

# どうなる日本のフレックスタイム

04K035 小柳 友里子

## はじめに

ゼミで「日本の会社はフレックスタイム制を導入するべきである」という論題でディベートを行った。日本では1988年4月から正式にフレックスタイム制が認められ、一部の企業では既に導入されている。しかし、その一方で、一度導入したフレックスタイム制を廃止または休止する企業も出ている。このレポートでは、こうしたフレックスタイムがもたらす効果と問題についてみていく。

## 1. フレックスタイム制とは

「フレックスタイム制」、名前はよく耳にするが実の所、時差出勤と混同している人も多いのではないだろうか。

厚生労働省のホームページではフレックスタイム制を次のように説明している。

フレックスタイム制とは、1か月以内の一定期間（清算期間）における総労働時間をあらかじめ定めておき、労働者はその枠内で各日の始業及び終業の時刻を自主的に決定し働く制度で、労働者がその生活と業務の調和を図りながら、効率的に働くことができ、労働時間を短縮しようとするものです<sup>(1)</sup>。

今日では仕事よりも私生活に重点を置く労働者が多くなっているが、フレックスタイム制では基本的な労働時間内であれば自分で始業及び就業時刻を決定できる。これが労働者に歓迎される大きな理由である。

ではフレックスタイムを導入するためにはどのようにしたらいいのだろうか。

フレックスタイムを導入するには、まず就業規則などで始業および終業時刻を労働者の決定に委ねることを定めなければならない。ここで注意したいのは始業時刻を労働者に委ねながら、終業時刻を使用者が決定する場合である。これでは時差出勤となりフレックスタイムとは認められないのである。

次に労使協定でフレックスタイムの基本的枠組を定めなければならない。具体的には ①対象となる労働者の範囲、②清算期間、③清算期間における総労働時間、④標準となる一日の労働時間、⑤コアタイム及びフレキシブルタイムの開始及び終了の時刻である。

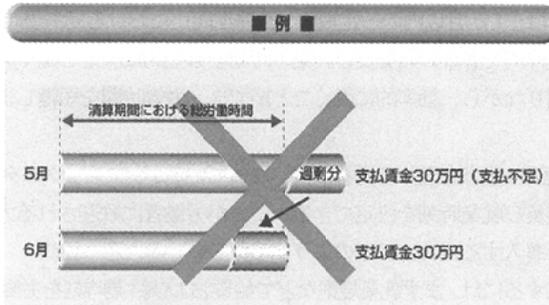
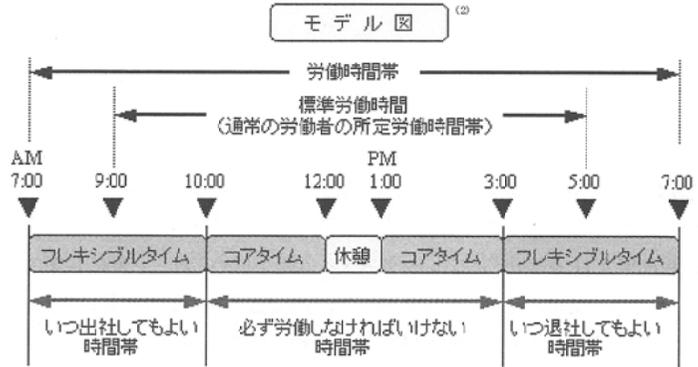
②の清算期間は、労働契約上労働者が労働すべき時間を定める期間で、1ヶ月以内とされている。③は清算期間内における所定労働時間のことであり、清算期間を平均し、1週間の労働時間が法定労働時間の範囲内になるように定めなければならない。④は清算期間内における総労働時間をその期間における所定労働日数で割ったものであり、有給休暇を取得した場合には、標準となる労働時間を労働したものとして取り扱うことになる。⑤のコアタイムとは労働しなければならない時間帯、フレキシブルタイムとは労働できる時間帯のことであり、コアタイムについては必ずしも設けなくてはならないものではない。しかし、これとは逆にコアタイムが多くフレキシブルタイムが極端に短い場合は、始業及び就業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ないのである。

