

「働き方改革」を考察する

～裁量労働制を巡る論点～

中川貞夫

はじめに

筆者は平成初期に勤務先の人事制度改定の企画に携わった。その後、人事の仕事を離れてからも産業界の取り組みには関心を持ってきた。裁量労働制もその一つで、企画型業務への適用については概念的には前向きに受け止めてきた。

平成30年に入り、政府の「働き方改革」構想の内容が徐々に見えてきて、経営者側からは生産性向上への期待、労働者側からは長時間労働への懸念がぶつかり合うようになった。しかしながら双方の議論が噛み合っているとは言い難い。噛み合うためには下記のような論点の共有が必要と考えている。

- ・ 裁量労働制の目的は労働時間管理の簡素化か？社員の能力向上、生産性向上か？
- ・ 仕事の進め方の裁量はどこまであるのか？どんな就業形態でも報・連・相は必須であり、これまで裁量とすると組織はなりたつのか？
- ・ 一般の就業形態では能力向上、生産性向上ができないのか？
- ・ みなし労働時間の算定方法は？

筆者は40歳代から働き改革に関心を持っており、同時に生産性の向上と働く社員の職場生活の充実を願っている。昨年、中小企業の生産性向上へ向けての提言『「働き方改革」を考察する～中小企業支援の視点から～』を作成し、「ふじのくに論文塾論文集XI」に上梓した。本論文はその続編として裁量労働制の論点提起を試みたものである。

1. 裁量労働制とは

裁量労働制という言葉はメディアで頻繁に出てくるがどんな職種でどのように運用されるのか、対象職種はどういうものがあり、なぜそれが選ばれたのか。厚労省のホームページ「裁量労働制の概要」では対象業務の要件および導入手順を下記のように説明している。

(1) どんな業務が対象か

① 専門業務型裁量労働制

業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要がある業務。研究開発、デザイン、ゲームソフト創作、アナリスト、会計士、弁護士等19業務。

② 企画業務型裁量労働制

事業運営上の重要な決定が行われる企業の本社などにおいて企画、立案、調査及び分析を行う労働者を対象。

注) 業務の遂行方法等に関し使用者が具体的な指示をしないことが運用の要件となっている。

(2) 裁量労働制はどのような手順で導入するのか

制度の導入に当たっては、原則として次の事項を労使協定により定めた上で、様式第13号により、所轄労働基準監督署長に届け出ることが必要となる。

- ① 制度の対象とする業務
- ② 対象となる業務遂行の手段や方法、時間配分等に関し労働者に具体的な指示をしないこと
- ③ 労働時間としてみなす時間
- ④ 対象となる労働者の労働時間の状況に応じて実施する健康・福祉を確保するための措置の具体的内容
- ⑤ 対象となる労働者からの苦情の処理のため実施する措置の具体的内容
- ⑥ 協定の有効期間（※3年以内とすることが望ましい。）
- ⑦ ④及び⑤に関し労働者ごとに講じた措置の記録を協定の有効期間及びその期間満了後3年間保存すること。

2. 裁量労働制の目的は

裁量労働制は大きな議論になっている割にはその目的は明確に定義されていない。その目的は労働時間管理の簡素化か？社員の能力向上、生産性向上か？、裁量労働制を進める行政および経営者側のねらいについて考察する。

(1)生産性向上への動機づけになるのか

新聞報道によると、経団連は裁量労働制の拡大をしないとわが国産業の競争力がつかないと主張している。裁量労働制によって生産性が上がり、競争力が高まったという事例はあるのだろうか。

29年版労働白書では、OECD調査を引用し「フレックスタイム制・裁量労働制のような柔軟な労働時間の進んでいる国ほど、イノベーションの実現割合が高い」としている。筆者はわが国における具体的な事例を知らない。

裁量労働制の対象業務は頭脳型労働が多い。頭脳型労働の生産性は思考回路や蓄積した暗黙知の量と質に依存するところが多く、個人差が大きいのが特徴である。この種の仕事はもともと「業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量に」委ねられている。これが裁量労働という扱いになっても成果が高まるのか。

(2) 社員の能力向上になるのか

どんな状況だと社員の能力向上につながるのだろうか。これまでの経験だけでは達成できない新しい工夫や能力習得が必要な挑戦目標に取り組んで、目標をクリアできると自信とともに遂行能力は高まる。裁量労働制がこうした体験を後押しできれば意味があるが、一般的な就業形態でもできないことはない。

