

# 裁量労働制の拡充を求める

柔軟で自律的な働き方をさらに広げるために

提言



芳井敬一

よしい けいいち  
労働法規委員長  
大和ハウス工業会長



小路明善

こうじ あきよし  
副会長  
労働法規委員長  
アサヒグループホールディングス会長



富田哲郎

とみた てつろう  
審議会委員長  
労働法規委員長  
東日本旅客鉄道相談役



上野厚生労働大臣(左)へ提言手交

の3業務を裁量労働制の対象に追加することを求める。

(1) 裁量労働制の対象とならない業務が一部混在する業務

いわゆる企画職などは幅広い業務を行うことが多いものの、現行法上、裁量労働制を活用できない例がある。例えば、「プロジェクト型業務」が挙げられる。具体的には、裁量労働制の対象業務をメインとしている労働者が、新システムの導入プロジェクトなどにも携わる場合で、システム保守などの裁量がない業務も行うことが想定される。その他、安全衛生委員会や情報セキュリティ委員会など、職場の運営にかかわる活動をする事例もある。

日本の労働生産性が低迷する中、今後、生産年齢人口の減少は一層加速し、労働投入量の大幅な増加は期待できない状況にある。天然資源に乏しいわが国が国際競争力を維持・強化し、「成長と分配の好循環」を定着させていくには、労働生産性の向上が喫緊の課題である。その実現には、社会全体のマクロの観点から成長産業や分野等への労働移動を促進すると同時に、ミクロの観点から働き手一人ひとりのアウトプットの質を最大化することが必要である。そのためには、多様化する労働者のニーズに応じ、柔軟で自律的に働ける環境整備が欠かせない。また、生成AIの急速な発展・普及を踏まえると、働き手が創造的に働ける環境整備の重要性は一層高まると予想される。

こうした状況を踏まえると、働き方の基盤となる労働時間法制は、今まさに見直すべきタイミングに来ている。そこで、労働者の働きやすさの向上と企業の成長・発展に向けて、裁量労働制の拡充の必要性と考え方について提言する。

## 今後求められる働き方 ——裁量労働制の拡充の必要性

労働基準法が約80年前に制定されて以降、わが国の経営環境は大きく変化し、労働者の

こうした労働者は、企画業務型裁量労働制の対象業務をメインとしているにもかかわらず、一部に非対象業務が含まれるために、裁量労働制が適用されないという事態が生じている。対象業務を見直し、非対象業務が一部含まれる場合でも適用を可能とすべきである。

### (2) 課題解決型提案業務

課題解決型提案業務の主な例としては、顧客の課題を調査・分析し、そのソリューションとなる商品・サービスを企画・開発し、提案する業務が挙げられる。なお、業務の大半が企画等に従事する場合に限り適用することを求めているものであり、例えば商品販売のみを行う営業所で働く場合は含まれない。この業務を裁量労働制の対象業務とするために、非対象業務が一部混在する場合への適用も認めるべきである。加えて、現在の企画業務型裁量労働制の要件を広げ、「他社の事業の運営」に関する業務にも適用できるように見直しを求める。

### (3) シェアードサービス業務

グループ会社などの中で重複する間接業務を別会社で集約するケースがあるが、こうしたシェアードサービスを行う会社の中には、定型的な業務を請け負うだけでなく、グループ会社の人事や経営に関する企画・立案・調査・分析を行うところもある。この業務に

働き方や就労ニーズも多様化した。労働者が柔軟で自律的に働ける環境を整備し、働きがいや高めるために、「労働時間をベースとしない処遇」を可能とする、裁量労働制の拡充は不可欠である。

裁量労働制のメリットは、様々なデータから確認することができる。厚生労働省の調査では、裁量労働制適用労働者の約8割が適用に満足しているとの結果がある。さらに、専門家による同調査結果の分析では、「適用労働者の方が非適用労働者と比べて健康状態がよいと答える傾向がある」と示されている。また、経団連が、ホワイトカラーの労働者約1000人から回答を得て裁量労働制のニーズ調査を実施したところ、裁量労働制が適用されていない労働者の33%が裁量労働制の適用を希望していることも明らかとなった。裁量労働制を適用している企業では、労働者から生産性が向上したという声が聞かれる。労働者のニーズに応え、生産性を高めるためにも、裁量労働制の拡充は欠かせない。

## 裁量労働制の拡充に向けて

現在の裁量労働制は、非対象業務が少しでも含まれると適用が認められず、活用がほとんど広がっていない。経団連は、会員企業へのアンケートやヒアリング結果を踏まえ、次

裁量労働制を適用できるようにするため、「課題解決型提案業務」と同じく、「他社の事業の運営」にかかわる業務も対象業務とすべきである。

## 裁量労働制の拡充のあり方

裁量労働制は、適正に運用されれば、労使双方にとってメリットのある制度である。同時に、制度趣旨に沿わない運用がなされれば、健康面や処遇面の観点で問題が生じ得るとの指摘もある。運用にあたり、長時間労働と処遇の改善につながってはならないのは当然である。裁量労働制の拡充にあたっては、過半数労働組合がある企業での導入事例を参考に、長時間労働の防止や処遇確保の濫用防止策を組み込んだ見直しを行うべきである。経団連は、労働者側と建設的に議論をしながら、適正な運用と制度普及に一層取り組んでいく所存である。

本提言の実現に向けて、5月14日に上野賢一郎厚生労働大臣へ提言を建議した。経団連から提言のポイントとして、濫用防止策の必要性を伝えるとともに、適正に運用している企業の事例を紹介し、意見交換を行った。経団連では引き続き政府・与党をはじめ関係方面への働きかけを進めていく。

(注2) 東京大学 川口大司教授「裁量労働制実態調査の二次分析」(第7回裁量労働制実態調査に関する専門家検討会、2021年6月25日)

(注3) 経団連「ホワイトカラー労働者の裁量労働制適用ニーズ等に関する調査結果」(2025年11月)

(注1) 厚生労働省「裁量労働制実態調査」(2019年)によると、裁量労働制の適用に対する満足度別割合(適用労働者調査)は、「満足している」(41.8%)と「やや満足している」(38.6%)であり、合算すると80.4%を占める