

企画業務型裁量労働制の導入・運用をめぐる労使関係

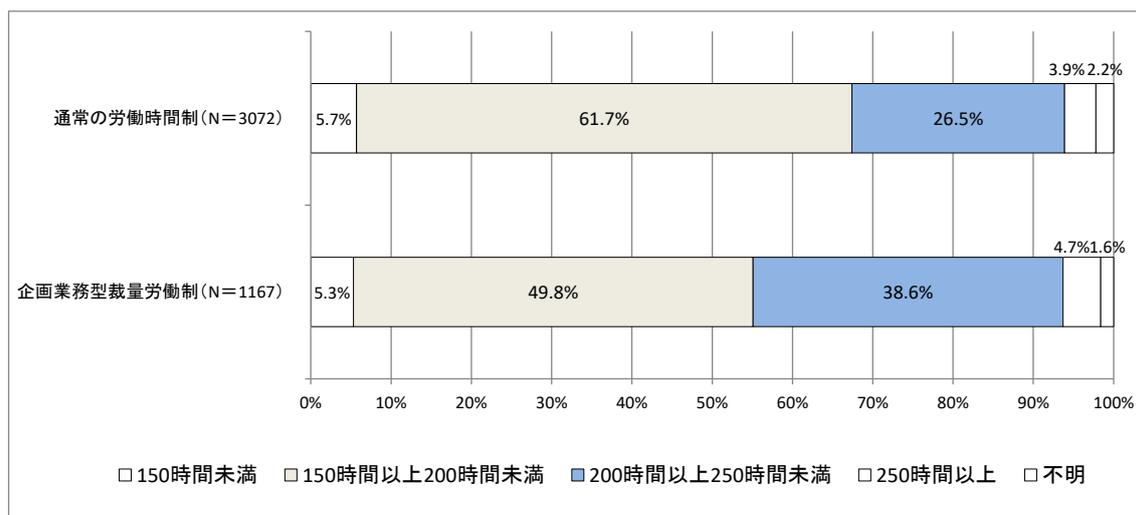
一橋大学大学院社会学研究科  
三家本里実

1. はじめに

本報告の目的は、企画業務型裁量労働制が導入されている企業における制度運用の実態について、労働組合へのインタビュー調査を通じて明らかにすることにある。

今国会の最重要法案と位置づけられた働き方改革関連法案において、当初、適用対象の拡大が目指された企画業務型裁量労働制（以下、企画業務型）については、JILPT（2014）の調査によって、制度導入による長時間労働化がすでに明らかとなっている。1ヶ月の実労働時間について、通常の労働時間制のもとにある労働者の場合、「150時間以上200時間未満」は61.7%、「200時間以上250時間未満」は26.5%であるのに対して、企画業務型の適用者では、前者が49.8%、後者が38.6%であった。

図 1ヶ月の実労働時間の比較



出所：労働政策研究・研修機構（2014：22）より報告者作成

企画業務型裁量労働制の問題については、専門業務型裁量労働制と比べて、どの業務がその適用対象となるのかが曖昧であるという点を指摘することができるだろう。だが、当該制度を採用している企業の割合が低いことも影響してか<sup>1</sup>、対象業務をめぐって、労使でどのようなやり取り・攻防があるのか（あるいは、ないのか）などを含めて、現にどのよ

<sup>1</sup> 就労条件総合調査（2017年）を見ると、企画業務型裁量労働制を採用している企業の割合は1.0%である。本報告の対象とする「情報通信業」は、その中でも高い割合を示しており、「学術研究、専門・技術サービス業」の3.9%に次ぐ、3.6%である。制度の適用を受ける労働者の割合についても、全産業平均では0.4%であり、情報通信業で見ても、0.9%である（最も多いのは、「金融業、保険業」の2.5%）。

うな制度運用がなされているのか、ほとんど知られていない。実際、企画業務型の導入・運用に焦点化した調査、ないし実証研究は、管見の限り、1つも見当たらない。それにもかかわらず、長時間労働がもたらされる危険性の高い当該制度の拡大が議論されているのは問題であろう。

