

事例②

アズビル

法定を上回る労働時間管理の基準を設け、 「仕組み」「人員」「制度」面の施策と 全社の文化・マインドの改革を実施

取材対応者：人事部 健康経営推進担当部長 三島泰史氏

人事部 人事労政グループマネジャー 石井達雄氏

ポイント

- ①**長時間労働対策の概要**：2016年に働き方改革を開始し、長時間労働対策に取り組む。「仕組み」「人員」「制度」の3側面から施策を実施し、併せて文化・マインドの改革も行う
- ②**働き方時間**：法定より厳しい労働時間管理の基準として「働き方時間」を設定し、管理専門職層も時間管理の対象とする
- ③**具体的な施策**：「仕組み」面では、事業所間の相互支援体制とバックオフィスを整備。「人員」面では、中途採用を強化するとともに、新卒新入社員の育成を兼ねて、現場に新入社員を3年間配置。「制度」面では、業務の繁閑等に合わせた「顧客対応勤務・現場対応勤務制」を導入
- ④**文化・マインドの改革**：“時間に頼る働き方”から“効率を意識して短い時間で成果を上げる働き方”への転換を図る。①上司、②同僚・職場、③本人が三位一体となった取り組みを進める

1. 長時間労働対策の 取り組みの推移

2016年に「働き方改革」を開始。
法定より厳しい目標を設定し、
多様な施策を展開

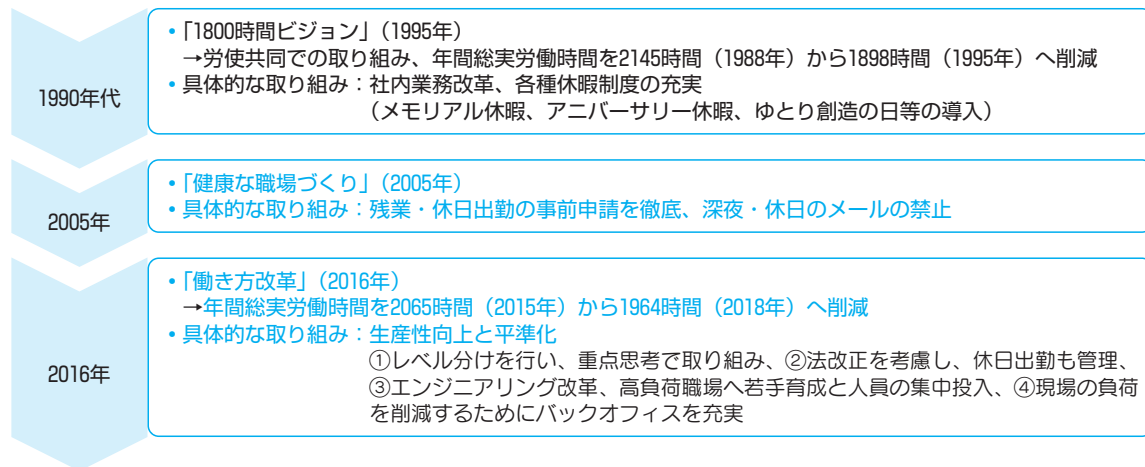
【1】「働き方改革」開始(2016年)以前の取り組み

アズビルでは、社会的な要請と柔軟な顧客対応の観点から長時間労働対策を重要な課題の一つと位置づけ、1990年代からさまざまな取り組みを行ってきた【図表1】。取り組みの背景には、主幹事業の一つであるビルディングオートメーション部門においては、建物の竣工間際は作業負荷が非常に

高くなるという事情がある。また、ビルの施工現場やプラントのエンジニアリング現場などでは労働負荷も大きく、長時間労働は常に課題となっていた。

90年代には、年間総実労働時間を1800時間に抑える「1800時間ビジョン」を掲げ、業務効率化を進める観点から当時普及し始めたパソコン等の機器へ投資するとともに、各種休暇制度の充実を図った。また、「ゆとり創造の日」（ノー残業デー）を設定するなど、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた施策を実施し、95年時点では、88年との比較で年間総実労働時間を200時間以上削減している。

図表 1 長時間労働削減の取り組みの推移



しかし、こうした取り組みが一段落した2000年前後から労働時間が増加傾向となったことを受け、05年に「健康な職場づくり」の取り組みを開始した。同社では労働時間を自己申告制で管理していたため、自身の判断で残業や休日出勤を行う社員が見られた。そこで、あらためて“残業は会社から指示されて行うもの”という原則に沿った運用とするため、残業・休日出勤の事前申請や深夜・休日の業務メールの禁止などを徹底した。

