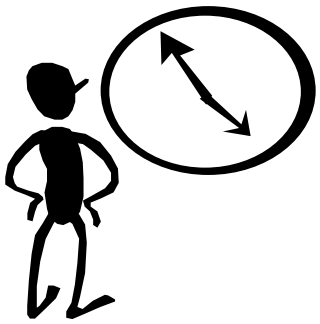
これからの“職種別”労働時間管理

～　総務・経理、ホワイトカラー編　～

■――――　“裁量労働制”を正しく理解しておきましょう！

働く時間や方法を社員自身が決めることができる裁量労働制を採用する企業が多くなってきました。まさに、最近の時流である成果主義人事制度にマッチした時間管理手法であると言えます。

ところが、一部の企業では、「働きすぎても残業手当を払わなくてよい制度」と誤解して運用しているところがあり、これが監督官調査を多くしている原因となっているのですから皮肉なものです。もともと厚生労働省は、実際の労働時間に関わりなく、一定時間労働したとみなされる制度として、「働きすぎ社会」と呼ばれる現状を改めようとしたのです。



ここで社員の納得性を高めるためにも、正しく裁量労働制を理解しておきましょう。正しい理解があってこそ、合法的・効果的な運用ができるものです。

裁量労働制とは？

始業・終業時刻の定めはあるものの、業務遂行の手段および時間配分の決定に関し、具体的な指示を受けないとされるものです。労働時間の自主管理が認められ、事実上始業・終業時刻の定めに拘束されず、労働時間の算定については一定時間労働したものとみなされます。極端に言えば、出社しなくとも必要な結果さえ出せばいいとされる制度です。育児・介護を抱える労働者にとっては成果が重視されるため、運用方法によっては福利厚生的な効果も期待できます。

□ 専門業務型と企画業務型

専門業務型裁量労働制が認められる業務
1．新商品または新技術の研究開発等の業務
2．情報処理システムの分析、または設計の業務
3．新聞、テレビ等新たなデザインの考案の業務
4．衣服、広告等新たなデザインの考案の業務
5．放送番組等の制作の事業におけるプロデューサーまたはディレクターの業務
6．厚生労働大臣の指定する業務
コピーライター、インテリアコーディネーター、ゲーム用ソフトウエアの創作、建築士 etc.

専門業務型裁量労働制の対象業務は、発想やひらめきが重要なデザイナーなど、実際に労働した時間がわかりにくい職種に限定されています。対象業務に該当し、労使協定で必要事項を定め、所轄労働基準監督署長に届出ることにより、専門業務型裁量労働制を利用することができます。

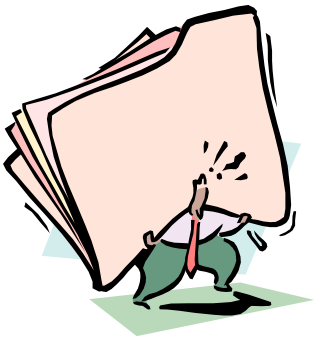
企画業務型裁量労働制とは？

事業運営上の重要な決定が行われる事業場などで、企画・立案・調査・分析の業務に従事する社員が対象です。対象となる社員や労働時間などを労使委員会委員の全員の合意により決議し、所轄労働基準監督署長に届出ることが必要とされ、専門型裁量労働時間制よりも厳しい制約があります。[事業運営上の重要な決定が行われる事業場]とは、本社、本店のほかに、常駐する役員の統括管理で、事業運営上の重要な決定を行う権限を分掌する地域本社、事業本部、地域を統括する支社･支店などをいいます。

□ ゆとりと過剰労働は紙一重

裁量労働制の場合、実際の労働時間と関係なく、達成した仕事の内容により賃金が決定されることになります。裁量労働制が効果的に運用されていれば、労働者にゆとりが生まれますが、運用方法を誤ると過剰労働の原因にもなりかねません。裁量労働によるみなし労働時間は、制度導入時の労使協議で決定されますが、運用開始後の実態労働時間との食い違いが見られることも少なくありません。

裁量労働制導入にあたっては、仕事の成果をきちんと評価できるシステムの構築、仕事の進め方など社員の考えが活かされる環境が必要です。なお、専門業務型裁量労働制の適用対象となるか否かは、単に業務の名称等によって判断するものではなく、業務の実態が専門業務型裁量労働時間制の本旨に当てはまるか否かによって判断されます。たとえば、プロジェクトチームを組んでチーフの管理下で開発業務を行っている場合は、裁量労働に該当しません。社員自身の自覚も重要な要素です。



□ 総務・経理部門に裁量労働制が適用できないだろうか？

総務・経理というと重要かつ機密事項を行なう部門です。しかし、労働時間を算定しにくい業務とはいえず、一部の幹部職を除いては、裁量労働制を導入することは難しい職種です。どちらかというと、仕事の流れ、配分、月間の繁忙スケジュールなどを調査して、フレックスタイム制や変形労働時間制を利用した方が効果的かもしれません。忙しい日は１日１０時間、比較的暇な日は１日６時間など、それぞれの企業の特殊性に合わせた時間管理が可能と思われます。いずれにしても、仕事の時間は９時～１７時と使用者が労働時間を拘束するのではなく、本人に仕事のスケジュールや時間管理を委ねた方が成果の上がる職種ではないでしょうか。

□ 社員の意識改革　～コスト意識とやる気

特にホワイトカラーの場合は、個々の社員に自らの業務能力とコストを理解させることが必要です。たらだらと仕事をされて残業手当を払うことだけは避けたいものです。

企業が“時間管理”を徹底し、社員が“時間管理”をできるようになるためには、単に時間管理制度を構築しただけでは達成できません。

「成果・貢献度によって公正な処遇を目指す」を目標にかかげ、どうすれば自社でこの目標を達成できるのか、社員の意見を収集してみませんか。プラス、マイナス、いろいろな発想、現在のモチベーションによってさまざまな意見が出ると思います。

ある企業では…。

社員の意見

- 能力給の導入が、創業者である社長の一声で決定するのはいかがなものか。
- 単なる人件費抑制手段ではないのか。
- 正しく評価されるのかな？仕事に対する意欲が低下した。
- 自分の能力、やる気、そして自分自身の市場価値を知りたい。
- 社員が納得の行く実力評価システムの導入を願っていました。
- 意欲低下につながりかねない人件費抑制を行いながら、社員の時間意識とやる気を高めるためには、会社そして社員の「体質改善」と「意識改革」が必要。
- 「会社が社員に何を期待しているかを明確にし、社員の意識改革を促す」ために、さまざまな環境整備が必要です。

管理職の意見

―― 労使の信頼関係は２１世紀型企業の大黒柱 ――

総務や経理、ホワイトカラーの時間管理に取組むためには、労使の信頼関係が不可欠です。社員が企業を信用すれば、個々の社員が仕事の効率化を図るなどの意識改革が見られるはずです。また、残業時間が減少したにもかかわらず、業績が上がる可能性が高くなります。その結果、社員の能力アップにより人件費が増えたとしても、それを上回る業績が企業を強くするものと思います。