

経営者の成果感覚と従業員の時間感覚

## 残業問題の“底”に横たわるもの

◇◆◇ “店長” 残業手当支払い命令事件の教訓？ ◇◆◇

### ◆本レポートの内容◆

- |                           |         |
|---------------------------|---------|
| 【1】“成果”感覚の経営者と“時間”感覚の従業員  | ..... 1 |
| 【2】“責任ある地位”につく“時間”感覚者の問題  | ..... 2 |
| 【3】忙しいからではなく“不安”だから働き過ぎる？ | ..... 3 |
| 【4】上が“判断”を示すまで下の“安心”はない？  | ..... 4 |
| 【5】“悲鳴”を“早期発見”する環境形成が必要   | ..... 5 |

大手ハンバーガーチェーンの店長にも、いわゆる残業手当の支払いが必要だという判決が出て、“残業問題”は一層“複雑”になってきた。

しかし残業を“現象”からではなく“底流”からとらえ直してみると、何をすべきかが徐々に明らかになる。そして残業問題が、人材の消耗や組織のトラブルに化けて成長力を害することも避けられる…。

経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

ときめきレポート40号



# 【1】“成果”感覚の経営者と“時間”感覚の従業員

## 1》“成果”感覚と“時間”感覚のギャップとは…

たとえば、いわゆる“散髪”を行う理容店で、鏡の前に座った客が、希望する髪型を決められず、結果として1時間も時間をロスしても、理容店経営者の収入は増えません。事業は“時間”ではなく“成果”で動くものだからです。

しかし、その理容師がたまたま従業員で、1時間のロスのために“残業”が発生したとすると、法律上は、

### その従業員は残業手当という追加収入を得る

ことになります。“成果”ではなく“時間”が収入を増やしたわけです。しかも、その従業員の“残業手当”は、理容店の収入から支払うわけで、決して“客”からとれるわけではありません。そして、この“業績”感覚と“時間”感覚のギャップが、しばしば、**経営者と従業員の間の“溝”**を意識させるのです。

## 2》大手ハンバーガーチェーンの“店長残業”問題

特に最近、話題になった大手ハンバーガー店やコンビニの、

### “店長”の残業手当支払い問題の背景

には、こうした“感覚ギャップ”が潜んでいるような気がしてならないのです。そこで、以下、こうした意識ギャップの問題が、どのような問題を引き起こすのか、そしてその問題をどのように軽減するかについて取り組んでみたいと思います。

その前に、大手ハンバーガー店の残業手当支払い命令判決の概要を押さえておきましょう。

## 3》メディアで報道されたのは…

メディアで報道されたのは、日本マクドナルドの店長が起こした“過去2年分の残業代と慰謝料支払い”訴訟の東京地裁判決（2008年1月28日）で、

1,350万円の請求に対して約755万円の支払いが命じられたものです。

もちろん、これは“店長”という管理監督者にも残業代を支払えと言う命令ではありません。肩書は“店長”でも、

### 実質的には管理監督者とは言えない

から、残業代を支払わなければならないとされたわけです。

では**“管理監督者”としての実質**とは何なのでしょうか。



## 【2】“責任ある地位”につく“時間”感覚者の問題

### 1》管理監督者とは何者？

同判決では、店長が“経営者と一体的な立場にあり、出退勤の自由や賃金などで一般労働者に比べて優遇されているかどうか”が争点になったようです。そして、

**アルバイト採用以外の人事権がなく、店の運営もマニュアルで規定されており、出退勤の自由がない上に、一部の部下より賃金が少ない（優遇がない）**

として、実質的に管理監督者とは言えないとされたわけです。

もちろんその背景には、休日出勤を含めた長時間労働の“実態”に対する裁判官の心証もあったのでしょうが、同様の例は、コンビニや洋服チェーンなど、多数みられるようです。

### 2》今日的マネジメント課題

中堅中小企業でも、『管理監督者の残業手当支払』に関する訴訟問題は実際に起きていますし、身近なところでは、

**従来休日に行っていた社内研修で休日出勤手当を請求された  
年俸制の従業員が残業代を受け取れる職務への異動を求める**  
などという話もあり、決して“対岸の火事”でもないようです。  
そして、裁判やトラブルに至らなくても、こうした“問題”には、今後のマネジメントを考える上で重要な“要素”が横たわっているように感じます。そこで上記事件を材料に、今日的なマネジメント課題を探ってみたいと思います。なお、以下の分析は“仮説”であって、実際の店長事件と直接関係はありません。

### 3》“人”の問題を考える重要視点

“人”の問題を考える上で、非常に重要なポイントの1つは、  
**“限度をわきまえる”あるいは“終点を見つける”難しさ**  
です。私たちにはどうしても、“もっと良くしたい”という欲求や“これで大丈夫だろうか”という不安が付きまといます。そのため、誰かに

**『もうここまででよい』とか『そこでやめろ！』**  
と言われないと、なかなか“止まれない”という性格をなかなか脱しきれないのでしょう。

もちろん、誰もが働き過ぎるわけではありませんが、責任ある地位につくと、なかなか際限が見出せないのも事実なのです。



# 【3】忙しいからではなく“不安”だから働き過ぎる？

## 1》不安への対処法が違う？

今回話題になった店長が、どんな働き方をしていたかは、知るよしもありませんが、一般的に、まじめな人ほど、

### ついつい際限なく働いてしまう

のは、否定できない事実でしょう。それは常に“責任”には、それが果たせるかどうかという“不安”が付きまとつからです。

その際、“成果”感覚の経営者なら、不安を解消するためには“成果”を出さなければならぬと考えますし、“成果”が出れば、それがそのまま余裕に変わります。

ところが“時間”感覚で働く従業員的店長が“不安”に襲われた場合、“成果”で自分をコントロールするのが難しく、

### 時間の限界まで働くことで“不安”に対処する

傾向があつても不思議ではないのです。

## 2》“帰れる”安心感？

しかも、店の従業員には“店長”が『そこまででいいから、早く帰れ！』『無理するな！』と言えますが、店長にはそれを言ってくれる人がいません。自分が納得できなければ帰れないのです。

