

今さら  
聞けない

# 問題社員への対応

## 第9回 ダラダラ働き残業代を稼ぐ社員

社会保険労務士 田代 英治



### 事例

当社は会社をあげて残業時間の削減に取り組んでいます。先日、経営企画部の課長より、「当部でも会社の方針に従い、部下一人ひとりの業務量を調整しながら unnecessary 残業をさせないようにしています。しかし、私の課の部下Kは、翌日に行えばよいような仕事をダラダラと時間外に行っているようで、困っています。この部下Kに対してどのように対応すればよいのでしょうか」と相談がありました。

このような相談に対して、人事部としてはどのように対応をすればよいのでしょうか。

### 解説

部下の労働時間の管理は管理職の責務であり、使用者（管理職）は、労働者（部下）の労働時間を正しく把握する義務を負っています。現場の管理職には、まずその点をしっかり伝えるべきです。

一方、管理職は労働基準法（以下、労基法）の遵守に留意し、ダラダラ残業に対しても決して放置せず、残業時間削減のための具体的方法を実践しなくてはなりません。

## 1 残業許可制による対応

### (1) 労働時間と職務専念義務

労働時間とは、「労働者が使用者に労務を提供し、使用者の指揮命令に服している時間」のことをいいます。したがって、社員が会社に来て、自由に過ごすことができる時間ではありません。また、同時に社員は労働時間内においては、会社との雇用契約に基づき、職務を誠実に行うという職務専念義務を負っています。

職務専念義務については、就業規則で定める労働時間または上司が部下に指揮命令した時間に生じるものであるため、部下が勝手に仕事に対して手を抜いたり、ダラダラした業務遂行をしたりすることを認めることはできません。

### (2) 残業指示命令とは

労働時間とは、「労働者が使用者の指揮命令下にある時間」とされていますが、使用者が知らないままに労働者が勝手に業務に従事した時間まで労働時間とカウントする必要はなく、業務に従事したかどうかは、使用者の明示または黙示の指示によりなされたかどうかにより、判断されることになります。

残業についていえば、残業指示命令の有無が問題となりますが、この点については、労使で争いが起こりがちです。その背景には、使用者の指示には、「明示」

もあれば、「黙示」の場合もあるからです。特に、「黙示」の場合は判断が難しく、問題となります。

「黙示」の指示とは、指示がなされたときのあらゆる状況から判断して、指示があったと認められるものといえます。一方、「明示」の指示とは、言葉や文字などで明確に示される指示です。

### (3) 残業許可制の導入と注意点

ダラダラ残業を防止し、残業を削減するための方法として、残業の事前許可制があります。たとえば、就業規則に「時間外・休日勤務は、上司に指示された、あるいは上司に申請し承認された場合のみを対象とし、これらによらない時間外・休日労働は対象とせず、賃金を支給しない」等と規定します。そのうえで、社員が残業する際には、事前に「残業許可申請書」等により申請し、会社の許可を得て残業を行うものです。

このような規定は、社員に対する意識づけになり、勝手な残業を防止することができます。意味のない居残りや、ダラダラ残業を抑止する効果があり、無駄な人件費の節減の点からも有効な方策といえます。

これに基づき、上司の指示に基づかない時間外労働等に対しては、残業代をいっさい支給しないとするケースがあります。ただ、上司が（明示の）指示をしない時間外労働について、時間外手当等を支払わないという取扱いは、労働の実態によっては、労基法に違反する可能性があります。

たとえば、社員が、上司が指示した業務をやり遂げるために必要に迫られて残業をしているようなケースは、仮に上司から明確な時間外労働の指示が出ていないケースであっても、黙示に時間外労働の指示を出しているとみなされることが考えられますので、注意が必要です。

## 2 残業禁止命令による対応

### (1) 残業禁止命令の有効性

使用者（管理職）が積極的に時間外労働をしないように指示した、あるいは残業を禁止した場合はどうなるのでしょうか。

実際に残業の必要がない状況で、残業禁止命令をきちんと明示的に出している状況であれば、労働時間としてカウントしなくてもよいと考えられます。ただし、残業禁止命令を出していれば、仮に残業をしてもすべて残業にあたらぬ、とまではいえないでしょう。

たとえば、明らかに所定労働時間内に終わるような業務量ではないのに、残業禁止命令を出したような場合でも、やはり、黙示の残業命令があったと解されるでしょう。

実際、残業禁止命令を出す場合は、残業の必要性について検討してから行う必要があります。本当は残業しなければ終わらない仕事なのに、残業禁止命令だけを出して、残業代を支払わないのは問題となります。