【2】「働き方改革」の開始と「働き方時間」の設定

長時間労働削減の取り組みを継続してきた同社だが、「健康な職場づくり」の取り組み開始から10年が経過した2016年時点では、年間総実労働時間が2000時間を超えるなど、長時間労働の傾向が再び強まっていた。そこで、生産性の高い職場をつくり、社員のワーク・ライフ・バランスを充実させることを目的に、2016年11月、独自の「働き方改革」を開始した。働き方改革を行う目的や会社としての方向性、社会的な背景などのメッセージを発信し、本格的に動き出した。

2019年からは、健康かつ幸せに働くことができる職場づくりとして、「健幸経営」をキーワードにした取り組みを行っている。同社における働き方改革は健幸経営の一環として長時間労働対策や職場環境の改善などを行うものと位置づけられる。労働基準法（以下、労基法）および同法に基づく労働組合との36協定の厳守を前提としつつも（法令遵守）、法定より厳しい独自の基準を設け、その基準をクリアすることで（手段）、ワーク・ライフ・バランスと心身の健康を確保すること（目的）へとつなげていく[図表2]。法定より厳しい基準としては、独自の「働き方時間」という概念を取り入れており、法令遵守の観点から測定している「36協定/見守り基準の時間」と併せて管理運用し

CORPORATE PROFILE

1906年の創業以来、計測と制御の技術を基に「人を中心としたオートメーション」を追求してきた。2012年4月、株式会社山武からアズビル株式会社に社名変更。「ビルディングオートメーション」「アドバンスオートメーション」「ライフオートメーション」の三つの事業を推進し、オフィスや生産現場、生活等のさまざまな場面で人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献している。

<https://www.azbil.com/jp/>

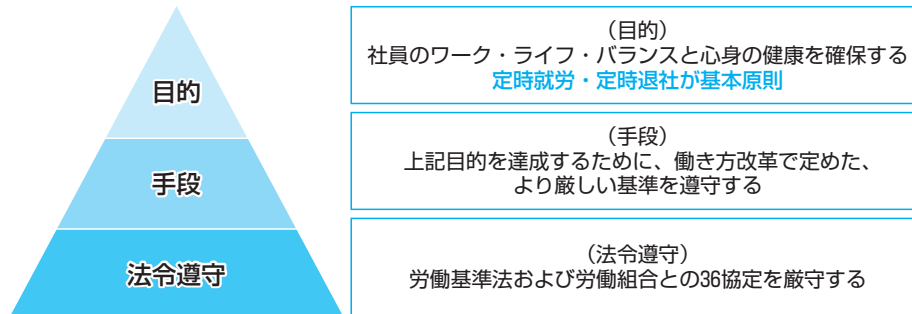
本社 東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビル

資本金 105億2271万6817円

従業員数 9607人（連結）

（2019年3月31日現在）

図表2 同社における「働き方改革」の概要



図表3 働き方時間と36協定/見守り基準の時間

	働き方時間	36協定/見守り基準の時間
計算方法	平日残業＋休日出勤（所定・法定）－代休取得日数×7.917（7時間55分）	1日8時間、週40時間を超過した分をカウント（ただし、法定休日の出勤時間分を除く）
集計目的	ワーク・ライフ・バランスの向上（独自の取り組み）	労働基準法の遵守
《主な差異》		
法定休日（日曜日）	法定休日の労働時間を計算に含める	- 法定休日の労働時間を計算に含めない - 労働日数は別途カウントする
1日のカウント方法	所定労働時間（7時間55分）を超える部分からカウント	法定労働時間（8時間）を超える部分からカウント
祝日	考慮に入れない（＝その週の所定休日に出勤すると、その分カウントされる）	週40時間のカウントでは、有給休暇取得分・祝日・代休休暇分が除かれる（＝その週の所定休日に出勤しても、8時間までカウントされない）
有給休暇		
代休休暇	代休休暇の取得時間は、平日・休日の残業時間と相殺可能	

ている[図表3]。

働き方時間とは、法内残業を含む残業時間と法定休日の労働時間を合わせ、そこから代休分を控除した、独自の労働時間管理指標であり、「平日残業＋休日出勤（所定・法定）－代休取得日数×7.917（7時間55分）」で計算される。

