきた過去を武勇伝のように語り、残業をすることが会社のため、延いては自分のためになるというような美德としてとらえられていることが、この原因の背景として考えられる。こうしたことから、残業は個人の能力不足によって引き起こされるものだと捉えられがちだが、実際は、職場の雰囲気や人間関係によって引き起こされるものであると考えられる。

次にあげられる例として「残業麻痺」というものがある。<sup>[6]</sup> これは長時間労働により心身へのリスクを脅かしているのにもかかわらず、個人の幸福感を高めてしまう現象である。長時間労働をしている層は、「フロー状態」となり、「出世への期待」、「達成感」、を「成長」と勘違いしてしまうことが多くみられ、これもまた残業の発生原因の1つと考えられる。仕事を他の人よりも長くやり、向き合うことで自分は成長しており、労働にかけた時間がそのまま成長につながるといったような思考を持っていると、こういった状況に陥りやすいのではないかと考える。

下記は残業麻痺に関するグラフである。見てわかる通り、幸福感が途中までは、労働時間が長くなるにつれ、減少して

いたのが、45時間の層を超えたあたりから、幸福感が上昇していることがわかる。

図表 3-1 残業時間と幸福感の関係

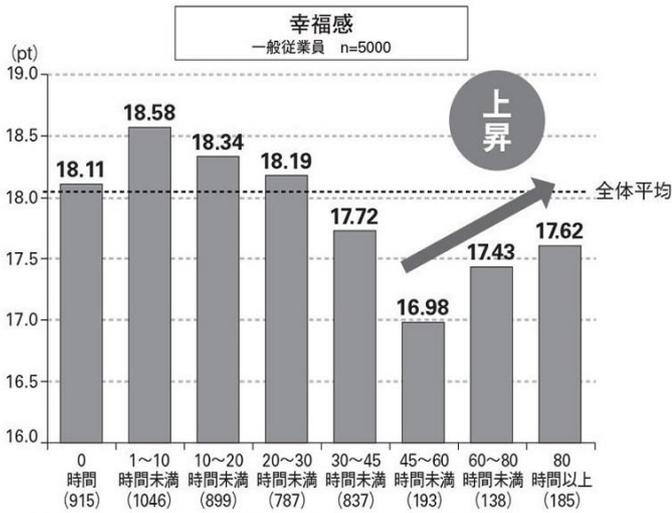


図 3：残業麻痺図

(出典：『残業学』<sup>[7]</sup>)

もう一つ具体例として挙げられるのが、残業代依存である。<sup>[8]</sup>これは多くの方が残業代を当てにしている傾向にあり、インタビュー調査からも同じ結果がみられた。

### 5.3 インタビュー調査

残業の発生原因について、サービス業従事者（4名）、不動産業（2名）、製造業（1名）を対象にインタビュー調査を実施した。

形式は全て1対1で実施。

質問内容は以下の質問

- ・ 残業の有無
- ・ 残業原因
- ・ どうすれば残業を削減できるか

の主に3つの質問

### 5.4 インタビュー調査概要

#### ○サービス業 M 社（4名）

資本金100億円

売上高1兆5,094億円（2020年3月期）

従業員数1,2648名（2020年3月期）

- ・ A さん（32歳、正社員）  
実施日1月20日、所要時間約15分
- ・ B さん（36歳、正社員）  
実施日1月20日、所要時間約15分

- ・ C さん（41歳、正社員）

実施日1月23日、所要時間約15分

- ・ D さん（32歳、マネージャー）

実施日1月23日、所要時間約20分

#### ○不動産業 H 社

資本金1億100万

売上高870億（2020年3月）

従業員数（2020年9月30日）

- ・ E さん（27歳、主任）  
実施日1月18日、所要時間約15分
- ・ F さん（32歳、課長）  
実施日1月18日、所要時間約15分

#### ○製造業 K 社

資本金4,000万

売上高3億円（2020年6月）

従業員数22名（2020年12月）

- ・ G さん（50歳、正社員）  
実施日1月25日、所要時間約10分

### 5.5 インタビュー調査結果

調査の結果、調査対象である全員に残業があることが分かった。以下に残業の発生原因についての回答をまとめる。

#### ○サービス業 M 社

- ・ 残業代依存（A さん、B さん、C さん）
- ・ 顧客に合わせた労働時間  
（A さん、B さん、C さん、D さん）
- ・ 仕事量の多さ（D さん）

