

(様式11号)

基労管発第0417001号

平成18年 4月17日

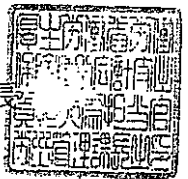
財団法人社会経済生産性本部

理事長 谷口 恒明 殿

支出負担行為担当官

厚生労働省労働基準局

労災補償部労災管理課長



「裁量労働制の導入と外部効果に関する調査研究」委託費確定通知書

平成18年3月28日付けで提出のあった「裁量労働制の導入と外部効果に関する調査研究」に係る委託事業実施結果報告書及び委託事業費精算報告書について、同事業委託要領第10条第2項の規定に基づき審査した結果、下記のとおり委託費の額を確定したので、通知する。

記

確定費 金 11,330,550 円

**裁量労働制の導入と外部効果に関する
調査研究
報告書**

2006年 3月

財団法人 社会経済生産性本部

はじめに

働き方の多様化が進展するなか、創造的で自律的な仕事が可能となる条件整備を求めて、労働時間管理の柔軟化・弾力化にむけた取り組みが進んでいる。その際、裁量労働制など現行制度の運用課題を把握しその要因を分析することは、労働時間法制の改革をはじめ今後の労働時間管理のあり方を検討する上で意義あることと考える。

裁量労働制をみれば、2004年に、企画業務型裁量労働制の導入・運用に関する要件・手続きが緩和されているにもかかわらず、必ずしも導入が進んでいるとは言えない状況にある。その要因として導入手続きの煩雑さや対象職種の制限を指摘する調査は多いが、運用上の課題を詳細に調査した研究は多くはない。

本調査研究では厚生労働省の委託をうけ、このような問題意識のもとに、裁量労働制など柔軟な労働時間管理制度の運用実態を把握するとともに、制度を一部の部署や職種に導入することによる他部署や他の労働者への影響や外部効果について分析を行った。その上で、効果的な制度の導入・運用を進める際の留意点や条件について整理することを目指した。企画業務型裁量労働制を導入している企業の人事部や事業所の管理職を対象としたアンケート調査結果からは、企画業務型裁量労働制の運用が比較的「うまくいっている」職場では、制度の導入に伴い、業務分担を見直したり、業務評価やプロセス評価など評価制度の客観性・納得性を高めるなどの対応を図っている傾向が伺える。

本調査研究を進めるにあたっては、アンケート調査への回答をはじめ、多くの関係者の方にご尽力を頂戴した。ここに改めて感謝を申し上げたい。

本報告書が、これからの裁量労働制導入をはじめ効果的な労働時間管理の柔軟化・弾力化が進む一助になれば幸いである。

財団法人社会経済生産性本部

裁量労働制の導入と外部効果に関する調査研究会 委員名簿

樋口 美雄 慶應義塾大学商学部教授

廣石 忠司 専修大学経営学部教授

二神 枝保 横浜国立大学経営学部助教授

松原 光代 学習院大学経済経営研究所客員所員

八代 充史 慶應義塾大学商学部教授

北浦 正行 (財)社会経済生産性本部社会労働部長

内野 亘 (財)社会経済生産性本部社会労働部雇用・福祉政策課長

目 次

第1章 総論「これからの裁量労働制のあり方」	1
------------------------	---

慶應義塾大学 八代 充史

1. ホワイトカラーの労働時間管理と裁量労働制	1
2. 郵送質問紙調査（管理職対象）の概要	3
3. 郵送質問紙調査（企業対象）の概要	5
4. 企業ヒアリング調査の概要	6
5. 今後の検討課題	7

第2章 アンケート調査結果	11
---------------	----

1. アンケート調査の概要	11
2. 事業所調査結果の概要	16
3. 事業所調査の結果分析	19
4. 企業調査結果の概要	46

補 論 企画業務型裁量労働制の職場や働き方への効果 —企業の戦略的人的資源管理の視点から—	65
--	----

横浜国立大学 二神 枝保

1. 分析1「企画・調査業務比率」による制度導入の効果	65
2. 分析2「業績・成果に見合った評価」による制度導入の効果	68
3. 分析3「仕事の裁量度」による制度導入の効果	71
4. 分析4「企画・調査業務比率」と「成果に見合った評価」の 組み合わせによる制度導入の効果	73
5. 分析5「仕事における裁量度」と「成果に見合った評価」の 組み合わせによる制度導入の効果	78
6. 分析6「部門の生産性」、「成果に見合った評価」、「有能な人材の確保」、 「仕事の意欲」の相関分析	84
7. 本章のまとめ—企画業務型裁量労働制の職場や働き方への効果—	85

第3章 ヒアリング調査結果・・・・・・・・・・・・・87

1. ヒアリング調査の概要・・・・・・・・・・・・・87

資料編・・・・・・・・・・・・・91

企画業務型裁量労働制に関するアンケート調査票・・・・・・・・93

裁量労働制と短時間勤務等に関するアンケート調査票・・・・・・・・103

企画業務型裁量労働制に関するアンケート調査 単純集計結果・・・・・・・・113

裁量労働制と短時間勤務等に関するアンケート調査 単純集計結果・・・・・・・・129

第1章 これからの裁量労働制のあり方

慶應義塾大学 八代 充史

この章では裁量労働制の導入・拡大の経緯やこれまでの調査結果を概観し、どのような問題意識に基づいて今回の調査研究を行ったかを述べることにしたい。

1. ホワイトカラーの労働時間管理と裁量労働制

1987年の労働基準法改正によって、裁量労働制が導入された。裁量労働制とは、労働時間を実労働時間ではなく「みなし労働時間」で管理するというものである。当初は専門業務型に限定されていたが、1998年の労働基準法の改正によって2000年から適用対象がホワイトカラーの企画業務にも拡大された。これが「企画業務型裁量労働制」である。社会経済生産性本部『2005年度日本の人事制度の現状と課題』（生産性労働情報センター、2005年）によれば、裁量労働制を導入している企業は、専門業務型で19.0%、企画業務型で10.7%、となっている。⁽¹⁾⁽²⁾

裁量労働制が拡大したのは、文字通り「裁量的な仕事」即ち業務の遂行を上司の命令だけではなく、働く個人の裁量に委ねる仕事が増大していることが背景にある。従来の労働法制で主に想定されていたのは、工場労働に代表される「9時5時労働」である。工場労働ではラインのチームワークで仕事をしているので、仕事を一人で出来ないし、仕事のスピードはラインのスピードによって決められる。もちろん、その日やり残した仕事を自宅に持ち帰ることもできない。従って、そこには「時間的な裁量性」や「空間的な裁量性」は存在しなかった。

しかし近年は、業務の遂行に関して裁量性がある仕事、具体的には「どの程度の量を行うか」、「いつまでに行うか」、「どこで行うか」が働く側に委ねられている仕事が増大している。こうした仕事が増大している要因としては、IT化や組織のフラット化などいくつかの理由が指摘されているが、最も重要なのは、就業構造の変化によるホワイトカラー職種の増大であろう。

例えば、会社の仕事を家に持ち帰る「風呂敷残業」と呼ばれる行動が事務系ホワイ

トカラー職種に見られることは以前から指摘されているが、「会社の仕事を持ち帰ることが出来る」のは、「空間的裁量性」が存在するからに他ならない。サテライト・オフィスや、在宅勤務の対象となる仕事も同様である。また、彼らの仕事には工場労働とは異なり、業務遂行のペースや仕事の順位づけといった点で、一定の「時間的裁量性」も存在する。

従って、こうしたホワイトカラー職種の中で、特に研究開発など専門性の高い仕事や、事務系職種の中でも業務遂行に関して自立性の高い企画的な仕事に関しては、労働時間管理の大原則であった「実労働時間」による管理から切り離して「みなし労働時間」によって管理する、それによって労働時間にとらわれない、より成果を重視した働き方を指向するというのが、労働基準法における裁量労働制の趣旨である。

しかし、実際には、労働基準法の想定する裁量性の高い仕事と比較的定型的な仕事とが混在しているのが職場の実態である。この調査研究の目的は、裁量労働制が労働基準法の趣旨に即して職場で運用されているか、法律の趣旨に沿わない仕事に適用されていることはないか、さらに裁量労働制の適用者が存在する職場では、法の適用を受けることによって如何なる変化が生じたのか、こうした点を明らかにすることにある。

調査結果の概要に先立ち、これまでの調査の中から、企業の本社等に勤めるホワイトカラーを対象に、彼らの仕事や労働時間に関して郵送質問紙調査を実施した、連合総合生活開発研究所『裁量労働制の適用可能性に関する調査研究報告書』（2000年）、を検討しよう。この調査は、企画業務型裁量労働制が適用される以前に、当時の対象部門の中で、この制度がどの程度適用可能であるかを調べている。具体期には、業務管理の裁量性を測定する代理指標として、下記設問を取り上げ、1～4の選択肢を指数化（全く当てはまる＝1、やや当てはまる＝2、あまり当てはまらない＝3、全く当てはまらない＝4）することによって裁量度を測定した。

- 1) 「必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる」ことの程度。
- 2) 「仕事を進める上で必要な権限が与えられている」ことの程度。
- 3) 「基本的な方向について上司の同意を得れば、あとはほとんど自分で決めることができる」ことの程度。

また労働時間管理に関する裁量性を測定する代理指標として、下記設問を取り上げ、1～4の選択肢を指数化（全く当てはまる＝1、やや当てはまる＝2、あまり当てはまらない＝3、全く当てはまらない＝4）することによって裁量度を測定した。

- 1) 「出退勤時間を自分の裁量で決められる」ことの程度。
- 2) 「必要時応じて自分で仕事のペースを変えられる」ことの程度。

そして裁量労働制適用が潜在的に可能な「適用可能者」（その条件は注（2）参照）と、適用対象にはならない「適用除外者」で、上記業務管理に関する裁量性と労働時間管理に関する裁量性がどの様に異なるかを検討した。

その結果、業務管理に関しては「適用可能者」の方が「適用除外者」比べ若干裁量性の程度が高いが、ただし大幅に高い水準にあるわけではないことが分かった。他方労働時間管理については、「適用可能者」と「適用除外者」の間にほとんど差はなかった。

さらに調査票の回答に基づいて、業務管理の裁量性と労働時間管理に関する裁量性の両方が高い者を算出した結果、適用可能者の1割に満たなかった。

ここから、「適用可能者」の中で、実際に裁量労働制を適用できる裁量性を有している者は少ないこと、逆に「適用除外者」の中にも裁量性を有している者がいることが窺われる。以上を踏まえて報告書は、企画業務型適用者の裁量性を高めるべく、業務の遂行及び労働時間管理の面で管理者が具体的な指示をしないようにすることが求められるとしている。

2. 郵送質問紙調査（管理職対象）の概要

（1）調査方法・調査の時期

ここでは、郵送質問紙調査（管理職対象）の概要について述べよう。調査対象は企画業務型裁量労働制が導入されている348社の1,013事業所において、適用者の部下がいる管理監督者である。各事業所の人事・労務担当者宛てに調査票を10票ずつ送付し、条件に当てはまる管理監督者への配布を依頼した。調査の時期は2005年10月、607票を集計対象とした。以下は調査結果の概要である。

(2) 調査結果の概要

まず、企画業務型裁量労働の運用状況について尋ねたところ、「かなりうまくいっている」(6.8%)、「うまくいっている」(73.3%)を合わせると、80.1%の企業が肯定的な評価をしている。

職場の管理対象者に占める企画業務型適用者比率は43.6%、企画業務型該当者に占める適用者の比率は、93.1%と高くなっている。

労働時間における裁量度は、出勤時間では88.5%、また退勤時間では90.4%とほとんどの職場で「対象者全員に裁量が認められている」。ただし、在宅勤務やテレワークを認める管理職は少数であり、65.3%が「認めておらず、今後も予定はない」と回答している。

企画業務型裁量労働制の導入に伴う実労働時間の変化を尋ねた結果、「変わらない」という回答が78.0%と大多数を占めている。

企画業務型裁量労働適用者が、実際に担当業務全体のうち企画・立案・調査・分析にどの程度従事しているかを尋ねた結果「70-80%未満」(15.1%)、「80-90%未満」(19.8%)、「90-100%未満」(15.3%)、そして「100%」(8.2%)となっており、適用者の業務に裁量労働制に該当しない業務が一定割合含まれていることが分かる。また制度の肯定群と否定群とで比較すると、後者では「40%未満」が23.8%で最も多く、肯定群に比べ比率の分布に幅が大きくなっている。

次に、適用者に対する仕事の指示方法を見ると、「業務の目的、目標や期限など基本的な事項を指示している」が64.9%に達しており、「基本的な事項について同意が得られれば、後はほとんど本人にまかしている」は30.2%である。また、適用者の仕事の期限の設定については、「適用者が期限を全て自ら決定している」は19.0%であり、「必ず適用者の意見を聴いて、ライン管理職が期限を決めている」が32.9%、最も多いのは「仕事の緊急度に応じてライン管理職が決めるが、適用者からの意見を聴くように努めている」の42.7%であった。管理職が適用者の仕事の進め方に関与する場合が少なくないことが明らかである。

適用者から比較的良好に受け取る相談内容としては、「役割や責任の範囲」が43.2%で最も多く、これに「仕事や成果の評価について」(36.4%)、「仕事の量の多さについて」(28.2%)が続いている。

企画業務型裁量労働制が導入された理由としては、「創造的・自律的な仕事ができる

環境整備」、「成果主義の浸透に向けて意識改革」が共に 72.8%で、最も多くなっている。

ところで、企画業務型裁量労働制の適用者が出ると、そのことは職場の他の人員にどのような影響をもたらすだろうか。適用者が自己完結的に仕事をするのが可能になり、生産性が向上しているのか。或は逆に、適用者の退社時間が遅れることが他者の退社時間にも影響するといった、経済学の言う「外部効果」を生じているのだろうか。

この点、管理職の意識を4段階で尋ねた結果、「成果や業績への意識が高まった」が 3.09 で最も高く、次いで「効率的な仕事の進め方をするようになった」2.90 となっている。他方、外部効果に関しては、「適用者でないものに業務量が偏り、残業時間が増加した」(1.42)、「適用者とそうでないものとが混在するため職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい」(1.59)、「管理職の仕事の負荷が増加した」(1.78) などへの回答は何れも否定的であり、適用者の存在が職場で外部効果を引き起こしていないことが明らかである。

3. 郵送質問紙調査（企業対象）の概要

（1）調査方法・調査の時期

次に述べるのは、郵送質問紙調査（企業調査）の概要である。調査対象は、従業員数 500 名以上の企業 3,600 社の人事労務担当部長、調査の時期は 2005 年 12 月、集計対象は 399 票である。調査結果の概要は以下の通り、企画業務型裁量労働制だけではなく、専門業務型裁量労働制についても尋ねている。

（2）調査結果の概要

専門業務型及び企画業務型裁量労働制の導入割合は、それぞれ 9.3%、5.0%で、運用状況を見ると、「うまくいっている」という回答が最も多く、47.4%、52.4%となっている。

専門業務型及び企画業務型裁量労働制の導入目的として最も多かったのは、管理職調査と同様「創造的、自律的な仕事ができる環境整備」であり、それぞれ 86.8%、81.0%、次いで「成果主義の浸透に向けて意識改革」(65.8%、76.2%)、である。

実労働時間の変化についても、管理職調査と同様「変わらない」という回答が、それぞれ 55.3%、76.2%と半数を超えているが、前者では「わからない」が 23.7%とやや多くなっている。

裁量労働制の導入に伴う業務の見直しに関しては、専門業務型では 68.4%、また企画業務型では 85.7%が「特に分担を見直していない」と答えているが、前者では 26.3%と、およそ 4 分の 1 の企業が「適用者の担当業務を中心に見直した」と答えている。

裁量労働制導入の職場に与える効果・影響を見ると専門業務型では 52.6%、また企画業務型でも 38.1%の企業が「部門の生産性や成果はあがった」と答えている。

最後に裁量労働制の導入・運用上の課題は、「労務管理が煩雑になる」(44.1%) ことであつた。

なお郵送質問紙調査の詳細については、この他戦略的人的資源管理の観点から多変量解析による詳細な分析も行われている。この点を含めて、詳細は第 2 章を参照されたい。

4. 企業ヒアリング調査の概要

(1) 調査対象

今回は、郵送質問紙調査と平行して、企画業務型裁量労働制の運用実態をより詳細に明らかにすべく、10 社の企業(うち 4 社は労働組合)にヒアリング調査を実施した。調査の時期は、2005 年 10 月中旬から 2006 年 1 月下旬にかけて、調査対象は、企業の人事担当者(ないしは労働組合役員)、及び一部企業では、適用者を部下に持つ現場管理職にもヒアリングを実施した。詳細は第 3 章を参照されたいが、以下はその概要である。

(2) 調査結果の概要

まず、企画業務型裁量労働制の導入理由については、ほとんどの企業が「より成果を重視するため」という点を挙げていた。導入プロセスは、労働組合と協議をしながら管理職や組合員に出来上がった制度を説明して理解を得るというものだった。制度を導入するに際して仕事の見直しをしたという企業は見られなかった。

対象となる従業員については、多くの企業では対象者は「全社的にいる」。対象者の条件としては、職能資格制度等に応じて一定以上の階層に位置づけられている従業員を対象とする企業がほとんどであり、それに勤続年数の条件を加えている所もある。

適用者とライン管理職との業務や仕事上の責任については、「人事考課や部下管理は管理職の仕事」といった明確な違いを打ち出した企業は少数であり、「仕事はクロス・オーバーしている」というのが現状である。

制度の問題として最も多く指摘されたのは、「優秀な人に業務負担が偏ってしまう」ことである。裁量労働制は、適用者の裁量に委ねられるのはあくまで「働き方の裁量」であり、仕事量を決定するのは管理職である。従って管理職のマネジメントが重要であると言えるだろう。

制度導入に対する従業員の意識は、現行の制度に満足しており、あまり大きな不満はない。職場の同僚についても、働き方の違いによる軋轢や、非適用者の残業時間の増加といった「マイナスの外部効果」は見られなかった。逆に、非適用者のモラルアップ効果や管理職の組織運営力向上、制度適用者のマネジメント能力向上といった「プラスの外部効果」を把握できたことは、今回のヒアリングの重要な発見である。

5. 今後の検討課題

最後に、以上の調査結果を踏まえて今後裁量労働制に関して明らかにされるべき課題を以下に示しておきたい。

(1) 裁量労働制の外部効果

この調査の一つの重要な目的は、裁量労働制適用に伴い「外部効果」が発生しているかどうかを確認することにあったが、ライン管理職を対象にした郵送質問紙調査や企業ヒアリングの結果、非適用者への仕事のしわ寄せなど「マイナスの外部効果」の存在は、必ずしも確認されなかった。それは、なぜだろう。

外部効果が生じる可能性があるのは裁量労働制適用者の業務が 100% 企画的なものであり、彼らが「非企画型業務」を一切行わず、非裁量労働制適用者が非企画型業務を行う場合である（その結果、例えば裁量労働者の帰社の遅れが、非裁量労働者にしわ寄せされる）。しかし、実際には企画業務比率から明らかなように、企画業務型適用者も「非企画型業務」に従事している。このことは、企画型業務適用者の仕事の中に「企画業務」と「定型的な非企画業務」が渾然一体となっていることを意味している。

この点、適用者の企画型業務比率が 50% に満たない、著しく低い企業については、裁量労働制が労働基準法の趣旨に即して運用されていないと見なし、彼らを適用者から外すか、企画業務比率を上げるよう企業に求めるべきだろう。反面「雇用労働における裁量労働制」や、日本型の職場組織における業務の分担を前提として、適用者の業務にどこまで「非企画型業務」を許容するべきかという点も無視できない。その理由を次に述べよう。

(2) 裁量労働制と業務請負とは何が違うか？

企画業務型適用者が「非企画業務」に従事している一つの理由は、それがあくまでも「雇用労働における裁量労働」だからである。本来、企画業務型裁量労働制の適用者は企画業務に専念し、「非企画業務」は他者の担当とすべきである。しかし例えば出張伝票の処理など本来事務職社員が行うべきことも、彼らの業務の繁忙度合いによっては臨機応変に自分自身で処理することが求められるのが、日本的な職場の業務分担である。

また、企画業務型裁量労働制では、業務の進捗や勤務場所などの決定は本来個人に委ねられるべきだろう。しかし実際は郵送質問紙調査結果からも明らかなように、管理職が適用者の仕事の進め方や仕事の期限について指示をしている場合が少なくなかった。これは雇う側と雇われる側との指揮命令関係を前提とした雇用労働では、程度の差こそあれ不可避であろう。

従って、裁量労働は従来の労働時間に基づく管理から見れば成果主義を指向した自己完結的な業務遂行を前提にしているが、しかし明確に区分けされた業務を担当し、企業との指揮命令関係が存在しない業務請負とは異なることが認識されなければならない。

(3) 「企画業務型適用者」の裁量労働と「管理職」の裁量労働は何が違うか？

これまで「裁量労働制」と「業務請負」の相違点について述べたが、企業で裁量的な仕事をしているのは、決して裁量労働制適用者だけではない。仕事の裁量性が最も高いのは、実は労働基準法の労働時間管理が適用されない「管理職」と呼ばれる者である。管理職が如何なる役割を担っているかについての研究は余り多くはないが、彼らはマネジメントコントロールの担い手としての側面と、管理職自身もタスクの遂行者であるという（営業課長の仕事は、営業係長の監督だけではなく、課長も自分自身のテリトリーを持っている）側面を併せ持っている。⁽³⁾

それでは、企画業務型適用者の「裁量労働」と管理職の「裁量労働」の違いはどこにあるのか。一般に管理職固有の仕事として、予算獲得、人事考課、プロジェクト・マネジメントといった点が挙げられるが、裁量労働制適用者がプロジェクトメンバーを選任する企業が存在したことも事実である。それでは、企画業務型適用者のマネジメントと管理職のマネジメントの共通点、相違点は何か（企業ヒアリングの結果、一部の企業は「人事考課権」をメルクマールにしていた）。今後この点については、一層

の研究が必要であろう。

【注】

(1) これは 2004 年に行われた調査結果であるが、1998 年調査結果によれば、研究開発型、企画業務型の導入比率は、それぞれ 11.4%、3.0%、である。

(2) 企画業務型裁量労働制導入の条件は、以下の通りである。

① 適用対象事業所が本社、またはそれに準じる所であること。

② 対象業務が、事業運営に関する企画、立案、調査、分析を組み合わせたものであり、業務の性質上その遂行を大幅に労働者に委ねる必要がある。業務遂行及び労働時間に関して、使用者は具体的な指示をしない。適用者は、上記を組み合わせた業務に常態として従事していること。

③ 制度適用労働者は、対象業務を遂行するための知識・経験等を有していること。

④ 裁量労働制の運用に関する労使委員会を設置し、上記諸点に関して委員の 5 分の 4 以上の多数による決議を行うこと。

詳細は、連合総合生活開発研究所、前出報告書を参照されたい。

(3) 例えば、八代充史『管理職層の人的資源管理』有斐閣、2002 年、を参照されたい。

第2章 アンケート調査結果

1. アンケート調査の概要

(1) 調査のねらい

事業運営上の重要な決定が行われる企業の本社などにおいて企画、立案、調査及び分析を行う労働者を対象に、「企画業務型裁量労働制」が2000年4月より導入可能となった。その後2004年1月より、この制度がより有効に機能するよう、その導入にあたり労使の十分な話し合いを必要とすること等の制度の基本的な枠組みは維持しつつ、同制度の導入・運用についての要件・手続きを緩和してきている。しかしながら、厚生労働省「就労条件総合調査」(平成17年)では、みなし労働時間制を採用している企業は11.4%、企画業務型裁量労働制は0.6%(最も導入率の高い1000人以上規模でも3.2%)にとどまっている。

その原因として、企業が、制度導入による職場の混乱やコミュニケーション不足等のリスクを避けようとしていることが考えられる。しかし、実際制度を導入した職場においてどういった問題が生じているかについては、あまり実態調査がなされていない。本調査研究では、実際に企画業務型裁量労働制が導入されている事業所における、運用上の問題、例えば、企画業務型裁量労働制適用者(以下、適用者)は対象業務だけを行うことが可能なのか、適用者とそうではない者が混在しているような場合に、業務配分で非適用者に業務のしわ寄せが生じることはないのか、適用者がいることが職場のコミュニケーションや顧客、他部門との連絡・連携に障害とならないか、などを探ることとあわせて、こうした課題に対してどのような対応をとっているかという点も調査を行い、企画業務型裁量労働制の今後のあり方を検討する基礎資料とする目的で実施した(以下、事業所調査)。

なお、事業所調査とは別に企業の人事担当者を対象に、裁量労働制をはじめとする労働時間制度の運用実態や職場への影響等について尋ねている。(以下、企業調査)。

(2) 調査概要

①事業所調査

・ 調査対象：

企画業務型裁量労働制が導入されている企業348社の1013事業所において、
企画業務型裁量労働制の部下がいる管理監督者

- ・ 配布方法：

各事業所の人事・総務担当者宛に調査票を 10 票ずつ送付し、調査対象の条件にあてはまる管理監督者に配布を依頼

- ・ 調査期間：2005 年 10 月 18 日～11 月 7 日
- ・ 集計対象：607 票（83 社）

②企業調査

- ・ 調査対象：従業員数 500 名以上の企業 3,600 社の人事労務担当部長
- ・ 配布方法：人事労務担当部長宛てに郵送し、郵送により直接回収した。
- ・ 調査期間：2005 年 12 月 9 日～12 月 31 日
- ・ 集計対象：399 票（回収率 11.1%）

（3）調査結果の概要

①事業所調査

○企画業務型裁量労働制の運用が「うまくいっている」と感じているライン管理職は約 8 割(80.1%)

企画業務型裁量労働制が「かなりうまくいっている」と感じているライン管理職は 6.8%、「うまくいっている」は 73.3%で、あわせると約 8 割を占める。こうしたところでは「うまくいっていない」ところに比べて、以下でみるように、企画業務型裁量労働制の導入にあたり業務分担の見直しをしたり、業績評価やプロセス評価など評価制度の客観性・納得性を高め、評価と処遇の連動を強めている。また、苦情処理措置の整備も進んでいる。こうした職場では良好なメンタルヘルスや退社しやすさといった特徴が見られる。

○「うまくいっている」職場では、生産性や仕事への意欲の向上に効果ありと感じており、「うまくいっていない」ところでは、総人件費抑制・削減に効果ありと感じている割合が高い

企画業務型裁量労働制の導入効果を見ると、「うまくいっている」(A 群)は「うまくいっていない」(B 群)に比べて、効率的な業務遂行や生産性向上、仕事への意欲や満足度などで効果があったとする回答が多い。唯一、B 群が A 群より高くなっているのは「総人件費の抑制・削減」で、企画業務型裁量労働制の導入のねらいについても、B 群では「総人件費の抑制・削減」や「残業時間の見直し・

削減」と認識している割合がA群に比べて高い。

○「うまくいっている」職場では、適用者の全体業務の約 7 割を企画業務型裁量労働制の対象業務が占める

運用が「うまくいっている」(A群)と「うまくいっていない」(B群)では、業務全体における企画業務型裁量労働制対象業務の比率に違いが見られる。A群では、適用者の全体業務のうち対象業務が約 7 割(69.5%)を占めるが、B群では 5 割強(55.0%)となっており、裁量労働にあたらぬ業務が全体の半分程度を占めている。また、A群ではB群に比べて、企画業務型裁量労働制を導入する際になんらかの業務分担の見直しをしているところが4割強(41.5%)と多くなっている。

○「うまくいっている」職場は、評価基準の客観性・納得性が高く、成果主義的な処遇と連動が強い

目標管理制度の導入や目標達成度の業績評価への反映などA、B群に差はみられず、ほとんどが取り入れている。しかし、運用を見ると、業績評価やプロセス評価の評価基準の客観性や納得性はB群に比べてA群は高くなっており、「評価結果により賃金・賞与で相当の格差がつく」との回答も多い。また、評価や処遇に関する苦情処理措置もA群はB群に比べて整備されており、評価結果に関して異議や苦情が申し出やすい雰囲気と感じている割合もA群は高くなっている。

○「うまくいっている」職場では、自分の仕事が終われば退社できる、95.0%

A群は自分の仕事が終われば退社できるとする割合が95.0%と高いのに対して、B群では69.2%とやや低い。逆に、B群では上司や同僚などが残っていると退社しづらいとの回答が約3割(28.9%)を占めるなどA群に比べて多くなっている。

○「うまくいっている」職場では、メンタルヘルス「おおむね良好」、約 7 割(69.7%)

健康確保措置、特にメンタルヘルスについてみると、「おおむね良好」とする回答は、A群で約7割(69.7%)、B群は30.2%となっている。逆にB群では、「良好であるが、やや問題がある」(34.9%)、「悪化の傾向が見受けられる」(23.8%)

などについてA群に比べて高い結果になっている。

②企業調査

○裁量労働制、「いまのところ導入する予定はない」6割強

専門業務型裁量労働制、企画業務型裁量労働制それぞれの導入率は9.3%、5.0%。「導入していないが近く将来導入予定」という企業も、それぞれ2.3%、1.3%。6割強の企業は「いまのところ導入する予定はない」。

○裁量労働制の運用、「うまくいっている」「ややうまくいっている」あわせて約8割

専門業務型裁量労働制あるいは企画業務型裁量労働制の運用が「うまくいっている」という企業は、それぞれ47.4%、52.4%。また、「ややうまくいっている」という企業は、それぞれ31.6%、33.3%となっている。ライン管理職の調査に比べると、「うまくいっている」という回答が高いのが特徴的である。

○裁量労働制の導入目的は「創造的、自律的な仕事ができる環境整備」8割強

専門業務型裁量労働制あるいは企画業務型裁量労働制を導入している企業では、その目的として最も回答率が高かったのは、「創造的、自律的な仕事ができる環境整備」。次いで、「成果主義の浸透に向けて意識改革」、「部門の生産性の向上」となっており、ライン管理職調査と同じ結果となっている。

○裁量労働制の導入効果、「効率的な仕事の進め方をするようになった」約8割

専門業務型裁量労働制あるいは企画業務型裁量労働制を導入している企業では、導入効果として「効率的な仕事の進め方をするようになった」という回答が最も多く、次いで「部門の生産性や成果があがった」、「成果や業績への意識が高まった」などとなっている。

○裁量労働制対象者の処遇、「評価で賃金・賞与に格差がつく」成果主義型7～8割

専門業務型裁量労働制あるいは企画業務型裁量労働制を導入している企業では、対象者の処遇は「評価で賃金・賞与に格差がつく」という回答がそれぞれ71.1%、81.0%。その一方で、「業績や成果の基準は客観的で納得性の高いものになっている」は52.6%、57.1%、「プロセスの基準は客観的で納得性の高いものになっている」

る」は 47.4%、47.6%となっているなど、処遇が成果主義になっている反面、評価の客観性、納得性が進んでいないことがうかがわれる。また、「意見や苦情を申し出やすい職場の雰囲気になっている」は 42.1%、38.1%と低くなっている点も注目される。

○裁量労働制の今後の運用、「対象職種の拡大」「対象者の拡大」いずれも2割程度

裁量労働制の今後の運用について、「法令の定める範囲で、対象職種を拡大していきたい」という企業は 23.7%、28.6%。また、「対象者の条件を緩和して、対象者を増やしていきたい」は同じく 10.5%、14.3%にとどまる。

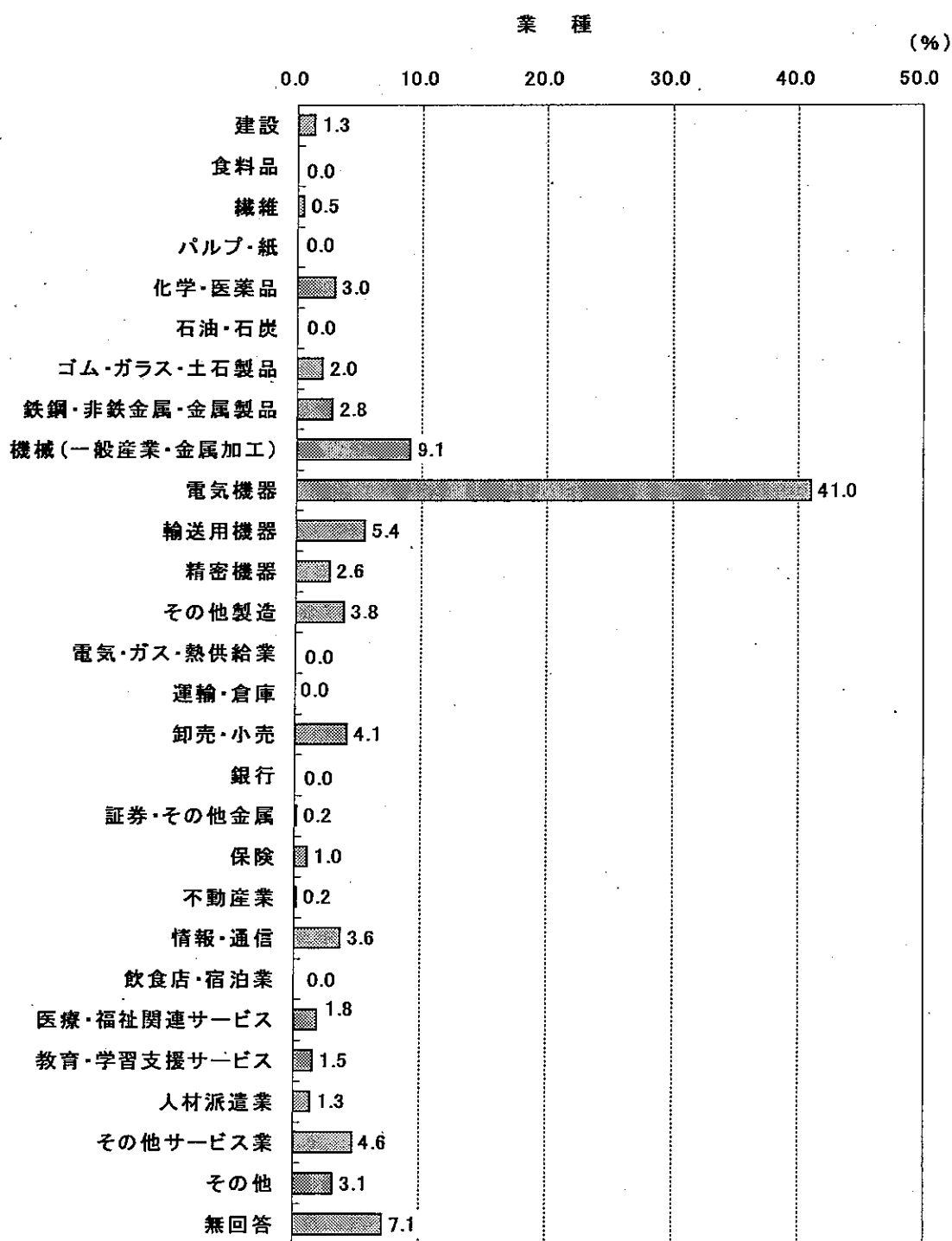
○裁量労働制の導入・運用課題、「労務管理が煩雑」が最も多く44.1%

裁量労働制の導入・運用課題は「労務管理が煩雑になる」が最も多く、44.1%。次いで「業務内容が裁量労働制に適していない」39.1%、「裁量労働制適用者の時間がルーズになる」が 29.6%などとなっている。

2. 事業所調査結果の概要

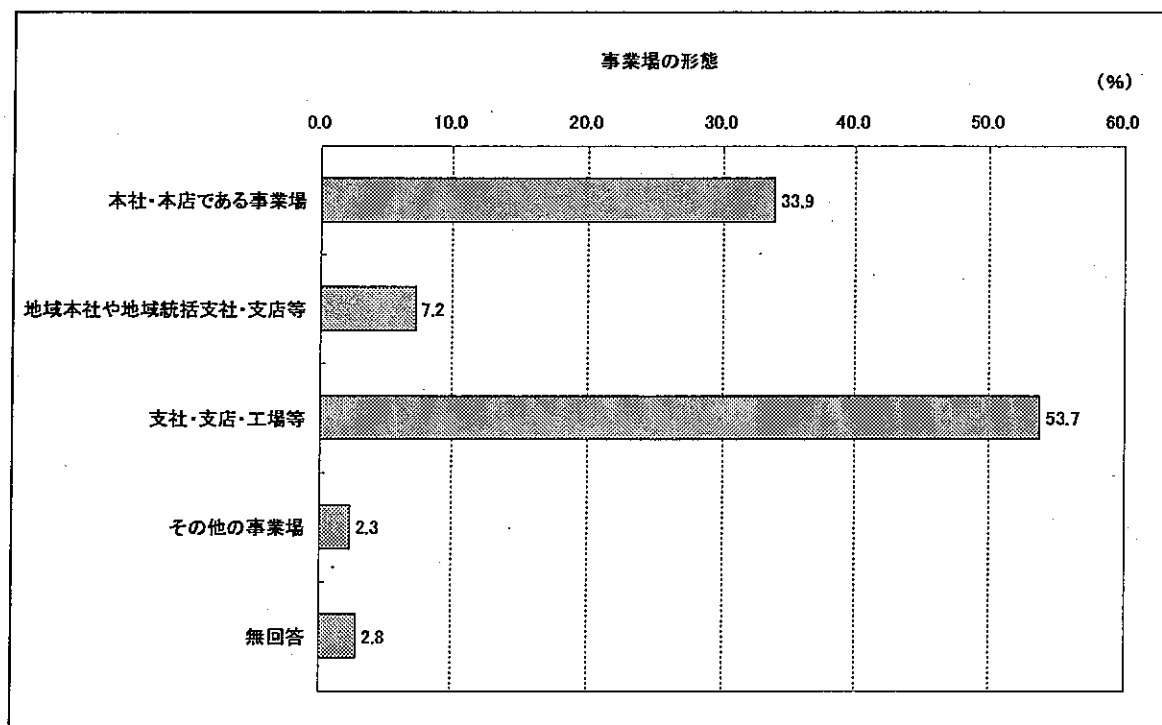
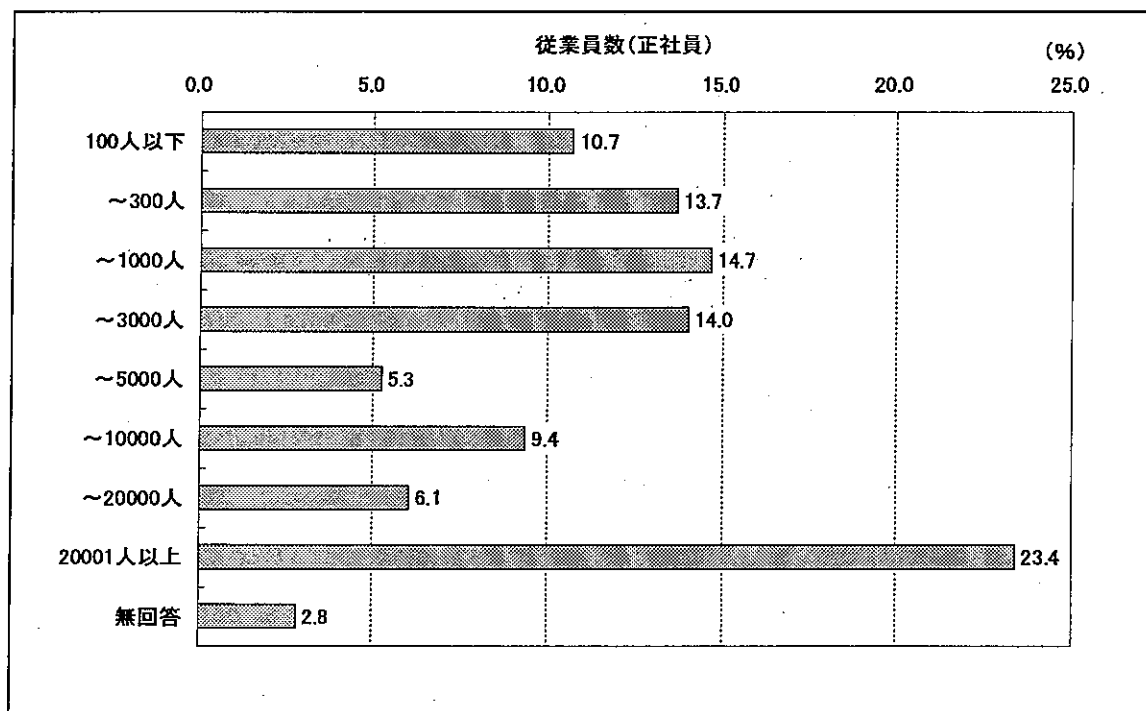
(1) 回答者属性

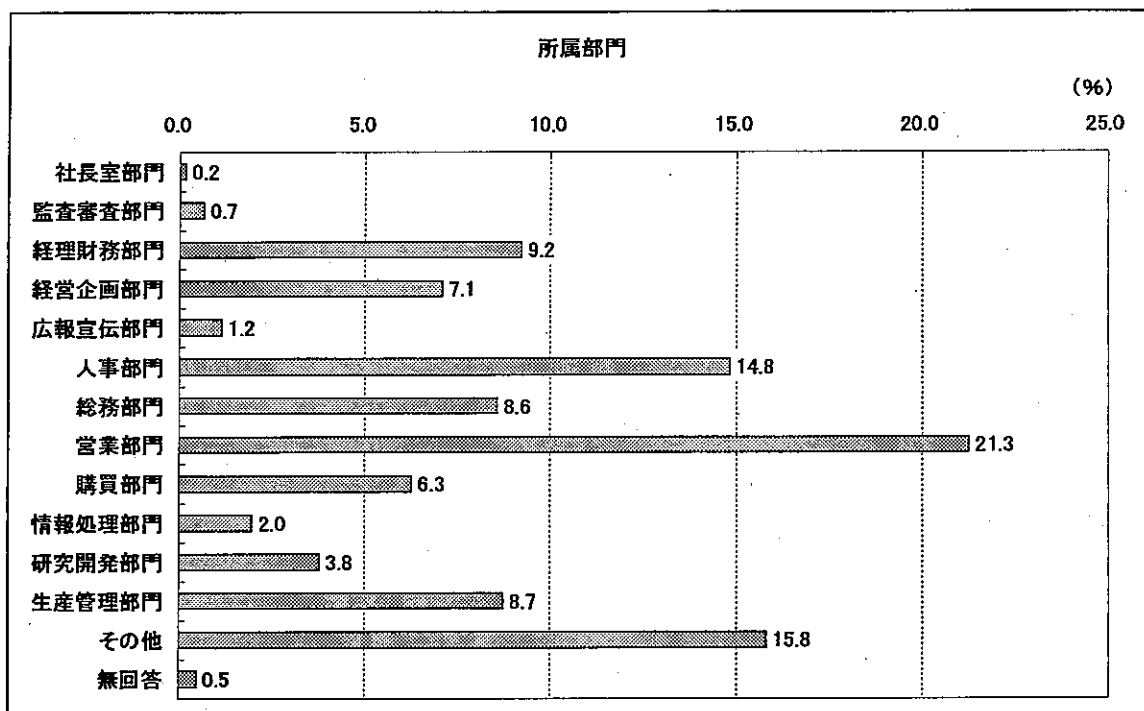
業種別では電気機器が41.0%と圧倒的に多く、次いで機械（一般産業・金属加工）が9.1%、輸送用機器が5.4%となっている。但しこれは、母数自体の業種の偏りを反映しているものと考えられる。



正社員数では、2万人より多い大規模企業が23.4%。次いで、「300～1000人」が14.7%、「1000～3000人」が14.0%を占めている。

回答者の属する事業場では、「支社・支店・工場等」が53.7%、「本社・本店」が33.9%。回答者の属する部門では、多い順に「営業部門」21.3%、「人事部門」14.8%、「経理財務部門」9.2%などとなっている。

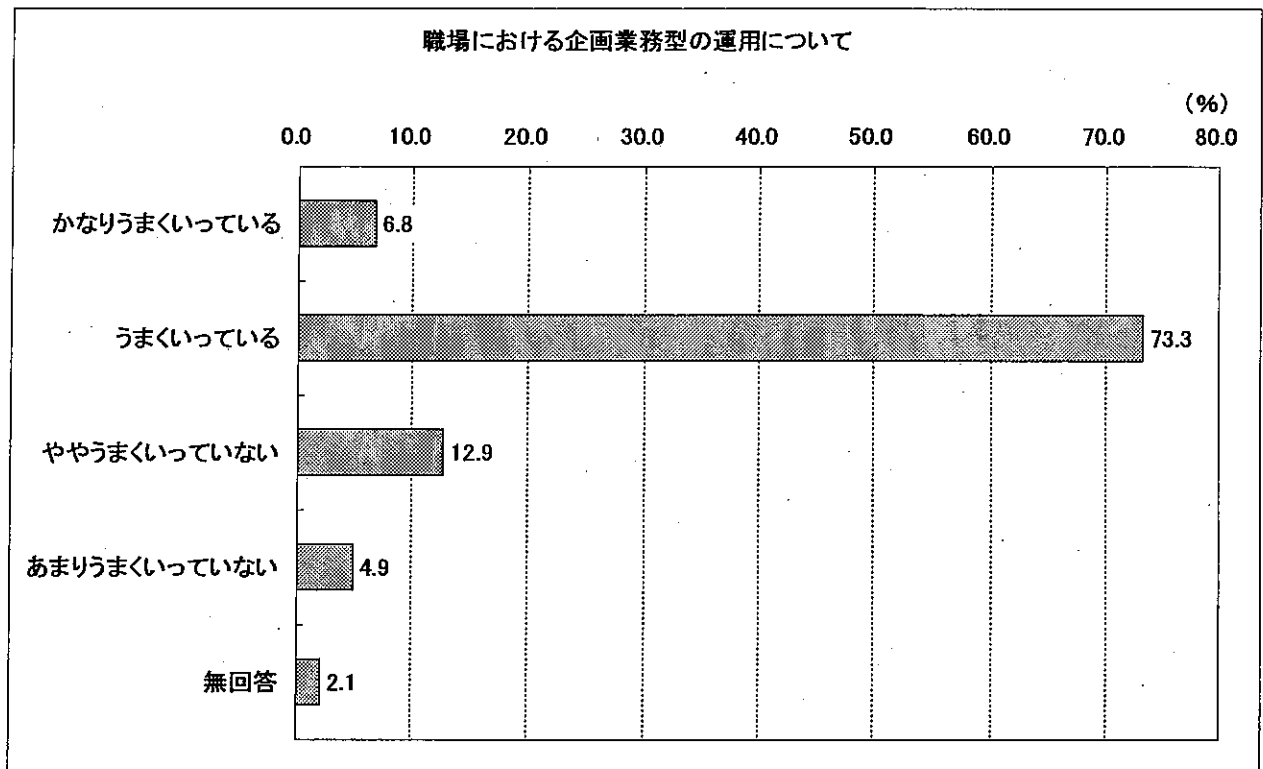




3. 事業所調査の結果分析

(1) 企画業務型裁量労働制の運用状況 (Q25)

