

## 各 位

## 企画業務型裁量労働制に関するアンケート調査結果概要

## 企画業務型裁量労働制の運用「うまくいく」には客観的で納得性のある評価制度が鍵

企画業務型裁量労働制の運用が「うまくいっている」職場は約 8 割 (80.1%) を占める。

「うまくいっている」職場では、企画業務型裁量労働制の導入にあたり業務分担の見直しをしたり、業績評価やプロセス評価など評価制度の客観性・納得性を高め、評価と処遇の連動を強めている。また、苦情処理措置の整備も進めている職場が多い。

こうした職場では良好なメンタルヘルスや退社しやすい職場風土といった特徴が見られる。

財団法人 社会経済生産性本部 社会労働部・雇用システム研究センター

## 調査結果のポイント

社会経済生産性本部(理事長 谷口恒明)は、「裁量労働制の導入と外部効果に関する調査」研究会(主査:八代充史 慶應義塾大学教授)を発足させ、昨年(2005年)10月から11月にかけて裁量労働制を導入している事業場のライン管理職対象のアンケート調査を実施した(調査対象など概要はp.2参照)。

2000年度から施行された企画業務型裁量労働制は、2003年の労働基準法改正により導入要件が緩和されてきたものの、依然として導入率は0.6%(厚生労働省「平成17年就労条件総合調査」と低いのが現状である。ホワイトカラーへの成果主義の浸透や厳格な時間規制がなじまないという業務の性格から、裁量労働制の潜在的ニーズはあると推測されるにもかかわらず導入が進まない理由として、これまで対象業務範囲の限定性や導入手続き要件の厳格さ・複雑さなどが指摘されてきた。しかし、制度を導入した職場においてどういった運用がなされているか、これまであまり実態調査がなされてこなかった。本調査では実際に企画業務型裁量労働制が導入されている事業場を対象に、運用の実態やその要因を探ることを目的に実施した。

## 調査結果のポイント:

1. 企画業務型裁量労働制の運用が「うまくいっている」と感じているライン管理職は約 8 割(80.1%) ( p.4)

企画業務型裁量労働制が「かなりうまくいっている」と感じているライン管理職は 6.8%、「うまくいっている」は 73.3%で、あわせると約 8 割を占める。こうしたところでは「うまくいっていない」ところに比べて、以下3～6でみるように、企画業務型裁量労働制の導入にあたり業務分担の見直しをしたり、業績評価やプロセス評価など評価制度の客観性・納得性を高め、評価と処遇の連動を強めている。また、苦情処理措置の整備も進んでいる。こうした職場では良好なメンタルヘルスや退社しやすさといった特徴が見られる。

2. 「うまくいっている」職場では、生産性や仕事への意欲の向上に効果ありと感じており、「うまくいっていない」ところでは、総人件費抑制・削減に効果ありと感じている割合が高い( pp.5-7)

企画業務型裁量労働制の導入効果を見ると、「うまくいっている」(A群)は「うまくいっていない」(B群)に比べて、効率的な業務遂行や生産性向上、仕事への意欲や満足度などで効果があったとする回答が多い。唯一、B群がA群より高くなっているのは「総人件費抑制・削減」で、企画業務型裁量労働制の導入のねらいについても、B群では「総人件費の抑制・削減」や「残業時間の見直し・削減」と認識している割合がA群に比べて高い。

3. 「うまくいっている」職場では、適用者の全体業務の約 7 割を企画業務型裁量労働の対象業務が占める( pp.8-9)

運用が「うまくいっている」(A群)と「うまくいっていない」(B群)では、業務全体における企画業務型対象業務の比率に違いが見られる。A群では、適用者の全体業務のうち対象業務が約 7 割(69.5%)を占めるが、B群では 5 割強(55.0%)となっており、裁量労働にあたらぬ業務が全体の半分程度を占めている。また、A群ではB群に比べて、企画業務型裁量労働制を導入する際になんらかの業務分担の見直しをしているところが4割強(41.5%)と多くなっている。

4. 「うまくいっている」職場は、評価基準の客観性・納得性が高く、成果主義的な処遇と連動が強い( pp.10-12)

目標管理制度の導入や目標達成度の業績評価への反映などA・B群に差はみられず、ほとんどが取り入れている。しかし、運用を見ると、業績評価やプロセス評価の評価基準の客観性や納得性はB群に比べてA群は高くなっており、「評価結果により賃金・賞与で相当の格差がつく」と回答も多い。また、評価や処遇に関する苦情処理措置もA群はB群に比べて整備されており、評価結果に関して異議や苦情が申し出やすい雰囲気と感じている割合もA群は高くなっている。

5. 「うまくいっている」職場では、自分の仕事が終われば退社できる、95.0%( pp.13-14)

A群は自分の仕事が終われば退社できるとする割合が95.0%と高いのに対して、B群では69.2%とやや低い。逆に、B群では上司や同僚などが残っていると退社しづらいとの回答が約3割(28.9%)を占めるなどA群に比べて多くなっている。

6. 「うまくいっている」職場では、メンタルヘルス「おおむね良好」、約 7 割(69.7%)( p.15)

健康確保措置、特にメンタルヘルスについてみると、「おおむね良好」とする回答は、A群で約7割(69.7%)、B群は30.2%となっている。逆にB群では、「良好であるが、やや問題がある」(34.9%)、「悪化の傾向が見受けられる」(23.8%)などについてA群に比べて高い結果になっている。

