

令和 4 年 6 月 16 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2019～2021

課題番号：19K01825

研究課題名(和文)自己規制した管理と裁量労働制の研究

研究課題名(英文)Study on self-regulated management and discretionary work system

研究代表者

森田 雅也(MORITA, MASAYA)

関西大学・社会学部・教授

研究者番号：40247896

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円

研究成果の概要(和文)：裁量労働制適用者を対象にした質問票調査(専門業務型適用者366人、企画業務型適用者196人、合計562人)と聞き取り調査を中心に研究を遂行した。その結果「境界決定の自律性」を法的に労働者に認める裁量労働制には、「自己規制した管理」が有効な可能性が示された。

「自己規制した管理」の要件として、長時間労働の制度的抑止などの安全配慮義務履行の徹底、「やろうと思えばできる安心感」の付与、制度の趣旨を理解した管理職の行動、適用職務と適用者選定の妥当性(適者適職)があげられる。

ただし、従来の管理のあり方から「自己規制した管理」へといかに変えていくかは、今後の課題である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

労働者の時間決定に関する自律性(境界決定の自律性)を法的に認める裁量労働制には、過酷な長時間労働に繋がるといった批判も多い。しかし、境界決定の自律性を認めた柔軟な働き方が今後ますます社会的に求められるであろう中、「自己規制した管理」によって裁量労働制が労使双方に有効な制度として機能する可能性を示せた点が学術的かつ社会的な意義と言える。

この成果は、裁量労働制や高度プロフェッショナル制度が、労働者に過度の負担を強いることなく自律的に働ける制度として社会に受け入れられることと、これらの普及の促進に繋がられる可能性がある点にも社会的意義が見出される。

研究成果の概要(英文)：The study was carried out mainly through a questionnaire survey (366 workers for those applying for discretionary work system for specialized work and 196 workers for those applying for discretionary work system for management-related work, for a total of 562 workers) and interviews with those applying for discretionary work systems. The results showed that "self-regulated management" may be effective for discretionary work systems that legally grant workers "boundary autonomy".

The requirement for "self-regulated management" includes the thorough fulfillment of safety considerations, such as the systematic deterrence of long working hours, providing "peace of mind that we can do it if we want to", managers' understanding of the purpose of the system and their actions, and the selection of appropriate jobs and employees.

However, how to change from traditional management practices to "self-regulated management" remains a challenge for the future.

研究分野：経営学

キーワード：裁量労働制 自己規制した管理 自律性 境界決定の自律性 やろうと思えばできる安心感

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

(1) 社会的な背景

政府が「働き方改革実現会議」を設置したのは2016年9月のことであるが、それより前から、経済界では長期雇用を前提とした男性基幹労働者を中心に据えた年功的雇用システムの限界が言われ、新たな雇用システムのあり方が模索されてきた。同時に、社会においても、新しい働き方が広く求められ始めていた。ここで、新しい働き方とは、男性基幹労働者以外の様々な労働者の多様な就業のあり方を受け入れていくとともに、組織が他律的に働き方を決めるのではなく、労働者の自律的な働き方を認める一連の動向、と捉えておく。本研究を開始した2019年度は、働き方改革関連法案が順次施行され始め、新しい働き方の実践が広がり始めた頃であった。

(2) 人的資源管理研究をめぐる状況

近年の研究では、組織が求めるところを全てそのまま受け入れて働くことができた社員を無制約社員と呼んでいるが、少子高齢化と人口減少が進む日本では、無制約社員として働くことができる人の数に加えて、そうした働き方を望む人の数も減ってきている。それゆえ、この先も無制約社員を前提とした働き方が続けられないことは必至であり、従来とは異なり、組織の要求の全てを受け入れることはできないが働く意欲を持つ制約社員（育児、介護、障がい、性、年齢、国籍など様々な制約要因を持つ人が含まれる）を前提とした働き方が必要となってきた。こうした働き方の追究は海外に目を転じても確認され、それは広くワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ・マネジメントの問題と捉えることも出来る。

本研究が対象とする裁量労働制は、「境界決定の自律性」と研究代表者が名付けている、時間決定に関する労働者の自律性を法的に認めるものではあるが、裁量労働制は過酷な長時間労働に繋がるという批判も多い（今野・嶋崎，2018）。しかし、境界決定の自律性を認めた柔軟な働き方は今後ますます社会に求められる可能性が高い中、裁量労働制が組織にも労働者にも良い効果を発揮する制度（本稿では「良い裁量労働制」とする）として機能する要件を追究するために本研究に取り組んだ。

