

あなたの会社を倒産に追い込むのは、円高でも売上減少でもない。サービス残業を常態化させている企業体質と未払い残業代請求という地雷だ。その爆発を未然に防ぐため、会社としての組織改革に取り組むことが急務である。サービス残業という地雷はいまも爆発寸前だ。忍び寄る残業代支払倒産の危機をいますぐ回避せよ。

はじめに

「会社に散々こき使われた腹いせに未払い残業代請求で訴えてやる」「タイムカードのコピーがあれば過去2年間分の残業代を取り返せるらしい」いま会社からサービス残業を強いられて不満を溜め込んだ労働者が、未払い残業代請求の訴えを起こす例が増えている。

その背景には、「過払い金請求バブル」がもうすぐ終焉を迎えることも影響している。一部の法律事務所にとつて過払い金請求は、大きな収入源となる仕事だった。ところが2010年6月、過払い金発生の原因となつたグレーゾーン金利が法改正によつて撤廃されたのである。これにより、新たな過払いは発生しないことになつた。過払い金請求を中心にビジネス展開してきた法律事務所にとって、これは大きな収入源を失うこと意味する。そこで彼らが次に目をつけたのが未払い残業代請求だ。

経営者新書

伊藤勝彦
OGUNI KAZUHIKO小國佳代
OGUNI KAYO

「過払い金請求」
の次にくるのは
「未払い残業代請求」の時代だ!

サービス残業といふ地雷

未払い残業代
訴訟の時代に
備えよ!

今後、法律事務所が未払い残業代請求を喧伝し、労働者の意識を過剰に煽ることが考えられる。そうなると、過払い金請求のときと同じく「未払い残業代を取り返せ」という労働者の機運が一気に高まるだろう。その兆しがすでに現れてきているのだ。

ところが依然として経営者の危機意識は低く、就業規則や労務管理において法的に無防備な状態を放置している企業が少くない。経営の方はおそらく「うちの社員に限つて訴えを起こすことなんてありえない」と楽観視されているのだろう。あるいは、未払い残業代請求の時代が目の前に迫っている事実に気づかれていないのかもしれない。

サービス残業問題を突き詰めて考えると、労務管理の不在に行き着く。グローバル社会が到来し、経営環境はますます厳しくなる一方である。この激変する社会で生き残るため、社員の働きやすい職場環境づくりの大切さが忘れ去られているとすれば、すでに未払い残業代請求で訴えられる危険ランプが点滅していると考えていいだろう。

業績好調で利益が出ている経営状態のときは、職場環境の整備にそれほど意識を向けなくとも、組織の問題が顕在化することは少ないかもしれない。しかし、業績が曲がり角を迎えたとき、あるいは低迷しているとき、組織の問題は一気に表面化する。人間は気力体力が低

下しているときに限つて風邪をひく。だから、疲れているときこそ心身のメンテナンスと休息が求められる。会社も同じである。経営が思わしくないときこそ、社員の働きやすさ、快適な職場環境づくりに取り組むことで、予期せぬ問題発生を未然に防ぐことができる。

業績がよく人員増強を急いでいるような会社も安心はできない。規模拡大に意識が集中するあまり、労務管理が追いつかなくなると、どこかで社員の不満が大爆発してしまう。

とりわけ、本書のテーマもある「サービス残業」を社員に強要している状況がもしあれば、経営者がリーダーシップを發揮して、いますぐ状況改善に着手すべきである。いつ社員に訴えられてもおかしくない時代が到来しているのだ。

本書では、サービス残業という悪しき習慣を組織に埋まる「地雷」にたとえ、その発生原因、爆発した際の対処の仕方、爆発を未然に防ぐ方法について詳しく述べている。なかでも、経営の方々が勘違いしがちな労働基準法（以下、労基法）のポイントや、見落としがちな労務管理の整備方法などについてページを割いた。その狙いは、経営の方に1日でも早くサービス残業問題に気づき、対処していただくことにある。その対処を早く開始しなけ

