

裁量労働制と自己規制した管理

— 聞き取り調査を中心に —

森 田 雅 也

Discretionary work systems and self-regulated management:
based on interviews

Masaya MORITA

Abstract

Interviews were conducted with two companies that have introduced discretionary work systems and 11 employees who apply discretionary work systems to examine the requirements for the systems to function as an effective system for both labor and management. The discretionary work system is a legal system that guarantees workers the autonomy exercised in the execution of their work and the autonomy to determine their own boundaries, allowing them to decide when to start and finish work. Therefore, the discretionary work system is expected to contribute to new ways of working in a society that demands work-life balance and reform of working practices. The results of the interviews indicate that for discretionary work systems to be effective for both labor and management, they must need self-regulated management.

Keywords: discretionary work system, autonomy, boundary autonomy, self-regulated management

抄 録

裁量労働制導入企業2社と裁量労働制適用者11名に聞き取り調査を行い、裁量労働制が労使双方に有効な制度として機能する要件を検討した。裁量労働制は、仕事遂行の自律性と始業、終業時間を自分で決めることができる境界決定の自律性とを労働者に法的に保障する制度である。それゆえ、裁量労働制はワーク・ライフ・バランスが求められ、働き方改革が進む社会での新しい働き方に寄与すると考えられる。聞き取り調査の結果から、裁量労働制が労使双方に有効に機能するには、自己規制した管理が必要であることが示された。

キーワード：裁量労働制、自律性、境界決定の自律性、自己規制した管理

1 はじめに

裁量労働制が1987年の労働基準法（以下、労基法）改正において新設されてから30年以上が経過するが、その導入企業割合は、専門業務型裁量労働制（労基法38条の3）が1.8%、企画業務型裁量労働制（労基法38条の4）が0.8%に留まっている。1,000人以上の企業に限っても、専門業務型で9.1%、企画業務型で4.7%であり、その割合は高いとは

決して言えない状況にある（厚生労働省「令和3年就労条件総合調査」）。

当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととされている裁量労働制は、仕事の進め方の決定のみならず、始業時間と終業時間の決定をも法的に労働者に認めている制度である。これは、仕事遂行の自律性ととも境界決定の自律性¹⁾（森田，2013）が労働者に法的に保障されていることを意味している。それゆえ、「労働者の主体的かつ柔軟な働き方にそくした仕組みであることは疑いない」²⁾（石田，2019，32ページ）裁量労働制は、運用次第では、働き方改革が謳う、労働者が「個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できるようにする」³⁾ことや、それによって生産性も高めることで、労使双方に有効な制度として機能する可能性がある。

本稿では、裁量労働制導入企業や裁量労働制適用者を対象に筆者が行った聞き取り調査を中心に、裁量労働制が労使双方に人的資源管理上有効な制度として機能するための要件を探ってみたい。もちろん、人事制度が労働者や使用者にとって有効である、ということは何をもって判断されるのか、は議論が分かれるところであろう。本稿においては、労働者にとって有効であるとは、労働者が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できている場合を指すことにしたい。使用者にとって有効であるとは、当該制度の下で働く労働者が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できおり、かつ組織が目指す働き方ができていると使用者が判断している場合を指すこととする。

2 裁量労働制に対する評価

まず、裁量労働制はこれまでどのように評価されてきたかを、否定的な評価、肯定的な評価の順にみてみよう。

(1) 否定的な評価

裁量労働制に対するこれまでの評価は、芳しくないものが多く、そうした否定的な評

1) 森田（2013）では、従来経営学で議論されてきた、与えられた仕事を行う過程で発揮される自律性を「仕事遂行の自律性」、仕事と仕事を離れた生活との境界を決定する一始業・終業時間を決める、休暇や休業をいつからいつまで取る等一際に発揮される自律性を「境界決定の自律性」と捉えている。一般的な働き方に見られる、始業・終業時間が組織によって決定されている場合は、始業・終業時間の決定においては境界決定の自律性が労働者に付与されていない状況となる。

2) ただし、石田（2019）は、手放しに裁量労働制を肯定的に評価しているわけではなく、法的な課題が残されていることも指摘している。

3) 厚生労働省 HP「NEXT WORK STYLE 働き方改革とは？」では、「働き方改革」は、働く方々が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できるようにするための改革です。」とされている。
(<https://hatarakikatakaikaku.mhlw.go.jp/top/>)（2022年8月10日閲覧）。

価値のほとんどは労働者の立場からなされている。熊沢（2010）は、「裁量労働制が労働者に労働時間選択の自由をもたらすという、よく謳われる言説はまったくの幻想にすぎない」（284ページ）と言い放ち、明石（2019）は、「適用要件を満たさないにもかかわらず、裁量労働制を無理やり適用して残業代不払いをしていることはまったく珍しくない」（55ページ）と断じている。今野（2018a）も、「高度な裁量もっていないにもかかわらず、裁量労働制が適用されている労働者は多数にのぼっている」⁴⁾であり、「いわば、「偽装裁量労働制」がすでに社会に蔓延している」（16ページ。傍点は原文ママ）と批判している。また、多くの過労死関連の裁判に関わってこられた弁護士の川人博氏は、裁量労働制は、「労働者を際限ない長時間労働においやり、かつ残業代を払わないことを合法化するシステムで、利益追求のみから見ると一石二鳥の作戦のように見える」（川人，2014，217ページ）と、裁量労働制を運用する企業の姿勢を糾弾している。

さらに、今野（2018a, 2018b）と塩見（2022）は、次のように裁量労働制を問題視している。

今野（2018b）は、2017年3月の政府による「働き方改革実行計画」の策定後、高度プロフェッショナル制度の導入と裁量労働制の規制緩和が議論されている時点において、裁量労働制の問題点を「①適用の手続き、②どのような労働者に裁量労働制が適用できるのか（裁量の有無、程度）、③みなし労働時間と実労働時間の乖離、の三重にグレーゾーンが広がっている」（44ページ、番号は原文ママ）と指摘している。

①適用の手続きの問題点とは、「労働時間と賃金の関係を切り離すこと」によって、「完全な成果主義」の導入を促すことが、政策上の目的であるとされている」（今野，2018a，5ページ）が、労働時間と賃金の関係を切り離すことが、適切な目標設定や評価が行われる公正な成果主義的な管理が行われることを何ら保証していないことである。

②では、労働時間と賃金の関係の切り離しが、「普通の労働者」⁴⁾にまで適用される可能性が高い点を問題視している。これは、当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等ができる能力がない（裁量労働制の適用者とするべきではない）と考えられる労働者にまで裁量労働制が適用されることとなること、そしてその結果、労働の結果に見合った賃金が得られなくなることへの懸念である。

③は、②とも関連している、みなし労働時間と実労働時間が乖離した場合に、法的な取

4) 日本経済団体連合会（2005）が、ホワイトカラーエグゼンプション制度を適用するにあたっての賃金要件として「当該年における年収の額が400万円（又は全労働者の平均給与所得）以上であること」（13ページ）をあげていることを指し、「普通の労働者」を対象としていることがわかる、としている。

