

事例研究

定時退社を推進するために 導入された固定残業制

固定残業制とは、会社が一定時間の残業を想定して、実際の残業時間を計算せずに、固定分の残業手当を支払う制度。導入している企業の事例を紹介する。

共同技研化学株式会社

- 所在地 埼玉県所沢市
- 業種 多機能フィルム、粘着テープ等先端素材製造
- 社員 80名

固定残業制のメリットとは

固定残業制とは、会社が定めたみなし残業時間に相当するみなし残業手当を支払うもの。

このみなし時間よりも短い労働時間であってもみなし分は支払わねばならず、みなし時間を超えた分の残業手当は、当然に支払わねばならない。

しかしながら、超過分の残業手当を支払わない会社もあって、問題になることも多い。

この制度を導入している企業に、「固定残業制のメリット」について尋ねてみた。

技術系ベンチャー企業

共同技研化学株式会社は、多機

能性フィルム、粘着テープの製造や粘着加工などを行なう技術系のベンチャー企業である。

粘着テープという、包装用などに使われる汎用接着テープを思い浮かべるかも知れないが、そうした単機能の製品ではない。

粘着性、接着性、光透過性、電磁波シールド性、ガスバリアー性、導電性、熱伝導性、放熱性などの多機能膜をつくる技術を駆使した最先端素材を、住設機器、自動車内装、電子通信機器用などに提供している。

たとえば、窓枠などに使われる疎水型防水の素材や施工に関しては、現在同社が国内シェアトップである。

同社では最近、注目を集めている5GスマホのFPC基板材を手がけるようになった。

「残業ゼロ」を目指す

5Gの素材には、高絶縁性、低吸湿性、高ガスバリアー性と高い強度が必要だが、現在そうした要求に応えるのは同社の液晶ポリマーフィルムが最適とされ、業績は順調に伸びている。

「当社の固定残業制は、残業手当を支払いたくないために導入したものではありません。会社として定時退社を推進しており、それを遵守させるための施策なのです」と説明するのは、同社の濱野尚吉社長だ（以下、発言は同氏）。社員80名のうち、50名程度が製造部門に所属し、25名程度が営業部門、管理部門に所属する。

同社では、創業当初から社員を定時に帰らせることが社の方針だ

った。そのため、社員1人ひとりの仕事の負荷を均一にするため、仕事量を見ながら人員を配置。余裕を持つてこなせるように仕事量を調整し、「残業ゼロ」を基本とするようにした。

ところが、この「残業ゼロ」が現実にはむずかしかったのである。定時になってピタリと帰る社員もいれば、30分〜1時間くらいの残業を行なう社員もいた。

特に管理部門の場合は、働いている「フリ」をして残業代を稼ぐことも不可能ではない。このため、全員が同じような仕事量なのに、ドラドラと働いて30分〜1時間くらい残業したことにする社員もいたという。

また営業部門も技術的なやりとりが主なので、訪問先との打合せは1日3件程度と訪問件数は多く

ない。本来なら定時で帰れるはずの業務量だが、30分くらいの残業が続く担当者もいた。しかし、営業の場合、業務内容の実態把握は困難である。

本来なら定時に帰れるにもかかわらず、30分～1時間くらいの残業を意図的に「したこと」にして、残業手当をアテにしていたのかも知れない。こうした疑義があっても、タイムカードで管理する残業時間数に対して、同社は残業手当を支給していたのである。

手当額は月額3万円

ところが、そうした実態に対して社内から「不公平だ」という不満の声が上がった。一部の社員が、仕事をしていないのに手当をもらっている実情を同僚は察していたのだ。

「働いているフリで残業手当を稼いでいるような人を見ると、はじめに働いている人は納得できないわけです。本来であれば『やってるフリ』の社員には上司が指導すべきなのでしょうが、それが困難だったのは私もよく理解できます。会社を創業する前は、私もサラリーマンでしたから」

事務職や営業職は、製造部門とは異なり、業務成果をきちんと計量するのがなかなかむずかしい。そこで、こうした不満解消のため、2000年から管理部門と営業部門に導入したのが固定残業制だった。

手当額は、それ以前に支給していた残業手当の支給総額を対象となる社員数で按分し、切りのいい月額3万円とした。残業時間数に換算すると個人差はあるが、おおむね20時間程度の手当額に相当する。管理部門も営業部門も同額である。ただし、製造部門は残業時間を明確に定量できるため除外した。

社員に対しては、社長自らが「会社として残業ゼロを原則としているが、これまでは事務職、営業職で退社時間にバラつきがあり、不公平感を抱く社員もいた。これに対して公平な労働と賃金と



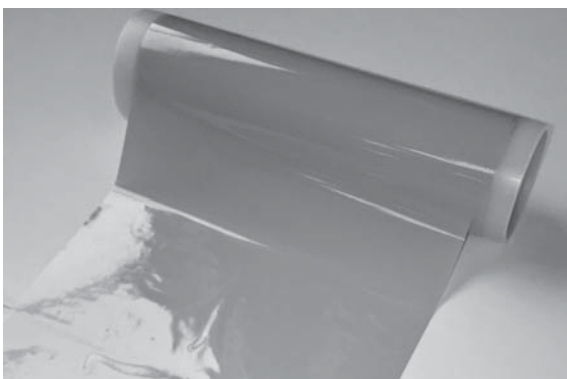
濱野尚吉社長

するために導入した制度である」と説明した。

ただし、原則残業ゼロというのはものの、実際には時間外勤務が必要な場合もある。たとえば、取引先の都合で休日出勤した等のケースでは、固定残業手当とは別に休日出勤手当もしくは振替休日を与えている。

制度導入で定時退社を実現

制度導入後は残業時間管理をせず、上司から部下に「残業してもしなくても定期的に残業手当を出すから定時に帰りなさい」と指導するようにした。



5Gで使われる液晶ポリマーフィルム

以前から残業ゼロだった社員については手当額が増えたことになる。一方、従来は残業していた社員などは手当額が減ったケースもあったが、その点での不満は出ていないという。不公平感がなくなった効果が大きいのだろう。

制度導入から20年。現在では管理部門では、ほとんどの社員が定時退社するようになった。

営業部門でも、固定残業制の導入以後は、営業に出たまま直帰する社員が増えるようになった。

残業ゼロを呼びかけるだけでは徹底されなかった定時退社が、固定残業制を導入したことで浸透したのは、人間心理の一面を上手くとらえていたからだろう。

濱野社長によれば「固定残業制は、不公平感をなくして残業ゼロを目指すという方向に機能していると考えています。残業ゼロの社員にも残業手当を支給するのが矛盾といえ矛盾ですが、制度はこのまま続けるつもりです」とのことである。

最近ではワークライフバランスが注目され、残業削減を目指す企業も増えた。同社の固定残業制は何らかのヒントになるのではないだろうか。

