

## 第5章 若手正社員の仕事における心理的負荷の所在

### —業種による相違への着目—

#### 第1節 はじめに

本章では、若手正社員の心理的負荷に影響する働き方について議論する<sup>1</sup>。その際、業種によって問題の重心が異なることに着目して検討したい。

若年者の働き方に関しては、非正社員の処遇改善も政策課題であるが、正社員の労働環境が厳しいことも看過できない問題である<sup>2</sup>。近年でも、20代後半から30代の男性正社員の約3割、20代前半の女性正社員の約1割が週60時間以上就業している<sup>3</sup>。こうした正社員の過重労働の背景には、ノルマや成果主義、人員削減に加え<sup>4</sup>、職場の非正規化が進んだことで少数の正社員に管理業務が集中し、過重な負荷がかかっていることも考えられる<sup>5</sup>。

若手正社員の過重労働については、早期離職の要因となりうるほか、心身の健康への悪影響が問題視される。過労死等が社会問題となる中、国も「過労死等防止対策推進法」制定など、働く者の心身の健康を重要な政策課題に掲げている<sup>6</sup>。特に、近年は精神的健康を損なうことによる病気休職の増加や自殺が問題視されており<sup>7</sup>、従業員のメンタルヘルス対策は、対処すべき政策課題として重みを増している<sup>8</sup>。

では、どのような働き方が若手正社員のメンタルヘルスに影響するのか。メンタルヘルスを毀損する過重労働についての社会科学系の先行研究では、長時間労働の影響に中心的な関心があった<sup>9</sup>。たしかに、長すぎる労働時間が問題であることに異論の余地はない。ただ、長

<sup>1</sup> 仕事における「心理的負荷」は、精神障害につながりうる業務上のストレスとして定義される。厚生労働省労働基準局通知「心理的負荷による精神障害の認定基準について」（平成23年12月26日付基発1226第1号）やその元となった「精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会報告書」（2011年）では、精神障害に関する労災請求事案について、「心理的負荷」を精神障害の要因と位置づける。そして、精神障害の業務起因性を判断するためには「業務による強い心理的負荷が認められること」を要件とし、心理的負荷の強度を、業務上の具体的な出来事に基づいて客観的に測定する基準が示される。

<sup>2</sup> 若手正社員の過酷な労働環境は、近年、「ブラック企業」という言葉で問題視され、世間の耳目を集めるところとなっている。今野（2012）（2015）など参照。

<sup>3</sup> 厚生労働省「平成27年版労働経済の分析—労働生産性と雇用・労働問題への対応」（2015年）を参照。

<sup>4</sup> 熊沢（2006）、玄田（2005）など参照。

<sup>5</sup> 西野（2006）は、流通サービス業を事例に、パートの量的拡大と基幹労働力化という変化の中、正社員において、欠勤者の代わりやパートが集まらない時間帯への対応など、非制度的な時間的拘束性が存在していることを論じた。長松（2011）の分析でも、非正規比率の高い産業ほど正社員の労働時間が長くなる結果が示されている。

<sup>6</sup> 「過労死等防止対策推進法」（2014年施行）における「過労死等」とは、「業務における過重な負荷による脳血管疾患若しくは心臓疾患を原因とする死亡若しくは業務における強い心理的負荷による精神障害を原因とする自殺による死亡又はこれらの脳血管疾患若しくは精神障害」と定義される。

<sup>7</sup> 厚生労働省『平成24年 労働者健康状況調査』によると、過去1年間にメンタルヘルス不調により連続1か月以上休業又は退職した労働者がいる事業所の割合は8.1%であり、100人以上規模に限れば9割以上の事業所で休職・退職者がいる。また、精神障害の労災補償状況をみると、労災の申請件数・決定件数はともに上昇傾向にあり、平成26年度は申請件数1456、決定件数1307で、脳・心臓疾患よりも多い。

<sup>8</sup> 国は2014年に労働安全衛生法を改正し、メンタルヘルス不調リスクの早期発見を目指し、労働者の心理的負担を把握するための「ストレスチェック」制度を、2015年12月より従業員50人以上規模の企業で年1回義務化した。

<sup>9</sup> 馬（2009）、山本・黒田（2014）、戸田・安井（2010）など。例えば、戸田・安井（2010）では、男女とも、

時間労働以外の要因を探ることも課題であり<sup>10</sup>、時間の長さだけにフォーカスするのでは不足する<sup>11</sup>。メンタルヘルスに関わる過重労働を、労働時間の「長さ」以外にも含め捉えなおす必要がある。これは、過重労働に関し、「労働時間の量」（どの程度長ければ問題か）とともに、「労働時間の質」（どのように長いと問題になるのか）を問うこととも言い換えられよう。

当然、こうした働き方の中身と言うべき「労働時間の質」は、職種・業種等によって大きく異なろう。先行研究では、メンタルヘルスに対して、サービス残業、要求度の高い仕事、仕事の裁量性、成果主義的管理などの影響が検証されているものの<sup>12</sup>、こうした働き方の問題は、業務の性質や雇用管理のあり方と関連が強く、どのような業種でも一律に問題になるというより、特定の業種に偏って存在すると考えられる。メンタルヘルス問題を扱うこれまでの研究は、業種による背景の違いに十分な目配りがなされておらず、業種による問題の相違に焦点を当てる本稿の議論は意義をもとう。

以上の問題意識をふまえ、次節以降では、若手正社員の仕事における心理的負荷をもたらす要因を、業種による相違に着目して検討する。分析に用いるデータは、「正社員の労働負荷と職場の現状に関する調査」（労働政策研究・研修機構、2014年実施）である。本調査は、15歳以上35歳未満の正社員（農林漁業、公務を除く）を対象に、産業ごとに一定数のサンプルを確保する設計で行われたものであり、若手正社員の労働負荷に関して業種別に分析するのに適したデータであると言える<sup>13</sup>。

## 第2節 仕事における心理的負荷の所在と業種による相違

まず、若手正社員の仕事における心理的負荷について、本調査データの指標をもって示そう。本稿では、調査における「精神的に不調になるかもしれない」への回答を、仕事における心理的負荷の代理指標として用いた<sup>14</sup>。

---

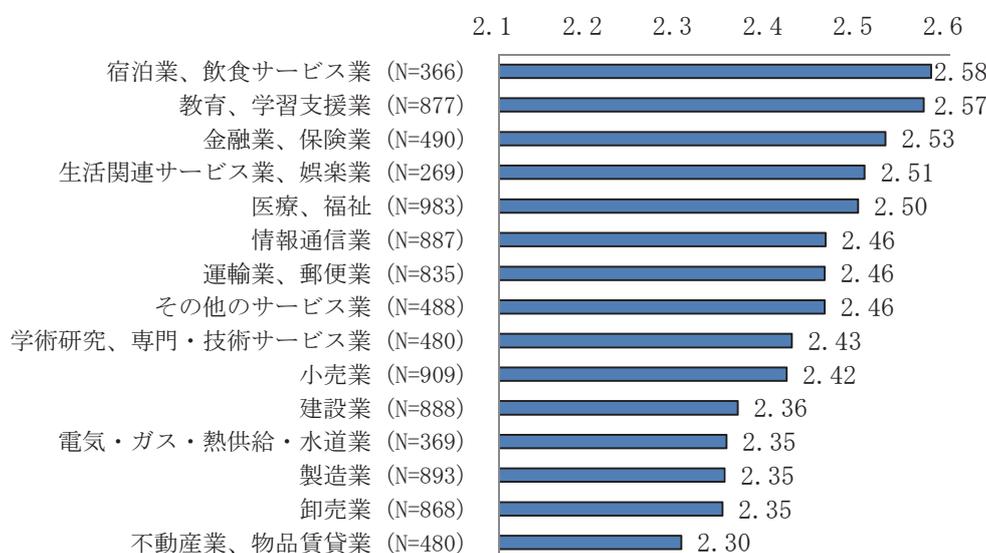
労働時間が長いほどメンタルヘルスが悪化するという分析結果が示されている。

- <sup>10</sup> 「過労死等防止大綱」（2015）では、「長時間労働のほかにどのような発生要因等があるかを明らかにすること」が課題として挙げられる。
- <sup>11</sup> 疫学の研究では、労働時間と精神的負担との関連に一致した結果が認められないとも指摘される。藤野ほか（2006）参照。岩崎（2008）も、既存研究のレビューを通じ、長時間労働単独の影響のみならず、長時間労働と他の仕事要因との複合影響を検討することも重要とする。
- <sup>12</sup> 例えば、山本・黒田（2014）では、突発的な業務に頻繁に対応しなければならない場合、サービス残業がある場合にメンタルヘルスへ悪影響を及ぼすこと、逆に、自分の仕事の守備範囲が明確で、仕事の進め方に労働者の裁量があるとメンタルヘルスの状態が良くなることを論じる。また、戸田・安井（2010）では、成果主義の影響が検討される。経済学の先行研究では、Karasek（1979）の「仕事の要求度コントロールモデル」が有力な理論仮説として提示され、要求度が高いが自律性は低い仕事においてメンタルヘルスが毀損されやすいという観点からの議論が多くみられる。
- <sup>13</sup> 調査設計の詳細や調査結果は、労働政策研究・研修機構（2015）参照。なお、回答者の属性をみると、年齢は30代前半が約6割いるなど、25歳以上で9割以上を占める。また、新卒採用者ばかりでなく中途採用者も半数近くいる。データの性格からいえば、若手ではあるものの、早期離職が問題となるような初期キャリア段階の者（新卒での入社直後の正社員）は少数派といえる。
- <sup>14</sup> 当該問の回答は「非常に感じる」～「感じない」の4件法であり、「非常に感じる」＝4点、「やや感じる」＝3点、「あまり感じない」＝2点、「感じない」＝1点と点数化した。本稿は、（精神障害を発症していない）労働者において「精神的に不調になるかもしれない」として表されたもの（＝精神障害になることの主観的なリスク認識）を「心理的負荷」として扱う点で、先の注1で示した厚生労働省労働基準局通知における「心

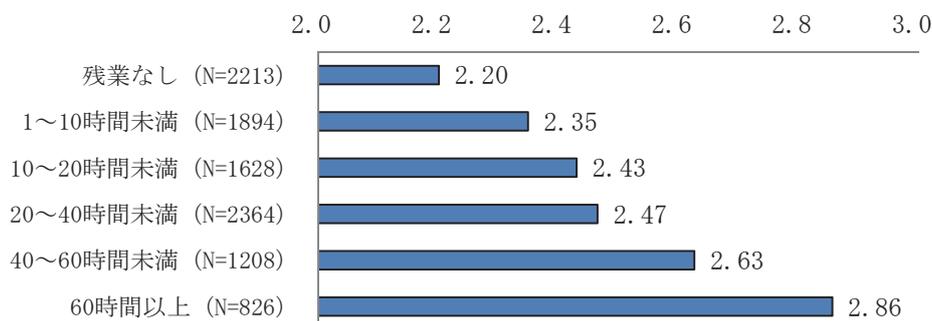
心理的負荷の程度を業種別にみると<sup>15</sup>（図表 5-2-1）、製造業や建設業に比べ、サービス業の多くの業種で心理的負荷が大きいと、特に「宿泊業、飲食サービス業」「教育、学習支援業」「金融業、保険業」では、他の業種に比べて心理的負荷が大きい。これらの業種では、メンタルヘルス不調に陥るリスクと隣り合わせの状況で働いている者が多いことがうかがえる。

では、仕事における心理的負荷には何が関係するのか。まず、残業時間別に心理的負荷の程度をみると<sup>16</sup>（図表 5-2-2）、残業時間が長いほど心理的負荷が大きいという関係が示される。特に 1 ヶ月の残業時間が 60 時間以上の場合、心理的負荷はきわだって大きい。全体としてみると、残業時間の長さとの関係は強いことがうかがえる。

図表5-2-1 心理的負荷(点数)－業種別の平均－



図表5-2-2 心理的負荷(点数)－残業時間別－（業種計）

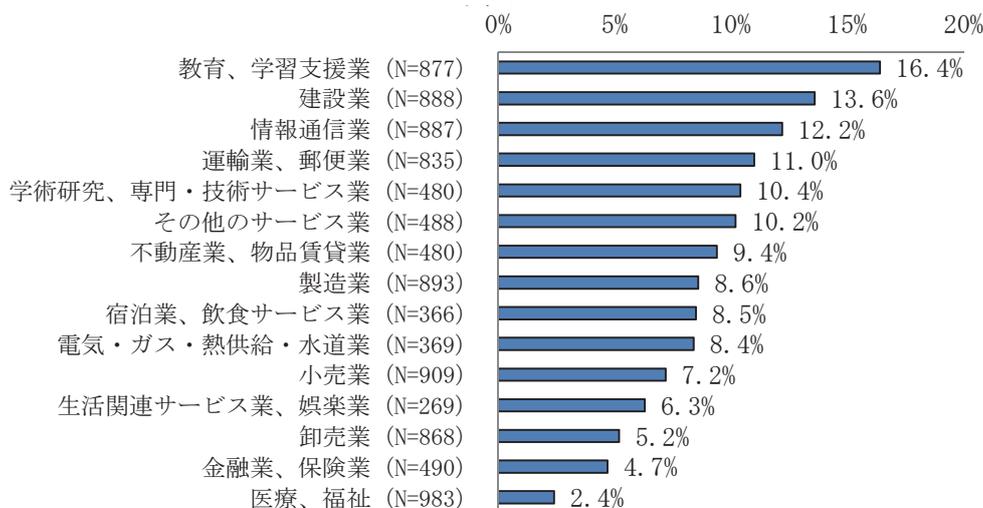


理的負荷」とやや異なることに留意が必要である。また、メンタルヘルスを扱う既存研究と比べ、心理的負荷の指標について疑義が残ろう。本調査データにともなう限界を認識しつつ、指標面の検討は今後の課題としたい。

<sup>15</sup> 業種では、回答数の少ない「鉱業、採石業、砂利採取業」「複合サービス事業」は除外した。なお、以下の図表では、第4節の計量分析で扱う変数においてエラーのないケースのみを集計対象としている。

<sup>16</sup> 本図表では、総務省「就業構造基本調査」（2012年）における34歳以下正社員数の業種別構成比に基づくウェイトをかけて集計を行っている。なお、残業時間200時間超はエラー扱いとした。

図表 5-2-3 1 ヶ月の残業時間が 60 時間以上の割合—業種別—



では、心理的負荷は長時間残業の問題に還元できるのか。業種別にみると、長時間残業だけに心理的負荷の要因を求めるのでは不足することがわかる。1 ヶ月の残業時間が 60 時間以上の割合を業種別にみると（図表 5-2-3）、「教育、学習支援業」で長時間残業者の割合が最も高く、「建設業」「情報通信業」「運輸業、郵便業」などが次ぐ。図表 5-2-1 と見比べると、「教育、学習支援業」は残業時間が長く心理的負荷も大きい、同じく心理的負荷の大きい「宿泊業、飲食サービス業」「金融業、保険業」は、残業時間の長い業種とは必ずしも言えない。逆に、「建設業」は残業時間が長いものの、心理的負荷は大きくない業種といえる。

このように、残業時間の長い業種と心理的負荷の大きい業種が必ずしも一致しないことは、心理的負荷に関わる要素が労働時間の「長さ」だけに還元できないことを示唆する。つまり、メンタルヘルスは、労働時間が長いほど一律に悪化する性質のものとは言えず、「どのように長いと問題になるのか」という労働時間の質的側面を同時に問わなくてはならない。

以下では、心理的負荷に関わる過重労働の中身が業種によって異なる可能性について検討する。まず「職場や会社の問題」として指摘されるものの業種による違いから、業種によって問題の重心がどう異なるのかをみよう<sup>17</sup>（図表 5-2-4）。「労働時間」については業種を問わず広く指摘されるものの、特に「教育、学習支援業」で多く指摘され、「宿泊業、飲食サービス業」「運輸業、郵便業」「情報通信業」が続く。「休日・休暇」については、「宿泊業、飲食サービス業」で最も多く指摘され、「小売業」「医療、福祉」「生活関連サービス業、娯楽業」が続く。「ノルマや成果、進捗管理」については、「金融業、保険業」で指摘される割合が突出して高い。働く者が考える職場の問題について、業種による重心の相違がうかがえる。

<sup>17</sup> 「あなたの職場や会社で、下記のトピックから問題があると思われるものを 1 つ選び、その状況についてご記入ください。」への回答を用いた。単一回答であることから、回答者が最も意識する問題が回答されているとみなせる。例えば、労働時間の長さは同じでも、日々の残業より、休みが取れないことの方が意識されるならば、「休日・休暇」に回答がつくだろう。本稿は、こうした観点から業種による問題の重心の違いを考察する。

図表 5-2-4 職場や会社の問題（業種別）

|                 | 労働時間  | 休日、休暇 | 果、進捗管理 | ノルマや成 | いやがらせ、いじめ、 | 退職勧奨  | その他   | 特に問題はない | N |
|-----------------|-------|-------|--------|-------|------------|-------|-------|---------|---|
| 建設業             | 22.0% | 19.3% | 5.3%   | 4.9%  | 1.8%       | 7.5%  | 39.3% | 883     |   |
| 製造業             | 20.1% | 11.7% | 8.9%   | 5.5%  | 1.8%       | 10.0% | 41.9% | 886     |   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業   | 18.0% | 12.8% | 7.9%   | 6.6%  | 1.1%       | 7.1%  | 46.4% | 366     |   |
| 情報通信業           | 26.1% | 7.6%  | 9.1%   | 3.2%  | 2.2%       | 9.7%  | 42.1% | 877     |   |
| 運輸業、郵便業         | 27.3% | 15.2% | 5.7%   | 6.0%  | 1.3%       | 7.9%  | 36.6% | 831     |   |
| 卸売業             | 21.5% | 16.2% | 5.7%   | 6.7%  | 2.8%       | 9.8%  | 37.3% | 864     |   |
| 小売業             | 21.4% | 22.1% | 6.6%   | 4.6%  | 2.2%       | 6.8%  | 36.2% | 908     |   |
| 金融業、保険業         | 16.0% | 11.2% | 21.9%  | 5.3%  | 1.6%       | 6.7%  | 37.2% | 489     |   |
| 不動産業、物品賃貸業      | 22.7% | 18.8% | 4.6%   | 3.5%  | 2.1%       | 9.0%  | 39.4% | 480     |   |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 23.0% | 13.3% | 7.8%   | 4.6%  | 1.3%       | 12.0% | 38.0% | 474     |   |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 27.7% | 25.3% | 4.7%   | 2.7%  | 1.4%       | 6.9%  | 31.3% | 364     |   |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 21.6% | 20.1% | 6.7%   | 5.2%  | 1.1%       | 8.9%  | 36.4% | 269     |   |
| 教育、学習支援業        | 32.8% | 15.1% | 4.5%   | 6.3%  | 1.0%       | 6.3%  | 33.9% | 872     |   |
| 医療、福祉           | 21.2% | 21.5% | 5.6%   | 7.1%  | 1.1%       | 10.9% | 32.6% | 978     |   |
| その他のサービス業       | 25.2% | 14.8% | 6.4%   | 5.2%  | 2.1%       | 11.8% | 34.6% | 485     |   |

図表 5-2-5 残業有無と残業理由（業種別）

|                 | 残業ありの割合 | 業務量が多い | 納期にゆとりがない | 目標値・ノルマが高い | 無がなある仕事 | 人員不足  | 仕事への責任感 | 仕事や成果物へのこだわり | 収入の確保 | 突発的な仕事 | 職場のムリ | N   |
|-----------------|---------|--------|-----------|------------|---------|-------|---------|--------------|-------|--------|-------|-----|
| 建設業             | 72.7%   | 57.4%  | 34.5%     | 8.2%       | 17.6%   | 26.0% | 32.5%   | 18.4%        | 7.4%  | 31.4%  | 15.8% | 646 |
| 製造業             | 80.2%   | 67.0%  | 36.3%     | 10.6%      | 17.9%   | 30.3% | 31.0%   | 18.4%        | 13.7% | 33.1%  | 13.3% | 716 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業   | 72.9%   | 55.0%  | 22.7%     | 8.6%       | 12.3%   | 27.1% | 27.1%   | 16.7%        | 8.2%  | 29.4%  | 9.3%  | 269 |
| 情報通信業           | 83.8%   | 63.5%  | 37.7%     | 8.3%       | 15.3%   | 30.1% | 28.9%   | 23.3%        | 10.4% | 36.3%  | 13.1% | 743 |
| 運輸業、郵便業         | 82.9%   | 49.6%  | 12.4%     | 3.2%       | 16.0%   | 30.6% | 24.7%   | 10.5%        | 16.5% | 29.5%  | 7.9%  | 692 |
| 卸売業             | 72.8%   | 62.8%  | 19.9%     | 7.4%       | 21.7%   | 29.1% | 33.5%   | 17.1%        | 4.4%  | 33.9%  | 14.6% | 632 |
| 小売業             | 71.3%   | 59.4%  | 16.4%     | 8.8%       | 20.5%   | 38.9% | 29.9%   | 15.1%        | 7.1%  | 30.1%  | 12.7% | 648 |
| 金融業、保険業         | 79.2%   | 61.6%  | 12.4%     | 20.9%      | 21.9%   | 30.7% | 24.5%   | 16.5%        | 5.9%  | 26.3%  | 14.9% | 388 |
| 不動産業、物品賃貸業      | 67.5%   | 61.1%  | 17.9%     | 7.4%       | 17.9%   | 29.6% | 30.6%   | 17.9%        | 10.8% | 37.3%  | 13.9% | 324 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 80.4%   | 62.7%  | 31.6%     | 9.6%       | 21.0%   | 32.4% | 32.4%   | 27.2%        | 9.1%  | 36.8%  | 15.3% | 386 |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 74.9%   | 50.7%  | 14.6%     | 6.2%       | 14.2%   | 48.2% | 32.8%   | 15.7%        | 6.9%  | 25.5%  | 8.4%  | 274 |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 75.1%   | 50.5%  | 17.3%     | 6.4%       | 18.8%   | 34.2% | 30.7%   | 18.8%        | 11.4% | 36.1%  | 13.9% | 202 |
| 教育、学習支援業        | 81.1%   | 69.3%  | 17.3%     | 6.2%       | 21.1%   | 23.5% | 41.2%   | 30.2%        | 3.5%  | 25.9%  | 12.5% | 711 |
| 医療、福祉           | 81.1%   | 61.1%  | 8.4%      | 3.9%       | 16.3%   | 33.6% | 27.0%   | 11.5%        | 6.5%  | 34.4%  | 9.4%  | 797 |
| その他のサービス業       | 76.2%   | 59.1%  | 25.8%     | 7.8%       | 15.3%   | 26.3% | 22.0%   | 15.3%        | 8.6%  | 35.8%  | 12.6% | 372 |

