

## ヒアリング結果の概要

※ 以下は、本検討会において令和3年9月から令和4年3月にかけて実施した、企業・労働組合・労働者へのヒアリング結果をまとめたもの。

### I. 企業からのヒアリング概要

1 A社（電気機械器具製造業／従業員数 10,000名以上／裁量労働制適用者の割合：全体の約30%強（専門業務型：約9割、企画業務型：約1割））

- 従業員が自らの知識・技術や創造的な能力を活かせるよう、仕事の進め方や時間配分に関する主体性を尊重し、対象者の働き方に対する意思をより重視することで、多様な人財が多様な働き方を実現し、生産性の向上・イノベーション創出につなげていくことを目的として裁量労働制を導入。
- 裁量労働制適用の対象層となる職能等級は、従来の価値観や手法にとらわれることなく自主的に業務を遂行する者と定義づけており、対象労働者の意思を踏まえた上で、裁量労働制を適用することにより従来以上に業務効率の向上が期待できる者と会社が認定した者を適用者としている。
- 原則として、裁量労働制の適用は半年に1度本人に確認を行い、適用除外は月単位で可能。適用除外の基準については、①本人から適用除外の申出があった場合、②業務の遂行手段及び時間配分の決定に関して具体的な指示を受けることが見込まれる場合、のほか、③所定労働時間を超えた時間が月80時間を超えた場合は自動的に翌月から適用除外にしている。
- みなし労働時間は、1日当たり7時間45分（所定労働時間）（法定休日を除く）。裁量労働手当を毎月支給。
- 始業・終業時刻は、パソコンの起動終了時刻を元に客観的に把握しており、法定休日と深夜労働については、実働時間の管理を実施。
- 健康管理措置が一番重要と考えており、所定労働時間を超えた時間が月80時間以上又は3か月連続で月60時間以上となった場合等に、健康管理措置として産業医等による健康診断や面接指導を実施。また、この水準に達した場合又はその水準に達する前に一定時間に達した場合に、勤怠管理システムを通じて、本人または上長に対して、長時間労働の可能性があるとアラートを発信するという機械的な運用も並行して実施。
- 本人の基本給の3割程度を毎月の裁量労働勤務手当として支給。この水準は、制度導入に当たり、フレックスタイム制の適用者の平均的な残業時間も参考にして労働組合と議論し、合意に至った内容。
- 日々の労働状況の見える化ツールを利用し、上長は部下の労務状況を確認して業務配分の見直し等を行っている。

- 労使委員会は半年に一度実施し、各事業場単位で、適用状況、苦情の有無とその対応内容、所定労働時間を超えた時間の平均の推移、健康管理措置の実施状況、業務内容を踏まえた適用の妥当性を労使で議論している。
- 労使委員会において、全体・個別の議論（個別の対象者の現状の業務における裁量性の有無）に加えて、労働組合による調査結果を踏まえた議論（裁量労働制によって成果が出ているのか、制度の目的に沿った働き方ができているのか）も行っている。
- 専門業務型も含めて労使委員会で議論を行っているが、現状、企画業務型と専門業務型で労基署への報告など手続面で少し違いがある中で、例えば制度の運営は労使での真摯な議論に委ね、手続面はできる限り専門業務型と合わせることも検討の一つではないかと考える。
- 裁量労働制の目的や、適用できる場合、適用除外すべき場合、Q&A（裁量労働制とフレックスの違い等）について、ハンドブックを作成して従業員に周知をしている。
- 企業としては、裁量労働制は本人が生産性を高めるための仕組みとしてより柔軟で使いやすいものとなれば更なる活用に繋がると考えるが、反対に、対象者が制度をよく理解していない状況がある場合、もしくは制度としては理解されているものの、対象部署の人たちの業務が忙し過ぎて結果として裁量労働制にそぐわない状況となることを見込まれているのであれば、無理強いはしないことが必要と認識。
- 裁量労働制の課題としては3点認識。
  - 1点目は、企画業務型の対象業務の範囲について、いわゆる課題解決型の提案営業は、業務遂行の手段や時間配分等の裁量を委ねることで、さらなる生産性の向上や多様な働き方の実現につなげることができるのではないか。
  - 2点目は、現行法では企画業務型と専門業務型に少し手続面で差があり、運用の煩雑さがある。
  - 3点目は、一般的に、在宅勤務・テレワーク環境下においては入社時と比べて厳密な労働時間管理が難しく、それが長時間労働を招くことも懸念されているため、その中で、労働状況の把握や健康管理措置等について、労使でしっかりと議論し、適確・厳格に運用することが重要と考えている。

（第3回 令和3年9月7日実施）

## 2 B社（その他金融業／従業員数 約3000名／裁量労働制適用者の割合：全体の約1%（専門業務型：2割、企画業務型：8割））

- 企画業務型裁量労働制を導入した目的としては、成果主義の徹底促進を図るため。報酬自体を時間の長い・少ないではなくて、成果に応じて支払うというコンセプトを明確にするための制度として導入した。
- 勤務管理については、本人の時間配分に任せるが、健康管理の必要性から、勤怠管理システムへの入力を求めている。