これまで、裁量労働制の運用においては、労働組合（以下、労組）の介入が必然的に求められることを論じてきたが（三家本, 2018）、本報告においても、企画業務型の導入・運用に、労組がどのように関与しているのか、その実態を明らかにしていく。

## 2. 企画業務型裁量労働制の概要

まず、企画業務型裁量労働制の対象業務については、次のように定められている（労基法第38条の4の1の1）。

事業の運営に関する事項についての企画、立案、調査及び分析の業務であって、当該業務の性質上これを適切に遂行するにはその遂行の方法を大幅に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使用者が具体的な指示をしないこととする業務

こうした対象業務を担う労働者のうち、「対象業務を適切に遂行するための知識、経験等を有する労働者」であって、かつ対象業務に常態として従事している者が、当該制度の適用対象者となる。当該制度が適用されることになると、その労働者の労働時間は、現実の労働時間数にかかわらず、次に見る労使委員会で決議した時間数だけ労働したものと「みなす」という処理がなされることとなる<sup>2</sup>。

このような前提となる条件を満たした上で、企画業務型裁量労働制を導入するには、労使委員会の設置・決議が必要となる。事業場で労使委員会を設置し、具体的な対象業務や対象労働者の範囲、みなし時間数、健康確保・福祉確保のための措置、苦情処置の措置、そして労働者の同意<sup>3</sup>を得るための手続きやそれが得られなかった場合に不利益な取り扱いをしない旨等について、委員の5分の4以上の多数決により決議しなければならない。

ここで労使委員会における委員の半数は、当該事業場に労働者の過半数を組織する労働組合がある場合はその労働組合、ない場合には労働者の過半数を代表する者で構成される。その後、労使委員会の決議は、所轄の労働基準監督署（以下、労基署）長に届出られなければならない<sup>4</sup>。実際に適用対象となる労働者に当該制度を適用するにあたっては、労働者

<sup>2</sup> 対象業務、対象労働者に加えて、①本社・本店、②当該事業場の属する企業等に係る事業の運営に大きな影響を及ぼす決定が行われる事業場、③本社・本店である事業場の具体的な指示を受けることなく独自に、事業の運営に大きな影響を及ぼす事業計画や営業計画の決定を行っている支社・支店等、のいずれかに該当する事業場であることも必要とされる。

<sup>3</sup> 専門業務型裁量労働制と異なり、企画業務型では、労働者個人の同意を必要とする。

<sup>4</sup> 加えて、労使委員会の議事は、議事録を作成して保存され、当該事業場の労働者に周知

個人の同意を取る必要があり、これらを経た上で、制度を実施することとなる<sup>5</sup>。そして、制度導入後は、労使委員会の決議から6ヶ月以内に、労基署長に定期報告をするという流れとなる。

専門業務型裁量労働制においてもその導入にあたって、事業場の過半数組合（ないし過半数代表）の同意が必要とされているが、企画業務型においては、労使委員会の設置・決議を要求している点に特徴がある。

### 3. 課題

先に見たように、企画業務型の対象業務は「企画、立案、調査及び分析の業務」とされ、具体的にどのような業務がこれに該当するのか、定義として非常に曖昧である。そのため、労働者個人の同意を必要としており、加えて、労使委員会の決議というように、労働組合の関与が不可欠な制度設計をとっている。この点について、菅野和夫は次のように述べている。

こうして、企画業務型裁量労働制においては、事業場の労使代表者半数ずつからなる労使委員会が、裁量労働制の設計と運営について責任を負う。企画業務型裁量労働制の成功は、企業の労使がこのような任務を担う労使委員会を適正に設置運営できるかにかかっている。（菅野, 2017 : 525）

ここに、当該制度の「成功」がかかっている労使委員会の運営が、具体的にどのようになされているのか、実証的に明らかにする必要性が示されているだろう。本報告では、具体的にどのように制度運用がなされているのかを明らかにするために、当該業務（を担う労働者）に制度を適用するまでのプロセスに、労使委員会を通じて、労組がどれほど関与し、実際にその適否をどのように判断しているのかについて、分析していく。

