
適正 労働時間管理

第2部 労働時間規制への対応と労働時間管理

平成26年 3月 5日

社会保険労務士法人 大野事務所

目次

第2部：労働時間規制への対応と労働時間管理

1. 労働時間の規制と監督指導・裁判例の動向

1-1. 労働時間の規制

1-2. 労働時間に関する監督指導

1-3. 労働時間をめぐる裁判例

2. 労働時間管理と時間外労働の削減

2-1. 労働時間管理とは

2-2. 労働時間規定等の適用除外者

2-3. 時間外・休日労働のポイント

2-4. 時間外労働削減の考え方

結びに代えて

1. 労働時間の規制と監督指導・裁判例の動向

1-1. 労働時間の規制①

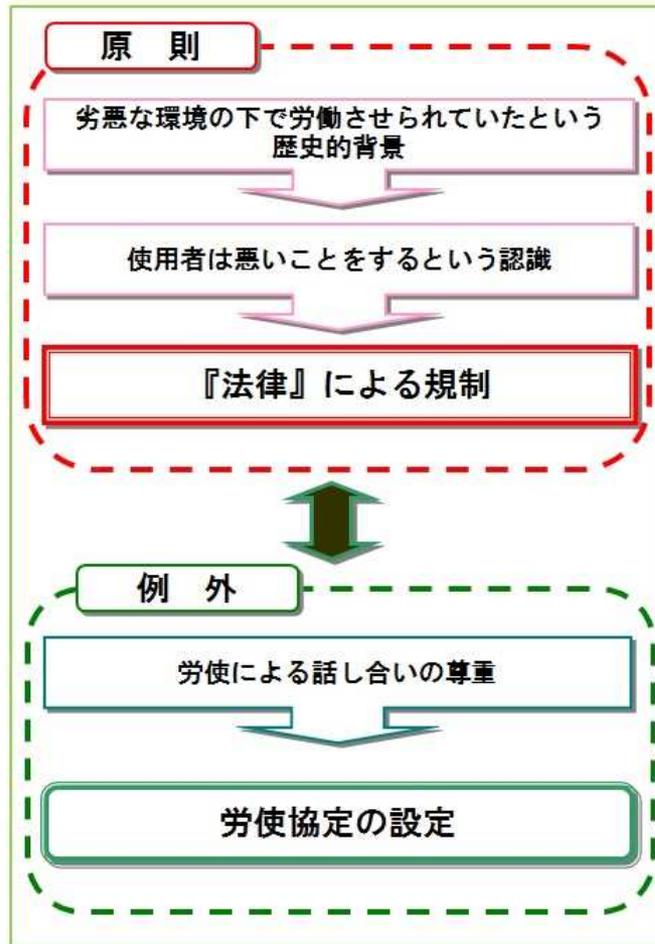
【労基法における労働時間規制の位置づけ】

第1章（第1条～第12条）	総則
第2章（第13条～第23条）	労働契約
第3章（第24条～第28条）	賃金
第4章（第32条～第41条）	労働時間、休憩、休日及び年次有給休暇
第5章（第42条）	安全及び衛生
第6章（第56条～第64条）	年少者
第6章の2（第64条の2～第68条）	妊産婦等
第7章（第69条～第74条）	技能者の養成
第8章（第75条～第88条）	災害補償
第9章（第89条～第93条）	就業規則
第10章（第94条～第96条の3）	寄宿舎
第11章（第97条～第105条）	監督機関
第12章（第105条の2～第116条）	雑則
第13章（第117条～第121条）	罰則
施行規則	

第32条	労働時間
第32条の2	1カ月単位の変形労働時間制
第32条の3	フレックスタイム制
第32条の4	1年単位の変形労働時間制
第32条の4の2	賃金清算
第32条の5	1週間単位の変形労働時間制
第33条	災害等による臨時の必要がある場合の時間外労働等
第34条	休憩
第35条	休日
第36条	時間外及び休日の労働
第37条	時間外、休日及び深夜の割増賃金
第38条	時間計算
第38条の2	事業場外みなし労働
第38条の3	専門業務型裁量労働
第38条の4	企画業務型裁量労働
第39条	年次有給休暇
第40条	労働時間及び休憩の特例
第41条	労働時間等に関する規定の適用除外

1-1. 労働時間の規制②

【労働時間規制のスキーム】



現代でいう、いわゆる「ブラック企業」

企業「性悪説」的立場

労働基本権（憲法§27②）の具現化

労使対等の立場による労働条件の決定（労基法§2）

免罰効果の付与、あるいは制度要件として規定

1-2. 労働時間に関する監督指導①

【実際の監督事例－1】

10分未満の残業時間を切り捨てたため残業代の未払いが生じたとして、柏労働基準監督署（千葉県柏市）が大手学習塾「****」を運営する**（東京）に対し、過去2年分の残業時間を1分単位で再計算し、未払い分を講師2人に支払うよう是正勧告していたことが25日までに分かった。2人が加入する全国一般東京東部労働組合が明らかにした。

労働基準法は、賃金は働いた分を全額支払うと定めており、残業代は1分単位で発生する。**は10分単位で残業時間を管理し、端数を切り捨てていたという。2人は7月、柏労基署に是正指導を求め申告していた。

出展：日本経済新聞（web刊）

【実際の監督事例－2】

××雲南（島根県雲南市木次町、〇〇組合長）が、職員479人にサービス残業などをさせ、過去2年分の賃金計4億5800万円が未払いになっているとして、松江労働基準監督署から是正勧告を受けていたことが分かった。勧告を受け、同××は残業代などの支払いを進めている。

同××によると、昨年9月、同署が立ち入り調査。職員が申請した残業時間の記録と、ICカードの出退勤時刻、パソコンの使用時間などが異なっていたことが発覚。同××が過去2年間について全28事業所を調べたところ、退職者51人を含む職員479人の計26万7657時間分の賃金が支払われていないことが分かった。同署は始業前の朝礼や体操、清掃についても勤務時間と見なし、同月に是正勧告した。