## 本調査について

### 1. 調査対象

企画業務型裁量労働制が導入されている企業 348 社の 1013 事業所において、企画業務型裁量労働制が適用されている部下がいるライン管理職

### 2. 配布方法

各事業所の人事・総務担当者宛に調査票を 10 票ずつ送付し、調査対象の条件にあてはまるライン管理職に配布を依頼

### 3. 調査期間

2005 年 10 月 18 日～11 月 7 日

### 4. 集計対象

607 票 (83 社)

### 5. 調査項目

具体的な調査項目は、以下の通り

部下の数および企画業務型裁量労働制適用者数 (以下、適用者)

適用者の業務内容

適用者の労働時間の裁量度 (出勤時間・退勤時間・休憩時間などについて)

適用者の実労働時間の把握方法および制度導入前に比べての増減

適用者の評価・処遇制度

部門の生産性 (業績、業務プロセス改善など) / 個人の生産性 (際立った業績や成果、業務プロセス改善) / 部門人件費総額 / 仕事への意欲 / 管理職への負荷 / 従業員への負荷 / 職場内の意思疎通

### 6. 調査主体

「裁量労働制の導入と外部効果に関する調査」研究会 名簿

樋口 美雄 慶應義塾大学 商学部教授

(主査) 八代 充史 慶應義塾大学 商学部教授

廣石 忠司 専修大学 経営学部教授

二神 枝保 横浜国立大学 経営学部助教授

松原 光代 学習院大学 経済経営研究所客員所員

連絡先：財団法人 社会経済生産性本部 社会労働部 (担当：東狐、村田、小山)  
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3 - 1 - 1 ( 03 - 3409 - 1123 ・ Fax 03-3409-2617 )  
URL:<http://www.jpc-sed.or.jp>

## 1. 回答者の属性

本調査は、企画業務型裁量労働制が導入されている企業において企画業務型裁量労働制の部下がいるライン管理職を対象に、企画業務型裁量労働制の運用実態を調査した。回答者の属性は以下の通り。

業種は電気機器が41.0%と大多数を占める。従業員規模は20001人以上が23.4%と最も多い。所属する事業所は対象事業場の拡大がされたこともあり、支社・支店・工場が53.7%と最も多くなっている。

### 業種

事業内容	回答人数	構成比(%)
建設	8	1.3
食料品	0	0.0
繊維	3	0.5
パルプ・紙	0	0.0
化学・医薬品	18	3.0
石油・石炭	0	0.0
ゴム・ガラス・土石製品	12	2.0
鉄鋼・非鉄金属・金属製品	17	2.8
機械(一般産業・金属加工)	55	9.1
電気機器	249	41.0
輸送用機器	33	5.4
精密機器	16	2.6
その他製造	23	3.8
電気・ガス・熱供給業	0	0.0
運輸・倉庫	0	0.0
卸売・小売	25	4.1
銀行	0	0.0
証券・その他金融	1	0.2
保険	6	1.0
不動産業	1	0.2
情報・通信	22	3.6
飲食店・宿泊業	0	0.0
医療・福祉関連サービス	11	1.8
教育・学習支援サービス	9	1.5
人材派遣業	8	1.3
その他サービス業	28	4.6
その他	19	3.1
無回答	43	7.1
合計	607	100

### 従業員規模

規模区分	回答人数	構成比(%)
100人以下	65	10.7
～300人	83	13.7
～1000人	89	14.7
～3000人	85	14.0
～5000人	32	5.3
～10000人	57	9.4
～20000人	37	6.1
20001人以上	142	23.4
無回答	17	2.8
合計	607	100.0

### 所属する事業所の形態

事業所の形態	回答人数	構成比(%)
本社・本店である事業場	206	33.9
地域本社や地域統括支社・支店等	44	7.2
支社・支店・工場等	326	53.7
その他の事業場	14	2.3
無回答	17	2.8
合計	607	100.0

所属部門は回答数が多い順に営業部門が21.3%、人事部門が14.8%、経理財務部門が9.2%などとなっている。所属部門の在籍年数は20年以上が17.1%、15～19年が16.3%など比較的長いものが多い。