### 4. インタビューデータの分析

#### (1) 使用するデータ

上記の課題を明らかにするために、企画業務型裁量労働制を導入している企業の労組を対象として、制度導入までの労使交渉、制度の中身、そして制度導入後の運用について、半構造化インタビューを実施した。

対象は、日本の産業別労働組合である情報労連（情報産業労働組合連合会）に加盟するX社<sup>6</sup>の労働組合役員3名で、2名は制度導入に関わった者（以後、労組役員A、Bと明記）<sup>7</sup>、もう1名は現在、制度運用に携わっている者（労組役員C）である<sup>8</sup>（インタビュー時

---

が図られなければならない。

<sup>5</sup> さらに、制度の適用が認められるためには、就業規則や労働協約などを通じて、それが労働契約の内容とされる必要がある。

<sup>6</sup> 匿名性担保のため、従業員規模については明記しないこととする。

<sup>7</sup> 2名とも、現在は情報労連本部に所属している。

期は2018年4月、約1時間30分の聞き取り)。

主に、制度導入に至るまでに労使の間で、また労組内部で、どのような交渉・やり取りがなされていたのか、制度の適用対象となる労働者や対象業務、そして制度適用にあたって、労働組合がどのように関与・介入しているのかといった点について聞き取りを行った。

## (2) 制度導入まで

まず、X社で企画業務型・専門業務型裁量労働制が導入されたのは、2012年10月である。労組としては、同年7月の全国大会で議案提起をし、導入を決定している。もともと組合執行部には、2011年10月頃に会社側から制度導入について提案があり、労組内、また労使間で約1年かけて制度設計・交渉を行っている。

会社側は当初、「自律的」、「主体的」な働き方を推進するために、当該制度が必要であると提案し、具体的には、時間で賃金が決まる働き方から、成果にもとづく働き方に意識を変えていきたいと説明していたという。これに対して、労組内では否定的な意見が多く出された。

揉めました。大揉めですね。まず、それまでは、労働時間管理のもと働いてきたわけなんですけど、一方で長時間労働っていうものも、明確に実在はしてはいましたので、裁量労働制であくまで自己裁量のもと働ける働き方だと言えど、働き過ぎになってしまって、長時間労働を誘発することになるんじゃないかっていう声が大多数あった。あと、制度の設計上、時間外割増手当がつかなくなりますから、お給料も下がるんじゃないかっていうことですか。個人で仕事はしてますけど、全体の成果っていうのはチームプレーでやったりするので、ある人は裁量、ある人は裁量じゃないっていう組み合わせもあったりするので、業務が回らないんじゃないかっていうことだとか。

(労組役員A)

こうした否定的な意見が多数寄せられるなかで、労組として制度導入が進められたのは、情報労連の加盟組合であることが影響しているという。

情報労連の考え方の一つに、「時間主権の確立」っていうのがありまして、仕事をするっていうことだけではなくて、生活をする時間も含めて日々生きていくので、裁量労働制で働くこととなったあかつきには、ワークライフバランスをベースとした働き方ができるね、という訴え方をして、説明していったわけです。仕事中心ではなくて、自分の生活含めて時間配分ができるっていう働き方なので、時間主権の確立が実現できるって唱えたってところですね。(労組役員A)

---

<sup>8</sup> インタビューに際し、聞き取りで得られた内容は、研究発表、および研究論文の執筆以外には使用しないこと、企業名・組織名・個人名等すべて匿名にし、個別企業・労組や個人が特定されないよう配慮することを確認したうえで、録音することの同意を得た。本報告においても、その限りでデータを使用する。

当該制度の導入が、「時間主権の確立」という観点から、組合員にとってプラスに働く可能性があるとして、労組内でも制度を導入する方向で検討がなされていくこととなる。ただし、上記の長時間労働への懸念は依然として残っているため、同時に、労組が主体的に監視・運用して、長時間労働を抑制する仕組みが整備されていった。

