

～目標管理型の“変動”労働時間制～

(有)働きがい研究所

橋敏夫

2010.5

～目標管理型の“変動”労働時間制～

実態として勤務時間を本人に委ねていることが多い職種があります。例えば、営業外勤、現場監督等です。いわゆる工場勤務者のような時間管理が難しい職種です。

そんな職種に合ったものとして、1カ月以内の変形労働時間制およびフレックスタイム制を提案させていただきます。

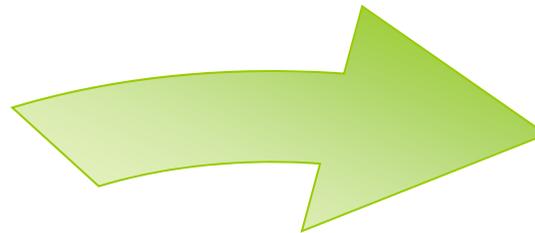


～目標を管理を1カ月単位で実施しよう～

PDCAを1カ月単位で回しましょう。上司と部下が情報を共有して、話し合いながら、PDCAのサイクルを回していくのです。

<Plan>

目標を設定して、
それを実現するための
プロセスを設計する



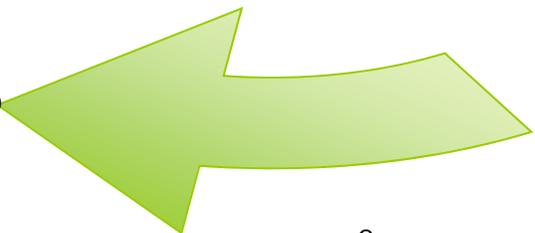
<Do>

計画を実施し、
そのパフォーマンスを
測定する



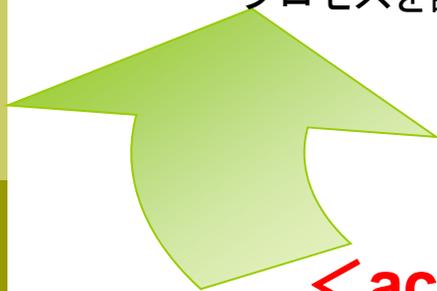
<check>

測定結果を評価し、
結果を目標と比較する
など分析を行う



<act>

プロセスの
継続的改善・向上に
必要な措置を実施する



～「**変動**」労働時間制」とは？～

来店客数や生産高など、業務の量を把握し、それをグラフにします。その仕事量のグラフに連動する形で、従業員の勤務時間を変動させるのが、北見昌朗の提唱する変動労働時間制です。

労働基準法には“変形労働時間制”というものがあります。その“変形”労働時間制と“変動”労働時間制は同じものですが、人件費をスリムにするために活用したいので、あえてそれを“変動”労働時間制と呼ぶこととします。

顧客に顔を向けて、目一杯の仕事をさせて頂きましょう。そのために仕事量に応じて、勤務時間そのものを変動させるのです。

「**変動**」労働時間制」は(株)北見式賃金研究所の登録商標です。



～変形労働時間制を整理してみれば～

季節的な業務量の変動が大きくある業種＝

1年単位の変形労働時間制が適しているかもしれません。

それ以外の業種＝

1年単位変形にこだわる必要はありません。もっと他の変形労働時間制を研究すると良いかもしれません。自由度から言えば、1カ月単位とかフレックスタイム制の方が使いやすいです。

～変形労働時間制を整理してみれば～

メーカーを想定すれば、こんな適用が考えられます。

研究開発部＝ハイクラスの技術者は裁量労働時間制
で。一般社員はフレックスタイム制で。

営業部＝外勤職はフレックスタイム制で。内勤者は1カ
月単位変形制で。

総務部＝内勤者は1カ月単位変形制で。



～フレックスタイム制と1カ月単位変形との違い～

フレックスタイム制＝

始業、終業の時刻を労働者の決定に委ねるもの。1日の労働時間帯を、必ず勤務すべき時間帯(コアタイム)と、その時間帯の中であればいつ出社または退社してもよい時間帯(フレキシブルタイム)とに分ける。

1カ月以内単位の変形制＝

始業、終業は就業規則等であらかじめ定められているもの。1か月以内の一定の期間を平均し、1週間の労働時間が40時間以下の範囲内において、1日及び1週間の法定労働時間を超えて労働させることができる制度。