2. 研究の目的

本研究の背後のより大きな学術的「問い」は、「新しい働き方に相応しい管理のあり方はどのようなものであるか」である。それを追究するためのひとつの具体的な課題として、裁量労働制には「自己規制した管理」が適していることを理論的、実証的に明らかにすることが本研究の目的である。この目的のもと、さらに以下のような目的を掲げている。

第一に、裁量労働制が導入された職場の実態をさらに究明することである。裁量労働制に関する労働法分野の研究はかなり進んでいるが、人的資源管理の領域での裁量労働制の実態究明や課題の把握、課題に対処する管理や人事施策の研究蓄積はまだ不十分だからである。

第二に、裁量労働制導入職場での「自己規制した管理」の事例を蓄積し、実践的な施策を提示することである。「令和3年就労条件総合調査」によると、裁量労働制の導入企業割合は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%にとどまっているほど低いが、これは裁量労働制が、企業にとって魅力ある人事制度として認められていない結果だと考えられる。こうした状況を変えるための実践的なインプリケーションを提供することは社会的に意義のあることだと考えられる。

3. 研究の方法

(1) 当初の計画

当初は、聞き取り調査を中心とする実証研究と文献研究を併行して行う予定であり、実証研究では、裁量労働制を導入している組織を対象に、人事担当者とその制度のもとで働く労働者の双方を対象に聞き取り調査を行い、労使双方の視点から実態を究明することを計画していた。研究初年度である2019年度には、人事担当者を対象に2社（情報通信業A社、健康機器開発・販売B社）に聞き取り調査を行えたが、2019年度末頃から新型コロナウイルス感染症の影響で社会活動が制約を受けることとなり、対面での聞き取り調査が行えない状況となった。

(2) コロナ禍による計画の変更

そのため、文献研究は予定通りに継続したが、実証研究は、調査会社に委託して、裁量労働制適用者を対象に質問票調査とオンラインでの聞き取り調査を行う形に変更した。質問票調査は調査会社の登録モニター約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月に質問票調査を行った。聞き取り調査は、質問票調査対象者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人を対象に2021年12月に行った。なお、専門業務型裁量労働制適用者6

人の内 2 人は、裁量労働制適用者から外れたい人である。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。

4. 研究成果

(1) 質問票調査からわかったこと

まず、質問票調査からわかったことを見ていこう。

境界決定の自律性

本研究では境界決定の自律性を重視しているので、まずその点を検討した。「境界決定の自律性」尺度を構成するために、専門業務型適用者、企画業務型適用者をあわせた 562 人に「裁量労働制のもとで働いておられる現在、次の項目についてどのように感じているか」を 5 点尺度(「1. 全くちがう」から「5. 全くその通り」)で尋ねた質問群の中から、「仕事の手順や進め方を自由に決めている」、「入社時間を自由に決めている」、「退社時間を自由に決めている」の 3 つを取り上げて因子分析(主因子法、プロマックス回転)を行った。その結果、1 因子が抽出されたので、「境界決定の自律性」尺度とした($\alpha = .832$)。これら 3 つの平均、標準偏差と相関行列は表 1 の通りである。

表 1 境界決定の自律性に関わる変数の平均、標準偏差と相関分析の結果

	共通性	平均	標準偏差	1	2	3
1 仕事の手順や進め方を自由に決めている。	.329	3.64	.914	1.000		
2 入社時間を自由に決めている。	.766	3.49	1.052	.501**	1.000	
3 退社時間を自由に決めている。	.870	3.54	1.028	.536**	.816**	1.000

注) n = 562, **p < .01

上司自身の裁量労働制適用者としての経験

上司の行動に関することからや境界決定の自律性に関することからに対する意識が、裁量労働制適用者の経験がある上司とない上司によって違いがあるかを確認した。その結果が表 2 である。