※残業理由「その他」は除く。残業理由の％は、「残業あり」の中での回答割合を示す。なお、Nは残業理由の回答数。

労働者が残業する理由にも、業種による違いが大きい（図表 5-2-5）。「残業ありの割合」については、どの業種においても約 7～8 割の者に残業があり、業種による差は大きくない。一方、残業理由をみると業種による違いが大きい。例えば、「業務量が多い」ことによる残業は、「教育、学習支援業」「製造業」で特に多くみられる。また、「納期にゆとりがない」は「情報通信業」「製造業」「建設業」で多く指摘される。「目標値・ノルマが高い」ことに起因する残業は「金融業、保険業」で際立って高い。「人員不足」に起因する残業は「宿泊業、飲食サービス業」で特に多く、「小売業」が次ぐ。なお、「教育、学習支援業」では、「業務量が多い」の他に、「仕事への責任感」や「仕事や成果物へのこだわり」も残業理由として多く指摘されるのが特徴である。

先に、仕事における心理的負荷の大きい業種として「宿泊業、飲食サービス業」「教育、学習支援業」「金融業、保険業」を挙げたが、以上 2 つの表をみる限り、この 3 業種で心理的負荷の背景は多分に異なることが推測できる。まず、「教育、学習支援業」では、業務量のみならず仕事への責任感やこだわりも背景とする長時間残業である。「宿泊業、飲食サービス業」では、人員不足に起因して休日・休暇を取れないことが問題となっている。さらに、「金融業、保険業」では、厳しいノルマ管理、成果管理が中心の問題と考えられる。次節では、この 3 業種に焦点を当てて、心理的負荷に関わる過重労働について検討したい。

### 第 3 節 仕事における心理的負荷に関わる問題の種類

#### 1. 「持ち帰り残業」の問題—「教育、学習支援業」を例に

まず、仕事における心理的負荷が最も大きい「教育、学習支援業」は、残業時間が長い業種でもある（図表 5-2-3 参照）。ただ、問題が「時間の長さ」にあると結論を下すのは早計だろう。メンタルヘルスにとっての残業の意味合いをつかむためには、「どのように長いのか」を検討することが重要と考えるからだ。この点、「教育、学習支援業」は、「持ち帰り残業」の頻度が高い業種であることが注目されよう。図表 5-3-1 をみると、他の業種では持ち帰り残業が「ない」割合が高く、「よくある」割合は数パーセントに過ぎないが、「教育、学習支援業」では、持ち帰り残業が「よくある」割合が 20%を超え、「ときどきある」を合わせると、約半数の労働者が持ち帰り残業を行っていることがわかる<sup>18</sup>。

そして、持ち帰り残業は労働者の心理的負荷に直結している。図表 5-3-2 をみると、持ち帰り残業が「ない」場合に比べて、「ときどきある」「よくある」場合に心理的負荷が大きい。頻繁な持ち帰り残業は、メンタルヘルス不調のリスクも伴うことがうかがえる<sup>19</sup>。

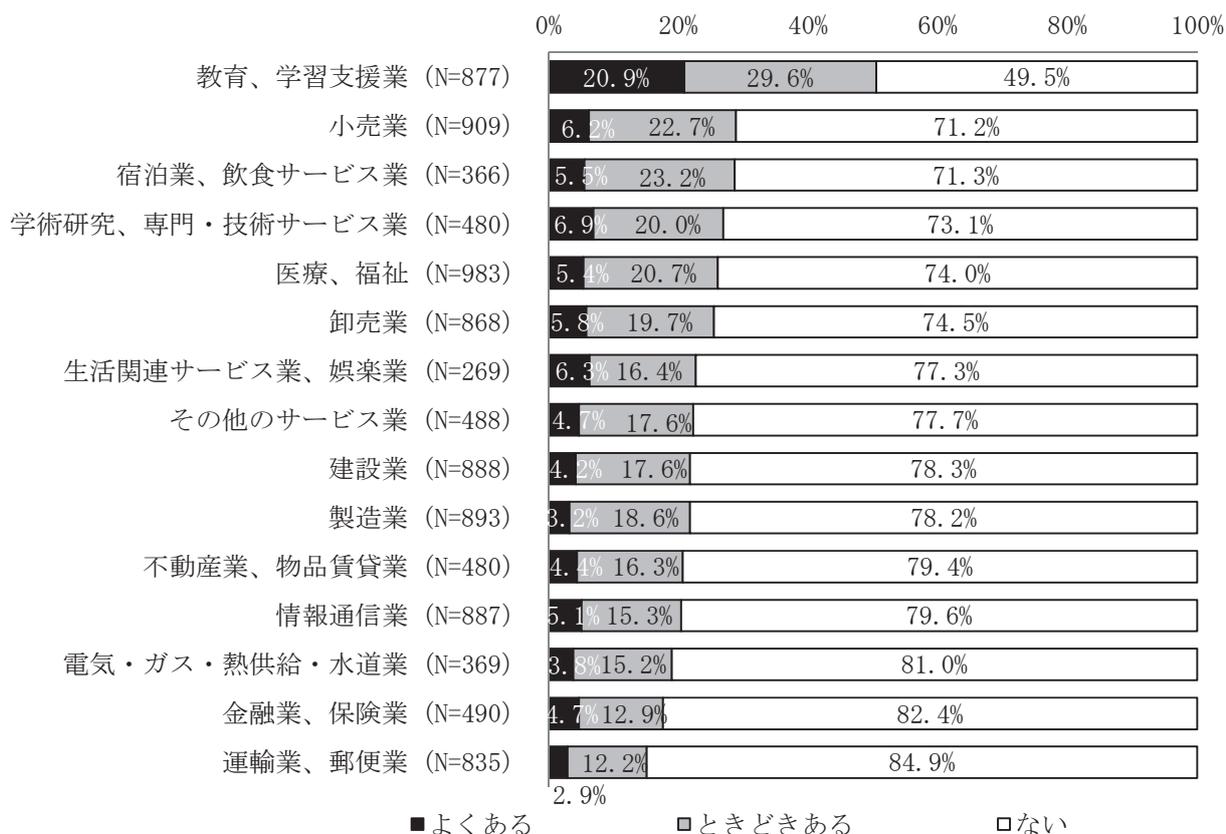
では、なぜ持ち帰り残業が心理的負荷につながるのか。サービス残業のメンタルヘルスへの悪影響については、山本・黒田（2014）で、報酬が努力と見合わないことによるストレスの増加として説明された。持ち帰り残業はサービス残業と多分に重なるため、ここでもその説明が妥当する可能性はある。ただ、「持ち帰り」という部分にフォーカスするならば、別の説明も考えられよう。例えば、自宅にまで仕事を持ち込むことにより、仕事と仕事以外の生活との境界があいまいになり、一日の仕事に区切りをつけにくいことがメンタルヘルスにも悪影響を及ぼすことが想定できる<sup>20</sup>。

<sup>18</sup> 図表は割愛するが、「教育、学習支援業」のうち「学校教育」に限定すると、持ち帰り残業「よくある」23.1%、「ときどきある」28.8%であり、持ち帰り残業が「よくある」割合は更に高い。

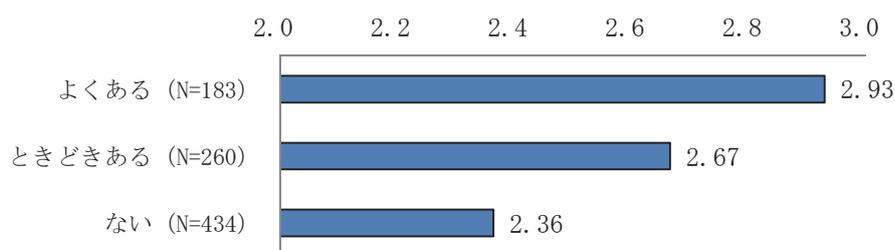
<sup>19</sup> 図 5-3-2 は他の要因をコントロールしていないものであるため、「持ち帰り残業が心理的負荷に与える影響は、（単に）残業時間が長いことによる効果に過ぎないのではないか（持ち帰り残業の効果は見せかけではないか）」といった疑念が生じる余地がある。この点、後に計量分析で検証したい。

<sup>20</sup> Schieman and Gravin（2008）は、勤め先を離れても日常的に仕事をする場合には、仕事と生活との境界があいまいになり、家庭生活や意識面に悪影響を及ぼすことを実証した。なお、この点の解明は本稿の範囲を超えるものであり、今後の課題としたい。

図表 5-3-1 持ち帰り残業のある割合－業種別－



図表 5-3-2 心理的負荷(点数)－持ち帰り残業の頻度別－ (教育、学習支援業)



## 2. 休日・休暇の取得困難－「宿泊業、飲食サービス業」を例に

次に、休日・休暇の取得困難が心理的負荷に与える影響を検討する。この問題は、人員不足等に起因して最低限の休日・休暇を取れないことにあり、「宿泊業、飲食サービス業」に特徴的に現れている。厚生労働省『平成 27 年就労条件総合調査』によると、「宿泊業、飲食サービス業」は、休日数が少なく、年次有給休暇の取得も進んでいない業種である<sup>21</sup>。

<sup>21</sup> 厚生労働省『平成 27 年就労条件総合調査結果の概要』を参照。平成 26 年（又は平成 25 会計年度）の 1 企業平均年間休日総数を業種別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」が 95.3 日で最も少なくなっている。また、年次有給休暇について、「宿泊業、飲食サービス業」は、労働者 1 人平均付与日数が 16.8 日、労働者 1 人平均取得日数が 5.4 日、取得率が 32.2%であり、年休付与・取得が進んでいない業種である。

調査データにおいて休日・休暇の状況をみることで検討しよう。まず、1ヵ月の休日数<sup>22</sup>を業種別にみると（図表 5-3-3）、「宿泊業、飲食サービス業」では他の業種に比べて「4 日以下」「5～6 日」の割合が高く、平均休日数が最も少ない。年休取得日数についても、図表 5-3-4 をみると、「宿泊業、飲食サービス業」では年休取得日数「0 日」の割合が 56.8%ときわだつて高く<sup>23</sup>、最低限の休日・休暇さえも確保しにくい業種とすることができる。

図表 5-3-3 1ヵ月の休日数（業種別）

|                 | 4日以下  | 5～6日  | 7～8日  | 9日以上  | 平均日数<br>(日) | N   |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------------|-----|
| 建設業             | 14.2% | 18.9% | 25.7% | 41.2% | 7.51        | 888 |
| 製造業             | 6.3%  | 6.9%  | 21.5% | 65.3% | 8.69        | 893 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業   | 7.9%  | 9.8%  | 22.0% | 60.4% | 8.59        | 369 |
| 情報通信業           | 5.9%  | 5.4%  | 15.6% | 73.2% | 8.90        | 887 |
| 運輸業、郵便業         | 7.9%  | 12.6% | 23.5% | 56.0% | 8.49        | 835 |
| 卸売業             | 5.1%  | 10.7% | 25.0% | 59.2% | 8.39        | 868 |
| 小売業             | 7.9%  | 15.3% | 31.8% | 45.0% | 7.97        | 909 |
| 金融業、保険業         | 2.2%  | 4.7%  | 14.3% | 78.8% | 9.22        | 490 |
| 不動産業、物品賃貸業      | 7.9%  | 20.2% | 29.2% | 42.7% | 7.77        | 480 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 6.9%  | 12.1% | 20.0% | 61.0% | 8.41        | 480 |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 10.4% | 21.6% | 41.0% | 27.0% | 7.33        | 366 |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 8.2%  | 18.2% | 35.3% | 38.3% | 7.72        | 269 |
| 教育、学習支援業        | 10.6% | 13.0% | 20.3% | 56.1% | 7.99        | 877 |
| 医療、福祉           | 4.9%  | 9.9%  | 30.8% | 54.4% | 8.41        | 983 |
| その他のサービス業       | 8.6%  | 12.9% | 23.8% | 54.7% | 8.17        | 488 |

※2014年2月の休日数。2014年2月の土日祝日合計は9日

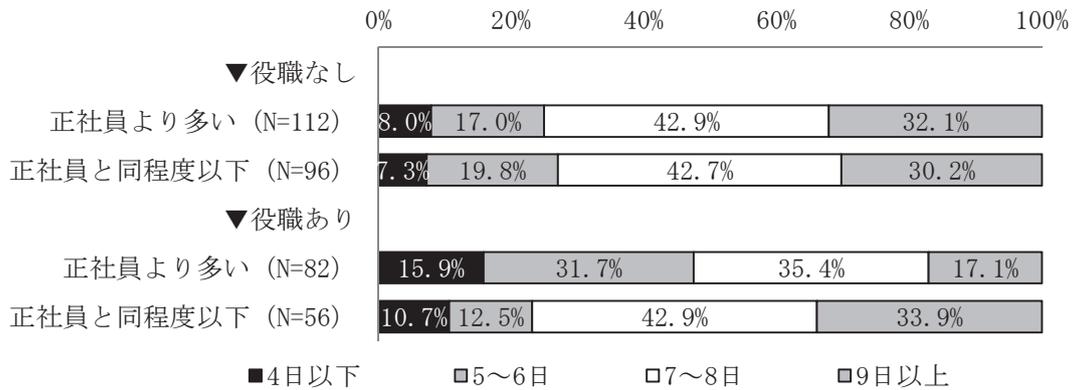
図表 5-3-4 年休取得日数（業種別）

|                 | 0日    | 1～3日  | 4～6日  | 7～10日 | 11日以上 | N   |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 建設業             | 42.9% | 14.5% | 16.3% | 13.7% | 12.5% | 888 |
| 製造業             | 16.7% | 16.6% | 18.5% | 21.3% | 27.0% | 893 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業   | 24.4% | 10.6% | 15.4% | 20.3% | 29.3% | 369 |
| 情報通信業           | 16.0% | 13.6% | 19.3% | 19.7% | 31.3% | 887 |
| 運輸業、郵便業         | 24.3% | 9.7%  | 12.8% | 17.4% | 35.8% | 835 |
| 卸売業             | 32.9% | 19.1% | 18.0% | 15.9% | 14.1% | 868 |
| 小売業             | 47.7% | 19.5% | 12.7% | 11.6% | 8.6%  | 909 |
| 金融業、保険業         | 15.9% | 11.6% | 19.8% | 24.9% | 27.8% | 490 |
| 不動産業、物品賃貸業      | 43.8% | 15.8% | 14.6% | 14.8% | 11.0% | 480 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 29.0% | 17.1% | 15.2% | 19.6% | 19.2% | 480 |
| 宿泊業、飲食サービス業     | 56.8% | 15.8% | 9.0%  | 10.9% | 7.4%  | 366 |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 49.4% | 14.9% | 16.7% | 10.0% | 8.9%  | 269 |
| 教育、学習支援業        | 22.8% | 14.3% | 18.1% | 21.0% | 23.8% | 877 |
| 医療、福祉           | 25.8% | 18.6% | 21.0% | 17.2% | 17.4% | 983 |
| その他のサービス業       | 35.7% | 14.8% | 16.0% | 17.6% | 16.0% | 488 |

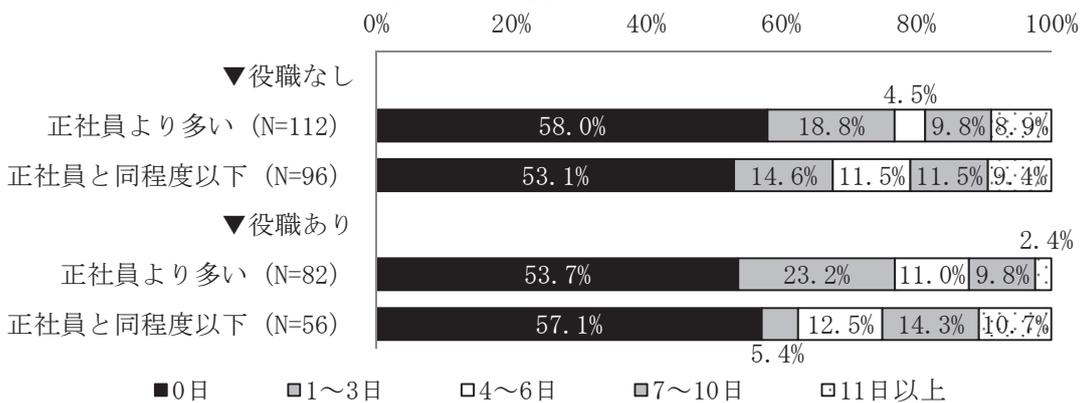
<sup>22</sup> 本調査では、2014年2月における休日数（公休および有給休暇などすべての休みを合算）として尋ねている。土日祝日が公休の会社では、2月は9日が公休にあたる。なお、「28日」という回答は実質的に非就業であり、外れ値でもあるため、本章の集計対象から除外した。

<sup>23</sup> なお、年休取得日数0日の中には、「年休を付与されていない」とする者が相当程度含まれている。

図表 5-3-5 1 ヶ月の休日数－職場の非正社員比率別、役職有無別－  
(宿泊業、飲食サービス業)



図表 5-3-6 年休取得日数－職場の非正社員比率別、役職有無別－  
(宿泊業、飲食サービス業)



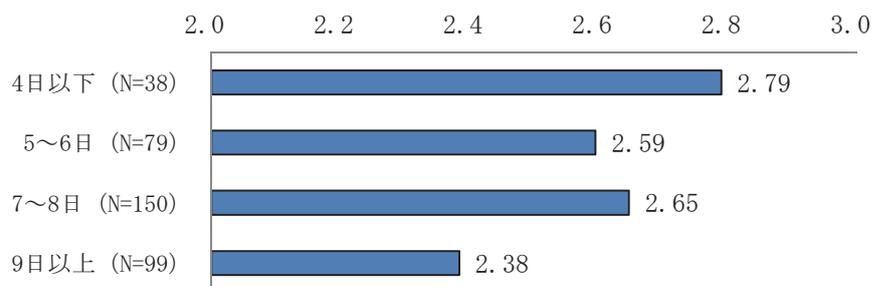
では、この業種で休日・休暇が確保困難な背景には何があるのか。ひとつは、先に図表 5-2-5 でみたような人員不足が関係しよう。もっと言うならば、正社員が休日・休暇を取れない背景には、職場の非正規化によって少数の正社員に責任や管理業務が集中していることが関係するのではないか。「宿泊業、飲食サービス業」では、非正社員比率が高い職場がとりわけ多いが<sup>24</sup>、職場の非正社員比率と1 ヶ月の休日数との関係を役職有無別にみると(図表 5-3-5)、「役職なし」の場合は、非正規割合による休日数の差は見られない一方、「役職あり」の正社員の場合、非正社員が正社員よりも多くいる職場では、休日数「4 日以下」「5～6 日」の割合が高い。また、年休取得日数をみても(図表 5-3-6)、「役職なし」の場合は大きな差がな

<sup>24</sup> 職場の非正社員比率は、「あなたが働く事業所の非正規従業員数(パート・アルバイト、契約社員、派遣社員の数)は、正社員に比べて多いですか、少ないですか。」への回答を用いた。なお、「わからない」という回答は集計対象から除外した。また、「正社員と同じくらい」「正社員より少ない」はカテゴリーを統合した。なお、図表は割愛するが、職場の非正社員比率で「正社員よりも多い」という回答は、業種平均 15.6%に比べて、「宿泊業、飲食サービス業」では 56.1%であり、非正社員比率の高い事業所がきわめて多い業種といえる。「小売業」(33.4%)、「生活関連サービス業、娯楽業」(31.0%)がこれに次ぐ。