- 労使委員会を年1回開催し、翌年の運営事項について議論・決議をしている。
- 対象部署は、基本的に業務部門全体もしくは会社全体に影響を与えるような業務を所管している部署で、対象者は、当該対象部署に所属する、職能資格でいうと総合職、いわゆる全国転勤型の者を対象に適用。ただし、管理監督者や新規学卒から7年目までなどの階層や事務作業が中心の職種は対象外。
- みなし労働時間は、1日あたり9時間。所定時間外労働の45時間相当を裁量労働手当として設定。
- 健康福祉確保措置では、まず、人事部から疲労蓄積度自己診断チェックシートをメールで送付して、産業医が健康診断結果や人間ドックの結果と照らし合わせて、健康指導や面談が必要だと判断した場合には、面談等を勧奨している。チェックをする基準値は、労働安全衛生法に基づく長時間労働者の面談基準と合わせ、法定時間外労働が単月で80時間超えの者または3か月平均で70時間を超える者を対象にしている。また、こうした状態が続き、産業医と話をした結果、当該者に裁量労働制を適用し続けるのは健康上問題ありとの指摘や懸念がある場合には、適用解除することになっている。
- 苦情処理は、人事部と労働組合側の労使委員をそれぞれ窓口としているが、今のところ、苦情が寄せられたことはない。
- 不同意者については、通常の時間外勤務対象者として取り扱う。
- 労働時間管理については、働く時間配分は適用者の裁量に任せるが、実際の始業終業時刻や中抜け時間を適用者自身が勤務表に入力することとしている。
- 労使委員会は1年に1回、年度末付近に開催し、来年度の適用部署、適用業務、健康確保措置の見直しや、当該年度の4月から2月までの適用者と非適用者の部署ごとの労働時間について議論している。労使委員会としては年1回だが、別途、労働組合と定期的な情報交換会をしており、組合で独自に毎年実施する働き方に関するアンケートについての報告と会社への意見書を組合から出していただき議論している。兼務で非専従の労働組合のため、組合の負担も考慮し、無理のない範囲で、かつ漏れがなくということを目指して行っている。
- 適切に本人の裁量の有無を確認する観点から、制度適用の入口は厳しく運用している。まず、人事部から対象部署の部長に適用候補者リストを送り、適用候補者本人と部長で話をした上で、本人が裁量労働制の適用を希望する場合は、本人の業務内容や上司の指示の有無・程度について、本人と上司の認識が合っていれば、部長から人事部に適用の申請をする。人事部でも問題無しとの確認ができれば、適用を承認し、適用者を確定するというステップにしている。また、適用開始以降も、問題があれば適用を解除する可能性があることを明らかにしている。
- 本人が同意を撤回しても、評価上の不利益な取り扱いなどはない。
- 対象部署であっても、本人の意思により適用しないことも、適用後に解除することも可能。解除したい場合、同意撤回書を提出すると、翌月から解除される。

- 裁量労働制の適用者の上司に対しては、上司として認識・配慮すべき点を周知。
- 裁量労働制の在り方としては、固定的なルールで縛るよりは、基本的な考え方を示した上で、各現場で判断できる仕組みにさせていただけるとありがたい。国から、制度の運営に対する基本的な考え方（導入企業が基本的に守るべき方針・ポリシー）のほか、実際の労災事案や、企業活動・働き方の変化を踏まえた留意点について、定期的に情報発信をしていただけると、労使お互いに業務状況や環境の変化にマッチした働き方を追求できるのではないかと考える。

（第3回 令和3年9月7日実施）

### 3 C社（電気機械器具製造業／従業員数 約 3,000 名／裁量労働制適用者の割合：全体の約 50%（専門業務型：約 3割、企画業務型：約 7割））

- 当社における人材理念は、異なる個性を持つ一人一人と、多様な個を受け入れる当社とが、パーパスを中心に共に成長していくこと。こうした有機的な成長は、創業時から、社員と会社はお互いに覚悟と緊張感を持った関係で真剣に向き合ってきたからこそ実現できるもの。こうした人材理念を今後も大切にしていきたい。裁量労働制も、こうした理念等をベースに運用。
- 当社では、時代の変化に伴い多様な制度をいち早く取り入れ、裁量労働制については、専門業務型は制度創設数年後に導入し、研究開発や設計業務を中心に適用。企画業務型は2003年改正を受けて導入。
- 当社における裁量労働制の趣旨は、制度導入時の労使協議の結果、主体的に業務を進める、ゆとりや健康管理との調和、成果重視の報酬に移行、の3点とされ、これは今も変わらない。約30年前から時間ではなく成果との考え方の下、制度を導入しているため、社内では制度が定着し活用されている。管理職においても、自分自身も裁量労働制を適用されていたことがあるため、制度について十分理解しており、そのことも社内でも制度がうまく運用されている要因。また、コロナ禍での在宅勤務においても、裁量労働制を活用していたこともあり、非常にスムーズに社員が順応できた。
- みなし労働時間は、1日あたり7時間45分（所定労働時間）。
- 適用労働者の在社時間（在宅勤務時間・休憩時間を含む。以下同じ。）は、労働者が始業・終業時にPCで行うWeb打刻で把握。実態の労働時間としては、時間管理対象者（裁量労働制が適用されておらず実労働時間を管理されている労働者）との大きな乖離は生じていない。
- 処遇制度（全社員統一）は、人ではなく現在の役割に格付するとの考え方の下、役割等級制度を適用。月額給与は、市場水準に基づき一定の幅を設けた上で等級ごとに設定。評価方法（全社員統一）は、年度毎に上司部下で話し合いの上で個人目標を設定し、1年の実績は、当該目標の高さとその達成度（実績評価）、会社が求める行動基準の実践度（行動評価）、この2評価を組み合わせたもの（役割遂行度評価）の3つの基準で評価され、

