

JILPT 資料シリーズ

No. 120 2013年5月

労働時間に関する企業等ヒアリング調査 —裁量労働制、勤務間インターバル制を中心に—

労働時間に関する企業等ヒアリング調査 —裁量労働制、勤務間インターバル制を中心に—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

経済情勢や政治状況が目まぐるしく変わる昨今にあって、雇用労働問題についても、代わるがわる多くの論点が議論されるに至っている。

しかし、例えば近時の日本における年間総実労働時間について見ると、概ね1,800時間と、経年変化で見れば減少傾向にあるとはいえ、青年期から壮年期にある非農林業男性の約450万人が1週間当たり60時間以上働いている（総務省統計局「平成23年労働力調査年報」）。このことは、世が経るとしても、長時間労働問題が重要な雇用労働問題の一つを成している証左であろう。長時間労働が社員本人の心身の健康問題やワーク・ライフ・バランス、あるいは企業の生産性の低下など様々な問題に影響を与えているとすれば、問題はきわめて深刻である。

その一方で、企業を取り巻く経営・競争環境の激化を背景に、生産性の向上や効率的な仕事の進め方などが企業において模索され、その一環として専門業務型や企画業務型の裁量労働制が活用されていると思われる。しかし、厚生労働省「就労条件総合調査」によれば、いずれの裁量労働制についても、導入企業割合、適用労働者割合は依然として低い。

そこで当機構では、長時間労働問題に歯止めを掛けうる一つの選択肢として、一部企業の労働時間管理実務において導入の効果が期待されている勤務間インターバル制と、効率的な働き方に貢献すると思われる裁量労働制を有効に活用している企業等に対してヒアリング調査を行った。とりわけ、個別企業等の現状を把握し、長時間労働の削減を図りながら効率的な働き方としての裁量労働制を導入している企業のいわゆる“ベスト・プラクティス”とはどういったものであるのか、その背景やポイントは何であるのかなどを明らかにし、今後の労働時間法政策等に貢献することを企図した調査を行った。この資料シリーズはその成果を取りまとめたものである。

本調査の結果が、長時間労働の削減や効率的な働き方の実現に取り組む企業や関係する組合、さらには今後の労働時間法政策において参考となれば幸いである。

なお、本資料シリーズのとりまとめは、当機構主任研究員 池添 弘邦 が行った。

2013年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野 和夫

執筆担当者（担当箇所初出順）

氏名	所属	執筆箇所
いけぞえ ひろくに 池添 弘邦	労働政策研究・研修機構 主任研究員	第1章、 第2章A社～L団体
ふじもと たかし 藤本 隆史	労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー	第2章A, B, E, F社
あらかわ そうた 荒川 創太	労働政策研究・研修機構 主任調査員補佐	第2章C, D, G社
おぐら かずや 小倉 一哉	早稲田大学商学大学院 准教授	第2章E社
あらい えいぞう 新井 栄三	労働政策研究・研修機構 主任調査員	第2章H, I病院, K, L団体

（注）担当箇所が重複している場合は共同調査および／または共著である。

プロジェクト研究「企業の雇用システム・人事戦略と雇用ルールの整備等を通じた雇用の
質の向上、ディーセント・ワークの実現についての調査研究」
サブテーマ「仕事と生活に関する調査研究」
サブサブテーマ「労働時間に関する調査研究」
—裁量労働制、勤務間インターバル制を中心とした企業等ヒアリング調査—
調査メンバー（五十音順）

新井 栄三 労働政策研究・研修機構 主任調査員
荒川 創太 労働政策研究・研修機構 主任調査員補佐
池添 弘邦 労働政策研究・研修機構 主任研究員
荻野 登 労働政策研究・研修機構 調査・解析部長（政策課題担当）
小倉 一哉 早稲田大学商学大学院 准教授
藤本 隆史 労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー

労働時間に関する企業等ヒアリング調査
－裁量労働制、勤務間インターバル制を中心に－

目 次

第1章	ヒアリング調査の概要	1
1.	調査の趣旨、目的	1
2.	調査の対象、手法、期間	1
3.	調査項目	1
4.	調査対象企業等一覧	3
5.	調査結果概要	3
	(1) 裁量労働制	4
	(2) 勤務間インターバル制	6
第2章	ヒアリング記録	9
	A社	9
	B社	13
	C社	19
	D社	27
	E社	32
	F社	39
	G社	43
	H病院	49
	I病院	56
	J団体	63
	K団体	66
	L団体	73

第1章 ヒアリング調査の概要

1. 調査の趣旨、目的

本調査は、長時間労働の削減、現代の職場や働き方に適した労働時間管理の現状と課題、今後の労働時間法政策の方向性を探るべく、既存法令である専門業務型および企画業務型裁量労働制を導入している企業等および／または現行法令にはないが、EU労働時間指令¹において定められている休息期間規制（24時間ごとに継続11時間の最低休息期間を得る権利）、すなわち勤務間隔を一定時間空けることを定めるいわゆる勤務間インターバル制を導入または実行している企業等に対してヒアリング調査を行い、制度導入の背景や経緯（関連する労使間コミュニケーションや労使協議を含む。）、制度の具体的内容（関連する人事制度を含む。）、制度の効果、賃金や人事制度への影響、今後の制度運用の課題などを聴き取り、労働時間管理に関するベスト・プラクティスの背後にある方針や実務上のポイントとは何であるのかなどを明らかにすることを目的としている。

2. 調査の対象、手法、期間

調査対象は、専門業務型および／または企画業務型裁量労働制を導入している企業および／または勤務間インターバル（勤務間隔を一定時間空けること）を企図した制度を導入していたり、実行上の運用を行っている企業である。

調査対象企業の選定は、当機構「企業と雇用部門」の「労働時間に関する調査研究」担当研究員とアシスタント・フェロー、「調査・解析部」の一部の調査員、さらには外部の研究者からも協力を得て、基本的に三者の協働により行った。その上で、協力頂ける企業等に対して、研究員と調査員あるいは研究員と外部研究者等の組み合わせにより（場合によっては研究員単独で）ヒアリング調査を行った。なお、収集すべき事例数の関係から、企業に対するヒアリング調査には限界があると考えられたため、ヒアリング対象の一部として、地方経営者団体1団体、産業別労働組合1組合、個別企業の単位労働組合1組合に対してもヒアリングを行った（合計12ヶ所）。

裁量労働制導入企業、勤務間インターバル制導入企業は多くないと考えられたため、調査手法としては、さしあたり、アンケート調査ではなくヒアリングによる質的調査を用いた。

調査期間は、平成24（2012）年9月から平成25（2013）年2月である。

3. 調査項目

本調査は、個別企業に対するヒアリング調査が主であるが、経営者団体や労働組合に対してもヒアリング対象を広げたことから、企業に対するヒアリング事項を基礎としながら、各々

¹ ロジェ・ブランパン著／小宮文人・濱口桂一郎監訳『ヨーロッパ労働法』（信山社出版、2003年）p.452。

の立場に即した問いかけ方を工夫した。重複する部分が多くあるため、以下では、主たるヒアリング対象である企業に対するヒアリング調査項目の概要を示す。なお、企業等の個別事情により、ヒアリング内容の全てを掲載できないヒアリング記録（第2章に掲載）があることをご理解頂きたい。

I. 裁量労働制

1. 制度導入の実績

導入時期／タイプ（専門型・企画型）／みなし時間数／適用人数／適用業務・職種

2. 制度導入の経緯

導入以前の状況／導入の背景・理由／導入時の課題／労使協議の状況／従業員への説明と確認 など

3. 導入後の変化：労使それぞれのメリット

会社側：人事評価／賃金／管理職の働きやすさ など

従業員側：労働時間短縮／休暇の取得／業績評価／賃金／職場の雰囲気 など
予想外の変化・問題点

4. 運用していく上で調整が難しい点

忙しさや業務量の調整／従業員間の意思疎通／管理職の部下への指示の仕方／人事管理全体にかかわる問題 など

5. 制度運用に関する今後の短期的・中長期的課題

6. 行政や関係各方面への要望（労働時間制度について） など

II. 勤務間インターバル制

1. 制度導入の実績：導入時期／適用業務・職種／インターバル時間数

2. 導入の経緯：導入の背景・理由／導入時の課題／労使協議の状況／従業員への説明 など

3. 導入後の変化：労使それぞれのメリット

4. 運用していく上で調整が難しい点：代替要員の確保 など

5. 制度運用に関する今後の短期的・中長期的課題

6. 行政や関係各方面への要望（労働時間制度について） など

III. 長時間労働の予防と事後の対応

4. 調査対象企業等一覧

調査対象企業等は以下のとおりである。

	業種、 団体種別	従業員規模等 (調査項目対象 従業員規模)	労組の有無	裁量労働制 の有無	勤務間イン ターバル制 の有無	ヒアリング日/ ヒアリング者等
A 社	情報通信・ コンサルタント業	小	なし	あり (専門)	なし	平 24.9.12/ 池添、藤本
B 社	医薬品製造 ・販売業	大	あり	あり (専門/企画)	なし	平 24.9.20/ 池添、藤本
C 社	機械等製造 ・販売業	大	あり	なし	あり	平 24.9.24/ 池添、荒川
D 社	運輸業等	大	あり	なし	あり	平 24.10.2/ 池添、荒川
E 社	製造,情報通信 業	大	あり	あり (専門/企画)	あり	平 24.10.26/ 池添、小倉、藤本
F 社	サービス業	大	あり	あり (専門/企画)	なし	平 24.11.14/ 池添、藤本
G 社	食品サービス業	大	あり	なし	あり	平 24.12.10/ 池添、荒川
H 病院	医療業	中	あり	---	あり	平 25.1.9/ 新井、池添
I 病院	医療業	中	あり	---	あり	平 25.1.29/ 新井、池添
J 団体	地方経営者 団体	加盟企業数 約千社	労組のある 加盟企業 あり	導入する 加盟企業 あり(専門 型 9.6%, 企 画型 3.2%)	不明	平 24.11.7/ 池添
K 団体	情報通信企業 組合産別労組	45 労組(交渉 単位 83), 組合 員数約 1 万 7 千人	---	---	導入する加 盟単組あり (14 組合)	平 24.11.26/ 池添、新井
L 団体	情報通信企業 単労組	組合員数 1 万 人以上	---	あり (専門/企画)	あり	平 25.2.1/ 池添、新井

注:「---」は該当しないかヒアリング事項としていないことを示す。

5. 調査結果概要

本資料シリーズは、必ずしも政策的インプリケーションの提示を意図する成果物ではないが、特に、裁量労働制と勤務間インターバル制に関して、先に掲げた 12 の企業等団体に対して行ったヒアリングから窺い知れる共通する点や重要と思われる点を概要としてまとめると、以下のようになる。

(1) 裁量労働制

A. 制度導入の実績

- ・ 専門業務型については入社当初より（役職に就いていないという条件を付す企業がある）、企画業務型については一定の職階以上の者で能力があると認められた者について、法令の手続を踏んで適用されている。したがって、裁量労働制適用労働者数はやはり多くはないといえそうである。
- ・ みなし時間は、だいたいの企業で通常の所定時間とほぼ同じである（プラス残業見合い分の時間数を設定する企業もあるようである。）。また、通常の所定時間と同じにしているのは、労働時間制度の複雑化を避けるためという企業がある。
- ・ 時間管理の裁量を認めない企業もあれば、認めるという企業もある。ただし、いずれの場合でも、（一般従業員を含め、）適用対象者の健康管理には細心の注意を払っている。
- ・ もっとも、実労働時間は企業によって幅があるようであり、これは、従業員個人の問題というよりも、配置される職場の業務に左右されるようである。

B. 制度導入の経緯

- ・ 専門型は当然のこととして（企業カルチャー、頭脳労働者の公平な勤務と評価）、また、企画業務型もほぼ同様だが、競争環境が激しくなる中で従業員に効率的に働いてもらい、生産性を上げるため、働き方の見直しを進めるために導入していた。そうした企業では、同時に、賃金制度に関して、年功的要素は皆無か希薄であった。もっとも、裁量労働制適用者と非適用者との間での公正性を欠く賃金制度とならないよう工夫されているか、適用者についても、従前の賃金額とほぼ相違がないように工夫されていた。
- ・ 各企業とも法令の手続を踏んで導入、適用している。もっとも、組合のある企業は現場の関係者を交えて問題点を洗い出し、議論して、導入検討の可否の判断を段々と組織的に上のレベルに上げていき、労使協議において最終合意するというのが一般的なようであり、その結果として、労使委員会の手続は形式的な面もあるようである。組合があるところでは、1年から2年かけて議論していた。
- ・ 制度導入前の説明については、適用対象者とその管理者向けに、人事からも組合からもそれぞれ詳細に話し、理解を得る努力をしていた。
- ・ パイロットテストをして好評だったので、今後導入をもう一度検討してみようという企業があった。また、今後の本格導入を決めている企業もある。
- ・ なお、専門業務型についても、本人同意を適用要件としている企業があった。

C. 導入後の変化

- ・ 残業手当がなくなるが、相応の手当（例えば、裁量手当といった呼称のもの）が支給されるので、特に問題はないようである。むしろ、適用対象者にとっては、効率的に働くこと、モチベーションの向上、働き方の見直しに寄与しているようである。
- ・ 裁量労働制を導入、適用することと、目標管理制度を併せて導入することで、従業員（適

用者)にとっては、より高く評価される機会が広がるようである(当然、その反対もあり得るが)。

- ・制度導入の前提として、あるいは同時に、社員の“意識改革”が重要なようである。また、事業運営の広範な見直しにおいて導入することで、その効果が上がると認識する企業があった。
- ・実労働時間は、概ねみなし時間内に収まっている。併せて、長時間労働削減策を推進している。
- ・制度を曲解して長時間働く者への対応も含めて、時間管理システムを導入している企業が多い。中には、総合的かつ詳細な労働時間等管理システムを自社開発している企業がある。

D. 運用していく上で調整が難しい点

- ・特段ないようである。なお、制度を適用したり外したりすることは、従業員個々人の事情やパフォーマンスによって行われていた。

E. 制度運用に関する今後の短期的・中長期的課題

- ・課題ではないが、裁量労働制は、実質的に仕事の仕方や進め方、さらに、利益管理についても裁量を与える必要があるとの意見があった。

F. 行政や関係各方面への要望

- ・総じて、現行の裁量労働制は使い勝手がいま一つであると考えられているようである。
- ・対象業務を緩やかにしてもらいたいとの意見があった。企画業務型の職種の解釈が曖昧であると思われるので、具体化が必要ではないかとの意見があった。
- ・組合との合意という手続面さえクリアすれば、後は個別労使に任せるという制度の方が使いやすい。また、労使間での現実的な議論も必要であるという意見があった。
- ・労使委員会の開催、届出、運営面について、手続の簡素化、あるいは自主性の尊重を求めたいとの意見があった。もっとも、労使委員会を開催することによって制度導入に係る従業員の説得性が確保できるため、手続として重要であるとの意見が労組から述べられていた。
- ・専門性の高い事業場外みなし制適用者を専門業務型の適用対象にしても良いのではないかととの意見があった。その際、一定の報酬水準を超えれば、出退勤時間など働き方の裁量権をより委ねるといった自己管理の部分を拡大しても良いのではないかとのことであった。
- ・裁量労働制を導入していない企業の意見だが、「働き」を「見える化」しなければならないため、きちんと導入し、運用しようとなると、相当大変なように思えるとのことであった。当該企業の業態としてそういう仕事はない。また、ルールは必要だし守るべきだが、競争力の維持も重要である。常に現状に合ったものをマクロの観点から考える必要があるとのことであった。
- ・IT ツールの発達で労働時間の概念が大きく揺らいでいる。労働時間の把握や残業代の支払いとの関係で、“労働時間とは何か?”について行政にガイドラインなどを出してもらい

たい。また、どういう政策を進めていくのかきちんと議論してもらいたい。ただし、過度の管理は遠慮したい（従業員の活力を削いだり、企業の競争力が低下するため）。

- ・行政指導についても、適正かつ現実的な指導（在社時間を実労働時間と同一視する指導、指導のバラつき、法令を上回る指導の是正）をお願いしたいとの意見があった。
- ・企業のグローバル展開に対応した法制度を考える必要（労働時間法制全般に対する一般論）があるのではないかとの意見があった。
- ・裁量労働制を導入している小規模企業からは、発注企業と受注企業との関係を含めて法制度を整備する必要があるのではないかとの意見があった（発注元企業が無理な内容の注文をしてくる場合があるため）。

（２）勤務間インターバル制

A. 制度導入の実績

- ・インターバル時間数は、7時間（努力義務、協定）、8時間の間隔を置いて出勤時間繰り下げ可能（就業規則、協定）、休息时间9時間（最長拘束時間15時間の裏返しとして覚書で規定）、8時間ないし10時間（協約）、次シフトまでの間隔時間が12時間（運用ベース）、また、最低でも20時間以上あるいは23時間30分（いずれも運用ベース）などと、さまざまな実態が見られた。
- ・企業によっては、全社員が対象であったり（裁量労働制適用者を除外する企業がある一方、裁量労働制適用者の長時間労働抑制策として併せて導入する企業もあった。）、特定職種（建設現場作業員、バス運転士、食品サービス業の店舗で働く者、看護師）であったりと、適用対象・職種はさまざまであった。

B. 導入の経緯

- ・長時間労働が恒常化している企業、それゆえに私傷病休暇・休職者が多い企業が長時間労働削減の一環として導入した企業があった。また、ワーク・ライフ・バランスの確保・推進という面もあった。
- ・裁量労働制を導入している企業では、同制度と相容れないとして導入（適用）していない企業がある。一方で、長時間労働を懸念する企業（とりわけ産別組合が強い企業）では、協約や就業規則において緩やかな定めで勤務間インターバル制を導入している。また、裁量労働制を導入している企業において、適用対象者の長時間労働抑制策として同制度と同時に導入している企業があった。
- ・運輸系企業では、バス運転士について改善基準告示（「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」最終改正平12.12.25 労告120号）に対応するために導入している。また、ワーク・ライフ・バランスについても考慮して導入している。週休二日制導入に伴い一日の労働時間を長くする必要があったため、勤務間インターバル制導入の必要性を感じていた。後に、組合との交渉を経て9時間で設定している。

- ・24時間営業の店舗を有する食品サービス業では、店舗運営はシフト制ゆえ、残業ゼロの取組みとともに、女性の積極活用、仕事と生活のバランスの確保、深夜勤務によるストレスの軽減といったことから導入していた。また、社員の力は企業の力であり、労働環境の改善や優秀な人材の確保に資するとの考えから導入している。
- ・病院では、看護師の（深）夜勤勤務体制（シフト）との関係から、長時間労働削減とともに、夜勤時間の短縮、医療現場での事故防止等も含めて、シフトの組み方の工夫を通じて勤務間隔を空ける取組みをしている。ただし、そういう取組みをしている病院はそれほど多くはないようである。
- ・建設現場の作業員のシフト勤務体制では、作業員の疲弊感が強く、安全面での問題もあったため導入している。導入の下地として、元請企業とその組合が、勤務間隔時間や1日の上限時間を取り決めていたので、下請企業でも勤務間インターバル制を導入しやすいという事情があった。

C. 導入後の変化

- ・効果があったと客観的に把握している企業もあれば、未だ効果は測定できていないとする企業もあり、まちまちである。ただ、従業員（作業員、看護師）の疲労の回復には貢献しているであろうとの評価がもっぱらのようである。

D. 運用していく上で調整が難しい点

- ・特に病院においてシフトを組む場合、職務経験年数や相性（個人の性格）から、上長が苦勞することがあり、シフト編成をシステムティックに行える工夫やソフトの開発が課題となっていた。

E. 制度運用に関する今後の短期的・中長期的課題

- ・病院では、夜勤の勤務内容をどう変えていくかが課題とされていた。日勤、日中勤からの引継ぎなどを含め、夜勤時間をもっと短くしたいと考えていた。
- ・建設現場では、労使交渉がペンディングになっているところが幾つかあった。インターバル時間に食い込んで業務に従事した場合の超過勤務分はノーワーク・ノーペイの原則を崩している（超過勤務の分だけ次のシフトに遅れ入っても、賃金が支払われる。）ため、企業側からすると抵抗感があるためとのことである。

F. 行政や関係各方面への要望

- ・一律に勤務間インターバル制を法制化するのが良いのかは慎重に考えてもらいたい。事業運営への影響や柔軟な働き方の推進などを考慮してもらいたいとの意見があった。
- ・導入するのであれば、長時間労働が恒常化している企業や、休み（年休）が取りにくい企業・事業場に目を向けてはどうか、という意見があった。
- ・長時間労働、夜勤の削減を職場で推進できる政策を検討してもらいたいという意見があった。
- ・建設産業産別労組からは、長時間労働抑制という観点から、建設業を含めた全ての企業に

特別条項付 36 協定の締結を義務付けてもらいたいとの意見が聴かれた。

- ・ 審議会の労使が、個別企業の実務や実態を踏まえた上で、現実的な議論をしてもらいたいという意見があった。

第2章 ヒアリング記録

A社

実施日：平成24（2012）年9月12日

対応者：A社代表取締役社長（人事も所掌）

聴き取り：池添弘邦（JILPT主任研究員）

記録：藤本隆史（JILPTアシスタント・フェロー）

取りまとめ：藤本隆史、池添弘邦

1. 企業概要

A社は、会計や人事などの基幹業務系システムのコンサルティングから稼働を経てサポートまでを提供する、従業員数約80名（正社員のみで、役員や顧問も含めた数）の企業である。特にコンサルティングサービスが業務の中心となっている。業務内容の専門性が高いため、業務はすべて自社の社員が担当し、外注は行っていない。

会社設立後、業務を開始して2年目から新卒の採用を行い、現在在籍している社員のほとんどが新卒採用者であり、中途採用者は少ない。キャリアの構成は、経営幹部を目指すマネージャーのクラスと、スペシャリストを目指すコースに分かれている。

A社における1日当たりの所定労働時間数は、システムコンサルタントおよびシステムエンジニアの場合は8～10時間で、管理事務担当の場合は8時間である。また、年間総実労働時間数は、システムコンサルタントおよびシステムエンジニアは1,928時間～2,408時間であり、管理事務担当は1,928時間である。

2. 裁量労働制の導入

A社では、システムコンサルタントとシステムエンジニア（56名。ヒアリング時点）に対して専門業務型裁量労働制を適用している。同制度を適用していないシステムコンサルタントとシステムエンジニアはいない。1ヵ月当たりのみなし労働時間数（法定労働時間を超える分）は、1日当たり2時間であり、1ヵ月当たりの勤務日数を20日として、40時間と設定されている。

会社設立当初（平成8（1996）年）から、事業内容は業務システムのコンサルティングが中心であり、社員も専門性が高く経験のある上級者（マネージャー以上）であったことから、仕事の進め方は各個人の裁量に任せていた。そういった経緯もあるが、社長自身がA社設立以前にシステムエンジニアとして働いていた時の経験からも、労働時間による評価は適切ではないと判断し、裁量労働制に準じた人事制度、就業管理を行っていた。その後、社員を雇用するに当たっては、採用時に制度を説明し、了承してもらった上で適用していたので、問

題は出ていなかった。

しかし、平成 16（2004）年に労働基準監督署の調査で指摘があり、従業員代表（なお、A 社に労働組合はない。）との協定締結を経て、同制度導入の届出を行い、正式に導入するに至った（平成 16（2004）年 8 月）。

その後は、採用募集要項に専門業務型裁量労働制が適用される旨を明示し、採用時に同制度の説明を行っている。採用プロセスの段階ごとに、仕事のやり方を細かに説明して理解、納得してもらっているため、入社後の問題は生じていない。また、A 社は人事システムのコンサルティングも業務として行っているため、労働法制についてはほとんどの従業員が熟知していることもあり、この点からも問題は生じていない。

採用情報の募集要項には、勤務時間としてフレックスタイム制と記載しているが、勤務形態は専門業務型裁量労働制としている。これは、応募者（特に学生）には裁量労働制が分かりにくいためであり、前述のように採用プロセスの複数の段階で裁量労働制について説明し、理解してもらっている。

また、顧客に向けて（連絡を取りやすいように）、コアタイム（9:40-17:00）を設けているが、実態として時間の縛りはなく、社員それぞれの対応に任せている。

3. 労働時間管理と長時間労働者への対応

労働時間の把握は、社員本人申告の勤務報告書を月次で上司（プロジェクトリーダーから所属長）に提出し、A 社の人事担当で確認、ファイリングしている。また、各プロジェクトで業務進捗のミーティングを行っているため、月次以外でもプロジェクトリーダーがプロジェクトメンバーの勤務状況を把握している。

