

わが国における労働時間の実態と労働時間管理の課題

谷田部 光 一

一 はじめに

労働時間は、従業員にとって賃金と並ぶ中核的な労働条件である。労働時間の長さや制度・施策、管理は従業員のモチベーション、士気ひいては定着性に影響を及ぼす。したがって、人材マネジメントにおいてはいつの時代でも労働時間施策が重要な役割を担っていた。労使関係の場面でも、労働時間は労働組合（労働者側）と使用者（経営側）の主要な争点であった。これまでのわが国の労働時間管理が目指したものは、①労働時間の短縮と余暇時間の増大、②生産性の向上・効率化、③自由度・裁量度の増加である。①②③は相互に関連し、単に労働側や経営側だけの戦略課題にとどまらず、労使、産業界共通の目標であるし、国の政策目標でもあった。

本稿では、まずわが国における労働時間の実態について、統計資料を引用しながら推移と現状を把握する。その際、

労働時間に対する法規制の枠組を確認するとともに、労働時間規制に関する労働基準法の改正が、労働時間の長さや休日数に関係していることを明らかにする。労働時間の管理に対しては、賃金管理に対する影響以上に労働法政策の動向、とくに労働基準法の改正動向が大きく影響するのである。また、見かけ上では年間労働時間が短縮しているが、それにはパートタイム労働者の比率が上昇していることが影響していて、正社員の労働時間は横ばいであることを確認し、正社員の労働時間短縮(時短)が進まない背景、理由について考察する。

次に、前述した労働時間の自由度・裁量度の増加に寄与する弾力的で柔軟な労働時間制度の法的枠組として、フレックスタイム制、裁量労働制の仕組みと実態を法と統計資料の両面から把握する。また、勤務場所の多様化の一つである在宅勤務も、広い意味の労働時間の多様化・弾力化と捉えることにする。ところが、自由で柔軟な労働とひいては時短を実現するはずの柔軟な労働時間制度が、実際は長時間労働をもたらしていることを各種調査から把握し、その原因を検討する。さらに、裁量労働制の導入に際して喧伝された「賃金を労働時間と切り離す制度」「労働を時間ではなく成果で計る制度」について考究する。仕事の成果と労働時間が全く関係ないかのような素朴な論調に対する批判であり、現在のわが国の賃金があたかも労働時間を基準に決定されているかのような誤った主張に対する批判である。最後はむすびにかえて、裁量労働制を適正に運用する条件について提示する。

二 労働時間の推移と現状

1 法定労働時間と年次有給休暇の改正

労働基準法は一九四七年の制定時から長い間、第三二条第一項で「一日八時間、一週四八時間」を法定労働時間と

して規定していた。しかし一九八〇年代になると、国際市場における不公正競争や働き過ぎなど、国内・外からの長時間労働批判の聲が高まってきた。それを受け、経済成長の成果配分や労働者福祉の視点による労働時間短縮だけでなく、国際的な日本批判に対応した内需主導型への経済構造転換の一環として、欧米先進国並の年間総労働時間の実現と週休二日制の早期完全実施が、八〇年代後半に国家の政策目標となった。^①

具体的な労働法政策としては、一九八七年に労働基準法が大幅に改定された。その改正で、労働基準法第三二条に定める法定労働時間の原則を「週四〇時間（第一項）、一日八時間（第二項）」とし、週当たりの労働時間を短縮した。改正前の規定と異なり、週単位の労働時間規制を基本にして、一日の労働時間規制は一週の労働時間を各日に割り振る場合の基準と位置付けている。なお、週四〇時間労働制は、一日の労働時間を八時間として週五日労働、つまり週休二日制が導入できる法定労働時間である。

週四〇時間制への実際の移行は、段階的にかつ業種・規模による猶予対象事業を設定して実施した。一九八八年四月から原則週四六時間（猶予対象事業は四八時間）、九一年四月から原則週四四時間（同四六時間）、九四年四月から原則週四〇時間（同四四時間）へと移行したが、さらに追加的な猶予措置が設けられ、最終的には九七年四月一日から特例措置対象事業場を除き、全面的に週四〇時間労働制が適用になっている。^{②③}

ここで、労働時間の短縮に関連して、年次有給休暇（労基法第三九条）の改正についても触れておこう。労働基準法が規定する従前の年次有給休暇は、一年間継続勤務して全労働日の八割以上出勤した労働者に対する初年度付与日数が六日、以降、八割以上の出勤を要件に勤続一年毎に一日ずつ増加し、最高付与日数は二〇日であった。まず八七年の改正（八八年四月施行）で、初年度付与日数を六日から一〇日に引き上げ（従業員規模三〇〇人以下事業場に猶予措置あ

り、所定労働日が少ない労働者への比例付与制度の創設、五日を超える部分の年休を労使協定により計画的に付与できる制度(計画年休制度)の創設を行った。

次いで九三年の改正(九四年四月施行)では、初年度の年休付与条件を継続勤務一年から六カ月に短縮した。九八年の改正(九九年四月施行)では、二年六カ月を超える継続勤務期間一年ごとの付与日数を二日とした。これで、かつては年休付与日数が二〇日になるまでに勤続一五年を要していたが、現行では六年六カ月に到達する。その後、二〇〇八年の改正(〇九年四月施行)で、労使協定により年五日の範囲内で時間単位の取得ができるようになった。^④以上、いずれの改正でも全労働日の八割以上勤務する要件は変更されていない。

2 一日および一週間の所定労働時間の実態

前項で概観した法定労働時間と年次有給休暇の段階的改定、言い換えれば労働時間短縮に向けた法改正を踏まえながら、以下では統計調査からみた労働時間の推移と実態を把握し、それに関係する企業の労働時間管理にも若干触れることにする。まず、一日および一週間の所定労働時間の実態をみよう。

表1は、厚生労働省「就労条件総合調査」による制度上の一日の平均所定労働時間と一週間の平均所定労働時間である。^⑤八七年法改定に際しても「一日八時間労働」は変更されなかったため、八八年を挟んだ一日の労働時間数にはほとんど変化はない(表1-①)。二〇一三年の調査産業・規模計では七時間四四分で、一九八五年の七時間四六分より二分短いだけである。平均的には従前から八時間を割っていたわけだが、個別企業でみれば、七時間、七時間三〇分、八時間などの所定労働時間が混在しているのが実態である。

同調査は母集団、つまり規模別の企業数が反映するので、企業数の多い小規模企業の実態が規模計の数値に反映されるが、一日の労働時間に関しては従業員規模による格差は少ない。むしろ小規模の方が数分短い。これには、週休日が関係している。大企業は、完全週休二日制に近い週休制を導入する代わりに一日当たりの労働時間を長く設定して「週四〇時間労働」に対応し、一方、中小企業は一定の所定勤務日数を確保したいためか、週休二日制といつても不完全な形態が多く、一日当たりの労働時間を短くして「週四〇時間労働」に対応する傾向がある。規模一〇〇人以上の企業でみると、一九八五年の七時間三七分から二〇一三年の七時間四七分へと一〇分長くなっている（規模三〇～九九人は四分減少）。これは過去、大企業で週休二日制を導入するにあたり、土曜日の労働時間を平日に振り分けた経緯があるからである。いずれにしろ、全体的にみて一日の所定労働時間はこのところ安定していて、これ以上労働時間短縮（時短）をするのは難しいと思われる。

一方、一週間の所定労働時間は、八七年法改定で法定労働時間を四八時間から四〇時間へ段階的に短縮したので、表1-②のように明らかに短くなっている。一九八五年と二〇一三年を単純に比較すると、調査産業・規模計では四四時間二七分から三九時間二五分へ五時間二分の減少、規模一〇〇人以上企業では四〇時間八分から三九時間四分へ一時間四分減少、規模三〇人～九九人企業では四五時間五分から三九時間二九分へと五時間三六分減少している。表1-②からは、八七年改定（八八年施行）と九七年全面移行の前後で明らかかな変化が見て取れる。とくに中小企業に対する法改正の影響が大きい。全面移行後の週所定労働時間は概ね四〇時間弱の安定的な水準で現在に至っている。八五年段階で大企業はすでに週四〇時間をほぼ達成していたし、中小企業も含めて一週の所定労働時間に関してこれ以上の短縮はやはり難しい。

表1 1日および1週平均所定労働時間の推移 (企業平均)

① 1日の所定労働時間

(単位：時間、分)

産業・企業規模	1985暦年	1990年	1995年	2001年	2005年	2010年	2013年
調査産業・規模計	7:46	7:47	7:46	7:40	7:40	7:43	7:44
1,000人以上	7:37	7:42	7:44	7:43	7:44	7:46	7:47
300～999人			7:43	7:41	7:42	7:45	7:45
100～299人			7:46	7:40	7:41	7:44	7:46
30～99人	7:47	7:48	7:46	7:40	7:39	7:42	7:43