自由度が大きいことで責任意識や自立意識は高まるかも知れない。もともと裁量労働制はある程度訓練されたレベルにある者を対象としているのではないか。

(3) 組織の知を軽視していないか

裁量労働制を礼賛する背景に、短絡的に「裁量労働制＝自由な就業＝創造力を生み出す環境」で

あり、「一般就業＝時間拘束＝硬直的な発想」と考えていないか。日本的経営の強みである小集団活動や改善提案、OJTによる後輩の指導等の人と人の相互作用がもたらす組織知を軽視してはいないか。

(4) 時間管理の簡素化になるのか

裁量労働制は、就労時間はみなし労働時間制なので就業時間管理がなくて管理者の時間管理負荷が減るという見方もある。厚労省の説明(Q/A)では労使委員会で「使用者が把握した対象労働者の勤務状況及びその健康状態に応じて、対象労働者への企画業務型裁量労働制の適用について必要な見直しを行うこと」を求めている。また深夜や休日勤務の扱いについては一般の就業者と変わらない。時間管理の簡素化の効果はあまりないということになる。

3. 裁量労働制運用における課題

前項では裁量労働制の目的についての論点を挙げた。制度や理念については論議が不足していると考えられる。ここではさらに検討を深めたい。

(1) 時間管理と成果主義の混在

サービスの対価として、労働時間により給与額を決める、つまり原価主義とサービスの価値で決める成果（提供価値）主義の二つがある。専門家型裁量労働制は世の中に職業（個人事業主）として存在する業務が多い。職業として存在する専門職種はサービスの価値（市場価値）で対価を請求するものである。

裁量労働制はみなし時間を対価の根拠とする時間管理（原価主義）の枠組みの中にある。一方で専門家型裁量労働制に代表される成果主義の要素が混在している。

(2) みなし労働の適用は適切なのか

みなし労働時間制とは、「労働者が業務の全部又は一部を事業場外で従事し、使用者の指揮監督が及ばないために、その事業場外労働については「特定の時間」を労働したとみなすことのできる制度」である。つまり時間管理の枠組みの中の制度である。裁量労働制も時間管理の枠組みの中で、既存の「みなし労働時間」をムリに適用しているのではないか。

(3) 「使用者が具体的な指示をしない」は妥当か

部門長は部下に仕事を割り振り、達成目標を設定し報告を受けて部下を指導することで、部門の使命を果たすことができる。裁量労働の運用要件では「業務の遂行方法等に関し使用者が具体的な指示をしない」としている。

管理者から見て、「このやり方では期待すべき成果が得られない」と考えても部下に指示ができないのでは部門の使命（成果）に責任を持ってない。報告を受けにくくなると仕事の評価についても必要な情報が得られるだろうか。組織で仕事を円滑に進めるいわゆる「報・連・相」が回らなくなる。裁量の範囲は就労時間だけでいいのではないか、

(4) 上司や同僚、関連部門との相互関係の視点から

裁量労働制は個人の働き方にのみ目を向けて上司や同僚、関連部門との相互関係において個人の仕事が成り立っていることを軽視している。裁量労働制であっても指示系統（＝報告系統）、業績評価基準は一般就業形態と変わらない。

(5) 仕事観の視点から

Labor（労働）の語源はラテン語で「労苦」であり、アルバイトの語源はドイツ語で「奴隷や苦役」の意味がある。Holiday の意味は「仕事や学校に行かなくてよい日」であり、西洋社会では働くことは苦役だという前提で労働観が成り立っている。このような労働観を前提とすると裁量労働制が働く意欲を刺激することは考えられる。

わが国では江戸時代の石田梅岩や二宮尊徳に代表される働くことは美德という考えがある。現代の改善提案や小集団活動に代表されるように自分の仕事範囲を限定的に考えないという特徴がある。西洋社会の労働観を前提とした裁量労働制がわが国でも同様な効果をあげられるのか。

