

# ホワイトカラーの時間管理

## はじめに

労働基準法には、変形労働時間制やフレックスタイム制、裁量労働制など、時間規制の原則を弾力的に運用するための制度が規定されています。これらの制度は、経済社会や労働者の働き方の変化に対応するため約 20 年前に考案されました。その後、ホワイトカラーにふさわしい時間制度の整備という要請から、裁量労働制に企画業務型が加えられその適用範囲が広がられました。近年では、米国型のホワイトカラー・エグゼンプションの導入が提唱されるなど、ホワイトカラーの時間管理をめぐる議論はますます盛んに行われています。

そこで、本稿では、労働時間に関する法律の規定を確認して、ホワイトカラーの仕事の特質を整理した上で、ホワイトカラーにふさわしい時間管理のあり方についてできるだけ実務的視点から考えたいと思います。

## 労働時間に関する法規制

### 1 原則と例外

労働基準法 32 条(以下、労基法と略します)は、使用者は、原則として 1 日 8 時間、1 週 40 時間を超えて労働者を働かせてはならないと定めています。しかし、企業経営の実状を考慮してこの原則を弾力的に運用するために 3 6 協定締結による一時的例外など、多くの



寺井 基博(てらい もとひろ)  
(同志社大学社会学部准教授)

#### 略歴

民間企業へ勤務後、1999 年同志社大学大学院法学研究科後期博士課程退学。大阪大学法学部助手、同志社大学文学部専任講師を経て現職

#### 研究テーマ

各人の意欲と能力、家庭事情に応じた働き方ができる制度づくり

#### 主な著書

「労働条件の決定・変更における労使慣行の法理」『21 世紀の労働法』(有斐閣 2001 年)

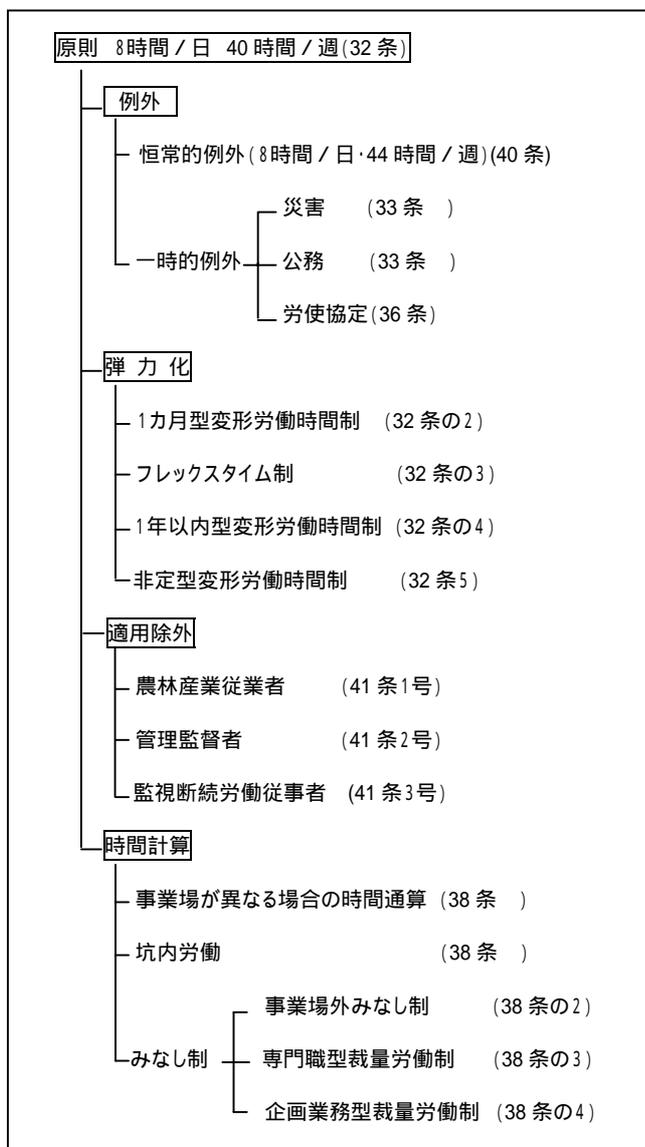
「報酬」『就業形態の多様化と法政策』(日本労働研究機構 2003 年)

「temp to perm イギリスの試み」『外部労働市場の課題と展望』(産業活力研究所 2003 年)

『人事労務管理用語辞典』中條毅責任編集(ミネルヴァ書房 2007 年)

例外的な規定があることは周知のとおりです(図表 1 参照)。とくに、いわゆる残業に関しては、3 6 協定の締結と労働者との合意(実質的には、「必要があれば、会社は労働者に時間外労働を命じることがある」旨の就業規則の規定)によって、使用者は労働者に対して