### 所属部門

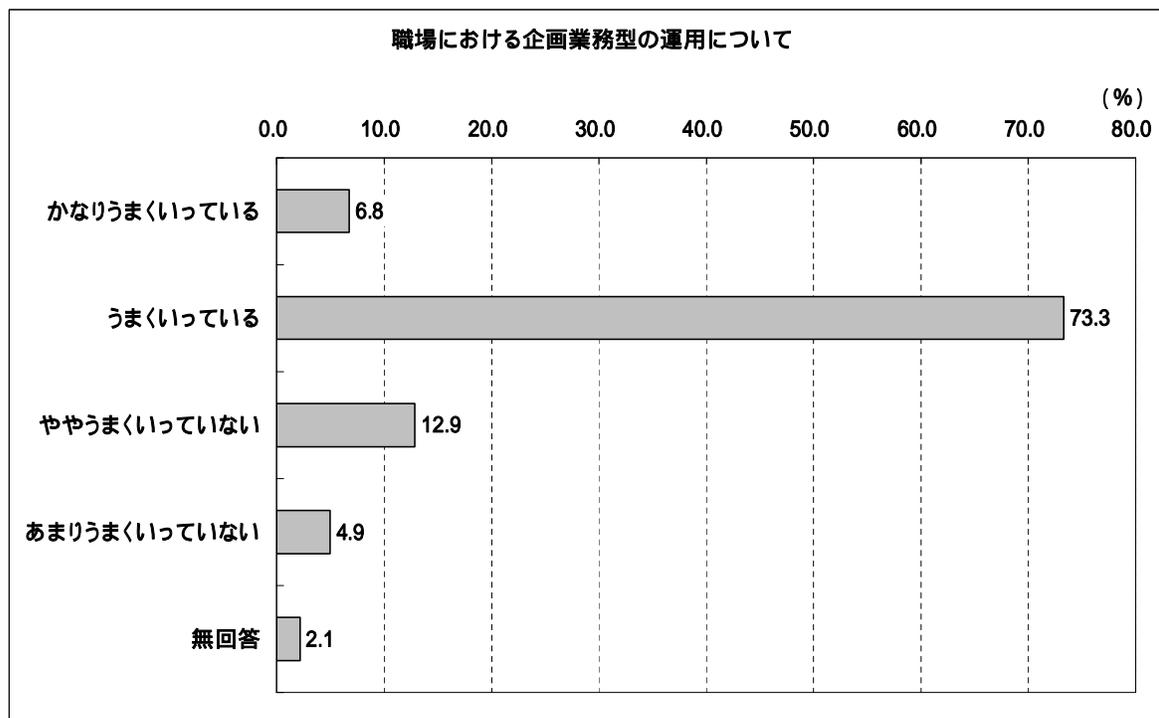
所属部門	回答人数	構成比(%)
社長室部門	1	0.2
監査審査部門	4	0.7
経理財務部門	56	9.2
経営企画部門	43	7.1
広報宣伝部門	7	1.2
人事部門	90	14.8
総務部門	52	8.6
営業部門	129	21.3
購買部門	38	6.3
情報処理部門	12	2.0
研究開発部門	23	3.8
生産管理部門	53	8.7
その他	96	15.8
無回答	3	0.5
合計	607	100.0

### 所属部門の在籍年数

在籍年数	回答人数	構成比(%)
1年以下	96	15.8
2年	57	9.4
3年	66	10.9
4～5年	69	11.4
6～7年	35	5.8
8～9年	21	3.5
10～14年	57	9.4
15～19年	99	16.3
20年以上	104	17.1
無回答	3	0.5
合計	607	100.0

## 2. 企画業務型裁量労働制の運用状況

職場における企画業務型裁量労働制の運用状況について尋ねたところ、「かなりうまくいっている」は6.8%、「うまくいっている」73.3%となっており、あわせると約8割(80.1%)がうまくいっていると感じている結果となっている。逆に、「ややうまくいっていない」は12.9%、「あまりうまくいっていない」は4.9%で、あわせて17.8%はうまくいっていないと感じている。



以下では、

A 群 = 「かなりうまくいっている」(41 人) + 「うまくいっている」(445 人)(合計 486 人)

B 群 = 「ややうまくいっていない」(78 人) + 「あまりうまくいっていない」(30 人)(合計 108 人)

の2つのグループの比較を通して調査結果を分析した。

### 3. 企画業務型裁量労働制の導入効果あるいは影響

#### 1) 生産性や働き方、働く者の意識

企画業務型裁量労働制の導入が、職場にどのような効果や影響を及ぼしているのか尋ねた。その結果、「成果や業績への意識が高まった」が 3.09 と最も高く、次いで「効率的な仕事の進め方をするようになった」が 2.90、「部門の生産性や成果はあがった」が 2.75 となっている<sup>1</sup>。その一方で、「有能な人材の確保定着が進んだ」(2.26)、「企業への帰属意識が高まった」(2.25)、「仕事の負荷やストレスが減った」(2.23)といった項目についてはいずれも、企画業務型裁量労働制の導入による効果は低いと感じられている。

A 群、B 群共に、全体平均とほぼ同様の傾向を示している。ただし、B 群は「成果や業績への意識が高まった」という項目以外は全体平均も中間値(2.5)も下回っており、企画業務型裁量労働制の導入が生産性や効率的な働き方、働くものの意識向上にプラスに作用していると感じられていない。逆に、「職場の総人件費が抑制・削減された」という項目については、全体平均が 2.15、A 群が 2.07 となっているのに対して B 群は 2.49 と高くなっており、B 群では企画業務型裁量労働制の導入が総人件費の抑制や削減につながっていると感じられている。

別添 図表 1 ) 参照

---

<sup>1</sup> ~ の各項目ごとのスコアは、選択肢ごとに加重平均したもの。選択肢は4択で、「当てはまる」= 4、「どちらかといえば当てはまる」= 3、「どちらかといえば当てはまらない」= 2、「当てはまらない」= 1として算出。中間値は2.5。次頁も同様、

## 2) 職場への影響

職場の一部の従業員のみ企画業務型裁量労働制を適用することで生ずると考えられる問題、すなわち「適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した」、「適用者とそうでないものが混在するため職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい」、「適用者とそうでないものが混在するため労務管理が煩雑になった」、「管理職の仕事の負荷が増加した」、「取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった」などについては全体として「当てはまらない」( - )という回答が多かった。

A群、B群共に全体平均とほぼ同様の傾向を示している。A群は全体平均より低く、逆にB群は高いものの、共に中間値(2.5)より低くなっており、職場への影響といった観点からはそれほど問題を感じていない結果となっている。

別添 図表2) 参照

#### 4. 企画業務型裁量労働制を取り入れたねらい

企画業務型裁量労働制を取り入れたねらいをどのように認識しているか尋ねたところ(複数回答)、「創造的・自律的な仕事ができる環境整備」、「成果主義浸透に向けて意識改革」との回答が共に 72.8%と最も高くなっている。次いで、「部門の生産性の向上」37.2%、「従業員のモラル向上」28.3%などとなっている。また、「仕事と育児・介護など家庭の両立」はもっとも低く 7.9%だった。

