関西大学『社会学部紀要』第28巻第1号，1996，pp.143-169 ISSN 0287-6817

裁量労働制の実態と新しい人事労務管理*

森田　雅也

New Personnel Management Systems and the Actual Situation under the Discretionary Work System

Masaya MORITA

Abstract

The discretionary work system can be recognized as one of the current personnel management systems. This paper is based on interviews and questionnaire surveys by the author and attempts to clarify the actual situation under the system. The following points are confirmed. The introduction of the discretionary work system has led companies to move to performance-oriented management systems. "The way of working with discretion" is positively accepted by workers under the system but they complain about the system itself especially when combind with the merit system. The possibility that the system can allow workers to decide autonomously on the balance between working life and life outside the work, can not be denied. It should not be overlooked that the system may also allow workers to commit themselves only to working life.

Keywords : Discretionary work system, Performance-oriented management, Working life and life outside work, Freedom to commit oneself only into working life

抄　録

最近の新しい人事労務管理制度の一つに裁量労働制がある。本稿では，筆者自身の聞き取り調査および当該制度適用者へのアンケート調査をもとに，裁量労働制の実態を明らかにすることを試みた。そこでは次のような点が確認された。裁量労働制の導入に伴い，各社とも成果志向の管理へと移行する傾向がある。「裁量労働という働き方」は労働者に積極的に評価されているが，制度としての裁量労働制には不備もあり，特に評価制度の確立が求められている。裁量労働制が，仕事生活と仕事を離れた生活の関係を自律的に設計できる可能性をもつことは否定できない。しかし，同時に仕事生活に没頭しすぎる人をさらに生みだす可能性もはらんでいる点を看過してはならない。

キーワード：裁量労働制，成果志向の管理，仕事生活と仕事を離れた生活，仕事に没頭する自由

＊本研究は文部省科学研究費の経済的援助を受けている。記して謝意を表するものである。また，聞き取り調査，アンケート調査に際しては，各社関係者の方々に多大なるご協力を賜った。社名を明らかにはできないが，心より御礼申し上げる次第である。

1 はじめに

今日，各企業においては人事労務管理[1]制度の見直しが進められてきているが，そうした新しい人事労務管理制度の一つとして裁量労働制[2]がある。後述するごとくその普及率はまだかなり低いことは否めないのであるが，裁量労働制が，企業経営の多様化に伴い生じる様々な業務のうち，労働時間の算定が容易でない業務に対して適切な労働時間の算定を施すために制定されたもの[3]であることを考えると，従来の人事労務管理の基本であった時間による管理の枠組みを払拭してしまっている点において，現時点での普及率の低さにかかわらず，その現状や制度の持つ意味，そして裁量労働制が今後の企業経営，人事労務管理のあり方に与える影響について検討する価値は大いにあるものと考えられる。

これまで裁量労働制に関する研究は主として労働法の分野の研究者によってなされてきており[4]，労務管理論的な立場からの研究は少ない。しかし，新しい制度としての裁量労働制が個々の企業経営の場において実際に運用されることにより，労働者には新しい働き方が求められるのであり，それは同時に新しい人事労務管理のあり方の問題となる。ここに筆者が労務管理論の立場から裁量労働制を検討するに至った所以がある。同時に，数多くある新しい人事労務管理制度の中から，特に裁量労働制に注目するのは次のような理由による。

第1に，裁量労働制は労働者自身に自律的な働き方を提供する可能性が極めて大きいからである。かつて，自動化の進展に伴う単調労働克服の一つの大きな動きとして広く世界で注目され，かつまた現在でも重要な研究課題として認識されている「労働の人間化」において，最も重要な概念は自律性である[5]。その点について詳しく言及することはここでは避けるが，「いかに自律的に働くか」，そしてそのための人事労務管理制度をいかに構築するかは，生産現場での

1）例えば白井 泰四郎（1992年，28～30ページ。）にみられるように，「人事管理」，「労務管理」という用語の区別は認められるが，「労務管理とか人事管理の語で全体を一括して呼ぶことは実務上混乱を起こしやすいため，『人事労務管理』という語が一括語として実務家の間で広く用いられるようになり，その後一般にも用いられるようになった」（森 五郎 編，1995年，6ページ。）点を鑑み，本稿では「人事労務管理」という用語を用いることにする。ただし，学問分野の呼称としては，「人事労務管理論」よりも「労務管理論」がいまだ一般的であると考えられるので，「労務管理論」を用いることとする。

2）本稿では，労働基準法第38条の2第4項に基づく，裁量労働のみなし労働時間制のことを裁量労働制としている。したがって，各社の当該制度の名称に関わらず，以下ではすべて裁量労働制という言葉を用いることとする。

3）行政通達によると，「近年の技術革新の進展，経済のサービス化・情報化等に伴い，業務の性質上その業務の具体的な遂行については労働者の裁量にゆだねる必要があるため，使用者の具体的な指揮監督になじまず，通常の方法による労働時間の算定が適切でない業務が増加したことに対応して，当該業務における労働時間の算定が適切におこなわれるように法制度を整備したものであること」が，裁量労働のみなし時間制の趣旨であるとされている。（六三年基発一号）

4）例えば，文末「参考文献」参照。

5）森田 雅也（1993年）参照。

労働を対象とするだけにとどまらず全ての労働を対象として，労務管理論の立場から常に問い続けなければならない課題である。

第２に，裁量労働制はその主たる対象がホワイトカラーであるからである。上述のごとく，仕事における自律性の追求はこれまで主として生産労働者を対象として取り組まれてきた。それは「労務管理を論ずる際，今まで余りにも第二次産業の労働力を念頭におきすぎた」[6]からでもあるが，「企業の存続を決める要因の歴史的推移に伴って労務管理で問題となる労働者も変化してくる」[7]のであって，労働者の過半数をホワイトカラーが占めるようになり今後もその傾向はなお強まるであろうと考えられる現在において，人事労務管理研究としても当然その対象としてホワイトカラーに重きを置いていくことが重要であると考えられる。裁量労働制はホワイトカラーにおいて自律的な働き方を追求するという点で従来の生産労働者を対象とした自律的な働き方の研究とは異なり，それゆえ検討する意義があると考えられる。

第３に，裁量労働制を検討することにより，研究・開発部門の研究者，技術者の人事労務管理のあり方に何らかの示唆を与えてくれる可能性があるからである。裁量労働制の対象者は，現時点ではほとんどが研究・開発部門の研究者，技術者であり，裁量労働制の実態を検討することは研究・開発部門の新しい人事労務管理のあり方を検討するに等しい部分もある。研究・開発部門の人事労務管理のあり方はこれからの人事労務管理の重要な課題[8]であり，裁量労働制の検討がそれへの有益な示唆を与えてくれると考えられるのである。

本稿では，筆者自身が行った聞き取り調査と裁量労働制のもとで働く労働者を対象に行った「裁量労働制の実態に関するアンケート調査」（以下，アンケート）をもとに，裁量労働制の実態を明らかにし，その意味するところや今後のあり方について労務管理論の視点から若干の検討を試みることとする。

II．裁量労働制の現状

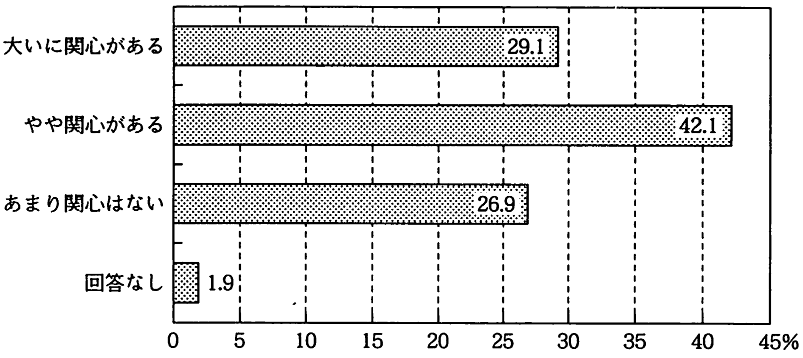
１．裁量労働制に対する関心

これまでのところ，裁量労働制の導入率はかなり低く，その割合はわずか数パーセント程度である[9]。しかし，社会経済生産性本部の調査によると，裁量労働制への関心はかなり高くなっており，未導入企業全体の７割強が裁量労働制に対して何らかの関心をもっていることが図１

6）松島　静雄（1988年），21ページ。
7）奥林　康司（1991年），11ページ。
8）例えば，庄村　長（1991年）参照。
9）労働省「賃金労働時間制度等総合調査（平成３年）」によると，裁量労働制の導入率は，企業規模計で0.7％，1,000人以上企業で1.7％である。なお，「賃金労働時間制度等総合調査」の項目に「みなし労働時間制」が取り入れられているのは，昭和63年，平成３年である。また，社会経済生産性本部の調査（生産性研究所 編，1994年）でも，3.3％（全回答企業334社中11社）という導入状況である。

に示されている。

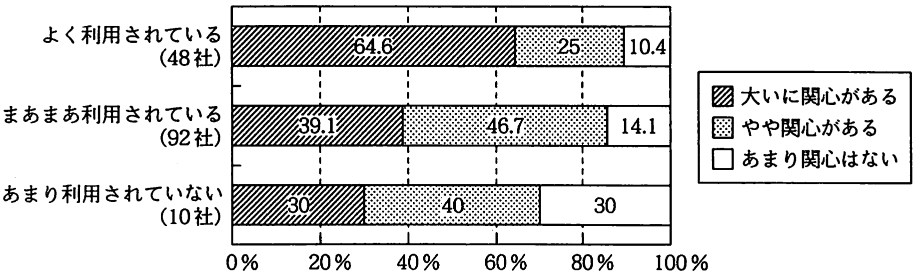
図1　裁量労働制に対する関心（未導入企業323社集計）



出所；生産性研究所 編（1994年），35ページ，図3－8。

また，裁量労働制に対する関心をフレックスタイム制の利用別にみると，図2に示されるように，フレックスタイム制の利用度が高まるほど，裁量労働制に対する関心が高くなることがわかる。フレックスタイム制と裁量労働制との関連の強さは，後述するように，筆者自身が行った聞き取り調査の結果においても同様であった。