残業や働き過ぎが問題になった時には、ほとんどいつも、残業手当の未払い問題や過労死などの“現象面”ばかりにスポットが当たりますが、マネジメント課題としては、

### 『帰っても大丈夫』という安心感の形成

という目に見えない側面も大切なのではないかと思うのです。

## 3》重要なのは“不安”解消の突破口

一般に“時間”感覚の中で働くことに慣れた従業員は、限界を超えて働くことで、

### 自分は精いっぱいやっているのだ

と自分自身に言い聞かせることが少なくありません。そして、仕事を離れると気が氣でなくなつて、落ち着かないのです。

もちろん、それは“何が成果につながるか”が分かっており、そのため“どこで手を抜くか”が見える経営者にはない傾向で、

### むしろ“不安”解消の突破口が見えない従業員の“悲鳴”

なのかも知れません。異常残業が従業員の悲鳴であると考えれば、“人”マネジメントの視点も少し変わるものではないでしょうか。



## 【4】上が“判断”を示すまで下の“安心”はない？

### 1》広告代理店A社のB君

たとえば、広告代理業のA社でも、広告企画員のBさんが、なかなか帰ろうとしません。休日にも自主的に出勤します。社長は、当初は『熱心だなあ』と感じていたのですが、よくよく観察すると、何度も何度も同じ案件のチェックと修正を繰り返しているのです。『これで大丈夫か』という不安が、異様な形で同じ仕事に向かわせるのでしょうか。

放置すると心の病になるかも知れません。そこで社長は、Bさんの残業が増えたら、その仕事内容をチェックして

ここは“OK”で、そこは“要修正”と白黒をはっきりつけるように努めているのだそうです。

社長がOKの判断を下せば、企画員は“安心”します。

### 2》園芸業C社の担当者

園芸業のC社でも、驚くほど集中して植物の世話をする人がいたそうですが、その人は、ある日突然、辞めてしまいました。『自分には責任過重で務まらない』と言うのです。

C社の管理者は『別に放っておいても育つものばかりなのに…』と疑問を隠しません。辞めた人は、管理者ほどの見識がなく、商品である植物を枯らしてはいけないという不安に“決着”をつける“業務終点ポイント”を見出せなかつたのでしょうか。

『超長時間労働だったから、訴えられるかと心配した』とC社の社長は胸をなでおろしておられましたが、

社長や管理者には初步的に見えた業務内容で徹底指導が必要だったのではないかと思います。

### 3》その“残業”に意味があるか？

残業は“忙しい”から発生するとは限りません。そして、もちろん、残業が増えたから利益が増え、事業が成長するとも限らないでしょう。逆に、過剰な“**不安解消型残業**”が、従業員の心身を消耗させ、成長へのエネルギーを害しているかも知れません。

特に、仕事の内容や顧客の要望が複雑になっている昨今では、まさに外出の後で自分の家の鍵を掛けたかどうかが気になって、何度も引き返してしまうように、同じことを繰り返して、結果として残業になっていることも少ないとは言えないのです。



# 【5】“悲鳴”を“早期発見”する環境形成が必要

## 1》悲鳴を聞いて早期に対処？

では、どうすべきなのでしょうか。まずは“悲鳴”を聞いて早期に対処する環境の形成が必要でしょう。つまり、

### ①自宅労働も含め残業の実態を明確に把握する

ことをベースに、労働時間が目立って長い従業員の

### ②業務内容をチェックし、OKな部分にはOKを出し、

不足部分は完成までの手順と日程を指導する

ことが重要だということです。

“手間”に見えるかも知れませんが、過剰な不安状態は心の病気のようなもので、早期発見、早期治療に心がける方が、限界を超えた時に発生する“労災”や“閉じこもり症”、あるいは“経営陣への攻撃”などよりも軽微な対応で済むはずなのです。

## 2》成長の原動力を害しないために

松下幸之助氏は『事業をしていて不安を感じるなら、その不安を忘れるほど働き続けなさい』という趣旨の話をされたそうです。事業を軌道に乗せるまで、ほとんどの経営者の皆様がそうだったのではないかと思います。

しかし、“事業を軌道に乗せる”状況が必ずしも実感できない従業員には、**不安を忘れさせるための労働は単なるエンドレス作業になりがち**なのです。このポイントを念頭に置けば、過労死や心の病の要因を早期に発見することもできるでしょうし、残業代云々の社内トラブルも避けることが容易になるはずです。

そして何より、

何度も同じことをしてエネルギーをすり減らすのではなく

余力を新しい仕事に向けて、自分も組織も成長させる

原動力を、一人一人が持ちやすくなると考えるわけです。

## 3》制度の整備も怠りなく！

以上、残業問題をやや別の角度から見て行きましたが、残業に関する**就業規則整備**や**トラブル回避のマネジメント**も、もちろん欠かすことはできません。残業等に関することで、気になることがございましたら、ご遠慮なくご相談ください。すでに申し上げたとおり、トラブルは病気と同じで、早期発見に越したことはないからです。

以上

