

労働時間の規制改革と企業の対応

小倉 一哉

(早稲田大学教授)

2019年4月より施行される改正労働基準法（労働時間関連）が、個別企業の労働時間制度や実態にどのように影響し得るかを見るために、近年における動向を考察した。時間外労働の上限規制（①）、年休の5日取得義務化（②）、労働時間の客観的把握（③）の3点について、既存統計及び事例を考察した。既存統計では、①は1～2割の事業所で、②と③は3～4割の労働者で、新たな法規制に違反する可能性があることがわかった。事例調査からは、①の問題はすでにクリアしている企業が多く、むしろ相対的には②や③の問題の方がより大きい可能性があることがわかった。以上の考察の結果、2019年4月の時点で、①②③のいずれも、ほぼ問題がない状態になっているとは考えにくい。行政には、事態の推移を正確に把握し、長時間労働改善と生産性向上のための具体的な施策をすくい上げ、広く周知することが求められる。

目次

- I 本稿の目的
- II 各種調査に見る現状
- III 既存文献に見る事例
- IV 聞き取り調査の事例
- V 企業事例のまとめ
- VI 今後の課題

I 本稿の目的

本稿では、2019年4月より施行される改正労働基準法（労働時間関連）が、個別企業の労働時間制度や実態にどのように影響し得るかを考察する。

2018年6月、いわゆる働き方改革法案が可決成立し、2019年4月から新たな法規制が実施される。特に、これまで時間外労働協定（36協定）の特別条項によって実質的に無制限となっていた残業時間に、罰則付きの上限が課せられることに

なった（原則で月45時間・年360時間、例外として年720時間、複数月平均80時間以内、単月100時間未満。ただし複数月平均80時間以内と単月100時間未満には休日労働を含む。また月45時間を超えるのは6カ月まで）。休日労働を含めると実質80時間×12カ月＝年960時間（通常的时间外労働と休日労働の合計）が可能になるとはいえ、労基法施行70年の歴史の中で見れば、罰則付きの上限規制は画期的なことである。

この上限規制が法案に盛り込まれるようになった大きな契機は、2015年12月に大手企業で起きた過労自殺だと考えられる。本件は、2016年9月に労災認定され、同年11月には東京労働局に新たに設置された過重労働撲滅特別対策班が当該企業を捜索した。翌2017年2月の働き方改革実現会議で、年720時間を上限とする事務局案が示された。その後、厚生労働省の審議会を経て働き方改革法案が国会に提出され、企画業務型裁量労働制の拡充を法案から除外するなどの紆余曲折を

経て、2018年5月に衆議院、6月に参議院で可決、成立した。

労働時間に関しては、上限規制のほか、5日の年休取得義務、月60時間超の割増賃金率を50%とする中小企業への適用(2023年より)、管理職・裁量労働制適用者も含めた労働時間の客観的な把握義務、フレックスタイム制の清算期間の3カ月への延長、高度プロフェッショナル制度の創設、勤務間インターバル(努力義務)が、新しく規制される主な項目である。

本稿執筆にあたり、「労働時間規制改革が企業の労働時間に与える影響を考察すべし」との依頼を本誌編集委員会より頂戴した。しかしながら、2019年4月から施行される新たな法規制の影響を、その前に考察することは困難なため、筆者なりにどうすべきかを考えた。

「働き方改革」という言葉そのものは、安倍首相が2016年9月、内閣官房に「働き方改革実現推進室」を設置した頃からメディアに急浮上(「2017 ユーキャン新語・流行語大賞」の候補30語に選出された)、最近まで注目を浴びている。しかし、働き方改革の中身である、残業削減等の具体的な施策は、以前から多くの企業が取り組んできた。長時間労働が蔓延する我が国では、もう何十年もの間、重要な労働問題のまま。ただし、個別企業の具体的な施策について、あまり遡及しては、今日的な意味が薄れてしまう。それゆえ、「働き方改革」がかつてなく注目されているこの2~3年間に、企業がどのように労働時間対策を行ってきたのかを見ることにする。最近の傾向を知ることで、2019年4月以降の法規制と実態の乖離をある程度、予想することができるだろう。本稿の結論が、その乖離を危ぶむものであれば、労働行政の果たす役割は、新たな規制の開始後も非常に重要なものと考えられる。その意味で、行政の参考情報となることも意図している。

ところで、労働時間規制が変化すると実態にどう影響するかは、我が国ではあまりよくわかっていない。マイクロデータを分析した近年の希少な研究としては、深堀・萩原(2014)がある¹⁾。深堀・萩原は、2010年4月1日から施行された、労働基準法の改正の影響を考察している。この改

正では、月60時間を超える時間外労働を行う場合に法定割増賃金率を25%から50%に引き上げること、労使協定を締結すれば月60時間を超える時間外労働を行った労働者に対して、割増賃金引き上げ分の25%の支払いに代えて、有給休暇を付与することが可能などの内容が決められた。分析の結果、労働者全体へ与える影響は確認できなかったが、割増賃金引き上げの対象となりうるほどの長時間労働(労働時間が週55時間超)を、従来から行っていた労働者に対しては、時間外労働の削減効果が存在することが確認され、これらの労働者に対する賃金額は減少していたこと、さらに、年次有給休暇による代替施策の効果は確認できなかったことなどを発見している。