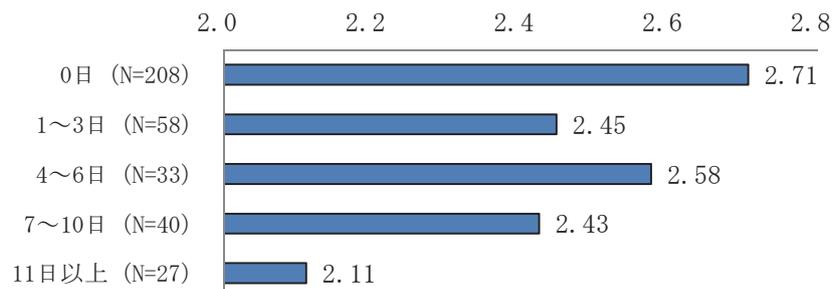
いが<sup>25</sup>、「役職あり」の正社員の場合、非正社員が正社員よりも多い職場では、年休取得日数「1～3日」の割合が高く、「11日以上」の割合がきわめて低い。職場の非正社員比率が高いほど、正社員、特に役職者が休日・休暇を確保するのが難しいことがうかがえる。

そして、最低限の休暇・休日を確保できないことは、労働者のメンタルヘルスにも関わろう。まず、1ヵ月の休日数と心理的負荷の関係をみると（図表 5-3-7）、「9日以上」に比べて、休日数が8日以下の場合、特に「4日以下」の場合に、心理的負荷が大きい。年休取得日数との関係をみると（図表 5-3-8）、年休取得日数「11日以上」に比べて、取得日数が少ない場合、特に年休取得「0日」の場合に、心理的負荷が大きい。「宿泊業、飲食サービス業」では、職場の人手不足や非正規化などを背景に、正社員が休日・休暇を確保しづらいことが少なくないが、このことは働く者のメンタルヘルスに影響することが示唆された。

図表 5-3-7 心理的負荷(点数)－1ヵ月の休日数別－  
(宿泊業、飲食サービス業)



図表 5-3-8 心理的負荷(点数)－年休取得日数別－  
(宿泊業、飲食サービス業)



### 3. 成果管理の運用に関わる問題—「金融業、保険業」を例に

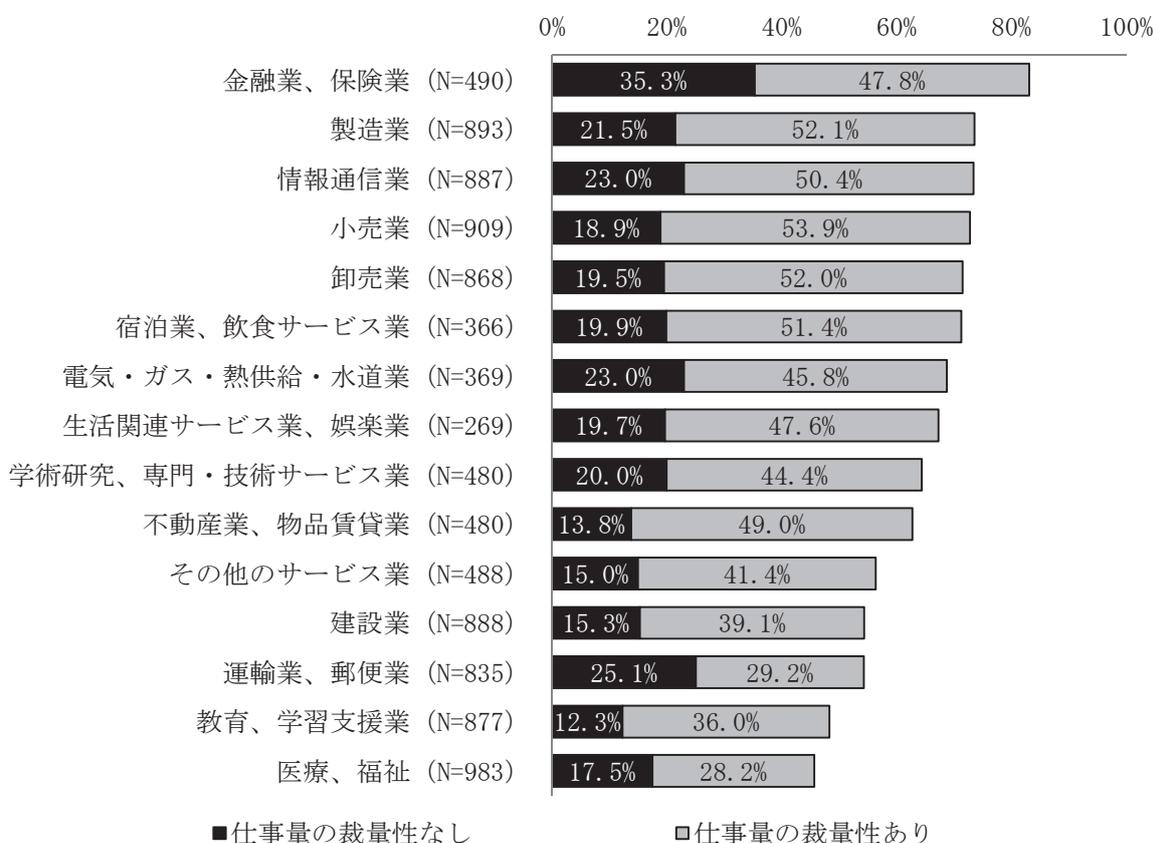
最後に、成果管理の運用が心理的負荷に与える影響を検討する。1990年代半ば以降、仕事の業績や成果を色濃く反映して賃金額を決める方式が取り入れられてきたが、達成すべき業

<sup>25</sup> 非正社員が「正社員より多い」場合、年休「0日」「1～3日」の割合が若干高いが、カイ二乗検定の結果、統計的に有意な違いではない。

績・成果を決める手段として、目標管理制度が活用されてきた<sup>26</sup>。目標管理制度は運用面で様々な問題が指摘されるが、過重労働との関連でまず着目すべきは、目標設定に関わる業務量の裁量性であろう。業務量に裁量性が乏しい場合、設定された目標は働く者にとって過大なノルマとなり、メンタルヘルスを毀損させうると考えられるからだ。

なお、こうした成果管理のあり方は業種による違いが大きいこともいま一度確認したい。厚生労働省『平成 24 年就労条件総合調査』によると、業績評価制度を導入している企業割合は 36.3%であるが、「金融業、保険業」に限ると 66.6%であり、導入割合が最も高い業種である<sup>27</sup>。成果管理の運用に関わる問題が生じやすい業種であることがうかがえる。

図表 5-3-9 目標管理制度の適用割合（仕事量の裁量性有無別）－業種別－



本データで、目標管理制度の適用割合（仕事量の裁量有無別）を業種別にみると<sup>28</sup>（図表 5-3-9）、目標管理制度が適用されている割合は「金融業、保険業」で最も高い（83.1%）。注目すべきは、そのうち「仕事量の裁量性なし」の割合も高いことである（35.3%）。このように、目標管理制度の運用において、従業員に仕事量の裁量性が乏しい場合、心理的負荷が高まる可能性がある。この点、目標管理適用と仕事量の裁量性有無別に心理的負荷の程度をみ

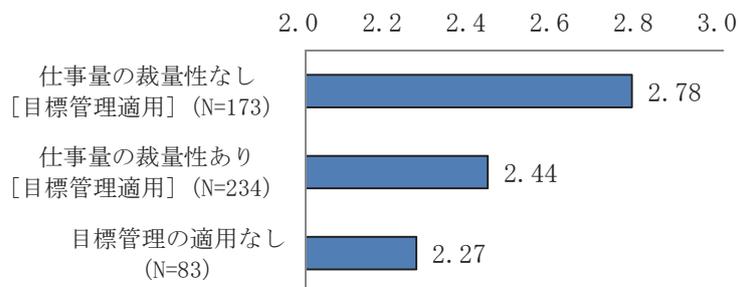
<sup>26</sup> 藤村（2012）を参照。

<sup>27</sup> 厚生労働省『平成 24 年就労条件総合調査結果の概況』を参照。

<sup>28</sup> 「あなたの職場では、どのような目標管理がなされていますか。」への回答を用い、「7.特に目標管理はされていない」以外のものを「目標管理あり」とした。

ると（図表 5-3-10）<sup>29</sup>、「目標管理の適用なし」に比べて、特に「仕事量の裁量性なし〔目標管理適用〕」の者で心理的負荷が大きい。目標設定に関わる仕事量の裁量が乏しいことで、働く者に大きな心理的負荷がかかることがうかがえる<sup>30</sup>。

図表 5-3-10 心理的負荷(点数)－目標管理適用と仕事量の裁量性有無別－(金融業、保険業)



もうひとつ、成果管理の運用に関わる問題として、業績評価を処遇に反映する仕方によっては、従業員間の競争が激しくなる可能性を検討したい。前述の厚生労働省『平成 24 年就労条件総合調査』をみると、賞与については「業績・成果」を基準としている企業が多い一方で、基本給についても業績・成果を決定要素とする企業が一定程度あり、中でも「金融業、保険業」でその割合が高い<sup>31</sup>。

本調査データで、目標管理制度が適用され、成果・業績が月給に反映されている割合をみると<sup>32</sup>（図表 5-3-11）、「金融業、保険業」でその割合が最も高く、「情報通信業」が次ぐ。こうした業種では、個々の成果・業績を自身の月給に反映させるような業績評価の運用がなされる場合が多いといえるだろう。

そして、個人の成果・業績を月給に反映する運用は、従業員間の競争を激しくする可能性がある。まず、従業員間競争の激しさを業種別にみると<sup>33</sup>（図表 5-3-12）、「金融業、保険業」で「非常に激しい」「やや激しい」の割合が際立って高い。そして、「金融業、保険業」において、業績の月給反映有無別に、従業員間競争が激しい割合をみると（図表 5-3-13）、「成果・業績の月給反映あり」の場合に、従業員間競争「非常に激しい」「やや激しい」が合わせて 5

<sup>29</sup> 仕事量の裁量性については、「仕事の量を自分で決めることができる」という設問における「かなりできる」「ややできる」という回答を「裁量性あり」とし、「ほとんどできない」「まったくできない」を「裁量性なし」とした。

<sup>30</sup> この関係性は、既存研究（山本・黒田 2014 等）において、「裁量度が低く要求度の高い仕事がメンタルヘルスを毀損する」として説明されてきたこととも近似しよう。

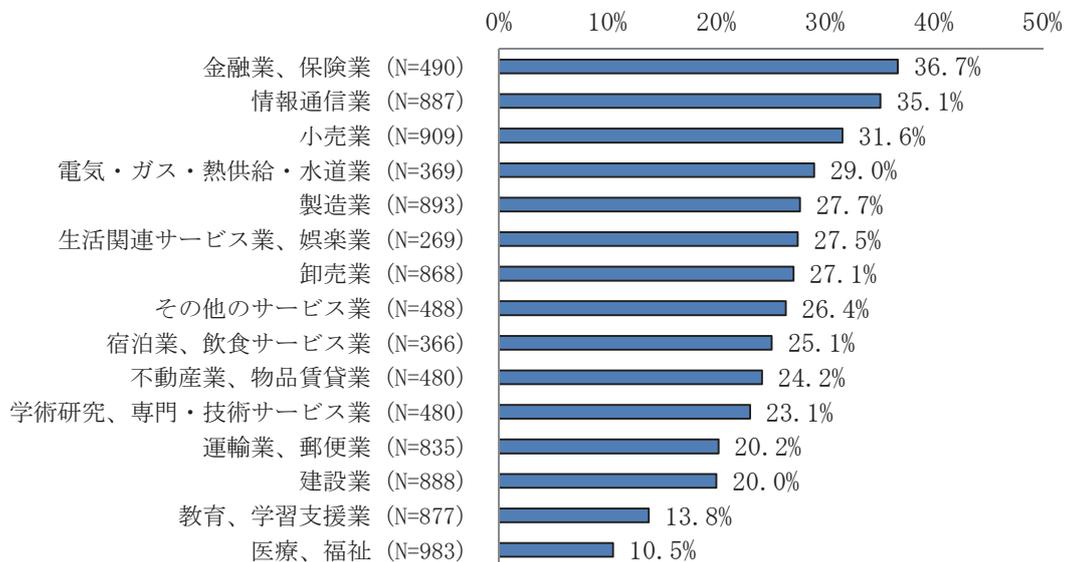
<sup>31</sup> 同調査によると、管理職の賞与について「業績・成果」を基準としている企業割合は 54.1%、非管理職については 51.0%である。また、管理職の基本給について業績・成果を決定要素とする企業割合は 42.2%（金融業、保険業 60.1%）、非管理職については 40.5%（金融業、保険業 59.9%）である。

<sup>32</sup> ここで「業績の月給反映あり」とは、「現在の会社の正社員の月給は、成果や業績によって、下がることはありませんか。」という設問において、「前年度の成績や業績により、次年度の月給が下がることもある」「前月の成績や業績により、翌月の月給が下がることもある」のうち 1 つ以上選択があったケースの割合を指す。図表 5-3-11 では、目標管理制度が適用され、かつ業績の月給反映がある割合を示した。

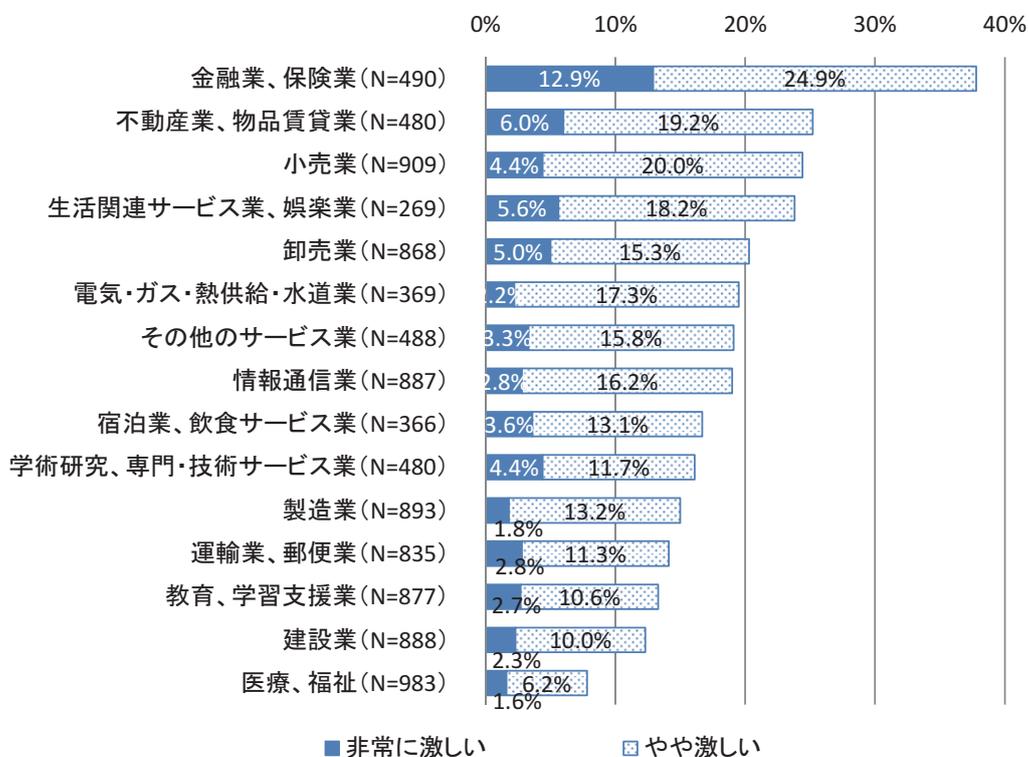
<sup>33</sup> 「あなたの会社は、個人間の競争が激しいと思いますか。」への回答（4 件法）を用い、「非常に激しい」「激しい」のみを図示した。

割を超える。個人の成果・業績を（賞与にとどまらず）月給にまで反映させる職場では、従業員間の競争が煽られ、より激しいものになることがうかがえる。

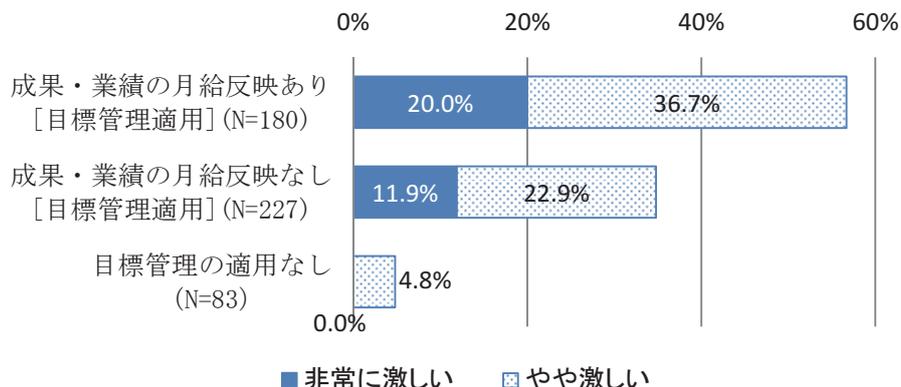
図表 5-3-11 成果・業績が月給に反映される目標管理適用割合－業種別－



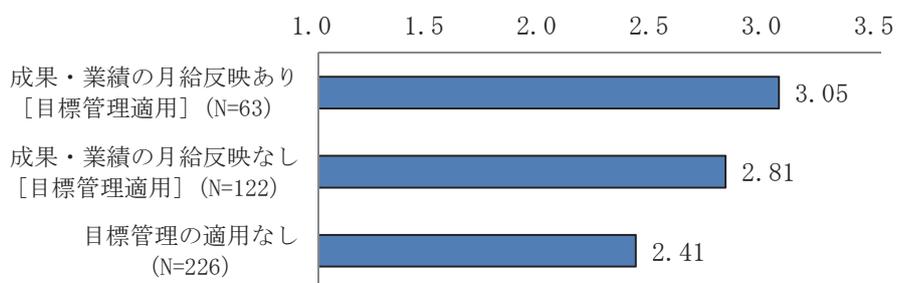
図表 5-3-12 従業員間競争の激しさ－業種別－



図表 5-3-13 従業員間競争の激しさ—成果・業績の月給反映、目標管理の適用有無別—  
(金融業、保険業)



図表 5-3-14 心理的負荷(点数)—成果・業績の月給反映・目標管理の適用有無別—  
(金融業、保険業)



ここで、成果・業績の月給反映有無と心理的負荷との関係についてみると(図表 5-3-14)、「目標管理の適用なし」に比べ、特に「成果・業績の月給反映あり」の場合に心理的負荷が高くなることが示される。この背景には、図表 5-3-13 でみたように、個人の成果・業績を月給に反映させる運用が、従業員間競争を激しくさせることを通じて心理的負荷を高めている可能性がうかがえる。この点は後の計量分析でも検証したい。

以上、「金融業、保険業」における検討からは、成果管理の運用がメンタルヘルスに関わることがうかがえた。つまり、目標管理制度の適用それ自体というより、ひとつには目標設定に関わる業務量に裁量性がない場合、もうひとつは個人の成果・業績を処遇に反映させる際に、(賞与にとどまらず)月給に反映させる運用の場合に、心理的負荷が高まる構図がうかがえた。特に後者では、従業員間の競争が煽られることを通じて働く者の心理的負荷に影響する可能性が示唆された。

## 第4節 仕事における心理的負荷の背景—業種別の計量分析による検討

### 1. 「教育、学習支援業」における心理的負荷—持ち帰り残業の影響

前節では、心理的負荷に関わるいくつかの側面を、それが中心的な問題となる業種を取り上げて考察した。本節では、心理的負荷に関わる問題について、業種ごとに、基本属性をコントロールした計量分析によって考察したい。

まず、「教育、学習支援業」を例に検討しよう。この業種は残業時間も長い、同時に「持ち帰り残業」の頻度が高いことに特徴があり、それが心理的負荷に影響を及ぼしている様子が示唆された。つまり、メンタルヘルスに直接に関わる問題は、残業時間の「長さ」ではなく、それが「持ち帰り残業」の形をとっていることにある可能性がある。この点を計量分析で検証するため、まず「持ち帰り残業」変数を投入せずに労働時間の影響を検討するモデル（モデル1）と、「持ち帰り残業」変数を追加で投入し、結果の変化を検討するモデル（モデル2）の2つのモデルで検討する。「持ち帰り残業」以外の説明変数は、性別、年齢、最終学歴、未既婚、勤め先の正社員規模<sup>34</sup>、採用形態、入社年、役職有無、年収、1日あたりの実労働時間<sup>35</sup>、1カ月の休日数である<sup>36</sup>。

結果をみよう（**図表 5-4-1**<sup>37</sup>）。まずモデル1から結果を読む。男性であるほど、年齢が高いほど、1日あたりの実労働時間が長いほど、1カ月の休日数が「4日以下」であるほど、心理的負荷が高くなる。ここでは、1日あたりの実労働時間（≒残業時間）の長さが心理的負荷に影響する構図がうかがえる。

しかし、時間の「長さ」が心理的負荷の直接の要因とは言えない。モデル2で「持ち帰り残業」の頻度を追加で投入すると、結果の変化がみられるからだ。結果をみると、持ち帰り残業が「よくある」「ときどきある」場合、「ない」場合と比べて心理的負荷が高い。ここで注目すべきは「1日あたりの実労働時間」における係数が0に近づき、統計的有意性が消滅していることである。この結果から、「教育、学習支援業」においては、持ち帰り残業がどの程度あるかがメンタルヘルスに直結しており、残業時間の長さは「持ち帰り残業」の頻度を代理していたに過ぎないことが示唆される。