月額給与、賞与及び等級改定に反映されていく。

- 裁量労働制は、管理監督者等級の手前2つの役割等級の労働者に適用される。役割等級は所定要素（専門知識、事業の知見、リーダーシップ、対人スキル等）の所定水準をクリアできれば入社年次に関係なく認定できる。
- 適用労働者に対しては、等級に応じて月額10～12万円の手当があるほか、年1回（夏の賞与時）、通常の賞与に加えて裁量労働制成果加算（最高200万円程度）がある。
- 適用労働者に対する健康・福祉確保措置は、平日1日あたり7時間45分及び法定休憩時間を除いた在社時間が、直近1か月で80時間以上の場合、一律にWebによる健康調査を実施し、必要に応じて産業医等面談の実施、直近1か月で100時間以上の場合、健康調査の結果にかかわらず、必ず産業医等面談を実施する仕組みを設けている。また、上記在社時間が単月100時間又は3か月平均80時間以上の場合、業務実態の確認等を行い、長時間労働が慢性化している場合等には裁量労働制の適用を解除する運用としている。解除後は月間フレックスタイム制で数ヶ月様子を見て、きちんと業務量が戻っていたら、裁量労働制に戻すプロセスに入る。なお、勤務間インターバル制度は導入していないが、自ら働く時間をコントロールできる社員に裁量労働制を適用しているため、インターバルについても、自らの裁量の中で実施している。
- 労使委員会は年に2回開催し、決議内容は議事録と併せて全社員が閲覧可能な社内ポータルサイト上で公開。なお、労使委員会の各回終了後に、裁量労働制その他働き方全般に関する意見交換を実施し、労使双方でより良い働き方を実現していくための建設的な対話の機会を設けている。別途、労働組合とも労使委員会開催時期に合わせて労使協議を行っており、裁量労働制については、労使ともに、会社の中でも非常に重要、かつ会社のパーパスの実現に不可欠な働き方の根幹をなす制度であることを共有している。
- 労使委員会決議の有効期間は1年で、毎年決議更新前に一斉に裁量労働制適用に係る同意確認のプロセスを丁寧実施。具体的には、管理職に同意確認用マニュアルを配付し、部下の対象労働者との間で同意確認のコミュニケーションを必ず図らせている。その際、裁量労働制の理解を促すためのeラーニングを実施のうえで同意確認を行っている。実態として適用可能対象者のほぼ全ての労働者が同意している状況で、運用上いつでも同意撤回は可能だが、現時点で同意撤回を希望する者はいない。むしろ適用対象前の若手社員から適用を望む声が人事に届いている。
- 裁量労働制の魅力の一つは、社員個人が自分の自由な時間をフル活用でき、男女問わずワークライフバランスの観点で非常に有効であること、また、グローバルに事業展開している中で、海外との時差関係なく時間に縛られずビジネスができることと考えている。
- 労働時間制度への意見としては、現状、時間という概念が根強く残る現行の労基法に縛られて働かざるを得ず、グローバルで事業展開している中でも、36協定の対象の時間管理されている労働者は、夜中の海外とのビジネスに携わりづらいことから、時間管理をもう少し柔軟にし、成果という形で考えるようにしてほしい。激化する海外企業との競争に

において、日本の労働者のみ労働時間に関する様々な制約が課せられることで、国内企業の競争力が低下することを大変危惧している。

- なお、高度プロフェッショナル制度も導入しているが、この対象者は、非常に専門性が高く、より柔軟で研究者的な働き方が適し、高額な報酬を会社としても提供したいという特別な社員に限定し、役割等級制度とは異なる別個の人事制度を作った上で、約1年前から運用している。但し、裁量労働制と比較して、高度プロフェッショナル制度が、本当に有効なのかどうかについては引き続き検証していく。

(第5回 令和3年11月11日実施)

#### 4 D社（電気機械器具製造業／従業員数 約30,000名／裁量労働制適用者の割合：全体の約17%）

- 成果主義を推進するため、労働時間の多寡にかかわらず、成果をより報酬に反映させる仕組みとして、約20年前に専門型裁量労働制を導入。現在は専門業務型（研究開発職、SE、システムコンサル担当等）と企画業務型（マーケティング職、事業スタッフ（戦略企画、人事等））のいずれも導入。
- 当社では等級（グレード）制度をとっており、等級毎に求められる能力や業務内容を定めている。一般社員の最高位の等級（定員制。昇格後4年経過以降、毎年当該等級としての資質を業務内容やコンピテンシー評価で確認して価値を維持）及びその直下の等級に該当する者が裁量労働制の適用対象。対象者については、裁量労働制の適用基準（労働時間を報酬の基礎とすることがふさわしくない職務についていること、所属長の推薦があること、本人に本制度により勤務する意思があること）を確認した上で適用。
- みなし労働時間は7時間45分（所定労働時間）。
- 労働時間の状況については、休日及び深夜時間はWebの勤怠管理システムで打刻させ、これ以外の時間帯はPCのログイン・ログオフ時間により把握している。裁量労働制の適用労働者における1か月あたりの時間外勤務時間（法定労働時間の総枠を超えた時間）数は、非適用労働者に比べて数時間長い程度。
- 適用労働者に対しては、業務手当（基本給の約35%相当）を毎月支給。なお、休日・深夜が業務手当を超えた場合、超過分を時間外勤務手当として支給。そのほか、通常賞与に加え、年2回、評価に連動して業績賞与を支給。
- 評価方法は、裁量労働制の適用者・非適用者ともに、半期ごとに成果の大きさを評価。
- 適用労働者に対する健康・福祉確保措置については、本人が希望する場合、1か月の所定外労働時間が100時間を超過した場合、2か月～6か月で月平均の所定外労働時間が80時間を超過した場合、のいずれかに該当した際に、産業医等の面接を実施。このほか、本人が希望する場合、1か月の所定外労働時間が40時間を超過した場合、2か月～6か月で月平均の所定外労働時間が60時間を超過した場合、のいずれかに該当した際に、システム上で問診票を提出することとしている。更に、1か月の所定外労働時間が45時間