図表 1 労働時間法制の全体図



合法的に命じることができると解されています。ただし、法定時間を越える労働時間については、割増賃金の支払いが義務付けられています。割増賃金の制度には、労働者に対する過重労働への補償、経済的ペナルティを科すことによって企業に自主的な長時間労働

## 2 労働時間とは

そもそも「労働時間」とはどのような時間なのでしょう。労働者の立場からいえば、

働の抑制を促すという2つの目的があります。したがって、必要以上に時間外労働をさせると、労働者に過重な負担を強いることになり、割増賃金の支払いも膨れ上がることから、企業による時間管理の主な関心は、時間外労働をいかに適正な範囲にとどめるかという点になるのです。

こうしたルールは一般従業員を対象としたものであり、管理職には適用が除外されています(労基法41条2号)。管理職は、一般に課長職以上と認識されていますが、行政解釈では、「事業経営の管理的立場にある者又はこれと一体をなす者」とされ、名称に関係なく実質的な権限や責任、その地位にふさわしい収入が保障されていることなどの基準が示されています。これらの基準を厳格に適用すると、適用除外の対象者となる管理職者はかなり限定されることとなります。また、近年増えてきているスタッフ職については、管理監督者と同等に取り扱われている場合、部下がいなくても時間規制が適用除外されることがあります。

さらに、労基法が制定された60年前と現在とでは、管理職の数も権限も大きく変化していることから、ホワイトカラーの時間管理と合わせて管理監督者に対する時間規制の適用除外のあり方も再検討する必要があるという意見もあります。

「働いている時間」あるいは「業務およびそれに関連する作業時間」となるでしょう。他

方、会社の側からすれば、原則として就業規則で定めた所定労働時間をいい、時間外労働を命じた場合にはその時間を含むと解されるでしょう。始業前に実施する更衣や体操は労務提供の準備行為であって労働時間ではないという見解になるかもしれません。法律に定義規定があれば明確なのですが、残念ながら、労働時間を定義する規定は存在しません。そのため、更衣、作業前後の機械の整備、朝礼、仮眠時間、小集団活動等が労働時間といえるかどうか争われてきました。この問題について、最高裁は「労働基準法上の労働時間とは、労働者が使用者の指揮命令下に置かれている時間をいい、右労働時間に該当するか否かは、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるか否かにより客観的に定まるものであって、労働契約、就業規則、労働協約等の定めのかんにより決定されるべきものではない」との判断を示しています（三菱重工業長崎造船所事件・最1小判平12・3・9）。

では、「使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるか否か」を何によって判断すればよいのでしょうか。この点について、労基法32条は、「労働させてはならない」と定めていますので、これをヒントに、「労働」=業務関連性、「させ(る)」=指揮

### 3 バリエティに富んだ労働時間制度 - 労働時間制度の弾力化

労基法は、業種や企業ごとの事情に配慮して、労働時間の管理をできるだけ弾力的に行えるようさまざまな時間制度を規定しています。

変形労働時間制は、繁閑のある業務について、

命令性ということばに置き換えて、この2つの要素を共に備えているときに、その時間を労働基準法上で労働時間にあたると判断するのがよいと考えられます。

しかし、これらの判断基準によっても、業務関連性の範囲をどこまで認めるか、指揮命令の有無をどう判断するかという実務上の難しい課題は解消されません。とくに、指揮命令性は個別のケースで判断せざるを得ないことが多いと思われます。たとえば、製造業務に従事する労働者については、作業服の着用等が就業規則によって義務付けられているとき、あるいはそれが余儀なくされているときには、実労働と不可分な時間として労働時間と評価されることとなります。また、ホワイトカラーについては、労働者自身の判断で所定時間外に仕事をしたときでも、使用者の「黙示の指示」があったとして労働時間にあたるとされる場合も少なくありません。このように、労働時間の該当性をめぐっては、主に指揮命令性の有無に重点が置かれていることができます。

労働時間をめぐる問題の難しさは、労働時間とそれ以外の時間とをスッキリ線引きできない領域が存在することが根底にあるといえるでしょう。

その繁閑の周期に合わせて対処できるように配慮されています。たとえば、週5日勤務で仕事が少ない月の前半を1日6時間、仕事が多い後半を1日10時間勤務と定めると（4週

間を平均すると1週40時間となります)10時間と定めた日は法定労働時間の8時間を超える部分についても割増賃金を支払う必要がありません。ただし、6時間と定めた日に7時間勤務した場合には、1時間分の割増賃金を支払わなければなりません。変形労働制を適用することによって、使用者は割増賃金を支払うことなく労働時間を効率的に組み替えることができます。他方、労働者は、仕事の少ない時期には拘束時間が短くて済むというメリットがあります。具体的な制度として、1カ月型、1年以内型、非定型(1週間型)の3つがあります。前の2つは、一定期間を平均して週の労働時間を40時間以内にすれば、1日8時間を超える部分について割増賃金を支払う必要はありませんが、事前に決めた各日の所定労働時間を変更することはできません。しかし、非定型の変形労働時間制は、30人未満の労働者を使用する飲食業、小売業等の小規模特定業種に限定して認められた制度であり、やむをえない場合には確定された労働時間を前日の通告で変更することができる(1日10時間まで労働させることができます)。これらの変形労働時間制は、基本的に製造や販売、接客等の業務に従事して、シフト勤務で働く労働者を対象とした制度といえます。

