

人事入門

HMパートナーズ 社会保険労務士 岩沢誠敬

1989年早稲田大学卒。不動産会社、映画配給会社、IT会社において一貫して人事畑を歩み人事業務全般を経験。2000年に独立し社労士事務所HMパートナーズ設立。人事制度構築・運営指導、人事労務相談、給与計算、社会保険手続等、一部上場企業からベンチャー企業まで、スタッフともども“非常勤の人事部員”として活躍中。
 ●http://www.hmpartners.jp



第7回：裁量労働制の導入と注意

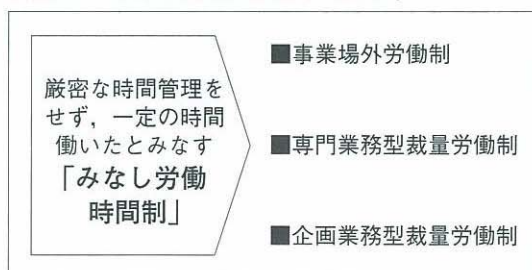
第1回：人事部に求められることは何か(2006年6月号)
第2回：社会保険の知識・手続・実務(2006年7月号)
第3回：給与計算の知識と実務(2006年8月号)
第4回：労働時間と休日の考え方、扱い方(2006年9月号)
第5回：採用を巡る法的理解(2006年10月号)
第6回：退職・解雇の考え方・扱い方(2006年11月号)
第7回：裁量労働制の導入と注意(2006年12月号)

ホワイトカラーの生産性向上を考えると、「何時間働いたかではなく、いかに成果を出したか」あるいは「業務の自律的な取り組み」といったことを意識せざるをえないだろう。そこで浮上するのが「裁量労働制」等、厳密な時間管理をせず、あらかじめ一定の時間労働したものとみなして、「成果」によってマネジメントする制度である。図表1に示すように以下の3つの種類がある。

事業場外労働制

事業場外労働制とは、従業員が業務の全部または一部を事業場外で従事し、会社の指揮監督が及ばないために、その業務に関する労

図表1 みなし労働時間制の区分



働時間の算定が困難なときに、会社が厳密な時間管理をせずに一定の時間労働したとみなすことができる制度である。

単に外回りで営業に行くという程度では足りず、実際に「会社の指揮監督が及ばない」ことが要件となる。すなわち、次のような場合には事業場外労働制を適用できない。

- 何人かのグループで事業場外労働に従事する際、そのメンバーの中に労働時間の管理をする者がいる場合
- 携帯電話等によって随時会社の指示を受けながら事業場外で労働している場合
- 会社内で訪問先、帰社時刻等当日の業務の具体的指示を受けた後、事業場外で指示通りに業務に従事し、その後会社に戻る場合

事業場外労働制導入の要件は次の2点。

- ①「事業場外労働制」を導入することを就業規則に定め、従業員に周知し、労働基準監督署に届け出る。
- ②(その業務に所定労働時間を超える時間が必要な場合のみ) 労使協定を締結し、労働基準監督署に届け出る。

【締結事項】

- 1) 対象とする業務
- 2) みなし労働時間
- 3) 有効期間
- 4) 時間外労働の取り扱い
- 5) 休日労働の取り扱い

6) 深夜労働の取り扱い

業務のポイント

「営業職は残業代がつかず、代わりに営業手当が支給されている」という会社は少なくない。しかし、このような措置を取るためには、「事業場外労働制」を導入しなければならない。さもなくば、法律的には残業代を支払う必要性が生じる。なお、形式的に事業場外労働制を導入していたとしても、次の2点に気をつけなければならない。

まずは、本当に時間管理ができない状況なのかということ。ずっと外回りをしている仕事だとしても、朝会社に出勤してから営業に出掛け、夜は帰社して報告を書いてから退社するような業務であれば、時間管理ができるとみなされ事業場外労働制は適用できない。

そして、営業手当や外勤手当といったものが、労使協定で定めた「みなし労働時間」に見合った額となっている計算根拠がなければならない、ということである。

—— 専門業務型裁量労働制 ——

専門業務型裁量労働制とは、業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に従業員の裁量に委ねる必要があるため、その業務を進める手段や時間配分の決定等の具体的な指示が困難な業務について、労使協定であらかじめ定めた時間労働したとみなす制度である。専門業務型裁量労働制を適用するためには、その業務が厚生労働省令により定められた19業務に合致する必要がある(図表2)。

