



## 「弾力的労働時間制」の活用ポイント

急速な景気後退に伴い「労働時間の短縮」を、労務管理上の課題とする企業が増加している。「サービス残業」や「メンタルヘルス」の問題とあいまって、より効率的、効果的な労働配分により人件費を圧縮することが、これから生き残るための大命題と考えている企業が多いためと考えられる。各企業がこのような課題を抱えている現状を踏まえ、人件費という大きな課題に対するアプローチの一つとして、また業種に適した柔軟な働き方を実現する手段の一つとして、今回は「弾力的労働時間制」について、活用のポイントを踏まえつつご紹介したい。

アクタスマネジメントサービス株式会社  
社会保険労務士 松澤 隆志

### 1. 弾力的労働時間制とは

通常の労働時間制は、業務の繁閑にかかわらず、1日8時間、1週間に40時間の法定労働時間の制限があり、始業・終業の時刻も就業規則で画一的に定まっている。一方、「弾力的労働時間制」は、業務の繁閑に応じて適正な所定労働時間を設定することによって労働時間を弾力化し、結果として総労働時間の短縮、適正化が実現することを目的としている。例えば、月末が忙しい事業や月初が忙しい事業の場合に、忙しい時期はまとめて働き、その分だけ別の日を休日、あるいは所定労働時間を減らすことが挙げられる。これにより、無用な労働を排除し、人件費を圧縮・適正化しようとするものである。

この弾力的労働時間制は、具体的には、「フレックスタイム制」と「変形労働時間制」に大別される。

フレックスタイム制は、1ヵ月以内の一定の期間における総労働時間だけを定めておき、労働者がその範囲内で各労働日の始業・終業の時刻を、「自主的に決定」して働く制度で、繁閑に合わせて効率的に働くことを実現させようとするもので

ある。

変形労働時間制は、ある一定期間を平均した労働時間が法定の範囲内であれば、繁閑に応じて労働日ごとに始業・終業の時刻を定めることを認める制度で、いわば平均労働時間制といえる。つまり、一定期間を平均してみれば、1日8時間、1週40時間の法定労働時間内に収まっていることを条件として、ある特定の日または週が、法定労働時間である1日8時間または1週40時間を超えることがあっても、別の日または週の労働時間を短縮することによって、労働日ごとの始業・終業の時刻を繁閑に合わせて設定できるというものである。

フレックスタイム制と変形労働時間制の大きな違いは、労働時間の「弾力度合い」の差にある。フレックスタイム制は、労働日における始業・終業の時刻を、労働者の自由に委ねることを原則としている。一方で、変形労働時間制は、繁閑に応じて労働日ごとの始業・終業の時刻を定める制度であり、労働者の自由に委ねられているわけではない。

なお、変形労働時間制には、1ヵ月単位の変形労働時間制と1年単位の変形労働時間制等がある。フレックスタイム制を含めた具体的な制度概要は、

次表の通りである。

弾力的労働時間制	フレックス	1ヵ月以内の一定期間で「総労働時間」を定めておき、その範囲内で各日の始業・終業の時刻を労働者自らの決定に委ねる制度
	1ヵ月単位の時間制の変形労働	1ヵ月以内の一定期間に業務に繁閑の差がある事業において、繁閑に合わせて予め各労働日の労働時間を設定しておく制度
	1年単位の形労働時間制の変	季節的に繁閑の波がやってくるなど、1年以内の一定期間に業務に繁閑の差がある事業において、繁閑に合わせて予め各労働日の労働時間を設定しておく制度

人件費の圧縮・適正化というと、最近では雇用調整が想起される。いわゆる「リストラ」である。急激な経済情勢の変動に伴い、緊急的な対応が迫られている企業も少なくない中、やむを得ない事情もあるが、人件費の圧縮・適正化は単に「リストラ」のみでしか実現できないわけではない。「働き方の見直し」による人件費の適正化も可能である。以降は、人件費の適正化を目的とした場合の、弾力的労働時間制の活用のポイントをご紹介します。

## 2. フレックスタイム制の活用ポイント

人件費の適正化を見据えたフレックスタイム制の導入にあたっては、次に挙げる事項に留意する必要があります。

### ① 本社間接部門、研究・デザイン部門、システム開発・設計部門などで有効

フレックスタイム制の運用により人件費を上手に適正化させるには、お客様サービスへの影響が限定的であるなど、労働時間に外部からの制約が少なく、業務の自己管理が可能な場合、または、企画性・裁量性が要求される職務であって、繁閑の波が個人により大きく異なり、自主的に業務遂行のスケジュール管理を行わざるを得ないような場合が最も効果的であると考えられる。このよう