以上の要件を満たすと、使用者は労働者が1週1日の法定労働時間を超過し労働をしても、時間外労働の責任を問われなくなる。

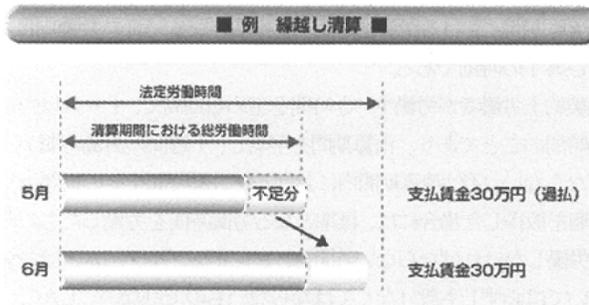
清算期間における実際の労働時間に過剰があった場合、その過剰分はその清算期間内で清算しなければならぬ。もし、過剰労働時間を次の清算期間中の総労働時間の一部に充当したりすると、清算期間内における労働の一部がその期間内の賃金支払日に支払われないことになり、労働基準法第24条に違反してしまうことになる。

ではそれとは逆に、清算期間内における実際の労働

時間に不足があった場合はどうなるのか。その場合、不足時間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れば、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る。しかし、不足分を繰り越して清算する方法では、繰り越し分と清算期間内の労働時間が法定労働時間の総枠の範囲以内となるように、予め繰り越し得る時間の限度を定める必要が出てくる。



労働時間に過剰があった場合<sup>(3)</sup>



労働時間に不足があった場合<sup>(4)</sup>

## 2. フレックスタイム導入によるメリット

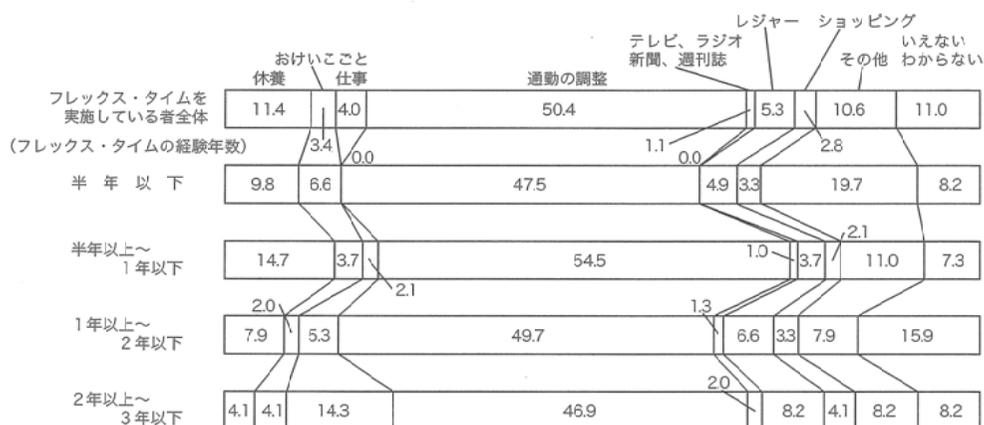
「1. フレックスタイム制とは」ではフレックスタイムの概要を説明したが、ここではフレックスタイム導入により期待されるメリットについて述べる。

まず、フレックスタイムの魅力といえば、何と言っても労働者が自分の始業および終業時刻を決定できることである。つまり、労働者自身が仕事の進み具合を考えながら労働時間を決定できるので、労働者は無駄な時間を省くことができ、ゆとりを持って働くことができる。

フレックスタイム導入によるメリットとして挙げられることは幾つかあるが、まずは通勤ラッシュの回避が考えられる。実際に厚生労働省のホームページ上にある、「効率的な働き方に向けてフレックスタイム制の導入 事例編-1」では、昭和63年にフレックスタイムを導入した化学工業A社が自社内でアンケート調査をしたところ、フレックスタイム制を利用する理由として「通勤ラッシュの回避」が19.6%と第1位を占めている<sup>(5)</sup>。同様の結果は『労働システムと勤労観-フレックスタイム制と週休二日制の導入-』の中で著者大久保貞義が行ったアンケート調査でも出ている(表1、表2参照)<sup>(6)</sup>。これは個人の問題だけでなく、国土交通省が推進する「オフピーク出勤」にも一役買うことになる。