扱いがどうなるのかが曖昧なままであることに対する指摘である。管理上は、実労働時間が休日や深夜に及んだ場合の休日、深夜の割増料金不払いや、実労働時間が、組織が設定する健康管理時間を超えて健康を害する危険性が高まることなどが問題となってくる。

続いて、塩見（2022）では、裁量労働制の問題点として、1 長時間労働の助長の傾向、2 濫用の傾向、3 適用対象業務の妥当性、が挙げられている（番号は筆者が付与）。

1は、配分された業務量が過大であれば、労働者は長時間労働せざるを得なくなり、「しかも時間に見合った賃金は請求し得ない事態が生じるという問題」（34ページ）である。2は、裁量労働制を適用できない業務を労働者に適用することで、本来、非適用者（労基法の労働時間管理が適用される一般の労働者）として支払われるべき時間外割増賃金が支払われないという問題である。その傍証として、労働政策研究・研修機構（2014）の調査結果内で、「業務の遂行方法、時間配分等」を適用労働者の約9割が自分で決めていると回答している点をあげ、「逆に言えば、約1割の適用労働者は業務遂行・時間配分の裁量性を有していない、すなわち裁量労働制が違法適用されている状態にあることを示す」（35ページ）と批判している。3は、制度の運用や管理に関わる問題ではなく、対象業務として列挙されているものが、現在の状況で本当に適用対象に相応しいのかという法制度上の問題点である。

こうした批判を人的資源管理の視点から整理すると次のようになるだろう。

まず、適用要件を満たさない運用、である。これは図1に示した通り、業務の遂行の手段及び時間配分の決定等を行うことができない労働者への適用と、業務の遂行の手段及び時間配分を決定できない業務への適用、の2つに分けられる。前者は、適者の不適切な選定であり、後者は、適職の不適切な選定である。いずれも、仕事遂行の自律性や境界決定の自律性を発揮できない人や業務に裁量労働制を適用していること⁵⁾となり、「適者適職」（森田，2018，351ページ）が成されていないこととなる。

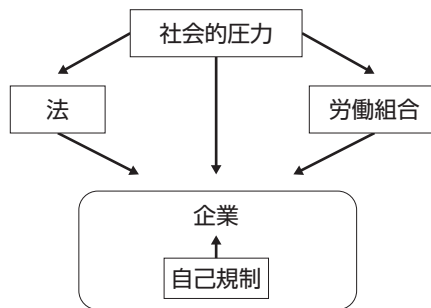
5) 三家本（2019）は、裁量労働制の適用で創り出されている、「実際には存在しない裁量、ないし自律性が、あたかも与えられているかのような状態」を「自律性の偽装」と呼んでいる。

図1 適者適職

| | | 労働者の選定（適者） | |
|-----------|-----|--------------------------|---------------------------|
| | | 適切 | 不適切 |
| 業務の選定（適職） | 適切 | ○ (適者適職) | × 業務遂行の手段及び時間配分を決定できない労働者 |
| | 不適切 | × 業務遂行の手段及び時間配分を決定できない業務 | × |

次に、長時間労働への歯止めなき運用、である。人的資源管理上、歯止めとして機能するのは種々の規制力であり、それらは、法的規制、労働組合⁶⁾、社会的圧力⁷⁾、そして後ほど議論する自己規制である。世論に代表される社会的な圧力は、規制力として直接企業に影響を与えることも、社会的圧力を受けて法改正が行われたり、労働組合が行動したりすることもある（図2）。しかし、そうした規制力が、法の趣旨に則った裁量労働制の運用のために機能していなかったり、裁量労働制適用者の長時間労働や結果としての健康被害を防ぎきれていなかったりしているという問題である。

図2 労働時間管理への規制力



三つめが、労働と対価としての賃金の不適切な関係、である。ここには、ひとつめの「適者適職」が満たされていない結果として、本来、時間管理の適用者である労働者に対

6) 裁量労働制に対する規制力としての労働組合に関しては、例えば、三家本（2018）を参照。

7) 1987年の労基法改正を含んだ1980年代の「時短」への大きなうねりは、長時間労働というアンフェアな競争が日本の貿易黒字と諸外国の失業を生み出しているという海外からの批判、いわゆる「外圧」が大きく影響していた。

する時間外割増賃金の不払いが生じていることが含まれる。さらに、成果主義の名のもと、裁量労働適用者に労働に見合う対価としての賃金が支払われていないのではないかという問題もある。ただし、この問題は「見合う対価」をどう算出するのかということや、裁量労働制に限らず、成果主義の下での評価はどうあるべきかという大きな問題とも関わるものである。

(2) 肯定的な評価

では、肯定的な評価についても確認しておこう。

まず、裁量労働制で働くことに満足感を覚えている人が多いことを見てみよう。

労働政策研究・研修機構（2014）によると、専門業務型裁量労働制適用者（N=2,741）で7割弱（「満足」31.6%、「やや満足」36.6%）が、「企画業務型」（N=1,167）で8割弱（「満足」36.4%、「やや満足」41.5%）が裁量労働制の適用を受けていることを満足と感じている（35ページ、図表4-25）。ここからは、かなり多くの裁量労働制適用者は、裁量労働制の下で働くこと満足していることがうかがえる。

同じく、厚生労働省「裁量労働制実態調査」の「適用労働者調査」（有効回答数47,340）においては、裁量労働制の適用に対して「満足している」適用者が41.8%、「やや満足している」適用者が38.6%となっており、この調査でも適用者の約8割が満足していることが示されている（厚生労働省，2021e，73ページ，図3-18-1）。この結果をさらに2つの裁量労働制それぞれについて見てみると、専門業務型裁量労働制適用者においては、「満足している」が41.3%、「やや満足している」が38.7%、企画業務型裁量労働制適用者においては、「満足している」が45.1%、「やや満足している」が38.6%となっており、企画業務型裁量労働制適用者の方がやや高い満足度を示している（厚生労働省，2021d，77ページ）。

さらに、厚生労働省（2021a）では、裁量労働制適用者4名から聞き取りを行っているが、裁量労働制の適用について3名が「満足しており、今後も継続希望」、1名が「大きな不満はなく、今後も継続希望」と回答している⁸⁾。

8) これら4名は、A氏（所属企業：機械関連製造業（勤続年数：約3年）／専門業務型裁量労働制（適用年数：約2年）／業務内容：研究開発）、B氏（所属企業：輸送用機械等製造業（勤続年数：10～15年）／企画業務型裁量労働制（適用年数：約3年））、C氏（所属企業：化学工業（勤続年数：5～10年）／専門業務型裁量労働制（適用年数：約4年）／業務内容：研究開発）、D氏（所属企業：電気機械器具製造業（勤続年数：15～20年）／企画業務型裁量労働制（適用年数：10年以上））である。ここでのA氏～D氏という表記は引用元の通りであって、後述する表1にあるA氏～D氏とは異なる。

次に、労働組合からも肯定的な評価があることをみておこう。従業員10,000名以上の情報通信業の組合⁹⁾は、業務量の適正化、管理職を含め全ての労働者の制度理解等を継続的に行うこと、自己裁量の発揮を可能とする社員育成を行うこと等の課題をあげながらも、裁量労働制に対して次のような評価を行っている。それらは、「働き方改革による長時間労働の改善や、時間をある程度気にせず最後まで業務をやりきれるため、制度への満足度は高い傾向。適用労働者からの苦情は労働組合ではほぼ認識していない。」「裁量労働制は、業務の進め方・時間配分を労働者自身で決められて自律的な働き方が実現できるため、心身には良い影響があると考えている。」といったものである（厚生労働省，2021cにはページ数なし）。