これを A 群、B 群で比較してみると、共に「創造的・自律的な仕事ができる環境整備」、「成果主義浸透に向けて意識改革」との回答が多いものの、B 群では「総人件費の抑制」(49.5%)、「残業時間の見直し・削減」(40.2%)との回答率の高さが目立つ。つまり、B 群では企画業務型裁量労働制の導入が残業時間の削減などによる総人件費の抑制として取り入れられたと認識している割合が高いことになる。

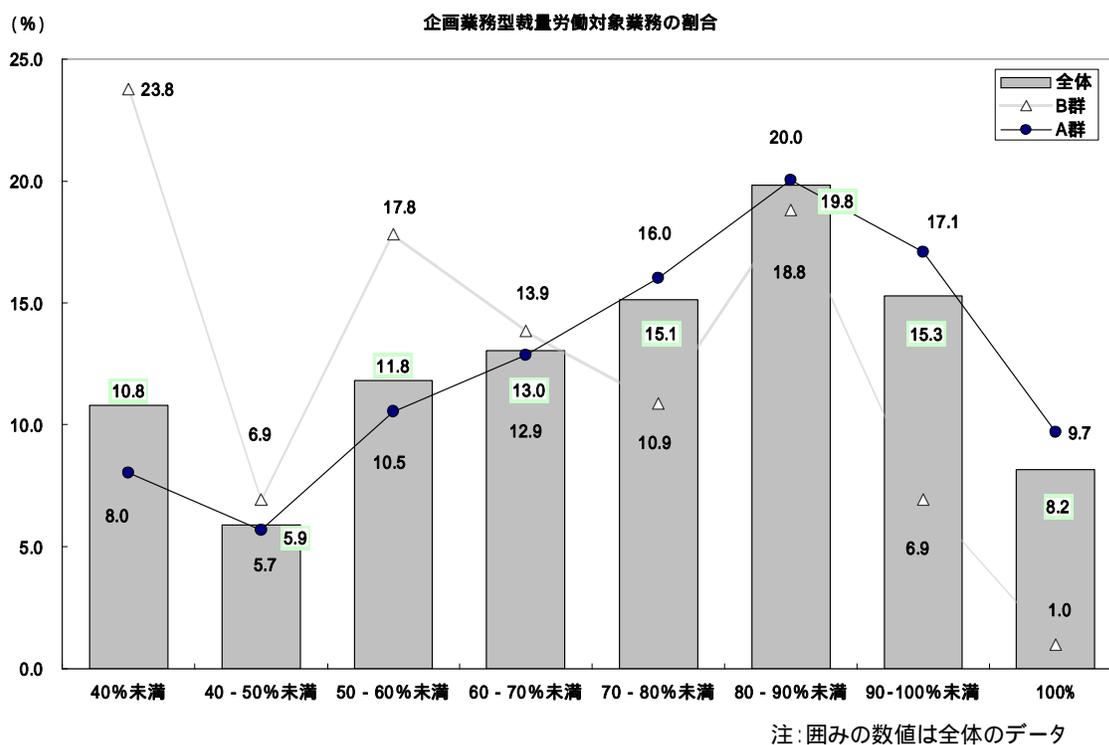
別添 図表 3 ) 参照

## 5. 適用者の業務

### 1) 企画業務型裁量労働制対象業務の比率

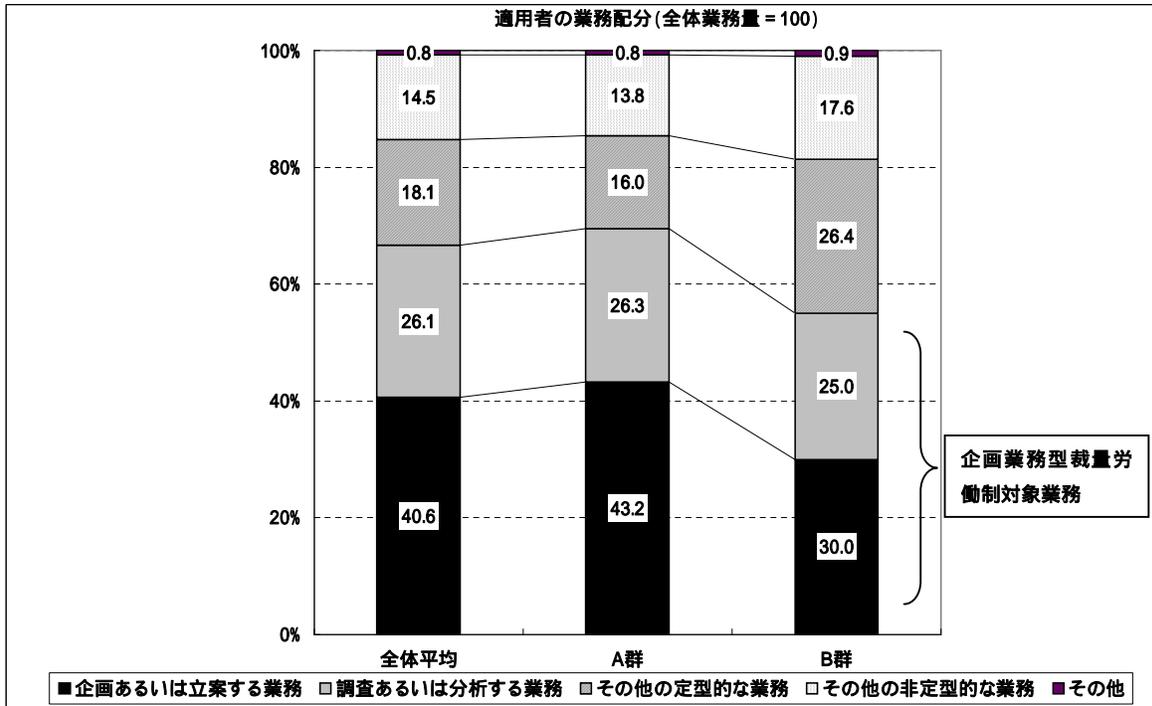
企画業務型裁量労働制の適用者が、実際に担当業務全体のうち企画業務型裁量労働制に該当する業務(企画・立案・調査・分析)をどの程度の割合で行っているかを尋ねた。全体で見ると、最も多いのは「80 - 90%未満」で19.8%、次いで「90 - 100%未満」が15.3%、「70-80%未満」が15.1%となっている。また、「100%」という回答は8.2%。