## ホワイトカラーの仕事と賃金

### 1 ホワイトカラーとは

つぎに、どのような職業に従事する人がホ

これに対し、フレックスタイム制は、出退勤の時刻を労働者が自主的に決定できる制度です。一定の清算期間(一般的に1カ月)の総労働時間を定めておき、その枠内で各日の労働時間を労働者が自由に決めることができます。時差出勤による通勤ラッシュの緩和や育児支援策としての効果を期待して導入された制度であり、非管理職ホワイトカラーへの適用が基本に考えられています。

さらに、裁量労働制は、実際の労働時間にかかわらず、予め「みなした時間」労働したものとして報酬を支払う制度です。時間計算の概念を大きく変える制度として導入されました。その特徴は、仕事の進め方について裁量性の高い労働者について、実際の労働時間数ではなく「みなした時間」働いたものとして賃金を支払う制度です。ただし、みなし時間が9時間とされた場合には、36協定の締結および監督官庁への届出が必要となるので、完全に時間外労働の概念を撤廃する制度ではありません。この制度は、ホワイトカラーの中でも専門性の高い業務に従事する労働者を対象とされており、その後、企画業務に従事する労働者にもその対象が広がられて現在に至っています。このように、業務内容に応じたさまざまな時間制度のメニューが労基法には用意されているのです。

イトカラーに含まれるかを確認しておきまし

図表2 ホワイトカラーの職業分類（中分類）

<p>A 専門的・技術的職業従事者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・科学研究者</li> <li>・技術者（農林水産技術、土木・測量を含む）</li> <li>・保健医療従事者</li> <li>・社会福祉専門職業従事者（保育士等）</li> <li>・法務従事者</li> <li>・公認会計士</li> <li>・教員</li> <li>・宗教家</li> <li>・文芸家、記者、編集者</li> <li>・美術家、写真家、デザイナー</li> <li>・音楽家、舞台芸術家</li> <li>・その他の専門的・技術的職業従事者</li> </ul>	<p>B 管理的職業従事者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理的公務員</li> <li>・会社、団体等の役員</li> <li>・その他の管理的職業従事者（管理職）</li> </ul> <p>C 事務従事者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般事務従事者</li> <li>・外勤事務従事者</li> <li>・運輸、通信事務従事者</li> <li>・その他の事務管理従事者</li> </ul> <p>D 販売従事者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品販売従事者</li> <li>・販売類似職業従事者（不動産仲介、保険代理等） （総務省統計局「職業の分類一覧」より）</li> </ul>
--	---

よう。労働力調査（2005年）の職業別就業者分類によれば、専門的・技術的職業従事者（14.7%）、管理的職業従事者（3.0%）、事務従事者（19.6%）、販売従事者（14.0%）がこれにあたりとされています（詳しくは図表2を参照）。これらを合わせると、ホワイトカラーは全就業者の過半数を占めるに至っています。要するに、ホワイトカラーと呼ばれる労働者層はかなりの広がりを見せているわけです。したがって、ホワイトカラーに分類される労働者にも、さまざまな時間制度を適用できる可能性があります。たとえば、卸売・小売業の販売業務に従事する人たちには、お中元やお歳暮商戦その他セール期間などの季節による繁閑を考慮して、1年以内型変形労働時間制が適用されることとなります。事務補助業務に従事する労働者にも1カ月型あるいは1年以内型の変形労働時間制を適用する

## 2 準管理職ホワイトカラー

準管理職ホワイトカラーの業務は、事務ライン系、スタッフ系、技術開発系という3つに分けることができます。いずれも非定型的な

余地があります。また、外勤の営業担当者には事業場外のみなし労働制が適用されます。ただし、携帯電話の機能等によって居場所が確認できる場合、あるいは頻繁に会社へ連絡をとることが義務付けられている場合には適用できないとされています。このように、ひとくちにホワイトカラーといっても、今日その実像は多種多様であり、人によって持つイメージもかなり異なると考えられます。

とはいえ、現在、時間管理の検討が必要とされているホワイトカラーとは、こうした定型業務に従事する労働者ではなく、管理職候補として職場の第一線で働いている「準管理職ホワイトカラー」という共通認識が存在するように思われます。そこで、以下では、準管理職ホワイトカラーに限定して時間管理のあり方を考えていきたいと思います。

