

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—

一般社団法人 日本経済団体連合会

# 1. はじめに

日本の労働生産性の低迷・生産年齢人口の減少



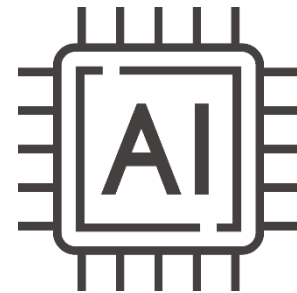
労働生産性の向上が重要



労働移動の促進と同時に、  
柔軟で自律的な働き方の実現が不可欠



- 働き手ひとりひとりのアウトプットの質の最大化が必要



- 生成AIの活用で仕事の質や働き方も大きく変化



**労働時間法制をアップデートすべき**

## II. 今後求められる働き方ー裁量労働制の拡充の必要性ー

創造的で非定型の業務など、労働時間とアウトプット（成果）が必ずしも比例しない仕事は「労働時間に比例した処遇」に適さない



柔軟で自律的に働ける環境を整備し、働き甲斐を高めるために、  
「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<sup>(※)</sup>の拡充が必要**

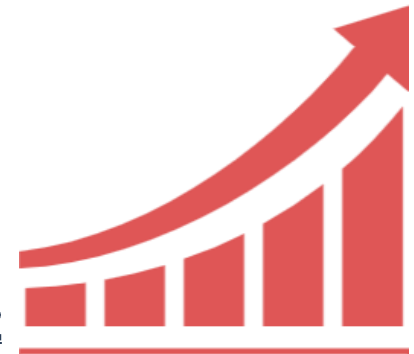


働き手の能力の最大発揮と成長意欲の一層の喚起



労働生産性の向上

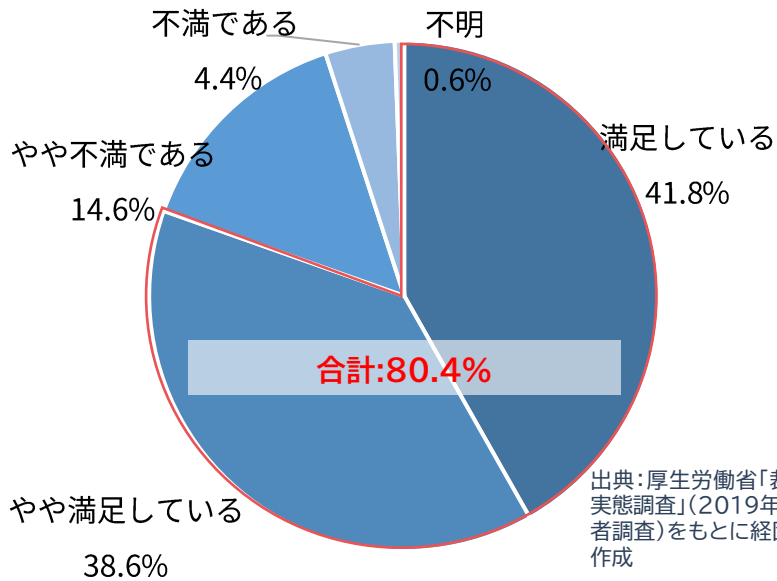
(※)1987年の労基法改正で専門業務型が創設。現在は、企画業務型・専門業務型がある。  
業務の性質上、その遂行の方法を大幅に当該業務に従事する労働者の裁量に委ねる必要がある業務に労働者を就かせた場合、あらかじめ定めた時間労働したものとみなす制度。労働安全衛生法において、労働者の健康確保のために実労働時間の把握は求められている。