長時間労働防止のために、一般社員については、深夜勤務（22 時以降）禁止を就業規則で定めている。22 時以降としたのは、フレックスタイム制と裁量労働制が組み合わさると夜型の働き方になりがちとなるためである。なお、社長自身は、他の社員が帰りやすいように、何があっても 17 時半には退社している。

長時間労働者への事後の対応として、勤務報告書のチェックを通じて、労働基準法および労働安全衛生法で定められた労働時間の上限を超えた社員には、その旨を通知し、所属長にも通知して改善を促している。また、産業医の診断が必要な対象者には、診断（医師との面接）を義務付けている（A 社が面談報告書を産業医から受け取り、保管している。）。

実態として、ほとんどの場合、実労働時間数は 1 日当たりの所定労働時間およびみなし労働時間数の範囲内に収まっている。管理職（マネージャー職位者）で問題のある者が 3、4 人いたが、長期間続くことは少ないので、概ねこの対処で済んでいる。基本的に、長時間労働を続けても仕事の効率が落ちるなど良いことは一つもないと考えている。

年次有給休暇の取得については、有休日数の残りを毎月の給与明細に記載するなどしているが、原則として各自の管理に任せている。強制的に有給休暇の取得を促すことはない。夏

季休暇は、7月・8月で3日間自由に取れる制度となっており、有給休暇を併せて数回の連休にしている社員もいる。

4. 人事評価、業績評価、賃金制度

人事制度は、可能な限りシンプルにして将来の変化にも対応しやすいように努めている。賃金の評価は能力査定がベースで、賞与の評価は実績査定がベースとなっている。年齢給的な要素は含まれていない。また、マネージャーのクラス設定とスペシャリストのクラス設定のコース別に役職位手当を設定している。

賃金について、裁量労働制を導入する際、みなし時間（法定労働時間を超える分）に当たる手当の専門職手当が当該みなし時間分を満たしているか検証して再定義したが、結果的にほぼ同じ水準となった。減額は避けたが、増額した人もほとんどいなかった。

査定のプロセスは、所属長が部下と面談の上で評価を行って、担当役員が承認し、最終的に役員会議で決定する。査定時の面談は必須であり、会社側、所属長側からの一方的な査定にならないようになっている。また、能力と実績で不公平が生じないように細心の注意を払っている。

人事異動は、本人の希望を可能な限り尊重して話し合い、実施している。異動する場合、基本給や専門職手当は同じで、役職手当のみ変わる場合がある。役職手当は、業務内容（組織管理者、コンサルティング中心型、システムのソリューション型、商品開発型など）やチームの規模によって異なる。

異動は、仕事の都合上の理由が多いが、部門間の異動はあまりない。年2回のオープンな全社的な会議で各セクションの計画、体制の発表を行っている。人員のプロジェクトへの配置は、クライアントの需要や商品開発計画に応じて決まる。例えば、創業当時は会計関連の業務が7割程度で人事関連は3割程度であったが、最近ではこれが逆転して、会計関連が3割程度で人事関連は7割程度であり、人員の配置もそういった状況に影響を受ける。

5. 裁量労働制に対する考え方

裁量労働制は、情報サービス関係の職種では適した制度として捉えていた。頭脳労働者の公平な勤務と評価にこの制度は欠かせないと考える。労働時間による報酬にすると、時間数が賃金と比例することになり、仕事の効率が高い者ほど低賃金の報酬となる現象が起こりうる。裁量労働制は、こうした不公平を取り除くために有効な制度であると理解している。

A社の新入社員は、採用時にも働き方についての説明を受けて理解しているが、しばらくは上級者のアシスタントとして働くので、上級者の働き方（時間で働くのではない）に身近に接していく間に、それが当たり前という感覚になる。

裁量労働制に関しては、働き方だけを裁量労働制にしてもだめで、仕事の仕方・進め方（クライアントとの交渉も含め）、利益管理についても本人に裁量を与えないといけない。プロジ

プロジェクトは基本的にチーム単位であり、チームリーダーがプロジェクトのまとめ役を担っているが、そこでも、リーダーが部下に仕事を任せることで人材が育っていくようになっている。

A社の社員は、このように仕事の仕方・進め方も任されているので、それぞれが自分でビジネスをしているというような経営意識を持っている。したがって、働かされているのではなく、自ら働いているという意識が強い。これはA社のカルチャーと言えるが、社長自らがシステムエンジニアとしてビジネスを切り開いてきた経験から、そういった意識を持って会社を立ち上げるところから始めていて、新卒採用が多いため、そういった風土を作りやすく、浸透させやすかった。

経営者として「働かせる」のか「働いてもらう」のかという姿勢が分かれると思うが、働かせようと思ったことはない。収益は、会社を構成している人達でその貢献によって配分するものとする（労働分配率は高い）。社員も顧客と考えて、細心の注意を払っている。様々な縛りを付けると退職にもつながる。労働時間の問題は、このように働き方の問題だけではなく、企業におけるビジネスのあり方全体からの視点が必要である。

6. これからの労働時間法政策をめぐる問題

顧客企業（発注側）との関係を含めて法制度を検討する必要がある。発注側と受注側を含めたプロジェクト全体に法制度が適用されなければ、法令順守は難しいと考える。

特に、発注側が大企業で受注側が中小企業の場合、発注側が受注側を下請けのようにみなして、受注側の勤務条件を顧みない無理な要求をすることが少なくない。対等な関係での取引が行われることが重要である。

B社²

実施日：平成 24（2012）年 9 月 20 日

対応者：B 社人事部担当課長、B 社労働組合中央書記長

聴き取り：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

記録：藤本隆史（JILPT アシスタント・フェロー）

取りまとめ：藤本隆史、池添弘邦

1. 企業概要

B 社は、医薬品の製造・販売及び輸出入を業とする、従業員 3,000 人以上の企業である。

1 日当たりの所定労働時間は、営業職は 7.75 時間（8:45～17:45、休憩時間を除く。以下同じ。）で、営業職以外は、月曜日から木曜日までが 8 時間（8:45～18:00）、金曜日は 6.25 時間（8:45～16:00）である。したがって、年間の所定総労働時間は、営業職が 1,829 時間、営業職以外が 1,826.25 時間となっている。なお、年間総実労働時間について、個人差は見られるものの、所定労働時間との乖離は大きくない。

B 社の組織上の特徴として、人事部とは別に、各部門（各本部。以下同じ。）にも人事担当者が配置されている。この人事担当者は、本社人事部から各部門に配属されるのではなく、当該部門の社員が担当者になっているものである。採用説明会には、人事部の担当者ではなく、それぞれの部門の人事担当者が出向き、採用の説明を行っている。このため、現場により近い者が応募者に説明し、質問に答えている。

また、B 社の場合、一般社員（課長職以上の社員を除く社員）の全員が労働組合の組合員である。後述の裁量労働制との関係では、会社と労働組合の代表で労使委員会が組織・設置されているが、これについては、全社的な労使委員会と各事業所の労使委員会があり、各事業所の労使委員会は労使からそれぞれ 2 名以上で構成されている。委員の選出は各事業所に任せているが、会社側委員の人数が多くならないようにしている。労働組合は各職場の意見を集約する役割を果たしているが、必ずしも案件ごとに委員会を立ち上げるわけではなく、通常の労使間のコミュニケーション（組合役員と人事担当者の間での相談や話し合い）で解決する場合もある。また、人事関係諸制度の運用に関しては、B 社本社の方針をベースに事業所や支店で運用しているが、事業所独自の制度運用は行っていない。

2. 裁量労働制の導入

B 社では、研究職・開発職の約 600 名に対して専門業務型裁量労働制を、スタッフ職の約

² B 社では、労使関係が非常に良好であり、労使間コミュニケーションも密であることから、労使双方ともに、裁量労働制の導入や運用について基本的に一致した見解を有していた。このため、B 社の事例のうち、上記の点に関しては、特に明示のない限り、労使双方が共通して有する認識であると理解されたい。

500名に対して企画業務型裁量労働制を適用している。後者については、全部門（B社組織上の各本部）が対象である。

1日当たりのみなし時間数は、それぞれ、所定労働時間と同じ月～木曜8時間、金曜6時間15分に設定されている。所定労働時間と異なる時間数を設定すると、制度をより複雑化させ、運用を困難にすると思われたからである。なお、営業職（MR）には事業場外みなし労働時間制を適用している³。

B社の裁量労働制は、2005年4月から導入されている。

導入の経緯として、業務の効率化や働き方の見直しを行いたかった労使双方が労使委員会を立ち上げ、制度の趣旨と具体的内容を答申書にとりまとめて合意した。そして、法の趣旨どおり、説明会を開催して、従業員個人から制度適用にかかる同意書面を得るなどして実施した。導入後は、労使委員会で運用状況についてフォローしている。また、時間による評価が行われた場合の結果と比較するなどの検証を行っている。

裁量労働制の適用対象者は、一定職務グレード以上の者（一般職について6つある職務グレードの上から3つまでの者）である。実際に制度を適用するには本人の同意が必要となるが、誰に適用するかは会社側が決めている。なお、管理職従業員は、勤務形態は裁量労働制に近いものの、裁量労働制は適用されない。

裁量労働制が適用されるかどうかは、本人の職務グレードと業務面から判断される。業務面については、例えば時間をかければできるような業務内容や、上司の指示の下に裁量権の少ない状況で仕事をする人には適用していない。したがって、適用対象の職務グレードであっても、同じ部署で適用される者とされない者が併存することになる。裁量権については、仕事の裁量権は認めているが、時間の裁量権（深夜の時間帯や休日の裁量権）は認めていない。

育児・介護の事由で時間の制約がある場合には裁量労働制は適用しないので、フレックスタイム制または定時勤務を適用して短時間勤務にするなどの対処を行っている。事由が解消されれば再び裁量労働の適用を検討するなど、従業員個人々の状況に応じて勤務形態の見直しが可能であるので、会社を辞めずに勤務を継続できる仕組みとなっている。組合側としても、様々な制度が用意されているので、自分の働き方に合った制度（勤務形態）を利用するよう組合員に促している。

3. 労働時間管理と長時間労働者への対応

裁量労働制が適用されると、稀に、制度を拡大解釈して勤務時間が極端になる者もいるが、その場合は長く働いてしまう者の方が圧倒的に多い。

³ B社における事業場外みなし労働時間制は、最初は「フルみなし」（どのような働き方をしているも8時間の一括みなし）にしていたが、後に、内勤業務と外勤業務は別枠で管理するようにした。外勤業務に関しては、業務内容（訪問先や扱う製品）によって異なるみなし時間を適用しており、実際の勤務状況に応じて3段階（3種類）のみなし時間がある。このように、現在「フルみなし」はなく、「部分みなし」のみとなっている。

B社では、長時間労働防止のための取組みとして、独自に健康管理時間を基に従業員の時間管理を行っている。具体的には、一日の勤怠時間、入退館記録、出張時間データの最も早い時刻を開始時刻、最も遅い時刻を終了時刻とし、開始時刻と終了時刻との間の時間から休憩時間等を差し引いた時間を健康管理時間としている。管理職も含めて長時間労働に該当する者がいないか、健康管理時間を基準にスクリーニングしている。そして、本人と上司が勤怠データ、入退館記録、出張時間データを含めた健康管理時間を確認できる時間管理システム THOTAS (Travel expense, Health, Overwork Total Administrative System) を自社で開発し、今年度(平成 24 (2012) 年) から導入した。既に長時間労働になった従業員にではなく、長時間労働になりかけている従業員には、事前に本人と上司に警告メールを自動送信する。このシステムは、従業員各自が入力する日々の勤怠データおよび出張時間のデータに加え、入退館のセキュリティーシステムからもデータを取り込んでいる。特に、入退館記録は、客観的データとして絶対に記録を修正できないようになっている。なお、B社は、このシステムを全国のB社企業グループで導入している。

以前は、勤怠データ、入退館記録、出張時間データのシステムが別々に管理されており、データの確認が煩雑だったので、これらを一つの画面で見られるようにしたいという要望が上司をはじめ従業員からあった。また、以前のシステムでは、データの確認は当月内にはできず、前月の記録が確定する翌月 20 日頃以降にしかできなかったが、新しい時間管理システムによってタイムリーに(随時)、本人と上司ともに確認できるようになった。特に、本人が入力して申告した時間と入退館記録の時間の乖離がすぐ確認できるようになったことが大きな違いである。なお、以前、裁量労働制適用者の実労働時間は、入退館管理によって概ね把握していたが、在社時間ではなく実際の業務時間を把握することが THOTAS 導入により可能になった。

さらに、定期健康診断結果等により健康上の配慮が必要な従業員に対しては、他の従業員よりも低いレベルで警告されるように設定している。前述のとおり、THOTAS はタイムリーにデータを確認できるので、効果的な管理・指導が可能であり、長時間労働を放置せず、さらに抑制できる仕組みになっている。

長時間労働者への事後の対処としては、問診票の送付及び産業医との面談を実施している。健康リスクを抱える者には、休暇の取得や休日出勤禁止等の具体的措置を取っている。

年次有給休暇については、計画的に取得できるよう「登録休暇制度」を採用し、THOTAS で登録・取得管理を行っている。THOTAS に入力すると上司からも確認できるので、職場で業務の事前調整が可能となり、業務上の計画性向上にもつながる。システム上の登録なので、上司に直接言いにくい場合にも利用でき、以前より取得しやすく、取りにくい雰囲気も減ったと思われる。

なお、B社の年次有給休暇は、年 20 日付与されていて、最大 20 日繰り越しができる。また、労使協定により、一斉有給休暇取得が年 3 日まで設定可能となっている。

4. 人事評価、業績評価、賃金制度

裁量労働制は、定時勤務やフレックスタイム制よりも高いレベルの目標に挑戦でき、高く処遇されるように設計した。裁量労働制の導入により、長時間頑張っているという時間軸の評価は見られなくなり、成果を評価する考え方にシフトしたことで、目標管理制度をより活かす形で運用できるようになった。

給与は、職能給や年齢給ではない職務給（月次給）に、定額の裁量労働手当が加算される。裁量労働手当は職務グレードによって金額が異なり、対象となっている上から3つのグレードのうち、上の2つが同じ額で、下の1つが異なる額となっている。裁量労働手当の額の設定根拠は、残業代が発生した場合と大きく変わらない水準ではあるが、基本的に残業代相当という位置づけはしていない⁴。制度導入当初は、時間単位で支払われていた残業手当がなくなり、定額の裁量労働手当になったことに対する不満があったが、現在、そのような不満は少なくなってきた。

入社後3、4年で裁量労働制の適用対象の職務グレードに上がるが、適用当初は残業代分がなくなって賃金が下がることが多い。しかし、裁量労働制ではなくフレックスタイム制を選んだ場合、上司から指示を受ける（仕事の裁量権や企画性が限られる）業務に従事することになり、その後の職務グレードの上がり方にも影響する。上位グレードへの変更（昇格）は、自らの判断で業務遂行できることが前提となることから、裁量労働制が適用される従業員の方がそうでない従業員よりも責任の範囲を広げる機会が多いと考えられる。裁量労働制を導入・適用することによって、従業員は自分自身の裁量権の範囲を拡大しつつ、より効率的に求められる成果にアプローチすることにつながる。

5. 裁量労働制に対する考え方

B社では、裁量労働制を導入する以前は、働いている時間に対する賃金があったために、長時間労働が発生したり、非効率に働く者がいたので（ダラダラ残業）、残業代の多寡によって不公正な処遇が生じていた。そして、長時間労働によって賃金（残業代）が増え、その分が生計費の一部に充てられ、効率的に働くと残業代が減るという意識から、働く本人にとって業務を効率化したりする動機が生じないという実態があった。会社としては、裁量労働制は業務の効率化を進めるために有効と考えたが、このような実態から、意識改革なくして導入は難しいと考えた。

裁量労働制の導入により、残業代ではなく裁量労働手当という定額手当にしたことで、同じインプット（手当、労働時間）でより大きな成果を出せるようになり、これを評価できるようになった。時間に連動した賃金がなくなることで、より短い時間で成果を上げようとするし、自分の時間を作るためにも効率的に働こうとする。現在では、時間の縛りが無い働き

⁴ 営業職（MR）については、事業場外のみなし労働時間制が適用されることから、一定時間の残業代相当額を含む手当として支払っている。

方ができるという意識が従業員に定着している。

ただし、裁量労働制を導入することだけで業務の効率化に成功した職場は多くはなかったと思われる。これは、様々な環境変化の中で、業務量の増加、要員の効率化、アウトソース等が進み、制度単独の効果としては把握し難くなっているからである。しかし、時間の縛りがなくなったことで、時期による繁閑はあるものの、働き方にメリハリが付けられるようになるなど、社員の意識は明らかに変化してきていると思われる。

6. これからの労働時間法政策をめぐる問題

営業職の一部（より専門性の高い人）については、一律の事業場外みなし労働時間制でなく、専門業務型裁量労働制を適用してもよいのではないか。例えば、健康確保を前提に一定の報酬水準を超える等基準を設けた上で、深夜・休日を含め出退勤時間など働き方の裁量権をより労働者本人に委ねる等自己管理の部分を強める方向に適用拡大すべきではないかと考える。

また、企画業務型裁量労働制の場合、企画業務型裁量労働制に関する報告(様式第13号の4(第24条の2の5第1項関係))により実施状況を定期的に所轄労働基準監督署長に報告しなければならないが、その期間が6ヶ月であるのは短いと思われるので、1年単位くらいだと手続きがより簡素化できると思われる。

そして、B社ではグローバルな事業展開をしているため、海外とのコンタクトは必須である。例えば、日米欧の担当者が参加する電話会議等では、深夜や早朝、休日に対応せざるを得ないこともある。日本国内でのみビジネスを展開する場合は大きな問題にならないが、グローバルビジネスに対応する企業の場合、一律に労働基準法のように日本時間での法的な制限があると、ビジネス展開の制限になる可能性がある。法の趣旨は労働者保護の観点であることは重々承知しているものの、グローバルを無視できなくなった現在の状況に法律をカスタマイズしないと、日本企業の国際競争力を削ぐことになりかねない。

7. 勤務間インターバル制を導入していない理由

裁量労働制は業務の遂行について本人の裁量に大きく委ねており、業務量や業務の進捗状況を勘案し、従業員本人がその裁量権の範囲内で業務を遂行している制度である。一方、勤務間インターバル制により前日の終業時刻を基に翌日の勤務開始時刻等を拘束することは、従業員本人に委ねている裁量権を少なからず制限すると考えている。確かに、連続性のない単発な業務であれば、勤務間インターバル制によって1日単位のメリハリがつくかもしれないが、実際に業務が立て込んでいる時期だからこそ、前日遅い時間まで業務をしていたにもかかわらず、翌日、インターバル制だからといって遅い時間に出社して業務が片付くとは到底考えられない。それよりも業務の繁閑期間を考慮したメリハリのほうが重要で、労働者にも企業にもより効率的と考える。

それぞれの部門にはインターバル制について詳細に知らせてあるが、企業の中で研究、営業、経営企画など職種や業務内容が大きく異なる現状から勘案しても、全社一律にインターバル制を導入し強制することは、企業活動の活性化の観点から必ずしも適当ではないと考えている。

C社⁵

実施日：平成 24（2012）年 9 月 24 日

対応者：C 社労働組合役員（ヒアリング時）、C 社人事部担当長

聴き取り：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

記録：荒川創太（JILPT 主任調査員補佐）

取りまとめ：荒川創太、池添弘邦

1. 企業概要

C 社は、主として大規模な機械装置等にかかる研究開発、設計、製造、販売などを業とする製造業である。

C 社には労働組合があり、課長職以上の者を除く従業員は組合員資格を有し、ユニオン・ショップ協定を締結していることもあり、有資格者のすべてが C 社労組に加入している。組合員数は 3 万人を超える（再雇用者を含む）。

従業員数が多く、また、職種が多岐にわたるため一概には言えないが、C 社の年間総実労働時間は、概ね 2 千時間を超える状況となっている。なお、C 社の 1 日当たりの所定労働時間は 8 時間である。

2. 勤務間インターバル制

（1）導入要求の時期と背景

【組合側】2010 年 10 月に 2011 年春季労使交渉の方針を策定したが、2011 年のそれは、所属産別全体として個別に要求を策定する年であり（当該産別では 2 年置きに賃金など基本的な労働条件について統一要求をしている。2011 年は統一要求をしない年に当たる。）、個別要求としては年間一時金や他の労働条件の改定ぐらいで、要求の目玉になる事項が見当たらなかった。そこで、年間一時金以外に勤務間インターバル規制と企業内最低賃金を取り上げた。なお、企業内最賃については、法定の最賃額が上がってきていて、それと企業内最賃や初任給との差が小さくなってきたことが背景にあった。

（2）個別要求とした理由と経緯

【組合側】なぜ、インターバル制を個別要求に盛り込んだかということ、C 社労組役員はナショナルセンターで 4 年間にわたり要職に就いていたところ、この時にワーク・ライフ・バランスの観点から欧州のインターバル制が効果を上げてきており、日本でも導入できないかと

⁵ C 社においては、労使関係は全般的に良好であり、労使コミュニケーションも密に取られているようであるが、聴き取りでは、労使双方が各々の見解を述べて下さったことから、本事例では、労使の各発言について分けて記述し、まとめている（労組役員発言については【組合側】と、人事部担当長発言については【会社側】と記載している。一部同趣旨のご発言については、併記している。）。なお、本事例では、C 社労働組合書記長からご提供頂いた内部資料も参考にして、まとめている。

考えたからである。すでに導入していたのは二つの産別だけで、状況はあまり拡大していなかった。これら業界と C 社とは仕事の内容は異なるが、C 社のような製造業でも導入できないかと考えた。

また、社内の長時間労働も背景にあった。C 社では過去 4 年間で年間の実労働時間が 100 時間増えた。1999 年までは 1,900 時間台で推移していたが、2000 年から 2004 年までは 2,000 時間台となり、2005 年以降は 4 年連続で 2,100 時間台であった。団塊の世代の退職によって職場では人が少なくなっているが、仕事量はむしろ増えていると思われ、その結果、残業が増加したと考えられる。しかし、長時間残業解決のための要求では会社側は拒否するであろうと考えられた。

長時間残業に関連した問題として、精神的健康不調を理由とする休業日数の多さがあった。C 社における 2010 年度の全休業日数の 6 割弱が精神的健康不調を理由とする休業であった。これは従業員の安全衛生の問題であり、インターバル制で 1 日当たりの労働時間を短くすれば従業員がもっと安らげるのではないかと考えた。

そこで、「安全衛生（健康管理）および長時間労働抑制の観点から、終業時刻から始業時刻まで一定時間の休息（インターバル休息）の確保に努める。インターバル休息は最低でも 7 時間とする。」との要求を会社側に対して行った。

当初、会社側は、努力義務と言っても運用次第では職場運営に負担となったり、導入後の流れによっては業務運営に支障が出るのではないかなどと懸念したりと、否定的な考えであった。しかし一方では、努力義務であることによる事業運営への一定の配慮が見られること、また、先行事例がないので効果までは判断できないが、業務効率化に対する意識付けとなりうることはワーク・ライフ・バランスの実現に向けて必要であると理解を示し、さらには、従業員の疲労回復・健康維持にとって勤務間の休息は効果があると認識していた。

このように、会社側としては否定と肯定が入り混じる状況であったが、具体的技術的な協議を労使間で行って行く中で、会社側にインターバル休息導入に対するメリット（ワーク・ライフ・バランスの実現だけでなく、業務効率化の意識付けにも有効であること）が徐々に理解されていき、労使交渉を経て、2011 年 4 月に導入するに至った（「平成 23 年度分時間外労働協定から実施する」との協議結果に基づく導入。製造業では初めて。）。

（3）勤務間インターバル制の内容

①具体的規制形態と規定ぶり

【組合側・会社側】インターバル休息は、C 社本社と C 社労組本部との協定をベースに、各事業所（本社を含めると全国に 14 事業所あり、全事業所）の労働協約において定めている（具体的には、36 協定書または 36 協定書附帯の覚書を交わしている。）。なお、労組支部は全国に 13 ある。

インターバル時間数について、各事業所で独自に 8 時間や 9 時間と設定することはできず、全事業所 7 時間で統一している。具体的には、「事業所は、健康管理及び長時間労働抑制の

観点から、勤務終了時から次の勤務を開始するまでの間に、7時間の非拘束時間（インターバル休息）を確保するよう努めるものとする。」という条項が設けられている。

【組合側】組合として確立した制度を作るとなると、仕事の体系から考えなければならなくなる。実際には、C社の社会的責任との関係で、顧客対応のために急ぎで済ませなければならない仕事もある（メンテナンスへの対応など）。こうした場合は、もちろん適用外とせざるを得ない。そこで、最終的には努力義務規定とした。会社側がインターバル休息を受け入れた最大のポイントはここであろう。会社側としては、当初から義務にまで制約されたら組合側の要求をのむことはできなかつたであろう。また、それは最初から考えていた。どれくらい先になるかは分からないが、インターバル休息が定着すれば、それから制度確立すれば良い。異例な事態などを除外すれば、制度確立できることも考えられる。