これをA群、B群で比較してみると、A群は全体傾向とほぼ同様で、「80-90%未満」が19.8%、次いで「90-100%未満」が17.1%、「70-80%未満」が16.0%。「100%」という回答も9.7%となっている。一方、B群では最も回答が多かったのは「40%未満」で23.8%、次いで「80-90%未満」が18.8%、「50-60%未満」が17.8%など、ばらつきが見られる。また、「100%」という回答は1.0%にとどまっている。



次に企画業務型裁量労働制対象業務の業務量全体に対する平均割合を見ると、全体平均では、「企画あるいは立案業務」のウエイトが40.6%、「調査あるいは分析業務」が26.1%となり、あわせると66.7%となる。残る3割強を見ると、企画業務型裁量労働制対象業務以外の定型業務が18.1%、非定型業務が14.5%を占めている。

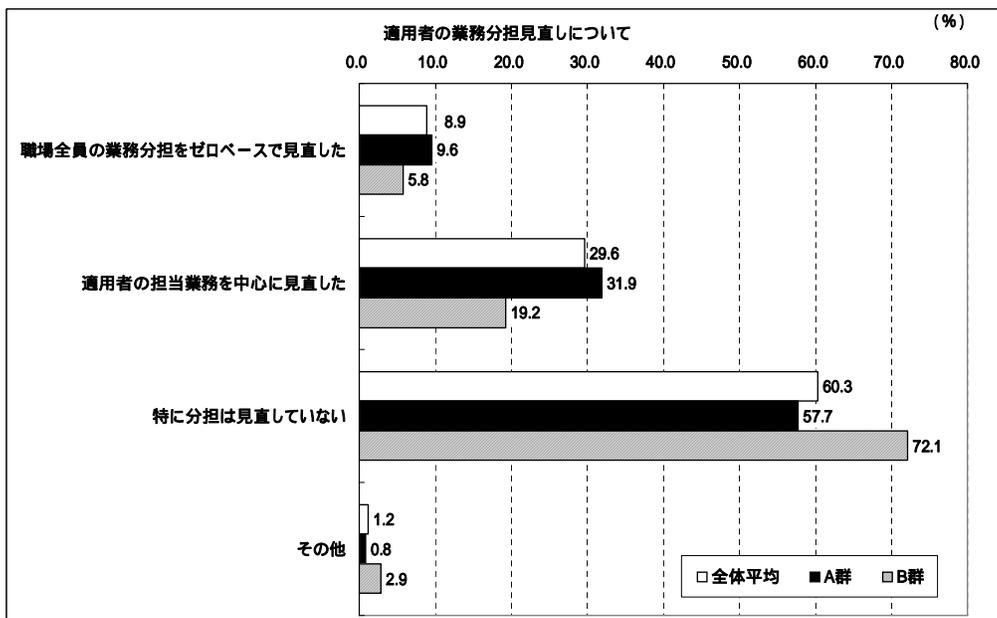
これをA群、B群で比較すると、次のようになる。A群では「企画あるいは立案業務」のウエイトが平均43.2%、「調査あるいは分析業務」が同26.3%となり、あわせると約7割(69.5%)を占めている。一方、B群ではそれぞれ30.0%、25.0%となっており、あわせると55.0%で、全体業務量の約半分は企画業務型裁量労働制に該当しない業務で占められていることがわかる。



## 2) 業務分担の見直し

企画業務型裁量労働制を導入する際に、職場の業務分担の見直しをしたかどうかについて見ると、「職場全員の業務分担をゼロベースで見直した」は 8.9%、「適用者の担当業務を中心に見直した」は 29.6%となっており、あわせると約 4 割(38.5%)が何らかの形で業務分担を見直している。

A 群では、「職場全員の業務分担をゼロベースで見直した」は 9.6%、「適用者の担当業務を中心に見直した」は 31.9%となり、あわせると 4 割強(41.5%)となるのに対して、B 群は、「職場全員の業務分担をゼロベースで見直した」は 5.8%、「適用者の担当業務を中心に見直した」19.2%で、併せても 25.0%にとどまっている。A 群では、企画業務型裁量労働制を導入する際、業務分担の見直しを行い、適用者には対象業務を中心に行うような体制をとっていることが伺われる。



## 6. 評価・処遇制度及び運用について

企画業務型裁量労働制を取り入れる際、成果主義との連動を意識する企業は多い。本調査では、どの程度成果主義的な評価・処遇制度を運用しているかをいくつかの観点から尋ねた。