また、KDDI 労働組合政策局・政策局長の長谷川強氏は、裁量労働制導入後5年経過時点で、課題が生じていたものの、「課題解決などの取り組みをしてきた結果、現在においては大きな課題は生じておらず、適正な運用がされているものと考えている」（長谷川，2018，31ページ）。さらに、味の素労働組合でも、裁量労働制の「目的や健康観点を明確に示し、運用チェックを労使で行うことが可能であれば、決して長時間労働を助長するものでないと捉えてい」る（武田，2018，28ページ）。

最後に、企業側からの評価も確認しておこう。従業員約3,000名の電気機械器具製造業の会社¹⁰⁾では、有効期間1年の労使委員会の決議更新前に裁量労働制適用の同意確認を行っているが、「実態として適用可能対象者のほぼ全ての労働者が同意している状況で、運用上いつでも同意撤回は可能だが、現時点で同意撤回を希望する者はいない」だけでなく、「むしろ適用対象前の若手社員から適用を望む声が人事に届いている」状況となっている（厚生労働省，2021bにはページ数なし）。

また、システムインテグレーターのSCSK社は、2社が経営統合して発足した当時から働き方改革に取り組んでおり、その成果は広く知られるところでもあるが、同社では2012年7月から裁量労働制が導入されている（日経BP 総研 イノベーション ICT 研究所，2017，15ページ）。同社の長時間労働の削減や働き方改革が進んだのは、裁量労働制だけに拠るものではないのは論を俟たないが、「残業削減・有給休暇取得促進のために有効で

9) 厚生労働省（2021c）において、B 組合（情報通信業の労働組合／所属企業の従業員10,000名以上（裁量労働制適用者の割合：全体の約2%（専門業務型：約7割、企画業務型：約3割））とされている労働組合である。B 組合という表記は引用元の通り。

10) 厚生労働省（2021b）において、C 社（電気機械器具製造業／従業員数 約3,000名／裁量労働制適用者の割合：全体の約50%（専門業務型：約3割、企画業務型：約7割））とされている企業である。C 社という表記は引用元の通り。

あった」(山本・内田, 2019, 176ページ) 施策の一つとして裁量労働制があげられており、ここでは裁量労働制が長時間労働の削減に役立っていることが示されている。

以上、見てきたように、裁量労働制に対しては否定的な評価も肯定的な評価も存在している。否定的な評価の中で挙げられたように、裁量労働制適用者が過重労働で苦しみ、過労死に至るケースがあることや、裁量労働制の適用者となるべきではない方々が適用者とされ、極めて不適切な管理が行われていることは紛れもない事実である。とはいえ、島田(2018)が言うように、「裁量労働制自体が過労死・過労自殺を誘発する制度であるかのような議論も冷静さに欠けるように思われる」(4ページ)のであり、裁量労働制を肯定的に評価する意見にあった通り、制度の趣旨に則った運用がなされ、適用者にとっても組織にとっても裁量労働制が有効に機能していることがあるのもまた事実である。

もちろん、塩見(2022)のように、上述した、厚生労働省(2021e)で満足度の高い適用者が約8割いることに対して、「そういう労働者がそれなりの数いるということ自体は否定できないだろう」(38ページ)としながらも、重要な問題は、過労死ラインを超えるような長時間労働や低賃金での長時間労働を強いられている適用者が1割以上存在すると十分に推測できることであり、「1割は、規制を強化すべき根拠とするに十分と言える大きな数字である」(38ページ)と言う考えもある。「過労死ラインを超えるような長時間労働や低賃金での長時間労働を強い」といった制度の趣旨に反する運用にどう対応するのは重要な点ではあるが、本稿では重要であることを確認するにとどめておきたい。

では、節を改めて、著者が行った聞き取り調査の結果を見ていくことにしよう。

3 裁量労働制適用者と導入企業への聞き取り調査

(1) 聞き取り調査の概要

ここで検討する聞き取り調査は、裁量労働制を導入している企業の人事担当者を対象に行ったものと、裁量労働制適用者を対象に行ったものの2種類がある。

前者は、企業の人事担当者を対象に2019年5月に情報通信業A社を、2020年1月に製造業B社を訪問して行った。後者は、調査会社に委託して、裁量労働制適用者を対象に2021年12月にZoomを用いたオンラインでの聞き取りを行った。調査会社に依頼して登録モニター約33,000人の中から、専門業務型裁量労働制適用者6人、企画業務型裁量労働制適用者4人の合計10人を選出した。専門業務型裁量労働制適用者6人の内2人は裁量労働

裁量労働制と自己規制した管理（森田）

制適用者から外れたい人であり、残りの8人は裁量労働制適用者として働き続けたい人である。各人への聞き取り時間はそれぞれ約1時間であった。また、B社の裁量労働制適用者であるK氏は人事部門に属していることから、B社の人事担当者への聞き取りにも同席し、その中で35分程をK氏への聞き取りに充てた。聞き取り調査の対象者の概要は表1にまとめた通りである。

表1 聞き取り調査対象者の属性等¹

| | 文中呼称 | 性別 | 業種 | 組織規模 (概数) | 担当業務 ² | 裁量労働制 の種類 | 裁量労働制 適用年数 | 質問への回答 ³ | | | 裁量労働制 の継続意思 ⁴ |
|----|------|----|---------|--------------|-------------------------|--------------|-----------------------------|---------------------|----------------|------------------|-----------------------------|
| | | | | | | | | 適正な仕事量 | 仕事量の途中 での増加 | 時間コント ロールの困難性 | |
| 1 | A | 女性 | 製造業 | 400人 | 研究開発 | 専門業務型 | 1年6か月 | 1 | 5 | 3 | はずれない |
| 2 | B | 男性 | 製造業 | 4,000人 | 業務システム企画・ 設計(管) | 専門業務型 | 10年 | 4 | 2 | 4 | 続けたい |
| 3 | C | 男性 | 情報通信業 | 1,800人 | システム設計(管) | 専門業務型 | 15年 | 3 | 4 | 4 | 続けたい |
| 4 | D | 女性 | 翻訳サービス業 | 3,000人 | 業務工程管理 | 専門業務型 | 5年 | 4 | 4 | 4 | 続けたい |
| 8 | E | 男性 | 情報通信業 | 10,000人 | システム開発(管) | 専門業務型 | 3年 | 1 | 4 | 3 | はずれない |
| 9 | F | 男性 | 情報通信業 | 750人 | ソフトウェア・サー ビス提供・運用(管) | 専門業務型 | 7年 | 3 | 3 | 4 | 続けたい |
| 5 | G | 男性 | 情報通信業 | 14,000人 | コンサルティング・ サービス(管) | 企画業務型 | 9年(途中、 出向時適用外の 3年は除く) | 2 | 5 | 4 | 続けたい |
| 6 | H | 女性 | 製造業 | 600人 | 知財管理全般 | 企画業務型 | 12年 | 3 | 4 | 2 | 続けたい |
| 7 | I | 女性 | 情報通信業 | 1000人 | イベントプロデュース | 企画業務型 | 2年8か月 | 4 | 4 | 4 | 続けたい |
| 10 | J | 男性 | 製造業 | 100,000人 | 経理 | 企画業務型 | 12年 | 3 | 4 | 1 | 続けたい |
| 11 | K | 女性 | 製造業 | 650人 | 人事企画 | 企画業務型 | 2年 | - | - | - | 続けたい |