# II. 今後求められる働き方－裁量労働制の拡充の必要性－

裁量労働制の適用労働者の状況について  
好ましい結果を示すデータ等はいくつも存在

## 裁量労働制適用労働者の満足度

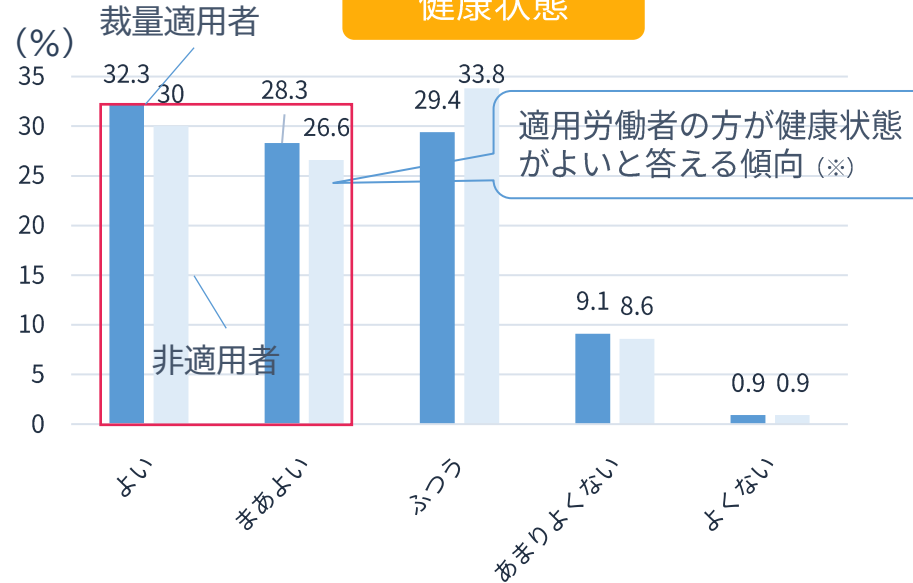


## 裁量労働制適用労働者の年収



出典：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(令和3年6月25日)

## 健康状態



## 裁量労働制適用労働者の労働時間

回帰分析の結果、制度の適用によって、労働時間が著しく長くなるといった影響があるとはいえない。

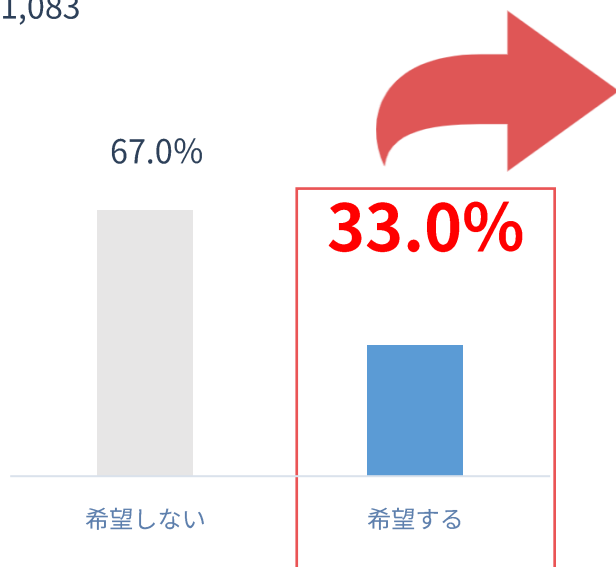
出典：厚生労働省「これからの労働時間制度に関する検討会報告書」(2022年7月15日)