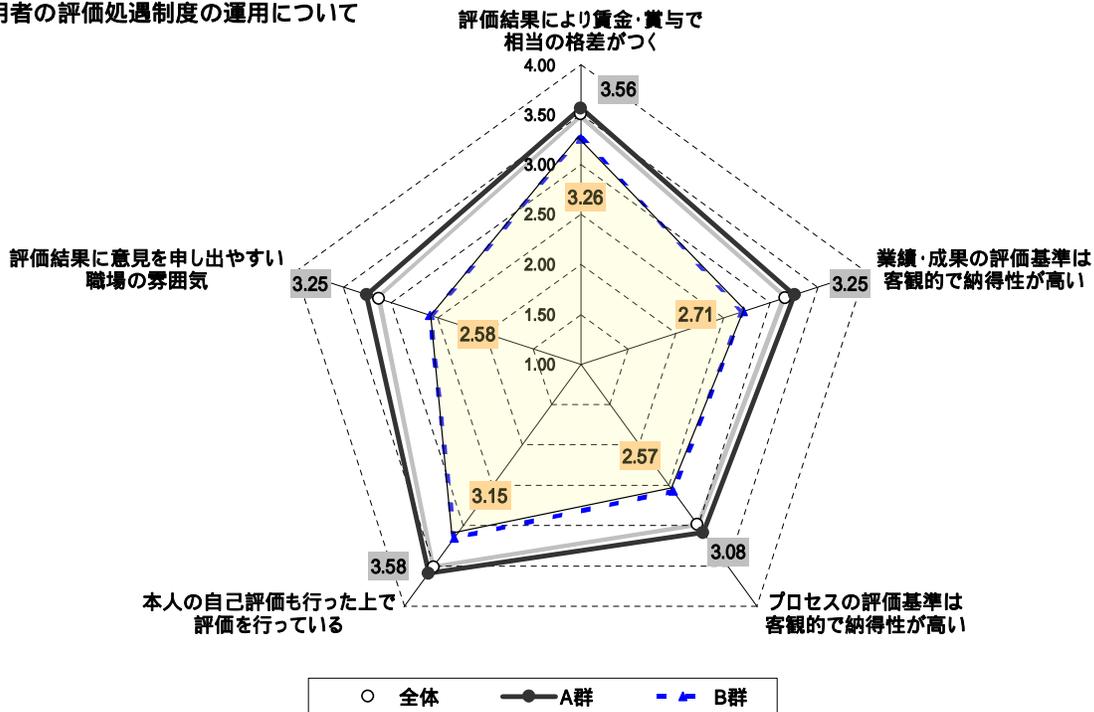
適用者に目標管理制度を適用しているとの回答は全体平均 97.1%で、A 群は 97.7%、B 群は 94.3%とほとんど差は見られない。また、適用者を評価する際、重視するものとして「目標達成度など業績評価」とする回答は全体平均 68.5%で、A 群 69.2%、B 群 65.1%とほとんど差が見られない。なお、「業務遂行プロセスなど行動評価・能力評価」を重視しているという回答もそれぞれ約 3 割（全体平均 29.5%、A 群 29.3%、B 群 30.2%）となっている。

	導入されている	導入されていないが、近い将来導入予定	導入されていないが、検討中	導入の予定なし
全体平均	97.1	0.3	1.0	1.6
A群	97.7	0.2	1.1	1.1
B群	94.3	0.9	0.9	3.8

	目標達成度など業績評価	業務遂行プロセスなど行動評価・能力評価	取り組み姿勢など勤務態度	その他
全体平均	68.5	29.5	1.4	0.7
A群	69.2	29.3	0.8	0.6
B群	65.1	30.2	3.8	0.9

評価・処遇の運用状況で、「業績・成果の評価基準は客観的で納得性が高い」、「プロセスの評価基準は客観的で納得性が高い」、「本人の自己評価も行ったうえで評価を行っている」といった評価の公平性や納得性を担保しているかどうかという項目のいずれにおいても、A 群の得点は B 群に比べて高い<sup>2</sup>。また、処遇についても、「評価結果により賃金・賞与で相当の格差がつく」という項目についてみると、A 群の方が B 群に比べて高くなっている。

### 適用者の評価処遇制度の運用について



<sup>2</sup>各項目ごとのスコアは、選択肢ごとに加重平均したもの。選択肢は4択で、「当てはまる」= 4、「どちらかといえば当てはまる」= 3、「どちらかといえば当てはまらない」= 2、「当てはまらない」= 1として算出。なお、得点の中間値は 2.5。

## 7. 苦情処理措置

労使委員会の決議事項として苦情処理措置がある。その際、申し出がしやすい仕組みとなるよう、使用者や人事担当者以外の者を申し出窓口とすることなど工夫が必要であり、また、すでに設置されている苦情処理措置を利用する場合にはそれが対象者に周知され企画業務型裁量労働制の運用実態に応じて機能するような配慮がなされることが適当とされている。

本調査では苦情処理措置として取り入れられている制度などを複数回答で尋ねた。その結果、回答率の高いものから「人事担当部署に独自の相談窓口を設置」46.6%、「労働組合に相談窓口を設置」41.7%、「労使委員会に相談窓口を設置」38.7%となっている。A 群については全体平均と同じ傾向となっているが、B 群では全体的に回答率が低くなっており、最も回答率が高いものは「労使委員会に相談窓口を設置」33.6%、次いで「上司への申し出をすることになっている」38.2%となっている。