表 2 裁量労働制適用者の経験がある上司とない上司とで差がある項目

	裁量労働制適用経験がある 上司		裁量労働制適用経験がない 上司		t 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
上司は、悩みや不満を聞いてくれる	3.36	.962	2.95	1.011	2.498**
上司は、困ったことがあれば共に考えてくれる	3.43	.914	3.02	.976	2.616**
上司は、アイデアや意見に耳を傾けてくれる	3.48	.870	3.09	.960	2.530**
上司は、チームワークがうまくいくための配慮をしてくれる	3.33	.962	2.95	1.011	2.359**
上司は、会社や部門の方針について話してくれる	3.46	.931	3.07	.974	2.538**
上司は、あなたの仕事に必要な知識や技術を持っている	3.29	.963	2.93	1.021	2.238**
仕事の手順や進め方を自分で自由に決めている	3.65	.867	3.27	1.065	2.674***
入社時間を自分で自由に決めている	3.53	1.042	3.16	1.010	2.223***
退社時間を自分で自由に決めている	3.61	1.009	3.14	1.091	2.730**

注) ** p < .05, *** p < .01

裁量労働制適用者の経験がある上司(360人)は、その経験がない上司(44人)よりも、裁量労働制の適用者である部下に寄り添い配慮する行動をとっている。また、経験がある上司のもとで働く部下の方が、入社や退社の時間をより自由に決めているなど、境界決定の自律性をより発揮している。ここから、裁量労働制適用者の経験がある上司は、裁量労働制適用者が働きやすくなる管理を行っている可能性が示唆される。

労働時間に対する意識

裁量労働制適用者の中には、自分が適用されている裁量労働制のみなし時間を知らない人が 65 人(11.6%)存在していた。また、会社の所定労働時間を知らない人も 99 人(17.6%)確認された。それらの中の 19 名(3.4%)は、みなし時間も所定労働時間も知らなかった。このような人たちは裁量労働制適用者でありながら時間に対する意識が低いと言わざるを得ないが、彼(女)らの意識に何らかの特徴があるかをみるために、会社の所定労働時間を知っている人(463人)と知らない人(99人)とで差がある項目を確認した。結果の一部であるが、それらをまとめたものが表 3 である。

所定労働時間を知らない人たちは、知っている人たちと比べて、境界決定の自律性の発揮度合いが芳しくないことがうかがえる。また、会社の諸制度への評価も相対的に低くなっている。なぜ、こうした結果となっているのかについては更なる分析が必要であるが、自律的に仕事に取り組むことが出来ることが適用者になる前提と考えられる裁量労働制において、こうした人たち

が適用者になっていることは、適用者の選定が適切に行われていない可能性を示していると言えるだろう。

表3 会社の所定労働時間を知っている人と知らない人との差がある項目（一部抜粋）

	会社の所定労働時間を知っている		会社の所定労働時間を知らない		t 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
出社時間を自分で自由に決めている	3.54	1.018	3.21	1.163	2.634**
退社時間を自分で自由に決めている	3.61	.985	3.22	1.165	3.469***
今よりも効率的な働き方を考えている	3.44	.835	3.24	.716	2.219**
仕事と仕事以外の生活の区分が明確である	3.28	.909	3.03	1.005	2.462**
会社による、裁量労働制適用者の心身の健康管理は適切に行われている	3.29	.913	2.90	.942	3.820***
会社による、従業員への労働時間管理は適切に行われている	3.37	.926	2.95	.941	4.084***
苦情を申し出るための措置について理解している	3.26	.895	2.91	.970	3.344***
会社から、能力開発や自己研鑽の機会を提供されている	3.29	.958	2.96	1.019	3.114***

注) ** p<.05, *** p<.01

(2) 聞き取り調査からわかったこと

続いて、聞き取り調査からわかったことを見ていこう。

安全配慮義務履行の徹底

人事担当者に聞き取り調査を行った2社ともに、裁量労働適用者の労働時間の把握を厳格に行っており、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一定の規則の下、裁量労働適用者から外すことが徹底されていた。また、適用者への聞き取り調査でも、労働時間が会社設定の健康管理のための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いくつか確認された。

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、本人の満足度や生産性の点からすると、その長時間労働を規制することに異論があるかもしれない (cf. Putnam, et al., 2014; Kelliher and Anderson, 2010)。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、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。

「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、「境界決定の自律性」を頻繁に発揮しているわけではなく、定時勤務者と同じ始業・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、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安心感が彼(女)らの精神状態に良い影響を与えていることが確認された。「境界決定の自律性」を保障して、この安心感を付与し続けていくことが重要であろう。