<sup>34</sup> 調査では、現在働いている事業所の正社員数として尋ねている。

<sup>35</sup> 「1日あたりの実労働時間」は、1カ月あたりの所定労働時間（1日の所定労働時間×週の所定労働日数×4）に残業時間を加えた「2014年2月1カ月間の実労働時間」を、その月の勤務日数（28日から休日数を引いたもの）で除して算出した。なお、1カ月の実労働時間120時間未満はエラー扱いとした。

<sup>36</sup> 図表5-4-2、図表5-4-3でも、図表5-4-1同様、性別、年齢、最終学歴、未既婚、勤め先の正社員規模、採用形態、入社年、役職有無、年収、1日あたりの実労働時間、1カ月の休日数を説明変数として投入している。

<sup>37</sup> 図表5-4-1では、統計学的に有意な結果には網掛けをしている。図表5-4-2、図表5-4-3も同様。

図表 5-4-1 仕事における心理的負荷の規定要因 [教育、学習支援業]  
(順序ロジスティック回帰分析)

| 分析対象                   | 教育、学習支援業 |           |       |           |
|------------------------|----------|-----------|-------|-----------|
|                        | モデル1     |           | モデル2  |           |
|                        | B        | 標準誤差      | B     | 標準誤差      |
| 性別 (男性=1、女性=0)         | 0.318    | 0.137 *   | 0.31  | 0.137 *   |
| 年齢                     | .062     | .028 *    | .055  | .028 *    |
| 最終学歴 (基準: 中学・高校卒)      |          |           |       |           |
| 専門・短大・高専卒              | .254     | .383      | .147  | .385      |
| 大学・大学院卒                | .494     | .330      | .429  | .332      |
| 未既婚 (基準: 未婚)           |          |           |       |           |
| 既婚                     | -.134    | .135      | -.166 | .136      |
| 離死別                    | -.026    | .549      | -.052 | .551      |
| 事業所の正社員規模 (基準: 300人以上) |          |           |       |           |
| 10人未満                  | -.140    | .241      | -.239 | .243      |
| 10~99人未満               | .329     | .202      | .241  | .203      |
| 100~299人               | .165     | .277      | .097  | .278      |
| 採用形態 (基準: 新卒採用)        |          |           |       |           |
| 中途採用                   | -.286    | .156      | -.280 | .157      |
| 非正規従業員からの内部登用          | -.289    | .278      | -.224 | .280      |
| 入社年 (基準: 2004年以前)      |          |           |       |           |
| 2005~2007年             | .119     | .214      | .059  | .215      |
| 2008~2010年             | .222     | .221      | .168  | .222      |
| 2011~2014年             | .269     | .246      | .169  | .247      |
| 役職有無 (あり=1、なし=0)       | .041     | .167      | .020  | .168      |
| 年収 (基準: 300万円未満)       |          |           |       |           |
| 300~400万円未満            | -.004    | .177      | .053  | .178      |
| 400~500万円未満            | -.313    | .193      | -.315 | .194      |
| 500万円以上                | -.298    | .215      | -.352 | .216      |
| 1日あたりの実労働時間            | .150     | .041 **   | .072  | .043      |
| 1ヵ月の休日数 (基準: 9日以上)     |          |           |       |           |
| 4日以下                   | .967     | .219 **   | .777  | .221 **   |
| 5~8日                   | .261     | .142      | .180  | .143      |
| 持ち帰り残業 (基準: ない)        |          |           |       |           |
| よくある                   |          |           | 1.094 | .174 **   |
| ときどきある                 |          |           | .536  | .153 **   |
| $\chi^2$ 乗値            |          | 54.862 ** |       | 95.504 ** |
| 自由度                    |          | 21        |       | 23        |
| -2 対数尤度                |          | 2236.743  |       | 2197.488  |
| Cox-Snell R2 乗         |          | 0.061     |       | 0.103     |
| Nagelkerke R2 乗        |          | 0.065     |       | 0.111     |
| N                      |          | 877       |       | 877       |

\*\*1%水準で有意, \*5%水準で有意

## 2. 「宿泊業、飲食サービス業」における心理的負荷—休日・休暇の取得困難が影響

次に、「宿泊業、飲食サービス業」で働く者を対象に同様の分析を行う。先に見たように、「宿泊業、飲食サービス業」では、休日数、年休取得日数とも他の業種に比べて少ない。この業種では、人手不足や要員管理上の問題、非正社員比率の高さなどから従業員が休日・休暇を

確保しにくく、その場合特に、労働者の心理的負荷が大きくなる可能性がうかがえた。この点を計量分析で確認しよう（図表 5-4-2）。

1日あたりの実労働時間が長い場合、1ヵ月の休日数が「4日以下」「5～8日」である場合、年休取得日数「0日」の場合に、仕事における心理的負荷が大きくなる。逆に、年収500万以上の場合に心理的負荷が小さい。

図表 5-4-2 仕事における心理的負荷の規定要因 [宿泊業、飲食サービス業]  
(順序ロジスティック回帰分析)

| 分析対象                        | 宿泊業、飲食サービス業 |           |
|-----------------------------|-------------|-----------|
|                             | B           | 標準誤差      |
| 性別（男性=1、女性=0）               | -0.01       | 0.214     |
| 年齢                          | -.034       | .039      |
| 最終学歴（基準：中学・高校卒）             |             |           |
| 専門・短大・高専卒                   | -.172       | .279      |
| 大学・大学院卒                     | -.037       | .260      |
| 未既婚（基準：未婚）                  |             |           |
| 既婚                          | -.249       | .225      |
| 離死別                         | .132        | .814      |
| 事業所の正社員規模（基準：300人以上）        |             |           |
| 10人未満                       | -.611       | .417      |
| 10～99人未満                    | -.380       | .401      |
| 100～299人                    | -.331       | .545      |
| 採用形態（基準：新卒採用）               |             |           |
| 中途採用                        | .085        | .258      |
| 非正規従業員からの内部登用               | -.002       | .366      |
| 入社年（基準：2004年以前）             |             |           |
| 2005～2007年                  | .439        | .331      |
| 2008～2010年                  | -.189       | .327      |
| 2011～2014年                  | -.400       | .366      |
| 役職有無（あり=1、なし=0）             | -.075       | .224      |
| 年収（基準：300万円未満）              |             |           |
| 300～400万円未満                 | -.224       | .249      |
| 400～500万円未満                 | -.638       | .356      |
| 500万円以上                     | -1.037      | .449 *    |
| 1日あたりの実労働時間                 | .257        | .066 **   |
| 1ヵ月の休日数（基準：9日以上）            |             |           |
| 4日以下                        | .806        | .392 *    |
| 5～8日                        | .474        | .238 *    |
| 年休取得日数（基準：11日以上）            |             |           |
| 0日                          | .937        | .411 *    |
| 1～3日                        | .489        | .450      |
| 4～6日                        | .862        | .502      |
| 7～10日                       | .761        | .479      |
| χ <sup>2</sup> 乗値           |             | 51.477 ** |
| 自由度                         |             | 25        |
| -2 対数尤度                     |             | 927.403   |
| Cox-Snell R <sup>2</sup> 乗  |             | 0.131     |
| Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗 |             | 0.141     |
| N                           |             | 366       |

\*\*1%水準で有意, \*5%水準で有意

本分析の結果から、「宿泊業、飲食サービス業」においては、残業の長さもさることながら、休日が極端に少ないこと、柔軟な休暇取得が困難であることが、働く者の心理的負担につながっていることがわかる。そして、こうした状況の背景には、当業種の人手不足のほか、職場の非正社員比率の高さも関係している可能性が、前節の検討からうかがえた。

### 3. 「金融業、保険業」における心理的負担—成果管理の運用に関わる問題

最後に、「金融業、保険業」で働く者を対象に同様の分析を行う。前節でみたように、「金融業、保険業」では、成果管理の運用にともなって従業員の心理的負担が高まる構図がうかがえた。具体的には、「金融業、保険業」は目標管理制度の適用割合が高い業種であるが、制度の適用それ自体が心理的負担に関係するというより、①目標設定に関わる業務量に裁量性が乏しい場合、②成果・業績を月給に反映させる方式である場合に、働く者の心理的負担が大きくなる可能性がある。特に後者は、従業員間競争が激しくなることで、心理的負担に影響する可能性がうかがえた。以上の点を計量分析で検証したい。

結果をみよう（図表 5-4-3）。まず、モデル 1 では、目標管理制度適用下で仕事量に裁量性のないことの影響を検討する。結果から読むと、1 ヶ月の休日数「4 日以下」の場合、「仕事量の裁量性なし [目標管理適用]」の場合に、働く者の心理的負担が大きい。目標管理制度の適用自体というより、制度適用下で仕事量に裁量性が乏しいことが心理的負担につながっている。なお、1 日あたりの実労働時間（≒残業時間）については、統計的に有意な影響はみられなかった<sup>38</sup>。

モデル 2、3 では、成果・業績を月給に反映させる運用の影響について検討する。まずモデル 2 の結果をみると、「成果・業績の月給反映あり [目標管理適用]」の場合に心理的負担が大きく、逆に、既婚であるほど、中途採用であるほど、年収「400～500 万円未満」であるほど、心理的負担が小さい。ここで、モデル 3 で「従業員間競争の激しさ（点数）」変数を追加で投入すると<sup>39</sup>、「従業員間競争の激しさ（点数）」の係数値はプラスで統計的に有意であり、競争が激しいほど心理的負担が大きいことがわかる。注目すべきは、モデル 2 からの変化であり、「成果・業績の月給反映あり [目標管理適用]」の係数値が 0 に近づき統計的に有意性が消滅していることである。つまり、「金融業、保険業」においては、成果・業績を月給に反映させる運用がある場合、それが従業員間競争を激しくすることを通じて、心理的負担を高めるという構図がうかがえた。

<sup>38</sup> 「1 日あたりの実労働時間」の影響は、目標管理に関わる変数の投入に関わらず、統計的に有意な影響を示していない。つまり、この業種において、極端に休みが取れない働き方を除けば、心理的負担を左右するのは残業の長さでないことがうかがえる。

<sup>39</sup> 当変数は「非常に激しい」=4 点～「まったく激しくない」=1 点のように点数化して投入した。

図表 5-4-3 仕事における心理的負荷の規定要因 [金融業、保険業]  
(順序ロジスティック回帰分析)

| 分析対象<br>分析モデル               | 金融業、保険業 |           |       |           |        |           |
|-----------------------------|---------|-----------|-------|-----------|--------|-----------|
|                             | モデル1    |           | モデル2  |           | モデル3   |           |
|                             | B       | 標準誤差      | B     | 標準誤差      | B      | 標準誤差      |
| 性別 (男性=1、女性=0)              | -0.016  | 0.198     | 0     | 0.199     | -0.054 | 0.2       |
| 年齢                          | -.045   | .046      | -.048 | .046      | -.036  | .047      |
| 最終学歴 (基準: 中学・高校卒)           |         |           |       |           |        |           |
| 専門・短大・高専卒                   | .010    | .447      | .057  | .447      | .072   | .452      |
| 大学・大学院卒                     | -.298   | .395      | -.187 | .395      | -.175  | .400      |
| 未既婚 (基準: 未婚)                |         |           |       |           |        |           |
| 既婚                          | -.347   | .183      | -.379 | .183 *    | -.414  | .184 *    |
| 離死別                         | -.321   | .688      | -.172 | .689      | .032   | .695      |
| 事業所の正社員規模 (基準: 300人以上)      |         |           |       |           |        |           |
| 10人未満                       | .031    | .264      | .078  | .264      | .051   | .266      |
| 10~99人未満                    | .103    | .214      | .174  | .214      | .194   | .215      |
| 100~299人                    | .119    | .269      | .179  | .269      | .231   | .271      |
| 採用形態 (基準: 新卒採用)             |         |           |       |           |        |           |
| 中途採用                        | -.473   | .256      | -.589 | .252 *    | -.495  | .254      |
| 非正規従業員からの内部登用               | -.710   | .535      | -.801 | .534      | -.845  | .539      |
| 入社年 (基準: 2004年以前)           |         |           |       |           |        |           |
| 2005~2007年                  | -.007   | .296      | -.025 | .296      | .078   | .298      |
| 2008~2010年                  | -.077   | .340      | -.098 | .339      | -.123  | .342      |
| 2011~2014年                  | -.403   | .405      | -.419 | .405      | -.373  | .407      |
| 役職有無 (あり=1、なし=0)            | -.106   | .219      | -.130 | .218      | -.184  | .220      |
| 年収 (基準: 300万円未満)            |         |           |       |           |        |           |
| 300~400万円未満                 | -.115   | .239      | -.165 | .239      | -.229  | .241      |
| 400~500万円未満                 | -.509   | .281      | -.561 | .281 *    | -.663  | .284 *    |
| 500万円以上                     | .000    | .304      | -.013 | .304      | -.140  | .307      |
| 1日あたりの実労働時間                 | .090    | .063      | .098  | .063      | .056   | .063      |
| 1ヵ月の休日数 (基準: 9日以上)          |         |           |       |           |        |           |
| 4日以下                        | 1.220   | .592 *    | 1.045 | .592      | .882   | .596      |
| 5~8日                        | .171    | .226      | .229  | .226      | .081   | .229      |
| 目標管理と裁量性の有無 (基準: 目標管理なし)    |         |           |       |           |        |           |
| 仕事量の裁量性なし[目標管理適用]           | .799    | .257 **   |       |           |        |           |
| 仕事量の裁量性あり[目標管理適用]           | .248    | .240      |       |           |        |           |
| 成果・業績の月給反映 (基準: 目標管理なし)     |         |           |       |           |        |           |
| 成果・業績の月給反映あり[目標管理適用]        |         |           | .800  | .251 **   | .130   | .275      |
| 成果・業績の月給反映なし[目標管理適用]        |         |           | .204  | .242      | -.207  | .253      |
| 従業員間競争の激しさ (点数)             |         |           |       |           | .695   | .110 **   |
| χ <sup>2</sup> 乗値           |         | 51.124 ** |       | 53.236 ** |        | 92.728 ** |
| 自由度                         |         | 23        |       | 23        |        | 24        |
| -2 対数尤度                     |         | 1258.832  |       | 1256.72   |        | 1217.228  |
| Cox-Snell R <sup>2</sup> 乗  |         | 0.099     |       | 0.103     |        | 0.172     |
| Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗 |         | 0.106     |       | 0.111     |        | 0.185     |
| N                           |         | 490       |       | 490       |        | 490       |

\*\*1%水準で有意, \*5%水準で有意

## 第5節 まとめ

本章では、若手正社員の仕事における心理的負荷に関わる要因を考察した。特に、業種によって問題の重心が異なるのではないかと問題関心から、特徴的な業種に焦点を当てて分析を行った。本章の分析結果は、次のように要約することができる。

- ①仕事における心理的負荷の度合いは業種によって差があり、建設業・製造業よりもサービス業に属する業種、特に「宿泊・飲食サービス業」「教育、学習支援業」「金融業、保険業」で大きい。

- ②心理的負荷に関わる問題として、「業務量などに起因する長時間残業」「休日・休暇の確保困難」「成果管理に関わる問題」の3つが切り出せるが、それぞれを中心的問題とする業種は異なる。
- ③業務量や責任感に起因する長時間残業は、「教育、学習支援業」で特徴的にみられる。ただ、メンタルヘルス上の問題は、残業の長さというより、むしろ「持ち帰り残業」という残業の性格にある。
- ④最低限の休日・休暇を確保できない問題は、「宿泊業、飲食サービス業」で顕著にみられる。休日が少ない場合、年次有給休暇を全く取得できない場合に、心理的負荷が大きくなる。この背景は、人手不足や要員管理に起因する部分もあるが、職場の非正社員比率の高まりも関係する可能性がある。
- ⑤成果管理にともなう問題は、「金融業、保険業」で特徴的にみられる。目標管理制度の適用それ自体と言うより、仕事量の裁量性を伴わない目標設定が心理的負荷を大きくするほか、個人の成果・業績を月給に反映する運用が激しい従業員間競争を呼び込み、働く者の心理的負荷を高めていた。

働く者のメンタルヘルスを保つ上で、長時間労働が解消されるべきものであることに異論の余地は乏しい。ただ、仕事における心理的負荷の背景として労働時間の「長さ」に議論をフォーカスしすぎると見過ごしがちな側面があることにも注意したい。この点、本章では、「持ち帰り残業」「最低限の休日休暇取得」「成果管理の運用」の問題を取り上げて考察した。これらは労働時間の長さとも多分にかかわるが、労働時間が「どのくらい長い」というより、「どのように長いのか」といった「労働時間の質的側面」に関わる要素といえる。

本章では、業種別の分析により、上記の問題が先鋭化している業種では、残業時間の長さの問題を還元できないことを検討した。分析の結果、働く者のメンタルヘルスを保つために求められる対策の方向は、業種によってやや異なると示唆される。まず、人員不足や非正規化の進行によって正社員の休日・休暇確保に困難を抱えがちな業種<sup>40</sup>・職場では、要員管理を見直すなど、休日確保策が最優先で求められよう。また、厳しい成果管理や個人間競争により、従業員が精神的に疲弊しがちな業種<sup>41</sup>・職場では、従業員が過大なノルマを抱えないよう、業務負担の適正化を心がけるとともに、過度な競争主義による職場の疲弊が招かれないうよう、管理者のマネジメント力が問われる。さらに、業務量のほかに責任感や仕事へのこだわりから長時間の残業を引き起こしやすい業種・職場では、働く者が多大な責任・業務を抱え込まないよう、管理者のマネジメントや、細やかなカウンセリング、健康管理の仕組みが重要と考えられる。

<sup>40</sup> 「宿泊業、飲食サービス業」の他、年休取得日数や休日数の少なさ、人員不足を理由とする残業の発生などから、「小売業」や「生活関連サービス業、娯楽業」もこれに近いと考えられる。

<sup>41</sup> 目標管理制度の導入割合や成果・業績の月給への反映度合いから、「情報通信業」もこれにやや近いと考えられる。

## 参考文献

- 藤村博之（2012）「賃金管理」佐藤博樹・藤村博之・八代充史著『新しい人事労務管理 第4版』有斐閣、第4章。
- 藤野善久・堀江正知・寶珠山務・筒井隆夫・田中弥生（2006）「労働時間と精神的負担との関連についての体系的文献レビュー」『産業衛生学雑誌』48, pp.87-97.
- 玄田有史（2005）『働く過剰—大人のための若者読本』NTT出版。
- 岩崎健二（2008）「長時間労働と健康問題」『日本労働研究雑誌』No.575, pp.39-48.
- 今野晴貴（2012）『ブラック企業—日本を食いつぶす妖怪』文藝春秋社。
- 今野晴貴（2015）『ブラック企業2—「虐待型管理」の真相』文藝春秋社。
- 熊沢誠（2006）『若者が働くとき—「使い捨てられ」も「燃えつき」もせず』ミネルヴァ書房。
- 馬欣欣（2009）「長時間労働は労働者のメンタルヘルス問題をもたらすか」樋口美雄・瀬古美喜・照山博司・慶應—京大連携グローバル COE 編『日本の家計行動のダイナミズム V—労働市場の高質化と就業行動』第5章、慶應義塾大学出版会。
- 長松奈美江（2011）「長時間労働をもたらす「不平等」な条件」佐藤嘉倫・尾嶋史章編『現代の階層社会 1—格差と多様性』東京大学出版会。
- 西野史子（2006）「パートの基幹労働力化と正社員の労働—「均等処遇」のジレンマ—」『社会学評論』56(4):847-863.
- 労働政策研究・研修機構（2015）『正社員の労働負荷と職場の現状に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.136.
- 戸田淳仁・安井健悟（2010）「メンタルヘルスの決定要因」『平成 20 年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究報告書』第6章、内閣府経済社会総合研究所。
- 山本勲・黒田祥子（2014）『労働時間の経済分析—超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社。
- Karasek,R (1979) "Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design," *Administrative Science Quarterly* 24(June), pp.285-308.
- Schieman, S. and P. Glavin (2008) "Trouble at the border?: gender, flexibility at work, and the work-home interface," *Social Problems* 55(4): 590-611.