【会社側】会社側としては、努力義務という要求であったことで、メンタルヘルス不全の問題などもあり、受け入れざるを得なかつたというのが本当のところである。支部（組合）のある事業所には、プラント関係もあれば造船もあり、また繁閑の状況も異なる。業種・業態によって実態は異なるであろう。事業所ごとに違う会社というイメージである。だからこそ事業所ごとの協定とした。全社的な強行規定にしたら、会社としては、おそらく導入を拒否したであろう。

【組合側】努力義務であることに加えて、1日単位の労働時間管理という新しい考え方を示したことも、会社側が組合側の要求を受け入れた要因であろう。C社は従来から年次有給休暇の取得促進に取り組んできたが、年間総実労働時間の短縮が進まない中で、そうした新しい時間管理を示したことも導入できた理由であると考えている。

②勤務間インターバル7時間の根拠

【組合側】事業所によっては夜中まで仕事をしている。夜間の休憩時間から始業時間までは、最短で7.5時間となっている。現場では3組2交代制となっているが、これは変えられないと理解していた。このため、昼勤務者が残業するというケースが多かった。インターバル休息は、一旦家に帰ってきちんと寝て、リフレッシュしてから職場に出てきてほしいという意図があった。インターバルの時間数は、7.5時間だと制度として導入するのは難しいので、もう30分余裕を持ってということで7時間としている。また、公共交通機関の最終便に間に合うように就業した場合、翌日の生産活動に支障を来さないようにという意味からも、7時間で設定している。

③勤務間インターバル制の対象

【会社側】インターバル休息の適用対象は全組合員である（組合員数3万人超（再雇用者を含む。）。オフィス従業員にも現業従業員にも適用され、新入社員でも適用される。

管理監督者については、労使間で厳密な議論はしていないが、各事業所と各支部との間の協定で適用外としている。なお、組合員の範囲は係長以下である（したがって、課長職以上は非組合員で、協定の適用外である。）。

そのほかに適用外となっているのは、主任の一部（例えば、労政で労使交渉の担当になってしまう組合員など）であり、各事業所に2～3人いる。

（４）導入後の効果

【組合側・会社側】C社としては、インターバル休息の導入により、次のような効果を期待している。

①社員・組合員が会社に長い時間依存するライフスタイルを改め、従来の仕事の進め方自体を根本的に見直すことで業務の効率化が図れること（会社：業務の効率化、生産性の向上／社員・組合員：早く帰宅することにより家族団欒の時間を持てる）、②業務の配分、人員の計画などを行う管理者も、仕事の与え方を見直すことで、個々人の業務負荷の軽減に繋がること（会社：業務の平準化、長時間労働の抑制／社員・組合員：特定の人への負荷が軽減される）、③勤務間に十分な時間を取ることによって、疲労が回復し、健康を維持することができる（会社：衛生成績（件数及び日数）の低減／社員・組合員：健康の維持・増進）。

こうした効果を労使共に期待している（と同時に、労使共に課題としてきた多くの事項が改善されると期待している）インターバル休息導入の最も重要なポイントは、社員、組合員、管理者の意識改革、意識付けである。

【組合側】各支部と事業所の間で交わしている時間外労働協定あるいは附帯の覚書に、C社労使間協議の結果に基づいた内容が記載されているかを確認する作業を行っている。また、各支部の労使が毎月行っている時間外労働運営委員会の協議事項として、インターバル休息確保を追加している事業所が多く見られる。

インターバル休息導入の効果については、現在、各支部で調査している段階である。組合本部との間でまだ意見交換していないので、詳細には分からない。

【会社側】導入から1年半経つが、顕著な成果が出ていると言えるほどの取組みにはなっていない。管理監督者には、文書をもって周知しているが、まだ意識の浸透が不足しているかもしれないという途上の段階にある。協定の内容を全社員に対して周知するとともに、管理者においても、それを踏まえて業務指示を出してもらいたいとも通知している。

【組合側】各事業所がインターバル休息を実施する場合、事業所は組合に説明して下さいと伝えている。また、インターバル休息が確保されない場合、各支部には、次にどういう対策を取るのかも含めて事業所から話を聴くようにと伝えている。したがって、各支部は対応する事業所の実績を把握している。しかし、組合本部としては各事業所の実績にまで把握の対象を広げていない。組合員が3万人超えて、どれくらいの人が休息7時間以下で働いているのかというと、そう多くはないためである。

会社側が把握しているところでは、休息7時間以下の事例は、年間で2,000人日（休業者数×休業日数）であった。この数は、多くはないが、こういう人とメンタルヘルス不調との因果関係は強いと考えられるので、インターバル休息の導入によってそういう方達を救ってあげたいと考えた。インターバル休息の導入は、メンタル不調者数の抑制や、予備軍の予防

につながるであろう。

【会社側】夜 12 時以降まで働いている人は、現業部門ではほとんどゼロである。そうした事態は、突発的な対応（不良品のトラブルで呼び出しがかかるなど）が必要な時だけである。また、現業部門はもともと交代勤務制であるし、適用対象者の多くは体を使う仕事であるため、徹夜勤務だと能率も落ちてしまう。個人的な感覚では、突発の事態であれば突発の交代制勤務をする方が理に適っていると考えている。

2,000 人日の中身は、ホワイトカラーであろう。例えば、設計・開発部門や研究部門（研究所の業務でも顧客対応の影響を受けることがある。）の業務に従事する者であるとか、決算期の経理業務従事者などである。しかし、2,000 人日の殆どは突発的なトラブル対応であろう。

【組合側】上位の管理監督者は、仕事ができる人に仕事を集中させる傾向もある。労働時間を短縮させるため、仕事のやり方だけでなく、仕事の与え方も変えてもらいたいというのが、インターバル休息導入の大きな目的の一つでもある。そして、意識改革をしながら全社的に仕事の質を高めていくことである。

【会社側】本当は、管理監督者は、仕事が多くても少なくても、部下のレベルが上がるような仕事の与え方・させ方をしなくてはいけない。

【組合側】管理監督者は本来の役目を果たし切れていないのではないか。そういうところから意識改革をと考えた。

【会社側】C 社での時間外労働の上限は、月当たり 45 時間となっている。もちろん特別条項で超過可能だが、これを超えないようにいかに監督するかが管理監督者の仕事であろう。

【組合側】インターバル休息を確保すれば、それだけで月当たりの時間外労働時間数 45 時間以内を達成できる。ただ、特別条項があっても、健康問題につながってくるため、45 時間以上は組合としては認められない。

時間外労働規制（いわゆる限度基準）は、年間、月、週についてはあっても、1 日に関しては意外にもない。C 社でのインターバル休息はここに目を付けたものである。1 日の規制によって、所定時間内に仕事を済ませる、残業をなくすことにつながると考えている。

（5）制度の今後

【会社側】浸透の進捗は道半ばであり、さらに推し進めるかどうかまで判断する段階にはない。今年で導入 2 年目になるが、各事業所にもヒアリングしながら、今年の結果を踏まえて、来年以降、どこまで進めるかの感触を探ってみようかと考えている。インターバル規制を活用した結果、長期的にみて生産性の向上につながり、会社にとっても利益になるという余地がないかどうかなども見極めていきたい。

【組合側】競争、互いに争っての労使関係というのはダメで、共に創る「共創（きょうそう）」関係でなければいけないと個人的には考えている。2 年間の協定なので、あと半年で一区切りとなる。まずは各支部にヒアリングして、実績を見ていきたい。おそらく、今年の労働時

間は横ばいか、前年よりやや多めになっている。2010年の2,056時間から2011年の2,077時間と微増で済んだので、意識改革が進んできたのかもしれない。ここは、この1年間の成果として評価したい。

また、働き方、働かせ方について現場で知恵を出して考えてもらわないといけない。工場によっては繁忙状況に違いがあるため、そうしたところでは相当に努力しなければインターバル休息を確保できないであろう。また、顧客先に出向いて作業を行う業務に就いている者も、インターバル休息の確保が非常に難しい場合がある。

実は、給料の額とワーク・ライフ・バランスは利害が対立する関係にあるが、ここをどうやって一致させるのかが労働組合としては非常に難しい。組合員からの要求には、年齢による分岐点がある。年齢が上がるほど（40歳以上）働きたくなくなるが、若い人（概ね35歳以下）は残業が多いことを厭わない。残業についてのこうした意識をどう変えていくかが課題であろう。そのためには、世間対比で見た自社の給与水準がどこにあるのかということも認識させていきたい。

【会社側】既存の制度（徹夜明け勤務手当・休業手当）との競合については、競合するからといって、そうした手当をゼロにはできない。また、勤務せざるを得ないということであれば割増賃金を支払わざるを得ない。

【組合側】これは、他社への影響もあるし、社会的責任が問われる部分である。そこで、真にやむを得ない理由によってインターバル休息を確保できない場合には、これら既存の制度を利用できるような要求とした。

3. 裁量労働制

(1) 試行運用の実施とその後

【会社側】試行運用を実施したのは、専門業務型裁量労働制であった。研究所で平成15年に半年間実施した。この研究所は、次世代のことを研究する事業所である。他の研究所は生産部門と直結しているが、この研究所は、研究色が強い研究所で、そこに違いがあった。

この研究所には約100人の従業員がいるが、組合員が約7割を占めている。実施前に組合に正式に提案し、了解をもらっている。また、事前説明会を開催して、適用を受けたいと思う人に手を挙げてもらい（強制はしていない。）、結果的に50人程度を対象に試行運用した（なお、対象としなかった人の中には、月の残業が定常的に45時間なので、適用されるのは嫌だという声も聞かれた。）。

試行運用の狙いは、適用者がどう受け止めるか、それによってアウトプットがどうなるかなどであったが、組合との間では、適用者の受け止め方が最も重要であった。例えば、フレックスタイムとどう違うのかや、みなし労働時間を9.5時間（月の残業を30時間とみなす）としたが、これの受け止め方はどうかなどである。

【組合側】先進的な働き方という意味で、職種・業種を限定してやることから了解した。そ

して、半年後にどういう状況であったのかを見て判断をしようということで了解をした。

【会社側】試行運用後のアンケートによると、適用者の約半分が、「やってよかった」と回答していた。自分を律する働き方であると理解してもらえたと受け止めている。組合側も、フレックスタイムとどう違うのかよく分かったと理解してもらった。これからはそうした自律的な働き方を導入していくべきだというように、当時の労組側担当者には、非公式にだが理解してもらった（なお、労使としてフォローした結果を公式な記録として残している。）。

しかしその後、試行運用にかかわっていた者が労使双方とも異動などでいなくなってしまう、検討を進めようとする者がいなくなってしまうため、本格的な導入に向けた検討は行われずに終わっている。現時点での極めて個人的な考えではあるが、近い将来にもう一度、裁量労働制の導入に向けて取り組んでもよいのではないかと考えている。また、裁量労働制とインターバル休息とを上手く組み合わせていけると良いと考えている。

【組合側】ただ、裁量労働制を研究所以外に実際に適用していくのは難しいのではないかと感じている。

【会社側】仕事を裁量で進められる裁量とは何なのかということが非常に難しい。これは、従業員の声としてもあった。

【組合側】働く側は給与のことを考えてしまうが、ライフサイクルを考えたり、仕事のパターンを変えるとか、自分のワーク・ライフ・バランスを考えるといった時代になってきている。なので、もう一度やる意味はあるかもしれない。もっとも、そういう環境、素地ができていないと難しいであろう。

（２）これからの裁量労働制など

【会社側】企業側としては、将来的には欧米のエグゼンプションが理想なのかもしれないが、現行の裁量労働制は使い勝手がいま一つと感じている。対象業務など規制がより緩やかになれば上げていきやすいであろう。ただ、現行法に則って導入していったとしても、専門業務型については研究所、企画業務型でも係長以上か、あるいは係長一步手前の従業員が適用対象となるのではないか。せめてその手前まで導入していける解釈、運用になれば使いやすいのではないか。

手続面では、組合との合意さえあれば、あとは会社にお任せしますという制度の方がありがたいと感じている。制度を悪用するつもりなど毛頭ないし、会社内での長時間労働の抑制やメンタルヘルスという問題もあるので、企業側の裁量、個々の労使にお任せ頂くというのがよいのではないかと感じている。

【組合側】ただ、それによって労使が Win-Win の関係にならないといけな。現在の審議会のように、政労使で、ただ良い悪いという議論になってしまうのは問題である。お互い譲りあって中間点を見出さなくてはならない。実際には、企業レベルの労使も単組も支部も真剣に考えている。だから政労使でいがみあってもらいたくない。実態を見ながら意見を出し合ってもらいたい。そして、公益がそこを上手くまとめてもらいたいと思っている。

例えば、C社では、昨年の秋以降、時間単位の年休制度を導入したが、利用者が多かった。それが有給休暇の取得促進にも少しつながっている（なお、C社の年休日数は、年間22日、繰り越しを含めて最大44日、計画年休はそのうち4日である。）。

【会社側】時間単位年休に関して、会社側では特に議論がなかった。生産性に影響はないと判断して導入している。

【組合側】労働組合も会社も、どうしたら制度としてうまく使えるのかを考えていく必要がある。できないことの原因ばかり並べるのではなく、上手く労使で考えてもらいたい。

D社

実施日：平成 24（2012）年 10 月 2 日

対応者：D 社人事部労務課係長、同課係員

聴き取り：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

記録：荒川創太（JILPT 主任調査員補佐）

取りまとめ：荒川創太、池添弘邦

1. 企業概要

D 社は、D 社グループの中核企業であり、運輸・物流業を中心に、都市開発・住宅事業等を営む（5 つの事業部門に分かれている。）、単体で従業員数 4,000 人超の企業である。なお、従業員数が最も多いのは自動車事業部門（バス事業）で、次に多いのが国際物流事業部門である。

D 社には労働組合があり、組合員数は約 3,500 人である。D 社と D 社労組はユニオン・ショップ協定を締結している。組合員の範囲は基本的に係長以下となっている。ただし、係長については、人事労務を担当する場合は組合員資格から外れるなど、ポストによって取扱いに違いがある。

2. 労働時間と勤務間インターバル制

（1）所定労働時間と実労働時間

D 社には「乗務職」という職掌があるが、鉄道の運転士・車掌と自動車（バス）運転士が乗務職に含まれる。

D 社本体では、その所在市内に 16 のバス営業所（少ないところで 60～70 人、多いところで 230 人くらいの運転士が所属）がある。自動車（バス）運転士は各営業所に勤務しており、乗合バス（路線バス）や貸切バスの運転を行っている。その人数は 2,000 人を超える。貸切バス専属の運転士はいない（随時、乗合バスの運転士が兼務している。）。

鉄道の乗務職には、運転士のほか車掌もおり、合計で 300 人弱いる。

乗務職の 1 日の所定労働時間は 7 時間 53 分となっている。週休 2 日制に移行する際の労使交渉の結果、労働時間を徐々に減らしていこうということで現在の時間数となった。また、D 社としては、長時間労働の抑止やワーク・ライフ・バランスの確保という側面もあるが、組合員にとっては、時間外手当が出やすくなるという面もある。

乗務職の年間総実労働時間は約 540 万時間となっている。これは、乗務職の実労働時間の累計である。個人差はあるものの、乗務職の年間総実労働時間は、概ね 2,400 時間前後となっている。こうした実労働時間となっているのは、所定時間外、所定外時間外での業務対応があるためである。

なお、事務職と工務系（鉄道のメンテナンス業務従事者）の所定労働時間は 8 時間である。

（2）勤務間インターバル制の適用範囲

D 社の勤務間インターバル制が適用されているのは、自動車（バス）運転士である。なお、タクシー運転手は別事業体の所属となっているため、D 社本体による勤務間インターバル制は適用されていない。

国際物流部門に運転士はいない。こちらは通関業務が中心であり、荷物の運搬などはグループ会社の業務となっている。グループ会社の運搬業務に従事する運転手については、D 社本体では、勤務間インターバル制の有無等について把握していない。

（3）勤務間インターバル制を巡るこれまでの経緯、インターバル時間数

D 社で勤務間インターバル制が導入されたのは、平成 14 年に改善基準告示が国交省告示とされて以降である。

平成元年の改善基準告示（とりまとめ者注：「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」平成元年 2.9 労働省告示第 7 号。以下同じ）以前は各営業所単位での対応だったと推測される。バス運転士の勤務は日々異なる出退勤時刻を順番に回していく輪番制となっており、一勤務ごとのインターバルは各営業所での労使（分会労使）の取り決め次第であったと思われる。理由は、運転士が営業所の近くに多く住んでいる営業所もあれば、そうではない営業所もあったため、各営業所の実状に従って決めるのが運営上都合が良かったからである。したがって、平成元年の改善基準告示以前の状況について D 社本体では把握していない。

平成元年に改善基準告示が示された当時は、1 勤務の拘束時間も短く、勤務間インターバルを意識しなくても、十分に休息時間が確保できていた。平成 5 年に週休 2 日制を導入する際に、1 日の労働時間を延長することとなり、それにともない、勤務間インターバルの必要性が徐々に生じるようになった。

平成 14 年に改善基準告示が国交省告示とされた当初、勤務を 1 日に 2 回に分けて働く場合の勤務間隔を 6 時間とするなど、改善基準告示の特例を活用していたが、後に、特例を活用せず、きちんと休息時間 8 時間を取ることで規制を厳格化した。

現在の勤務間インターバル時間は 9 時間になっており、平成 14 年 11 月に組合から秋闘で要求があり、翌年（平成 15 年）の春に実施となった。その旨を労働協約にも記載している。

当時の告示による規制は休息 8 時間が原則であったが、9 時間とした理由は、組合から申し入れがあり、D 社として検討した結果、9 時間に引き上げる変更をすることにした。なお、就業規則においては勤務間インターバル制について記載していない。

自動車（バス）運転士は全員組合員であり、したがって、すべてのバス運転士に勤務間インターバル制が適用されている。

労働協約の拘束時間条項のうち、最長拘束時間は 15 時間とされ、また、覚書において、「勤務と次の勤務の間の休息時間は 9 時間以上とする」と定められている。これは 1 日の拘束時間と休息時間が表裏一体であることを意味している。

勤務間インターバル制を導入するに当たっては、15 時間を超える拘束時間の運行ダイヤを 15 時間以内に収まるよう引き直した。運転士の人数は変更しなかったため、運行系統を変更したり（終着を変えるなど）、運行本数を減らすなどした。これにより運賃収入や人件費などに大きな影響はなかった。

（４）現行の勤務間インターバル制（改善基準）に対する考え方、労働時間に係る取組み

① 改善基準

お客様の安全が第一の業界なので、改善基準はあった方がよいと考えている。D 社は守っているが、平成 24 年の GW に発生した関越自動車道のツアーバス事故のように、会社によっては労務管理を蔑ろにする事業者もいるので、業界の信頼性を維持するためにも必要であると考えている。一方で、優良な事業者に対しては、運行管理者の質や事故発生率などによって適用の仕方を変えるなどの方策があってもよいのではないかと考えた。

インターバル時間が 8 時間の時（平成 14 年以前）は、バスに遅れが生じたりすると、休憩時間 8 時間を確保できないというケースも出てくるので、こうしたことはいけないと考えた。インターバル時間を 9 時間にしておけば、改善基準を下回る回数は少なくなると判断し、D 社は組合に譲歩してもよいのではないかと考えた。

バスダイヤの平均拘束時間は 11 時間程度であるが、これは長時間労働を意味するものではない。運行間隔を保つダイヤ編成上、所定休憩時間を上回って休憩時間があるためである。健康管理基準（乗務基準）や資質の管理は別途策定しているの、特に長時間労働予防・抑制の視点はなく、現在のダイヤが乗務員の健康に影響を及ぼしているわけではないと考えている。

② 年次有給休暇

乗務職の有給休暇取得率は 100%である（付与日数は法定のとおりである。）。D 社では 1 ヶ月の変形労働時間制を採用しているが、年休は実際のシフトを確定させる 3 日前までに申請すればよい。有給休暇の計画付与なども、日頃から年休を消化できているので、特段必要ないと考えている。なお、平成 24（2012）年 9 月からは、年休消化率が若干低い管理部門で、平日に有給休暇を 3 連続で取得し、土日とあわせて 5 連休を取得しようという取組みを始めた。

D 社全体では年休取得率は低くない。昨年の実績は 83.8%である。保存年休制度（残った年休を 50 日まで貯蓄できる休暇制度）もある。ただ、D 社は年間休日数が少ない（104 日）。土曜出勤も年に数日ある。そういうこともあり、年休を取得することで、年間の休日を他社と変わらないようにしている面がある。有給休暇については、まだ取れる余地があるとみている。

仕事を効率化するための業務改善プロジェクトを昨年（平成 23（2011）年）7 月から始めた。自動車事業本部で試験的に実施したと聞いている。全社で見て、CSR に関する業務、特に個人情報保護、環境への取組み、コンプライアンスなどの仕事が増えており、スタッフ職

は労働時間が増えている。ただし、業務改善プロジェクトの担当は経営管理部なので、プロジェクト前後の労働時間の増減や取組みの詳細は分からない。

③ 残業削減対策

D 社にはノー残業デーがある（毎週木曜日）。一般社員の 1 日の就業時間は 9 時 30 分～18 時 20 分なので、18 時 20 分以降、人事部が巡回し、直接声掛けもする。強制消灯まではしていない（どうしてもやらなければならない仕事があるためである。）。それでも、残業防止の効果は上がっているように思われる。

D 社では持ち帰り残業は禁止されている。業務データを USB などに保存して社外に持ち出したり、社外から仕事で使用しているデータにアクセスすることはできないようになっている。

本来は上司（管理監督者）に部下の時間管理を行ってほしい。しかし、昔に比べれば自ら長時間労働をする上司は減っている。会社としては、階層別・マネジメント研修を実施し、その中で、部下の残業抑制や業務配分の仕方について周知・啓発をしている。

④ 長時間労働対策

月当たりの時間外労働が 100 時間を超えた場合は、超えた全員について産業医との面談を実施している。また、80 時間を超えた時点で声を掛け、面談を希望するかを聞いて、希望すれば産業医との面談を実施している。80 時間を超えた場合の取扱いについては、特段、就業規則などに規定しておらず、安全衛生、健康管理の観点から実施している。なお、長時間労働者は、現業職ではなく、間接部門のホワイトカラーである。

D 社では、平成 15（2003）年から、会社の機関としてコンプライアンス相談窓口を設置しているが、これは、いわゆる苦情処理用の窓口に近い（あらゆる相談を受ける。）。社内外に統一の専任窓口がある。D 社本体では、長時間労働に関する相談が寄せられた実績は、過去 1 年間でゼロであった。組合からは、直接、組合員からの声が寄せられる。例えば、バス乗務職の拘束時間は平均で約 11 時間であるが、ダイヤによっては 15 時間の場合もあるのでキツイなどの声が届くこともある。

営業所の 1 日の繁閑では、朝のラッシュが忙しく、バスはすべて出払うが、昼は閑散時間帯となる。D 社では、1 つの路線を複数の同じ乗務員で完結させている（1 つの路線を同じ運転手が往復して帰ってくるのが基本となっている。）。また、D 社の運行路線は長くても 1 時間であり、終着点で休憩を挟んで次の運転業務に就く（遅延が生じれば所定の休憩時間を取らない場合もある。）。ある運転手の遅れが別路線に影響することはない（自分の路線のバスが遅れていくだけである。）。ダイヤの遅れは一日の間で取り返すことができる。また、営業所には代替要員がいる場合があり（ただし、いつもいるわけではない。）、著しい遅れ（例えば、年末年始の道路混雑による遅延）が生じた場合は、ある運転士が乗るはずであったダイヤに別の運転士が乗り、遅れて到着した運転士が代わりに乗務した運転士のダイヤに乗ることが、稀にだがある。そういう場合でも、1 日当たり 15 時間の拘束時間規制がかか

るので、「上がり」（最後の一往復）は出勤時の持ちダイヤに合わせるようにしている。バスの運行業務は、鉄道の運行業務よりも柔軟に行える。

⑤ 勤務間インターバル制の効果と今後

勤務間インターバル制の効果はあると思われる。統計（罹患率等）を取っているわけではないが、（規制よりも）1時間長く休めるので、疲労回復になるのではないかと考えている。他に、朝の遅刻が減るなど目に見える効果は見られない（もともと遅刻は少ない。）。