「16年当時から、労働災害認定上の『過労死ライン』として1ヵ月80時間ないし100時間という基準が通達等で示されていましたが、今後労働時間に関する法規制がさらに厳しくなる可能性を見越して、法定を上回る基準である『働き方時間』の考え方を取り入れました。一方で、申告時間ベースの管理を強化するあまり、サービス残業や持ち帰り残業などの法令違反が発生することは避けな

ければなりません。この点については、特に意識の徹底や運用方法に注意を払いました」（三島氏）

【3】長時間労働対策の3ステップ

同社では、定時就労・定時退社を目指す効率的でメリハリのある働き方によってワーク・ライフ・バランスを実現する観点から、①残業の限度時間（目標）の設定、②目標達成に向けた施策の実施、③取り組みの進捗^{しんちょく}管理と定期的なフォロー——の三つのステップで取り組みを進めることとした[図表4]。

まず、①残業の限度時間については、働き方時間が「月45時間以上」の場合を長時間労働と定義し、2016～18年度の間に、管理専門職層を含む全

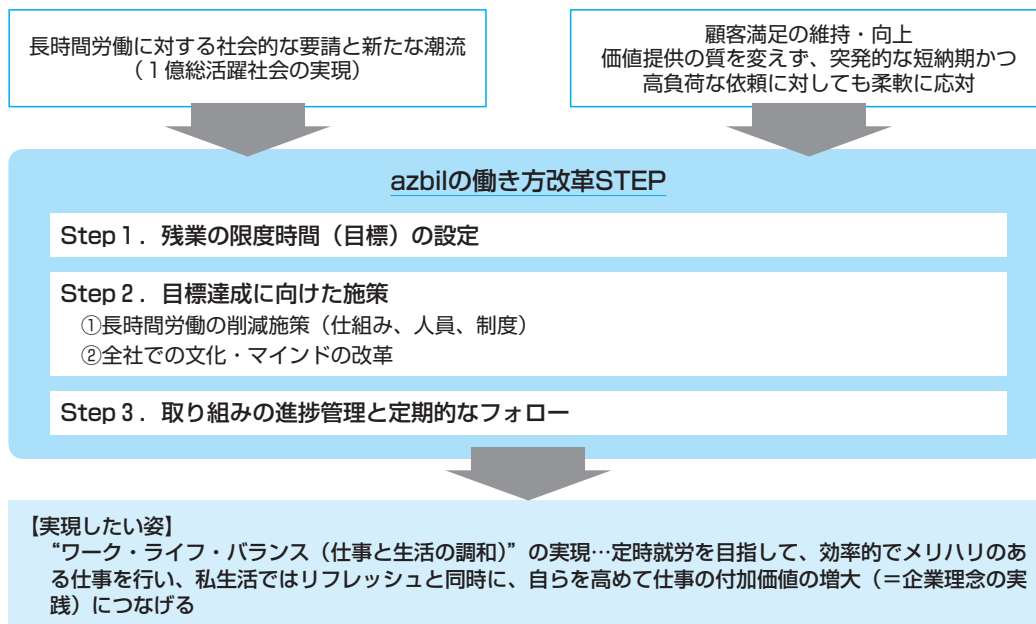
員が月45時間以内とすることを目標とした。その上で、各職場を、目標達成の困難度に応じて、特に残業の多い職場を「レベル3」（困難度：高）、次に残業の多い職場を「レベル2」（同：中）、現状でも月45時間超の者がほほいない職場を「レベル1」（同：標準）と3段階に区分している。働き方時間の上限目標は、レベルごとに段階的に月45時間以内を目指す形で設定した[図表5]。例えば、困難度「高」のレベル3職場では、16年度は月80時間以内、17年度は同60時間、18年度は同45時間と漸減させていくという目標設定を行っている。

「レベル3は、ビルの施工現場などで働いている施工管理職や、プラントエンジニアリングに従事

する部門などが多くなっています。これらの部門は、お客さまや他の事業者さまと連携して業務をしていることもあり、自分たちだけで仕事をコントロールすることが難しい側面もあります。そのため、いきなり月45時間以内を目指すのではなく、80時間、60時間、45時間と段階を踏んだ目標を設定しました。一方で、取引先などの理解を得るべく、経営層とともに『働き方改革を協力して進めませんか』といった説明に足を運びました。この背景には、建設業界は5年の猶予期間があり、密接に連携しなければならない同業他社の取り組みがまだ進んでいないことがあります。