～労働基準法による1カ月単位変形に関する定め～

(労働時間)

第三十二条

使用者は、労働者に、休憩時間を除き一週間について四十時間を超えて、労働させてはならない。

2 使用者は、一週間の各日については、労働者に、休憩時間を除き一日について八時間を超えて、労働させてはならない。

第三十二条の二

使用者は、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、又は 就業規則その他これに準ずるものにより、一箇月以内の一定の期間を平均し一週間当たりの労働時間が前条第一項の労働時間を超えない定めをしたときは、同条の規定にかかわらず、その定めにより、特定された週において同項の労働時間又は特定された日において同条第二項の労働時間を超えて、労働させることができる。

～1ヶ月以内単位の変形労働時間制～

変形期間中の所定労働時間の総枠は、1ヶ月以内の期間を平均して1週間当りの労働時間が40時間を超えないようにする必要があります。

変形期間中の所定労働時間の合計を次の計算式による時間の範囲内に収めなければなりません。

$$40\text{時間} \times \text{変形期間の暦日数} \div 7\text{日}$$

この式で計算した時間が、変形期間中の所定労働時間の合計の上限になります。

所定労働時間が40時間の場合

31日の場合 177.14時間

30日の場合 171.42時間

29日の場合 165.71時間

28日の場合 160.00時間



なお、変形期間は1ヶ月以内とされており、1ヶ月単位のほかに、半月(15日間)でも可能です。また、1週間単位でも可能です。

～あらかじめ始業・終業を特定すること～

各日、各週の労働時間の特定

1ヶ月単位の変形労働時間制を採用する場合には、労使協定等により、変形期間における各日、各週の労働時間を具体的に特定する必要があります。

1ヶ月単位の変形労働時間制は、あらかじめ就業規則等で各日の労働時間が具体的に定められているものであり、使用者が業務の都合によって任意に労働時間を変更するようなものはこれに該当しません。



～就業規則の記載例 勤務時間～

毎月 日を起算日とする1ヵ月単位の変形労働時間制を採用し、1週間当たりの所定労働時間は、1ヵ月間を平均して週40時間を超えないものとします。始業、終業の時刻および休憩時間は次の通りとします。

	始業		終業		うち休憩
①	時	分	時	分	分
②	時	分	時	分	分
③	時	分	時	分	分

休日は、交代制により月〇日以上とします。

会社は変形期間の初日の1週間前までに勤務割表を作成し、従業員に通知するものとします。

月の途中で採用の場合や退職の場合等、全期間を通じて在籍できない期間については、1日8時間、週40時間を超える時間に対しては時間外労働として割増賃金の対象とします。