規制改革の影響が経済社会全体に与える影響を考察することは困難だろうが、それでもエビデンスに基づく検証は、政策を正しい方向に導くために一層の充実が必要である。

本稿で筆者が主に考察するのは、統計学的には代表性を持たない、聞き取り調査に基づく企業事例である。その意味で、日本全体の動向を示すものではないが、データ分析だけではなく事例考察も重要と感じている筆者にとっては、モチベーションの上がる依頼であり、編集委員会に感謝したい。

新たな法規制のうち、特に重要な点は、やはり時間外労働の上限規制であろう。70年もの長期間、最長労働時間の規制がなかった我が国で、事実上、労働時間の上限が決まるのである²⁾。これまでの事例の考察、及び筆者が実施した聞き取り調査に際しても、まずはこの時間外労働の上限規制(①)の影響に注目した。また、年休の5日取得義務化(②)も、そもそも年休を全く取らない社員が一人でもいれば、違法になる予定である。したがって、企業もそれなりの反応を示す可能性があると考えた。その他、深夜手当や休日手当を除き、労働時間管理が大幅に緩い管理職、裁量労働制の適用者などの労働時間も客観的に把握すること(③)が求められるが、これは人事実務上、かなりのインパクトを与えるかもしれない。こうした問題についても、可能な限り考察の対象とした。つまり、本稿で企業事例を考察する主なポイントは、①時間外労働の上限の問題、②年休取得

の問題, ③労働時間管理の方法, の3点となる。

II 各種調査に見る現状

はじめに, 関連する統計調査から全体的な状況を見てみたい。表1は, 厚生労働省「平成25年度労働時間等総合実態調査結果(再集計後2018年5月に公表のもの)」から, 1年間の特別条項の上限時間別事業場割合を見たものである。360時間以下なら特別条項を定めなくても良いのだが, 一部の事業場には混乱もあるのだろう。その部分については考慮しないでおく。全体(合計)では「600超800以下」が43.0%で, 「800超1000以下」は7.4%となっている。720時間が新たな法規制のラインになるが, 詳細がわからないため, 「800超1000以下」と「1000超」の合計(7.7%)よりは多いということになる。「600超800以下」のうち, 720時間を超えている事業場がどのくらいあるかによるが, 全体では低く見積もって1割, 場合によっては2割くらいあるだろうか。2013年時点の調査なので, 働き方改革ブームに乗って, その後, 上限を下げた企業・事業場もあるだろう。しかし, 2019年4月時点でも, 中小企業を中心に, 720時間以下という法規制が高いハードルになる所もあると思われる。2013年時点で

「800超1000以下」の比率が高いのは, 建設業, 貨物取扱業などだが, このうち建設業は2019年ではなく2023年から上限規制が適用される³⁾。

表2は, 労働政策研究・研修機構が実施した年次有給休暇に関する調査結果から, 正社員の年休取得日数別に見た割合である。全体(合計)では, 「0日」が16.4%いる。「1~3日」も16.1%であるから, 新たな法規制に引っかかる正社員が2010年時点で最低32.5%存在することになる。「4~5日」のうち4日の人でも該当するから, もし2019年4月以降も状況に変化がなければ, 正社員の3~4割くらいが, 違法となる可能性がある。

新たな法規制である5日の取得義務化を企業が実施する際に, 特に問題なのは全く取らない人たちであろう。表を見ると, 「0日」の比率が相対的に高いのは, 男性, 中小企業, 営業販売等, 付与日数の少ない人, 労働時間の長い人である。このうち, 付与日数が10日未満は(正社員対象なので)違法状態である可能性があるが, この調査ではあえて集計している。新法では, 付与日数が10日以上あるのに取得が5日未満の人が一人でもいれば, その事業所は違法となる予定だ。企業・事業所の平均取得日数が多くても, 5日未満の人がいないとは限らないため, 人事実務上は大きな問題だろう。

表1 特別条項付き時間外労使協定で1年の特別延長時間の定めがある事業場における特別延長時間別の事業場割合

(単位: %)

	合計	360以下	360超 400以下	400超 500以下	500超 600以下	600超 800以下	800超 1000以下	1000超
合計	100.0	5.7	1.8	20.0	21.7	43.0	7.4	0.3
大企業	100.0	6.6	1.9	23.4	22.8	39.6	5.7	0.2
中小企業	100.0	4.7	1.8	15.4	20.1	47.6	9.9	0.5
製造業	100.0	4.3	1.7	19.7	25.3	44.6	4.3	0.1
建設業	100.0	0.6	—	10.4	21.2	43.5	24.2	0.1
運輸・交通業	100.0	1.3	0.1	17.3	34.1	39.9	4.8	2.3
貨物取扱業	100.0	3.4	0.2	11.1	16.7	53.9	12.4	2.3
商業	100.0	9.6	2.7	20.6	21.5	37.8	7.6	0.2
金融・広告業	100.0	11.5	1.6	26.0	23.3	37.6	—	—
通信業	100.0	0.5	1.3	60.1	9.2	26.2	2.7	0.1
教育・研究業	100.0	3.7	—	16.6	22.1	54.7	3.0	—
接客娯楽業	100.0	0.8	0.1	21.6	22.0	55.2	0.4	0.0