別添 図表 4 ) 参照

適用者からよく受ける相談について見ると、「役割や責任の範囲について」が 43.2%、「仕事や成果の評価について」が 36.4%、次いで「仕事の量の多さについて」が 28.2%となっている。

A 群では全体平均とほぼ同様の結果となっているが、B 群では「仕事の量の多さ」が最も多く 45.8%で、これは全体平均や A 群に比べて際立って高い。次いで「役割や責任の範囲について」が 42.1%、「仕事や成果の評価について」が 30.8%となっている。

別添 図表 5 ) 参照

## 8. 適用者の労働時間管理

### 1) みなし労働時間

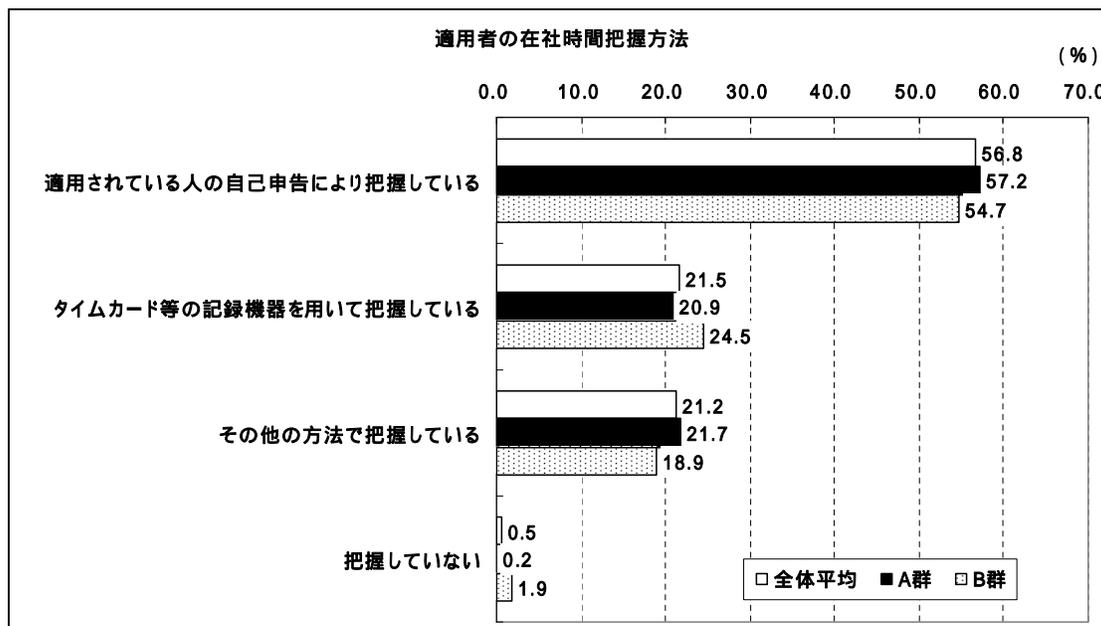
みなし労働時間についてみると、所定労働時間とほぼ同じ程度に設定している企業が多い。ちなみに全体平均では、みなし労働時間は約 8 時間 5 分、所定労働時間は 7 時間 46 分となっている。

	全体平均	A群	B群
みなし労働時間	8時間5分	8時間2分	8時間19分
所定労働時間	7時間46分	7時間46分	7時間47分

### 2) 労働時間の状況把握について

企画業務型裁量労働制の導入に伴い、健康確保措置の観点から労働時間の状況把握(いかなる時間帯にどの程度の時間入社し、労務を提供できる状態であったかといった在社時間の把握)ができる措置を講じる必要があるとされる。

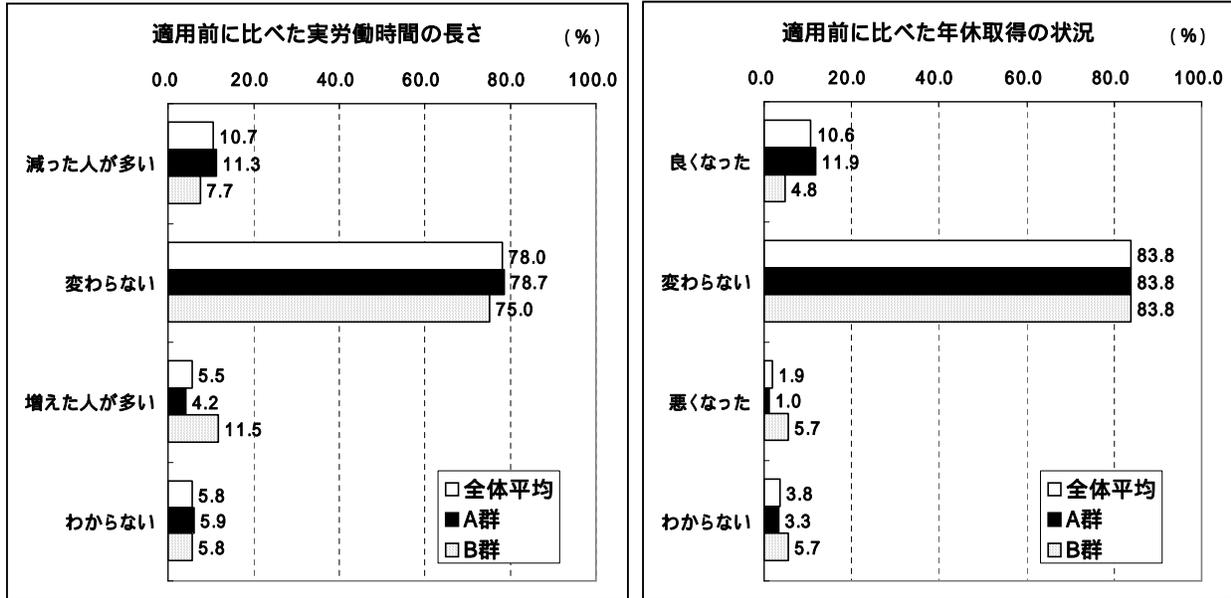
本調査で在社時間の把握方法を尋ねたところ、「適用されている人の自己申告により把握している」が最も多く 56.8%となっている。一方、「タイムカード等の記録機器を用いて把握している」は 21.5%。また、「その他」は 21.2%で、そのほとんどは「パソコンの起動・終了時刻の把握等」と回答している。すなわち、こうした客観的な記録をベースに裁量労働者の労働時間を把握しているのが約 4 割程度となっている。