職場における企画業務型裁量労働制の運用状況について尋ねたところ、「かなりうまくいっている」は6.8%、「うまくいっている」は73.3%となっており、あわせると約8割(80.1%)がうまくいっていると感じている結果となっている。逆に、「ややうまくいっていない」は12.9%、「あまりうまくいっていない」は4.9%で、あわせて17.8%はうまくいっていないと感じている。



以下では、

A 群＝「かなりうまくいっている」(41 人)＋「うまくいっている」(445 人)(合計 486 人)

B 群＝「ややうまくいっていない」(78 人)＋「あまりうまくいっていない」(30 人)(合計 108 人)

の2つのグループを全体平均と比較して調査結果を概観する。

(2) 運用状況別 (A、B 群別) の回答者属性 (F1-9)

なお、A 群、B 群それぞれの業種および回答者の所属する部門は次頁のとおり。業種では、A 群に比べて B 群は建設業やゴム・ガラス・土石製品、機械（一般産業・金属加工）がやや多くなっており、全体的に回答率の高かった電気機器は 27.7%とやや少なくなっている。

所属部門で見ると、A群はB群に比べて営業部門、人事部門が多く、B群では研究・開発部門が多くなっている。

業種	(%)		
事業内容	全体	A群	B群
建設	1.3	0.2	5.9
繊維	0.5	0.7	0.0
化学・医薬品	3.0	3.3	3.0
ゴム・ガラス・土石製品	2.0	1.1	6.9
鉄鋼・非鉄金属・金属製品	2.8	3.6	1.0
機械(一般産業・金属加工)	9.1	8.0	17.8
電気機器	41.0	48.4	27.7
輸送用機器	5.4	5.6	7.9
精密機器	2.6	3.6	0.0
その他製造	3.8	4.0	4.0
卸売・小売	4.1	4.9	3.0
証券・その他金融	0.2	0.2	0.0
保険	1.0	0.9	0.0
不動産業	0.2	0.3	0.0
情報・通信	3.6	3.6	5.9
医療・福祉関連サービス	1.8	1.1	4.0
教育・学習支援サービス	1.5	1.3	2.0
人材派遣業	1.3	1.1	2.0
その他サービス業	4.6	5.1	5.0
その他	3.1	3.0	4.0
合計	100.0	100.0	100.0

従業員規模		(%)		
規模区分	全体	A群	B群	
100人以下	10.7	10.9	9.3	
～300人	13.7	12.4	20.6	
～1000人	14.7	14.8	14.0	
～3000人	14.0	13.4	15.0	
～5000人	5.3	4.7	7.5	
～10000人	9.4	7.4	18.7	
～20000人	6.1	7.2	0.9	
20001人以上	23.4	26.0	12.1	
無回答	2.8	3.1	1.9	
合計	100.0	100.0	100.0	

所属部門		(%)		
所属部門	全体	A群	B群	
社長室部門	0.2	0.2	0.0	
監査審査部門	0.7	0.8	0.0	
経理財務部門	9.2	9.5	9.3	
経営企画部門	7.1	7.3	6.5	
広報宣伝部門	1.2	1.5	0.0	
人事部門	14.8	17.8	3.7	
総務部門	8.6	8.3	9.3	
営業部門	21.3	22.6	15.0	
購買部門	6.3	6.0	6.5	
情報処理部門	2.0	1.9	2.8	
研究開発部門	3.8	2.5	10.3	
生産管理部門	8.7	8.7	9.3	
その他	15.8	12.9	27.1	
合計	100.0	100.0	100.0	

回答者が企画業務型裁量労働制の対象者であったかどうかを尋ねたところ、約過半数の 49.6%は「現在もこれまでも対象者であったことはない」と回答している。次いで、「現在、対象者となっている」26.2%、「現在は対象者ではないが、かつて対象者であったことがある」が 23.2%となっており、あわせると 49.4%は企画業務型裁量労働制の経験を持っていることになる。

これを A、B 群で比較すると、A 群は全体結果とほぼ同様の傾向であるのに対して、B 群では「現在、対象者となっている」が 48.1%、「現在は対象者ではないが、かつて対象者であったことがある」が 24.5%となっており、あわせると 72.6%を占めている。

F8. 企画業務型裁量労働者と Q25. 職場における企画業務型の運用についてのクロス表

			Q25. 職場における企画業務型の運用について		合計
			A群	B群	
F8. 企画業務型裁量労働者	現在、対象者となっている	度数 Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	102 21.4%	51 48.1%	153 26.2%
	現在は対象者ではないが、かつて対象者であったことがある	度数 Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	109 22.9%	26 24.5%	135 23.2%
	現在もこれまでも対象者であったことはない	度数 Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	261 54.7%	28 26.4%	289 49.6%
	その他	度数 Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	5 1.0%	1 .9%	6 1.0%
合計			477 100.0%	106 100.0%	583 100.0%

人事考課を行っているかどうかについて見ると、89.0%は「考課する立場にある」と回答している。A、B 群で見ると、A 群はこの比率が 91.5%であるのに対して、B 群では 77.6%とやや低くなっている。

また、人事考課結果のフィードバックでは、「フィードバックすることになっている」は 95.1%で、A、B 群でほとんど違いは見られない。フィードバックの内容については、「評価結果およびその理由も含めて全員にしている」という回答が 80.3%を占めており、A、B 群でほとんど違いは見られない。

F9. 部下を人事考課する立場と Q25. 職場における企画業務型の運用についてのクロス表

			Q25. 職場における企画業務型の運用について		合計
			A群	B群	
F9. 部下を人事考課する立場	考課する立場にある	度数	443	83	526
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	91.5%	77.6%	89.0%
	考課する立場でない	度数	41	24	65
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	8.5%	22.4%	11.0%
合計		度数	484	107	591
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	100.0%	100.0%	100.0%

F9-SQ1. 考課結果のフィードバックと Q25. 職場における企画業務型の運用についてのクロス表

			Q25. 職場における企画業務型の運用について		合計
			A群	B群	
F9-SQ 1. 考課結果のフィードバック	フィードバックすることになっている	度数	422	78	500
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	95.3%	94.0%	95.1%
	フィードバックすることにはなっていない	度数	9	1	10
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	2.0%	1.2%	1.9%
	特に決められていない	度数	12	4	16
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	2.7%	4.8%	3.0%
合計		度数	443	83	526
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	100.0%	100.0%	100.0%

F9-SQ2. フィードバックの内容と Q25. 職場における企画業務型の運用についてのクロス表

			Q25. 職場における企画業務型の運用について		合計
			A群	B群	
F9-S Q2. フィードバックの内容	評価結果及びその理由も含めて全員にしている	度数	355	65	420
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	80.7%	78.3%	80.3%
	評価結果のみではなく尋ねられればその理由もしている	度数	69	12	81
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	15.7%	14.5%	15.5%
	評価結果のみをフィードバックしている	度数	3	1	4
		Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	.7%	1.2%	.8%
フィードバックはしていない	度数	7	3	10	
	Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	1.6%	3.6%	1.9%	
その他	度数	6	2	8	
	Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	1.4%	2.4%	1.5%	
合計	度数	440	83	523	
	Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	100.0%	100.0%	100.0%	

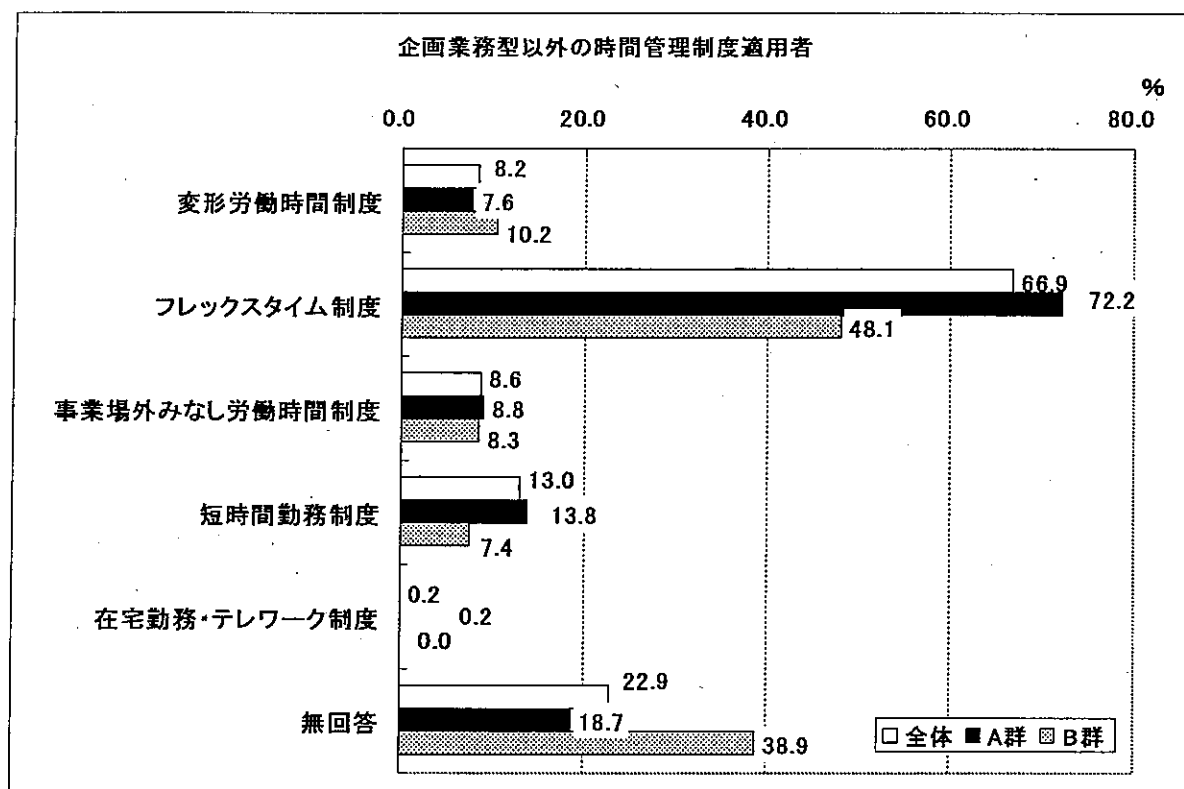
在籍年数を見ると、全体平均は10.1年。最小は1.0年から最大は37.0年となっている。A、B群間での大きな違いは見られなかった。

	(年)		
	全体	A群	B群
平均値	10.1	10.1	9.8
最小値	1.0	1.0	1.0
最大値	37.0	37.0	37.0

(3) 企画業務型以外の時間管理制度適用者 (Q2)

職場において企画業務型裁量労働制以外の時間管理制度適用者がいるか尋ねたところ、フレックスタイム制度が66.9%と最も多い。A、B群で比較すると、A群では77.2%となっているのに対してB群では48.1%とやや低い。

また、短時間勤務制度でも全体で13.0%、A群が13.8%であるのに対して、B群ではその半分の7.4%と低くなっている。



(4) 人的管理の状況 (Q1)

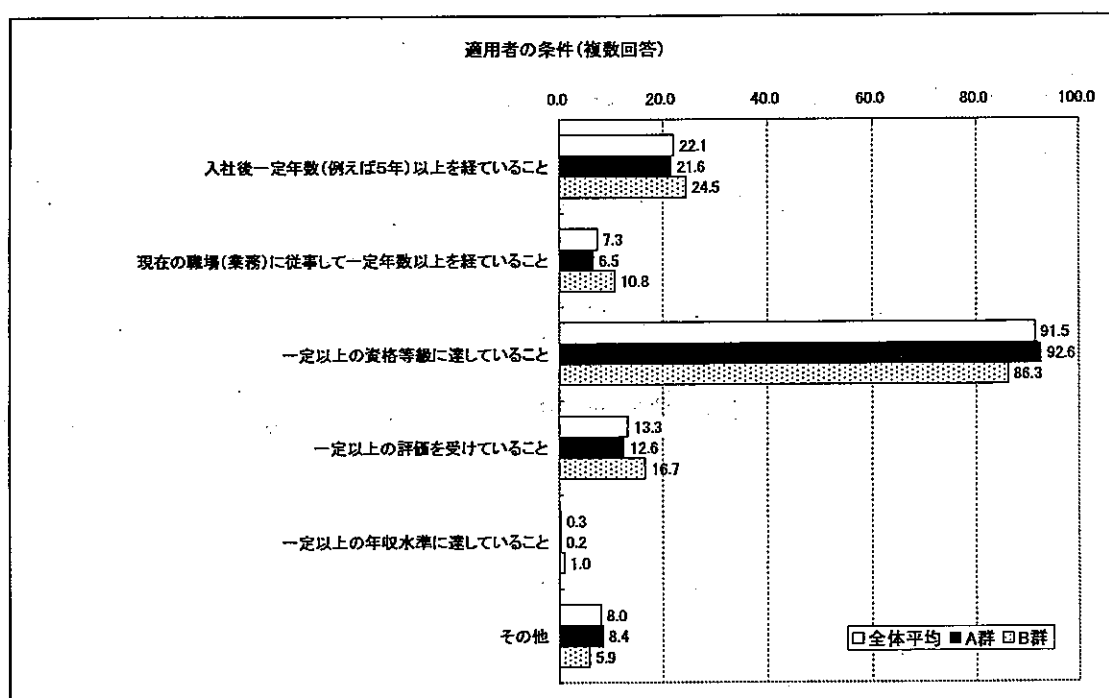
回答者の管理対象者数を見ると、平均 12.0 人。「10 人以上」という回答が 33.1% と最も多くなっている。管理対象者のうち企画業務型裁量労働制該当者数は平均 4.7 人で、「2 人」が 20.3%、「3 人」が 16.8%、4～5 人が 16.6%となっている。また、該当者のうち実際に企画業務型裁量労働制が適用されている者（以下、適用者）の人数は平均 3.5 人で、「2 人」が 22.9%、「1 人」が 18.6%、「3 人」が 17.1%となっている。

管理対象者数に対する適用者の比率（適用者÷管理対象者）を見ると平均 43.6%、すなわち管理対象者の約 4 割強が適用者になっている。また、該当者数に対する適用者数の比率（適用者数÷該当者数）は平均 93.1%、すなわち企画業務型該当者の約 9 割強は実際に制度が適用されている。A 群、B 群で差は見られない。

	全体	A群	B群
Q1-1. 管理対象者数	12.0人	11.4人	13.7人
Q1-2. 企画業務型該当者	4.7人	4.6人	4.7人
Q1-3. うち適用者	3.5人	3.4人	4.0人
Q1適用者比率(適用者÷該当者)	93.1%	93.8%	90.4%
Q1適用者比率2(適用者÷管理対象者)	43.6%	43.2%	45.8%

(5) 適用者の条件 (Q5)

適用者の条件を見ると、「一定以上の資格等級に達していること」とする回答が最も多く 91.5%。次いで、「入社後一定年数（例えば 5 年）以上を経ていること」とする回答が 22.1%。「一定以上の評価を受けていること」とする回答も 13.3%となっている。



(6) みなし労働時間 (Q3)

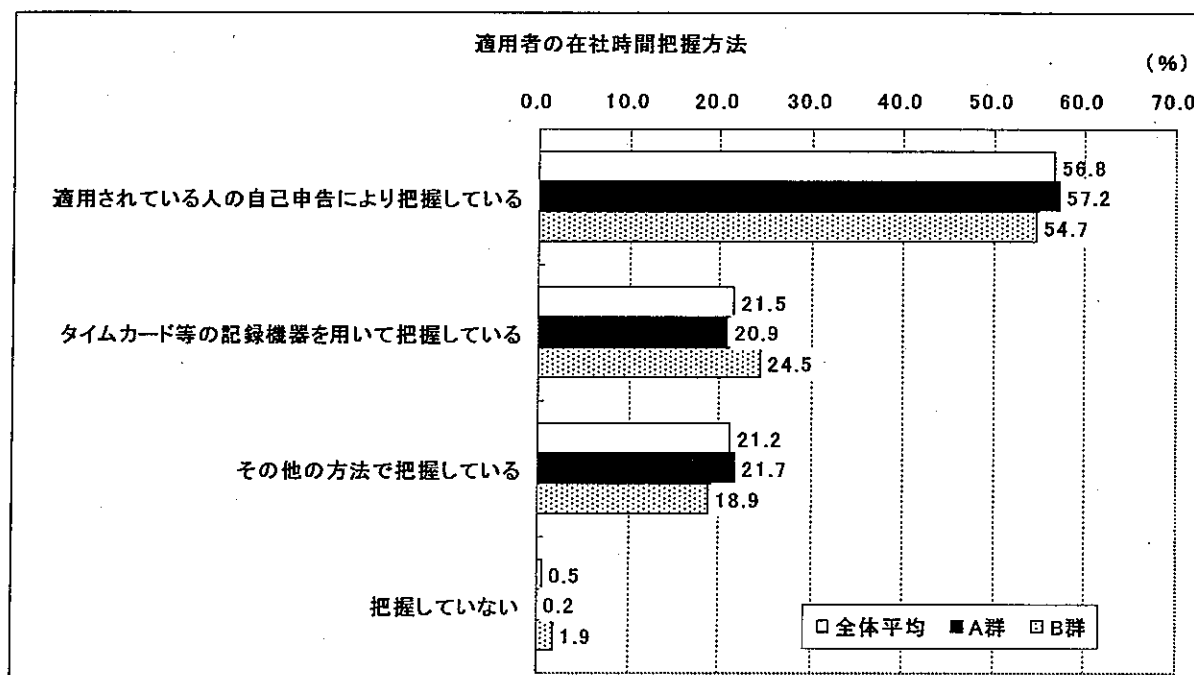
みなし労働時間についてみると、所定労働時間とほぼ同じ程度に設定している企業が多い。ちなみに全体平均では、みなし労働時間は約 8 時間 5 分、所定労働時間は 7 時間 46 分となっている。

	全体平均	A群	B群
みなし労働時間	8時間5分	8時間2分	8時間19分
所定労働時間	7時間46分	7時間46分	7時間47分

(7) 労働時間の把握 (Q7)

企画業務型裁量労働制の導入に伴い、健康確保措置の観点から労働時間の状況把握（いかなる時間帯にどの程度の時間在社し、労務を提供できる状態であったかといった在社時間の把握）ができる措置を講じることが必要とされる。

本調査で在社時間の把握方法を尋ねたところ、「適用されている人の自己申告により把握している」が最も多く 56.8%となっている。一方、「タイムカード等の記録機器を用いて把握している」は 21.5%。また、「その他」は 21.2%で、そのほとんどは「パソコンの起動・終了時刻の把握等」と回答している。すなわち、こうした客観的な記録をベースに裁量労働者の労働時間を把握しているのが約 4 割程度となっている。



(8) 適用者の労働時間管理の状況 (Q6, Q7)

労働時間管理における裁量度 (Q6) を見ると、出勤時間では 88.5%、退勤時間では 90.4%とほとんどの職場で「対象者全員に裁量が認められている」。また、休憩時間についても 66.1%、深夜労働についても 54.0%、休日の勤務も 54.4%、有給休暇の取得時期も 82.0%で「対象者全員に裁量が認められている」。

休日の勤務については、「事前の届出が必要」が 77.4%と最も多い。「本人の判断により自由に出勤できるが、事後届出が必要」が 12.8%。

A、B 群ともに労働時間管理の裁量度に差は見られない。

Q6-①. 裁量範囲／出勤時間 (%)

	全体	A群	B群
対象者全員に裁量が認められている	88.5	92.2	79.4
一部の人だけに裁量が認められている	1.6	1.6	1.9
認められていない	-	4.5	16.8
無回答	9.9	1.6	1.9

Q6-②. 裁量範囲／退勤時間 (%)

	全体	A群	B群
対象者全員に裁量が認められている	90.4	92.8	86.0
一部の人だけに裁量が認められている	1.6	1.6	1.9
認められていない	-	4.1	10.3
無回答	7.9	1.4	1.9

Q6-③. 裁量範囲／休憩時間 (%)

	全体	A群	B群
対象者全員に裁量が認められている	66.1	67.8	63.6
一部の人だけに裁量が認められている	1.2	1.0	1.9
認められていない	-	28.5	30.8
無回答	32.8	2.7	3.7

Q6-④. 裁量範囲／深夜労働 (%)

	全体	A群	B群
対象者全員に裁量が認められている	54.0	54.8	53.3
一部の人だけに裁量が認められている	2.3	2.1	3.7
認められていない	-	41.2	36.4
無回答	43.7	1.9	6.5

Q6-⑤. 裁量範囲／休日の勤務 (%)

	全体	A群	B群
対象者全員に裁量が認められている	54.4	54.8	55.1
一部の人だけに裁量が認められている	3.1	2.9	4.7
認められていない	-	40.4	33.6
無回答	42.5	1.9	6.5

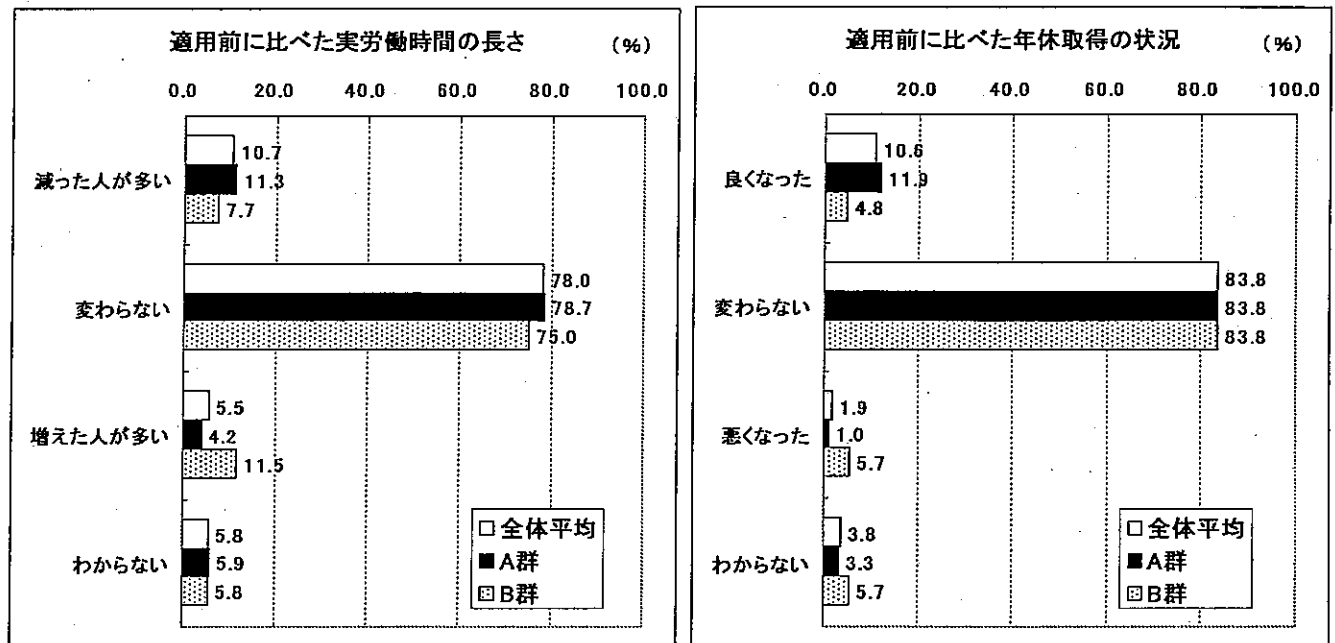
Q6-⑥. 裁量範囲／有休取得時期 (%)

	全体	A群	B群
対象者全員に裁量が認められている	82.0	83.7	79.4
一部の人だけに裁量が認められている	1.3	1.2	1.9
認められていない	-	12.8	14.0
無回答	16.6	2.3	4.7

(9) 実労働時間および年休取得について (Q8-10)

企画業務型裁量労働制を取り入れることで実労働時間にどのような変化が見られたか尋ねた。その結果、「変わらない」との回答が約8割(78.0%)と大多数を占めた。A群、B群で比較するとややB群で「(実労働時間が) 増えた人が多い」という回答が11.5%と高くなっている。年休取得についてみても同様に、「変わらない」との回答が83.8%となっており、A、B群も同じ割合となっている。

休日出勤の手続きについては、約8割(77.4%)が「事前の届出が必要」としている。

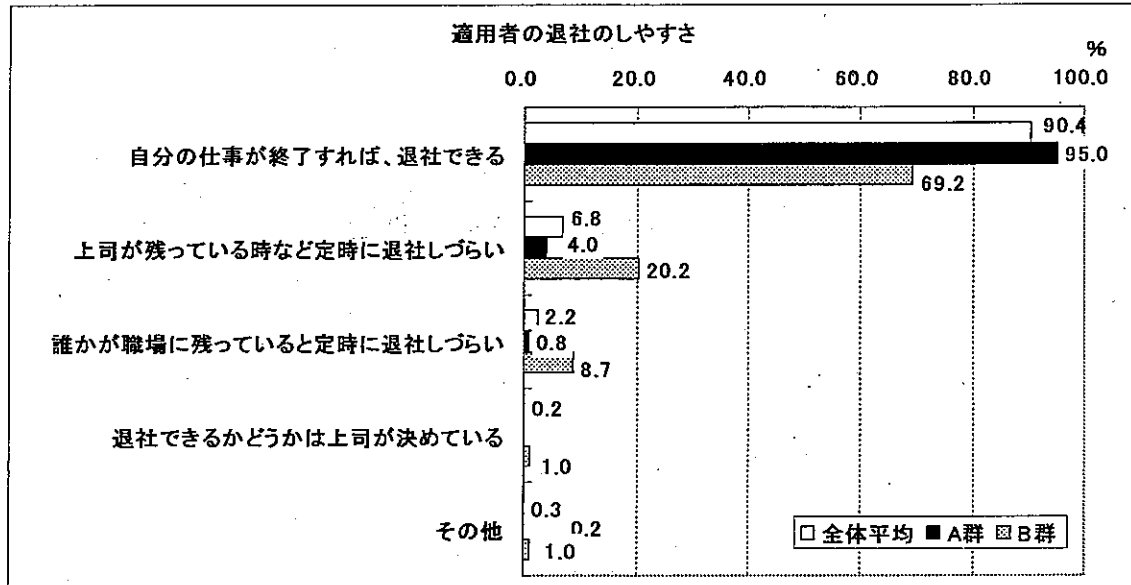


Q9. 適用者が休日出勤する場合に必要な手続きとQ25. 職場における企画業務型の運用についての加算表

			Q25. 職場における企画業務型の運用について		合計
			A群	B群	
Q9. 適用者が休日出勤する場合に必要な手続き	本人の判断により自由に出勤できるが自後届出が必要である	度数 Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	64 13.3%	11 10.5%	75 12.8%
	事前の届出が必要である	度数 Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	373 77.7%	80 76.2%	453 77.4%
	特にとりきめがない	度数 Q25. 職場における企画業務型の運用についての %	43 9.0%	14 13.3%	57 9.7%
合計			480 100.0%	105 100.0%	585 100.0%

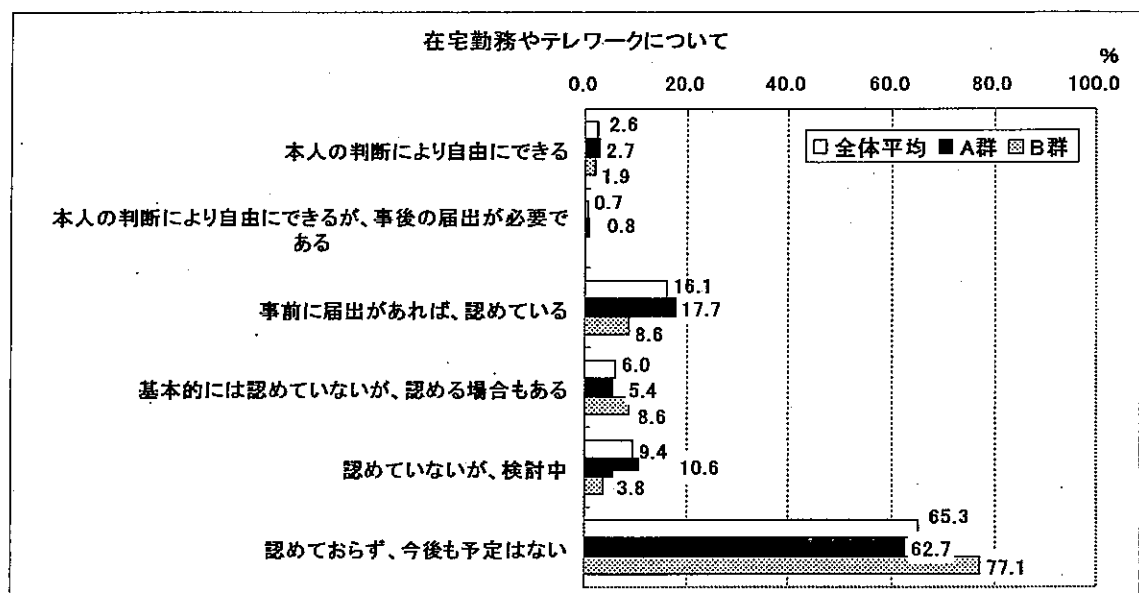
(10) 退社のしやすさ (Q14)

適用者の退社時間について職場の雰囲気を尋ねたところ、全体平均では約 9 割 (90.4%) が「自分の仕事が終了すれば退社できる」と回答しており、A 群ではさらにその比率が 95.0%と高まっている。一方、B 群では約 7 割 (69.2%) と低く、「上司が残っている時など定時に退社しづらい」(20.2%)、「誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい」(8.7%) などとなっている。



(11) 在宅勤務・テレワーク (Q11)

企画業務型裁量労働制の対象者に在宅勤務やテレワークがどの程度認められているかでは、65.3%が「認めておらず、今後も予定はない」と回答している。A 群、B

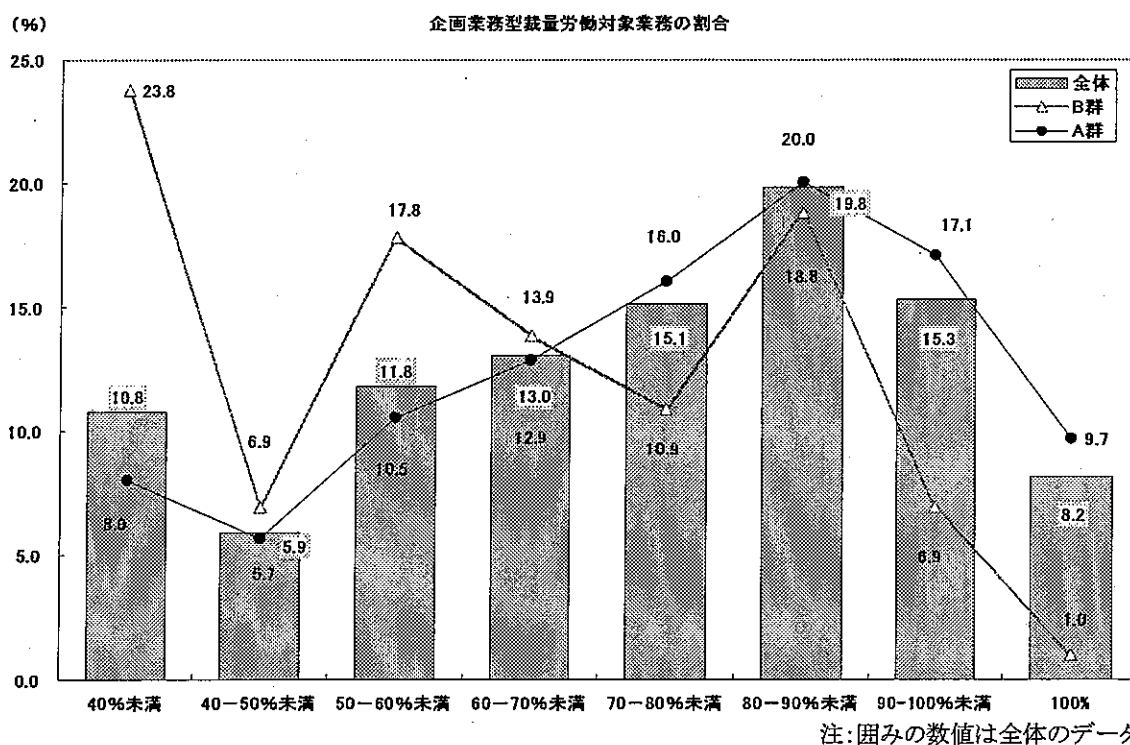


群による大きな違いは見られないが、A群はB群に比べて、やや「事前に届出があれば、認めている」という回答が多くなっている（17.7%）。

(12) 適用者の業務内容 (Q4)

企画業務型裁量労働制の適用者が、実際に担当業務全体のうち企画業務型裁量労働制に該当する業務（企画・立案・調査・分析）をどの程度の割合で行っているかを尋ねた。全体で見ると、最も多いのは「80-90%未満」で19.8%、次いで「90-100%未満」が15.3%、「70-80%未満」が15.1%となっている。また、「100%」という回答は8.2%である。

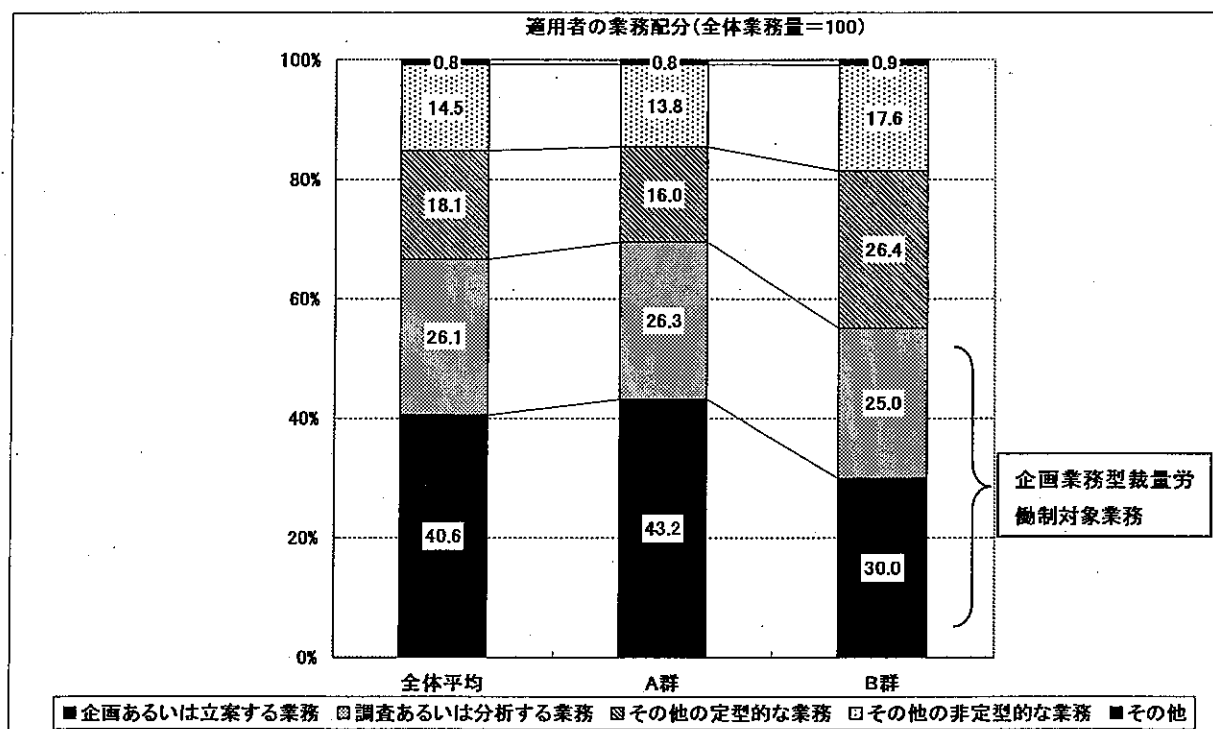
これをA群、B群で比較してみると、A群は全体傾向とほぼ同様で、「80-90%未満」が20.0%、次いで「90-100%未満」が17.1%、「70-80%未満」が16.0%。「100%」という回答も9.7%となっている。一方、B群では、最も回答が多かったのは「40%未満」で23.8%、次いで「80-90%未満」が18.8%、「50-60%未満」が17.8%など、ばらつきが見られる。また、「100%」という回答は1.0%にとどまっている。



次に企画業務型裁量労働制対象業務の業務量全体に対する平均割合を見ると、全体平均では、「企画あるいは立案業務」のウエイトが40.6%、「調査あるいは分析業務」が26.1%となり、あわせると66.7%となる。残る3割強を見ると、企画業務型裁量

労働制対象業務以外の定型業務が 18.1%、非定型業務が 14.5%を占めている。企画業務型の適用となっている者の実際の業務配分を見ると、必ずしも対象業務だけをやっているわけではなく、また、その比率もかなりばらつきが見られることが分かる。

これを A 群、B 群で比較すると、次のようになる。A 群では「企画あるいは立案業務」のウエイトが平均 43.2%、「調査あるいは分析業務」が同 26.3%となり、あわせると約 7 割（69.5%）を占めている。一方、B 群ではそれぞれ 30.0%、25.0%となっており、あわせると 55.0%で、全体業務量の約半分は企画業務型裁量労働制に該当しない業務で占められていることがわかる。

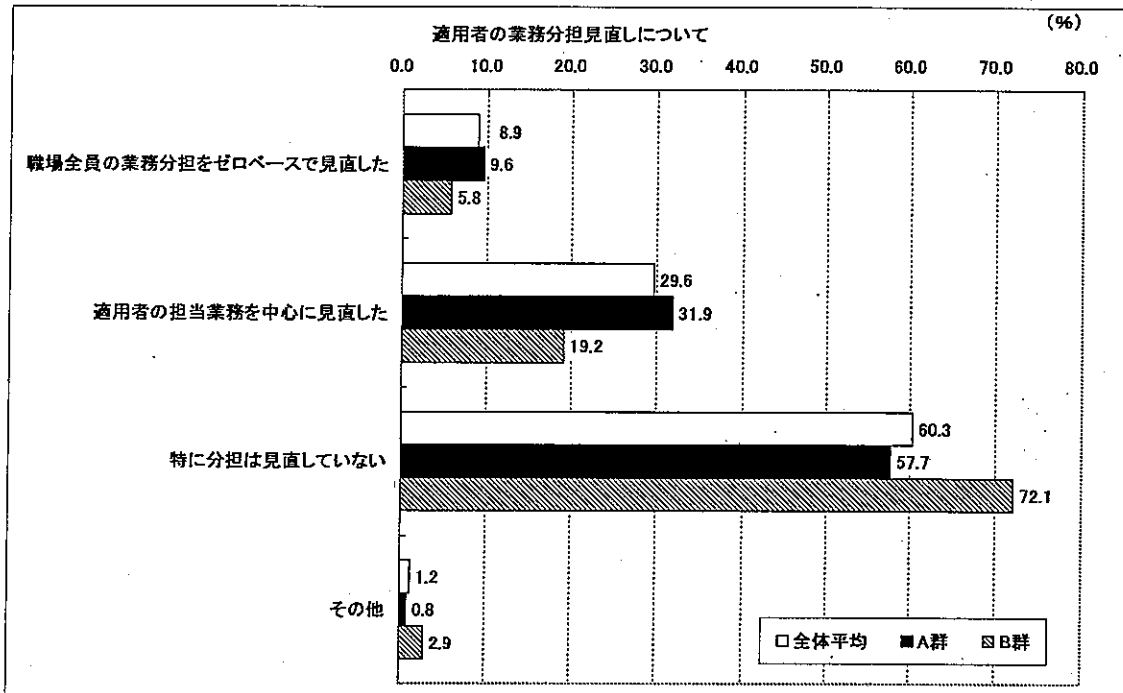


(13) 業務分担の見直し (Q15)

企画業務型裁量労働制を導入する際に、職場の業務分担の見直しをしたかどうかについて見ると、「職場全員の業務分担をゼロベースで見直した」は 8.9%、「適用者の担当業務を中心に見直した」は 29.6%となっており、あわせると約 4 割（38.5%）が何らかの形で業務分担を見直している。

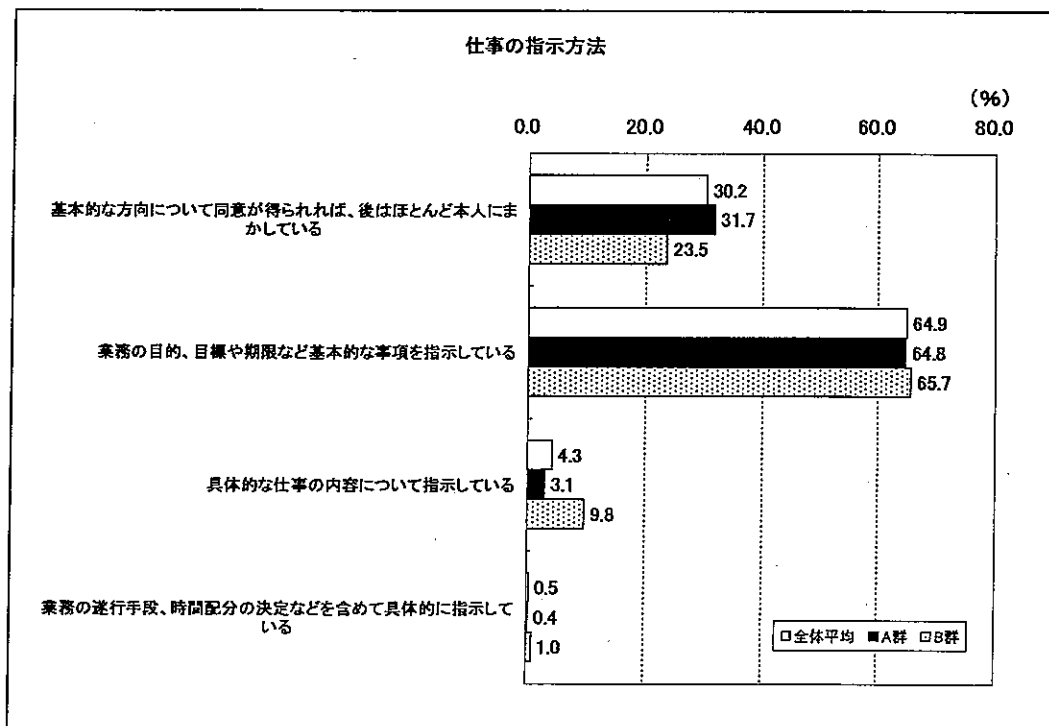
A 群では、「職場全員の業務分担をゼロベースで見直した」は 9.6%、「適用者の担当業務を中心に見直した」は 31.9%となり、あわせると 4 割強（41.5%）となるのに対して、B 群は、「職場全員の業務分担をゼロベースで見直した」は 5.8%、「適用者の担当業務を中心に見直した」19.2%で、あわせても 25.0%にとどまっている。A

群では、企画業務型裁量労働制を導入する際、業務分担の見直しを行い、適用者には対象業務を中心に行うような体制をとっていることがうかがわれる。

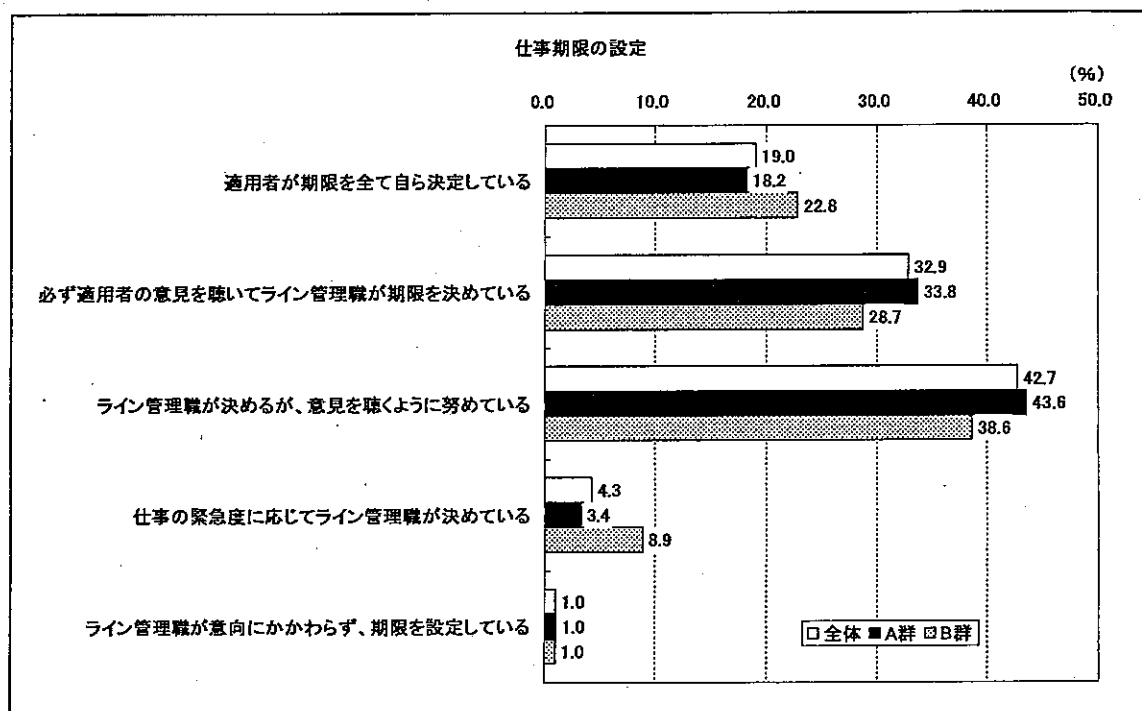


(14) 仕事の指示方法および裁量度合い (Q12, 13)

