

**25.0 %の企業で、企画業務型裁量労働制の導入に向けて現在検討中
実施上の課題は、評価制度の充実、管理者教育の徹底**
～裁量労働についての調査（労働に関する WEB 企業調査）～

・調査の概要

本調査は、今年 4 月から、これまでの裁量労働制（いわゆる「専門業務型裁量労働制」）に加え、新たな裁量労働制（いわゆる「企画業務型裁量労働制」）が施行されたことを踏まえ、裁量労働をめぐる職場の実態、企業における裁量労働制の導入状況等を明らかにすることをねらいとして実施したものである。

上場企業と店頭登録企業合わせて 3437 社に調査への協力をお願いし、そのうちの 288 社から協力をいただいた。また、調査の実施期間は、平成 12 年 10 月 10 日～10 月 24 日である。

なお、本調査は、WEB 上に調査システムを構築し実施したものであり、インターネットの日本労働研究機構ホームページ上に調査票を設定し、回答をオンラインで提出していただいた。

・調査結果の概要

< 骨子 >

1. 裁量労働をめぐる職場の実態

(1) 労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっているとする企業割合は 61.5 %

企業の業務実態をみた場合に、労働時間の配分や仕事の進め方を労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっているとする企業割合は、61.5%。産業別ではサービス業で 71.9%、従業員規模別では 1000 人以上の企業で 76.8%と高くなっている。必要性が高まっているとする企業について、裁量にゆだねることがふさわしい業務をみると、研究・開発（88.1%）、経営企画（75.1%）、営業企画（72.9%）が高くなっている。（図 1、図 2、図 3、図 4）

(2) 労働時間ではなく成果で評価してほしいとする労働者の意見があるとする企業割合は 71.2 %

労働者側から、労働時間の長さではなく仕事の成果を見て評価してほしいとする意見が、「かなりある」は 12.2%、「ある」とする企業割合は 59.0%。そのような意見がある労働者の従事する業務をみると、研究・開発（74.6%）、営業企画（54.6%）で高い。全体の傾向としては、企業として裁量にゆだねることがふさわしいとした業務とほぼ一致しているが、一部に異なるものもある。（図 5、図 6）

2. 裁量労働制の導入の有無

(1) 企画業務型裁量労働制を知っている企業は 85.4 %

裁量労働制の制度を知っているか聞いたところ、「専門業務型、企画業務型、いずれも知っている」企業が 70.1%、「企画業務型裁量労働制は知っている」は 15.3%。企画業務型裁量労働制を知った経緯は、「労働省（都道府県労働局、労働基準監督署）からの情報」とする企業が 67.9%と最も高い。（図 9、図 10）

(2) 企画業務型裁量労働制の導入に向けて、機械関連製造業が 31.8 %と高い検討割合

企画業務型裁量労働制の導入状況をみると、「導入している」とするものは 1.4%と少ないが、「現在導入に向けて検討中」が 25.0%となっている。産業別にみると「現在導入に向けて検討中」とした企業割合は、製造業で 28.4%、その中で特に機械関連製造業が 31.8%と高くなっている。また、従業員規模別にみると、「現在導入に向けて検討中」は 1000 人以上企業で 37.4%、1000 人未満企業で 18.5%と、大企業で高い。（図 11、図 12、図 13）

(3) 企画業務型裁量労働制を実施するための今後の課題は、評価制度の充実、管理者教育の徹底

「現在導入に向けて検討中」と回答した企業について、企画業務型裁量労働制を実施していくうえでの今後の課題をみると、「労働者の働きがいを引き出すための評価制度の充実」が 90.3%と最も高く、「上司による公平な労働者の評価等のための管理者教育の徹底」が 84.7%とこれに次ぐ。

従業員規模別にみると、1000 人未満企業では「労働者の働きがいを引き出すための評価制度の充実」、1000 人以上企業を上回っており、1000 人未満企業では、裁量労働制を有効に機能させるための評価システムの構築が特に課題となっていることがわかる。(図 14、図 15)

(4) 企画業務型裁量労働制の導入・検討をしていない理由

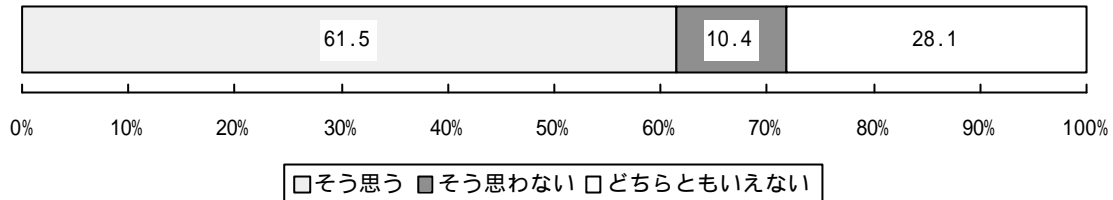
労働時間の配分や仕事の進め方を労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっているとする企業に限って、企画業務型裁量労働制を導入しないことを決定、または導入に向けての検討をしていない理由をみると、「企画業務型裁量労働制の手続きが煩雑である」が 45.4%、「現行の労働時間管理を変更する必要性を感じない」が 30.6%となっている。(図 17)