な場合、定型的な始業・終業時刻に拘束されずメリハリのある労働を自主的に組み立てることができるからである。

### ② フレックスタイム制の導入に止まらず、生産性向上のための業務改善が必要

フレックスタイム制は、自己管理で生まれる余裕によって、結果的に人件費の適正化を図るものである。したがって、恒常的に多忙である場合は、繁閑に応じた労働者本人のタイムマネジメントなど無意味であるので、その場合は業務改善から実施する必要がある。

### ③ 勤務記録シートなど、労働時間を自己管理するためのツールが必要

フレックスタイム制の導入により、労働にメリハリを付け人件費の適正化を実現する最大のポイントは、適用対象者本人の自主的なタイムマネジメントである。自己都合が優先され、自分勝手な勤務態様によって業務に支障をきたす、または、業務遂行に関するスケジューリングの甘さから、かえって労働時間が長くなるなどの問題が生じる恐れがあるからである。したがって、フレックスタイム制は自己裁量が前提の制度だとしても、決して放任主義になってはならない。

フレックスタイム制の導入にあたっては、業務管理レポートやデイリー勤務記録シートなどの名称で、日々及び月ごとの業務の計画的な遂行を管理・把握するためのツールが必要になる。

## 3. 変形労働時間制の活用ポイント

変形労働時間制の導入にあたって、留意すべき事項は、次の通りである。

### ① 百貨店(小売業)、製造業、飲食業、ホテル・旅館業などで有効

フレックスタイム制では、恒常的に多忙である場合に導入しても効果は得られないため、無意味であると解説した。その一方で、社内の業務改善ではいかんともしがたいような、業種や職種を原因として恒常的に法定労働時間を超えるような繁忙の時期が存在する場合がある。その場合に、変

形労働時間制の導入は有効である。

例えば、夏休みやゴールデンウィークなどに繁忙となる旅館業や、お中元やお歳暮時期に繁忙となる百貨店などの小売業、月末の経理処理に追われる経理部など、世間一般の消費動向や締め切りの都合で、ある一定期間に業務負荷が集中するような、社内努力では解決しがたいような場合である。

## ② 導入には、繁閑の動向を把握している、または把握できることが必要

変形労働時間制は、繁忙期の所定労働時間を通常より長く設定し、その分、業務が落ち着く時期に所定労働時間を通常より短く設定することにより、人件費を適正にするものである。

したがって、繁閑の動向が予め把握できていなければ、そもそも「繁閑に合わせた労働時間の設定」ができないため、導入しても効果は得られない。繁閑が読めない業種・職種には不向きな制度

### ●執筆者紹介

#### ■松澤 隆志（まつざわ たかし）



社会保険労務士。大手保険会社を経て現職。採用・退職・労働時間管理等の人事労務相談、人事労務分野における管理システムの提案・構築等の労務アドバイザーに従事。多国籍企業・上場企業における就業規則の策定、人事制度設計を行っている。

である。

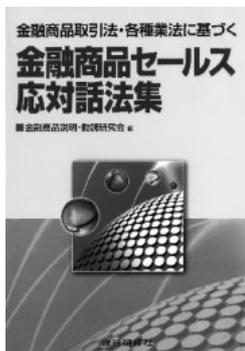
人件費の適正化を目的として弾力的労働時間制を導入するような場合、上記に掲げたような押さえるべきポイントがある。ただ、やみくもに導入するのでは効果は望めないが、自社の企業風土や業務の向き不向きを慎重に検討した上で導入すれば、大きな効果を得られる可能性が高いのも事実である。

## 銀行研修社の好評図書のご案内

金融商品取引法・各種業法に基づく

# 金融商品セールス応対話法集

金融商品説明・勧誘研究会 編 A5判・並製・296頁・定価2,600円（税込）



金商法施行後、法律の狙いと現場対応とのギャップから金融窓口はかなり混乱したため、金融庁は、基本原則を踏まえれば「説明は必要なものに絞る」ことができるという販売態勢に転換しました。しかし、金融機関の窓口担当者にとっては金商法の各条項で示された事象について、法律的にはなく、さまざまな顧客ニーズ・ケースに応じた実務的・具体的解説が切望されています。

本書は、そのような要望にお応えするため、顧客からのさまざまな相談・申出の中から112の事例を厳選し、具体的な応対話法を収載したリスク商品セールスの指針書です。

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5

 株式会社 銀行研修社  
URL: <http://www.ginken.jp>

TEL (03) 3949-4101(代)  
FAX (03) 5567-1733