資料出所: 厚生労働省(2013)より筆者作成。

注: 1) 11575事業場を対象に2013年4月1日時点で労働基準監督官が調査したもので, 標本を母集団に還元した値として算出されている。

2) この調査は企画業務型裁量労働制の労働時間を巡って疑義が生じ, 再集計された。本表は再集計後の2018年5月に公表されたものである。

表2 正社員の年休取得日数別の割合

(単位：%)

		0日	1～3日	4～5日	6～9日	10日	11～14日	15日以上	合計
合計		16.4	16.1	13.2	13.7	11.6	8.7	21.3	100.0
性	男性	18.5	16.4	13.6	13.2	10.3	7.1	20.9	100.0
	女性	11.6	15.4	12.2	15.0	14.6	12.6	18.6	100.0
企業規模	29人以下	25.4	24.0	10.9	15.3	10.0	4.4	10.0	100.0
	30～99人	20.9	21.6	11.6	11.9	13.4	8.7	11.9	100.0
	100～299人	20.2	16.2	15.4	19.4	7.5	7.5	13.8	100.0
	300～999人	11.7	14.2	17.0	13.8	13.8	10.3	19.2	100.0
	1000～2999人	14.9	13.9	12.5	13.9	14.4	8.2	22.2	100.0
	3000人以上	10.2	9.7	11.9	10.2	10.9	11.2	35.9	100.0
職種	管理職	15.9	18.7	18.7	15.0	14.0	6.5	11.2	100.0
	総務・企画・経理	11.9	13.9	11.3	17.0	12.9	11.3	21.7	100.0
	一般事務等	14.6	15.8	12.9	14.2	12.5	13.3	16.7	100.0
	営業販売等	27.9	20.7	12.9	10.9	10.2	4.1	13.3	100.0
	専門職	9.8	11.3	12.8	14.3	14.6	10.7	26.5	100.0
	製造生産関連	16.9	18.3	12.8	12.6	9.2	6.9	23.3	100.0
付与日数	0超～10日未満	28.7	38.0	21.8	11.5	—	—	—	100.0
	10～20日未満	24.6	18.4	12.4	20.7	12.4	9.2	2.3	100.0
	20～40日未満	15.6	15.4	13.1	11.7	11.9	8.6	23.7	100.0
	40日以上	10.5	12.2	12.4	12.1	12.6	9.8	30.4	100.0
週労働時間	40時間以下	9.1	13.2	12.9	12.0	12.0	13.5	27.3	100.0
	41～49時間	13.5	13.7	12.2	15.5	11.8	10.9	22.4	100.0
	50～59時間	18.7	19.8	15.4	12.6	12.6	5.7	15.2	100.0
	60時間以上	29.4	19.1	12.4	15.1	8.0	4.0	12.0	100.0

資料出所：労働政策研究・研修機構（2011b）。

注：1) 調査会社の郵送モニター（正社員）3000人を対象に2010年に調査した結果である。

2) 付与日数は前年度の繰り越し分を含めたものである。

表3は、労働時間の客観的な把握について、労働政策研究・研修機構の調査結果を見たものである。この中で、「IDカードで記録」「パソコンで入力する」「タイムレコーダーへの打刻」は、おそらく「客観的な把握」と解することができるだろう（相対的な問題だが）。したがって、「出勤簿への押印・記入」「名札やホワイトボードへの記入」「職場の管理者による点検」「特にない」は、新法では違法になる可能性がより高い。管理職では37.6%が、この時点で「客観的」かどうか疑わしい状態にある。ちなみに非管理職でも同様に34.7%が該当するから、そもそも労働時間が適用除外にならない非管理職に対しても、出勤簿を客観的に把握していない企業がそれなりに存在する

ことを示唆している。もちろん、出勤簿を活用しても、客観的に把握することはできる。しかし、筆者のこれまでの聞き取り調査などでもわかるが、出勤簿を使用している企業の勤務時間管理は実態とは乖離していることが多い。残業申請・実時間報告・上司の承認のいずれにおいても、（実態とは異なる）キリの良い時間を記入し、上司の印鑑はすべて同じ向きで押してある（まとめてやっている）事例が多々見られる。「名札やホワイトボードへの記入」や「職場の管理者による点検」が客観的である可能性はさらに低いだろう。また、「特にない」というのは、そもそもおかしいのではないだろうか。新法による人事実務上の課題はかなり大きいと思われる。

表3 正社員の出勤管理方法別割合

(単位：%)

	管理職	非管理職
IDカードで記録	16.5	16.0
パソコンで入力する	23.2	22.0
タイムレコーダーへの打刻	21.7	26.0
出勤簿への押印・記入	16.8	17.9
名札やホワイトボードへの記入	3.7	2.6
職場の管理者による点検	6.0	5.4
その他	1.1	1.4
特になし	11.1	8.8
合計	100.0	100.0