れば、自分で撒いたサービス残業の地雷を自分で踏み、爆発させてしまいかねない。

本書がサービス残業という地雷を取り除き、企業風土を改善するための一助となれば幸いである。

2011年2月

弁護士 伊藤 勝彦

サービス残業という地雷 目次

はじめに

序 章 会社を倒産させるサービス残業という地雷

未払い残業代請求時代の到来

会社を倒産に陥れるサービス残業という悪しき習慣

「未払い残業代請求」はすべての会社に静かに埋まる地雷

忍び寄る残業代支払倒産の危機

「未払い残業代請求バブル」に巻き込まれるな

第1章 サービス残業の地雷はどの会社にも潜んでいる

サービス残業という地雷はいまも爆発寸前

それでも危機意識が希薄な経営者

問題社員ほど地雷を踏みやすい？

サービス残業事件は他人事ではない

「名ばかり管理職」編／「変形労働時間制」編／

「みなし労働時間制」編／「年俸制」編／

「仮眠時間の請求」編／「医療従事者」編／「労災」編／

「研修・実習制度」編／「残業代支払い拒否」編／

第2章 未払い残業代問題の地雷原はどこか？

労働時間は就業規則で決められない！？

労働時間の管理不在がサービス残業を招く
“勝手に残業”は残業ではない

残業の事前申請・許可制の落とし穴

「あいまい」「ルール違反経営」で発生する誤解が原因

労働時間がわかりにくい業種・業態

社員が未払い残業代請求の訴えを起こしたら

第3章 未払い残業代請求という地雷が爆発したら？

〈実例1〉寝ている時間も未払い残業代を請求されるという事実
仮眠時間も労働時間になると知れ

そもそも断続的労働が当てはまる業務だったのか
会社の不誠実な対応が社員の不満を爆発させる

〈実例2〉ヘタな退職勧奨は社員の報復心に火をつける

円満退職のススメ
辞めた社員の報復を未然に防ぐ
連鎖請求に発展させないための秘策
退職者から未払い残業代を請求されないために

第4章 サービス残業という地雷の爆発を未然に防げ

残業代支払倒産への兆候を察知する

労務管理の要諦は管理職を育てること

雇用契約にあたつてのチェックポイント

万が一を想定した就業規則をつくれ

固定残業代をシミュレーション

会社の組織風土を見直せ

サービス残業を解消するには社員を巻き込め

社員との日頃の信頼関係がキーポイント

おわりに

161 158 153 151 143 139 131 127 122 118

117

序 章 会社を倒産させるサービス残業という地雷

未払い残業代請求時代の到来

新聞やテレビで未払い残業代の請求事件を目にする機会が増えてきた。未曾有の長引く不況のなか、中小企業だけでなく大企業でも社員数を減らす傾向は依然として続き、残された社員の業務量がその分膨らんでいることも背景にあるだろう。しかし、「しょせん他の会社の話。うちには関係ない」と他人事を決め込んでいる経営者はまだ少なくない。「うちの社員が会社を訴えてくるはずがない」「残業代はきちんと支給しているので、わが社に落ち度は見当たらない」と。

そのように安心している経営者ほど要注意だ。

未払い残業代請求の問題は、「すべての会社」に当てはまる可能性が高い。いまこそ、そういう認識すべきだからである。

近年、サービス残業に対する取り締まりが強化され、労働基準監督署（以下、労基署）から是正勧告を受ける企業が相次いでいる。次のデータは、厚生労働省が発表した『平成21年度 賃金不払残業（サービス残業）是正の結果まとめ』である。