勤務間インターバル制を他の職種へと適用を拡げていくことは考えていない。ただ、終業時間の固定（例えば22時以降の残業禁止など）の導入を一時期考えた。しかし、D社の業務内容は多種多様であるため、一律に規制することは効率的ではないと考える。間接部門にはフレックスタイム制が導入されているということもある。

（5）行政への要望・意見等

勤務間インターバル制が義務化されるなど、法規制が強化されることになった場合の事業運営への影響は、一概には言えないが、規制の内容によると考えられる。規制が定められれば当然に実施するが、全部規制されると柔軟な働き方など自由度がなくなり、困ることになるであろう。D社はメリハリをつけた働き方の取り組みをしており（前述の年休取得率の高さやワーク・ライフ・バランス制度の充実など）、そうした個別企業の実態を見てもらった上で、働き方の自由度を高めてもらいたいと考えている。むしろ、労働時間が長い、休みが取れないなど、自由度の低い職場に目を向けたらどうか。

行政に対しては、各企業が自律的に職場を作りあげていくサポートをしてもらいたい。D社は従業員のワーク・ライフ・バランスにも力を入れており、すでに法を上回る制度を各種用意しており、これ以上求められても、何を求めるのかという印象もある。長時間労働防止を進めすぎて、1人でしていた仕事を2人に分けた場合に賃金が減ることもあり得る。そうすると、逆に労働者側に困る面が出てくる場合もあるのではないか。

3. 裁量労働制

D社には裁量労働制適用者はいない（制度も導入されていない。）。

E社

実施日：平成 24（2012）年 10 月 26 日

対応者：E社人事部シニアエキスパート、同人事部労政グループ主任、同元人事統括
マネージャー

聴き取り：池添弘邦（JILPT 主任研究員）、小倉一哉（早稲田大学准教授）

記録：藤本隆史（JILPT アシスタント・フェロー）

取りまとめ：藤本隆史、池添弘邦、小倉一哉

1. 企業概要

E社はITソリューション事業、キャリアネットワーク事業などを業務とする、従業員3,000人以上の情報通信企業である。

1日当たりの所定労働時間は7.75時間であり、月の平均残業時間が15～20時間であることから、年間の総実労働時間（2011年度）は、1,880時間程度となっている（所定労働時間＋時間外労働－（休暇取得日数×7.75時間）で算出。）。なお、健康確保という視点から、労使協定での時間外労働時間の上限は、法定内休日出勤を含めて年間700時間に設定されている。

同社では、（裁量労働制に係るものを含めた）労使委員会とは別に、ほぼ毎月、会社側と労働組合の間で働き方についての検討委員会を開催し、様々な制度について議論している。検討委員会では、課題の認識を共有することも協議体の目的に含まれるが、新しい制度を導入する際には、そこで諮って、制度がどうあるべきかを検討する。検討の場へ招集されるのは、本社および組合本部であるが、現場の感覚との乖離が出ないように、通常は、現場をよく知る当事者として、会社側からは各ビジネスユニットの人事担当者が出席し、組合側からも同じレベルの者が集まって検討するようにしている。この検討委員会は、各事業所で個々に行っているのではなく、全社的なレベルで行っている。その後、組合が組合員に説明して意見を募るというプロセスになっていて、議事録も公開されている。

この検討委員会は、裁量労働制導入をめぐる議論していたときに立ち上げられた。これを契機として、新しい形での働き方について全社的に議論を行い、また、どのような議論をしているかを周知するために議事録も公開するようになった。その後も、ワーク・ライフ・バランスなど働き方に関する様々な課題があり、それらはある程度知識がないと分かりづらいものなので、議事録を公開することは、それらの情報を事前にある程度理解する場ともなっている。これによって、従業員は労使のスタンスを把握することもできる。

制度導入の正式提案は労使委員会で行うが、労使委員会は制度を導入すると決まってから設置するものなので、検討委員会で協議をして、会社側から制度を正式に提案して組合に了承してもらい、導入できるという段階になって初めて労使委員会を設置することになる。こ

のように、検討委員会を通じて正式な提案内容として組合に提案をして、組合として機関決定をしてもらうという形になっているので、団体交渉的な場を再度設けて意見をぶつけ合うということには行っていない。仮に団体交渉の場で行うとなると、2月から3月という限定された期間になるので、機動的に制度を変えるためには別の場が必要であった。現在、労使の政策協議は通年で行っていて、そこで制度を作り上げておいて、組合で意思決定してもらうというプロセスになっている。結果として、労使委員会は形式上（手続上）のものという位置づけになっている。

なお、E社には労働組合があり、管理職を除く主任以下の従業員には組合員資格がある。E社と労組はユニオン・ショップ協定を締結していることから、組合員資格のある従業員はすべて労組に加入している（ただし、ごく少数の嘱託社員や他社からの出向受入社員等は除く。）。

2. 裁量労働制の導入

E社では、研究・開発業務（1,431名）、情報システム設計・分析業務（1,760名）、および情報システムコンサル業務（1,264名）に対して専門業務型裁量労働制を、企画・生産物流・営業推進業務（1,216名）に対して企画業務型裁量労働制を適用している。

1日当たりのみなし時間数は、それぞれ8.75時間に設定されている。これは、所定労働時間の7.75時間に1日当たりの残業分見合いの1時間を加えた形となっている。また、時間外労使協定で目標時間とされていた1ヶ月20時間に合わせた設定である。休日出勤と深夜勤務については、通常的时间外手当として別途支払っている。

まず、1993年に研究部門に専門業務型裁量労働制が導入され、1997年からスタッフ・営業部門で企画業務型裁量労働制が導入されて、2002年に全面的に導入した。1997年の企画業務型の導入は、労働基準法で企画業務型裁量労働制が施行される（2000年4月）前であり、同制度を先取りする形となっている。この時には、フレックスタイム制に定額残業制を組み合わせた裁量労働制に近い形式で実施していて、2002年の全面導入時に裁量労働制に切り替えた。2002年以降の制度設計の枠組み自体はそれ以前のもと同じで、主に手続上の移行のみであった。また、2000年4月の改正法施行時には、制度の導入に際して労使委員会の決議に構成員全員の合意が必要であるなどハードルが高かったことや、対象となる職種が限定的であったため、全面的に社内で導入するには十分な土壌が形成されていないという判断から、制度の導入には至らなかった。

裁量労働制の導入の背景として、1990年初めに電機労連（現 電機連合）において、当初は技術者を対象としていたが、労働時間ではなく成果に応じて報酬が支払われるための勤務管理制度として裁量労働制の導入が提言されていたことがある。E社においては、裁量労働制導入の提案は会社側から行ったが、従業員側（労組側）も同様の問題意識は持っていた。

E社では、導入に際して、制度設計の仕方によっては単なる労働強化になり得るので、働

きに見合った処遇の水準や設計はどういうものなのか、1年から2年の時間をかけて労働組合と協議をしながら制度設計を行っていった。勤務制度は組合側に同意してもらわないと制度として成立しないという面があるので、制度を作るまでの段階で労使の協議に時間をかけているし、導入の段階でも個々の従業員に制度を理解してもらうために説明に時間をかけた。特に、1997年に企画業務型を導入する時には、制度適用の対象者が大幅に増えるということもあり、それ以前に専門業務型を導入して制度の枠組みは既にあったが、組合側も会社側も説明するために、半年位かけて全国の事業所を回った。通常、制度の説明は組合が組合員に行うが、この制度の場合、上手く運用していくためには管理職がよく理解しておかなければいけないので、会社側も全国の事業所を回って説明をした。ただし、会社側と組合側では、それぞれ説明する内容が異なるため、別々に説明を行った。

制度適用の対象となるのは、大卒から8年目くらいの主任級（管理職手前）の者で、ほとんどの部門が対象となる。従業員の構成比としては3割程度である。そのうち、事業の特性上みなしで管理できない場合を除いた9割以上の従業員に裁量労働制が適用されている。また、一般事務など定型的補助的業務や製造検査、オフィスサービスなどの業務に携わる者は制度適用の対象外となっている。専門業務型と企画業務型の適用内容に違いはなく、特に専門業務型か企画業務型かという区別が意識されることはない。一般には、主任クラスの働き方という位置づけがされている。

裁量労働制の適用に際して、最初に本人の同意を得ているが、適用後は本人の働き方などに応じて適用状況が調整される。例えば、裁量性が発揮できない仕事に就いてもらう場合や、本人の健康上の問題や家族の問題などから短時間勤務になる場合などは、裁量労働制の適用から外れることになる。

裁量労働制が適用されている者の労働時間は、裁量制が適用されていない者と比べて、実態として大きな違いはない。同社のコアタイムは、現在、8:30～15:00に設定されているが、裁量労働制の適用者も概ねその時間帯には出勤している。これは、多くの業務が関連部門と関わりがあり、チームワークを重視した働き方が求められるためである。自己裁量を持って働くのは自分勝手な働き方をするのではないので、チームワークを重視して、全体としてのアウトプットを落とすようなことにならないよう指導している。

3. 労働時間管理と長時間労働者への対応

実労働時間の把握に関しては、勤務場所への入場時間と退場時間をシステムで管理し、在社時間を把握している。事業場への入退場時間のデータと本人の申告の就業時刻を照らし合わせる形で、時間の乖離もチェックしている。こうしたチェックは管理職を含めた全員が対象となっていて、健康確保を目的としている。厚生労働省の通達により、客観時間を把握するように指導があり、それに対応する形でこのような管理体制を取っている。

一定以上の在館時間があるとそれなりに仕事の負荷があるという判断から、ヘルスチェッ

クシートを配付して産業医が記入内容の確認を行い、必要に応じて医師との面談も実施する。具体的には、在館時間から所定労働時間を引いて 80 時間を超えた段階でヘルスチェックを行ってもらおう。月の半ばで 40 時間を超えている場合に、上司と本人に負荷分散を促すアラームをシステムから自動的に出して、月の終わりで 80 時間を超えている場合は、人事から各部署にアラームを送っている。

また、負荷が高い状態が続いている場合には裁量性を発揮する働き方がふさわしくない可能性があるため、人事が該当部門の部門長クラスにヒアリングを行って、負荷分散を図ってもらおうとか、裁量労働を外すことも含めて個々に協議を行っている。マネージャーや部門長など、それぞれの役職で権限が決まっているので、そのレベルでどうにもならない場合は、より上のレベルで対応してもらおうようにしている。プロジェクトの状況によって負荷の高い状況が続くような場合には、早めにアラームを出して対応してもらおうようにしている。

産業医から就業制限のコメントがあった場合には、それを就業管理システムに記録して上司に伝達し、その範囲で仕事をしてもらうように制限をかけている。裁量労働制が適用されている者についてこのような制限がかかる場合は、本人の業務上の裁量がなくなるので、裁量制を一旦外して、制限が取れるまでは上司の管理の下に時間管理で働いてもらう。そういった点で、上司は誰が何をやっているかをきちんと把握することが重要で、状況に応じて仕事の負荷を分散するなどのマネジメントを行う。本人の裁量性の中で自由に働いてもらうということは、そういった管理があって初めて成立する。それがないと、アクセルを踏みっぱなしの者や、アクセルをまったく踏まない者が出てくるので、上司がその辺のバランスをきちんとマネジメントしなければならない。

実労働時間は裁量労働制導入時点で頭打ちの状態だったが、平均的に実労働時間が減ってきている要因として挙げられるのは、行政の指導が健康確保の観点から時間管理に関して厳しくなってきたこと、会社としても総実労働時間を減少させる方向で取り組みを進めてきたことや、裁量労働制の下では長い時間働くことで実入りが増えるわけではないので、効率的に働くという意識が変わってきたことがあり、これらの相乗効果で全体の労働時間が減ってきたと考えられる。ただ、劇的に実労働時間が減ったというわけではない。

長時間労働防止のためのその他の取り組みとして、ノー残業デーの設定や定時退社パトロール（定時退社日のみ）、空調の自動停止などを行っている。パトロールは、組合と人事が放送を流したうえで一緒に回っている。こういった取り組みは、長期間行っていると慣れてきて効果が薄れてくるので、新たな刺激策が必要となる。

時間管理を行う考え方には二つの側面があって、平均して総労働時間を効率化するという面と、安全衛生寄りの個別の労働災害、事故を防ぐという面の両面があり、それぞれで取り組みが異なる。前者の場合は、全体として業務を効率化して早く退社することを促す雰囲気作りをすることであり、後者は、個人にフォーカスする労務的な対策である。個々の労働者の対応の部分については、半ば強制的に裁量労働制を外すなどすることがある。特に高負荷者

で心身（特にメンタル面）の不調を訴えている場合は、必ず産業医と面談するなどの対応を行っていて、極力早めに芽を摘むようにしている。管理職にも長時間労働による部下のメンタル面に対するケアの教育を行っている。

年次有給休暇に関しては、夏季休暇の計画的付与（5日）や、取得日数が平均以下の社員への取得促進メールの発信を行っている。E社では、通常の年休は年間20日付与され、それとは別に、病気や家族看護など特定目的の特別年休が5日あって、20日まで積み上げが可能であり、通常の年休を取りやすくしている。これまで、子どものイベントや家族の看護などのために年休を使いたくないということが年休取得の足枷になっている状況があったので、そういった理由については特別休暇を取得できるようにして、安心して通常の年休を取得できるようにした。半日単位での取得が可能だが、時間単位での対応はしていない。育児や介護に関するニーズはあるが、特定層に限られるので、全社的な制度として必要とは考えていない。また、今年度から休暇の申請もシステム化した。紙ベースの申請の方がコミュニケーションが取れるという意見もある。

4. 人事評価、業績評価、賃金制度

裁量労働制に適応できるように他の制度を運用しているということはない。むしろその逆で、従来から、様々な制度を、従業員の勤続年数や労働時間ではなく成果や役割に応じて処遇を決定する仕組みにしており、裁量労働制もその仕組みの中の一部として進めてきた。

賃金体系に関しても、基本月収のみにして年功的要素は取り払った。賞与の基本部分は格付けごとに定額となっていて、残りの部分は査定で変えている。裁量労働制は労働時間管理の制度だが、処遇と連動する部分で、裁量労働制の手当の部分や月収および賞与の加算の考え方など、本人の自律的な働き方（時間ではなく成果に基づく）を意識した制度設計となっている。こういった制度は、1990年代後半から2000年代初めにかけて整備してきた。

人事異動に関しては、裁量労働制は裁量性の高い創造的業務を行う職群にのみ適用しており、人事異動による影響等は大きくない。出向は別として、社内では職種を転換する異動は少なく、異動によって本人の業務内容が大きく異なることはそれほど多くないので、基本的に裁量労働の枠を外れることはない。本人の状況によって裁量労働制から時間管理になった場合は、ランクは変わらないが業務内容は調整される。

5. 裁量労働制に対する考え方

裁量労働制が労働基準法に定められたことについては、もともと時間よりも成果に応じた処遇や柔軟な働き方を考えていくべきという声が上がっていたため、歓迎した。

働き方を総合的に判断する2Wayマネジメントと呼ばれる教育・勤務制度を推進していく中で、時間の経過とともに制度がうまく定着した。2Wayマネジメントとは、上司と部下の間でコミュニケーションを取り、仕事の進め方や目標を相談しながら決めていくというもの

で、年に2回面談を行って、半期の成果を意識しながら各自が自律的に働くことを意識してもらうためのものである。組織としての成熟度合いが上がりなれば、制度を導入しても形だけのものになってしまう危険があるが、E社では、2Wayマネジメントがそういった環境作りの役割を果たしていると言える。

裁量労働制の導入によって、時間から成果を重視した働き方へ意識を変革するとともに、自己の裁量性に基づく、より一層の自律的・主体的な働き方を推進した。本人がアサインされた業務に関してより良いパフォーマンスをするための創意工夫した働き方が浸透したと考えている。また、裁量労働制適用者の総実労働時間が減少しているため、従業員の健康確保も従来よりも容易になった。

6. これからの労働時間法政策をめぐる問題

今日、IT機器やモバイルツールの発達が著しい状況により、従来型の会社の指揮命令下にあつてということからすると、労働時間の概念そのものが相当揺らいできていると感じる。どこにいても連絡が取れ、会社のメールも見ることができ、シンクライアントなどを用いればどこからでも会社の仕事ができるという状態が相当広まってきている実態がある。そういった中で、労働時間の概念をどのようにとらえるか、労働時間の把握や残業手当の支払い方などに対して、どういったことがあれば労働時間となるのか（例えば、家でメールを見るのも労働時間なのかなど）、行政としてガイドライン的なものをよく検討して出してもらいたい。こういう時代の労働時間のあり方として、どのように政策として進めていくのか、きちんと議論してもらいたい。

ただ、あまり過度に管理する方向にいくと、従業員の活力を削ぐことになるし、結果として企業としても競争力の低下を招きかねないので、バランスをどう取っていくのかを慎重に考える必要があるだろう。過重労働問題の解消は理解できるが、政策によって足枷をはめるようなことになると、重荷を背負って競争しなければならない。

また、現行の裁量労働制については、企画業務型の適用職種の解釈部分が曖昧なので、より具体的な指針があれば、より有効に利用されるのではないかと考える。

7. 勤務間インターバル制

2012年4月に深夜勤務者への配慮として導入した。2011年の春闘で労働組合から要求があり、それに応じたというのが導入の経緯である。導入した主な理由は、2009年から、コアタイムの10:00～15:00を8:30～15:00へと変更したことによる対応のためである。コアタイムが10:00～15:00のときは深夜勤務の後に遅く出勤することができたが、8:30に変更されたために十分な休憩時間が確保できないこともあるので、勤務間インターバル制が必要となった。制度設計に関しては他社の事例を参考にした。

E社の勤務間インターバル制は、深夜残業者の健康確保の観点から、終業時刻が24:30

以降となることが見込まれる場合に、事前申請により終業時刻に応じて翌日の始業時刻を繰り下げることができる制度である。労使協議事項なので、本人が記入した書類を上司が人事部に提出し、人事部が組合に申請する形となる。就業規則で、業務上の必要性があれば労使の個別協議を経て始業時刻を変えることができるということになっているので、その枠組みの延長線上という位置づけで実行ベースの運用を行っている。

対象者は、時間管理されている（裁量労働制が適用されない）者であり、全職種に適用され、インターバル時間数は8時間となっている。

制度の導入に際して、原則として8時半に出勤してコミュニケーションを取るという全社の方針が崩れてしまわないかという懸念があったため、1ヶ月8回までと上限を定めて、なし崩し的な運用とならないようにしている。

導入から半年程度のため、まだ効果は測定できていないが、E社の場合、制度の適用対象者や適用状況が限定的であることから、利用者数も限られている。

この制度については、個別企業の事情によりニーズが異なると思われるが、フレックスタイム制がないか適用できない業務の場合はニーズがあるだろう。そういった点で、フレックスタイム制をどうするかという議論のほうが先ではないかという考え方もある。

F社

実施日：平成 24（2012）年 11 月 14 日

対応者：F社人事担当者 2 名

聴き取り：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

記録：藤本隆史（JILPT アシスタント・フェロー）

取りまとめ：藤本隆史、池添弘邦

1. 企業概要

F社は、従業員 3,000 人以上のサービス業を営む企業である。

所定労働時間は、一部の業務に週 40 時間を基準とした 1 ヶ月単位の変形労働時間制度が適用されており、その他の業務は週 40 時間である。就業時間は、オフィス業務は 9 時から 18 時で、営業職は 8 時半から 17 時半である。営業職には事業場外みなし労働時間制が適用されている。

F社には労働組合があり、本社では課長以上の役職者と、人事部などに所属する者が組合員資格対象外とされており、それら以外の者には組合員資格がある。また、本社以外の事業所では、事業所責任者や部門責任者など以外の者に組合員資格があり、組合員である。

2. 裁量労働制の導入

F社では、研究業務に対して専門業務型裁量労働制を、経営企画業務に対して企画業務型裁量労働制を導入、適用している。専門業務型は 1990 年から、企画業務型は 2005 年から導入された。1 日当たりのみなし時間数は、それぞれ 8 時間に設定されている。制度導入の手続として、労使で協議を行い、事前に各部門にヒアリングや意見聴取を行ってから導入した。

専門業務型は、研究業務に携わる役職に就いていない社員が対象であり、約 90 名に適用されている。

企画業務型の場合は、経営企画部門など戦略的な企画系の業務に携わり、本社勤務の役職に就いていない上級社員（15 段階ある資格級の上位 5 つ）で、仕事の進め方を自分でコントロールできると思われる者が対象であり、30～40 名に適用されている。

制度適用のプロセスは、まず適用対象者の部署の責任者に人事部から話をして、該当する社員に制度の説明をし、制度を適用するかどうかの意思確認、同意を得たうえで適用することになっている。自分のワークスタイルと合わない場合には同意されないこともある。しかし、それで制度適用の機会がなくなるわけではなく、時間と比例するような仕事でなくなったときに適用されることもあれば、反対に、裁量労働制を適用されている者が諸般の状況によって適用を外れる場合もある。

3. 労働時間管理と長時間労働者への対応

F社では、裁量労働制の適用者に時間管理の裁量も認めている。労働時間の管理をされていないため、在館時間を調べ、健康管理に注意を払っている。

裁量労働制の適用者に限らず、セキュリティの面からも健康配慮の面からも、就業時間を越えて職場にとどまるのは適当ではないということから、入館・退館の時間をチェックするシステムは重要だと考える。在館時間のシステムの記録から、健康上問題の生じそうな社員について、その部署の責任者に状況把握のヒアリングを行っている。そして、産業医と提携していて、問題を感じている社員がいる場合は専門家と無料で面談できるようにしている。

また、管理職に対しては、部下への業務配分や健康配慮、そして長時間労働予防に関する研修など啓発を行っている。社内のネットワークにそういった事柄に関する専用のサイトを設けており、管理職としての心得や時間管理の法令などの情報を掲載している。

長時間労働を防ぐためのその他の取組みとして、本社ビルの同社のフロアにあるパソコン端末の電源は、20時に一旦自動で切れるように設定されている。シンクライアント端末のため、作業中のデータが失われることはないが、作業を再開するためには改めてログインする必要がある、そこで仕事の区切りをつけて帰宅する社員が多いと思われる。また、19時と20時には館内の消灯が行われる。こういった取組みを通じて、長時間労働の防止は一定の効果が上がっていると思われる。本社ビルでのシンクライアント端末の導入の目的としては、データの保全に加えて、節電効果も見込まれている。

F社は24時間365日のサービスを提供していることから、休暇を取りにくい状況が生まれやすいため、有給休暇の取得率を上げることが課題となっている。同社では、年に1回、特別休暇と有給休暇を組み合わせて1週間程度の休みを取れる休暇制度（第1フレックス休暇制度）がある。それに加えて2012年の夏から、特別休暇を土日に合わせることで3連休にできる第2フレックス休暇制度を新設した。この制度の仕組みは、第1フレックス休暇の有給休暇がもともと2日だったのを3日にし、フレックス休暇の特別休暇分を3日から2日へ1日少なくして、その1日少なくした特別休暇を第2フレックス休暇に配分し直したものである。これによって、有給休暇の取得が1日増えることになる。現状として、第1フレックス休暇の取得率はほぼ100%であり、第2フレックスの取得率も100%を目指している。

年次有給休暇の日数は、入社後半年間の付与日数は3日であり、その3日は、半年経った時点で取っても取らなくても消滅して、新たに10日付与されることになる。その後の付与日数は法定どおりである。これに加えて、社員自身の病気や家族の介護・看護など特殊事情がある場合に、有給休暇積立制度を最大40日まで利用することができる。この制度は、取得せずに無効となる有給休暇を積み立て、日常想定している範囲を超えて休まなければならない場合に使用できる制度である。したがって、年間の取得可能日数は、通常年次有給休暇20日と前年度からの繰り越し分20日に加えて、事由は限られるものの、先の有給休暇積立制度があるため、最大80日となっている。

休暇の取得は社内システムでの登録制になっているので、上司などが誰がいつ休暇を取るのかの情報を共有できるようにしている。ただし、申請手続は、情報共有の仕組みとは別に、本人が PC から直属の上司へ別途行わなければならない。

4. 人事評価、業績評価、賃金制度

企画業務型裁量労働制が適用されると、賞与の指数が役職者と同じように、一般社員と比べて評価の幅が大きくなり、より成果が顕著にあらわれる仕組みになっている。本人のモチベーションを上げるために、こういった仕組みにしている。

人事異動で裁量労働制の適用が外れたときに、その評価期間に裁量労働制が適用されていた期間とそうでない期間の両方が含まれる場合は、その前後で評価の視点が変わるが、双方の要素を組み合わせることで評価を行っているため、特に問題はない。この点については、専門業務型も同様である。