図2　裁量労働制に対する関心（フレックスタイムの利用別）



出所；生産性研究所 編（1994年），36ページ，図3-10をもとに修正作成。

労働時間管理の柔軟度という点からフレックスタイム制と裁量労働制をみると，フレックスタイム制では，始業・終業時刻の決定やそれに伴う労働時間の配置が柔軟化されてはいるものの実労働時間の算定はなされているのに対し，裁量労働制では，労働者自身による始業・終業時刻決定の自由度が高まるだけではなく，実労働時間の算定そのものがなされておらず，その柔軟度はより一層高まっている。フレックスタイム制をよく利用している企業ほど裁量労働制により関心を示しているのは，柔軟な労働時間管理制度としてのフレックスタイム制の延長上

に裁量労働制を位置づけていることの表れといえよう[10)]。しかし，このとき看過してはならない点は，フレックスタイム制のもとでは，どれほど労働時間の配置が柔軟になされようとも労働時間の算定は実労働時間にもとづいてなされているのに対して，裁量労働制のもとでは，実労働時間にもとづく労働時間の算定そのものがなされていないということである。そして，この点を強調するならば，フレックスタイム制の単なる延長として裁量労働制をとらえることは人事労務管理上少なからぬ問題が生じる可能性があることを忘れてはならないであろう。

2．対象業務拡大を巡る議論

裁量労働制に関する議論で今日最も注目すべきものは，その対象業務拡大を巡るものである。裁量労働制の対象となる業務は，「業務の性質上その遂行の方法を大幅に当該業務に従事する労働者の裁量にゆだねる必要があるため当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し具体的な指示をすることが困難なものとして命令で定める業務」であり，具体的には表１に示されるように，労働基準法施行規則第24条の２第６項に定められるものの中から労使協定で定められるものである。実際には，規則第24条の２第６項第１号及び第２号に該当するような，企業の研究・開発部門や研究所等で研究・開発業務に携わる研究者や技術者を対象とした事例が多く見られる。

表１　裁量労働制の対象業務

(1)	新商品若しくは新技術の研究開発又は人文科学若しくは自然科学に関する研究の業務
(2)	情報処理システム（電子計算機を使用して行う情報処理を目的として複数の要素が組み合わされた体系であってプログラムの設計の基本となるものをいう。）の分析又は設計の業務
(3)	新聞若しくは出版の事業における記事の取材若しくは編集の業務又は放送法（昭和25年法律第132号）第２条第４号に規定する放送番組若しくは有線ラジオ放送業務の運用の規正に関する法律（昭和26年法律第135号）第２条に規定する有線ラジオ放送若しくは有線テレビジョン放送法（昭和47年法律第114号）第２条第１項に規定する有線テレビジョン放送の放送番組（以下「放送番組」と総称する。）の政策のための取材若しくは編集の業務
(4)	衣服，室内装飾，工業製品，広告等の新たなデザインの考案の業務
(5)	放送番組，映画等の制作の事業におけるプロデューサー又はディレクターの業務
(6)	前各号の外，中央労働基準審議会の議を経て労働大臣の指定する業務
	（労働基準法施行規則第24条の２第６項）

対象業務の拡大を巡っては，規則第24条の２第６項第６号の「労働大臣の指定する業務」をどのようなものと把握するかが最大の論点となる。このことは，労働基準局長の私的研究会で

10）社会経済生産性本部の調査によると，「できるだけ時間管理を柔軟にしていきたいか」という問いに対して，「そう思う」と回答している企業100社のうち，その方法として「裁量労働制が望ましい」とする割合は65.0%，「フレックスタイム制が望ましい」とする割合が30.0%である。一方，「ややそう思う」と回答している企業162社では，その割合が，それぞれ32.1%と64.8%，「あまりそう思わない」と回答している企業50社では，その割合が，それぞれ18.0%，76.0%となっており（生産性研究所 編，1994年，61ページ，図３-39。），柔軟な労働時間管理の制度としてフレックスタイム制よりも裁量労働制を上位に位置づけていることがうかがえる。

ある「裁量労働制に関する研究会」が,「労働大臣の指定する業務」の検討を第1の検討課題としていたところからもうかがえる。同研究会は,1995年4月に,労働大臣が指定する業務として,表2に掲げられるような7つの業務が適当であると提示するに至ったが,これら7つの業務も,使用者の具体的指揮監督になじまず,労働者の裁量にゆだねることが適当である業務であることは言うまでもない。

表2 裁量労働制に関する研究会によって「労働大臣の指定する業務」として適当であると考えられた業務

①	金融商品等の物品以外の新商品の研究開発の業務
②	コピーライターの業務
③	公認会計士の業務
④	弁護士の業務
⑤	一級建築士の業務
⑥	不動産鑑定士の業務
⑦	弁理士の業務

裁量労働制の対象業務を拡大する動きは,裁量労働制に関する研究会の報告以前から認められており,日経連裁量労働制研究会が,1994年11月に裁量労働制の拡充を求める見解を表明している[11)]。そこでは,「かつて製造業における工業生産に見られたような,労働力そのものを管理の対象とするといった社会は,今やハイテク,サービス経済社会へと変容を遂げ,個々の能力や個性を最大限に発揮して成果を上げるという創造的な知的労働やサービス労働に従事するものの比重が著しく高まってきて」[12)]いるという社会的変化を前提とし,特にホワイトカラーの働き方とそれにふさわしい労働時間管理のあり方として裁量労働制とその拡充の有効性が主張されている。対象業務の決定に関しては,「今後,法律で新たに裁量労働制を規定する場合には,法律は『包括的な規定』とし,具体的な『適用業務』『対象者』の決定等を含めた制度の運用は,労使協定に任せる仕組みとすべきである」[13)]という意見が提示されており,裁量労働に相応しい仕事が何であるかは,当事者である労使こそが最もよくわかっているとの立場が示されている。人事労務管理の視点からみると,日経連裁量労働研究会が,ホワイトカラーの多くは,「賃金等,単なる仕事条件の高さを求めているのではなく,仕事を通じて,いかに自己の能力を発揮していくかといった,いわゆる「やりがい」「働きがい」を強く求めるようになっており,それが「仕事の満足度」に強く結び付いている」[14)]点を強調しているところに着目しておきたいが,裁量労働制を導入することによって,仕事を通じての「やりがい」「働きがい」と「仕事の満足度」が

11) 日経連裁量労働制研究会(1994年)。なお,東京商工会議所(1994年),2ページにおいても,裁量労働制の対象業務拡充の必要性が述べられている。

12) 日経連裁量労働制研究会(1994年),2ページ。

13) 同上稿,7~8ページ。

14) 同上稿,3~4ページ。

無条件に結びつくわけではないことを見落としてはならない。

他方，対象業務拡大に反対する立場を表明し，裁量労働の危険性を指摘する論者として，日本労働弁護団をあげておこう。そこでの基本的な視点は，当該業務に従事している労働者の保護に欠けることがないかという点と労働時間短縮という基本政策に資するか否かという2点であり，「裁量みなし制は，実労働時間による規制という労基法の労働者保護の要請を完全に放棄するものである」[15]と批判している。また，日経連裁量労働制研究会が対象業務の拡大を主張するのに対して，「自己判断＝裁量性との基準では裁量労働の限界を画したことにはならないのであり，日経連意見書の論理は裁量労働の無限の拡大を招くものである」[16]と，真っ向から対立する立場を示している。日経連裁量労働制研究会の主張は，裁量労働制の拡充が仕事を通じての「やりがい」や「働きがい」を与え，それらが「仕事の満足度」と結びつくというものであるが，日本労働弁護団は，わが国のホワイトカラーの業務遂行形態が集団的である点に着目し，それらの短絡的な結びつきに疑問を呈している。その主張は，わが国のホワイトカラーのような業務遂行形態のもとでは裁量のもつ意味が極めて小さいのであり，またそこでは個々人のアウトプットを明確に評価することは困難であるにもかかわらず，その困難を伴うアウトプットの評価を対象業務拡大の根拠とすることは不適当であるというものである。仕事を通じての「やりがい」「働きがい」と「仕事の満足度」が無条件に結びつくわけではないという点については，評価の問題とも関連させ，聞き取り調査及びアンケート調査の結果を検討した後に改めて言及することにしよう。

III. 裁量労働制の実態

1．聞き取り調査から

(1) 労働組合の協力的な姿勢

裁量労働制の実態を探るために，文末「付録1」にある各社に聞き取り調査を行った。聞き取り調査からは次のような点が確認された。

まず第1に，ほとんど全ての労働組合が裁量労働制導入に対して協力的な態度をとっていた[17]ことである。もちろん導入に至るまでには，労使間で数回に渡る話し合いの機会がもたれており，裁量労働制の意図するところが何であるのかに対して十分な理解が得られるまで議論が繰り返されている。その際，労働組合側が最も懸念したことは，「裁量労働制が残業減らしとコ