大きく2つありまして、就業規則のなかで裁量労働に関する規定を作ってまして、そのなかで勤務間インターバルを必ず設けるように謳ってます<sup>9</sup>。それは、いかなる理由でもインターバルを取らなきゃいけないことにして、例外を認めないインターバルを設けているのが1つ。あと、通常の勤務管理、パソコンのログオン・ログオフをとっておりますので、どのくらいのログイン状態があるのかっていうのを常に見て、半年ごとの法定の労使委員会のなかで確認するようにしています。半年待たずとも、ちょっとおかしいような状況があれば、その都度見るようにしています。健康維持・保持のためのチェックはしているつもりですね。それは、導入のときから今までずっとやっていますね。(労組役員 B)

その他、導入当初は毎週メルマガを発行し、「裁量労働制とは」といった解説や相談呼びかけを行い、何かあれば相談が寄せられる体制が作られていた。また、半年に1回のペースで、制度適用者にアンケートを実施し、これは現在も継続している。

最初のアンケートは、半分はちょっと否定的で、4分の1くらいは賛同者で、残りはどちらでもない、みたいな感じだった。(労組役員 A)

結構、不満たらたらでしたよね。「裁量労働の意味がわかりません」みたいな感じ。「朝礼に拘束されているのに、なんで裁量なんですか、これが」とか、当初は。(労組役員 C)

マネージャーの制度理解が足らなかつたりとかもあったんで。(労組役員 A)

マネージャーにも、定期的にアンケートを会社と共同でやってまして、わざと「裁量労働にはこういう考え方があるのは知ってますか？」っていうような投げかけの問いをいっぱい並べると、だいたいマネージャーの人は「知っている」って答えるんですね。たぶん知らないようなこともあると思うんですが、マネージャーである以上、知らないって書けないので、必死に調べるらしいんですね。そういうことをくり返していくなかで、マネージャーの制度理解も、だいたいここ数年で高まってきているんじゃないかなとは思っています。(労組役員 B)

以上のようなアンケート<sup>10</sup>を含め、現在でも組合員から寄せられる声としては、「自分の

<sup>9</sup> 具体的な時間数については、匿名性担保のため、本報告では明記しないこととした。

<sup>10</sup> 2～3年前から、制度適用者の満足度は高く、7～8割が裁量労働制を「続けたい」と

業務が適しているのかどうか」や「労働時間が長くなってしまったが、どうしたらいいか」といったものが挙げられる。これを受けて、執行部が話を聞きに行くケースもあるという。また、職場には労組の非専従役員もいるため、日常的に「うまくやっているのか」といった目線に晒されている。

## (2) 対象者とみなし労働時間

企画業務型裁量労働制の適用を受ける労働者は、企業内の役職でいうと、課長補佐の層となる<sup>11</sup>。また、その下の主任層に対しても、規定上は導入してもよいことになっているが、あまり積極的に入れるべきではないというのが、労使共通の考えになっているという。それは、課長補佐が管理職である課長の1つ下の層にあたり、自身の裁量を持って仕事をし、成果を発揮する段階にあると想定されているのに対して、主任は育成段階にあたりと考えられているためである。

次に、1日のみなし労働時間は7.5時間とされている。そして、みなし時間と実労働時間との間に大幅な乖離が生じた場合の対応として、3ヶ月連続で月75時間以上の残業が続く場合に、該当者は制度の適用から外れることとなる。その他、制度から外れることはいつでも認められているが、再度、制度適用を受ける場合には、半年間空けるという制限が設けられている。

## (3) 対象業務と対象者への制度適用のプロセス

対象業務は明文化されているわけではなく、労使でその都度、制度適用の申請があった業務について検討を行っている。

実は、文言では作っていないで、東京労働局が出してるリーフレット（『企画業務型裁量労働制』の適正な導入のために：報告者注）があるんですよ。これにどれだけ合致するのか。どう合致するのかっていうのを、毎回毎回、労使で議論してますね。我々組合の専従者が、そこまで正直わからなくて、会社はこう言ってるけれども、職場の組合員に「みなさんは本当にこういう風な仕事をしてるんですか？」って聞きに行くと、合致すれば導入に至るのかもしれないんですけど、会社もいのように言ってきている場合は、もう少し検討しようっていう風に先延ばしにするケースもありますね。やりとりをしていると、だいたい導入まで3ヶ月かかっているのが最近ですかね。（労組役員B)