1. 裁量労働をめぐる職場の実態

【労働者の裁量にゆだねる必要性】

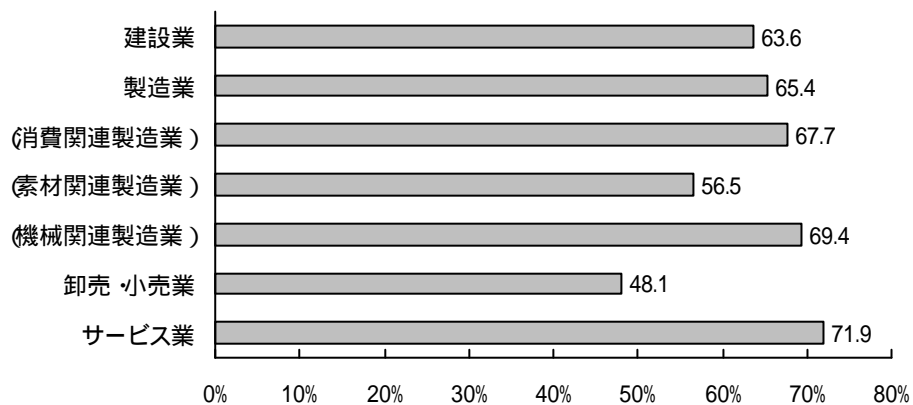
企業の業務の実態をみた場合に、労働時間の配分や仕事の進め方を労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっていると思うかについて聞いたところ、「そう思う」と回答した企業が61.5%となっており、「どちらともいえない」(28.1%)、「そう思わない」(10.4%)を大きく上回った。(図1)

図1 労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっている



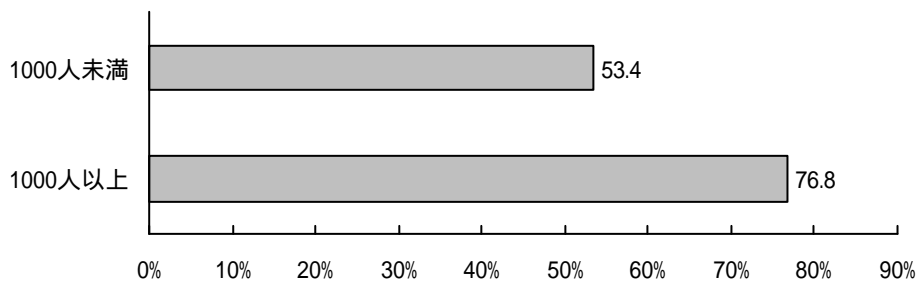
また、「そう思う」と回答した企業割合を産業別にみると、サービス業で71.9%と最も高くなっている。(図2)

図2 産業別 労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっている (そう思うの割合)



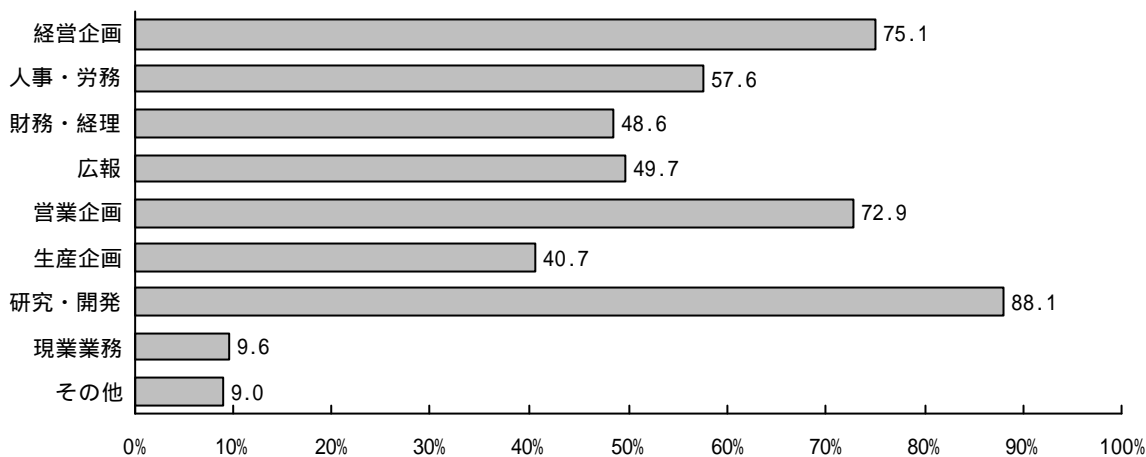
従業員規模別に「そう思う」と回答した企業割合をみると、1000人以上企業で76.8%、1000人未満企業で53.4%となっている。(図3)

図3 従業員規模別 労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっている (そう思うの割合)