- 1 A氏からJ氏の10名は調査会社を通じて選出した。K氏はB社の裁量労働制適用者。
- 2 担当業務名の後の(管)は、部下を持つ管理職に就いていることを示している。
- 3 表中に略記した質問項目は、左から順に「自分の仕事量は適正である」、「仕事の途中で仕事量を増やされることがある」、「顧客や取引業者とのやりとりなど自分で業務時間をコントロールできないことがある」。それぞれ、1.全くちがう、2.ちがう、3.どちらともいえない、4.その通り、5.全くその通り、の5点尺度で回答。K氏は対面にて聞き取りを行ったため、これらの質問を尋ねていない。
- 4 「裁量労働制の適用者として働き続けたい」に、3と同様に5点尺度で回答し、4または5と回答した人を「続けたい」に、「裁量労働制の適用者からはずれない」に、4または5と回答した人を「はずれない」としている。K氏は、本人からの聞き取りによる。

なお、同じ調査会社の登録モニターから専門業務型裁量労働制適用者366人、企画業務型裁量労働制適用者196人の合計562人を対象に2021年10月に質問票調査も行っているが、今回は、聞き取り調査から得られた情報だけをもとに検討していくことにする。

(2) 聞き取り調査からわかったこと

では、聞き取り調査からわかったことを見ていこう。ここでは、裁量労働制適用者らの実態が伝わるように、発言内容をそのまま記載しながら論を進めることとする。

① 制度の趣旨を理解した管理職の行動

組織が日々の業務を遂行していくにあたって管理職の役割が重要なことは論を俟たない。当然ではあるが、それは裁量労働制を導入した組織においても同様である。

「管理する側の人間が優秀な方がいらっちゃって、その方であればやりやすいのかなというのちょっとは感じたので、やっぱり上の方次第かなというのはものすごく思います。」(A氏)

「やっぱり上司によってかなり違いがあるということなんですね。」(筆者)

「年功序列制度なので、(優秀な方もそうでない方も)誰でも部長になっていくんですね¹¹⁾。」(A氏)

「そうですね。僕、入社して何人か(上司が)替わってますけども、今が一番ベター、ベターついたらおかしいですけども、(中略)。何かあったら一緒に、何だろう、ズームで会議したりとかで。何をじゃあどうしよう、こうしよう、いつまでに何をしよう、じゃあJさんここ、誰々さんこまでね、というところでうまく調整していただけてるかなというふうには思ってます。」(J氏)

裁量労働制適用者のA氏やJ氏の発言からは、裁量労働制が制度として上手く運用されるか否かが管理職によって変わってくることがうかがえる。以下では、裁量労働制が上手く運用され、有効な制度として機能するために必要だと思われることがらを聞き取り調査の中から取り上げていくことにしよう。それらは、適切な自律性の付与、適切な業務負担、部下が困った際の支援行動の3点である。

a. 適切な自律性の付与

まず、適切な自律性の付与があげられる。当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関して管理職が具体的な指示をしないことが徹底されており、適用者の「職務遂行の自律性」も「境界決定の自律性」も保障されている人がいることが確認された。彼(女)らは、そうした状況を肯定的に評価している。

「自分がどういうふうに労働して、どういうふうに時間を使おうかだとかも含めて、かなりその辺りの自由度は高い状況になっています。(中略)他部門とか他社さんとか、あといわゆるお客様とのやり取りをいつやりましょうかということも含めて、全てそれは私が決めて進めることができます。」(B氏)

「ちょっと抜けて病院に行ってきますなんてことは、ほぼ昔はできなかったんですけど、裁量労働になってからは、1時間、2時間病院に行って抜けたら、その分頑張るとか、もしかしたら延長してやるとか、そこらへんは自分の都合によって、自分がここまで今日はしたいなという仕事の内容によって調整ができるようになったというのは、かなり大きいかなという風には思いますよね。」(F氏)

「他社と比べようがないというのが正直なところなんですけれども、業務においてとかについては、どうなんですかね、でも自分のやり方、進め方とかは任されていますので、他社さんは分かりません

11) 発言内容の引用文中の()で括った文字は、文意を明確にするために筆者が補ったものである。以下同様。

けれども、それなりの裁量はあるのかなという気はしています。あと働き方という面で、勤務時間とか休憩時間というのは定められておりませんので、そこはほんとに自由度、結果出してねということなんですけれども、そうですね、裁量それなりにあるのかなという気はしていますね。」(G氏)

「細々とした、病院とか美容院だったり好きな時間に行けたりするようなこと、区役所とか郵便局とか、いつでもメルカリの発送ができるじゃないですけど、とか。(中略)体が凝ってきたなと思えばランニングに出ればいいし、何か自分で全部管理ができるのとか、とっても健康でいいです¹²⁾。」(I氏)

さらに、管理職による仕事の配分ではないが、B社の裁量労働制適用者のK氏は次のように述べている。

「裁量労働適用者の同僚に何かお願いする時は、この時にこれやって、明日これやって、みたいなことは言わないですね。そこは気をつけています」(K氏)

このように裁量労働制の適用者間でも、相手の自律的な行動には支障をきたさないように意識されていることが確認できる。

経理部門で企画業務型裁量労働制適用者であるJ氏は、「顧客や取引業者とのやりとりなどで自分で業務時間をコントロールできないことがある」という問いに対して、唯一「1 全くちがう」と答えた人である。経理部門の業務の特性上、自分で業務時間をコントロールできないことは少なく、忙しい時期と比較的業務負担が少ない時期が定期的に変動することを踏まえて、J氏は裁量労働制を上手く利用している。

「だから、逆に言えば、もう早く上がれる月中なんかはもう3時くらいで、うまくそこで時間を調整しているというのが、うまく裁量労働制のところを使っているんじゃないかなというふうには思います。だから、月中も何だろう、9時・5時で定時でやっています、みたいなことは皆さん、してないですね」(J氏)

また、同じ問いに一人だけ「2 ちがう」と回答したH氏も次のように述べている。

「別に今日じゃなくても明日でもいいことは、何も予定を変えてまで今日中にやるという雰囲気は全くないです」(H氏)

12) 聞き取り調査を行った際は、I氏の勤務形態はコロナ禍による在宅勤務となっていた。

しかし、「顧客や取引業者とのやりとりなど自分で業務時間をコントロールできないことがある」と、境界決定の自律性を発揮することは難しくなる。K氏を除く10名の聞き取り対象者の内6名が、この問いには「4 その通り」と答えており、自分ではコントロールできないことがらが業務に含まれている適用者が多いこともうかがえる。「4 その通り」と答えている情報通信業のC氏も、顧客先で行う業務に裁量労働制が適用されていることに疑問を呈している。