## 第6章 情報通信業における長時間残業の要因とその影響

### 第1節 はじめに

#### 1. 問題関心

近年、若年正社員を「使い捨て」するような企業、「ブラック企業」が社会問題化しており、その典型的な産業として、いわゆる IT 産業を含む、情報通信業が念頭に置かれている（今野, 2012）。

実際に、情報通信業における離職率は、比較的、高い割合を示している。厚生労働省「若年者雇用実態調査」（2013年）によると、過去1年間（2012年10月～2013年9月）に若年労働者がいた事業所のうち、自己都合で退職した若年労働者がいた割合は52.2%と、「宿泊業、飲食サービス業」の58.4%、「生活関連サービス業、娯楽業」の52.3%に続く。さらに、自己都合により退職した若年正社員の割合は45.2%と、平均の26.5%を大きく上回っている。

とくに、情報通信業は、若年正社員を多く吸収している産業であることから、こうした離職率の高さは問題であろう。同調査では、若年正社員がいる事業所の割合は85.1%で、「金融業、保険業」（86.8%）の次に高い。また、正社員に占める若年労働者の割合も、「生活関連サービス業、娯楽業」の40.5%に続き、36.3%を占めている。

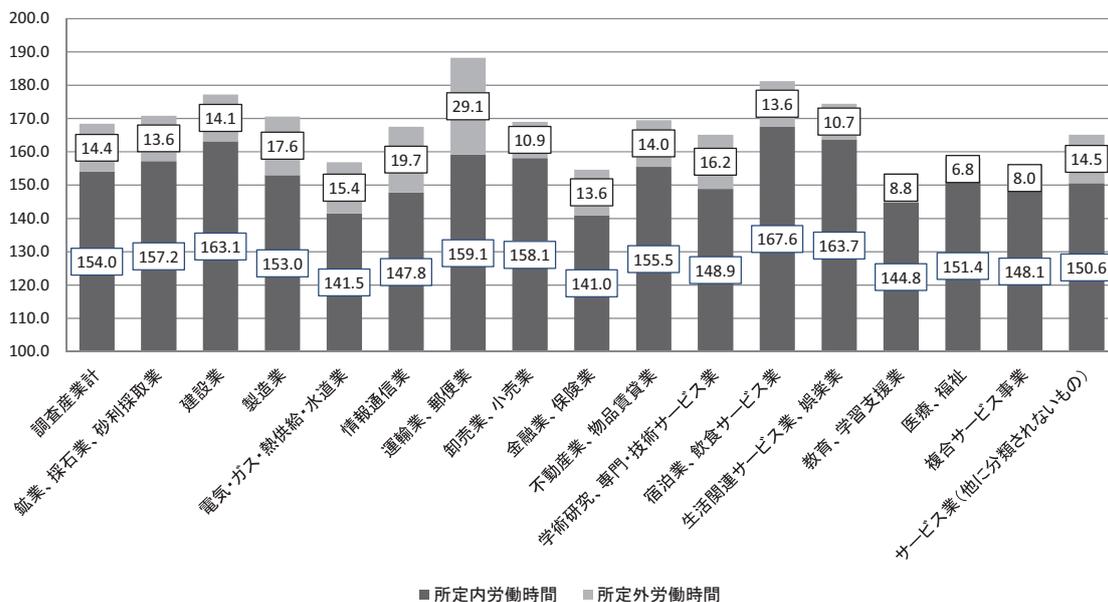
また、単に若年者が会社を辞めているだけではなく、メンタルヘルス不調を抱えて離職している可能性が高いことは、深刻である。労働政策研究・研修機構（以下、JILPT）（2012）によると、過去1年間にメンタルヘルス不調で1ヶ月以上休職、退職した正社員がいる割合は55.8%と、他産業と比べてかなり高い数値を示している（平均は23.5%）。休職・離職せずとも、メンタルヘルスに問題を抱えている正社員の割合は73.0%と、「医療、福祉」の76.6%に次いで高い。

このような離職率の高さと、それをもたらす一つの要因として考えられるメンタルヘルス不調の問題は、いわゆる IT 業界における3K（きつい・厳しい・帰れない）といった言葉にも象徴されるように、長時間労働によってもたらされているのではないかと考えられる。

図表6-1-1に示した「毎月勤労統計調査」によると、情報通信業の月間総実労働時間は167.5時間で、他の産業に比べて際立って長いわけではない。しかしながら、所定外労働時間を見ると19.7時間と、トラック運転手などが働く「運輸業、郵便業」（29.1時間）に続いて長い。納期の直前に、終電近くまで、あるいは会社に泊まり込みで開発業務に従事するなど、深夜に及ぶ残業をこなす IT 労働者の現状は、多くのルポルタージュなどでも言及されているため（中澤, 2015 など）、当該産業の残業時間の長さは、比較的イメージされやすいだろう。

したがって、情報通信業においては、長時間「残業」による労働者の負担感が大きく、それによって上記の離職やメンタルヘルスの問題が生じているのではないだろうか。

図表 6-1-1 産業別月間総実労働時間（一般労働者）（単位＝時間）



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」、2014年

(注) 事業所規模5人以上の数値。

本章では、JILPTが2014年に実施した「正社員の労働負荷と職場の現状に関する調査」を用い、①情報通信業における長時間残業が何によってもたらされており、②こうした長時間残業が、仕事全般に対する認識や満足度にたいして、どのような影響をもたらしているのかについて、他産業との比較において明らかにする。

## 2. 先行研究

情報通信業、とくに情報サービス業における労働時間の長さを指摘する研究は少なくない。戸塚・中村・梅澤（1990）は、ソフトウェア産業における労働時間が長いことを指摘した上で、それが、残業などの所定外労働時間の長さ起因しているのではないかと分析する。この点について、梅澤（2000）は、より具体的に、ソフトウェア開発の受注における、①短い納期と、②ソフトウェア仕様の不明確さに、長時間労働の要因があると指摘する。①は、十分な開発期間が設けられていないために、納期までに開発を完了させるためには、長時間に及ぶ所定外労働で対応しなければならないことを意味する。②は、開発の受注時に、あらかじめソフトウェアの仕様全体を決定することは難しく、開発が進行するなかで仕様変更が発生し、当然、これによって追加の作業・労働が必要とされることを指している。

今野・佐藤（1990）も、情報サービス業のうちソフト産業を取り上げ、残業の発生要因を分析している。ソフト産業においても、所定労働時間は他産業に比べて短いものの、残業時間が相対的に長くなっている。残業の発生要因としては、次の三点が指摘されている。第一に、発注企業との関係に関するもの、第二に、ソフトウェア開発の管理に関するもの、そし

て第三に、人手不足によるものである。まず、一点目は、先の梅澤でも指摘されたように、仕様変更の問題である。「ユーザがソフト開発を発注する際、ユーザ自身が仕様について明確な考えをもっておらず、ユーザ・ニーズがあいまいな段階で受注側が外部仕様を確定することにならざるをえないことが多いため、ソフト開発の途中段階において仕様の追加や変更が発生することになりやすい」(p.125)ということだ。これと関連して二点目は、工数の見積もりが正確にできず、開発スケジュールも十分に計画できないために、残業が発生することを指している。そして、三点目は、人材不足について、単純な「量」の問題ではなく、特定の労働者に仕事が集中するという「質」の問題であり、企業の教育体制のあり方も関連している。

以上から、長時間労働・残業の問題は、主に、発注企業との関係から発生していることがわかる。本章では、こうした先行研究の分析を引き継ぎつつ、発注企業との取引関係から影響を受けているであろう、企業内の労務管理に着目する。

ところで、労働時間制度との関連から、情報通信業は議論の対象となっている。それは、労働時間の配分や業務の遂行について、労働者に高い裁量を与える必要があると考えられてきたことと関連する。法律的に、SE（システムエンジニア）業務は、専門業務型裁量労働制の適用対象とされており、労働政策上、特別なカテゴリーに置かれている。厚生労働省「就労条件総合調査」（2015年）によると、実際に、この専門業務型裁量労働制を導入している事業所は、情報通信業で最も多く、19.4%を占める（全体平均では2.3%）。長時間労働の問題が指摘される一方で、労働時間にかんする労働者の自由裁量の余地が大きいとも想定されているということだ。

ただし、裁量労働制については、「業務遂行の手段や時間配分の決定は労働者自身に委ねられるが、最も重要な意味をもつ労働の量や期限は使用者によって決定されるので、命じられた労働が過大である場合、労働者は事実上長時間の労働を強いられ、しかも時間に見合った賃金は請求しえないという事態が生じる」（西谷，2008：p.306）との指摘もある。本章では、裁量労働制などの労働時間制度については直接扱わないが、上記のような状況を念頭に置きながら、企業の労務管理や、仕事量・業務の遂行方法にたいして労働者の有する裁量度などとの関連において、労働時間について把握しようと努める。

### 3. 本章の構成

本章の構成は、以下の通りである。

第2節で、使用するデータを提示し、情報通信業の特徴や正社員の属性を確認していく。第3節では、労働時間に関するデータを示したうえで、長時間残業の要因を分析する。第4節では、長時間残業が、職場や仕事全般に関する認識や満足度にどのような影響を与えているのかを見ていき、第5節で、分析結果を要約する。

## 第2節 使用するデータと正社員の属性

### 1. 使用するデータ

本稿では、JILPTが2014年3月に実施した「正社員の労働負荷と職場の現状に関する調査」のデータを使用する。

当調査は、全国の15～34歳の正社員（農林漁業、公務を除く）を対象としている。調査対象者は、楽天リサーチ株式会社の登録モニターであり、産業ごとにサンプル上限数を設定して、全体で10,417サンプルを回収している。

調査方法の詳細および集計については、JILPT（2015）を参照されたい。

### 2. 情報通信業の特徴と正社員の属性

本章の対象とする情報通信業は、総務省・日本標準産業分類を参照すると、「情報サービス業」、「インターネット附随サービス業」、「映像・音声・文字情報制作業」、「通信業」、「放送業」に分類される。本調査では、後三者を「上記以外の情報通信業」に統合している。

「情報サービス業」は、「ソフトウェア業」などを含み、具体的には、取引先企業の業務をシステム化する際の構築・運用や、すでに運用されているシステムの改修を主な業務とする。日本では、こうした企業向けのシステム開発を受託する形態が多く、経済産業省「特定サービス産業実態調査」（2014年）によると、ソフトウェア業の業務種類別年間売上高は、全体の82.5%がこの「受託ソフトウェア開発」である。

「インターネット附随サービス業」は、インターネットを通じて、通信や情報サービスに関する事業を行う。具体的には、一般のユーザーが、ウェブで情報検索をするためのサーバーや、インターネット・ショッピング・サイトの運営などがこれに当たる。

本調査のうち、「情報通信業」に属する900サンプルの構成は、「情報サービス業」が55.2%と、半数を占める（**図表 6-2-1**）。創業年数が比較的短く、2000年以降に創業された、いわゆる「ITベンチャー」と呼ばれるような企業が位置する「インターネット附随サービス業」は、全体の1割強ほどである。

図表 6-2-1 情報通信業における業種

|                | N   | パーセント |
|----------------|-----|-------|
| 情報サービス業        | 497 | 55.2  |
| インターネット附随サービス業 | 130 | 14.4  |
| 上記以外の情報通信業     | 273 | 30.3  |
| 合計             | 900 | 100.0 |

職種では、「技術系専門職（研究開発、設計、SE等）」が59.7%で、システムエンジニアやプログラマーと呼ばれるITエンジニアが大半を占める（**図表 6-2-2**）。

図表 6-2-2 職種

|                        | 情報通信業 |       | 全産業平均 |       |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                        | N     | パーセント | N     | パーセント |
| 管理職(リーダー職含む)           | 65    | 7.2   | 740   | 7.1   |
| 事務職(一般事務、コールセンター、受付等)  | 129   | 14.3  | 2466  | 23.7  |
| 事務系専門職(市場調査、財務、翻訳、秘書等) | 52    | 5.8   | 690   | 6.6   |
| 技術系専門職(研究開発、設計、SE等)    | 537   | 59.7  | 1985  | 19.1  |
| 医療福祉・教育関係の専門職          | 2     | 0.2   | 1565  | 15.0  |
| 営業職                    | 61    | 6.8   | 912   | 8.8   |
| 販売職                    | 12    | 1.3   | 387   | 3.7   |
| 生産・技能職                 | 19    | 2.1   | 736   | 7.1   |
| 接客サービス職                | 5     | 0.6   | 572   | 5.5   |
| 運輸・通信職                 | 7     | 0.8   | 230   | 2.2   |
| その他                    | 11    | 1.2   | 134   | 1.3   |
| 合計                     | 900   | 100.0 | 10417 | 100.0 |

注: 以下、全産業平均はウェイトを乗じて計算している。その際、全産業平均の個々の区分のNは小数点以下を四捨五入して整数表記しているため、個々の区分のNを足し合わせたものと合計のNとが一致しないことがある。

次に、労働者の属性を見てみると、男女比は、男性 63.0%、女性 37.0%で、男性が多数を占める産業である(図表 6-2-3)。年齢別では、本調査が 34 歳までを対象としているなかで、「30～34 歳」が 66.2%を占めている(図表 6-2-4)

図表 6-2-3 男女比

|    | 情報通信業 |       | 全産業平均 |       |
|----|-------|-------|-------|-------|
|    | N     | パーセント | N     | パーセント |
| 男性 | 567   | 63.0  | 5444  | 52.3  |
| 女性 | 333   | 37.0  | 4973  | 47.7  |
| 合計 | 900   | 100.0 | 10417 | 100.0 |

図表 6-2-4 年齢層

|        | 情報通信業 |       | 全産業平均 |       |
|--------|-------|-------|-------|-------|
|        | N     | パーセント | N     | パーセント |
| 25歳未満  | 39    | 4.3   | 572   | 5.5   |
| 25～29歳 | 265   | 29.4  | 3268  | 31.4  |
| 30～34歳 | 596   | 66.2  | 6577  | 63.1  |
| 合計     | 900   | 100.0 | 10417 | 100.0 |

採用形態については、新卒採用者が多い産業で、約 6 割を占める(図表 6-2-5)。そして、その多くは、「大学・大学院卒業者」である(図表 6-2-6)。これらは、全産業平均からそれぞれ 10 ポイント近く高い割合を示しており、高等教育を受け、新規学卒者として採用された若年者が多い産業であることがわかる。

図表 6-2-5 採用形態

|               | 情報通信業 |       | 全産業平均 |       |
|---------------|-------|-------|-------|-------|
|               | N     | パーセント | N     | パーセント |
| 新卒採用          | 514   | 57.1  | 5162  | 49.6  |
| 中途採用          | 351   | 39.0  | 4726  | 45.4  |
| 非正規従業員からの内部登用 | 35    | 3.9   | 529   | 5.1   |
| 合計            | 900   | 100.0 | 10417 | 100.0 |

図表 6-2-6 最終学歴

|         | 情報通信業 |       | 全産業平均 |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|
|         | N     | パーセント | N     | パーセント |
| 中学校・高校  | 78    | 8.7   | 1623  | 15.6  |
| 専修・各種学校 | 104   | 11.6  | 1329  | 12.8  |
| 短大・高専   | 47    | 5.2   | 944   | 9.1   |
| 大学・大学院  | 671   | 74.6  | 6521  | 62.6  |
| 合計      | 900   | 100.0 | 10417 | 100.0 |

### 第3節 長時間残業とその要因

#### 1. 長時間残業とその負担者

本項では、全産業平均との比較において、残業時間の分布や長時間残業を誰が担っているのかについて、データを提示していく。

まず、情報通信業における1日の所定労働時間は、「8時間」が50.7%、「7～8時間未満」が44.3%を占める（図表 6-3-1）。一方、全産業平均では、「8時間」が約6割を占めている。

このように、比較的、所定労働時間が短いなかで、情報通信業においては、残業「あり」の割合が高く、82.7%である（図表 6-3-2）。

図表 6-3-1 所定労働時間の分布

|       | N     | 7時間未満 | 7～8時間<br>未満 | 8時間   | 8時間超 | 計      |
|-------|-------|-------|-------------|-------|------|--------|
| 情報通信業 | 900   | 1.0%  | 44.3%       | 50.7% | 4.0% | 100.0% |
| 全産業平均 | 10417 | 1.6%  | 30.6%       | 61.5% | 6.2% | 100.0% |

図表 6-3-2 残業の有無

|       | N     | あり    | なし    | 計      |
|-------|-------|-------|-------|--------|
| 情報通信業 | 900   | 82.7% | 17.3% | 100.0% |
| 全産業平均 | 10417 | 77.6% | 22.4% | 100.0% |

図表 6-3-3 に示した月の残業時間を見ると、全産業平均と同様、「20～40 時間未満」が27.9%と、最も高い割合を占める。ただし、「40～60 時間未満」、および「60 時間以上」で全産業平均を上回り、反対に「0 時間（残業なし）」、「1～10 時間未満」、「10～20 時間未満」で全産業平均を下回っていることから、やはり、情報通信業が長時間残業の傾向にあること

がわかる。

図表 6-3-3 残業時間の分布

|       | N     | 0時間(残業なし) | 1～10時間未満 | 10～20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60時間以上 | 計      |
|-------|-------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| 情報通信業 | 900   | 17.3%     | 12.9%    | 14.2%     | 27.9%     | 15.7%     | 12.0%  | 100.0% |
| 全産業平均 | 10417 | 22.4%     | 18.8%    | 16.0%     | 23.0%     | 11.7%     | 8.1%   | 100.0% |

注:全産業平均より割合が大きい箇所に網掛をしている。

それでは、誰が長時間残業を担っているのだろうか。まず、職種を見ると、情報通信業において最も多数を占める「技術系専門職」が、60時間以上残業している者のうち多くを占め、67.6%である(図表 6-3-4)。従業員規模別で見ると、「500人以上」が半数を占めている(図表 6-3-5)。年齢別では、「30～34歳」が67.6%で、「計」(66.2%)とさほど変わらないが(図表 6-3-6)、次に見る役職の有無では特徴がみられる。

図表 6-3-4 残業時間別、職種の分布

|           | N   | 管理職(リーダー含む) | 事務職(一般事務、コールセンター、受付等) | 事務系専門職(市場調査、財務、翻訳、秘書等) | 事務系専門職(市役所、SE等) | 技術系専門職(研究開発、設計、SE等) | 医療福祉・教育関係の専門職 | 営業職  | 販売職  | 生産・技能職 | 接客サービス職 | 運輸・通信職 | その他    | 計 |
|-----------|-----|-------------|-----------------------|------------------------|-----------------|---------------------|---------------|------|------|--------|---------|--------|--------|---|
| 0時間(残業なし) | 156 | 5.1%        | 26.9%                 | 6.4%                   | 50.6%           | 0.6%                | 6.4%          | 1.3% | 1.9% | 0.6%   | 0.0%    | 0.0%   | 100.0% |   |
| 1～10時間未満  | 116 | 6.9%        | 21.6%                 | 5.2%                   | 56.9%           | 0.0%                | 4.3%          | 0.9% | 2.6% | 0.0%   | 0.9%    | 0.9%   | 100.0% |   |
| 10～20時間未満 | 128 | 4.7%        | 18.0%                 | 6.3%                   | 52.3%           | 0.8%                | 7.0%          | 0.8% | 3.9% | 0.8%   | 3.1%    | 2.3%   | 100.0% |   |
| 20～40時間未満 | 251 | 6.4%        | 9.2%                  | 5.6%                   | 66.5%           | 0.0%                | 7.6%          | 2.0% | 1.2% | 0.4%   | 0.0%    | 1.2%   | 100.0% |   |
| 40～60時間未満 | 141 | 12.1%       | 9.2%                  | 4.3%                   | 60.3%           | 0.0%                | 9.2%          | 0.7% | 2.8% | 0.7%   | 0.0%    | 0.7%   | 100.0% |   |
| 60時間以上    | 108 | 9.3%        | 2.8%                  | 7.4%                   | 67.6%           | 0.0%                | 4.6%          | 1.9% | 0.9% | 0.9%   | 1.9%    | 2.8%   | 100.0% |   |
| 計         | 900 | 7.2%        | 14.3%                 | 5.8%                   | 59.7%           | 0.2%                | 6.8%          | 1.3% | 2.1% | 0.6%   | 0.8%    | 1.2%   | 100.0% |   |

図表 6-3-5 残業時間別、従業員規模の分布

|           | N   | 10人未満 | 10～49人 | 50～99人 | 100～299人 | 300～499人 | 500人以上 | 計      |
|-----------|-----|-------|--------|--------|----------|----------|--------|--------|
| 0時間(残業なし) | 156 | 8.3%  | 16.7%  | 10.3%  | 18.6%    | 6.4%     | 39.7%  | 100.0% |
| 1～10時間未満  | 116 | 10.3% | 28.4%  | 6.9%   | 19.8%    | 5.2%     | 29.3%  | 100.0% |
| 10～20時間未満 | 128 | 5.5%  | 18.0%  | 14.8%  | 14.1%    | 10.9%    | 36.7%  | 100.0% |
| 20～40時間未満 | 251 | 5.2%  | 15.5%  | 8.8%   | 20.7%    | 6.4%     | 43.4%  | 100.0% |
| 40～60時間未満 | 141 | 3.5%  | 11.3%  | 8.5%   | 19.9%    | 9.2%     | 47.5%  | 100.0% |
| 60時間以上    | 108 | 4.6%  | 14.8%  | 10.2%  | 12.0%    | 4.6%     | 53.7%  | 100.0% |
| 計         | 900 | 6.1%  | 17.0%  | 9.8%   | 18.1%    | 7.1%     | 41.9%  | 100.0% |

図表 6-3-6 残業時間別、年齢層の分布

|           | N   | 25歳未満 | 25～29歳 | 30～34歳 | 計      |
|-----------|-----|-------|--------|--------|--------|
| 0時間(残業なし) | 156 | 5.1%  | 29.5%  | 65.4%  | 100.0% |
| 1～10時間未満  | 116 | 7.8%  | 28.4%  | 63.8%  | 100.0% |
| 10～20時間未満 | 128 | 3.9%  | 34.4%  | 61.7%  | 100.0% |
| 20～40時間未満 | 251 | 2.0%  | 31.1%  | 66.9%  | 100.0% |
| 40～60時間未満 | 141 | 5.0%  | 24.1%  | 70.9%  | 100.0% |
| 60時間以上    | 108 | 4.6%  | 27.8%  | 67.6%  | 100.0% |
| 計         | 900 | 4.3%  | 29.4%  | 66.2%  | 100.0% |