また、「そう思う」と回答した企業に、労働者の裁量にゆだねることがふさわしいと思われる業務を聞いたところ、「研究・開発」が88.1%と最も高く、以下、「経営企画」が75.1%、「営業企画」が72.9%、「人事・労務」が57.6%と高い割合となっている。(図4)

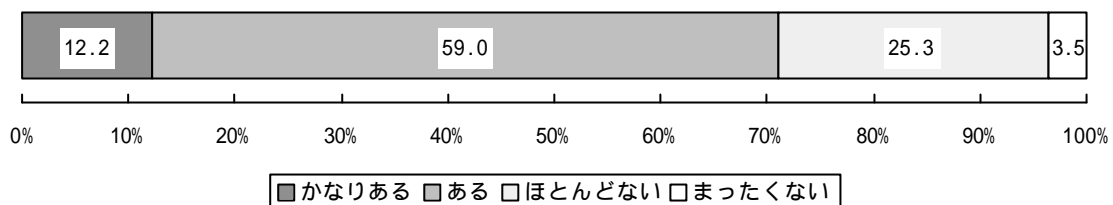
図4 労働者の裁量にゆだねることがふさわしい業務（複数回答）



【仕事の成果を見て評価してほしいという労働者の意見】

労働者側から、労働時間の長さではなく仕事の成果を見て評価してほしいという意見はあるかについて聞いたところ、「ある」とする企業が59.0%、「ほとんどない」とする企業が25.3%であった。「かなりある」とする企業は12.2%あり、約70%の企業で労働者側から仕事の成果を見て評価してほしいという意見があるとしている。(図5)

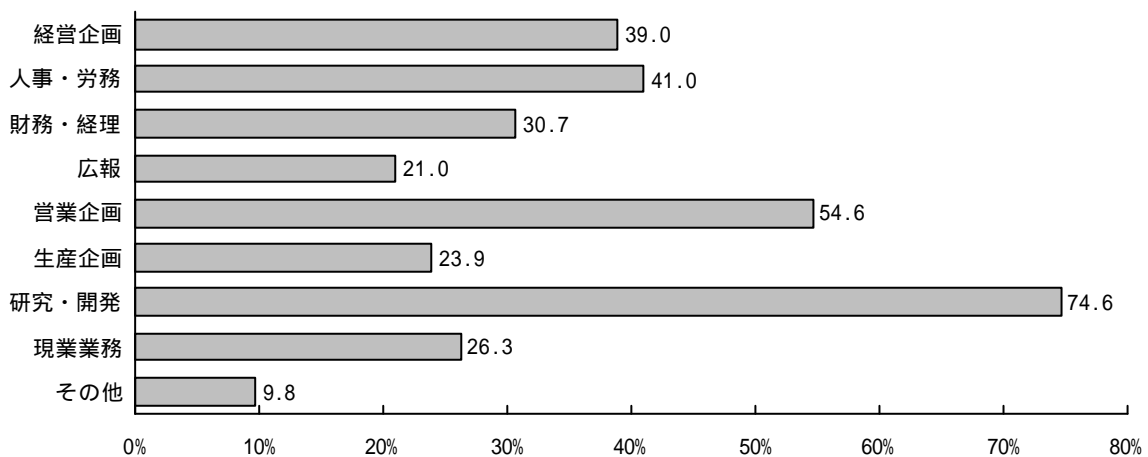
図5 労働時間の長さではなく仕事の成果を見て評価してほしいという労働者側からの意見



また、「かなりある」「ある」と回答した企業に、どの業務に従事する労働者において、そのような意見があるのかを聞いたところ、「研究・開発」が74.6%と最も高く、以下、「営業企画」(54.6%)「人事・労務」(41.0%)「経営企画」(39.0%)と続く。(図6)

なお、企業として労働者の裁量にゆだねることがふさわしいとする割合が高かった「経営企画」(図4で75.1%)が、ここでは39.0%にとどまるなど、労働者側の意見と企業側の意見に一部異なる部分がある。

図6 意見のあった労働者の従事する業務(複数回答)



また、「かなりある」「ある」を加えた数値について、産業別にみるとサービス業、製造業で、従業員規模別にみると1000人以上企業で高くなっている。(図7、図8)

図7 産業別 労働時間の長さではなく仕事の成果をみて評価してほしいという労働者側からの意見 (かなりある、あるの割合)