を超過することが見込まれる者に対しては、個別に所属長に勤務実態のヒアリングを実施した上で、裁量労働制の適用可否を検討している。

- 労使委員会は年1回開催し、その際に裁量労働制の適用の定期見直し（適用者の継続可否、新規対象者の適用要件該当の確認）を実施。そのほか、必要に応じて随時開催している。議題は、制度の適用状況、適用休止者の時間外労働状況、年間休日や休暇取得促進に向けた取組みなど。なお、労使委員会だけでなく、毎月労使で労働時間に関する協議会を実施しており、その中で、長時間労働が見込まれる者の状況確認等を行っている。
- 適用に当たっては、対象労働者本人に対し、成果主義に賛同し、制度の趣旨と仕組みをよく理解した上で、裁量労働制により勤務する意思を持っていることの確認を実施。
- 当社における裁量労働制の魅力は、特別の報酬（業務手当、成果に応じた業績賞与）があること、裁量を持って業務を実施でき、自分がやりたい仕事でパフォーマンスをしっかりと発揮できること、と認識している。社員のマインドが成果主義に対して非常に理解があり、これを具現化しているのが当社の裁量労働制であるため、社員は非常に魅力的に感じていると考えている。
- 現行の裁量労働制に対する意見としては、企画型で事業所ごとではなく本社一括申請を可能とすること等の手続面の見直しや、裁量性をもって創造性を発揮して働きたいという社員に対し、もう少し広く適用したいと考えているため、適用業務の拡大、明確化をお願いしたい。
- コロナ禍では、一気に在宅テレワーク中心の働き方になった。ウィズコロナ、アフターコロナを見据えた働き方について社内で検討した結果、「働く」ということだけでなく、仕事と生活をトータルにシフトし、Well-being を実現していくというコンセプトの下、まず、場所や時間を柔軟な働き方にし、その中で、新たな創造性や生産性の価値向上を図っていくこととした。具体的な施策としては、テレワークの推進やコアなしフレックスタイム制の導入のほか、社員が目的に応じて俊敏に集まれて、そこでイノベーションを発揮できるような場作りができるオフィスの見直しなど。
- 労働時間管理については、打刻等で厳格に行うことは社員にとって煩わしさがある一方で、コロナ禍でのメンタル疾患の増加等を鑑みると、社員の健康や会社としてのコンプライアンスを守るために、一定の時間管理は必要だと考えている。このため、社員に裁量をもって働いてもらえるよう、健康面の観点から、客観的で社員の負担にならないような時間管理は担保していきたい。

（第5回 令和3年11月11日実施）

## 5 E社（情報・通信業／従業員数300名以下／裁量労働制適用者の割合：全体の19%（専門型：約6割、企画業務型：約4割））

- もともと専門職が6割程度を占める構成の会社であり、専門業務型裁量労働制での働

- き方が好まれる傾向があつて裁量労働制を導入。2020 年から企画業務型裁量労働制も導入。発展途中の会社であり、役割や職能に見合った労働制度を適用できるように社内制度のアップデートも続けて、現状としては、働き方や生産性は徐々に最適化してきている。
- みなし労働時間は1日当たり9時間（前年度の1年間、裁量労働制が適用されている者の実労働時間の平均値）。
  - 労働時間の把握方法は、ウェブの勤怠管理システムを導入しており、業務開始時と終了時に打刻してもらう。裁量労働制の適用者も非適用者も同じ方法。また、裁量労働制適用対象者でも特に大きく労働時間が増えていることはない。
  - 専門職とマネジメント職を裁量労働制の適用対象者としている。導入している等級制度によって労働制度の適用が異なり、一定以上の等級の者に裁量労働制を適用。
  - 裁量労働制適用者は、職能等級が高い者であるため、裁量が大きく、ベースの賃金が高い者が多い。人事評価に関しては、裁量労働制適用者は、過程や行動よりも、成果のほうに重視される傾向。
  - 健康・福祉確保措置としては、前月の総労働時間が法定労働時間を60時間以上超過した者については、人事から産業医面談、保健師面談の受診を勧奨し、本人から申出があれば面談を受けさせるようにしている。また、この超過時間につき45時間を超える回数が3回以上になった者については、人事から本人との面談や上長に対する業務調整などの対応、改善指導などを行っている。また、必要に応じて年次有給休暇の取得促進、特別休暇の付与、特別健康診断の実施などを行っている。
  - 健康面での対応を除き、細かな業務量コントロールなどはしていないが、顧客事情や不測事態による稼働については、相談や依頼を主としたコミュニケーションをしており、大きな問題にはなっていない。
  - 労使委員会は、年に1度の定期開催とし、あとは必要に応じて開催することとしている。企画業務型裁量労働制に関すること、裁量労働制適用対象者の勤務状況や賃金等の労働条件に関すること、裁量労働制適用対象者の健康・福祉確保措置、苦情受付状況等、その他、その都度必要な内容を議題としている。
  - 社内で裁量労働制に関する苦情受付の窓口を設置している他、その他上司を通して相談することも可能。苦情を受け付けた場合に労使委員会で内容を共有することも想定しているが苦情が出たことはない。
  - 裁量労働制適用者については、雇用契約時、また途中で労働条件を変更する際に必ず本人に制度についての説明を実施するようにしており、裁量労働制の適用を望まない場合は適用しない。説明の内容は、勤怠管理の取扱い、有休、賃金面等。
  - 本人の同意については、企画型も専門型もともに本人の同意が得られなければ適用せず、同意の撤回があれば制度適用を外すという運用にしているが、これまでの実態として適用の拒否をする者や同意を撤回したいという意見が出たことはない。このほか、労働時間が長い者は適用を外す運用も行っている。



- 現行の裁量労働制等に対する意見としては以下3点。
  - ・裁量労働制の手續等について、悪用を防ぐためにも必要な工程かとは思いますが労使委員会を開いたり、協定届・協定書の提出が必要になったり、定期的な更新も必要になったりする点で、導入すること、継続することに工数がかかる。
  - ・企画業務型裁量労働制の適用可能職種が判断しづらい。例えば適用可能な業務のうち、調査及び分析を行い、企画計画等を策定する業務となっているが、どういう業務に適用していいかというのがぱっと分かりづらい。調査・分析という業務をしている者も、並行して部下のマネジメント業務も行っていたり、運用業務も行っていたりする場合もあるので、そういう者に対しても適用して問題ないのかというところが判断しづらい。
  - ・企画業務型裁量労働制の定期報告書を6か月に1度提出しなければならないのは頻度としては高く、手續としては煩雑。
- コロナ禍でリモートワークが増え、業務をしている時間とプライベートの時間の区別がつけづらいうところもあり、個々の自律性も求められる。裁量労働制との相性はよいと感じるが、リモートワークでは、仕事とプライベート、境目のないような働き方をしてしまうことが課題。
- 従業員が自律的に成果創出する能力を伸ばすために裁量労働制やフレックスタイム制は有効だが、事業や組織の状況に合った適用をすることが重要で、事業や適用者の職能や経験、勤怠管理制度、管理職の人数やスキルレベルなどに合わせて適用していく必要がある。