同××は現役の職員428人に未払いの残業代など計4億3730万円を支払っており、退職者には31日に支払う。追給分に応じた社会保険料6840万円も納める。

・・・（中略）・・・

＜始業前朝礼・体操強制すれば勤務＞

始業前に朝礼や体操などを取り入れている企業は少なくない。

勤務時間との線引きについて松江労働基準監督署の渡辺淳一第一方面主任監督官は「強制されているかどうかのポイント。例えば、朝礼に出ないと仕事ができない、ペナルティーがあるなどの場合は勤務時間と見なすことができる。今回のケースは氷山の一角で、使用者からの相談も多い。迷ったら相談してほしい」と話している。

出展：読売新聞（YOMIURI ONLINE）

1-2. 労働時間に関する監督指導②

【定期監督等の対象となったら】

① 監督に対する準備

- 用意しておくべき書類の準備
⇒ 「ないものはない」で仕方がない

② 実際の対応

- 是正、指導については真摯に受け止める

《監督時の準備資料》

- 会社概要、パンフレット
- 組織図（社員数、雇用形態等のわかるもの）
- 法定三帳簿（労働者名簿・賃金台帳・出勤簿）
- 労働条件通知書、雇用契約書
- 就業規則
- 各種労使協定
- 定期健康診断個人票
- 衛生委員会議事録

など

《労働時間適正化キャンペーンにおける主な調査事項》

- i 労働時間管理の方法
- ii 労働時間適正把握基準に関する状況
- iii 三六協定に関する状況
- iv いわゆるサービス残業に係る労働基準法37条違反
- v 時間外労働の実績
- vi 過重労働による健康障害防止のための総合対策の具体的な実施にあたって留意すべき事項

③ 対応後

- 是正、指導内容を有効に活用する
⇒ **全社的な課題として、改善していく**

1-3. 労働時間をめぐる裁判例①

【労働時間に関する裁判例の概要】

① 裁判例から読み取るべきもの

- 『紛争解決規範性』
⇒ どのような判断基準に基づき実際の紛争が解決されているのか
- 『行為規範性』
⇒ 社会生活においてどのように行動すべきか

② 労働時間に関する裁判例から読み取れるもの

- 法令上明らかでない「労働時間の定義」等の文言解釈を補う役割
- 実際は、未払い賃金（時間外手当等）の請求

③ 裁判例は一事案に対する解決にすぎない

- その多くは、一般的な法規範性を有するものではない
- 必ずしも自社のケースに当てはまるものとは限らない

1-3. 労働時間をめぐる裁判例②

【各裁判例について】

① 労働時間の概念に関する裁判例

- ・ 労働者が拘束されている時間から労働時間該当性を個別に判断している。
- ・ 指揮命令関係の存否を判断するに際し、「業務上の必要性かつ関連性」、「場所的拘束」、「義務付け」を基準としている。

② 労働時間の適正把握に関する裁判例

- ・ 根拠は、全額払いの原則（?）、賃金台帳（?）、信義則（?）
- ・ 労働者に不利益を被らせないよう、使用者に適正把握「義務」を課している。

③ 黙示の残業命令に関する裁判例

- ・ 使用者側の不作為が問題とされている。
- ・ 「業務量の多さから時間外労働が常態化している」、「使用者側の認識」、「放置し積極的な中止策等を講じていない」といった基準で判断している。

④ 事業場外みなし労働制に関する裁判例

- ・ 当該制度の適用自体、肩身の狭い社会環境である。
- ・ みなし労働時間の「長さ」が適正かどうかに関して判断されたものはないと思われる。

1-3. 労働時間をめぐる裁判例③

【労働時間の概念に関する裁判例】

— 大林ファシリティーズ(オークビルサービス)事件：最2小判,H19.10.19 労判946-31 —

《事実の概要》

夫婦住み込みのマンション管理員らが、時間外労働及び休日労働に対する就業規則所定の割増手当が一部しか支払われていないと主張し、雇用会社の権利義務を承継したX社に割増手当の残額等の支払を求めた上告審。第一審は、不活動時間を含め労働基準法の労働時間であるとして、時効消滅による分等を除いて一部認容（付加金は否定）、第二審は、第一審の判断を維持しつつ、日曜、祝日及び単発的になされた分については、1名分についてのみ請求を認めた。

これに対し最高裁第二小法廷は、〔1〕平日の時間外労働に関する部分は、不活動時間も含めて夫婦が会社の指揮命令下に置かれていたものであり是認できるが、通院及び犬の運動に要した時間を控除して時間外労働の時間を算定する必要があり、〔2〕土曜日は1名の業務従事に限定すべきであり、〔3〕日曜日は個々の作業に対応した時間に限定すべきであるとして、原判決中X敗訴部分をすべて破棄、差し戻した。

《判旨抜粋》

労働基準法32条の労働時間（以下「労基法上の労働時間」という。）とは、労働者が使用者の指揮命令下に置かれている時間をいい、実作業に従事していない時間（以下「不活動時間」という。）が労基法上の労働時間に該当するか否かは、労働者が不活動時間において**使用者の指揮命令下に置かれていたものと評価することができるか否かにより客観的に定まる**ものというべきである。そして、不活動時間において、労働者が実作業に従事していないというだけでは、使用者の指揮命令下から離脱しているということとはできず、当該時間に労働者が労働から離れることを保障されていて初めて、労働者が使用者の指揮命令下に置かれていないものと評価することができる。したがって、不活動時間であっても**労働からの解放が保障されていない場合には労基法上の労働時間に当たる**というべきである。

そして、当該時間において**労働契約上の役務の提供が義務付けられていると評価される場合には、労働からの解放が保障されているとはいえず、労働者は使用者の指揮命令下に置かれている**というのが相当である。