業務が特徴です。会社の内外の担当者との事務連絡や折衝、会議での報告や議事録の作成などは、およそのスタイルはあるものの定型

---

業務とはいえません。人事や財務や知的財産管理といった業務の中にも、比較的ルーチン業務と位置づけられるものと、経営企画や経営戦略に関わる業務があります。技術開発や生産ラインの設計業務は、製造業にとってきわめて専門的かつ企業経営の要衝というべき業務だといえるでしょう。

もうひとつの特徴を挙げるとすると、個人の能力格差が仕事内容に大きな影響を与えている点です。製造工程の業務では、手先の器用さと集中力の高さによってそのスキルに違いは生じますが、経験を積みばどの労働者もある程度の技能を習得することができます。しかし、わが国の準管理職ホワイトカラーの業務は、対人折衝能力、思考力、判断力、責任感、協調性、指導力、統率力などのさまざまな能力や資質を基礎とした労務提供が求められています。これらの能力や資質は、経験

### 3 業務効率性と賃金の不整合

ホワイトカラーの時間管理においてしばしば指摘される問題は、効率よく仕事を済ませる人よりも、遅くまで会社に残ってのんびり仕事をしている人の方が実質的な賃金が高くなるという矛盾です。月給制の所定賃金は、暦日数や休日数によって1カ月の労働時間が異なるため、労働時間と賃金額は必ずしも連動しているわけではありません。しかし、時間外労働では、労働時間の多寡がそのまま賃金に反映されます。能力資格制度や業績反映を加味した賃金体系を整備しても、時間外労働の領域ではその意味が大きく薄れることになるのです。割増賃金の立法趣旨に照らせば、

を積んだからといってすべての労働者が一様に習得できるというものではありません。とくに、わが国の企業では、欧米とは違って、一般従業員から管理職を経て経営者を育成する昇進ルートが確立されていますので、準管理職層は、人材育成の観点からみると、管理職としての能力養成および選考期間としての意味を持つといえます。

現場の第一線の主要労働力であり、かつ管理職候補である準管理職ホワイトカラーの時間管理については、技術系とスタッフ系を対象とした裁量労働制（ で述べます）が設けられていますが、多数を占める事務ライン系を含めた準管理職ホワイトカラー全般を適用対象とする時間制度は整備されていません。そこで、ホワイトカラーの時間管理が議論的になっているのです。

こうした矛盾は企業にとって雇用に伴うコスト負担として甘受すべきことといえるかも知れません。

しかし、上記はあくまでも稀なケースであって、実際には、効率的に仕事を処理する人ほど多くの仕事を任されて遅くまで会社に残って仕事をする事になり、そうでない人ほど仕事が回ってこないのが早く退社できるという現実を否定できません。また、後で述べる時間外労働の自己申告制の下では、効率的に仕事をする人ほど申告時間が少なく、そうでない人ほどキッチリ時間外労働を申告する傾向があるという点もしばしば指摘されます。

---

「仕事ができる人ほど長時間労働で実質的な月例賃金が相対的に低い」という矛盾に対して、わが国の企業は査定の結果を賞与や昇進に反映させることによって、その矛盾の緩和に努めてきたという経緯があります。

労働者の権利を保障し、健康で働き続けられ

#### 4 標準化が難しい仕事内容

企業は、効率的かつ適正な時間管理を行うために「作業時間」を標準化することがあります。その目的は、いうまでもなく、特定部署や特定の労働者に業務負担が偏らないように、適正な要員配置を実現するためです。適正な要員を算出するために、各業務を処理するのに必要な「スキル」と「時間」を標準化する手法があります。こうした手法は、工場労働における業務効率化から考案されたものとみられます。工場労働は業務工程が明確に区切られ、作業も細分化されているため、1つひとつの作業に要する時間やそれを担当するために必要なスキルを標準化することができます。たとえば、10mを8秒で歩く、ピスは1カ所15秒で留めるなどというように細かい作業ごとの標準時間を設けることができます。さらに、スキルレベルを何段階かに分けて、定期的にスキルチェックを行って、労働者のスキルレベルを常にアップデートすることになります。

しかし、ホワイトカラーの仕事を工場労働と同じように考えることはできません。それは業務の性質が異なるためです。報告書の作成を例にとってみると、その違いは明らかです。たとえば、Aさんは3時間でできるけれど、

環境を整備することは当然のことですが、同時に業務負担と報酬に関するルールにおける労働者間の納得性を確保することも大切な論点です。ホワイトカラーの時間管理制度の設計はこれらすべてに配慮したものでなければなりません。

