

## 社労士が解説、長時間労働のない職場づくり(第3回)

### 長時間労働をしている社員へのアクション

2021.02.16



連載第2回では長時間労働削減の具体的な手段として、「許可制」を紹介しました。しかし、こうした制度を設けるだけでは根本的な解決にはなりません。長時間労働している社員に対して、会社側が評価などでアクションを起こす必要があります。

私がまだ20代で会社員をしていた頃のことです。「〇〇さんの人事考課がかなりいいように感じるのですが、どのようなことを人事考課の対象にしているのですか」と上司に尋ねたことがあります。すると、その上司は、「あいつは毎日遅くまで残業しているから」と答えました。

それを聞いた私は憤りを感じつつ、「果たして残業をしている社員が会社にとって良い社員なのだろうか」と疑問に思いました。実際にその人が有能であったかどうかは別にして、時間外労働が長いことを人事考課の対象にすることは正しいことなのでしょうか。今回は、時間外労働とその評価、そして、長時間労働をしている社員に対して、会社が取るべき対応について説明します。

#### ●事例1 時間外労働が多い社員について高い評価をしている

A社の社員Bは賞与の人事考課でB査定を受けました。一方、同期で同じ部署で働く社員CはA査定でした。この査定に納得がいかなかったBは、直接上司に掛け合っ、査定項目について問いただしたところ、「Cは毎晩10時頃まで働いていて頑張っているから」と言われました。Bは納得がいかず、会社を辞めようかと考え始めました。

#### ○時間外労働をする社員をプラス評価しない

社員Aと社員Bがいるとします。Aは、毎日時間外労働を3時間ほどして帰社します。一方、Bは、ほとんど時間外労働をすることはありません。こんなとき日本の多くの会社は、時間外労働をしているAのほうを「頑張っている」「よくやっている」と評価します。果たしてこれは正しいでしょうか？

仮にAに与えられた1日当たりの業務量とBに与えられた1日当たりの業務量が同じだったとします。このとき、Aは、Bとまったく同じ量の仕事を、Bより3時間もオーバーして終わらせていることとなります。もちろんAには時間外労働分の賃金が支払われ、Bには支払われません。

具体的な数字を例に出すと、AとBの1日の賃金を8000円とした場合、ある仕事をBは8000円で終わらせるのに対して、Aは「8000円+1000円(1時間当たりの単価)×1.25×3時間=1万1750円」もかけて終わらせていることとなります。このような場合、本来優秀で、会社のために貢献しているのはBのほうではないでしょうか。しかし、どういわけかAの賃金のほうが高くなってしまいます。

つまり、時間外労働をする社員が有能な社員、会社に貢献している社員ではないということです。できない管理職に限って、人事考課のときに「あいつはいつも時間外労働をしているから」と、「時間外労働をしていたこと」を評価対象にしがちです。しかし、よく考えると時間外労働をした社員は、その能力に関係なく時間外労働した分の賃金をしっかり受け取っています。従って、改めて評価して賃金を上積みする必要はないのです。

現在の日本の割増賃金の考え方は、物を製造するブルーカラーを基準に考えられたものです。つまり、時間をかければかけるほど製品が生まれる。言い換えれば、社員が時間をかけて働けば働くほど会社の収益が上がる。だから、法定労働時間を超えて働いた分には、それなりの割増賃金を支払いなさい、というわけです。

しかし、この考え方は、俗にいうホワイトカラーには適しません。ホワイトカラーは、いかに与えられた業務を効率よくこなしていくかが勝負です。そこで、一定の要件を満たしたホワイトカラーについて、36協定や時間外・休日・深夜の割増賃金の支払い義務などを除外する「特定高度専門業務・成果型労働制(高度プロフェッショナル制度)」が設けられることになったわけです。

「時間外労働をしている社員」イコール「できる社員」ではないことを、会社は理解しておく必要があります。その上で、会社は、本当にできる社員を評価する制度を構築しなければなりません。現在の日本の法律では、法定時間外労働に対しては割増賃金を支払わなければなりません。これは、労働基準法で規定されていることですからいたしかたないことです。その上で、例えば、時間外労働が少なく、しっかり業務をこなしている社員については賞与を上積みして調整するといった、正しい評価ができる仕組みを作る必要があります。

時間外労働を把握したらアクションを起こす… 続きを読む