(表 1)

Q⑧ フレックス・タイムで自由になった時間の利用で、あなたが一番有効と思われるものを1つ選んで下さい。



(表 2)

Q⑨ フレックス・タイム制によって、あなたは通勤が楽になりましたか。

	はい	いいえ	いない わからない
フレックス・タイムを 実施している者全体	68.3	19.5	12.2
(フレックス・タイムの経験年数)			
半年以下	68.9	21.3	9.8
半年以上～ 1年以下	68.6	22.0	9.4
1年以上～ 2年以下	64.1	17.6	18.3
2年以上～ 3年以下	84.3	7.8	7.8
Q⑩ フレックス・タイム実施企業 (男女別)	はい	いいえ	いない わからない
既婚男	75.3	12.1	12.6
既婚女	53.8	42.3	3.8
未婚女	70.6	15.9	13.5
未婚男	60.7	30.8	8.5

次に、フレックスタイム導入によりできた自由時間で家族との接触時間が増加するというメリットもある(表3参照)<sup>(7)</sup>。家族と接触する時間が増えるということは、育児や介護を行う労働者にとって強い味方であり、また夫に家事参加を促すことも出来るので、少子化に至っては少なからず歯止めが掛かるということも考えられる。しかし、自由時間を有効に使っているのはなにも既婚者に限ったことではない。未婚者の場合はレジャーや習い事など、自己開発に時間を使っていることがわかる。

(表 3)

Q① 家族の人と接する時間が前よりも多くなりましたか。

( ) 内は、家族がいるものを100とした割合

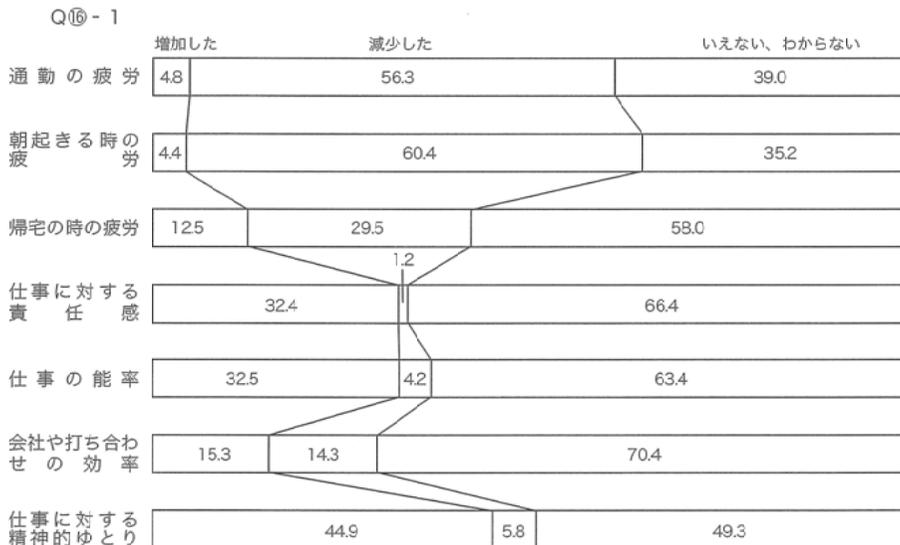
	家族はいない	非常に多くなった	まあ多くなった	変わらない	まあ少なくなった	非常に少なくなった	わからない
フレックス・タイムを 実施している者全体	12.8	2.9 (3.8)	16.4 (21.2)	54.0 (70.0)	3.8 (4.9)	9.2 (11.9)	0.8 (1.0)
(フレックス・タイムの経験年数)							
半年以下	19.7	3.3 (4.7)	13.1 (18.6)	52.5 (74.7)	1.6 (2.3)	9.8 (13.9)	0.5 (0.7)
半年以上～ 1年以下	15.1	1.3 (1.4)	17.2 (23.0)	51.0 (68.1)	4.7 (6.3)	9.9 (13.2)	0.0 (0.0)
1年以上～ 2年以下	9.9	1.6 (2.1)	13.8 (15.3)	61.8 (68.6)	2.6 (2.9)	9.2 (10.2)	1.3 (1.4)
2年以上～ 3年以下	5.9	1.7 (14.5)	23.5 (25.0)	41.2 (43.8)	9.8 (10.4)	5.9 (6.3)	0.0 (0.0)