Bさんは5時間、Cさんは1日かかるといった具合です。ホワイトカラー労働は、担当者ごとに作業時間を標準化することはできても、業務ごとに作業時間を標準化することはできないのです。さらに、作業時間だけでなく「仕事の内容(質)」も求められます。必要に応じて過不足のない内容の文書を作成しなければなりません。目的や提出先によって、内容の詳しさや体裁を変える必要があります。こうした判断がホワイトカラー業務の重要な要素になっているといえます。工場労働でも迅速さと仕事の質が求められることは同様ですが、ホワイトカラーの業務は非定型であるため、どうしても労働者によって仕事の質に幅が生じます。迅速かつ質の高い仕事が理想ですが、それが無理ならば、時間がかかっても一定水準の仕事をしてもらいたいというのが企業の本音でしょう。ホワイトカラーのスキルは「仕事の質」と「作業時間」で構成されており、その優先順位は仕事の質で、つぎに作業時間ということではないでしょうか。

要するに、ホワイトカラーの業務は「標準的な作業時間」を設けることが難しく、さらに「作業時間」よりも「仕事の質」を優先させることが多いため、時間を軸とした要員管理

---

が難しいといえるのです。

## 職場における時間管理

### 1 自己申告制度

原則として、上司の指示がなければ時間外労働をすることはありません。しかし、ホワイトカラーは各労働者が単独で担う業務も多いことから、本人が作業のスケジュールや進捗状況を最もよく認識しています。したがって、実際の運用では、労働者が時間外労働の届けを提出して、それを上司が承認するという方法が採られることが多いようです。

多くの企業では、上司がミーティング等において、時間外労働の自己申告をする際の注意点として、「仕事をしたと胸をはって言える時間数を申告することが望ましい」という含みを持たせたアドバイスをすることがあるようです。あるいは、申告した時間外労働の時間数が、査定の評価要素の一つであることを示唆する場合があります。丁寧な企業では、上司が、部下に対して目安となる作業時間を示して、できるだけその時間内に業務を完了させるように指示するようです。労働者のスキルレベルに合った目安時間が設定されれば、労働者にとってよい刺激となり効率的に業務を処理することが可能となります。しかし、目安時間が労働者のスキルレベルと大きくか

け離れている場合、あるいは目安時間が著しく短く設定されている場合、労働者は自己申告において大きな自己抑制を求められることとなります。上司が期待を込めて少し高めのレベルで目安時間を設定した場合には、その期待に応えるべくいっそうの自己抑制が働きます。目安時間と実際にかかった時間との間に大きな差異が生じた場合、上司と労働者の間で話し合いが行われ、適正な時間数が決定されるようです。

こうした自己申告制度は、労働時間定義の曖昧さを査定によってコントロールするものであるということが出来ます。つまり、時間外労働をした場合、その時間数をどの程度申告するかを労働者の判断に委ねて、その態度を情意考課の対象として賞与や昇進の評価材料にするということです。確かに、労働時間といえるか否かが明確でないグレーゾーンは存在します。しかし、本人の能力に比して明らかに多くの仕事を与えることは「黙示の指示」にあたりと評価されますので、自己申告制度を運用する場合は、上司が部下の仕事の進捗状況を適宜管理することが不可欠です。

### 2 就業実態と法規制の乖離

労働時間の規制を負担に感じているのは使用者ばかりではありません。労働者の中にも、

時間規制に抵抗を感じている人が少なからずいるようです。できれば所定労働時間内に仕

事を済ませて帰宅したいけれど、実際には仕事が片づかないことがあるので、やむを得ず時間外労働をすることになります。責任感の強い人ほど、仕事を放り投げて帰宅することはしません。実際、先にみたように、遅くまで会社に残って仕事をしている人の多くは、効率よく仕事をこなし責任感を持って仕事に取り組んでいます。しかし、行政による時間外労働への取締りの強化によって、上司からできるだけ早く退社するように命じられるという新たな矛盾が生じています。中には、定時になると事務所内の照明を消して、労働者を強制的に退社させる企業もあるといえます。労働者の健康管理とコンプライアンスの点から、時間外労働の抑制が管理職の業績評価の要素に加えられるようになってきているため、こうした傾向はいつそう強まるとみられます。少し前までは、自宅に持ち帰って仕事することもあったようですが、近年では機密保持の観点から、仕事の持ち出しが厳しく規制されています。情報媒体が紙からCDやフラッシ

ュメモリ等に代わって情報漏洩のリスクが高まり、風呂敷残業も企業の自主規制対象となっているのです。だからといって仕事量が減るということはありません。経済活動のグローバル化や企業間競争の激化、さらには持続可能な経済発展の政策方針の下、仕事量はむしろ増える傾向にあります。

時間外労働を申し出る労働者に対して「時間外労働は君だけの問題では済まされない。最終的に会社の責任問題になる」、「コンプライアンスの問題だ」といって退社を促されます。やらなければならない仕事が残っているのに、会社でも家でもできないとすれば、いったいどうすればよいのでしょうか。何ともやりきれない思いが募ります。長時間労働によるストレスが問題であると指摘されていますが、思うように仕事をするのが許されないジレンマもかなりのストレスです。健康管理には適切な配慮をしながら、労働者がストレスを少なく仕事できる途を開くことも重要な課題といえるのではなのでしょうか。