○ 是正企業数	1221企業
○ 支払われた割増賃金合計額	116億298万円
○ 対象労働者数	11万1889人

この調査では、労基署が労基法違反で是正指導した事案のうち、未払い残業代を100万円以上支払った企業の結果をとりまとめている。すべてのは正企業のなかで最高支払額は飲食店の12億4206万円、次いで銀行・信託業の11億561万円、病院の5億3913万円の順となっている。社員に支払った未払い残業代の平均額は1企業あたり950万円。さらに、1000万円以上支払った企業は162社で全体の13・3%も占めるというから驚く。

この報告では企業の規模は公表されていないが、中小企業がこれほどの額の支払いを突如として命じられたとしたらどうだろう。経営が立ち行かなくなり、倒産を余儀なくされる企業も出てくるのではないだろうか。

もつとも、この数字は氷山の一角に過ぎない。上記の報告では未払い残業代を100万円以上支払った事案が対象となっている。ところが、実際に労働者が企業を訴えるケースで

は、最終的な支払額が100万円以下に落ち着くことも少なくない。100万円以下の事案も含めると是正企業数、対象労働者数ともに飛躍的に増加するはずだ。

労働者が未払い残業代請求を目的に労基署に駆け込むケースも急増している。労働者による労基署への不服申し立てに関して、次のようなデータがある。

厚生労働省によると、「2009年の労基署への申告件数は4万2472件と54年ぶりに4万件を超えた」という。申告の理由別でみると、最も多いのは「賃金不払い」で3万4597件、次いで「不当解雇」が8869件となっている（重複あり）。賃金不払いの中には、サービス残業に関する不服申し立てが相当数含まれているとみていいだろう。

「この不況下で業績を維持するためには社員のサービス残業がないと経営が立ち行かない」「残業するのは本人の能力が低いからだ。そんなヤツに残業代なんて払えるか」――。

そう叫びたくなる経営者の気持ちもわかる。しかし、未払い残業代請求は世の趨勢ともいえる。労働者が法律に守られているように、使用者も労基法を遵守し、労務管理や就業規則などの整備に万全を期すことで会社を守ることができる。だからこそ未払い残業代請求の対策を講じることが不可欠なのだ。

会社を倒産に陥れるサービス残業という悪しき習慣

サービス残業は近年にわかにはじまつたものではない。にもかかわらず、なぜいまクローズアップされるのだろうか。

サービス残業は高度経済成長で企業が右肩上がりの業績を上げていた時代から当然のように行われてきた。ただ、その時代の労働者は年功序列や終身雇用で守られ、「この会社にいれば一生安泰」と安心感を持つて働くことができた。労働時間が長くても給料は毎年確実に上がり、勤続年数に比例してそれなりに昇進していく。未払い残業代で会社に文句を言つて労使関係をこじれさせるより、モーレツ社員となつて働くほうが長い目でみると自分のためになり、将来が保障されたのである。働くことが美德であり、サービス残業が悪しき習慣として労使間で黙認され続けてきたのだ。

ところが日本市場が成熟期に入り、グローバル経済の到来で企業間の競争が激化するなか、会社の体力は弱くなるばかりである。激変する経済状況に対応するためリストラや賃金カットに踏み切る一方、業績回復に向けた業務の追い込みで仕事の絶対量は増えていく。要

員を減らされた職場では、社員1人が抱える仕事量は増大するものの、会社としては人件費をできる限り抑制したい。結果として、社員の時間外労働は増えても時間外手当は増えない、という構造的な問題が発生するようになつた。

企業の体力が低下すると、年功序列や終身雇用の維持も難しくなる。働く側はいつ自分が肩たたきにあつてもおかしくない状況になり、「いま我慢すれば将来は安泰」という保障がなくなつてしまつた。労働条件は悪化するばかりなのに、給料や雇用などの待遇条件もますます悪くなつていく。サービス残業はなくならないのに、給料は減る。この状況に労働者が行き場のない不満を溜め込み、いま爆発寸前の状態まできてているのだ。