4. 労働対価の視点からの考察

裁量労働制の論議の中では労働時間についての議論が多く、「労働対価」について触れることが少ないように思える。議論を深めるために論点を提起する。

(1) 裁量労働制は原価主義

裁量労働ではみなし時間を設けて労働対価を決めている。時間の対価（給与）は仕事を遂行する所要時間の見積りで決まる。これはサービスの価値から決める発想ではない。この仕事は本来、何時間分の仕事なのかという原価主義の発想である。業務の遂行方法に裁量を認める割には対価の決め方が原価主義でバランスが取れてないように考える。

(2) 給料の決め方(職能給と職務給)の視点から

労働対価の決め方は大きく分ければ職能給と職務給がある。職能給は人の能力を評価、職務給は仕事の価値（成果）を評価するといわれる。

このランクの能力の人はこれくらいの仕事ができる（期待できる）はずであるから給与はいくらというのが職能給、このランクの人にはこれだけの価値の職務遂行を期待できるはずだから給与はいくらというのが職務給である。

職能給は新入社員から育成していくのに向いている。職務給は職業能力が出来上がった人（転職市場で市場価値として評価できるものを持っている）に向いている。わが国では職務給は成功例が少ないと聞く、職務の価値を決めるのが難しい（システムが未成熟）ことがその理由だと考える。いずれの制度も労働（サービス）と対価はバランスとれているのかは常に検証していく必要がある。

5. 裁量労働制が機能するのはどんな状況か

裁量労働制が「働き方改革」の選択肢として機能するためには、裁量労働制の目的の明確化、人・組織の成熟、就業環境の安定（職務範囲、仕事量等）等に向けた取り組みが必要と考える。

(1)裁量労働制が生きる職種に適用する

期首、期末、週末、月末等の繁忙への対応は裁量労働制でなくても変形労働時間制やフレックスタイムで対応できることがある。裁量労働制は任されているという動機づけ効果により価値あるアイデアや成果物が期待できる仕事に適用する。

専門業務型裁量労働制の対象となる職種で自由を重視する社員がいる場合に組織につき留めておくために適用することも考えられる。

(2)組織として成熟している

権限と責任は表裏一体であり、権限付与は報告義務を前提としていることを組織の構成メンバーが理解し行動できることである。社員個々としては、自身の仕事の自己管理ができる。具体的には上司からの要求内容を理解し、仕事量の見積りおよび仕事の段取りができ、期待通りの納期、品質を実現できる。

(3)組織としてコミュニケーションがとれている

社員は所属組織のミッションを理解し、業績達成への責任感を持ってリーダーに協力するメンバーシップがある。そのため関係者との調整ができるコミュニケーション力や報・連・相が必要な状況を判断できる。

上司は部下とのコミュニケーションをとり、部下の能力を把握し、必要場面で指導力を発揮する。

(4)就業環境が安定している

市場や顧客からの影響が予測しがたい職種には適用が難しい。仕事の内容が明確で量的負荷が安定しているか、事前把握可能なことが運用の要件である。やむを得ない突発的な仕事や繁忙期への対処方針が決まってい特定社員への負荷集中を避ける。

裁量労働制の運用状態を評価できるような対象職務の妥当性や対象者の労働時間の把握ができ運用の改善が図られている。

6. 「働き方改革」を進めるために

裁量労働制の是非に関わりなく「働き方改革」は進めていかななくてはならない。裁量労働制も一つの選択肢として働き方改革のあり方を検討する。

(1) 裁量労働制は「働き方の改革」の選択肢の一つ

ここまで裁量労働制についての筆者の問題意識を紹介してきた。裁量労働制は生産性向上の環境づくりの一つではあるが、即、生産性向上に寄与する訳ではない。

ここで論点の整理に役立つ識者の提言を紹介したい。

『働き方改革には狭義の「働き方の改革」と「働きの改革」があり、「働きの改革」は仕事そのものを改革することだ。一方で「働き方の改革」は“仕事の仕方や進め方”すなわち、業務遂行形態、勤務形態、勤務場所や勤務時間等を最適なものを選択できるようにすることである。』

註)「働き方改革を支える生産性向上」日本生産性本部 代表経営コンサルタント元井弘氏

裁量労働制は「働き方の改革」でいう選択肢の一つなのである。たしかにデザイナーやゲームクリエイターのようなひらめきが成果を左右する職種もあるが、裁量労働制の対象業務としては少数派と考える。

