



# 業務の繁閑に対応するための 労働時間・休暇制度



立石秀雄

(株)ちばぎん総合研究所  
経営コンサル第一部  
上席コンサルタント

働き方改革関連法が2019年4月より施行されている。今回、法律の主要テーマである労働時間の適正化について、「業務の繁閑に対応する」という視点から取り上げることにしたい。

## 1. 業務の繁閑に対応するため 所定外労働が必要となる理由

### (1) 営業上の理由

厚生労働省の報告書※によれば、所定外労働が必要となる理由の上位は、「顧客(消費者)からの不規則な要望に対応する必要があるため(44.5%)」「業務量が多いため(43.3%)」「仕事の繁閑の差が大きいため(39.6%)」となっており、仕事の平準化が難しく、これに対応することが所定外労働発生の要因であることがわかる。一方で、仕事量(需要)は、自社でコントロールすることが難しい場合が多く、仕事を取り込むためには、自社で取り組み可能な労働量(供給)を調節することが実際には求められる。これらのことから、所定外労働は、仕事の繁閑に対応するために営業上必要不可欠なものであり、それに各企業が対処していることがわかる。

※厚生労働省「過労死等に関する実態把握のための社会面の調査研究事業報告書」(2016年3月)より。  
( )内は回答企業割合

### (2) 会社経営上の理由

最近、社員の心身の健康維持の観点から、労働時間の削減が注目される傾向にある。

しかし、所定外労働(残業)は経営者、社員双方にとり有益な面がある。それは、需要の繁閑に対処できる体制をとることで、実は雇用の維持が図られているという点である。

これはどういうことかという点、仮に社員の人数を繁忙期に合わせ、残業しないことを前提に多くの人員を配置した場合、仕事が多い時期はいいが、仕事が少ない時期は、一部の社員に対し、一時帰休や整理解雇を実施せざるをえないとい

うことに論理上になってしまう。一方で、必要最小限の人員配置を行い、繁忙期に残業を実施すれば、結果として安定した雇用が維持される。このように、会社経営上(雇用維持)の理由から、残業には存在意義があるといえる。

## 2. 業務の繁閑に活用できる制度

それでは、業務の繁閑に活用できる方策のうち、制度面ではどのようなものがあるか、表にまとめたので参考にさせていただきたい。労働時間には法による原則(1日8時間、1週40時間以内)があるが、例えば変形労働時間制のような例外規定もあるので、自社の状況を見る中、必要に応じて今一度検討することをお勧めする。

これらを活用する際、留意すべきことは、制度導入によりさまざまな影響が出ることに對して、いくつかの視点から考慮する必要があるという点である。報道によると、さまざまな制度が導入され、時短が進んだとしても、これにより残業代が減った月は収入も減ることになり、

社員の納得感が得られにくい職場もある。この場合、社員が時短や生産性向上に寄与したことに対し、処遇(賞与や昇給等)にも配慮のうえ、社員の仕事に対する意欲を維持させることが必要になる場合がある。制度の導入においては、部分最適ではなく、「全体最適」を目指すことも必要であるので、是非参考にさせていただきたいと思う。

\*

コンサルティングをしていて感じることだが、今後の働き方改革における労働時間の適正化は、従来と異なり、より個別、具体的に進めていかなければ成果が上がらない段階にきていると思う。労働時間管理で重要なことは、総労働時間を増大させることや、無理に時間を短縮させることではなく、業務の繁閑に合わせたうえで、働く時間と休む時間のバランスを取ることだと思われるので、是非これらの制度を活用していただき、経営者、社員の双方にとって有効な働き方を実践できるようにしていただきたいと思う。

表 業務の繁閑に活用できる労働時間・休暇制度の例

制度・仕組み	内容	特徴	主な手続き	就業規則変更届以外の労基署への届け出	
労働時間の対応	1カ月単位の変形労働時間制	1カ月(1年)以内の期間で平均して1日8時間、1週40時間以内であれば、日や週の原則労働時間を超えての労働が可能。	変形期間の開始前までに労働時間を通知。	労使協定または就業規則等	要
	1年単位の変形労働時間制	1年以内であれば、日や週の原則労働時間を超えての労働が可能。	日、週の労働時間、労働日数、連続労働日数の限度あり。	労使協定	要
	1週間単位の非定型的労働時間制	1週間の所定労働時間を40時間以内としたうえで、1日10時間までの労働が可能。	対象事業場・業種は、常時使用労働者30人未満の小売業、旅館、料理店、飲食店のみ。	労使協定	要
	フレックスタイム制	ある期間の総労働時間を決め、始業・終業時刻の決定は労働者にゆだねる。	始業・終業時刻を会社が指示することができない。	労使協定+就業規則	不要
	労働時間の繰り上げ・繰り下げ	対象者を決め、例えば始業時刻と終業時刻を2時間繰り下げる。	1日の中の時間ごとの繁忙に対応できる。	労使協定または就業規則等	不要
年次有給休暇の対応	休憩時間の延長・複数回取得	例えば休憩時間を1時間30分したり、1日に2回取得したりする。	休憩時間延長・複数回取得に対する法規制はないが、公序良俗に反することは不可。	就業規則	不要
	年次有給休暇の計画的付与	年5日を限度として、労使協定で定めた日を休暇とし、計画的に付与。	対象者を決め、事業場の休業日、工場の操業を止める日等に有給休暇を付与できる。	労使協定	不要
その他	時間単位年休	時間単位で休暇を取得する。日を単位とする年次有給休暇の例外規定。	仕事と生活の調和をはかる観点から、2010年4月施行の法改正で可能となった制度。	労使協定	不要
	振替休日制度	労働日と休日の交換。労働した日が休日労働に該当しなくなる。	振替休日は同一週、または4週間以内とすることが求められる。	就業規則	不要
	代休制度	休日に労働させた分、別の労働日の労働を免除すること。	労働した日が法定休日の場合、休日労働割増賃金の支払いが必要。	就業規則	不要