15) 日本労働弁護団（1995年），43ページ。
16) 同上稿，46～47ページ。
17) ただし，労働組合側の姿勢として，連合が，先に言及した労働基準局長の私的研究会「裁量労働制に関する研究会」の報告を受けて，裁量労働がその本来の機能を果たすには，その扱いに相当の慎重さが必要である旨のコメントを出している点は見落としてはならない。『WEEKLY れんごう』No.225（1995年），参照。

スト削減の手段として使われるのではないか」ということであったが，話し合いの過程で経営側の意図はそこにあるのではないことを労働組合側も理解し了承している。ただし，III－1－(3)でみるように，そうした組合側の不安を反映してか，残業代が無くなることによる実質的な収入減少を避けるために，裁量労働手当の算出に当たっては当時の残業代が算出の基盤となった例も少なくはない。また，ほとんどの場合，試行期間を経てから本格導入にはいるというパターンがとられており，試行期間にある程度の具体的な問題点を明らかにし，その対応を考えたうえで導入の最終決定をするという方法が多くとられていた。

さらに聞き取り調査からは，労使ともども，あるいは場合によっては労働組合側の方がより強く，「これからは今までのやり方では駄目だ」という危機感を感じていることがうかがえた。これは，ひとつ裁量労働制への対応にとどまらず，労働組合がかつてのような「全員の利益」のみを目指すのではなく，「公正な差である限り，差がつくことも仕方がない」という新しい方向を認め始めている兆候であるといえるかもしれない。

(2) 対象者のプロフィールの類似性

対象者のプロフィールは各社ともほとんど同様であった。代表的な対象者像は，研究・開発部門に所属する20歳代後半から40歳代前半の男性である。

導入部署としては，研究・開発部門あるいは独立した研究所がほとんであり，人事，経営企画等の部署に導入しているケースは1社のみであった。これは，業務の性質上，研究・開発部門への裁量労働制の導入がなされ易いことに加えて，法的制約があるために，研究・開発部門以外の部署では新しく裁量労働制を導入することが現実問題として難しいためであろう。

年齢的に20歳代後半から40歳代前半が中心となるのは，各社とも一定の社内資格に到達することを裁量労働制適用の1つの条件としており，その一定資格に到達するためには入社後数年は必要なためである。自分の仕事を自己裁量によって遂行できるだけの力を持っているかどうかが判断される1つの指標として，社内の一定資格への到達があげられているわけである[18)]。そして40歳代前半くらいには，ほとんど全員が裁量労働制の対象外の管理職へと昇進していくために40歳代後半以降の人は少なくなってくる。また，性別にみると，対象者として女性が少ないが，それは資格制度上その一定資格に到達する女性の絶対人数そのものが少ないからである，との回答が多かった。

(3) 多様な裁量労働手当

裁量労働手当は，「原則としてなし」とする1社を除いて残り全社において支給されていた。支給方法については，みなし労働時間にみなし残業時間を算定しているか否かという点と定率

18) 聞き取り調査では，「裁量労働制のもとで仕事を遂行するためには，仕事の全体が見えなければならない。そのためにも入社後数年の経験が必要である。」（傍点，筆者）との主旨の発言が多く確認された。

支給か定額支給かという点に着目した。労使協定において，みなし労働時間を所定労働時間よりも長い時間に定めることにより，みなし残業時間を予め算定していたケースが1社認められた。この1社も含めて支給方法別にみると定率支給，定額支給ともに3社であり，裁量労働手当の支給方法に特に統一された手法は確認されなかった。

ここで重要なことは，III－1－(1)でも触れたように，裁量労働手当算出の基礎として当時の残業時間が用いられている場合が多く，裁量労働制の導入に当たって，これまでの労働時間管理において認められた残業という考え方が全く切り捨てられているわけではないという点である。「手当が従来の残業見合いではないことを意識づけるためには，定率制ではなく定額制のほうが効果的」[19]であるともいわれているが，いずれにしろ算定の基礎にかつての残業時間を意識している以上，残業手当という時間による管理のあり方から完全に脱却しているわけではない。しかし，実際に組織の中で1つの人事労務管理制度として有効に機能させるためには，これまでのあり方との連続性を急激に断ってしまうことはかなり難しいことである。それゆえ，今後は，成果と関わりのない部分の一定の手当額を減らす方向が目指されているが，急激な変化よりは漸進的な変化が好まれているようである。

(4) フレックスタイム制との連続性

裁量労働制導入以前からフレックスタイム制（名称は様々であるが）を導入していたことは，聞き取り調査を行った全社において確認された。コアなしフレックスタイム制のような時間的拘束の少ないフレックスタイム制の運用状況を見たうえで，各人に時間管理をまかせることができるという判断が下された時点で裁量労働制の導入に踏み切ったケースが多く，裁量労働制をフレックスタイム制の発展的展開として捉えていることが認められた。これはII－1においても確認されたとおりである。こうした展開をみると，裁量労働制の機能として柔軟な労働時間管理を可能とする点を重視し，「時間による拘束からの解放」に重きを置いていることが感じられる。

同時に，各社とも自社における人事労務管理の一連の歴史の中で裁量労働制を導入しているのであって，たとえ斬新な制度であっても ── 裁量労働制の場合，実労働時間の算定がなされないという点に着目すれば極めて斬新な制度といえるであろう ── 過去との連続性を保ちながら新制度を導入していく方法が選択されていることがわかる。これは，先にみたように，裁量労働手当の中に残業手当見合い分が考慮されているところと同じである。

(5) 人事労務管理制度の改正

裁量労働制の導入と時を同じくして人事労務管理制度の改正を行った事例が多くみられた。

---

19)『労政時報』第3114号（1994年），4ページ。

各社とも人事労務管理制度を改正する必要を以前から感じていたもののなかなか実行に移せずにいたところ，裁量労働制の導入がそれを実行するための推進力となったようである。こうした制度を導入している各社に共通しているのは，裁量労働制が柔軟な労働時間管理を可能にする点を強調してそれを「労働時間算定の新制度」としてみるよりも，裁量労働制が時間ではなく仕事の成果を報酬支払いの基礎としている点を強調して「成果を高めるための新制度」として認識しているところである。裁量労働制のもとでは実際どれだけ働いても労働時間は協定時間として算定されるのであり，時間を報酬支払いの基礎とするのは不適当であり，仕事に対する報酬支払いの算定基礎として，時間に代わり仕事の成果が取り入れられているのである。

それゆえ，新しく改正された人事労務管理制度の多くは成果に対して報酬を支払うという考え方に基づいており，例えば，裁量労働制導入部署以外において目標管理を導入して評価制度を改めたり，賞与算定方式に占める成果対応部分を増加させた事例が確認された。

このとき各社において問題とされているのは，時間に比べて客観的に把握し難い成果について，いかに納得のいく公正な評価を行うか，ということであり，被評価者本人が納得できる評価を行うように各社とも様々な工夫を行っている。ただし，それに伴う管理者の負担増という点も新たな問題となっているようである。

2.「裁量労働制の実態に関するアンケート調査」の概要

(1) アンケート調査の方法

アンケート調査は，裁量労働制を導入している企業3社においてその制度の適用対象者88名を対象として1995年2月，3月に行われた。調査方法は，各社のインタビュー対応者を通じて調査票を配布し，原則的に郵便によって直接返送してもらう形を取った。有効回答数は，71人（有効回答率80.7%）である。

(2) アンケート調査の意図

裁量労働制適用者を対象としてアンケート調査を行った理由は，人事労務管理制度としての裁量労働制の実態を明らかにするためには，これまで多くなされてきた法的側面からの研究と聞き取り調査によって得られた使用者側からの考え方を分析するだけではなく，労働者側からも分析することが必要であると考えたからである[20]。そうした前提のもと，筆者自身の問題意識に対する解答をいかにして獲得するべきかを考えた場合，経営側への聞き取り調査だけでは十分ではなく，本制度適用対象者の意見を直接収集することがより適切であると考えられたからである。調査に際しての問題意識は，次のようなものである。

20) cf. Dunlop, J. T., (1993)

まず，裁量労働制の導入によって，仕事生活と仕事を離れた生活との関係[21]はどのように変化するか，である。裁量労働制の運用目的や実質的な機能はどうであれ，その法的趣旨は新しい労働時間算定方法というところにおかれており，みなし労働時間が採用されることによって，制度的には「何時から何時まで在社せよ」という時間的拘束はなされず，仕事時間の配分のみならず１日の時間の使い方まで対象者の自己責任にまかされることとなる。それゆえ仕事時間と仕事を離れた生活時間との間に何らかの変化が生じる，と考えるのが極めて妥当であろう。これまでは法的な規制により時間的拘束を受けていたために，仕事を離れた生活に絶対的な時間を配分することがある程度困難であったことを考えると，裁量労働制は仕事を離れた生活への時間配分を従前より容易にする可能性を内在しているといえよう。近年，多様な働き方を是認していく人事労務管理のあり方が求められるようになってきており[22]，裁量労働制がそのための有効な方法であるかどうか，が検討されるべきである。

次に，研究・開発部門の裁量労働制適用者とそれ以外の部門の適用者との間にどれほどの違いがあるのか，である。現在，人事，広報，企画等のいわゆるホワイトカラーの業務とみなされる業務は，労働基準法第38条の２第４項の命令で定める業務として労働基準法施行規則に謳われていない。そして，対象業務の拡大が企業の側から強く求められていることは既に見てきた通りであるが，研究開発部門の裁量労働制適用者とそれ以外の部門の適用者の間にある違いについては詳しく論じられていない。この点を明らかにすることは，対象業務の拡大を巡る議論に何らかの客観的根拠を与えることになるだろう。また，そのことは，「Ｉはじめに」で言及したように研究・開発部門の人事労務管理のあり方の追究にも有益だと考えられる。