ただ、社員の苛立ちは金銭的な面だけではないかもしれない。「人事評価の基準が明確でない」「就業時間内に到底終わるはずもない膨大な仕事量を抱えている」「行き過ぎた成果主義の追求で心身が疲労困憊の状態にある」「経営者や上司にリーダーシップがない」……など職場環境も含めた会社に対するあらゆる不満が鬱積しているだろう。

従来、こうした思いは「将来の保障」と引き換えに個人の胸のうちで解消されていた。よつて、サービス残業問題も表面化することは少なかつた。しかし、労働条件・待遇条件の悪化とともに労働者の溜め込んだ怒りが膨らみ続け、未払い残業代請求として一気に表出してきたのである。未払い残業は確かに物証があれば取り返せる可能性が高い。従つて、個人の不平・不満を会社にぶつける格好の材料となるのだ。

現在はインターネットの普及で情報が簡単に手に入る時代である。ネットで検索すれば「未払い残業代の請求ガイド」などの情報が飛び交っている。情報が氾濫する状況も、労働者を未払い残業代請求に走らせる要因の1つになつていているだろう。

労働者が情報を得る状況に拍車をかけるように、未払い残業代の請求方法も多様化している。これまでのように労基署に駆け込んだり、弁護士に相談したりする方法に加え、1人も加入できる労働組合に入つて未払い残業代を請求するやり方が広まつていて。労働者は交渉に長けた労働組合と手を組み、勤めていた会社の不正を世に問うことに抵抗がなくなつてきた。労働組合は労働者の立場で会社を糾弾することに手段は選ばない。要注意である。こうした流れが労働者の背中を押し、不服申し立ての件数アップにつながつていているのだろう。ちなみに、社会保険労務士は法人のみを相手にしていると思われているかもしれない。しかし、労働者の相談を受ける特定社会保険労務士も存在するので念のためにふれておく。

サービス残業がクローズアップされる背景には、行政の取り締まりの強化もある。サービス残業は長時間労働を助長させるため、過労死やうつ病などを発症させる原因となり得る。そこで、厚生労働省は2001年、「労働時間の適正な把握のために使用者が講すべき措置に関する基準」を打ち出した。これは企業に社員の労働時間を適正に把握させ、時間外労働に対する適切な対処を課すための指導である。

これに引き続き、2003年には「賃金不払残業総合対策要綱」「賃金不払残業の解消を図るために講すべき措置等に関する指針」が示され、サービス残業の解消に向けた対策が強化。これにより、全国の労基署がサービス残業の取り締まりに一斉に動きだしたのだ。

さらに2010年4月には改正労働基準法が施行、月60時間を超える時間外労働に対する割増率が25%から50%に引き上げられた。これは長時間労働を抑制し、労働者の健康確保や仕事と生活の調和をはかることが目的とされている。

このように経済状況の変化、企業の体力低下、労使関係の変化、労働者意識の変化、行政の取り締まり強化……とさまざまな要因が複雑にからみ合い、サービス残業問題がクローズアップしてきたのだ。

年功序列や終身雇用が機能していた時代には、社員の会社に対する愛社精神は強かつた。よって、なにか不服があったとしても、「会社のために働いている」という従属意識が働いて表面化しなかったし、保障された将来と引き換えに会社を訴えることも少なかつただろう。ところが、働き方や労使の関係性が昔とは変わってしまった現在では、社員の会社に対する愛社精神や忠誠心は限りなく希薄になっている。これに伴い労働者の意識は「会社のために働いている」から「会社に不当に働かされている」へ変化し、「不当に働かされた未払い残業代は取り返して当然」という最悪の局面に向かおうとしている。まさに「いま」がそのときなのだ。

「未払い残業代請求」はすべての会社に静かに埋まる地雷

そもそも残業代とは、労基法第32条に定められている労働時間（1日8時間／週40時間）を超えて働いた時間外労働に対して支払われる手当を意味する。よって、サービス残業とは、本来支払われるべき残業代が支払われない状態、つまり「ダダ働き」を意味する。