1-3. 労働時間をめぐる裁判例④

【労働時間の適正把握に関する裁判例】

— ゴムノイナキ事件：大阪高判,H17.12.1 労判933-69 —

《事実の概要》

Y社従業員Xが、午後10時ないし翌朝午前4時頃までの平日の所定労働時間外勤務や休日勤務に対する賃金が未払いであるとして、超過勤務手当及びこれと同額の付加金の支払いを求めた事案の控訴審。これについて、Xが午後5時30分以降も相当長時間営業所に残ることが恒常化していたとはいえるが、X主張の業務終了時刻は客観的に裏付けられず、帰宅時間を記した妻の記録によっても退社時刻は確定できず、他方、Yがタイムカードによる出退勤管理をしていなかったことでXを不利益に扱うべきではなく、総合的に判断してある程度概括的に時間外労働時間を推認するとして、平日は午後9時までの超過勤務を認定した。付加金については、Yが出退勤管理を怠り、相当数の超過勤務手当が未払いのまま放置されて労基署の是正勧告を受けたことなどを考慮すると支払いを命ずるのが相当とした。

《判旨抜粋》

午後7時30分以降の業務は毎日発生するものではないこと、繁忙期以外の時期には、やろうと思えば午後10時には退社できたことを自認していること、Xの平成3年11月ころから平成4年8月ころまでの時間外労働時間は、概ね1か月40時間ないし50時間程度であり、これにはXも特に大きな不満を述べていないこと、A所長作成の文書では、Xは、午後9時～12時ころに帰社していた旨の記載があることが認められ、控訴人は、平成13年5月以降平成14年6月までの間、平均して午後9時までは就労しており、同就労については、超過勤務手当の対象となると認めるのが相当である。

しかし、休日に勤務していたとの点については、Xの原審提出の陳述書には記載がないし、原審本人尋問においても勤務したとは積極的に供述していない。Xは、当審本人尋問において、休日にも出勤して納期遅れの製品の処理等をしてきた旨供述しているが、原審本人尋問において積極的に供述しなかったことからすると、信用性に疑問が残るし、仮に休日にも出勤していたとしても、平成14年5月以降は全く休日に出勤していないこと、Xの時間外労働自体、明示の職務命令に基づくものではなく、Xの作業のやり方等によって大きく左右されることなどに照らすと、休日に超過勤務手当の対象となる労基法上の労働がされたとまでは認め難い。

1-3. 労働時間をめぐる裁判例⑤

【黙示の残業命令に関する裁判例】

— 京都銀行事件：大阪高判,H13.6.28 労判811-5 —

《事実の概要》

銀行Yの元従業員Xが、Yの就業規則では、始業時刻が午前8時35分、終業時刻は週初、週末及び月末の各営業日が午後5時35分、それ以外の日が午後5時であり、休憩時間は午前11時から午後2時までの間において1時間業務に障のないように交替して取るものとされていた（外出先の届出承認が必要）が、実際には、男子行員にほとんどが8時過ぎまでに出席し開店準備するなどしており、週二回は開店準備終了後午後8時30分から約10分間朝礼が実施されており、また男子行員については始業時刻前に事実上参加を義務付けられている融得会議が開催されることもあり、さらに終業後も午後7時以降も多数の行員が業務に従事していることが特殊な状況ではなかったことから、〔1〕始業時刻前の準備作業、〔2〕朝礼、〔3〕融得会議、〔4〕昼の休憩時間、〔5〕終業後の残業等につき時間外勤務手当の未払分とこれと同額の付加金の支払を請求したケースの控訴審で、〔4〕を除き労働時間性が肯定されて（〔1〕〔2〕〔5〕につき、8時15分から始業時刻までの間の勤務及び終業時刻後午後7時までの間の勤務についてはYの黙示の指示による労働時間と評価できるとし、さらに〔3〕についても8時15分前に開催された場合の開始時間以降の勤務が労働時間にあるとされた）Xの控訴が一部認容された。

《判旨抜粋》

男子行員のほとんどが8時過ぎころまでに出勤していたこと、銀行の業務としては金庫を開きキャビネットを運び出し、それを各部署が受け取り、業務の準備がなされるところ、金庫の開扉は、B支店長時代には8時15分以前になされ、C支店長時代になってもその時刻ころにはなされていたと推認されること、このような運用は、被控訴人の支店において特殊なものではなかったこと、また、A支店において開かれていた融得会議については、前記認定のとおり男子行員については事実上出席が義務付けられている性質の会議と理解できることなどを総合すると、被控訴人A支店においては、午前8時15分から始業時刻までの間の勤務については、被控訴人の黙示の指示による労働時間と評価でき、原則として時間外勤務に該当すると認めるのが相当である。また、会議が開催された日については、それが8時15分以前に開催された場合には、その開始時間以降の勤務はこれを時間外勤務と認めるのが相当である。

1-3. 労働時間をめぐる裁判例⑥

【事業場外みなし労働時間制に関する裁判例】

— 阪急トラベルサポート（第2）事件：東京高判,H24.3.7 労判1048-6 —

《事実の概要》

Y社は、主催旅行会社A社から添乗員の派遣依頼を受けて、登録型派遣添乗員に労働契約の申込みを行い、同契約を締結し、労働者を派遣するなどの業務を行う会社であり、登録型派遣添乗員として、Xを雇用した。

Y社の就業条件明示書には、労働時間を原則として午前8時から午後8時までとあり、賃金は日当として1万6000円と定められていた。また、従業員代表との間で事業場外みなし労働時間制に関する協定書が作成されており、そこでは、派遣添乗員が事業場外において労働時間の算定が困難な添乗業務に従事した日については、休憩時間を除き、1日11時間労働したものとみなす旨の記載があった。

第一審では、本件添乗業務には、事業場外のみなし労働時間制の適用があるとし、未払時間外割増賃金の支払請求を一部認容したが、東京高裁は、本件添乗業務について「労働時間の算定し難いとき」に当たらないとした。

《判旨抜粋》

「労働時間を算定し難いとき」とは、当該業務の就労実態等の具体的事情を踏まえて、社会通念に従って判断すると、使用者の具体的な指揮監督が及ばないと評価され、客観的にみて労働時間を把握することが困難である例外的な場合をいうと解するのが相当である。