企画業務型裁量労働制適用者への仕事の指示については、「業務の目的、目標や期限など基本的な事項を指示している」との回答が 64.9%と最も多い。次いで、「基本的な方向について同意が得られれば、後はほとんど本人にまかしている」が 30.2%となっている。



適用者の仕事の期限の設定（Q13）では、適用者が期限を全て自ら決定しているが 19.0%、必ず適用者の意見を聴いてライン管理職が期限を決めているが 32.9%。最も回答が多かったのは「ライン管理職が決めるが、意見を聴くように努めている」で 42.7%となっている。



(15) 適用者の評価・処遇 (Q16, Q17, Q18)

適用者への目標管理制度の導入状況 (Q16) をみると、目標管理制度を適用しているとの回答は全体平均 97.1% で、A 群は 97.7%、B 群は 94.3% とほとんど差は見られない。また、適用者を評価する際、重視するものとして「目標達成度など業績評価」とする回答は全体平均 68.5% で、A 群 69.2%、B 群 65.1% とほとんど差が見られない。裁量制適用者への評価は業績など成果を重視していることが分かる。なお、「業務遂行プロセスなど行動評価・能力評価」を重視しているという回答もそれぞれ約 3 割 (全体平均 29.5%、A 群 29.3%、B 群 30.2%) となっている。

	導入されている	導入されていないが、近い将来導入予定	導入されていないが、検討中	導入の予定なし
全体平均	97.1	0.3	1.0	1.6
A 群	97.7	0.2	1.1	1.1
B 群	94.3	0.9	0.9	3.8

	目標達成度など業績評価	業務遂行プロセスなど行動評価・能力評価	取り組み姿勢など勤務態度	その他
全体平均	68.5	29.5	1.4	0.7
A 群	69.2	29.3	0.8	0.6
B 群	65.1	30.2	3.8	0.9

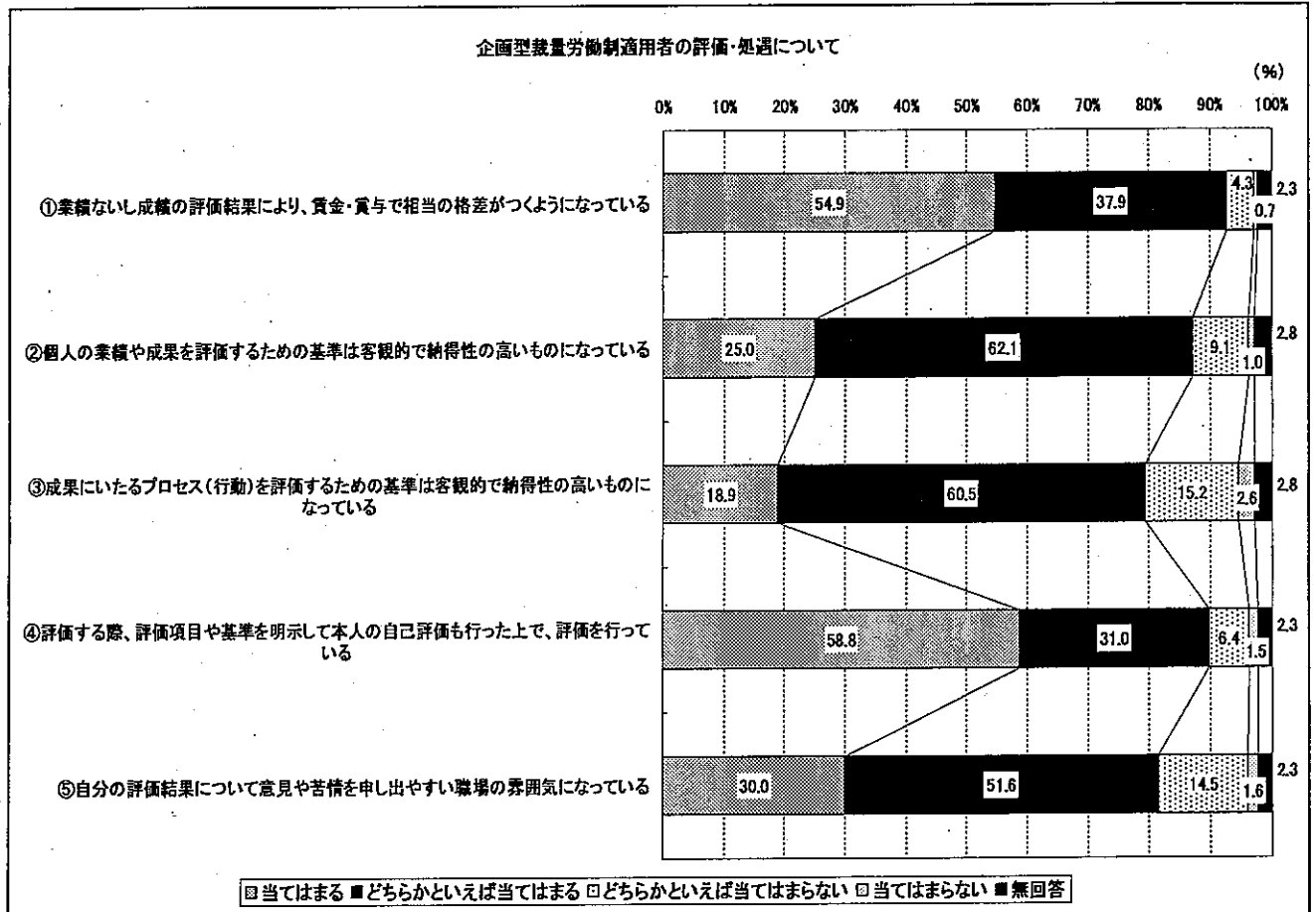
適用者への評価・処遇制度の運用について見ると (Q18)、「業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がつくようになっている」かどうかについて、「当てはまる」は 54.9%、「どちらかという当てはまる」は 37.9% となっており、あわせると 9 割強が適用者に対して成果主義的な評価・処遇を行っているという回答になる。Q16、17 の結果とあわせて考えると、適用者に対して業績や成績の結果に基づく成果主義的な評価・処遇が行われていることがうかがわれる。

成果主義的な処遇制度を運用する際、重要な課題のひとつに評価基準の納得性や客観性がどのくらい担保されているかという点がある。そこで、「個人の業績や成果を評価するための基準は客観的で納得性の高いものになっている」かどうか尋ねたところ、その結果「当てはまる」は 25.0%、「どちらかといえば当てはまる」は 62.1% で、全体として評価基準は客観性・納得性があると感じているようだ。同じく、「成果にいたるプロセス (行動) を評価する基準は客観的で納得性の高いものになっている」かどうかについては、「当てはまる」は 18.9%、「どちらかといえば当てはまる」は 60.5%。一方、「どちらかといえば当てはまらない」も 15.2% とやや多くなっている。

評価の納得性を高めるため、評価プロセスに自己評価を取り入れる企業が増えている。「評価する際、評価項目や基準を明示して本人の自己評価も行ったうえで、評価を行っている」かどうかを見ると、「当てはまる」が 58.8% と最も多く、次いで「ど

ちらかといえはまる」で31.0%となっている。

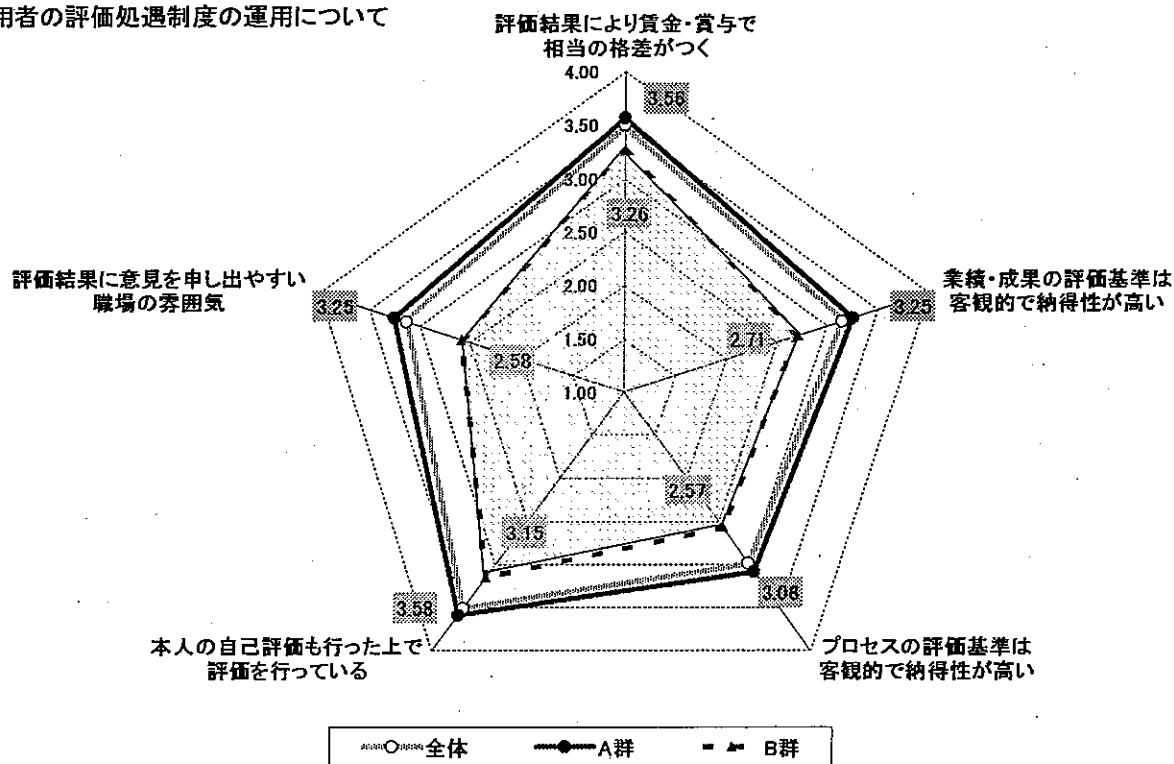
成果主義の浸透に伴い、評価や査定に対する異議や苦情の申し立てができる制度の整備が進みつつある。制度の整備は進みつつあるものの、実際の運用としてどのくらい異議や苦情を申し出やすいかということも重要であろう。「自分の評価結果について意見や苦情を申し出やすい職場の雰囲気になっている」かどうかについては、「当てはまる」が30.0%、「どちらかといえはまる」が51.6%となっている。



評価・処遇の運用状況で、「業績・成果の評価基準は客観的で納得性が高い」、「プロセスの評価基準は客観的で納得性が高い」、「本人の自己評価も行ったうえで評価を行っている」といった評価の公平性や納得性を担保しているかどうかという項目のいずれにおいても、A群の得点はB群に比べて高い¹。また、処遇についても、「評価結果により賃金・賞与で相当の格差がつく」という項目についてみると、A群の方がB群に比べて高くなっている。

¹各項目ごとのスコアは、選択肢ごとに加重平均したもの。選択肢は4択で、「当てはまる」=4、「どちらかといえはまる」=3、「どちらかといえは当てはまらない」=2、「当てはまらない」=1として算出。なお、得点の中間値は2.5。

適用者の評価処遇制度の運用について

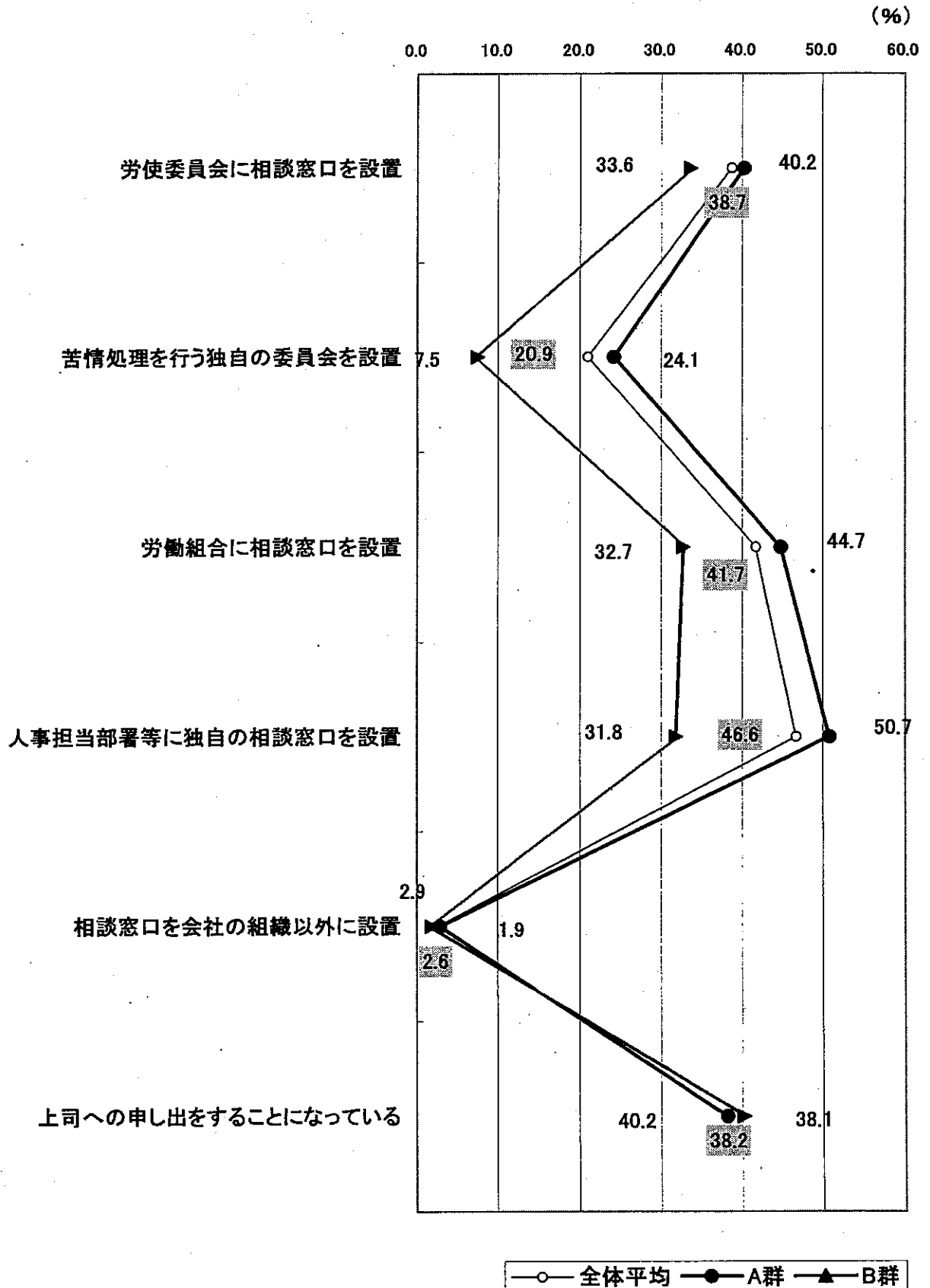


(16) 苦情処理措置 (Q19, Q20)

労使委員会の決議事項として苦情処理措置がある。その際、申し出がしやすい仕組みとなるよう、使用者や人事担当者以外の者を申し出窓口とすることなど工夫が必要であり、また、すでに設置されている苦情処理措置を利用する場合には、それが対象者に周知され企画業務型裁量労働制の運用実態に応じて機能するような配慮がなされることが適当とされている。

本調査では苦情処理措置として取り入れられている制度などを複数回答で尋ねている (Q19)。その結果、回答率の高いものから「人事担当部署等に独自の相談窓口を設置」46.6%、「労働組合に相談窓口を設置」41.7%、「労使委員会に相談窓口を設置」38.7%となっている。その他としては、「社長や取締役会に対して意見、通報する仕組みがある」、「ホームページに『何でも相談窓口』を設置し、担当者が回答している」、「労働組合に相談窓口があるが、当部署の企画担当は全員組合員ではないため、利用していない。上司に直接申し出るか別グループの上司・上長に相談している」などの意見が寄せられている。

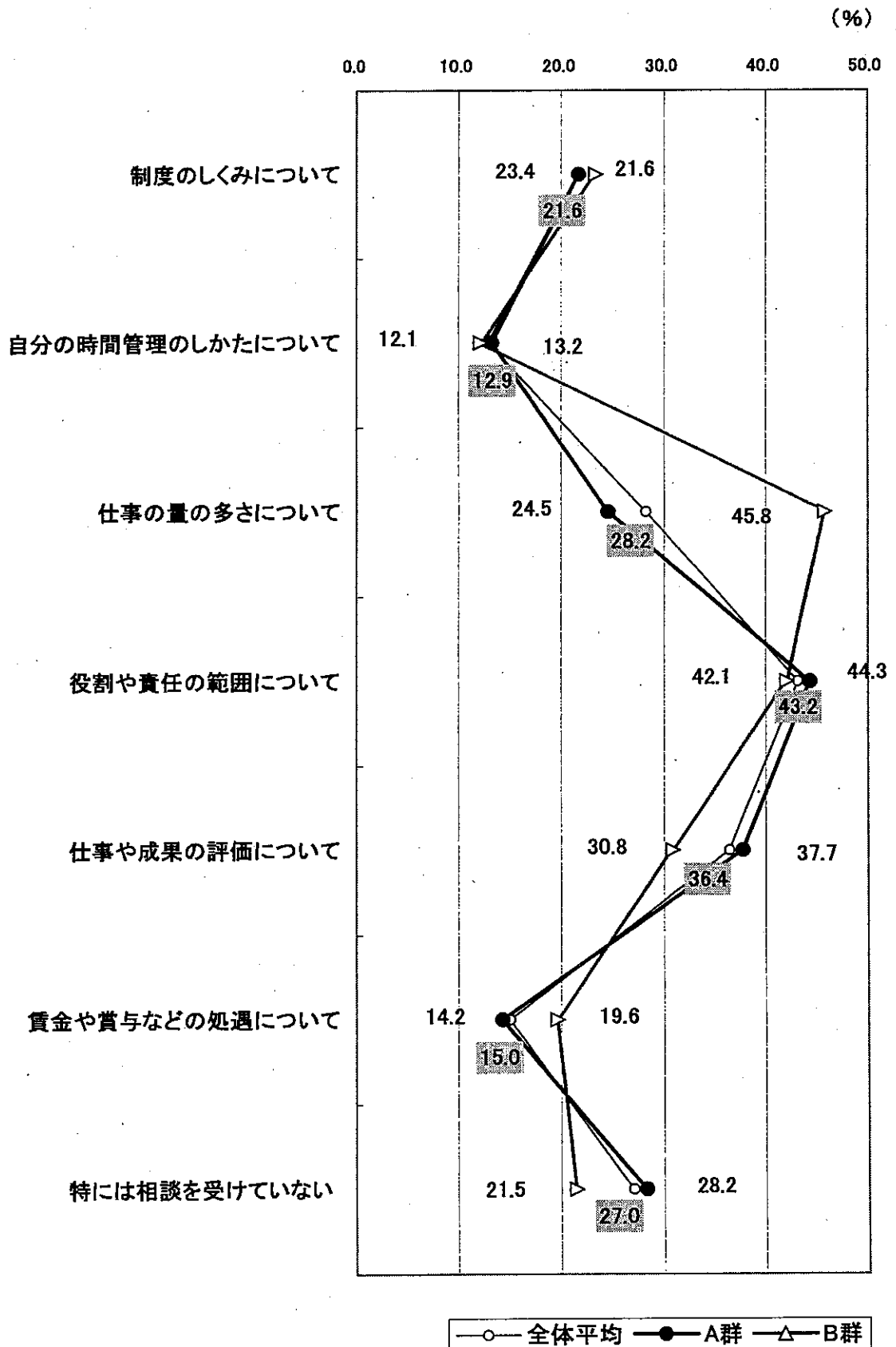
事業場の苦情処理措置(複数回答)



適用者から比較的によく受ける相談内容としては（Q20）、「役割や責任の範囲について」が 43.2%、「仕事や成果の評価について」が 36.4%、「仕事の量の多さについて」が 28.2%などとなっている。

A 群では全体平均とほぼ同様の結果となっているが、B 群では「仕事の量の多さ」が最も多く 45.8%で、これは全体平均や A 群に比べて際立って高い。次いで「役割や責任の範囲について」が 42.1%、「仕事や成果の評価について」が 30.8%となっている。

適用者からよく受ける相談(複数回答)



(17)心の健康問題（メンタルヘルス）について（Q21, 22, 23）

企画業務型裁量労働制が適用されると、厳密な時間管理がなされないことから、働きすぎになる可能性がある。そこで、労使委員会の決議において労働時間の状況に応じた健康福祉を確保するための取り組みを具体的に定めることになっている。

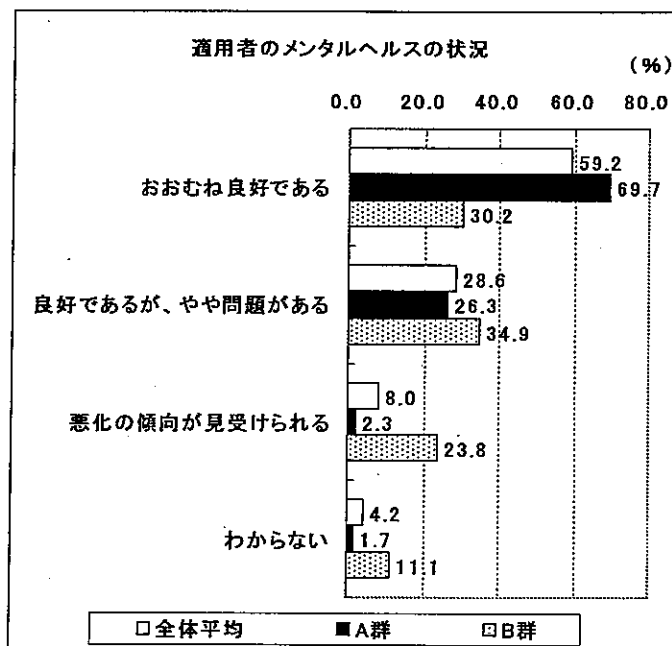
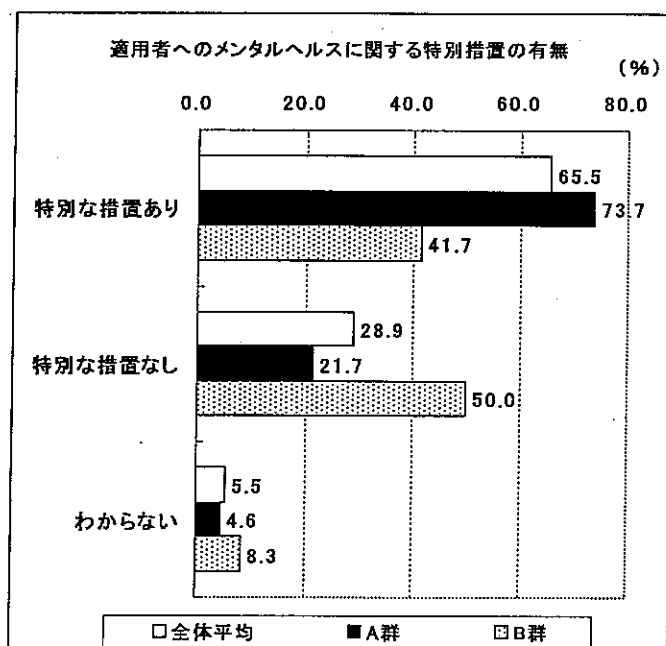
調査では、健康福祉確保措置のうちでも特に心の健康（メンタルヘルス）について尋ねた（Q21）。まず、適用者にメンタルヘルスへの措置を講じているかどうかを見ると、「特別な措置あり」は65.5%と7割近く、何らかの措置をとっていることが分かる。A群で見るとその割合はさらに高くなっており、7割強（73.7%）を占めている。一方、B群では「特別な措置あり」は約4割（41.7%）で「特別な措置なし」が半数（50.0%）を占めている。また、分からないという回答も8.3%となっており、全体平均やA群と比べて高くなっている。

適用者のメンタルヘルスの状況を尋ねたところ、「おおむね良好である」は59.2%を占める一方、「良好であるが、やや問題がある」が28.6%、「悪化の傾向が見受けられる」が8.0%となっている。

A群では、「おおむね良好である」が約7割（69.7%）となっている。一方、「良好であるが、やや問題がある」は26.3%、「悪化の傾向が見受けられる」は2.3%となっている。

B群をみると、「おおむね良好である」は30.2%にとどまり、むしろ「良好であるが、やや問題がある」34.9%、「悪化の傾向が見受けられる」23.8%となっている。

今後のメンタルヘルスに関する措置の必要性については（Q23）、「現在の措置で十分」が61.4%、「手厚い措置が必要となる」が21.9%となっている。

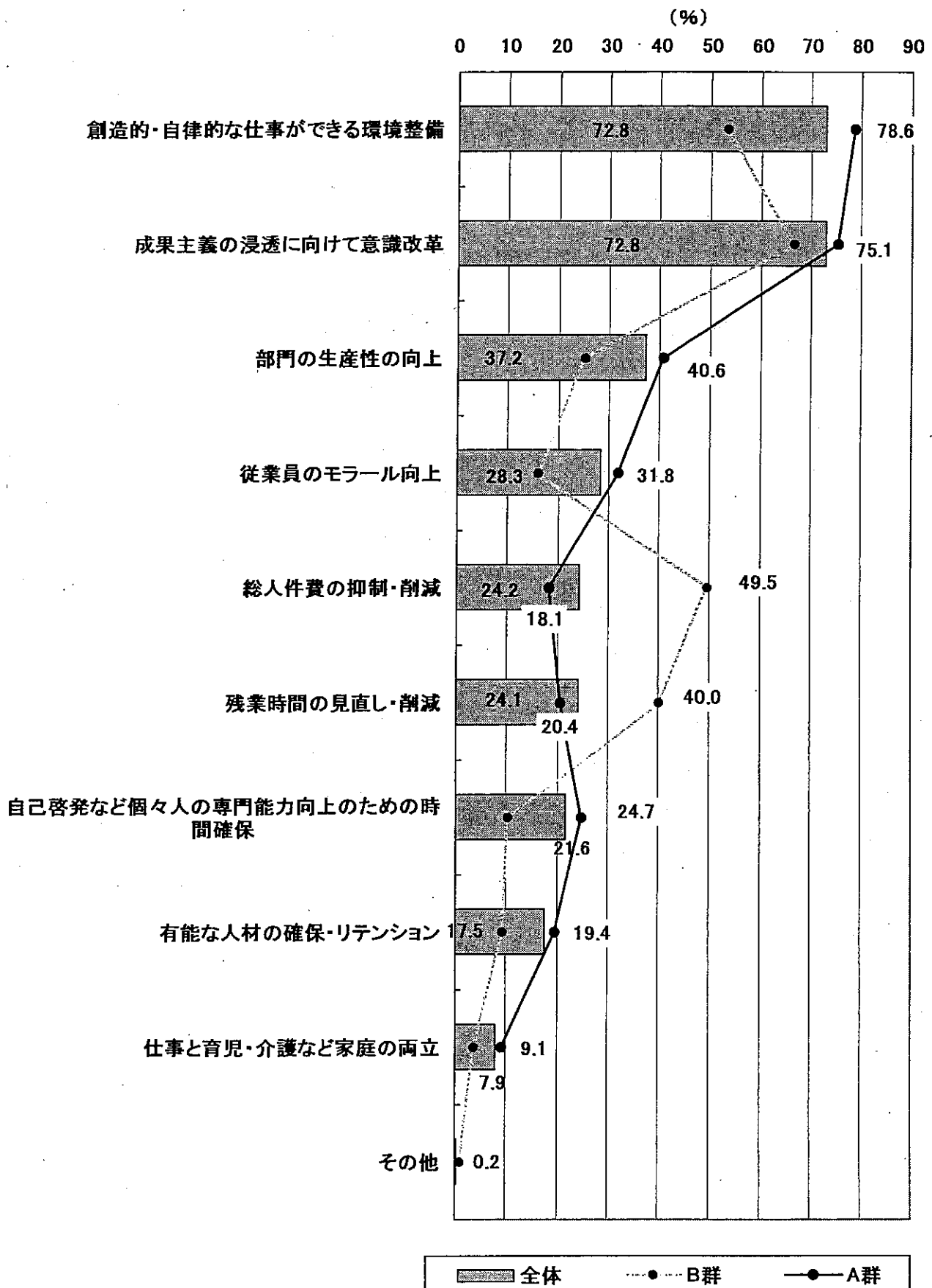


(18) 企画業務型裁量労働制を取り入れた理由 (Q24)

企画業務型裁量労働制を取り入れたねらいをどのように認識しているか尋ねたところ（複数回答）、「創造的・自律的な仕事ができる環境整備」、「成果主義の浸透に向けて意識改革」との回答がともに72.8%と最も高くなっている。次いで、「部門の生産性の向上」37.2%、「従業員のモラル向上」28.3%などとなっている。また、「仕事と育児・介護など家庭の両立」はもっとも低く7.9%だった。

これをA群、B群で比較してみると、ともに「創造的・自律的な仕事ができる環境整備」、「成果主義の浸透に向けて意識改革」との回答が多いものの、B群では「総人件費の抑制」(49.5%)、「残業時間の見直し・削減」(40.0%)との回答率の高さが目立つ。つまり、B群では企画業務型裁量労働制の導入が残業時間の削減などによる総人件費の抑制として取り入れられたと認識している割合が高いことになる。

企画業務型裁量制を取り入れたねらい
(複数回答)



(19) 生産性や働き方、働く者の意識への効果・影響 (Q26)

企画業務型裁量労働制の導入が、職場にどのような効果や影響を及ぼしているのか尋ねた。その結果、「成果や業績への意識が高まった」が3.09と最も高く、次いで「効率的な仕事の進め方をするようになった」が2.90、「部門の生産性や成果はあがった」が2.75となっている²。その一方で、「有能な人材の確保定着が進んだ」(2.26)、「企業への帰属意識が高まった」(2.25)、「仕事の負荷やストレスが減った」(2.23)といった項目についてはいずれも、企画業務型裁量労働制の導入による効果は低いと感じられている。

A群、B群ともに、全体平均とほぼ同様の傾向を示している。ただし、B群は「成果や業績への意識が高まった」、「職場の総人件費が抑制・削減された」という項目以外は全体平均も中間値(2.5)も下回っており、企画業務型裁量労働制の導入が生産性や効率的な働き方、働く者の意識向上にプラスに作用していると感じられていない。逆に、「職場の総人件費が抑制・削減された」という項目については、全体平均が2.15、A群が2.07となっているのに対してB群は2.49と高くなっており、B群では企画業務型裁量労働制の導入が総人件費の抑制や削減につながっていると感じられている。

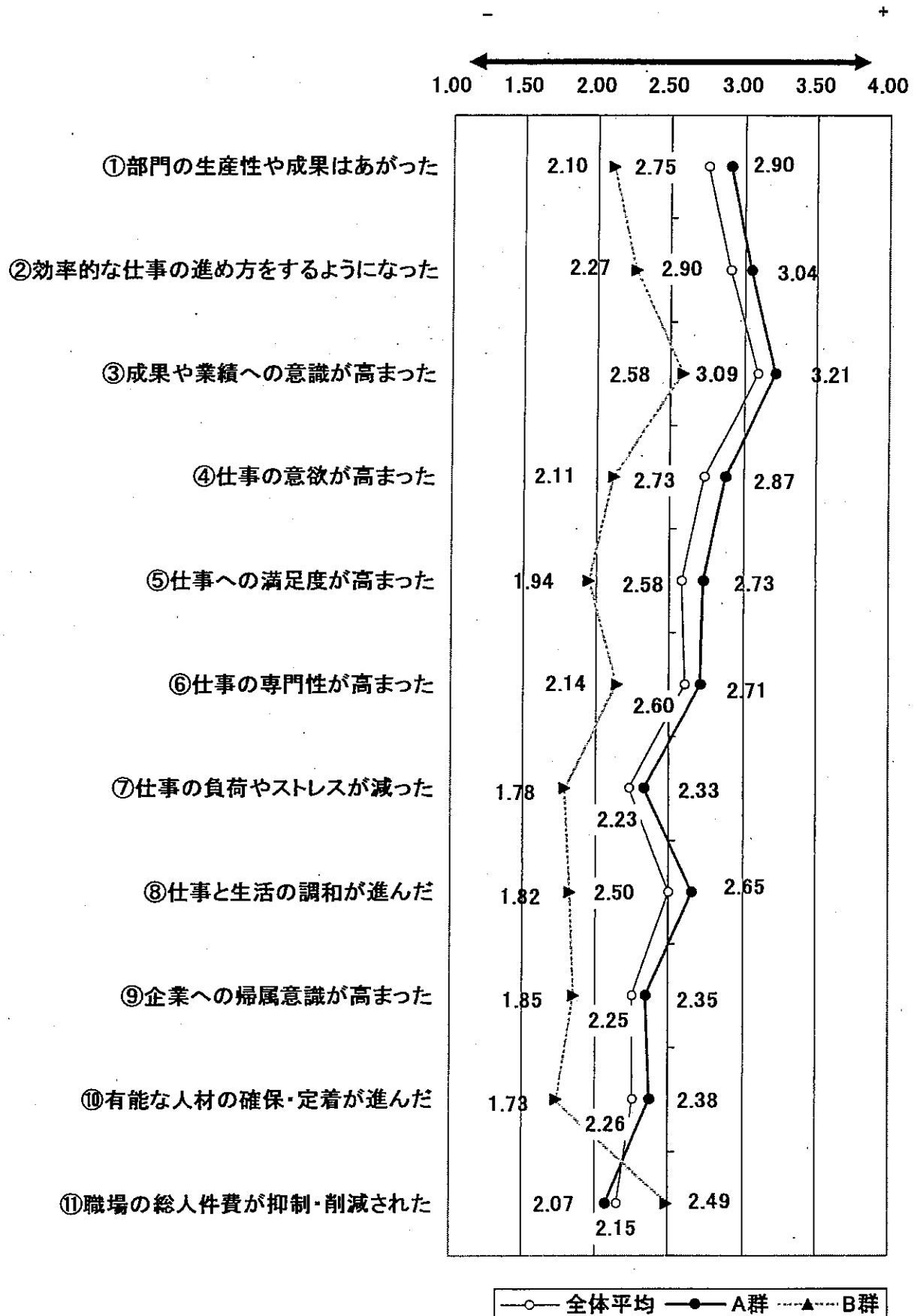
(20) 職場への影響 (Q26)

職場の一部の従業員のみ企画業務型裁量労働制を適用することで生ずると考えられる問題、すなわち「適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した」、「適用者とそうでないものが混在するため職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい」、「適用者とそうでないものが混在するため労務管理が煩雑になった」、「管理職の仕事の負荷が増加した」、「取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった」などについては全体として「当てはまらない」(－)という回答が多かった。

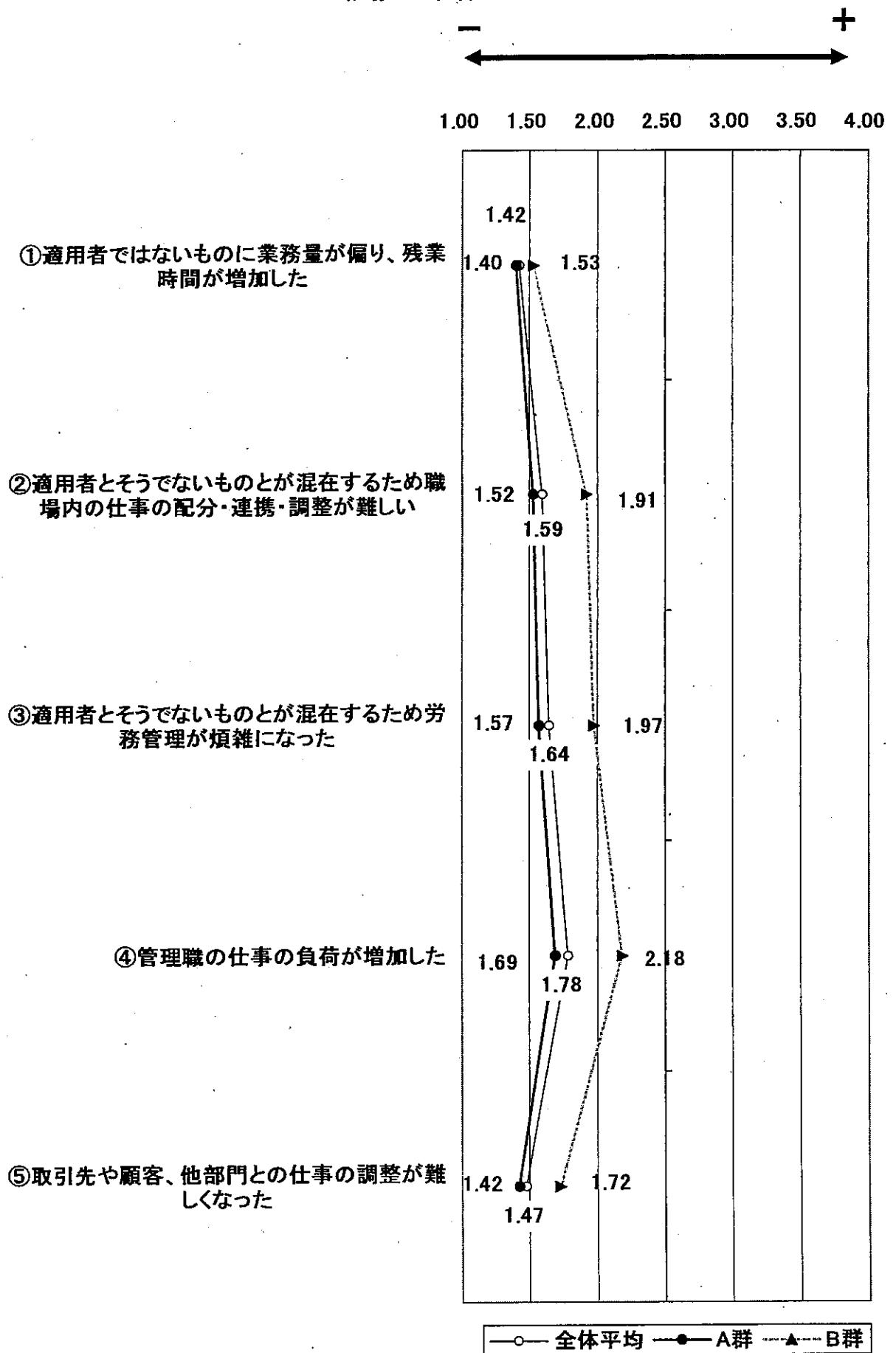
A群、B群ともに全体平均とほぼ同様の傾向を示している。A群は全体平均より低く、逆にB群は高いものの、ともに中間値(2.5)より低くなっており、職場への影響といった観点からはそれほど問題を感じていない結果となっている。

² ①～⑧の各項目ごとのスコアは、選択肢ごとに加重平均したもの。選択肢は4択で、「当てはまる」=4、「どちらかといえば当てはまる」=3、「どちらかといえば当てはまらない」=2、「当てはまらない」=1として算出。中間値は2.5。次頁も同様。

企画業務型裁量労働制の導入効果・影響①
「生産性や働き方、働く者の意識」



企画業務型裁量労働制の導入効果・影響②
職場への影響



(21) 企画業務型裁量労働制の運用における課題・工夫

企画業務型裁量労働制を運用するにあたって、現場のライン管理職はどのような点を課題として感じているのか、また、どういった点を工夫しているのかを自由記述で尋ねた。その結果、A群及びB群から以下のような回答が得られた。

A群の回答者

①環境づくり	○適用者が創造的、自律的に働ける環境づくりに気をつけている。 ○創造的又は自律的な仕事出来る為の目標管理と環境整備。
②業務管理・労働時間管理	○社員の業務負荷を確認するように心がけている。 ○負荷が集中しないようにしている。 ○労働時間管理をしっかりと行うよう心がけている。裁量勤務を理由に残業時間が長くなったり、休日出勤をすることがないよう時間管理にけじめをつけるようにしている。 ○業務指示を明確に行うことで担当者が自分でスケジュール設定が可能となる様にしている。 ○業務スケジュールを加味し、半日年休の取得や谷間を年休取得しての連続休日の設定
③本人の自律性	○自身で考え、自律的に仕事をするように指示している。 ○目標や組織の役割のベクトル合わせ。ベクトルを合わせた後は、極力、本人の自主性を重んじ、率先した活動を行うようにする。
④成果の評価	○本人の役割及びその成果に重点を置き評価するよう心がけている。
⑤注意点（節度ある時間管理）	○フレックスタイムを使って出社するケースがあるが、節度なく毎日遅く出社したりして、課内の他のメンバーや他部門の人に迷惑にならないようにすること。特に派遣社員から不満などが出ないようにすること。 ○自己都合的な制度の乱用（従来の遅刻、早退）による規律の乱れにつながらない様注意している。

B 群の回答者

①職場づくり	○生産ライン業務時間が大部分を占め個人目標・課題に対する時間がほとんどとれない為、時間（業務）をどのように配分するか。 ○本当に働こうとしている人が制約に関係なく業務スタイルを確立できるように、業務に支障がない限りやりたいようにやれるような職場にする。 ○帰りやすい雰囲気を作ること。 ○部下より先に帰ること、ただし、部下が何時に帰っているかはよく把握すること。
②業務管理・労働時間管理	○スケジュール管理を徹底して、サービス残業を減らす点。
③目標設定と評価	○トータル目標の設定と、個人目標をもたせるようにしている。 ○各人の能力を適正に評価する
④その他	○課題が多岐に渡るため、その重要性も経時的に変化する目標や成果対象も経時的に見直しが必要である。

(22) これからの労働時間管理について (Q28)

全体的に①成果主義的な賃金の導入は進むと考えている。しかし、④それに伴う労働時間については A、B 群で意識に差が見られる。B 群では労働時間が伸びるという回答が多い。

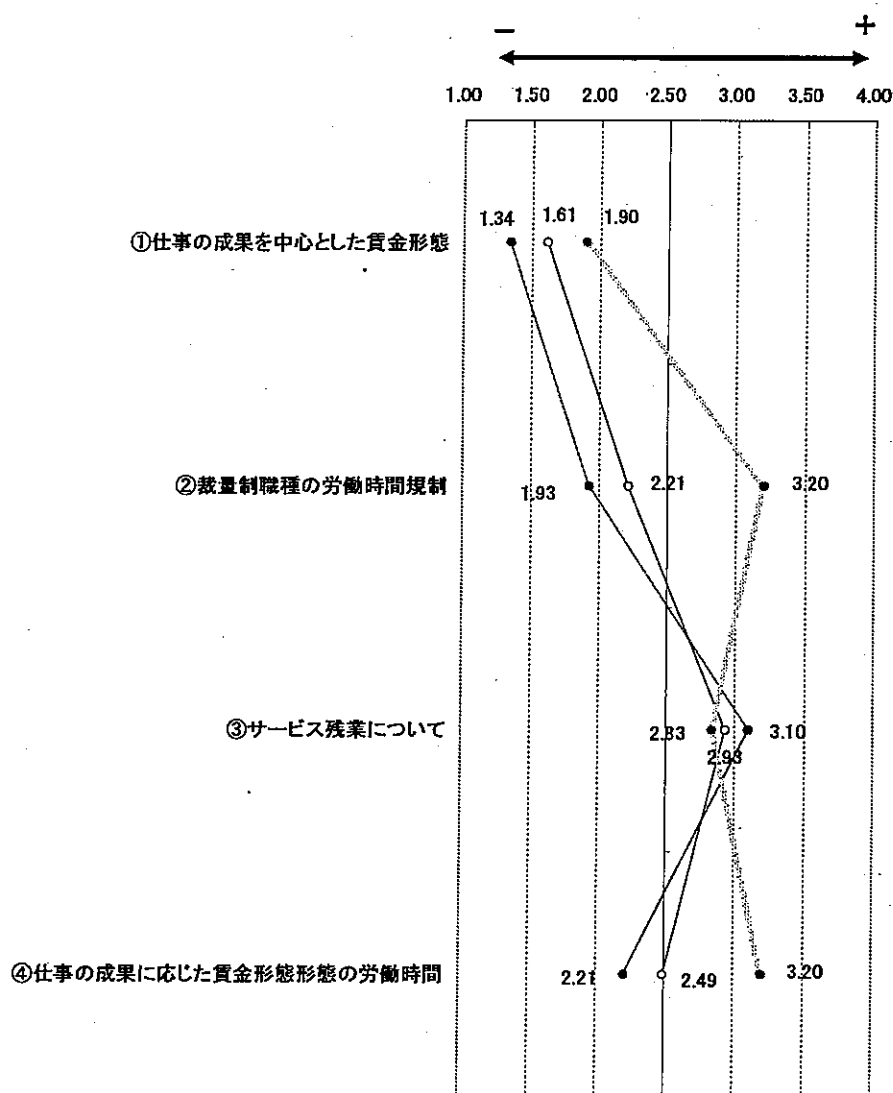
「仕事の成果を中心に賃金が支払われる社員は今後、過半数を超えるようになる」という意見に「近い」との回答は 50.7%で「やや近い」37.7%を足すと約 9 割を占めている。また、「賃金を仕事の成果に応じて支払った場合、トータルの労働時間は減る」という意見に対して、「近い」との回答は 6.9%、「やや近い」は 41.5%であわせると 48.4%。逆に「賃金を仕事の成果に応じて支払った場合、トータルの労働時間は増える」という意見について「近い」は 8.4%、「やや近い」は 35.3%で合計すると 43.7%となっている。