専門業務型裁量労働制導入の要件は次の2点である。

①労使協定を締結し、労働基準監督署に届け

出る。

【締結事項】

- 1) 対象業務
- 2) みなし労働時間
- 3) 対象業務を遂行する手段および時間配分の決定等に関し、対象業務に従事する労働者に具体的な指示をしないこと
- 4) 対象業務に従事する労働者の労働時間の状況の把握方法と把握した労働時間の状況に応じて実施する健康・福祉を確保するための措置の具体的内容
- 5) 対象業務に従事する労働者からの苦情の処理のため実施する措置の具体的内容
- 6) 有効期間
- 7) 上記4) および5) に関し、把握した労働時間の状況と講じた健康・福祉確保措置および苦情処理措置の記録を協定の有効期間中およびその期間の満了後3年間保存すること
- 8) 時間外労働・休憩時間・休日労働・深夜業（就業規則において定めれば足りるが、専門業務型裁量労働制の対象労働者についてその他の労働者と異なる取り扱いとする場合等は、労使協定で規定しておくこと）

②「専門業務型裁量労働制」を導入することを就業規則に定め、従業員に周知し、労働基準監督署に届け出る。

業務のポイント

専門業務型裁量労働制の趣旨は、クリエイティブな仕事等で会社や上司の指揮監督にな

図表 2 専門業務型裁量労働制の対象業務

1. 新商品もしくは新技術の研究開発、人文科学もしくは自然科学に関する研究

○ 材料、製品、製品、生産・製造工程等の開発または技術改善

2. 情報システムの分析または設計

○ 分析に基づいた最適な業務処理方法の決定・機種選定、入出力設計・アプリケーションシステムの設計・機械構成の細部の決定・ソフトウェアの決定、システム稼働後の評価・問題点の発見・解決のための改善
× プログラムの設計・作成を行うプログラマー

3. 新聞・出版事業の記事の取材・編集、放送番組のための取材・編集

○ 記事の企画立案・取材・原稿作成・割付・レイアウト
○ 番組制作のための取材・インタビュー
取材対象の選定等の企画・番組構成のための内容の編集
× 社内報の編集者、カメラマン・単なる校正、音量調整・フィルムの作成

4. 衣服・室内装飾・工業製品・広告等の新たなデザインの考案

× 考案されたデザインに基づく単なる図面の作成・製品の制作

5. 放送番組・映画等の制作におけるプロデューサーまたはディレクター

○ ビデオ・レコード等の制作および演劇・コンサート・ショー等の興行
○ 制作全般の責任者、企画・対外折衝・スタッフ選任・予算の統括
スタッフの統率・指揮・現場の制作作業統括

6. コピーライター

7. システムコンサルタント

○ 現行のシステムについてヒアリングを行い問題点を把握
情報処理の導入や改善に関し助言すること

8. インテリアコーディネーター

○ 顧客の要望を踏まえ家具や照明等の選定または具体的な配置を考案したうえで、インテリアに関する助言を実施・提案書作成・模型作製・配置の際の立ち会い
× 内装の施工、図面や提案書の清書専任、模型作製専任、家具販売に付随する相談

9. ゲーム用ソフトウェアの創作

○ シナリオ作成、映像制作、音響制作
× 他人の具体的な指示に基づく裁量権のないプログラミング、CD-ROM等の製品の製造

10. 証券アナリスト

○ 有価証券市場の相場等の動向を分析・分析の結果を踏まえた評価の実施・運用担当者に対する有価証券の投資に関する助言
× ポートフォリオの構築・管理、データ入力・整理専任

11. 金融工学の知識を用いて行う金融商品の開発

○ 金融取引のリスクを減らしてより効率的に利益を得るため確立モデルの作成・更新を実施、シミュレーションの実施、結果を検証した新たな金融商品開発
× 金融サービスの企画立案、金融商品の売買、市場動向分析、資産運用、アクチュアリー業務、データ入力・整理専任

12. 学校教育法に規定する大学における教授研究（主として研究に従事するものに限る）

○ 学生を教授しその研究を指導し研究に従事すること、医学研究を行う教授等がその一環として従事する診療であってチーム制により行われるもの
× 大学病院等において行われる専ら診療行為を行う教授の診療