労働基準法の定めによる変形労働時間制の適用除外者には適用しません。なお、始業、終業の時刻および休憩時間は通常の従業員に準じます。

始業開始前に出勤し、始業時刻に勤務できるように準備して下さい。

始業および終業の時間は、業務の都合により、事前に予告して当該勤務日の所定労働時間の範囲内で、職場の全部、一部または各人において変更することがあります。

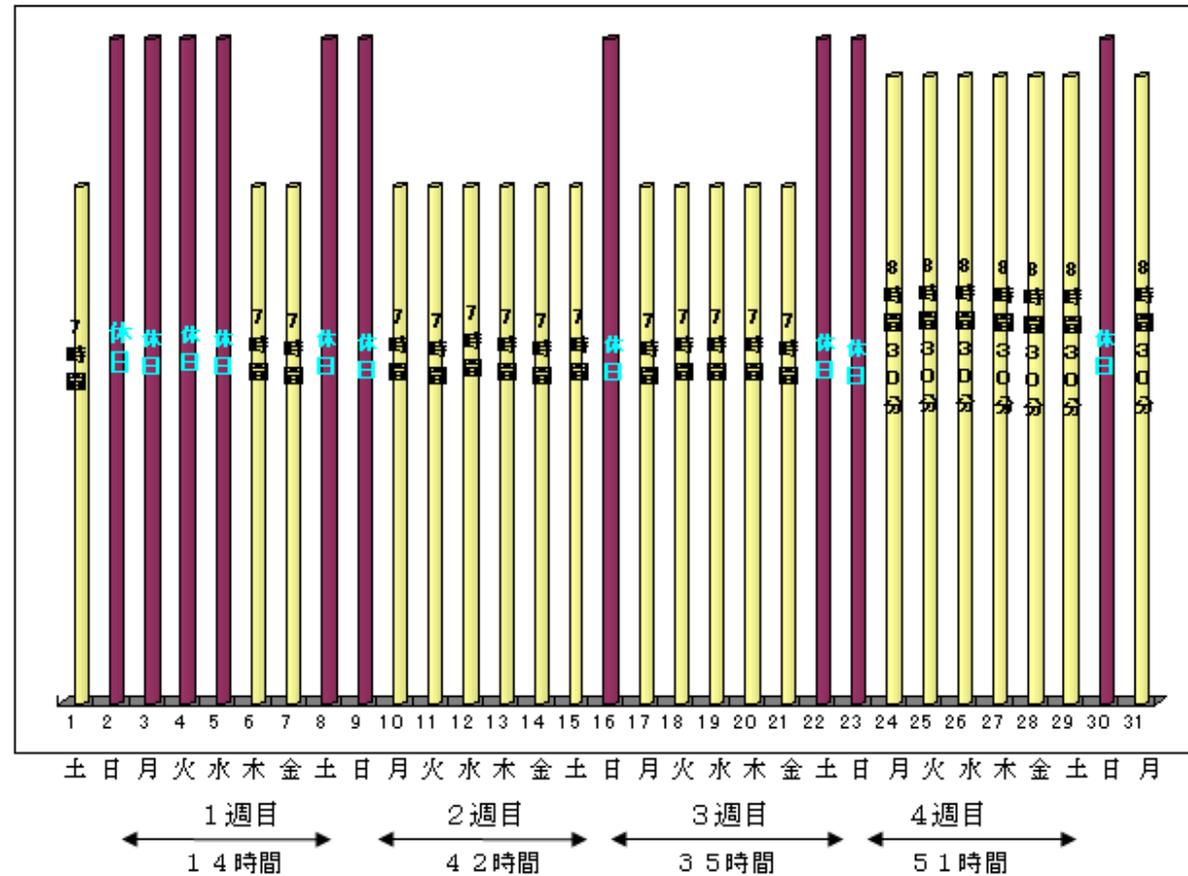
～就業規則の記載例 休日～

休日は毎月 〇日を起算日とする変形労働時間制により、毎月〇日以上とし、1ヵ月を平均して所定労働時間が週40時間を超えない範囲で定めるものとします。

会社は毎月 〇日までに翌月の休日表を作成して従業員に通知します。

～曜日によって異なる勤務時間の例～

★一か月単位の変形労働時間例



～『フレックスタイム制』とは？～

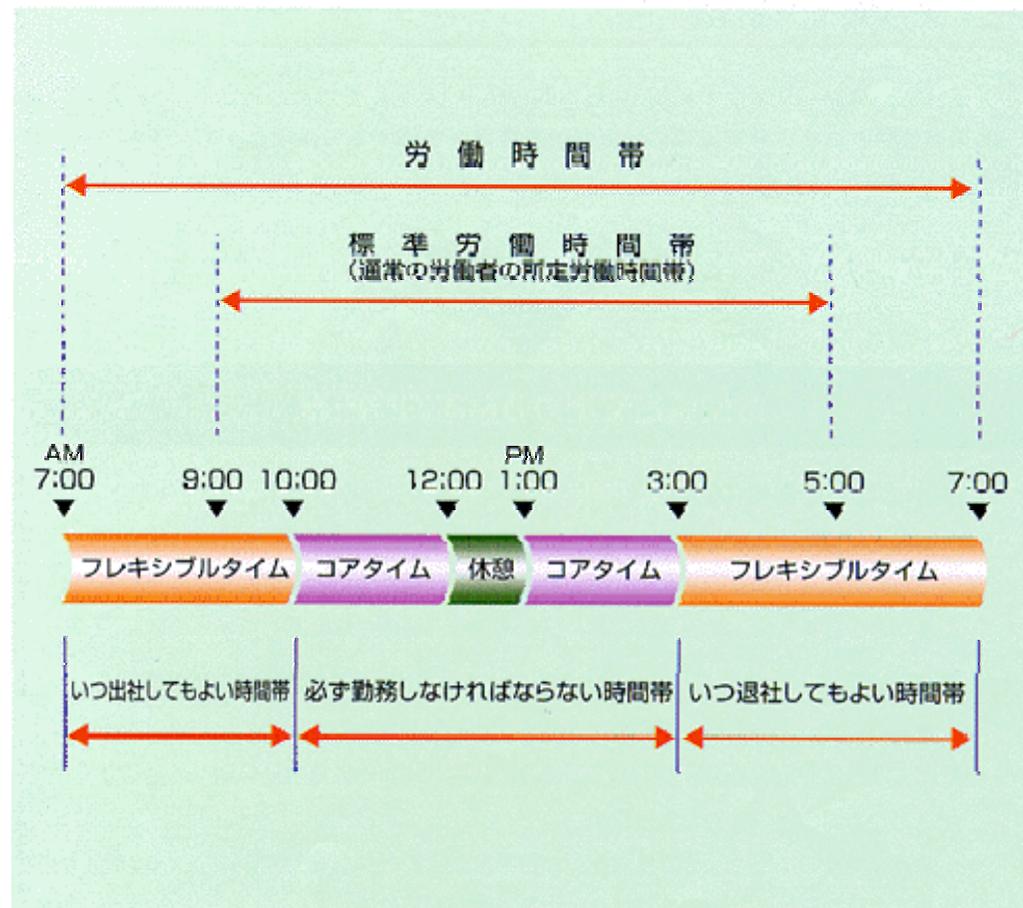
フレックスタイム制は、1日の労働時間帯を、必ず勤務すべき時間帯(コアタイム)と、その時間帯の中であればいつ出社または退社してもよい時間帯(フレキシブルタイム)とに分け、出社、退社の時刻を労働者の決定に委ねるものです。