次に「現在裁量制対象の職種は、将来的に労働時間規制を撤廃して成果や業績のみで処遇することが望ましい」との意見に「近い」は 24.9%、「やや近い」は 36.2%で

61.1%。逆に、「現行の裁量制対象の職種は、将来的にも一定の労働時間規制の下で管理されることが望ましい」という意見に「やや近い」30.1%、「近い」7.9%と約4割が慎重な対応を望んでいる。

「サービス残業が存在する実態はある程度やむを得ないことだ」という意見に「近い」は4.8%、「やや近い」は27.5%。逆に「サービス残業が存在する実態はすぐにも改善すべき」に「近い」は30.3%、「やや近い」は35.4%となっており、あわせて65.7%は改善すべきと考えている。

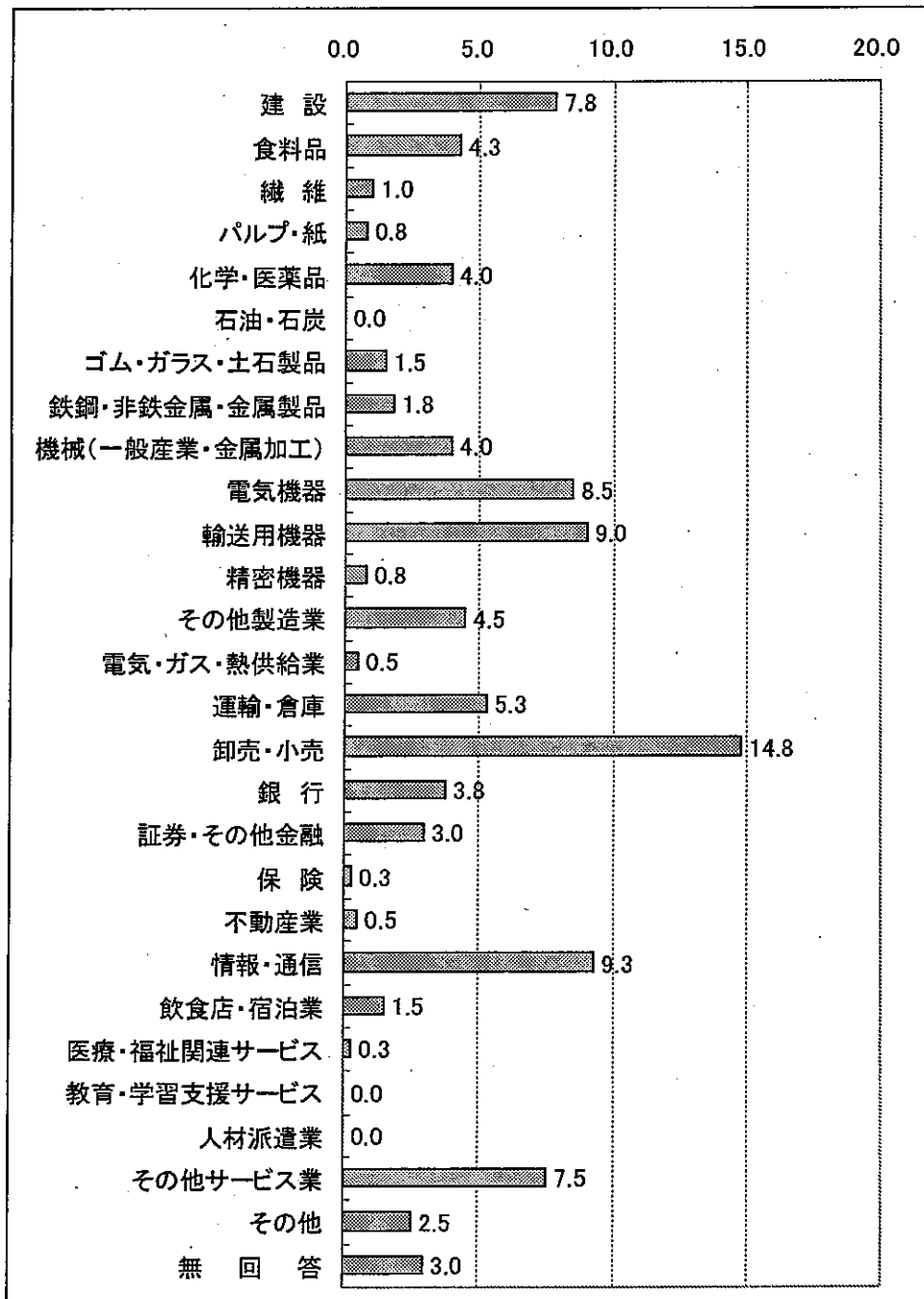
Q28 これからのホワイトカラーの労働時間と処遇



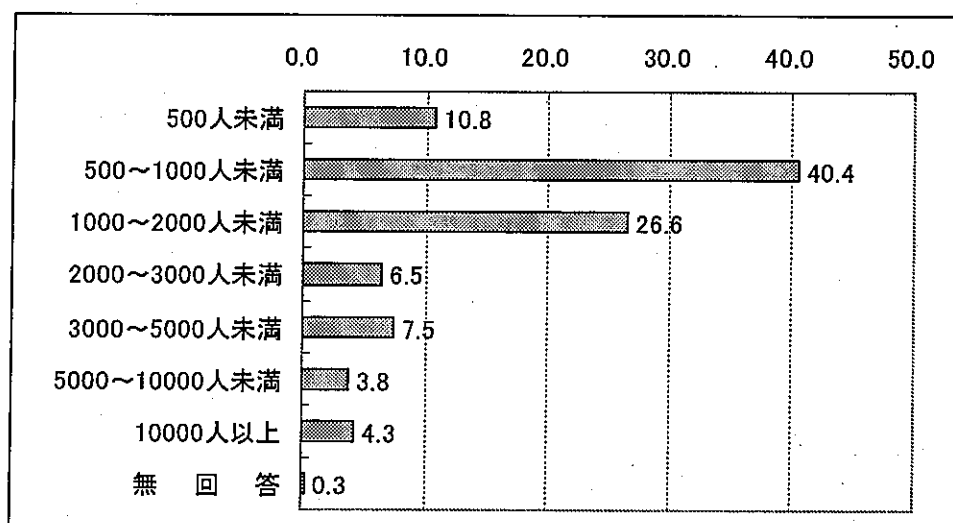
4. 企業調査結果の概要

(1) 回答企業属性

業種別では、「卸売・小売」が14.8%と多く、次いで「情報・通信」9.3%、「輸送用機器」9.0%となっている。

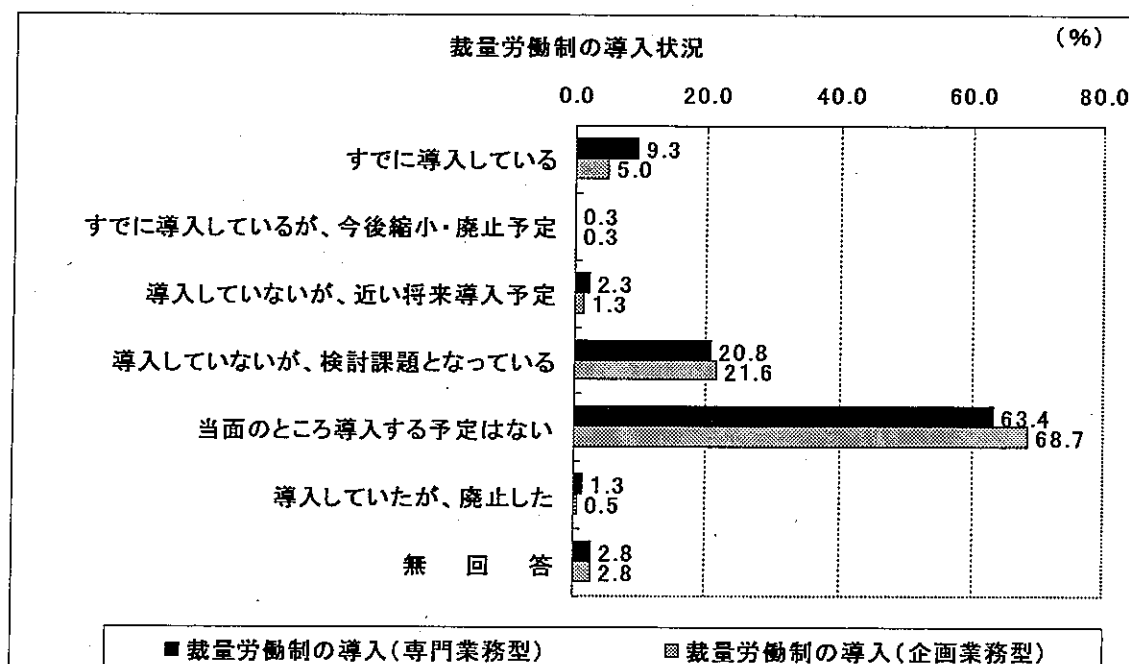


正社員数では、「500～1000人未満」が最も多く40.4%、以下、「1000～2000人未満」26.6%、「500人未満」10.8%と続く



(2) 裁量労働制の導入状況 (Q1)

専門業務型および企画業務型の裁量労働制の導入状況はそれぞれ9.3%、5.0%で1割に満たない。多くの企業は「当面のところ導入する予定はない」と回答している。なお、専門業務型と企画業務型ともに導入している企業は15社 (3.9%)。



専門業務型の導入と企画業務型の導入のクロス表

		企画業務型裁量労働制	
		導入している	導入していない
専門業務型 裁量労働制	導入している	15	22
	導入していない	5	345

裁量労働制を導入している企業の割合が高い業種は、「電気機器」、「情報・通信」が14.3%、次いで「化学・医薬品」、「機械（一般産業・金属加工）」、「輸送用機器」、「卸売・小売」が11.4%で続いている。

裁量労働制を導入している業種

	導入している	導入していない
建設	2.9	11.4
食料品	2.9	6.1
繊維	0.0	1.6
パルプ・紙	2.9	0.8
化学・医薬品	11.4	4.9
ゴム・ガラス・土石製品	2.9	1.6
鉄鋼・非鉄金属・金属製品	2.9	2.4
機械（一般産業・金属加工）	11.4	4.9
電気機器	14.3	11.8
輸送用機器	11.4	12.6
精密機器	0.0	1.2
その他製造業	5.7	6.5
電気・ガス・熱供給業	2.9	0.4
運輸・倉庫	2.9	8.1
卸売・小売	11.4	22.0
銀行	2.9	6.1
証券・その他金融	2.9	4.9
保険	2.9	0.4
不動産業	0.0	0.8
情報・通信	14.3	12.6
飲食店・宿泊業	0.0	2.4
医療・福祉関連サービス	0.0	0.4
その他サービス業	5.7	11.0
その他	2.9	3.7
合計	100.0	100.0

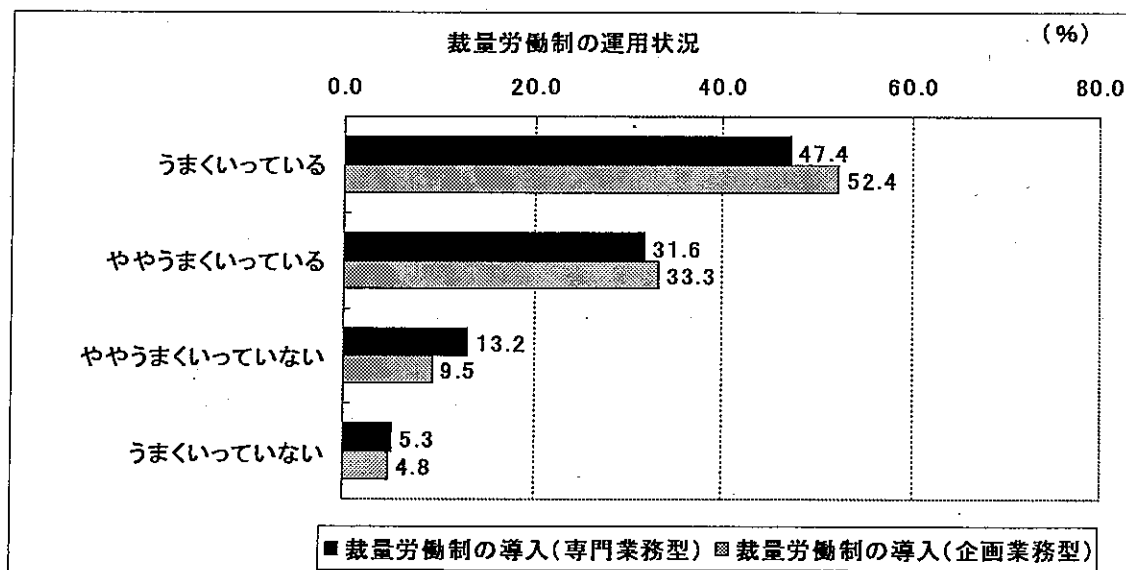
従業員規模別に見ると、導入している企業は、「1000 人～2000 人未満」20.9%、「10000 人以上」18.6%、「3000 人～5000 人未満」16.3%等、大企業ほど導入している企業の割合が高いことがわかる。

従業員規模別の裁量労働制導入割合

	導入している	導入していない
500人未満	4.7	11.5
500人～1000人未満	16.3	42.7
1000人～2000人未満	20.9	27.2
2000人～3000人未満	11.6	6.0
3000人～5000人未満	16.3	6.9
5000人～10000人未満	11.6	2.9
10000人以上	18.6	2.9
合計	100.0	100.0

(3) 裁量労働制の運用状況 (Q1-SQ1)

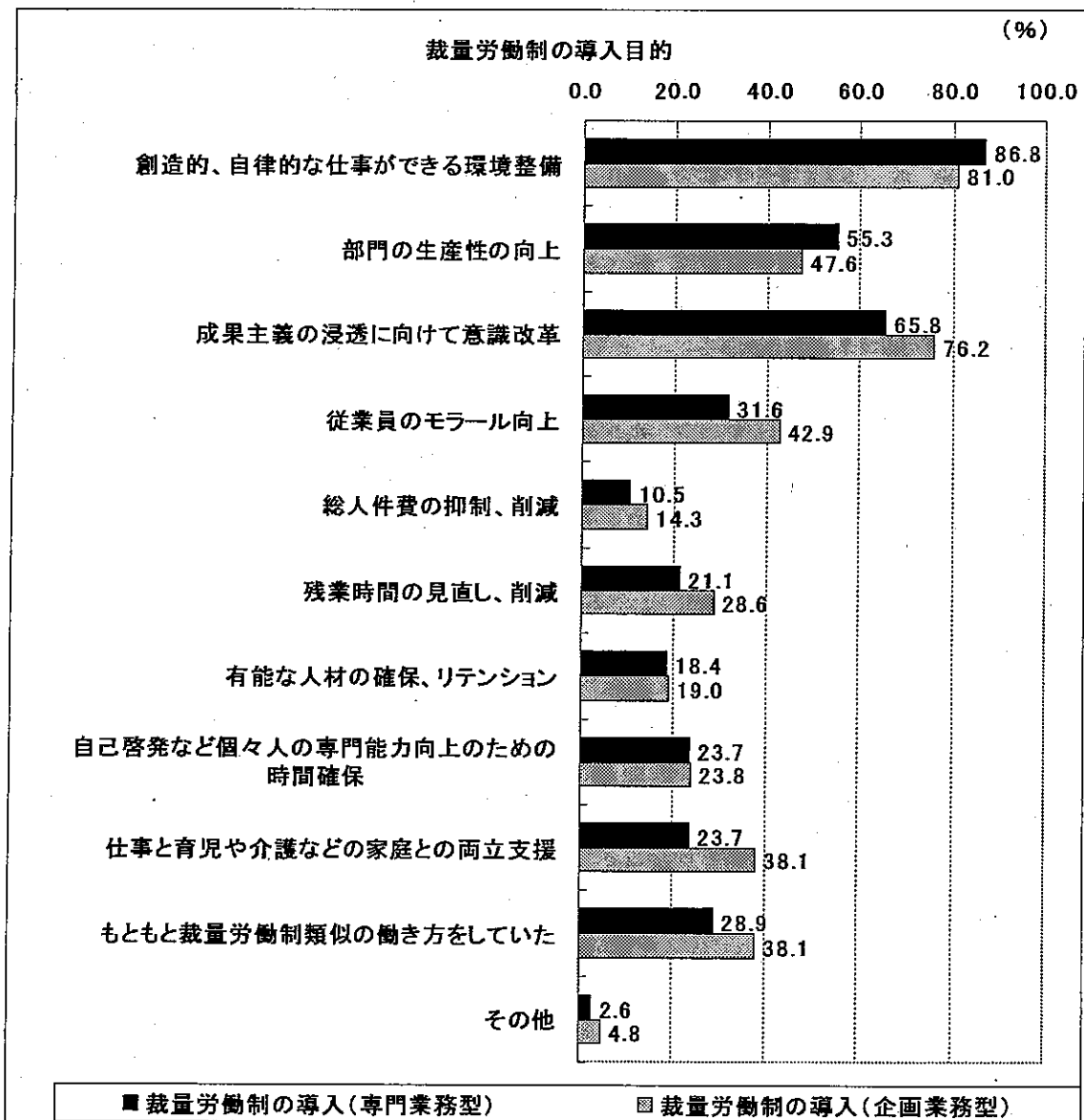
専門業務型および企画業務型の裁量労働制の運用状況を見ると、いずれも「うまくいっている」との回答が最も多く、それぞれ47.4%、52.4%と約半数を占める。



(4) 裁量労働制の導入目的 (Q1-SQ4)

専門業務型および企画業務型の裁量労働制の導入目的として、最も回答率が高かったのは「創造的、自律的な仕事ができる環境整備」でそれぞれ 86.8%、81.0%となっている。次いで、「成果主義の浸透に向けて意識改革」が 65.8%、76.2%。3 番目に高いのは「部門の生産性の向上」で 55.3%、47.6%となっている。この傾向は、先に行ったライン管理職調査結果と同様の結果となっている。

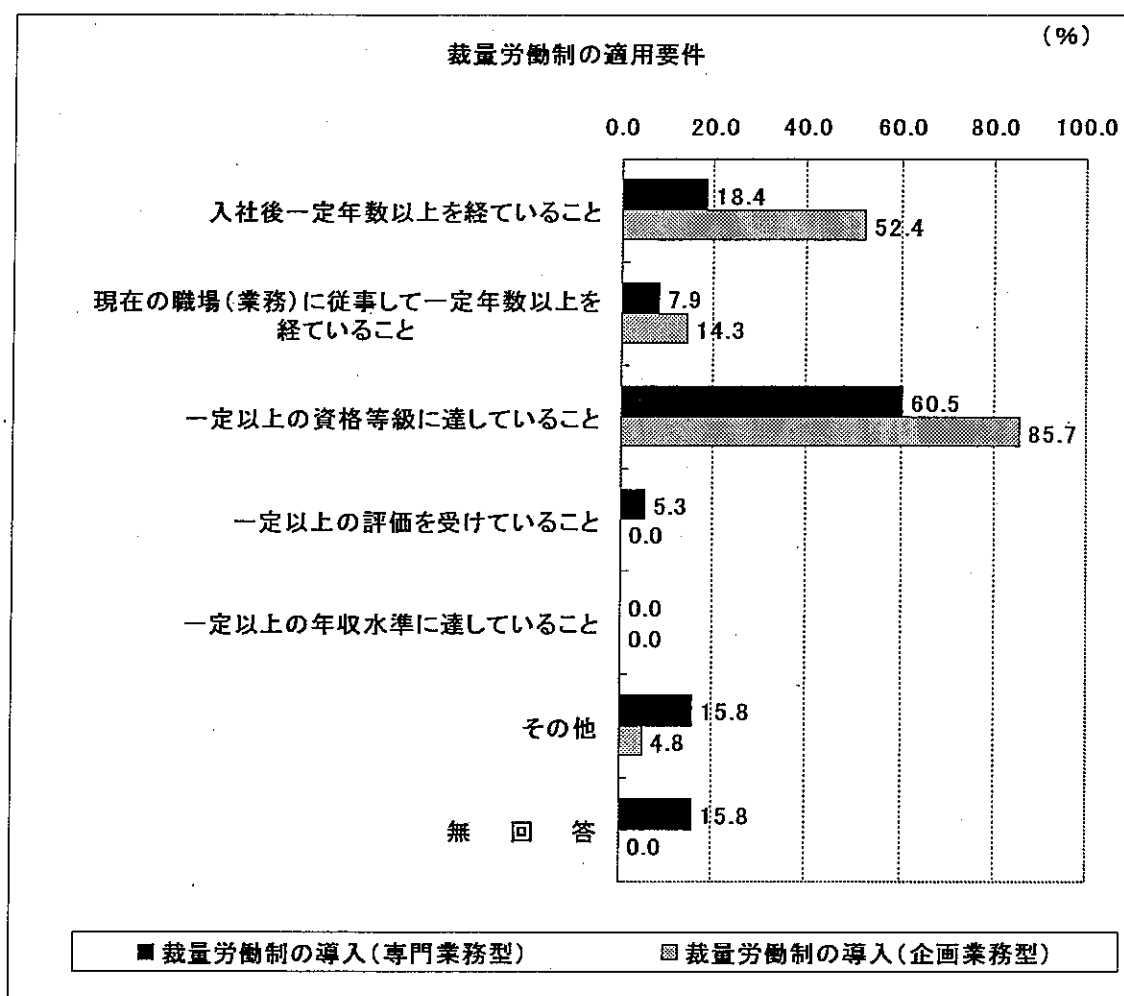
なお、専門業務型と企画業務型でやや違いが見られるのは、「仕事と育児や介護などの家庭との両立支援」や「従業員のモラル向上」、「残業時間の見直し、削減」といった項目でいずれも企画業務型が高くなっている点である。ライン管理職調査では、「仕事と育児や介護などの家庭との両立支援」は最も低くなっており、人事側と現場側との認識に差が見られる。



(5) 裁量労働制の適用要件 (Q1-SQ5)

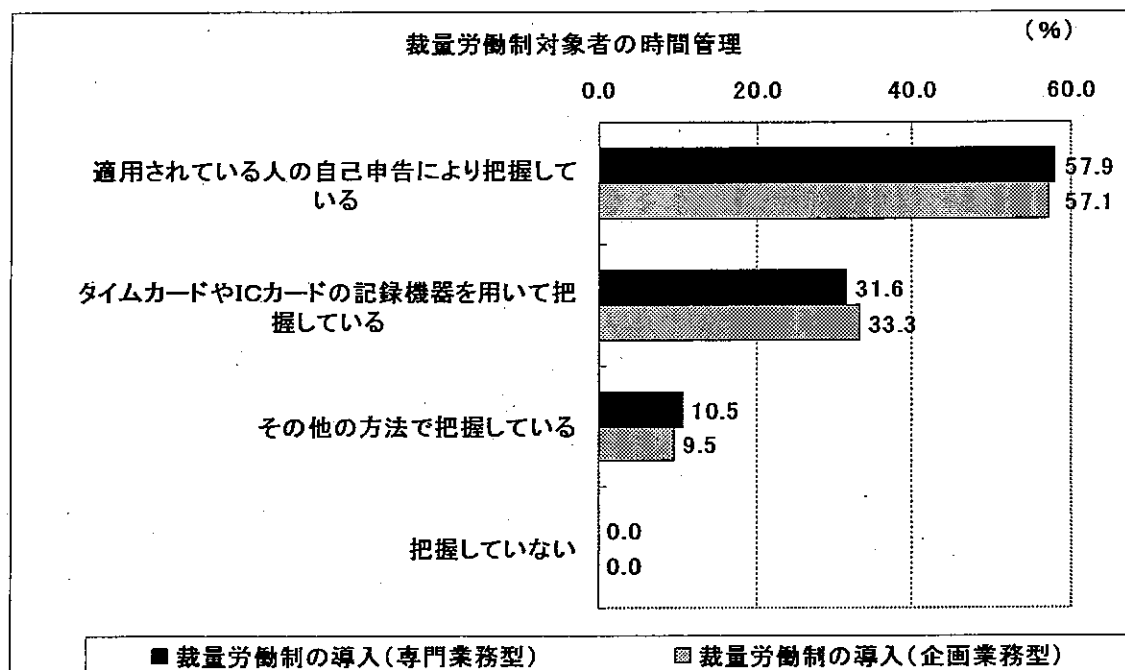
裁量労働制の適用者の要件は、専門業務型では「一定以上の資格等級に達していること」とする企業が最も多く 60.5%となっている。一方、企画業務型については、「一定以上の資格等級に達していること」が 85.7%と最も多いが、それに加えて「入社後一定年数以上を経ていること」とする企業も 52.4%となっている。また、「現在の職場（業務）に従事して一定年数以上を経ていること」とする企業も専門業務型が 7.9%であるのに対して、14.3%とやや高くなっている。

また、「一定以上の年収水準に達していること」とする企業は一社もなかった。



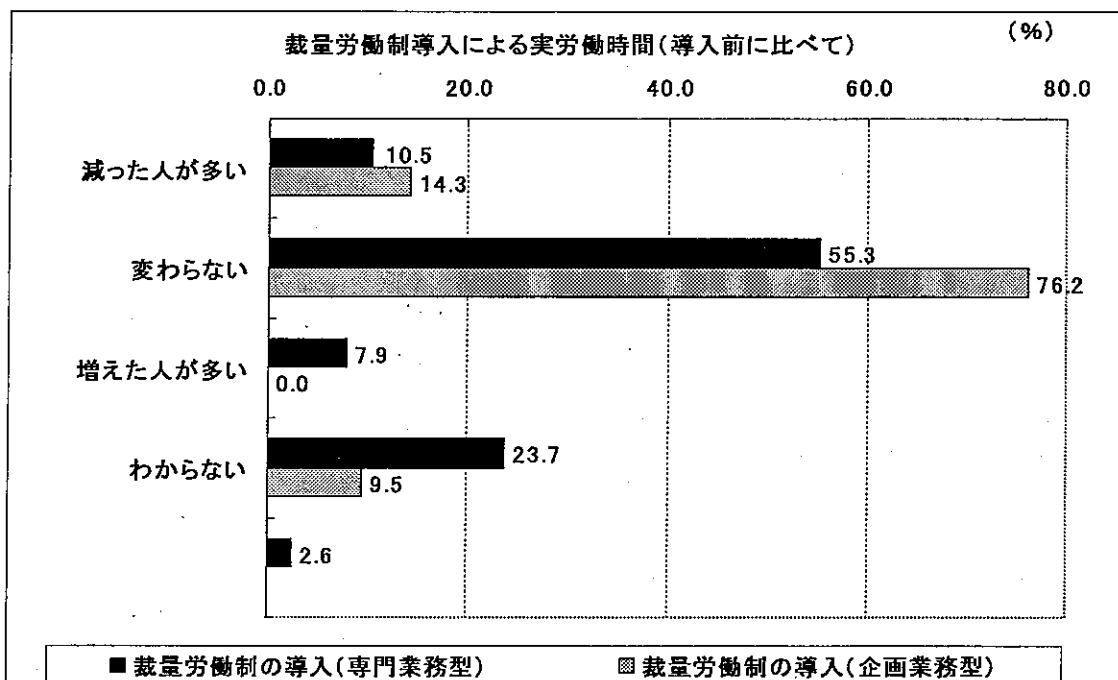
(6) 裁量労働制対象者の時間管理 (Q1-SQ6)

専門業務型および企画業務型ともに、裁量労働制対象者の時間管理として最も回答が多かったのは、「適用されている人の自己申告により把握している」でそれぞれ57.9%、57.1%となっている。



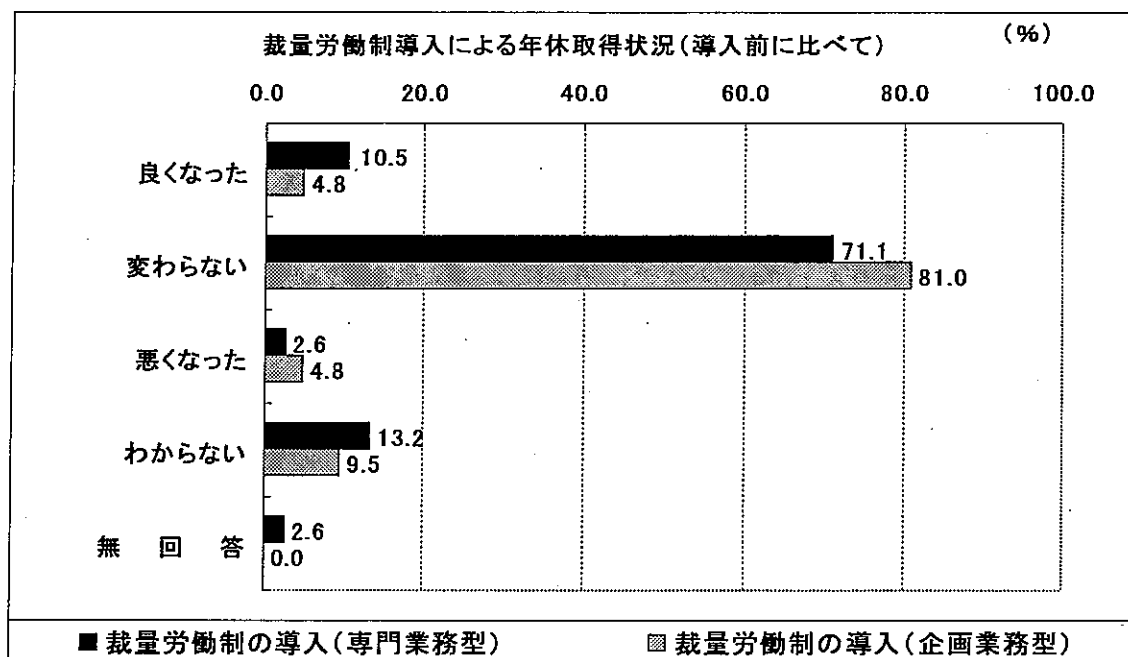
(7) 実労働時間の変化 (Q1-SQ7)

裁量労働制を導入することによる実労働時間の変化を尋ねたが、全体としては「変わらない」という回答が最も多くなっている。但し、専門業務型では「わからない」が23.7%とやや高くなっている。



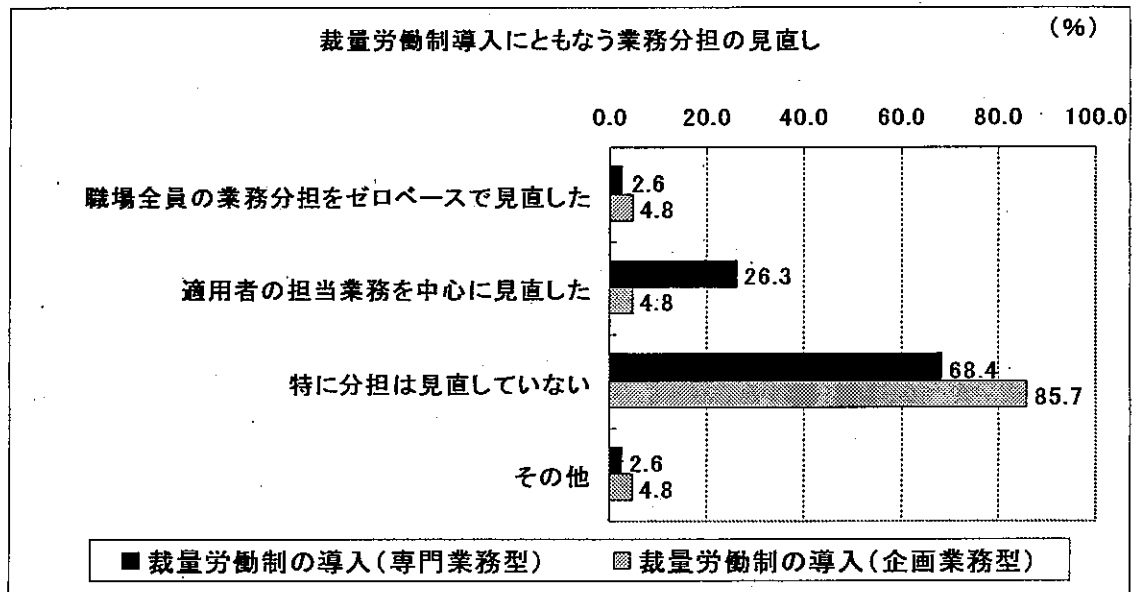
(8) 年休取得状況 (Q1-SQ8)

年休取得状況についても、「変わらない」という回答が大多数を占めている。



(9) 裁量労働制導入にともなう業務分担の見直し (Q1-SQ9)

裁量労働制を職場に導入する際、「特に分担を見直していない」という企業が最も多く、専門業務型で 68.4%、企画業務型で 85.7%となっている。専門業務型では、「適用者の担当業務を中心に見直した」という企業が 26.3%と多くなっている。いずれにしても、専門業務型、企画業務型ともに、「職場全員の業務分担をゼロベースで見直した」という企業は 2.6%、4.8%と 1 割に満たない。

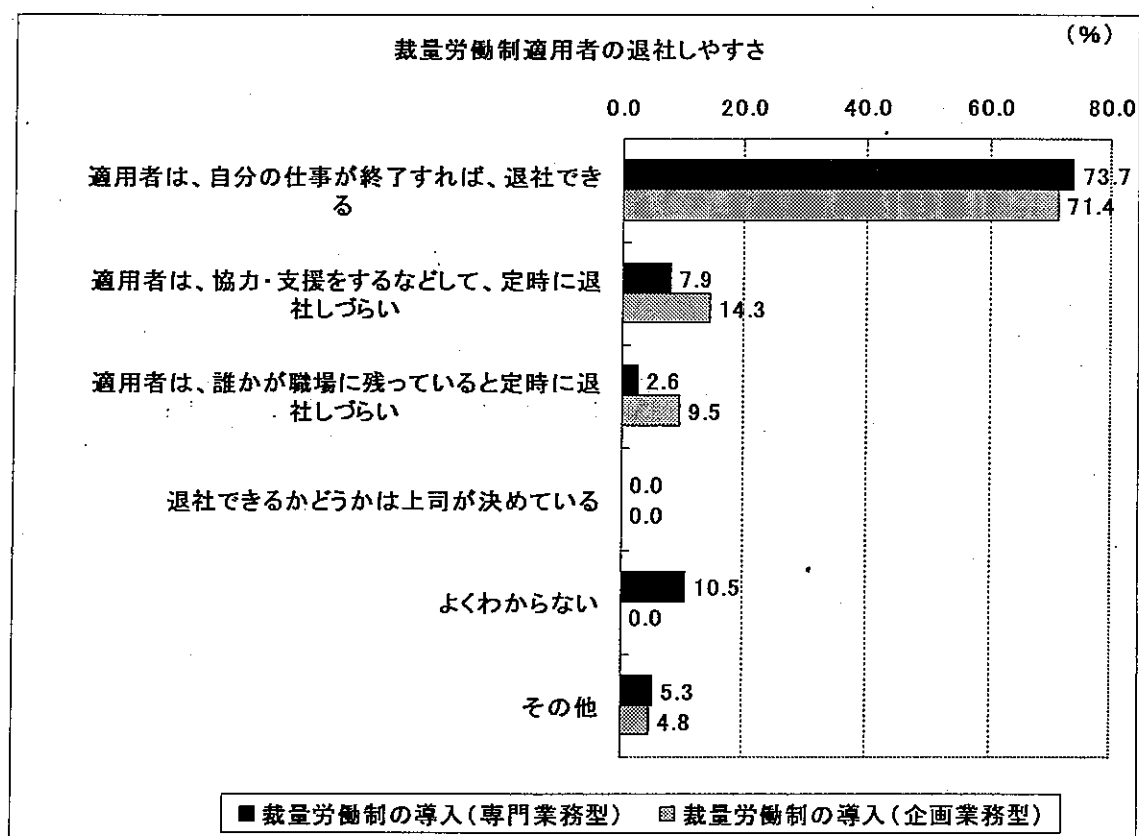
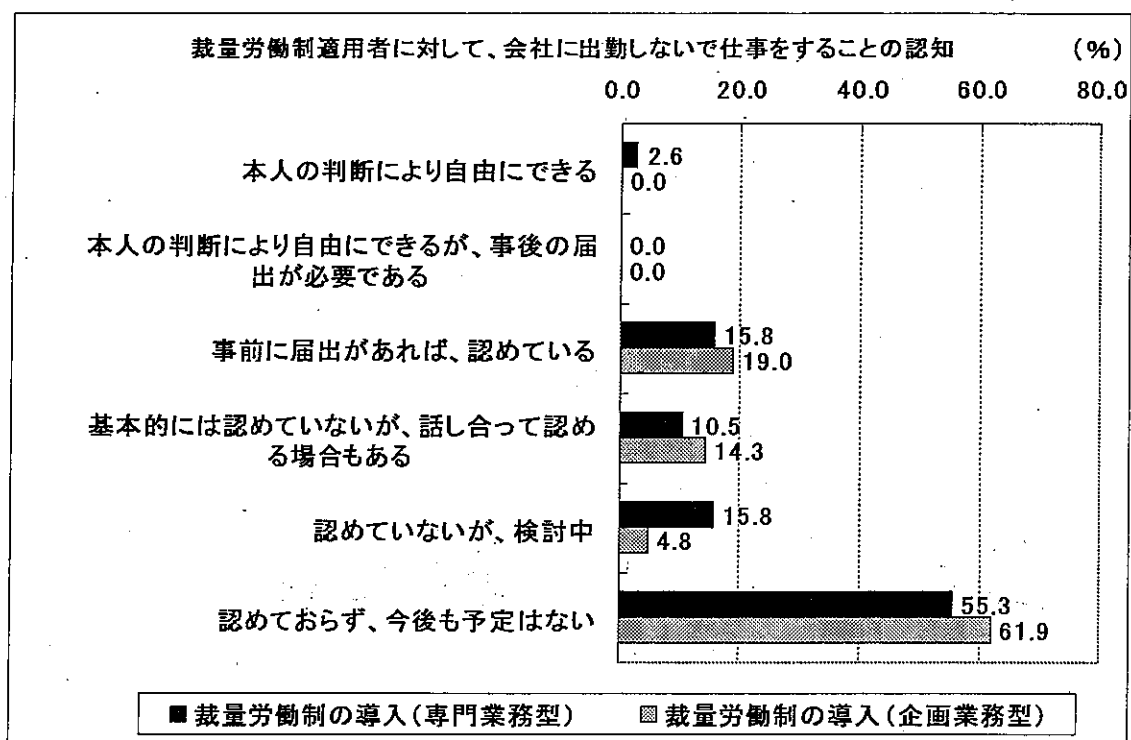


(10) 在宅勤務などテレワークの可能性 (Q1-SQ10)

裁量労働制適用者が、在宅勤務などテレワークがどの程度可能となっているかを見たが、専門業務型、企画業務型いずれも「認めておらず、今後も予定はない」という回答が多数を占めている（それぞれ 55.3%、61.9%）。

(11) 退社のしやすさ (Q1-SQ11)

裁量労働制適用者の退社しやすさを尋ねたところ、専門業務型、企画業務型いずれも、「適用者は、自分の仕事が終了すれば退社できる」という回答が最も多く 73.7%、71.4%となっている。但し、企画業務型では、「適用者は協力・支援をするなどして、定時に退社しづらい」あるいは「適用者は、誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい」といった回答が専門業務型に比べてやや高くなっている。



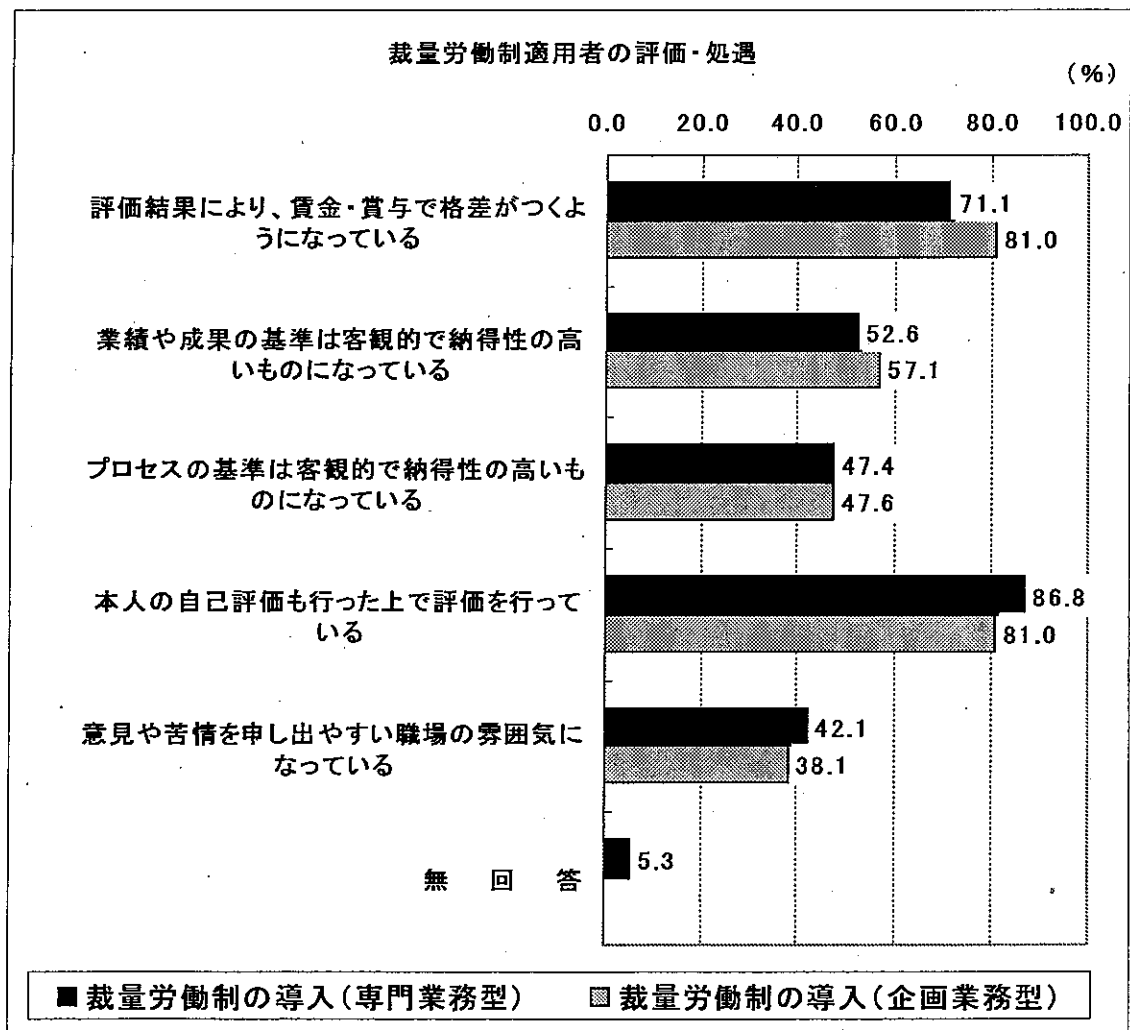
(12) 裁量労働制適用者の評価・処遇 (Q1-SQ12)

裁量労働制適用者の評価・処遇については、専門業務型、企画業務型いずれも同じ傾向が見られる。

まず、処遇については「評価結果により、賃金・賞与で格差がつくようになっている」という企業がそれぞれ71.1%、81.0%で、裁量労働制適用者に対して7～8割の企業でいわゆる成果主義的な処遇制度が適用されていることが分かる。

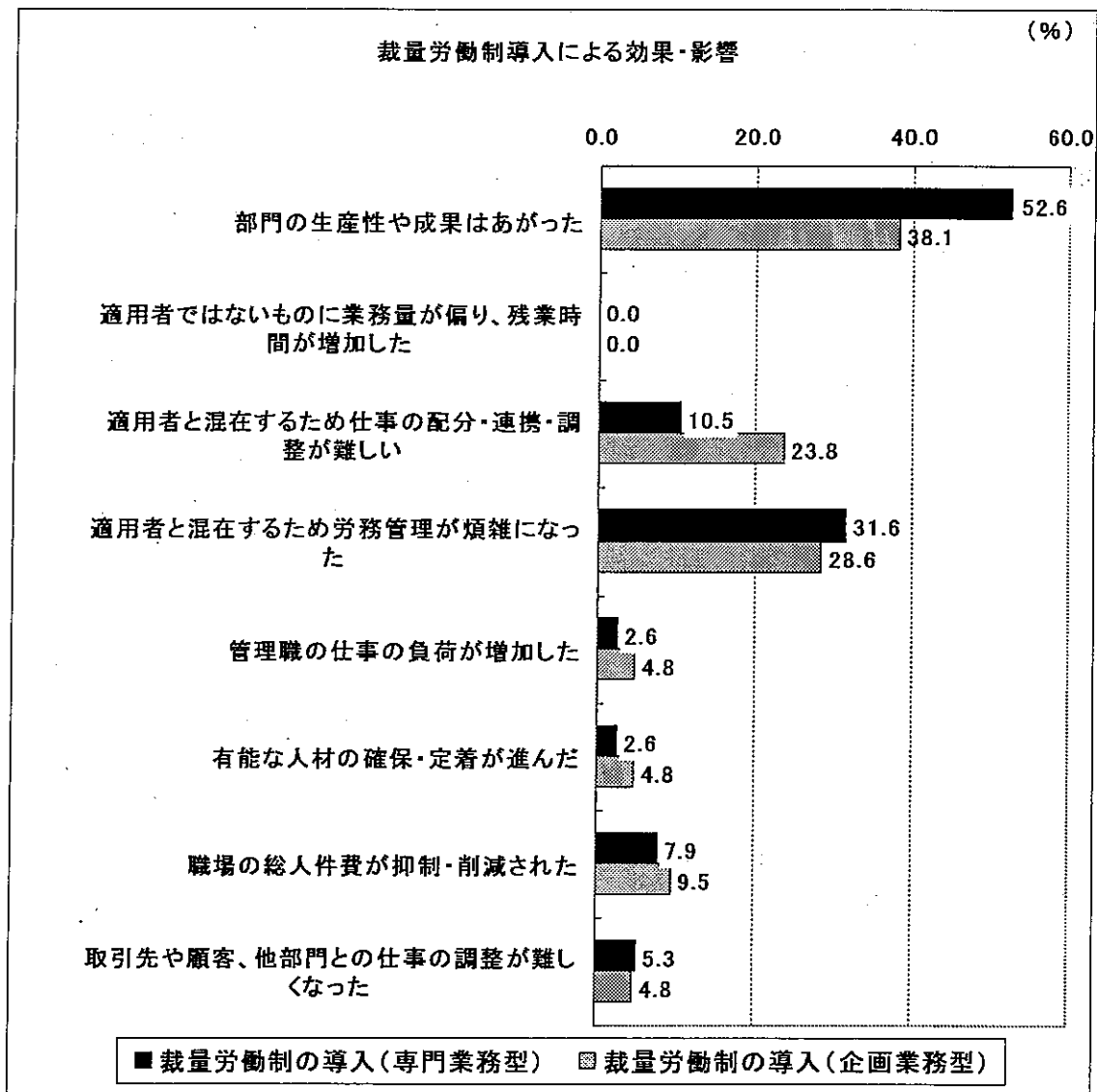
その一方で、評価制度について見ると、「業績や成果の基準は客観的で納得性の高いものになっている」はそれぞれ52.6%、57.1%。また、「プロセスの基準は客観的で納得性の高いものになっている」47.4%、47.6%となっており、処遇の成果主義化は進んでいるものの、肝心の評価については必ずしも客観的で納得性のあるものとはなっていないと感じている。