第３に，裁量労働制の導入によって管理者の行動はどのように変化しているか，である。裁量労働制のもとでは，「業務の性質上その遂行の方法を大幅に当該業務に従事する労働者の裁量にゆだねる」こととなり，これまで業務遂行に関わる指示命令を行っていた管理者の行動も変化するものと考えられる。従来は管理者と部下の対面コミュニケーションが重要であるとされてきた[23]が，裁量労働制のもとではこれまで同様の顔を見合わせた管理が行われにくくなるものと思われる。業務遂行方法の決定権限が管理者の手から部下自身の手に移ることによって，管理者の行動，さらには管理のあり方はどのように変化するのかが問われるべきであろう。

最後に，以上３点をも含んだ問題であるが，裁量労働制がこれまでのいわゆる年功的な人事労務管理のあり方にどのような影響を与えるのか，である。年功的な人事労務管理の特徴の１

21）この点に関しては，小野 公一（1993年）が示唆に富む。

22）例えば，赤岡 功 編（1993年）では，仕事生活（work life），家庭生活（family life），社会生活（social life）のいわゆる3Lの充実の必要性が主張されている。

23）例えば，管理者の対人接触の時間配分についての研究によると，管理者は対人接触に費やした時間のほぼ半分を部下との接触に費やしていることが示されている。（金井 壽宏，1991年，165ページ，表５－１参照。）

つとして，時間による管理[24]をあげることに異存はないであろうが，裁量労働制は，この時間による管理とは相異なるものであり，それゆえこの制度が既存の人事労務管理のあり方に与える影響はかなり大きいものだと考えられる。裁量労働制の導入によって，一体どのような形で既存の人事労務管理のあり方が変化していくのかを検討することは，ひとつ裁量労働制の問題のみにとどまらず，今後の人事労務管理のあり方を問うための重要な第一歩となるはずである。

以上のような問題意識を持ってアンケートを行った。

3．「裁量労働制の実態に関するアンケート調査」の結果[25]

(1) 裁量労働制導入による時間配分の変化

結論から述べると，裁量労働制によって実労働時間が減少し，仕事を離れた生活に費やされる時間が増加する傾向は確認されていない。つまり，裁量労働制の導入に際し，所定労働時間に等しい時間が協定により定められるみなし時間となる場合がほとんであるために，労働時間の算定上は労働時間短縮が促進するものの，実労働時間の短縮はそれほど達成されているとはいえないことになる。裁量労働制導入後の時間配分の変化を問うた結果が次ページ図3に示されているが，裁量労働制の結果として仕事を離れた生活への充当時間の増加可能性という予測に反して，家族とともに過ごす時間の減少と在社時間の増大が認められる。職場で上司や同僚と共有する時間はほとんど変化していないが，1人で過ごす時間が若干増加している。また，精神的な時間配分である「仕事のことを全く忘れる時間」は1割以上も減少しており，仕事に自己責任を持つことによって，仕事のことが頭から離れる時間が少なくなっていることが推測される。

しかし，裁量労働制の導入によって実労働時間の構成に変化の兆しが見られるグループも存在するのであり，それは，今の仕事への満足度の高い人のグループや35歳以上の年齢層グループである。156ページ図4に示されるように，今の仕事に満足している人は，在社時間が長くなったり，家族と過ごす時間が削減されたりする程度が満足していない人に比べてかなり小さい。また，仕事のことを全く忘れる時間も，裁量労働制導入以前に比べると減少してはいるものの，今の仕事に満足していない人に比べると，その程度ははるかに小さい。

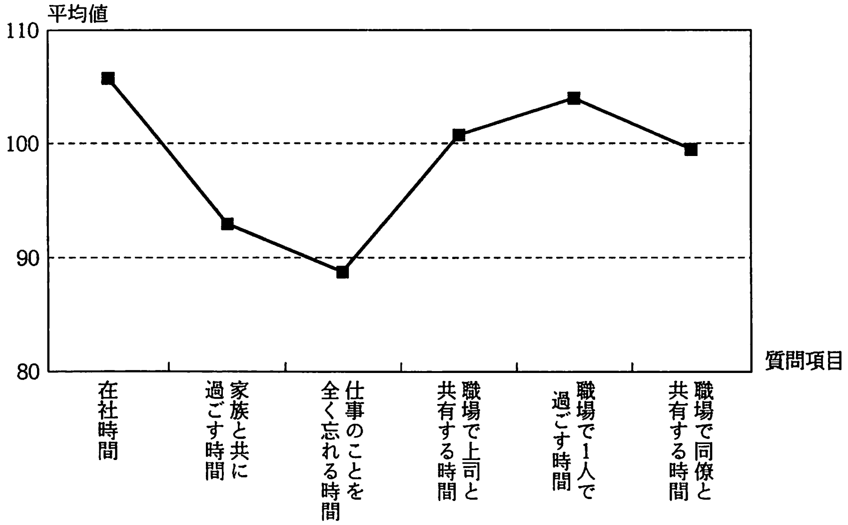
157ページ図5からは，35歳以上のグループの場合，裁量労働制の導入以前と比べて，それぞれの時間配分にそれほど大きな変化がおこっていないことが確認される。その中でも特に注目しておくべき点は，このグループでは裁量労働制導入以前に比べて若干ではあるが在社時間が短くなっているところである。仕事のことを全く忘れる時間も，導入以前に比べれば減少して

---

24) 時間による管理，という場合，われわれは一般的に1日の労働時間を想定しがちであるが，年功序列という問題についても勤続年数という時間の問題，つまり，その会社における累積労働時間の問題として把握できる。そこでは「会社に長く居る」ことに対して何らかの金銭的報酬を与えることが特別に問題視されていなかったと言えよう。

25) アンケートの単純集計結果については，森田 雅也（1995年）参照。

図 3　裁量労働制導入後の時間配分の変化



質　問　項　目	平均値(N＝71)
在社時間	105.72(18.18)
家族と共に過ごす時間	93.01(14.59)
仕事のことを全く忘れる時間	88.84(26.04)
職場で上司と共有する時間	100.59(15.90)
職場で１人で過ごす時間	104.12(14.03)
職場で同僚と共有する時間	99.56(9.99)

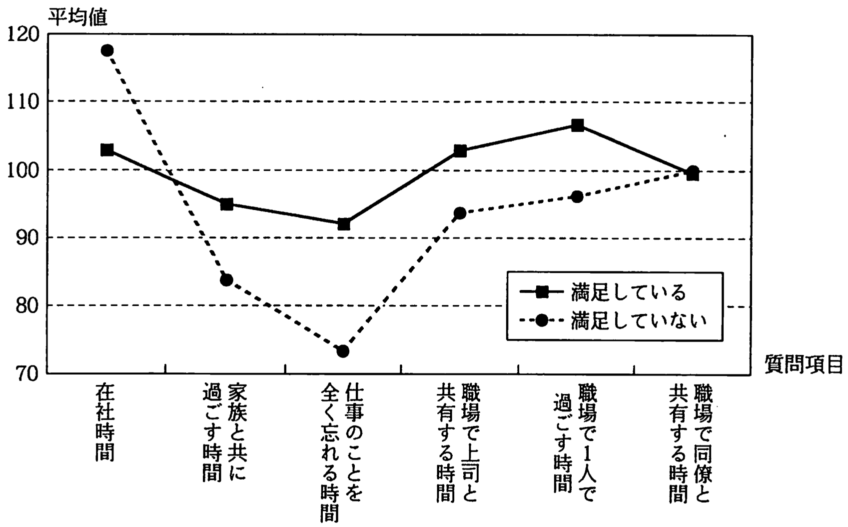
注１　(　) 内は標準偏差。
２　裁量労働制導入以前に費やしていた月あたり時間を100％とした場合，導入後の値を尋ねたもの。

いるものの，35歳未満のグループと比べると減少の割合はかなり小さい。

以上のことより導かれる一つの結論は，裁量労働制が実労働時間を短縮し，仕事生活と仕事を離れた生活を自律的に設計していく可能性を持っていない，とは言い切れないということである。なるほど，全体の結果からは実労働時間の短縮や仕事を離れた生活への時間配分がそれほどなされていないことが認められたが，今の仕事に満足している人や35歳以上のグループに限定してみると，必ずしもそういうわけではなかったのである。

少なくとも入社後おおよそ10年以上を経過している35歳以上のグループに，当該制度をうまく利用している兆しが確認されたことは，仕事生活と仕事を離れた生活を自律的に設計していくためには，職業人としてのある程度の経験が必要なことを示唆しているだろう。他方，裁量労働制が導入されてから数年も経過しておらず，裁量労働制のもとでの仕事経験がまだ十分でないことを考慮すると，対象者自身もそこでの働き方についてはまだまだ手探り状態であり，人事労務管理制度としての裁量労働制を労働者の側から十分に活用できるには至っていないと

図4 今の仕事に満足している人とそうでない人の裁量労働制導入後の時間配分



質　問　項　目	満足している(N＝41)	満足していない(N＝9)	t値
在　社　時　間	102.90(19.87)	117.50(8.86)	2.03**
家族と共に過ごす時間	94.63(13.39)	83.75(17.68)	2.00*
仕事のことを全く忘れる時間	91.95(23.58)	73.33(34.28)	1.97*
職場で上司と共有する時間	102.80(15.00)	93.75(22.64)	1.43
職場で1人で過ごす時間	106.71(14.30)	96.25(20.66)	1.76*
職場で同僚と共有する時間	99.51(10.94)	100.00(14.14)	0.11