13. 公認会計士
14. 弁護士
15. 建築士
16. 不動産鑑定士
17. 弁理士
18. 税理士
19. 中小企業診断士

じまず、業務の性質上それを進める方法を大幅に従業員の裁量に委ねる必要があるということである。例えば、システム開発に従事している部署であっても、主として情報システムの分析・設計に携わるSEであればこの趣旨に合致しているが、あらかじめ定められた工程表に則りプログラミングを行うプログラマーは合致しない。

企画業務型裁量労働制

企画業務型裁量労働制とは、労働基準法で認められる「事業場」の「業務」に「労働者」を就かせたときに、その事業場に設置された労使委員会で決議した時間を労働したものとみなすことができる制度である。

【対象事業場】

- 1) 本社、本店
- 2) 当該事業場の属する企業等に係る事業の運営に大きな影響を及ぼす決定が行われる事業場
- 3) 本社、本店以外の事業場の具体的な指示を受けることなく独自に、事業の運営に大きな影響を及ぼす事業計画や営業計画の決定を行っている支社・支店等

【対象業務】（図表3）

- 1) 事業の運営に関する事項についての業務であること
- 2) 企画、立案、調査および分析の業務であること
- 3) 当該業務の性質上これを適切に遂行するにはその遂行の方法を大幅に委ねる必要がある業務であること
- 4) 当該業務の遂行の手段および時間配分の決定等に関し使用者が具体的な

指示をしないこととする業務であること

【対象労働者】

- 1) 対象業務を適切に遂行するための知識、経験を有する労働者
- かつ
- 2) 対象業務に状態として従事している者

企画業務型裁量労働制導入の要件は次の通りである。

- ① 労使委員会を設置し、企画業務型裁量労働制導入に関して決議を行い、決議を労働基準監督署に届け出る。

【必要決議事項】

- 1) 対象業務
- 2) 対象労働者の範囲
- 3) みなし労働時間
- 4) 対象労働者の健康、福祉を確保するための措置とこの措置を会社が実施する旨
- 5) 対象労働者からの苦情処理に関する措置とこの措置を会社が実施する旨
- 6) 対象労働者の同意を得なければならない旨およびその手続き、不同意者に不利益な取り扱いをしてはならない旨
- 7) 有効期間
- 8) 次の記録を有効期間の始期から有効期間満了後3年間を経過するときまで保存すること
 - ・ 対象労働者の労働時間の状況
 - ・ 対象労働者の健康と福祉確保のための措置と実施状況
 - ・ 対象労働者からの苦情について講じた措置の実施状況

図表 3 企画業務型裁量労働制の対象業務の例

業務内容	対象となる	対象とならない
経営企画を担当する部署における業務	● 経営状態・環境について調査・分析し、経営に関する計画を策定する業務 ● 現行の社内組織の問題点やそのあり方等について調査および分析を行い、新たな社内組織を編成する業務	● 経営に関する会議の庶務等の業務
人事・労務を担当する部署における業務	● 現行の社内組織の問題点やそのあり方等について調査および分析を行い新たな人事制度を策定する業務 ● 業務の内容やその遂行のために必要とされる能力等について調査および分析を行い、社員の教育・研修計画を策定する業務	● 人事記録の作成および保管、給与の計算および支払、各種保険の加入および脱退、採用・研修の実施等の業務
財務・経理を担当する部署における業務	● 財務状態等について調査および分析を行い、財務に関する計画を策定する業務	● 金銭の出納、財務諸表・会計帳簿の作成および保管、租税の申告および納付、予算・決算に係る計算等
広報に担当する部署における業務	● 効果的な広報手法について調査および分析を行い、広報を企画・立案する業務	● 広報誌の原稿の校正の業務
営業に関する企画を担当する部署における業務	● 営業成績や営業活動上の問題点等について調査および分析を行い、企業全体の営業方針や取り扱う商品ごとの全社的な営業に関する計画を策定する業務	● 個別の営業活動の業務
生産に関する企画を担当する部署における業務	● 生産効率や原材料等に係る市場の動向等について調査および分析を行い、原材料などの調達計画も含め全社的な生産計画を策定する業務	● 個別の製造等の作業、物品の買い付け等の業務
使用者・上司との関わりから見た場合	● 中途において経過の確認の報告を受けつつ基本的事項だけについて所要の変更の指示を伝える ● 使用者が、その業務の目的、目標、期限等の基本的な事項を指示する	● 日常的に使用者の具体的な指示の下に行われる業務 ● あらかじめ使用者が示す業務の遂行方法等についての詳細な手順に即して遂行することを指示されている業務