こうした点を補うためか、「本人の自己評価も行った上で評価を行っている」という企業は8割強（86.8%、81.0%）を占めている。



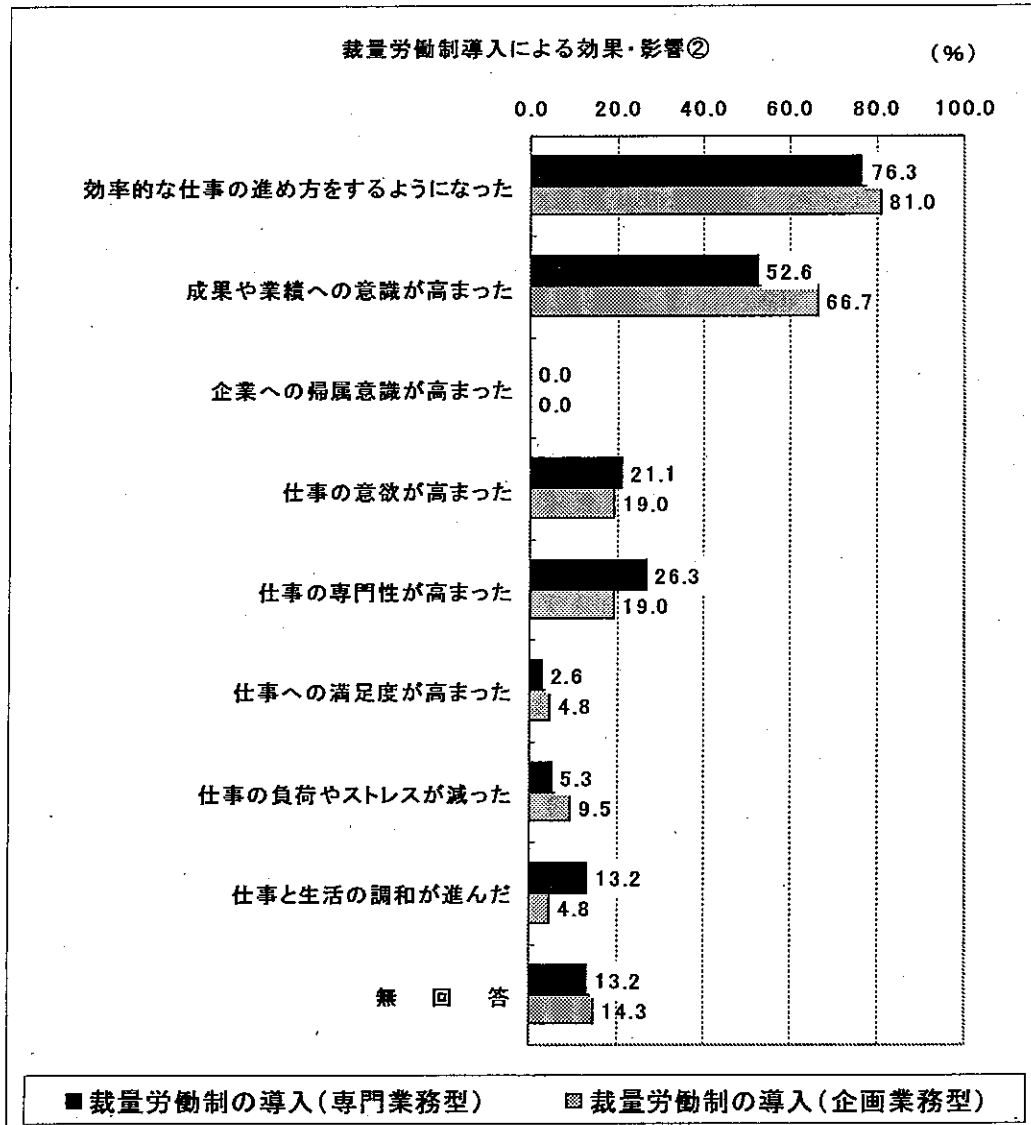
(13) 裁量労働制による職場への効果・影響 (Q1-SQ14)

裁量労働制を導入することで、「部門の生産性や成果はあがった」という企業は専門業務型で 52.6%、企画業務型で 38.1%といずれも最も高い回答率となっている。次いで回答率が高いのは「適用者と混在するため労務管理が煩雑になった」が 31.6%、28.6%、「適用者と混在するため仕事の配分・連携・調整が難しい」が 10.5%、23.8%で、企画業務型のほうがそのように回答した企業の割合は高い。



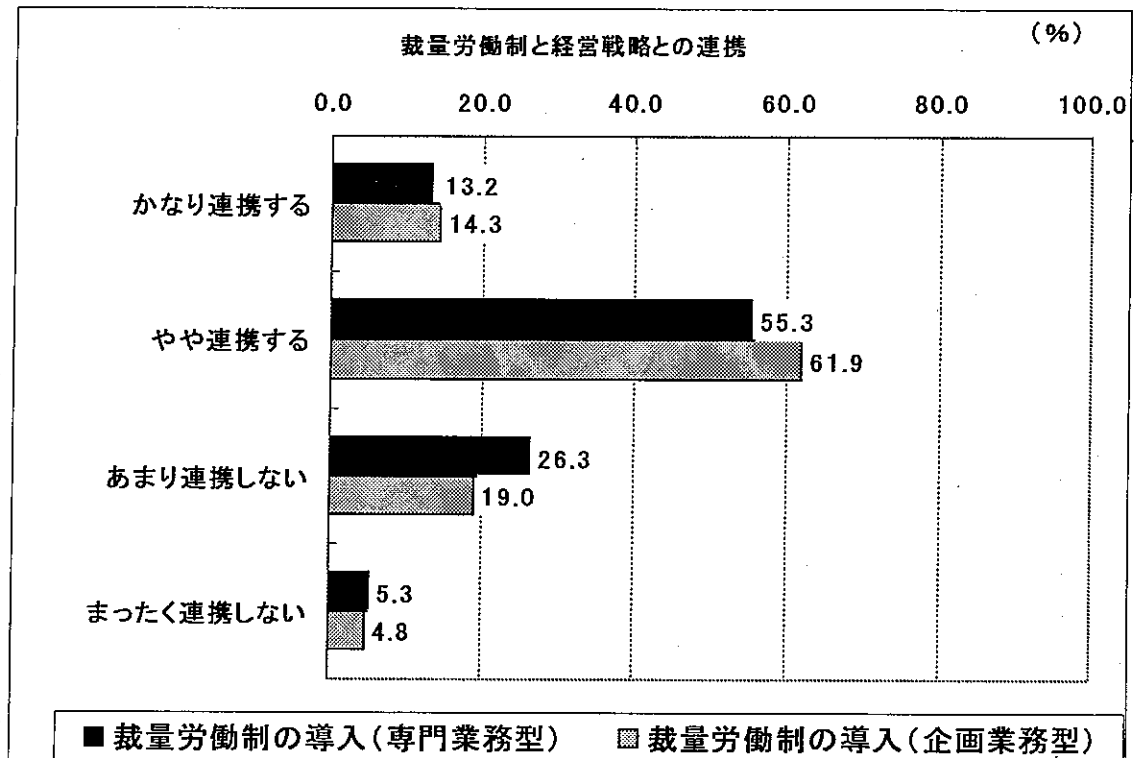
(14) 裁量労働制導入による働き方や意識への効果・影響 (Q1-SQ13)

「効率的な仕事の進め方をするようになった」が最も回答率が高く76.3%、81.0%。次いで、「成果や業績への意識が高まった」が52.6%、66.7%と高くなっている。また、回答率はやや低くなるが、「仕事の意欲が高まった」21.1%、19.0%、「仕事の専門性が高まった」26.3%、19.0%となっている。



(15) 裁量労働制と経営戦略との連携 (Q1-SQ15)

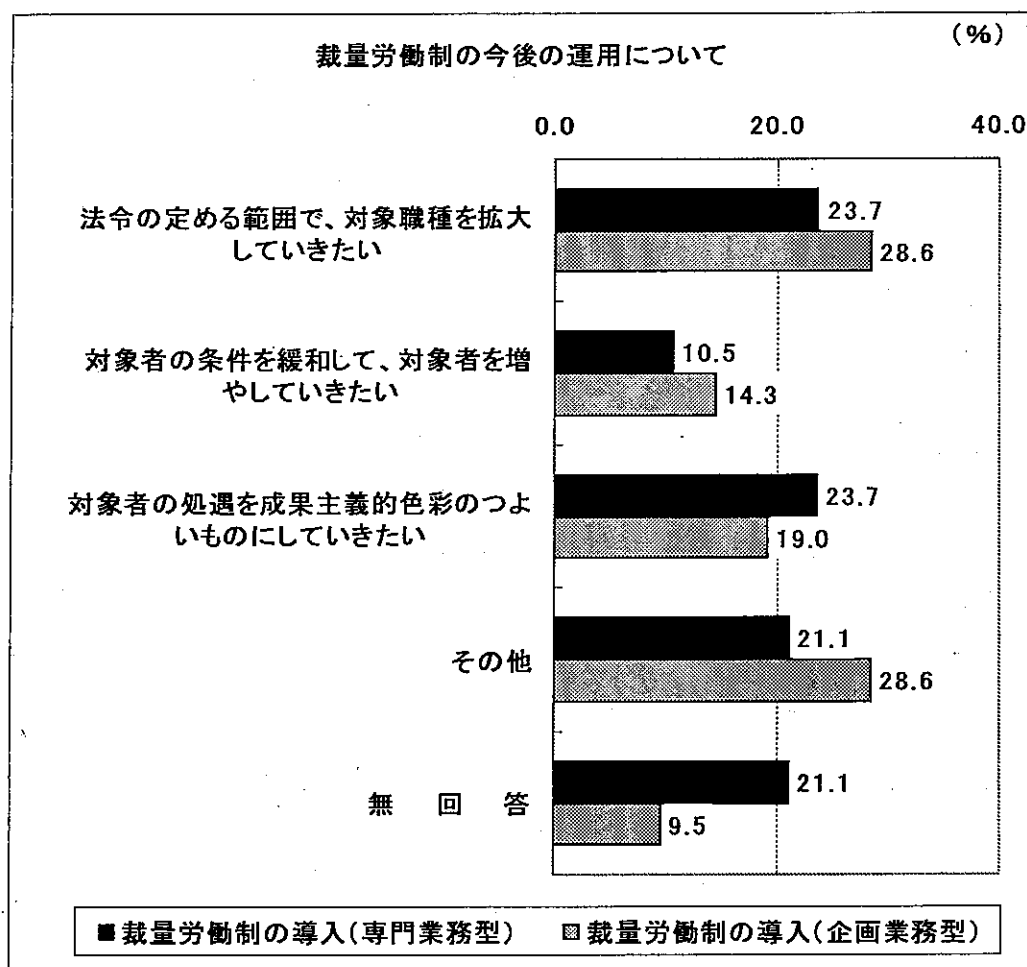
裁量労働制と経営戦略との連携では、専門業務型、企画業務型ともに「やや連携する」が最も多くそれぞれ55.3%、61.9%となっている。



(16) 裁量労働制の今後の運用について (Q1-SQ14)

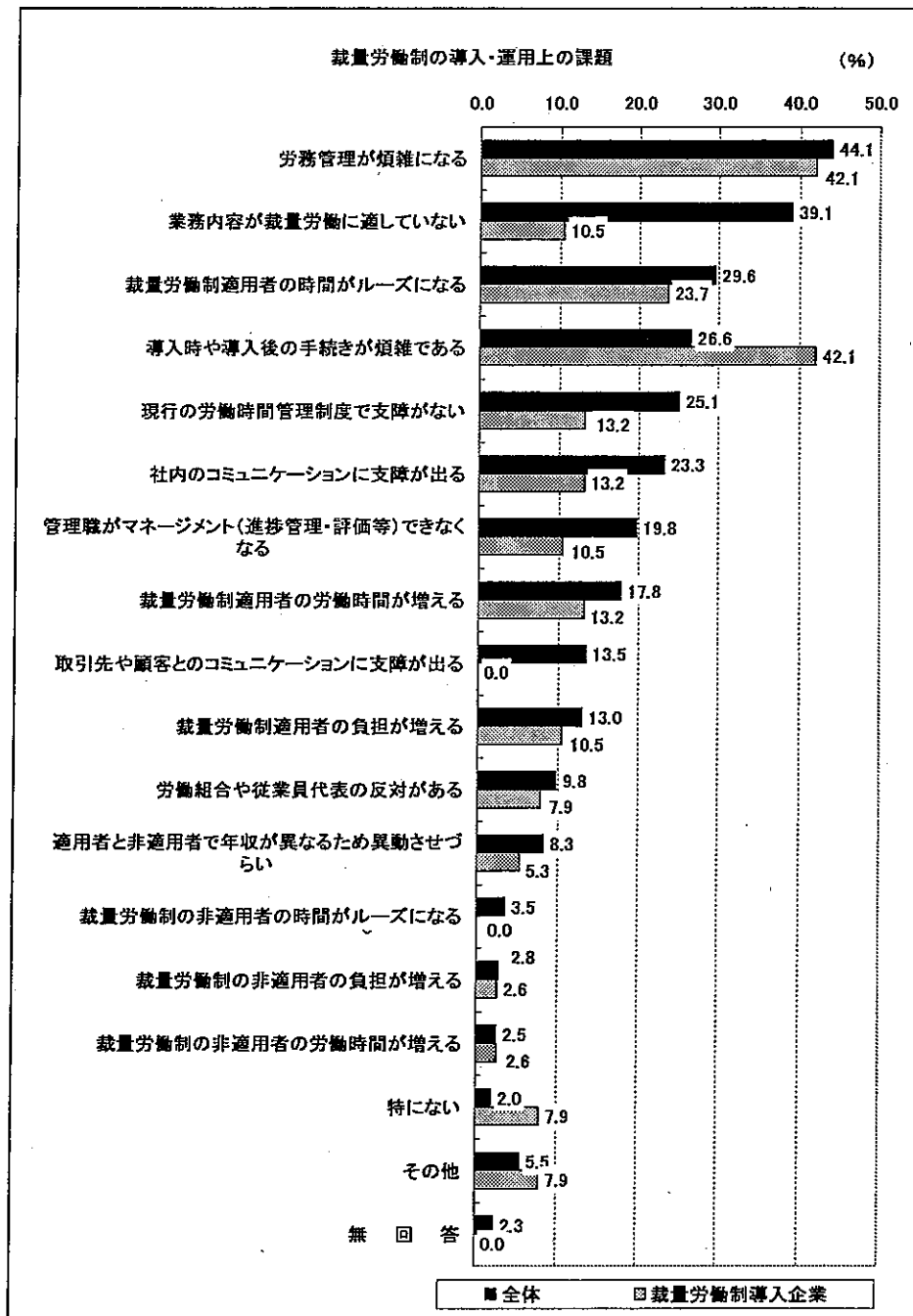
専門業務型の今後の運用について、「法令の定める範囲で、対象職種を拡大していきたい」および「対象者の処遇を、成果主義的色彩のつよいものにしていきたい」がそれぞれ23.7%となっている。また、「対象者の条件を緩和して、対象者を増やしていきたい」は10.5%となっている。

企画業務型についてもほぼ同様の傾向が見られる。「法令の定める範囲で、対象職種を拡大していきたい」については28.6%と、専門業務型に比べると高いものの、「対象者の処遇を、成果主義的色彩のつよいものにしていきたい」19.0%などとなっている。



(17) 裁量労働制の導入・運用上の課題 (Q2)

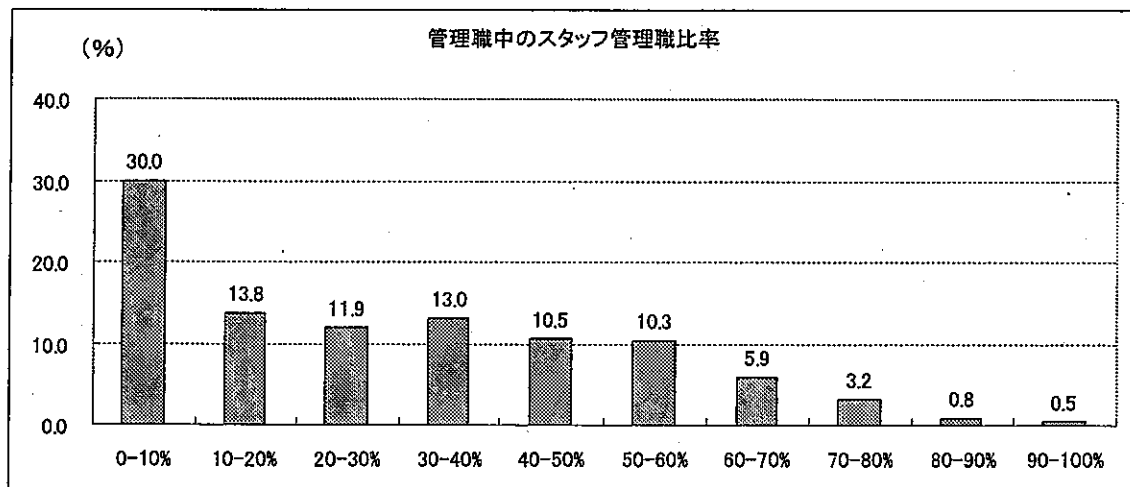
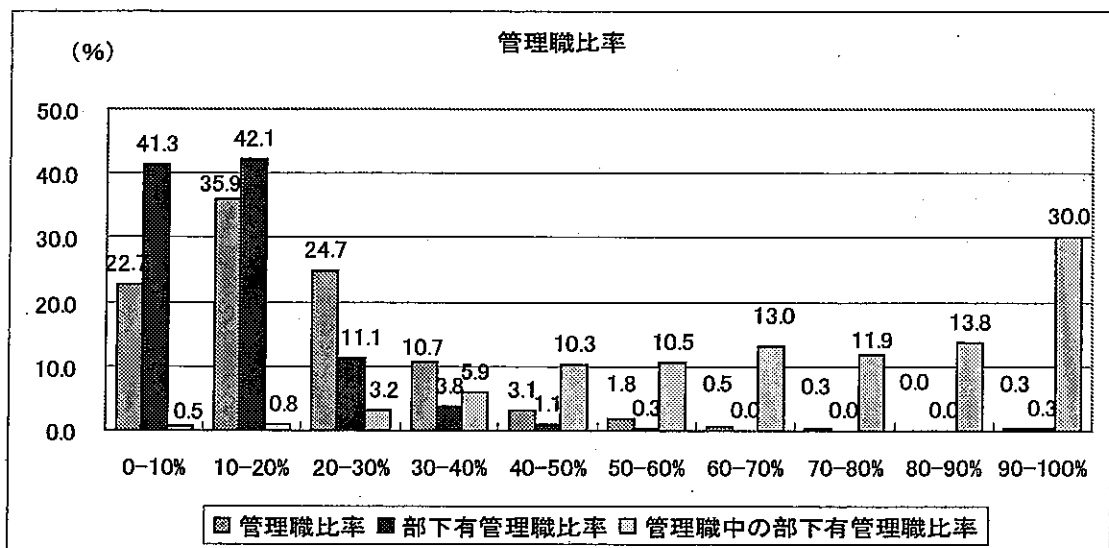
裁量労働制の導入・運用上の課題として最も回答率が高かったのは、「労務管理が煩雑になる」44.1%、「業務内容が裁量労働制に適していない」39.1%などとなっている。その他、比較的回答率が高いものは「裁量労働制適用者の時間がルーズになる」29.6%、「社内のコミュニケーションに支障が出る」23.3%などとなっている。裁量労働制が導入されている企業では、「導入時や導入後の手続きが煩雑である」が42.1%と最も高くなっている。



(18) 管理職比率 (Q4)

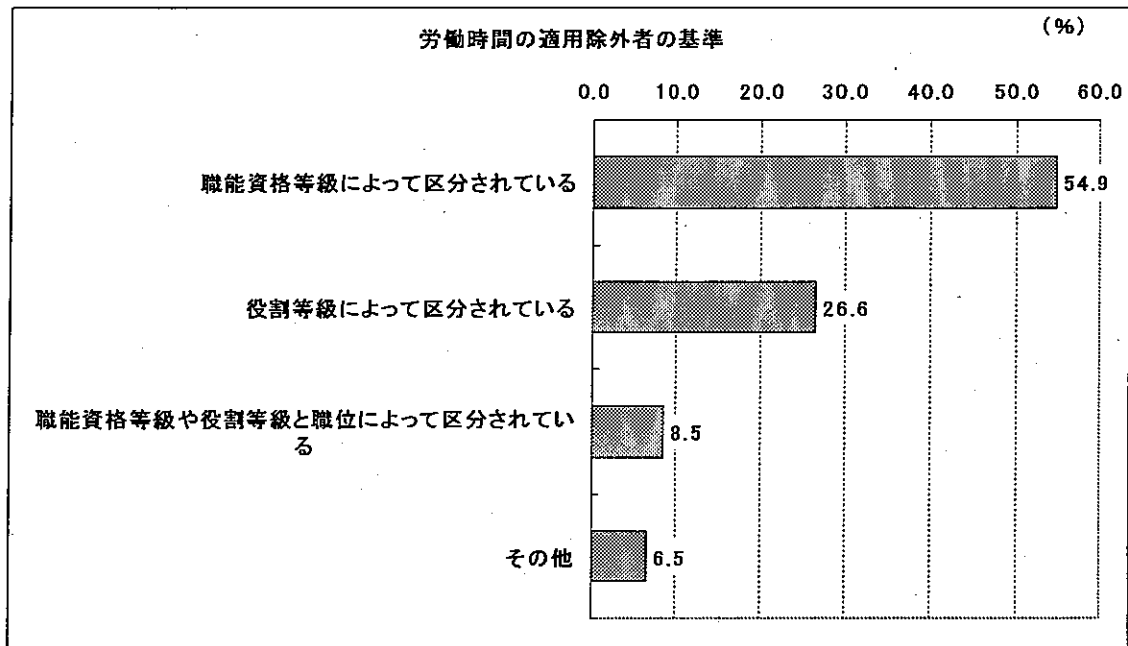
管理職数および部下のいる管理職数についても調査している。その結果、「管理職比率」(管理職数÷正社員数)は平均 19.9%、「管理職比率(部下有)」(部下有管理職数÷正社員数)は、平均 13.4%、「部下有管理職比率」(部下有管理職数÷管理職数)は、平均 72.2%、「管理職中のスタッフ管理職比率」((管理職数-部下有管理職数)÷管理職数)は、平均 27.8%であった。

正社員数に占める管理職の比率は、「10-20%未満」が最も多く 35.9%、「20-30%未満」が 24.7%となっている。正社員数に占める部下有管理職の比率は、「10-20%未満」が最も多く 42.1%、「0-10%未満」が 41.3%、管理職数に占める部下有管理職の比率は、「90-100%」が最も多く 30.0%、「80-90%」が 13.8%となっている。管理職中のスタッフ管理職の比率は、「0-10%未満」が 30.0%、「10-20%未満」が 13.8%となっている。



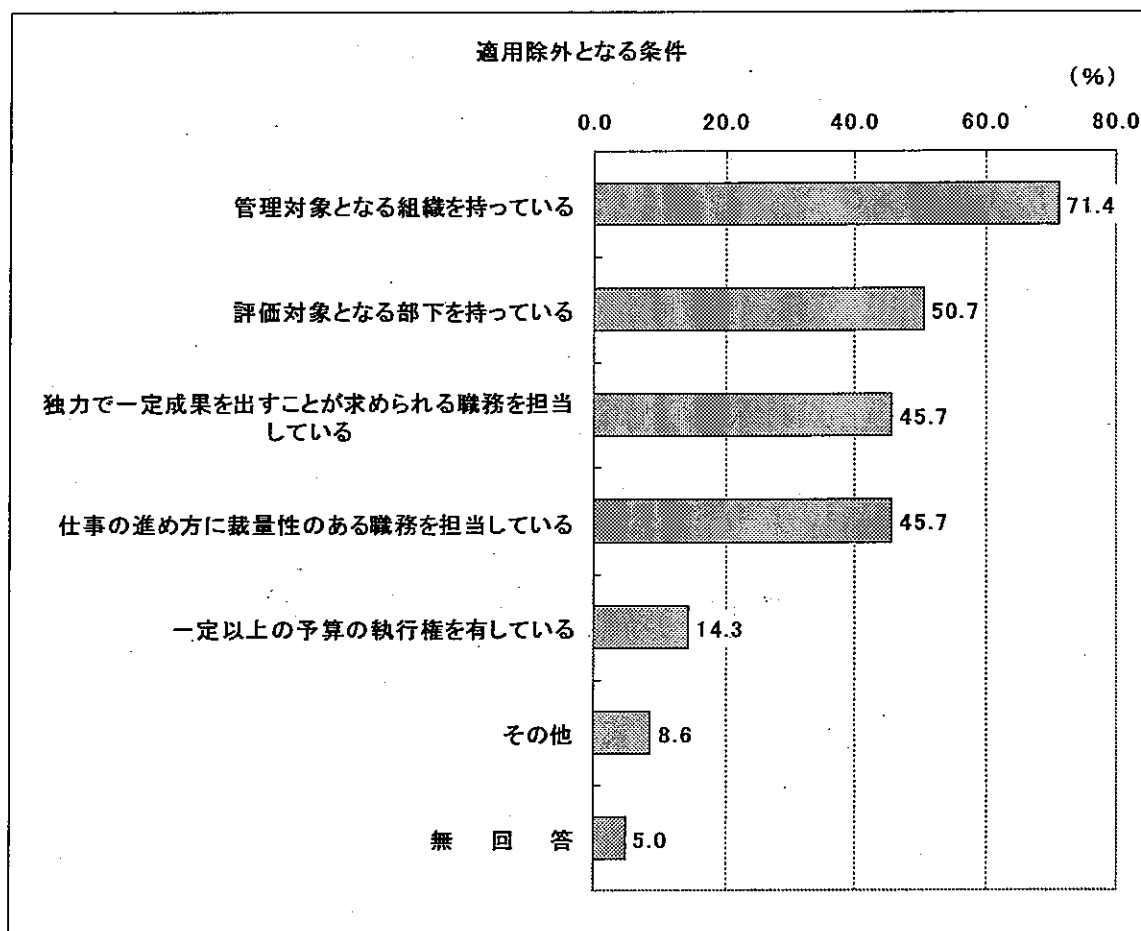
(19) 適用除外者の基準 (Q5)

「職能資格等級（職務遂行能力のレベル）によって区分されている」という企業が最も多く、54.9%。次いで、「役割等級（期待される役割や成果のレベル）によって区分されている」という企業が26.6%。また、「職能資格等級や役割等級と職位によって区分されている（同一等級や同一職位で、管理職と非管理職が混在している）」という企業は8.5%。



次に、役割等級によって区分あるいは職位によって区分しているという企業ではその条件が何かを尋ねた (Q5 - SQ1)。

最も回答率が高いのは、「管理対象となる組織を持っている」で71.4%、次いで「評価対象となる部下を持っている」が50.7%。一方、「独力で一定の成果を出すことが求められる職務を担当している」も45.7%、「仕事の進め方に裁量性のある職務を担当している」も45.7%となっている。また、「一定以上の予算の執行権を有している」は14.3%となっている。



(20) 適用除外者の年収および年齢 (Q5 - S02)

適用除外者とそうでない者との年収及び年齢についてそれぞれ平均、最高、最低について尋ねた。適用除外者とそうでない者が同じ等級に混在している場合で、職位などが異なるケースでの違いを見ることを目的としている。結果は以下の通り、それほど際立った格差は見られないが、やや年収で最高額、最低額それぞれ適用除外者が200～100万円程度高くなっている。

	年収(万円)			年齢		
	平均額	最高額	最低額	平均年齢	最高年齢	最低年齢
適用除外者	1098.18	1461.29	971.00	44.8	54.2	35.9
そうでない者	1064.12	1276.88	834.59	41.4	54.6	30.6

補論 企画業務型裁量労働制の職場や働き方への効果

—企業の戦略的人的資源管理の視点から—

横浜国立大学 二神 枝保

本章では、企画業務型裁量労働制を導入することによって、職場や適用者の働き方や意識にどのような変化や効果をもたらすのかについて検討する。とくに、適用者の業務量に占める企画・調査業務比率、業績・成果に見合った評価、仕事における裁量度の3つの変数が、制度導入の効果にどのような影響を与えるのかについて検討する。したがって、本章では以下の6つの分析（①企画・調査業務比率による制度導入の効果、②業績・成果に見合った評価による制度導入の効果、③仕事の裁量度による制度導入の効果、④「企画・調査業務比率」と「成果に見合った評価」の組み合わせによる制度導入の効果、⑤「仕事における裁量度」と「成果に見合った評価」の組み合わせによる制度導入の効果、⑥「部門の生産性」、「成果に見合った評価」、「有能な人材の確保」、「仕事の意欲」の相関分析）を行っている。

1. 分析1「企画・調査業務比率」による制度導入の効果（Q4）

裁量労働制を導入するにあたって、企画・調査業務比率によって、(1)職場の変化と(2)適用者の働き方や意識の変化にどのような違いがあるかを比較するために、t検定を行った¹。企画・調査業務比率とは、企画業務型裁量労働制の適用者の全体業務量に占める①企画あるいは立案する業務、および②調査あるいは分析する業務の割合をいう。以下が、その分析結果である。

(1) 職場の変化（Q26①）

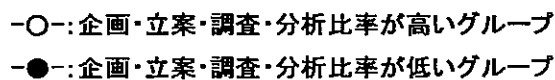
職場の変化では、図1のように**の付いている「部門の生産性」、「職場内の仕事の配分・連携・調整(-)」、「労務管理の煩雑さ(-)」、「管理職の仕事の負荷(-)」、「有能な人材の確保・定着」、の項目において、「残業時間の増加(-)」と「取引先との仕事の調整(-)」を

¹ t検定は、2つのグループ（ここでは、Q4「企画・調査業務比率」が平均[66.7%]より「高い」グループと「低い」グループ）の間の平均得点が等しいという、帰無仮説を検定している。

除き、企画・調査業務比率の高いグループの平均得点が、有意に高いことがわかった。つまり、企画・調査業務比率の高いグループの方が、低いグループと比べると、部門の生産性が高いし、有能な人材の確保や定着という効果がある。また、仕事の配分・連携・調整や労務管理も円滑であり、管理職の仕事のしわ寄せも少ないことがわかる。ただし、「人件費の削減」については、企画・調査業務比率の高いグループの方が有意に低い。つまり、企画・調査業務比率が低いグループでは、人件費が抑制・削減されていると感じている管理職が多い。

(2) 適用者の働き方・意識の変化 (Q26②)

適用者の働き方・意識の変化については、図1のようにすべての項目に**が付いており、「企業への帰属意識」、「仕事の意欲」、「仕事の専門性」、「仕事の満足度」など適用者のモラルや専門性の平均得点については、企画・調査業務比率の高いグループの方が、有意に高いことがわかる。また、「効率的な仕事の進め方」、「成果や業績への意識」などの平均得点についても、企画・調査業務比率の高いグループの方が有意に高く、成果主義にプラスの効果を得られたことがわかる。さらに、「仕事の負荷やストレスが減った」、「仕事と生活の調和」の項目についても、企画・調査業務比率の高いグループの方が有意に高く、管理職は、適用者のワーク・ライフ・バランスが実現されていると感じている。



2. 分析2「業績・成果に見合った評価」による制度導入の効果

次に、企画業務型裁量労働制を導入するにあたって、業績・成果に見合った評価の度合によって、(1)職場の変化と(2)適用者の働き方や意識の変化にどのような違いがあるかを比較するために、t検定を行った。業績・成果に見合った評価とは、適用者の評価について成果や業績に見合ったものになっているかの程度（例えば、業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がつくようになっている等）であり、回答者の質問項目の結果を尺度化したものである²。以下が、その分析結果である。

(1) 職場の変化 (Q26①)

図2のように、「部門の生産性」、「残業時間の増加(-)」、「職場内の仕事の配分・連携・調整(-)」、「労務管理の煩雑さ(-)」、「管理職の仕事の負荷(-)」、「有能な人材の確保・定着」の項目の平均得点において**が付いており、業績・成果に見合った評価の度合が高いグループの方が、有意に高いことがわかる。つまり、業績・成果に見合った評価をすることによって、部門の生産性は高くなるし、有能な人材の確保・定着という効果もあるし、残業時間や管理職の仕事の負担も増えることはないし、仕事の配分・連携・調整や労務管理も円滑であり、企画業務型裁量労働制の外部効果がよりポジティブになることがわかる。ただし、「人件費削減」の項目については、平均得点が業績・成果に見合った評価の度合が高いグループの方が有意に低いことがわかる。これは、成果主義が浸透しているような企業では、企画業務型裁量労働制の導入が人件費削減・抑制につながっているとは感じられていないことを示唆している。逆に、裁量労働制導入が人件費の削減・抑制につながっていると感じている職場では、成果主義が浸透していないことがわかる。

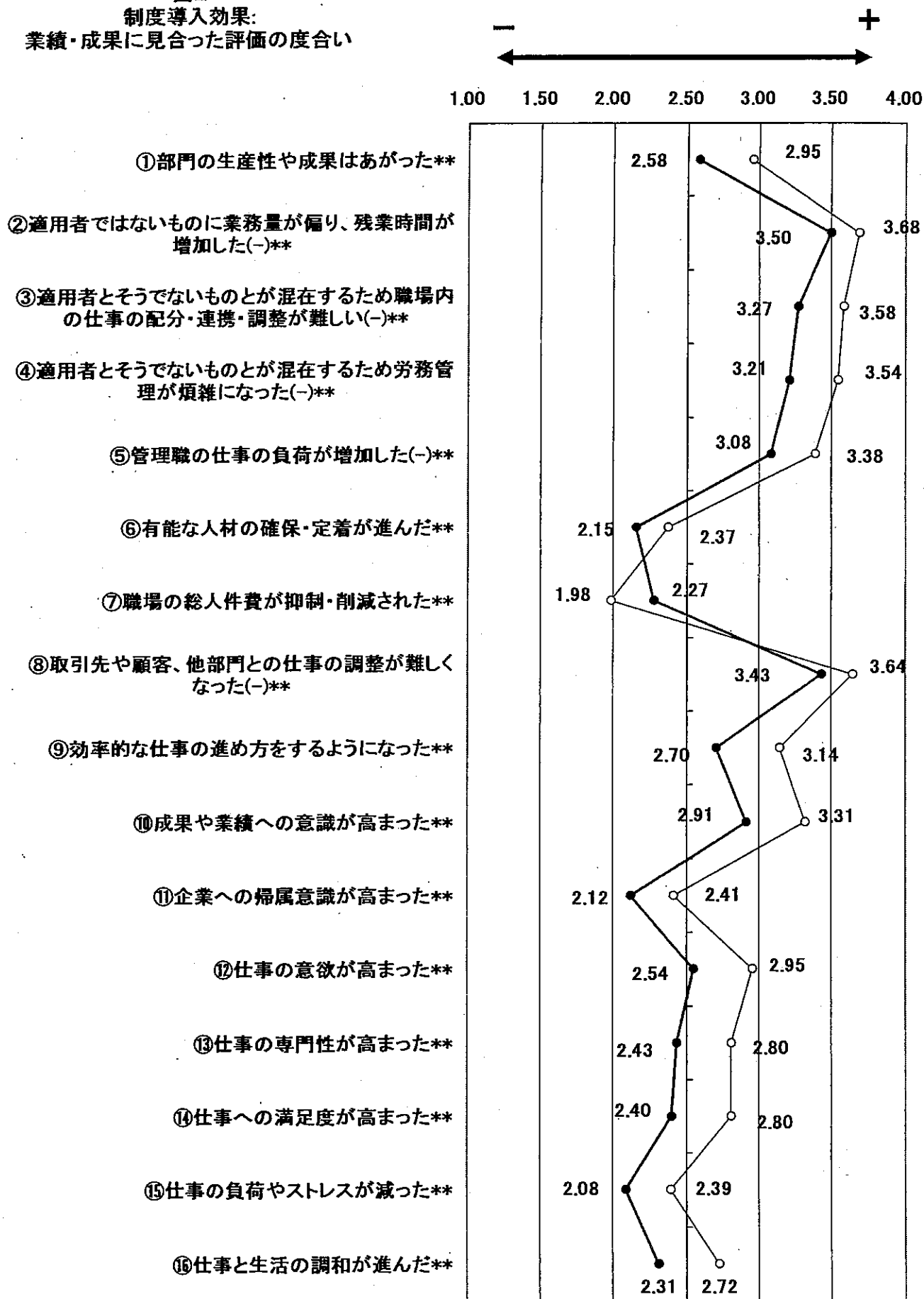
(2) 適用者の働き方や意識の変化 (Q26②)

適用者の働き方や意識の変化についてみると、図2のようにすべての項目に**が付いている。「効率的な仕事の進め方」、「成果や業績への意識」の項目では、成果主義的な評価の企業の方が有意に高く、適用者の効率的な仕事の進め方や成果や業績への意識にポジティブな効果が得られることがわかる。また、「企業への帰属意識」、「仕事の意欲」、「仕事の専門性」、「仕事の満足度」などの項目においても、成果主義的な評価をする企

² ここでは、Q18の5つの設問について、「当てはまる」=4、「どちらかと言えば当てはまる」=3、「どちらかと言えば当てはまらない」=2、「当てはまらない」=1として、その合計の平均(16.3%)より「高い」グループと「低い」グループの間の平均得点が等しいという、帰無仮説を検定している。

業の方が有意に高く、適用者のモラールや専門性が向上していることがわかる。さらに、「仕事の負荷やストレスの減少」や「仕事や生活の調和」の項目においても、成果主義的な企業の方が、有意に高く、成果に見合った評価によって、適用者のワーク・ライフ・バランスが一層実現されやすいとわかる。

図2
制度導入効果:
業績・成果に見合った評価の度合い



○:業績・成果に見合った評価の度合いが高いグループ
●:業績・成果に見合った評価の度合いが低いグループ

3. 分析3「仕事の裁量度」による制度導入の効果

企画業務型裁量労働制の導入にあたって、仕事における裁量の度合いによって、(1)職場の変化、および(2)適用者の働き方や意識の変化について、どのような違いがあるのか比較するため、t検定を行った。仕事における裁量度とは、適用者の仕事における裁量の程度（例えば、適用者に対して、どの程度の仕事の指示を行っているか等）であり、回答者の質問項目の結果を尺度化したものである³。以下が、その分析結果である。

(1) 職場の変化 (Q26①)

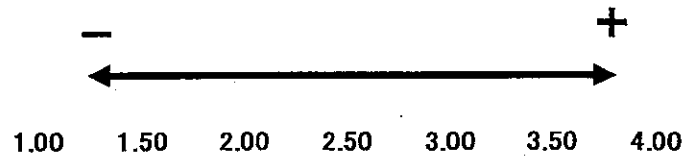
図3のように、職場の変化については、「部門の生産性や成果」、「残業時間(-)」、「管理職の仕事の負荷(-)」の項目においては、**が付いており、仕事の裁量度の高いグループの平均得点の方が有意に高い。仕事に裁量度が与えられることによって、部門の生産性が高まり、残業時間が減り、管理職の仕事の負荷も減るという外部効果が得られる。ただし、「人件費削減」については、仕事の裁量度の低いグループの平均得点の方が有意に高い。つまり、裁量労働制が人件費の削減・抑制につながっていると感じている職場ほど、部下に仕事の裁量を与えていないことが示唆される。

(2) 適用者の働き方や意識の変化 (Q26②)

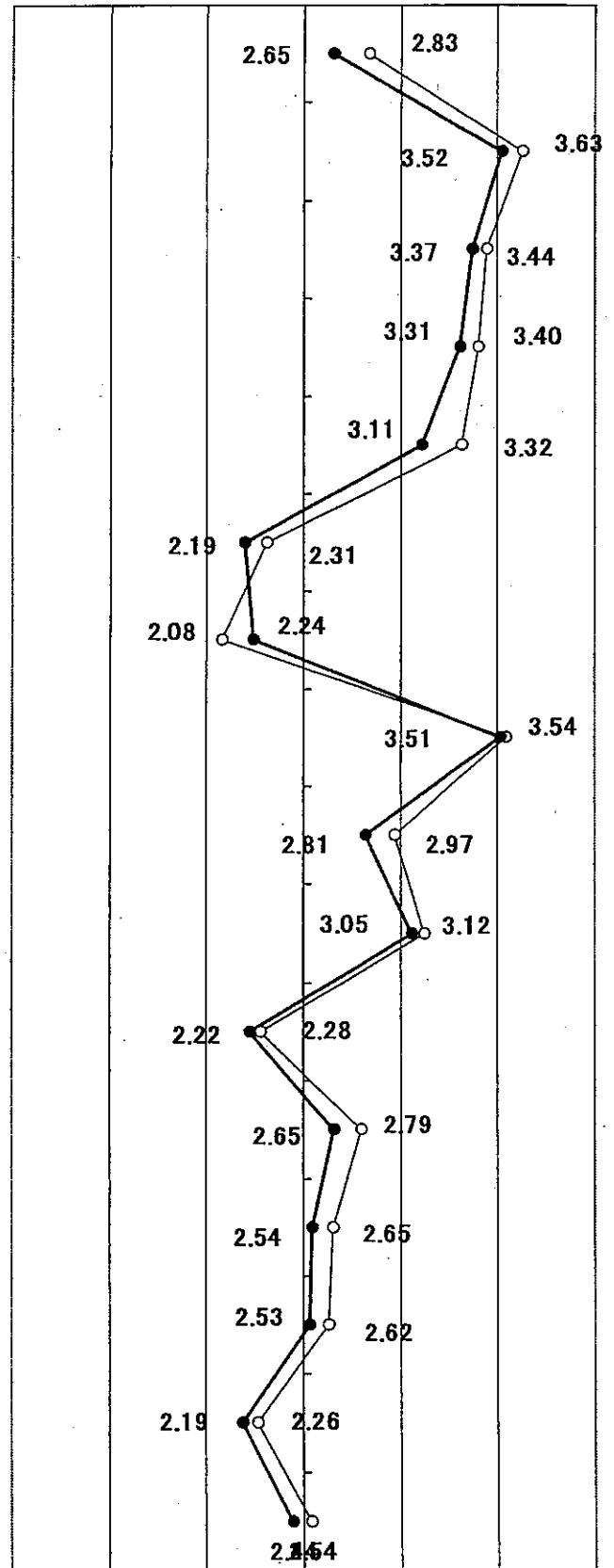
適用者の働き方や意識の変化については、図3のように「効率的な仕事の進め方」および「仕事の意欲」の2つの項目については、**が付いており、仕事の裁量度の高いグループの平均得点の方が有意に高い。仕事に裁量度が与えられることによって、適用者は仕事を効率的に進め、仕事への意欲も高まることがわかる。

³ ここでは、Q12「仕事の指示の度合」とQ13「仕事の期限の設定」の得点を尺度化した「仕事の裁量度」の平均6.7より「高い」グループと「低い」グループ間の平均得点が等しいという、帰無仮説を検定している。

図3
制度導入効果:
仕事の裁量度



- ①部門の生産性や成果はあがった**
- ②適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した(-)**
- ③適用者とそうでないものとが混在するため職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい(-)
- ④適用者とそうでないものとが混在するため労務管理が煩雑になった(-)
- ⑤管理職の仕事の負荷が増加した(-)**
- ⑥有能な人材の確保・定着が進んだ
- ⑦職場の総人件費が抑制・削減された**
- ⑧取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった(-)
- ⑨効率的な仕事の進め方をするようになった**
- ⑩成果や業績への意識が高まった
- ⑪企業への帰属意識が高まった
- ⑫仕事の意欲が高まった**
- ⑬仕事の専門性が高まった
- ⑭仕事への満足度が高まった
- ⑮仕事の負荷やストレスが減った
- ⑯仕事と生活の調和が進んだ