一方で、本社勤務の者やスタッフ部門に関しては、月45時間を超えるケースがまれなため、16年

図表4 長時間労働対策の概要



図表5 働き方時間の月当たり上限目標

－時間－

（目標達成の困難度）	レベル3 （高）	レベル2 （中）	レベル1 （標準）
2016年度上限	80	60	45 （スタッフは30）
2017年度上限	60		
2018年度上限	45		

[注] 「スタッフ」とは経理や財務、人事などの部門を指す。

度から目標を月30時間以内とし、より生産性を上げることが意識して取り組みを進めていきました」(三島氏)

次に、②目標達成に向けた施策の実施については、「仕組み」「人員」「制度」の3側面から実施し、同時に全社での文化・マインドの改革も進めていく。その後、各本部と事業会社(カンパニー)、本社で開催している「働き方改革会議」(詳細は3. [3]を参照)で③取り組みの進捗管理をし、実態に合わせて定期的にフォローする。

以下、16~18年度までの具体的な取り組みを見る。

2. 長時間労働対策の具体的な施策

「仕組み」「人員」「制度」の3側面から施策を展開

【1】「仕組み」面の取り組み

同社はカンパニー制を採っており、主要な事業は、ビルシステムカンパニーやアドバンスオートメーションカンパニーといった事業体が運営している。各カンパニーは全国各地に事業所を構えているが、仕組み面の取り組みでは、これらの事業所が相互に連携し、事業所をまたぐ支援体制を確立した。また、施工管理職、サービス職、営業職の社員を支援するバックオフィスも充実させている。

(1)事業所をまたぐ相互支援体制の確立

ビルの施工管理などを行う業務の場合、数カ月先の工事・作業の予定を把握・管理しているため、これを事業所間の要員管理に生かすことも可能となる。同社の場合、例えば施工管理を行う技術本部では、部長クラスが登録する工事の予定や、社員個人ごとの3カ月先の就業状況予測などの情報を収集・管理することで事業所ごとの繁閑を把握できるため、比較的落ち着いた事業所から応援が必要な事業所へ、事前に人員を増員する相互支援体制を構築した。また、受注タイミングを調整することで、負荷の平準化を図っている。

「データの収集・管理と増員計画は全国単位で行っているため、特定の事業所や人に、局所的に負荷がかかる状況にはなりません。長時間残業の発生リスクは低減し、働きやすさの向上にも寄与しています」(石井氏)

(2)バックオフィスによるお客さま対応の社員の支援体制

従来、営業職、サービス職の社員は顧客との打ち合わせ・折衝に加え、報告書や見積書などの資料の作成までを1人で行っていた。これらの事務作業を行うに際し、バックオフィスが支援に入ることで、効率的に仕事ができる環境を整備している。同様の取り組みは施工管理職でも行っている。

「営業やサービスの担当者が直行直帰できるように、内勤者の能力向上や効率的な業務遂行に役立つツールの導入など、営業職やサービス職をサポートする体制を整えました。例えば、“営業担当者が顧客との打ち合わせ後にメールで送付した情報を基に、サービスメーターの報告書をバックオフィスが作成する”といった形です。個人が担うコアの業務を明確にし、重要な業務とそうではない業務を切り分け、顧客と接する部門の負荷軽減に注力しています」(石井氏)

【2】「人員」面の取り組み

人員面の取り組みとして、若手社員の育成を兼ねて、新入社員を入社から3年間、ビルの施工現場などの高負荷職場に配置している。この取り組みは、現場の負荷軽減に加え、営業職への配属を予定して採用された場合でも、施工現場の実情を知る機会を設け、配属後の仕事に生かす狙いもある。

「ビルの施工管理などは高負荷職場の一つですが、採用人数を増やすことは容易ではありません。そこで、若手育成と絡めた形で増員を図るため、新入社員を応援要員として現場に配置しています。

当社では、職種ごとに配属先がはっきりしている

ので、営業職の社員が現場で作業することはほとんどなく、同職にとって、自分たちが扱っている製品がどのように使われているのかを正確に知る機会がないという課題もありました。そこで、若いうちに現場を経験し、現場の作業で何が課題となっているのか、顧客との折衝が後工程にどう影響するのかなどを体感してもらい、仕事の進め方の改革につなげることを期待しています」(三島氏)