また、メリットの最初に述べた「通勤ラッシュの回避」も含め、フレックスタイムの導入により、労働者の疲労が減少するというメリットもある。大久保貞義の調査では「通勤の疲労」、「朝起きる時の疲労」、「帰宅時の疲労」の項目で減少の傾向がみられ、利用者にとっては「健康に良い制度」だと思われていることがわかる(表4参照)<sup>(8)</sup>。また、同資料では、疲労減少に伴い「仕事に対する精神的ゆとり」の増加、労働者自身が仕事の配分と労働時間を管理することにより「仕事に対する責任感」も増加していることがわかる。

(表 4)

Q⑩-1 フレックス・タイム制の実施により、次の項目は増加しましたか、それとも減少しましたか。  
(1から3の番号にいずれか1つ〇印をつけて下さい。)

	増加した (向上)	減少した	いえない わからない
1. 通勤の疲労	1	2	3
2. 朝起きる時の疲労	1	2	3
3. 帰宅時の疲労	1	2	3
4. 仕事に対する責任感	1	2	3
5. 仕事の能率	1	2	3
6. 会社や打ち合わせの効率	1	2	3
7. 仕事に対する精神的ゆとり	1	2	3



また、フレックスタイム導入は労働者個人だけでなく、企業にもメリットをもたらす。

「表4」で確認できる「仕事に対する責任感」の増加は、労働者の労働への自主性が増加したことの表れである。この他にも、フレックスタイムが導入されると「命令された通りする仕事」が「自分で計画し実行する仕事」となることが多く、仕事へのやりがいが増加する<sup>(9)</sup>。その結果、仕事への好感度が増加すると共に職場の悩みが減少し、会社への定着率が増加すると考えられる(表5参照)<sup>(10)</sup>。

(表 5)

Q39 ではあなたは、今の会社で働き続けたいと思いますか、  
それともできれば全く別の会社に変わりたいと思いますか。

	1. 続けたい	2. 変わりたい	3. いえないわからない
フレックス・タイムを実施している	57.3	21.0	21.7
フレックス・タイムを実施していない	49.3	25.4	25.4
(フレックス・タイムの経験年数)			
半年以下	56.7	19.4	23.9
半年以上～ 1年以下	53.0	22.7	24.2
1年以上～ 2年以下	55.0	23.8	21.2
2年以上～ 3年以下	84.3		7.8

近年では仕事よりも個人の生活において「生きがい」を感じる労働者が少なくはなく、そうした労働者にとって、フレックスタイムの導入により仕事と私生活の調和がとれるようになることは、仕事へのモチベーションとコンディションの向上に繋がる。つまり、個人の仕事への姿勢が積極的になるということは、優秀な人材の確保と定着に繋がり、それは企業自体の成長に繋がると考えられる。

このように、フレックスタイムの導入には、労働者の仕事と私生活の調和がとれることにより、企業全体のモチベーションが高まること、メリットとして挙げられるのである。

### 3. フレックスタイム導入によるデメリット

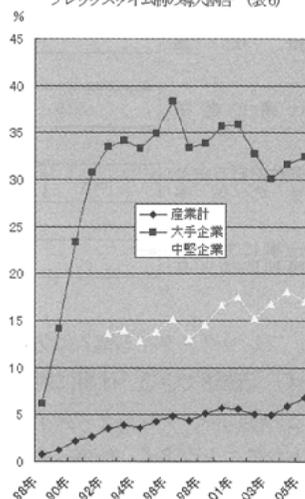
フレックスタイムの導入は労働者と使用者にメリットをもたらすとされているが、残念ながらデメリットとなる可能性もある。

それ故に、フレックスタイムを導入したのはいいが、期待した結果が出ずに逆にマイナス面が多く浮上し、一度導入したフレックスタイムを廃止または休止したという企業が相次いでいる。