役職の有無別では、60時間以上残業をしている者のうち、「役職がない」が75.9%と最も高い割合であるが、「係長相当職(主任・リーダー含む)」も約2割を占めている(図表6-3-7)。

「40～60時間未満」で見ても、「係長相当職」が約3割を占め、「計」の18.8%を10ポイント近く上回っていることから、長時間残業を担っている者には、係長相当の役職を有する者も多いことがわかる。

一般的に、日本のソフトウェア開発においては、システムエンジニアやプログラマーなど複数人からなるチームを組み、開発業務に従事する形態がとられることが多い(プロジェクトチーム方式)。そうしたプロジェクトチームのリーダーになると、チームの各メンバーに業務を割り振り、進捗を確認しながら、必要があれば自ら開発業務に参加することとなる。マネジメント業務に限らず、システムエンジニアとしての業務をこなすことも求められているのであり、これにともなって当然、労働時間は長くなることが想定される。

図表 6-3-7 残業時間別、役職の有無

|           | N   | 役職はない | 係長相当職<br>(主任・リーダー含む) | 課長相当職 | 部長相当職<br>以上 | 計      |
|-----------|-----|-------|----------------------|-------|-------------|--------|
| 0時間(残業なし) | 156 | 85.3% | 10.3%                | 0.0%  | 4.5%        | 100.0% |
| 1～10時間未満  | 116 | 82.8% | 13.8%                | 1.7%  | 1.7%        | 100.0% |
| 10～20時間未満 | 128 | 79.7% | 19.5%                | 0.0%  | 0.8%        | 100.0% |
| 20～40時間未満 | 251 | 78.9% | 19.9%                | 0.4%  | 0.8%        | 100.0% |
| 40～60時間未満 | 141 | 66.7% | 29.1%                | 2.1%  | 2.1%        | 100.0% |
| 60時間以上    | 108 | 75.9% | 19.4%                | 2.8%  | 1.9%        | 100.0% |
| 計         | 900 | 78.3% | 18.8%                | 1.0%  | 1.9%        | 100.0% |

## 2. 長時間残業の要因

### (1) 仕事の難易度、裁量度

ここでは、長時間残業の発生要因を分析するにあたって、これまで見てきたような長時間残業が、どのような条件のもとで存立しているのかを見ていく。まずは、仕事の難易度や、労働者が仕事に対して有する裁量度と残業時間の関係である。

仕事の難易度は、定型的な業務であるか、それとも非定型的な業務であるかを指す。設問

では、「指示を受けて行う定型的な仕事」、「おおむね指示を仰ぎながら、本人の判断もある程度必要な仕事」、「たまに指示を受ける程度で、おおむね本人の判断による仕事」、「ほぼ指示を受けずに、本人の判断で行う仕事」の4段階である。

図表 6-3-8 を見ると、非定型的な業務を担っているほど、長時間残業の傾向にあることがわかる。「たまに指示を受ける程度で、おおむね本人の判断による仕事」、および「ほぼ指示を受けずに、本人の判断で行う仕事」を担っている者（以下、これら2つを「非定型的業務」とする）の、「40～60時間未満」と「60時間以上」とを足した割合を見ると、それぞれ34.4%、32.9%であり、これは「計」の27.7%（15.7%+12.0%）よりも大きい。

また、同様に、全産業平均の非定型的業務を担っている者の、「40～60時間未満」と「60時間以上」とを足した割合は、それぞれ23.7%、21.1%であるから、情報通信業におけるそれとは10ポイント近い開きがある。

さらに、情報通信業において、非定型的業務を担っている者の、「40～60時間未満」と「60時間以上」とを足した割合と、「計」のその差（34.4%、および32.9%>27.7%）は、全産業平均（23.7%、および21.1%>19.8%）よりも大きくなっている。以上から、情報通信業では、非定型的な業務において長時間残業が発生しているという特徴が浮かび上がる。

図表 6-3-8 仕事の難易度別、残業時間の分布

|                              | N     | 0時間(残業なし) | 1～10時間未満 | 10～20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60時間以上 | 計      |
|------------------------------|-------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| <b>情報通信業</b>                 |       |           |          |           |           |           |        |        |
| 指示を受けて行う定型的な仕事               | 76    | 27.6%     | 21.1%    | 14.5%     | 15.8%     | 14.5%     | 6.6%   | 100.0% |
| おおむね指示を仰ぎながら、本人の判断もある程度必要な仕事 | 401   | 20.4%     | 13.5%    | 14.2%     | 29.7%     | 14.0%     | 8.2%   | 100.0% |
| たまに指示を受ける程度で、おおむね本人の判断による仕事  | 344   | 11.6%     | 9.9%     | 14.0%     | 30.2%     | 17.2%     | 17.2%  | 100.0% |
| ほぼ指示を受けずに、本人の判断で行う仕事         | 79    | 16.5%     | 15.2%    | 15.2%     | 20.3%     | 19.0%     | 13.9%  | 100.0% |
| 計                            | 900   | 17.3%     | 12.9%    | 14.2%     | 27.9%     | 15.7%     | 12.0%  | 100.0% |
| <b>全産業平均</b>                 |       |           |          |           |           |           |        |        |
| 指示を受けて行う定型的な仕事               | 1054  | 36.7%     | 18.9%    | 15.5%     | 16.5%     | 7.3%      | 5.1%   | 100.0% |
| おおむね指示を仰ぎながら、本人の判断もある程度必要な仕事 | 4286  | 21.9%     | 20.5%    | 16.7%     | 23.1%     | 11.2%     | 6.5%   | 100.0% |
| たまに指示を受ける程度で、おおむね本人の判断による仕事  | 4068  | 18.3%     | 17.0%    | 16.2%     | 24.9%     | 13.5%     | 10.2%  | 100.0% |
| ほぼ指示を受けずに、本人の判断で行う仕事         | 1010  | 25.8%     | 18.3%    | 13.4%     | 21.4%     | 11.3%     | 9.8%   | 100.0% |
| 計                            | 10417 | 22.4%     | 18.8%    | 16.0%     | 23.0%     | 11.7%     | 8.1%   | 100.0% |

次に、裁量度については、「仕事のやり方」と「仕事の量」に対して、労働者がどの程度、決定権を有しているかを示しており、それぞれ「かなりできる」、「ややできる」、「ほとんどできない」、「まったくできない」の4段階である。

図表 6-3-9 を見ると、「仕事のやり方」を自分で決定できるかについて、「かなりできる」

場合も、残業時間が短いわけではないことが読み取れる。それは、「かなりできる」の該当者のうち、「40～60時間未満」と「60時間以上」の割合を足すと30.5%であり、これは「計」におけるそれが27.7%であることから説明される。また、「0時間（残業なし）」で見ても、それぞれ16.3%と17.3%であるから、仕事の「やり方」を労働者自身で決定することができたとしても、残業の長さに変化は見られないということになる。

さらに、「かなりできる」と答えた者について、「40～60時間未満」と「60時間以上」の長時間労働者は、先に触れたように30.5%おり、全産業平均ではこれが20.2%であることから、仕事の「やり方」に高い裁量を有する者同士を比べてみても、情報通信業では長時間残業が行われていることがわかる。このように、情報通信業においては、業務の遂行方法の決定が、労働時間の調整に必ずしも結びつかないようである。

図表 6-3-9 仕事のやり方に対する裁量度別、残業時間の分布

|              | N     | 0時間(残業なし) | 1～10時間未満 | 10～20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60時間以上 | 計      |
|--------------|-------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| <b>情報通信業</b> |       |           |          |           |           |           |        |        |
| かなりできる       | 184   | 16.3%     | 15.8%    | 12.5%     | 25.0%     | 18.5%     | 12.0%  | 100.0% |
| ややできる        | 563   | 17.2%     | 10.5%    | 14.4%     | 31.6%     | 15.1%     | 11.2%  | 100.0% |
| ほとんどできない     | 130   | 18.5%     | 18.5%    | 16.2%     | 16.9%     | 14.6%     | 15.4%  | 100.0% |
| まったくできない     | 23    | 21.7%     | 17.4%    | 13.0%     | 21.7%     | 13.0%     | 13.0%  | 100.0% |
| 計            | 900   | 17.3%     | 12.9%    | 14.2%     | 27.9%     | 15.7%     | 12.0%  | 100.0% |
| <b>全産業平均</b> |       |           |          |           |           |           |        |        |
| かなりできる       | 2574  | 24.1%     | 19.2%    | 14.8%     | 21.6%     | 11.4%     | 8.8%   | 100.0% |
| ややできる        | 5723  | 22.4%     | 18.2%    | 16.2%     | 23.6%     | 11.8%     | 7.8%   | 100.0% |
| ほとんどできない     | 1707  | 19.7%     | 19.8%    | 17.2%     | 23.5%     | 11.6%     | 8.2%   | 100.0% |
| まったくできない     | 412   | 21.8%     | 19.7%    | 17.5%     | 20.1%     | 13.1%     | 7.8%   | 100.0% |
| 計            | 10417 | 22.4%     | 18.8%    | 16.1%     | 23.0%     | 11.7%     | 8.1%   | 100.0% |

それでは、「仕事の量」にたいする裁量度についてはどうだろうか。図表 6-3-10 を見ると、自分で決めることが「まったくできない」場合に、長時間残業の傾向にあるとの結果が如実に表れている。仕事の量を決定することが「まったくできない」場合の「60時間以上」の比率は21.8%で、「計」の12.0%よりも高い値を示している。また、全産業平均（10.6%）と比べても、同様に、約10ポイントの差がある。

さらに、「まったくできない」場合の「60時間以上」の比率と、「計」の場合の「60時間以上」の比率を比べてみても、全産業平均ではその差が2.5ポイント（10.6－8.1）であるのに対して、情報通信業では9.8ポイント（21.8－12.0）である。これは、情報通信業においては、仕事「量」にたいする決定権が、長時間残業にとくに大きな影響を与えていることを表している。

図表 6-3-10 仕事の量に対する裁量度別、残業時間の分布

|              | N     | 0時間(残業なし) | 1～10時間未満 | 10～20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60時間以上 | 計      |
|--------------|-------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| <b>情報通信業</b> |       |           |          |           |           |           |        |        |
| かなりできる       | 144   | 15.3%     | 16.7%    | 16.0%     | 22.9%     | 15.3%     | 13.9%  | 100.0% |
| ややできる        | 467   | 18.8%     | 10.3%    | 13.5%     | 31.7%     | 16.1%     | 9.6%   | 100.0% |
| ほとんどできない     | 234   | 15.0%     | 16.2%    | 15.4%     | 25.2%     | 15.0%     | 13.2%  | 100.0% |
| まったくできない     | 55    | 20.0%     | 10.9%    | 10.9%     | 20.0%     | 16.4%     | 21.8%  | 100.0% |
| 計            | 900   | 17.3%     | 12.9%    | 14.2%     | 27.9%     | 15.7%     | 12.0%  | 100.0% |
| <b>全産業平均</b> |       |           |          |           |           |           |        |        |
| かなりできる       | 1979  | 26.3%     | 19.1%    | 14.9%     | 20.0%     | 11.4%     | 8.4%   | 100.0% |
| ややできる        | 5022  | 23.5%     | 18.5%    | 15.9%     | 23.8%     | 11.1%     | 7.2%   | 100.0% |
| ほとんどできない     | 2581  | 17.8%     | 18.9%    | 17.0%     | 24.3%     | 13.2%     | 8.7%   | 100.0% |
| まったくできない     | 837   | 20.3%     | 18.9%    | 16.8%     | 21.1%     | 12.2%     | 10.6%  | 100.0% |
| 計            | 10417 | 22.4%     | 18.8%    | 16.0%     | 23.0%     | 11.7%     | 8.1%   | 100.0% |

## (2) 残業発生の直接的要因

それでは、残業が発生する直接的な要因について、労働者自身はどのように捉えているのだろうか。

残業する理由について、複数回答で聞いた結果は、図表 6-3-11 に示したように、「業務量が多い」が最も多く（473 件：63.6%）、「納期にゆとりがない」（280 件：37.6%）、「突発的に仕事が飛び込んでくるから」（270 件：36.3%）が続く。

次に、残業する理由別に、残業時間の分布をみると、「目標値・ノルマが高い」と答えた者は、「40～60 時間未満」と「60 時間以上」の割合が最も高く、61.3%を占める。これは、「計」の 33.5%（19.0+14.5）と 30 ポイント近く開きがあることから、この点が、情報通信業において長時間残業が発生する大きな要因のうちの 1 つであることがわかる。また、この 61.3%は、全産業平均における「目標値・ノルマが高い」場合の「40～60 時間未満」、および「60 時間以上」の比率（47.0%）と比べても高い。

さらに、「目標値・ノルマが高い」場合の「40～60 時間未満」と「60 時間以上」の比率と、「計」の場合のこれらの比率を比べると、全産業平均ではその差が 21.5 ポイント（47.0－25.5）であるのに対して、情報通信業では 27.8 ポイント（61.3－33.5）である。

したがって、情報通信業においては、業務量の多さが、「残業」それ自体の発生理由であり、目標値やノルマの高さが、「長時間」残業の発生に大きな影響を与えていることがわかる。

図表 6-3-11 理由別、残業時間の分布

|                       | N    | 1～10時<br>間未滿 | 10～20時<br>間未滿 | 20～40時<br>間未滿 | 40～60時<br>間未滿 | 60時間以<br>上 | 計      |
|-----------------------|------|--------------|---------------|---------------|---------------|------------|--------|
| <b>情報通信業</b>          |      |              |               |               |               |            |        |
| 業務量が多い                | 473  | 9.5%         | 14.0%         | 34.9%         | 21.8%         | 19.9%      | 100.0% |
| 納期にゆとりがない             | 280  | 11.1%        | 11.8%         | 36.8%         | 20.4%         | 20.0%      | 100.0% |
| 目標値・ノルマが高い            | 62   | 4.8%         | 8.1%          | 25.8%         | 33.9%         | 27.4%      | 100.0% |
| 無駄な仕事がある              | 114  | 9.6%         | 15.8%         | 31.6%         | 18.4%         | 24.6%      | 100.0% |
| 人員不足                  | 224  | 7.6%         | 14.7%         | 32.6%         | 20.1%         | 25.0%      | 100.0% |
| 仕事への責任感               | 215  | 11.6%        | 11.2%         | 35.3%         | 22.3%         | 19.5%      | 100.0% |
| 仕事や成果物へのこだわり          | 173  | 13.3%        | 14.5%         | 34.7%         | 18.5%         | 19.1%      | 100.0% |
| 収入の確保                 | 77   | 9.1%         | 11.7%         | 42.9%         | 22.1%         | 14.3%      | 100.0% |
| 突発的に仕事が飛び込んでくるから      | 270  | 12.6%        | 16.3%         | 35.6%         | 19.3%         | 16.3%      | 100.0% |
| 職場のムード(早く帰る人があまりいない等) | 97   | 7.2%         | 16.5%         | 34.0%         | 26.8%         | 15.5%      | 100.0% |
| その他                   | 23   | 43.5%        | 13.0%         | 21.7%         | 8.7%          | 13.0%      | 100.0% |
| 計                     | 744  | 15.6%        | 17.2%         | 33.7%         | 19.0%         | 14.5%      | 100.0% |
| <b>全産業平均</b>          |      |              |               |               |               |            |        |
| 業務量が多い                | 4959 | 16.8%        | 19.6%         | 31.4%         | 18.6%         | 13.7%      | 100.0% |
| 納期にゆとりがない             | 1875 | 15.5%        | 17.3%         | 30.8%         | 19.9%         | 16.5%      | 100.0% |
| 目標値・ノルマが高い            | 661  | 9.2%         | 15.9%         | 27.8%         | 23.4%         | 23.6%      | 100.0% |
| 無駄な仕事がある              | 1456 | 16.6%        | 17.6%         | 30.9%         | 18.3%         | 16.6%      | 100.0% |
| 人員不足                  | 2544 | 15.5%        | 19.5%         | 29.8%         | 18.8%         | 16.4%      | 100.0% |
| 仕事への責任感               | 2396 | 17.9%        | 18.1%         | 32.3%         | 17.6%         | 14.1%      | 100.0% |
| 仕事や成果物へのこだわり          | 1395 | 17.1%        | 19.7%         | 31.4%         | 18.1%         | 13.8%      | 100.0% |
| 収入の確保                 | 748  | 14.2%        | 21.3%         | 38.9%         | 15.1%         | 10.6%      | 100.0% |
| 突発的に仕事が飛び込んでくるから      | 2628 | 23.1%        | 20.5%         | 29.9%         | 15.3%         | 11.2%      | 100.0% |
| 職場のムード(早く帰る人があまりいない等) | 1009 | 15.1%        | 16.7%         | 31.7%         | 19.5%         | 17.0%      | 100.0% |
| その他                   | 285  | 33.0%        | 18.2%         | 26.3%         | 13.0%         | 9.5%       | 100.0% |
| 計                     | 8086 | 24.2%        | 20.7%         | 29.6%         | 15.1%         | 10.4%      | 100.0% |

注：残業理由についての設問であるため、それぞれ残業「なし」を除いた計から求めた割合である。

実際の目標管理の状況を見てみると、「成果物の数の目標が設定されている」場合に、長時間残業の傾向にあることがわかる（図表 6-3-12）。「40～60 時間未滿」と「60 時間以上」を足した割合は 34.1%で、「計」の 27.7%よりも高い。また、これを全産業平均（25.1%）と比べても、10 ポイント近い開きが見られる。

図表 6-3-12 目標管理別、残業時間の分布

|                      | N     | 0時間(残<br>業なし) | 1～10時<br>間未滿 | 10～20時<br>間未滿 | 20～40時<br>間未滿 | 40～60時<br>間未滿 | 60時間以<br>上 | 計      |
|----------------------|-------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|------------|--------|
| <b>情報通信業</b>         |       |               |              |               |               |               |            |        |
| 利益目標が設定されている         | 281   | 14.9%         | 11.0%        | 17.1%         | 28.1%         | 15.7%         | 13.2%      | 100.0% |
| 売上目標が設定されている         | 327   | 14.7%         | 11.0%        | 14.4%         | 30.6%         | 18.3%         | 11.0%      | 100.0% |
| 成果物の数の目標が設定されている     | 214   | 15.0%         | 10.3%        | 12.6%         | 28.0%         | 21.0%         | 13.1%      | 100.0% |
| チャレンジングな活動目標が設定されている | 313   | 15.0%         | 9.6%         | 12.8%         | 34.8%         | 14.7%         | 13.1%      | 100.0% |
| プロセスに関する目標が設定されている   | 229   | 16.6%         | 7.9%         | 15.7%         | 29.3%         | 17.0%         | 13.5%      | 100.0% |
| その他                  | 8     | 0.0%          | 12.5%        | 25.0%         | 25.0%         | 25.0%         | 12.5%      | 100.0% |
| 特に目標管理はされていない        | 239   | 20.1%         | 18.4%        | 13.8%         | 23.0%         | 12.6%         | 12.1%      | 100.0% |
| 計                    | 900   | 17.3%         | 12.9%        | 14.2%         | 27.9%         | 15.7%         | 12.0%      | 100.0% |
| <b>全産業平均</b>         |       |               |              |               |               |               |            |        |
| 利益目標が設定されている         | 2566  | 18.8%         | 18.1%        | 15.3%         | 23.9%         | 13.8%         | 10.0%      | 100.0% |
| 売上目標が設定されている         | 3212  | 18.2%         | 18.2%        | 15.9%         | 23.3%         | 14.8%         | 9.6%       | 100.0% |
| 成果物の数の目標が設定されている     | 2027  | 14.9%         | 16.1%        | 16.0%         | 27.9%         | 14.1%         | 11.0%      | 100.0% |
| チャレンジングな活動目標が設定されている | 2508  | 14.9%         | 15.5%        | 17.5%         | 28.5%         | 14.4%         | 9.2%       | 100.0% |
| プロセスに関する目標が設定されている   | 2134  | 16.0%         | 16.5%        | 16.7%         | 27.1%         | 14.1%         | 9.6%       | 100.0% |
| その他                  | 87    | 3.4%          | 20.7%        | 19.5%         | 20.7%         | 16.1%         | 19.5%      | 100.0% |
| 特に目標管理はされていない        | 3762  | 30.4%         | 20.7%        | 14.4%         | 19.2%         | 8.9%          | 6.4%       | 100.0% |
| 計                    | 10417 | 22.4%         | 18.8%        | 16.0%         | 23.0%         | 11.7%         | 8.1%       | 100.0% |

さらに労務管理について見ていくと、他産業よりも、成績・業績によって月給が変動する割合が高く、これに該当する者は長時間残業の傾向にあるようである。

図表 6-3-13 を見ると、「前年度の成績や業績により、次年度の月給が下がること」に該当する者自体（「計」）が 35.4%で、全産業平均の 23.6%よりも 10 ポイント以上高い割合を示している。

また、「60 時間以上」残業している者でこれに該当する者は 40.7%で、「計」の 35.4%よりも高い。さらに、これは、全産業平均の「60 時間以上」残業している該当者の 29.1%と比べても高い。

このように、情報通信業においては、業務量が多いなかで、成績や業績によって次の年の月給が変動する可能性が高い。そして、その成績や業績が、成果物の数で測られている場合に、長時間残業が発生しやすいと考えられるのである。

