

ホワイトカラー職種における勤務時間制度の柔軟化の諸課題

—企画・営業領域における裁量的な労働の可能性をめぐって—

[研究メンバー]

主査	中村 章	(株) 産業社会研究センター代表
主査	北浦正行	(公財) 日本生産性本部参与
	田島博実	(株) 産業社会研究センター主任研究員
	田所 薫	(株) 産業社会研究センター主任研究員
	加藤 孝	(公財) 日本生産性本部 ダイバーシティ推進センター研究主幹
	長谷川真理	(公財) 日本生産性本部 ダイバーシティ推進センター室長
	笹 美紀	(公財) 日本生産性本部 ダイバーシティ推進センター研究員
	竹内孝太郎	(公財) 日本生産性本部 ダイバーシティ推進センター研究員
アドバイザー	青山平八	(公社) 全国労働基準協会連合会事務局長

[報告書目次]

第 1 部 調査結果と考察

第 1 章 柔軟かつ弾力的な労働時間制度の意義と現状

第 2 章 裁量労働制・フレックスタイム制の運用実態と問題点

第 3 章 柔軟かつ弾力的な労働時間制度の今後の方向性

第 4 章 「働き方改革」の推進に向けた労働時間制度の課題

第 2 部 ホワイトカラー職種における労働時間の柔軟化の実態

第 1 章 企業アンケートの調査の結果

第 2 章 ホワイトカラー職種における労働時間の柔軟化の実態（ヒアリング調査）

むすび

参考資料

[内容要旨]

ホワイトカラー職種を中心にして、柔軟かつ弾力的な労働時間制度が企業における業務運営の円滑な遂行にどのように寄与しているのか、また労働基準法改正（審議中以下の）において考えられている企画・営業領域への裁量的な労働の拡大の可能性はどうか、更に今後労働時間の柔軟

化あるいは弾力化を図る上での課題はどうか等について検討を行う。

その検討にあたっては、企業における職務分担及びその執行体制に着目し、それらの実態と柔軟かつ弾力的な労働時間制度との関係性を分析することによって、労働時間制度が機能しやすくするための業務運営体制上の課題を明らかにする。とりわけ、裁量労働制については、前掲の改正法案において適用職種の拡大が予定されていることから、①課題解決型提案営業、②裁量的にPDCAを回す業務に焦点を当てて、その実態および適用上に留意すべき点などについて考究する。

このため、文献調査等により既存の調査研究のレビューを行ったうえで、主要企業に対するアンケート調査およびヒアリング調査を実施して、柔軟かつ弾力的な労働時間制度の運用実態とその問題点あるいは今後の拡大可能性等の課題について整理分析を行うこととし、以下のような点について整理し、今後の働き方改革の推進の議論に資する。

- ① わが国の企業における柔軟かつ弾力的な労働時間制度の全体的状況
- ② 裁量労働制およびフレックスタイム制の位置づけとその運用実態および問題点
- ③ 企画・営業領域の業務実態とその領域における裁量的な労働の可能性と課題
- ④ 柔軟かつ弾力的な労働時間制度の今後の方向性

なお、企業アンケート調査については、ホワイトカラー職種とりわけ企画・営業領域における職務実態及び柔軟かつ弾力的な労働時間制度の実施状況を中心として、1部上場企業を含めた従業員規模100人以上から抽出した企業を対象に実施した。

今回の調査研究において、ホワイトカラー職種における柔軟な勤務時間制度として対象としたものは、変形労働時間制とみなし労働時間制であるが、これらのうち労働者の自律度の高いフレックスタイム制と裁量労働制に焦点を置いたとりわけ、裁量労働制については、今回の労働基準法改正案によってその対象となる職種の範囲が広げられることが予定されていることから、その拡大の可能性も含めて考察の中心とした。

まず労働時間制度を柔軟化する意義を改めて整理するとともに、現行の労働基準法において制度化されたフレックスタイム制と裁量労働制の現状及び問題点等を既存の文献等によって整理した。両制度ともに、近年少しずつ増えているものの、特に裁量労働制導入している企業の割合はまだ少ない。

企業を対象にしたアンケート調査では、フレックスタイム制と裁量労働制に絞って、その導入の効果や問題点等と今後の拡大可能性を聞いた。とりわけ今回の労働基準法改正によって適用範囲が広がる営業業務及び企画業務の状況についても把握した。また同時に、裁量労働制の導入についての実態把握を中心に企業のヒアリング調査を行った。これらの結果、以下のような点が明らかになった。

- ① 裁量労働制を導入している企業は、フレックスタイム制や事業場外みなし労働時間制を導入しているところが多く、これらとの選択で実施していることが多い。したがって、他の制度を十分に運用できると考える企業では、裁量労働制導入の動機づけが弱い。
- ② 裁量労働制の導入目的は、業務の作業効率や従業員の創造力向上のように、経営側の視点を中心になっており、従業員のモチベーション向上やワークライフバランスといった従業員側の視点は少ないが、その効果としては、むしろこれら後者の効果のほうが強く表れている。

- ③ 裁量労働制の導入後は、労働時間が増えたとする企業のほうが若干多く、問題点としても心身の健康に関するものが多い。導入していない理由としては、対象業務がないとする企業が多い。
- ④ 拡大対象が考えられている営業業務、企画業務に従事する者は全従業員の2割未満が半数を超え、これら業務がある部門は本社・本店が大部分となっている。(提案型営業業務やPDCAを回す企画業務に限定すれば、そのうちの2割未満とする企業が約半数)

なお、ヒアリングから得られた裁量労働制導入企業の特徴としては、これらのほか、以下のような点が挙げられる。

- ・対象者については、導入企業すべてで在社時間管理(入退館管理が最も多く、そのほかPCのログイン、ログオフなど)が行われている。管理している在社時間を「健康管理時間」とか「健康管理用時間」と呼び、これが著しく多い場合は強制的に裁量労働制から外すという対応をしているところもある。
- ・導入の動機は、労働時間と成果を切り離したいという強い意向を示していることは共通の特徴で、①メンバーを厳選し、役員会でプレゼンした上で適用する例、②数十人規模で導入した例、③課長代理、係長の扱いを議論した際に導入した例、④大規模に導入している例がある。
- ・今後については、既にかかなりの部分に適用しているので、当面、拡大、縮小は考えていないという企業が多いが、適用範囲を若年層まで広げたいという意向の企業もある。
- ・従来からの仕組みでそのまま裁量労働制を運用しているケースと、人事制度の変更など一連の流れの中で裁量労働制を導入したケースの二つに分けられるが、各社ともこの制度をいかに有効活用するかというところに焦点を置き、労使で工夫・改善を積み重ねているという現状が浮かび上がってきている。

今回の法改正案で適用範囲の拡大が考えられている「提案型法人営業」については、まだ検討されていないとする企業が多かったが、製菓業と電機メーカーの企業においては関心があった。

(参考) これに関連して、企業アンケート調査結果を用いて、裁量労働制の適用範囲の拡大が予定されている企画、営業の業務について、その可能性のある対象者数を以下のように推計したところ、

- ① 従業員全体の中で、営業業務に従事する者のうち提案型営業に従事する者は約7.3%、
- ② 従業員全体の中で、企画業務に従事する者のうち裁量的にPDCAを回す企画業務に従事する者は約3.7%と、

いずれも1割未満という結果が得られた。企業アンケート調査では、これらについて更に「裁量労働制になじむ者」を絞って聞いており、そこまで勘案すれば現段階での対象者数はあまり多くは考えられていないといえる。