現に、厚生労働省が年に1回実施している「就労条件総合調査」でも、大手企業（従業員1000人以上）の導入割合は、一時期35%を超えていたものが、最近では30%台の前半になっている(表6参照)<sup>(4)</sup>。

しかし、中堅クラス（従業員300～999人）の企業になると全体としては右上がりになっていることがわかる。これを受けて、従業員200人以下の企業を含む全体でも、わずかに導入企業が増えている。とはいっても企業全体ではわずかに6.8%である。実は多くの人が知っている制度だが、実際に導入している企業は少ないのである。

フレックスタイム制の導入割合 (表6)



では、フレックスタイムのデメリットとは何なのであろうか。

フレックスタイムを導入すると、まず労働者同志の連携が取れないという問題が出てくる。フレックスタイムでは労働者自身が始業および終業時刻を決めることで、労働時間と仕事量の配分を管理することになるが、それは逆に、自己本位になりやすく、チームワークの乱れやコミュニケーションに支障をきたすということも考えられる。コミュニケーションに支障をきたすということは、グループ内での情報伝達がうまくいかず、作業効率を落とすことも意味している。また、急な打ち合わせ等で必要な時に必要な人数が揃わないこと、連絡が不徹底だと事故と休暇等の区別がつかないなどということもある。

次に、労働強化になりがちというデメリットもある。フレックスタイムでは労働者自身が始業および終業時間を決定できる代わりに、使用者は労働者が1週1日の法定労働時間を超過し労働をしても、時間外労働の責任を問われなくなる。そのため、契約労働と残業との区別が曖昧になり、無償労働が増加する可能性がある。

また、フレックスタイムでは「時間管理」という、事務的な事柄からも問題が発生する。自己管理と時間管理の能力に欠ける人がこの制度を使用すると、生活時間が不規則になる、自己の便宜のみを利用することで、仕事のしわ寄せが他人の負担となる、タイムカードの記入漏れが生じる等のことが起きる。これでは、使用者としても労働者の管理が不十分となり、管理職の監督責任が増してしまう。こうしたフレックスタイムの消費時間や付随する事務的処理が負担となれば、仕事に対するモチベーションが下がってしまうことは明らかである。

そして、フレックスタイムの導入には意外なデメリットがある。それは制度自体の形骸化である。せっかく導入された制度なのだから、使用するべきだ、と思うかもしれないが、事はそう簡単ではない。なぜなら、早く会社へ来て、遅い出勤の人の業務に付き合わされるなどして早く帰ることができないことがあるからである。周りが働いている中で早退することに引け目を感じたり、罪悪感を抱いたりするのは日本人の特質ではあるが、原因はそれだけではない。フレックスタイムに対して、上司の理解が得られないことも原因の一つであると考えられる。「定時に出勤をして、終業時刻を過ぎても仕事が片付くまでは帰らない」、このような生活を送ってきた世代が上司であれば、「自分で始業及び終業時間を決める」ことができるフレックスタイム制の理解を得ることができなくても、何も不思議はないだろう。それどころか、そういった上司の鶴の一声により有名無実化しているところも少なくはないようである。

このような幾つかの原因により、キャノンや富士通といった大企業が一度導入したフレックスタイムを中止していったのである。

## おわりに

フレックスタイムには労働者の仕事と私生活の調和をとることで、労働者の自主性や会社の生産性や効率を向上させるという目的があり、私生活の尊重を重視しつつある現代社会に対応した、柔軟な勤務形態である。それ故に、バブル時代には企業はこぞってフレックスタイムを導入したが、近年ではそのフレックスタイムを中止もしくは廃止する企業ができた。

「3. フレックスタイム導入のデメリット」では、「コミュニケーションがうまくいかない」という問題点を挙げたが、これはフレックスタイムを中止した企業の理由の一つに含まれている。しかし、今なおフレックスタイム制を取り入れている企業があるということは、幾つかの企業はその問題点をクリアしているということであり、一概に「フレックスタイムではコミュニケーションがうまくいかない」とは言えないのである（表7参照）<sup>12)</sup>。

(表 7)