なお、コアタイムは必ず設けなければならないものではありませんから、全部をフレキシブルタイムとすることもできます。

また、これとは逆に、コアタイムがほとんどでフレキシブルタイムが極端に短い場合などには、基本的に始業及び終業の時刻を労働者の決定に委ねたことにはならず、フレックスタイム制とはみなされませんので注意してください。

～コアタイムとフレキシブルタイムの事例～

■ モデル例 ■



～フレックスタイム制を採用するための2要件～

その① 始業、終業時刻の労働者による決定

- 就業規則その他これに準ずるもので始業及び終業の時刻を労働者の決定に委ねる旨定めること。
- 始業及び終業時刻の両方を労働者の決定に委ねることが必要。例えば、始業時刻が決められていて、終業時刻のみ労働者の決定に委ねるものはフレックスタイム制には当たりません。
なお、労使協定で定めるとされている清算期間、清算期間における総労働時間は、一面では労働者の始業及び終業の時刻に係る事項でもあるので、就業規則でも、規定する必要があります。

その② 労使で協定

- 労使協定でフレックスタイム制の基本的枠組みを定めること。
- この労使協定は、当該事業場に労働者の過半数で組織する労働組合がある場合にはその労働組合、そのような労働組合がない場合は労働者の過半数を代表する者と締結するものです。



～就業規則の記載例 勤務時間～

会社は、 部所属の従業員については、労働基準法に定める労使協定を締結した場合、当該労使協定に基づき、始業、終業の時刻をその従業員の決定にゆだねるフレックス制を採ることがあります。

ただし、従業員の決定に委ねられる始業、終業の時間帯(フレキシブルタイムといいます)および勤務しなければならない時間帯(コアタイムといいます)は次の通りとします。

始業	7時00分～10時00分
終業	15時00分～19時00分
コアタイム	10時00分～15時00分

ただし会議が行われる日については、9時から18時の範囲内でコアタイムを繰り上げまたは繰り下げる場合があります(会議開催日時および当日のコアタイムについては1週間前までに通知します)。

フレックスタイム制が適用された従業員は、各清算期間において、時間 分に当該清算期間における所定労働日数を乗じて得た時間と著しい過不足が生じないように勤務して下さい。1清算期間において前項の時間を超えて勤務することができる時間は30時間以内とします。

フレックスタイム制が適用された従業員の1清算期間における労働時間が、前項の規定による労働時間に満たなかった場合は、所定内賃金のうち満たない時間に相当する部分の額は支給しません。