資料出所：労働政策研究・研修機構（2011a）より筆者作成。

注：調査会社の郵送モニターから正社員の管理職・非管理職それぞれ5000人を対象に2010年に調査したものである。

Ⅲ 既存文献に見る事例

筆者が実施した聞き取り調査を紹介する前に、すでに公開されている企業事例を紹介する。これらの文献は、今回の労働時間規制改革の影響を見るために書かれたものではないが、近年の労働時間に関する企業事例という意味で、一見の価値はある。また、筆者の聞き取り調査（5社）を補う意味でも、主なポイントに注目して見たい。

事例 A

三吉（2012）は、大手家電メーカーにおける事例を紹介している⁴⁾。管理職についても労働時間管理を行っており、所定外労働時間が月45時間以上の場合は産業医への報告、80時間以上の場合は産業医の面接を課している。したがって、③についてはすでに実施していることになる。また、イントラネットへの労働時間の自己申告だけでなく、構内入出時にICカードを使って在社時間を把握し、自己申告時間との比較を行っている。在社時間と勤務時間をダブルチェックし、勤務終了後の在社時間が長い場合には、上司が本人に理由を確認し、適正な労働時間管理を実施している。

36協定は、事業場によって異なるが、多くは月45時間・年360時間としており、これを超える場合は別途、特別条項を締結している。しかし

具体的な上限時間の説明はなく、また一部では上限の設定が「ない」とも書かれている。特別条項による時間外労働は、かなりの長さになるために、あえて紹介しなかったのかもしれない。したがって①については、新たな法規制が影響を与える可能性があると考えられる。年休については、労使協定で取得日数の下限を設定している事業場が多く、平均20日を超える事業場もある。②の問題はほとんどの社員がクリアできていると思われる。

事例 B

秋庭（2012）は、2008年から労働時間削減に全社的に注力した電気工事の大手企業の事例を紹介している⁵⁾。2012年に事業再編されこの企業自体は消滅したが、10年前に革新的な取り組みを実施していたという意味で、紹介したい。

36協定の特別条項については、2010年（頃と思われる）の時点で、最も長い職種（企画・監督）で年540時間であった。つまり①は問題がないということになる。

年休については、2007年には平均17.9日だったが、2008年は19.0日取得されており、この間の労働時間削減のための様々な取り組みが奏功している。特に、「年休を取得している期間の業務の停滞」に対し、「リリーフ体制」を整備したことが寄与している。これは業務の属人的な偏りを解消するということであり、年休に限らず、長時間労働解消のための重要な施策であろう。したがって②の問題もほぼないと思われる。

労働時間管理については、管理職やみなし労働時間適用者を時間管理の対象としていないことから、健康管理上の懸念があると思われる。③の問題はあるといえる。

事例 C

願興寺（2012）は、自動車メーカーの事例を紹介している⁶⁾。①については、最長の事業所で年720時間となっており、新たな法規制の範囲内である。またこの企業では、月45時間を超えても80時間以内、かつ年6回までしか認めないという協定内容になっている。

年休については、1993年から長期勤続者の連続取得促進、2003年から計画的取得促進の施策が奏功し、10工場中4工場で繰り越し分をゼロにする(2003年)などの実績を上げている。「年休カットゼロ」と称した職場内の運動は、社員個人個人の意識付けを行い、取得計画と実績を毎月フォローするなどのきめ細かい内容となっている。具体的な取得率はわからないが、2007年にはほとんどの職場で「カットゼロ」、つまり繰り越しがなく、それが継続しているのであれば、②の問題は大きくないだろう。③の問題は不明確だが、裁量労働制の適用者の健康が損なわれるような場合には、入退館カードリーダーによる在社時間を労働時間とみなす、というような記述があることから、客観的な把握自体は実施していると思われる。問題があるとすれば、管理職に関してだろう。

事例D

労政時報編集部(2017)は、JXTGエネルギー⁷⁾の長時間労働対策を紹介している⁸⁾。同社は、2007年から残業削減運動に取り組んでいたが、働き方改革ブームに乗って2016年からより一層、取り組みを進めた。36協定の特別条項は、本社部門で年480時間となっており、すでに新たな規制の範囲内である。また、36協定で月35時間としており、法律上の45時間を下回っている。他の部門がどうなっているのかは不明だが、一般職の年間実労働時間が1900時間台であることを考慮しても、事務系の社員に関しては、①の問題はあまり大きくないと思われる。ただし、現業系の社員に関しては明確な説明がなく、筆者の経験からすると現業系の残業はかなり多いことがあるため、事務系よりも問題は大きいかもしれない(あくまでも推測である)。

年休については、夏季5日連続・その他3日連続を含め、年間20日取得を目標に、管理職が率先して休むように取り組んでいる。そのため、2016年度はJXエネルギーの方で、管理職13日・一般職17日程度、東燃ゼネラル石油の方で管理職23日・一般職21日程度となっている。②についても、事務系の社員にはあまり問題はないと思

われる。

さらに、ICカードを出退勤時に各職場に備え付けのリーダーにかざす方式で、出退勤管理を行っている。これにより出退勤データがシステムに自動的に反映される。社内の部活動参加などで不働時間があれば、手入力での修正をかけ、上司が承認する仕組みとなっている。また、在社時間と申告時間の差をチェックして、差異がある場合には必ず理由を記載させている。管理職などへの適用の有無については説明がないが、基本的に全社員に対する措置と思われるため、③の問題はほぼないと思われる。