② 1週間の所定労働時間

調査産業・規模計	44:27	43:19	41:04	39:14	39:16	39:22	39:25
1,000人以上	40:08	39:24	38:46	38:34	38:42	38:55	39:04
300～999人			39:10	38:35	38:46	38:58	39:06
100～299人			40:30	38:57	39:07	39:11	39:19
30～99人	45:05	44:00	41:30	39:24	39:22	39:27	39:29

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」(2000年以前は「賃金労働時間制度等総合調査」)

(注) 1. 1994年以降、企業規模区分が変更された。

2. 2007年以前の調査対象は「本社の常用労働者が30人以上の民営企業」であり、2008年以降は「常用労働者30人以上の民営企業」に範囲が拡大された。

3 年間労働時間の推移と実態

(1) 年間休日数

年間労働時間の実態を分析する前に、年間休日数をまず把握しておこう。前述したとおり、今日の一日の労働時間、一週当たりの労働時間は規模別にみてもあまり差が無く、年間労働時間の水準に影響するのは休日数だからである。表2が、「就労条件総合調査」による一企業平均の年間休日総数である。

表2によれば、八七年労基法改正以後の段階的移行措置に伴って、年間休日数が増加しているのが分かる。なお、表2の年間休日には週休日のほか祝日、個別企業の特別休日・休暇を含み、年次有給休暇は含まれない。調査産業・規模計では、一九八五年が平均八〇・一日、改正労基法が施行された後の九〇年は八八・六日、九七年全面移行後の二〇〇一年に一〇四・九日、一三年は一〇五・四日である。企業規模格差は大きく、一三年で一〇〇〇人以上一一四・四日、三〇〇～九九九人一〇三・八日となっている。そ

表2 1 企業平均年間休日総数

(単位：日)

産業・企業規模	1985暦年	1990年	1995年	2001年	2005年	2010年	2013年
調査産業・規模計	80.1	88.6	101.0	104.9	105.3	106.4	105.4
1,000人以上	99.3	108.6	115.1	117.1	116.3	116.4	114.4
300～999人			110.7	113.3	113.3	113.4	111.8
100～299人			104.5	108.1	108.3	109.9	108.4
30～99人	77.2	85.3	98.4	102.8	103.3	104.5	103.8

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」（2000年以前は「賃金労働時間制度等総合調査」）

(注) 表1の注記参照。

れでも、一九八五年に二二日あった両規模の年間休日数の差は、二〇一三年では一〇・六日に縮まっている。ところで、年間休日が一〇四日あれば、完全週休二日制が形式的には実現できることになるが（五二週×二）、実際には祝日や年末年始休暇、夏季休暇も含まれるので、前掲注（6）で紹介したように、小企業での完全週休二日制の採用割合は五〇％を下まわっている。

(2) 年間労働時間

表3が厚生労働省「毎月勤労統計調査（毎勤統計）」による、事業所規模三〇人以上の年間労働時間の推移である。一般労働者とパートタイム労働者の就業形態別に、総実労働時間と所定内労働時間、所定外労働時間を表示している。一般労働者と常用パートの加重平均値が常用労働者の数値である。所定「内」労働時間は、表注にもあるように、始業時刻と終業時刻の間の「実」労働時間である。つまり、就業規則等で定める制度上の「所定労働時間」ではなく、休憩時間を除く所定労働時間から、欠勤、遅刻、早退、年次有給休暇取得等の欠務時間を控除した、実際に労働した時間である。このように、毎勤調査は制度調査ではなく実態調査であることが特徴で、また、ある時点の水準自体を把握するというより、長期的な動向を把握することに適した統計である。

まず、常用労働者の各種年間労働時間の推移をみると、いずれも趨勢として短縮傾向にある。一九七〇年と二〇一二年を単純に比較すれば、総実労働時間で四三一時間、所定内労働時間は三七七時間、所定外労働時間は五四時間それぞれ減少している。ところで、同調査は一九九三年から一般、パート別の労働時間を調査するようになった。そこで九三年と一二年を比較すると、常用労働者は総実労働時間が一〇五時間、所定内は一八時間減少し、所定外は一三時間増加している。しかし、一般労働者（パート以外の常用労働者）について九三年と一二年を比較してみると、総実労働時間は九三年からほぼ二〇〇〇時間で同じ水準である。所定内は週四〇時間労働制への全面移行後の九八年に九三年より三〇時間短縮しているが、それ以降は一八三〇時間台でやはりほぼ同じ水準といつてよい。⁸⁾ 逆に所定外（早出、残業、休日労働など）は三一時間増加している。

一方、パートタイム労働者について同様に一九九三年と二〇一二年を比較すると、総実労働時間は趨勢的にほぼ同一水準で、所定内が一五時間減少して、所定外が一八時間増加しているが、大きな変化とはいえない。ここで注目したいのは毎勤統計におけるパート比率である。九三年の11・6%から一二年の24・3%へと、12・7ポイント増であり、時系列的にみたパート比率は着実に増加している。つまり、労働時間の短いパートタイム労働者の割合が増加することによって、常用労働者の年間総実労働時間と年間所定内労働時間は短縮してきたのである。⁹⁾ もちろん、法定の週労働時間や年次有給休暇に関する労働基準法の改正、金融機関や公務員の週休二日制実施、国民の祝日の増加、労働組合の時短への取り組み、経営側の時短への努力も、一九八〇年代からの労働時間短縮に寄与していることは否定できないが、一九〇〇年代後半以降の年間総実労働時間と所定内労働時間の短縮には、やはりパートタイム労働者の増加が大きく影響している。¹⁰⁾

表3 就業形態別年間労働時間およびパートタイム労働者比率の推移

(事業所規模30人以上、調査産業計。単位：時間、%)

区分	常用労働者			一般労働者			パートタイム労働者			パート比率 %
	総実労働時間	所定内労働時間	所定外労働時間	総実労働時間	所定内労働時間	所定外労働時間	総実労働時間	所定内労働時間	所定外労働時間	
1970 暦年	2,239	2,039	200							
75	2,064	1,937	127							
80	2,108	1,946	162							
85	2,110	1,932	178							
90	2,052	1,866	186							10.8
93	1,913	1,780	133	2,010	1,862	148	1,168	1,142	25	11.6
95	1,909	1,772	137	2,004	1,853	151	1,180	1,154	25	11.5
98	1,879	1,742	137	1,985	1,832	152	1,160	1,133	28	12.9
2000	1,859	1,720	139	2,004	1,841	163	1,170	1,140	30	17.3
05	1,829	1,680	149	2,009	1,830	179	1,170	1,128	42	21.4
08	1,836	1,681	155	2,017	1,832	185	1,182	1,138	44	21.7
10	1,798	1,654	144	1,996	1,819	176	1,153	1,114	40	23.4
12	1,808	1,662	146	2,011	1,832	179	1,170	1,127	43	24.3
[12]	[1,765]	[1,640]	[125]	[2,030]	[1,870]	[161]	[1,105]	[1,072]	[34]	[28.8]

出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

- (注) 1. 毎月勤労統計調査は現在、事業所規模5人以上計の統計が主体だが、旧調査方法の1989年以前は規模30人以上計の統計が主体であった。時系列的な変化を把握するため、本表は事業所規模30人以上の数値を掲載した(ただし[]内の数値は事業所規模5人以上)。
2. 常用労働者は一般労働者と常用パートタイム労働者から構成される。
3. 「総実労働時間」は所定内労働時間と所定外労働時間の合計。ただし、年間労働時間数は、一人平均月間労働時間数を12倍し、小数点第一位を四捨五入して求めたので、合計が一致しないことがある。
4. 「所定内労働時間」は、始業時刻と終業時刻の間の実労働時間数。就業規則等で定める制度上の「所定労働時間」ではなく、休憩時間を除く所定労働時間から、遅刻、早退、年次有給休暇取得等の欠務時間を控除する実際に労働した時間である。

最後に、わが国の年間労働時間を
 欧米先進諸国と比較しておこう。労働時間に限らず国によってデータの取り方が統一されていないので、労働関係の国際比較は難しい。それを前提に、OECDの資料によるパートタイムも含む雇用労働者の二〇一一年における年間総実労働時間をみると、日本(企業規模五人以上の毎勤統計)が一七四七時間、アメリカは一七九七時間、イギリス一六一一時間、ドイツ一三三〇時間、フランス一三九四時間である⁽¹¹⁾。