- ・ 企画業務型裁量労働制を適用することについて対象労働者から得た同意に関する労働者ごとの記録

- ②「企画業務型裁量労働制」を導入することを就業規則に定め、従業員に周知し、労働基準監督署に届け出る。
- ③対象労働者の同意を得る
- ④対象労働者を対象業務に就かせ、本制度を実施する

- ・ 会社は健康および福祉を確保するための措置や苦情処理のための措置等の決議で

定めた措置を実施する。

- ・ 会社は決議が行われた日から起算して 6 ヶ月以内ごとに 1 回、所定様式により労働基準監督署に次の事項について定期報告を行う。

「対象となる労働者の労働時間の状況」

「対象となる労働者の健康および福祉を確保する措置の実施状況」

業務のポイント

事業場外労働制、専門業務型裁量労働制、

企画業務型労働制ともに「みなす」ことができるのは1日当たりの労働時間数であって、深夜労働や休日労働については「みなす」とはできない。事業場外労働制および裁量労働制の根本原則である「時間管理をしない」ということと矛盾するようだが、深夜労働や休日労働については管理し、相応の割増賃金を支払わなければならない。

もちろん、みなした時間そのものが所定労働時間より長ければ、それに見合う割増賃金が必要となる。事業場外労働制は「営業手当」や「外勤手当」、裁量労働制は「裁量労働手当」等の名目で支払うケースが多いが、この場合その事業場の所定外労働手当の計算方法により算出した「みなした時間」に対応する金額になっていなければならない。

裁量労働制の定義は、「当該業務の遂行の手段および時間配分の決定等に関し会社が具体的な指示をしないこと」である。出社・退社の時刻については時間配分の決定を意味するので、「毎朝9時に朝礼を行うので時間までに出勤しろ」というような具体的な指示は、裁量労働制の趣旨から外れてしまう。

その日の実態労働時間がたとえ1時間であっても、時間配分については従業員の自己裁量に任されるので、その日は出勤扱いになる。ただし、出勤するかどうかまでが自由ではないので、所定労働日に労働しなければ欠勤扱いとなる。

また「業務遂行の手段および時間配分」について従業員の自己裁量に任されるからといって、全く何もかも自分勝手に行ってよいというわけではない。業務の進捗状況、開発の成果をチェックする等のために報告義務を課し、報告日を定めて定期報告させ、あるいは

業務の内容について指示や指導を行うことは、業務遂行の具体的な手段の指示ではないから差し支えない。

—— 裁量労働制の成否のポイント ——

裁量労働制を導入と成功は、いかにうまく運用するかにかかっている。鍵は、

- ・ 制度の趣旨を職場全体が理解し、各人がタイムマネジメントの意識を持っているか
- ・ 成果をきちんと評価できる、公正な制度とマネジメント体制があるか

ということだろう。

業務量が多いときには集中して業務をこなす、少ないときには早く帰宅する等、自分の裁量で仕事にメリハリをつけられるのであれば、能率もモチベーションも上がるだろう。逆にいつも遅く出社して、ダラダラと仕事をして、いつも遅く帰るのであれば能率は上がらない。また、労働時間という尺度がなくなった中、仕事の中身を見て会社に貢献し成果を出している従業員がきちんと評価されるのであればうまく機能するだろうが、いくらがんばっても評価に反映されないのであれば“どうせ残業代も出ない”という意識に陥りやる気を失わせてしまうだろう。

しかしながら、同じ仕事でも、能力の高い人は定時までに終了させ、能力の低い人は2時間残業してやっと終了させた……というような場合に、残業手当がつく分だけ能力の低い人の方が収入が多いという状態は健全ではない。すべての業務に裁量労働制を適用できるわけではなく、また法的に合致してもその職場に導入するのがふさわしいかどうかは個別に判断すべきだが、人事担当者としては制度の適用を念頭に置く必要があるだろう。