(第11回 令和4年3月29日実施)

## Ⅱ. 労働組合からのヒアリング概要について

### 1 A組合（製造業等の組合が加盟する産別労働組合／組合員数20万名以上）

- A組合として裁量労働制を推奨する・推奨しないという一定の考え方は特に出していない。加盟組合の企業も、制度の導入の有無は様々。
- 裁量労働制の適用業務の内容は、企画職、営業職、SE職、研究職等。適用労働者の要件としては、一定の資格の保有、上長が認めた者であること、長時間労働が常態化している者は認めない、等の例がある。
- 適用労働者の労働時間は、非適用労働者に比べて長い傾向。その原因としては、労働者に裁量があるが故につい没頭したり、結果を出すために時間をかけてしまう、プロジェクト等で短期間に負荷がかかるなど、様々ある。他方で、ワークライフバランスがとれていると感じている適用労働者の割合は非適用労働者と同程度。
- 適用労働者には一定程度の処遇は必要。加盟組合の企業での特別手当額の決め方としては、例えば、時間外労働20～30時間程度、基準内賃金の2～3割、一定額（例：10万円）など様々。裁量労働制の適用の有無で評価方法を分けているところは無い。

- 裁量労働制はほとんどが本人同意を得ることから、当然ながら制度の説明はされている。制度適用時の事前説明は、丁寧に、かつ本人が納得するまで行うことが重要。
- 制度導入時の労使委員会の議論内容としては、導入目的、対象業務、対象者、手当、みなし労働時間、労働時間の把握方法、健康・福祉確保措置について検討しているところが多い。そのうち対象者や手当については労使間の隔たりが大きい事項。労使委員会の開催頻度は年に1回又は2回など各企業で様々。労使委員会では制度の運用状況をしっかり確認することが重要と考える。
- 制度の本旨に沿った運用のため、労使委員会において、適用労働者の労働時間が適正か（労働時間の実績）を確認しているところが非常に多い。定量的な基準（例：月●時間以上、深夜労働が月●回以上）で自動的に適用から外すところや、労働時間だけでなく体調や業務内容を含めて労使委員会でみて適用の可否を判断するところもある。なお当組合としては、裁量労働制の適用から除外すべき長時間労働の具体的水準としては、時間外月40時間が一つのラインと考えている。
- 労働組合においては、日々の組合活動を通じて、個々の適用労働者と業務負荷や時間外労働等についてコミュニケーションをとっている。
- 労働時間の状況の把握は、ほとんどの企業がタイムカードやPCログ、自己申告を組み合わせで行っているが、自己申告だけという企業も一部あり、その点は課題と考える。
- 健康・福祉確保措置としては、産業医面談・指導、勤務免除や代休付与、定期健康診断とは別の健康診断のほか、勤務間インターバルを実施しているところもある。
- 自律的な働き方が健康状態に与える影響については、前述のとおり、ワークライフバランスがとれていると感じている適用労働者は非適用労働者と同程度であり、比較的満足度が高い者が多い。ただ、実態として適用労働者は労働時間が長い者が多く、健康状態に与える影響として、この点は問題と考える。
- 適用労働者の中には、特に専門型の適用労働者に関しては、制度の適用はステータスと捉えている者も多く、本人にとって一つのモチベーションの向上になっている。
- 裁量労働制に対する意見について、まず、企業への要望としては、導入目的や対象業務、対象者の条件等を労使が納得する形で制度を導入したうえで、導入後も制度趣旨に沿って適切に運用されることが重要だと考える。制度への要望としては、制度趣旨に沿った運用の徹底のため、監督指導の強化や労使委員会が機能するための措置のほか、勤務間インターバルや深夜労働時間の回数制限等の選択的措置の義務付けが挙げられる。なお、労使委員会に関しては、労働組合が無い場合や、あっても中堅・中小労組など知識や交渉力も無い場合に、本当に労使委員会が機能するかは課題だと考える。
- 裁量労働制の課題としては、適用労働者は長時間労働の傾向にあること、長時間労働等の結果として裁量がある働き方が出来ていない場合もあること、この2点をしっかり改善していくことが重要。裁量労働制は否定しないが、これらが改善されない状況では、安易に適用者を拡大すべきではない。

- コロナ禍での働き方の変化・不安、特にテレワークについての問題点としては大きく3点ある。

1点目は、テレワークの性質上、管理者の目が行き届きにくく、オン・オフの区別がつきにくく長時間労働につながりやすいこと。

2点目は、テレワーク時にコミュニケーション不足になること。これに伴うメンタルヘルス疾患の者が増えているという話も聞く。

3点目は、業種柄、テレワークできない職場・職種の労働者も多くおり、他方で、テレワークしている労働者の中にもコミュニケーション不足等の関係で不満を持つ者も一定程度おり、その中で一律にテレワークを推進しても一体感ができにくく、双方の不公平感につながっている。組織で仕事する上で、お互いの働き方の違いを認め合うことが非常に大事であるため、その点に各々が不満を持っているということに、労働組合として課題感を持っている。

(第4回 令和3年10月15日実施)