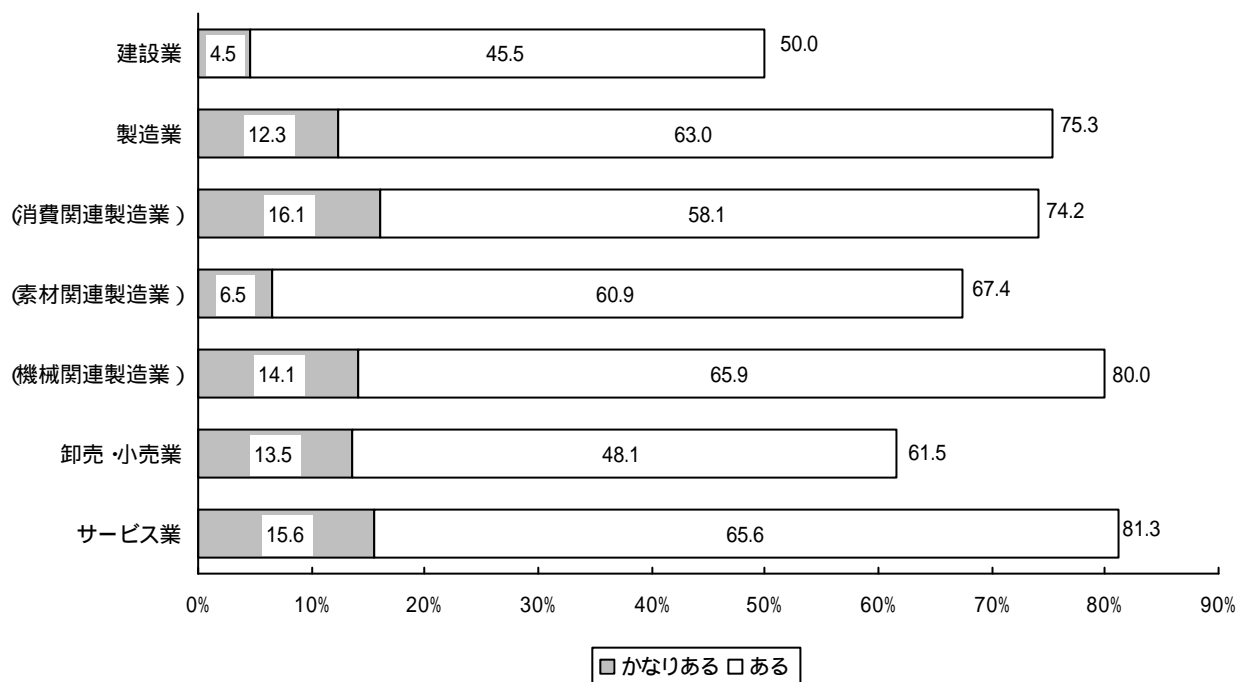
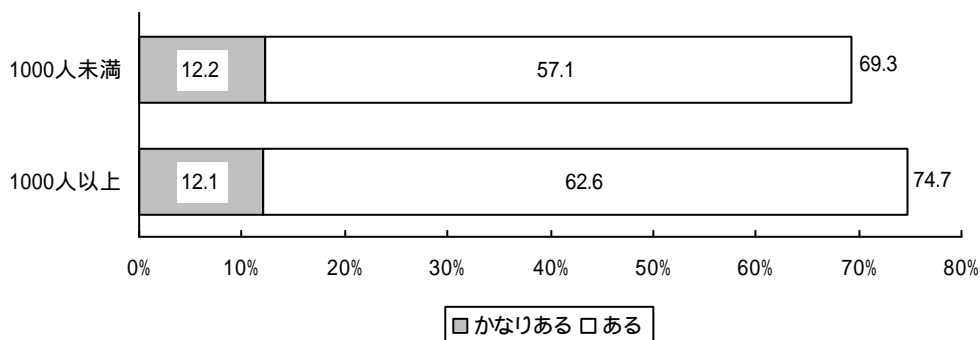


図8 従業員規模別 労働時間ではなく仕事の成果をみて評価してほしいという労働者側からの意見 (かなりある、あるの割合)