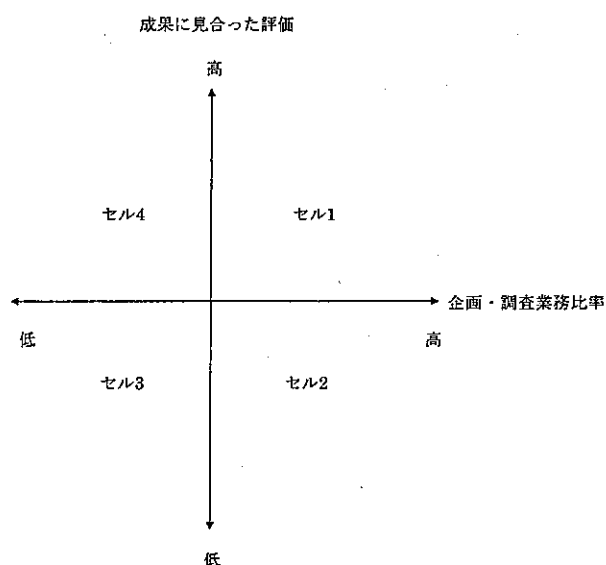


○: 仕事の裁量度が高いグループ
●: 仕事の裁量度が低いグループ

4. 分析4「企画・調査業務比率」と「成果に見合った評価」の組み合わせによる制度導入の効果

図4のように、企画・調査業務比率の得点をX軸、成果に見合った評価の得点をY軸に座標軸を作成し、第1象限から第4象限をセル1からセル4に分類する。企画・調査業務比率とは、企画型裁量労働制の適用者の全体業務量に占める①企画あるいは立案する業務、および②調査あるいは分析する業務の割合をいう（分析1に同じ）。また、成果に見合った評価とは、適用者の評価について成果や業績に見合ったものになっているかの程度（例えば、業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がつくようになっている等）であり、回答者の質問項目の結果を尺度化したものである（分析2に同じ）。

図4 企画・調査業務比率と成果に見合った評価の組み合わせによる4つのセル



ここでは、(1)職場の変化、および(2)適用者の働き方や意識の変化について、4つのセル間の平均得点を比較するために、一元配置の分散分析(ANOVA)による多重比較を行い、セル間の平均得点の差を Bonferroni の方法によって検定した¹。表1は、その結果を示している。この分析結果から、以下の点が明らかになった。

¹ ここでは、セル1からセル4の4つのグループ間の平均得点が等しいという、帰無仮説を検定している。したがって、表1の*の付いているグループ間には、有意な差があることを示している。

なお、多重比較は、水準 $A_1, A_2, \dots, A_n$ のすべての組み合わせの差 $A_i - A_j$ を同時に検定する手法であるが、ここでは、Bonferroni の不等式 $\sum_{i=1}^n \Pr(A_i) - \sum_{i,j=1}^n \Pr(A_i \cap A_j) \leq \Pr(\bigcup_{i=1}^n A_i) \leq \sum_{i=1}^n \Pr(A_i)$ を用いて、すべての比較を同時に有意水準 α でおさえる方法をとっている。

表1 職場の変化および適用者の働き方や意識の変化の平均得点の多重比較

(1) 職場の変化—平均得点の多重比較—

① 部門の生産性・成果があがった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.12	セル1		*	*	*
2.69	セル2	*		*	
2.50	セル3	*	*		
2.65	セル4	*			

*:p<.05

② 適用者でないものに業務量が偏り、残業時間が増加した(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.69	セル1			*	
3.55	セル2				
3.43	セル3	*			*
3.67	セル4			*	

*:p<.05

③ 職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.61	セル1		*	*	
3.36	セル2	*		*	
3.15	セル3	*	*		*
3.53	セル4			*	

*:p<.05

④ 労務管理が煩雑になった(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.58	セル1		*	*	
3.27	セル2	*			
3.16	セル3	*			*
3.47	セル4			*	

*:p<.05

⑤ 管理職の仕事の負荷が増加した(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.41	セル1			*	
3.17	セル2				
2.98	セル3	*			*
3.34	セル4			*	

*:p<.05

⑥ 有能な人材の確保・定着が進んだ

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.49	セル1			*	*
2.27	セル2			*	
2.03	セル3	*	*		
2.11	セル4	*			

*:p<.05

⑦ 職場の総人件費が抑制・削減された

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
1.84	セル1		*	*	*
2.17	セル2	*			
2.37	セル3	*			
2.22	セル4	*			

*:p<.05

⑧ 取引先等との仕事の調整が難しくなった(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.64	セル1		*	*	
3.46	セル2	*			
3.39	セル3	*			*
3.64	セル4			*	

*:p<.05

(2) 適用者の働き方や意識の変化—平均得点の多重比較—

① 効率的な仕事の進め方をするようになった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.27	セル1		*	*	*
2.82	セル2	*		*	
2.62	セル3	*	*		*
2.90	セル4	*		*	

*:p<.05

② 成果や業績への意識が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.42	セル1		*	*	*
2.98	セル2	*			
2.85	セル3	*			*
3.15	セル4	*		*	

*:p<.05

③ 企業への帰属意識が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.48	セル1		*	*	
2.20	セル2	*			
2.07	セル3	*			
2.27	セル4				

*:p<.05

④ 仕事の意欲が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.11	セル1		*	*	*
2.67	セル2	*		*	
2.46	セル3	*	*		
2.69	セル4	*			

*:p<.05

⑤ 仕事の専門性が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.91	セル1		*	*	*
2.51	セル2	*			
2.37	セル3	*			
2.62	セル4	*			

*:p<.05

⑥ 仕事の満足度が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.95	セル1		*	*	*
2.51	セル2	*			
2.32	セル3	*			
2.54	セル4	*			

*:p<.05

⑦ 仕事の負荷やストレスが減った

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.49	セル1		*	*	*
2.23	セル2	*		*	
1.96	セル3	*	*		*
2.22	セル4	*		*	

*:p<.05

⑧ 仕事と生活の調和が進んだ

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.89	セル1		*	*	*
2.46	セル2	*		*	
2.17	セル3	*	*		*
2.45	セル4	*		*	

*:p<.05

(1) 職場の変化

- ①成果に見合った評価および企画・調査業務比率の組み合わせによる4つのセル間の職場の変化の平均得点に、有意な差がみられている。
- ②セル1の「部門の生産性や成果」、「残業時間(-)」、「仕事の配分・連携・調整(-)」、「労務管理の煩雑さ(-)」、「管理職の仕事の負荷(-)」、「有能な人材の確保・定着」、「取引先等との仕事の調整(-)」の職場変化の項目の平均得点において、他のセルよりも有意に高い。ただし、総人件費の削減については、他のセルよりも有意に低い。
- ③セル2の「有能な人材の確保・定着」、「総人件費の削減」の職場変化の項目の平均得点については、他のセルよりも有意に高い。逆に、「労務管理の煩雑さ(-)」、「取引先等との仕事の調整(-)」については、他のセルよりも有意に低い。
- ④セル3の「総人件費の抑制・削減」の平均得点は、有意に高いが、それ以外の全ての項目「部門の生産性や成果」、「残業時間(-)」、「仕事の配分・連携・調整(-)」、「労務管理の煩雑さ(-)」、「管理職の仕事の負荷(-)」、「有能な人材の確保・定着」、「取引先等との仕事の調整(-)」の平均得点は有意に低い。
- ⑤セル4の「残業時間(-)」、「仕事の配分・連携・調整(-)」、「労務管理の煩雑さ(-)」、「管理職の仕事の負荷(-)」、「総人件費の抑制・削減」、「取引先等との仕事の調整(-)」の平均得点は、他のセルよりも有意に高い。ただし、「部門の生産性や成果」、「有能な人材の確保・定着」については、他のセルよりも有意に低い。

(2) 適用者の働き方や意識の変化

- ⑥成果に見合った評価および企画・調査業務比率の組み合わせによる4つのセル間の適用者の働き方や意識の変化の平均得点について有意な差がみられている。
- ⑦セル1は、「効率的な仕事の進め方」、「成果や業績への意識」、「企業への帰属意識」、「仕事の意欲」、「仕事の専門性」、「仕事への満足度」、「仕事の負荷やストレス」、「仕事と生活の調和」の適用者の働き方や意識変化のすべての項目の平均得点は、他のセルよりも有意に高い。
- ⑧セル2の「成果や業績への意識」、「企業への帰属意識」、「仕事の専門性」、「仕事への満足度」の平均得点は、他のセルよりも有意に低い。
- ⑨セル3の「効率的な仕事の進め方」、「成果や業績への意識」、「企業への帰属意識」、「仕事の意欲」、「仕事の専門性」、「仕事への満足度」、「仕事の負荷やストレス」、「仕事と生活の調和」の適用者の働き方や意識のすべての項目の平均得点は、他の

セルよりも有意に低い。

⑩セル4の「効率的な仕事の進め方」の平均得点は他のセルよりも有意に高い。ただし、「仕事の意欲」、「仕事の専門性」、「仕事への満足度」の平均得点は他のセルよりも有意に低い。

(3) 分析4のまとめ—企業の戦略的人的資源管理の視点からみた制度導入の効果—

以上の分析結果から、有効な戦略的人的資源管理(SHRM: Strategic Human Resource Management)のポイントとして以下のことが挙げられる。

表2-1 セルごとの平均得点(職場の変化)

	①部門の生産性や成果	②残業時間(-)	③仕事の配分・連携・調整(-)	④労務管理の煩雑さ(-)	⑤管理職の仕事の負荷(-)	⑥有能な人材の確保・定着	⑦総人件費の抑制・削減	⑧取引先等との仕事の調整(-)
セル1	H (3.12)	H (3.69)	H (3.61)	H (3.58)	H (3.41)	H (2.49)	L (1.84)	H (3.64)
セル2	M (2.69)	— (3.55)	M (3.36)	L (3.27)	— (3.17)	H (2.27)	H (2.17)	L (3.46)
セル3	L (2.50)	L (3.43)	L (3.15)	L (3.16)	L (2.98)	L (2.03)	H (2.37)	L (3.39)
セル4	L (2.65)	H (3.67)	H (3.53)	H (3.47)	H (3.34)	L (2.11)	H (2.22)	H (3.64)

注) Bonferroniの検定により、平均得点が高いセルに比べて5%水準で有意に高い項目をH、有意に低い項目をL、両方ある場合をM、セルの平均得点に有意な差がみられない項目を一としている。()内は各セルの平均得点を示している。

表2-2 セルごとの平均得点(適用者の働き方や意識の変化)

	①効率的な仕事の進め方	②成果や業績への意識	③企業への帰属意識	④仕事の意欲	⑤仕事の専門性	⑥仕事への満足度	⑦仕事の負荷やストレス	⑧仕事と生活の調和
セル1	H (3.27)	H (3.42)	H (2.48)	H (3.11)	H (2.91)	H (2.95)	H (2.49)	H (2.89)
セル2	M (2.82)	L (2.98)	L (2.20)	M (2.67)	L (2.51)	L (2.51)	M (2.23)	M (2.46)
セル3	L (2.62)	L (2.85)	L (2.07)	L (2.46)	L (2.37)	L (2.32)	L (1.96)	L (2.17)
セル4	H (2.90)	M (3.15)	— (2.27)	L (2.69)	L (2.62)	L (2.54)	M (2.22)	M (2.45)

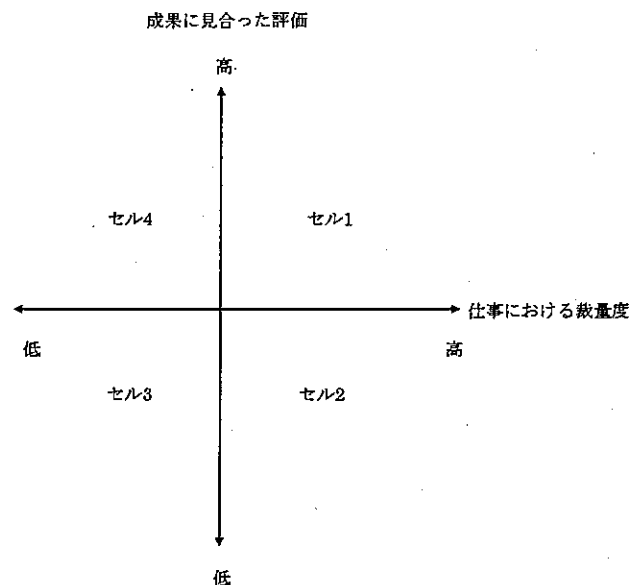
注) Bonferroniの検定により、平均得点が高いセルに比べて5%水準で有意に高い項目をH、有意に低い項目をL、両方ある場合をM、セルの平均得点に有意な差がみられない項目を一としている。()内は各セルの平均得点を示している。

- ①職場の変化の分析結果から、部門の生産性や成果を上げるためには、企画・調査業務比率を高めるように仕事そのものを見直したり、かつ成果に見合った評価をすることが有効である。
- ②残業時間の減少や仕事の配分・連携・調整を容易にし、労務管理の煩雑さや管理職の仕事の負荷を少なくし、かつ取引先との仕事の調整を円滑にするためには、とくに成果に見合った評価を行うことが有効である。
- ③有能な人材の確保・定着をすすめるためには、とくに企画・調査業務比率を全体の業務量に対して高めるように仕事そのものを見直すことが有効である。
- ④成果に見合った評価を行い、かつ企画・調査業務比率を高めるように仕事そのものを見直している職場では、裁量労働制が総人件費の削減につながると認識している管理職はあまり多くない。反対に、成果に見合った評価もあまり行われておらず、企画・調査業務比率も低い職場では、制度導入の効果は総人件費の削減であるとネガティブに認識している管理職が多い。
- ⑤適用者の働き方や意識の変化の分析結果から、効率的な仕事の進め方をさせるためには、とくに成果に見合った評価をすることが効果的である。
- ⑥成果や業績への意識、企業への帰属意識、仕事の意欲、仕事の専門性、仕事の満足度を高め、仕事の負荷やストレスを減らし、仕事と生活の調和を実現させるには、成果に見合った評価を実施するのみならず、企画・調査業務比率をも高めるなど仕事そのものを見直すことが有効である。

5. 分析5「仕事における裁量度」と「成果に見合った評価」の組み合わせによる制度導入の効果

図5のように、仕事における裁量度の得点をX軸、成果に見合った評価の得点をY軸に座標軸を作成し、第1象限から第4象限をセル1からセル4に分類する。仕事における裁量度とは、適用者の仕事における裁量の程度であり、回答者の質問項目の結果を尺度化したものである（分析3に同じ）。また、成果に見合った評価とは、適用者の評価が成果や業績に見合ったものになっているかの程度であり、回答者の質問項目の結果を尺度化したものである（分析2に同じ）。

図5 仕事における裁量度と成果に見合った評価の組み合わせによる4つのセル



ここでは、(1)職場の変化、および(2)適用者の働き方や意識の変化について4つのセル間の平均得点を比較するために、一元配置の分散分析(ANOVA)による多重比較を行い、セル間の平均得点の差を Bonferroni の方法によって検定した。表3は、その結果を示している。この分析結果から、以下の点が明らかになった。

(1) 職場の変化

- ①仕事における裁量度、および成果に見合った評価の組み合わせによる4つのセル間の職場の変化の平均得点に有意な差がみられている。
- ②セル1の「部門の生産性や成果」、「残業時間(・)」、「仕事の配分・連携・調整(・)」、「労務管理の煩雑さ(・)」、「管理職の仕事の負荷(・)」、「有能な人材の確保・定着」、「取引先との仕事の調整(・)」の職場変化の項目の平均得点は、他のセルより有意に高い。ただし、総人件費の抑制・削減については他のセルより有意に低い。
- ③セル2の「総人件費の抑制・削減」は、他のセルよりも有意に高い。ただし、「部門の生産性」、「残業時間(・)」、「仕事の配分・連携・調整(・)」、「労務管理の煩雑さ(・)」、「有能な人材の確保・定着」、「取引先との仕事の調整(・)」は、他のセルより有意に低い。
- ④セル3の「総人件費の抑制・削減」は、他のセルよりも有意に高い。ただし、「部門の生産性」、「残業時間(・)」、「仕事の配分・連携・調整(・)」、「労務管理の煩雑さ(・)」、「管理職の仕事の負荷(・)」、「有能な人材の確保・定着」、「取引先との仕事の調整(・)」

表3 職場の変化および適用者の働き方や意識の変化の平均得点の多重比較

(1) 職場の変化—平均得点の多重比較—

① 部門の生産性・成果はあがった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.07	セル1		*	*	*
2.63	セル2	*			
2.52	セル3	*			*
2.80	セル4	*		*	

*:p<.05

② 適用者でないものに業務量が偏り、残業時間が増加した(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.73	セル1		*	*	
3.53	セル2	*			
3.45	セル3	*			
3.62	セル4				

*:p<.05

③ 職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.59	セル1		*	*	
3.31	セル2	*			*
3.22	セル3	*			*
3.57	セル4		*	*	

*:p<.05

④ 労務管理が煩雑になった(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.60	セル1		*	*	
3.23	セル2	*			
3.18	セル3	*			*
3.46	セル4			*	

*:p<.05

⑤ 管理職の仕事の負荷が増加した(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.44	セル1		*	*	
3.19	セル2	*		*	
2.95	セル3	*	*		*
3.31	セル4			*	

*:p<.05

⑥ 有能な人材の確保・定着が進んだ

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.47	セル1		*	*	
2.15	セル2	*			
2.15	セル3	*			
2.23	セル4				

*:p<.05

⑦ 職場の総人件費が抑制・削減された

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
1.90	セル1		*	*	
2.22	セル2	*			
2.34	セル3	*			
2.09	セル4				

*:p<.05

⑧ 取引先等との仕事の調整が難しくなった(-)

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.67	セル1		*	*	
3.42	セル2	*			
3.44	セル3	*			
3.61	セル4				

*:p<.05

(2) 適用者の働き方や意識の変化—平均得点の多重比較—

① 効率的な仕事の進め方をするようになった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.21	セル1		*	*	
2.74	セル2	*			*
2.65	セル3	*			*
3.04	セル4		*	*	

*:p<.05

② 成果や業績への意識が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.38	セル1		*	*	
2.90	セル2	*			*
2.93	セル3	*			*
3.23	セル4		*	*	

*:p<.05

③ 企業への帰属意識が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.50	セル1		*	*	
2.09	セル2	*			
2.15	セル3	*			
2.29	セル4				

*:p<.05

④ 仕事の意欲が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
3.08	セル1		*	*	*
2.53	セル2	*			*
2.55	セル3	*			*
2.79	セル4	*	*	*	

*:p<.05

⑤ 仕事の専門性が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.90	セル1		*	*	
2.41	セル2	*			*
2.45	セル3	*			
2.68	セル4		*		

*:p<.05

⑥ 仕事への満足度が高まった

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.89	セル1		*	*	
2.38	セル2	*			*
2.42	セル3	*			*
2.69	セル4		*	*	

*:p<.05

⑦ 仕事の負荷やストレスが減った

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.49	セル1		*	*	
2.06	セル2	*			*
2.12	セル3	*			
2.27	セル4		*		

*:p<.05

⑧ 仕事と生活の調和が進んだ

平均値		セル1	セル2	セル3	セル4
2.80	セル1		*	*	
2.31	セル2	*			*
2.30	セル3	*			*
2.62	セル4		*	*	

*:p<.05

の平均得点は他のセルより有意に低い。

- ⑤セル4の「仕事の配分・連携・調整(-)」、「労務管理の煩雑さ(-)」、「管理職の仕事の負荷(-)」の平均得点は他のセルより有意に高い。

(2) 適用者の働き方や意識の変化

- ⑥仕事における裁量度、および成果に見合った評価の組み合わせによる4つのセル間の適用者の働き方や意識の変化の平均得点について有意な差がみられている。

- ⑦セル1の適用者の働き方・意識の変化のすべての項目の「効率的な仕事の進め方」、「成果や業績への意識」、「企業への帰属意識」、「仕事の意欲」、「仕事の専門性」、「仕事への満足度」、「仕事の負荷やストレス」、「仕事と生活の調和」の平均得点は、他のセルよりも有意に高い。

- ⑧セル2の適用者の働き方・意識の変化のすべての項目の「効率的な仕事の進め方」、「成果や業績への意識」、「企業への帰属意識」、「仕事の意欲」、「仕事の専門性」、「仕事への満足度」、「仕事の負荷やストレス」、「仕事と生活の調和」の平均得点は、他のセルよりも有意に低い。

- ⑨セル3の適用者の働き方・意識の変化のすべての項目の「効率的な仕事の進め方」、「成果や業績への意識」、「企業への帰属意識」、「仕事の意欲」、「仕事の専門性」、「仕事への満足度」、「仕事の負荷やストレス」、「仕事と生活の調和」の平均得点は、他のセルよりも有意に低い。

- ⑩セル4の「効率的な仕事の進め方」、「成果や業績への意識」、「仕事の専門性」、「仕事への満足度」、「仕事の負荷やストレス」、「仕事と生活の調和」の平均得点においては、他のセルよりも有意に高い。

(3) 分析5のまとめ—企業の戦略的人的資源管理の視点からみた制度導入の効果—

以上の分析結果から、有効な戦略的人的資源管理のポイントとして以下のことが挙げられる。

- ①職場変化の分析結果から、部門の生産性を高め、残業時間を減らし、有能な人材の確保・定着をすすめる、取引先との仕事の調整を円滑にすすめるには、成果に見合った評価を実施し、かつ仕事における裁量度を高めることが重要である。

- ②仕事の配分・連携・調整を容易にし、労務管理の煩雑さを少なくし、管理職の仕事の負荷を少なくするためには、とくに成果に見合った評価を行うことが大切である。

表4-1 セルごとの平均得点（職場の変化）

	①部門の生産性や成果	②残業時間(-)	③仕事の配分・連携・調整(-)	④労務管理の煩雑さ(-)	⑤管理職の仕事の負荷(-)	⑥有能な人材の確保・定着	⑦総人件費の抑制・削減	⑧取引先等との仕事の調整(-)
セル1	H (3.07)	H (3.73)	H (3.59)	H (3.60)	H (3.44)	H (2.47)	L (1.90)	H (3.67)
セル2	L (2.63)	L (3.53)	L (3.31)	L (3.23)	M (3.19)	L (2.15)	H (2.22)	L (3.42)
セル3	L (2.52)	L (3.45)	L (3.22)	L (3.18)	L (2.95)	L (2.15)	H (2.34)	L (3.44)
セル4	M (2.80)	— (3.62)	H (3.57)	H (3.46)	H (3.31)	— (2.23)	— (2.09)	— (3.61)

注) Bonferroni の検定により、平均得点が他のセルに比べて5%水準で有意に高い項目をH、有意に低い項目をL、両方ある場合をM、セルの平均得点に有意な差がみられない項目を一としている。()内は各セルの平均得点を示している。

表4-2 セルごとの平均得点（適用者の働き方や意識の変化）

	①効率的な仕事の進め方	②成果や業績への意識	③企業への帰属意識	④仕事の意欲	⑤仕事の専門性	⑥仕事への満足度	⑦仕事の負荷やストレス	⑧仕事と生活の調和
セル1	H (3.21)	H (3.38)	H (2.50)	H (3.08)	H (2.90)	H (2.89)	H (2.49)	H (2.80)
セル2	L (2.74)	L (2.90)	L (2.09)	L (2.53)	L (2.41)	L (2.38)	L (2.06)	L (2.31)
セル3	L (2.65)	L (2.93)	L (2.15)	L (2.55)	L (2.45)	L (2.42)	L (2.12)	L (2.30)
セル4	H (3.04)	H (3.23)	— (2.29)	M (2.79)	H (2.68)	H (2.69)	H (2.27)	H (2.62)

注) Bonferroni の検定により、平均得点が他のセルに比べて5%水準で有意に高い項目をH、有意に低い項目をL、両方ある場合をM、セルの平均得点に有意な差がみられない項目を一としている。()内は各セルの平均得点を示している。

③総人件費の削減については、成果に見合った評価があまりされていないセル2、セル3の方が有意に高いことから、成果主義が浸透していない企業では、管理職が、裁量労働制を人件費削減の目的で導入していると考えていることが多い。

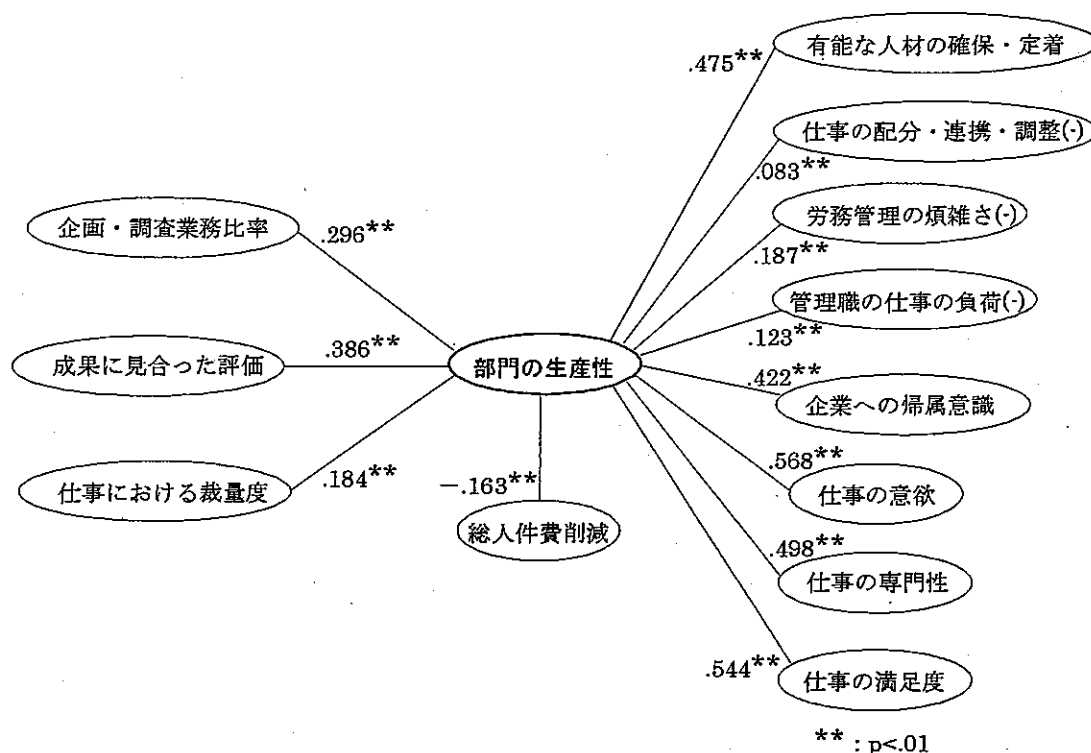
④適用者の働き方や意識の変化の分析結果から、企業への帰属意識と仕事の意欲を高めるには、成果に見合った評価を行い、かつ仕事における裁量度を高めなければならないことがわかる。

⑤効率的な仕事の進め方をさせ、成果や業績への意識を高め、仕事の専門性、仕事の満足度を高め、仕事の負荷とストレスを減らし、仕事と生活の調和をすすめるためには、とくに成果に見合った評価をすることが有効である。

6. 分析6「部門の生産性」、「成果に見合った評価」、「有能な人材の確保」、「仕事の意欲」の相関分析

分析6では、部門の生産性に注目し、部門の生産性と企画・調査業務比率、成果に見合った評価、仕事における裁量度それぞれとの相関分析を行った（図6）。また、部門の生産性と職場への変化（有能な人材の確保・定着、仕事の配分・連携・調整(-)、労務管理の煩雑さ(-)、管理職の仕事・負荷(-)）や適用者の働き方・意識の変化（企業への帰属意識、仕事の意欲、仕事の専門性、仕事の満足度）それぞれとの相関分析も行った（図6）。

図6 部門の生産性、成果に見合った評価、有能な人材の確保、仕事の意欲などの相関分析



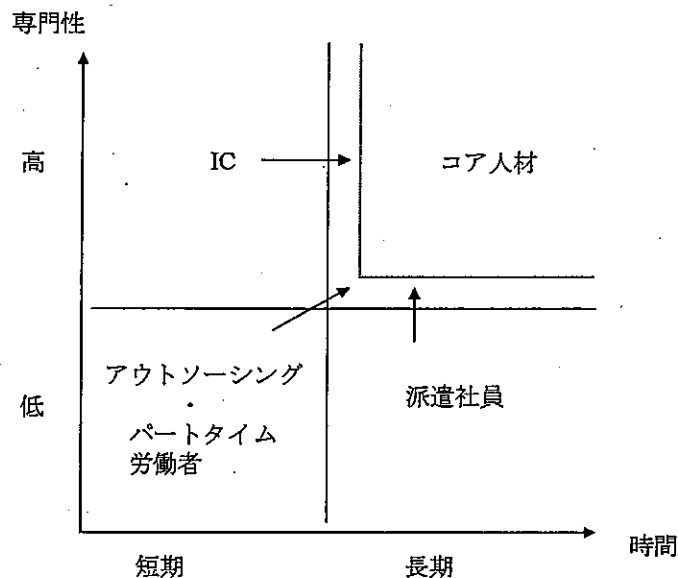
分析の結果、部門の生産性は企画・調査業務比率、成果に見合った評価、仕事における裁量度それぞれと有意に相関しているが、とくに成果に見合った評価の相関係数(.386)と企画・調査業務比率の相関係数(.296)が高い。また、職場の変化との相関をみると、とくに有能な人材の確保・定着(.475)が有意に高い。さらに、適用者の働き方・意識との相関をみると、企業への帰属意識(.422)、仕事の意欲(.568)、仕事の専門性(.498)、仕事の満足度(.544)が有意に高い。人件費削減とは、有意に負の相関(-.163)がみられる。

以上の分析結果から、企画業務型裁量労働制の導入によって、部門の生産性を上げるためには、成果に見合った評価を行うようにしたり、企画・調査業務比率を上げるなど仕事そのものの見直しをすることが重要である。また、企画業務型裁量労働制の導入効果としては、部門の生産性が上がることによって、結果として有能な人材の確保・定着にむすびつくし、適用者の企業への帰属意識や仕事の意欲、専門性、満足度が上がるというように、モラルや専門性の向上にもつながる。ただし、企画業務型裁量労働制の導入による部門の生産性と人件費削減は、マイナスに相関していることから、管理職が総人件費の削減を制度の導入効果として認識していても、部門の生産性が必ずしも上がっているわけではないことを示唆している。なお、以上のことは相関分析の結果から示唆されることであるが、今後詳細に分析・検討を重ねたい。

7. 本章のまとめ—企画業務型裁量労働制の職場や働き方への効果—

最近では、日本において人材の流動化が進展している。非正社員の比率が高まりつつあり、図7の矢印が示すように、専門性の高い派遣社員が、これまで正社員が担っていた仕事を行うようになるなど非正社員の比率が高まる一方、図7の点線のように、企業のコア人材の比率は縮小している。こうした中で、企業にとってコア人材の生産性を高めることは、重要な課題となっており、そのために戦略的人的資源管理（SHRM）の視点は不可欠である。分析4や分析5の結果から明らかなように、部門の生産性や成果を高めるためには、制度の導入だけではなく、企画・調査業務比率を全体の業務量に対して高めるというように仕事そのものの見直しをすることや従業員の処遇において成果や業績に見合った評価を行うこと、あるいは仕事における裁量度を十分に与えることなどが重要である。つまり、企画業務型裁量労働制は、職務分析や人材の評価、仕事の与え方など人的資源管理の諸活動と連携・機能してはじめて職場の生産性や成果を高めることができるし、企業の競争優位を確立することができる。その意味で、制度導入には、戦略的人的資源管理の視点が大切なのである。なお、分析6の結果から、部門の生産性が高まることによって、有能な人材の確保・定着につながることを示唆された。人材の流動化時代において、企業の人材のリテンションの問題は、とくに重要であり、企画業務型裁量労働制導入の効果としても期待できるだろう。

図7 企業の人材カテゴリー



また、最近では、フリーエージェント（FA）やインディペンデント・コントラクター（IC）、SOHO など場所や時間に縛られない働き方、つまり、組織の境界を超えたキャリアが広がりつつある。企業の戦略的人的資源管理においても、伝統的な組織人間の働き方を見直し、こうした人々の新しい働き方やパラダイムに対応した形で従業員のモラルを高めなければならない。企画業務型裁量労働制は、こうした意味で従業員の主体性や裁量性を尊重したものであり、時宜を得たものである。分析4の結果によれば、制度の導入のみならず、全体業務量に占める企画・調査業務比率を高めるなど仕事そのものの見直しや成果・業績に見合った評価を行うことによって、従業員は、成果や業績への意識、企業への帰属意識、仕事の意欲、仕事の専門性、仕事の満足度を高め、仕事の負荷やストレスを減らし、仕事と生活の調和を実現させることができる。また、分析6の結果からは、従業員の企業への帰属意識、仕事の意欲、仕事の専門性、仕事の満足度と部門の生産性との相関が示唆された。したがって、企画業務型裁量労働制が戦略的人的資源管理の視点から運営されることは、従業員の企業への帰属意識、仕事の意欲、仕事の専門性、仕事の満足度を高めるという点からも、意義がある。

第3章 ヒアリング調査結果概要

1. ヒアリング調査の概要

(1) 調査のねらい

企画業務型裁量労働制を導入した企業において、裁量労働制適用者とそうではない者が混在しているような場合に、その職場にはどのようなことが起きているのか、制度適用者が裁量度高く仕事をすることで非適用者に何らかの影響が出ているのか、制度導入の効果はあるのか、等こういった各職場における運用実態について、現場の管理職を交えてのヒアリング調査は、これまであまり行われてこなかった。

今回実施したヒアリング調査では、企画業務型裁量労働制を導入している企業 10 社（うち 4 社は労働組合）に対して、聞き取り調査を行った。10 社のうち 4 社については、実際に企画業務型裁量労働制適用者を部下にもつ管理監督者（7 名）も対象としてヒアリングを行った。

(2) 調査項目

具体的な調査項目は、①制度導入前の企業の雇用管理や労働条件等、②企画業務型裁量労働制の導入目的や導入プロセス、③制度の対象となる従業員の条件、④制度導入後の雇用管理や労働条件、職場への影響、⑤評価制度・賃金の決定方法、⑥労使委員会の運営、⑦成果と問題点、今後の課題、等である。

(3) 調査方法

2005 年 10 月中旬から 2006 年 1 月下旬にかけて、ヒアリングを実施した。事前に上記の調査項目をヒアリング先に送り、調査項目にそって聞き取りを行った。ヒアリング先は、企業の人事・労務担当者もしくは労働組合役員、および職場の管理職である。

ヒアリング対象企業は、企画業務型裁量労働制を法改正前から導入している企業、法改正後に導入した企業の双方を考慮に入れ、比較的規模の大きな企業を中心に、業種バランスや外資系企業とも比較できるように考慮して選定した。

結果の概要は次表のとおり。

企画業務型裁量労働制 ヒアリング調査結果概要（その1）

	A社	B社	C社	D社
業種	製造業	製造業	製造業	製造業
導入の目的	成果主義の浸透に向けた意識改革	成果主義の浸透に向けた意識改革	創造的・自律的な仕事ができる環境整備	成果主義の浸透に向けた意識改革
対象者	一定以上の等級（27歳以上）、対象業務に就いている人	一定以上の等級（30歳以上）、対象業務に就いている人	一定以上の等級（概ね26歳以上）、本人が選択し会社が認定する	一定以上の等級（27歳以上）、本社部門のみ
導入事業場	全社	全社	全社	本社
みなし時間	8時間45分（所定労働時間＋1時間）	7時間45分（所定労働時間に同じ）	7時間40分（所定労働時間に同じ）	7時間45分（所定労働時間に同じ）
出勤の必要性	10時から15時はコミュニケーションタイムとして設定	在宅勤務あり	7時から22時までに1回の出社が必要	1時間以上の在社が必要
労働時間の管理方法	みなし時間超過時に、本人が申請	深夜・休日以外は管理せず	自己申告制度	本人がイントラネットに入力
仕事の見直し	導入前から類似制度あり	導入前から類似制度あり	導入前から類似制度あり	制度導入とは直接関係はないが、実施
月例賃金	みなし残業時間分として、1日1時間相当を付加	本給の30.5%分（時間とは切り離しているが、35時間相当分）	本給の14%（時間外手当とは考えていない）	裁量労働手当として月額39,000円を支給
特別な成果配分	業績加算を賞与時に支給（20万円程度）	なし	賞与の格差は、通常者の2.5倍弱	対象者同士の最大格差が、年間118万円
健康配慮	時間の把握法	I Cカードでの入退出管理	P Cの電源の入切	P Cの電源の入切
	在館時間等の上限	単月80時間超でリストアップされる	3ヶ月連続60時間超、単月で100時間超、2ヶ月ないし6ヶ月平均80時間超で、本人確認	特に上限は定めていないが、P Cの入切時間のチェックにより、在館時間が長時間に及ぶ者へは随時上長より指導を行っている
適用者と非適用者混在による影響	従来どおりの業務遂行方法により、変化（影響）なし	制度非適用者の負荷が大きくなることはない	—	緊急時を除き、制度非適用者に仕事を置いて帰るようなことはない
労使委員会	法律にのっとり実施	日常から労使の間で協議	法律にのっとり実施	定期（労使委員会）と随時（労使協議）のその兼ね合いを勘案しつつ実施
導入の成果	成果を重要視するワークスタイルにほぼ変わった	業務遂行に対する自己マネジメント意識が高まってきている	時間に対する考え方が変わった 上司と部下の面談・コミュニケーションが増えた	成果を重要視するワークスタイルにほぼ変わった
今後の課題	みなし時間の妥当性評価の納得性を高める	時間管理面での管理者の煩雑さ	法的に裁量労働の対象とならない職場のモチベーション 休暇取得日数の伸び悩み	—

企画業務型裁量労働制 ヒアリング調査結果概要（その2）

	E社	F社	G社
業種	製造業	製造業	金融・保険業
導入の目的	成果主義の浸透に向けた意識改革	創造的・自律的な仕事ができる環境整備	創造的・自律的な仕事ができる環境整備
対象者	一定以上の等級（26歳以上）	一定以上の等級（28歳以上）、制度に該当する仕事かつ勤続3年以上	一定以上の等級、本社勤務かつ勤続3年以上
導入事業場	全社	全社	本社
みなし時間	部門ごとに所定労働時間＋2時間まで	7時間45分（所定労働時間に同じ）	8時間（所定労働時間に同じ）
出勤の必要性	1日1回の出勤は必要	1日1回の出勤は必要	1日1回の出勤は必要
労働時間の管理方法	深夜・休日のみ管理	深夜・休日のみ管理	深夜・休日のみ管理
仕事の見直し	対象者は裁量度が高い仕事を担当	ふさわしい働き方の人が対象	もともと裁量度が高い
月例賃金	みなし時間に応じて時間外手当が支払われる	職能資格に応じて4万円か5万円	裁量労働手当では6万円
特別な成果配分	賞与として通常の支給額以外に、成績に応じて0～17万円／半期を支給	—	—
健康配慮	時間の把握法	本人が在社時間を入力（パソコンの起動時間を自動的に把握するシステムを10月から導入予定）	本人が在社時間を入力
	在館時間等の上限	—	単月で80時間、3ヶ月で135時間で通知
適用者と非適用者混在による影響	—	混在の問題は少ない	端末稼働時間を把握 端末稼働時間が220時間を超えると警告
労使委員会	労使協議と合わせて協議。ただし、裁量労働に関する具体的なことは労使委員会で協議	主に制度適用者の労働時間状況について協議	法律にのっとり実施
導入の成果	成果を重要視するワークスタイルにほぼ変わった	業務遂行に対する自己マネジメント意識が高まってきている	総労働時間は減少傾向にあるが、裁量労働制との直接的因果関係は不明
今後の課題	評価に関する苦情処理制度の整備、評価のフィードバックへの取り組みの必要性	優秀な人の負担軽減	ホワイトカラーの成果把握の難しさと、これに伴う人的補充に関する判断の難しさ

企画業務型裁量労働制 ヒアリング調査結果概要（その3）

	H社	I社	J社
業種	運輸・通信業	製造業	製造業
導入の目的	創造的・自律的な仕事ができる環境整備	創造的・自律的な仕事ができる環境整備	創造的・自律的な仕事ができる環境整備
対象者	正規社員の一般社員の中で、勤続3年以上の者	一定以上の等級で「管理・監督の地位にあるもの」以外	勤続8年以上
導入事業場	本社	全社	全社
みなし時間	9時間（所定労働時間＋1時間）	8.75時間（所定労働時間＋1時間）	8時間（所定労働時間に同じ）
出勤の必要性	1日1回の出勤は必要	1日1回の出勤は必要	1日1回の出勤は必要
労働時間の管理方法	本人の勤怠入力	就業管理システムに本人が入力	タイムカードに基づく把握
仕事の見直し	戦略・企画を生み出す働き方・仕事をしていく	導入前から類似制度あり	もともと裁量労働的な働き方を期待しており妥当
月例賃金	残業みなしの1時間分	月例賃金の33%	賃金の12%
特別な成果配分	3ヶ月ごとに評価、成果インセンティブとして給与に反映	—	—
健康配慮	時間の把握法	本人が在社時間を入力	タイムガード
	在館時間等の上限	—	拘束時間260時間を目安に、2ヶ月超過で本人に警告。次月260時間を超過すると対象から除外（管理区分としては240時間も行っている）。
適用者と非適用者混在による影響	非適用者へのしわ寄せはない	制度非適用者が、裁量で働いている人のしわ寄せを被ることはない	—
労使委員会	現場レベル（管理職クラス）のメンバーで編成。労使協議会と区別化して実施	事業所人事部門と組合支部の代表で編成	法律にのっとり実施
導入の成果	生産性向上、成果向上の傾向	目標管理面談できちんと話をするようになってきたが、裁量労働制だからかどうかは不明	労働時間管理の適正化が進む
今後の課題	働く側が自分で労働時間を加工する危険性に対する懸念	上司との意思疎通、個人の能力とグループの生産性のミックス、生活とのバランスと働き方の充実、メンタルヘルス対策	「自己裁量」意識が強すぎる人への対応 まわりとのコミュニケーション 上司の仕事の与え方・進め方

資料編

C

C

平成 17 年 10 月

各 位

厚生労働省委託調査

企画業務型裁量労働制に関するアンケート調査

ご協力のお願い

財団法人 社会経済生産性本部
社会労働部

拝啓、時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

産業界労使・学識者で構成している（財）社会経済生産性本部では、経済社会の持続的発展と豊かでゆとりある公正な社会の実現を目標に、皆様のご協力のもと様々な調査・研究活動を具体的実践に結びつけるべく活動を続けております。

さて、この度、当本部では厚生労働省委託調査として「企画業務型裁量労働制に関するアンケート調査」を実施する運びとなりました。本アンケート調査では、職場での企画業務型裁量労働制の普及状況や運用状況ならびに企業における労働時間管理の現状を明らかにし、今後のあり方を検討する基礎資料とするものです。

要務ご多忙の折、誠に恐縮ではございますが、趣旨ご賢察のうえ、よろしくご協力賜りますようお願い申し上げます。

なお、ご回答いただきました内容は全て統計的に処理し、本調査の目的以外に使用することは一切ございません。記入が終わりました調査票は、添付の封筒またはFAXにより、10月28日（金）までに、ご返送いただきますようお願い申し上げます。

敬具

<調査票の送付先／本調査に関するお問合せ先>

財団法人 社会経済生産性本部 社会労働部（担当：東狐、村田、小山）

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1

TEL 03-3409-1123 FAX 03-3409-2617

用語説明 企画業務型裁量労働制

事業運営に関わる企画立案・調査及び分析の業務を行うホワイトカラー労働者を対象として、労使委員会で決議した時間、労働したものとみなす労働時間制度です。

貴社・貴事業場及びあなたご自身についてお聞きます。

F1. 貴社の主たる業種として該当するもの1つに○をつけて下さい。

- | | |
|------------------|--------------------|
| 1. 建設 | 14. 電気・ガス・熱供給業 |
| 2. 食料品 | 15. 運輸・倉庫 |
| 3. 繊維 | 16. 卸売・小売 |
| 4. パルプ・紙 | 17. 銀行 |
| 5. 化学・医薬品 | 18. 証券・その他金融 |
| 6. 石油・石炭 | 19. 保険 |
| 7. ゴム・ガラス・土石製品 | 20. 不動産業 |
| 8. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品 | 21. 情報・通信 |
| 9. 機械（一般産業・金属加工） | 22. 飲食店・宿泊業 |
| 10. 電気機器 | 23. 医療・福祉関連サービス |
| 11. 輸送用機器 | 24. 教育・学習支援サービス |
| 12. 精密機器 | 25. 人材派遣業 |
| 13. その他製造業 | 26. その他サービス業 |
| | 27. その他（具体的に_____） |

F2. 貴社の正社員数をお答え下さい（平成17年9月1日現在）。

約

--	--	--	--	--	--

人

F3. あなたの事業場に該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 本社・本店である事業場
2. 地域本社や地域統括支社・支店等（1以外の事業場であって、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. 支社・支店・工場等（1の事業場の具体的指示を受けることなく独自に、当該事業場に係る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事業場）
4. 1～3以外の事業場（具体的に_____）

F4. あなたの所属部門として該当するもの1つに○をつけて下さい。

- | | |
|-----------|--------------------|
| 1. 社長室部門 | 8. 営業部門 |
| 2. 監査審査部門 | 9. 購買部門 |
| 3. 経理財務部門 | 10. 情報処理部門 |
| 4. 経営企画部門 | 11. 研究開発部門 |
| 5. 広報宣伝部門 | 12. 生産管理部門 |
| 6. 人事部門 | 13. その他（具体的に_____） |
| 7. 総務部門 | |