図表 6-3-13 残業時間別、成績・業績による月給変動の有無（複数回答）

|              | N     | 前年度の成績や業績により、次年度の月給が下がる可能性がある | 前月の成績や業績により、翌月の月給が下がる可能性がある | 成績や業績により、月給が下がることはない |
|--------------|-------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>情報通信業</b> |       |                               |                             |                      |
| 0時間（残業なし）    | 156   | 34.0%                         | 16.7%                       | 54.5%                |
| 1～10時間未満     | 116   | 23.3%                         | 10.3%                       | 68.1%                |
| 10～20時間未満    | 128   | 38.3%                         | 3.1%                        | 59.4%                |
| 20～40時間未満    | 251   | 37.5%                         | 5.2%                        | 58.6%                |
| 40～60時間未満    | 141   | 36.9%                         | 7.8%                        | 58.2%                |
| 60時間以上       | 108   | 40.7%                         | 10.2%                       | 53.7%                |
| 計            | 900   | 35.4%                         | 8.6%                        | 58.6%                |
| <b>全産業平均</b> |       |                               |                             |                      |
| 0時間（残業なし）    | 2331  | 19.6%                         | 7.9%                        | 74.0%                |
| 1～10時間未満     | 1954  | 17.9%                         | 7.5%                        | 76.3%                |
| 10～20時間未満    | 1671  | 23.7%                         | 7.6%                        | 70.7%                |
| 20～40時間未満    | 2395  | 26.3%                         | 7.8%                        | 67.6%                |
| 40～60時間未満    | 1223  | 31.2%                         | 9.0%                        | 62.4%                |
| 60時間以上       | 843   | 29.1%                         | 10.8%                       | 63.2%                |
| 計            | 10417 | 23.6%                         | 8.1%                        | 70.2%                |

### (3) 考察

以上見てきたように、長時間残業の発生には、「目標値・ノルマが高い」ことが大きく影響していた（図表 6-3-11）。具体的には、「成果物の数」が設定されており、その目標値が高いということである（図表 6-3-12）。

それでは、ここでいう成果物とは、何を指しているのだろうか。ソフトウェア開発においては、先に述べたように、プロジェクトチーム単位で開発業務が行われることが多い。そのなかで、チーム内の各メンバーが、開発業務のうち、どこからどこまでを担当するかといった、具体的な職務範囲が設定されている（三家本，2016）。そして、そのプロジェクトには、

当然、納期が存在するから、各メンバーの担当する仕事にも期限が設定されている。求められる成果物とは、この「いつまでに、この部分の開発を」といった各人の担当領域、あるいは仕事の割り振りを意味しているのであろう。

さらに、労働者は、1つのプロジェクトに限らず、複数のプロジェクトに携わり、いくつも案件を抱えていることも少なくない。図表 6-3-9、および 6-3-10 で確認したように、仕事の「量」に比べて、仕事の「やり方」に対する裁量度は高いと認識している者は多く、複数の案件を担当する者にとっては、それぞれの仕事をどのような順番、あるいは手順で進めるかについての決定権を有していることは、期限内に自身の目標値を達成するために重要である。

しかしながら、プロジェクトチーム方式においては、プロジェクトの性質にもよるが、同じチームのある人の担当する仕事が完了しないと、自分の担当する開発業務に取りかかれないうということもある。その場合、その人の仕事が終わるまで待機するか、あるいは、自身の担当領域を超えて、その人の仕事を手伝うことも考えられる。こうした行動は、チーム全体として、納期内に業務を完了させることが至上命題であるから生じる。こうして残業が発生し、それが長時間化するのである。

「成果物の数」が目標値として設定されていることが、長時間残業をもたらし、労働者への負担となって現れているわけであるが、それだけでなく、こうした目標値を達成することができたかどうか、月給にも影響していた（図表 6-3-13）。

情報通信業では、いわゆる年俸制が採用されていることも多い。三家本（2016）によれば、情報サービス業 X 社では、年俸制のもとで、1年間の働き、より具体的には、成果物の数やチームへの貢献などを査定の対象として、次年の年俸額を決定するといった評価制度が採られていた。このような賃金制度が、ここでの「前年度の成績や業績により、次年度の月給が下がることもある」を表しているのであろう。

このように、成果物の数が設定され、それが評価の対象となっている一方で、それ自体を労働者がコントロールできないことは、すでに図表 6-3-10 で見た通りである。すなわち、労働者が仕事の「量」を決定することは難しく、よりその決定に関われない場合に、長時間残業が発生していたのである。

#### 第4節 長時間残業による影響

これまで見てきたように、情報通信業においては、「目標値・ノルマが高い」ことが、長時間残業の発生に大きく寄与していた。本節では、こうした長時間残業が、労働者の仕事全般にたいする認識や満足度に、どのような影響を与えているのかを見ていく。

##### 1. 仕事にたいする認識

まず、仕事全般にたいする認識は、長時間残業と残業なし（すなわち、「60 時間以上」と

「0時間（残業なし）」によって、どのような違いが見られるのだろうか。

図表 6-4-1 に示した各項目について、「60時間以上」残業を担っている者の「非常に感じる」、および「やや感じる」の割合が、「0時間（残業なし）」と比べて10ポイント以上高い項目は、「キャリアの方向性がみえない」、「目標となる先輩や上司がいない」、「仕事のモチベーションを維持できない」、「仕事の責任が大きい」、「仕事の量が多い」、「労働時間が長い」、「休みがとれない」、「達成すべきノルマ・目標が高い」、「身体的に体調を崩すかもしれない」、「精神的に不調になるかもしれない」である。

なかでも、「キャリアの方向性がみえない」は、情報通信業において、「0時間（残業なし）」の場合に「非常に感じる」および「やや感じる」の合計が65.4%であるのに対して、「60時間以上」の場合には76.9%と、11.5ポイントの差がある。他方、全産業平均では、「0時間（残業なし）」の場合の「非常に感じる」および「やや感じる」の合計が62.5%、「60時間以上」では66.9%と、その差は4.4ポイントであることから、情報通信業において、長時間残業が「キャリアの方向性がみえない」に大きな影響を与えていることがわかる。

また、「目標となる先輩や上司がいない」についても、情報通信業において、「0時間（残業なし）」の場合に「非常に感じる」および「やや感じる」の合計が47.4%であるのに対して、「60時間以上」の場合には57.4%と、10.0ポイントの開きが見られる。全産業平均では、これらの差が1.3ポイント（それぞれ49.0%、50.3%）であることから、情報通信業においては、長時間残業が、「目標となる先輩や上司がいない」に強い影響を与えていると読み取ることができる。

図表 6-4-1 残業時間別に見た仕事にたいする認識

| 会社の将来性に不安           |        |       |       |            | 労働時間が長い         |        |        |       |            |
|---------------------|--------|-------|-------|------------|-----------------|--------|--------|-------|------------|
|                     | 情報通信業  |       |       | 全産業平均<br>計 |                 | 情報通信業  |        |       | 全産業平均<br>計 |
|                     | 非常に感じる | やや感じる | 計     |            |                 | 非常に感じる | やや感じる  | 計     |            |
| 0時間(残業なし)           | 21.2%  | 44.9% | 66.1% | 64.1%      | 0時間(残業なし)       | 5.8%   | 23.1%  | 28.9% | 26.5%      |
| 60時間以上              | 22.2%  | 50.9% | 73.1% | 68.1%      | 60時間以上          | 42.6%  | 42.6%  | 85.2% | 87.2%      |
| キャリアの方向性がみえない       |        |       |       |            | 休みがとれない         |        |        |       |            |
|                     | 情報通信業  |       |       | 全産業平均<br>計 |                 | 情報通信業  |        |       | 全産業平均<br>計 |
|                     | 非常に感じる | やや感じる | 計     |            |                 | 非常に感じる | やや感じる  | 計     |            |
| 0時間(残業なし)           | 23.7%  | 41.7% | 65.4% | 62.5%      | 0時間(残業なし)       | 5.1%   | 20.5%  | 25.6% | 31.8%      |
| 60時間以上              | 26.9%  | 50.0% | 76.9% | 66.9%      | 60時間以上          | 29.6%  | 28.7%  | 58.3% | 69.2%      |
| 自分の能力が高まらない         |        |       |       |            | 給与が低い           |        |        |       |            |
|                     | 情報通信業  |       |       | 全産業平均<br>計 |                 | 情報通信業  |        |       | 全産業平均<br>計 |
|                     | 非常に感じる | やや感じる | 計     |            |                 | 非常に感じる | やや感じる  | 計     |            |
| 0時間(残業なし)           | 19.9%  | 44.2% | 64.1% | 58.6%      | 0時間(残業なし)       | 22.4%  | 34.0%  | 56.4% | 60.0%      |
| 60時間以上              | 19.4%  | 39.8% | 59.2% | 56.2%      | 60時間以上          | 25.0%  | 38.0%  | 63.0% | 64.3%      |
| 教育訓練や能力開発の機会が与えられない |        |       |       |            | パワハラ・セクハラがある    |        |        |       |            |
|                     | 情報通信業  |       |       | 全産業平均<br>計 |                 | 情報通信業  |        |       | 全産業平均<br>計 |
|                     | 非常に感じる | やや感じる | 計     |            |                 | 非常に感じる | やや感じる  | 計     |            |
| 0時間(残業なし)           | 12.2%  | 40.4% | 52.6% | 49.5%      | 0時間(残業なし)       | 3.80%  | 15.40% | 19.2% | 21.6%      |
| 60時間以上              | 13.0%  | 38.9% | 51.9% | 52.2%      | 60時間以上          | 10.20% | 17.60% | 27.8% | 29.3%      |
| 仕事内容に興味が持てない        |        |       |       |            | 業務上の経費の自己負担がある  |        |        |       |            |
|                     | 情報通信業  |       |       | 全産業平均<br>計 |                 | 情報通信業  |        |       | 全産業平均<br>計 |
|                     | 非常に感じる | やや感じる | 計     |            |                 | 非常に感じる | やや感じる  | 計     |            |
| 0時間(残業なし)           | 11.5%  | 35.9% | 47.4% | 37.0%      | 0時間(残業なし)       | 3.2%   | 13.5%  | 16.7% | 18.6%      |
| 60時間以上              | 16.7%  | 34.3% | 51.0% | 37.3%      | 60時間以上          | 7.4%   | 18.5%  | 25.9% | 33.6%      |
| 目標となる先輩や上司がいない      |        |       |       |            | 達成すべきノルマ・目標が高い  |        |        |       |            |
|                     | 情報通信業  |       |       | 全産業平均<br>計 |                 | 情報通信業  |        |       | 全産業平均<br>計 |
|                     | 非常に感じる | やや感じる | 計     |            |                 | 非常に感じる | やや感じる  | 計     |            |
| 0時間(残業なし)           | 17.3%  | 30.1% | 47.4% | 49.0%      | 0時間(残業なし)       | 4.5%   | 21.2%  | 25.7% | 19.3%      |
| 60時間以上              | 22.2%  | 35.2% | 57.4% | 50.3%      | 60時間以上          | 7.4%   | 32.4%  | 39.8% | 43.5%      |
| 仕事のモチベーションを維持できない   |        |       |       |            | 身体的に体調を崩すかもしれない |        |        |       |            |
|                     | 情報通信業  |       |       | 全産業平均<br>計 |                 | 情報通信業  |        |       | 全産業平均<br>計 |
|                     | 非常に感じる | やや感じる | 計     |            |                 | 非常に感じる | やや感じる  | 計     |            |
| 0時間(残業なし)           | 17.3%  | 41.0% | 58.3% | 53.3%      | 0時間(残業なし)       | 14.7%  | 21.2%  | 35.9% | 30.0%      |
| 60時間以上              | 25.9%  | 42.6% | 68.5% | 63.8%      | 60時間以上          | 26.9%  | 41.7%  | 68.6% | 67.8%      |
| 仕事の責任が大きい           |        |       |       |            | 精神的に不調になるかもしれない |        |        |       |            |
|                     | 情報通信業  |       |       | 全産業平均<br>計 |                 | 情報通信業  |        |       | 全産業平均<br>計 |
|                     | 非常に感じる | やや感じる | 計     |            |                 | 非常に感じる | やや感じる  | 計     |            |
| 0時間(残業なし)           | 7.1%   | 33.3% | 40.4% | 39.3%      | 0時間(残業なし)       | 16.0%  | 25.6%  | 41.6% | 36.6%      |
| 60時間以上              | 20.4%  | 38.0% | 58.4% | 68.5%      | 60時間以上          | 25.0%  | 45.4%  | 70.4% | 66.5%      |
| 仕事の量が多い             |        |       |       |            | 締めさせられるかもしれない   |        |        |       |            |
|                     | 情報通信業  |       |       | 全産業平均<br>計 |                 | 情報通信業  |        |       | 全産業平均<br>計 |
|                     | 非常に感じる | やや感じる | 計     |            |                 | 非常に感じる | やや感じる  | 計     |            |
| 0時間(残業なし)           | 8.3%   | 25.0% | 33.3% | 32.5%      | 0時間(残業なし)       | 5.80%  | 23.10% | 28.9% | 19.0%      |
| 60時間以上              | 40.7%  | 44.4% | 85.1% | 81.1%      | 60時間以上          | 6.50%  | 18.50% | 25.0% | 21.1%      |

## 2. 満足度

次に、仕事への満足度についても、長時間残業と残業なしとの比較を行う。

図表 6-4-2 に示したすべての項目について、「60 時間以上」残業者の「あまり満足していない」、および「満足していない」割合は、「0 時間(残業なし)」よりも 10 ポイント高くなっている。

なかでも、「仕事全体」について、情報通信業においては、「0 時間(残業なし)」の場合に、「あまり満足していない」および「満足していない」の合計が 18.6%であるのに対して、「60 時間以上」の場合には 47.3%となり、両者の差は 28.7 ポイントと大きい。

他方、全産業平均ではこの差が 13.3 ポイント(それぞれ 15.3%、28.6%)であるから、

とくに、情報通信業において、長時間残業が「仕事全体」の満足度に、強い負の影響を与えていることがわかる。

図表 6-4-2 残業時間が仕事の満足度に与える影響

| 仕事全体           | 情報通信業     |         |       | 全産業平均<br>計 |
|----------------|-----------|---------|-------|------------|
|                | あまり満足してない | 満足していない | 計     |            |
| 0時間(残業なし)      | 13.5%     | 5.1%    | 18.6% | 15.3%      |
| 60時間以上         | 20.4%     | 26.9%   | 47.3% | 28.6%      |
| <b>労働時間</b>    |           |         |       |            |
|                | 情報通信業     |         |       | 全産業平均<br>計 |
|                | あまり満足してない | 満足していない | 計     |            |
| 0時間(残業なし)      | 12.8%     | 3.2%    | 16.0% | 10.9%      |
| 60時間以上         | 25.0%     | 30.6%   | 55.6% | 58.9%      |
| <b>賃金</b>      |           |         |       |            |
|                | 情報通信業     |         |       | 全産業平均<br>計 |
|                | あまり満足してない | 満足していない | 計     |            |
| 0時間(残業なし)      | 21.2%     | 14.7%   | 35.9% | 35.6%      |
| 60時間以上         | 19.4%     | 25.9%   | 45.3% | 49.1%      |
| <b>休日・休暇</b>   |           |         |       |            |
|                | 情報通信業     |         |       | 全産業平均<br>計 |
|                | あまり満足してない | 満足していない | 計     |            |
| 0時間(残業なし)      | 13.5%     | 1.9%    | 15.4% | 17.2%      |
| 60時間以上         | 16.7%     | 18.5%   | 35.2% | 48.0%      |
| <b>仕事の内容</b>   |           |         |       |            |
|                | 情報通信業     |         |       | 全産業平均<br>計 |
|                | あまり満足してない | 満足していない | 計     |            |
| 0時間(残業なし)      | 13.5%     | 3.8%    | 17.3% | 15.8%      |
| 60時間以上         | 22.2%     | 12.0%   | 34.2% | 27.8%      |
| <b>仕事の量</b>    |           |         |       |            |
|                | 情報通信業     |         |       | 全産業平均<br>計 |
|                | あまり満足してない | 満足していない | 計     |            |
| 0時間(残業なし)      | 17.9%     | 2.6%    | 20.5% | 16.3%      |
| 60時間以上         | 28.7%     | 22.2%   | 50.9% | 49.5%      |
| <b>人間関係</b>    |           |         |       |            |
|                | 情報通信業     |         |       | 全産業平均<br>計 |
|                | あまり満足してない | 満足していない | 計     |            |
| 0時間(残業なし)      | 10.9%     | 7.1%    | 18.0% | 17.7%      |
| 60時間以上         | 16.7%     | 13.0%   | 29.7% | 25.5%      |
| <b>能力開発の機会</b> |           |         |       |            |
|                | 情報通信業     |         |       | 全産業平均<br>計 |
|                | あまり満足してない | 満足していない | 計     |            |
| 0時間(残業なし)      | 19.9%     | 6.4%    | 26.3% | 27.4%      |
| 60時間以上         | 25.9%     | 17.6%   | 43.5% | 42.0%      |

## 第5節 小括

本章では、情報通信業を対象に、長時間残業の発生要因とその影響を分析してきた。

まず、本調査においても、他産業に比べて、情報通信業では所定労働時間が短く、その分、残業が長時間に及ぶことが示された。そして、その長時間残業を担っているのは、システムエンジニアや「500人以上」規模の会社に勤める者、係長相当の役職を有する者に多い。加えて、非定型的な業務を担っている者ほど、長時間残業の傾向にあった。また、残業時間の

長さは、仕事の「量」を労働者が自身でコントロールできるかどうかの裁量度に大きく規定されており、仕事の「やり方」を決定できるかどうかは、残業時間の長さに影響を与えないことがわかった。

そして、残業そのものの発生には、「業務量が多い」ことが最も大きく影響しており、「納期にゆとりがない」ことや、「突発的に仕事が飛び込んでくるから」との回答も多い。業務量の多さについては、仕事の「量」にたいする裁量度が低い場合に、長時間残業が生じていたことと関連するだろう。また、納期や突発的に仕事が飛び込んでくる点については、先行研究で指摘されていたことと通ずる。納期の設定や、開発途中の仕様変更に伴う追加の業務等は、発注企業との関係において捉える必要があると考えられる。

次に、長時間「残業」の発生に最も結びついていたのは、「目標値・ノルマが高い」ことであった。そして、その目標値・ノルマとは、成果物の数によって設定されており、さらに、それが達成されているか否かが、月給変動の可能性をもたらしている。したがって、情報通信業においては、これらが組み合わさるかたちで長時間残業を生み出していたのである。

以上から、本稿では、残業の発生要因に関する分析を通して、先行研究における指摘を二点検証し、さらに新たな知見を一点加えることができたと考える。第一に、発注企業との関係については、直接的には扱うことができなかつたが、「納期にゆとりがない」や「突発的に仕事が飛び込んでくるから」といった部分から、間接的に読み取ることができる。第二に、西谷（2008）の指摘のように、仕事の「やり方」よりも、仕事の「量」に対する決定権が、残業時間の長さを規定しており、実際に、仕事の「量」をコントロールすることができない場合に、労働者は長時間の残業を強いられていた。そして、第三に、成果物の数を目標値として掲げ、その成績如何によって月給が変動するといった目標管理の仕方、すなわち労務管理が長時間残業をもたらしていた。

このような要因で発生した長時間残業は、当然、さまざまな弊害をもたらすが、とくに「キャリアの方向性が見えない」、「目標となる先輩や上司がいない」と感じることにつながり、さらには、労働者が仕事全体に不満を抱くよう機能していることは、産業全体にとって深刻な問題である。

こうした現状は、冒頭で指摘した、離職率の問題につながっているであろう。長時間残業が、心身の不調に影響を与えることはもちろん、仕事にたいするモチベーションの低下をもたらしており、労働者が離職するリスクを高めているのである。

## 参考文献・資料

今野浩一郎・佐藤博樹（1990）『ソフトウェア産業と経営 一人材育成と開発戦略』東洋経済新報社

梅澤隆（2000）『情報サービス産業の人的資源管理』ミネルヴァ書房

- 今野晴貴（2012）『ブラック企業 ―日本を食いつぶす妖怪』文春新書
- 戸塚秀夫・中村圭介・梅澤隆（1990）『日本のソフトウェア産業 ―経営と技術者』東京大学出版会
- 中澤誠（2015）『ルポ 過労社会 ―八時間労働は岩盤規制か』ちくま新書
- 西谷敏（2008）『労働法』日本評論社
- 三家本里実（2016）「情報サービス産業の下流工程における雇用関係ルール ―IT 労働者の『採用・配置・指揮命令』に関する実証研究」『一橋社会科学』第8巻
- JILPT（2012）「職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査」（JILPT 調査シリーズ No.100）
- JILPT（2015）「正社員の労働負荷と職場の現状に関する調査」（JILPT 調査シリーズ No.136）

## 第7章 成果主義人事と労働時間

### 第1節 研究の趣旨・目的

労働政策研究・研修機構では、長時間労働問題について調査研究を続けてきた。これまでの労働時間に関する調査・研究によって、「所定労働時間を超える（残業をする）理由」の第1位は「そもそも所定労働時間内では片づかない仕事量だから（以下「業務量が多いから）」であることが明らかになっている<sup>1</sup>。