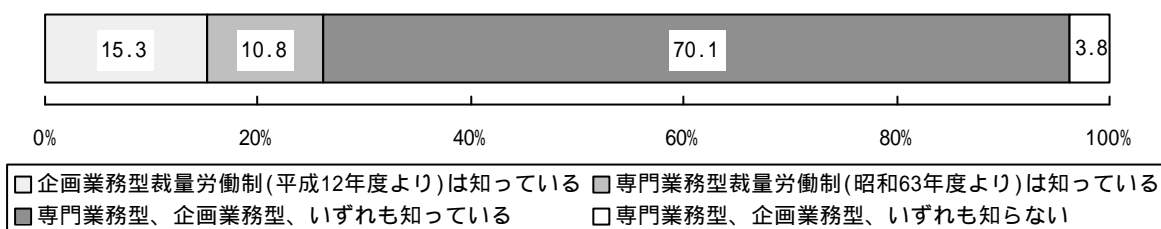


2. 裁量労働制の導入の有無

【裁量労働制の制度】

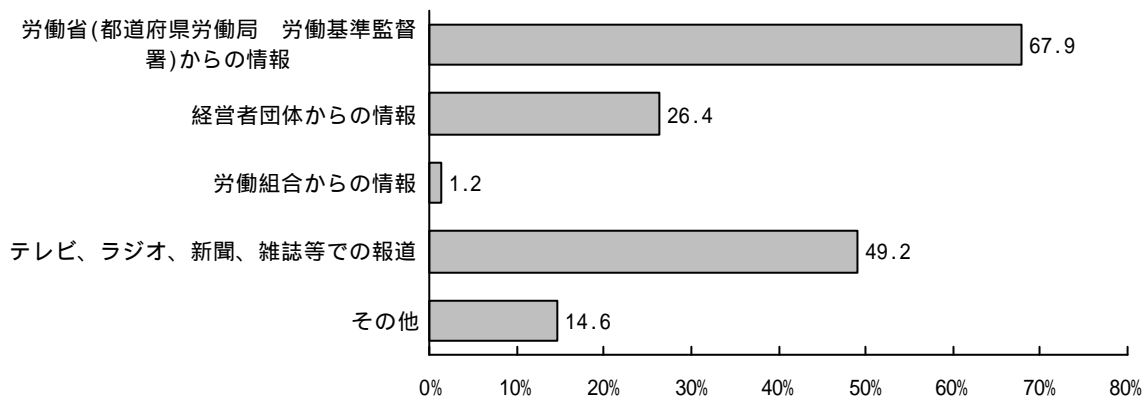
裁量労働制(「企画業務型裁量労働制(平成12年度より)」、「専門業務型裁量労働制(昭和63年度より)」)について、制度を知っているかどうかについて聞いたところ、「専門業務型、企画業務型、いずれも知っている」とする企業が70.1%と最も高くなっている。「企画業務型裁量労働制(平成12年度より)は知っている」とする企業は15.3%、「専門業務型裁量労働制(昭和63年度より)は知っている」とするの10.8%であった。「専門業務型、企画業務型、いずれも知らない」とした企業は、3.8%であった。(図9)

図9 裁量労働制の制度について



企画業務型裁量労働制を知っていると回答した企業に、どのようにして知ったかを聞いたところ、「労働省(都道府県労働局 労働基準監督署)からの情報」が67.9%と最も高く、次いで、「テレビ、ラジオ、新聞、雑誌等での報道」(49.2%)、「経営者団体からの情報」(26.4%)となっている。(図10)

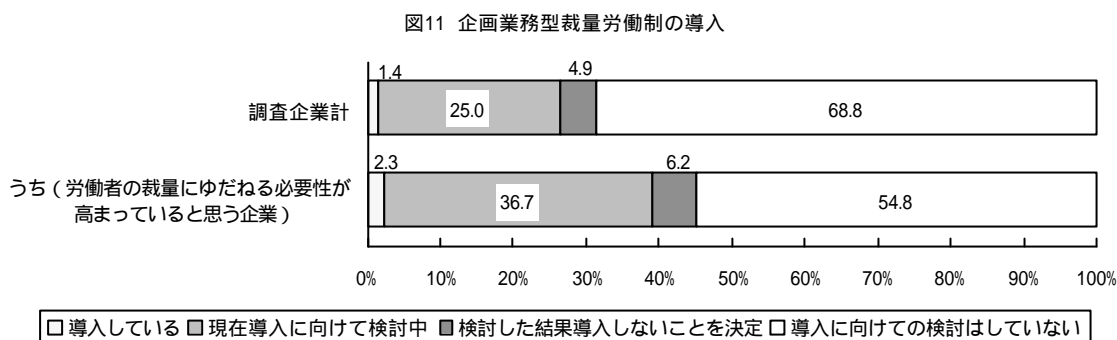
図10 企画業務型裁量労働制を知った経緯(複数回答)



【企画業務型裁量労働制の導入】

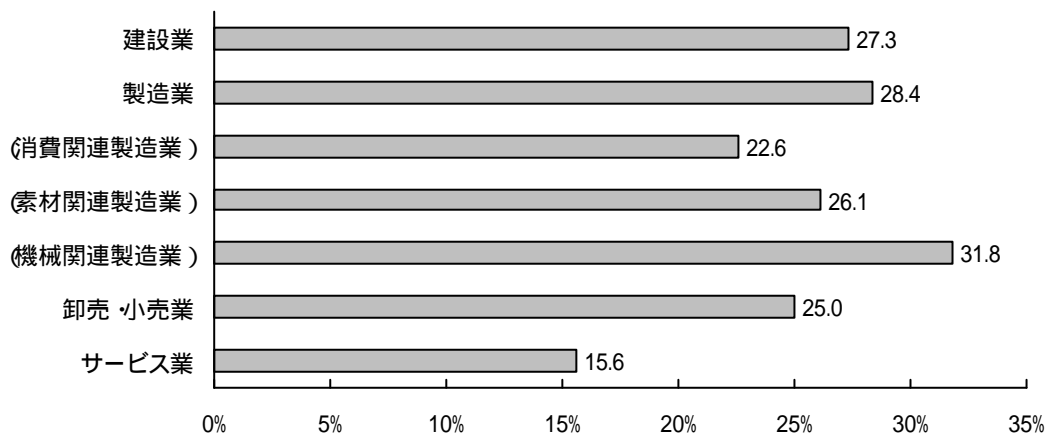
企画業務型裁量労働制の導入状況について聞くと、「導入に向けての検討はしていない」とする企業が 68.8%、「現在導入に向けて検討中」とする企業が 25.0%、「検討した結果導入しないことを決定」とする企業が 4.9%、「導入している」とする企業が 1.4%となっている。