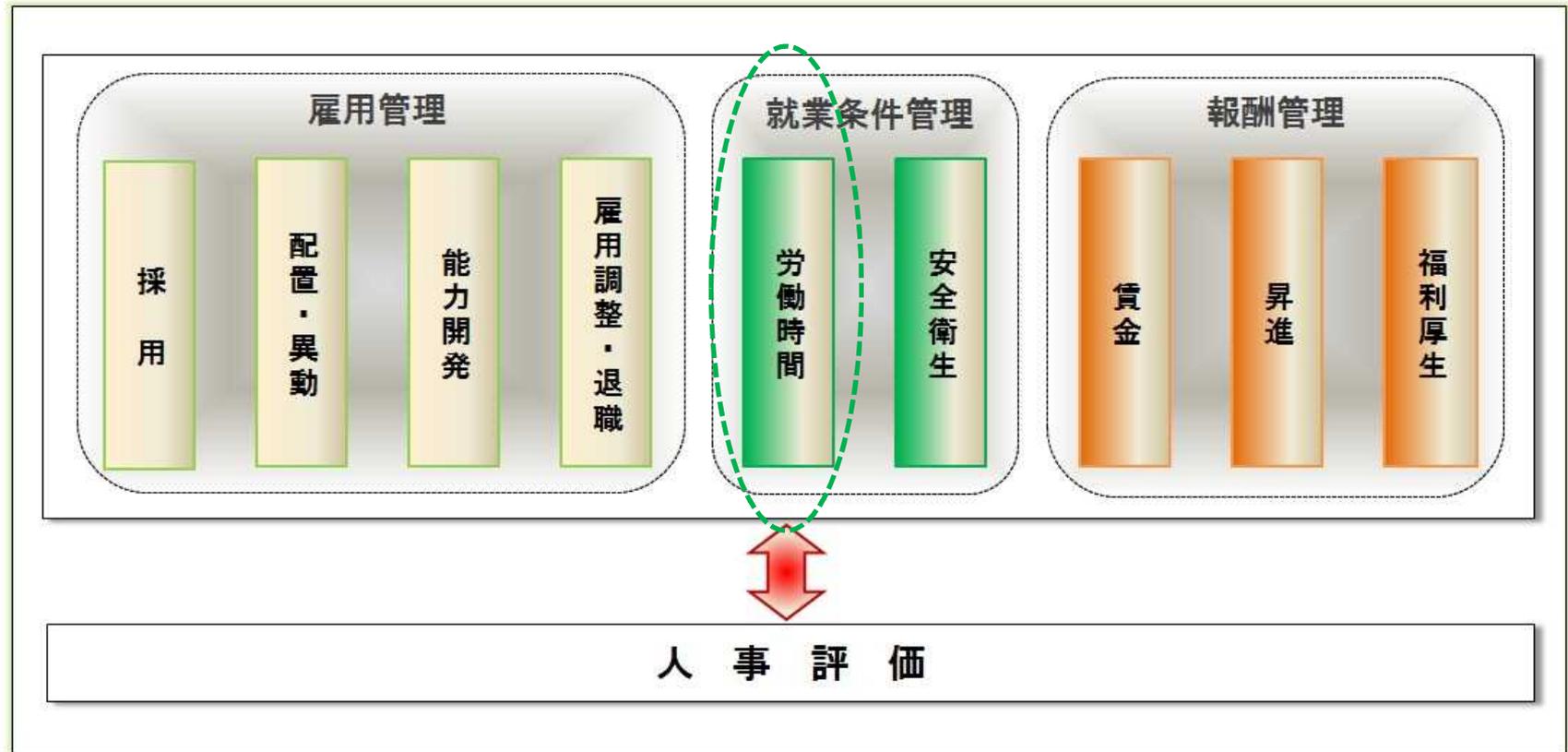
当該業務の就労実態等の具体的事情を踏まえ、社会通念に従って判断すれば、使用者の具体的な指揮監督が及びものと評価され、客観的にみて労働時間を把握・算定することが可能であると認められる場合には、事業場外労働時間のみなし制の適用はないというべきである。

本件添乗業務においては、指示書等により旅行主催会社であるA社から添乗員であるXに対し旅程管理に関する具体的な業務指示がなされ、Xは、これに基づいて業務を遂行する義務を負い、携帯電話を所持して常時電源を入れておくよう求められて、旅程管理上重要な問題が発生したときには、A社に報告し、個別の指示を受ける仕組みが整えられており、実際に遂行した業務内容について、添乗日報に、出発地、運送機関の発着地、観光地や観光施設、到着地についての出発時刻、到着時刻等を正確かつ詳細に記載して提出し報告することが義務付けられているものと認められ、Xの本件添乗業務にはA社の具体的な指揮監督が及んでいると認めるのが相当である。

2. 労働時間管理と時間外労働の削減

2-1. 労働時間管理とは①

【人事管理における労働時間管理の位置づけ】



(出展：『人事管理入門』：今野浩一郎著、一部抜粋)