三 わが国の長時間労働の問題点

1 年間総労働時間の基準

表3でみるように、常用労働者の年間総実働時間は、二〇一二年時点で規模五人以上事業所の平均が一七六五時間、三〇人以上事業所の平均では一八〇八時間となり、一九八七年の新前川レポート(注1参照)における目標を達成しているかに見える。しかし、一般労働者に関しては、総実働時間が五人以上事業所平均で二〇三〇時間、三〇人以上事業所の平均で二〇一一時間となり、所定内は五人以上事業所一八七〇時間、三〇人以上事業所一八三三時間である。一九九〇年代後半以降、総実働時間、所定内労働時間もほぼこの水準で推移している。

この年間労働時間を長いとみるか妥当と捉えるかは立場によっても違ふだろうし、そもそも年間労働時間の適正値を客観的に推計するのは難しい。ここでは、新前川レポートや「世界とともに生きる―経済運営五カ年計画」(注1参照)で提示され、また、一九九二年六月に閣議決定した「生活大国五カ年計画」で、ゆとりある生活のための労働時間の目標とした年間総労働時間一八〇〇時間を手がかりに考えてみよう(ただし現在は一八〇〇時間という目標を掲げていない)。所定労働時間に時間外労働を加え、各種休暇取得時間を除いた「総実働時間」である。仮に、完全週休二日制による週休日一〇四日、祝日一五日(土曜日との重複無し)、夏季特別休暇三日、土・日・元旦を除く年末年始休暇四日、年次有給休暇一八日(平均付与日数完全取得)とすれば、年間休日は一四四日であり、年間労働日二二一日に一日八時間労働を乗じれば、年間所定労働時間は一七六八時間になる。これに時間外労働三二二時間を加えれば一八〇〇時間である。

以上のような、労働日が一年間の六割という設定や少ない時間外労働は、わが国の実態からすれば現実離れしていることは否定できない。また、労働者はそれぞれ価値観が違い、仕事生活とそれ以外の人間生活にどのくらいのウエイトを置くかは人によつて異なるし、仕事に働きがいを感じている人とそうでない人、仕事が生きがいの人もそうでない人もいる。一日八時間労働は、歴史的な経験則から妥当性がある程度は検証されているが、年間労働時間に関しては前述したように絶対的基準はない。しかし、少子高齢社会において、高齢者や女性を今まで以上に労働力として期待するにあたっては、男性型の長時間労働の見直しが必要になる。また、ワーク・ライフ・バランス (Work-Life Balance) = WLB。職業生活と職業以外の人間生活との調和) の観点からは、仕事生活一辺倒の長時間労働は、ゆとりある豊かな生活とはいえない。

こうしたことを総合すると、年間総実働時間一八〇〇時間はかなり理想的な数値であると認めたとしても、現状の常用一般労働者の労働時間、とくに平均で年間二〇〇〇時間を超す総実働時間は明らかに長いといえよう。しかし、「二―2」でみたとおり、一日および一週の所定労働時間短縮は今以上には望めない。そこで注目したいのが時間外労働と年次有給休暇取得の少なさにある。そこで次項以降では、この二つの問題点に関して検討する。

2 時間外労働、賃金不払い労働時間の実態とその理由

表3によると、一般労働者(パートタイム以外の常用労働者で、フルタイムの契約社員、嘱託も含まれる)の二〇一二年の所定外労働時間は平均一七九時間であり、一カ月では約一五時間である。月一五時間はそれほど長くはないともいえる

が、これはあくまで平均であって、所定外労働がゼロの者もいれば八〇時間、一〇〇時間の者もいる。事業所対象の毎勤統計とは異なり調査対象は個人だが、総務省統計局「労働力調査」によると、二〇一二年に週三五時間未満就業した雇用者（ほぼパートタイム労働者に相当）は26・9%、三五時間以上働いた雇用者（正社員、契約社員などフルタイム労働者に相当）は73・1%であったが、六〇時間以上働いた雇用者も9・2%いた。週所定労働時間が四〇時間とすれば週に二〇時間の時間外労働になり、恒常的であれば月に八〇時間に達する。これが続けば過労死の認定基準の一つを満たすことになる¹²。

時間外労働（所定外労働）を行う理由を、労働政策研究・研修機構が実施した一連の調査結果から確認しよう¹³。いずれも選択肢三つまでの多重回答で、「所定労働時間内では片づかない仕事量だから」「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」「仕事の性格上、所定外でないとできない仕事があるから」「人員削減により人手不足だから」が上位に来る。調査により順位が入れ替わることもあるが、「所定労働時間内では片づかない仕事量」は常に第一位である。「取引先との関係で、納期を間に合わせないといけないから」「事業活動の繁閑の差が大きいから」「上司や仲間が残業しているので先に帰りづらいから」がそれらに続くが、上位の理由に比べれば割合は多くない。「残業手当や休日手当を増やしたいから」「定時で帰るより働いている方が楽しいから」などの割合はかなり低い。また、最近の調査の新しい選択肢では、「予定外の仕事我突然飛び込んでくるから」「仕事の締切りや納期にゆとりがないから」も割合が多い。人手不足や突発的業務、納期にゆとりがないというのも、結局は仕事量が所定労働時間に比べて相対的に多いということである。

労働力調査で週六〇時間働く場合の二〇時間の時間外労働には、居残り残業だけでなく早出、休日出勤、それに自

宅持ち帰り残業が含まれていると思われる。自宅持ち帰り残業は通常会社に申告することは無いので、賃金不払い残業になる。ただ、持ち帰り残業の正確な時間数は把握できない。持ち帰り残業に限らず、いわゆるサービス残業時間、正確には賃金不払い労働時間は、当然ながら表3の毎勤統計には計上されていない⁽¹⁴⁾。なお、賃金不払い労働時間は、持ち帰り残業だけで発生するのではなく、企業の残業規制、正確には時間外労働の申告に上限を設定することや、企業の強制ではなく従業員自身の自主的な自己規制からも生じる。

ところで、わが国で時間外労働が多い理由の一つに、不況や経営不振の場合の雇用調整を従業員の数で調整するのではなく、労働時間の長さで調整することがよく挙げられる。従業員の数や業務量の少ない時期に合わせておき、繁忙期には要員を増やすのではなく時間外労働で対応する。業務量が少なくなっても従業員を解雇することとはせず、時間外労働の削減で対応する。いわゆる時間外労働の雇用維持機能である。たしかに、厚生労働省「労働経済動向調査」によれば、雇用調整の実施方法で一番多いのは常に残業規制であり、希望退職の募集や解雇は最も少ない。このように時間外労働に雇用維持機能の側面があることは否定できないが、WLBの重視や、長時間労働による心身への負荷とくにメンタルヘルスの面を考慮すると、それを過大評価すべきではない⁽¹⁵⁾。

3 年次有給休暇の取得状況と年休を取り残す理由

表4が年次有給休暇の付与日数、取得日数、取得率の推移である。「二―1」で年次有給休暇に関する労基法の改定状況を概観したが、その効果で平均付与日数は一五日程から一八日程に増加した。しかし、取得日数自体は八―九日とほとんど変わらないので取得率は低下し、最近は一五〇%を切ったままである。企業規模別にみると、

二〇一三年時点の取得日数は一〇〇〇人以上が一〇・六日、三〇〇～九九人は六・八日、取得率は同54・6%、40・1%と、やや大規模企業の方が大きいが大きな差ではない。

労働政策研究・研修機構の調査¹⁶によると、正社員が年休を取り残す理由で多いのは以下のようなものである(選択肢ごとにそう思う、どちらかといえばそう思うを合計した肯定割合)。「病気や急な用事のために残しておく必要があるから」64・6%、「休むと職場の他の人に迷惑になるから」60・2%、「仕事が多すぎて休んでいる余裕がないから」52・7%、「休みの間仕事を引き継いでくれる人がいないから」46・9%、「職場の周囲の人が取らないので年休を取りにくいから」42・2%、「上司がいい顔をしないから」33・3%が上位にくる。「病気や急な用事」を除くと、仕事量や職場の雰囲気などが理由である。年休を取り残す理由として一般的に指摘されている事項といえよう。

年休の取得推進策として期待されるのは、八七年の労基法改正で導入された「計画年休制度」である。しかし、八八年の施行時から導入企業の割合はあまり増えていない。「就労条件総合調査」によると、企業規模計で一九八八年の採用率が14・2%、二〇一二年でも15・4%である。企業規模別にみた採用率もあまり変化が無く、一二年時点で見ると、一〇〇〇人以上31・8%、三〇〇〇～九九九人22・7%、一〇〇〇～二九九人17・7%、三〇〇～九九九人13・6%となっている。年次有給休暇は、労働者の心身の疲労回復、リフレッシュ、労働力の維持培養、ゆとりある生活の実現に資することが目的であり、欧州では長期休暇としてまとめて取得する¹⁷。ところがわが国の場合は、病気や急な用事の際に一日、二日と細切れで取得することが慣行となり、それに併せて行政解釈で半日単位の取得も可能となり、¹⁸労基法改正で時間単位の取得が可能となった(労基法第三九条第四項)。分割取得は年休の有効活用策かもしれないが、やはり年に数回、少なくとも一週間単位で計画的に長期休暇を取得することが、明日への活力につながる本来の年休