裁量労働制が適用されることに対する手当は、専門業務型の場合は「研究手当」と呼ばれ、企画業務型の場合は「企画裁量手当」と呼ばれる。研究職に関しては、研究所の設立後、しばらくしてから裁量労働制が制度として確立されたが、制度を導入する以前にも相応の手当を支払っていた。

これら手当の考え方については、残業時間もある程度考慮するものであるが、裁量労働制適用者以外の者に対する手当との公平性を欠くことのないようにするなどを考慮して設定している。裁量労働制の適用により、時間管理されているときと比べて金額の変化が生じるが、増減はそれぞれの状況によって異なる。ただ、裁量労働制の適用は、それによる本人のモチベーションの向上を企図してのことであり、手当の額の大小で働き方を変えるという意識があるとすれば、それは制度の趣旨と異なる（あるべき姿ではない）と説明している。賃金の部分、業務内容の部分、上司・部下の関係性の部分の 3 つの要素がバランスよく相俟って、モチベーションにつながっていると考える。

5. 裁量労働制に対する考え方

裁量労働制の導入によるメリットは、モチベーションという意味では数値に出にくいですが、極力短い時間で成果を上げようと奮起する者が多いと思われる。

以前は、本社にいと 40 歳くらいになるまで役職に就けなかった。それが本人のモチベーションなどの点において労使間で問題視されていた。企画業務型裁量労働制が導入されたのは、そういった状況への対応の一つであった。

管理職に昇格するまでの間、業務の遂行に裁量性を付与することによる良い意味での自由度が、本人にとって期待されているという意識付けのスイッチになる。働き方を変えるということと、役職とは違うが一つのステップを設けるということにより、良い意味で自由度を持って働くことができるので、本人のモチベーションが上がることを期待している。

6. これからの労働時間法政策をめぐる問題

3ヶ月に1回の労使委員会の開催や、半年ごとに労働基準監督署への届出が必要なことについては、手続が煩雑であると感じる。

労使委員会については、そこで労使が顔を合わせることに意義があると思うが、必ず定期的に開催しなければいけないということになると形式的なものになってしまう恐れがあると考え。労使での情報共有の方法は他にもあって、同社では、会社側の代表と組合側の代表が中央審議会です月に1回面談しているし、大きな委員会ではなくても小委員会や特定のトピックに注目した専門委員会なども設けている。そして、これらの開催に向けた情報共有も行っているため、さらに労使委員会を開催するとなると、実質的な必要性があまり大きくないので、形式上のものになってしまう懸念がある。

また、労使委員会の決議が5分の4以上の多数による議決が必要であることについて、同社の労使委員会は会社側と組合側がそれぞれ5名の10名で構成されているが、関係者の予定が業務上の都合で急に変わったりした場合に、スケジュールを合わせるのに手間がかかってしまう。そういった点からも、労使委員会の運営をある程度企業の自主性に任せてもいいのではないかと考える。

7. 勤務間インターバル制

F社には変形労働時間制の業務があり、勤務間インターバル制はそれとは相容れない面があるため、現状では導入は考えていない。もっとも、働きやすさという面から有用性が認められれば、今後、導入を検討することもありうる。

G社

実施日：平成 24（2012）年 12 月 10 日

対応者：G 社人事本部 HR コンサルティング部部長、同コーポレトリレーション本部 PR
部部長

聴き取り：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

記録：荒川創太（JILPT 主任調査員補佐）

取りまとめ：荒川創太、池添弘邦

1. 企業概要

G 社は、飲食関係のサービス業を営む大規模企業である。本社のいわゆるコーポレートスタッフ職は約 600 人で、直営店舗の店長を含む正社員数は約 3,100 人から 3,200 人である。なお、店舗によってはフランチャイズの形式を取っており、店舗数は、直営店とフランチャイズ店の合計で約 3,300 店舗となっている。

2. 労働時間の現状

（1）所定労働時間

G 社のコーポレートスタッフ職の所定労働時間は、職種にかかわらず、9時から18時（休憩1時間を含む。）の8時間であり、フレックスタイム制（コアタイムなし）が採用されている。

（2）年間総実労働時間

年間の総実労働時間は、所定ベースで1,968時間であるが、残業時間数はここ5年くらいの間に急激に変化してきており、現在は1ヶ月当たり5時間程度である。したがって、実質的な年間総実労働時間は2,000時間超となる。それでも、従前と比べると、（以下に記述するように、）労働時間に対する会社のカルチャー自体が相当に変化してきている。

（3）残業の現状

残業時間の発生具合は人にもよるし、職務にもよる。例えば財務関係では、決算時期に業務が集中するし、店舗の立ち上げ時期に忙しくなる部門もある。ただ、年間でおしなべて残業時間数を減らそうと様々な工夫を施している。例えば、店舗勤務の社員のシフトが10時から19時（休憩1時間を含む。）の8時間勤務の場合、19時きっかりにあがれるように、シフト上では勤務終了時間を30分前（18時30分）にしてしまう。また、本社ではオフィス自体が18時に閉まってしまう。

真に必要な場合、事前に申請して上司が承認すれば、もちろん残業することはできる。申請することによって業務の山があることも「見える化」できる。

なお、過半数代表との36協定は、特別条項は設けずに月間45時間の制限で運用している。

3. 残業ゼロの取組み

(1) 背景

残業ゼロの取組みの背景には、この5年ぐらいの間にワーク・ライフ・バランスの推進が強調されるようになったことがある。一方、優秀な女性が増えているが、管理職の比率はまだ低い。女性の活用は会社の成長の基礎になるし、男性しか働けない職場ではバランスが悪い。取組みはトップダウンでスタートし、これが職場に根付いていった。社員に対するこうした取組みは、中長期的に見たビジネスの成長の大きな基礎であると考えている。

(2) 残業ゼロに向けた工夫

残業ゼロを打ち出した当初は、業務量が変わらない中で苦勞したこともあった。現在では、残業ゼロが当たり前になった。上司がいるから帰れないということは、G社の場合、まずない。部門によってどうしても業務量が増える時期の対処方法としては、部門独自に工夫している場合もあれば、人事も加わって当該部門と解決策を考えたりしている。

会議についても、2時間の招集は、まずない。現在は最短15分で会議時間を設定する。しかも、フェイス・トゥ・フェイスで話し合う必要がある場合など、本当に必要な場合にしか会議を行わない。メールのやりとりで済むような案件であればメールで済ませる。最近では、残業時間の部門間のバラつきもなくなってきている。

海外とのやりとり（電話など）について、G社は全世界で事業運営を行っているため、現地尊重のワークスタイルとなっている。例えば会議は、録画しておいて後に見るといった工夫をしている。真に緊急な会議を行う場合には、フレックスタイム制で対応している。

(3) 労働時間（残業）管理の方法

出退勤は出退勤カードで管理している。システムを導入したのは相当前（10年以上前）である。PC上で、本人も上司も、この日は何時何分に出勤して、何時何分に退勤したか、どれだけ残業したかが分かるシステムになっている。こうした情報は人事も見ることができるので、毎月、残業時間数を確認して、急に残業が多くなった人がいた場合には、「どうなっていますか？」とその都度確認したり、相談もしたりしている。また、直近で休める日はないか、早帰りできる日はないか、上司が確認している。そうした中で、フレックスタイム制を活用している。

(4) 残業時間の調整、制約

G社のフレックスタイム制のコアタイムは、一応設定している程度にとどまり、柔軟に運用している。例えば、ある日に残業したら別の日に遅く出勤してくるとか早く帰ってしまうとか、月内で労働時間を調整することが可能である。この点、G社では、4、5年前からフレックス休暇制度を設けている。これは、残業時間分を調整する休暇制度（残業時間分を休暇に振り替える）である。時間単位で休暇を取ることも、1日単位で休暇を取ることも可能である。

本社では、17時45分になると「蛍の光」が流れる。18時に仕事を終えるのではなく、18時にオフィスを出なくてはならない。

管理職であっても厳格に労働時間管理を行っているので、必然的に仕事の効率化を考えるようになる。新入社員はそもそも残業経験がないので、現状での働き方をごく当然のことと受け止めて実行している。店舗でも同じように労働時間管理をしている。残業時間数は店舗の方が少ない。

(5) 運用上の課題

こうした残業ゼロの取組みも、時間が経つと緩んでくるので、毎年締め直している。残業したがる人はいるし、人事部も緩みそうになる。しかし、残業者が出ると、警備や掃除の人に迷惑をかけることにもなるので（本社は 18 時に閉鎖されてしまう。）、そういう点からも緩みを締め直している。その繰り返しが、現在の残業ゼロのマインドを職場に醸成している。

4. 勤務間インターバル制

(1) インターバル制の内容

G 社では、長時間労働の防止を理由にインターバル制を設けているわけではない。2006 年から店舗での 24 時間営業を開始したが、その時に、店舗でシフトとシフトの間の時間をどのように設定しようかと議論した。その結果、12 時間の間隔を置くこととした。1 日 8 時間労働で、1 時間は休憩があり、次のシフトまで 12 時間空けなくてはならないとなると、残業は長くとも 3 時間しかできないということになる。また、休日と連続する場合は 32 時間の間隔を空けなければならないことになっている。

(2) 導入の背景

アルバイトを含め、社員一人一人の労働環境を改善した方が企業の力になるし、優秀な人材を採用できる。また、長く勤めてもらうことが重要だと考えたからである。G 社は QSC（品質、サービス、清潔）を経営の基本的な考え方としてきたが、“人がきちんとトレーニングされてきたか？”という課題が残された。そこで、QSC を基本にして新たな経営戦略を検討する中で、そのベースとなる人が企業の成長の礎だという考え方を強化した。女性の積極的な活用や、仕事と生活のバランスを取るための決め事をしようということで、店舗では 12 時間というインターバル時間を設定し、それをしっかりと運用していこうということになった。24 時間営業の店舗で深夜に働くことに対するストレスの軽減という観点もあった。なお、一方でコーポレートスタッフについては、残業ゼロを目指していくこととなった。

(3) 検討・導入の手順・方法

議論は、G 社の経営戦略を検討する全社的なファンクショナルチームを設けて行い、その中の論点の一つとしてインターバル制があった。メンバーは、社長や中核メンバーなどである。決定までのスピード感があった。

インターバル制は、24 時間営業の店舗マニュアル（24 時間営業をサポートするための運営指針）の中に記載されている（したがって、就業規則などに規定されているわけではない。）。店舗でのシフトを運用していく上で守られるべきルールとは何かという観点で議論した。

議論には、現場の店長有志にも参加してもらった。初期の段階では、20 から 30 店舗の店長に参加してもらい、最終的に 100 店舗程度の店長に手を挙げてもらい、参加してもらった。そして、24 時間営業を行ってみたときの障害を挙げてもらった。例えば、人を集められるか、売上を確保できるか（実際に売上は上がった。）、セキュリティ面がどうか、などである。人についてはリクルートできていた。サービス産業が拡大し、主婦でも家族の理解を得て夜にアルバイトする人もいるからである。競合各社も 24 時間営業をしていて、世の中のビジネスが変わっていく中で、どのように競争していくかということと共に、働く人の環境についても考えないといけない、ということで議論した。

店舗に新たな仕組みを導入する際は、本社側でパッケージにして導入している。インターバル制の導入も同じである。24 時間営業の準備が整った店舗から順次、インターバル制を含めたパッケージの導入を進めていった。24 時間営業のフランチャイズ店舗でも同じ方法が取られている⁶。

なお、3,300 店舗のうち、1,800 店舗が 24 時間営業であり、内訳は、直営店が 700 店舗、フランチャイズ店が 1,100 店舗である。

（４）店舗の正社員の配置と本社との関係

通常の店舗では、正社員が 2 名（平均）に、経験のある 8 名（平均）のアルバイトのマネージャー（スウィングマネージャー）がいる。店長の下に店長の補佐役（アシスタントマネージャー）がいて、補佐役は売場も見ながら店長業務を学んでいく。

24 時間営業店舗の店長は、12 時間のインターバル時間を考慮して、正社員であるマネージャーのシフトを組んでいる。ルールとしてのインターバル時間を考慮している対象は正社員のマネージャー（店長を含む。）であり、マネージャーに準じた働き方（労働時間）をしているアルバイトについては、正社員に準じた運用を行っている。

本社側に、各店舗を統括しているオペレーションコンサルタント（以下、“OC”）がいる。OC 1 人当たり 10 店舗程度を統括している。OC の上にはエリア長がいて、さらにその上には、全国を 3 分割した各長がいる。また、直営店を統括する OC と、フランチャイズ店を統括する BC（ビジネスコンサルタント）がいる。店舗を直接統括する OC 1 人につき人事部の担当者 1 人が対応しており、人事事項や評価は OC を介して各店舗に伝達される。

本社では年に 1 回、120 店舗を定点的に監査して、店舗運営が適正になされているかをチェックしている。OC と人事部がコミュニケーションを取って、店舗の人事労務面を把握している。

なお、現在、経験値はどの店舗でも同じと考え、店長を極力異動させずに、その店舗でノウハウを蓄積させる（あるいは問題を解決させる）ことができるように人材を育成している。

⁶ フランチャイズ契約の中に直接的にインターバル制の導入や遵守を定めているわけではなく、G 社の店舗運営指導要綱に従って頂くよう伝えている。つまり、24 時間営業に当たって留意すべき事項の一つとしての位置づけである。

5. その他の労働時間短縮の取組み等

(1) 年休

年休の付与は、法定どおり年間 20 日である。失効した場合でも勤続 5 年以上であれば、40 日を限度に「積立有給休暇」として積み立てることができる。これは業務外の傷病または妊娠障害により年次有給休暇をすべて使用し、さらに欠勤する場合に限って使用することができる。勤続 5 年に至った時には 5 日間、勤続 10 年に至った時には 10 日間、20 年の時には 20 日間、30 年の時には 30 日間の特別休暇付与制度がある。

年休消化が十分であるかという点、そうでもない。なので、これも進めたいのだが、1 日の労働時間を 8 時間にする（残業をゼロにする）方がハードルが高い。そこで、まずは日々の労働時間を短くすることを目指している。その上で、年休を消化してもらおうとしている。ただ、夏と冬にはまとまった休暇を必ず取得するよう各職場には伝えている。まずは年間 10 日は取得することを勧めている。夏や冬だけではなく、仕事に余裕があれば、春や秋にも取るよう勧めている。店舗の方には、繁忙となる年末年始を除いて、秋から春にかけて取るようにも勧めている。

若い世代は違うかもしれないが、一般に日本人は休みを上手く使えない。国のカルチャーを変えていくのは難しいので、会社のカルチャーを変えていこうという取組みとして、残業ゼロや年休取得促進に取り組んでいる。

(2) 裁量労働制

G 社では導入していないが、裁量労働制を正しく運用していこうとすると、大変なように思える。また、管理職ではない人に裁量労働で働いてもらうことを「見える化」していかななくてはならない。G 社の業態から見て、一人だけでする仕事はあまりないため、個人の裁量で仕事ができるようには思えず、導入の必要性を感じない（デザイナーやゲームソフトのクリエイターのような仕事とは違う。）。現在のフレックスタイム制の方が合っていると考えている。導入した場合の管理職側も大変ではないか。感覚的なものだが、9 時から 18 時までの働き方できちんと仕事をしていれば、かなりの余裕が出て、生産性も上がってくるのではないかと。

6. 労働時間行政に望むこと

企業がルール（法令）を守ることは大事であるが、守ることで競争力を失うこともある。行き過ぎたルールによって企業の負担が大きくなり、競争力を削がれることで、雇用を維持できなくなることは避けるべきである。ただ、現在、経済の活性化が重視されている中では、行政によるルールは当然に必要と考える。問題は、ルールを守りながら競争力を保っていくことができるかという“バランス”である。労働法制が社会の多様な変化の中で常に現状に合ったものになっているかを見ていく必要がある。もっとも、どこをどこまでどのように変えたらよいか、何が公正なのかを考えるのは難しいが。

また、企業には成長のビジョンがあるので、それを取り巻く様々な社会経済上の問題を考慮する必要があるのではないか。つまり、個別の施策だけを議論するのではなく、包括的な議論の中の一つとして雇用にかかわる問題を考えていく必要があるのではないか。最終的には雇用に影響が出てきてしまう。G社は、どの国でもベストの雇用主になるとのビジョンを持って取り組んでいる。

H病院

実施日：平成 25（2013）年 1 月 9 日

対応者：H 病院看護部長、同事務長

聴き取り：新井栄三（JILPT 主任調査員）

記録：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

取りまとめ：池添弘邦

1. 病院概要

H 病院は、病棟数 11、病床数 500、職員数約 1,000 人（フルタイム換算）の病院である。いわゆる勤務間インターバル制（勤務間隔）が適用されているのは看護師である。以下は、看護師のインターバル制等労働時間および関連する点についてまとめたものである。

常勤看護師は 480 から 490 人いる。その他に、嘱託看護師が 98 人、パートタイム看護師が 43 人いる。病床数および患者数 7 対看護師数 1 の比率の関係もあって、常勤看護師数は以前よりも増えてきている。また、離職率は以前よりも相当減少しており、10%前後となっている。

さらに、H 病院独自の制度として、ナースバンク（登録看護師制度）があり、比較的経験を積んだ看護師 30 人ほどが登録している（フルタイムで勤務できない人が登録する場合もある。反対に、フルタイムで働けるようになったので登録から外れてフルタイムで働く人もいる。）。登録には、1 週間に 1 回 2 時間以上勤務することが条件とされている。年齢制限はない。登録看護師は、常勤看護師と同様に院内保育所を利用でき、かつ、定額（1 日当たり数百円の一定額）で利用できる。働きやすさが非常に利いているようで、登録を解除する看護師はほとんどいない。

2. 看護師の勤務時間

（1）勤務時間制度

以前は、8:30 から 17:00 までの実働 7 時間 30 分の日勤と、16:40 から翌朝 8:50 までの変則 2 交替勤務制が採られており、夜勤の看護師の実働時間は概ね 14 時間超であった。この勤務体制の場合、夜勤の労働負担が多くなるため、そこから生じるリスクを減少させようと、看護師の効率的な働き方を求め、夜勤時間を短縮する必要性が感じられた。ただし、単に日勤の時間を長くする（夜勤の時間を短くする）という発想ではなく、工夫して、変則ではあるが、日勤、中日勤、夜勤という体制に組み替えた。

現在では、8:15 から 17:30（うち、休憩 60 分）までの日勤、10:15 から 19:30（うち、休憩 60 分）までの中日勤、19:00 から 9:00（うち、休憩 120 分）までの夜勤という変則 2 交替制となっている。この勤務体制は、パイロットを希望する 4 つの病棟での試行を経て、2012

年 8 月から全病棟で本稼働されている。

なお、日勤にのみ勤務する看護師もおり、その勤務時間は 8:30 から 17:00 である。また、管理者である師長の勤務時間は 8:30 から 17:30 であり、日勤の終了時間と同じである。師長は、日勤にのみ勤務する看護師よりも月当たり 13 時間長く勤務することになるが、これへの対処として、師長には月 3 回の早帰り勤務が設定されている。他にも、月当たりの夜勤回数によって所定時間が変わるが、夜勤が月 4 回のモデルケースの所定労働時間よりも勤務時間が長い場合には、所定労働時間を超えた時間分の早帰り日勤が設定されている。

(2) 所定時間と残業

看護師の年間所定労働時間は 1,780 時間であり、また現在、残業時間は平均で 1 ヶ月当たり 5 時間である。ただし、手術室に配属されている看護師の残業時間はやや長く、1 人当たり 1 ヶ月 10 時間から 20 時間ではないかと考えられる。これは、手術時間の延長や緊急手術のためである。

全体としてみれば、従前は 1 ヶ月当たりの残業時間が 7,8 時間であったことを考えると減少傾向にある。この点は、ナースバンクによってマンパワーを補充していることが影響しているかもしれない。つまり、忙しくて人手が足りないときはもちろん、登録看護師は経験者ばかりなので、基本的な看護行為については、新人のトレーニングも可能であるということが利いているように思われる。なお、今後の業務内容に鑑みると、認知症が増えて行く中、入眠時など 3 時間程度の認知症患者対応という考えもあった。

(3) 現行の勤務時間制度導入の背景

看護部長が現職就任後、患者 7 人に対して 1 人の看護師という体制を取れば現場の負担感は減ると思われた。しかし、現実には違っていて、看護の現場は相当疲弊していた。こうしたこともあって、看護師の超勤（残業）が比較的長い時間見られたが、看護部長自身が現場を経験し、現在でも現場を見回っているだけあって、超勤（残業）こそが諸悪の根源（看護師の私生活の充実も図れない）ではないかと思い、それを減少させる方向へと幾つもの取組みを始めるに至った。その一つが、先のナースバンクの導入であった。

また、従前の夜勤体制が看護師 3 人であったのではとても人が足りないし、看護師の安全も守れないという問題意識から、平成 19 年から 20 年頃にかけて、病棟ごとに 4,5 人の体制とするようになった。なお、産婦人科と循環器内科病棟（救急病床を有する）は 5 人体制が組まれている。他方、各病棟の看護師長の裁量により、やや少なめの 3 人体制の夜勤となる場合もありえる（例えば、患者数が少ない時期）。こうした師長の采配権限は処務規程に記載されており、経営側である病院により容認されている。日勤、中日勤、夜勤の勤務時間が就業規則に記載されているほか、こうしたシフト体制の整備や、各師長にシフトを組む采配権限が与えられていることにより、看護師の勤務間隔は最低でも 20 時間空いている。なお、シフトは 1 ヶ月前に決めることになっている。

(4) 勤務時間の間隔

先のとおり、看護師の勤務間隔は最低でも 20 時間以上は空けている。シフトによっては、空いている人で 40 時間から 60 時間空いている。例えば、日勤が 17:30 に終わった後、次のシフトが夜勤だとしたら、翌日は 19:00 から入ることになり、当日の日勤と翌日の夜勤の間には 25 時間半の間隔が空くことになる。また、中日勤の後に休みでシフトを組むこともあり、この場合、約 40 時間は勤務間隔が空くことになる。さらに、中日勤の後に夜勤でシフトを組む場合もあるが、中日勤が 19:30 に終わるので、翌日の夜勤の開始は 19:00 であるから、23 時間半は勤務間隔が空くことになる。実際の勤務表では、例えば、「夜勤→休み→夜勤→休み（3 連休）→日勤→日勤→休み→半日年休（半日勤務）→休み（2 連休）→年休→日勤→中日勤→休み」となっている。

通常、中日勤の後は中日勤が 2 回続くか、もしくは夜勤が入るというように、中日勤の後は休みか夜勤が入るようにシフトを組んで勤務間隔を空けている。こうしたシフトの組み方は、2012 年 8 月に夜勤時間を短縮した時から行っている。なお、それ以前でも夜勤明けは必ず休みにしていた。したがって、以前でも、日勤が 17:00 に終了し、翌日の夜勤は 16:30 からなので、23 時間半は勤務間隔が空いていたことになる。

現在のシフトの組み方だと中日勤が入り、中日勤を終えるのが 19:30 なので、翌日の日勤を 8:15 から始めるというのはキツいため、中日勤の後は休みにするか、夜勤にするように勤務表の作り方について各師長に指示を出している。したがって、どの看護師にも働き方に余裕があると思われる。働き方（シフトの組み方）がづらいので仕事に影響が出ているということは聞いていない。

上記のように、2 連休、3 連休が当たり前のシフトの組み方をしているため、自費でも自己啓発のための研修を受けに行く看護師もかなりいる。なお、研修に出た看護師は、H 病院では処遇に恵まれているという（研修は勤務扱いで、費用は基本的に病院負担となっている。）。

こうした取扱いは常勤看護師全員に実施されている。なお、手術室に配属されている看護師については、オンコールで必要に応じて呼び出しを掛ける場合があるとともに、当直者 1 名を配置している。

各看護師からは月に 3 回まで勤務表の希望を出せることになっているが、各師長が連休を付けてくれるし、週末の土日の休みを月に 1 度は取れるようにシフトを組んでいるので、あまり希望を出さない看護師もいる。なお、手術室は日勤しかなく、土日は全て休みとなる。

1 病棟に 30 人くらいの看護師がいるが、日勤と中日勤を合わせて 10 人から 12 人の看護師がいれば（ただし師長を除く。）、上記のようなシフトを組むことができる。さらに、ナースバンク登録看護師 2, 3 人、看護助手 4 人（看護クラークを含む。）がいれば、現状のシフトを組める。

なお、1 ヶ月当たりの勤務日数は、公休を均等に振り分けているため、それが 10 日から

11日入るので、実働19日から20日である。

(5) 夜勤改革の具体的な進め方

看護部長は夜勤改革に早急に着手したかったが、診療報酬改定問題もあったため、しばらく様子を見ていた。ところが、診療報酬改定が行われなかったため、即、夜勤改革に向けて行動に移すことにした。