(2)生産性向上には「働きの改革」が求められる

生産性向上は「働きの改革」でいう仕事そのものの改革が寄与する。権限移譲、組織のフラット化、会議の簡素化、仕事手順の標準化（個人差をなくす）、優れた社員のノウハウ（知的資産の共有）の組織での共有、一歩進んでA I（人工知能）化、目標達成過程におけるO J T等が仕事そのものの改革と考える。

(3)仕事の量、仕事の価値の見積り

原価主義では労働対価は時間に比例する、したがってみなし時間は「標準的にこの仕事に要する時間」となる。仕事量(労働時間)が安定している職種でないとみなし時間と実時間が乖離して運用が不安定になる。

成果主義では労働が生み出す価値に比例する、したがってみなし時間は「この仕事の価値をまず決め、価値を時間換算する」ことになる。仕事の価値の算出は4項の職務給でも触れたが納得性のある方式はできていない。転職市場の採用条件や労働市場における職種別の給与等のデータが蓄積すれば職種別の基準が整備できる。ここは研究課題である。

(4)一人あたり、時間当たりの生産性を意識する

わが国の時間あたりの労働生産性は4,694円、OECD加盟35ヶ国中20位であり改善は大きな課題である。「働き方の改革」によって働く環境を整え、「働きの改革」によってインプットはより少なく、アウトプットはより高価値へと変えていくことが求められる。生産性改善のもの差しとして時間当たり生産性を活用していく。また生産性をあげればおのずから時短につながる。

仕事の特性や改革目標によって裁量制労働が向いていけば適用する。給与の枠組み(一般型労働)の中でも裁量の余地は十分にある、裁量制でないとできないと決めつけないことである。

(5)中小企業における「働き方改革」

中小企業こそ「働き方改革」が求められるが、解決すべき課題も大きい。中小企業はわが国産業構造の裾野を担っているので中小企業が元気であり続けることがわが国産業界にとっての課題である。中小企業は、柔軟性があり小回りが利く反面、仕事のスパンが広く流動的、処遇改善のための収益力が弱い、得意先からの短納期要求、受注量の変動を受ける、教育体制が弱い等の弱点もある。

中小企業は就業形態の多様化という面では4時間パート、6時間パート、高齢者の積極採用等先行している。「バブルの時期、若い人材が採用出来なくて、苦肉の策で『90歳まで採用します』と募集したのが高齢者雇用の始まり。最初は周りに笑われたけれど、お年寄り達は、予想以上に頼りになる優秀な働き手だった。しかも、10代や障害者の若手社員を孫のように面倒をみてくれる。」とコーケン工業㈱の村松久範社長は語る。

註)「しずおかの元気な企業」静岡県ホームページより

筆者は、中小企業は魅力ある会社づくりが「働き方改革」にもつながると考えている。自社の強みを伸ばす、生産性向上により処遇改善のための原資を生み出すことである。

終わりに

本テーマを選んだことでこれまでの自分の裁量労働制理解は表面的なものだったと気が付いた。世の中で争点になっていることも裁量労働制を十分に理解したものではないことも分かった。目標管理や人事評価、労働対価(給与)との整合性をとる必要がある。裁量(自由)させれば創造性が高まり生産性も上がるという短絡的な発想も改めたい。

「働き方改革」の選択肢として考えた場合は裁量労働制が成り立つ条件も考えてみた。成立要件は裁量労働制に限らず一般的な就業形態にも当てはまる。

本論文を作成中に中日新聞 H30. 5. 13 号の社説で福井県の染色メーカー「ウエマツ」の興味深い事例を知った。経営者は右肩上がりの秘訣を「心がけているのは社員が仕事を好きになる環境づくりだけ」と述べている。

本論文は結論を述べているわけではないが、裁量労働制を切り口に働き方についての課題が少しは見えてきた。論点を検証しながら引き続き研究課題として行きたい。

<参考文献>

「労働生産性の国際比較 2017年版」(日本生産性本部)

「働き方改革を支える生産性向上」生産性新聞 H29. 6. 25 号(日本生産性本部)

『「働き方改革」を考察する～中小企業支援の視点から～』ふじのくに論文集XI

「裁量労働制の概要」厚生労働省ホームページ

「労働経済の分析－イノベーションの促進とワークライフバランスの実現に向けた課題－」

厚生労働省ホームページ