

# ホワイトカラーの時間 法制とその課題

—業績管理からの考察

寺井 基博

(同志社大学社会学部准教授)

## 1 はじめに

長時間労働が社会問題として認識されるなか、労働分野の規制改革の一環として裁量労働制の見直しなどホワイトカラー労働者の適切な時間法制のあり方についての議論が改めて進められつつある。

ホワイトカラー労働者の「裁量性」や「自律性」等に注目して、仕事の評価基準を「量」から「質」へ転換させるという方針をより明確にするため、時間規制の適用除外という選択肢を採るか否かが大きな関心事となっている。しかし、筆者の関心はむしろ「裁量性」や「自律性」をいかに確保するかという点にある。真に自律性が担保されていれば、かりに適用除外が導入されても深刻な弊害は生じないと考えるためである。

本稿では、労働時間論研究会<sup>1</sup>での成果を踏まえ、日本の労使関係の特徴である業績管理からホワイトカラーの時間法制にアプローチしたい。

## 2 ホワイトカラー労働と時間法制

### ①裁量労働制

まず、自律性の高い働き方をしている労働者を対象とした裁量労働制の概要を確認しておこう。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、時間計算の概念を大きく変える制度として1987年の労基法改正によって導入された。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という点にある。ただし、みなし時間が法定時間を超える場合には(たとえば9時間)、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ない。

裁量労働制は、ホワイトカラーの中でも専門性の高い業務<sup>2</sup>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げられて現在に至っている。ただし、対象業務の当否は個々の労働者ごとに判断され、「企画課」などの部門の全業務が対象業務になるわけではない。また、少なくとも3年ないし5年程度の職務経験を持ち、対象業務を適切に遂行しうる知識・経験をもつ者が対象者と想定されている。

いずれの制度も導入にあたって、対象業務と対象労働者の具体的範囲、みなし労働時間、対象者の健康・福祉の確保措置および苦情処理措置などを取り決める必要がある。専門業務型は職場の過半数で組織する労働組合(そのような組合がない場合は過半数代表者)と労使協定を締結し、企画業務型は労使委員会において決議(5分の4以上の賛成を要する)して、それぞれ行政官庁への届出を要する。労使委員会の委員の半数以上については、事業場の過半数組合、そうした組合がない場合は過半数の代表者が任期を定めて指名する。

### ②裁量労働制への批判

裁量労働制の手続きはかなり細かく決められていることから、手続きが煩瑣で使い難いとの批判がある。その点について労働時間論研究会の中で話題になったとき、石田光男教授がつぎのように眩かれた。「企業は必要かつ有効な制度だと考えれば、どんなに使い勝手の悪い制度でも工夫して活用するはずであり、手続きが面倒というのはどうにも本質的な理由とは思えない。」

卓見である。この批判の背景には、実のところつぎのような事情があると推察される。すなわち、みなし時間を決定するには「対象業

務に従事する労働者の労働時間」を予め算定しなければならないが、労使合意できただけの裏付けのある「みなし時間」を提示するには、労働時間計画の存在が前提となる。しかし、現状ではほとんどの企業にその労働時間計画は存在しない。裁量労働制は時間と賃金との関係を切り離す制度ではあっても、時間管理を不要とする制度ではない。かりに労働時間計画を整備しようとするれば、その作業は人事管理の中核をなす業績管理の見直しにまで及ぶ（これらの点については3で述べる）。そこまでの犠牲を払って裁量労働制を導入すべき「旨み」はないという企業側の判断があるのではないか。手続き煩瑣という意見を、裁量労働制が利用されない本質的な理由と考えるべきではない。

### ③ホワイトカラーの苦悩

ホワイトカラーに対する時間規制の適用除外という要望は、必ずしも企業だけの意見だとはいえない。労働者の中にも労働時間の規制に違和感を覚える者が存在するからである。所定労働時間内に仕事を済ませたいけれど、仕事が片づかなければやむを得ず時間外労働をすることになる。しかし、行政官庁による時間外労働への取締りの強化によって、職場上司からはできるだけ早く退社するように命じられるという矛盾が生じている。労働者の健康管理とコンプライアンスの観点から、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る。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、仕事量が減る傾向にはない。時間外労働を申し出る労働者に対して「コンプライアンスの問題だ」といって退社を促される。仕事が残っているのに合法的に時間外労働ができないのなら、時間規制を適用除外した方が実務に則した法制であるともいえよう。こうしたホワイトカラーの板挟みの心情をいかに解消するかは大きな課題の一つである。