「特に顧客のところへ常駐するというのが、業界、多いので、それって結局、裁量じゃなくてお客さんの要望に従って働いているだけなので、それを裁量と呼んでいいのかというのは多分、かなり議論があるところ（中略）なのかなという気はしますね。」(C氏)

また、この問いには「3 どちらともいえない」と答えているE氏ではあるが、顧客にあわせて自分の仕事の進め方を決めなければならない現状を嘆いている。後述する過大な業務量のところでも触れるが、E氏は裁量労働制を外れたいと思っている2人の内の1人である。

「なかなか自由度が結構、縛られている感というのはお持ちですか。」(筆者)

「そうですね。何かお客さんのスケジュールで自分の1日を決めなきゃ駄目というのが面倒くさいですね。」(E氏)

これら4氏の発言からは、裁量労働制適用者が自律性を発揮できるように、制度の趣旨に沿った運用を行い「適者適職」とするためには、顧客や取引業者とのやりとりなど自分で業務時間をコントロールできないことがらを含む業務は裁量労働制の適用業務として認めないことの必要性が示唆される¹³⁾。

b. 適切な業務分担

次に、適切な業務分担である。これは、管理職が、原則としてみなし時間内に収まるような仕事量を部下に配分することを意味している。2(1)でみたように、そもそも、みなし時間内に処理できないような過大な業務量が課されれば、みなし時間を、さらには健康に支障をきたさないように設定された時間（以下、健康管理時間）をも超えて働かざるを得

13) 森田(2018)のX社においても、外部要因により労働時間の変動が大きい業務は裁量労働制の対象業務から外されている(351ページ)。

なくなっていることが批判されていた。今回の聞き取り対象者の中でも、「自分の仕事量は適正である」に、「その通り」と答えた人は10人中3人で、「全くその通り」と答えた人はいなかった。一方で、「全くちがう」が2人、「ちがう」が1人となっていた。聞き取り調査においても、適切な業務分担が行われているとする発言も、業務分担が不適切であるという発言も確認された。

まず、適切な業務分担が行われていることに関するものとして、部下を持つ裁量労働適用者のF氏は、管理職の立場として部下への適切な仕事量の配分を意識していることを次のように話している。

「基本的にはどういうサイズで依頼をかけるかというのは人によって変えてはいますけど。基本的には任せられる大きさに分割をして、それで任せて、進捗の報告とか結果の報告をもらおう。方向がずれてたりとか、やり方が違ってた場合には、そこで指摘をして修正をかけるというようなところですね。（中略）基本的には、成長が期待できるようなレベルのという感じですかね。成長が期待できるようなレベルに処理量を割り振るみたいな。あとは、できなければ僕が入って、ヘルプで入って手伝う、みたいな。」（F氏）

F氏自身は、「適正な仕事量か」という問いに「3 どちらともいえない」と答えており、管理職によって仕事の配分の仕方にばらつきがあることがうかがえる。同じようなことは、B氏の発言からも確認された。

「何でもかんでも押し付けるって言葉を今使われましたけど、上司によっては、もう仕事が終わったと思ったら、「次、じゃあこれやれ」みたいな感じでどんどん仕事を降ろしてくる方もいらっしゃるということ（ですか）。」（筆者）

「ええ、いますね。はいはい、います、います、はい。（中略）もう本当にこの労働制という名の下で、そういう業務の与えられ方をされたら、本当に際限なく、極端に言うと本当にプライベートな時間なんかなくなってしまいますので。」（B氏）

さらに、今回の聞き取り調査において裁量労働制適用者から外れたいという2名であるA氏とE氏は、上記の「自分の仕事量は適正である」という問いに、2人とも「1 全くちがう」と回答しており、過大な業務量が課されていることに不満を示していた。

「もう上司も多分キャパオーバーしていて。一番上の人が主任の誰かに任せてという。で、その主任の人もいっぱいいっぱいだけでも、その下の子の仕事の状況を見て割り振るという形なので、実質的には誰がどの量をというのを表面的には分かると思うんですけども、作業量自体の重さだったり

というは、もうちょっと把握できてないんじゃないかと思います。」(A氏)

「そうすると、そもそも上から下りてくる業務量というのが非常にこなせる以上のものが来ているというような感じなんですかね。」(筆者)

「そうです。(後略)」(A氏)

「業務量的には、それで収まるような業務量が課されるんですか。」(筆者)

「収まらないですよ。ここ、もう半年ぐらい全然収まってなくて。何ていうんですかね、結構日曜日もやっぱり、ウイークデーで収まらない分の作業はするんですけど、やっぱりそれをフルフルで勤務につけちゃうと(時間外にあたる労働時間が)60(時間を)超えちゃうんですよ。」(E氏)

(中略)

「だけど、一番大本の業務量自体をどうこうしてくれるということは(ないんですか)。」(筆者)

「ないです。はい、ないです。」(E氏)

このように、2(1)で批判されていた過大な業務量が課されるという実態は、今回の聞き取り調査でも確認された。

これらに対して、過大な業務量を課するという状況を生み出さないことにつながるものとして、B社においては「やらない仕事を決めるのが管理職の仕事」という啓蒙が厳しく行われ、余計な仕事を増やさないための工夫に取り組まれていた。これは、全社レベルの事業構造はそのままにして各職場レベルが取り組んだのではなく、全社レベルでも、経営戦略として事業構造を転換して商品カテゴリーを絞り、ニッチなところにまで分散されていたリソースを絞られたカテゴリーに集中させるという新たな取り組みに連動して行われたものである¹⁴⁾。社内全体での業務も減らされる中で、それと連動する形で、職場レベルでも管理職が「やらない仕事を決める」という取り組みである。

B社の事業構造の転換は、当然、裁量労働制の運用のために行われたものではない。それゆえ、他の組織が裁量労働制を上手く運用するためにB社に倣うことは難しいところではある。しかし、組織として戦略的にどういう事業を行うのか、そのためにどのような働き方を目指すのか、そして、そのために手段としてどのような制度を利用するのか、裁量労働制が適切な手段なのか、という組織全体として整合的に戦略的な人的資源管理が成されているかどうかを再確認することは、裁量労働制を導入しているあらゆる組織に必要なことと言えるであろう。

c. 部下が困った際の支援行動

最後に、部下が困った際の支援行動である。多くの場合、期首に評価基準のすり合わせ

14) B社の匿名性を確保するために、事業構造転換の詳細については記載を控えることとする。

等のための目標面談を行った後は、進捗状況や実労働時間の定期的な報告は管理職にあげるものの、進捗状況や労働時間に著しい問題が生じていない限り管理職からの指示はなく業務を進める、というのが裁量労働制での一般的な働き方となっている。しかし、何か問題や困ったことが発生した際には、管理職が対応する必要がある。聞き取り対象者からも、困ったことが生じた際に管理職が相談に乗ってくれることや責任を取る姿勢を示すことが良いところとして評価されていた。

「孤立無援ということはないですし、必ず誰かのサポートは得られる体制はあるので、そんなにこう何ですかね、こうストレスに押しつぶされるということはないですね、プレッシャーはありますけど。」(D氏)