表4 年次有給休暇の取得状況（労働者1人平均）
（単位：日、%）

調査産業・規模計	付与日数	取得日数	取得率
1985暦年	15.2	7.8	51.6
1990	15.5	8.2	52.9
1995	17.2	9.5	55.2
2001	18.0	8.9	49.5
2005	18.0	8.4	46.6
2010	17.9	8.5	47.1
2013	18.3	8.6	47.1

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」（2000年以前は「賃金労働時間制度等総合調査」）

- (注) 1. 付与日数は当年度のもので、繰り越し日数は含まない。
2. 取得率＝取得日数÷付与日数×100（%）。
3. 表1の（注）2参照。

の利用法であろう。

四 柔軟な労働時間制度の実態と問題点

1 これまでの労働時間管理―時短と柔軟化

「二」で、これまでのわが国の労働時間管理が目指したものは、①労働時間の短縮と余暇時間の増大、②生産性の向上・効率化、③自由度・裁量度の増加であると述べた。人材マネジメントの観点からいうと、豊かな社会になってゆとりを求める時代の動きに呼应して、生産性の向上を大前提にしながらも、その成果配分の意味も込めて、企業は時短を進め、自由度を高める努力を行ってきたといつてよい。そして今日、従業員に少しでも効率よく働いてもらうために、労働時間管理の重要性は増している。これからも、①（時短）をベースにしながら、③（柔軟性）を実現して、②（生産性向上）を図ることが経営には求められる。

「二―3―(2)」で確認したように、常用労働者の年間総実労働時間は高度経済成長末期の一九七〇年と比べ、明らかに

短縮してきている。しかし同時に、「三―一」で指摘したように、一九九〇年代後半以降、一般労働者（正社員、契約社員などのフルタイム労働者）の年間総実労働時間、年間所定内労働時間の短縮は進んでいない。所定外労働時間はむしろ微増の傾向にある。したがって、今日でも時間外労働の削減、年休の取得促進による労働時間短縮の意義が軽くなったわけではない。それを認識した上で、本項では、もう一つの労働時間管理の目的であった「自由度・裁量度の増加」の動向に関して検討することにする。

労働時間に関する自由度・裁量度の増加は労働時間管理の弾力化、柔軟化そして多様化として捉えられるが、ここでは柔軟な労働時間制度と表現する。柔軟な労働時間制度としては、変形労働制、フレックスタイム制、裁量労働制を挙げることができる。このうち業務の繁忙に対応して一日または週の労働時間を予め変更する変形労働時間制は、当初は時短の一手法という位置付けもあったが、本質的には業務量の多寡に応じた労働時間の効率的配分という主に経営側にとっての柔軟性である。本稿ではあくまで労働者、従業員にとっての柔軟性に焦点を絞るので、変形労働時間制は検討対象にしない。なお、直接的な労働時間の柔軟化ではないが、フレックスタイム制や裁量労働制、事業場外のみなし労働時間制とセットで実施されることが多い在宅勤務については、働く場所と時間の柔軟化という側面から、広義の労働時間の柔軟化に含めて検討する。

2 柔軟な労働時間制度の背景

柔軟な労働時間制度、ここでは労働者にとっての労働時間の柔軟性がなぜ求められるのだろうか。まず、周知のとおり経済の第三次産業化、サービス化が進んだことがあげられる。総務省統計局『労働力調査』によると、高度経済

表5 ホワイトカラーの職業別雇用者数と構成割合

(調査産業・企業規模・男女計。単位：万人、%)

区分	総数		管理的職業従事者		専門的・技術的職業従事者		事務従事者		販売従事者		ホワイトカラー的職業従事者	
	雇用者数	割合	雇用者数	割合	雇用者数	割合	雇用者数	割合	雇用者数	割合	雇用者数	割合
1970 暦年	3,306	100.0	131	4.0	246	7.4	723	21.9	344	10.4	1,444	43.7
75	3,646	100.0	205	5.6	304	8.3	775	21.3	427	11.7	1,711	46.9
80	3,971	100.0	217	5.5	364	9.2	867	21.8	497	12.5	1,945	49.0
85	4,313	100.0	207	4.8	451	10.5	954	22.1	581	13.5	2,193	50.8
90	4,835	100.0	234	4.8	594	12.3	1,088	22.5	680	14.1	2,596	53.7
95	5,263	100.0	232	4.4	691	13.1	1,194	22.7	738	14.0	2,855	54.2
2000	5,356	100.0	200	3.7	754	14.1	1,233	23.0	736	13.7	2,923	54.6
05	5,393	100.0	187	3.5	826	15.3	1,197	22.2	754	14.0	2,964	55.0
10	5,463	100.0	159	2.9	849	15.5	1,194	21.9	787	14.4	2,989	54.7
12	5,504	100.0	149	2.7	905	16.4	1,181	21.5	790	14.4	3,025	55.0

出所：総務省統計局「労働力調査」に基づき筆者作成。

(注) 日本標準職業分類の改定に伴って職業分類間に移動が生じているが、時系列で大まかな傾向を把握するためには支障がない。

成長末期の一九七〇年に就業者の35・2%が第二次産業で働いていたが、二〇一二年には24・5%に減少した。一方、第三次産業は47・4%から70・7%にまで増加した¹⁹⁾。それとともに、職業別の労働者の比率も変化した。管理的職業従事者、専門的・技術的職業従事者、事務従事者、販売従事者を「ホワイトカラー的職業従事者」とすると、全雇用労働者に占める割合は一九七〇年の43・7%から、二〇一二年の55・0%に増加している(表5)。とくに、専門的・技術的職業従事者の増加が顕著で、実数で三・七倍、割合で二・二倍になっている。

今日的なサービス経済化、ホワイトカラー化の下における働き方、労働態様は、工場法の系譜を引きブルーカラー的働き方を想定した労働基準法の労働時間規制と必ずしも適合しているとはいえない。また、グローバル化に伴う国内外企業との競争激化という経営環境下で、知的生産性の高い創造的な業務遂行が求められる中、画一的な労働時間規制が桎梏となる可能性もある。その上、豊かな社会に育った多様な価値観、労働観を持った労働者は、多様でしかも裁量度の高い自律した働き方を望むようになる。こうした様々な要因に対応するものとして柔軟な労働時間制度の導入は理解されるべきである。そこには当然

ながらワーク・ライフ・バランス(WLB)の理念も盛り込まれる。以下、柔軟な労働時間制度について、それぞれの仕組みと意義と実態を概観する。

3 フレックスタイム制

フレックスタイム制は、一九八七年の労基法改正により八八年四月から施行された(労働基準法第三二条の三)。労基法上の細かな導入要件は省略するが、始業と終業時刻をあくまで労働者の自主的な決定に委ねることを条件に、週四〇時間制、一日八時間労働制の例外を認めたものである。ただし、一カ月以内で設定する一定期間(清算期間)の平均で、一週当たりの労働時間が四〇時間を超えてはならない。日や週によって生じる労働時間の長短は、この清算期間(通常は一カ月が多い)について、労使で協定した総所定労働時間の範囲内で清算する。総所定労働時間を超えた分は時間外労働となる。制度的には一日のうちに必ず勤務しなければならないコアタイムを設けるケースが一般的だが、研究・開発部門ではコアタイムなしのフリータイム制を採り入れるところもある。

もともとは、QWL (Quality of Working Life ≡ 労働生活の質、労働の人間化) の考え方に基づいて、一九六〇年代後半から西欧諸国で普及した制度である。当初のねらいは、時間的拘束感からの開放、朝型・夜型など生活リズムに合わせた労働時間の選択、通勤難の緩和、アブセンティズム (Absenteeism ≡ ずる休み) 対策、人材の確保対策であった。わが国でも一九七四年に導入した西ドイツ企業の日本支社をはじめ、フレックスタイム制を導入する企業が増加し、一時はブームとさえなった。しかし、その目的が主として残業手当の削減にあるなど、本来のQWLには遠かった。また、オイルショック後の不況期に従業員の出勤時刻がまちまちでは士気が上がらない、わが国の集团的業務遂行に

