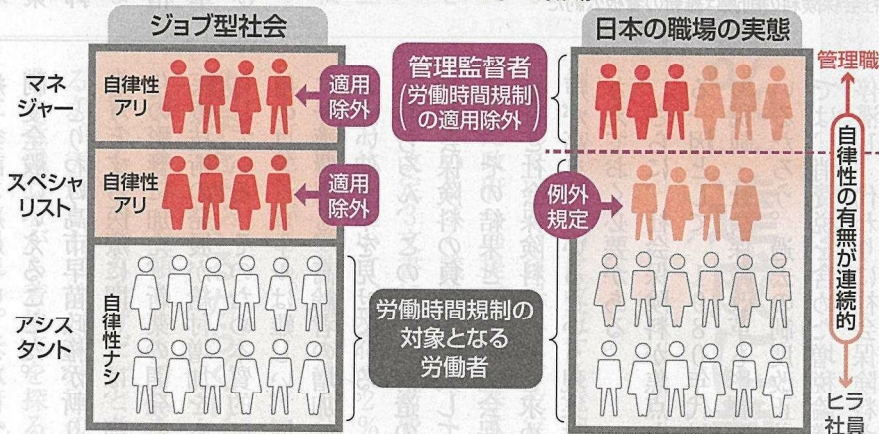


働き方改革は行き過ぎか？

労働時間の規制と緩和 日本はどちらも難しい

労働政策研究・研修機構 労働政策研究所長 濱口桂一郎

▶ 労働時間規制の「例外」が区切れない日本の職場



(出所) 濱口桂一郎著「管理職の戦後史」を基に東洋経済作成

高 市早苗首相は、2025年10月21日の内閣発足とともに、上野賢一郎厚生労働相に対して、「心身の健康維持と従業員の選択を前提にした労働時間規制の緩和の検討」を指示した。

18年の働き方改革では、史上初めて時間外・休日労働の上限規制が導入された。原則月45時間以下、特別な事情があるときでも年間7

20時間以下であり、単月100時間未満という絶対上限値は労災保険における過労死認定基準の数字である。なお運転手や医師の規制はさらに緩い（年間960時間など）。これを緩和せよというのであれば、「過労死促進ではないか」という批判が出るのは当然だ。

一方で、働き方改革が行き過ぎで、若い社員に残業をさせないよ

う配慮するあまり、仕事に熟達できなくなったという批判も聞こえてくる。「ゆるい職場」というものだ。これは、スキルのない若者に猛烈に仕事をさせることで仕事ができるように育てるという日本的なOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）の風習との摩擦である。その基盤を働き方改革が揺るがしているという危惧が、おじさん族による「働きたい改革」唱道の根源にある。

他方、若い社員の残業を減らした分を管理職がカバーしているという指摘もある。昨今「管理職は罰ゲーム」といわれ、部署全体の業務が減らない中で、部長クラスが残業と休日出勤で何とかこなしているというのだ。労働時間規制の適用除外である管理監督者は働き方改革から置いてきぼりにされている。管理職に対してはむしろ、労働時間規制の強化が必要かもしれない。

管理職との境目が曖昧

規制緩和で焦点になりそうなのは、長らく経営側が求めているホワイトカラー・エグゼンプション（一定の労働者を労働時間規制の適用除外とする制度）だ。

19年に、高度プロフェッショナル制度（高給の一部専門職を労働

時間規制の適用除外とする）が導入されたが、対象が極めて限定的で、34社、1390人にすぎない。

経団連は25年11月、労働時間の上限規制は堅持しつつも、より柔軟で自律的な働き方、労働時間をベースとしない処遇、裁量労働制（実際に働いた時間ではなく、あらかじめ定めた時間働いたものと見なす制度）の拡充を最重要課題として挙げている。これは、管理職と非管理職が連続的に存在し、一定以上のヒラ社員もPDCAサイクルを回しながら自律的に働いている日本の職場の実態に合致していることは確かだ。

とはいえ、その自律的に働いているヒラ社員は（管理職も）、上から下ろされてくる膨大な業務量を自律的にこなすのに精いっぱいであるというのをもた、日本の職場の現実である。

労働時間規制の対象者と適用除外者が社会的に別個の職種であるジョブ型社会とは異なり、どちらも「社員」である日本だからこそ（図）、労働時間規制とその例外はいずれも「帯に短し、たすきに長し」となってしまうわけだ。

はまぐち・けいいちろう 日本の雇用システムを「メンバースhip型」と名付け、読み解く。近著に「管理職の戦後史」。