

## 残業時間削減計画の立案

[支店長から支店長代理への伝言]

わたしは急用ができ、いまからちょっと席を離れなければならない。そこで、わたしの 5  
伝言をテープに吹きこんで残しておくから、よく聞いて、その指示を忠実に実行してくれ  
たまえ。紙と鉛筆の用意はいいかね。

わたしは今日諸君に、残業時間に関連して、最近感じていることを3つほど述べておき  
たい。

10

その第1は、行員諸君のモラールの低下が、近頃非常に目につくようになってきたこと  
である。このようなモラールの低下は、毎日のダラダラした仕事ぶりや職場の気の弛みに  
非常によく反映されている。これは、係主任と一般行員との人間関係が、必要以上に馴れ  
馴れしくなっているためではないかと思う。この馴れ馴れしい関係は、部下の上司に対する  
「甘え」を助長させ、ぬるま湯的雰囲気を職場に作り出す原因となっている。また、そ 15  
れは、顧客に対する印象を悪くさせるのみならず、事務処理のスピード化を鈍らせ、残業  
時間の削減を阻害する重要な要因ともなっている。諸君は、このような見苦しい関係を一  
掃するため、係主任にもっと毅然たる態度で部下に接するよう伝達、指導してほしい。

第2は、行員各自の昼休み時間が不当に長過ぎることである。行員諸君のほとんどが外  
で食事をしているため、昼休み時間が規定の1時間をショッちゅうオーバーしているようだ。20  
このことは、行員相互の昼休み交替時間を遅らせ、忙しくなってくる午後の業務に大変マ  
イナスの影響を与えていているようだ。諸君は就業規則第9条に規定されている「無断外出の  
禁止」条項を何と心得えているのだね。今後昼休み時間の交替がスムーズにいかない場合は、  
わたしの承諾がなければ、昼食時の外出を一切禁止しようかとも思っている。

第3は、目標管理の推進状況についてであるが、これは現在まったく有名無実化してい  
るではないか。目標に照して計画的に事務処理がなされていないから、残業時間も多くな  
っているんだよ。これからることは、すべて管理者である諸君の責任じゃないかね。

同様なことが預金増強についてもいえる。先日専務に呼ばれて本社へ行ってきたが、そ  
のときの話では、僚友店のほとんどが、6月末現在、目標達成率60%を超えているにも  
かかわらず、当店は、定期預金獲得目標額10億円に対し、6月末現在の実績額は、わずか 30  
4億円で、目標の40%にしか達していない。さらに、当行の基本課題である「預金の大  
象化」を推進するための重要目標となっている、口座数の増加と新種預金の獲得状況に関  
しても、他店と比較して、かなり劣っている、との指摘を受けてきた。

残業時間の削減にしろ、預金獲得にしろ、これまで諸君の自主的な努力を期待してきた  
が、もはや悠長に構えてはいられなくなった。これらに関して、わたしには妙案があるの 35  
で、以下に述べておく。諸君はそれを部下に伝達し、早速実行に移してもらいたい。

---

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール関本昌秀の指導の下に、同スクールの関本ゼミナールのメン  
バー（昭和46年度3期生）が共同作成したものである。

本ケースの著作権は、昭和46年慶應義塾大学ビジネス・スクールによって所有されている。

40

(1) 残業時間の削減計画について

現在、残業時間は、すでに規制残業総時間の 70% にあたる 3,800 時間を消化している。今期の残り半分の期間において、残業時間を残り 1,600 時間以内におさめることは容易なことではない。しかし、この規制は絶対に守ってもらわなければならない。途中万一、この規制時間を超えるような状態になれば、行員諸君の夏季休暇を一部返上してもらうことになるだろう。そこで、残業を規制時間以内におさめるためには、残り 1,600 時間をつぎのように計画的に使用したいと思う。つまり、残り残業時間を 7、8、9 月の 3 か月間で月割し、さらに 1 月分の割当残業時間を、各係にその人数に応じて振り分ける。6 月までは残業時間の管理を割合ルーズにしてきたので、係によって、これまで多くの残業時間を使った係もあれば、わずかしか使っていない係もあると思う。しかし、いままでのことはゴワサンにして、今後の残業時間の使用については、いま指示したような方針に基づいておこなってもらいたい。