## 2 B組合（情報通信業B組合（情報通信業の労働組合／所属企業の従業員 10,000 名以上（裁量労働制適用者の割合：全体の約2%（専門業務型：約7割、企画業務型：約3割）

- 適用業務としては、専門型の一例では通信インフラに係る開発・設計・分析業務が挙げられ、昨今ではアジャイル開発（計画→設計→実装→テスト）が入ってきている。企画型の一例では通信及び関連事業に対する市場等の調査分析企画業務が挙げられる。
- 適用対象者は、管理職一歩手前の者や、新卒入社で4年経過した者など、自律的・主体的に業務を遂行できる労働者に限り対象としている。一部の組合員の中には、働き方改革による時間外労働の削減や育児・介護を理由に裁量労働制を希望する者も出てきているが、会社と労働組合で、制度趣旨等を説明し、適用すべき者を確認している。
- みなし労働時間は7.5時間。関係するメンバーやチーム内の協調の趣旨で、標準労働時間（9時～17時半）を設定しているが、拘束力は設けておらず、実態として10時から始業しているケースもある。
- 適用労働者の標準労働時間以降の労働時間（17時半～翌9時）は、通常勤務者（時間管理されている労働者）と比較して月23時間程度長い。深夜勤務や休日労働も一定程度発生しているが、裁量労働制は業務遂行や時間配分を自律的に行えるため、働き方の自由度が高まっていると考える。
- 適用労働者の給与体系については、評価と発揮した成果を給与に反映することが望ましいと考えており、制度主旨から時給制の考え方は持っていない。
- 適用労働者に対し、月例賃金の中で基本給に加えて裁量労働手当を支給されているほか、賞与の中で個人評価結果に応じた賞与インセンティブを支給。手当は割増賃金相当の補填の趣旨ではなく、自己裁量を発揮して働くことに対する手当と考えている。年収で比較すると、適用労働者と通常勤務者間で大きな差があり、適用労働者のほうが高い。評価

方法については、適用労働者と通常勤務者は同一。

- 新たに適用部門を増やす場合、2段階にわたり労使協議を行っている。初めに、新規の適用部門・人事部門・労組本部の間で適用可否（法的合致、適用予定者の精査、長時間労働対策）を通常2か月超協議し、場合によっては適用見送りのケースもある。その後、会社側・労組側、双方から適用予定者に制度説明や制度適用に係る意見確認を必ず行った上で、2段階目の労使協議として労使委員会で決議を行うが、最初の協議で確認した点と異なることがあれば、この段階で適用見送りとなるケースもある。その後、最後に本人同意を経た上で、制度の適用開始となる。
- 労使委員会の議題についての希望や改善要望としては、まず、新規適用に際してはみなし労働にせざるを得ない背景・理由を明確に議論することが必要。また、一部の適用労働者からは、業務を効率良く自主的に進めても上長から次々と業務が追加されるとの意見も出ており、本当にこの業務追加は適正か、長時間労働となっていないかについての議論や、勤務間インターバル等の対応など健康面のチェックが必要。
- 裁量労働制の本旨に沿った運用のための労働組合と労働者間のコミュニケーションについては、適用前は、組合から適用予定者に対して適用希望の有無や懸念点等を事前確認する。適用後は、労使委員会（半年毎）前に職場での実態調査を実施し、制度の継続可否や業務の進め方の課題、長時間労働の実態等について調査を行っている。
- 適用労働者の制度適用に対する反応としては、前述の実態調査によれば、恒常的に、適用労働者の約9割が制度を肯定的に捉えているとの結果（制度継続を希望、裁量をもって主体的に働いていると回答）が出ている。また、働き方改革による長時間労働の改善や、時間をある程度気にせず最後まで業務をやりきれるため、制度への満足度は高い傾や、時間をある程度気にせず最後まで業務をやりきれるため、制度への満足度は高い傾向。適用労働者からの苦情は労働組合ではほぼ認識していない。
- 労使コミュニケーションに関しては、一部の適用部門の管理職や人事担当における裁量労働制の内容の認識が乏しく、組織改編による業務移管や担務変更等の際に、これに合わせた裁量労働制の適用継続又は除外の対応を適切に出来ていないケースも見られることから、管理職等の制度認識向上を常に図っていくとともに、課題が生じた時にいつでも柔軟に労使協議できる仕組みを整えておく必要がある。
- 自己裁量の発揮を可能とする社員育成を行う必要があると考える。
- 労働時間の状況の把握方法は、PC のログ管理及び自己申告で行っているが、始業終業間の中抜けや休憩時間も含めてカウントしている労働者もあり、「PC ログ＝実労働時間」とログ＝実労働時間」とは言い切れず、完全な形で実労働時間を把握できていないため、適用労働者が長時間労働とは断定できない状況。
- 健康・福祉確保措置としては、長時間労働者への産業医の面談のほか、勤務間インターバル（1日の労働時間が13時間半を超えた場合に、翌日勤務まで9時間を確保）を義務付けている。勤務間インターバルは裁量労働制導入時に労働組合から強く求めて長時間

労働回避のために入れたもので、毎月、労使間でその確保状況や労働時間をチェックし、会社側も力をいれている点のため、業務量や分担、マネジメントの是正は非常に力を入れて取り組んでいる。そのほか、みなし労働時間を超える労働時間が月間 75 時間を 3 か月連続で超過した場合、上長と面談の上でその後の制度適用を判断することとしているが、実態として長時間労働が恒常的に生じている労働者はおらず、制度適用したまま職場内での業務配分等による改善・調整が行われ、課題解決が図られている。