悪意を持つて残業代を支払っていない一部の会社を除き、多くの会社では社内規程をもとに社員の労働時間を管理しているだろう。従つて経営者は、社員に残業代を適切に支払っているつもりになつていて。

ところが、ここに数多くの落とし穴が潜んでいるのだ。

まず、労基法が定める労働時間の捉え方が非常に難しい。多くの会社では、労働時間の解釈を間違えて、「知らないうちに法律違反し、いつの間にか未払い残業代を大量に発生させている」という結果を招いている。就業規則を専門家のアドバイスなしに独自作成しているような企業はとくに注意が必要だ。

労働時間の誤解について一例をあげてみよう。たとえば、「作業着の着替えを完了させたあとで始業のタイムカードを打刻する。同じく終業のタイムカードを打刻したあとに作業着の着替えを行う」と就業規則で定めている会社があるとする。この場合、企業側としては、仕事着の着脱にかかる時間は労働時間に含まないとして賃金は支払わないだろう。ところが、仕事着の着脱にかかる時間も労基法が定める労働時間とみなされる特殊な業種もあるのだ。

給与計算の方法を誤解しているケースも多い。残業代の算出方法を誤解し、計算式が間違っているのである。この場合、残業代を適切に支払っているつもりになつても、実際には間違った額を支給し続けていることになる。

みなし労働時間制や年俸制などの解釈も間違いやすい。オフィスワークなど現代の仕事の多くは、製造ラインの流れ作業のように労働時間が生産性に直結するとは言い難い。そこで多くの企業がみなし労働時間制や年俸制などを採用している。ところがここでも誤解している経営者が多い。「年俸制にしたので残業代の支払いは必要ない」「みなし労働時間制を採用したので労働時間の管理は必要ない」などの誤認が蔓延し、サービス残業を招いている企業のなんと多いことか。

このように、労働時間や就業規則は企業独自の解釈に陥りやすい。結果として、いつの間にかサービス残業を大量発生させる現状をつくり出している。しかも、支払われていない賃金がある場合は「過去2年間分を遡つて請求」することができる。

すべては経営者の無知、誤解により、知らない間にサービス残業という地雷をばら撒いているような状態なのだ。

さらに恐ろしいことに、その地雷を踏むのは社内の人間、つまり社員である。つい先日まで機嫌よく働いていた社員がある日突然、未払い残業代の請求をしてくる可能性は否定できない。そうなると、あの祭り。多くの企業は法的には無防備な状態なので、なす術がない。映画のタイトルにあるように『地雷を踏んだらサヨウナラ』である。

青天の霹靂のごとく社員から未払い残業代請求をたきつけられ、ようやく目が覚める経営者も多い。社員からの手痛い仕打ちを受けて初めて、自社の労務管理の甘さに気づくのである。筆者が担当した案件でも、未払い残業代を請求されて何百万円も支払った企業がいくつもある。まさに未払い残業代請求は、すべての会社に静かに埋まる地雷そのものなのである。

忍び寄る残業代支払倒産の危機

これまでにも存在していたサービス残業がにわかに表面化してきた背景には、もう1つの側面がある。それは「過払い金請求」に関係する。

消費者金融に払いすぎた利息の返還を求める過払い金請求は、法律事務所によるテレビCMや電車内広告などで広く世間に認知された。最近では、過熱を帯びた返還請求の影響で武富士の経営状態が悪化し、事実上の倒産に追い込まれたのは記憶に新しい。日本貸金業協会の調べによると、2009年3月までの3年間で、過払い金請求として2兆5000億円が消費者に返還されたとしている。過払い金請求を中心に行なう法律事務所にとつて、これは大きな収入源であることは間違いない。証券アナリストによれば、今後発生する過払い金返額は業界全体で10兆円にものぼるといわれている。