F5. 上記所属部門での在籍年数は何年でしょうか（6ヶ月以上は繰上げでご記入下さい）。 約

--	--

年

F6. あなたは、所定外労働時間の適用除外(残業手当がない)者となっていますか。

1. 適用除外者となっている 2. 適用除外者とはなっていない

F7. あなたは労働組合の組合員ですか。

1. 組合員である 2. 組合員ではない 3. 組合自体がない

F8. あなた自身は、企画業務型裁量労働制の対象者ですか。

1. 現在、対象者となっている
2. 現在は対象者ではないが、かつて対象者であったことがある
3. 現在もこれまでも対象者であったことはない
4. その他(具体的に_____)

F9. あなたは部下を人事考課する立場にありますか。

1. ある 2. ない

「考課する立場にあると回答した方のみにお聞きします。」

SQ-1 考課結果のフィードバックについて該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. フィードバックすることになっている
2. フィードバックすることにはなっていない
3. 特に決められてはいない

SQ-2 フィードバックの内容として該当するもの1つに○つけてください

1. 評価結果及びその理由も含めて全員にフィードバックしている
2. 評価結果のみでなく、尋ねられればその理由もフィードバックしている
3. 評価結果のみをフィードバックしている
4. フィードバックはしていない
5. その他(具体的に_____)

企画業務型裁量労働制適用者についてお聞きます。

Q1. 現在、あなたの管理対象者(部下・メンバー等)は何人ですか。うち企画業務型裁量労働制(以下、企画業務型)で働いているのは何人ですか。

①管理対象者人数: 人

②企画業務型該当者: 人 → うち、企画業務型適用者: 人

(ここでいう該当者とは、企画業務型が適用される職務に就いている方全員を指しており、適用者は実際に企画業務型に同意して働いている方を指しています)

Q2. あなたの所属部門では企画業務型以外にどのような時間管理制度適用者がいますか。該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 変形労働時間制度(1年単位・1ヶ月単位・1週間単位)
2. フレックスタイム制度
3. 事業場外みなし労働時間制度
4. 短時間勤務制度(育児・介護事由のもの含む)
5. 在宅勤務制度・テレワーク制度

Q3. 企画業務型裁量労働制適用者(以下、適用者)の労働時間および貴社の所定労働時間についてお聞きます。

①みなし労働時間 (企画業務型・1日) 時間 分 ②所定労働時間 時間 分 (1日)

Q4. 適用者の業務配分について、全体の業務量を 100 として下記①～⑤それぞれの業務量の割合をご記入下さい。

	割合
①企画あるいは立案する業務	
②調査あるいは分析する業務	
③上記①、②以外で定型的な業務	
④上記①、②以外で非定型的な業務	
⑤その他(具体的に)	
合 計	1 0 0

Q5. 適用者の条件として該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 入社後一定年数(例えば5年)以上を経ていること
2. 現在の職場(業務)に従事して一定年数以上を経ていること
3. 一定以上の資格等級に達していること
4. 一定以上の評価を受けていること
5. 一定以上の年収水準に達していること
6. その他(具体的に_____)

適用者の管理についてお聞きます。

Q6. 適用者に認められている『裁量』の範囲についてお答え下さい(各項目ごとに1から3のいずれかの数字1つに○をつけて下さい)。

	3 対象者全員に裁量 が認められている	2 一部の人だけに裁量 が認められている	1 認められていない
①出勤時間	3	2	1
②退勤時間	3	2	1
③休憩時間	3	2	1
④深夜労働	3	2	1
⑤休日の勤務	3	2	1
⑥有給休暇の取得時期	3	2	1

Q7. 適用者への健康配慮の観点から、在社時間等の把握方法として該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 適用されている人の自己申告により把握している
2. タイムカードやICカード等の記録機器を用いて把握している
3. その他の方法で把握している(具体的に_____)
4. 把握していない

Q8. 適用者の方は、適用前と比べて、実労働時間の変化として該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 減った人が多い
2. 増えた人が多い
3. 変わらない
4. わからない

Q9. 適用者が休日出勤する場合、必要な手続きとして該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 本人の判断により自由に出勤できるが、事後の届出が必要である
2. 事前の届出が必要である
3. 特にとりきめがない

Q10. 適用者の方は、適用前と比べて、年休取得の実情の変化として該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 良くなった
2. 変わらない
3. 悪くなった
4. わからない

Q11. 適用者に対して、会社に出勤しないで仕事をする事(在宅勤務・テレワークなど)を認めていますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 本人の判断により自由にできる
2. 本人の判断により自由にできるが、事後の届出が必要である
3. 事前に届出があれば、認めている
4. 基本的には認めていないが、本人と話し合って認める場合もある
5. 認めていないが、検討中
6. 認めておらず、今後も予定はない

Q12. 適用者に対して、どの程度の仕事の指示を行っていますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 基本的な方向について同意が得られれば、後はほとんど本人にまかしている
2. 業務の目的、目標や期限など基本的な事項を指示している
3. 具体的な仕事の内容について指示している
4. 業務の遂行手段、時間配分の決定などを含めて具体的に指示している
5. その他(具体的に_____)

Q13. 適用者に対して、仕事の期限の設定は通常どのように決めていますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 適用者が期限を全て自ら決定している
2. 必ず適用者の意見を聴いて、ライン管理職が期限を決めている
3. 仕事の緊急度に応じてライン管理職が決めるが、適用者からの意見を聴くように努めている
4. 仕事の緊急度に応じてライン管理職が決めている
5. ライン管理職が適用者の意向にかかわらず、期限を設定している

Q14. 適用者の退社時間について、あなたの職場はどのような雰囲気といえますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 適用者は、自分の仕事が終了すれば、退社できる
2. 適用者は、自分の仕事が終了しても、上司が残っているときや、他の従業員が忙しいときは協力・支援をするなどして、定時に退社しづらい
3. 適用者は、自分の仕事が終了しても、誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい
4. 退社できるかどうかは上司が決めている
5. その他(具体的に_____)

Q15. 企画業務型裁量労働制を導入する際に、職場の業務分担は見直しましたか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 職場全員の業務分担をゼロベースで見直した
2. 適用者の担当業務を中心に見直した
3. 特に分担は見直していない
4. その他(具体的に_____)

Q16. 適用者に目標管理制度は導入されていますか。該当するもの 1つに○をつけて下さい。

1. 導入されている
2. 導入されていないが、近い将来導入予定
3. 導入されていないが、検討中
4. 導入の予定なし

Q17. 次の評価要素のうち、適用者に最も重視するもの 1つに○をつけて下さい。

1. 目標達成度など業績評価
2. 業務遂行プロセスなど行動評価・能力評価
3. 取り組み姿勢など勤務態度
4. 個人の属性(学歴、年齢、勤続など)
5. その他(具体的に_____)

Q18. 適用者の処遇などについてそれぞれ該当するもの 1つに○をつけて下さい。

	4 当てはまる	3 どちらかといえば 当てはまる	2 どちらかといえば 当てはまらない	1 当てはまらない
①業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がつくようになっている	4	3	2	1
②個人の業績や成果を評価するための基準は客観的で納得性の高いものになっている	4	3	2	1
③成果にいたるプロセス(行動)を評価するための基準は客観的で納得性の高いものになっている	4	3	2	1
④評価する際、評価項目や基準を明示して本人の自己評価も行った上で、評価を行っている	4	3	2	1
⑤自分の評価結果について意見や苦情を申し出やすい職場の雰囲気になっている	4	3	2	1

Q19. 貴事業場の苦情処理措置として該当するもの 全てに○をつけて下さい。

1. 労使委員会に相談窓口を設置
2. 苦情処理を行う独自の委員会を設置
3. 労働組合に相談窓口を設置
4. 人事担当部署等に独自の相談窓口を設置
5. 相談窓口を会社の組織以外に設置
6. 上司への申し出をすることになっている
7. その他(具体的に_____)

Q20. 適用者から比較的良好に受ける相談のテーマについて、比較的良好な内容について3つまで選んで○をつけて下さい。

1. 制度のしくみについて
2. 自分の時間管理のしかたについて
3. 仕事の量の多さについて
4. 役割や責任の範囲について
5. 仕事や成果の評価について
6. 賃金や賞与などの処遇について
7. 特には相談を受けていない
8. その他(具体的に _____)

Q21. あなたの会社では、適用者に対して、心の健康問題(メンタルヘルス)に関する特別な措置を講じていますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 特別な措置あり
2. 特別な措置なし
3. わからない

Q22. あなたの職場のメンタルヘルスの状態はいかがですか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. おおむね良好である
2. 良好であるが、やや問題がある
3. 悪化の傾向が見受けられる
4. わからない

Q23. 今後、あなたの職場で、メンタルヘルスに関する措置は必要になると思いますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 手厚い措置が必要となる
2. 現在の措置で十分
3. 講ずる必要なし
4. わからない

企画業務型の導入効果についてお聞きます。

Q24. あなたは貴社(貴事業場)で企画業務型裁量労働制をとり入れたねらいは何だと思いますか。該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 創造的・自律的な仕事ができる環境整備
2. 部門の生産性の向上
3. 成果主義の浸透に向けて意識改革
4. 従業員のモラル向上
5. 総人件費の抑制・削減
6. 残業時間の見直し・削減
7. 有能な人材の確保・リテンション
8. 自己啓発など個々人の専門能力向上のための時間確保
9. 仕事と育児・介護など家庭の両立
10. その他(具体的に _____)

Q25. あなたの職場における企画業務型裁量労働制の運用について、どのように感じになっていますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. かなりうまくいっている 2. うまくいっている 3. ややうまくいっていない 4. あまりうまくいっていない

Q26. 企画業務型を導入することにより、職場や適用者にどのような変化がありましたか。設問ごとに1から4のいずれかの数字1つに○印をつけて下さい。

1) 職場での変化について

	4 当てはまる	3 どちらかといえ ば当てはまる	2 どちらかといえ ば当てはまら ない	1 当てはまらない
①部門の生産性や成果はあがった	4	3	2	1
②適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した	4	3	2	1
③適用者とそうでないものとが混在するため職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい	4	3	2	1
④適用者とそうでないものとが混在するため労務管理が煩雑になった	4	3	2	1
⑤管理職の仕事の負荷が増加した	4	3	2	1
⑥有能な人材の確保・定着が進んだ	4	3	2	1
⑦職場の総人件費が抑制・削減された	4	3	2	1
⑧取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった	4	3	2	1

2) 適用者の働き方や意識の変化について

	4 当てはまる	3 どちらかといえ ば当てはまる	2 どちらかといえ ば当てはまら ない	1 当てはまらない
①効率的な仕事の進め方をするようになった	4	3	2	1
②成果や業績への意識が高まった	4	3	2	1
③企業への帰属意識が高まった	4	3	2	1
④仕事の意欲が高まった	4	3	2	1
⑤仕事の専門性が高まった	4	3	2	1
⑥仕事への満足度が高まった	4	3	2	1
⑦仕事の負荷やストレスが減った	4	3	2	1
⑧仕事と生活の調和が進んだ	4	3	2	1

Q27. 企画業務型を運営する場合、あなたが特に気をつけている点や工夫している点がありましたら、具体的に記述して下さい。

Q28. ホワイトカラーの労働時間と処遇について、あなたの考えはAとBのどちらに近いですか。各設問ごとに1から4のいずれかの数字に1つに○印をつけて下さい。

A	Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	B
①仕事の成果を中心に賃金が支払われる社員は今後、過半数を超えるようになる	4	3	2	1	①仕事の成果を中心に賃金が支払われる社員は今後、ごく一部にとどまる
②現行の裁量制対象の職種は、将来的に労働時間規制を撤廃して成果や業績のみで処遇することが望ましい	4	3	2	1	②現行の裁量制対象の職種は、将来的にも一定の労働時間規制の下で管理されることが望ましい
③「サービス残業」が存在する実態はある程度やむを得ないことだ	4	3	2	1	③「サービス残業」が存在する実態はすぐにも改善すべきだ
④賃金を仕事の成果に応じて支払った場合、トータルの労働時間は減る	4	3	2	1	④賃金を仕事の成果に応じて支払った場合、トータルの労働時間は増える

以上です。ご協力ありがとうございました。

人事・労務担当部長殿

**厚生労働省委託
裁量労働制と短時間勤務制度等に関するアンケート調査
ご協力のお願い**

財団法人 社会経済生産性本部
社会労働部

拝啓

時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

産業界労使・学識者で構成している（財）社会経済生産性本部では、経済社会の持続的発展と豊かでゆとりある公正な社会の実現を目標に、皆様のご協力のもと様々な調査・研究活動を具体的実践に結びつけるべく活動を続けております。

さて、この度、当本部では厚生労働省委託調査として「裁量労働制と短時間勤務制度等に関するアンケート調査」を実施する運びとなりました。本アンケート調査では、従業員数 500 名以上の企業の裁量労働制・短時間勤務制の普及状況や運用状況等を明らかにし、今後のあり方を検討する基礎資料とすることを目的としております。

要務ご多忙の折、誠に恐縮ではございますが、趣旨ご賢察のうえ、よろしくご協力賜りますようお願い申し上げます。ご記入いただきました調査票は、添付の封筒または F A X により、12 月 22 日（木）までに、ご返送いただきますようお願い申し上げます。

敬具

※個人情報保護について

- ①ご回答いただきました内容や個人情報は、当本部の個人情報保護方針に基づき、全て統計的に処理し、調査の目的以外に使用することは一切ございません。
- ②調査票にご記載いただく個人情報は、記載内容の確認及び本調査結果の要約の送付のために利用させていただきます。調査結果の概要ご希望の方は、お手数ですが調査票の最終頁にある貴社名、住所などご記入の上、ご返送賜わりたく存じます。
- ③個人情報に関する開示、訂正などについては、下記の担当窓口までお問い合わせ下さい。

本調査についてご質問がございましたら、お手数ですが下記までお問い合わせ頂ければ幸いです。

<調査票の送付先／本調査に関するお問合せ先>

財団法人 社会経済生産性本部 社会労働部（担当：東狐、村田、小山）

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1

TEL 03-3409-1121 (1122,1123)、 FAX 03-3409-2617

I. 裁量労働時間制度についてお聞きします

Q1. 専門業務型および企画業務型の裁量労働制について、それぞれ該当する番号を1つずつ選んで□に記入して下さい。

1. すでに導入している
2. すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定
3. 導入していないが、近い将来導入予定
4. 導入していないが、検討課題となっている
5. 当面のところ導入する予定はない
6. 導入していたが、廃止した

両方とも3～6の場合、Q2(P.5)へ

専門業務型＝

企画業務型＝

Q1で、いずれかの制度について「1. すでに導入している」、「2. すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」と回答の方にお聞きします。

SQ1. 裁量労働制の運用について、どのようにお感じになっていますか。それぞれ該当する番号を1つずつ選んで□に記入して下さい。なお、制度を導入していない場合は、空欄で結構です(以下、同じ)。

1. うまくいっている
2. ややうまくいっている
3. ややうまくいっていない
4. うまくいっていない

専門業務型＝

企画業務型＝

SQ2. 裁量労働制の該当者と実際に制度が適用されている方の人数をご記入下さい(平成17年10月1日現在)。

①専門業務型該当者：□□□ 人 → うち、専門業務型適用者：□□□ 人

②企画業務型該当者：□□□ 人 → うち、企画業務型適用者：□□□ 人

(ここでいう該当者とは、裁量労働制が適用される職務に就いている方全員を指しており、適用者は実際に裁量労働制で働いている方を指しています)

SQ3. 裁量労働制適用者の労働時間および貴社の所定労働時間についてお聞きします。

1) 専門業務型

①みなし労働時間
(専門業務型・1日)

□ 時間 □□ 分

②所定内労働時間
(1日)

□ 時間 □□ 分

2) 企画業務型

①みなし労働時間
(企画業務型・1日)

□ 時間 □□ 分

②所定内労働時間
(1日)

□ 時間 □□ 分

SQ4. 裁量労働制を導入した理由として、それぞれの制度に該当するもの全てを選んで番号に○をつけて下さい。

	専門業務	企画業務
1. 創造的、自律的な仕事ができる環境整備	1	1
2. 部門の生産性の向上	2	2
3. 成果主義の浸透に向けて意識改革	3	3
4. 従業員のモラル向上	4	4
5. 総人件費の抑制、削減	5	5
6. 残業時間の見直し、削減	6	6
7. 有能な人材の確保、リテンション	7	7
8. 自己啓発など個々人の専門能力向上のための時間確保	8	8
9. 仕事と育児や介護などの家庭との両立支援	9	9
10. もともと裁量労働制類似の働き方をしていた	10	10
11. その他(具体的に)	11	11

SQ5. 専門業務および企画業務の裁量労働制適用者の条件として、それぞれの制度に該当するもの全てを選んで番号に○をつけて下さい(なお、法令で定められた条件、例えば職種や業務内容については除くものとします。)

	専門業務	企画業務
1. 入社後一定年数(例えば5年)以上を経ていること	1	1
2. 現在の職場(業務)に従事して一定年数以上を経ていること	2	2
3. 一定以上の資格等級に達していること	3	3
4. 一定以上の評価を受けていること	4	4
5. 一定以上の年収水準に達していること	5	5
6. その他(具体的に)	6	6

SQ6. 適用者の在社時間等の把握方法として該当するものそれぞれ1つずつ選んで□に番号を記入して下さい。

- | | | |
|---------------------------------|--------|----------------------|
| 1. 適用されている人の自己申告により把握している | 専門業務型= | <input type="text"/> |
| 2. タイムカードやICカード等の記録機器を用いて把握している | | |
| 3. その他の方法で把握している
(具体的に) | | |
| 4. 把握していない | 企画業務型= | <input type="text"/> |

SQ7. 適用者の実労働時間は、適用前と比べて、全体的にどのように変化しましたか。該当するものそれぞれ1つずつ選んで□に番号を記入して下さい。

- | | | |
|------------|--------|----------------------|
| 1. 減った人が多い | 専門業務型= | <input type="text"/> |
| 2. 増えた人が多い | 企画業務型= | <input type="text"/> |
| 3. 変わらない | | |
| 4. わからない | | |

SQ8. 適用者の年休取得の実情は、適用前と比べて、全体的にどのような変化しましたか。該当するものそれぞれ1つずつ選んで□に番号を記入して下さい。

- | | | |
|----------|--------|----------------------|
| 1. 良くなった | 専門業務型= | <input type="text"/> |
| 2. 変わらない | 企画業務型= | <input type="text"/> |
| 3. 悪くなった | | |
| 4. わからない | | |

SQ9. 裁量労働制を導入する際に、職場の業務分担は見直しましたか。該当するものそれぞれ1つずつ選んで□に番号を記入して下さい

- | | | |
|-------------------------|--------|----------------------|
| 1. 職場全員の業務分担をゼロベースで見直した | 専門業務型= | <input type="text"/> |
| 2. 適用者の担当業務を中心に見直した | 企画業務型= | <input type="text"/> |
| 3. 特に分担は見直していない | | |
| 4. その他(具体的に) | | |

SQ10. 適用者に対して、会社に出勤しないで仕事をする事(在宅勤務・テレワークなど)を認めていますか。該当するものそれぞれ1つずつ選んで□に番号を記入して下さい。

- | | | |
|----------------------------------|--------|----------------------|
| 1. 本人の判断により自由にできる | 専門業務型= | <input type="text"/> |
| 2. 本人の判断により自由にできるが、事後の届出が必要である | | |
| 3. 事前に届出があれば、認めている | | |
| 4. 基本的には認めていないが、本人と話し合って認める場合もある | 企画業務型= | <input type="text"/> |
| 5. 認めていないが、検討中 | | |
| 6. 認めておらず、今後も予定はない | | |

SQ11. 適用者の退社時間について、どのような雰囲気といえますか。該当するものそれぞれ1つずつ選んで□に番号を記入して下さい。

1. 適用者は、自分の仕事が終了すれば、退社できる
2. 適用者は、自分の仕事が終了しても、上司が残っているときや、他の従業員が忙しいときは協力・支援をするなどして、定時に退社しづらい
3. 適用者は、自分の仕事が終了しても、誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい
4. 退社できるかどうかは上司が決めている
5. よくわからない
6. その他(具体的に_____)

専門業務型=

企画業務型=

SQ12. 適用者の処遇などについて、それぞれの制度に該当するもの全てを選んで番号に○をつけて下さい。

	専門業務	企画業務
①業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がつくようになっている	1	1
②個人の業績や成果を評価するための基準は客観的で納得性の高いものになっている	2	2
③成果にいたるプロセス(行動)を評価するための基準は客観的で納得性の高いものになっている	3	3
④評価する際、評価項目や基準を明示して本人の自己評価も行った上で評価を行っている	4	4
⑤自分の評価結果について意見や苦情を申し出やすい職場の雰囲気になっている	5	5

SQ13. 裁量労働制を導入することにより、職場や適用者にどのような変化がありましたか。それぞれの制度に該当するもの全てを選んで番号に○をつけて下さい。

1) 職場での変化について

	専門業務	企画業務
①部門の生産性や成果はあがった	1	1
②適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した	2	2
③適用者とそうでないものが混在するため職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい	3	3
④適用者とそうでないものが混在するため労務管理が煩雑になった	4	4
⑤管理職の仕事の負荷が増加した	5	5
⑥有能な人材の確保・定着が進んだ	6	6
⑦職場の総人件費が抑制・削減された	7	7
⑧取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった	8	8

2) 適用者の働き方や意識の変化について

	専門業務	企画業務
①効率的な仕事の進め方をするようになった	1	1
②成果や業績への意識が高まった	2	2
③企業への帰属意識が高まった	3	3
④仕事の意欲が高まった	4	4
⑤仕事の専門性が高まった	5	5
⑥仕事への満足度が高まった	6	6
⑦仕事の負荷やストレスが減った	7	7
⑧仕事と生活の調和が進んだ	8	8

SQ14. 裁量労働制の今後の運用について、それぞれの制度に該当するもの1つを選んで番号に○をつけて下さい。

	専門業務	企画業務
①法令の定める範囲で、対象職種を拡大していきたい	1	1
②対象者の条件を緩和して、対象者を増やしていきたい	2	2
③対象者の処遇を、よりメリハリのついた成果主義的色彩のつよいものにしていきたい	3	3
④その他(具体的に_____)	4	4

Q15.裁量労働制は、貴社の経営戦略と連携して実施されていますか。それぞれの制度に該当するもの1つずつ選んで番号に○をつけて下さい。

	専門業務	企画業務
①かなり連携する	1	1
②やや連携する	2	2
③あまり連携しない	3	3
④まったく連携しない	4	4

Q16. 裁量労働制を運用する場合、貴社で特に気をつけている点や工夫している点がありましたら、具体的に記述して下さい。

Q2. 貴社で裁量労働制を導入・運用する際、何が課題となりますか(なっていますか)。該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 労務管理が煩雑になる(なった)
2. 社内のコミュニケーションに支障が出る(出た)
3. 管理職がマネージメント(進捗管理・評価等)できなくなる(なった)
4. 取引先や顧客とのコミュニケーションに支障が出る(出た)
5. 裁量労働制適用者の時間がルーズになる(なった)
6. 裁量労働制の非適用者の時間がルーズになる(なった)
7. 裁量労働制適用者の負担が増える(増えた)
8. 裁量労働制の非適用者の負担が増える(増えた)
9. 裁量労働制適用者の労働時間が増える(増えた)
10. 裁量労働制の非適用者の労働時間が増える(増えた)
11. 裁量労働制の適用者と非適用者で年収が異なるため異動させづらい(させづらかった)
12. 導入時や導入後の手続きが煩雑である(だった)
13. 労働組合や従業員代表の反対がある(あった)
14. 業務内容が裁量労働に適していない
15. 現行の労働時間管理制度で支障がない
16. 特にない
17. その他(具体的に_____)

Q3. ホワイトカラーの労働時間と処遇について、あなたの考えはAとBのどちらに近いですか。設問ごとに1から4のいずれかの数字に1つに○をつけて下さい。

A	Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い	B
①仕事の成果を中心に賃金が支払われる社員は今後、過半数を超えるようになる	1	2	3	4	①仕事の成果を中心に賃金が支払われる社員は今後、ごく一部にとどまる
②現行の裁量制対象の職種は、将来的に労働時間規制を撤廃して成果や業績のみで処遇することが望ましい	1	2	3	4	②現行の裁量制対象の職種は、将来的にも一定の労働時間規制の下で管理されることが望ましい
③「サービス残業」が存在する実態はある程度やむを得ないことだ	1	2	3	4	③「サービス残業」が存在する実態はすぐにも改善すべきだ
④賃金を仕事の成果に応じて支払った場合、トータルの労働時間は減る	1	2	3	4	④賃金を仕事の成果に応じて支払った場合、トータルの労働時間は増える

Ⅱ. 管理職についてお聞きします

Q4. 貴社の管理職の人数をご記入下さい(平成17年10月1日現在)。

(ここでいう管理職とは、労働時間規制の適用除外者＝労働基準法41条2号に該当する管理監督職を指します。以下同じ。)

管理職全体の人数 → 約

--	--	--	--	--

 人

うち、部下のいる管理職(部下に対する評価権がある人) → 約

--	--	--	--	--

 人

Q5. 労働時間の適用除外者とそうでない者(時間管理されている者)は、どのような基準によって区分されていますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 職能資格等級(職務遂行能力のレベル)によって区分されている
2. 役割等級(期待される役割や成果のレベル)によって区分されている
3. 職能資格等級や役割等級と職位によって区分されている(同一等級や同一職位で、管理職と非管理職が混在している)
4. その他(具体的に_____)

Q5で、「2. 役割等級によって区分されている」もしくは「3. 職能資格等級や役割等級と職位によって区分されている」と回答した方のみにお伺い致します。

SQ1. その場合、適用除外者となる条件は何ですか。該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 管理対象となる組織を持っている
2. 評価対象となる部下を持っている
3. 特定専門分野において、独力で一定の成果を出すことが求められる職務を担当している
4. 仕事の進め方に裁量性のある職務を担当している
5. 一定以上の予算の執行権を有している
6. その他(具体的に_____)

Q5で、「3. 職能資格等級や役割等級と職位によって区分されている」と回答した方のみにお伺い致します。

SQ2. 適用除外者とそうではない者(労働時間管理されている者)が混在している等級において、

①各区分に該当する実在者の年収(時間外含む)はいくらですか。最低額、平均額、最高額をそれぞれご記入ください(千の位を四捨五入)。

②各区分に該当する実在者の「年齢」は何歳ですか。最低年齢、平均年齢(小数点第1位を四捨五入)、最高年齢をそれぞれご記入ください。

なお、混在等級が複数存在する場合は、より資格が低い等級でご記入ください。

区分	最低額(万円)			平均額(万円)			最高額(万円)			最低 年齢	平均 年齢	最高 年齢
適用除外者												
そうではない者												

Ⅲ. 短時間勤務制度についてお聞きします

Q6. 貴社では、短時間勤務制度を導入していますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. はい 2. いいえ → F1 (P.10) へ

Q3で「1. はい」とご回答の方にお聞きします。

SQ1. 貴社では、どのような事由による短時間勤務制度がありますか。該当するもの全てに○をつけてください。

1. 育児事由(子供 _____ 歳まで) 2. 介護事由(_____ ヶ月まで) 3. 自己啓発
4. 健康障害 5. その他の事由(具体的に _____)

SQ2. 短時間勤務制度利用者数をご記入下さい(平成17年10月1日現在)。

--	--	--

 人

SQ3. 1日あたりの最大何時間の短縮が可能でしょうか。

1日あたり

--	--

 時間

--	--

 分

SQ4. 出退勤時間については、どのようにして決まっていますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 本人と職場で決定 2. 複数の勤務パターンから選択 3. 1つの勤務パターンを適用
4. その他(_____)

SQ5. 短時間勤務者に対して、残業規制を適用していますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 適用している 2. 適用していない

→ (条件があれば _____)

SQ6. 貴社の短時間勤務制度はうまく運用されていますか。該当するもの1つに○をつけて下さい

1. うまくいっている 2. ややうまくいっている 3. ややうまくいっていない 4. うまくいっていない

SQ7. 短時間勤務者の業務について、該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 従来の業務内容を問わず、比較的判断を要しない定型業務に従事させる方針である
2. 基本的には従来と同様の業務内容に従事させる方針である
3. 特に明確なルールはなく、職場にまかせる方針である
4. その他(具体的に _____)

SQ8. 短時間勤務者の役職(業務の責任範囲)について、該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. フルタイム勤務時と役割(役職) およびそれに伴う業務の責任範囲の変更はない
2. 一定時に役割(役職)やそれに伴う業務上の責任範囲を変更する
3. 役割(役職)はそのままであるが、それに伴う業務上の責任範囲を変更する
4. 特にルールはなく、現場に任せている
5. その他(具体的に _____)

SQ9. 短時間勤務者に対して、目標管理制度を適用していますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 適用している 2. 適用していない

「1. 適用している」と回答した方にお聞きします。

SSQ1. 目標管理制度適用にあたり、どのような指示をしていますか。該当するもの全てに○をつけてください。

1. 労働時間の短縮度合いに応じて、目標(仕事)の量を調整する方針である
2. 労働時間の短縮度合いに応じて、目標(仕事)の質(レベル)を調整する方針である
3. 目標の量や質は調整しないが、上司や同僚とペアを組むなどチーム体制をとる方針である
4. 特に目標の量・質や、仕事のやり方についての調整について方針はない(現場にまかせている)
5. その他(具体的に _____)

SQ10. 短時間勤務者への仕事の配分について、最も該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 時間に係らず、同じ仕事内容・仕事量を与えている
2. 仕事内容は同じだが、時間に合わせて仕事量を調整している
3. 仕事内容も量も調整している(定常的な業務を中心に配分している)
4. 特に全社的な方針はなく、各部門担当者に判断はまかせている
5. その他(具体的に_____)

SQ11. 短時間勤務者の賃金(基本給)算定方法について、該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 労働時間の短縮度合いに応じて賃金(基本給)を減額する
2. 役職の変更に応じて賃金(基本給)を変更する
3. 社内規定にのっとり一定率を乗じて賃金(基本給)を減額する
4. フルタイム勤務時と変わらない
5. その他(具体的に_____)

SQ12. 短時間勤務者の査定方法について、最も該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. フルタイム勤務者と同一の査定項目で評価する
2. フルタイム勤務者と同一の査定項目で評価するが、労働時間が短い分をマイナスして評価する
3. 短時間勤務者用の査定項目に基づいて評価する
4. その他(具体的に_____)

SQ13. 短時間勤務者がキャリアについて相談できる窓口について、該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. キャリア相談の専門部署が相談にのっている
2. メンターが相談にのっている
3. 上司が相談にのっている
4. 労働組合が相談にのっている
5. その他(_____)

SQ14. 貴社の短時間勤務制度は、従業員にとって取得しやすい制度になっていると思いますか。該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 取得しやすい
2. やや取得しやすい
3. やや取得しにくい
4. 取得しにくい

SQ15. 上記SQ13. の理由として該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 管理職の理解の有無(ここでいう管理職は部下のいる管理職を指します。以下同じ。)
2. 管理職の経験(過去に利用した部下がいる、自身が利用したことがある等)の有無
3. 管理職のマネジメント能力の高低
4. 仕事の配分の柔軟性の有無
5. 職場の従業員の理解の有無
6. 短時間勤務制度以外の勤務支援制度の有無
7. 経営トップの意識の有無
8. 経営戦略・人的資源戦略との連携の有無
9. その他(具体的に_____)

SQ16. 貴社の短時間勤務制度を取得しやすい部門はどこですか。該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 管理部門
2. 企画部門
3. 営業部門
4. 製造部門
5. 販売部門
6. 研究開発部門
7. 部門によって差はない
8. その他(具体的に_____)

SQ17. 貴社の短時間勤務制度を取得しやすい職種は何ですか。該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 専門職・技術職
2. 管理職
3. 事務職
4. 販売・営業職
5. 保安・サービス職
6. 運輸・通信職
7. 生産・技能職
8. 職種によって差はない
9. その他(具体的に_____)

SQ18. 貴社の短時間勤務制度を取得しやすい職位は何ですか。該当するものを3つまで選んで○をつけて下さい。

- | | | |
|-------------------|----------------|----------------|
| 1. 一般者 | 2. 係長・主任相当職 | 3. 課長相当職（部下なし） |
| 4. 課長相当職（部下あり） | 5. 部長相当職（部下なし） | 6. 部長相当職（部下あり） |
| 7. 職位によって差はない | | |
| 8. その他（具体的に_____） | | |

SQ19. 短時間勤務制度適用者の退社時間の各職場の雰囲気がどのようなものですか。最も近いと思われるもの1つに○をつけて下さい。

1. 適用者は、所定の時間を勤務すれば、退社できる
2. 適用者は、所定の時間を勤務しても、上司が残っているときや、他の従業員が忙しいときは協力・支援をするなどして、残業をしなければならない
3. 適用者は、所定の時間を勤務しても、誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい
4. 退社できるかどうかは職場の上司が決めている
5. その他（具体的に_____）

SQ20. 短時間勤務制度を導入することにより、職場にどのような変化がありましたか。該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 部門の生産性や成果はあがった
2. 制度取得者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した
3. 制度取得者とそうでないものが混在するため職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい
4. 制度取得者とそうでないものが混在するため労務管理が煩雑になった
5. 管理職の仕事の負荷が増加した
6. 有能な人材の確保・定着が進んだ
7. 職場の総人件費が抑制・削減された
8. 取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった
9. その他（具体的に_____）

SQ21. 短時間勤務制度を導入することにより、制度取得者にどのような変化がありましたか。該当するもの全てに○をつけて下さい。

- | | |
|------------------------|-------------------|
| 1. 効率的な仕事の進め方をするようになった | 6. 仕事への満足度が高まった |
| 2. 成果や業績への意識が高まった | 7. 仕事の負荷やストレスが減った |
| 3. 企業への帰属意識が高まった | 8. 仕事と生活の調和が進んだ |
| 4. 仕事の意欲が高まった | 9. その他（具体的に_____） |
| 5. 仕事の専門性が高まった | |

SQ22. 管理職（部下の人事考課や決裁権限を持つ者）に対する短時間勤務制度の適用として該当するもの1つに○をつけて下さい。

1. 管理職であっても短時間勤務の適用となり、実際に運用
2. 管理職であっても短時間勤務の適用としているが、実際には運用困難
3. 管理職には短時間勤務を適用しない
4. その他（具体的に_____）

SQ23. 短時間勤務制度を運用する場合、貴社で特に気をつけている点や工夫している点がありましたら、具体的に記述して下さい。

貴社及びあなたご自身についてお聞きします。

F1. 貴社の主たる業種として該当するもの1つに○をつけて下さい。

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. 建設 | 14. 電気・ガス・熱供給業 |
| 2. 食料品 | 15. 運輸・倉庫 |
| 3. 繊維 | 16. 卸売・小売 |
| 4. パルプ・紙 | 17. 銀行 |
| 5. 化学・医薬品 | 18. 証券・その他金融 |
| 6. 石油・石炭 | 19. 保険 |
| 7. ゴム・ガラス・土石製品 | 20. 不動産業 |
| 8. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品 | 21. 情報・通信 |
| 9. 機械（一般産業・金属加工） | 22. 飲食店・宿泊業 |
| 10. 電気機器 | 23. 医療・福祉関連サービス |
| 11. 輸送用機器 | 24. 教育・学習支援サービス |
| 12. 精密機器 | 25. 人材派遣業 |
| 13. その他製造業 | 26. その他サービス業 |
| | 27. その他（具体的に |

F2. 貴社の正社員数をお答え下さい（平成17年10月1日現在）。

約

--	--	--	--	--	--

人

F3. 貴社では裁量労働制や短時間勤務制以外にどのような時間管理制度適用者がいますか。該当するもの全てに○をつけて下さい。

- 変形労働時間制度（1年単位・1ヶ月単位・1週間単位）
- フレックスタイム制度
- 事業場外みなし労働時間制度
- テレワーク制度（モバイルワークやサテライトオフィス、在宅勤務など）
- 該当する制度はない

F4. 貴社の苦情処理措置として該当するもの全てに○をつけて下さい。

- 労使委員会に相談窓口を設置
- 苦情処理を行う独自の委員会を設置
- 労働組合に相談窓口を設置
- 人事担当部署等に独自の相談窓口を設置
- 相談窓口を会社の組織以外に設置
- 上司への申し出をすることになっている
- その他（具体的に

ご回答くださった方の

貴社名			
御名前		所属・役職	
住 所	〒		
TEL	()	FAX	()

以上です。お忙しい中ご協力ありがとうございました。

企画業務型裁量労働制に関するアンケート調査 単純集計結果

F 1. 主たる業種

	件数	割合
建設	8	1.3
食料品		-
繊維	3	0.5
パルプ・紙		-
化学・医薬品	18	3.0
石油・石炭		-
ゴム・ガラス・土石製品	12	2.0
鉄鋼・非鉄金属・金属製品	17	2.8
機械（一般産業・金属加工）	55	9.1
電気機器	249	41.0
輸送用機器	33	5.4
精密機器	16	2.6
その他製造	23	3.8
電気・ガス・熱供給業		-
運輸・倉庫		-
卸売・小売	25	4.1
銀行		-
証券・その他金融	1	0.2
保険	6	1.0
不動産業	1	0.2
情報・通信	22	3.6
飲食店・宿泊業		-
医療・福祉関連サービス	11	1.8
教育・学習支援サービス	9	1.5
人材派遣業	8	1.3
その他サービス業	28	4.6
その他	19	3.1
無回答	43	7.1
合計	607	100.0

F 2. 正社員数

	件数	割合
100人以下	65	10.7
101～300人	83	13.7
301～1000人	89	14.7
1001～3000人	85	14.0
3001～5000人	32	5.3
5001～10000人	57	9.4
10001～20000人	37	6.1
20001人以上	142	23.4
無回答	17	2.8
合計	607	100.0

F 3. 事業場の種類

	件数	割合
本社・本店である事業場	206	33.9
地域本社や地域統括支社・支店等	44	7.2
支社・支店・工場等	326	53.7
その他の事業場	14	2.3
無回答	17	2.8
合計	607	100.0

F 4. 所属部門

	件数	割合
社長室部門	1	0.2
監査審査部門	4	0.7
経理財務部門	56	9.2
経営企画部門	43	7.1
広報宣伝部門	7	1.2
人事部門	90	14.8
総務部門	52	8.6
営業部門	129	21.3
購買部門	38	6.3
情報処理部門	12	2.0
研究開発部門	23	3.8
生産管理部門	53	8.7
その他	96	15.8
無回答	3	0.5
合計	607	100.0

F 5. 在籍年数

	件数	割合
1年以下	96	15.8
2 年	57	9.4
3 年	66	10.9
4～5年	69	11.4
6～7年	35	5.8
8～9年	21	3.5
10～14年	57	9.4
15～19年	99	16.3
20年以上	104	17.1
無回答	3	0.5
合計	607	100.0

F 6. 所定外労働時間の適用除外者かどうか

	件数	割合
適用除外者となっている	570	93.9
適用除外者とはなっていない	34	5.6
無回答	3	0.5
合計	607	100.0

F 7. 労働組合の組合員かどうか

	件数	割合
組合員である	53	8.7
組合員ではない	479	78.9
組合自体がない	72	11.9
無回答	3	0.5
合計	607	100.0

F 8. 企画業務型裁量労働制の対象者かどうか

	件数	割合
現在、対象者となっている	159	26.2
現在は対象者ではないが、かつて対象者であったことがある	136	22.4
現在もこれまでも対象者であったことはない	296	48.8
その他	6	1.0
無回答	10	1.6
合計	607	100.0

F 9. 部下を人事考課する立場にあるか

	件数	割合
考課する立場にある	539	88.8
考課する立場でない	66	10.9
無回答	2	0.3
合計	607	100.0

F 9-SQ 1. 考課結果のフィードバック

	件数	割合
フィードバックすることになっている	512	95.0
フィードバックすることにはなっていない	11	2.0
特に決められていない	16	3.0
無回答		-
合計	607	100.0

F 9-SQ 2. フィードバックの内容

	件数	割合
評価結果及びその理由も含めて全員にしている	429	79.6
評価結果のみではなく尋ねられればその理由もしている	82	15.2
評価結果のみをフィードバックしている	6	1.1
フィードバックはしていない	11	2.0
その他	8	1.5
無回答	3	0.6
合計	607	100.0

Q1. 管理対象者（部下・メンバー等）数

	件数	割合
0 人	21	3.5
1 人	27	4.4
2 人	37	6.1
3 人	57	9.4
4～5人	108	17.8
6～9人	138	22.7
10人以上	201	33.1
無回答	18	3.0
合計	607	100.0

Q1-②うち、企画業務型裁量労働制に該当する人数

	件数	割合
0 人	47	7.7
1 人	102	16.8
2 人	123	20.3
3 人	102	16.8
4～5人	101	16.6
6～9人	60	9.9
10人以上	38	6.3
無回答	34	5.6
合計	607	100.0

Q1-③うち、企画業務型裁量労働制で働いている人数

	件数	割合
0 人	43	7.1
1 人	113	18.6
2 人	139	22.9
3 人	104	17.1
4～5人	81	13.3
6～9人	55	9.1
10人以上	26	4.3
無回答	46	7.6
合計	607	100.0

Q2. 企画業務型以外の時間管理制度

	件数	割合
変形労働時間制度	50	8.2
フレックスタイム制度	406	66.9
事業場外みなし労働時間制度	52	8.6
短時間勤務制度	79	13.0
在宅勤務制度・テレワーク制度	1	0.2
無回答	139	22.9
合計	607	100.0

Q3. 企画業務型裁量労働制適用者（以下、適用者）の労働時間

	件数	割合
5時間以下		-
～6時間		-
～7時間	1	0.2
～8時間	417	68.7
～9時間	115	18.9
～10時間	30	4.9
10時間超～	3	0.5
無回答	41	6.8
合計	607	100.0

Q3-②所定労働時間

	件数	割合
5時間以下		-
～6時間		-
～7時間	14	2.3
～8時間	567	93.4
～9時間	3	0.5
～10時間		-
10時間超～		-
無回答	23	3.8
合計	607	100.0

Q4-①. 企画あるいは立案する業務の割合

	件数	割合
0%	17	2.8
1～9%	5	0.8
10～19%	57	9.4
20～29%	79	13.0
30～39%	99	16.3
40～49%	80	13.2
50～59%	114	18.8
60～69%	49	8.1
70～79%	44	7.2
80%以上	40	6.6
無回答	23	3.8
合計	607	100.0

Q4-②. 調査あるいは分析する業務の割合

	件数	割合
0%	51	8.4
1～9%	6	1.0
10～19%	96	15.8
20～29%	142	23.4
30～39%	143	23.6
40～49%	82	13.5
50～59%	41	6.8
60～69%	16	2.6
70～79%	1	0.2
80%以上	6	1.0
無回答	23	3.8
合計	607	100.0

Q4-③. その他の定型的な業務の割合

	件数	割合
0%	124	20.4
1～9%	60	9.9
10～19%	144	23.7
20～29%	105	17.3
30～39%	63	10.4
40～49%	30	4.9
50～59%	32	5.3
60～69%	10	1.6
70～79%	6	1.0
80%以上	10	1.6
無回答	23	3.8
合計	607	100.0

Q4-④. その他の非定型的な業務の割合

	件数	割合
0%	114	18.8
1～9%	50	8.2
10～19%	214	35.3
20～29%	120	19.8
30～39%	45	7.4
40～49%	17	2.8
50～59%	11	1.8
60～69%	7	1.2
70～79%	3	0.5
80%以上	3	0.5
無回答	23	3.8
合計	607	100.0

Q4-⑤. その他

	件数	割合
0%	565	93.1
1～9%	1	0.2
10～19%	9	1.5
20～29%	2	0.3
30～39%	2	0.3
40～49%	2	0.3
50～59%	2	0.3
60～69%	1	0.2
70～79%		-
80%以上		-
無回答	23	3.8
合計	607	100.0

Q5. 適用者の条件

	件数	割合
入社後一定年数（例えば5年）以上経ていること	129	21.3
現在の職場（業務）に従事して一定年数以上を経ていること	42	6.9
一定以上の資格等級に達していること	538	88.6
一定以上の評価を受けていること	79	13.0
一定以上の年収水準に達していること	2	0.3
その他	47	7.7
無回答	19	3.1
合計	607	100.0

Q6-①. 裁量の範囲（出勤時間）

	件数	割合
対象者全員に裁量が認められている	537	88.5
一部の人だけに裁量が認められている	10	1.6
認められていない	42	6.9
無回答	18	3.0
合計	607	100.0

Q6-②. 裁量の範囲（退勤時間）

	件数	割合
対象者全員に裁量が認められている	549	90.4
一部の人だけに裁量が認められている	10	1.6
認められていない	32	5.3
無回答	16	2.6
合計	607	100.0

Q6-③. 裁量の範囲（休憩時間）

	件数	割合
対象者全員に裁量が認められている	401	66.1
一部の人だけに裁量が認められている	7	1.2
認められていない	174	28.7
無回答	25	4.1
合計	607	100.0

Q6-④. 裁量の範囲（深夜労働）

	件数	割合
対象者全員に裁量が認められている	328	54.0
一部の人だけに裁量が認められている	14	2.3
認められていない	241	39.7
無回答	24	4.0
合計	607	100.0

Q6-⑤. 裁量の範囲（休日の勤務）

	件数	割合
対象者全員に裁量が認められている	330	54.4
一部の人だけに裁量が認められている	19	3.1
認められていない	234	38.6
無回答	24	4.0
合計	607	100.0

Q6-⑥. 裁量の範囲（有給休暇の取得時期）

	件数	割合
対象者全員に裁量が認められている	498	82.0
一部の人だけに裁量が認められている	8	1.3
認められていない	77	12.7
無回答	24	4.0
合計	607	100.0

Q7. 在社時間等の把握方法

	件数	割合
適用されている人の自己申告により把握している	336	55.4
タイムカード等の記録機器を用いて把握している	129	21.3
その他の方法で把握している	128	21.1
把握していない	3	0.5
無回答	11	1.8
合計	607	100.0