### 3) 実労働時間および年休取得について

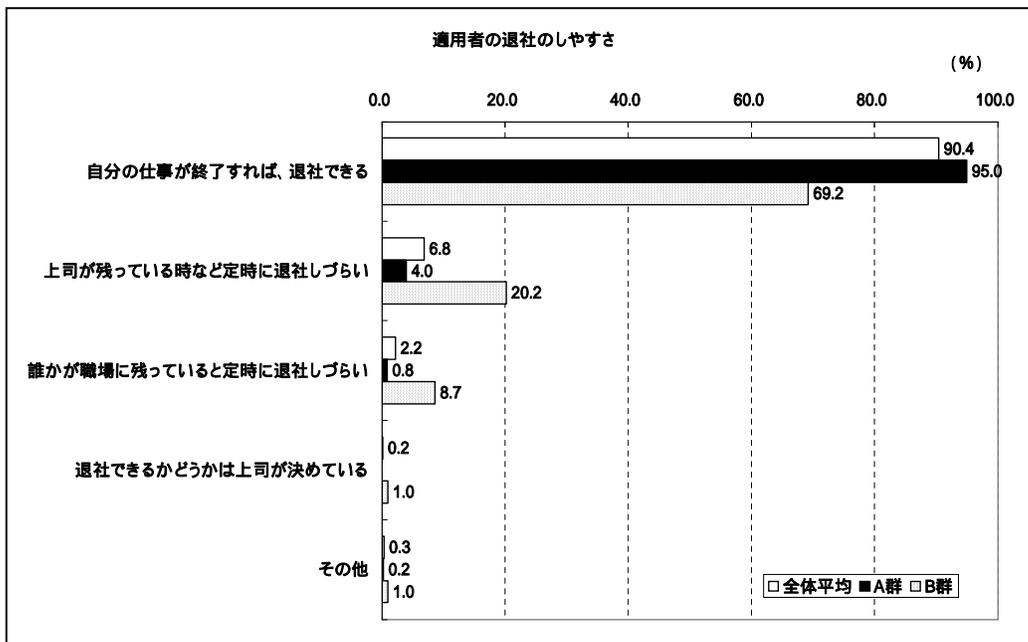
企画業務型裁量労働制を取り入れることで実労働時間にどのような変化が見られたか尋ねた。その結果、「変わらない」との回答が約 8 割(78.0%)と大多数を占めた。A 群、B 群で比較するとやや B 群で「(実労働時間が)増えた人が多い」という回答が 11.5%と高くなっている。

年休取得についても同様に、「変わらない」との回答が 83.8%となっており、A・B 群も同じ割合となっている。



### 4) 退社のしやすさ

適用者の退社時間について職場の雰囲気を探ねたところ、全体平均では約 9 割(90.4%)が「自分の仕事が終了すれば退社できる」と回答しており、A 群ではさらにその比率が 95.0%と高まっている。一方、B 群では約 7 割(69.2%)と低く、「上司が残っている時など定時に退社しづらい」(20.2%)、「誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい」(8.7%)などとなっている。



5) 健康福祉確保措置(メンタルヘルス対応について)

企画業務型裁量労働制が適用されると、厳密な時間管理がなされないことから、働きすぎになる可能性がある。そこで、労使委員会の決議において労働時間の状況に応じた健康福祉を確保するための取り組みを具体的に定めることになっている。

調査では、健康福祉確保措置のうちでも特に心の健康(メンタルヘルス)について尋ねた。まず、適用者にメンタルヘルスへの措置を講じているかどうかを見ると、「特別な措置あり」は65.5%と7割近く、何らかの措置をとっていることが分かる。A群で見るとその割合はさらに高くなっており、7割強(73.7%)を占めている。一方、B群では「特別な措置あり」は約4割(41.7%)で「特別な措置なし」が半数(50.0%)を占めている。また、分からないという回答も8.3%となっており、全体平均やA群と比べて高くなっている。

適用者のメンタルヘルスの状況を尋ねたところ、「おおむね良好である」は59.2%を占める一方、「良好であるが、やや問題がある」が28.6%、「悪化の傾向が見受けられる」が8.0%となっている。

A群では、「おおむね良好である」が約7割(69.7%)となっている。一方、「良好であるが、やや問題がある」は26.3%、「悪化の傾向が見受けられる」は2.3%となっている。

B群をみると、「おおむね良好である」は30.2%にとどまり、むしろ「良好であるが、やや問題がある」34.9%、「悪化の傾向が見受けられる」23.8%となっている。