### 3 業績評価と時間管理の再設計 - 評価基準を仕事の「量」から「質」へ

わが国の賃金制度は、属人給を基本としながら、できるだけ職務給を志向する方向に動いています。しかし、こうした考えに沿った賃金制度を実現する上で、時間外労働における割増賃金が大きな障壁として立ちはだかっているのです。また、組織のフラット化によって非管理職層が増える傾向が見られます。以前は多くの企業で係長、課長といった職位がみられましたが、近年では、管理職であるマネジャーと一般従業員でチームが構成されて、

その中で何人かのリーダーが各班をまとめているという組織になっている企業も増えてきています。従来、企業は労働者を管理職に昇進させることによって時間規制から外す方式を採ってきましたが、今後は管理職の人数もある程度抑えられるようですから、こうした方法を多用することは難しくなります。そうすると、有能で長時間労働に励む準管理職ホワイトカラーについて、賞与だけでなく月例賃金もできるだけ成果を反映できる賃金体系

---

を整備する必要性が高まります。

先にみたとおり、ホワイトカラーの業績評価は「作業時間」よりも「仕事の質」が優先されているにもかかわらず、現行の時間法制では、優先順位の低い「作業時間」に対応した賃金が支払われることになっています。そこで、この「ねじれ」を改めるために、優先順位の高い「仕事の質」と評価をストレートに結び付けようと考えられているわけです。その動きを端的に表現したものが、「評価基準を仕事の『量』から『質』に転換する」ということなのです。わが国の法制では雇用が厚く保障されており、転職市場もそれほど活性化していないため、労働者の士気とモラルの維持・向上を図るという点から適切な業績管理手法の整備が不可欠です。

ただし、成果を客観的に「評価しやすい業務」と「評価しにくい業務」があるので、そのことへの配慮は欠かすことができません。営業職のように成果が客観的に評価しやすい職種では、査定により賞与に格差を生じさせるこ

とは可能です。しかし、スタッフ職のように成果を評価する客観的基準が設定しにくい職種では、業績評価制度を導入しても、評価者が低い評価をつけることに抵抗感を感じて、評価の格差が小さくなることも指摘されます（相対評価方式よりも絶対評価方式をとる企業の方が多いようです）。結局は、業績評価の基準を「量」から「質」に転換しても、それほど大きな格差は生じないということも事実であろうと思われます。

しかし、企業組織における準管理職ホワイトカラーの位置づけ（管理職の育成・選考期間）を考慮すると、「質によって評価される労働者群」であることは否定できません。「質による評価を望んでいる労働者」も少なからずいるでしょう。「評価基準を仕事の『量』から『質』に転換する」意義は、労働者間の処遇に対する不満を緩和し、さらにインセンティブを設けることで組織全体の業績を向上させることにあるということが出来ます。

## ホワイトカラーにふさわしい時間管理の模索

### 1 裁量労働制と自律型労働時間制

現行法において、準管理職ホワイトカラーへの適用が検討されるべき時間制度として裁量労働制が考えられます。労働政策審議会の労働条件分科会でも、裁量労働制の活用を図るべきであるという意見が出されています。現在、裁量労働制には、専門職型（労基法 38 条の 3）と企画業務型（同 38 条の 4）がありま

す。厚生労働省編の労働基準法コメントールでは、「研究開発の業務など、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委ねる必要がある業務について…使用者は、通常当該業務の遂行の方法、時間配分等に関し具体的な指示・管理をしないので、通常の方法によって労働時間の算定

を行うことは必ずしも適当でない場合も多いと考えられる」ことから、まず専門職型裁量労働制が施行されました。その後、「事業活動の中核にある労働者が創造的な能力を十分に発揮し得る環境づくりをすることが必要である」として、事業運営上の重要な決定が行われる事業所等の中核部門で企画、立案、調査および分析を行う労働者を対象に広げられました。これは、企画業務型裁量労働制と呼ばれています。両者は導入手続きが異なっており、前者が労使協定の締結によって、後者は労使委員会を設置してその決議によって、対象者やみなし時間等を定めることとされています。なお、将来的には対象者の範囲を包括的に定義し直して、時間規制の適用免除の制度として再編成した方がよいとの意見も示されています。

このように、裁量労働制は、活力ある経済社会を実現する手段として施行された制度ではありますが、制定されてから約20年におけるその利用状況をみたところ、決して十分に機

## 2 裁量労働制はなぜ普及しないのか

では、なぜ裁量労働制の利用状況は低いのでしょうか。諸説を整理すると、職種が限定されているから、手続きが面倒だから、「仕事量」の諾否に裁量が与えられていない労働者には不適切だから等の理由が挙げられています。確かに職種の限定は大きな制約です。準管理職ホワイトカラーに占める割合が最も多い事務ライン系の人たちが適用対象になっていないからです。しかし、企業が裁量労働制を有効な時間管理制度であると確信し

