

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<sup>1</sup>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

---

<sup>1</sup> 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。