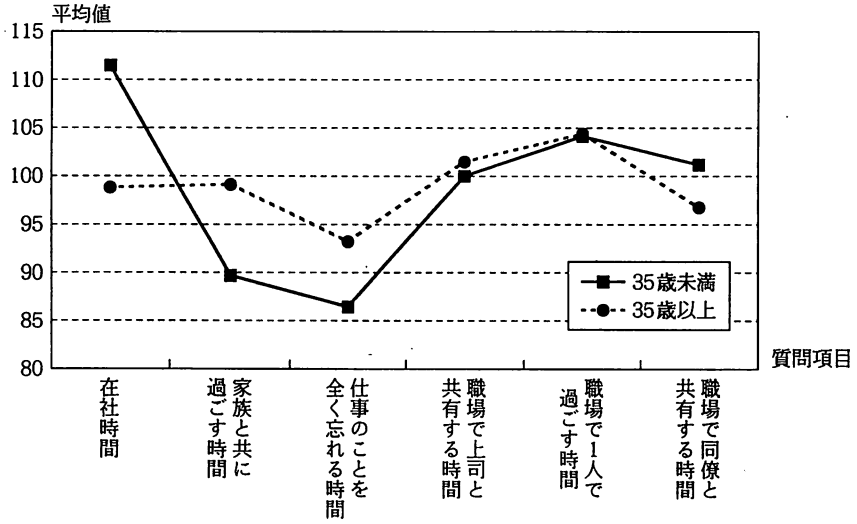
注1　(　) 内は標準偏差。
2　裁量労働制導入以前に費やしていた月あたり時間を100%とした場合，導入後の値を尋ねたもの。
3　「今の仕事に満足している」という5点尺度の質問 (1．ちがう～5．その通り) に，4または5と回答した者を「満足している」，1または2と回答した者を「満足していない」とし，「満足している」と「満足していない」のグループの平均値の差をt検定したもの。
4　*p＜.1，**p＜.05

言えるであろう。それゆえ，裁量労働制が人事労務管理制度として普及し，実労働時間の短縮や仕事生活と仕事を離れた生活の自律的な設計に有効に機能するためには，もう少し時を待つことが必要であると考えられる。

(2)　研究・開発部門とそれ以外の部門との差違

研究・開発部門とそれ以外の部門との差違についてみた結果が158ページ表3である。ここから，「仕事生活と仕事を離れた生活関連項目」と「制度内容への不満関連項目」については，研究・開発部門とそれ以外の部門との間にかなり明確な差違があることが確認される。他方，その他の項目群に関してはそれほど顕著な差は認められない。

図 5　35歳未満と35歳以上の人の裁量労働制導入後の時間配分の変化



質問項目	35歳未満(N＝45)	35歳以上(N＝24)	t 値
在社時間	111.36(14.03)	98.75(9.35)	3.94***
家族と共に過ごす時間	89.77(15.44)	98.96(10.83)	2.58**
仕事のことを全く忘れる時間	86.44(27.97)	93.33(21.80)	1.05
職場で上司と共有する時間	100.11(16.86)	101.46(14.26)	0.33
職場で1人で過ごす時間	103.98(15.65)	104.38(10.77)	0.11
職場で同僚と共有する時間	101.14(9.45)	96.67(14.26)	1.79*

注 1　（　）内は標準偏差。
2　裁量労働制導入以前に費やしていた月あたり時間を100％とした場合，導入後の値を尋ねたもの。
3　「35歳未満」と「35歳以上」のグループの平均値の差を t 検定したもの。
4　*p＜.1，**p＜.05，***p＜.01

「仕事生活と仕事を離れた生活」に分類される各項目をみてみると，研究・開発部門従事者は，それ以外の部門従事者に比べて，在社時間が長く，家族とともに過ごす時間や仕事のことを忘れる時間が少なくなっており，仕事生活と仕事を離れた生活を通じて時間的余裕がないことが確認される。さらに，「制度内容への不満」についてみると，研究・開発部門従事者の方が，仕事と賃金の結びつきが明確でないことや手当の額が少ないといった金銭的報酬に関わることがらで，かなり不満を抱いていることがわかる。一方，在宅勤務の必要性は，研究・開発部門従事者以外の方に強く求められている[26]。

26）聞き取り調査においても，「実験器具や装置を必要とする研究者や技術者は，論文を書いたりレポートをまとめたりする仕事以外は，基本的に会社に出てこないとなかなか仕事ができません。」という意見が多く聞かれた。

表3　研究・開発部門とそれ以外の部門との差違

質　問　項　目	研究・開発部門平均値 (N＝55)	研究・開発部門以外平均値 (N＝14)	t値
〔仕事生活と仕事を離れた生活関連項目〕			
仕事と仕事を離れた生活との区分が明確である	3.02(1.25)	3.21(1.05)	0.54
生活には時間的余裕がある	2.21(0.93)	2.79(1.05)	2.00**
時間による束縛感がなくなった	2.93(1.44)	3.29(1.07)	0.87
在　社　時　間1*	107.76(18.67)	97.86(14.10)	1.85*
家族とともに過ごす時間2*	91.48(14.81)	98.93(12.43)	1.73*
仕事のことを全く忘れる時間3*	86.18(28.19)	99.29(9.97)	1.70*
〔制度内容への不満関連項目〕			
自分の行った仕事と賃金の結びつきが明確になった	2.51(1.18)	3.29(1.20)	2.20**
裁量労働手当の額が少ない	3.86(1.04)	3.07(1.21)	2.46**
裁量労働制には在宅勤務が伴うべきである	3.09(1.14)	3.64(1.01)	1.67*
〔仕事における自律性関連項目〕			
仕事のスケジュールを自分の責任でたてられるようになった	3.68(0.95)	3.57(1.09)	0.39
1つの仕事の最初から最後までを自分自身で行えるようになった	3.21(1.01)	3.21(0.70)	0.01
こうすればこういう結果がでると先を見て仕事を進められるようになった	3.32(0.98)	3.57(0.76)	0.91
〔仕事を通じての成長感，有意義感，有能感関連項目〕			
仕事を通じて自分は成長している	3.68(0.91)	3.71(0.61)	0.12
仕事では自分の力を精一杯発揮している	3.86(0.88)	3.36(0.63)	2.02**
自分の仕事にプライドをもっている	4.05(2.73)	3.71(0.61)	0.46
自分の仕事にやりがいを感じる	3.61(0.96)	3.64(0.63)	0.11
自分は会社の発展に貢献している	3.46(0.85)	3.64(0.63)	0.77
自分は組織にはなくてはならない存在だと思う	3.34(1.00)	3.21(0.43)	0.46
仕事においてこれは誰にも負けないというものがある	3.65(0.92)	3.36(0.74)	1.10
〔満足感関連項目〕			
今の職場には満足している	3.32(1.18)	3.36(0.84)	0.12
今の仕事そのものには満足している	3.60(1.02)	3.64(1.08)	0.15
現在の裁量労働制に満足している	2.26(1.22)	2.64(1.45)	1.01

注1　(　) 内は標準偏差。
2　「研究・開発部門」と「研究・開発部門以外」とのグループの平均値の差をt検定したもの。
3　$^{*}p<.1$, $^{**}p<.05$
4　5点尺度（1．ちがう～5．その通り）で尋ねたもの。ただし，1*，2*，3*は，裁量労働制導入以前に費やした月あたり時間を100とした場合，導入後の値を尋ねたもの。

しかし，「仕事における自律性関連項目」，「仕事を通じての成長感，有意義感，有能感関連項目」「満足感関連項目」においては，「現在の裁量労働制に満足している」という１項目を除いて，どちらのグループも高い値を示しており，両グループ間に統計的に有意な差が確認されるのは「仕事では自分の力を精一杯発揮している」という１項目だけである。また，有意な差が確認されるこの項目についても，研究・開発部門従事者の方が高い値を示している。「仕事における自律性」「仕事を通じての成長感，有意義感，有能感」「満足感」に分類される各項目は，より良い仕事を遂行するためには重要な項目であり，これらが満たされていることは，労働者にとって内的な報酬が得られるような仕事が行われていることを意味している。つまり，裁量労働という，労働者自身にかなりの自己裁量を委ねた働き方そのものは，研究・開発部門に従事しているか否かに関わらず，労働者にとって「やりがい」「働きがい」のある仕事を提供しているのである。

先に「制度内容への不満関連項目」では研究・開発部門従事者がかなりの不満を示していることを確認したが，これらの項目は制度に関わることがらであり，裁量労働という働き方を支持するものではあるが，働き方そのものとは直接関連しない項目である。また，「満足感関連項目」の中で，両グループともに低い値を示している「現在の裁量労働制に満足している」という項目も，裁量労働制の制度としての側面について問うているのである。研究・開発部門従事者は，制度としての裁量労働制にはかなり不満をもっているようであるが，働き方としての裁量労働という働き方には不満をもっているとは言えない。それどころか，「仕事では自分の力を精一杯発揮している」というは項目では研究・開発従事者の方が高い値を示し，有意な差が認められるているように，裁量労働という働き方は彼（女）らに持てる力を十分に発揮させる場を提供しているとも言えるであろう。

有意義感や満足感といった内的報酬を与える仕事が良い仕事であるという立場に立つならば，裁量労働制は，研究・開発部門従事者以外にとっても，「やりがい」「働きがい」のある仕事の場を提供するために有効な制度として機能する可能性があるだろう。ただし，そのためには裁量労働制の制度面を整えることが重要であり，特に評価制度とそれに応じた報酬システムの充実が欠かせないのである。