## 3 業績管理と時間管理の非対称性

では現状として、ホワイトカラー労働者はどれくらいの「裁量性」や「自律性」を有しているのだろうか。日本企業では業績を軸とした人事管理が行われていることから、業績管理と時間管理の関連性に注目することによって、その点を確認することができるだろう。

欧州諸国のような職務給の世界では、同一労働（職務）同一賃金原則により仕事の精粗

は個性と解され、さらに上位職種の求人に自ら応募することによって昇進が成就する自発的異動が原則であるから、個々の労働者の仕事ぶり（成果やその業務遂行過程など）を評価して賃金や昇進に反映させる査定仕組みは馴染まない。そもそも一般労働者について業績を管理することはできない（労働の質を問えない）ということである。したがって、労働は量（時間）によって管理されるほかに、終業時刻が到来すれば業務の進捗とは無関係に業務が終了し、時間外・休日労働の必要性が生じれば管理職者が命じる、という法制の原則論どおりに理解することができる。しかし、「戦後処理と高度経済成長期に『分権化』と『個別化』の極点まで到達してしまっていた日本」<sup>3</sup>では、時間外・休日労働の届出制といった逆転現象が生じるなど、労使関係に業績管理が深く浸透していることが労働時間の実態理解を困難にしている。

### ①業績管理

日本企業では、PDCAに基づく徹底した業績管理が実施されている。すなわち、半年毎に上司との目標面接によって当該期の業務目標を設定し（Plan）、生産、販売、在庫指標等で進捗を管理し（Do）、上司が進捗管理や日常の仕事ぶりに基づいて評価し（Check）、個人レベルでは評価に応じた昇給・降給、昇進、動態的課業配分（経営事情に合わせて、労働者ごとにその能力を最大限に引き出すための変動的な課業設定）、事業レベルでは次期事業目標が決定される（Action）。とりわけ、「PDCAサイクルの起点は目標設定（つまりP）であるが、大きなユニットレベルから個人レベルのような小さな単位までブレイクダウンされていくような目標の連鎖をなしている」<sup>4</sup>と指摘されるように、各労働者は自由にPlanを設定することができず、事業計画から割り当てられた部門目標を達成させるために個々の労働者の業務目標が管理職者によって動態的に決定される。さらに、Actionとなる昇給・降給幅や賞与額の決定、人事異動の発令、動態的課業配分の決定等は有機的に結合して独自の人事制度を形成し、それが事業計画達成の実効性を確保するとともに競争力の源泉となっている。

### ②労働時間管理

では、時間管理はどのように行われているのか。労働時間短縮に積極的に取り組む先進的な企業と労働組合の事例から考えると、時間管理のPDCAはつぎのようになる。すなわち、業務目標完遂に要する労働時間の掌握（時



間外労働計画の立案を含む)、三六協定の延長時間の限度の設定、および限度遵守のためのチェック体制の整備、定時退社日の設定、年次有給休暇の取得促進計画(Plan)、計画に従った時間外・休日労働の実施、出退勤の記録管理(Do)、限度を超えないように労使による定期的な確認と対処(Check)、限度を超えそうな労働者にできるかぎり限度時間を超えないための措置を講じる、あるいは限度時間を上回った場合、再発防止策の実施、次期事業計画における時間計画へのフィードバック(Action)である。