また、これを労働時間の配分や仕事の進め方を労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっているとした企業に限ってみると、「現在導入に向けて検討中」は 36.7%にまで高まっている。(図 11)



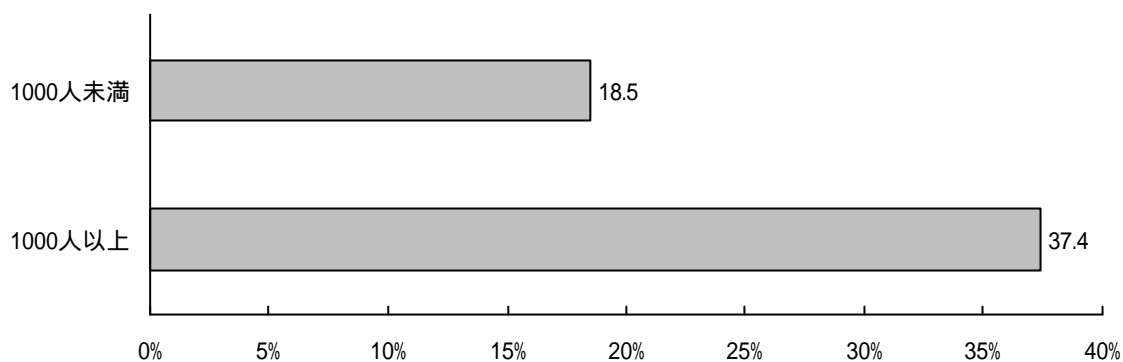
また、「現在導入に向けて検討中」と回答した企業割合を産業別にみると、製造業で 28.4%と高くなっており、その中で特に機械関連製造業が 31.8%と最も高い。(図 12)

図12 産業別 企画業務型裁量労働制導入状況（現在導入に向けて検討中の割合）



従業員規模別に、「現在導入に向けて検討中」と回答した企業割合をみると、1000人以上企業で37.4%、1000人未満企業で18.5%となっている。(図13)

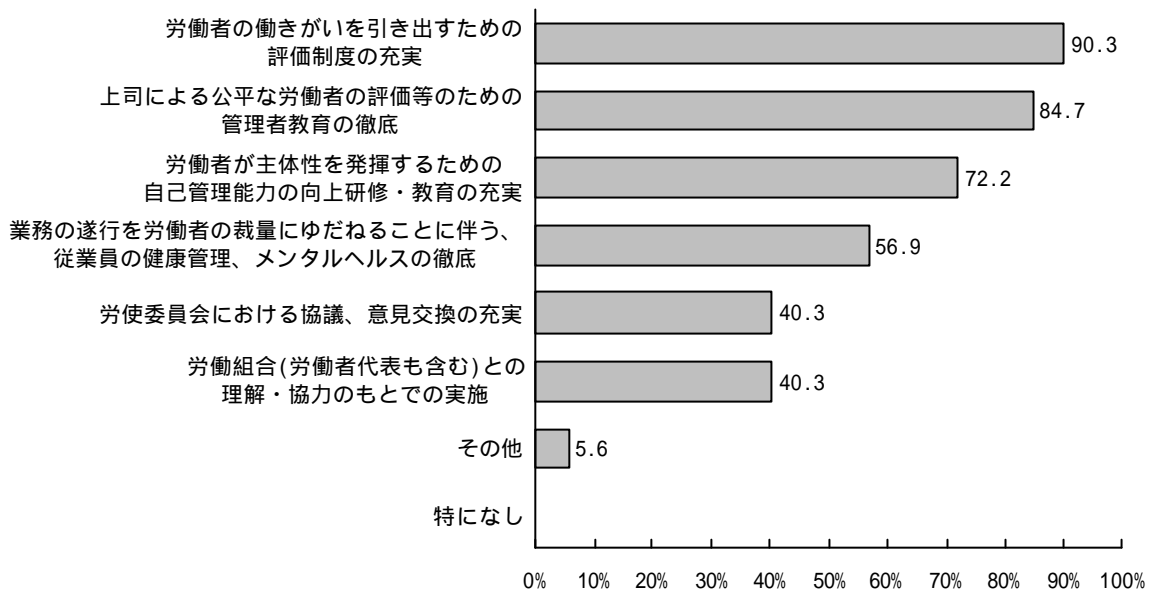
図13 従業員規模別 企画業務型裁量労働制の導入状況 (現在導入に向け検討中の割合)