看護部長は2012年3月からパイロットを実施し、同年同月から現行の勤務時間制度を実施したいと考えていた(4月からの導入だと新人も入ってきて現場が混乱する懸念もあったため)。そこで、同年1月に、看護部長の目指す方向や考えを師長会で説明し、理解してもらった上で、パイロットを行う病棟を募った。

実際には病棟の師長に手を挙げてもらい、4つの病棟でミーティングを重ねながらパイロットを行った。3ヶ月ほど現在のシフトを試行運用し、末端のスタッフも含めて改善点を幾度も議論、調整して、2012年7月1ヵ月間全病棟でパイロットを行った(外部の社労士を含め関係者間で相当に緊密かつ慎重な調整や議論を重ねた)。そして、最終調整を経て、現在のシフト(所定勤務時間)になった。

組織的プロセスの詳細は次のとおりである。

看護師に関する制度作り、変更をする際には、三役会(院長・事務長・看護部長)において看護部長が相談を行い、背景や意図を説明する。その後、正式には、経営管理会へと話が回っていく。流れとしては、看護部長→三役会→経営管理会→運営管理会(審議)→診療管理会(全所属長へ伝達)というプロセスで、承認を得て周知している。また、このプロセスにおいて制度の進捗状況も報告している。

併せて、制度を変えるごとに看護部長が看護師会(親睦会)全員を集めて詳細に説明をする。同時に、師長会、主任会でも同様にきちんと説明をし、各師長や主任が現場に説明をして、看護師の理解を得ている(看護部長の生の声を直接伝える必要があると認識している)。

なお、夜勤改革のプロセスからは離れるが、H病院では、診療管理会という診療部と看護部と事務部だけで院長と話をするのではなく、院長の声が直接各職種に届くよう、各部門の管理者との会合を月に1回開催して、組織全体の風通しを良くする取組みを行っている。

さらに、年に1回1月に開催される経営合宿で意見交換、議論がなされており、様々なことを決めやすくなってきたという。この合宿は、副院長がリーダーになってグループ分けをして議論するもので、個人、部署、科、病院、それぞれの目標を発表、議論し、その後に調整、軌道修正をし、それぞれのレベルでの目標を定めている。こうした意見交換や議論の結果は、人事考課、目標管理制度にリンクさせて活用している。ISO内部監査では、他部署の人員が様々な部署の業務を見て意見したり、調整したりしている。

(6) 現在と今後の課題

制度改革後、師長会で報告をしたり、問題がある場合には師長間でやり取りしたりして対処している。ただ、当初のパイロット病棟では上手くいっている。上手くいっている病棟で

は、以前の勤務時間体制には戻りたくないと言っている。制度改革の主体はリーダー格（主任）の看護師であるため、制度改革後の運用も上手く行っている。師長からのトップダウンではなく、より現場に近いベテランからのボトムアップで師長に話を上げているからこそ上手くいっているとの印象を持っている。一方で、8月から本稼働に入った病棟では、まだ工夫していく余地があるようである。

課題としては次のようなことが挙げられる。

制度改革に伴う人事（事務）上のデメリットは特にないが、各師長が看護師の勤務シフトを組むのに1ヶ月当たり10時間から20時間を要している。師長には師長としての仕事をしてもらいたいと考えている。この点、勤務シフトを効率的に自動的に組むソフトの開発が必要ではないかと考えている。師長の頭の中には20ほどのシフト作成のルールが入っているが、各病棟で共通の事項ゆえ、統一したツールを用いることができないか、病院側と折衝中である。シフトを組む場合、経験の長さ、個人的相性の問題、先輩・後輩関係といった問題が絡むため、難しい問題ではある。

また、実働12時間（拘束14時間）の夜勤をさらに短くしていきたいと考えている。看護師の健康と安全を守ることが、患者さんの健康と安全を守ることにつながるという意識を持っているためである。このため、夜勤の業務内容の整理、調整が必要ではないかと考えている。

なお、看護師に対する処遇を改善していったことによって経営が改善されてきている。この点、看護師の働き方、業務負担が大きいことを周囲が理解しているので、看護師の処遇改善について他の職種から特段の不満は聞かれない。

ところで、年度末にもう一度、看護師に対してアンケートを取る予定である。主観的な意見が多分に含まれるが、制度改革後の最初のアンケート結果の主な意見を示すと、まず、メリットとしては、夜勤時間が短くなったのでみな喜んだようであった。例えば、夜勤については、疲労が少なくなった、集中力を持続できる、勤務時間が短くなったので気（メンタル面）が楽になった、業務量が減った、家でゆっくり過ごせる、子育て中の看護師が配偶者に子供の世話を頼める（バトンタッチできる）ようになった、また、中日勤ができたので日勤の残業が減った、などである。

他方、デメリットとしては、やはり主観的な意見が含まれるが、日勤が長い（疲れる）、中日勤が来るまでバタバタする、中日勤が大変・忙しい（疲労を感じる、残業した場合翌日に疲労がある、申し送り回数が多い、帰宅後の家事が大変等）、夜勤の業務内容は同じためさらに忙しくなった、申し送りが多くなった、などである。

看護部長の現状認識としては、中日勤の業務内容が大変なのではないかと感じている。日勤と夜勤の中間で業務内容が重複することがあるからである。特に、夜勤時間帯に入るあたりの時間帯（17:30から19:30）には看護師の数が減るため、業務の内容と量の調整は今後の課題であると考えている。しかし、新たなシフト制度に対する師長達の目線合わせ（共通

認識) はできたようである。もつとも、看護師達は業務改革に対する抵抗感が強いとの印象があり、その意識をどう変えていくかも今後の課題ではないかと考えている。ただ、デメリットの多くは時間と慣れが解決してくれるのかもしれないし、勤務時間帯に係る師長の采配で対応できるかもしれない。

なお、若手看護師で夜勤専従希望者はいない。

3. 休日・年休

年間の休日数は122日で、夏季休暇は4日付与される。

年休は法定どおりに付与されている。繰越分を含まない年休消化率は平均で50%、年間10日くらいの取得日数である。法定どおりの付与となると、新入の看護師には年休が付与されないことになるが、H病院では、雇入れ後6ヶ月間に2日間の有給の特別休暇を付与している。

年に10日から12日の取得は、各師長の采配、つまり計画的に年休を取得させる取組みを行っている。

年休取得率の向上も目指したいが、なかなか上手く行かないのが現状である。そのためにはマンパワーを増やすしかないであろう。ナースバンクの登録者数を増やすことができれば取得率は向上するかもしれない。

4. 夜勤等勤務と子の養育

育児等家庭責任を有する看護師は、ヒアリング時点で21人いる。こうした看護師は、夜勤免除申請が可能であり(申請書を提出する)、基本的に子が3歳に達するまで夜勤が免除される。さらに、小学校就学前までも免除の申請が可能とされている。しかし一方で、育児休暇明けでも夜勤をする(したいという)看護師もいる。その理由として、近隣に院内保育所があり、夜勤にも対応できるということがある。ただ、子供のために夜勤をしたくないという看護師もあり、そうした希望を持っている看護師には夜勤の免除申請書を出してもらって夜勤を免除している。

夜間保育を行う院内保育所は以前からあったが、当初は利用者が少なく、実際にはほとんど実施していなかった。また、保育年齢は3歳までとしていたため、子を持つ看護師が他の保育所を探す手間から退職するなど人材が流出したため、看護部長が現職に着任後、小学校就学前の年齢まで保育できる子の年齢を引き上げた。

さらに、子を持つ看護師が子に幼稚園で集団保育を学ばせたいという希望もあり、H病院では近隣の幼稚園と提携し、院内保育所と連携させて看護師の子を幼稚園に通園させることも行っている(院内保育所の前まで幼稚園バスが送迎に来る。)。なお、女性医師も利用している。

5. 労働組合

H 病院には労働組合があるが、現在は過半数割れの状況で、組織率は約 3 割（事務職、看護師を含む。）である。ただ、病院側としては、組合と労使協議、団体交渉を行っている。

組合員資格は、オープン・ショップ制のため師長や技師（士）長の中にも組合員資格の者がいた。ここ 1,2 年の間に就業規則を改定し、師長や技師（士）長等を管理監督職扱いとした。他方、係長や主任には組合員資格がある。

超勤等労働時間制度に関しては、組合からも要望が出されるが、看護部長が組合に先んじて改革を押し進めてきたため、改革は組合の影響力があつてのものではないと考えられる。

なお、近年、H 病院では、賃金、退職金、人事考課制度を改革してきており、年功型の人事・処遇制度からの変化が見られる。これは、人材育成型で役割貢献型の処遇制度を構築していくためのものである。組合は当初、かなり抵抗していたようであるが、目標管理制度が定着していくにしたがって、組合側の反応も薄まってきているようである。もっとも、処遇面については今でも反対の姿勢でいるようである。

6. 労働行政に望むこと

労働負荷の軽減を図れる制度を作ってもらいたい。具体的には、夜勤の短縮、休日の確保、マンパワーの確保である。H 病院のみの問題ではなく、看護師（職）として働くすべての人達の問題として考えてもらいたい。このことは、看護師の健康を確保し、職務満足度を上げるためであると同時に、看護師の（業務の、また患者さんへのケアの）質を上げることにつながると思っている。

I 病院⁷

実施日：平成 25（2013）年 1 月 29 日

対応者：I 病院看護部長（ヒアリング当時）

聴き取り：新井栄三（JILPT 主任調査員）

記録：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

取りまとめ：池添弘邦

1. 病院概要等

I 病院は、一般病棟数 5（ICU を含めると 6）で病床数は 300 未満、看護師約 200 人を擁する病院である（ただし、ヒアリング時点では 2 病棟を閉めており、今後開こうと準備を進めている。）。

看護師の平均年齢は概ね 40 歳であり、これは他の病院に比べて高い。理由は、退職する看護師が少なく、皆、長期にわたって勤務しているからである。もっとも、慢性期の看護の仕事に就きたいとして退職する看護師もいないわけではない。定年年齢は 60 歳で、65 歳までは再雇用で働き続けることができる。しかし、現在、I 病院で再雇用されている看護師はいない（看護部長が以前着任していた病院では定年後の看護師が再雇用されており、外来などに配置されていたという。）。

病棟には正規職員の看護師のみを配置している。患者数 7 に対して看護師数は 1 の比率となっている。

その他、看護などに携わる職員としては嘱託助産師がいる。

なお、今後は、例えば、週 3 回 1 日当たり 4 時間働きたい人も採用し、病棟に配置しても良いのではないかと考えている。勤務する曜日が決まっていて、ずっと働き続けてくれるのであれば、患者さん達の顔を定期的に見ることができる。I 病院では介護士は採用しておらず、看護師のみで各病棟の仕事を回しているが、将来的には、助手やクラークだけでなく、介護士に頼める仕事もあるのではないかと考える。高齢化率の上昇に伴い、急性期病院の入院患者の年齢層は年々高くなってきている。入院患者の高齢化によって認知症患者が増加することに伴い、患者の転倒・転落に関して、安全な医療のための器具、離床センサーだけでは対応できなくなっている。見守りの必要な患者は 24 時間の観察が必要であり、看護師の看護力だけでは対応が難しい。是非とも看護の協力者が必要であり、このため、介護者（介護士）の採用も今後の課題である。

I 病院に労働組合はあるが、看護師は加入していない。

I 病院は、全国に展開されているグループ病院の一つであり、労働条件等一定のルールは

⁷ I 病院における看護師の勤務時間等に関する以下のヒアリング記録は、看護部長（ヒアリング当時）がこれまで経験してきた看護職の働き方を交えてのものであることに留意されたい。

定められているが、その詳細は病院により異なる。I 病院でも独自の労働条件が定められている。なお、組合がありその影響力がある病院では、ルールの設定方やあり方について労使交渉として組合に課題を提出しているという。

I 病院は全国にある関係病院の一つだが、看護副部長以上の職位は本部人事により配属先が決まる。看護師も、交流派遣制度や転任制度があり、例えば 2 年間、研修として、希望により他の関係病院に配属は可能である。なお、認定看護師看護課程等は出張扱いとされ、手当が支払われる。研修費用の半額は病院により負担される。

2. 勤務時間（所定労働時間、シフト制度 等）

（1）所定労働時間

看護師の所定労働時間は I 病院の勤務規則（就業規則）で定められている。外来・手術室は 8:15 から 17:00（休憩 45 分）、病棟では、日勤が 8:15 から 17:00（休憩 45 分）、準夜勤が 15:45 から 0:30（休憩 45 分）、深夜勤が 0:00 から 8:45（休憩 45 分）の、各シフト 8 時間の 3 交替勤務制となっている。

以前は変則 3 交替勤務制で、日勤は 8:00 から 16:45（休憩 45 分）、中勤は 15:30 から 22:00（休憩 30 分）、夜勤は 21:30 から翌日 8:30（休憩 1 時間、仮眠 1 時間）と、夜勤の勤務時間が異なる勤務体制となっていた。

（2）シフト制度

看護部長は I 病院に赴任して 1 年目であるが、着任時にはすでに 8 時間 3 交替制となっていた。なお、全国にある関係の他病院では、10 年以上前から試行という形で 8 時間 3 交替制を運用している（関係病院に推奨されている一定の方式）。ヒアリング時点では、全国にある関係病院の 2 つで、基本の変則 3 交替勤務制が継続されている。

変則 3 交替勤務制の特徴としては、中勤が短いことである。ただし、交替制（シフト）の組み方は各病院で異なる。異なる要因としては、当該地域の状況（自然環境なども含む。）や医療環境による。なお、シフトの組み方としては、例えば、基本パターンとして、「休み→夜勤→夜勤→中勤→中勤→休み」、「中勤→休み→夜勤→休み」等、病院単位で基本パターンを決めてシフトを組んでいる。

I 病院では、8 時間 3 交替勤務制で、深夜勤、深夜勤の前は休み、準夜勤、準夜勤の後は休みにする逆循環方式を採用している（「休み→深夜勤→深夜勤→準夜勤→準夜勤→休み」が I 病院におけるシフトの基本パターン）。このようなシフトの組み方だと、データから見ると疲労度が少ない。ただし、看護師個人がどのように感じているのかは別問題である。

I 病院では、いわゆる正循環ではなく、先のような逆循環での勤務体制を長らく取ってきているが、看護師としてはその勤務体制に体が慣れており、これを変える必要はないというのが看護師達の考えである。理論的には逆循環より正循環が良いとされており、身体への負担も少ないというデータが示されているが、現場で働いている看護師本人が楽だと感じると

いうことも大切な要素ではないかと考えている。看護部長もこうしたことを受け入れている。したがって、勤務表の希望を考える時にどういう視点で決めるかということ、看護師は自分の身体のことを考えて希望を提出していることから、個人の希望は重要な要素である。その上で、「休み→深夜勤→準夜勤→準夜勤→休み」が適切ではないかと考える。そこで、そうした希望や正循環も考慮し組み合わせながら、勤務表を作り上げていくのが良いのではないかと考えている。

このように、I病院では8時間3交替勤務制を取っているが⁸、何が本当に適した勤務体制なのか、どのような希望を持っているのかを見極めるため、看護部長が独自に看護師に対してアンケートを取ってみた。すると、「深夜勤→深夜勤→準夜勤→準夜勤」だと勤務から勤務のインターバルは十分取れているが、個人の生活から、若い看護師は時間が取れる（休みの時間が自由に取れる）ためその方が良いと回答している。深夜勤の前は休み、準夜勤の次の日は休みというシフトの組み方のルールがあり、公休が入るので、ルール上、希望しようとしまいと休みが入ってくる。このため、自分が希望する日に連続の休みが取りづらくなってくる。しかし、基本パターンも慣れてしまえば負担感やストレス少なくなるのではないかと考えている。もっとも、実際の勤務表では、休みを付けられるところは付けているし、連休も確保している。アンケートからも、体が慣れてしまったら、さほどのストレスはないという結果が出た。

このように、アンケートの結果、「深夜勤→深夜勤→準夜勤→準夜勤」という逆循環のパターンが良いのかどうかにかかる看護師達の意見は、個人個人で分かれている。看護師達の希望としては、「休み→深夜勤→準夜勤→準夜勤→休み」、あるいは、「休み→深夜勤→深夜勤→準夜勤→休み」の、夜勤（I病院における「深夜勤」と「準夜勤」を指す。以下同じ。）を3日くらいにしてもらいたいという希望もあった。その人にとってどうなのかが一番の問題で、介護や子育て、配偶者の仕事など、個人個人をめぐる状況によって希望は違うが、看護部長の最終的な目標は、看護師として仕事を続けること、白衣を脱がないでもらうことであると考えている。夜勤勤務（変則3交替勤務制における「夜勤」と「中勤」、8時間3交替勤務制における「深夜勤」と「準夜勤」すべてを含むものをいう。以下同じ。）ができずにいて他の看護師が認めてくれるならば、夜勤勤務には組まず、日勤勤務だけの看護師もいて良いと考えている。ただ、そうすると夜勤勤務に従事する看護師の数が少なくなるので、必ずしもそのようにできるとは限らない。

日勤の連続勤務の希望としては、4日にしてほしいという声も聞かれる一方、3日が良いという希望も聞かれ、これからの勤務表の作り方としてはどのようなものが良いのか、例えば1回は基本パターンで夜勤勤務をしてみるとか、師長達と相談、検討しようとしていると

⁸ 看護部長は東日本大震災時に福島県の病院に勤務していたところ、病棟の特徴から患者さん達の看護に重点を置くべく、3交替勤務制を2交替勤務制にすることとした。しかし、暫くすると、看護師達からは、体が3交替勤務制に慣れているので、2交替勤務制では心身に堪えるとの意見が出されたため、3交替勤務制に戻したという経験があったという。

ころである。改めて看護師達からアンケートを取った時点での希望を聞いて、今後検討したい。ただ、今のところ、シフトの組み方について看護師達からの特段の不满はない。

また、I 病院では夜勤勤務は月に 8 回までというルールがあるので、月に 1 回は、「休み→深夜勤→深夜勤→準夜勤→準夜勤→休み」を入れるにしても、連続の深夜勤や準夜勤ではなく、月の中でバラしてシフトを組んでも良いのではないかと考えている。そうしたシフトを組む余裕は現在でもある。いざ、スタッフが夜勤勤務できない状況があっても、そういう時には師長補佐がシフトに入っているため、他の看護師へのしわ寄せはあまりない。また、月に 6 回の夜勤勤務しかしていない看護師もいるので、そういう人に夜勤勤務に入ってもらようをお願いしている。ただ、状況は病棟によって異なる。

なお、I 病院独自の話ではないが、他施設から変則 3 交替勤務制も評価されているようである。中勤が短く、また、夜勤も、拘束時間が長いとはいえ、休息と仮眠時間を確保できているからである。ただ、夜勤の拘束時間が長いことでどういった影響が出るのかを見極め、考えていく必要があるのではないかと。

(3) 夜勤

I 病院における夜勤勤務の体制は病棟によって異なり、3 人体制の病棟もあれば 2 人体制の病棟もある。組み合わせはベテランと若手で、異なる実践能力レベル（クリニカルラダーレベル）の看護師で夜勤勤務体制を組んでいる。若手（新人）看護師は入職後 3 ヶ月、夜勤勤務に配置していない。しかしそれでも、看護師の希望を聞きながら師長の努力により上手くシフトを組んでいる。師長はルールに従ってできるだけ公平にシフトを組んでいる。看護部長曰く、上手くシフトを組むことが最大の管理であると考えている。

経済的理由から、妊娠していても深夜勤を希望する看護師がいる（深夜勤に就いた場合、夜間勤務手当が支給される。）。時間外も夜勤勤務も、妊娠した場合は届けを出してもらっている。しかし、本人が希望する限り、自己管理を促しつつ夜勤勤務を認めている。他の病院では、妊娠した時点で夜勤勤務に入れないところもある。なお、子が 1 歳になるまでは夜勤勤務は免除される。

看護部長が以前勤務していた病院では、医療環境の変化から、やはり変則 3 交替勤務制で夜勤時に仮眠が取れない、休息が取れないという状況があった。これでは、安全な看護ができないのではないかとということで 8 時間 3 交替勤務制に変えようということになった。拘束時間が短い方が心身が楽だと考えられたからである。また、看護部長は、以前の病院で勤務体制を変えた時には ICU に配置されていたとのことで、夜勤は 21:30 から 8:30 であった。ICU で 4 人が夜勤に従事していたとしても新人が 1 人配置されていると、かなり忙しい状態で、休息や仮眠が取れず、自分自身が大変な勤務状況であった（シフトとしては、「休み→夜勤→夜勤→中勤→中勤→休み」という組み方）。ということから、試行という形で 8 時間 3 交替勤務制にしたという。この時の変則 3 交替勤務制での勤務間隔（インターバル）は 31 時間 30 分、中勤から次の勤務までは 34 時間であった。また、8 時間 3 交替勤務制にした時

の勤務間隔は 31 時間 15 分であった。日勤の後に夜勤に入るということは全くなかった。夜勤に入る前は必ず休みにするとともに、中勤の次は必ず休みにしていた。これはルールであって、かつ、公休も入れなければならないこととされていた。

3 交替勤務制にすると疲労度が高くなるのではないか。別の病院に勤務していた時に変則 3 交替勤務制を実施したところ、看護師の行動調査から勤務別の疲労度を分析した結果では、日勤に比べて 3 交替勤務をしている看護師の疲労度が高いという結果が出ている。特に「夜勤」の疲労度が高かった。看護師本人の身体、健康への影響が懸念される。他方、勤務体制を正循環にする方がそうでないよりも疲労度が少なく、また、8 時間 3 交替勤務制で、「深夜勤」を 1 日するのと 2 日するのとでは、1 日のみの方がホルモンバランスは崩れないという研究結果が出ている。「深夜勤」は本来 1 日の方が良いのではないかと考えている。

(4) 勤務間隔（勤務間インターバル）

I 病院におけるシフトで、「準夜勤→休み→深夜勤」に入るシフトの場合、勤務間隔は 23 時間 30 分しかない。インターバルは 24 時間が良いのではないかという考え方もあるが、心身の負担として 30 分の差はさほどでもなく、むしろ、シフトの組み方として正循環（「日勤→準夜勤→深夜勤」で、かつ、深夜勤が 1 つのシフトに入ること）を取った方が、働き方として心身が楽な方法であるのではないかと考えている。ただ、どういう勤務体制にするのが適当なのかは病院ごとに違うので、一概には言えない（先のように、体が慣れてしまっているとか、本人の希望 等）。

(5) シフトの作成

勤務表を作成する（シフトを組む）のは師長であり、その采配によるが、看護部の内規である勤務ルールに従って組むことになっている（組合がある関係病院でその影響力が強いところでは労使交渉を経ることになるため、看護師の勤務ルールを変えることは容易にはできない。また、関係病院本部からの通達に基づくルールもある。）。シフトを組むのに割く時間は、師長により異なるため一概には言えない。しかし、病棟を管理する師長には、1 日 8 時間、365 日が管理だと看護部長は説いている。

作成された勤務表は、看護副部長と看護部長がチェックしているが（局長および院長まで承認を取るが、最終的な責任は看護部長にあると考えている。）、師長は現場（病棟）での看護師の業務について裁量権を持っている。

なお、師長も休みを取るが、師長が不在の日には看護師 1 名を増員している（補佐役の看護師には裁量権はないため。）。

先のとおり、勤務表作成の際の注意事項がルールとしてある（ただし、ルールから若干外れてしまう場合もある。）。例えば、①2 連休にすること、②シフトの希望は 10 日までに出すこと、③準夜勤・深夜勤の均等化、④土日休みの均等化、⑤連続休暇は 6 日以内にする、⑥夏季休暇は 5 日あり、連続または 2 分割で付与すること、⑦夜勤勤務は 1 ヶ月当たり 8 回以内とすること（なお、看護師の反応としては丁度いいとのことである。）、⑧入職後 3 ヶ月

は夜勤には入れないこと、等である。

また、I 病院の看護師の看護実践能力レベルは 1 から 4 まであり、4 レベル（夜間、師長不在時にリーダーができるレベルで、師長を代行するレベル）が各勤務シフトにいないといけないことになっている。若い人ばかり、あるいはベテランばかりで勤務を組むことはできない。

I 病院では、このような勤務表作成の注意事項を作って周知している。その上で、できるだけ希望のとおり休みを入れるようにしている。

シフト作成の手順として、各病棟の翌月のシフト表は前月の 10 日に案が師長から提出され、看護副部長と看護部長のチェックを受け、必要な場合（個々の看護師の勤務の仕方に対する配慮）、適宜修正された後、前月の 20 日に翌月のシフト表が提示される。