この発言からは、法で定める当該制度の対象業務が非常に曖昧であるために、労働局・労基署が発行しているリーフレットを参照しながら、労組がどの業務に制度を適用すべきか、かなり模索している様子がわかる。

---

回答しているという。また、この1年ほどでは、8～9割に増加している。

<sup>11</sup> 課長補佐は、およそ30歳代から40歳代前半の年齢層となる。

1人の人がこれに合致するような業務を、例えば7割ぐらいやって、他の3割は定型業務で、時間裁量がないとか、業務を進める上で裁量権がないというような業務をしている場合は、「その3割は誰か他の人にやってくれ」とか、「じゃあ、その人は適用できませんね」っていうところまで、業務の再配分を考えてもらった上で、今は入れてもらうようにしています。(労組役員 B)

だいぶ厳しくなっている気がする。私が労使委員会に出ていた頃、「3割ぐらいだったら、適用していいんじゃない？」みたいな感じだった。(労組役員 C)

入れたときはそうだったのかもしれないけど、今はそこまでやってる。なので、いま3ヶ月って言いましたけど、ここ最近導入まで半年以上かかっている。それで、諦めるケースが多い。(労組役員 B)

以上のやり取りからは、対象業務について、数値で測ることの難しさを踏まえた上で、ほぼ全面的に当該業務を担っていなければ、制度適用には至らないという仕組みが作られていることがわかる。申請のあった業務が、法に照らし合わせて合致しているのかを労組が聞き取り・検証を行うのに、3ヶ月から6ヶ月以上かけているため、適用を申請してきた管理職が途中で諦めることもあるという。また、このような厳格な制度運用がなされているために、労組の点検をクリアしなかったケースも多いという。

この4月一日で入れたっていうのは、8部門ありましたね。8部門あったけれども、結果的に入れたのは、1部門だけでした。労使の議論が煮詰まらず。(労組役員 B)

以上から、X社の制度運用においては、労組によるチェック機能が相当に働いており、適用対象者に実際に制度を適用するにあたってのハードルが高いことがわかる。

## 5. おわりに

本報告では、企画業務型裁量労働制が企業内で厳格に運用されている事例を見てきたが、こうした運用が当該制度を導入しているすべての企業においてなされているとは限らない。むしろ、今回の事例は、例外的なものであるかもしれない。対象業務を含む、法律そのものが曖昧であるために、どの業務（を担う労働者）に制度を適用するかが、個々の企業、ないし労使でいかようにも解釈することができる。そして、外部から見て、その業務が「企画、立案、調査及び分析」であるのか否かを判定することはほとんど不可能であろう。労使委員会の設置や決議、また労基署長への届出など、必要な手続きさえとってれば、導入・適用することも認められてしまうのである。

本調査が対象とした労働組合は、日頃から組合活動が活発になされており、現場の組合員の声を反映して、上記のような厳格な運用が実現されている。したがって、制度運用にあたって、労組のチェック機能が適切に働いていない限り、企画業務型裁量労働制の適用・運用は成立しえず、労組不在の企業における当該制度の導入が極めて危険であることが、

改めて示されたといえるだろう。

【参考文献】

- 塩見卓也, 2013, 「裁量労働制」『労働法律旬報』 1793 : 27-33
- 菅野和夫, 2017, 『労働法』 第 11 版補正版, 弘文堂
- 西谷敏, 2013, 『労働法』 第 2 版, 日本評論社
- 濱口桂一郎, 2004, 『労働法政策』 ミネルヴァ書房
- 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』 (岩波ブックレット No.980) , 岩波書店, 60-75
- 盛誠吾, 1997, 「年俸制・裁量労働制の法的問題」『日本労働法学会誌』 89 : 53-84
- 盛誠吾, 2000, 「新裁量労働制の要件」『労働法律旬報』 1488 : 8-27
- JILPT, 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)