

はじめに

会社の経営にはさまざまな経費が必要ですが、その中でも人件費は相当の割合を占めています。経費のほとんどが人件費である、という会社も少なくありません。このため、多くの会社は、正社員の人数は必要最小限に留め、仕事が忙しいときは社員に残業（時間外労働）をさせるという経営方針を採用しています。このような事情から、多くの会社、多くの職場で日常的・恒常的に残業が行われています。1年を通じて残業が行われず、社員は定時に退社するということはきわめて少ないでしょう。

終身雇用制の下で会社の経営を安定・継続的に進めていくうえで、残業は必要不可欠です。しかし、いわゆる「長時間残業」は問題です。長時間残業は、社員の心身に大きな負担を与え、時には過労死を招きます。

残業が日常的に行われ、残業に大きく依存している会社は、残業の削減に計画的・組織的に取り組むことが必要です。

これまでは、特別条項付きの労使協定（36協定）を結べば、何時間でも残業をさせることができました。しかし、2019年4月以降は、「1か月100時間未満（休日労働を含む）」「1年720時間以下」などの上限規制が実施されています。

また、残業に対しては、その代償として残業代（時間外労働手当）を支払うことが必要ですが、残業代は、とかく増大・膨張する傾向にあり、経営の負担となります。会社は、予算制度により、残業代を合理的・計画的に管理することが望まれます。

本書は、

- ・どのようにしたら残業を削減できるか
- ・残業の削減については、どのような点に留意すべきか

を、実務に即して解説したものです。

残業問題の持つ多様性と多面性に対応し、次の9章構成としました。

第1章 労働時間の管理

第2章 残業の上限規制

第3章 残業の命令と自己申告

第4章 長時間残業社員の健康対策

第5章 残業削減の方策

第6章 残業削減委員会の設置と運営

第7章 営業職の労働時間管理

第8章 専門職の労働時間管理

第9章 残業費の管理と予算制度

執筆に当たっては、分かりやすさ・読みやすさに十分配慮しました。また、実務に役立つよう、各種の様式（通知書、届出書、報告書その他）と社内規程を多数紹介しました。

本書が人事労務の現場において役に立てば幸いです。

最後に、本書の出版に当たっては、経営書院の皆さんに大変お世話になりました。ここに記して、厚く御礼申し上げます。

萩原 勝

第1章

労働時間の管理

1 1日・1週の労働時間

(1) 労働時間の原則

① 労働時間と労使の立場

労働時間は、経営者にとっても労働者にとっても重要である。

経営者の役割は、一言でいえば、商品・サービスの販売によって利益を上げることである。生産販売を少しでも伸ばすためには、労働時間を少しでも長くする必要がある。労働時間を1日6時間にするよりも7時間にする方が生産販売の量を多くすることができる。7時間よりも8時間にする方が多くの生産販売を期待できる。

一方、労働者にとって、労働時間は、給与とともに重要な労働条件である。誰もが就職先を決めるに当たって、労働時間を重視する。労働時間は考慮せず、給与の金額だけで就職先を決める者は少ないであろう。

② 労働基準法の定め

労働時間は、とかく長くなりがちである。しかし、長時間労働は、労働者の心身の健康にとって好ましくない。

労働基準法は、「労働時間は、1日8時間、1週40時間を超えてはならない」（第32条）と定めている。この労働時間を一般に「法定労働時間」という。

この規定を受けて、労働時間を「1日8時間、1週40時間」としている会社が多い。

(2) 変形労働時間制

一定期間を平均して週の労働時間が40時間以下になることを条件として各日の労働時間を決める制度を「変形労働時間制」という。変形労働時間制を採用すれば、労働時間が9時間、10時間の日を設けることができる。

労働基準法で認められている主な変形労働時間制を示すと、図表のとおりである。

図表 1 - 1 主な変形労働時間制

	内容
1か月変形労働時間制	<ul style="list-style-type: none">・これは、1か月を平均して週の労働時間が40時間を超えなければ、1日8時間、1週40時間を超えて労働させることができる制度。・1日、1週の労働時間に特に制限はない。・1か月の労働時間の総枠は、次の算式による。 労働時間枠 = $40 \times 1 \text{か月の暦日数} / 7$
1年変形労働時間制	<ul style="list-style-type: none">・これは、1年を平均して週の労働時間が40時間を超えなければ、1日8時間、1週40時間を超えて労働させることができる制度。・1日の労働時間は、10時間以内、1週の労働時間は、52時間以内。・1年の労働時間の総枠は、次の算式による。 労働時間枠 = $40 \times 365 / 7$
フレックスタイム制	<ul style="list-style-type: none">・始業・終業時刻、1日の勤務時間を社員自身に決めさせる制度。・労働時間の清算期間は、3か月以内。・フレキシブルタイム（始業時間帯、終業時間帯）、コアタイム（勤務すべき時間帯）を設けるのが一般的。

(3) 労働時間についての厚生労働省の見解

労働時間は、一般的には「使用者の指揮命令下に置かれている時間」と理解されている。しかし、ある行為が「労働時間」に当たるかどうかを判断することは、一見すると簡単なようであるが、難しいこともある。

労働時間についての厚生労働省の見解を示すと、次のとおりである（厚生労働省「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」）。

- 1 使用者の明示的・黙示的な指示により、労働者が業務を行う時間は労働時間に当たる。
- 2 労働時間に該当するかどうかは、労働協約や就業規則の定め決められるものではなく、客観的に見て、労働者の行為が使用者から義務付けられたものであるかどうかによって判断される。
- 3 次のような時間は、労働時間に該当する。

- | |
|---|
| ① 使用者の指示により、就業を命じられた業務に必要な準備行為（着用を義務付けられた所定の服装への着替え等）や、業務終了後の業務に関連した後始末（清掃等）を事業場内で行った時間 |
| ② 使用者の指示があった場合には即時に業務に従事することを求められており、労働から離れることを保障されていない状態で待機等している時間（いわゆる「手待時間」） |
| ③ 参加することが業務上義務付けられている研修・教育訓練の受講や、使用者の指示により業務に必要な学習等を行っていた時間 |

2 労働時間の就業規則への記載

(1) 始業・終業時刻

① 法定労働時間と所定労働時間

労働基準法で定められている労働時間（1日8時間・1週40時間）を「法定労働時間」という。

これに対し、会社が就業規則で決める労働時間を「所定労働時間」