はなじまない、などの理由で中止する企業が多くなった。

その後、労働時間の短縮要求や柔軟な勤務時間制度への関心の中で、再び同制度が見直されるようになった。労基法では想定していなかった勤務形態であるため、最初のブームのときは変形労働時間の応用で処理していたが、前述したとおり八七年の労基法改正で正式に認められるようになった。しかし、厚生労働省「平成二五年 就労条件総合調査」によると実際の導入割合は少なく、調査産業・規模計では5・0%にしかすぎない(表6-1①)。規模別には格差があり、一〇〇〇人以上企業の導入率は28・2%、三〇〇〜九九九人規模は2・8%である²⁰。実際に同制度が適用されている労働者の割合をみても(集計表不掲載)、規模計7・9%、一〇〇〇人以上14・8%、三〇〇〜九九九人2・0%である。小規模企業で従業員の出退勤が不揃いでは業務が円滑に遂行できないからかもしれない。また、建設業など導入に向きとされる業種での実施率は低い。不況になると採用割合が減少し、好況になると増加するという傾向もみられる。

導入企業・職場での利用実態は、毎日標準始業時刻より遅い(早い)決まった時刻に出退勤する利用法(つまり単なる時差勤務)や、通常は標準時間帯に勤務し、週一度ないし月に数度、特別な理由があるときだけ同制度を利用する例が多い。たしかに、毎日出退社時刻が不定期では生活が不規則になる。フレックスタイム制を導入している企業・職場でも、職種によつては原則として標準時間帯だけ勤務する従業員が少なくない。しかしこれからは、QWLやWLBの視点も踏まえながら、フレックスタイム制は労働時間を自己コントロールする仕組み、自律的でフレキシブルな働き方を実現できる制度、ひいては生産性を向上させるための手段として活用すべきである。同制度を廃止する理由としてよくあげられる不揃い出勤によるコミュニケーション面の障害や一体感の欠如、効率の低下などは、発達した情報機器の活用をはじめとする制度運用の工夫で、今日ではかなりの部分が解決可能である。

表6 柔軟な労働時間制度の導入企業割合の推移

① フレックスタイム制

(単位：%)

産業・企業規模	1990暦年	1995年	1999年	2001年	2005年	2008年	2010年	2013年
調査産業・規模計	2.2	4.3	5.7	5.6	6.8	4.9	5.9	5.0
1,000人以上	23.4	34.9	35.7	35.9	32.5	30.6	31.8	28.2
300～999人		13.9	16.7	17.6	17.1	14.1	18.1	13.4
100～299人		5.4	6.4	8.1	8.9	5.6	7.7	7.9
30～99人	0.8	1.9	3.6	2.8	4.4	3.3	3.6	2.8

② 専門業務型裁量労働制

調査産業・規模計	0.6	0.9	1.9	1.7	3.4	2.2	2.5	2.2
1,000人以上	1.1	5.1	5.7	5.6	8.0	11.2	9.7	7.6
300～999人		1.1	4.1	2.7	5.4	4.9	5.1	3.6
100～299人		1.3	1.4	1.5	3.5	2.7	3.2	3.1
30～99人	0.6	0.6	1.7	1.5	3.1	1.6	1.9	1.6

③ 企画業務型裁量労働制

調査産業・規模計				0.4	0.6	0.9	0.8	0.8
1,000人以上				0.8	3.2	6.5	6.5	5.9
300～999人				0.7	1.3	2.1	1.7	1.4
100～299人				0.5	1.2	2.2	1.0	0.9
30～99人				0.4	0.3	0.3	0.5	0.6

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」（2000年以前は「賃金労働時間制度等総合調査」）

(注) 1. 専門業務型裁量労働制は1999年まで「裁量労働制のみなし労働時間制」として調査したものである。

2. その他の注記は表1の(注)参照。

4 裁量労働制

裁量労働制は、業務の遂行方法、遂行手段、時間配分を労働者の裁量に委ねる労働時間制度である。労働法的には、事業場外労働（労基法第三八条の二）と並んで「みなし労働時間制」として規定されており、専門業務型と企画業務型の二種類ある。

専門業務型裁量労働制は八七年の労基法改正で制定された。「業務の性質上その遂行方法を大幅に当該業務に従事する労働者にゆだねる必要があるため」、当該業務の遂行手段や時間配分の決定について使用者が具体的な指示をすることが困難な業務に関する裁量労働制である（労働基準法第三八条の三）。現在は一九業務が対象になっている²¹。導入には所定の事項に関して労使協定が必要で、協定は所轄労働基準監督署長に届け出る。実際に労働した時間にかかわらず

ず、労使協定で定めた時間を労働したものとみなされる。労使協定の時間は、所定労働時間で定めるケースと、一定の所定外労働時間を含むケースがある。なお、二〇〇三年の労基法改正時に、企画業務型と同じ健康・福祉確保措置と苦情処理措置が協定事項に加えられた。

企画業務型裁量労働制は一九九八年の労基法改正で創設されたもので、施行は慎重を期して二〇〇〇年四月であった。「事業の運営に関する事項についての企画、立案、調査及び分析の業務であつて」、当該業務の性質上、適切に遂行するにはその方法を大幅に労働者の裁量に委ねる必要があるため、「当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととする業務」に関する裁量労働制である（労働基準法第三八条の四）。労使委員会を設置して所定事項に関して決議する必要がある、決議を所轄労働基準監督署長に届け出なければならない。労使委員会が決議した時間を労働したものとみなすが、適用には対象労働者の同意が必要である。決議の内容には健康・福祉確保措置と苦情処理措置も含まれている。○三年の労基法改定時に、対象事業場の要件、労使委員会の議決要件（全員一致から五分の四以上の多数）など導入・運用要件の緩和がなされ、○四年一月から施行された。しかし、対象労働者の労働時間の状況、健康・福祉確保措置の実施状況を使用者が六ヵ月以内ごとに一回、労働基準監督署に報告する義務は残された。

専門業務型裁量労働制は研究、開発などその業務の性質自体から、業務の遂行方法を労働者に任せた方が効果的な裁量労働の類型であり、企画業務型裁量労働制は事業運営の企画、立案などの業務に関して、専門的能力のある労働者に任せる裁量労働の類型である。ただ、専門業務型は対象業務が限定され、企画業務型は実施の条件が厳しいためか、前掲・厚生労働省調査によると、フレックスタイム制と比べても導入割合は少ない（前掲表6-②、③）。

二〇一三年で専門業務型を導入している企業の割合は、調査産業・規模計で2・2%、一〇〇〇人以上でも7・6%、三〇〇〜九九人では1・6%である。また、適用労働者の割合はさらに低く(集計表不掲載)、調査産業・規模計1・2%、一〇〇〇人以上1・6%、三〇〇〜九九人0・8%。同じく企画業務型を導入企業の割合と適用労働者の割合でみると、調査産業・規模計0・8%(労働者割合0・3%)、一〇〇〇人以上5・9%(同0・5%)、三〇〇〜九九人0・6%(同0・2%)となっている。

専門業務型の対象業務は、注(21)のように研究、コンサルティング、デザイナー、クリエイターなどであり、関連する業種や職種が限られるし、公認会計士、弁護士、税理士など社会的専門職の場合は、通常の事業会社に雇用されるより専門組織に所属するか、社外で独立するケースの方が多いただろう。厚生労働省が二〇〇五年に実施した裁量労働制の施行状況調査⁽²²⁾によると(以下「裁量労働制調査」)、専門業務型裁量労働制を導入しない理由は(複数回答)、「現行労働時間制度で十分だから」32・7%が最も多く、「職場の管理が煩雑となるため」23・5%が次に多い。また企画業務型を導入しない理由は(複数回答)、「現行労働時間制度で十分だから」31・9%と「手続が煩雑であるため」31・9%が同じ割合で最も多く、「職場の管理が煩雑となるため」25・0%がそれに続く。

裁量労働制は、労働法的にはみなし労働時間制の一つであるが、とくに企画業務型の法制化にあたって当初から喧伝されていたのは、労働を時間の長さではなく「質で計る」「成果で計る」仕組みであり、成果主義に対応する労働時間制度だということである。しかし本稿では、労働時間の自己コントロールにとどまらず、自律的でフレキシブルな働き方を通して知的生産性を向上させ、創造的な業務遂行を可能にする制度であるという面を強調したい。自己の裁量で労働することは従業員の働きがいにもつながる。ただし、現状の裁量労働制には問題があり、それについては