しかし、これらの事例はきわめて先進的であり、現時点で業績管理とパラレルな関係となるような、労働時間におけるPDCAサイクルに基づく管理手法(時間管理の適正化には労使による時間外労働の計画立案とその計画を遵守するための手続きルール)は未整備である。殆どの企業では、Pで三六協定の限度時間を締結するのみで、事業計画に労働時間管理が組み込まれることはない。業務目標は個々の作業ではなく達成すべき一定の目標であるから、目標完遂に要する時間は個人差が大きい。仮に目標完遂の標準時間を設定しても、C、Aによる体制が調わなければ時間管理の実効性を確保することはできないが、これらは何ら整備されていないといっても過言ではない。業績管理の中核となる賃金決定ルールはきわめて明確なのに、労働時間決定のルールは「労働者の効率性の問題」として職場に丸投げされて明確なルールは存在しない。この業績管理と労働時間管理の非対称性こそが労働時間問題の本質である。現下の業績管理制度は、曖昧な時間管理を前提として成立している。従前多くの企業で実施されていた時間外労働の自己申告制度は、こうした労働時間決定の手続きルールの不備を巧みに用いた業績管理としての側面が強い。

開発計画や予算先行の陰で労働時間管理は職場の問題として、事業計画から切り離されている。つまり、労働者は時間計算の裏付けがない業務目標を査定対象とされ、その評価結果に応じて昇給・降給、昇進、課業配分、教育機会などが決定されるため、労働者は常に内省を強いられる処遇制度に組み込まれることになる。その結果、時間外・休日労働の事前申告制のような逆転現象を生じさせているのである。労働時間法制を論じるとき、日本の労働者には労働時間について厳格な契約意識がないとしばしば指摘されるが、契約意識が希薄化される程に緻密な業績管理ルール

が労働者の働き方を規律しているのである。そして、退社時刻に職場の雰囲気等が影響されると云われるように、労働者が実労働時間を自己決定できない環境を醸成している。

#### 4 先進的取組事例

労働者が実労働時間を自己決定できないということは、「裁量性」や「自律性」を否定することになり、それは裁量労働制のみならずホワイトカラーの時間法制と想定される他の時間制度の前提にかかわる致命的な問題となる。すなわち、長時間労働の問題(業績管理と時間管理の非対称性)が是正されないかぎり、実は公正なホワイトカラーの時間法制を整備することはできないということではないのか。だとすれば、長時間労働是正の端緒を何に求めればよいのか。その手がかりを得るために、筆者は労働組合による労働時間短縮の先進的取り組みに着目したい。3②でも少し触れたが、時間外労働の短縮をめぐる労使間のルール設定の中に、a) 個々人の労働時間計画と実労働時間との乖離を修正し、b) 上司による動態的課業配分に一定の制約を課す機能を見だしうるからである。

以下、労働時間論研究会で報告されたA労組の事例を簡潔に紹介しておこう。A労組では、時間外労働時間の一応の上限を年間240時間と設定し、これに抵触する者全員について三六協定の限度基準(360時間)もしくはそれを下回る時間枠で協定を締結している。この協定の締結にあたって、業務遂行上の必要性はもちろん、それまでの時間外労働時間や前年度の実績、職場全体や個人の状況等を勘案して場合によっては、支部執行委員が当該職場上司に説明を求める場合もある。また、この時間枠に収まらない突発的な時間外労働の必要が生じた場合には、年休取得状況などの議論や支部三役による職場上司に対するヒアリングなどを行うことによって抑止力を働かせている。

A労組の時間外協定ルールの協定は、年間時間外労働が240時間を超える者を協定の対象者としているが、協定は年度の初めに締結されるから、個々人の「時間外労働時間計画」や「年休取得計画」が存在している。これらの計画は、例えばある支部では「組合員一人に対して1枚の帳票」の形式を取っており、そこには「①昨年度の時間外労働時間・年休取得日数の実績値、②当年度の各月の時間外労働時間計画および年休取得計画、③年間トータルの時間外労働時間計画および年休取得計

画、④時間外労働を行う理由」が記載される。さらに、ある部門では、目標面接の面談の取り組みの中で個人の労働時間の調整が行われている場合がある。そこでは、年度初めの個人の業務目標を設定する段階で、同時にまず個人が自身の月間の時間外労働時間と年休取得の計画を立案する。それを持って上司との面談に臨み、労働時間を含めた業務目標の内容について議論・調整を行う。そこで合意された結果である労働時間計画は、支部との年間協定の計画案にそのまま使われるということになる。Pを個人々までブレークダウンして個人々の課業を設定する目標面接に「どれだけの課業をどのレベルで何時間かけて行うのか」という労務給付に関する実体的規則が、計画レベルとはいえ存在している。