- 裁量労働制は、業務の進め方・時間配分を労働者自身で決められて自律的な働き方が実現できるため、心身には良い影響があると考えている。
- 裁量労働制に対する意見として、まず、企業に対する要望としては、業務量の適正化、組織改編時に適用業務を適切に見極めるための相応の時間を準備すること、管理職を含め全ての労働者の制度理解等を継続的に行うこと、また、前述のとおり、みなし労働にせざるを得ない背景・理由を明確にすること等である。現在、労使間でコアなしフレックス制度の導入を協議中だが、この制度下で自己裁量を発揮し自律的に働けるようになった際には、みなし労働をやめることも考えられ得る。裁量労働制に対する要望としては、曖昧さによる誤認や拡大解釈が生じないように、対象業務の精査や明確化を図るべきである。
- テレワークについての問題点・改善点としては、特に 3 点ある。1 点目は、自宅勤務を想定した住環境を準備していない労働者がおり、公私の境界が曖昧になっていること。2 点目は、自宅ネットワーク環境により、PC 上の画面に顔を出さない場合、表情や反応が読み取れない結果、コミュニケーション不足となり、こうした積み重ねが心身の不調にもつながっていること。3 点目は、在宅勤務が続いて運動不足などにより生活習慣病への懸念が高まっていること。こうした点に労使間で注力する必要があると考えている。

(第 4 回 令和 3 年 10 月 15 日実施)

### Ⅲ. 労働者からのヒアリング概要について

#### 1 A 氏 (所属企業：機械関連製造業 (勤続年数：約 3 年) / 専門業務型裁量労働制 (適用年数：約 2 年) / 業務内容：研究開発)

- みなし労働時間は、1 日当たり 9 時間。労働時間の状況は、1 日当たり 9～10 時間程度で、時季による変動あり。深夜・休日労働はほぼ無い。有給休暇も取得できている。
- 業務の遂行方法や時間配分、出退勤時間の裁量はある。業務量については、元々過大な設定はされておらず、上司と毎週面談して進捗等共有しているが、過重になることが予測される場合には上司とコミュニケーションをとり調整している。
- 勤務時間は、PC の起動・停止時間や、カードリーダーでの入退場時間により管理されている。健康確保に関しては、みなし労働時間を超過する時間が、単月で 80 時間を超える場合、2 か月連続で 45 時間を超える場合、6 か月で合計 270 時間を超える場合に、強制的に健康診断を受診することになっており、また、こうした状態が続くと裁量労働制が

適用除外される運用となっているが、このような状態となったことはない。

- 裁量労働制の適用については、労働者個人の意思で毎年申請する仕組み。その際、上司と労働時間等を相談するなど、しっかり内容を理解した上で適用となる。労働者からの適用除外の申出も可能。
- 裁量労働手当は、基準賃金の25%を毎月支給されている。
- 企業内コミュニケーションとしては、業務負荷に関しては上司に相談している。労組においては、定期的に全体の負荷や裁量労働制適用者の状況を確認しており、社内に労務ニュースとして展開されている。
- 裁量労働制の適用については満足しており、今後も継続希望。自分は製造ラインとは異なる技術者であり、一般的な時間管理では仕事の進め方が少し難しくなるため、時間配分等に裁量があることをポジティブに捉えており、また、自社ではしっかり健康管理がなされているので、安心して働いている。
- 裁量労働制のメリットは、時間で成果を測るものではない点、業務状況等によりメリハリをつけて働いたり、取引先に時間を合わせて働くことが可能な点。デメリットは、設計や製造現場など他の業務との兼務ができず、自分自身の経験や成長につながらない点。制度の適用条件を少し緩和しても良いのではと考える。
- コロナ禍では在宅勤務やテレワークが増加（現在は週1～2日在宅勤務）。出社等対面でのコミュニケーションを併せて行い、従前より良好に開発を進められている。テレワークは今後も続けたい。

（第6回 令和3年11月29日実施）

## 2 B氏（所属企業：輸送用機械等製造業（勤続年数：10～15年）／企画業務型裁量労働制（適用年数：約3年））

- みなし労働時間は、1日当たり8時間。労働時間の状況としては、みなし労働時間を超える時間は1日当たり長いときで4時間程度。時季による変動あり。深夜・休日労働はほぼ無い。有給休暇も取得できている。
- 業務の遂行方法や時間配分、出退勤時間の裁量はある。業務量が過大な場合には、課内で業務配分を見直したり、上司が他部門と調整し、業務配分の見直しや人員補充を行っている。
- 健康確保に関しては、1日8時間を超えた勤務時間が1か月で60時間以上または2か月連続で45時間以上の場合、健診票が発行される。また、半年の在场（勤務）時間が月平均220時間以上の場合、原則、次の半年は裁量労働制が解除される。
- 裁量労働制の適用に当たり、パンフレットや労使委員会の議事録にて詳細説明があった。適用前に不同意とすることはできる。
- 裁量労働制に伴う特別の処遇としては、手当が月額で基準賃金の16%支給されるほか、賞与でも成果に応じた加算がある。

- 企業内コミュニケーションとしては、業務等について困難を感じた際には上司や人事部門（所定の相談窓口）に相談。労組は、労使委員会を通じて関与していると感じている。
- 裁量労働制の適用については大きな不満は無く、今後も継続希望。自由度の高い働き方の中で、成果で評価されること自体は納得感が高い。ただ、最近社内でコア無しフレックス制度が導入されたため、時間配分の裁量という点ではメリットは減少しているのではないかと思う。
- 裁量労働制のメリットは、時間にとらわれず質や成果を追求できる点であり、能力発揮・向上や生産性向上につながっていると感じている。また、企画のフェーズに応じて労働時間を自分自身で決定できる点。デメリットは、恒常的に忙しい職場の場合、過重労働が懸念されること。上司の仕事の与え方やマネジメントが重要。
- 企業に対する要望としては、引き続き適正なジョブや期待役割の付与、適正な業務量・人的リソースの付与を行っていただきたい。裁量労働制でも、個人の力量ではコントロールできない部分もあり、この部分についてはマネジメントをしっかりと行って欲しい。
- コロナ禍によりテレワークが中心となり、現在は週に2日程度実施。労働者にとってメリットが大きく、通勤時間の削減によりプライベートに割ける時間が増加し、業務も集中したい場面ですっかり集中でき生産性が上がった。上司がPCの稼働時間を確認するシステムも入っているため過重労働の抑制にもなっている。個人的には今後もテレワークを認めていくという風土が続くことが望ましいと感じている。