「五」で検討する。

5 在宅勤務

ICT (Information and Communication Technology Ⅱ情報通信技術) の発達で、効率的なテレワーク (telework) が可能になった。テレワークとは、情報通信ネットワークを活用した遠隔型勤務のことで、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方である。総務省「平成二四年 通信利用動向調査」によると、従業員一〇〇人以上の企業で何らかのテレワークを実施している割合は11・5%であった。自営業や請負業の形態によるテレワークもあるが、雇用労働者のテレワークとして代表的なのは、モバイルワーク⁽²³⁾のほかサテライトオフィスや自宅などで働くテレコミュニケーション (telecommuting) であり、ここでは在宅勤務を取り上げる。なお、国土交通省『平成二四年度 テレワーク人口実態調査』の推計によると、自宅で週一分以上仕事をしている「雇用型在宅型テレワーカー」⁽²⁴⁾は約七一〇万人、雇用者に占める割合は12・5%で、二〇一一年以降増加傾向にある。

在宅勤務のメリットは、仕事の進め方と時間配分を労働者自身がほとんどすべて管理、コントロールできることである。始終業時刻や休憩時間に制約はなく、自己の意に反して仕事を中断させられることは少ないので、業務遂行の継続性は保たれるし、仕事に集中できる。また、通勤時間がないのでゆとりが生まれ、その分の時間を自己啓発を始めとして有効活用することもできる。

一方、デメリットも実は以下のように色々ある。⁽²⁵⁾①通勤時間は私的な時間から勤務時間に移行する頭の切り替え時間だが、在宅勤務ではこの切り替えが曖昧になる。②通勤時間分の余裕ができるので、かえって仕事のペースが非効

率的になる。③労働時間が自己管理になると、組織的な抑制がないのでオーバーワークになりやすい。④職と住の境界線を曖昧にし、仕事に対する緊張感が欠けるとともに、その対局としてあるはずの家庭におけるリラクセス感が不十分になる。⑤精神的強靱さがないと生活面の自己管理がルーズになり、また運動不足になりがちである。人によっては孤独感、疎外感を抱きやすい。⑤とくに問題なのは、対面的なオフィスワークなら可能な職場の仲間同士で教え合うことによる問題解決、同僚間の相互誘発で生じる新しい発想や創造的発見の機会が減少することである。

本稿ではWLBの面を含めて、効率的な働き方、弾力的な就業方法として在宅勤務をとり上げたが、高齢者、障害者、育児・介護担当者を活用できる勤務制度でもある。フレックスタイム制、裁量労働制の運用で在宅勤務を認めている企業もあり、厚生労働省通達「在宅勤務ガイドライン」によれば²⁶、一定の要件で在宅勤務を事業場外みなし労働時間制（労基法第二八条の二）として扱うことができる。ただ、わが国の多くの雇用労働者の働き方が組織労働、チームによる活動中心であることや、前述した在宅勤務のデメリット面を考慮すれば、恒常的な在宅勤務は有効とはいえない。週に一〜二度、個人的な業務に集中して従事する場合に在宅勤務を選択する形態が、メリットを活かしデメリットを補う方法として妥当である。²⁷ 前掲テレワーク人口実態調査では、二〇一二年の雇用型在宅型テレワーカーによる平均在宅勤務時間は週一三・五時間であった。

五 仕事と労働時間の関係性の考察

1 長時間労働をもたらす柔軟な労働時間制度

柔軟な労働時間制度は、知的生産性の高い労働、高付加価値の創造的な業務遂行だけでなく、従業員による自律的

な労働時間のコントロールと効率的業務遂行で、時間短縮の効果も期待して導入されたわけだが、現実には時短にはつながっていない。たとえば前掲・厚生労働省「裁量労働制調査」では、専門業務型の一日のみなし労働時間は平均八時間二六分、実労働時間は平均九時間九分で、企画業務型はそれぞれ八時間三分、九時間二分であった。また二〇一三年に行われた別の厚生労働省調査²⁸では、専門業務型の一日のみなし労働時間は平均八時間三二分だが、実労働時間は平均的なる者の平均で九時間二〇分、最長の者の平均で一二時間三三分、企画業務型はそれぞれ八時間一九分、九時間一六分、一一時間四二分である（ただしこの時間数は、裁量労働制適用者の健康・福祉確保措置を講じるために使用者に把握することが求められている労働時間の状況である）。「裁量労働制調査」によると、裁量労働制の適用に不満を感じている労働者の不満の内容は（複数回答）、専門業務型の場合、業務量が過大48・9%、労働時間（在社時間）が長い45・6%であり、企画業務型の場合は、業務量が過大46・2%、労働時間（在社時間）が長い39・1%であった。

先行研究によると、柔軟な労働時間は時短につながるどころか長時間労働をもたらすという。まず、フレックスタイム制、裁量労働制だけでなく変形労働時間制や時間管理なし、なども含めた広い意味の「時間管理の緩やかな労働者」の総労働時間が長いことが明らかにされている。²⁹柔軟にいつでも働ける仕組みは、「いつも働いてしまう」長時間労働につながる可能性が高いことになる。ただ、勤務時間制度によっても異なり、月間総労働時間は裁量労働制で長く、それに比べればフレックスタイム制ではあまり長くない。裁量労働制の方が、残業時間、賃金不払労働時間（サービス残業時間）とも長いからである。³⁰この差は、裁量労働制の場合、健康・福祉確保措置を講じる前提として企業に適用労働者の在社時間（在館時間）等の把握が求められているものの、実際の労働時間自体を厳密に把握していないケースが多い一方、フレックスタイムの場合は一定期間内での労働時間精算があるので、企業が時間数を把握

することも理由の一つといえよう。

仕事の裁量性には、①仕事手順の裁量性と②仕事量の裁量性があるというが、⁽³¹⁾ 筆者はさらに③仕事納期(期限、締切)の裁量性を加えるべきだと考える。⁽³²⁾ 裁量労働といっても、通常与えられるのは「当該業務の遂行手段や時間配分の決定」つまり仕事手順の裁量性であって、仕事量や納期の裁量性はそれほど大きくない。目標管理制度を導入し、達成すべき仕事の量と期限、質を上司と裁量労働制適用者が話し合っ合意するにしても、前提となるのは企業目標、部門目標、所属セクションの目標であって、上位目標を無視して目標は設定できない。仕事量と納期の裁量性が少ないければ、手順の裁量性があっても労働時間は長くなる可能性が高いのである。ところが、前掲・厚労省「裁量労働制調査」の適用労働者調査によると、上司から具体的な仕事内容の指示があるのは専門業務型15・5%、企画業務型10・0%であり、業務の遂行手段、時間配分を含めて上司から具体的な指示があるのは専門業務型2・8%、企画業務型は1・6%である。ここから推測されるのは、裁量の幅が狭い裁量労働制適用者が存在するということである。

なお、仕事志向の強い人の総実働時間が長くなる、といういわば通念を実証した研究結果もある。⁽³³⁾ 法制度や仕組みだけでなく、個人特性も労働時間管理では考慮しなければならないことを示している。

2 労働時間と仕事の質・量

二〇〇六年一月、厚生労働省に設けられた「今後の労働時間制度に関する研究会」の報告書が発表された。その中で、「新しい自律的な労働時間制度」としていわゆる日本型ホワイトカラー・エグゼンプションが提案されたが、結果的に法案化は見送られた。それはともかく、その報告書に頻繁に出てきた「自律的に働き、かつ、労働時間の長短

ではなく、成果や能力などにより評価されることがふさわしい労働者」という記述が問題である。現行の裁量労働制が導入されたときにも強調された「労働時間の長さではなく成果で評価する」と同じ論調である。労働の成果は労働時間と全く関係ない、といった極論さえある。

しかし、組織で普通に仕事をすれば分かる通り、労働の基本は「働く時間の長さ」である。一定水準の質と量からなる仕事をこなすためには、標準的にあるいは最低限かけるべき労働時間の長さは存在する。それを前提に、どれだけ効率よく高い成果を上げられるかで評価されるのである。たとえば、専門業務型として指定されている業務に記事の取材や編集がある。テレビドラマの世界ならともかく、現実に取材して記事を書くというのは地味な仕事である。一見知的な作業ではあるが、同時に物量作業をこなす力仕事でもある。働く時間は関係ないどころか、大いに関係するというのが経験に基づく筆者の主張である。働く時間は関係するが、その配分等を従業員に任せることでやる気が高め、生産性や創造性を向上させようというのが裁量労働制である。裁量労働制で総実労働時間が長くなるというのは、対象になった労働者が質・量ともに高い成果を出そうとして働きすぎる側面も否定できない。仕事ができる従業員に仕事が集出し、偏在する傾向もある。

また、「労働時間の長短ではなく、成果や能力などにより評価される」というが、パート・アルバイトなどの定型的業務に従事して時給で働くケースはともかく、わが国の正社員を労働時間の長短で評価することはない。時間外労働も含めた総実労働時間の長い従業員をプラスに評価し、所定労働時間あるいは少ない時間外労働で業務を遂行している従業員をマイナスに評価する企業など存在しない。その逆である。担当業務を時間外労働までして完遂した従業員に意欲・態度考課の「責任性」でプラスに評価することはあっても、その従業員は能力考課でマイナスに評価