能してきたということはありません。

そこで、新たに提案された制度が自律型労働時間制です。アメリカのホワイトカラー・エグゼンプションを参考に、日本に合った形に変えて提案されました。ホワイトカラー・エグゼンプションは、労働時間だけでなく休憩や休日の規定も適用を除外する制度ですが、自律型労働時間制は休日確保の上で、平日の時間管理について時間規制の適用を除外するものです。この制度は、みなし時間を用いず、法規制を超えて超過勤務している現状を追認する考え方ですから、裁量労働制よりも趣旨が分かり易いといえます。しかし、この制度については、適用対象者の年収基準をめぐって、「年収400万円以上のホワイトカラーに適用されたら過剰労働で過労死が続出する」として労働組合側から猛反対を受けました。また、「自律型労働」とはいかなる働き方をめぐっても議論が起こりました。このような事情によって、先の国会での法案提出が見送られたことは周知のとおりです。

て本気になって導入に取り組んだとしたら、この程度の障害は大きな問題にはならないように思います。そうすると、裁量労働制が普及しない理由は、これら制度上の煩雑さといった技術的なことだけではないのではという疑問が生じます。私は、つぎの2つがその原因ではないかと考えています。

第1は、業務効率化との関係です。たとえば、毎日12時間働いている労働者に対して裁量労働制を適用して労働時間を8時間あるいは9

時間とみなすことに、人事担当者は大きな抵抗を感じるようです。仕事の効率化や作業負担の軽減を図ることなく、時間制度だけを見直すことに抵抗感があるということだと思えます。裁量労働制の本来の姿は、個々の労働者の裁量によって仕事を進めて一定の成果を上げ、その成果に応じて報酬が支払われるというものです。個々の労働者が、各自のコンディションや仕事への取り組みスタイルに合った方法で効率的に仕事を進めることが目的とされています。その意味では、裁量労働制は労働者に仕事の効率化を委ねるしくみであるということができます。確かに、企業が個々の労働者に対して仕事の効率化を求めることは合理的な考え方です。しかし、労働者の仕事を効率化するには、組織全体の仕事の割り振りや、連絡調整方法の改善など、組織的な取り組みが不可欠です。

結局、組織全体としての業務効率化は各企業の自主性に任せておいて、個々の労働者の業務効率化を法律上の制度によって一律に押し進めることを許容する点が、裁量労働制の問題なのではないでしょうか。企業および人事担当者が裁量労働制の適用に躊躇しているのは、こうしたことを潜在的に認識しているからかもしれません。ホワイトカラーの生産性向上は、「評価基準を仕事の質に転換する」ことと同時に、「組織全体の仕事の進め方等を改善することによって業務を効率化し、労働者の作業負担を軽減する」必要があります。このように考えると、裁量労働制は、労働時間を労働者の自己申告によって決定するメカニズム（労働時間は、指揮命令性と業務関連

性によって判断されるが、その実質的な判断を労働者に委ねて、その取り組み姿勢を査定（情意考課）によって評価する）と何ら変わらないように思われます。それならば余計なことはせずに、現行の自己申告制を維持すればよいという結論なのではないかと考えられます。

第2は、人事評価制度の見直しとの関係です。企業は、この10年間に賃金体系を整備し、評価制度の見直しや昇進期間の短縮化等の人事評価全般にわたる改革を進めてきました。その結果、準管理職層の労働者間にも賃金の格差が生じ、理論的には30歳前、現実には30歳代前半で管理職になる道も開かれてきているようです。準管理職ホワイトカラーの時間管理のあり方について検討が必要とされてきた背景には、入社してから管理職になるまでに年数がかかったため準管理職層の労働者数が多かった、準管理職層の労働者間での賃金に格差が小さく、割増賃金によってその格差が覆された等の理由があったと考えられます。こうした問題を、裁量労働制によって解決しようという目的があったわけです。しかし、適用対象者の限定や、手続きの煩雑さ、新たな時間制度を導入することに対する労働者の納得性の確保というリスクから、裁量労働制はなかなか導入されてこなかったのではないのでしょうか。その一方で、労働者の士気を高めるための人事評価制度を整備していく中で、資質を備えた準管理職層を早期に管理職に昇進させることができるようになり、さらに賃金体系の見直しによって準管理職と管理職に一定の格差を設けた賃金体系を構築

---

することができたので、あえて裁量労働制の導入を検討する必要がなくなったのではないかと考えられます。

ホワイトカラーの時間管理という問題は、「時間管理」ということばを使っていますが、実のところ「業績管理」が核心にあります。現行法では、職能や業績によって評価をして賃金額を決定しても、割増賃金によってその思想や理念が排除されてしまいます。また、準管理職層は30歳前から40歳前後までの第一線で活躍する労働者群であり、その期間が比較的長期間にわたっているので、その間の士気を高める仕組み作りに企業は苦慮してい