また、こうした若手社員のサポートをするために、ベテラン社員がアドバイザーとなり、指導や面談などを積極的に実施するなど、フォロー体制を整えている。

「現場に行った若手社員は、右も左も分からない状態です。きちんとフォローしないと、モチベーションの低下や退職につながりかねません。そこで、若手育成部会が中心となり、現場経験の豊富なベテラン社員が重点的に若手社員を支援する3カ年スキルアップ目標シートを作成し、そのスキルレベルを定期的にチェックする仕組みをつくるなど、フォローできる体制を整えています。もちろん、人事も積極的に相談に乗っています」(石井氏)

【3】「制度」面の取り組み

制度面の取り組みとして、業務の繁閑等に合わせた柔軟な働き方を可能とするため、「顧客対応勤務・現場対応勤務」を導入している。これは、顧客対応や現場の必要に応じて、上司の承認を経て出退勤を柔軟に決められる制度である。

原則として、始業時刻と終業時刻につき前日までに予定を登録する。業務の都合によって当日に変更することも可能だが、ルーズな運用とならないよう、登録した時間の範囲内で勤務することを基本としている。

また、営業職など夜間勤務が発生しない部門については「コアタイム」(始終業時刻を収めるべき時間帯)を設けているが、ビルや工場などの現場で勤務する部門の場合、夜間勤務もあり得るため設けていない。

「例えば、現場で検査の立ち合いをするケースだと、実際に要する時間は2～3時間だけのこともあります。この場合、所定の7時間55分働くために、例えば立ち合い時間の前後に出社して仕事することは非効率なので、必要な時間だけ勤務して、仕事が終われば帰ることができる仕組みとしています」(石井氏)

3. 労働時間・働き方に対する意識改革と進捗管理

文化・マインドの改革を並行し、
時間に頼る働き方からの転換を図る

【1】全社での文化・マインドの改革

(1)効率を意識した働き方への転換

仕組みや人員、制度の面で施策を講じると同時に、働き方に対する社員の意識を変えるため、全社での文化・マインドの改革にも取り組んでいる【図表6】。ワーク・ライフ・バランスを実現し、会社と社員がともに成長していくためには、“時間に頼る働き方”から“効率を意識して短い時間で成果を上げる働き方”に転換する必要がある。このような働き方を全社で進めていくために、人事が起点となり、説明会の開催やメッセージの発信などを行っている。

「カンパニーによっては、カンパニー社長が全国の支店に行って、その支店にいる全社員に対し、文化・マインド改革の趣旨や目的を説明し、『ダラダラ残業するのではなく、限られた時間の中で集中して、効率を意識して仕事をしましょう』とメッセージを伝えています」(三島氏)

(2)具体的な取り組み

文化・マインド改革を進める上で、①上司(管理専門職層)、②同僚・職場、③本人への施策が三位一体となった取り組みを実施している。

①上司への施策としては、「会議に係る資料の作成において部下に必要以上の過剰な要求をしない」

「面談等でコミュニケーションを取り、仕事の進捗が遅い部下をサポートする」など、マネジメント面での意識改革を図っている。

「管理職と部下が同じ場所にいるわけではない施工管理の現場等では、1カ月に数回程度しか部下と連絡を取らないマネージャーもいました。ですが、今ではほとんどのマネージャーが毎日一度は連絡を取り、進捗とともに、残業せずに帰ることができるかを確認しています。マネジメント面の負荷もありますが、人事考課において、生産性改善に関する設定目標については加点評価する制度を導入しており、上司への動機づけとして一定の効果を上げています」（石井氏）

②同僚・職場への施策としては、水曜日と金曜日は定時で退社するなど、早帰りの風土づくりを行っている。③本人に対する施策としては、「仕事に取り組む前に、今日1日の計画、目標を立てる」「計画を立てる際は、できる限り区切りをつける」「資料の色使いなど必要以上には細部にこだわらない」など、効率よく仕事を進めるためのポイントをまとめ、周知している。また、同社は業績連動賞与と制度を導入しており（本誌第396号－19. 2. 8）、生産性向上により利益が上がった場合、賞与で還元される仕組みを取り入れていることも、残業削減へのインセンティブとなっている。