され、所定労働時間内で遂行できた仕事の量が少ないということで成績考課もマイナスになるのが一般的な人事考課のルールである〔「仕事の量」という考課要素は、所定労働時間内にどれだけの仕事量をこなしたかも着眼点にする〕。

3 労働時間と賃金の関係

労働時間の長短で評価するという意味が、働いた時間で賃金が決まるということならそれもわが国の現実とは異なる。時給制のパート・アルバイトの賃金は確かに働いた時間数で金額が決まるし、派遣労働者も通常は時給制である。また、時間外労働の割増賃金（労基法第二七条）は、時間当たり賃金に割増率を乗じて計算するが（労働基準法施行規則第一九条）、それは割増賃金を算出する技術的な処理の問題である。日給制、日給月給制、完全月給制の正規フルタイム労働者（有期契約社員も）の所定労働時間内賃金は、一日の所定労働時間数あるいは一カ月平均の所定労働時間数で働くことを前提に個人別に決定されるが、同じ労働時間数でも、基本給（基本的賃金部分）は本人の職務遂行能力、担当する職務、担う役割、上げた成果・業績で、年功的な場合は勤続年数や年齢などの相違によって個別に決定されるし、諸手当は特定条件に応じて支給される³⁴。同じ時間働いても様々な要素で賃金額は異なり、労働時間の長短で賃金が決まっているわけではない。前述した時間外労働の割増賃金と、日給制や日給月給制の場合に欠勤、遅刻等の欠務時間分の賃金を控除する場合などを除いて、労働時間の長短で賃金が決まることはない。

労働法の研究者の中には、八七年労基法改正で裁量労働制を設けたことにより「労働の量によってではなく質なし成果による報酬を支払うことを可能にした³⁵」と評する論者もいる。つまり、裁量労働制の制定によってはじめて労働時間と賃金の対応関係を切断することができたということである。しかし、時間外労働の計算以外、労働基準法に

労働時間の長さや賃金を関連付ける規定は八七年改正までもなかった⁽³⁶⁾、今もない。法的な面からいえばこれまでも労働の質や成果で自由に賃金を決めることができたし、実際にわが国の企業実務では労働時間の長さ以外の要素で賃金を決定してきたのである。

六 裁量労働制の適正な運用―むすびにかえて

最後に、柔軟な労働時間制度とくに長時間労働につながり問題の多い裁量労働制が適正に機能するための条件を考えてみることにする。課題はあるものの、筆者は裁量労働制自体を否定しない。むしろ、労働時間の自己コントロールを通じて裁量度の高い自律した働き方を実現し、知的生産性の向上と創造的な業務遂行、ひいては働きがいにつながる可能性のある仕組みだと考えている。ただ、法規定の制定時に喧伝された労働時間短縮にはつながらず、ワーク・ライフ・バランス(WLB)の理念からは外れる面も出ている。裁量労働制適用者の仕事のやりがい感が高いがWLB満足度は低い、という研究結果もある⁽³⁷⁾。

前述したとおり、仕事の裁量性には①手順の裁量性、②量の裁量性、③納期(期限)の裁量性があり、裁量労働制の場合は実態として①仕事の手順つまり遂行方法・手段、時間配分に関する裁量度は高いが、②量や③納期の裁量性は低い。階層化された組織労働では、②や③は与件に近いからである。考えてみるに、わが国のホワイトカラー労働者は、新人時代やマニュアル的業務従事者は別として、中堅からベテランになれば仕事量や納期の裁量性があまりなくとも、仕事手順の裁量性はこれまでも有していた。仕事の質と量と納期の目標が上司と共有されれば、その後の業務遂行手段や時間配分つまり仕事のやり方を逐一上司から指示、コントロールされるのでなく、大きな環境・条件の

変化がない限り、かなり裁量的に進めているのが現実である。こうしたホワイトカラー労働の延長線上に裁量労働制は存在するわけである。

裁量労働制で仕事量を自分で決定できればWLB満足度が高くなるのは当然だが、ではどうすればそれが可能になるか。基本になるのは、裁量労働制適用者とその上司が、事業年度の冒頭あるいはプロジェクト案件開始前に面談し話し合つて、達成すべき仕事の量と納期(期限、締切)そして質・レベルについて合意し、共有することである。なによりも適用労働者の納得性が高いことが必要である。ただ、仕事の総量については与件の部分もあるので、部門や職場における個々の従業員や裁量労働制適用者にどう適正に配分するかが重要になる。部門や職場の管理者のマネジメント能力が問われることになる。またいったん業務、職務を割り当てても固定するのではなく、状況に応じて修正、再配分する余地を残しておくことも必要だ。

しかし、職場に仕事の量のマネジメントをすべて任せることには限界がある⁽³⁹⁾。企業が組織として、対象者の在社時間(在館時間)を把握して異常に長ければ注意を促し、健康診断の頻度を増やし、苦情処理の窓口を設置するなど裁量労働制導入の法定要件を確実に実行し、側面的にサポートする必要がある。さらに、適用者の自己管理能力を高めるために、仕事管理に関する研修を適用者同士のワークショップ形式で行うことも必要であろう。面談による仕事量の合意、納得のほか、様々な支援策を講じることで、少なくとも一年を通してみれば、みなし労働時間をあまり超過しない実労働時間になることを期待したい。

恒常的な長時間労働は非効率的であり、生産性は低下するし、明日へ向けた能力開発の時間が取れないので、経営にとつても従業員にとつてもメリットがないことを改めて確認すべきであろう。それでも長くかつ多く働くことを選

好する裁量労働制適用者は存在する。とくに仕事ができて責任感の強い適用者は長時間労働の傾向がある。場合によつては、戦略的製品の開発で市場化の期限が迫っていたり、取引先への納期の関係などで、集中的に働かなければならないこともあるだろう。これらを原因とする一時的な長時間労働もあながち否定することはできない。しかし、ある時期集中的に労働した適用者には、一週間以上のまとまった休暇を半ば強制的に取得させるなど、裁量労働制にはメリハリのきいた運用が求められるのである。

(1) その基になつたのは「国際協調のための経済構造調整研究会報告書」(一九八六年四月)である。座長の前川晴雄・元日銀総裁の名から「前川レポート」と呼ばれている。翌八七年には年間一八〇〇時間という具体的な労働時間の目標を掲げた「経済審議会経済構造特別部会報告―構造調整の指針―」いわゆる新前川レポートが提出された(一九八七年四月)。そして、一九八八年五月に閣議決定された「世界とともに生きる―経済運営五ヵ年計画」に、年間総労働時間一八〇〇時間への短縮が盛り込まれた。

(2) 常時一〇人未満の労働者を使用する商業、映画・演劇業(映画の制作業を除く)、保健衛生業、接客娯楽業は「一週四四時間、一日八時間」である(労働基準法施行規則第二五条の二第一項)

(3) 段階的移行に関しては、厚生労働省労働基準局編『平成二二年版 労働基準法上―労働法コンメンタル3―』(労務行政、二〇一一年)三九四頁―三九五頁参照。

(4) 年次有給休暇の法改正の推移に関しては、同上書五七七頁参照。

(5) 所定労働時間は、始業時刻から終業時刻までの時間数から休憩時間を除いたものである。

(6) 「平成二五年 就労条件総合調査」によると、何らかの週休二日制を採用している企業の割合と完全週休二日制採用企業の割合は、調査産業・企業規模計が85・3%(完全46・0%)、一〇〇〇人以上90・2%(完全69・5%)、三〇〇〇〜九九九人88・4%

(完全62・0%)、一〇〇〜二九九人89・6% (完全54・2%)、三〇〇〜九九九人83・8% (完全41・7%)と、何らかの週休二日制採用割合は各規模とも80%を超えているが、完全週休二日制になると小企業は(したがって規模計も)50%を割っている。

(7) 参考までに、資本金五億円以上・従業員一〇〇〇人以上の各業種大手企業を対象にした、中央労働委員会の「平成二四年賃金事情等総合調査」の労働時間調査では、本社事務の平均年間休日数は一二三・〇日であり、分布は一二〇日以上一二五日未満が五五・二%で最も多い。また、東京都産業労働局が都内の三〇〇人未満企業を対象に実施した「平成二三年 中小企業の賃金事情調査」の労働時間に関する調査では、平均年間休日数は一一六日であり、分布は一二二日以上が四四・八%で最も多かった。年間休日数したがって年間労働時間数には、規模別、業種別に差があるが、地域差もあり、大企業の本社が多い東京の場合は、人材確保の観点から中小企業でも休日数は多く設定されている。