2-1. 労働時間管理とは②

【労働時間管理の4つの側面】

① 法令遵守

- ・ 一連の労働時間規制への対応
- ・ 労働者の健康管理・衛生管理への配慮

② 契約の履行

- ・ 債務の本旨たる賃金支払義務の算定根拠
- ・ 労働契約に付随する義務の履行

③ 生産性の向上

- ・ アワーレート（時間あたりの生産性）
- ・ リードタイム（工程着手から完成までの一連の所要時間）

④ 人材の活用

- ・ 時間に制約のある社員を前提とした職場マネジメント
- ・ 意見の多様性に配慮した上での仕事への意欲の維持・向上

2-1. 労働時間管理とは③

【労働時間適正把握基準（4.6.通達）の概要】

① 始業終業時刻の確認及び記録

- ・ 使用者による現認し、記録する
- ・ タイムカード、ICカード等の客観的な記録を基礎として確認し、記録する

② 自己申告制による場合の措置

- ・ 十分な説明
- ・ 実態調査の実施
- ・ 適正申告を阻害する目的を持った措置を講じない

③ 労働時間を管理する者の職務

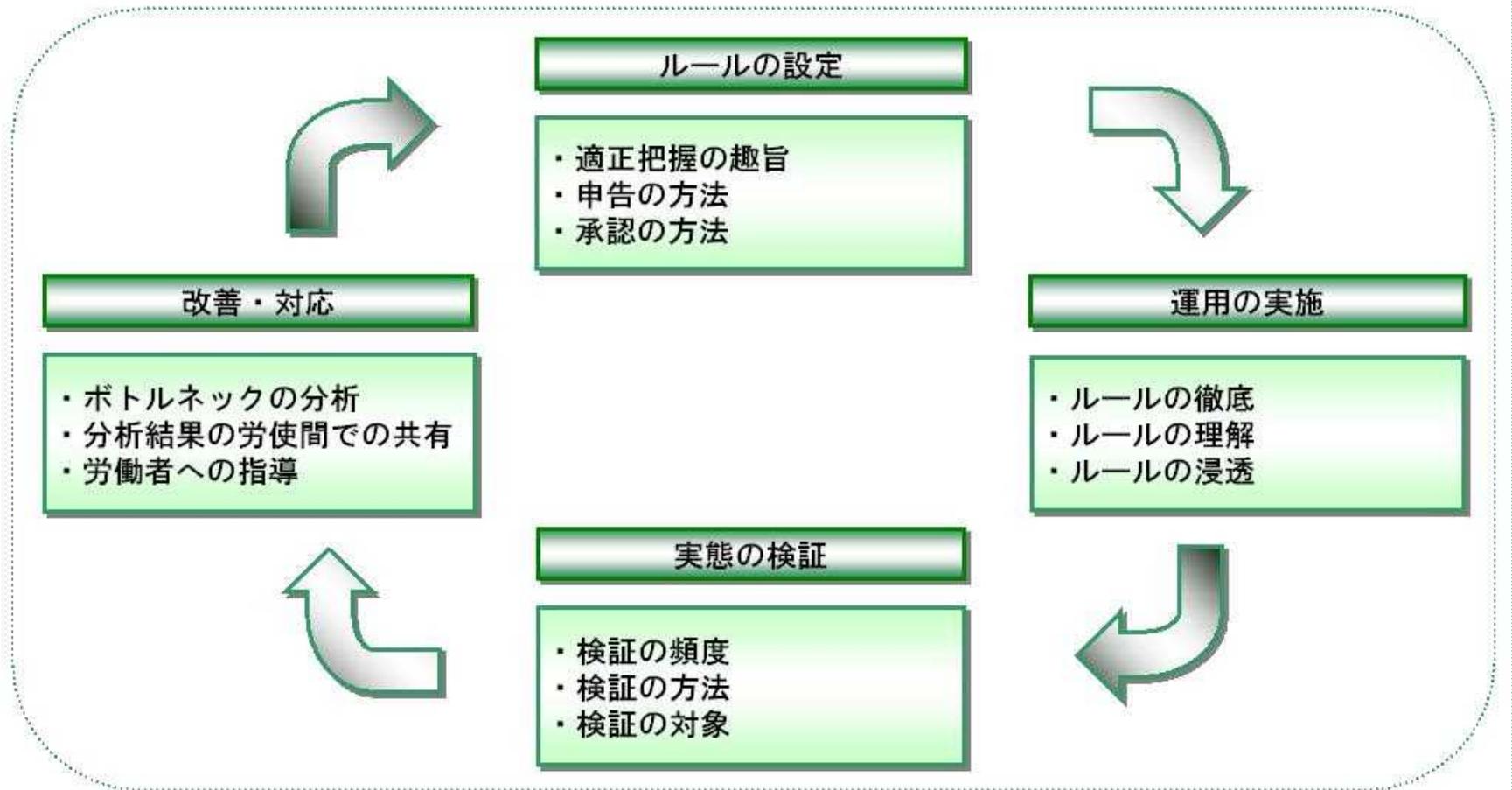
- ・ 労働時間管理上の問題点の把握及びその解消を図る

④ 労働時間短縮推進委員会等の活用

- ・ 労使協議組織の活用
- ・ 特に「自己申告により管理している」、「複数の労働時間を採用している」場合

2-1. 労働時間管理とは④

【労働時間適正把握マネジメントの例】



2-2. 労働時間規定等の適用除外者①

【適用除外者の概要】

適用除外者の種類	適用除外の理由	根拠条文	労働基準 監督署の許可
農業・畜産業・養蚕業・ 水産事業従事者	<ul style="list-style-type: none"> 天候等の自然条件に左右され、労働時間規制になじまない 悪天候の日、農閑期等適宜に休養でき、労働者保護に欠ける ところがない 	41条1号	不要
管理監督者	後述	41条2号	不要
機密事務取扱者	<ul style="list-style-type: none"> 経営者等と一体不可分となって活動する 労働時間等に関して厳格な規制がなじまない 	41条2号	不要
監視労働従事者	<ul style="list-style-type: none"> 一定部署にあつて監視することを本来業務とし、常態として 身体疲労または精神的緊張が少ない 労働密度が薄い 	41条3号・労基則34条	必要
断続的労働従事者	<ul style="list-style-type: none"> 作業自体が本来間欠的に行われるもので、作業時間が長く 継続することなく中断する 手待ち時間が多く労働密度が薄い 	41条3号・労基則34条	必要
宿日直勤務者	<ul style="list-style-type: none"> 緊急電話の受理、外来者の対応、盗難の予防などの業務に 従事するもので、通常の労働の継続ではない ほとんど労働する必要がない 	41条3号・労基則23条	必要

⇒ 労働者保護に欠けるところがないことが前提

2-2. 労働時間規定等の適用除外者②

【労基法上の管理監督者】

《チェック項目：1》

企業組織上の「管理職」と、労基法上の「管理監督者」を区分して取扱っている。

《チェック項目：2》

企業運営に大きな影響を及ぼす職務の責任者として、社員の採用、賃金制度その他労働条件の決定、人事考課などの重要事項にかかわる決定権限を有し、労務管理について経営者と一体的な立場にある。

《チェック項目：3》

勤務態様は自己裁量的であり、始・終業時刻について一般労働者のような厳格な管理はされておらず、遅刻、早退等の不就業に対する賃金控除や懲戒は行っていない。

《チェック項目：4》

賃金などの処遇については、一般職の最高位者と比較した場合でも相当程度の開きがあり、繁忙期等に逆転したとしても、賞与を含めた年収においては原則として逆転することはない。