【2】勤怠入力と残業の事前申請ルール

(1)勤怠入力画面で入退室とパソコンの使用時間を表示

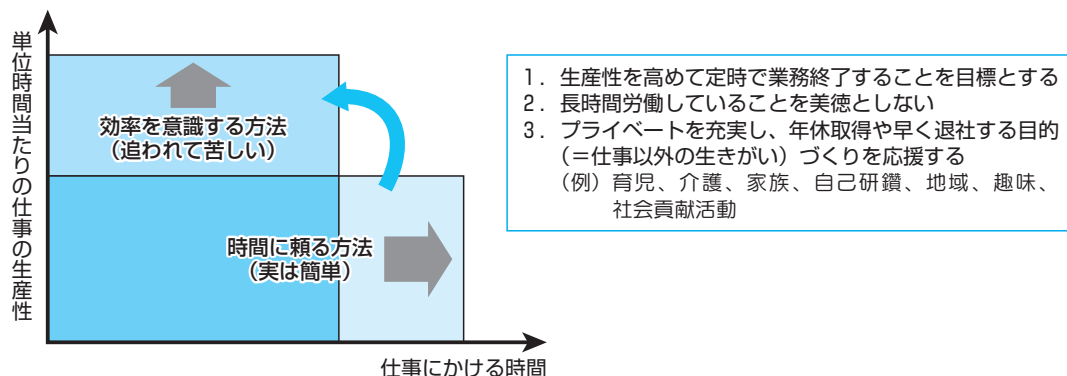
同社の労働時間管理は基本的に自己申告制だが、加えて、入出門の時刻とパソコンの使用時間も記録している。自己申告の出退勤時刻とこれらの記録に乖離^{かいり}がある場合には、入出門であれば30分、パソコンの使用時間であれば10分を目安として、その理由を個別に確認する。乖離がある場合でも、「労働組合の活動をしていた」「部活や同好会で集まっていた」などの理由が確認できれば、その上で自己申告の時間が適正かを判断する。

また、この二つの時間の記録は、勤怠入力画面に表示しており、各人はそれを見ながら出退勤時刻を申告することとなる。

「入出門の記録は2010年の10月から、パソコンの使用時間は18年度から勤怠と連携させています。パソコンの私的使用を禁止しているため、使用時間の記録は仕事をした時間を正確に計るための参考となります。働き方改革を進める上での大前提は法令遵守ですので、残業削減のためにサービス残業をすることを防がなければなりません。勤怠の入力画面にパソコンの使用時間等の客観的な記録を表示することは、適正な時間を申告させることだけでなく、“残業を申告しない”という

図表6 文化・マインドの改革

目的：「長時間労働を行い成果を上げる」方法から、「業務の密度を高め、限られた時間で成果を上げる」方法への転換を目指す



一種の圧力がかかることを防ぐことも目的です。自己申告制を基本とし、その良さを残しつつも、法に違反することのないような仕組みとしました」(三島氏)

(2) 残業の事前申請ルール

2005年の「健康な職場づくり」の時期から継続している施策の一つに、残業の事前申請ルールがある。「残業は会社から指示されて行うもの」との原則の下、残業や休日出勤をする際には、その理由や残業する時間などを上司に説明した上で許可を得ることとしている。

「所定の終業時刻になると、終礼を行い、上司が残業するか否かの確認をします。基本的には事前申請としていますが、最低限、この終礼の際に上司の許可を得ることとし、許可を得ずに残業することがないように徹底しています。また、緊急時にどうしても休日対応する必要がある場合には、事後申請も認めていますが、必ず上司に報告して、許可を得る必要があります」(石井氏)

[3] 働き方改革会議

同社には、各施策の実施と取り組みの進捗管理、定期的なフォロー等を行う「働き方改革会議」がある。働き方改革会議は、カンパニーごとに開催する一方、全社レベルで協議する「働き方本部会議」も設けており、いずれも毎月1回開催している。

カンパニーごとの働き方改革会議では、若手育成と絡めた高負荷職場への人員配置など、具体的な施策の実施・運用、実績の共有と今後の施策の検討などを行っている。他方、働き方本部会議では、各カンパニー・部門の進捗状況を管理する。

働き方本部会議は、毎月、各本部・事業体による働き方改革会議の後に開催される。議長は同社社長で、CSR部門の常務、人事部門の常務や各事業体のカンパニー社長、残業時間の長い部門の部門長などが出席する。働き方本部会議では、部門

