

論文要旨

経営学研究科
経営学専攻修士課程
人材・組織マネジメントコース
松永 久志

2018年に「働き方改革」関連諸法案が成立したこともあり、企業経営においては労働時間短縮や生産性向上を経営課題として、残業時間の削減に取り組むようになった。しかし、残業時間削減の実態や効果は必ずしも明らかになっていない。特に残業規制が適用されない裁量労働制労働者の状況は残業対象労働者以上に不明確と言える。そこで、本研究では、企業、公共団体等を主たる顧客とし、その従業員、職員への研修、経営コンサルティング、調査研究等の事業を実施し、ホワイトカラー職、とりわけ裁量労働制適用労働者が多くを占めるある法人 X の職員を対象に、近年の働き方にどのような変化があるのか、名目的な労働時間、実態的な労働時間、仕事の成果、ストレスの間にどのような関係があるのか、また、ICT機器の利用拡大による効果はどうか、といった問題を調査した。

研究課題としては、

- (1) 法人 X の場合、労働時間（書類上に記録された労働時間と実質的な労働時間）と仕事の成果（アウトプット等）や仕事ストレスとの関係はどうなっているのか？
- (2) 裁量労働制で働く労働者は仕事の裁量性が高い分、ストレスは低いと考えられるが果たしてその通りか？ もしストレスが低いわけではないとすれば何が原因か？

の2つを設定した。

主な発見事実は以下の通りである。定型業務担当者の場合、職場外で業務を行うことはないため書類上の労働時間と実質的な労働時間は一致している。一方、裁量労働制従業員は職場外でのメールチェックや資料作成を行うなどの影響から、書類上の労働時間より実質的な労働時間が長い。

仕事のアウトプットについては、ICT機器の進展、利用拡大により、担当者の主観では仕事成果は改善している。しかし、そもそも仕事成果の測定が困難なこともあり、売上げの増加につながったかどうかは判然としなかった。裁量制従業員の仕事ストレスでは、仕事への集中力や仕事量といった「要求度」要因と仕事のペースややり方などの「裁量度」要因で問題が見られたが、労働時間の長さそのものはストレス要因としては確認できなかった。

裁量労働制で働く労働者は一般に仕事の裁量度が高いと考えられるが、実態は必ずしもそうではない。顧客、研修講師、コンサルタントなどの関係者とニーズや都合に合わせる必要があること、定型的業務でも失敗やミスが許されず気を遣う業務があることなどが裁量

度を制約している。ICT活用により効率化が図られている面はあるものの、裁量労働制従業員の業務量の多さ、裁量性の低さや調整業務の多さなど、改善の余地が大きいと指摘できる。

本研究は、ある一つの法人の十数人の従業員に対するヒアリング調査に基づくものであり、当然その結論の一般化には慎重でなければならない。しかし、裁量労働制従業員が行っている仕事の裁量性が必ずしも高いわけではないこと、それに仕事要求度の強化が加われば大きなストレス要因となりうること、その意味では労働時間管理だけでなく仕事内容や仕事特性への配慮が必要であること、ICT機器の活用は今のところ（法人Xでは）ストレス要因とはなっていないが、今後とも注視が必要であることなどが重要な論点として確認できた。健康管理面でも、本人の自主的、主観的判断だけでなく、経営者、管理職らによる労働安全衛生管理体制が必要である。本事例を契機として、各組織における働き方、労働実態の把握とその対策、労使協議による働き方の改善に役立てば幸いである。