### 3 自律型労働時間制の可能性

このように考えてきますと、準管理職ホワイトカラーに適用すべき特別な時間制度を考える必要はないのではないかという思いも生じてきます。しかし、教育訓練の観点からいえば、準管理職として自身の職業能力を高めるために、時間規制に縛られずに思う存分仕事ができる機会を与える必要があります。昇進に向けた期待があるからこそ、時間を考えずに仕事をしたいという意欲も湧いてくるのではないのでしょうか。そして、何よりも、自己申告制度による内省の束縛から労働者を解放する必要があります。長時間労働をしているにもかかわらず、自分がどう評価されるかを常に意識して周囲の様子を窺いながら時間数を申告するという自己矛盾から労働者を解放して、堂々と仕事ができる環境を整備する必要があります。また、昇進の一過程として準管理職がクローズアップされることが多

たということでしょう。とくに、その年代の報酬が企業への貢献度に比して少ないことが指摘されてきましたから、時間外労働の問題に対処するために「時間管理」の見直しが叫ばれたのではないのでしょうか。

企業が抱えるこれらの課題に対して、業績評価の諸要素から労働時間と賃金の関係を切り取って、法律の領域で時間管理の問題として完結的に処理しようと試みた制度が裁量労働制であるといえます。しかし、この問題の核心が業績管理であることを考えると、立法者は見事に「空振り」をしたといえるかもしれません。

いのですが、現場の第一線で働く準管理職本来の役割についても考慮する必要があります。たとえば、昇進競争から離脱した人や最初から管理職になりたくないと思っている人はどうでしょうか。自分自身が仕事をするのと効率的に仕事をできるように他人を管理するのでは、業務内容に大きな違いがあります。準管理職から管理職への昇進は大きな職種転換なのです。だから、自分は管理業務には向かないけれど、与えられた仕事はキッチリ取り組んでいるという準管理職層の労働者も少なくありません。こうしたさまざまな価値観を持つ労働者群に一律の時間制度を適用することはなかなか難しいと思われれます。

以上の諸事情を考慮すると、やはり準管理職ホワイトカラーに適用すべき何らかの時間制度を整備する必要があると考えられます。基本的には、休日を確保しながら労働日におけ

---

る時間規制の適用を除外する自律型労働時間制に収斂する形が望ましいと考えられます（名称については検討の余地はありますが）、裁量労働制を発展的に解消することも一考に値するかもしれません。

いずれにしても重要なことは、こうした時間制度の適用には本人の個別同意が不可欠になるということです。そして、本人の意思で原則的な時間規制に戻してもらいたい旨の希望が出された場合には、その申し入れを認めるようにする必要があると考えられます。

年収要件をどう考えるかは難しい問題です。基準額が低ければ濫用される虞があり、基準額が高ければ一部の大企業でしか使えない制度になってしまいます。たとえば、準管理職で年収が900万円を超える労働者が実際にどれくらい存在するかはかなりの疑問です。400万円以上を対象者としたら、制度が濫用され

## 結びにかえて

以上、ホワイトカラーの時間管理について、現時点での私の考えを整理しました。この作業をとおして、問題解決の難しさをあらためて確認しました。議論の盛り上がりは、問題の重要性や社会的関心の高さを示していると思います。しかし、同時に、当事者である労使双方が納得できる選択肢はまだ提示されていないということでもあるといえます。ホワ

るでしょうか。あるいは本当に過労死や過労自殺が多発するのでしょうか。ちなみに、労基法41条2号の適用除外規定は企業規模も明確な年収基準もなく運用されています。したがって、年収要件は絶対的な基準ではなく、各企業における管理職と一般職の賃金を考慮した相対的な基準を設けることがベターだといえるかもしれません。それから、もうひとつ重要なことは、この時間管理と「健康確保措置の対象とすべき時間」の管理は別で考えなければならないということです。

具体的な制度設計については、さらなる研究と慎重な議論を重ねるほかはありません。しかし、準管理職ホワイトカラーの時間制度を整備することによって、いままで緩やかに運用されてきた管理監督職への適用除外のあり方も、適正な方向に推移するのではないかと期待されます。

イトカラーの時間管理は業績管理の問題ですから、業績管理をベースに時間制度を考えるとというアプローチが不可欠です。

近年、ホワイトカラーの業績管理に関する学術研究が精力的に進められていますので、それらの研究成果を踏まえて引き続き時間法制のあり方を追究していきたいと思います。

### 【参考文献】

- ・厚生労働省労働政策審議会労働条件分科会議事録
- ・厚生労働省労働基準局編『労働基準法』
- ・東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法』