(3) 管理者行動の変化

アンケートの結果より，管理者の行動が変化してきていることが読みとれる。制度の趣旨に則れば，管理者が部下に対して業務遂行に関する指示命令を頻繁に出す必要がなくなるわけであるから，管理者は，部下が何をすべきかを明確にし，部下の業務の成果につながるような課題や的確な指示を出すことが必要となる。裁量労働制のもとでの勤務経験３年未満と３年以上とのグループに分けて管理者行動の変化をみた結果が次ページ表４である。

まず確認されるのは，勤務経験にかかわらず，「上司から自分の力以上の課題に挑戦するよう

に指示」が出されている点である。しかし，勤務経験3年未満のグループでは，「仕事の進み具合を上司に報告する回数が増えた」り，「上司による仕事の質のチェックが厳しくなった」とされるのに対して，勤務経験3年以上のグループではそのように認識される程度は少なくなっている。逆に，「上司は新しいアイデアや試みを積極的に評価してくれるようになった」，「上司は大きな仕事を任せてくれるようになった」という項目では，勤務経験3年以上のグループと3年未満のグループ間に有意な差が確認され，勤務経験が長くなると，管理者は部下の新しい挑戦を認め，大きな仕事を任せるようになってきていることがわかる。こうしたことから，裁量労働制のもとでの管理者は，部下が自己裁量を持って行動することを前提として，やや高い目ではあるが明確な目標を与え，部下の勤務経験が乏しい間は頻繁で厳しい仕事のチェックを行うものの，経験を積むに伴い部下の自主性を尊重し，部下に大きな仕事を任せていくという姿勢がうかがえる。

表4　勤務経験別にみた管理者行動の変化

質　問　項　目	平均値(N＝71)	3年未満(N＝43)	3年以上(N＝26)	t値
上司から自分の力以上と思われる課題に挑戦するよう指示された	3.43(0.74)	3.44(0.80)	3.42(0.64)	0.10
仕事の進み具合を上司に報告する回数が増えた	3.43(0.96)	3.53(0.93)	3.26(1.00)	1.11
上司による仕事の質のチェックが厳しくなった	3.38(1.02)	3.51(0.91)	3.15(1.16)	1.43
上司は，自分の職場での役割を明確に示してくれるようになった	3.33(0.85)	3.39(0.76)	3.23(0.99)	0.78
部署のビジョン，方針について上司から話される回数が増えた	3.17(0.95)	3.18(0.93)	3.15(1.01)	0.13
上司は新しいアイデアや試みを積極的に評価してくれるようになった	3.07(0.88)	2.93(0.88)	3.30(0.84)	1.75*
上司は，大きな仕事を任せてくれるようになった	3.02(0.84)	2.88(0.88)	3.26(0.72)	1.88*

注1　(　) 内は標準偏差。
　2　5点尺度（1．ちがう～5．その通り）による質問の平均値。
　3　「3年未満」「3年以上」は，それぞれ裁量労働制の下での勤務経験3年未満，3年以上を表す。
　4　「勤務経験3年未満」のグループと「勤務経験3年以上」のグループの平均値の差をt検定したもの。
　5　$*p<.1$

一方，従来通りの対面コミュニケーションの機会が全く無くなったわけではないことも確認しておこう。次ページ表5は「上司と職場で共有する時間」が「増加した」と回答したグループと「減少した」と回答したグループについて，それぞれの項目についてその平均値をみた結果である。まず，全体としてコミュニケーションの機会が減少したとは認識されていないことが確認される。さらに，たとえ裁量労働制が導入されていても上司との共有時間を増加させた人たちは，上司と細かなコミュニケーションをとる機会を無くしていないのに対して，共有時間を減少させた人たちはコミュニケーションの機会を無くしていると考えていることがわか

る。裁量労働制のもとでは，管理者が部下に対して事細かに指示を出す必要はなくなるが，その逆に部下が進んで管理者にアドバイスを求めたり，疑問点を聞きに行くことまで否定しているわけではないのである。管理者は，部下が業務遂行のために進むべき大きな方向を明確にして，できる限り各人の成果につながるような指示を出すが，部下の自己裁量を尊重し自ら頻繁な対面コミュニケーションをとることはしない。しかし，自ら管理者の側に近づいてくる部下には従来通りの対面コミュニケーションが可能なのである。

表5　上司との共有時間の変化別にみたコミュニケーションの機会

質　問　項　目	平均値（N＝71）	増加（N＝18）	減少（N＝12）	t 値
上司に悩みや不満を聞いてもらう時間が減少した	2.52（0.96）	2.33（0.84）	3.33（1.07）	2.86***
上司の成功談や失敗談を聞く機会が減少した	2.51（0.88）	2.39（0.92）	3.08（0.90）	2.04**
上司自身の考え方を聞く機会は減少した	2.59（0.91）	2.50（0.86）	3.16（1.19）	1.78**
仕事のノウハウを上司から盗んだり，聞いたりする機会が減少した	2.59（0.81）	2.56（0.70）	3.00（0.95）	1.47
職務遂行上，困ったことが生じたときに，上司が共に考えてくれる時間が減少した	2.57（0.98）	2.67（0.84）	3.08（1.16）	1.14

注1　（　）内は標準偏差。
　2　5点尺度（1．ちがう～5．その通り）による質問の平均値。
　3　「増加」「減少」は，それぞれ「上司と職場で共有する時間」が「増加した」とするグループと「減少した」とするグループを表す。
　4　「増加」のグループと「減少」のグループの平均値の差をt検定したもの。
　5　**p＜.05，***p＜.01

(3)　裁量労働制導入前後の意識の変化

裁量労働制導入以前と導入以後について，それぞれの項目をどれほど重要視していた（る）かを尋ねた結果，統計的に有意な差が確認されたものを導入前後の変化の大きい順にまとめたものが次ページ表6である。

裁量労働制導入後に重要視されており，かつ導入以前に比べてもより重視されるようになった項目として，「仕事のプロセスを自分で決められること」，「自分の責任で仕事をすること」，「仕事の達成感・やりがい」があげられる。その中でも「自分の責任で仕事をすること」や「仕事のプロセスを自分で決められること」が重要視されている事実は，「業務の具体的な遂行については労働者の裁量にゆだねる」という法的趣旨が裏付けられる結果となっている。「自己能力の向上」，「自分が興味ある仕事をすること」といった項目は，導入後に重要視されている度合いは強いが，導入以前にもかなり重要視されており，裁量労働制を契機により重要度が増したというものではなさそうである。こうした内的報酬に関わる項目と並んで，「金銭的報酬」や「上司からの評価」といった外的報酬に関わる項目も，やはり導入以後の重要度が高くなっており、「金銭的報酬」については導入前後の変化がかなり大きい。先に，裁量労働制のもとでは，仕

表6　裁量労働制前後の重要度の変化

質　問　項　目	導入前平均値(N＝71)	導入後平均値(N＝71)	t値
仕事のプロセスを自分で決められること	3.70(0.89)	4.35(0.70)　*4*	6.19***
社外とアクセスする情報機器の充実・活用	2.90(0.95)	3.40(0.97)　*10*	4.12***
自分の責任で仕事をすること	3.87(0.87)	4.35(0.68)　*3*	4.18***
金銭的報酬（給料・ボーナス）	3.56(0.96)	4.03(0.90)　*6*	3.88***
社内の情報機器の充実・活用	3.26(0.97)	3.72(0.90)　*9*	3.93***
独立・自分で会社を興すこと	2.36(0.99)	2.82(1.20)　*13*	4.43***
転職・ヘッドハンティング	2.49(0.90)	2.94(1.01)　*12*	4.01***
社外の仕事仲間からの評価	2.70(0.84)	3.13(0.86)　*11*	4.09***
仕事の達成感・やりがい	4.17(0.82)	4.54(0.56)　*1*	4.69***
定年後の生活設計	2.46(1.06)	2.82(1.19)　*14*	3.74***
地域活動やボランティア等の社会的活動	2.36(0.90)	2.70(0.98)　*15*	3.64***
上司からの評価	3.67(0.79)	4.00(0.88)　*7*	2.74**
自己能力の向上	4.24(0.75)	4.52(0.67)　*2*	3.24**
上司や同僚との対面コミュニケーション	3.69(0.81)	3.90(0.76)　*8*	3.73***
自分が興味ある仕事をすること	4.06(0.87)	4.31(0.73)　*5*	3.26**
フロッピー等社内備品の持ち出し制限緩和	2.31(0.93)	2.52(0.98)　*16*	2.67**

注1　（　）内は標準偏差。
2　各項目について，裁量労働制導入前と導入後について，それぞれ5点尺度(1．重要視していな(かった)い～5．重要視していた（る)）による質問の平均値。
3　導入前と導入後の平均値の差をt検定したもの。
4　**p＜.05，***p＜.01
5　導入後平均値の項のイタリックは，導入後平均値の高さの順位を示す。

事のやりがいや働きがいが求められ，それらが満足感に結び付く，という日経連の主張に言及したが，少なくとも仕事のやりがいや働きがいが重要視されている事実は，この主張と隔たりはない。