(8) 参考までに前掲・中労委平成二四年調査をみると、本社事務の制度上の年間所定労働時間は一八七七時間九分であり、東京都平成二三年調査では制度上の年間所定労働時間が一九〇二時間七分であった。両調査とも、欠勤、遅刻、年休取得等の勤務時間を差し引かず、時間外労働を加えない制度上の所定労働時間の水準である。

(9) 表3の「」内は二〇一二年調査における事業所規模五人以上計の集計数値であり、常用労働者とパートタイム労働者の区分に関しては、規模三〇人以上計の事業所より各労働時間とも短い。しかし、一般労働者の区分に関しては、所定外は短い所定内、総実労働時間は長い。事業所規模五人以上計の常用労働者区分の労働時間の方が短いのは、パート比率が三〇人以上事業所計より四・五ポイント高いことが影響している。

なお、同調査を時系列的にみると、一般労働者の労働時間は、規模五人以上計の方が三〇人以上計より所定内は長く、所定外は短いという傾向がある。つまり、所定内労働時間が長ければ所定外労働時間は短いということで、人間が働ける労働時間にはある程度限界があるということである。

(10) 『平成二三年版 労働経済白書』五四頁―五五頁参照。

(11) 労働政策研究・研修機構『データブック国際比較(二〇一三年版)』一九二頁。

(12) 「脳血管疾患及び虚血性心疾患等(負傷に起因するものを除く)」の認定基準について(平成一三年一月二日 基発

一〇六三号)。

(13) 労働政策研究・研修機構『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』(労働政策研究報告書No.22、二〇〇五年)、同『働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果』(JILPT 調査シリーズNo.20、二〇〇六年)、同『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』(労働政策研究報告書No.106、二〇〇九年)、同『仕事特性・個人特性と労働時間』(労働政策研究報告書No.128、二〇一一年)。

(14) 労働政策研究・研修機構では、同上各報告書で、労働者個人に対するアンケート調査を基に月間の不払い労働時間を推計している。二〇〇四年調査では平均一六・六時間だが、不払い労働ゼロが47・8%おり、不払い労働ゼロを除くと35・4時間であった。二〇〇五年調査では平均一六・三時間で、不払い労働ゼロが46・5%あるのでそれを除く平均は三四・五時間。二〇〇八年調査では不払い労働ゼロは59・6%で、平均は算出しておらず、不払い労働「一〇時間」が11・5%と最も多い分布だった。二〇一〇年調査によると、非管理職の平均不払い労働時間は二三・二時間で、不払い労働ゼロも58・8%あり、最も多い分布は「一〇時間未満」16・7%だった。

(15) 浜村 彰「労働時間規制の目的と手段」『講座21世紀の労働法 第5巻 賃金と労働時間』第九章(有斐閣、二〇〇〇年)一七八頁。

(16) 労働政策研究・研修機構『年次有給休暇の取得に関する調査』(JILPT 調査シリーズNo.85、二〇一一年)三二頁以下参照。

(17) 三〇年以上前、筆者が人事・労務管理専門誌の編集者だったころ、当時の西ドイツ企業の日本支社で労働時間管理の取材を行ったことがある。ところが、年間所定労働時間数で双方が一致しない。筆者は日本の慣行どおり年次有給休暇取得を含めないで年間「所定」労働時間を計算し、先方は年休完全取得を前提に年間「所定」労働時間を計算するので、百数十時間の差が出たのである。実際にもその西ドイツ企業では年休が完全取得されているので同社の計算方法が正しいのだが、年休の取得に関する彼我の意識の差におどろいたものである。

(18) 「使用者は労働者に半日単位で付与する義務はない」(昭二四・七・七 基収一四二八号、昭六三・三・一四 基発一五〇

号・婦発第四七号、平二一・五・二九 基発〇五二九〇〇一(号)と、消極的表現で半日単位の年休を認めている。

(19) この間に日本産業分類等の改定があるが、時系列で大まかな傾向を把握するには問題ない。なお、厚生労働省『平成二五年版 労働経済白書』第二章第二節でも就業構造のサービス化を分析している。筆者とは数値の取り方が若干違っているが、結論に違いはない。

(20) 参考までに前掲・中労委平成二四年調査をみると、フレックスタイム制の採用率は77.0%であり、東京都平成二三年調査では8.5%であった。

(21) 以下の一九業務である。①新商品・技術の研究開発または人文科学・社会科学の研究の業務、②情報処理システムの分析・設計の業務、③記事の取材・編集の業務、④デザイナーの業務、⑤放送・映画のプロデューサー・ディレクターの業務、⑥コピーライターの業務、⑦システムコンサルタントの業務、⑧インテリアコーディネーターの業務、⑨ゲーム用ソフトウェアの創作の業務、⑩証券アナリストの業務、⑪金融商品開発の業務、⑫大学における教授研究の業務、⑬公認会計士の業務、⑭弁護士の業務、⑮建築士の業務、⑯不動産鑑定士の業務、⑰弁理士の業務、⑱中小企業診断士の業務。

(22) 厚生労働省「裁量労働制の施行状況等に関する調査」(二〇〇五年)。厚生労働省のホームページからも結果の概要は検索できるが、『労政時報』第三六七五号(二〇〇六年四月一日)一〇九頁以下に主要部分の抜粋が掲載されている。

(23) 外勤中に、情報通信機器を使用して会社と連絡、情報交換しながら業務に従事する働き方をいい、直行直帰型の無出社営業職などが典型である。

(24) 同調査では、自分の所属する部署がある場所以外で、ICTを利用して週八時間以上労働する人を狭義テレワーカーとし、そのうち自宅で週一分以上仕事をしている雇用労働者を雇用型在宅型テレワーカーと定義している。

(25) 小倉一哉・藤本隆史『雇用におけるテレワークに関する論点整理』(JILPT Discussion Paper Series 08-03 二〇〇八年)、労働政策研究・研修機構『企業のテレワークの実態に関する調査結果』(JILPT 調査シリーズNo.50、二〇〇八年)、労働政策研究・研修機構・前掲『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』などの先行研究・調査を参照したが、人事・労務関係専門誌の編集記者時代に、週一度の会議日を除いて実際に一年近く在宅勤務を行った筆者自身の経験も反映している。

- (26) 「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドラインの改正について」(平二〇・七・二八 基発〇七二八〇〇一号)
- (27) 同旨、小倉・藤本・前掲『スカッションペーパー0803』一六頁、労働政策研究・研修機構・前掲『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』一三頁。
- (28) 厚生労働省労働基準局監督課「平成二五年度労働時間等総合実態調査」。
- (29) 小倉一哉・藤本隆史『長時間労働とワークスタイル』(JILPT Discussion Paper Series 07-01、11007年)、労働政策研究・研修機構・前掲『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』。
- (30) 労働政策研究・研修機構・同上書、労働政策研究・研修機構・前掲『仕事特性・個人特性と労働時間』一三頁―二四頁。
- (31) 今野浩一郎「ホワイトカラーの労働時間管理」(『日本労働研究雑誌』第四八九号、二〇〇一年) 四八頁―四九頁。
- (32) 佐藤博樹「労働時間制度の弾力化が機能する条件」(『日本労働研究雑誌』第四四八号、一九九七年) 四五頁。
- (33) 小倉一哉・藤本隆史『仕事特性と個人特性からみたホワイトカラーの労働時間』(JILPT Discussion Paper Series 10-02、二〇一〇年)、労働政策研究・研修機構・前掲『仕事特性・個人特性と労働時間』。
- (34) わが国の賃金制度に関しては、谷田部光一「日本的雇用システムと賃金制度」(『政経研究』第五十巻第一号、二〇一三年) 三三頁以下参照。
- (35) 菅野和夫『労働法〔第十版〕』(弘文堂、二〇一二年) 三七六頁。
- (36) 吉田美喜夫「裁量労働制」日本労働法学会編『講座21世紀の労働法 第5巻 賃金と労働時間』第四章(有斐閣、二〇〇〇年) 二六九頁、盛 誠吾「年俸制・裁量労働制の法的問題」(『日本労働法学会誌』八九号 賃金処遇制度の変化と法(総合労働研究所、一九九七年) 五七頁―五九頁。
- (37) 佐藤 厚「仕事管理と労働時間―長時間労働の発生メカニズム」(『日本労働研究雑誌』第五七五号、二〇〇八年) 三二頁。
- (38) 同上論文、三二頁―三三頁。
- (39) 佐藤 厚「仕事管理の変化と裁量労働制」(『日本労働研究雑誌』第五一九号、二〇〇三年) 四三頁参照。

わが国における労働時間の実態と労働時間管理の課題(谷田部)

七五三(二二六九)