## 5 結論

ホワイトカラーの時間法制を検討する際の最大の懸念は、みなし時間制あるいは時間規制の適用除外の下で、限界いっぱいまでの仕事量を割り当てられ、長時間労働が慢性化するのではないかという不安である。かりに個々の労働者について時間計画を立案したとしても、業務遂行過程で実労働時間は常に変動することになるから、現実的にはPの設定における職場上司による課業配分決定に、個々の労働者の実労働時間の実態に則した修正の可能性を手立てする必要がある。

しかし、上司による課業配分決定は職場における経営権の行使にほかならず、法の介入を許さない領域であるから、法制度としては時間外労働の監視体制の整備に留まる。したがって、この監視体制の実効性をいかに高めるかが要衝となる。法制度は手続きルール(枠組み設定)にすぎないので、業績管理と対峙する厳格な労働時間決定ルールを実体的ルールとして整備することが重要である。具体的には、各労働者のPを設定する上での基本となる事業計画の中に業績管理と平行な時間管理を組み込むように求めることになろう。このルールの整備ができないかぎり、長時間労働問題の改善、さらにはホワイトカラーの公正な時間法制の実現は望むべくもない。

仕事の評価基準を「量」から「質」に転換するという裁量労働制の基本概念をさらに発展させて、業務や年収を要件として時間規制の適用を除外とするのがホワイトカラー・エグゼンプションの概要である。この提案は、上記の業績管理下でのホワイトカラーの働き方の矛盾(企業による法令遵守、成果と報酬

の納得性、法令遵守と業務遂行による板挟み等)を一挙に解決しうる画期的手法としての期待が大きい。裏を返せば、ホワイトカラーの時間法制をめぐる議論は、企業の効率性と競争力の源泉であり一つの完成形をなす業績管理制度(時間計画なし、査定と動的課業配分決定の組み合わせ)の追認を暗黙の前提として進められてきたということだろう。それ故に、本稿で述べる事業計画への労働時間管理の導入は、業績管理制度の部分的な解体を意味することから、それに伴う労使の軋轢を超えて私的自治ルールをいかに整備するか、という険しい道を進むことを意味する。昨今、労働時間をめぐる問題については「ワーク・ライフ・バランス」をキーワードに耳障りのよい議論が行われているが、その実相は経営の根幹たる事業計画にメスを入れることにはかならない。これが労働時間論研究会で得た私の理解であり、その理解を踏まえて敢えて以上のとおり進言する。

なお、制度導入時の労使交渉当事者は意思主体であればよいので、労働組合のみならず従業員代表や労使委員会にもその役割が期待されうるが、私的自治ルールの構築と継続的な監視となると行動主体としての労働組合においてほかに考えられない。先進事例をつくるという意味でも、長時間労働は正やホワイトカラーの適正な職場環境の整備に、労働組合の果たすべき役割は大きい。

- 1 2008年2月から1年余りの間、石田光男同志社大学教授の呼びかけで参集した労働組合役員と労働関係研究者による研究会。
- 2 研究開発、情報処理システムの分析・設計、取材・編集、デザイナー、プロデューサー・ディレクター、その他厚生労働大臣が中央労働基準審議会の議を経て指定する業務(コピーライター、公認会計士、弁護士、不動産鑑定士、弁理士、システムコンサルタント、インテリアコーディネーター、ゲーム用ソフトウェア開発、証券アナリスト、金融工学による金融商品の開発、建築士、税理士、中小企業診断士、大学における教授研究)に限られる。
- 3 石田光男・樋口純平『人事制度の日米比較』(ミネルヴァ書房、2009年)11頁。
- 4 佐藤厚編著『業績管理の変容と人事管理－電機メーカーによる成果主義・間接雇用化－』(ミネルヴァ書房、2007年)214頁[佐藤]。

### 【参考文献】

佐藤厚編著『業績管理の変容と人事管理－電機メーカーによる成果主義・間接雇用化－』(ミネルヴァ書房、2007年)  
石田光男・樋口純平『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実－』(ミネルヴァ書房、2009年)  
石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定－時間管理の実態分析－』(ミネルヴァ書房、2012年)