Q8. 実労働時間の変化

	件数	割合
減った人が多い	62	10.2
増えた人が多い	32	5.3
変わらない	464	76.4
わからない	35	5.8
無回答	14	2.3
合計	607	100.0

Q9. 休日に出勤する場合に必要な手続き

	件数	割合
本人の判断により自由に出勤できるが自後届出が必要である	78	12.9
事前の届出が必要である	460	75.8
特にとりきめがない	58	9.6
無回答	11	1.8
合計	607	100.0

Q10. 年休取得の実情の変化

	件数	割合
良くなった	63	10.4
変わらない	499	82.2
悪くなった	11	1.8
わからない	23	3.8
無回答	11	1.8
合計	607	100.0

Q11. 会社に出勤しないで仕事をする事の可否

	件数	割合
本人の判断により自由にできる	15	2.5
本人の判断により自由にできるが、事後の届出が必要である	4	0.7
事前に届出があれば、認めている	95	15.7
基本的には認めていないが、認める場合もある	35	5.8
認めていないが、検討中	55	9.1
認めておらず、今後も予定はない	391	64.4
無回答	12	2.0
合計	607	100.0

Q12. 仕事の指示の程度

	件数	割合
基本的な方向のみで、後はほとんど本人にまかしている	180	29.7
業務の目的、目標や期限など基本的な事項を指示している	379	62.4
具体的な仕事の内容について指示している	26	4.3
業務の遂行手段等の決定などを含めて具体的に指示している	4	0.7
その他		-
無回答	18	3.0
合計	607	100.0

Q13. 仕事の期限の設定

	件数	割合
適用者が期限を全て自ら決定している	112	18.5
必ず適用者の意見を聴いてライン管理職が期限を決めている	193	31.8
ライン管理職が決めるが、意見を聴くように努めている	252	41.5
仕事の緊急度に応じてライン管理職が決めている	25	4.1
ライン管理職が意向にかかわらず、期限を設定している	6	1.0
無回答	19	3.1
合計	607	100.0

Q14. 適用者の退社時間についての職場の雰囲気

	件数	割合
自分の仕事が終了すれば、退社できる	536	88.3
上司が残っている時など定時に退社しづらい	42	6.9
誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい	14	2.3
退社できるかどうかは上司が決めている	1	0.2
その他	2	0.3
無回答	12	2.0
合計	607	100.0

Q 15. 職場の業務分担の見直し

	件数	割合
職場全員の業務分担をゼロベースで見直した	53	8.7
適用者の担当業務を中心に見直した	176	29.0
特に分担は見直していない	358	59.0
その他	7	1.2
無回答	13	2.1
合計	607	100.0

Q 16. 目標管理制度の導入

	件数	割合
導入されている	572	94.2
導入されていないが、近い将来導入予定	2	0.3
導入されていないが、検討中	6	1.0
導入の予定なし	9	1.5
無回答	18	3.0
合計	607	100.0

Q 17. 最も重視する評価要素

	件数	割合
目標達成度など業績評価	403	66.4
業務遂行プロセスなど行動評価・能力評価	179	29.5
取り組み姿勢など勤務態度	8	1.3
個人の属性（学歴、年齢、勤続など）		-
その他	4	0.7
無回答	13	2.1
合計	607	100.0

Q 18-①. 賃金・賞与で相当の格差がつく

	件数	割合
当てはまる	333	54.9
どちらかといえば当てはまる	230	37.9
どちらかといえば当てはまらない	26	4.3
当てはまらない	4	0.7
無回答	14	2.3
合計	607	100.0

Q 18-②. 成果を評価するための基準は客観的で納得性が高い

	件数	割合
当てはまる	152	25.0
どちらかといえば当てはまる	377	62.1
どちらかといえば当てはまらない	55	9.1
当てはまらない	6	1.0
無回答	17	2.8
合計	607	100.0

Q18-③. プロセスを評価するための基準は客観的で納得性が高い

	件数	割合
当てはまる	115	18.9
どちらかといえば当てはまる	367	60.5
どちらかといえば当てはまらない	92	15.2
当てはまらない	16	2.6
無回答	17	2.8
合計	607	100.0

Q18-④. 評価項目や基準を明示して本人の自己評価も行っている

	件数	割合
当てはまる	357	58.8
どちらかといえば当てはまる	188	31.0
どちらかといえば当てはまらない	39	6.4
当てはまらない	9	1.5
無回答	14	2.3
合計	607	100.0

Q18-⑤. 評価結果について意見や苦情を申し出やすい職場の雰囲気

	件数	割合
当てはまる	182	30.0
どちらかといえば当てはまる	313	51.6
どちらかといえば当てはまらない	88	14.5
当てはまらない	10	1.6
無回答	14	2.3
合計	607	100.0

Q19. 苦情処理措置

	件数	割合
労使委員会に相談窓口を設置	235	38.7
苦情処理を行う独自の委員会を設置	127	20.9
労働組合に相談窓口を設置	253	41.7
人事担当部署等に独自の相談窓口を設置	283	46.6
相談窓口を会社の組織以外に設置	16	2.6
上司への申し出をすることになっている	232	38.2
その他	16	2.6
合計	607	100.0

Q20. 適用者からよく受ける相談のテーマ

	件数	割合
制度のしくみについて	131	21.6
自分の時間管理のしかたについて	78	12.9
仕事の量の多さについて	171	28.2
役割や責任の範囲について	262	43.2
仕事や成果の評価について	221	36.4
賃金や賞与などの処遇について	91	15.0
特には相談を受けていない	164	27.0
その他	3	0.5
無回答	22	3.6
合計	607	100.0

Q 2 1. 心の健康問題（メンタルヘルス）に関する特別な措置

	件数	割合
特別な措置あり	417	68.7
特別な措置なし	142	23.4
わからない	31	5.1
無回答	17	2.8
合計	607	100.0

Q 2 2. 職場のメンタルヘルスの状態

	件数	割合
おおむね良好である	428	70.5
良好であるが、やや問題がある	121	19.9
悪化の傾向が見受けられる	29	4.8
わからない	17	2.8
無回答	12	2.0
合計	607	100.0

Q 2 3. 今後のメンタルヘルスに関する措置の必要性

	件数	割合
手厚い措置が必要となる	133	21.9
現在の措置で十分	373	61.4
講ずる必要なし	26	4.3
わからない	59	9.7
無回答	16	2.6
合計	607	100.0

Q 2 4. 企画業務型裁量労働制をとり入れたねらい

	件数	割合
創造的・自律的な仕事ができる環境整備	442	72.8
部門の生産性の向上	226	37.2
成果主義の浸透に向けて意識改革	442	72.8
従業員のモラル向上	172	28.3
総人件費の抑制・削減	147	24.2
残業時間の見直し・削減	146	24.1
有能な人材の確保・リテンション	106	17.5
自己啓発など個々人の専門能力向上のための時間確保	131	21.6
仕事と育児・介護など家庭の両立	48	7.9
その他	1	0.2
無回答	9	1.5
合計	607	100.0

Q 2 5. 企画業務型裁量労働制の運用

	件数	割合
かなりうまくいっている	41	6.8
うまくいっている	445	73.3
ややうまくいっていない	78	12.9
あまりうまくいっていない	30	4.9
無回答	13	2.1
合計	607	100.0

Q26-1-①. 部門の生産性や成果はあがった

	件数	割合
当てはまる	51	8.4
どちらかといえば当てはまる	379	62.4
どちらかといえば当てはまらない	130	21.4
当てはまらない	35	5.8
無回答	12	2.0
合計	607	100.0

Q26-1-②. 適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した

	件数	割合
当てはまる	4	0.7
どちらかといえば当てはまる	18	3.0
どちらかといえば当てはまらない	200	32.9
当てはまらない	368	60.6
無回答	17	2.8
合計	607	100.0

Q26-1-③. 職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい

	件数	割合
当てはまる	3	0.5
どちらかといえば当てはまる	70	11.5
どちらかといえば当てはまらない	198	32.6
当てはまらない	317	52.2
無回答	19	3.1
合計	607	100.0

Q26-1-④. 労務管理が煩雑になった

	件数	割合
当てはまる	12	2.0
どちらかといえば当てはまる	73	12.0
どちらかといえば当てはまらない	197	32.5
当てはまらない	309	50.9
無回答	16	2.6
合計	607	100.0

Q26-1-⑤. 管理職の仕事の負荷が増加した

	件数	割合
当てはまる	22	3.6
どちらかといえば当てはまる	98	16.1
どちらかといえば当てはまらない	201	33.1
当てはまらない	275	45.3
無回答	11	1.8
合計	607	100.0

Q26-1-⑥. 有能な人材の確保・定着が進んだ

	件数	割合
当てはまる	11	1.8
どちらかといえば当てはまる	243	40.0
どちらかといえば当てはまらない	225	37.1
当てはまらない	113	18.6
無回答	15	2.5
合計	607	100.0

Q26-1-⑦. 職場の総人件費が抑制・削減された

	件数	割合
当てはまる	25	4.1
どちらかといえば当てはまる	188	31.0
どちらかといえば当てはまらない	229	37.7
当てはまらない	151	24.9
無回答	14	2.3
合計	607	100.0

Q26-1-⑧. 仕事の調整が難しくなった

	件数	割合
当てはまる	2	0.3
どちらかといえば当てはまる	33	5.4
どちらかといえば当てはまらない	210	34.6
当てはまらない	351	57.8
無回答	11	1.8
合計	607	100.0

Q26-2-①. 効率的な仕事の進め方をするようになった

	件数	割合
当てはまる	92	15.2
どちらかといえば当てはまる	375	61.8
どちらかといえば当てはまらない	102	16.8
当てはまらない	25	4.1
無回答	13	2.1
合計	607	100.0

Q26-2-②. 成果や業績への意識が高まった

	件数	割合
当てはまる	155	25.5
どちらかといえば当てはまる	360	59.3
どちらかといえば当てはまらない	62	10.2
当てはまらない	20	3.3
無回答	10	1.6
合計	607	100.0

Q26-2-③. 企業への帰属意識が高まった

	件数	割合
当てはまる	16	2.6
どちらかといえば当てはまる	196	32.3
どちらかといえば当てはまらない	306	50.4
当てはまらない	78	12.9
無回答	11	1.8
合計	607	100.0

Q26-2-④. 仕事の意欲が高まった

	件数	割合
当てはまる	64	10.5
どちらかといえば当てはまる	341	56.2
どちらかといえば当てはまらない	158	26.0
当てはまらない	33	5.4
無回答	11	1.8
合計	607	100.0

Q26-2-⑤. 仕事の専門性が高まった

	件数	割合
当てはまる	54	8.9
どちらかといえば当てはまる	290	47.8
どちらかといえば当てはまらない	210	34.6
当てはまらない	40	6.6
無回答	13	2.1
合計	607	100.0

Q26-2-⑥. 仕事への満足度が高まった

	件数	割合
当てはまる	35	5.8
どちらかといえば当てはまる	315	51.9
どちらかといえば当てはまらない	210	34.6
当てはまらない	37	6.1
無回答	10	1.6
合計	607	100.0

Q26-2-⑦. 仕事の負荷やストレスが減った

	件数	割合
当てはまる	15	2.5
どちらかといえば当てはまる	174	28.7
どちらかといえば当てはまらない	336	55.4
当てはまらない	68	11.2
無回答	14	2.3
合計	607	100.0

Q26-2-⑧. 仕事と生活の調和が進んだ

	件数	割合
当てはまる	37	6.1
どちらかといえば当てはまる	282	46.5
どちらかといえば当てはまらない	218	35.9
当てはまらない	59	9.7
無回答	11	1.8
合計	607	100.0

Q28-①. 仕事の成果を中心とした賃金形態について

	件数	割合
今後、過半数を超えるようになる	308	50.7
やや上記に近い	229	37.7
やや下記に近い	56	9.2
今後、ごく一部にとどまる	9	1.5
無回答	5	0.8
合計	607	100.0

Q28-②. 裁量制職種の労働時間規制について

	件数	割合
規制を撤廃して成果や業績のみで処遇することが望ましい	151	24.9
やや上記に近い	220	36.2
やや下記に近い	183	30.1
一定の規制の下で管理されることが望ましい	48	7.9
無回答	5	0.8
合計	607	100.0

Q28-③. サービス残業について

	件数	割合
存在する実態はある程度やむを得ない	29	4.8
やや上記に近い	167	27.5
やや下記に近い	215	35.4
存在する実態はすぐにでも改善すべき	184	30.3
無回答	12	2.0
合計	607	100.0

Q28-④. 仕事の成果に応じた賃金形態形態の労働時間について

	件数	割合
トータルの労働時間は減る	42	6.9
やや上記に近い	252	41.5
やや下記に近い	214	35.3
トータルの労働時間は増える	51	8.4
無回答	48	7.9
合計	607	100.0

裁量労働制と短時間勤務制度等に関するアンケート調査 単純集計結果

Q 1. 裁量労働制の導入（専門業務型）

	件数	合計
すでに導入している	37	9.3
すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定	1	0.3
導入していないが、近い将来導入予定	9	2.3
導入していないが、検討課題となっている	83	20.8
当面のところ導入する予定はない	253	63.4
導入していたが、廃止した	5	1.3
無回答	11	2.8
合計	399	100.0

Q 1. 裁量労働制の導入（企画業務型）

	件数	合計
すでに導入している	20	5.0
すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定	1	0.3
導入していないが、近い将来導入予定	5	1.3
導入していないが、検討課題となっている	86	21.6
当面のところ導入する予定はない	274	68.7
導入していたが、廃止した	2	0.5
無回答	11	2.8
合計	399	100.0

Q 1－SQ 1. 裁量労働制の運用について（専門業務型）

	件数	合計
うまくいっている	18	47.4
ややうまくいっている	12	31.6
ややうまくいっていない	5	13.2
うまくいっていない	2	5.3
無回答	1	2.6
合計	38	100.0

Q 1－SQ 1. 裁量労働制の運用について（企画業務型）

	件数	合計
うまくいっている	11	52.4
ややうまくいっている	7	33.3
ややうまくいっていない	2	9.5
うまくいっていない	1	4.8
無回答		-
合計	21	100.0

Q1-SQ2-①裁量労働制該当者数（専門業務型）

	件数	合計
0人	1	2.6
30人未満	2	5.3
30 ～ 50人未満	3	7.9
50 ～ 100人未満	6	15.8
100 ～ 200人未満	3	7.9
200 ～ 300人未満	4	10.5
300 ～ 500人未満	2	5.3
500人以上	10	26.3
無回答	7	18.4
合計	38	100.0

Q1-SQ2-①. 裁量労働制適用者数（専門業務型）

	件数	合計
0人	3	7.9
30人未満	3	7.9
30 ～ 50人未満	5	13.2
50 ～ 100人未満	6	15.8
100 ～ 200人未満	2	5.3
200 ～ 300人未満	4	10.5
300 ～ 500人未満	3	7.9
500人以上	8	21.1
無回答	4	10.5
合計	38	100.0

Q1-SQ2-②. 裁量労働制該当者数（企画業務型）

	件数	合計
30人未満	4	19.0
30 ～ 50人未満	2	9.5
50 ～ 100人未満	4	19.0
100 ～ 200人未満	4	19.0
200 ～ 300人未満	2	9.5
300 ～ 500人未満	1	4.8
500人以上	1	4.8
無回答	3	14.3
合計	21	100.0

Q1-SQ2-②. 裁量労働制適用者数（企画業務型）

	件数	合計
0人	2	9.5
30人未満	6	28.6
30 ～ 50人未満	1	4.8
50 ～ 100人未満	4	19.0
100 ～ 200人未満	2	9.5
200 ～ 300人未満	2	9.5
300 ～ 500人未満	2	9.5
500人以上	1	4.8
無回答	1	4.8
合計	21	100.0

Q1-SQ3-1-①. みなし労働時間（専門業務型）

	件数	合計
7・0 ～7・5時間未満	2	5.3
7・5 ～8・0時間未満	11	28.9
8・0 ～8・5時間未満	13	34.2
8・5 ～9・0時間未満	6	15.8
9・0 ～9・5時間未満	4	10.5
9・5時間以上	1	2.6
無回答	1	2.6
合計	38	100.0

Q1-SQ3-1-②. 所定内労働時間（専門業務型）

	件数	合計
7・0 ～7・5時間未満	5	13.2
7・5 ～8・0時間未満	21	55.3
8・0 ～8・5時間未満	11	28.9
8・5 ～9・0時間未満	1	2.6
無回答		-
合計	38	100.0

Q1-SQ3-2-①. みなし労働時間（企画業務型）

	件数	合計
7・5 ～8・0時間未満	7	33.3
8・0 ～8・5時間未満	7	33.3
8・5 ～9・0時間未満	4	19.0
9・0 ～9・5時間未満	2	9.5
9・5時間以上	1	4.8
無回答		-
合計	21	100.0

Q1-SQ3-1-②. 所定内労働時間（企画業務型）

	件数	合計
7・0時間未満	1	4.8
7・0 ～7・5時間未満	4	19.0
7・5 ～8・0時間未満	10	47.6
8・0 ～8・5時間未満	5	23.8
8・5 ～9・0時間未満	1	4.8
無回答		-
合計	21	100.0

Q1-SQ4. 裁量労働制を導入した理由（専門業務型）（M. A.）

	件数	合計
創造的、自律的な仕事ができる環境整備	33	86.8
部門の生産性の向上	21	55.3
成果主義の浸透に向けて意識改革	25	65.8
従業員のモラル向上	12	31.6
総人件費の抑制、削減	4	10.5
残業時間の見直し、削減	8	21.1
有能な人材の確保、リテンション	7	18.4
自己啓発など個々人の専門能力向上のための時間確保	9	23.7
仕事と育児や介護などの家庭との両立支援	9	23.7
もともと裁量労働制類似の働き方をしていた	11	28.9
その他	1	2.6

Q1-SQ4. 裁量労働制を導入した理由（企画業務型）（M. A.）

	件数	合計
創造的、自律的な仕事ができる環境整備	17	81.0
部門の生産性の向上	10	47.6
成果主義の浸透に向けて意識改革	16	76.2
従業員のモラル向上	9	42.9
総人件費の抑制、削減	3	14.3
残業時間の見直し、削減	6	28.6
有能な人材の確保、リテンション	4	19.0
自己啓発など個々人の専門能力向上のための時間確保	5	23.8
仕事と育児や介護などの家庭との両立支援	8	38.1
もともと裁量労働制類似の働き方をしていた	8	38.1
その他	1	4.8

Q1-SQ5. 裁量労働制適用者の条件（専門業務型）（M. A.）

	件数	合計
入社後一定年数以上を経ていること	7	18.4
現在の職場（業務）に従事して一定年数以上を経ていること	3	7.9
一定以上の資格等級に達していること	23	60.5
一定以上の評価を受けていること	2	5.3
一定以上の年収水準に達していること		-
その他	6	15.8
無回答	6	15.8

Q1-SQ5. 裁量労働制適用者の条件（企画業務型）（M. A.）

	件数	合計
入社後一定年数以上を経ていること	11	52.4
現在の職場（業務）に従事して一定年数以上を経ていること	3	14.3
一定以上の資格等級に達していること	18	85.7
一定以上の評価を受けていること		-
一定以上の年収水準に達していること		-
その他	1	4.8

Q1-SQ6. 適用者の在社時間等の把握方法（専門業務型）

	件数	合計
適用されている人の自己申告により把握している	22	57.9
タイムカードやＩＣカードの記録機器を用いて把握している	12	31.6
その他の方法で把握している	4	10.5
把握していない		-
無回答		-
合計	38	100.0

Q1-SQ6. 適用者の在社時間等の把握方法（企画業務型）

	件数	合計
適用されている人の自己申告により把握している	12	57.1
タイムカードやＩＣカードの記録機器を用いて把握している	7	33.3
その他の方法で把握している	2	9.5
把握していない		-
無回答		-
合計	21	100.0

Q1-SQ7. 適用者の実労働時間の変化（専門業務型）

	件数	合計
減った人が多い	4	10.5
増えた人が多い	3	7.9
変わらない	21	55.3
わからない	9	23.7
無回答	1	2.6
合計	38	100.0

Q1-SQ7. 適用者の実労働時間の変化（企画業務型）

	件数	合計
減った人が多い	3	14.3
増えた人が多い		-
変わらない	16	76.2
わからない	2	9.5
無回答		-
合計	21	100.0

Q1-SQ8. 適用者の年休取得の実情の変化（専門業務型）

	件数	合計
良くなった	4	10.5
変わらない	27	71.1
悪くなった	1	2.6
わからない	5	13.2
無回答	1	2.6
合計	38	100.0

Q1-SQ8. 適用者の年休取得の実情の変化（企画業務型）

	件数	合計
良くなった	1	4.8
変わらない	17	81.0
悪くなった	1	4.8
わからない	2	9.5
無回答		-
合計	21	100.0

Q1-SQ9. 業務分担の見直し（専門業務型）

	件数	合計
職場全員の業務分担をゼロベースで見直した	1	2.6
適用者の担当業務を中心に見直した	10	26.3
特に分担は見直していない	26	68.4
その他	1	2.6
無回答		-
合計	38	100.0

Q1-SQ9. 業務分担の見直し（企画業務型）

	件数	合計
職場全員の業務分担をゼロベースで見直した	1	4.8
適用者の担当業務を中心に見直した	1	4.8
特に分担は見直していない	18	85.7
その他	1	4.8
無回答		-
合計	21	100.0

Q1-SQ10. 会社に出勤しないで仕事をすることの可否（専門業務型）

	件数	合計
本人の判断により自由にできる	1	2.6
本人の判断により自由にできるが、事後の届出が必要である		-
事前に届出があれば、認めている	6	15.8
基本的には認めていないが、話し合って認める場合もある	4	10.5
認めていないが、検討中	6	15.8
認めておらず、今後も予定はない	21	55.3
無回答		-
合計	38	100.0

Q1-SQ10. 会社に出勤しないで仕事をすることの可否（企画業務型）

	件数	合計
本人の判断により自由にできる		-
本人の判断により自由にできるが、事後の届出が必要である		-
事前に届出があれば、認めている	4	19.0
基本的には認めていないが、話し合って認める場合もある	3	14.3
認めていないが、検討中	1	4.8
認めておらず、今後も予定はない	13	61.9
無回答		-
合計	21	100.0

Q1-SQ11. 適用者の退社時間についての雰囲気（専門業務型）

	件数	合計
適用者は、自分の仕事が終了すれば、退社できる	28	73.7
適用者は、協力・支援をするなどして、定時に退社しづらい	3	7.9
適用者は、誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい	1	2.6
退社できるかどうかは上司が決めている		-
よくわからない	4	10.5
その他	2	5.3
無回答		-
合計	38	100.0

Q1-SQ11. 適用者の退社時間についての雰囲気（企画業務型）

	件数	合計
適用者は、自分の仕事が終了すれば、退社できる	15	71.4
適用者は、協力・支援をするなどして、定時に退社しづらい	3	14.3
適用者は、誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい	2	9.5
退社できるかどうかは上司が決めている		-
よくわからない		-
その他	1	4.8
無回答		-
合計	21	100.0

Q1-SQ12. 適用者の処遇など（専門業務型）（M. A.）

	件数	合計
評価結果により、賃金・賞与で格差がつくようになっている	27	71.1
業績や成果の基準は客観的で納得性の高いものになっている	20	52.6
プロセスの基準は客観的で納得性の高いものになっている	18	47.4
本人の自己評価も行った上で評価を行っている	33	86.8
意見や苦情を申し出やすい職場の雰囲気になっている	16	42.1
無回答	2	5.3

Q1-SQ12. 適用者の処遇など（企画業務型）（M. A.）

	件数	合計
評価結果により、賃金・賞与で格差がつくようになっている	17	81.0
業績や成果の基準は客観的で納得性の高いものになっている	12	57.1
プロセスの基準は客観的で納得性の高いものになっている	10	47.6
本人の自己評価も行った上で評価を行っている	17	81.0
意見や苦情を申し出やすい職場の雰囲気になっている	8	38.1
無回答		-

Q1-SQ13-1. 導入による職場での変化（専門業務型）（M. A.）

	件数	合計
部門の生産性や成果はあがった	20	52.6
適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した		-
適用者と混在するため仕事の配分・連携・調整が難しい	4	10.5
適用者と混在するため労務管理が煩雑になった	12	31.6
管理職の仕事の負荷が増加した	1	2.6
有能な人材の確保・定着が進んだ	1	2.6
職場の総人件費が抑制・削減された	3	7.9
取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった	2	5.3
無回答	8	21.1

Q1-SQ13-1. 導入による職場での変化（企画業務型）（M. A.）

	件数	合計
部門の生産性や成果はあがった	8	38.1
適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した		-
適用者と混在するため仕事の配分・連携・調整が難しい	5	23.8
適用者と混在するため労務管理が煩雑になった	6	28.6
管理職の仕事の負荷が増加した	1	4.8
有能な人材の確保・定着が進んだ	1	4.8
職場の総人件費が抑制・削減された	2	9.5
取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった	1	4.8
無回答	5	23.8

Q1-SQ13-2. 導入による適用者の変化（専門業務型）（M. A.）

	件数	合計
効率的な仕事の進め方をするようになった	29	76.3
成果や業績への意識が高まった	20	52.6
企業への帰属意識が高まった		-
仕事の意欲が高まった	8	21.1
仕事の専門性が高まった	10	26.3
仕事への満足度が高まった	1	2.6
仕事の負荷やストレスが減った	2	5.3
仕事と生活の調和が進んだ	5	13.2
無回答	5	13.2

Q1-SQ13-2. 導入による適用者の変化（企画業務型）（M. A.）

	件数	合計
効率的な仕事の進め方をするようになった	17	81.0
成果や業績への意識が高まった	14	66.7
企業への帰属意識が高まった		-
仕事の意欲が高まった	4	19.0
仕事の専門性が高まった	4	19.0
仕事への満足度が高まった	1	4.8
仕事の負荷やストレスが減った	2	9.5
仕事と生活の調和が進んだ	1	4.8
無回答	3	14.3

Q1-SQ14. 裁量労働制の今後の運用について（専門業務型）

	件数	合計
法令の定める範囲で、対象職種を拡大していきたい	9	23.7
対象者の条件を緩和して、対象者を増やしていきたい	4	10.5
対象者の処遇を成果主義的色彩のつよいものにしていきたい	9	23.7
その他	8	21.1
無回答	8	21.1
合計	38	100.0

Q1-SQ14. 裁量労働制の今後の運用について（企画業務型）

	件数	合計
法令の定める範囲で、対象職種を拡大していきたい	6	28.6
対象者の条件を緩和して、対象者を増やしていきたい	3	14.3
対象者の処遇を成果主義的色彩のつよいものにしていきたい	4	19.0
その他	6	28.6
無回答	2	9.5
合計	21	100.0

Q1-SQ15. 貴社の経営戦略との連携（専門業務型）

	件数	合計
かなり連携する	5	13.2
やや連携する	21	55.3
あまり連携しない	10	26.3
まったく連携しない	2	5.3
無回答		-
合計	38	100.0

Q1-SQ15. 貴社の経営戦略との連携（企画業務型）

	件数	合計
かなり連携する	3	14.3
やや連携する	13	61.9
あまり連携しない	4	19.0
まったく連携しない	1	4.8
無回答		-
合計	21	100.0

Q2. 貴社で裁量労働制を導入・運用する際の課題（M. A.）

	件数	合計
労務管理が煩雑になる	176	44.1
社内のコミュニケーションに支障が出る	93	23.3
管理職がマネジメント（進捗管理・評価等）できなくなる	79	19.8
取引先や顧客とのコミュニケーションに支障が出る	54	13.5
裁量労働制適用者の時間がルーズになる	118	29.6
裁量労働制の非適用者の時間がルーズになる	14	3.5
裁量労働制適用者の負担が増える	52	13.0
裁量労働制の非適用者の負担が増える	11	2.8
裁量労働制適用者の労働時間が増える	71	17.8
裁量労働制の非適用者の労働時間が増える	10	2.5
適用者と非適用者で年収が異なるため異動させづらい	33	8.3
導入時や導入後の手続きが煩雑である	106	26.6
労働組合や従業員代表の反対がある	39	9.8
業務内容が裁量労働に適していない	156	39.1
現行の労働時間管理制度で支障がない	100	25.1
特になし	8	2.0
その他	22	5.5
無回答	9	2.3

Q3-①. 仕事の成果を中心とした賃金形態について

	件数	合計
今後、過半数を超えるようになる	135	33.8
やや上記に近い	199	49.9
やや下記に近い	49	12.3
今後、ごく一部にとどまる	12	3.0
無回答	4	1.0
合計	399	100.0

Q3-②. 裁量制職種の労働時間規制について

	件数	合計
規制を撤廃して成果や業績のみで処遇することが望ましい	63	15.8
やや上記に近い	155	38.8
やや下記に近い	135	33.8
一定の規制の下で管理されることが望ましい	39	9.8
無回答	7	1.8
合計	399	100.0

Q3-③. サービス残業について

	件数	合計
存在する実態はある程度やむを得ない	23	5.8
やや上記に近い	115	28.8
やや下記に近い	125	31.3
存在する実態はすぐにでも改善すべき	133	33.3
無回答	3	0.8
合計	399	100.0

Q3-④. 仕事の成果に応じた賃金形態形態の労働時間について

	件数	合計
トータルの労働時間は減る	25	6.3
やや上記に近い	162	40.6
やや下記に近い	169	42.4
トータルの労働時間は増える	37	9.3
無回答	6	1.5
合計	399	100.0

Q4. 管理職全体の人数

	件数	合計
50人未満	32	8.0
50 ～ 100人未満	72	18.0
100 ～ 200人未満	95	23.8
200 ～ 300人未満	68	17.0
300 ～ 500人未満	52	13.0
500 ～ 1000人未満	39	9.8
1000人以上	28	7.0
無回答	13	3.3
合計	399	100.0

Q4. 部下のいる管理職（部下に対する評価権がある人）

	件数	合計
30人未満	25	6.3
30 ～ 50人未満	40	10.0
50 ～ 100人未満	98	24.6
100 ～ 200人未満	98	24.6
200 ～ 300人未満	46	11.5
300 ～ 500人未満	32	8.0
500人以上	31	7.8
無回答	29	7.3
合計	399	100.0

Q5. 労働時間の適用除外者とそうでない者（基準）

	件数	合計
職能資格等級によって区分されている	219	54.9
役割等級によって区分されている	106	26.6
職能資格等級や役割等級と職位によって区分されている	34	8.5
その他	26	6.5
無回答	14	3.5
合計	399	100.0

Q5-SQ1. 適用除外者となる条件 (M. A.)

	件数	合計
管理対象となる組織を持っている	100	71.4
評価対象となる部下を持っている	71	50.7
独力で一定成果を出すことが求められる職務を担当している	64	45.7
仕事の進め方に裁量性のある職務を担当している	64	45.7
一定以上の予算の執行権を有している	20	14.3
その他	12	8.6
無回答	7	5.0

Q5-SQ2. 実在者の年収（最低額）－適用除外者

	件数	合計
500万円未満	7	20.6
500 ～ 600万円未満	1	2.9
600 ～ 700万円未満	3	8.8
700 ～ 800万円未満	2	5.9
800 ～ 900万円未満	3	8.8
900 ～ 1000万円未満		-
1000万円以上	1	2.9
無回答	17	50.0
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 各区分に該当する実在者の年収（最高額）－適用除外者

	件数	合計
500万円未満	1	2.9
500 ～ 600万円未満	1	2.9
600 ～ 700万円未満	1	2.9
700 ～ 800万円未満	1	2.9
800 ～ 900万円未満	3	8.8
900 ～ 1000万円未満	2	5.9
1000万円以上	8	23.5
無回答	17	50.0
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 実在者の「年齢」（最低年齢）－適用除外者

	件数	合計
30歳未満	3	8.8
30～35歳未満	3	8.8
35～40歳未満	7	20.6
40～45歳未満	4	11.8
45～50歳未満	1	2.9
50～55歳未満		-
55～60歳未満		-
60歳以上		-
無回答	16	47.1
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 実在者の「年齢」（平均年齢）－適用除外者

	件数	合計
30歳未満		-
30～35歳未満	2	5.9
35～40歳未満	1	2.9
40～45歳未満	7	20.6
45～50歳未満	6	17.6
50～55歳未満	2	5.9
55～60歳未満	2	5.9
60歳以上		-
無回答	14	41.2
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 実在者の「年齢」（最高年齢）－適用除外者

	件数	合計
30歳未満		-
30～35歳未満	1	2.9
35～40歳未満	1	2.9
40～45歳未満	1	2.9
45～50歳未満		-
50～55歳未満	2	5.9
55～60歳未満	8	23.5
60歳以上	5	14.7
無回答	16	47.1
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 実在者の年収（最低額）－適用除外ではない者

	件数	合計
500万円未満	9	26.5
500 ～ 600万円未満	4	11.8
600 ～ 700万円未満	1	2.9
700 ～ 800万円未満	2	5.9
800 ～ 900万円未満		-
900 ～ 1000万円未満		-
1000万円以上	1	2.9
無回答	17	50.0
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 実在者の年収（平均額）－適用除外ではない者

	件数	合計
500万円未満	6	17.6
500 ～ 600万円未満	2	5.9
600 ～ 700万円未満	2	5.9
700 ～ 800万円未満	4	11.8
800 ～ 900万円未満	2	5.9
900 ～ 1000万円未満		-
1000万円以上	1	2.9
無回答	17	50.0
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 実在者の年収（最高額）－適用除外ではない者

	件数	合計
500万円未満	1	2.9
500 ～ 600万円未満	3	8.8
600 ～ 700万円未満	1	2.9
700 ～ 800万円未満	1	2.9
800 ～ 900万円未満	6	17.6
900 ～ 1000万円未満	3	8.8
1000万円以上	2	5.9
無回答	17	50.0
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 実在者の「年齢」（最低年齢）－適用除外ではない者

	件数	合計
30歳未満	8	23.5
30～35歳未満	4	11.8
35～40歳未満	3	8.8
40～45歳未満	2	5.9
45～50歳未満		-
50～55歳未満		-
55～60歳未満	1	2.9
60歳以上		-
無回答	16	47.1
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 実在者の「年齢」（平均年齢）－適用除外ではない者

	件数	合計
30歳未満		-
30～35歳未満	5	14.7
35～40歳未満	6	17.6
40～45歳未満	1	2.9
45～50歳未満	4	11.8
50～55歳未満	1	2.9
55～60歳未満	3	8.8
60歳以上		-
無回答	14	41.2
合計	34	100.0

Q5-SQ2. 実在者の「年齢」（最高年齢）－適用除外ではない者

	件数	合計
30歳未満		-
30～35歳未満		-
35～40歳未満		-
40～45歳未満	2	5.9
45～50歳未満	2	5.9
50～55歳未満	3	8.8
55～60歳未満	8	23.5
60歳以上	3	8.8
無回答	16	47.1
合計	34	100.0

Q 6. 短時間勤務制度の導入

	件数	合計
は い	271	67.9
いいえ	128	32.1
無回答		-
合計	399	100.0

Q 6-S Q 1. 短時間勤務の事由 (M. A.)

	件数	合計
育児事由	259	95.6
介護事由	225	83
自己啓発	4	1.5
健康障害	25	9.2
その他の事由	13	4.8
無回答		-

Q 6-S Q 1. 育児事由の最大取得期間

	件数	合計
1歳未満		-
1歳～3歳未満	31	12.0
3歳～5歳未満	117	45.2
5歳～7歳未満	63	24.3
7歳～9歳未満	14	5.4
9歳以上	10	3.9
無回答	24	9.3
合計	259	100.0

Q 6-S Q 1. 介護事由の最大取得期間

	件数	合計
3ヶ月未満		-
3～6ヶ月未満	80	35.6
6～9ヶ月未満	16	7.1
9～12ヶ月未満	1	0.4
12～18ヶ月未満	66	29.3
18～24ヶ月未満		-
24ヶ月以上	28	12.4
無回答	34	15.1
合計	225	100.0

Q 6-S Q 2. 短時間勤務制度利用者数

	件数	合計
0人	72	26.6
3人未満	57	21.0
3～5人未満	21	7.7
5～10人未満	42	15.5
10～30人未満	33	12.2
30～50人未満	9	3.3
50人以上	15	5.5
無回答	22	8.1
合計	271	100.0

Q6-SQ3. 1日あたりの最大短縮時間

	件数	合計
1時間未満	1	0.4
1～2時間未満	68	25.1
2～3時間未満	140	51.7
3～4時間未満	27	10.0
4～5時間未満	15	5.5
5時間以上	8	3.0
無回答	12	4.4
合計	271	100.0

Q6-SQ4. 出退勤時間

	件数	合計
本人と職場で決定	167	61.6
複数の勤務パターンから選択	69	25.5
1つの勤務パターンを適用	20	7.4
その他	9	3.3
無回答	6	2.2
合計	271	100.0

Q6-SQ5. 残業規制の適用

	件数	合計
適用している	133	49.1
適用していない	125	46.1
無回答	13	4.8
合計	271	100.0

Q6-SQ6. 短時間勤務制度の運用

	件数	合計
うまくいっている	120	44.3
ややうまくいっている	97	35.8
ややうまくいっていない	24	8.9
うまくいっていない	7	2.6
無回答	23	8.5
合計	271	100.0

Q6-SQ7. 短時間勤務者の業務

	件数	合計
比較的判断を要しない定型業務に従事させる方針である	8	3.0
基本的には従来と同様の業務内容に従事させる方針である	180	66.4
特に明確なルールはなく、職場にまかせる方針である	76	28.0
その他	4	1.5
無回答	3	1.1
合計	271	100.0

Q6-SQ8. 短時間勤務者の役職（業務の責任範囲）

	件数	合計
フルタイムと役割、それに伴う業務の責任範囲の変更はない	113	41.7
一定時に役割やそれに伴う業務上の責任範囲を変更する	24	8.9
役割はそのまま、それに伴う業務上の責任範囲を変更する	21	7.7
特にルールはなく、現場に任せている	100	36.9
その他	9	3.3
無回答	4	1.5
合計	271	100.0

Q6-SQ9. 目標管理制度の適用

	件数	合計
適用している	176	64.9
適用していない	90	33.2
無回答	5	1.8
合計	271	100.0

Q6-SQ9-SSQ1. 目標管理制度適用の指示

	件数	合計
労働時間の短縮に応じて、目標の量を調整する方針である	38	21.6
労働時間の短縮に応じて、目標の質を調整する方針である	22	12.5
上司や同僚とペアを組むなどチーム体制をとる方針である	4	2.3
特に目標の量・質や仕事のやり方の調整について方針はない	123	69.9
その他	4	2.3
無回答	4	2.3
合計	176	100.0

Q6-SQ10. 短時間勤務者への仕事の配分

	件数	合計
時間に係らず、同じ仕事内容・仕事量を与えている	10	3.7
仕事内容は同じだが、時間に合わせて仕事量を調整している	106	39.1
仕事内容も量も調整している	24	8.9
特に全社的な方針はなく各部門担当者に判断をまかせている	121	44.6
その他	3	1.1
無回答	7	2.6
合計	271	100.0

Q6-SQ11. 短時間勤務者の賃金（基本給）算定方法

	件数	合計
労働時間の短縮度合いに応じて賃金を減額する	214	79.0
役職の変更に応じて賃金を変更する	1	0.4
社内規定にのっとって一定率を乗じて賃金を減額する	30	11.1
フルタイム勤務時と変わらない	17	6.3
その他	2	0.7
無回答	7	2.6
合計	271	100.0

Q6-SQ12. 短時間勤務者の査定方法

	件数	合計
フルタイム勤務者と同一の査定項目で評価する	201	74.2
労働時間が短い分をマイナスして評価する	53	19.6
短時間勤務者用の査定項目に基づいて評価する	6	2.2
その他	3	1.1
無回答	8	3.0
合計	271	100.0

Q6-SQ13. キャリア相談できる窓口

	件数	合計
キャリア相談の専門部署が相談にのっている	35	12.9
メンターが相談にのっている	9	3.3
上司が相談にのっている	228	84.1
労働組合が相談にのっている	60	22.1
その他	18	6.6
無回答	18	6.6
合計	271	100.0

Q6-SQ14. 従業員にとって取得しやすいか

	件数	合計
取得しやすい	96	35.4
やや取得しやすい	101	37.3
やや取得しにくい	54	19.9
取得しにくい	10	3.7
無回答	10	3.7
合計	271	100.0

Q6-SQ15. その理由 (M. A.)

	件数	合計
管理職の理解の有無	139	51.3
管理職の経験	49	18.1
管理職のマネジメント能力の高低	45	16.6
仕事の分配の柔軟性の有無	102	37.6
職場の従業員の理解の有無	137	50.6
短時間勤務制度以外の勤務支援制度の有無	15	5.5
経営トップの意識の有無	22	8.1
経営戦略・人的資源戦略との連携の有無	16	5.9
その他	11	4.1
無回答	44	16.2

Q6-SQ16. 取得しやすい部門 (M. A.)

	件数	合計
管理部門	119	43.9
企画部門	61	22.5
営業部門	12	4.4
製造部門	36	13.3
販売部門	12	4.4
研究開発部門	27	10.0
部門によって差はない	127	46.9
その他	7	2.6
無回答	9	3.3

Q6-SQ17. 取得しやすい職種 (M. A.)

	件数	合計
専門職・技術職	40	14.8
管理職	10	3.7
事務職	154	56.8
販売・営業職	21	7.7
保安・サービス職	4	1.5
運輸・通信職	2	0.7
生産・技能職	32	11.8
職種によって差はない	98	36.2
その他	2	0.7
無回答	9	3.3

Q6-SQ18. 取得しやすい職位 (M. A.)

	件数	合計
一般者	196	72.3
係長・主任相当職	53	19.6
課長相当職 (部下なし)	15	5.5
課長相当職 (部下あり)		-
部長相当職 (部下なし)	2	0.7
部長相当職 (部下あり)	1	0.4
職位によって差はない	61	22.5
その他	6	2.2
無回答	9	3.3

Q6-SQ19. 各職場の雰囲気

	件数	合計
適用者は、所定の時間を勤務すれば、退社できる	233	86.0
適用者は、協力・支援をして、残業をしなければならない	7	2.6
適用者は、誰かが職場に残っていると定時に退社しづらい	4	1.5
退社できるかどうかは職場の上司が決めている	3	1.1
その他	11	4.1
無回答	13	4.8
合計	271	100.0

Q 6 - S Q20. 職場の変化 (M. A.)

	件数	合計
部門の生産性や成果はあがった	4	1.5
適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した	42	15.5
適用者と混在するため仕事の配分・連携・調整が難しい	96	35.4
適用者と混在するため労務管理が煩雑になった	40	14.8
管理職の仕事の負荷が増加した	24	8.9
有能な人材の確保・定着が進んだ	52	19.2
職場の総人件費が抑制・削減された	10	3.7
取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった	10	3.7
その他	58	21.4
無回答	43	15.9

Q 6 - S Q21. 制度取得者の変化 (M. A.)

	件数	合計
効率的な仕事の進め方をするようになった	70	25.8
成果や業績への意識が高まった	5	1.8
企業への帰属意識が高まった	42	15.5
仕事の意欲が高まった	8	3.0
仕事の専門性が高まった	2	0.7
仕事への満足度が高まった	14	5.2
仕事の負荷やストレスが減った	42	15.5
仕事と生活の調和が進んだ	158	58.3
その他	38	14.0
無回答	33	12.2

Q 6 - S Q22. 管理職に対する短時間勤務制度の適用

	件数	合計
管理職でも短時間勤務の適用となり、実際に運用	53	19.6
管理職でも短時間勤務の適用としているが、実際に運用困難	138	50.9
管理職には短時間勤務を適用しない	30	11.1
その他	28	10.3
無回答	22	8.1
合計	271	100.0

F 1. 主たる業種

	件数	合計
建 設	31	7.8
食料品	17	4.3
織 維	4	1.0
パルプ・紙	3	0.8
化学・医薬品	16	4.0
石油・石炭		-
ゴム・ガラス・土石製品	6	1.5
鉄鋼・非鉄金属・金属製品	7	1.8
機械（一般産業・金属加工）	16	4.0
電気機器	34	8.5
輸送用機器	36	9.0
精密機器	3	0.8
その他製造業	18	4.5
電気・ガス・熱供給業	2	0.5
運輸・倉庫	21	5.3
卸売・小売	59	14.8
銀 行	15	3.8
証券・その他金融	12	3.0
保 険	1	0.3
不動産業	2	0.5
情報・通信	37	9.3
飲食店・宿泊業	6	1.5
医療・福祉関連サービス	1	0.3
教育・学習支援サービス		-
人材派遣業		-
その他サービス業	30	7.5
その他	10	2.5
無回答	12	3.0
合計	399	100.0

F 2. 正社員数

	件数	合計
500人未満	43	10.8
500 ～ 1000人未満	161	40.4
1000 ～ 2000人未満	106	26.6
2000 ～ 3000人未満	26	6.5
3000 ～ 5000人未満	30	7.5
5000 ～ 10000人未満	15	3.8
10000人以上	17	4.3
無回答	1	0.3
合計	399	100.0

F 3. 時間管理制度適用者 (M. A.)

	件数	合計
変形労働時間制度	202	50.6
フレックスタイム制度	182	45.6
事業場外みなし労働時間制度	89	22.3
テレワーク制度	7	1.8
該当する制度はない	76	19.0
無回答	3	0.8

F 4. 苦情処理措置 (M. A.)

	件数	合計
労使委員会に相談窓口を設置	72	18.0
苦情処理を行う独自の委員会を設置	54	13.5
労働組合に相談窓口を設置	130	32.6
人事担当部署等に独自の相談窓口を設置	205	51.4
相談窓口を会社の組織以外に設置	38	9.5
上司への申し出をすることになっている	163	40.9
その他	26	6.5
無回答	13	3.3