IV 聞き取り調査の事例

ここでは、筆者が本稿のために聞き取り調査を実施した、企業5社の事例を紹介する⁹⁾。

事例E

E社は、ICTシステム全般の設計・構築・保守等を行う大企業である。顧客の多くは公共機関や通信インフラ企業であり、24時間体制のメンテナンスが必須となる。そのため、人材不足に加えて、長時間労働が以前から問題であった。

2015年度から2017年度にかけて時間外労働が減少している。非組合員(一般社員)で月平均20時間(2015年度)から10%弱の短縮(2017年度)となっている(ただし管理職は2015年度に月平均40時間、2017年度に月平均35時間となっている)。この背景には、以下に見るように、様々な定性的な施策がある。

- 産業医との面接対象になるヘルスチェックシートへの記入義務を、時間外労働が月80時間超から月70時間超へ変更した。
- 36協定遵守を個別の社員単位で厳格にフォロー。3カ月で210時間超(以前は240時間)、年間720時間超(以前は800時間)の場合、事業部長が対象者面談を実施し、業務負荷の原因を踏まえ長時間労働の具体的な改善策を人事部に提出しなければならない。労働組合に対しては、事業部長が説明し了承を得る。さらに3カ月で120時間超となった場合、年1回目には人

事部からの注意喚起，2回目は各部門での対象者面談を実施し，改善報告書を人事部へ提出させる。3回目は事業部長が面談する。

- 36協定の特別条項は960時間となっているが，現時点では720時間超がほとんどいない状態。
- 2016年下半年から，長時間勤務者へのフォローが強化された。時間外労働が1カ月で100時間超の場合は翌月45時間以内とする，3カ月連続で70時間超では本人・上司に是正依頼，4カ月連続で70時間超では翌月45時間以内とする。この結果，2016年上半年期までと比べて同年下半期の長時間勤務者はかなり減少した。
- 周知活動も徹底している。執行役員会議で経営層が意識を共有し，人事担当役員によるコンプライアンス研修は日本全国の支社で実施している。さらに各部門の人事担当者に対し，年数回の定期的な意識啓発を実施している。
- 2017年11月から，毎月15日時点で時間外労働が35時間超となった者，及びその上司へ警告のメールを人事部が送る。
- 2016年下半年から，連続勤務7日以上のある者へ週ごとにメールでアラートを出す。
- 時間外労働の申告状況において，勤怠実績と入場記録に乖離のある全支店や部署に対して，人事部が監査する。

以上のことから，E社は，働き方改革のブームに乗るように，2016年下半年以降に長時間労働を改善する取り組みが進展している。ただし依然として，①の上限規制については若干の懸念がある。現時点ではほぼ全員が720時間以内になっているとはいえ，上限が960時間となっており，このままでは違法になる。客先常駐のSEという業務特性（客先の無理な要求に応える必要）があると思われるが，少数の長時間労働者への対策は今後も必要だろう。ただし，近年の傾向を見る限り，4月以前に改善すると思われる。また，管理職は非管理職よりも長時間労働であり，健康管理の面でも注意が必要だろう。③の問題はほぼないと思われる。

年休は勤続初年度から20日付与している。繰り越しを含んで全社平均年間13日取得されており，取得日数も増加傾向にある。労使の休暇協定

で，夏季連続休暇5日間+2日の合計7日間の取得が定められており，この協定遵守率は90%程度とのこと。全く取らない人がどのくらいいるかは不明だが，おそらく管理職にはそれなりに問題があると思われる。したがって，②の問題はある程度存在するだろう。

事例F

F社は，WEB広告を中心とした広告業である。1日の所定は7時間であり，36協定の特別条項は年600時間となっている。WEB通販サイトでは，リアルタイムで申し込みや販売件数などが判明するため，クライアントからすぐに要求が入り，即座に対応する必要がある。そのため，これらの業務を担うWEB通販のシステムコンサルタント業務部門は残業が他部署よりも多い。

現在は，平均的に月20時間程度の残業であるが，これには深夜業の禁止措置が影響している。関連会社で発生した業務上災害を契機に，2016年10月から22時～翌5時までの深夜勤務を禁止した。そのことで，前後1カ月で残業が（月40時間程度から20時間程度へ）半減する部署も出ており，現在まで残業が減少し続けている。この背景には，業務上災害が注目されたことから，社長を含めた全社員の危機意識の高まりがあった。そのことで，一部の残業を厭わない社員も意識を変えたと思われる。現在は22時以降に仕事のメールを出しただけでも，上司によっては厳しい注意がなされている様子。

それらのことを管理するため，建物の入退館だけでなく，部署でもICカードで始業・終業時刻を把握している（建物内に福利厚生施設などがあり，必ずしも入館して仕事をしているとは限らないため）。時間外労働が45時間，80時間を越えた場合には，その都度アラームを出し，本人にメールで注意喚起する。3カ月連続で80時間超の場合は上司を呼び出し，直接指導する。