2-2. 労働時間規定等の適用除外者③

【管理監督者に関する裁判例】

一 エス・イー・ディー情報システムズ事件：東京地判,H23.3.9 労判1030-27 一

《事実の概要》

コンピューターのソフトウェア、情報提供サービス等を業とする会社Yの従業員であったXの管理監督者該当性について、Xは、品質管理・進捗管理という重要な役割を期待されており、また、他の従業員に比して厚遇を受けていたということはあるが、これらの事情を総合考慮してもなおXが管理監督者に該当するということとはできないとしたうえで、未払分の日時・時間を確定し、未払給与等の支払を命じた。

《判旨抜粋》

ア Xの職務内容、権限・責任等

Xは、本件A社業務のいわば危機的状況を打開するためにYに入社したのであり、本件A社業務の立上げ等に関与していたわけではない。さらに、本件A社業務ではなく、Yの会社組織という観点から検討するに、Xの被告内部における権限ないし責任の有無・具体的内容は明らかではないといわざるを得ない。

この点、A社の関係者が作成した文書には、「業務系リーダー」（プロジェクトマネージャ）として、X及びBが記載されており、また、A社の関係者が作成したメールの文面にかんがみると、Xは、本件A社業務において、単なる一部分を担当するというよりは、品質管理及び進捗管理（業務遅滞の軽減ないし解消）という観点から、調整ないし統括としての役割をA社から期待されていたものと解される。しかしながら、XがYに入社した前記経緯にかんがみれば、これらの事情は、（Yにおけるプロジェクトの一つである）本件A社業務におけるXの役割に関するものにすぎず、Xの管理監督者性を直ちに基礎付けるものであるとはいえない。

イ Xの労務管理への関与の実態等

Xは、従業員の労務管理の一部分（本件月間実績報告書の点検及び確認）を担当してはいるものの、従業員の出勤の管理自体は、従業員自身の申告（メール送信）によって行われている。そして、Yの従業員の自己申告を取りまとめたもの（本件月間実績報告書）を形式的に点検・確認していたのが実情であったと解される。