「じゃあ上司は基本的に働き過ぎだとか、健康を害するようなことがないように絶えず気を配ってくださってるし、こちらから何か言えばきちんと対応してくださるという（ことですか）。」（筆者）

「そう、そうなんです、そうなんです。（中略）比較的言えば聞いてくれる上司は多いんじゃないですかね。（中略）全社的に見ると、そういう傾向は高いような、守ってくれる傾向は高い気がしますね。」(I氏)

「成果が出てるかどうかというところが一番大事なので、もう割と労働時間に関してはどんぶり勘定だけど、自分のことをちゃんと自分で守れるだけの労働時間にして。ちゃんと苦しくなってきたらマネージャーに相談して、（中略）これ以上働けないです、みたいなことを言って、ちょっと人を足して下さいとか言うことはします」(I氏)

「あとは、もう上司がフォローしてくれるという、僕らその安心感みたいな。上司はいつも、何か知らないですけども、責任取るのは俺やからなってよく言うてくれるので。半分プレッシャーあるんですけど、半分、悪いのは上司やんねというのは一般の、何ていうか、管理職抜きの会話してるときに、全部上司、責任取ってくれてるしというのはいつもの合言葉なんです。」(J氏)

こうした部下が困った際の管理職の支援行動は、管理職や組織に対する信頼感を生み出すことにもつながり、次に見る「やろうと思えばできる安心感」の付与にも関連しているだろう。

少し長くなったが、以上が制度の趣旨を理解した管理職の行動である。

② 「やろうと思えばできる安心感」の付与

裁量労働制適用者の多くは、始業、終業の時間を自分で決めることができる「境界決定の自律性」が与えられているが、毎日始業・終業時間がバラバラなわけではなく、定時動

務者と同じ始業・終業時間で働いていることが多い。しかし、例えば、病院に行ったり、子供を迎えに行った後に自宅で仕事を再開したりするなど、必要な場合に「境界決定の自律性」を発揮して、始業、終業時間をずらしている。これは① a 適切な自律性の付与、のところで見た通りである。

この、何かあった時にいちいち許可をとらなくても自分の裁量で柔軟な時間の使い方ができるということが、適用者に安心感を与えたり、組織への信頼感を生み出したりしている点は重視されるべきであろう。

「安心感というか、やろうと思えばできるけど、やらないのは自分の自由じゃないですか、自分の意思じゃないですか。だけど、やろうと思ってもできないというのは、何かに縛られているというのか、何ていうのかな、拘束されているような閉塞感があって、それがストレスになるんですよ。同じやらないでも、自分が決めてやらないのと、やりたいけどできない、させてもらえないというか、できる雰囲気がないというのは意味合いが全く違って、同じやってなくても、そこの部分がすごく違うと思います。(中略) やろうと思えばできるという安心感がものすごくストレスを軽減させてくれるというのは確かだと思います」(H氏)

「自分で何か自由に時間を、何かこのときにこれしようとか、ちょっとまとまった時間あるよなとかというときのやりたいことがやれる。いつもやったら土日まとめてやってたやつが平日でもできるみたいな感じはありますし。ちょっとリフレッシュして、早く終わって映画館行ったら、映画館すごいがらがらでゆっくり観られるみたいな。ちょっとそれで自分でリフレッシュできるみたいな感じはありますけれどもね」(J氏)

もちろん、これは制度上、境界決定の自律性を発揮できるようになっていることだけで生じるものではなく、上で見た部下が困った時の管理職の支援行動や同僚の態度、そして組織風土なども関連しているものと考えられる。

個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で選択して行動することは重要であるが、実際には頻繁に行動しなくても、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で選択できるようになっていると確信できることも、同様に重要である。それらが適用者に安心感を与え、さらには組織への信頼感を高めるからである。

③ 安全配慮義務履行の徹底

最後に、安全配慮義務履行の徹底をあげておこう。聞き取りからも、適用者の心身の健康を守るために様々なことが行われていたことが確認された。

人事担当者に聞き取り調査を行ったB社では、裁量労働適用者の実労働時間の把握を厳格に行っており、「所定労働時間を超える時間が3か月平均で40時間」と設定された健康管理時間を超える労働時間が認められた場合には、その本人を裁量労働適用者から外すことが徹底されていた。ここで強調しておきたいのは、外すことの徹底という点である。外すことを徹底することで、適用者の健康が守られるだけでなく、会社は自分たちのことをきちんと考えてくれているという、適用者のみならず社員全員との信頼関係が構築されていくからである。

また、適用者への聞き取り調査でも、健康管理の時間を厳しく設定して、労働時間が会社設定の健康管理時間を超えると裁量労働制の適用者から外される事例が確認された。

「普通の定時時間の以外が何分あって、健康時間が何時間、月で何時間で、連続3か月が何時間以上とか、年間でトータル幾ら超えてたらとかという一応制限は全部あるので。それに引っかかると、やっぱりアラームが上がります。だから3か月たってからアラームが上がるんじゃなくて、もう1か月目からアラームが上がって、もう次やったら黄色ですよとか。2か月になったら、次やったらレッドですよとかというアラームはもう来ます、自分たちに。」(J氏)

「人事ですとかその総務に当たるような人が、どこまで私のその労働時間をモニタリングしてるかは分からないんですが、チーム全体としてのその全員の労働時間がどれぐらいかというのは、その週1回、(始業時間と終業時間を記して提出している)タイムシートで見ているので、極端に時間が多い人が出てきた場合、まずはその聞き取りから始まって、それもなぜその人だけにその負担が増えているかというところを見ていく姿勢が既にあるので(長時間働かせようということはないです)。(D氏)

「私どものところで組合が結構強い会社です。組合との合意が必要になってきます。で、組合と合意をする上で要はチームごとに、このチームは裁量労働に適しているかどうかという判断が入ります。その判断というのが、いわゆる時間外労働が毎月45時間を超えないということが1つの組合からの条件になっているんですね。もし45時間を、1か月は裁量労働の除外にはならないんですけども、超えてくるとチーム全体、もしくは個別の裁量労働の除外という形で通常勤務に変わってしまいます。(中略)はい。結構厳しいですね、そこは。やっぱり過労ですね、過重労働による過労を抑止するという形で、そこはかなり厳格に運用しています。」(G氏)

同時に、管理職でもあるG氏の会社では、部門の総労働時間が管理職の評価項目に含まれている。こうすることで、管理職が部下の健康管理のために長時間労働の抑制に取り組むことが、仕組みとして制度化されていた。

「(管理職の評価項目には)自分の業績評価のほかに組織の評価というのがあるんですけども、そこに総労働時間評価というのがあるんですね。大体1,900時間というのが年間決まっています、組織として平均値が1,900時間を超えるとボーナスがカットされてしまうんですね。」(G氏)

「組織というのは部門ということ。」(筆者)

「部門ですね。それは私がいる事業部という単位がそれなんですけれども、事業部でその時間を、KPIを達成しないと評価が下がってしまいます。」(G氏)