ところが、過払い金請求バブルは終焉を迎えるとしている。2010年6月、過払い金発生の原因となつたグレーゾーン金利が法改正によつて撤廃されたからである。これにより、新たな過払いは発生しないことになつた。すでに存在する過払い金もあと2～3年でなくなるといわれている。

そこで、過払い金請求を中心に行なう法律事務所が次に着目したのが「未払い残業代」なのである。

法律事務所にとつて過払い金請求は大きな収入源となる仕事だつた。一方の依頼者にとつ

ても、初期費用ゼロで気軽に申し込み、払いすぎた利息を取り戻すことができたのだ。実は未払い残業代請求もこれと似たような構図になつていて。

労働者は会社からサービス残業を強いられていたという事実があれば、法律に基づいて会社に未払い残業代を請求できる。相手は会社なので支払能力があり、逃げることも考えにくい。つまり、法律に則つて請求すれば、未払い残業代を取り返せる可能性が高いのだ。

法律事務所は取り返した残業代の一部を成功報酬として受け取ることで、ビジネスとして成立する。過払い金請求と構図は同じであり、今後、法律事務所が未払い残業代請求を過剰に喧伝することが十分考えられる。そうなると、過払い金請求のときと同じく、未払い残業代を取り返す社会的な機運が一気に高まるかもしれない。

さらに、未払い残業代請求には過払い金請求と異なる点が2つある。実は、これが企業にとって非常に厄介な点でもある。

まず1つは「波及性」である。通常、労働者が未払い残業代を請求する際は退職後に訴えを起こすケースが多い。その場合、未払い残業代の獲得に成功した元社員が他の仲間に連絡し、「俺も」「私も」と請求が連鎖的に発生することが考えられる。元社員同士で横のつながりがあるからだ。

未払い残業代は労基法の定めにより、過去2年間分を遡つて請求できる。月給20万円の社員に毎日2時間のサービス残業をさせていたとする、2年間分で約150万円になる。

さらに労基法第114条に基づき、未払い残業代と同額の付加金も請求できる（ただし付加金支払義務は、その支払いを命ずる裁判所の判決の確定によつて初めて発生するとされている）。よつて付加金も加わると、最悪のケースで倍の金額300万円となる。こうした社員が30人もいれば、支払いが義務づけられる金額が9000万円を超える。中小企業がこの金額で訴えられたらと考へると……他人事ではいられないのではないだろうか。

未払い残業代の請求により、企業の規模によつては通年の利益を吹き飛ばすほどのダメージを被る可能性がある。業績いかんでは、その痛撃が役員報酬に食い込んでくることもあるだろう。最悪のケースでは、請求が連鎖的に発生し、企業の存続を脅かす致命傷に発展してしまう可能性も否定できない。

筆者が対応した事案でも、社員による未払い残業代の連鎖請求に発展しそうなケースがあった。ある社員Aさんが退職後に未払い残業代を会社に請求し、他の社員がAさんに引きず

られそうになつたのである。そのケースでは、未払い残業代の一部を遡つて支給し、会社の誠意を経営者自ら社員に説明することで事態の収束をはかることができた。こうした措置をとらず、「俺も」「私も」と続いていたら危なかつただろう。

未払い残業代が過払い金と異なるもう1つの点は、「裾野が広い」ことである。過払い金請求は高利の金融業者のみが地雷を踏む対象である。ところが未払い残業代請求の場合、日本中の会社が対象となる可能性が高い。

前述のように、多くの会社がサービス残業という地雷を自社内に大量に埋め込んでいる。未払い残業代請求などの案件に対処する筆者の感覚としても、多くの会社は就業規則などになんらかの不備があると考えていいのではないだろうか。ネットでダウンロードした就業規則の無料雛形に少し手を加えたものがあるので大丈夫と考えているのであれば、大間違である。

