

裁量労働制の拡充について

2026年4月14日

一般社団法人 日本経済団体連合会

1. 経団連が考える、今実現すべき労働時間制度－裁量労働制の拡充－

現状と課題

- ✓ 日本の経済成長は停滞。ふたたび成長の軌道に乗せるには、経済の基盤となる労働生産性向上が喫緊の課題
- ✓ 労働投入量の大幅な増加が見込めないなか、働き手ひとりひとりのアウトプットの質を最大化することが鍵



- ✓ 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、労働時間ではなく成果で処遇される制度を広げること＝**裁量労働制の拡充が必要**

見直すべき法制度



裁量労働制→働き手の能力の最大発揮と成長意欲の一層の喚起



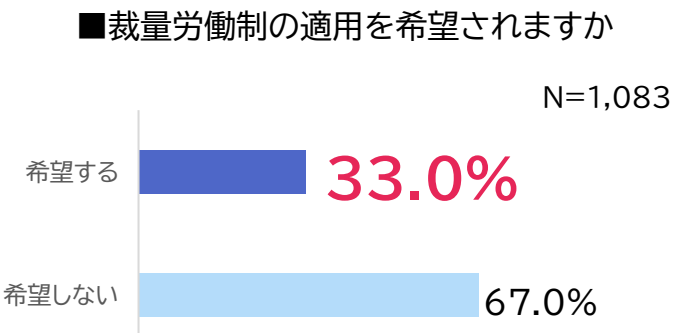
裁量労働制見直しの具体策

健康確保を前提に過半数労働組合がある企業に限り、裁量労働制の対象業務を、一定の範囲で拡大

2. 裁量労働制に対するニーズ

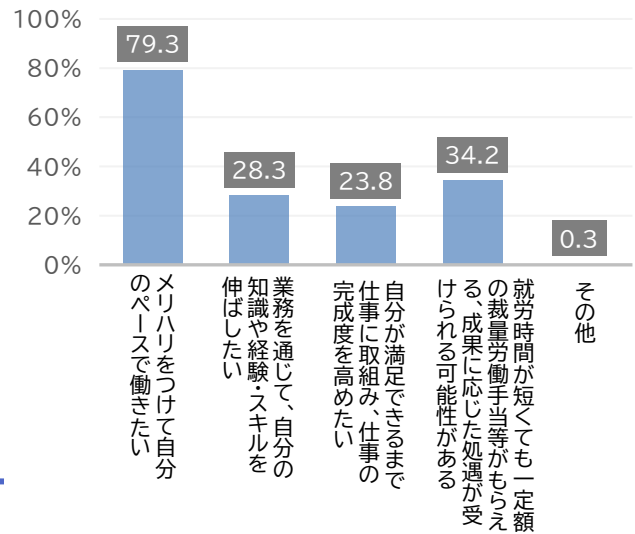
◆一定割合の労働者が柔軟な働き方の実現のために裁量労働制のニーズあり

労働者からのニーズ



出典：経団連「労働に関するアンケート」(2025年11月) (人)
 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

■裁量労働制の適用を希望すると回答した理由



◆企業からニーズが高い業務

企業からのニーズ

■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、安全衛生委員会への出席等)



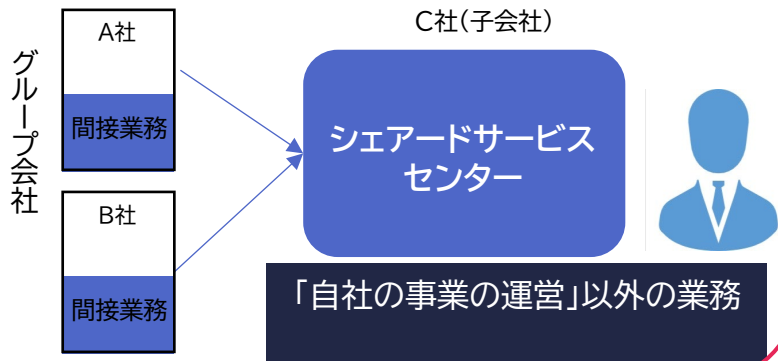
■課題解決型提案業務

企画・立案 → 調査・分析 → 交渉



■シェアードサービス(※)業務

(※)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・立案業務などを別会社に集約・標準化し、効率化を目指す仕組み



3. 拡大を求める対象業務の例①

■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
会への出席 等)



裁量がある業務

一部裁量がない業務

混在業務の例:

✓プロジェクト型業務:

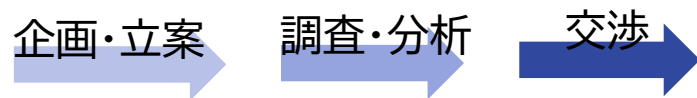
- 新システム導入に関するプロジェクトについて、関係各所への定期的な報告業務、並行して行われる通常の運用業務(システム保守・問合せ対応等)
- 人事の企画立案分析調査以外に、人事の基幹システムに関するプロジェクトへの参画

✓安全衛生委員、情報セキュリティ委員会など事業場の運営・遂行に関わる委員会活動

✓地域統括をする事業では、事業運営を行う人員が限られており、人事部門において主として裁量のある人事企画業務を行う一方で、給与計算業務など一部定型的な業務

3. 拡大を求める対象業務の例②

■課題解決型提案業務



裁量がある業務



一部裁量がない業務



業務の例:

- ✓ 特定顧客に特化した、商品等の開発提案業務。顧客の課題を調査・分析し、そのソリューションとなる商品等を企画・開発し提案。

例: 鉄道や信号システム

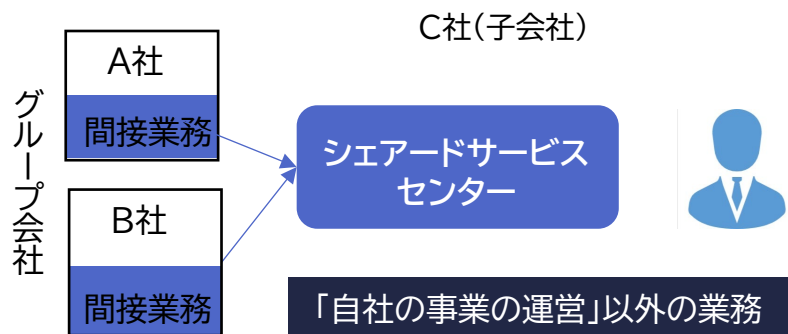
【注】

単にノルマに応じて商品を売るのではなく、顧客の課題に対して、裁量を持って企画・立案・調査・分析をしているという点が、通常想像される「営業」とは異なる

3. 拡大を求める対象業務の例③

■シェアードサービス(※)業務

(※)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・立案業務などを別会社に集約・標準化し、効率化を目指す仕組み



業務の例:

- ✓ グループ各社の人事・財務・経営企画など、グループ横断の制度設計、業務プロセスの標準化・高度化について、データに基づく施策立案など
- ✓ 業務の中では、親会社(本体)に、積極的に企画・立案して提案