しかし一方で、管理職の評価項目に担当部門の労働時間を含め、部下の労働時間をチェックして、長時間労働にならないように部下に注意を促すことに対する批判もあった。

「結局、自分が何か言われないうちに、部下が残業が多くて大変だからとかそういうことじゃなくて、自分を守りたい、会社から言われるのは自分なので、上司本人なので、本人が言われないうにしたいだけじゃないのかな、というふうには感じています、いつも」(H氏)

管理職の評価項目に担当部門の労働時間を含めることは、H氏が懸念するように、部下の健康を考えてではなく、自分の評価が下がることを避けるために長時間労働の抑制を図ろうとすることになる可能性はあるだろう。それは、最悪の場合、実態が伴わない数字上の対応となる危険性とともなう労使間の信頼を損ねる危険性もあることには留意する必要がある。

自律的な働き方をする人たちが仕事に集中して長時間労働になりがちなことはこれまでも言われており (Putnam, et al., 2014; Kelliher and Anderson, 2010)、裁量労働制が導入され始めた頃は、時間を気にせずに納得いくまで仕事ができるが故に労働時間が長くなる人もいた (森田, 1996)。それゆえ、本人の満足度や生産性の点からすると、労働者の健康を守るためにその長時間労働を規制することには異論¹⁵⁾があるかもしれない。しかし、このような安全配慮義務の履行を徹底することは、単に健康被害を防ぐのみならず、労働者の健康を守る組織の姿勢の表明や制度の適切な運用から生まれる労使の信頼形成にも役立っていることを今一度確認しておく必要があるだろう。

15) 裁量労働制に関するものではないが、経済同友会 (2022) では、「一定の対象範囲 (企業要件) と適用要件を満たすスタートアップに関しては、時間外労働の上限規制の適用対象から除外」することが提言されている (12ページ)。

4 「自己規制した管理」の必要性

前節では聞き取り調査をもとに裁量労働制の実態を見てきたが、裁量労働制が労使双方にとって有効に機能するための要件は何かを整理して、本稿を終えることにしよう。

裁量労働制ユニオン代表の板倉昇平氏は、裁量労働制ユニオンにおいて事例を解決した経験を踏まえて、経営者に要求してきた労働条件改善の方向性として2つを挙げている。一つは、裁量労働制の適用を廃止して通常的时间管理に戻す、というものであり、もう一つは、制度の趣旨に則った運用をすることで、裁量労働制を徹底的に活用する、というものである（板倉，2022，48ページ）。後者の過程では、「本来の裁量労働制でない働き方を本来の裁量労働制の働き方に近づけていくこと」（佐藤，2018，14ページ）が必要になってくる。

「2(2) 肯定的な評価」で見てきたように、2つの調査いずれでも8割近くの人が裁量労働制に満足している以上、違法な適用の廃止に取り組むことと同時に、制度の趣旨に則った運用を行っていくこと、佐藤（2018）の言葉を借りれば、「本来の裁量労働制の働き方に近づけていくこと」に力を入れていくことが望ましいだろう。脚注3でも触れた働き方改革や、仕事と生活の調和への政府の取り組み、さらには「労働時間規制の主たる目的がワーク・ライフ・バランスに移行していること」（大内，2021，182ページ）を考えると、境界決定の自律性を制度的に保障する裁量労働制を有効に機能させることが、社会的に求められている新しい働き方に寄与すると考えられるからである。

では、何が裁量労働制を有効に機能させるために必要なのだろうか。

人的資源管理の役割のひとつに、人を働かせて能率を上げる「作業能率促進機能」（上林，2018，10ページ）があり、それはより少ないインプットで、より大きなアウトプットを追求するものである。ここから、より少ないコストで労働者をできるだけ働かせて、より大きなアウトプットを得たいという経営者の欲求は生まれてくるのであり、これは経営者がある種、本能的に保持しているものと言えるであろう。そして、この欲求は組織の存続、成長のためには必要なものであり、頭ごなしに否定されるべきものではない。

しかし、「2(1) 否定的な評価」で見てきた裁量労働制の負の側面は、この欲求充足に歯止めがかからなかった結果でもあり、そのことが長期的には作業能率向上にも、組織の社会的評価にも負の影響を与えることになる危険性は大きい。裁量労働制は、批判にもあったように制度の趣旨に反した使い方をすれば、労働への適切な対価を支払うことなく働かせることができってしまう危険性を伴うものであり、より少ないコストで労働者をできるだけ

け働かせたいという経営者の欲求を満たすために裁量労働制を利用しようと経営者に思わせてしまうものである。

それゆえ、この欲求にはどこかで歯止めを設ける必要があるのであり、この歯止めの役割を果たす管理のあり方として「自己規制した管理」（森田，2018，351ページ）がある。先に見た図2では、企業の外部からの労働時間管理への規制力ではなく、企業の内部から生じるものとして自己規制が図示されている。より少ないコストで労働者をできるだけ働かせることを追求しつつも、それが行き過ぎることが無いように自制する管理が自己規制した管理である。田中（2014）に倣えば、できるだけ働かせたいという〈自利心〉を従、心身を害することなく自律的に働かせるという〈良心〉を主とした管理と表現できるだろう。

聞き取り調査を行ったA社やB社、そして適用者が働く組織では様々な形で「自己規制した管理」が行われていた。

「3 裁量労働制適用者と導入企業への聞き取り調査」では取り上げなかったが、A社での聞き取り調査における人事担当者とのやり取りの過程で、「裁量労働制でカバーできるところを探すというよりは、全体の中から裁量がきかないものを除外して、残ったところに裁量労働制を適用できるかみていくという考え方か」という趣旨の筆者の問いかけに対して、そうであるという回答があった。裁量労働制をより広く適用するために適用できる仕事や労働者を探していくという「足し算の発想」ではなく、全体の中から裁量がきかない仕事や人をまず除外して、残ったところに裁量労働制を適用するという「引き算の発想」とも呼べるであろう。ここには、自らを規制する姿勢をうかがうことができる。

図1をもう一度見てみると、第1象限にあるような労働者を適用者に選んではいけないし、第3象限にあるような業務を適用業務にしてはいけないはずである。いけないはずであるのに、それが起こっていることは、本稿でも見てきた通りである。それは第2象限にとどまらずに第1象限や第3象限に適用者や適用業務を広げようとするからである。一方、A社のやり方は、第1象限や第3象限を定めた後に、第2象限を確認するという形になっており、そうすることで本当に適切な人と業務に裁量労働制が適用される可能性が大きくなる。

また、安全配慮義務の履行を徹底することも自己規制した管理としてあげられるだろう。健康管理のために裁量労働制の適用者から外すという規則を規則通りに運用するのは当然のことではある。しかし、実際には適用者から外すということがなされずに、長時間労働をせざるをえない適用者が多くいるのは見てきた通りである。だからこそ、安全配慮

義務履行のための規則を厳格に運用することは、正しい管理を行おうとする組織の強い意思の表れであり、そこには強い自己規制力が働いているものと考えられる。

裁量労働制は労働時間をみなし時間で算定するために法的には時間外労働が発生しにくくなっており、時間外の割増賃金という法的規制力が機能しにくくなっている。それゆえ、より少ないコストで労働者をできるだけ働かせて、より大きなアウトプットを得たいという経営者の欲求が強く働いてしまいがちになる。しかし、だからといって人間をできるだけ働かせても、それがそのままより大きなアウトプットにつながるとは限らない。なぜなら、人間には働くことにおける精神的、肉体的な限界があるし、そもそも裁量労働制の対象となるような業務の多くは、時間と比例してアウトプットが生み出されるようなものではないからである。裁量労働制を労使双方に有効に機能させている組織は、こうした点を踏まえて、自己規制した管理を行っているのではないかと考えられる。