その点、**神代学園ミュージック音楽院事件**（東京高裁平17.3.30判決、労働判例905号72頁）でも、「使用者の明示の残業禁止の業務命令に反して、労働者が時間外又は深夜にわたり業務を行ったとしても、これを賃金算定の対象となる労働時間と解することはできない」とし、社員に周知し、徹底していた残業禁止（明確な残業の禁止に加え、残務がある場合には役職者に引き継ぐこと）の業務命令に反した労働時間の残業手当の請求を認めませんでした。ダラダラ残業に対する明確な規制にもかかわらず、なお同行為を続ける問題社員に対しては、残業の禁止を命ずることは有益だといえるでしょう。

また、会社にとって残業を禁止することは、労働者の心身の健康を守るという安全配慮義務の面からも重要です。

富士通四国システムズ（FTSE）事件（大阪地裁平20.5.26判決，労働判例973号76頁）では，長時間労働等を理由としてうつ病等を発症したとして提訴した労働者（X）に対して，裁判所は，「残業しないよう指導・助言するだけではもはや十分ではなく，端的に，これ以上の残業を禁止する旨を明示した強い指導・助言を行うべきであり，それでもXが応じない場合，最終的には，業務命令として，遅れて入社してきたXの会社構内への入館を禁じ，あるいは一定の時間が経過した以降は帰宅すべき旨を命令するなどの方法を選択することも念頭に置いて，Xが長時間労働をすることを防止する必要があるというべきである」として，会社に安全配慮義務違反があったと判断しました。

## （2）残業禁止命令に従わない社員への対応

もし，社員が残業禁止命令にも従わない場合，会社はどのような対応をすればよいのでしょうか。まず，残業禁止命令違反の事実（何月何日に何時まで残業していたという事実）を記録しておくとともに，当該社員にその理由を確認することです。

その結果，業務量が多いために残業せざるを得ない等といった，やむを得ない事情が認められるような場合には，会社は，残業禁止命令に従わせようとする前に，その業務量の調整を行う必要があります。

他方，そのようなやむを得ない事情がなく，業務量がそれほど多くないにもかかわらず，不必要なダラダラ残業を続けているようであれば，当該社員にはそれをやめるように注意・指導を行う必要があります。

この際に会社が気をつけるべきことは，会社がどうして残業を禁止しているか，これに応じないことでのような弊害が生じているかという点も含めて，丁寧に説明することです。

このような注意・指導を行ってもなかなか改善がみられない場合は，最初は嚴重注意や譴責等の処分を科したうえで，あらためて業務命令を発することになるでしょう。そして，それでもやはりまったく改善がみられないのであれば，さらに重い処分の検討を考えます。



## 3 労働者の就労請求権と残業請求への対応

### （1）就労請求権

労務を提供することは，社員の「義務」であって「権利」ではありません。つまり，法的には，社員の側から会社に対して就労させることを請求する権利，いわゆる「就労請求権」はないものと考えられています。言い換えれば，会社には，社員に労働をさせる「権利」があるのであって，社員に労働をさせなければならない「義務」があるわけではありません。

### （2）残業や残業代の請求に対する対応

これを前提に考えると，それまで恒常的にダラダラと残業をしていた社員から残業をさせてほしいとの請求があったとしても，会社がこれに応じる義務はまったくありませんし，「いままでずっともらってきた残業代が減っては生活できなくなるので，その分を補償すべきだ」等との要求があったとしても，残業代は，いわゆる所定内賃金と異なり，残業を行った場合に，初めてその対価として支払われる賃金ですので，このような要求に応じる必要はまったくありません。

また、ダラダラと社内に居残っている社員を現認した場合には、その場で帰社を命じる必要があります。そうしないと、会社（管理職）がそれを黙認した（黙示の指示を行った）と判断されかねないからです。

このような社員のなかには、本音では残業代を稼ぎたいという者だけでなく、仕事が好きで進んで残業を行うという者もいます。このような、社員に本人の希望どおりに自由に残業させた結果、当該社員の心身の健康に何かトラブルが発生した場合、会社に安全配慮義務違反が認められ、損害賠償責任を負う可能性があります。

さらには、長時間労働を強いるブラック企業等とインターネット上に記載される等、会社の評判が悪化する「レピュテーションリスク」も考えられます。そのため、「残業代はもらわないので残業させてください」という社員も、前者の社員（残業代を稼ぎたい社員）と同様に注意する必要があります。

## 4 残業削減の具体的な方法

部下の労働時間の管理を行って残業時間を削減するには、部下の業務遂行能力、効率性、得手不得手を把握して、労働時間を所定労働時間に合わせるよう、与える業務を調整することが必要です。

実際には、部下の能力を向上させるために負荷をかけた業務量を与えたり、繁忙期には所定労働時間では収まり切らない業務量を与えたりすることはありますが、原則は所定労働時間に合わせた業務量を与えることです。