これら検討にかんがみると、Xが従業員の労務管理の一部分を担当していたことが、管理監督者性を基礎付ける重要な事情であるとまではいい難い。

2-2. 労働時間規定等の適用除外者④

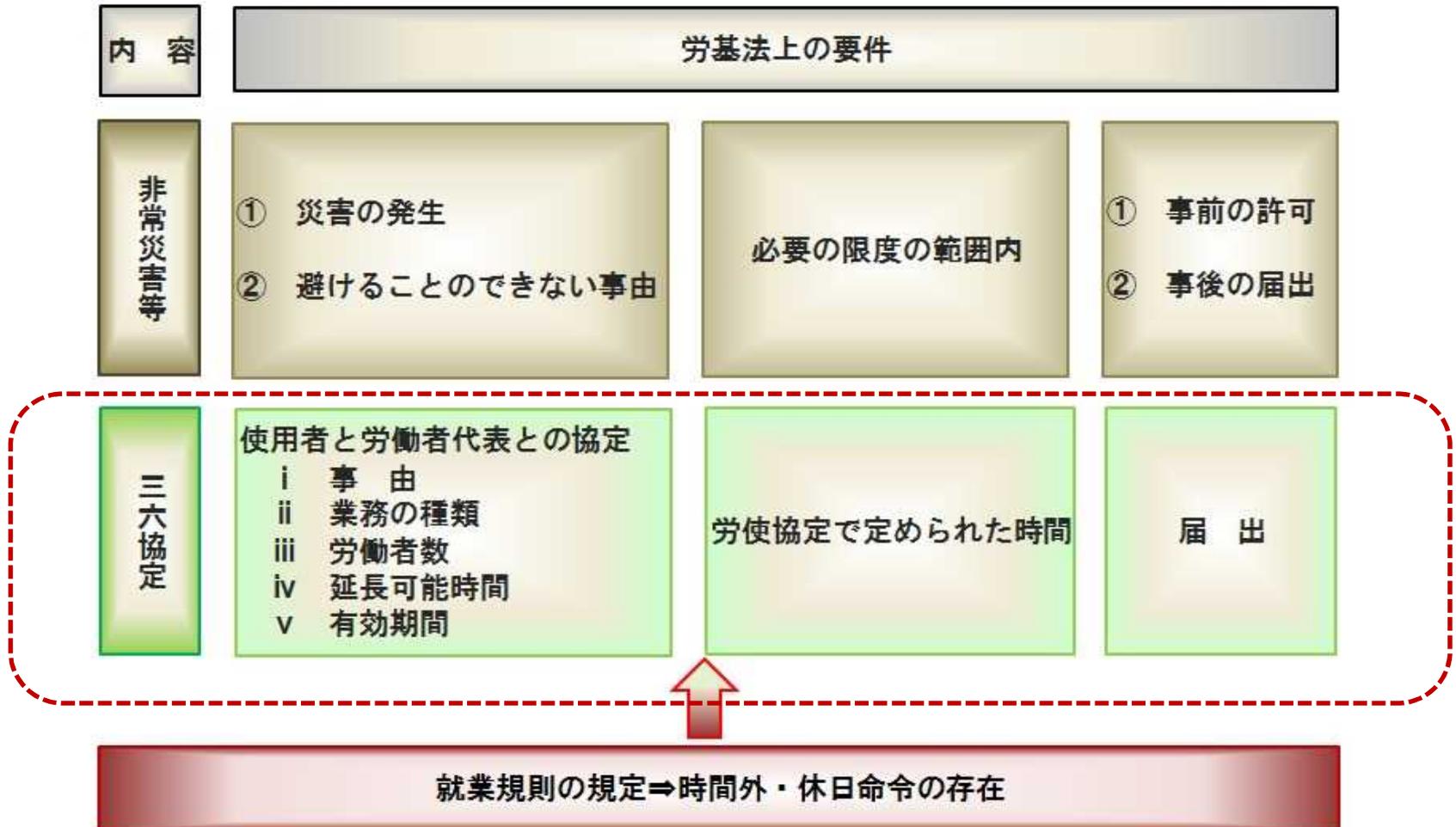
【管理監督者の「労働者」性】

○ 管理監督者にも適用される主な規定

制 度	根拠条文	備 考
深夜勤務	労基法37条4項	深夜規定については適用除外とならないため
年次有給休暇	労基法39条	休暇に関する規定であり、適用除外規定に含まれないため
産前産後休業	労基法65条	休暇に関する規定であり、適用除外規定に含まれないため
医師等による面接指導	安衛法66条の8	安衛法については適用除外の対象とならないため
育児・介護休業	育介法5条、11条	休暇に関する規定であり、適用除外規定に含まれないため
深夜業の制限	育介法19条	深夜規定については適用除外とならないため
子の看護休暇・介護休暇	育介法16条の2、16条の5	休暇に関する規定であり、適用除外規定に含まれないため
母性保護に関する健康措置	均等法12条・13条	休暇に関する規定であり、適用除外規定に含まれないため

2-3. 時間外労働・休日労働のポイント①

【時間外労働・休日労働の根拠】



2-3. 時間外労働・休日労働のポイント②

【三六協定締結・届出のポイント】

① 協定書と協定届

《平11.3.31 基発第169号など》

施行規則第17条第1項の規定により、法第36条第1項の届出は様式第9号によって行えば足り、必ずしも三六協定の協定書そのものを提出する必要はないが、当該協定書は当該事業場に保存しておく必要があること。また、三六協定を書面で結ばずに様式第9号のみを届け出たとしても、時間外労働等を行わせることができないことはいうまでもないこと。

なお、様式第9号に労働者代表の押印等を加えることにより、これを三六協定の協定書とすることは差し支えなく、これを届け出ることもし差し支えないが、この場合には、当該協定書の写しを当該事業場に保存しておく必要があること。

② 労働者代表の選任（過半数労組なき場合）

- ・ いわゆる管理監督者でないこと
- ・ 民主的な方法により選出されたものであること

③ 必要事項の記載

④ 期限前の届出

⑤ 周知

- ・ 事業場に備え付けるなどして、その内容を労働者に周知しなければならない（§106）

2-3. 時間外労働・休日労働のポイント③

【特別条項の設定】

協定すべき事項	ポイント
限度時間を超えて時間外労働をさせる必要のある特別の事情	一時的または突発的なものであって、全体として1年の半分を超えないことが見込まれるものであり、単に「業務の都合上必要なとき」または「業務上やむを得ないとき」といった定めは認められない（例：「予算、決算業務」、「ボーナス商戦に伴う業務の繁忙」、「納期のひっ迫」、「大規模なクレームへの対応」、「機械のトラブルへの対応」）。
限度時間を超えることのできる回数	特定の労働者についての適用が、1年のうち半分を超えないものとしなければならない。1ヶ月ごとの延長時間を定めているのであれば年6回まで、2ヶ月ごとの延長時間を定めているのであれば年3回まで。
限度時間を超えて時間外労働をさせる場合の手続き	締結当事者間の手続きとして労使当事者が合意した協議や通告などの方法を定める。また、手続きの時期、内容、相手方等を書面等で明らかにしておく。これらは延長時間を定める一定の期間ごとに特別の事情が生じたときに必ず行わなければならない、これを経ることなく原則となる延長時間を超えて労働時間を延長した場合は、法違反となる。
一定期間について限度時間を超える一定の時間	法的な上限がないため、労使間の合意に基づいて任意の時間を定めることが可能だが、健康配慮の観点からも極端に長い時間を定めることは望ましくない。なお、2010年4月に改正施行された限度基準では、「限度時間を超える一定の時間まで労働時間を延長することができる旨を定めるに当たっては、当該延長することができる労働時間をできる限り短くするように努めなければならない。」とされている。
限度時間を超える時間外労働に係る割増賃金の率	まずは就業規則に定め、その上で、同内容を協定においても記載する。なお、2010年4月に改正施行された限度基準では、限度時間を超える時間の労働に係る割増賃金の率を定めるに当たっては、当該割増賃金の率を2割5分超とするよう努めなければならない旨が定められている。

2-3. 時間外労働・休日労働のポイント④

【長時間労働の弊害】

① 健康障害

- ・ 労災補償：脳血管疾患・心疾患、精神疾患
- ・ 民事賠償：安全配慮義務（民法§415）、不法行為責任（民法§709・715）

② 生産性の低下

- ・ 疲労の蓄積
- ・ 欠勤による労働力の喪失
- ・ モチベーションの低下

③ 費用の増大

- ・ 人件費
- ・ その他経費

④ レピュテーション・リスク

2-4. 時間外労働削減の考え方①

【長時間労働の主な原因】

仕事自体の問題	労働者の問題	管理等の問題	カルチャーの問題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務量・仕事量が単純に多い ・ 取引先からの緊急の要望に対応しなければならない ・ 一定の時季に業務が集中する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務効率が悪い ・ 時間内で終わらせる、という意識が欠如している ・ 時間外手当を「あて」にしている ・ 必要以上に仕事にのめりこむ ・ 上昇志向が強い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の長時間労働に対する関心がない ・ 優秀な部下に仕事を集中させてしまう ・ 部下に対する指示が明確でない ・ 管理する者自体の労働時間が長時間である 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 早く帰りづらい雰囲気がある ・ 長時間労働が評価される ・ 会議が長い ・ 社内資料の作成が膨大化している

など

※ 上記は「仕組み」以前の問題

2-4. 時間外労働削減の考え方②

【時間外労働の削減自体を目的としない】

○ 時間が制約されていることを前提とした上で、高い業績を上げることが目的

⇒ “結果として時間外労働が削減できた” となるのがベスト

○ 時間外労働削減『のみ』を目的とした場合の弊害

- ・ 必要なときでも時間外労働がしづらい雰囲気となる
- ・ 仕事に費やす時間が少なくなり、生産性が低下する
- ・ 品質の低下を免れるため、サービス残業が増加する
- ・ 自分のノルマに追われ、コミュニケーションの阻害要因となる
- ・ 管理職への負担が増加する