フレックスタイム制が適用された従業員が前項の規定による労働時間を超えて勤務した場合は、賃金規程の定めるところにより時間外手当を支給します。

フレックスタイム制が適用された従業員が、コアタイムの時間で勤務しなかった場合においても、前項の規定による労働時間を勤務している限りにおいて賃金は控除しません。

フレックスタイム制が適用された従業員が、年次有給休暇および特別休暇を取得した場合は、当該休暇を取得した日については 時間 分勤務したものとみなします。

～労使協定のサンプル～

〇〇株式会社と〇〇労働組合とはフレックスタイム制に関し、次のとおり協定する。

●対象労働者

第1条 対象労働者の範囲

本社研究開発部及び研究所の従業員とする。

●清算期間

第2条 清算期間は毎年1月21日を起算日とし、毎月21日から翌月の20日までとする。

●清算期間における総労働時間

第3条 総労働時間は1日8時間を基準とし、その時間に当該期間の就業規則に定める所定労働

日数を乗じた時間とする。

●標準となる1日の労働時間の長さ

第4条 標準労働時間は、1日8時間とし、有給休暇については8時間の労働とみなし取り扱う。

●コアタイム

第5条 必ず労働しなければならない時間帯の通りとする。

(原則) 10時00分～15時00分

(会議を開催する日(会議が行われる日)については、9時から18時の範囲内での会議を繰り上げまたは繰り下げる場合があります(会議開催日時および当日の会議内容については1週間前までに通知します)。

●フレキシブルタイム

第6条 従業員の選択により労働することができる時間帯は次のとおりとする。

開始 7時から10時まで
終了 15時から19時まで

●休憩

第7条 休憩時間は就業規則の定めるところ(12時から13時まで)による。

●労働時間の清算

第8条 各清算期間終了時における労働時間の清算は、次の各号に定めるところによる。

- 1 第3条の総労働時間を超えて労働した場合には、賃金規定の定めるところにより時間外手当を支払う。
- 2 第3条の総労働時間に不足した場合には、当該時間について月間法定労働時間の範囲内で翌月分の労働時間で清算することができる。
- 3 所属長の承認を得て第6条に定める時間帯の前後に勤務した場合においても、本協定に定める労働時間として総労働時間に含めて取り扱う。
- 4 所属長の承認を得て休日労働した場合には、賃金規定に定める休日労働手当を支払い、本協定上の取り扱いをしない。

●労働時間の管理

第9条 フレックスタイム制の労働時間の管理は次のとおりとする。

- 1 従業員は自己の労働時間を個人別勤務票に記録して、所属長に提出しなければならない。
- 2 従業員は、月間総労働時間に著しい過不足が生じないようにしなければならない。
- 3 各人の月間総労働時間を30時間を超えて労働する必要がある場合、所定休日に労働する必要がある場合及び午後10時以降に労働する必要がある場合には、事前に所属長の承認を得なければならない。
- 4 従業員は、時間外・休日労働協定の範囲を超えて時間外労働及び休日労働をしてはならない。遅刻・早退・欠勤に関する就業規則の定めは、第5条のコアタイムについてこれを適用する。
- 5

●有効期間

第10条 本協定の有効期間は平成〇年〇月〇日から平成〇年〇月〇日までの1年とする。

平成〇年〇月〇日

〇〇株式会社

〇〇労働組合

代表取締役社長

執行委員長

〇〇〇〇印

〇〇〇〇印

～労働時間の算定～

フレックスタイム制においては、始業及び終業の時刻を労働者の決定に委ねることになりますが、その場合にも使用者は労働時間を把握する義務があり、使用者は、各労働者の各日の労働時間を把握しなければなりません。そして、労働者が清算期間の総労働時間を超えて労働した場合には、それに応じた賃金の支払いが必要となります。



～労働時間に過不足が生じた場合について～

フレックスタイム制において、実際に労働した時間が清算期間における総労働時間として定められた時間に比べて過不足が生じた場合には、当該清算期間内で労働時間及び賃金を清算することがフレックスタイム制の本来の趣旨ですが、それを次の清算期間に繰り越すことの可否については次のとおりです。

1 清算期間における実際の労働時間に過剰があった場合

総労働時間として定められた時間分はその期間の賃金支払日に支払いますが、それを超えて働いた時間分を次の清算期間中の総労働時間の一部に充当することは、その清算期間内における労働の対価の一部がその期間の賃金支払日に支払われないこととなり、労働基準法第24条に違反し許されません。したがって、清算期間における実際の労働時間に過剰があった場合、その過剰分はその清算期間内で清算しなければなりません。

2 清算期間における実際の労働時間に不足があった場合

総労働時間として定められた時間分の賃金はその期間の賃金支払日に支払いますが、それに達しない時間分(不足分)を加えた翌月の総労働時間が法定労働時間の総枠の範囲内である限り、不足分を翌月に繰り越して清算する方法と、不足分に相当する賃金をカットして支払う方法があります。