【今後の課題】

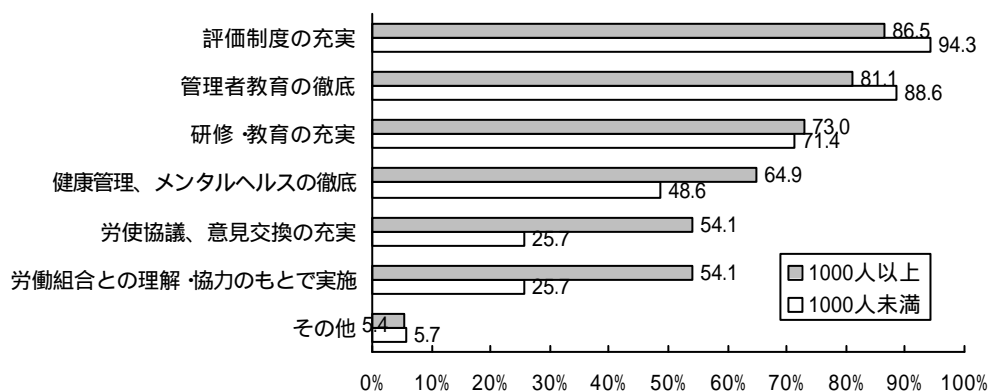
「現在導入に向けて検討中」と回答した企業について、企画業務型裁量労働制を実施していくうえでの今後の課題をみると、「労働者の働きがいを引き出すための評価制度の充実」が90.3%と最も高く、次いで、「上司による公平な労働者の評価等のための管理者教育の徹底」が84.7%、「労働者が主体性を発揮するための自己管理能力の向上研修・教育の充実」が72.2%、「業務の遂行を労働者の裁量にゆだねることに伴う、従業員の健康管理、メンタルヘルスの徹底」が56.9%となっている。(図14)

図14 企画業務型実施上の今後の課題（複数回答）



従業員規模別にも、今後の課題の優先順位は特に変化はないが、1000人未満企業では「労働者の働きがいを引き出すための評価制度の充実」、「上司による公平な労働者の評価等のための管理者教育の徹底」が1000人以上企業を上回る一方、「業務の遂行を労働者の裁量にゆだねることに伴う、従業員の健康管理、メンタルヘルスの徹底」、「労使委員会における協議、意見交換の充実」、「労働組合(労働者代表も含む)との理解・協力のもとでの実施」は1000人以上企業の方が1000人未満企業に比べ高くなっている。1000人未満企業では裁量労働制を有効に機能させ

図15 従業員規模別 企画業務型裁量労働制実施上の今後の課題（複数回答）

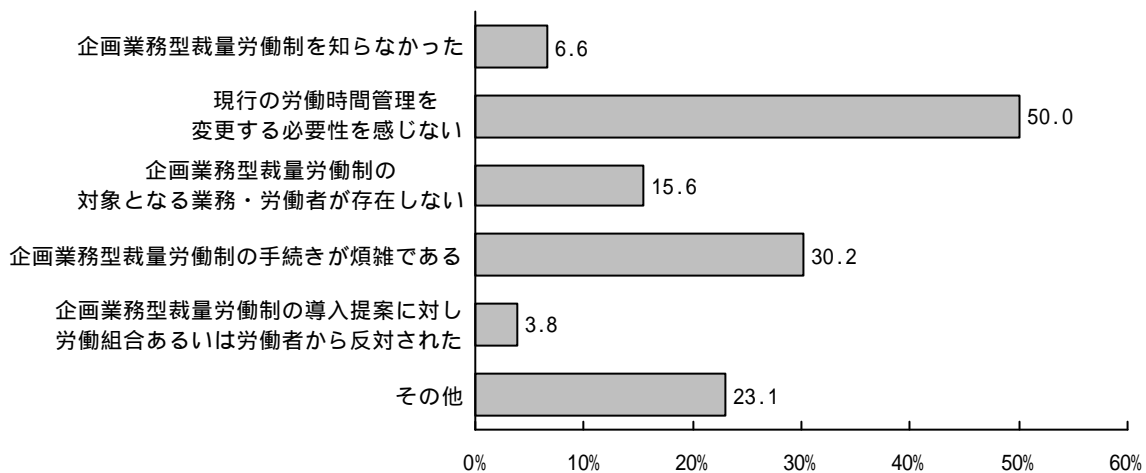


能させるための評価システムの構築が、特に課題となっていることがわかる。(図15)