日本の会社の数を事業所単位でみると約600万ある（総務省統計局調べ）。仮にこの8割が未払い残業代請求の対象になるとすると、実に480万の事業所が地雷を抱えている可能性があるということだ。ちなみに2010年8月現在の日本の労働人口は約6600万人

人（総務省統計局）。この8割が対象となるとすると、約5300万人の労働者が未払い残業代請求の対象になる計算となる。

こうして考えると、過払い金請求とは比べものにならないほど裾野が広いことがわかる。法律事務所もマーケットの大きさに着目し、メディアを利用した宣伝活動が今後ますます過熱するだろう。そうなると、会社の待遇に不満を募らせる日本中の労働者が一斉に未払い残業代の請求に乗り出すことが考えられる。

過払い金請求では大手消費者金融が倒産に追い込まれている。これと同じく、今後は未払い残業代の精算金額が重石になり、倒産する企業が出てくるかもしれない。あるいは、倒産まではいかないまでも、未払い残業代の請求が引き金となつて別の組織的な問題が噴出し、経営に多大なダメージを被る会社が出てくる可能性はあるだろう。

サービス残業が黙認されているような会社は、ほかにもひずみを抱えているものである。別の問題が明るみに出で会社を倒産させる前に、未払い残業代請求の未然の予防が不可欠である。それは結果として、組織の根本的な問題解決にもつながっていく。

「未払い残業代請求バブル」に巻き込まれるな

こうしてみてきた要因を背景に、未払い残業代請求バブルがはじまろうとしている。まさにどの会社にも埋まるサービス残業という地雷になる。

未払い残業代請求バブルに巻き込まれると、当然ながら経営に大きなダメージを被ることになる。すでに社会的な風潮として「残業代を取り返せ」という機運が盛り上がりつつあるようを感じる。この流れが完全に社会に浸透すれば、全国の労働者が一斉に立ち上がってしまう恐れがある。だからこそ「いま」、対策が必要なのである。

サービス残業の地雷が大爆発した際、巻き込まれないための方策は2つ。まず1つは、「短期的な対策」である。とくに中小企業の経営者の場合、「就業規則を作成すると会社に不利だ」と考えている人も多い。しかし、労働者を守る法律はあっても、会社を守る法律はない。就業規則こそが会社を守る唯一の憲法なのだ。よって、会社に有利になるようできる限り細かく規則を設けていないと、社員とのトラブルが発生した際に法的に完全に無防備になってしまう。だからこそ、万が一を想定した就業規則を作成することが先決である。

地雷の大爆発から会社を守るもう1つは、「長期的な対策」である。本書ではこの点を強く経営者に認識してもらいたいと思っている。就業規則を見直すなどの対策は、いわば対症療法である。本当に大切なことは、その問題を引き起こす真の原因を取り除く原因療法なのだ。

サービス残業が起こる背景には、必ず組織的な問題が潜んでいる。業務の進め方に問題があるのか、仕事の絶対量が多すぎるのか、あるいは経営者と現場との意思疎通ができていないのか。その原因を追究し解決することで、業務の効率化をはかり、生産性を向上させることは可能だ。

これまでの日本の企業は、勤務時間内に仕事が終わらないなどの問題があつたとしても、社員にサービス残業を強いることと引き換えに、抜本的な問題解決が見送られてきた。しかし、サービス残業の問題に目を向けることは、社内の問題点を顕在化させ、改善するチャンスなのである。未払い残業代請求バブルに巻き込まれるより、これを契機に企業の体质改善に乗り出すほうがよほど建設的である。

サービス残業問題をクリアすることが、結果として企業風土の改善になり、働き方の改善

になる。そして会社と社員の信頼関係の向上に結びつく。組織改革を断行し、利益を生む強い会社へと変革していくことこそ、サービス残業という地雷の大爆発から会社を守る最大の防御策なのだ。

第1章 サービス残業の地雷はどの会社にも潜んでいる