（6）残業

I 病院の看護師の残業は少ない。看護師 1 人当たり 1 ヶ月平均約 3 時間である。ただし、配属病棟によって、残業時間数は若干異なる。

3. 休日・年休

I 病院では週休 2 日制が取られている（I 病院勤務規則に定めあり）。公休日は、4 週 8 休、祭日、夏季休暇、年末年始休暇などと決まっており、日数は他の病院よりも多い。このため、看護師の希望に合う夜勤勤務をできるだけ努力して組んでいる。他方、パターンとして体が慣れてしまえば問題ないとの声も聞かれる。

連休は、通常は土日を休みにしているが、公休を付与しなければならないので（準夜勤、深夜勤にも入れることはできないとの意）、その点で、I 病院のシフトの組み方は比較的恵まれていると考えている。

年休について、付与日数は年間 20 日であり、繰り越し分を含めると年間 40 日ある。ただ、前年度の年休を 20 日繰り越す人はおらず、当該年度で実質的に 10 日くらいの繰越で概ね 30 日くらいの年休付与日数となっている。取得日数は、平成 23 年度の全看護師平均で 12.9 日となっている。看護師個人で見ると、取得日数には 3 日くらいの幅がある。

さらに I 病院では、看護師に休みが必要な場合で、休みの希望が重なった時には、お互いに話し合って決めている。このため、看護師間の「お互い様」意識が職場に醸成され、看護はチームで行うものであることもあって、仲間意識が非常に強くなっている。

4. 今後の諸課題

現状では早出・遅出は認められていない。フレキシブルな勤務ができたらよいと考えている。

嘱託の正規職員を確保できないかと考えているが、諸状況からハードルが高い。背景には、既存の正規職員の看護師達の仲間意識の高さがあるようであり、シフトの組み方で不平不満

につながっていく可能性を否定できないことが考えられる。

I 病院では若年者も含めて認知症の患者が多く、費用対効果の関係で人手がいる。しかし、むやみに増員すればよいというものでもない。他方、既存の看護師達は、平均年齢 40 歳で経験もあり、看護に対する信頼はあるものの、給与が高く（I 病院の人件費は比較的高い。）、かつ、忙しいと感じている。とりわけ、急性期医療のためではなく、患者の高齢化に対応するための忙しさである。適切に対応すべく何らかの体制作りをしていきたい。

なお、院内保育所はない。当該地域でも保育所は少ないようである（地域性ではないかと思われる。）。同居家族等で子の面倒を見ているからのようで、看護師達からの強い要望はない。ただ、夫婦だけで生活し、子の養育をしている看護師もいるので、配偶者の状況によっては、看護師に休みを与えるなどして対応しているが、今後の課題である。

その他、政策面での要望にもかかわる課題として、幾つか指摘されている。

新人看護師には経験者 1 名を付けたい。また、いかに教育をし、働き続けてもらうことができるか。さらに、新人教育制度で国からの支援は出ているが、追い付いていない現状である。看護教育に対して、もう少し国からの支援の増額を期待したい。例えば高齢者（認知症患者）対応として、7:1 が良いのか、5:1 が良いのか、看護は人と人とのかわりが必要な仕事であるゆえ（足のマッサージやリンパマッサージ等も、器械だけでは対処できないものが多く含まれる。）、悩ましいところである。またこれは、保険点数との関係で、どれくらいの数の人材を確保できるのかという問題とも関係してくる。

看護師の保健指導に点数の増額見直しをお願いしたい。I 病院では糖尿病の患者会（患者サロン）を立ち上げる予定である。当該地域のみで年間約 10 億円の透析費がかかっており、患者の生活の質の保障や医療費削減の面からも保健指導が必要ではないかと考えている。保健指導は、聞き取り調査に基づく糖尿病患者のニーズ（相談をしたい、情報が欲しい、患者同士で話す機会が欲しい 等）でもあり、増加している疾患の保健指導の結果として透析の時期を遅らせることができれば医療費の削減にもつながるし、今後さらに高まる社会ニーズに応えていく看護力を向上させていくことにもつながると考えている。

その他、看護の存在価値・意義を社会的にも政治的にも認めてもらえること、看護の成果の測り方（看護は数値化できない要素が多い人と人とのかわりが大切な仕事である。ゆえに成果を客観的データとして取る必要がある。）、外来看護のあり方、退院支援のあり方（I 病院では、例えば退院患者の仕事先まで出向き、その後の就業状況も含めて支援を行っている。）といった課題がある。

J 団体⁹

実施日：平成 24（2012）年 11 月 7 日

対応者：J 団体会員サービスグループ部長、同主査

聴き取り：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

記録：池添弘邦

取りまとめ：池添弘邦

1. 組織概要

J 団体は、昭和 20 年代前半に設立された経営者団体であり、日本経団連を構成する地方組織として、会員企業向けの啓発等活動、また、行政に対する提言等活発な活動を行っている団体である。

2. 会員企業における裁量労働制の導入状況

J 団体による平成 23 年度の労働時間に関する調査のうち、裁量労働制に関する部分を抜粋すると以下のとおりとなっている。

専門業務型の導入社数は、調査回答企業（219 社。回答率 22.9%、以下同じ。）中、21 社（9.6%）である。ただし、1,000 人以上の規模では 17.5%と、従業員規模が小さい企業よりは導入割合は高くなっている（「100 人未満」で 3.0%、「100～299 人」で 8.5%、「300～999 人」で 6.3%）。

回答企業のうち、57 社は現行制度に対する課題点を指摘しており（複数回答）、最も多く挙げられた課題は「対象業務の範囲が狭い」こと（41 社）である。また、「時間外・休日・深夜労働・休憩など労働時間の適用除外とならないこと」と「労使協定手続要件が多すぎる」とともに 25 社、「業務遂行の手段・時間配分の決定などに具体的な指示をしないこととする要件」が 24 社、「労使協定の労働基準監督署長への届出が必要なこと」が 15 社などとなっている。

一方、企画業務型の導入社数は 219 社中 7 社（3.2%）であり、専門業務型と比べると非常に少なくなっている。ただし、1,000 人以上規模の企業では導入率が 7.9%と、従業員規模が小さい企業よりも導入率は高くなっている（「100 人未満」と「100～299 人」ではゼロ、「300～999 人」で 3.1%）。

回答企業のうち、55 社は現行制度に対する課題点を指摘しており（複数回答）、特に「対象業務の範囲が、事業運営、企画、立案、調査、分析の業務である等の要件」が 36 社、次いで、「6 ヶ月以内に 1 回、労働基準監督署に対する労働時間の状況等の報告義務」が 28 社、

⁹ J 団体は当該地域の経営者団体であり、個別企業の具体的な実態等については承知していないことに留意されたい。

「労使委員会の設置義務」が 27 社、「時間外・休日・深夜労働・休憩など労働時間の適用除外とならないこと」が 24 社、「業務遂行の方法等、大幅に労働者の裁量に委ねることが客観的に判断される点」が 23 社、「労使委員会において、委員の決議が 4/5 以上の多数決による決議が必要なこと」が 21 社、「労使委員会決議の労働基準監督署への届出が必要なこと」が 17 社、「対象労働者の同意が必要なこと」が 14 社などとなっている。

3. 会員企業における裁量労働制の概況

(1) みなし時間数

J 団体においては未調査であり、個別企業、個別労使の取り決めによるとの回答しか得られていない。

(2) 現行裁量制の課題

専門業務型の対象業務が狭いという声を会員企業から聞く。他方、企画業務型についても、企業において対象業務のみを行っている従業員は少ないと思われる。企業規模が大きく、業務が細かく分割されている企業であれば適用対象者はいるかもしれないが、企業規模が小さくなればなるほど、ルーティンワークを含めて業務の範囲は広がってくる。企業の側からすれば、専門型・企画型にかかわらず、もう少しホワイトカラー全般に対して自律的な働き方ができるような制度が必要ではないかという声が多い。

また、企画業務型の対象事業場・業務については告示が出ているが、依然として線引きが難しく、行政指導等のリスクを勘案すると、制度の導入を見送ったり、対象範囲を必要以上に限定的にするなどして、適用対象者が相当に絞られてしまっていると思われる。

(3) ホワイトカラーの働き方

時間とアウトプットが連動しないのが知的労働に従事するホワイトカラーの働き方の特徴だと考えている。労働基準法は工場法を基に作られた法律であり、現業労働者を想定した法律をホワイトカラーに全て適用することは無理がある。もっと自律的・裁量的に仕事ができれば生産性も向上するはずであるし、ただただ残業した人が、仕事を早く終わらせて帰る優秀な人よりも給与が多くなる現状は労務管理上も問題となっている。

4. 会員企業におけるインターバル制の導入状況

J 団体においては未調査であるゆえ、詳細には不知とのことである。

個別企業が労使自治の原則に基づいてインターバル制を導入することは何ら差し支えないが、法令によりインターバル制を一律適用した場合、柔軟な働き方が失われ、事業運営に支障が生じることで、労使双方にとって望ましくない結果をもたらすことが懸念される。業種、業態、職種ごとに実態を十分把握した上で、政策を検討してもらいたい。必ずしもインターバル制が最善の選択肢ではないように思われる。問題の生じている業界や企業に対して、行政が個別指導を行っていく方が適当なのではないか。

5. 長時間労働の予防・抑制等に対するJ団体の取組み等

J団体のある県では、「県内一斉ノー残業デー運動」や「有給休暇取得プラス1^{ワン}運動」（＝前年同期間よりも1日多く有給休暇を取ろうという取組み）といった施策が行われている。

また、J団体は、会員企業向けの取組みとして、マニュアルの作成、地区・業種単位の勉強会の開催、セミナーの開催といった様々な手法を通じて会員企業に対して法の趣旨に則った運用となるように啓発、指導を行っている。

6. 行政等各方面への要望

企業の経営環境が厳しさを増す中であって、労働者の能力を最大限に引き出し、生産性を向上させるために、労働者がより柔軟で自律的に働くことができる労働環境の整備が必要不可欠である。特に、過去に議論のあったホワイトカラー・エグゼンプション制度については、現行法制とホワイトカラーの働き方のミスマッチを解消する方法として是非導入してもらいたい。会員企業の中でも当該制度が必要と考える企業の思いは非常に強いものがある。さらに、ホワイトカラー・エグゼンプション制度の導入と並行して、裁量労働制等の現行法制の要件の緩和も行ってもらいたい。また、法令改正のみならず、行政指導についても適正かつ現実的な指導をお願いしたい。例えば、在社時間を実労働時間と同一視するような行政指導が散見されるが、そういった過度に厳格な指導は、職場における従業員個々人のスキル・アップのための自発的な学習や、上司と部下の雑談（その中で仕事のアイデアが生まれたり）といった日本企業の良き伝統を阻害し、企業の競争力にも悪影響を及ぼしている。他にも、労基署・担当職員による指導のバラつき（中には法令を上回る指導が行われる場合もある。）が企業の事業運営に支障をもたらし、行政への信頼低下につながっている。法違反は当然あってはならないが、法の趣旨に則った企業の取組みは尊重してもらいたい。

K団体

実施日：平成 24（2012）年 11 月 26 日

対応者：K 団体（産別労組）事務局長

聴き取り：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

記録：新井栄三（JILPT 主任調査員）

取りまとめ：新井栄三、池添弘邦

1. 組織概要

K 団体は、情報通信設備を建設する企業を中心に、情報システム・情報サービスなどに携わる労働者で組織する労組で構成する連合体組織である。

加盟単組は 45 組合（交渉単位 83＝企業数）で、組合員数約 1 万 6,600 人（平成 24 年 10 月 1 日現在）である。交渉単位の組合員数は、15 人から 3,900 人と様々である。組合員は、現場作業に直接・間接的に携わる者が約 9 割を占めており、残り 1 割はリースや情報システム系で働く事務職である。なお、組合員規模は、協約・協定を締結した会社により異なる。

1 日当たりの所定労働時間と年間総実労働時間は職種により異なるが、現場作業に携わる約 9 割の組合員に関しては、1 日当たりの所定労働時間は 7.5 時間から 8 時間、年間総実労働時間は多い企業で 2,200 時間超となっている。

2. 勤務間インターバル制

（1）制度導入の背景・理由

K 団体の加盟組織の職場では、従来から長時間労働が発生しやすいという建設産業特有の職場実態があることに加え、昨今の情報通信の高度化・多様化に伴い、一般企業や店舗等の工事案件が増加し、既存設備およびシステムにかかわる新設・増設工事などについて、顧客が事業で使用していない夜間・休日における工事要請が増加傾向にある。このため、現場作業従事者の労働負荷は高く、時間外労働や休日労働も多く発生している現状にある。

年間総実労働時間は、20 年以上前は 2,500 時間を超えるほど多かった。現在では、社会の流れの中で労働環境を整備してきたこともあり、徐々に実労働時間は減ってきている。とはいえ、それでも 2,000 時間を割るようなことは厳しい。

こうした中、上部団体産別が、2009 年春闘において、「可能な組合は、超過勤務実施時における翌勤務開始時とのインターバル規制などの導入に向けた労使間協議を促進する」との方針を掲げたこともあり、春闘方針で、「ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み」として、「時間外労働を含めた長時間労働の一定の歯止め、さらには疲労の回復を目的に、1 日における時間外労働時間の最長時間の設定および時間外労働終了時から翌勤務開始時までの休息時間の付与などを制度化した『勤務間インターバル規制の設定および充実』について

主要交渉単位を中心に「取り組む」こととし、具体的には、

- ① 1日における時間外労働の最長時間を7時間以内とする
- ② 時間外労働終了時から翌勤務開始時まで最低8時間の休息時間を付与する
- ③ 休息時間が勤務時間に食い込んだ場合は勤務したものとみなす

ことを盛り込んだ制度の協定締結を目指すこととした。

(2) 上部団体産別との相違

K団体の要求は、(a)1日の時間外労働の最長時間の定め、(b)休息時間の定め、(c)休息時間が勤務時間に食い込んだ場合のみなし勤務の定めとの3点セットで求めているのが特徴である。現在、連合が求めているのは、勤務終了時から翌勤務までの休息時間を定めようとするものである。K団体の構成組織は、元々、勤務時間の上限を定めていたため、(連合要求の)休息時間の定めを入れるだけでは意味がないとの意見もあった。この場合、極端に言えば「勤務時間7.5時間後、15時間残業して休息時間となる」ことも論理上は発生する可能性があるからだ。このため、17時に所定内勤務が終わったら、そこからの最長時間を決めようということになった。これ以上働かせてはいけない時間を決めた上で、さらに休憩なども入れて翌勤務に食い込んだら、その食い込んだ時間分をみなし勤務とするというものである。

また、上部団体(産別)の要求とも異なっている。上部団体(産別)は、休息時間の定めを「6時間以上」とするが、K団体は「8時間以上」なので、まず数値目標が違う。さらに、勤務時間の上限の定めについても、上部団体(産別)は「36協定で規制できる」としているが、最長で7時間と定めているなど、上部団体(産別)も、2009春闘からインターバル規制の要求を掲げているが内容は異なっている。

(3) 加盟単組の具体的状況

2009春闘では、東北地方の10交渉単位と九州地方の2交渉単位で勤務間インターバル規制の労働協約の締結が実現した(ただし、休息時間などの制度内容は一部異なる。詳細は下記のとおり)。また、その他の交渉単位においても、労使間に設置している労働時間設定改善委員会などの場で継続して協議することとした。現在、10の交渉単位が継続協議中である。ちなみに、もともと時間外労働の発生しやすい産業でもあるため、労働時間設定改善委員会はほとんどの交渉単位で設置されている。

<東北8社の制度締結の内容>

- ・会社は「時間外労働および休日労働に関する協定」により時間外労働を命ずる場合は、従業員の疲労回復および健康維持を図るため、次により実施するものとする。
- ・1日の所定労働時間を超えて、引き続き時間外労働をする場合の最長時間は7時間以内とする。
- ・時間外労働終了時から翌勤務開始時までには8時間の休息時間を与えた後でなければ勤務させてはならない。なお、この場合の勤務時間が当該勤務日の勤務時間に満たない時間については、勤務したものとする。

- ・実施日は 2009 年 4 月 1 日

<東北 2 社の制度締結の内容>

- ・会社は「時間外労働および休日労働に関する協定」により時間外労働を命ずる場合は、従業員の疲労回復および健康維持を図るため、次により実施するものとする。
- ・1 日における時間外労働の最長時間は 7 時間以内とする。
- ・休息時間は「勤務に関する協約」に基づき措置することとする。
- ・時間外労働終了時から翌勤務開始時までには 10 時間の非拘束時間を与えた後でなければ勤務させてはならない。なお、この場合の勤務時間が当該勤務日の勤務時間に満たない時間については、勤務したものとする。
- ・実施日は 2009 年 4 月 1 日

<九州 2 社の制度締結の内容>

- ・昼夜連続業務は原則行わないこととするが、業務上の必要により昼夜連続勤務を行う場合は次によることとする。
- ・昼夜連続作業とは、業務上の必要により昼間勤務を終えた後、引き続き夜間勤務を行う場合、または昼夜勤務を終え 22 時以降の深夜時間外労働を行う場合をいう。
- ・前項により、昼夜連続勤務を行った場合の当日勤務開始については、安全面・疲労回復などの時間を総合的に勘案し、業務終了後（帰社時間）から必要時間（8 時間＋通勤時間）後に出社とする。
- ・実施日は 2009 年 5 月 1 日

なお、九州 2 社でもみなし勤務規定を置いている。K 団体では、前頁（2）の 3 つの条件 ((a), (b), (c)) が揃う協約を、K 団体が求める「勤務間インターバル規制」と位置付けている。九州 2 社は、緊急障害対応などで人の手当が必要になる場合もあるとの理由で協約に含めている。

2010 春闘でも引き続き、東北 2 社において制度締結が実現した。制度内容は 2009 春闘時の東北 8 社の内容と同じである。実施日は 2010 年 4 月 1 日である。（以上 14 社の締結内容概要は以下の表を参照）

適用業務（職種）	インターバル時間数
東北 2 社の現場作業従事者（09 春闘で実現）	8 時間
東北 2 社の現場従事者（同上）	10 時間
九州 2 社（同上）	必要時間（8 時間＋通勤時間）
東北 2 社の現場従事者（2010 春闘で実現）	8 時間

東北 12 社の中で元請会社が 2 社ある。X 社とその協力会社はすべて 2009 春闘で締結したが、Y 社の方は元請会社とだけ 2009 春闘で締結し、協力会社は 1 年遅れて 2010 春闘で締結することになった。元請会社が協約を締結すれば協力会社も交渉しやすくなるので、元請へ

の対応が突破口になる。

インターバル規制を締結している 14 社の従業員規模は、東北が 25 から 600 人、九州は 600 人と 960 人である。

インターバル規制の労働協約と 36 協定は別途締結している。そして、インターバル規制の中で、「時間外労働および休日労働に関する協定に伴い時間外労働を命じる場合は」ということで 36 協定を参照する形を取っている。これに合わせて就業規則も改定している。

インターバル規制が割増賃金に関連して問題になることはない。8 時間を超えたら、当然に割増賃金が支払われる。

労使協定では全従業員が対象になっているが、実際に対象となるのは、屋内作業で 1,2 日程度の期間で集中工事等の必要が生じる者が中心である。例えば、日没後の作業が行えない屋外作業は実質的に当てはまらないし、保守部門等も交代勤務で対応することになるため、勤務間インターバル規制は、原則当てはまらない。

K 団体では正確に確認してはいないが、現在、実際に勤務間インターバル規制で休息時間を取得している（＝所定内＋所定外の上限時間いっぱいまで働いている）ような勤務については、年間を通じて若干数発生している現状にある。

（４）インターバル規制導入の具体的経緯

東北各社については、親会社で既に「特殊超過勤務」に関する協定を締結しており、同協定を元に交渉することができたことが大きく影響した。東北の締結企業すべてに「特殊超過勤務」の協定があったわけではないが、現場は親会社の従業員もグループ企業の従業員も一緒に業務（作業）を行っているため、グループ企業の親会社に同協定が締結されていたことで、会社側も、「親企業がそうしているなら」と規制を受け入れやすい環境にあった。

この「特殊超過勤務」に関する協定が締結されたのは 1972 年のことである。当時、電電公社は電信電話拡充改良計画に取り組んでいた最中で、24 時間体制で工事をしていただけで、通信建設業は繁忙を極めていたと考えられ、長時間労働が常態化していたことから、協定に至ったと捉えている。

「特殊超過勤務協定」は、所定内労働時間を終えてからの超過勤務時間の上限の定めと、超勤も含めた勤務時間が終わった後の次の勤務時間までの休息時間を定めたもので、今でいう「勤務間インターバル規制」である。これが既に労働協約の中にあっただけで、看板を掛け変えれば済む労使や、仮に（前記(a), (b), (c) 3 つの要件が）別々の協定の中にあっても、一緒にして「インターバル規制」にすることもできるなど、導入しやすい環境にあった。

九州の 2 社にも（協定名は異なるが）特殊勤務に関わる協定があった。継続協議の 10 社は親子会社（親会社が継続協議になると子会社も同様の対応になる）だが、やはり特殊勤務に関する協定がある。

一方、未締結のところも何らかの労働協約は存在しており、休息時間に関する協約を持っていない交渉単位においても何らかの時間外労働の上限は決められている。それは、必然的

に家に帰れる時間帯になるし、場合によっては帰れない時の定め（タクシー代や宿泊施設の用意）を取り決めている。

（５）インターバル規制導入の際の問題・課題

1 日の時間外労働の上限時間はまちまちで、交渉単位により若干の差異がある。これは、みなし勤務の対応で苦慮していることが背景にある。例えば、東北は「所定内 7.5 時間＋休息のための非拘束時間が 10 時間、超勤時間が 7 時間」なので、すべて足し合わせると 24.5 時間になり、1 日 24 時間を 0.5 時間超えることになる。マックスで働いた場合に、ここが「みなし勤務」になる。つまり、遅刻してきても届けを出す必要はなく、ペイはある。K 団体の取組みは、実はここが大きい。ペイがあることに関しては、会社によっては抵抗が強い。勤務時間をずらしたり、30 分を「みなし」とせずに、勤務明けの休暇を付与するなど対応してきた会社もあるからである。暦日勤務として翌日にまたがる勤務が発生したら、次の日は明け休暇を付与とする企業もある。そういう職場では、みなし勤務の規定を入れることで、組合員からみたら、「1 日休めるのに 30 分のみなし勤務のために出勤しなくてはならなくなる」などとマイナスに映る。そこがネックとなって、労使協議が進まない場合もある。

これに関連して、勤務間インターバル規制の導入に取り組むに当たり、時間外労働が少ない労働組合から、「かえって長時間にわたる時間外労働を認めることになる」との意見が出て、考え方の整理・整合が必要になった。

単組から組合員に対し要求内容を職場説明した上で方針化して要求するが、インターバル規制の場合、「効率化できる」とか「ダラダラ超勤がなくなる」といった声があった一方で、上限時間 10 時間とか休息时间 7 時間などの数値目標に対し、「そんなに残業しなくてはならなくなるのか？」、「1 日にそれだけしか休めなくなるのか？」との意見も出た。職場への周知・伝達の際に、数字だけが一人歩きしてしまわないような工夫が必要になる。

また、加盟単組に対応する 83 社のうち、2009、2010 春闘で 14 社が協定締結に至ったが、その後の進展が見られていない。「1 日の労働時間の上限」、「上限を超えた場合の扱い」、「勤務免除の扱い」に対する考え方が企業によって様々であるため、継続協議から抜け出せない状態にある。とりわけ、翌日の休息時間が勤務時間に食い込んだ場合の「勤務免除」は、ノーワーク・ノーペイの原則から外れることとなるため、労使双方の理解をどう得るかがネックになっている。

一方、(a)、(b)、(c) の 3 要件を必要としない職場もある。この業界では最近、保守メンテナンス業務なども広く受注しており、24 時間 365 日の対応が求められることも多い。こうした中で、3 交代制勤務を導入してシフトをしっかりと組んでしまっている職場などは、「時間が来れば帰れる」ということで、元々、適用にならないとの意見もある。

（６）インターバル規制導入前後の変化と導入後の効果

導入企業の組合員からは、

- ・ 1 日の時間外労働の最長時間を決めたことにより、導入以前に比べてダラダラと残業

をしなくなった、

- ・深夜の時間帯（22時以降）の勤務については、従来は連続して働いていたが、ローテーションを組んで働くようになった、
- ・勤務間インターバル規制が浸透して、休息時間が翌日の勤務時間に食い込んでも、気兼ねなく出勤できるようになった、

などの声が寄せられている。

勤務間インターバル規制の適用となる働き方をしているのは、多くは実働部隊であるグループ企業であるため、春闘では親会社とグループ企業が一緒に協定を締結できた効果が大きかった（東北のケース）。