一方，導入以後の重要度そのものはそれほど高くないものの，導入以前に比べてかなり重視されるようになった項目にも着目しておきたい。それらは，「社外とアクセスする情報機器の充実・活用」，「独立・自分で会社を興すこと」，「転職・ヘッドハンティング」，「社外の仕事仲間からの評価」といったものである。これらは，裁量労働制を契機に，これまで社内に向きがちだった視線が社外にも向けられ始め，自分の仕事に対する評価を社内尺度だけに求めるのではなく，さらに普遍性の高い社外の尺度にそれを求め始めている動向を示しているといえよう。なるほど「上司からの評価」という項目は，上でみたように導入後の重要度は高いものの，導入以前からの変化の度合いは決して大きくないことも，社内だけでなく社外にも目が向けられだしたことの証左であろう。ここに，裁量労働という新しい働き方が単に1つの組織内での働き方を変えるだけではなく，組織の枠を越えて自分の能力に自信を持つ労働者が移動し始めるきっかけとなる可能性が認められる。

IV．人事労務管理論からみた裁量労働制

1．仕事生活と仕事を離れた生活

既に何度か言及しているように，裁量労働制は法的には労働時間算定の制度である。したがって，その実質的な効力を考えた場合，労働時間に関わる部分で何らかの効力を発揮するものと考えるのが妥当であり，裁量労働制のもとでは，自律的に仕事時間を決定できると同時に仕事時間と仕事外時間との関係も設計できる可能性があると考えた。しかし，現実はアンケート結果に見られたように在社時間は従来より長くなり，家庭生活，社会生活に充てられる時間が減少するというのが一般的傾向であった[27]。

その原因としては，業務遂行上社内の機器や備品が必要であること，絶対的な業務量の多さ，他者との調整を必要とする業務の存在，制度に対する絶対的信頼感の欠如等が考えられる。聞き取り調査では，制度に対する絶対的信頼感の欠如が「会社に居させる」ことを引き起こしていることも確認された。裁量労働制適用者は，「最初はやはり，屋根に登ったはいいが梯子を外されるのではないかと思った。」と述べていた。それは経営側への不信感というよりも，今まで機能してきた時間による管理という制度の呪縛である。アンケート結果を見る限りでは，裁量労働経験の長いものほど家庭生活への時間配分が多くなったり在社時間が短くなっているわけではないので，時間が経てば無条件に解決するという問題でもないのかもしれない[28]。

しかし，在社時間も相対的に短く家庭生活等への時間配分をバランスよく達成している層が存在したことを忘れてはならない。それは「今の仕事に満足している」人達，あるいは「35歳以上」の人達であった。これらの人々の存在が確認された以上，裁量労働制が仕事生活と仕事を離れた生活を自律的に設計していくための客観的条件を提供する可能性を全く否定するわけにはいかないであろう。ここでの問題は制度そのものにあるよりも，その制度をいかに使いこなすかという適用者側の意識であり，またそうした裁量労働適用者の権利を十分に認める組織風土の問題である。時の経過が全てを解決するわけではないかもしれないと述べたが，こうした意識や組織風土が醸成され，時間による管理という呪縛から組織の全員が解き放されるためには，やはりある程度の時の経過が必要であり，こうした意識改革や雰囲気が形成されることによって，仕事生活と仕事を離れた生活を自律的に設計していく気運が盛り上がってくると考

27）社会経済生産性本部の調査（生産性研究所 編，1994年）を見ても，「時間外労働を含めた総労働時間が短くなる」という質問に対し，「あまりそうでない」35.5%，「全くそうでない」38.0%という回答になっている。また聞き取り調査でも同様の意見がよく聞かれた。

28）勤務経験３年未満のグループ（N =44）と勤務経験３年以上のグループ（N =27）とに分けて，図３～図５でみた各項目について平均値の差を検定しても，統計的に有意な差が認められたのは，「仕事のことを全く忘れる時間」だけであった。その平均値は勤務経験３年未満のグループが，93.02，勤務経験３年以上のグループが81.92で，有意水準は10%である。

えられるのである。したがって，人事労務管理の担当者にはこうした動きをサポートするような行動が求められるのである。

実際，企業では，裁量労働制を進めるに当たって仕事生活と仕事を離れた生活という視点にはあまり重きをおかれていないようであることは聞き取り調査を通じて確認された。しかし，現在の人事労務管理研究の動向をみてみると，やはりこの問題は無視し得ない問題である。これは単に実労働時間の短縮という問題ではなく，自らの生活を仕事生活をも含めて自律的に設計していくという問題である。これまで仕事生活の中では画一的な人材を前提としてきた嫌いは否めないが，今後は仕事生活の中でも多様な価値観をもつ人々に柔軟に対応していくべきであり，仕事生活と仕事を離れた生活とのバランスを考慮に入れた制度を整えていくことが，長期的に見ると企業側にとっても有益であることは間違いない。労働者の自律性をかなりの程度尊重している点において，裁量労働制はその可能性を現時点で最も秘めた制度であると言えるであろう。現在，裁量労働制の機能の中心は，次に検討する成果主義に求められているが，仕事生活と仕事を離れた生活を自律的に設計するための機能もあることは決して忘れてはならないだろう。

2．成果志向への転換

裁量労働制を導入している企業では，成果主義，成果中心，労働の量から質へ，が声高に主張されている。これは，上述したように，これまで仕事の報酬を算出する基礎であった労働時間を労使協定で一律何時間かにみなしてしまう以上，それに変わる何らかの算定の対象が必要となったところの当然の帰結であり，ここに裁量労働制の本質的機能も求められている[29]。裁量労働制のもとでは報酬算出の基礎を成果に求めることや裁量労働制が，それが導入されている部署だけにとどまらず全社的に成果志向への転換を図る契機となったことに異論はないが，現実には，「いかにして成果を測るか」「いかに納得できる評価を行うか」[30]が大きな問題となっている点は見逃してはならない。

先にII－2で，仕事を通じての「やりがい」「働きがい」と「仕事の満足度」が無条件に結びつくわけではないと述べたが，どれほど「やりがい」のある仕事をしても，それが正当に評価され報酬に結びつかなければ，やはり「仕事の満足度」は高まらないのであって，両者を結びつけるためには，公正で納得できる評価機能を備えた制度の確立が必要なのである。III－3－(2)でみたように，自己裁量の程度が大きい裁量労働という働き方には満足しているが，裁量労働制度には満足していないという結果は，まさに評価のあり方に不満があるのであり，貢献と報酬の仲立ちとしての評価のあり方が十分に確立されていない裁量労働制では，人事労務管理

29）例えば，菅野 和夫（1988年），（1995年），森 武幸（1994年）参照。
30）具体的にどのような方法が有効であるのかについては，紙幅の関係上本稿では言及しない。

制度としてはまだまだ不十分さを含んでいることは否めない。

「成果を上げなければならないというプレッシャーを感じるようになった」[31]割合はかなり高く，裁量労働制導入による成果主義への転換の影響力は大きかったといえるであろう。しかし，成果主義の必然的結果として貢献と報酬の短期決算が求められるようになるのは明らかである。III－3－(3)でみたように，裁量労働制のもとで働く労働者は「転職・ヘッドハンティング」，「独立・自分で会社を興すこと」などにも関心を示すようになってきており，１つの組織に止まり続けるよりは自らの能力を活かしてそれを高く売ろう，という発想が感じられる。公正で納得のいく評価制度の確立なしに成果主義を押し進めると，有能な労働力が社外へと退出する危険性がある点も十分に認識しておくことが必要であろう。

３．仕事生活に没頭する自由

これまでみてきたように裁量労働制の結果，対象となる労働者の意識，行動は従来とは異なってきている。そうした中で，裁量労働制がもたらした変化の中で，最も着目すべき意図せざる変化は，仕事に没頭しすぎる自由が与えられたことである。法的な労働時間の規制がなくなったことにより，先に検討したように，仕事を離れた生活に自らの時間を充てることも可能となると同時に，仕事生活に今まで以上に没頭することも可能となるのである。労働の人間化研究の一連の流れの中では，自律性は，仕事の遂行過程において自己裁量を発揮できる程度，あるいは仕事生活と仕事を離れた生活のあり方を自ら決定できる程度ととらえられてきており[32]，仕事に没頭し続ける自由については特に考慮に入れられてこなかった。なぜなら，労働時間に関する法的規制が存在したからである。その規制が無くなったことにより，仕事を離れた生活の充実を目指す人と同時に，さらに仕事生活に没頭する人がでてくる可能性を看過してはならない[33]。

働くことに没頭する自由をどのように評価するかは，決して簡単な問題ではない。しかし，人事労務管理の望ましいあり方を追求するという立場から敢えて判断を下せば，働くことに没頭しすぎる自由には何らかの制約を与えることが望ましいであろう。人事労務管理においては，労働時間は，労働能率に良い結果をもたらす労働時間であること，労働秩序の紊乱の原因のひとつになる労働災害や過度な労働疲労を生まないような労働時間であること，労働者の満足達成が得られる労働時間であること[34]が望まれる。それゆえ，働きすぎることが過度な労働疲労を生みだし，労働者の健康状態を損ねることの無いように何らかの措置を講じることが求められ

31）１．ちがう～５．その通り，の５点尺度で質問。Ｎ=71，平均値3.9，標準偏差0.99。

32）森田 雅也（1993年）参照。

33）この点については，日本電気株式会社 研究開発事務本部 勤労部長 内海 房子氏のご講演（1996年２月３日，於 神戸大学三木記念館）後の，参加者を交えてのフリー・ディスカッションにヒントを得ている。記して，関係各位に謝意を表するものである。

