

## 働き方改革でサービス残業はどうなった？

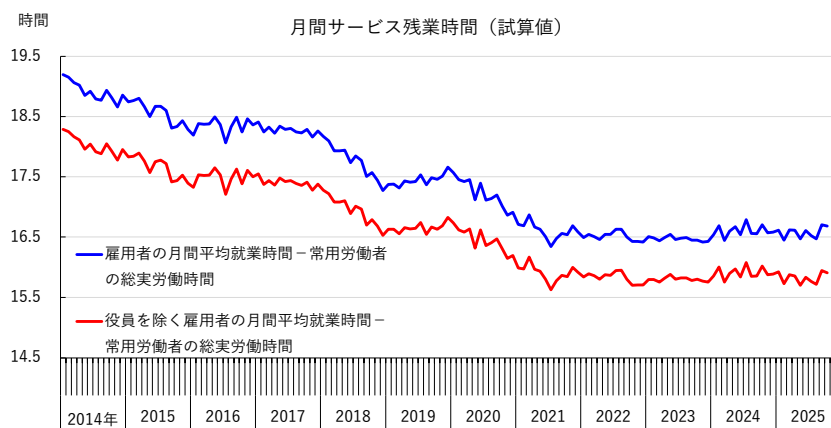
2025年12月12日

調査部 上席主任研究員 遠藤 裕基

### 働き方改革でサービス残業は減少

前置きは抜きにして結論から言ってしまうと、図表1の通り、残業手当が支払われていない時間外労働、いわゆるサービス（不払い）残業は減少しているようだ<sup>1</sup>。

図表1 サービス残業は減少し、2022年以降も増加はみられない



注：試算方法については脚注1を参照。両系列とも12か月後方移動平均。

出所：総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」より浜銀総研作成

<sup>1</sup> 試算では、世帯への調査である総務省「労働力調査」と、事業所への調査である厚生労働省「毎月勤労統計調査」の労働時間の乖離をサービス残業としている。総務省「労働力調査」は世帯への調査であるため、事業所の管理・記録（特に残業代を支払うための管理・記録）という側面よりも、純粋に自身がどれくらいの時間、労働したかが統計に現れる。このため、両統計の差をみれば、サービス残業の動向を簡便に把握することが可能である。サービス残業の試算方法についてより詳しく学びたい方は、早見（2002）や高橋（2005）、神林（2010）を参照されたい。なお、総務省「労働力調査」の労働時間には、副業が含まれている可能性がある点には注意が必要である。ただ、もし副業が拡大していれば、総務省「労働力調査」-厚生労働省「毎月勤労統計調査」で計算するサービス残業は増加しているようにみえるはずである。そうならなかったため、サービス残業は減っていると考えられるが、副業の影響により、その減り方が過少に推計されている可能性には注意が必要だろう。また、社長、理事長、代表者などは、労働力調査の平均月間就業時間の計算の際には含まれる一方で、毎月勤労統計では含まれていない可能性が指摘できる。この辺りの概念を正確に揃えて、両統計を比較することはできない。そこで、役員を除く雇者の月間就業時間から常用雇者の総実労働時間を引いた数値も確認しておく。

働き方改革関連法（残業時間の上限規制、年次有給休暇の取得義務化など）の施行（企業規模などによって異なるが、概ね2019年）が視野に入り始めた2017～2018年にかけて、サービス残業は大きく減少した。

さらにコロナ禍で経済活動が抑制されていた2020～2021年にかけてもサービス残業は減った。ただ、その後、コロナ禍からの経済活動の正常化が進む中でも、サービス残業は低位で横ばいとなっている。この理由は判然としないものの、2024年に自動車運転業務や建設事業などにおいて残業時間の上限規制が導入されたことや人不足感が深刻化する中で人材確保のためにワーク・ライフ・バランスへの対応を企業がよりいっそう進めたことなどが影響したのかもしれない。

思い起こすと、働き方改革関連法への対応のために、2010年代半ば以降、労働時間の管理がかなり厳しくなった。業務の開始、終了時間をパソコンの起動、終了時間（あるいはオフィスへの入退室時間）と照合したり、自宅に業務用のパソコンを持って帰れなくなったりと、いろいろな変化があった。また、徹夜自慢や寝ていないアピールに対して、「業務を計画的に進められない」、「体調管理ができていない」といった、どちらかと言えばネガティブなイメージで語られるようになったのも、このくらいの時期ではなかっただろうか（一方で昔の長時間労働武勇伝を語りたくなる中高年が増えているとみられ、筆者も余計なことを言うまいと気を付けている）。

## 管理職の労働時間は増えたのか

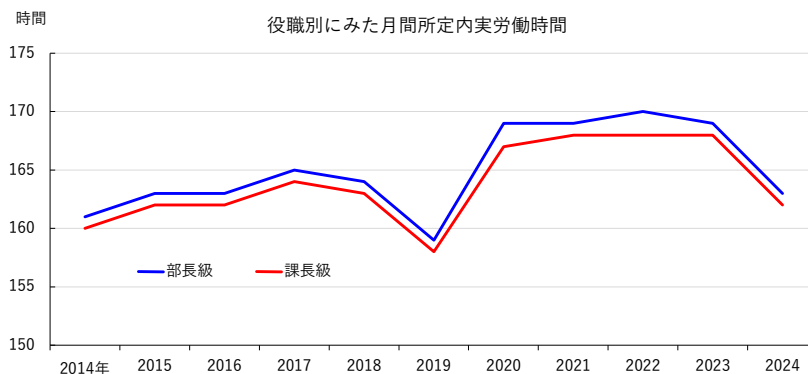
本論から少し逸れるが、働き方改革が進む中で管理職の労働時間が増えたという話もよく聞く。実際に増えているのかを確認するために、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を参照してみよう。同統計では部長級、課長級、係長級の所定内実労働時間と超過実労働時間を確認できる。働き方改革が進む中で、労働時間が増えている管理職は、管理監督者に該当する者（残業代が支払われない管理職）と考えられるため、ここでは部長級、課長級<sup>2</sup>の所定内実労働時間だけを見ることにする（次ページの図表2）。