Q フレックスタイム制の適用のある労働者に対して特定の日の始業、終業時刻を指定することはできますか？

A フレックスタイム制は、労働者の自主的決定の範囲が広く、生活と仕事との調和を図りながら働くことが容易なものについて認めるものであり、労働者に係る始業及び終業の時刻をその労働者の決定に委ねる労働時間制度であるので、フレックスタイム制の適用のある労働者に対し、特定の日の始業、終業時刻を指定することはできません。

例えば、1週5日労働の場合の4日についてだけフレックスタイム制を採用することとし、特定の曜日についてはフレックスタイム制を適用せず、その日に会議等を行い、通常の固定的な労働時間とするような、通常の労働時間制とフレックスタイム制の混合の形態については、先に述べたように法がフレックスタイム制を認めることとした趣旨に反し、認められません。

このような趣旨から、管理職がフレキシブルタイムの時間帯中に、早朝出勤や残業を命ずることはできません。

では、早い時間帯や遅い時間帯での会議や研修への参加命令はどうでしょうか？ 常識的に業務上の必要に応じる義務はあるはずですが、そんな場合に備えて、コアタイムを繰り上げまたは繰り下げできるような協定の内容にするのが望ましいでしょう。

Q 定期的会議の時間に合わせてコアタイムを変更できますか？

A 次のように定めることができます。

従業員の決定に委ねられる始業、終業の時間帯(フレキシブルタイムといいます)および勤務しなければならない時間帯(コアタイムといいます)は次の通りとします。

始業 7時00分～10時00分

終業 15時00分～19時00分

コアタイム 10時00分～15時00分

ただし会議が行われる日については、9時から18時の範囲内でコアタイムを繰り上げまたは繰り下げる場合があります(会議開催日時および当日のコアタイムについては1週間前までに通知します)。



Qフレックスタイム制において、休日労働や深夜業の取扱いはどのようになりますか？

A

①フレックスタイム制においては、清算期間中の法定労働時間の総枠を超えた場合のみ25%の割増賃金が必要です。

1日8時間超＝不要

1週40時間超＝不要

清算期間中の所定労働時間超～法定労働時間の総枠＝1.00

清算期間中の法定労働時間の総枠超＝1.25

②休日労働については法定休日か、法定外休日かにより異なります。

法定休日＝1.35

法定外休日＝①の時間外労働に加算して適用します。

③深夜勤務＝0.25

～出勤簿の使い方（1カ月単位変形）～

- ①本人が勤務希望表を記載して、上司に提出する。
- ②上司は、本人が出してきた『勤務希望表』を参考にしながら『勤務予定表』を作成し、変形労働時間の始まる1週間前までに通知する。
- ③本人は、時間外を行う場合は、事前に上司から許可を得る。当日中に承認印をもらう。
- ④上司は、1ヶ月間終了後に、出勤簿を本人から受け取る。（その際に本人のサインも必要）



～最新ニュース～

変形労働時間制認めず、支払い命令… 説明なく適用

パスタ店「洋麺屋五右衛門」でアルバイトをしていた東京都在住の須藤武史さん(28)が、運営会社の日本レストランシステム(東京都渋谷区)に、「変形労働時間制」を悪用されたとして不払い残業代の支払いを求めた訴訟の判決で、東京地裁(藤井聖悟裁判官)は7日、同社に残業代や付加金など計12万3480円の支払いを命じた。飲食店などを中心にアルバイトへの変形労働時間制が広がる中、安易な制度利用に警鐘を鳴らした形だ。

須藤さんは事前に説明を受けないまま、06年3月～08年2月に変形労働時間制を適用されたとして、未払いとされた残業約420時間の割増賃金(25%)など20万9451円の支払いを求めていた。

判決は「変形労働時間制は、就業規則では1カ月単位でシフトを決めるはずが、半月ごとのシフトしか作成していない」として変形労働時間制にあたらないと認め、時効分を除く残業代などの支払いを命じた。(平成22年4月7日 毎日新聞)

(北見式賃金研究所のアドバイス)

パートタイマーに変形労働時間制を適用するのは基本的に控えた方が無難だと思います。もし適用するならば、雇用契約時に明示するなど、よほど明確にする必要があると思います。