34）森　五郎（1989年），149ページ参照。

るのである[35]。

裁量労働制だけに限らず，昨今の新しい人事労務管理制度の一つの特徴は，報酬と仕事の成果の結びつきが強くなる一方で，個人の自主性を尊重し，組織内での個人の発言や行動の自由度を高めているところにあり，その傾向は今後も強まっていくであろう。その際われわれは，個人に自己裁量を与えることにより，組織と個人の関係がより間接的[36]になっていき，個人は仕事生活のみならず仕事を離れた生活に目を向けるようになっていくという前提に立っている。しかし，裁量労働制が導入された結果，決してそれだけではないことが示されたのである。現時点では，この現象をどのように判断するか，そしてどのような適切な措置を講じるのかを論じるのは困難であるが，人事労務管理研究としてもこの点には注目し続けることが必要であろう。

V．むすびにかえて

これまで聞き取り調査，アンケート調査の結果を中心に，裁量労働制の実態やそれに関連した人事労務管理のあり方について検討してきた。結果を繰り返すことは避け，対象領域拡大を巡る議論について筆者なりの見解を示し，むすびにかえることとする。

アンケート結果を見る限りでは，仕事のやりがいや満足感といった，仕事そのものが労働者に与える影響には研究・開発部門とそれ以外の部門では大差がなく，裁量労働という労働者自身に自己裁量を与えた働き方は，部署の違いに関わらず有効である可能性が示唆された。しかし，制度としての裁量労働制を見た場合，研究・開発部門以外の従事者にも，またそれ以上に，研究・開発部門の従事者には不満が認められ，評価のあり方やそれに連なる報酬のあり方にはまだまだ今後の課題が残されていたのである。また，研究・開発部門の労働者がその職務の範囲にばらつきが少ないのに対して，一般のいわゆるスタッフ部門での業務に携わる労働者の場合，その職務範囲にかなりのばらつきが生じてくることは否めない。したがって，たとえ同じような名称の職務に携わっていても，かなり定型的な業務に従事している人もあればかなり自律的にすべてを決定できるような業務を担当している人もいるし，会社が異なれば業務内容もまたかなり異なってくるのが，現実の状況である。担当業務や担当部署名だけで対象者を限定していくことはやはり避けるべきであろう。

けれども，裁量労働制のもとで働いている人々が，かなり高い達成感ややりがいを得ていることもやはりまた事実である。したがって，新しい働き方としての裁量労働制が，仕事を通じ

35）例えば，裁量労働制対象者の定期健康診断の実施等があげられる。廣石 忠司（1994年）参照。
36）太田 肇（1993年）参照。

てやりがいや満足感という内的報酬を与えてくれる可能性が高く，これを享受できる労働者を増やしていくことが望ましいことは否定できない。そして，このことは，自律的な個人が中心となった職場，社会を形成していくという意味できわめて有益なことだと考えられる。裁量労働制は日本独自の働き方[37]のようであるが，性急に対象拡大を進めるよりは，現状をさらに詳細に分析し，裁量労働制の積極的意義を見出すとともに問題点を解決しながら，その普及拡大の

付録1　聞き取り調査訪問会社一覧

（制度導入順）

会社名	裁量労働制導入部署	対象者率[1]	導入時期	裁量労働手当等	対象者選択基準[2]	今後の課題
A社	技術・開発，システム開発，情報管理	約60％	1986年4月	基本給×(20.6％＋10.0％)ただし10％部分は評価有	本人の了承	対象者の絞り込み，均一手当の改革
B社	研究・開発業務，情報処理システム業務，設計業務担当部署	5.6％	1990年10月	基本給×20％＋10,000円	部門長の推薦，本人の同意	在宅勤務制約条件の緩和（フロッピー・重要書類等の自宅持ち帰り）
C社	研究所	42.4％	1991年5月	1日あたり0.8時間のみなし残業時間，これを時間外割増率で算出	入社7年目以降	本社研究，開発部門への適応
D社	研究所	30.1％	1992年4月	勤務手当（資格別定額手当）	グループリーダーの承認	他部署への拡大
E社	研究，開発，経営企画，人事，広報	23.9％	1993年4月	なし（開発部門のみ勤務手当；基本給×10％），通常の賞与とは別枠で成果に応じた賞与あり	本人の了承	評価者の負担増大をどうするか
F社	研究，開発	約90％(研究) 約70％(開発)	1994年3月	業務手当（資格別定額手当），賞与に個人業績を反映して加算	所属長の推薦，本人の意思，	評価の納得性の向上
G社	研究（開発）所	23.3％	1994年7月（試験導入）	職務手当（残業20時間相当）		成果をいかに給与に結びつけるか

＊グループ企業に導入しているH社本社にもお話を伺ったが，グループ内の導入各社全てへ直接聞き取り調査を行っていないため，上表からは除いてある。

注1　対象者率＝（裁量労働制対象者数）/（裁量労働制導入部署の全人員）なお，社名判明を避けるため母数は記載していない。

2　裁量労働制にふさわしい職務に就いていること，社内での一定資格を満たすことは，全社共通。この項空欄はそれ以外に特別基準なし。

37）「日本の裁量労働制類似の制度がどこにあるのかというので調べてみましたが，少なくとも英米独仏にはないようです。あまり必要ないのかなという気がします。」（保原 喜志夫，1995年，24ページ。）

機会を待つことが必要であろう。

参　考　文　献（アルファベット順）

赤岡　功 編『エレガントな時代の労働と生活』法律文化社，1993年。

Dunlop, J. T., *Industrial Relations Systems (Revised Edition)*, Boston, Massachusetts ; Harvard Business School Press, 1993.

廣石 忠司「ホワイトカラーの裁量労働制」『季刊 労働法』170，1994年。

保原 喜志夫「これからの労働時間法制の焦点――労働基準法研究会報告（平七・九・二一）を契機に――」『労働法学研究会報』No.2037，1995年12月8日。

金井 壽宏『変革型ミドルの探求』白桃書房，1991年。

経営法曹会議　労使関係研究委員会「裁量労働制に関する提言」『経営法曹研究会報』No.7，1994年10月。

小嶌 典明「事業場外・裁量労働」『季刊 労働法』162，1992年。

込田 晶代「フレックスタイムと裁量労働」『労務事情』No.834，1994年6月15日。

日本労働弁護団「裁量みなし制の業務指定にあたっての意見」『労働法律旬報』No.1356，1995年3月25日号。

日経連裁量労働制研究会「裁量労働制の見直しについて（意見）」1994年10月17日。

日経連裁量労働制研究会「求められる裁量労働制の見直し」『経営者』No.576，1995年1月。

桝本　純「「裁量労働制」が抱える論点」『労働経済旬報』No.1535，1995年5月上旬号。

松島 静雄「労務管理の課題」松島 静雄・中条　毅・武澤 信一・石坂　巌 編『現代労務管理の課題と展望』日本労働協会，1988年，所収。

森　五郎『新版 労務管理論』有斐閣，1989年。

森　五郎 編『現代日本の人事労務管理』有斐閣，1995年。

森　武幸「オリンパスの裁量労働制」『季刊 労働法』170，1994年。

森田 雅也「今日における労働の人間化の展開」『社会学部紀要（関西大学）』第24巻 第2号，1993年3月。

森田 雅也「資料「裁量労働制の実態に関するアンケート調査」単純集計結果」『社会学部紀要（関西大学）』第27巻 第2号，1995年12月。

中町　誠・中山 慈夫・加茂 善仁・和田 一郎「裁量労働制に対する提言」『経営法曹研究会報』No.7，1994年10月。

奥林 康司「労務管理研究の現代的課題」吉田 和夫・奥林 康司 編『現代の労務管理』ミネルヴァ書房，1991年，所収。

小野 公一『職務満足感と生活満足感』白桃書房，1993年。

太田　肇『プロフェッショナルと組織』同文館，1993年。

生産性研究所 編『『裁量労働制に関する調査』報告書』社会経済生産性本部，1994年。

島村 成紀「裁量労働制をめぐる状況と課題」『労働経済旬報』No.1535，1995年5月上旬号。

白井 泰四郎『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社，1992年。

庄村　長「技術者の労務管理」吉田 和夫・奥林 康司 編『現代の労務管理』ミネルヴァ書房，1991年，所収。

菅沼 博之・菅野 和夫・古川 泰久・三宅 龍哉「＜座談会＞ホワイトカラーの新しい人事管理を求めて」『ジュリスト』No.1066，1995年。

菅野 和夫「裁量労働のみなし制」『ジュリスト』No.917，1988年。

菅野 和夫「ホワイトカラー時代の労働法制　―裁量労働・労働契約法制を中心に―」『経営法曹研究会報』No.9，1995年。

東京商工会議所「労働政策に関する要望」　1994年7月14日。

山川 隆一「裁量労働制の将来」『ジュリスト』No.1066，1995年。

山本 吉人・深谷 信夫・盛　誠吾・浜村　彰「新労働時間法―運用上の論点」『労働法律旬報』No.1342，1994年8月25日。

〔記　事　等〕（発行順）

「裁量労働制におけるみなし労働の実例をみる」『労政時報』第3037号，1991年9月20日。

「究極のフレックス『フリータイム制』とは！？」『ニュー人事システム』10月号，1991年。

「『フリータイム制度』をいかに運用してゆくのか」『ニュー人事システム』11月号，1993年。

「注目の裁量労働制　最新の導入事例をみる」『労政時報』第3114号，1993年12月24日。
「改正労基法の実務２ー企業事例・資料編」『労務事情』No.826，1994年２月15日。
「時間管理から成果管理へ　フレックス/裁量労働制」『ニュー人事システム』５月号，1994年。
「各社のフレックスタイム・裁量労働制」『労務事情』No.834，1994年６月15日。
『WEEKLY れんごう』No.225，1995年４月25日。
「NEC における裁量労働制の施行と成果・業績給の仕組み」『研究開発マネジメント』１月号，1996年。

──1996.7.23受稿──