「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、(略)何か自分で全部管理ができるのとかが、とっても健康でいいです。」(企画業務型、働き続けたい)

制度の趣旨を理解した管理職の行動

裁量労働制が制度として効果的に運用されるためには直属の上司の管理職の役割が大きい。

まず、適切な業務分担である。で健康管理時間を超えれば裁量労働制適用者から外すという歯止めを設けていることを確認したが、そもそも、みなし時間内にこなせそうにない過大な業務量が課されれば、みなし時間を、さらには健康管理時間をも超えることが起こってしまう。今回の聞き取り調査では、裁量労働制適用者から外れたいという2名はともに過大な業務量が課されていることに不満を示していた。

「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。」(森田)

「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怠につけちゃうと60(時間を)超えちゃうんですよ。」(専門業務型、外れたい)

また、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」という啓蒙を行い、余計な仕事を増やさないような取り組みが、管理職を対象に行われていた。

次に、部下が困った際の支援行動である。期首に目標面談を行った後は、進捗状況に著しい問題が生じていない限り、管理職から具体的な指示がないことは、聞き取り調査対象者の多くから確認できた。しかし、何か問題や困ったことが発生した際には、管理職が相談に乗ってくれることが良いところとして評価されていた。

「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。(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もしますね。」(企画業務型、働き続けたい)

(1) で、自身が裁量労働制適用者の経験がある管理職は、裁量労働制適用者が働きやすくなる管理を行っている可能性を確認したが、それも制度の趣旨を理解した管理職の行動に含まれるであろう。

(3) 「自己規制した管理」を機能させるには

今回聞き取り調査を行ったA社、B社と裁量労働制で働き続けたい8名は、「良い裁量労働制」を運用する組織、そのもとで働く人たちと考えられる。それゆえ、最後に、(1)(2)をもとに「自己規制した管理」が機能するための要件を確認しておこう。

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 他, 2018, 10 ページ)があり、労働者をできるだけ働かせたいという欲求は、経営者がある種本能的に保持しているものである。しかし、裁量労働制の負の側面(今野・嶋崎, 2018)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、長期的には作業能率向上や組織の社会的評価に負の影響を与えている。この歯止めの役割を果たす管理のあり方が「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。

それゆえ、「自己規制した管理」の要件としては、(2)でみた 安全配慮義務履行の徹底、「やろうと思えばできる安心感」の付与、 制度の趣旨を理解した管理職の行動、に加えて、「適者適職」: 適用者と適用業務の適切な選定、を挙げておかなければならない。

「適者適職」に関しては、(1) で確認したように、適用者選定の妥当性に疑念を持たざるを得ないところもある。一方で、自分でコントロールできない領域が多い仕事を適用業務から外す事例も確認されている(上林他, 2018, 351 ページ; 高見, 2016)。さらに、(2) でみられたB社の「やらない仕事を決めるのが管理職の仕事」という取り組みも、「適者適職」に寄与しているといえるだろう。これらの背後には、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すという「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」がある。「引き算の発想」は、これまで一般的に考えられてきた管理とは逆の考え方も言え、そこに自らを規制する姿勢をうかがうことができる。

みなし労働時間の算定が行われ、労働者に「境界決定の自律性」が保障されている裁量労働制は、働かせすぎの危険も働きすぎの危険も伴っている。それゆえ、「良い裁量労働制」として長期的に機能させるためには、「自己規制した管理」が必要になると考えられる。ただし、従来の管理のあり方から「自己規制した管理」へといかに変えていくかは、今後のさらなる課題である。

【参考文献】

- 上林 憲雄・厨子直之・森田 雅也(2018)『経験から学ぶ人的資源管理〔新版〕』有斐閣。
今野晴貴・嶋崎量(2018)『裁量労働制はなぜ危険か:「働き方改革」の闇』岩波書店。
高見具広(2016)「働く時間の自律性をめぐる職場の課題: 過重労働防止の観点から」『日本労働研究雑誌』 No.677, 39~52 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。
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.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 森田雅也	4. 巻 54(1)
2. 論文標題 裁量労働制と自己規制した管理 聞き取り調査を中心に	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 関西大学社会学部紀要	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 森田雅也
2. 発表標題 裁量労働制と自己規制した管理の可能性
3. 学会等名 人を大切に経営学会
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------