また、工事の際にローテーションを組むようになったことで、企業側が多能工としての人材育成を考えるようになったことも効果といえる。

（7）インターバル規制導入推進に関する今後の課題

継続協議扱いにしている交渉単位が10程ある。締結に至らない理由は前述したとおりで、みなし勤務の考え方や扱いの問題が大きく、労組側からも企業側からも抵抗がある。年末闘争の中でも次の春闘（2013年）に向けての協議事項となっている。

3. 長時間労働防止策

春闘では、時間外労働を含めた長時間労働の一定の歯止めを目的に、特別条項付36協定の締結について取り組んでいる。

これは、建設業が時間外労働の限度基準の対象外で、月45時間等の時間外労働の限度基準を超えて超勤する場合でも「特別条項付36協定」の締結が不要になっている中で、建設業であっても無制限の超勤は認めない取組みをしている。具体的には、告示基準を拠り所に要求を組んでおり、①延長可能時間は「1ヶ月45時間、年間360時間」、②突発的な事故などの理由を明記することで①を超える場合には、「1ヶ月75時間、年間720時間」として、特別条項付の36協定を結ぶよう促している。

特別条項は、現在47交渉単位が締結している。昨年が41交渉単位であったから、少し前進していることになる。今は交渉単位の約6割が締結済みである。なかには、建設業ではなく、締結の必要がない交渉単位もある。

一方、中小企業における時間外労働の割増賃金率の適用猶予措置の撤廃も、「ダブルスタンダードは認めない」との考えで要求している。働いている側からすれば、企業規模が小さいから法規制で保護されないというのは法の趣旨からしておかしな話ではないかと考えている。そこを労使協議で整備していこうと訴えている。

ただ、実際には青天井の現場作業員の長時間労働がある。それに歯止めを掛けるとともに、勤務が終わってから次の勤務までの間、十分な休息が取れて心身ともにリフレッシュできることが求められる。さらに、安全面での取組みも必要である。インターバル規制は、どちら

かというワーク・ライフ・バランスの取組みの一環として「休息時間の確保」として取り入れている運動である。長時間労働は特別条項付 36 協定の締結で一定の歯止めをかけ、安全面は独自の取組みに加え、建設産業労働組合懇話会（建設産労懇）における年 2 回の一斉安全休工期（土曜日一斉閉所）で取り組んでいる。単に長時間労働削減だけでなく、安全面やワーク・ライフ・バランスの観点からも活動している。

また、連合の春闘ミニマム基準である「産業実態をふまえた総実労働時間の短縮、時間外・休日労働の割増率の引き上げ」を春闘方針に盛り込み取り組んでいる。

一斉安全休工期（土曜日一斉閉所）については、2008 年 11 月に実施しようということになり、翌年 7 月の大会で確認し、2009 年から取組みがスタートした。K 団体としては、2008 年 11 月に 1 回、「土曜日閉所運動」という形で実施したが、「閉所」という言葉に対し、経営側から「一斉休業に捉えられる」との意見が上がったことから、労働安全衛生の観点から「安全について考える日」といった設定で取り組むことになった。

これは、組合員だけでなく、管理職や現場で働く協力会社の作業員、ガードマンも含めて休もうということである。「閉所」といってしまうと、現場で働いている人からすれば、「元請だけ休んで私達だけ働かせるのか？」などと抵抗感を示す人もいるので、安全のためとする方が現場からも受け入れやすい。

年次有給休暇は現業ほど取りにくいものである。連合が来年 3 月までの中期時短目標を掲げていて、上部団体（産別）はそれをボリュームアップした方針を掲げている。内容は、①所定労働時間の削減、②時間外労働の削減、③時間外割増率の向上、④年休付与日数の向上、⑤年休の完全取得の 5 本となっている。これを 2013 年 4 月以降どうしていくか議論している。

年休は暦日が基本だが、労基法改正で時間単位の細切れ取得が法制化された。これに関しては、構成組織が賛成と反対に割れている。産別としては、個別労使に委ねている状況である。既に労使協定を締結したところも多く、その背景に、年休消化が進まない実態を踏まえた年休の取得促進がある。

4. 今後の労働時間法政策についての意見

インターバル規制に関しては、当業界の働き方の中で整備してきた制度の延長上にあるので、行政への要望は特にない。

法制面でお願いしたいことがあるとすれば、特別条項付 36 協定の締結を建設業も含めたすべての企業に義務づけてもらいたい。その方が長時間労働の抑制に効果があるだろう。労働者の心の健康や休息時間の確保は、そうした制度の上で労使で確保していくものとする。その際、「1日の睡眠時間は6時間+ α が必要」などといった指針等を出してもらえたら、「世界的にはこれが常識」などと会社側に働きかけやすくなる。会社側は恐らく嫌がるであろうが、36 協定の特別条項の適用対象に建設業も含めることが一番のポイントであると考えている。

L 団体

実施日：平成 25（2013）年 2 月 1 日

対応者：L 団体（単組）政策局長

聴き取り：池添弘邦（JILPT 主任研究員）

記録：新井栄三（JILPT 主任調査員）

取りまとめ：新井栄三、池添弘邦

1. L 団体とその使用者側企業の概要

L 団体（単組）の使用者側企業は、情報通信業を営む従業員数 1 万人以上の大規模企業である。

L 団体の組合員数は、直近で約 1 万 1 千人である。組合員の範囲は、管理職（課長職以上）以外の正社員および（定年後の再雇用者を除く。）有期契約社員である。組合員資格のある従業員総数に対する組織率は 92%、全従業員数に対する組織率は 68%となっている。2012 年 1 月 1 日以降は、ユニオン・ショップ協定により、入社と同時に組合員になるが、それまでに入社している社員で自身の意思で組合に加入していない社員もいる（このため、組合員資格を有する従業員の組織率は 92%になっている。）。なお、コーポレート部門の人事に携わる社員も組合員資格を有するが、活動には参加していない（実質的には非組合員）。

なお、L 団体の使用者側企業には、有期契約労働者（契約社員）として、事務アシスタント（女性が大半で 1 年契約）700 人と、家電量販店売場等の販売員（半年更新）1,700 人がおり、さらにこれらのほか、組合員資格のない定年後の再雇用者（嘱託社員）と約 1,000 人の派遣社員がいる。

2. L 団体使用者側企業の労働時間の現状

総合職および事務アシスタント職（有期契約社員）の 1 日の所定労働時間数は 7.5 時間、年間総実労働時間数は 1,950 時間となっており、販売職（有期契約社員）の 1 日の所定労働時間数は 8 時間、年間総実労働時間数は 2,000 時間となっている。

年間の所定労働時間数は 1,815 時間であるが、年間総実労働時間は、配置される職場により幅があり、概ね 1,850～2,500 時間の間となっている。先に掲げた年間総実労働時間数は実績平均である。なお、36 協定の特別条項における年間の上限時間は 720 時間である。

3. 裁量労働制

（1）適用業務、適用者数、みなし時間数、実労働時間の把握方法

L 団体の使用者側企業では、専門型と企画型の 2 つの裁量労働制が導入されており、専門型は、新技術・新サービスの研究開発とシステムコンサルタントが具体的適用業務であり、

企画型は、各事業運営に関わる企画・立案・調査・分析等の業務と、商品・サービスの企画・立案・調査・分析等の業務が具体的適用業務となっている。

2013年1月時点での適用従業員数は、専門型・企画型の合計で850人、みなし時間数は7.5時間となっている。

適用従業員数の割合は、非管理職（約1万2千人）を分母にすると、従業員全体の7%程度となる。内訳は、専門型が250～300人、企画型は550～600人である。850人のうち750人が組合員で、残り100人は組合未加入者（組合員資格はある者）である。なお、労基法41条2号の管理監督者については、敢えて裁量労働制を適用していない。

みなし時間数は所定労働時間を引用したものである。なお、裁量労働制が適用されている場合、出社義務はない。

実労働時間の把握方法は、会社システム（PC）へのログイン／ログオフを労働時間数として引用している（会社のシステムにPCでログインしたら業務スタートとみなしている。ログオフについても同様。）。会社に着いてから席についてPCを開くまでとか、タバコ休憩などの時間は厳密に見ていない。販売職などはGPS付携帯に接続して打刻させる仕組みにより、勤怠管理システムと連動させている。裁量労働制適用者についても7.5時間の勤怠（健康）管理を行っており、実労働時間をPCのログイン／ログオフにより社内外で取る仕組みにしており（勤務時間中の中抜けは厳密には見ていない。）、夜10時以降は割増（深夜手当）が支払われている。

（2）導入の時期、背景・理由

制度導入時期は2012年10月であり、専門型、企画型を同時に導入した。その際、L団体においては労組の組織決定を定期全国大会（2012年7月）において行い、その後、2012年9月に労使委員会を開催し、適用業務、対象部門を決定した。制度導入決定をする労使委員会開催前までに、労使間で徹底的に適用の是非について議論を行った。

法令に厳密に照らした場合、裁量労働制の適用に適う業務を行っているのは、1万2千人のうち約2,500人である（この点は労使の共通認識）。ただ、裁量労働の導入に当たり、小さく生んで大きく育てるスロースタートの位置付けで始めたので、2,500人から絞り込んで850人に適用した（詳細は後述）。残る1,650人への適用については、労使委員会を立ち上げるべく、2013年4月1日からの適用に向けて準備を進めているところである。

導入の背景・理由としては、L団体が加盟する上部産別労組における「労働者による時間主権の確立」、また、ワーク・ライフ・バランスの実現、さらに、労使間での共通認識として、働き方への意識改革（時間から成果（結果だけでなくプロセスも重視））や自立的・主体的な働き方が必要ではないかということであった。

（3）裁量労働制が導入された際の問題・課題

第一に、裁量労働制に関する理解向上であり、L団体としては、労組執行部（支部を含む。）や組合員に対して理解を深めてもらうことが必要であると考えた。

第二に、労使間の意見交換や質疑対応（事業場毎）であり、これについては、短期間（1～2ヶ月）において丁寧に実施していった。

L 団体の支部は 4 つあり（そのうち裁量労働制の適用になる支部は 2 つ）、それらの下に 19 の分会がある。支部への説明はほぼ毎日行った（分会への説明も行った。）。支部ごとでの反応も異なったり、導入に消極的な意見も多かった。

組合員への説明時には、賛同者がいる一方で、給与カットになるとの不安の声もあった。説明は、労使間での共有認識を踏まえて、個人が一人として成長を遂げていくには意識変革が必要だということを労組として説いていった。

その背景には、ワーク・ライフ・バランスを掲げて産別運動を展開している中、年間総実労働時間が一向に減らないこともあった。ワーク・ライフ・バランスの言葉が形骸化しつつある中、働き方の選択肢を労組として作り上げるということで理解を求めた。その際大きかったのは、制度設計において、平均では年収ベースを下回らないとの担保を会社側から取れたことであると認識している（この点は後述）。

なお、組合未加入者に対しては特にアプローチしなかった。ただ、新制度導入を契機に組織化は進んだ。

（４）裁量労働制導入の経緯

A. 労使間意見交換（2010年～）：スタートしたこの段階はまだ非公式の意見交換であり、一般論としての「裁量労働」や「みなし労働」について意見交換から始めた。

B. 労使協議（2011年秋～）：意見交換を経て公式な労使協議に入った。ここで裁量労働制導入に合意することを前提に全国大会に付議することを決めた。

C. 組合員展開（2012年5月）：労組本部が制度導入を組合員に提起した。

D. 全国大会（2012年7月）：制度の導入について全国大会で確認した。

E. 会社による管理者、組合員を対象とした制度説明（2012年7月～8月）：組合が確認した上で、会社側が制度について説明会を実施した。組合員からすれば、既に組合から聞いている話を改めて会社側から聞いた形となる。

F. 労使間意見交換（2012年8月～9月）：労使委員会を立ち上げることを前提に、その前段であらゆる疑問を払拭するために行うこととなった。

テーマは、「適用が想定される業務や職種」、「それら業務・職種の働き方の実態認識と適用の可否」、「健康面への配慮」、「評価のあり方」、「働き方の変革について管理職としてもどう変えていけるのか」などであった。

L 団体としては年間の実労働時間を強く意識した。会社側は成果を出さねばならないことを意識していた。

メンバーは、L 団体側が、職場の労働者代表、支部役員等であり、使用者側が、制度導入を検討する事業部の人事担当者（部長クラス）であった。この段階で上記（3）の内容を実施した。この時点で適用業務を精査した上で、テクニカルな問題を話し合うなど、裁量労働

働制に対する労使の認識の一致を図っていった。また、この段階で管理監督者の理解も一致させていく必要があった。

G. 労使委員会（2012年9月）：導入対象となる2つの事業場それぞれで実施した。メンバーは、一方の事業場では労使7人ずつ、もう一方の事業所では3人ずつであった。その際、労組中央本部と人事部は事務局の位置付けで入った。ただし、協議の場の構成メンバーとしてではない。

労使委員会では、それまで労使間で様々な問題を払拭した上で決議した。

H. 本人同意（2012年9月）：L団体の使用者側企業の裁量労働制では、専門型の場合でも本人同意を必要とすることとしている。対象者が約2,500人いる中、10月1日のスタート時に1,100人位が対象者として絞られ（会社の事業本部体で分けた結果）、最終的に850人になった。残る250人は、労使委員会の前段の議論の中で、そもそも長時間労働が継続化しているなどの理由から「裁量労働では働けない」として外していった（「裁量労働から外した人」は、4～10月で月の残業が45時間を超えていた人をチェックし、オーバーしている回数が多かった人である。ただし、個人の能力の問題ではなく、就いているプロジェクト業務によるとの印象である。）。最終的には860人ぐらいに絞り込まれ、十数人が「しばらく様子を見てみたい」などの理由で不同意し、残る850人が同意した。

I. 制度適用開始（2012年10月～）：意識改革について、L団体としては、メルマガや機関紙といった情報媒体を活用し、働き方に対する考え方や時間管理の活用などについて継続して発信している。これは、裁量労働制適用外の人への時間外労働管理が徹底されている中で、誤認によるトラブルをなくすためにも、こうした啓蒙は続けていかねばならないものであると認識しているからである。なお、適用を外す時は上司の判断で外すことになっている。

（5）裁量労働制導入前後の賃金、実労働時間等の変化

賃金については、導入前（時間管理労働）は時間外労働手当を翌月給与に反映していたが、導入後は、一律の手当を当月給与に反映することとした。

実労働時間の詳細な動向については現在調査中である。あくまで個人的印象だが、前年度ベースで見ればほぼ横ばいではないか。PCを通じたシステムへのログイン/ログオフが判断基準になっているので、本当の意味での仕事をしている（実労働）時間かどうかが分からない。このため、違う形での把握が必要ではないかと感じている。他方で、健康への配慮も必要と考えている。

その他の変化についても現在調査中である（労使双方で、当該者（組合員、当該部門管理職）にヒアリング調査中）。人事部には、「健康面で管理職が配慮しているか」、「仕事の配分がしっかりなされているか」等について聞き取ってもらっているところである。

ただ、大まかに言えば、裁量労働制について、「メリットを感じる人」、「デメリットを感じる人」、「よくわからない人」に三分される。（本当に偏っているか否か、感覚的なものは別にして、）「職場で自身の業務配分が偏っている」と考える人もいて、「隣の席の人より自分の

業務負担が多い気がする」との声が実は現状では一番多い。また、「時間管理されない分、実労働時間が増えた」との声もある。他方で、「早く帰れるので良かった」と、制度を上手く活用していると考えられる意見もあるので、上手な仕事の仕方をクローズアップさせていく必要があるのではないかと考えている。

(6) 裁量労働制と手当、評価

人事評価ならびに業績評価は、従来からの評価制度を継続することとし、賃金は、新たに一律手当（月額。「裁量労働手当」）と個人評価に基づく賞与インセンティブ（「裁量インセンティブ」）を設定した（ただし、原資は従来同等である。）。

こうした手当やインセンティブは、まず、裁量労働適用想定事業部の過去2年間分の時間外実績を引用して原資を算出した。そして全社員の平均時間外実績の方が適用想定事業部の時間外実績より低かったことから、全社員平均の時間外手当分を月々の手当とし、差額分を賞与インセンティブで補填するという形を取った（比率は、月額手当2：賞与インセンティブ1）。

裁量労働制適用者に対しては、残業を定額の手当で一律化することのほか、年2回の賞与の際に成果に見合った分を上乗せして精算することにして、平均的には従前の年収を下回らない制度設計にした。

月次手当である裁量労働手当については、まず、過去2年の該当者の時間外労働の実績平均を用いた。その上で、差額分を賞与のインセンティブに回した。賞与インセンティブは、高い人で半期50万円ぐらい、低い人でも10万円弱ぐらいにはなる。

賞与時の評価については、従来から目標管理制度を適用し、敢えて変更していない。その際、成果（結果の数値）だけでなく、プロセスもしっかり見る総合評価に重きを置くように留意している。なお、現時点では給与面については、賞与時のインセンティブの支給がまだなので、その評価は今後行うことになる。

なお、評価は、年度初めに目標を設定して難易度を判断する。上司と部下の面談は年間に6回あるが、評価は半期ごとで行い、目標の何ができて何ができなかったかを判断、数値化して、従業員間で相対評価している。

(7) 企画業務型裁量労働制における労使委員会の運営

労使委員会では、労使間で事務局（労働者側：労組本部、会社側：人事部）を設け、議事運営を事務的に進めている。議事内容としては、同じ事業場であっても多様な業態があるため、各業態を詳細に協議し、決定している。事前に労使間で裁量労働制の適用に関する討議を尽くしているので、労使委員会は決議を図るための形式的な意味合いが強い。実際、この段階で否決されることはない。ただし、この過程を経ることは、労働者個人の視点から見た場合、労使間で合意形成を行った点で説得性もある。したがって、その都度、労使委員会を開催することは意義のあることだと考えている。

(8) 裁量労働制にかかる労組としての取組み

導入間もないことから、随時、労使協議を行いながら適用拡大を進めていく予定である。今後の想定としては、新たに 1,200～1,300 人の組合員に対し、裁量労働制を適用していくべく調整を行っている。そうなると、具体的には、業務・職種の対象範囲の幅がこれまでよりも少し広がる。現在の、商品を作る側とサービスを提供する側に加え、通信・インフラの設計や法人経営向けのシステムコンサル業務などが加わってくる予定である。

L 団体としては、既に適用されている組合員からのヒアリング、労組役員による職場実態調査、会社からの情報（実態としての労働時間、会社による管理職ヒアリング情報等）をもとに現況、実態を把握し、課題を見出しているところである。

また、目標管理制度については、裁量労働制の導入を一つの契機として、労使で今一度どうあるべきかを考えなければならないと思っている。評価が相対評価でなされる中、共通のミッションを行っていても、裁量労働制の対象か否かでどう評価されていくかについての懸念がある。制度上は成果だけを見ずにプロセスなども評価に入るが、人の心情的な部分で成果の評価がブレがちになる。そうなると、「労使共に成長していこう」としていた視点自体もブレてしまう。裁量性の高い働き方に高い評価が偏りかねず、実際に裁量労働という働き方に同意しなかった 10 人の評価がどうなっているのか、よく分かっていないこともある。

(9) 裁量労働制のあり方

手続面については、労組として緩和されることへの危惧は強い。容易にしてしまうと単なる長時間労働の助長となり兼ねない。

そのため、現時点では対象想定となる業務での裁量性の担保については、法的なルールも踏まえて労使間で細かく議論し対象を決めていることから、過度に明確化している印象もある。単に仕事の進め方や時間配分などの裁量性が担保されるのか否かをポイントにするだけでも良い気もする。例えば、同じ部署内でも担当業務が異なるだけで、裁量労働の適用可否が分かれる場合もあるため、個々の業務に裁量性があれば適用可能としても良いのではないか。ただし、手続面は端折れないと考えている。

1 人が抱える 10 のミッションのうち、10 すべてが裁量可能かと考えた場合をどうするか。10 のうち 7 は裁量でできるが、3 は違うような場合である。解釈の問題も含めてどのように考えていくかが課題ではないか。

4. 勤務間インターバル制

(1) 制度の導入時期、適用業務、インターバル時間数

従前より交代勤務部門（通信インフラの 24 時間作業を要する現場で働く者が中心）においては導入済みである。インターバル時間数は 7 時間である。

裁量労働制適用者については、裁量労働制導入と同じ 2012 年 10 月から導入した。インターバル時間数は 8 時間である。

(2) 制度導入の背景

交代勤務者は数十人規模で、全員組合員である。

L 団体と使用者側企業では、長時間労働に起因する健康問題について、労使間での認識合わせを継続的に（定期的にはではない。実態としてのシフトの組み方のチェック等）行ってきた。また、L 団体は、定期的に関くオルグ（職場会）時にヒアリングを行っており、何か意見が出されたら、極力、事業場側とも情報を共有している。

裁量労働制適用者については、当初からインターバル制とのセットでの導入を求めた。時間を個人の裁量に任せるに当たり、何らかのセーフティネットを制度として明示しておかないと、裁量労働制導入以降の対処が図れないと考えた。会社側もこれは理解した。またこれは、健康面への配慮から長時間労働をなくしていこうとする動きにもかかわってくる。

さらに、不払い残業についての指摘もあり、この 1, 2 年、残業に対して本来あるべき考え方の徹底をリスタートした流れがあった。その中で、時間外労働をどう減らしていくかの動きの一環となってもいる。

長時間労働の実情は事業部によりかなり異なる。例えば、通信設備の建設部門などは、人員数があまり変わらない中で、提供サービス拡張に伴う工事の増加で時間外労働が多いし、建設以外にも、法人向けの通信や海外部門も多い。一方、携帯電話事業の営業部門は、ルート営業的な側面が強く、販売の大半を代理店に任せていることから、時間外労働は少ない傾向にある。

裁量労働制適用者に関しては、13.5 時間【所定内労働時間（9 時～17 時半）＋6 時間の残業（23 時半まで）】以上働いた場合、次の勤務開始まで 8 時間空けることを労働協約で定めた（同時に、就業規則にも規定している。）。仮に始業時間にかかってしまった場合、（裁量労働で固定月給制なので）減算対象にはならない。ただし、導入した 2012 年 10 月から 2013 年 1 月までに、利用実績はない。

(3) 制度導入前後の変化、導入後の効果

2013 年 2 月から職場会が始まるので、そこで裁量労働制適用者にかかるインターバル制についても聞き取ることになる。ただ、実績がないので、安心感の有無を確認する程度になるだろう。

(4) 今後の取組み

今後の取組みとしては、運用実態のチェックならびに不適切運用の是正対応である。制度としての強制力はあるが、その一方で、インターバル時間の中には通勤時間も入っているなど、今は大まかな部分があることも否めない。今後は、もう少し精緻かつ明確にしていきたい。

インターバル制については、加盟産別の方針もあり、拡大させていきたいと考えている。具体的には、時間で管理されている者に対しても同様に適用していきたい。この点、非公式に会社に働きかけている状況である。

5. L 団体による長時間労働防止の取組み

L 団体が組合員の長時間労働の防止のために実際に行っている取組みは、啓蒙活動（メルマガや機関紙の活用）、ノー残業デーの設定（全社的に水曜日。人事や組合が職場に声かけしたり、館内放送を行っている。事業部門によっては、試行的に 22 時で PC の電源を落としたりもしている。）、事業場労使協議や長時間労働発生部門の所属長面談の実施（長時間労働に至る理由、具体的防止策のヒアリングを実施（人事部同席あり））、グッズ配布 等々である。

長時間労働者への事後の対応として行っている取組み（会社側とは別に L 団体独自に行っているもの）としては、当該者ヒアリング、職場状況調査等の実態の詳細な把握、不適切な場合の是正対応である。

長時間労働防止策の一環である年休取得促進に向けた取組みとして、「記念日休暇」の設定（年休取得の大義名分的なものではあるが）、有休取得促進日の設定、啓蒙活動（取得の勧め）がある。なお、年休取得日数は平均 16,17 日であり、当該年度に付与される 20 日の 80% ぐらいとなっている。

6. 今後の労使の課題

L 団体が置かれている状況を踏まえると、契約社員を組織化したこともあり、有期契約労働者の環境改善に優先的に取り組んでいる。現状は、これまで総合職主体の制度であったことから、一般的に社会でいわれている格差が社内にもある。それぞれの職種の働き方等を踏まえつつ、有期契約労働者の処遇の底上げを労使で努力し、バランスを取っていく必要があると考えている。ごく早い段階で、正社員の処遇にも切り込む大きな判断が必要となってくるであろう。

JILPT 資料シリーズ No. 120
労働時間に関する企業等ヒアリング調査
—裁量労働制、勤務間インターバル制を中心に—

発行年月日 2013年5月31日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
印刷・製本 株式会社相模プリント

©2013 JILPT Printed in Japan

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)