以上のことから，F社では①についてもすでに新たな規制の範囲内であり，また③の問題もないといえよう。

他方で，休暇の取得は芳しくない。分母に繰り越し日数を入れない付与日数ベースで50%程度

であり、取り残しの年休がかなりある上、全く取らない人もそれなりにいると思われる。したがって、②については、高いハードルだろう。特別休暇として、年2日はいつでも取得できるようになっており、週末にかけて連休を取得する慣行は、かなり普及している。特に仕事の性格上、プロジェクトの切れ目に取得することが多い。また、勤続年数に応じて追加的に付与されるリフレッシュ休暇も、最長20日あるなど、部分的には特別休暇の普及も進んでいる。

事例 G

G社は、出版・教育・調査・システムなどの総合コンサルタントを担う、小企業である。所定労働時間は、1日7時間・週35時間となっており、36協定は月45時間・年670時間となっている。法定外労働時間の推移は、管理職が2014年36時間、2015年37時間、2016年33時間と緩慢だが、2017年には17時間と一気に減少している。一般職は同様に、22時間、18時間、15時間、13時間と、こちらは近年順調に減少している。この背景には、③の問題が影響している。つまり、それ以前はタイムカード方式であった勤怠管理を、ICカード及びPC入力でのダブル管理（入退館と始業・終業）に変更した。これによって、それまで残業手当の計算という意味が強かった勤務時間管理が、リアルタイムでの長時間抑制に向かった。毎月45時間、60時間、80時間の人をマークし、60時間超の人には、上司や本人に直接警告する。管理職の会議で毎月、社長が注意している。

さらに、19時以降の会議及び外回りからの帰社を禁止した。部署によっては管理職が19時以降に部下に話しかけないという行動も実践した。このような対策は、職場によって若干異なる。しかしながら、帰社禁止は持ち帰り残業の懸念があるため、3カ月ごとに全社員にアンケート調査を実施し、持ち帰り残業の有無や時間の長さ、帰りにくい雰囲気があるかなどを尋ねている。この調査も、事態を進展させている要因と思われる。

年休は、全社平均8割くらいであり、過去に比べて増加しており、これも時短対策の効果が出ているようだ。新たな法規制にならない、特に現時点

で年休取得率の低い人を対象に、年5日の計画的付与を心がけている。ただ、管理職は全般的に年休が取れない。業務上、休日にセミナーを行う部署などでは、部下とともに管理職も出勤することがあるため。繁忙期が夏季などの場合、結果的に取り残しが多い部署もある。

こうした変化を先導したのは、安全衛生委員会である。2014年、社長や管理職、産業医をメンバーに加え、機能の強化をはかり、それまでの長時間労働を全社的に問題視した。規模の小ささ（100人程度）もあるだろうが、全社的に意識し、計画し、実践することで、労働時間が短くなることを証明していると考えられる。

以上のことから、G社は①及び③の問題はほぼないと思われる。また、②についても新たな法規制を先取りした施策を実践していることから、一般職についてはほぼ問題はないと思われるが、管理職に関してはやや懸念がある。

事例 H

H社は、日本全国に30拠点を構える、医療用精密機器の販売会社である（規模1000人程度）。医療用精密機器の販売は、医療業界の古い商慣習（接待など）に囚われることが多かった。また、機器の性質上、販売の業務フローが複雑なため（法令上の規制などが多い）、紙の書類が多いこと（客先の署名が必要）や、コンプライアンスのために、書類の種類が増えているという業界の動向もある。そのため、営業職の労働時間はある程度長い。特に繁忙期には、全社員の9割を占める非管理職で月平均30時間弱の時間外労働がある。ただ、閑散期には20時間ほど。36協定は特別条項で年420時間である。なお、勤務時間はICカードで全社員を管理している。

2017年度から働き方改革に取り組んでいる。1年間で、月平均2時間の時間外労働の削減が実現した。社長自らが日本各地にある全30拠点の全社員、及びマネージャー層と行う、直接ミーティングを実施した。たんにトップのメッセージを伝えるのではなく、20～30人程度のグループに分け、個々の社員から意見を聴取するというグループ・ミーティングの方法を採った。このことで、

双方向の意見交換ができ、お互いの理解が深まった。また、親会社の社長も年に数回、このミーティングに参加し、意見交換をしている。これは、トップが自ら関わり、その意欲を示すことで、全社的に業務改革の本気度を示していると考えられる。

特筆すべきは、目標管理（MBO）に時短目標を入れたことである。マネージャー層の業務目標の一つに、部署の時間外労働の定量的な長さを入れた。評価項目全体に占めるウェイトは1割程度だが、定量的な労働時間を入れる例は珍しい。また部下については、定量的な労働時間の長さではなく、効率的な働き方の取り組みを定性的に評価している。いずれ、部下についても定量的な評価項目としたいが、現状では、売り上げ目標を下げてまで入れるのは難しいとのこと。