（第6回 令和3年11月29日実施）

### 3 C氏（所属企業：化学工業（勤続年数：5～10年）／専門業務型裁量労働制（適用年数：約4年）／業務内容：研究開発）

- みなし労働時間は、1日当たり9時間程度。労働時間の状況は、所定労働時間を超えた時間では、1日当たり30分～1時間程度。時季による変動はあまり無いが、業務状況により突発的に業務量が増えることはある。深夜・休日労働はほぼ無い。有給休暇も取得できている。
- 業務の遂行方法や時間配分、出退勤時間の裁量はある。自分は他の労働者の定時に合わせて、基本的に定時入社している。
- 業務量が過大な場合には上司に相談するほか、労組で労働時間の状況を把握しているので、多い月が続く場合には、労組から会社側に要望することもある。
- 健康確保については、所定労働時間を超えた労働時間の状況が月80時間以上の場合に上司からの産業医面談の促進等のほか、努力義務だが勤務間インターバル（退社時刻と入社時刻の間を11時間空ける）がある。
- 裁量労働制の適用前には事前説明があったほか、制度運用の手引（社内ネットワーク上に掲載）を併せて確認し、十分に理解できた。同意の撤回も可能。
- 裁量労働手当としては、みなし労働時間のうち所定労働時間を超えた時間分程度が毎

月支給される。

- 企業内コミュニケーションとしては、業務上困難を感じた場合、まずは上司に相談するが、改善されない場合には裁量労働制に関する苦情相談窓口がある。また、労組は、毎月30時間以上の残業をしている者のリストを取得・確認しており、以前は、みなし労働時間のうち所定労働時間を超える時間は月15時間に設定されていたが、実労働時間との乖離が非常に大きかったため、労組から企業に働きかけて、数年前に月30時間変わった経緯もあり、労組は裁量労働制の運用にしっかり関与している。
  - 裁量労働制の適用については満足しており、今後も継続希望。
  - 裁量労働制のメリットは、みなし労働時間内で効率良く仕事しようと色々考えて進める意識が働くこと、業務状況により没頭するところは没頭し、しないところはしない、とメリハリつけて働けること、裁量労働手当があり収入が安定して入ること。率直なデメリットは、働く時間が多いと労働単価が下がり損をした気分になること。
  - 企業に対する要望としては、現在、自社では専門業務型しか導入していないが、裁量を活かせる部署があれば企画業務型も積極的に導入したら良いと思う。
  - コロナ禍によりウェブ会議を積極的に実施するようになった。移動時間が無いため会議の時間を十分にとれ、交通費もかからず、本当に議論したいことのみを集中して議論できて会議の効率が良いことがメリットだが、顔が見えにくいため、少しコミュニケーションが取りにくいと感じる部分はある。なお、テレワークは自分は実施していない。
- (第6回 令和3年11月29日実施)

#### 4 D氏(所属企業：電気機械器具製造業(勤続年数：15～20年)／企画業務型裁量労働制(適用年数：10年以上))

- 実労働時間は、1日当たり9時間程度。労働時間の状況は、所定労働時間とみなし労働時間(どちらも1日当たり7時間45分)を超えた時間としては、月平均で20～30時間程度。時季による変動は無いが、業務状況により繁忙感に少し波はある。深夜・休日労働は無い。有給休暇も取得できている。
- 業務の遂行方法や時間配分、出退勤時間の裁量はある。
- 業務が忙しくなってきた場合には、上司に相談し、業務配分の見直しや進め方の助言を得て一緒に検討し、スケジュール調整等を行いながら進めている。過去、繁忙期で月の所定外勤務時間が60～70時間となり、自身の裁量がなくなったと感じた際、上司と相談し、一時的に裁量労働制を2～3か月離脱してフレックスに切り替えたことがある。
- 健康確保に関しては、所定労働時間を超える勤務時間が月80時間を超える場合、産業医の面談が必須になるが、自分は対象となったことは無い。また、PCの起動・終了時に自動的に時刻が記録されるシステムとなっており、22時以降の深夜労働禁止ルールもある。時間管理についてはここ数年でツールが整備されて「見える化」され、上司だけでなくチーム間でもどのくらい仕事しているか相互に確認でき、仕事の調整がし易くなった。



- 裁量労働制の適用に当たっては、まず、入社時の社員研修で裁量労働制に関する説明があり、その後、適用対象となった際に、上司から改めて制度の詳細や処遇について、制度マニュアルを使って説明を受け、十分に理解できた。また、適用後、業務を遂行する上で、自身の今の働き方に裁量が無いと感じた場合には、労働者から上司に適用除外の申出を行い、承認されれば適用除外となる仕組みがある。
- 裁量労働手当はある。
- 企業内コミュニケーションとしては、業務上困難を感じた場合には上司に相談しており、もし話が進まない場合には、さらに上の職制に相談することも可能。また、労働組合役員に相談できる仕組みもある。労組では定期的に組合員向けのアンケートを実施しており、勤務実態の確認や、課題等があれば労使委員会に提起している。
- 裁量労働制の適用については満足しており、今後も継続希望。時間というよりは、どれだけ成果を効率良く出せるかという気持ちを持って勤めている。
- 裁量労働制のメリットは、自分の裁量で業務ができ、プライベートとのスケジュール調整にも裁量があること。また、裁量労働制で働くことで、成果の出し方や段取り、プロセスについても自分で考えながら取り組めるため、このような業務知識以外の能力開発にもつながると感じている。デメリットは特に感じていない。
- コロナ禍により働き方は変わり、現在はほぼテレワークで、出社は月1回程度。業務効率や自身の働くモチベーションは上がっていると感じており、テレワークに対する不安は特に無い。直属の上司と仕事以外のテーマで1対1のミーティングを月に1回実施しており、そうした機会は、自分にとっては非常に安心できる材料になっている。

(第6回 令和3年11月29日実施)