○ 削減ではなく適正化という考えを持つ

- ・ 事業とのバランスを考慮する
- ・ 適正化に対する意識を新しくする
- ・ 労働時間の有効な使い方を実現する
- ・ 自社に最適な労働時間制度を設計する

2-4. 時間外労働削減の考え方③

【意識を変える：カルチャーの形成】

① 経営層の意識

- ・ 長時間労働の弊害を認識する
- ・ 結果として時間外労働が削減できた場合の組織上のメリットを認識する
- ・ 意見の多様性を認識する

② 一般社員の意識

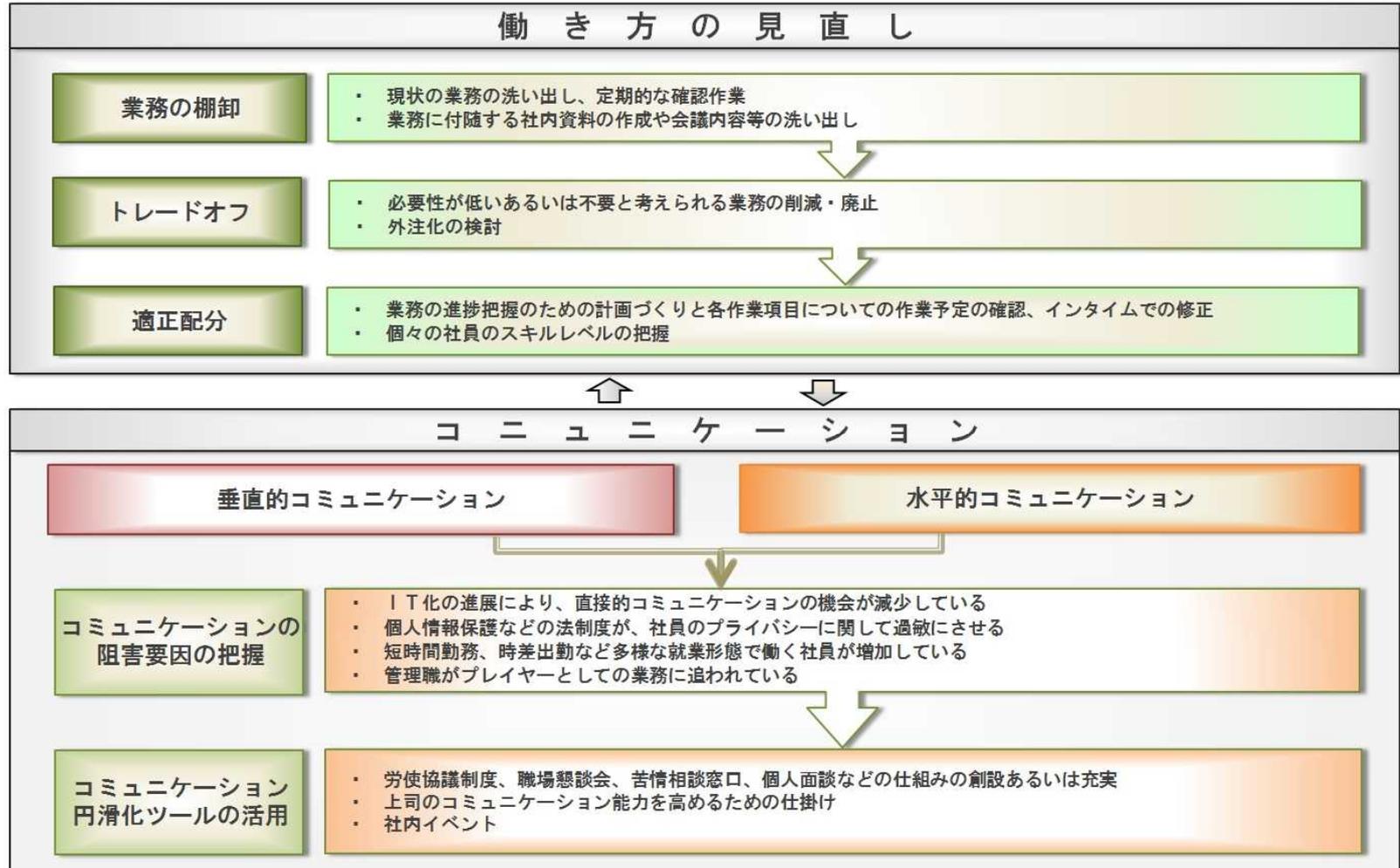
- ・ (労働)時間は、有限な資源であることを認識する
- ・ 結果として時間外労働が削減できた場合の自己のメリットを認識する
- ・ 会社のビジョンを再認識する

③ 管理職層の意識

- ・ 上記①・②を認識する
- ・ 管理職層(自ら)が、マネジメントの中心であることを認識する
- ・ 管理職の本来の仕事を再認識する

2-4. 時間外労働削減の考え方④

【働き方を変える：2つの視点】



2-4. 時間外労働削減の考え方⑤

【管理職がカギ】

① 管理職の仕事の特徴

- 『他者依存性』
⇒ 部下に仕事を遂行してもらうことで成果を上げる

② 管理職の役割

目標の提示

- 何をどのような水準でいつまでに達成するのか
- 優先順位の設定

能力開発支援

- 能力伸長の機会を奪わない
- 業務の円滑な遂行とのバランス

意欲の向上

- 自主的に仕事に取り組ませる
- 部下自身による自己管理の状態を作り出す

2-4. 時間外労働削減の考え方⑥

【労働時間削減マネジメントの例】



結びに代えて

- 労働時間規制は、労働者保護を目的とした労基法の主要部分である。
- 労働時間とは、労働者が使用者の指揮命令下に置かれている時間であり、それは客観的に定まるものである。
- さまざまな労働時間制度（時間外・休日労働、適用除外者を含む）については、その要件・効果を十分理解しておく必要がある。
- 労働時間管理は、労働時間の適正把握からはじまる。
- 長時間労働には様々なリスクがある。
- 時間外労働の削減はあくまで結果であり、事業とのバランスをまず考えた上で、労働時間の適正化という視点を持つ。

ご清聴ありがとうございました。