今回の改革で、トップから「劣後順位」とのメッセージが発信された（「優先順位」の反対）。つまり、何を捨てるかを優先的に考えるということ。特に業務フローが複雑である営業職は、顧客との接点が多いため、本来集中したい直接的な営業活動の時間が、客先の要望等で足りなくなってしまうことがある。そうした問題に対処するため、間接部門の従来業務を見直し、部分的に内勤業務をアウトソーシングしながら、営業職のサポート体制を整えてきた。例えば、従来は営業職が担っていた客先の要望をまとめて対応する部署を新たに設置し、一括して担うことで、営業職のサポートができるようになった。また、精密機器の納品には、非常に慎重な対応が求められるため、従来は営業職が納品にも直接関わっていた。しかし今般の改革では、配送業者のトラックドライバーに対する教育訓練も会社が担い、その分、営業職の負担を軽減した。さらに役員会議の資料をこれまでのパワポ主体のものから、1案件ワード2枚とし、終業時刻である17時45分以降の会議を禁止した。

以上のことから、H社では③の問題はほぼない。①の問題は、現時点で新たな規制の範囲内であり、また残業時間もそれほど多くない。特に、管理職のMBOに定量的な労働時間を入れている点は、先進的である。

年休の取得状況は、過去1年で50%から54%へと上昇している。現状、取得率は決して高くないが、1年間で上昇した原因として、年休カレンダーの活用がある。各拠点の人事部門が主体となり、全社員に対して年度初めに年5日間の年休取得の予定を立てるように促している。連続取得を呼びかけるが、最低でも3日間は連続するように依頼している。取得状況の良い社員にはアラートを出し、年休取得を呼びかけている。数年前から一部の拠点では実施していたが、全拠点に拡大したのがこの1年であったため、取得率が4ポイント上昇したものと推測できる。したがって、②の問題も新たな法規制を意識した取り組みを実施しているが、現状の取得率自体は高くないため、若干の懸念がある。

事例1

I社は、2014年から営業を開始した貨物輸送の大企業である。親会社の人事制度とは別の制度を導入しているが、現状、未整備の部分もある。

他社と同様、働き方改革を意識して、2017年4月に過去2年分の時間外労働を調査した。その結果、全社約800人の2割弱で時間外労働の不適切な申請があったため、2年前に遡及して追加支給した。この原因は、現業部門ではなく間接部門の労働時間管理が不適切であったことにある。間接部門のホワイトカラーは、時間外労働の手続きが遅れているため、サービス残業を生みやすいようだ。I社は、出退勤管理を紙の出勤簿への押印・記入で実施している。したがって、手書きで残業申請をし、承認を得て実態を記入することになっているが、正確な実態を記入しない雰囲気があった。

そこで、2017年以降、適切な残業申請をするよう、人事部が社員各自に通知した。その後、労働法規に関する管理職セミナー、労務管理に関する管理職セミナーを実施。これには、親会社からも支援を受け、専門家を紹介してもらった。管理職からの評判はおおむね良好で、労働時間に関する人事部への問い合わせや相談が増えた。I社の36協定は年360時間であり、特別条項がない。それゆえ、月当たり45時間超えの場合は注意し

ていたが、調査すると超えている者がいたため、違反部署に対して警告を発し、さらに労使協議会への参加と説明を義務化した。また1日6時間の時間外協定に違反した場合も同様に措置した結果、時間外労働が大幅に減少した。

I社の場合、①の問題はすでに特別条項がないことから、基本的にないと思われる。ただし、③の問題については、かなり大きい。現時点で出勤簿ベースの出退勤管理となっていることから、迅速に客観的なシステムを導入する必要があるだろう。

年休については、間接部門は年3回各1週間程度の休暇を、特別有給休暇と年休を合わせて取っている。また現業部門に対しては、年度初めに年間の休暇希望を聴取し、特別有給休暇8日と年休4日の合計12日を年1回または2回でまとめて休むようにしている。ほとんど社員がこの制度を利用している。それゆえ、②の問題は一部の社員を除けば、ほほないだろう。

V 企業事例のまとめ

今回の聞き取り調査でわかったのは、働き方改革ブームに乗るように、2016年頃から長時間労働を改善する企業が多かったことである。厚生労働省の調査(表1)では、1~2割くらいの事業所が36協定の特別条項で年720時間を上回っている可能性があるが、今回の事例調査(文献・聞き取りとも)では、問題があるのは1社だけであった。この1社(事例E)でも、協定上は960時間だが、実態は720時間にほぼ全員が入るということなので、改善はできるだろう。事例Gのような小企業でも、すでに720時間以下の所もあるが、おそらく中小企業では、現時点で新たな法規制の上限を超えている所が、それなりに存在するのではないだろうか。もちろん、大企業だからといって問題がないわけではない。ただ、②や③の問題に比べると、相対的には進んでいるという印象を受けた。

表4 企業事例のまとめ

	①年720時間の 上限規制	②年5日の年休 取得	③労働時間の 客観的把握
事例A	△	○	○
事例B	○	○	×
事例C	○	○	△
事例D	○	○	○
事例E	×	△	○
事例F	○	×	○
事例G	○	△	○
事例H	○	△	○
事例I	○	○	×

注：文献及び聞き取り内容から、○=ほぼ問題なし、△=若干の懸念あり、×=問題あり、とした。

年休5日取得の問題では、文献の事例(A~D)では、ほぼ問題がないと判断した。しかしながら、管理職など一般社員よりも長時間労働が疑われる層や、本社勤務ではない現業系の社員についての情報が得られなかったこともあり、そうした情報が比較的得られた聞き取り調査の企業(E~I)のほうが、筆者の評価を厳しくせざるを得なかった。新たな法規制では、管理職を含め、一人でも取得年休が5日未満となれば違法になる予定である。それゆえ、表2にあるように正社員の3~4割の人々の年休取得を5日以上にするのは、これまで年休を全く取っていない社員への働きかけを考えると、かなり高いハードルではないだろうか。今回の調査からは、2019年4月以降に状況が一気に改善するような気がしなかった。