#### ○不動産業 H 社

- ・ 顧客に合わせた労働時間（E さん、F さん）
- ・ 個人の能力不足（E さん、F さん）
- ・ 上司の管理不足（F さん）

#### ○製造業 K 社

- ・ 残業代依存（G さん）
- ・ 人手不足（G さん）

次に、どうすれば残業削減できるかという質問に対する回答をまとめる。

#### ○サービス業 M 社

- ・ 賃金の増加（A さん、B さん、C さん）
- ・ 業者を雇えば良い  
（A さん、B さん、C さん、D さん）
- ・ 減らせない（D さん）

## ○不動産業 H 社

- ・計画性を高める (E さん)
- ・意識改革 (E さん、F さん)

## ○製造業 K 社

- ・賃金の増加 (G さん)
- ・人員増加 (G さん)

以上の結果から、サービス業、不動産業、製造業それぞれで共通点がみられると同時に違いも見られた。それぞれの業界について調査で得られたことをまとめる。

### ・サービス業

サービス業では、残業代依存、顧客に合わせた労働時間、仕事量の多さという3つに分類された。これら3つに共通して言えることは、どの理由も個人の問題とは言えないという点にある。個人で対策するのが難しく、会社や職場全体で対策していかなければならない。

### ・製造業

製造業では、先ほどのサービス業と同じようなことが言える。残業代依存と、人手不足、どちらも個人の問題ではなく会社全体として取り組まなければならないものであることが分かった。

### ・不動産業界

不動産業界では、先ほどまでの書籍での主張や、他の2つの業界の要因と照らし合わせても異なる部分が見られた。顧客に合わせた労働時間は、もちろん会社側の問題だと考えられるが、個人の問題だと思われるものが出てきた。それは、まず個人の能力不足だと考えている点である。対策のところからもそれは見てとれる。計画性を高めるといのは、会社や職場という枠組みではなく、個人の枠組みの中でやらなければならない。不動産業界では、どちらかという、残業発生の原因が個人に起因することが多いということが違いとして分かった。

以上のインタビュー調査の結果から、当たり前なのかもしれないが残業はどの業界にも存在する。また原因に関して、それぞれ業界は違っても、同じような内容の原因が多くみられることが分かったが、不動産業界はほかの業界と違う点があり、残業発生の要因が会社ではなく個人に起因するものが多いということが分かった。

## 6. 対策と提案

5章で得た、残業発生の背景や原因を元に、残業削減のための実効策について検討した。

まず初めに、解決策を提案していく中でそれらをより効果的な策にするための4つのポイント<sup>[9]</sup>を提示する。

- ・残業の「見える化」を徹底。

匿名でのアンケートやヒアリング。パソコンの管理などを行うことで、実態を把握し残業削減のための原因を追究する。

- ・残業削減策を流行らせる。

本人と職場のかかわりや、告知のチャンネル数を増やす。職場での影響力の高いキーパーソンを味方につける。

- ・「1カ月の谷」を越す。

何か策を講じた際、策を講じてから1カ月程たつとその効果が低下してしまうことがある。その谷を乗り越え、継続させることが重要である。

- ・モチベーションの維持

残業代還元や、見える化

4つのポイント<sup>[9]</sup>をふまえたうえで、実際に実効策を考える。やはり、基本的な残業発生の原因は、個人の能力不足によるものではないといえる。確かに残業代依存という言葉で見ると、それに依存する人たちの意識の問題であり、個人の能力不足というところにつながるかもしれない。しかし、明らかに賃金を増加する方が早く、効果的な策だと考えられ、これは個人の問題というより、この対策ができていない会社や職場全体の問題であると考えられる。

しかし、ここで問題となるのはインタビュー調査で不動産業界においては、個人の能力不足が問題として挙げられたことである。よって、まずインタビュー調査の結果から、サービス業、不動産業、製造業の3つの業界で対策できるような一般的な対策を考える。ひとえに対策といっても先ほどまで述べているように会社などの大きな枠組みで対策すべきものと、個人で対策すべきものの2に分類されるため、この2つの分類で考える必要がある。

### 6.1 一般的な対策

#### 1) 会社レベルでの対策

- ・賃金増加
- ・体質の見直し
- ・会社全体での意識改革
- ・人員の増加
- ・仕事の分配
- ・ノルマ見直し

#### 2) 個人レベルでの対策

- ・計画性を高める
- ・スキルをつける
- ・意識改革（個人）
- ・申告をし、形として残業がない状態になるようにする  
次に不動産業界に焦点を当て考察する。

## 6.2 不動産業界においてどうか

### 1) 会社レベルでは

- ・体質の見直し
- ・会社全体での意識改革
- ・ノルマ見直し

### 2) 個人レベルでは

- ・計画性を高める
- ・スキルをつける
- ・個人の意識改革

が効果的であると考ええる。

なぜそう考えるのか、それはまず会社レベルの対策というのは、どんな業界にも言えるものばかりである為、当然不動産業界でも、効果的な策となり得る。会社の体質を見直し、会社全体で意識改革をすることで、実力主義などからくる残業の改善につながると考えられる。