Q27 あなたは、同僚やパートナーと、会社の仕事に関する各種の連絡事項がうまく伝わっていますか。

	1. うまく伝わっている	2. うまく伝わっていない	3. いえない、わからない
フレックス・タイムを実施している	57.5	21.1	21.4
フレックス・タイムを実施していない	53.2	24.7	22.1
(フレックス・タイムの経験年数)			
半年以下	40.9	24.2	34.8
半年以上～ 1年以下	55.3	23.9	20.8
1年以上～ 2年以下	58.4	22.7	18.8
2年以上～ 3年以下	84.3	7.8	7.8

フレックスタイムを導入することに成功した企業と失敗した企業、一体何が違っていたのだろうか。

フレックスタイムには幾つかの課題があり、単に制度を導入しただけでは期待する効果は得られない。それどころか課題をクリアしなければ、マイナス面が出てしまうことがある。

まず、課題の一つは、管理者層がフレックスタイムの意義と知識をよく理解することである。フレックスタイムを廃止したキャノンでは「制度の効用や意義を完全に理解していたか疑問。多分にブーム的に導入した」<sup>(19)</sup>と自社の人事部長自身が発言している。これではフレックスタイムを十分に利用できないだろう。これは労働者にも言えることだが、管理者（企業側）は意義を十分に理解した上で、フレックスタイムを活用しやすいような勤務体制やムードを作ることが大切である。

また、労働者の意識と自己管理も課題である。自由を悪用することなく、自己の生活リズムの最適化を通して自己啓発になる様に努力することが必要であるし、各職場で最低必要な人数は定められた時間内で間に合う様に考慮する、職務中心の考えに立ち、個人の都合ばかりを主張しないことなどが大切である。

フレックスタイムは管理者側と労働者側の相互信頼に基づいて成立するものであるから、双方が信頼を裏切らないような行動を心がけなければ、すぐにマイナス面が浮上してしまう。しかし、課題さえクリアできれば、フレックスタイムは企業や労働者だけでなく、少子高齢化やオフピーク通勤、企業の成長による経済成長など、国にもメリットをもたらす制度である。私は国民として、未来の労働者として、小規模な企業では難しいとは思いますが、多くの分野・規模の企業に導入されることを期待したい。

## 註

- (1) 厚生労働省ホームページ、「効率的な働き方に向けてフレックスタイムの導入」 1、フレックスタイムとは  
<http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/kjunkyoku/flextime/980908time01.htm>
- (2) 厚生労働省 大阪労働局、(第32条-3)フレックスタイム制。  
<http://osaka-rodou.go.jp/joken/rokihoh/enkei/rokihoc32-3.php>
- (3) 厚生労働省ホームページ、「効率的な働き方に向けてフレックスタイムの導入」 4、労働時間に過不足が生じた場合について。  
<http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/kjunkyoku/flextime/980908time04.htm>
- (4) 同上。
- (5) 厚生労働省ホームページ、「効率的な働き方に向けてフレックスタイムの導入」、事例編1。  
<http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/kjunkyoku/flextime/980908time09-1.htm>
- (6) 大久保貞義『労働システムと勤労観—フレックス・タイムと週休二日制の導入—』、ぎょうせい、1971年、p287、p291。
- (7) 同上、p260。
- (8) 同上、p310。
- (9) 同上、p244。
- (10) 同上、p244。
- (11) 「あれはうれしいフレックス でも実態は？」  
<http://allabout.co.jp/career/careerknowhow/closeup/CU20051212B/index.htm>
- (12) 大久保貞義、前掲書、1971年、p198。
- (13) 「さらばフレックスタイム」  
<http://www.asahi-net.or.jp/~PV3N-SITU/flx.html>

## 参考文献

- 浜村彰『ベーシック労働法-第2版増補版』、有斐閣、2006年
- 大久保貞義『労働システムと勤労観—フレックス・タイムと週休二日制の導入—』、ぎょうせい、1971年
- さらばフレックスタイム、<http://www.asahi-net.or.jp/~PV3N-SITU/flx.html>
- 厚生労働省ホームページ、<http://www.mhlw.go.jp/>
- あれはうれしいフレックス でも実態は？  
<http://allabout.co.jp/career/careerknowhow/closeup/CU20051212B/index.htm>

(指導教員 桑原 ヒサ子)