## II. 今後求められる働き方ー裁量労働制の拡充の必要性ー

労働者の裁量労働制適用ニーズは33%  
柔軟な働き方の実現のために適用を求める意見が約80%

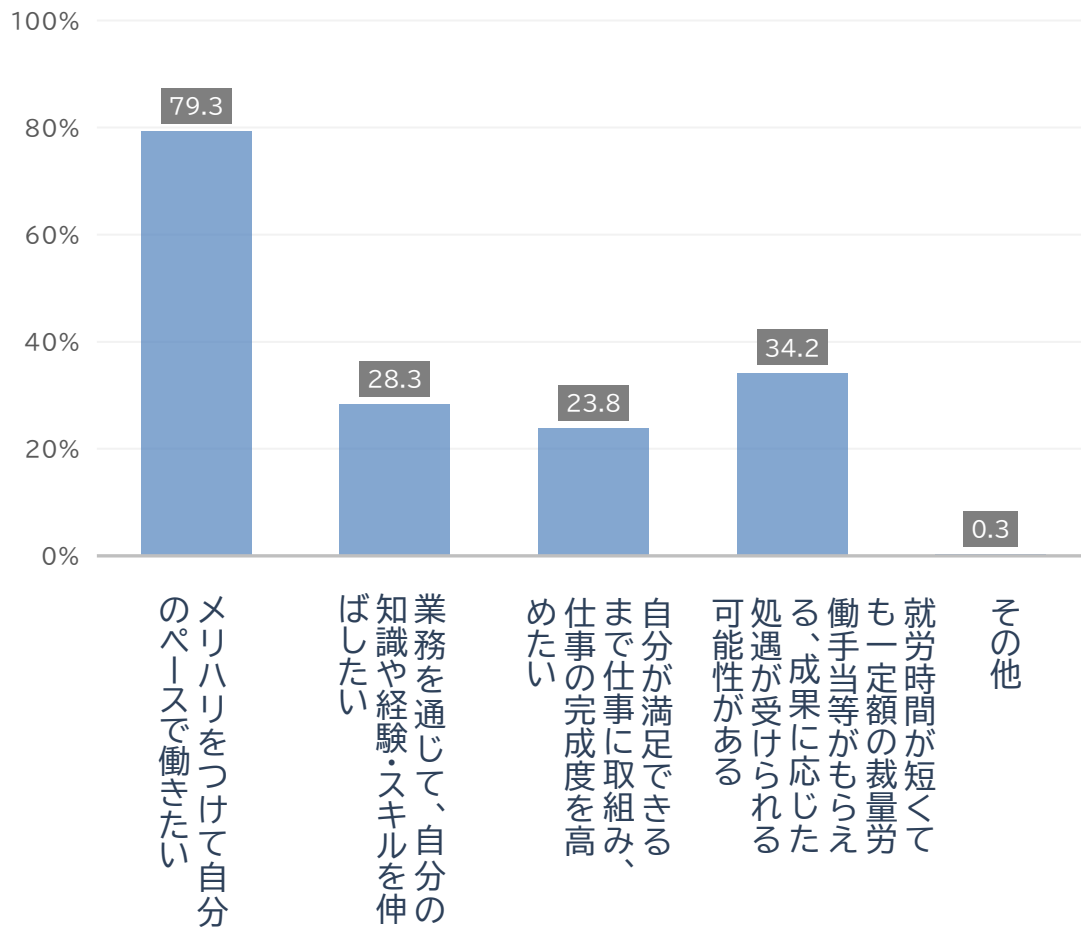
■裁量労働制の適用を希望されますか

N=1,083



■裁量労働制の適用を希望すると回答した理由

N=357



出典：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：民間調査会社が調査実施。23～60歳の労働者（正社員、いわゆるホワイトカラー職）の回答を抽出

# II. 今後求められる働き方ー裁量労働制の拡充の必要性ー

裁量労働制の拡充には様々指摘があるが…



長時間労働や処遇低下につながるのでは？



- ✓ 厚労省調査<sup>(※)</sup>では適用労働者の約8割が適用に満足<sup>(※)</sup>厚生労働省「裁量労働制実態調査」(2019年)
- ✓ 制度の適用で著しく労働時間が長くなるとは言えないとの分析結果あり
- ✓ 制度の拡充に向けては濫用防止策とセットで検討する必要



裁量性が確保されていないのでは？



- ✓ 厚労省調査<sup>(※)</sup>では適用労働者の約9割が業務の遂行方法と時間配分に裁量ありと回答<sup>(※)</sup>厚生労働省「裁量労働制実態調査」(2019年)
- ✓ 企業の質の高い労使コミュニケーションが、企業実務に沿った実効性のある対策につながる



フレックスタイム制でいいのでは？



- ✓ 裁量労働制は法律で、仕事の進め方に裁量を与えることも求められていることが特長

各制度の比較

	時間配分の裁量を労働者にゆだねる	業務遂行方法の裁量を労働者にゆだねる
通常労働時間制	× 法律上 求められていない	× 法律上 求められていない
フレックスタイム制	○ 法律上求められる	× 法律上 求められていない
裁量労働制	○ 法律上求められる	○ 法律上求められる

# III. 裁量労働制の拡充に向けて

## 1. 裁量労働制の問題点

制度がほぼ  
活用されていない

裁量労働制の適用労働者割合



1.4%



出典：厚労省「令和7年  
就労条件総合調査」

対象業務の  
範囲が狭い



少しでも非対象  
業務があると適用  
できない…

## 2. 裁量労働制の見直しの方向性

経団連が裁量労働制への適用を求める業務は3つ

### 一部混在する業務

A業務  
企画・立案・  
調査・分析

B業務  
例：プロジェクト型  
業務、安全衛生委員  
会出席等



裁量がある業務

一部裁量が  
ない業務

### 課題解決型提案業務

企画  
立案

調査  
分析

交渉



裁量がある業務

一部裁量が  
ない業務

### シェアードサービス業務

✓ シェアードサービスとは…  
グループ会社や複数の企業で重複  
する間接業務について、企画・立案  
業務などを集約・標準化し、効率  
化を目指す仕組み

グループ会社

C社（子会社）

A社  
間接業務

B社  
間接業務

シェアード  
サービス  
センター



「自社の事業の  
運営」以外の業務

# III. 裁量労働制の拡充に向けて

## 3. 裁量労働制の拡充のあり方

裁量労働制の拡充にあたっては、現在適切に運用している企業の取組みを参考に、長時間労働防止、処遇確保の**濫用防止策を組み込んだ見直し**を行うべき

過半数労働組合がある  
企業での取組み例



- ✓ 労働時間が一定基準を超えることが恒常的となっている場合には、裁量労働制の適用を一旦外し、長時間労働になることを防ぐ



- ✓ 制度導入時に、適用前の適用労働者の平均残業代をベースに予算化された裁量労働手当を毎月支給

## IV. おわりに

- 高市総理は、4月の日本成長戦略会議で、制度対象のあり方を含め裁量労働制の見直しの検討加速を指示
- 政府では、日本成長戦略会議や労働市場改革分科会、労働政策審議会労働条件分科会において検討が進行中
- 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向け一層取り組んでいく
- こうした議論が今後も加速し、**労働者と企業双方の成長と発展につながる見直しが進むことを強く期待**