(2) 預金増強について

さきほども述べたように、僚友店に比較して、当店の目標達成率が低かったのは、前月のボーナス獲得額が非常に悪かったためである。今月でボーナス支給はほとんど終ると思うので、みんなも全力投球してほしい。そこで、今月の定期預金獲得目標額を 2 億 4 千万円に設定したい。2 億 4 千万円とは相当な額であり、外交担当者が最大限の努力をしても 1 億 8 千万円の獲得が限界のようである。そこで、その不足額 6 千万円を、諸君および諸君の部下たちの努力によって補ってもらいたい。その具体的方法として、支店長代理は 1 人当たり 3 百万円、係主任は 2 百万円、一般男子行員は 1 百 20 万円、一般女子行員は 50 万円の定期預金を、必ず獲得してくることを義務づけたい。

いいかね。これらの目標を達成するかしないかによって、諸君のボーナスや今後の昇進が大きく左右されることになるので、一生懸命頑張ってもらいたい。

25

以上、わたしが述べた点を諸君の部下達に十分徹底してもらいたい。いいかね。じゃあ、もう一度要点だけを繰返し述べておく。

第 1 点：最近、店内において、上司と部下との馴合いムードが著しくみられ、行員のモラールも非常に低下している。このだらだらムードが残業時間を増大させている重要な原因になっている。

30

第 2 点：各自の昼食時間の取り方が不当に長すぎる。これは無断外出を当然のことと考える風潮がはびこっているからである。もし、現在のような状態が続くならば、無断外出を厳しくコントロールしなければならなくなるだろう。

第 3 点：目標管理が有名無実化し、当店の今期の定期預金獲得目標達成率は、僚友店に比べ著しく見劣りがする。これは管理職のリーダーシップの欠如と行員の怠慢によるものと思う。

35

第 4 点：そこで、定期預金獲得の遅れを挽回するために、今月はつぎのような個人割制を採用する。つまり、支店長代理は 1 人当たり 3 百万円、係主任は 2 百万円、一般男子行員は 1 百万円、一般女子行員は 50 万円の定期預金を、必ず獲得してくることを義務づける。

40

第5点：現在、当店の大きな問題になっている残業時間の規制については、つきのよ  
うな方針で臨むことにする。残り残業時間1,600時間を、7、8、9月の残り3か月  
に均等割し、さらに1か月の割当残業時間を、各係にその人数に応じて振り分ける。も  
し、その割当残業時間内で仕事を消化できない場合は、各人の夏季休暇を一部返上して  
もらうことになるだろう。

5

わかったね。以上の5点を君の責任において部下に伝達、徹底させてもらいたい。なお、  
最近、管理職の間に、難しい問題はすべて支店長や次長の責任に転嫁してしまう傾向がみ  
られないこともない。それでは何のための管理職かわからない。諸君が以上の諸点を部下  
に伝達、徹底するときは、あくまでも自分の責任においてやってもらいたい。決してわた 10  
しの名前を口に出してはいけない。このことをよく心に留めておいてほしい。いいね。

これでわたしが君達に実行してもらいたいことが何であるか十分に理解できたと思う。  
人事考課の時期が間もなくやってくる。今期の人事考課は、いまわたしが諸君に与えた課  
題を諸君がどうさばくかに重点をおいて評価する積りである。いいかね。

15

なお、いまから20分ほどしたら、わたしも用を終えて部屋に帰ってくると思うので、  
もう一度この部屋に集って、諸君がこの課題をどのように遂行したかを報告してもらいた  
い。じゃあ、20分後に会おう。以上。

---

---

**不 許 複 製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.