以上のことより、裁量労働制が労使双方にとって有効に機能するための要件として、自己規制した管理の必要性をあげておきたい。ただし、より少ないコストで労働者をできるだけ働かせたいという経営者の欲求をいかにして抑制して、自己規制した管理へと変えていくのかという具体的な道筋は提示できていない。自己規制した管理の必要性を説き、経営者の良心に訴えることは簡単ではあるが、それだけで大きな変化が起こるとは考えにくい。裁量労働制を導入している組織において、自己規制した管理が広く導入されるようにするにはどうすればよいのかは、今後のさらなる課題である。

〔謝辞〕本研究は JSPS 科研費 JP19K01825 の助成を受けたものです。また、貴重な時間を割いて聞き取り調査に応じて下さった A 社、B 社ならびに 11 名の裁量労働制適用者の方々に感謝申し上げます。

参考文献

- 明石順平（2019）『人間使い捨て国家』KADOKAWA。
石田信平（2019）「裁量労働制の意義と課題—時間計算の仕組みと適用除外制度のあいだ」『法律時報』91巻2号、26～32ページ。
板倉昇平（2022）「裁量労働制ユニオンの解決事例と職場における方向性」『季刊・労働者の権利』Vol. 344, 45～49ページ。
大内伸哉（2021）『人事労働法—いかにして法の理念を企業に浸透させるか』弘文堂。
熊沢 誠（2010）『働きすぎに斃れて—過労死・過労自殺の語る労働史』岩波書店。
川人 博（2014）『過労自殺 第二版』岩波書店。
上林憲雄（2018）「人の管理とはどんなことか」上林憲雄・厨子直之・森田雅也『経験から学ぶ人的資源

- 管理〔新版〕有斐閣, 所収, 3~25ページ。
- 経済同友会 (2022) 「創業期を超えたスタートアップの飛躍的成長に向けて」(2022年4月)
(<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/uploads/docs/220412a.pdf?20220607>) 2022年7月28日閲覧。
- 厚生労働省 (2021a) 「第6回これからの労働時間制度に関する検討会 議事概要」(令和3年11月29日)
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_22661.html) 2022年8月6日閲覧。
- 厚生労働省 (2021b) 「第5回これからの労働時間制度に関する検討会 議事概要」(令和3年11月11日)
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_22660.html) 2022年8月2日閲覧。
- 厚生労働省 (2021c) 「第4回これからの労働時間制度に関する検討会 議事概要」(令和3年10月15日)
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_22659.html) 2022年8月1日閲覧。
- 厚生労働省 (2021d) 「裁量労働制実態調査の結果について(概要②)」これからの労働時間制度に関する検討会第2回(令和3年8月31日)資料, 資料1
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11201250/000825475.pdf>) 2022年8月6日閲覧。
- 厚生労働省 (2021e) 「裁量労働制実態調査の概要」(令和3年6月25日)
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11402000/000797825.pdf>) 2022年8月1日閲覧。
- 今野晴貴 (2018a) 「『働き方改革』と裁量労働制」今野晴貴・嶋崎量 編『裁量労働制はなぜ危険か—「働き方改革」の闇』岩波書店(岩波ブックレット980), 所収, 4~22ページ。
- 今野晴貴 (2018b) 「裁量労働制の何が問題か」今野晴貴・嶋崎量 編『裁量労働制はなぜ危険か—「働き方改革」の闇』岩波書店(岩波ブックレット980), 所収, 44~59ページ。
- 佐藤厚 (2018) 「本当に機能する裁量労働制を実現するための条件と今後の課題」『労働調査』576号, 10~17ページ。
- 塩見卓也 (2022) 「裁量労働制の問題点~厚生労働省調査を踏まえた検討」『季刊・労働者の権利』Vol.344, 33~40ページ。
- 島田陽一 (2018) 「柔軟な労働時間制度における裁量労働制の意義と機能」『労働調査』576号, 4~9ページ。
- 杉野憲作 (2022) 「日本IBMにおける裁量労働の闇—ITエンジニア残酷物語—」『季刊・労働者の権利』Vol.344, 41~44ページ。
- 武田健 (2018) 「味の素(株)における裁量労働制と労働組合の関わり」『労働調査』576号, 24~28ページ。
- 田中一弘 (2014) 『『良心』から企業統治を考える: 日本的経営の倫理』東洋経済新報社。
- 西村純 (2020) 「企業の競争力や生産性を解明する: 聞き取り調査(職場)」梅崎修・池田心豪・藤本真 編『労働・職場調査ガイドブック 多様な手法で探索する働く人たちの世界』中央経済社, 所収, 26~37ページ。
- 日経BP総研 イノベーションICT研究所 (2017) 『SCSKのシゴト革命 業務クオリティ向上への取り組み』日経BP社。
- 日本経済団体連合会 (2005) 「ホワイトカラーエグゼンプションに関する提言」(2005年6月21日)
(<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/042/teigen.pdf>) 2022年7月1日閲覧。
- 長谷川強 (2018) 「KDDIにおける裁量労働制について」『労働調査』576号, 29~31ページ。
- 三家本里実 (2019) 「労働者の『自律性』と労務管理—裁量労働制に関する理論的検討」『季刊 経済理論』第56巻第2号, 37~47ページ。
- 三家本里実 (2018) 「裁量労働制の運用と労働組合」今野晴貴・嶋崎量 編『裁量労働制はなぜ危険か—「働き方改革」の闇』岩波書店(岩波ブックレット980), 所収, 60~75ページ。
- 森田雅也 (2018) 「多様化する労働時間と場所を組織はどう管理するのか: 裁量労働・在宅勤務」上林憲雄・厨子直之・森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理〔新版〕』有斐閣, 所収, 333~359ページ。

- 森田雅也（2013）「境界決定の自律性とワーク・ライフ・バランス」『国民経済雑誌』第208巻第1号，1～19ページ。
- 森田雅也（1996）「裁量労働制の実態と新しい人事労務管理」『社会学部紀要（関西大学）』第28巻第1号，143～169ページ。
- 山本 靖・内田 亨（2019）「働き方改革の実践事例：SCSK 社による健康経営を通して」『新潟国際情報大学経営情報学部紀要』第2号，173～184ページ。
- 労働政策研究・研修機構（2014）『裁量労働制等の労働時間制度に関する調査結果 労働者調査結果』（JILPT 調査シリーズ No.125 2014年5月）
（<https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/documents/0125.pdf11>）2022年7月1日閲覧。
- Putnam, L., Myers, K. and Gailliard, B. (2014) "Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions" *Human Relations*, 67 (4), pp.413-440.
- Kelliher, C. and Anderson, D. (2010) "Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work" *Human Relations*, 63 (1), pp.83-106.

—2022.8.24受稿—