ごとにその月の実績と、それを受けて今後どういった施策を実施するのかなどを報告し、残業の多い部門の場合、より厳しく取り組むように指導されることもある。このように、働き方改革会議の中で、取り組み全体のPDCAサイクルを回している。

4. 2018年度までの成果

「働き方時間」での
月45時間超過者は約7分の1に減少

2016年度から働き方改革に着手した結果、「働き方時間」での月45時間超過者数は、18年12月時点で約7分の1にまで減少した[図表7]。目標達成の困難度が最も高いレベル3の職場で見ても大幅に減少しており、レベル2以下の職場ではほぼ0となっている。また、これは法定より厳しい「働き方時間」で管理した人数のため、法定外労働時間で把握した場合には、月45時間を超過するケースはさらに少なくなる。

「取り組みの結果、働き方改革の基礎である法令遵守を達成するとともに、法定以上の基準である働き方時間に基づいた目標を達成できる地盤も固まりつつあります。当社では年1回、社員満足度調査を実施していますが、働き方改革開始以前と比べ、仕事の負荷や休みやすさなど労働時間に関する項目の満足度は高まっており、特に休みやすさは10ポイント以上も改善しています」(石井氏)

5. 2019年4月以降の取り組みと今後の展望

法令遵守を前提としつつ、
法定を上回る
「アズビル労働時間管理」を導入

2018年度までは「働き方時間」で労働時間を管理していたが、2019年4月の労基法等の改正に伴い、法定外労働時間で管理する必要性がより高まったことから、二重の時間管理を避けるために、

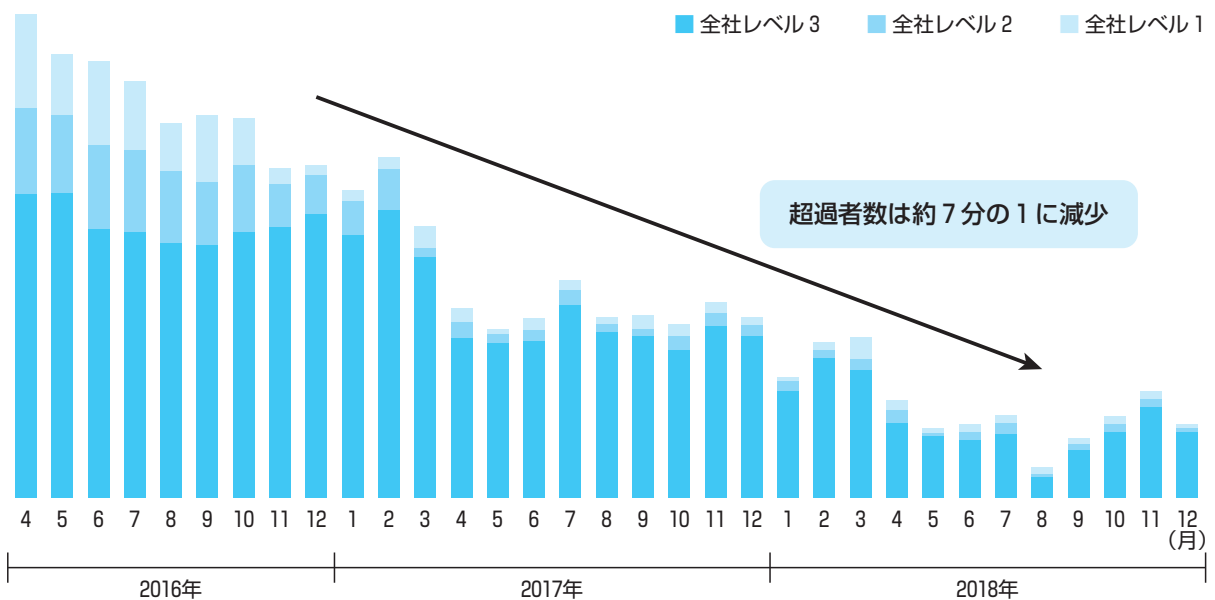
法定外労働時間の管理へと変更した。同時に、これまでの取り組みとの連続性を見るために内部管理指標としては働き方時間を使用し、かつ、その考え方を引き継ぎ、法定以上の目標達成を目指すために、新たに「アズビル労働時間管理」を指標として導入した[図表8]。アズビル労働時間管理では、法定外労働時間に「法定休日労働時間」を加算する。加えて、労基法上は労働時間の管理対象となっていない管理専門職層についても、労働安全衛生法の遵守やワーク・ライフ・バランスの