労働時間の客観的把握については、今回の聞き取り調査では、問題があるのは1社だけであった。かなりの大企業でも未だに出勤簿を活用していることは、ある意味で驚いたが、表3から見ても、3割程度の管理職には客観的な方法が採用されていない可能性がある。健康確保のためにも、「労働時間の適用除外」や「みなし労働」の意味をはき違えてはならない。今回の調査では該当企業は少なかったが、この問題も、新法適用後にはかなり大きな問題になる可能性があるのではないだろうか。

VI 今後の課題

聞き取り調査では、①②③いずれも問題なしという企業はなかった。また文献の事例でも、詳細が不明なため、全く問題がないというわけではないだろう。新たな法規制は目前に迫っている。相対的に見れば、年720時間の特別条項よりも、年休5日取得と労働時間の客観的把握のほうが、より大きな問題になりそうな印象を持った。しかし、これら3つのすべてについて、2019年4月以降、それなりの数の企業が違法となる可能性がある。そのためには、新法適用後の事態の推移を細かく見ていく必要がある。労働基準監督署の役割もこれまで以上に大きくなるに違いない。そのためには、違反を取り締まるだけでなく、個別企業が実施している、長時間労働改善と生産性向上のための具体的な施策をすくい上げ、広く周知することも重要である。本稿でも個別企業の取り組みを紹介したが、E社における長時間労働の際の手続きの厳格化、G社における3カ月ごとのアンケート調査、H社の経営トップとのグループ・ミーティング、及び管理職のMBOにおける評価項目としての労働時間の導入などは、他の企業においても大いに参考となり、かつ有効なものであろう。おそらく中小企業は大企業よりも導入が困難であるため、助成金の活用なども含め、より一層知れ渡るような行政の努力も欠かせない。筆者も引き続き、事態の推移を注視して行く所存である。

- 1) 深堀・萩原(2014)は、慶應義塾家計パネル調査(Keio Household Panel Survey: KHPS)のマイクロデータを分析した研究である。
- 2) 年間365日のうち、完全週休2日分104日、年次有給休暇20日を完全取得し、さらに国民の祝日16日を差し引くと225日となる。1日8時間×225日=1800時間が年間の所定労働時間のベンチマークとなる(企業ごとにある特別休暇を

除く。また、法律上は週40時間でも法定休日は週1日で良く、必ずしも完全週休2日とは限らないため、あくまでも概算である)。これに時間外労働の特別条項の上限720時間を足した2520時間が、新たな規制における最長労働時間の目安となる。ただし、休日労働を入れるとさらに最長240時間追加される。

- 3) 自動車運転の業務、医師も2023年から適用される。
- 4) 三吉(2012)を参照。
- 5) 秋庭(2012)を参照。
- 6) 願興寺(2012)を参照。
- 7) 2010年7月に新日本石油とジャパンエナジーが合併し、JX日鉱日石エネルギーが発足(2016年1月にJXエネルギーに商号変更)した。2017年4月には東燃ゼネラル石油と合併し、JXTGエネルギーが発足した。
- 8) 労政時報編集部(2017)を参照。
- 9) いずれも労働時間改革で特に有名な企業というわけではなく、筆者の仕事上の付き合いから聞き取り調査の依頼をし、承諾を得た企業である。なお、企業名が特定されないことを条件に依頼しているため、匿名とし、また、一部の情報を伏せる。ご協力頂いた関係者の皆様はこの場を借りて感謝申し上げます。

【参考文献】

- 秋庭泰史(2012)「業務効率向上と時短のパラドックス——D社労使の事例」石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定』ミネルヴァ書房、45-79。
- 願興寺皓之(2012)「労働組合の存在意義——S社労使の事例」石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定——時間管理の実態分析』ミネルヴァ書房、80-131。
- 厚生労働省(2013)「平成25年度労働時間等総合実態調査」。
- 深堀遼太郎・萩原里紗(2014)「法定割増賃金率の引き上げが時間外労働時間および有給休暇の付与・取得に与える影響——2008年労働基準法改正の効果分析」三田商学研究、57(4)、49-73。
- 三吉勉(2012)「労働時間の個人別決定への挑戦——A労組の事例」石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定——時間管理の実態分析』ミネルヴァ書房、17-44。
- 労政時報編集部(2017)「企業における長時間労働対策の試み——JXTGエネルギー」労政時報、3934、20-31。
- 労働政策研究・研修機関(2011a)「仕事特性・個人特性と労働時間」労働政策研究報告書No.128。
- (2011b)「年次有給休暇の取得に関する調査」調査シリーズNo.85。

おぐら・かずや 早稲田大学商学学術院教授。最近の主な論文に「賃上げについての経営側の考えとその背景」玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』(慶應義塾大学出版会、2017年)など。労働経済・社会調査専攻。