ただ、このようなことを行ったとしても、ダラダラと仕事を社員がいたりして、なかなか残業が減らない場合に、現場の管理職が採るべき方法として、以下のようなことが考えられます。

### (1) 部下の残業時間を日々確認し、残業の必要性を確認すること

日に一度、職場の適当なスペースに部下を集め、朝

礼、昼礼または夕礼等でメンバーの業務内容、退社予定時間を確認し合うことも有効です。ただし、継続するためには、時間をかけて負担となるようなことは避けるべきです。

たとえば、上司の周りに部下が立つスタイルで、業務の内容や進捗状況をお互いに共有します。これを夕礼として終業時間の1時間前に行くと、今日は残業が必要なのか、必要な場合は何のために何時間くらい必要なのか共有できます。上司としてもその場で承認や指導ができますし、部下同士でサポートし合うことも可能です。

### (2) 残業が多くなった場合は、その理由と今後の見通しを上司と部下で話し合うこと

ダラダラ残業を防ぐためには、残業が必要なときに、残業の事前申請を徹底させることも有効です。残業の結果報告も求め、予定時間との差異の有無の確認、そして違いがあれば、そのつど理由を確認して、必要な指導を行います。

また、月の半ばには、部下の残業時間と内容確認も大切です。「この内容で、なぜこんなに残業する必要があるのか」という疑問がわけば、本人から今後の見通し等もヒアリングし、必要な対策を取る必要があります。

### (3) 通常の勤務時間で終了できるような仕事の与え方をすること

部下が効率よく業務を行えば、残業をする必要がなくなるように適正に仕事を与えることが求められます。そのためには、部下の仕事の配分・担当、または業務プロセスを変えてみるが必要となるでしょう。

## 5 会社全体で取り組む残業削減策

会社の状況によっては、次のような対策を講じることも考えられます。残業することを美德とするような風土があると、いつまでたっても残業を削減することはできませんので、会社をあげて取り組んでいく必要

があります。

### (1) 部下が残業を行うときは、必ず上司も残らなければならない制度とする

ある公務職場では、残業を減らすために、部下が全員帰るまで上司は職場に残らなければならないという制度を導入しています。部下が全員帰るまで管理職を原則職場に残し、残業の状況を確認する試みですが、これにより、残業時間が前年同月比で減少し続けているなど、一定の効果があつたとのことでした。

また逆に、(部下を帰りやすくするために)管理職を部下より早く退社させる制度も、選択肢の1つかと思います。上司の目を気にして、なかなか帰りづらいという人も一定の割合でいるでしょう。仕事が終わったら、すぐに帰ることができる職場の雰囲気づくりを構築する必要はありそうです。

### (2) 時間を決めて一齐に消灯し、物理的に残業ができないようにする

毎日、たとえば20時に社内の電気を強制的に落とすようなケースでは、基本的にそこで業務終了となりますので、残業削減の効果はありそうです。ただし、個人ごとの状況は考慮されず、一律に電気を消す等の方法は社員の反発を生むとともに、業務が減らない場合は持ち帰りのサービス残業が増えることが懸念されます。

### (3) 終業時間に人事部が社内見回りをを行い、退社を呼びかける

これは、会社(人事部)の本気度を社内を示すためには実施したほうがよいかもしれません。その際、呼びかけに応じずに、残っている現場の人たちから事情を聞いて、その対策を考えることもできます。ただ、ノー残業デー等の施策と同じように、時間がたつと形骸化することが懸念されます。

### (4) 残業時間削減に対する考課項目を追加する

管理職や部下が、残業時間の削減に本気で取り組む

際のインセンティブになります。会社によっては、社員の努力によって削減された残業代を賞与の原資に加えて、社員に還元する方式を採用しているところもあります。

#### ポイント

ダラダラと会社に居残って残業代稼ぎをしているように見える社員を、決して放置してはなりません。まずは、本人とよく話し合って、なぜそのような働き方になっているのか、その理由を聞いてみる必要があります。

そのうえで、どのように対応するかを検討します。どうしても無駄なダラダラ残業が減らないのであれば、事前申告制や許可制を試みます。それでもらちが明かない場合は、残業禁止命令を視野に入れて対策を検討します。その際、このような制度や命令は形骸化しがちですので、いずれ申請がないのに残業が行われている状況になってしまうことがないように注意しなければなりません。

残業の問題は、根が深く、その原因もさまざままで、削減に向けての特効薬はなく、一朝一夕には解決しないことが多いものです。しかし、それを怠った場合のリスクを考えると、決して放置するわけにはいきません。会社として、地道な努力を続ける必要があります。

(イラスト：香取亜美)

【毎月15日号掲載】



田代 英治 (たしろ・えいじ)

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の実務と心得』(経営書院)、『人事部ガイド』(労働開発研究会)等がある。