また、不動産業界の特徴として、ノルマ制度というものがある。このノルマ制度という制度自体を見直すのももちろん効果的であるが、ノルマの基準に関して見直すことで直接的な残業削減につながると考える。また個人の枠組みとして動くことでも、この不動産業界の残業は減らすことができると考える。一見当たり前のことばかりだが、十分削減のための実効策となり得る。残業が個人の能力不足であるという考えがある以上、個人の能力不足の解消、能力を上げるような対策を個人レベルでしていくべきである。計画性を高めることにより、生産性の向上に繋がり、1ヶ月トータルでの残業時間を意識でき、残業時間の削減につながる。また個人の意識改革をすることにより、これも生産性の向上に繋がるだけでなく、残業麻痺も防ぐことにもなる。よって残業削減のための効果的な策になると考える。

今述べたように、インタビュー調査から不動産業界は、他の業界とは違い個人という枠組みの対策でも大いに残業削減につながると考えられる。残業時間がほかの業界と比較して多い分、個人の部分から対策できることも多いのだと考える。個人の枠組みと、会社全体での枠組みを短期的、長期的といったようにうまく合わせて策を講じていくことが最も効

果的であると考ええる。

## 7. 今後の課題

本研究では、残業削減に関する文献の種類が少なく、もっと多くの文献を読んでいかなければならないと考える。また、インタビュー調査でも、インタビューに応じてくださった数が少ないため、もっと多くの意見を集め、より正確な現状の把握、実効策の提案ができるようにする。また本研究では、特に残業削減というところに重点を置いて研究を進めたが、働き方改革には、そのほかにも、非正規と正社員の格差是正、高齢者の就労促進という大きな課題がある。この2つのことも考察し、働き方改革の実現へとつなげていきたい。

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、指導教員の中村直人教授に心より感謝いたします。また、インタビュー調査にもたくさんの方々にご協力いただきました。厚くお礼を申し上げ、心より感謝いたします。

## 引用文献

[1] 5分でわかる「働き方改革」とは？取り組みの背景と目的を解説 <https://bowgl.com/work-style-reformation/>

2020年12月22日アクセス

[2] 日本における平均残業時間と残業のこれから

[https://mynavi-](https://mynavi-agent.jp/dainishinsotsu/canvas/2018/02/post-42.html)

[agent.jp/dainishinsotsu/canvas/2018/02/post-42.html](https://mynavi-agent.jp/dainishinsotsu/canvas/2018/02/post-42.html)

2020年12月12日

[2] 中原淳＋パーソナル総合研究所 『残業学 明日からどう働くか、どう働いてもらうのか』光文社新書 2018年12月発行、p. 71

[4] 同上書 P. 75

[5] 同上書 P. 178

[6] 同上書 P. 103

[7] 同上書 P. 107

[8] 同上書 P. 205

[9] 同上書 P. 251

## 参考文献

[1] 山田昭男 『日本一社員が幸せな会社のへんな“きまり”』 ぱる出版 2012年10月22日発行

[2] 山田昭男 『山田昭男の仕事も人生も面白くなる働き方バイブル』 東洋経済新報社 2015年7月9日発行

[3] 中原淳＋中村和彦 『組織開発の探求 理論に学び、実践に活かす』 2018年10月発行

[4] 5分でわかる「働き方改革」とは？取り組みの背景と目的を解説 <https://bowgl.com/work-style-reformation/>  
2020年12月22日アクセス

- [5] 日本における平均残業時間と残業のこれから  
<https://mynavi-agent.jp/dainishinsotsu/canvas/2018/02/post-42.html> 2020年12月22日アクセス
- [6] 残業について～不動産業界の平均残業時間は〇〇時間～  
<https://fudosan-career.net/column/secret/overtime>  
2021年1月11日アクセス
- [7] 不動産で残業が多い理由は？残業代についても詳しく解説！  
<https://takken-job.com/magazine/realestate-overtime/> 2021年1月11日アクセス
- [8] 不動産会社は残業が多いのは当たり前！現実には甘くない覚悟が必要！  
<https://sukepon40.com/2020/05/01/real-estate-companies-often-work-overtime-reality-needs-to-be-prepared/> 2021年1月21日アクセス
- [9] サービス残業の実態と問題点、対策とは？  
<https://next.rikunabi.com/tenshokuknowhow/archives/9976/> 2021年2月3日アクセス