観点から、時間管理の対象に含めている。

2019年度のアズビル労働時間管理目標は、[図表9]のとおり。1カ月の法定外労働時間や特別条項の適用回数、管理専門職層の管理対象設定など、全般的に法定を上回る目標を設定している。

「法令遵守を前提としています、引き続きそれを上回る目標を設定することで、法令違反のリスクを軽減しています。特別条項を適用して月45時間を超過することも認めていますが、特別条項を適用できる仕事や条件も厳しく設定し、事前申請

図表7 働き方時間の月45時間超過者数の推移イメージ(全社)



図表8 働き方時間とアズビル労働時間管理

<働き方時間>

- 法定外労働時間に基づき、労働時間管理を実施
 - ・ただし、働き方時間については、部長以上が「働き方改革」の進展度合いを確認する（月45時間超過者が減少するよう見守る）内部管理指標として継続する
- ★いわば、法律カウントは「財務会計」、働き方カウントは「管理会計」

<アズビル労働時間管理>

- 労働安全衛生法および安全配慮義務等の観点から、アズビルの全社員をアズビル労働時間管理の対象とする（管理専門職層も、従来どおり管理対象）
- 法定休日労働時間を加算し、法定休日の出勤回数に上限目標を設定

図表 9 アズビル労働時間管理目標と労基法基準の関係

	アズビル労働時間管理目標 (労基法基準を厳守するための管理基準。 同基準の遵守を目指し勤怠管理を行う)	労基法(36協定)基準 (超過は法令違反となる、絶対に違反 することが許されない基準)
1カ月の法定外労働時間	45時間以内 ※45時間を超過する場合も、法定休日含む 法定外労働時間は60時間以内を目標	45時間以内(特別条項適用前) ※法定休日含む法定外労働時間は ①単月99時間以内 ②2～6カ月平均で80時間以内
特別条項の適用回数	5回まで ※実際に法定外労働時間が月45時間を超過 した段階で1回とカウント	6回まで ※実際に法定外労働時間が月45時間を超過 した段階で1回とカウント
特別条項の適用条件	・臨時的かつ特別の事情がある場合に限られる ・就労ワークフローによる労働組合への通告と同時に担当役員の承認が必要	・臨時的かつ特別の事情がある場合に限られる ・就労ワークフローによる労働組合への通告が必要
管理専門職層も管理対象か	管理対象(全社員同一基準)	非管理対象

のフローも整備しました。仮に申請があった場合でも、事由が適切か、適用を避けるために追加でできる施策はないか、対象者は適切かなどを厳正に審査します。

もちろん、厳しく運用する一方でサービス残業等が発生しないように、会社としても業務負荷の軽減や平準化等のさまざまな措置を講じていますし、社員が相談できる窓口を設ける、特別条項適用前に労働組合と事前協議するなど、丁寧にフォローしています」(三島氏)

6. 他社へのアドバイス

明確な目標設定の下、
PDCAサイクルを回し、
進捗管理を行うことが重要

最後に、長時間労働対策等の働き方改革に取り組む企業へのアドバイスを伺った。三島氏は「時間をかけてでも、PDCAサイクルを回して丁寧に進めることが重要」と話す。

「“これを実践すればすぐに残業削減できる”という特効薬はないと思います。当社の場合は、3

年間かけて一定の成果を上げることができましたが、働き方会議を中心に進捗管理や施策の改善を行うなど、PDCAサイクルを回して、地道に取り組んできた結果だと考えています。これを1年で達成しようとして無理に進めると、サービス残業などの不適正なことが起こりかねません。こうした歪^{ひず}みが生じないように、会社の風土や社員の意識改革にも力を入れ、社員が相談できる体制を整えたり、労働組合の関係者やカウンセリングの有資格者とともに社員から直接声を聞く機会を設けたりするなど、しっかりとフォローしながら進めるとよいのではないのでしょうか」

また、石井氏は「まずは明確に目標を決め、それに向けて施策を考える必要がある」と指摘する。

「施策ありきではなく、目標時間の設定が先決です。目標時間を決めると、ある意味で言い訳できなくなるので、“どこを改善すればよいか”“どういった仕組みが必要か”という建設的な思考になります。長時間労働対策はそう簡単に成果が上がるものではないので、明確な目標を設定し、絶えず進捗管理を行うことが重要だと思います」