【導入しない理由】

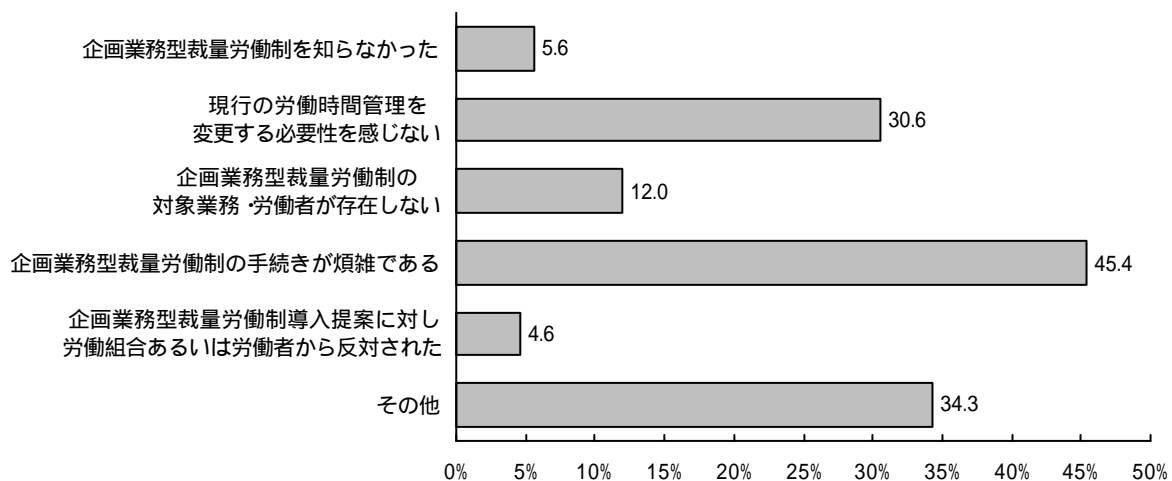
「検討した結果導入しないことを決定」「導入に向けての検討はしていない」とした企業について、その理由を聞いたところ、「現行の労働時間管理を変更する必要性を感じない」とする企業が50.0%と最も高く、「企画業務型裁量労働制の手続きが煩雑である」が30.2%、「企画業務型裁量労働制の対象となる業務・労働者が存在しない」が15.6%となっている。「その他」とするものも23.1%あるが、その中には、「専門業務型裁量労働制の導入を検討中で、企画業務型裁量労働制はその次の段階である」「企画業務型裁量労働制度の研究、情報収集段階である」等の理由がみられた。(図16)

図16 企画業務型裁量労働制を導入しないことを決定・導入に向けての検討をしていない理由(複数回答)



また、労働時間の配分や仕事の進め方を労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっているとする企業について、企画業務型裁量労働制を導入しない・導入に向けての検討をしていない理由をみると、「企画業務型裁量労働制の手続きが煩雑である」が45.4%、「現行の労働時間管理を変更する必要性を感じない」が30.6%となっている。「その他」とするものも34.3%ある。(図17)

図17 企画業務型裁量労働制を導入しないことを決定・導入に向けての検討をしていない理由(複数回答)
(労働者の裁量にゆだねる必要性が高まっている企業)



(別紙)

企画業務型裁量労働制導入企業の運営状況(回答企業4社)

導入理由(複数回答)	労働時間の長さではなく成果で評価してほしいという労働者側の声が強かったため	3社
	非効率な残業(いわゆるだらだら残業)を抑制し適正な評価をするため	3
	労働者の主体性を尊重して成果志向を徹底させていくことができるため	2
	従来の労働時間管理で勤務評価することが難しくなったため	1
	その他	0
導入業務(複数回答)	営業企画	4
	その他	4
	経営企画	3
	人事・労務	3
	財務・経理	3
	広報	3
	生産企画	2
制度の適用に労働者の同意が得られなかったこと	ある	2
	ない	2
みなし労働時間を定めた目安(複数回答)	業務の平均労働時間を目安とした	3
	所定労働時間を目安とした	1
	その他	0
勤務状況の把握方法(複数回答)	労働者からの自己申告	3
	出勤簿、タイムレコーダー等による出退勤管理	1
	その他	0
苦情処理の方法(複数回答)	人事労務担当者が対応	4
	各職場の管理職が対応	2
	労使協議機関等が対応	1
	常設の窓口の設置(相談室を設置し専門の担当者を配置)	0
	文書申告等に基づく調査	0
	その他	0
対象者のみに対して適用される評価制度	ない	3
	ある	1
今後の課題(複数回答)	上司による公平な労働者の評価等のための管理者教育の徹底	4
	労働者の働きがいを引き出すための評価制度の充実	3
	労働者が主体性を発揮するための自己管理能力の向上研修 教育の充実	3
	業務の遂行を労働者の裁量にゆだねることに伴う、従業員の健康管理、メンタルヘルスの徹底	3
	労働組合(労働者代表も含む)との理解・協力のもとでの実施	2
	労使委員会における協議、意見交換の充実	1
	特になし	1
	その他	0

(参考表) 回答企業の構成

		回答企業 288	(参考) 調査対象企業 3437
産業	建設業	22	253
	製造業計	162	1719
	（消費関連）	31	382
	（素材関連）	46	621
	（機械関連）	85	716
	卸売・小売業	52	675
	サービス業	32	328
	その他	20	462
従業員規模	1000人以上	99	1146
	300～1000人	123	1347
	300人未満	66	941
	（不明）		3
資本金規模	50億円以上	116	1393
	10～50億円	125	1430
	10億円未満	47	612
	（不明）		2