部長級、課長級の所定内実労働時間をみると、2014～2018年にかけて増加基調で推移した後、理由は判然としないものの、2019年に減少した。その後、部長級、課長級の所定内実労働時間は再び増加し、高い水準を維持している。働き方改革で、非管理職の業務時間が減少し、サービス残業も抑制されたため、その分を管理職が補ったという見方を裏付ける1つの材料になりそうである。なお、部長級、課長級のサービス残業を試算することは統計上の制約から不可能である<sup>3</sup>。

<sup>2</sup> 課長の全員が管理監督者に該当するわけではない。ただ、課長の内、どの程度の者が管理監督者に該当するのかわかりず、信頼できる統計や調査は筆者の知る限り存在しない。

<sup>3</sup> そもそも管理監督者は残業時間の上限規制の適用外であるため、彼ら/彼女らにサービス残業という概念はないはずである。ただ、健康を著しく損なうレベルの労働時間となれば、企業はこれを認めないはずであり、それでもなお管理監督者が労働時間を増やそうとすればサービス残業が発生する可能性があり得る。

図表2 部長級、課長級の所定内総労働時間は概ね増加傾向



出所：総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」より浜銀総研作成

## この先サービス残業はようになるか

結局のところ、労働時間管理が厳格化されたことや人材確保のために企業がワーク・ライフ・バランスに配慮していることなどを踏まえると、サービス残業は減少こそすれ、増加することはないだろう。

現在、高市政権の下で、詳細は明らかではないものの、労働時間規制の緩和が進むとの見方がある。例えば、仮に残業時間の上限規制が緩和されるとどうなるだろうか。残業代の支払い対象となる残業時間が増えることになるので、サービス残業は減るかもしれない。業務での残業時間を増やして、さらにサービス残業を増やすというのは普通考えにくい。また、非管理職の残業時間が増えた結果、管理監督者の労働時間が減ることもありうる。

わが国の雇用慣行の下では、自身の仕事の範囲が不明確であるため、自分の作業を終えても、他人の作業を手伝ったり、他の作業を見つけたりすることが当たり前になっている。残業時間が増やせるとなれば、優秀な者ほどこうした行動をとるだろう。結果、その者が評価され、これを見て他の者も労働時間を増やすことになる。サービス残業も自身の仕事の範囲が不明確であるために発生する。仕事の範囲が不明確で次から次へと作業が入ってくるので、業務時間外にさらに仕事をすることになる。要するに、労働時間の問題を本気で考えるなら、規制の中身の議論ではなく、仕事の範囲をいかに明確にするかを議論する必要がある。「自分の分の仕事を終えたから、帰りますよ！」と普通に言える社会を目指すことが大事なのである。ただ、管理監督者の仕事の範囲を明確にすることは恐らく無理だろう。この意味では、むしろ管理監督者こそ、過労死防止のために労働時間の上限規制と厳格な労働時間管理が必要なかもしれない。あるいは、非管理監督者と比べて報酬をかなり高めることも考えられる。まさしく欧米のエリートの扱いである。

## 【参考文献】

神林龍 (2010)「1980年代以降の日本の労働時間」、樋口美雄編『労働市場と所得分配』、慶応大学出版会、第5章、159-197ページ

高橋陽子 (2005)『ホワイトカラー 「サービス残業」 の経済学的背景－労働時間・報酬に関する暗黙の契約』、日本労働研究雑誌、2005年2・3月号(No.536)、56-68ページ

早見均(2002)「労働時間は減ったのか」、日本労働研究雑誌、2002年4月号(No.501)、52-53ページ

## 執筆者紹介



遠藤 裕基 (えんどう ゆうき)

浜銀総合研究所 調査部 上席主任研究員

神奈川県経済及び労働・雇用関連の調査業務を担当。

【本レポートについてのお問い合わせ先】

電話番号：045-225-2375

メールアドレス：[chysabook@yokohama-ri.co.jp](mailto:chysabook@yokohama-ri.co.jp)

浜銀総合研究所では、景気動向に関するレポートなどの発行情報をメールにてお知らせしています。ご関心のある方は、下記のサイトより、「レポート更新情報お知らせメール」（無料）にご登録ください。

【URL】 [https://www.yokohama-ri.co.jp/html/inquiry/inquiry\\_repo.html?nno=5](https://www.yokohama-ri.co.jp/html/inquiry/inquiry_repo.html?nno=5)

本レポートの目的は情報提供であり、売買の勧誘ではありません。本レポートに記載した内容は、レポート執筆時の情報に基づく浜銀総合研究所・調査部の見解であり、レポート発行後に予告なく変更することがあります。また、本レポートに記載されている情報は、浜銀総合研究所・調査部が信頼できると考える情報源に基づいたものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いいただきますようお願いいたします。