他方で「所定労働時間を超える理由」の第2位は、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」となることが多い<sup>2</sup>。これは個人の仕事に対する意欲の高さと見ることもできる。したがって、そうした意欲の高さが、自らの業務の完成度を（場合によっては必要以上に）高め、そのことが長時間労働の原因となる可能性も否定できない。

小倉・藤本（2010）は、長時間労働が常態化している人たちの長時間労働の様々な原因についてインタビュー調査を実施し以下のような定性的な特徴を指摘した<sup>3</sup>。

- ①顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強さが労働時間や働き方に大きな影響を及ぼしている。したがってそういう関係性が弱くなれば、労働時間は自己決定性が高まり、相対的には長くないように見える。
- ②仕事の進め方の無駄や比較的単純な業務を担う人の不足が指摘されるが、具体的な改善策を考え、実行するには至っていない。
- ③「要員が足りない」ということはほぼすべての部門で認識されている。佐藤（2008）も指摘するように<sup>4</sup>、「当初計画と受注後のズレ」が当該企業の様々な部門にも該当する。しかし、「要員が足りない」からといって、単純な増員もまた否定されている。つまり、「誰でも良い」わけではなく、ある程度の能力・スキルがある人材の追加投入には賛成だが、新人などではかえって育成に時間がかかるので面倒だという認識が共有されている。
- ④「管理時間」<sup>5</sup>によって在社時間が把握され、一定限度を超えると注意を受ける仕組み、また全社的な残業時間を削減する試みが、特に非管理職の人たちに対する労働時間短縮に貢献している。
- ⑤対象者の多くが、「100点を目指して働いているわけではない」と答えている。また、全員が現在の仕事について強いやりがいを感じている反面で、深夜勤務や休日出勤が常態化しているような人は、「もっと早く帰りたい」「もっと休みたい」と感じている。しかし、昨年と比べて少しでも労働時間短縮により勤務状態が良くなった人は、「これ以上労働時間が

<sup>1</sup> JILPT（2005）、JILPT（2006）、JILPT（2009）、JILPT（2011）など。

<sup>2</sup> JILPT（2005）、JILPT（2006）、JILPT（2009）、JILPT（2011）など。

<sup>3</sup> 小倉・藤本（2010）を参照。

<sup>4</sup> 佐藤（2008）は、当初計画と受注後のズレ（受注後には当初計画時より要員が少ない）の解消に、要員調整ではなく労働時間（長時間労働）が使われやすいことを指摘している。

<sup>5</sup> 実労働時間ではなく入館から退館までの在社時間を把握し、一定時間を超えると人事部門から注意を受けたり、面接、健康診断などを勧められる仕組みである。

短くなってもすることがない」とも答えている。

⑥対象者は全員、裁量労働制が適用されているか、もしくは管理職（管理監督者として扱われている）であるが、出退勤時刻を日々柔軟に変更している人はいない。

その上で上記①や②の「仕事特性」、及び⑤や⑥の「個人特性」について、JILPT（2011）において、さらに調査研究を続けた。その結果、「仕事特性」「個人特性」「管理職特性」などが労働時間の長さに影響することが確認された。「仕事特性」に関する主な事実発見からは、①他社・他者との関係性の強さが労働時間を長くすること、②自らの業務目標の明確さや進め方の裁量度の高さが労働時間を短くすること、③上司が残業を当然と考えていると労働時間が長くなること、④上司が個々の部下の業務負担等を考慮していないと労働時間が長くなることがわかった。「個人特性」に関する主な事実発見からは、①自らの仕事や役割に対する目標設定の高さ（まじめさ）が労働時間を長くすること、②自らの仕事の出来に関して自己評価が高いと労働時間が長いこと、③仕事志向が強いほど労働時間が長いことがわかった。

「管理職特性」に関する主な事実発見からは、①出退勤時間の表面的な柔軟性は労働時間の長さに影響しないこと、②プレーの度合い<sup>6</sup>が高いほど労働時間が長いこと、③部下の人数が多いほど労働時間が長いこと、④指導が必要な部下が多いほど労働時間が長いことがわかった。

佐藤（2012）は、長時間労働の発生の根本に「事業計画」における「要員管理」の問題があることを指摘している<sup>7</sup>。ある企業の事例から、まず①全社の売上・利益目標が決まり、次いで②「もくろみの要員数」が決まるが、実際には③受注時の売上などを元にした実績値をベースにした精緻な要員数の算出というように、主に2段階にわたって「要員管理」がなされていることを示した。その中で、②と③にギャップが生じた場合の要員調整の難しさから、長時間労働によって調整されることを指摘している。また佐藤は、長時間労働の発生を防ぐ労使の取り組みを取り上げ、そのことが「仕事管理」へとつながるとも述べている。これは、長時間労働をきっかけに業務効率化を考えた結果、様々な仕事のムダを排除し、労働時間の短縮に成功したということである。

これまでの長時間労働に関する主な調査研究の結果は非常に重要であるが、未だ不明瞭な問題もある。「業務量が多い」と考える労働者が多いことは、「要員管理の計画と実際のズレ」である程度は説明されよう。また「自分の仕事をきちんと仕上げたい」と思う労働者が多いことも、これまでの調査研究では個人特性や仕事特性によって説明されてきた。たしかに、JILPT（2011）が発見したように、他社・他者との関係性、仕事の裁量度、まじめさ、仕事志向などは重要な要因であろう。さらに佐藤が指摘するように、「仕事管理」が労働時間のムダを発見し、労働時間短縮につながることも理解できる。

しかしながら、人事評価のプロセスにおいて、個々の労働者の仕事の進め方や成果の大き

<sup>6</sup> 自分の業務=プレーと、管理業務=マネジメントの比率を合計100とした場合のプレーの比率。

<sup>7</sup> 佐藤（2012）。

さは非常に重要な項目であり、それらが労働時間の長さに影響することも容易に想像できる。目標管理制度が適用されている場合、通常は、次期の目標の前提にあるのは、今期の成果やプロセスであろう。今期の成果やプロセスに基づいて「目標となる仕事を達成するには〇〇時間かかる」ということを言語化した目標面接がなされれば、労働時間の量（長さ）そのものが目標管理制度に組み込まれていることになる。しかし、これ自体は佐藤（2012）が指摘するように、今後の課題である<sup>8</sup>。つまり現段階では、そこまで労働時間の量を言語化した目標面接は行われていないことが多いと思われる。

たとえ目標面接がブラックボックスだとしても、そこで話し合われる内容が、実際の労働時間の長さに影響すると想定されるのに対し、目標管理制度を中心としたいわゆる成果主義的な人事制度が労働時間に与える影響は、これまであまり検証されていない。例外的にサービス残業を主題に扱った、三谷（1997）、高橋（2005）、久米（2010）がある。三谷は、賃金格差の要因が「多くの仕事・優れた業績」であると考えている場合、労働者はサービス残業や年休の未消化を厭わない傾向にあることを検証し<sup>9</sup>、高橋は労働者の自発的サービス残業の背景に、賃金と労働時間の連関を弱める成果主義的人事制度の導入を想定した<sup>10</sup>。また久米（2010）は、サービス残業が勤務評価（賃金）に結び付いたり、周囲からサービス残業を期待されたりする場合、労働者がサービス残業に従事すると推測している<sup>11</sup>。成果主義人事制度と労働時間の関係を簡潔に考察すれば、困難な目標が設定された場合、多くの労働者は長時間労働をすることによって、その目標達成に向けて努力するだろう。そのことは、何もサービス残業だけではなく、労働時間全般の問題である<sup>12</sup>。そうであれば、目標管理制度の性質によっても、労働時間は影響を受けることになる。JILPT（2011）が指摘した、労働時間に影響する業務目標の明確さや仕事の裁量度は、目標管理制度における上司と部下との話し合いの過程においてもある程度決められることである。したがって、目標管理制度の態様と労働時間の関係を考察することは意義がある。これまでの調査研究は、成果主義人事制度が労働時間に与える影響を、賃金に関する単純な変数として使用するか、もしくは分析結果の背景として推測したに過ぎない。それゆえ、目標管理制度の態様（目標の基準は何か、指導・管理の頻度、評価が悪い場合の措置など）、賃金の決め方、要員計画のあり方など、成果主義人事制度に関わる諸要因が労働時間に与える影響を検証することは、研究を前進させるために有意義であると考えられる。そこで本章では、これらの成果主義人事制度に関する諸変数が労働時間に与える影響を検証することを目的とする。

<sup>8</sup> 佐藤（2012）。

<sup>9</sup> 三谷（1997）。

<sup>10</sup> 高橋（2005）。

<sup>11</sup> 久米（2010）。

<sup>12</sup> 残業手当をもらわずにサービス残業することで評価を上げることもあるだろうが、目標達成に必要な労働投入量と労働時間との関係は、言語化されていないという意味で必ずしも明確ではない。したがって残業手当が支給される場合でも、長時間労働によって目標達成を目指すことも多いだろう。

## 第2節 調査データ及び作業仮説について

本章で使用する調査データは、JILPT(2014)の事業所調査及び従業員調査の個票である。事業所データとのマッチングが可能な従業員票を使用する。マッチングデータとしての従業員票は、10,074 ケースあった。このうち正社員のみを対象とすると 7,496 ケースとなる。さらに分析の主題である「週あたりの実労働時間」(以下、実労働時間)を見ると、最小値 23.25 時間、最大値 110 時間であった。最大値は 1 日当たり約 16 時間となるので使用し、30 時間未満の 8 ケース及び実労働時間に回答がないケースは分析の対象外とし、計 7,039 ケースを対象とした。ただしクロス集計や回帰分析においては、実労働時間以外の変数の無回答を除外して扱うため、項目によってサンプルサイズが異なる。

主な説明変数は、成果主義人事制度に関する次の項目である。

### 1. 事業所票の目標管理に関する設問

事業所票の目標管理に関する設問では、①目標管理の種類(問 22)、②目標達成に向けた指導・管理の頻度(問 23)、③人事考課における措置(問 24)の 3 種類を使用する。①では業績・成果を重視する目標管理である場合、②では頻繁な指導・管理である場合、③では厳しい措置である場合、実労働時間に影響すると考えられる。

①問 22 貴事業所の正社員(管理職以外)は、どのような目標管理がなされていますか(複数回答)

——1.利益目標が設定されている、2.売上目標が設定されている、3.成果物等の目標が設定されている、4.チャレンジングな行動目標が設定されている、5.プロセスに関する目標が設定されている、6.その他、7.特に目標管理はしていない

②問 23 貴事業所の正社員の目標達成に向けた指導・管理の頻度はどの程度ですか(択一回答)

——1.毎日、2.週に 1 度、3.月に 1 度、4.四半期に 1 度、5.半年に 1 度、6.年に 1 度、7.その他、8.行っていない

③問 24 人事考課において 3 年連続で最低評価とされた正社員がいた場合、どのような措置を講じますか(複数回答)

——1.是正機会を与える、2.指導・警告を行う、3.他の部署への配転を打診する、4.退職勧奨する、5.解雇する、6.その他、7.以上のいずれの措置も講じない

### 2. 事業所票の賃金決定に関する設問

正社員の賃金決定に関する設問では、①賃金カーブの形状(問 39)、②基本給の決定要素(問 41)を使用する。①では成果・業績により変動する場合、②では業績・成果もしくは勤続や学歴、年齢などの場合、実労働時間に影響すると考えられる。

①問 39 貴社の正社員の賃金カーブはおおむねどのような形状ですか（択一回答）

——1.おおむね右肩上がり、2.一定期間を過ぎると横ばいになる、3.入職時からほぼ変わらない、4.成果・業績により大きく変動する、5.その他

②問 41 正社員（管理職以外）の賃金（基本給）を決定する場合、以下のどの要素を重視しますか（複数回答）

——1.職務、職種など仕事の内容、2.職務遂行能力、3.業績・成果、4.勤続・経歴年数、5.学歴、6.年齢、7.その他

### 3. 事業所票の要員数の決定に関する設問

要員数の決定については、①人件費／要員数（問 44）、②重要な基準（問 45）、③決定方法（問 46）の3種類を使用する。①では人件費を選択する場合、②では利益や売上を選択する場合に、実労働時間に影響すると考えられる。③については、業務量の変動に対応する場合には、実労働時間に影響すると考えられるが、その他の場合の予測は難しい。また①と③は非正規従業員を含んでいるため、正社員のみを対象とした分析では有意な結果となるかは不明である。

①問 44 貴事業所の次年度の人員体制（非正規従業員も含む）を決める際、(A)人件費総額（予算）と(B)要員数はどちらが先に決まりますか

②問 45 事業所の要員数を決定する際にもっとも重要となる基準は何ですか（正社員・択一回答）

——1.前年度の利益、2.前年度の売上、3.前年度の人員体制、4.事業計画に基づく業務量、5.その他

③問 46 貴事業所の要員数（非正規従業員も含む）の決定方法にもっとも近いものを下記から1つ選んでください（択一回答）——

- 1.利益目標が決まり、それに基づいて要員数が決定される
- 2.業務量の変動などに臨機応変に対応する形で、要員数が決定される
- 3.事業計画に定められた業務量とコストから、要員数が決定される
- 4.コスト削減圧力がそれほどかからないため、要員数は基本的に変動しない

### 4. 従業員票の目標管理に関する設問

従業員票の目標管理に関する設問では、①目標管理の種類（問 21）、②目標達成に向けた指導・管理の頻度（問 22）の2種類を使用する。①では業績・成果を重視する目標管理である場合、②では頻繁な指導・管理である場合、実労働時間に影響すると考えられる。

①問 21 あなたの職場では、どのような目標管理がなされていますか（複数回答）

——1.利益目標が設定されている、2.売上目標が設定されている、3.成果物等の目標が設定されている、4.チャレンジングな行動目標が設定されている、5.プロセスに関する目標

が設定されている、6.その他、7.特に目標管理はしていない

②問 22 あなたの職場では、目標達成に向けた指導・管理の頻度はどの程度ですか（択一回答）

——1.毎日、2.週に1度、3.月に1度、4.四半期に1度、5.半年に1度、6.年に1度、7.その他、8.行っていない

## 5. 従業員票の競争に関する設問

個人間の競争は、成果主義人事制度と関係が深いと思われる。そのため、①競争の程度（問 23）、②差がつく項目（問 24）、③結果の自己評価（問 25）の3種類を使用する。①では激しい場合、②では給与額や昇進などの場合に実労働時間に影響すると考えられる。③は、JILPT（2011）の結果（前述）から見ると、自己評価の高い人ほど労働時間が長いということになり、やはり実労働時間に影響すると考えられる。

①問 23 あなたの職場では、個人間の競争が激しいと思いますか（択一回答）

——1.非常に激しい、2.やや激しい、3.あまり激しくない、4.全く激しくない

②問 24 競争の結果によって、以下のそれぞれにどの程度違いが発生しますか（択一回答）

a.給与額

b.昇進の見込み

c.与えられる仕事の難易度

d.与えられる仕事の責任の重さ

e.研修・教育訓練の機会

f.解雇（又は雇い止め）の可能性

——1.非常に差がつく、2.やや差がつく、3.あまり差はつかない、4.差はつかない

③問 25 あなたの職場での評価は、以下のどのあたりだと思いますか（択一回答）

——1.上位 20%、2.中間、3.下位 20%

## 6. 従業員票の仕事の裁量度に関する設問

JILPT（2011）の結果（前述）でも指摘されているように、仕事の裁量度も実労働時間に影響すると考えられるため、①仕事の量（問 26a）、②仕事のやり方（問 26b）の2種類を使用する。

①問 26 あなたの仕事についてうかがいます。以下の項目にあてはまる番号に○をつけてください（択一回答）

a.仕事の量を自分で決めることができる

b.自分の仕事のやり方を自由に決めることができる

——1.かなりできる、2.ややできる、3.ほとんどできない、4.全くできない

### 第3節 クロス集計と平均値

第2節で紹介した主な説明変数となる事業所票、従業員票の設問ごとに実労働時間の分布・平均値を掲載した（図表7-3-1から図表7-3-37）。

図表7-3-1 利益目標が設定されている（事業所）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 16%              | 42%              | 22%              | 17%    |      |        |      |
| 選択 | 13%    | 36%              | 26%              | 21%              | 5%     | 100% | 45.8   | 1678 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-2 売上目標が設定されている（事業所）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 16%              | 42%              | 22%              | 17%    |      |        |      |
| 選択 | 13%    | 38%              | 25%              | 20%              | 4%     | 100% | 45.4   | 2253 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-3 成果物等の数の目標が設定されている（事業所）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 15%              | 41%              | 22%              | 18%    |      |        |      |
| 選択 | 14%    | 39%              | 24%              | 19%              | 4%     | 100% | 45.3   | 2000 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-4 チャレンジングな行動目標が設定されている（事業所）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 14%              | 42%              | 22%              | 18%    |      |        |      |
| 選択 | 16%    | 39%              | 24%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.1   | 2843 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-5 プロセスに関する目標が設定されている（事業所）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 15%              | 42%              | 22%              | 17%    |      |        |      |
| 選択 | 15%    | 39%              | 24%              | 19%              | 4%     | 100% | 45.2   | 3574 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-6 目標達成に向けた指導・管理の頻度別に見た週実労働時間

|        | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|--------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|        | 毎日     | 7%               | 43%              | 22%              | 23%    |      |        |      |
| 週に1度   | 12%    | 35%              | 28%              | 22%              | 4%     | 100% | 45.9   | 500  |
| 月に1度   | 13%    | 40%              | 23%              | 20%              | 4%     | 100% | 45.5   | 1720 |
| 四半期に1度 | 22%    | 38%              | 21%              | 16%              | 3%     | 100% | 44.1   | 680  |
| 半年に1度  | 16%    | 40%              | 23%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.8   | 2244 |
| 年に1度   | 16%    | 43%              | 23%              | 15%              | 3%     | 100% | 44.3   | 527  |
| その他    | 15%    | 43%              | 27%              | 13%              | 2%     | 100% | 44.7   | 128  |
| 行っていない | 18%    | 46%              | 20%              | 13%              | 3%     | 100% | 44.0   | 627  |
| 合計     | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6897 |

図表7-3-7 是正機会を与える別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 15%    | 43%              | 22%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.8   | 4044 |
| 選択  | 15%    | 38%              | 24%              | 19%              | 4%     | 100% | 45.2   | 2975 |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-8 指導・警告を行う別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 17%    | 40%              | 23%              | 17%              | 4%     | 100% | 44.9   | 2391 |
| 選択  | 14%    | 41%              | 23%              | 19%              | 3%     | 100% | 45.0   | 4628 |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-9 他の部署への配転を打診する別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 16%    | 40%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 4578 |
| 選択  | 14%    | 42%              | 23%              | 18%              | 3%     | 100% | 44.9   | 2441 |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-10 退職勧奨する別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6696 |
| 選択  | 14%    | 44%              | 22%              | 16%              | 5%     | 100% | 45.2   | 323  |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-11 解雇する別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 44.9   | 6977 |
| 選択  | 12%    | 29%              | 21%              | 26%              | 12%    | 100% | 48.1   | 42   |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-12 正社員の賃金カーブ別に見た週実労働時間

|                 | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----------------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| おおむね右肩上がり       | 16%    | 41%              | 23%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.8   | 3772 |
| 一定期間を過ぎると横ばいになる | 14%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.1   | 1955 |
| 入職時からほぼ変わらない    | 11%    | 35%              | 25%              | 24%              | 5%     | 100% | 46.0   | 291  |
| 成果・業績により大きく変動する | 7%     | 40%              | 23%              | 24%              | 5%     | 100% | 46.4   | 280  |
| その他             | 15%    | 45%              | 22%              | 14%              | 4%     | 100% | 44.3   | 281  |
| 合計              | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6579 |

図表7-3-13 基本給の重視要素（職務、職種などの仕事の内容）別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 15%    | 39%              | 23%              | 20%              | 4%     | 100% | 45.3   | 3133 |
| 選択  | 15%    | 42%              | 23%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.7   | 3886 |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-14 基本給の重視要素（職務遂行能力）別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 16%    | 43%              | 21%              | 17%              | 4%     | 100% | 44.7   | 2564 |
| 選択  | 14%    | 40%              | 24%              | 19%              | 3%     | 100% | 45.1   | 4455 |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-15 基本給の重視要素（業績・成果）別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 16%    | 42%              | 22%              | 16%              | 3%     | 100% | 44.7   | 3464 |
| 選択  | 14%    | 40%              | 24%              | 20%              | 4%     | 100% | 45.2   | 3555 |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-16 基本給の重視要素（勤続・経験年数）別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 14%    | 39%              | 24%              | 19%              | 4%     | 100% | 45.2   | 2808 |
| 選択  | 15%    | 42%              | 22%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.8   | 4211 |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-17 基本給の重視要素（学歴）別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 14%    | 39%              | 24%              | 19%              | 4%     | 100% | 45.2   | 5439 |
| 選択  | 17%    | 46%              | 20%              | 15%              | 3%     | 100% | 44.1   | 1580 |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-18 基本給の重視要素（年齢）別に見た週実労働時間

|     | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 不選択 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 4850 |
| 選択  | 16%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 2169 |
| 合計  | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7019 |

図表7-3-19 (A)人件費総額(予算)が先に決まる⇔(B)要員数が先に決まる別に見た週実労働時間

|        | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|--------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| Aに近い   | 13%    | 44%              | 21%              | 17%              | 5%     | 100% | 45.2   | 471  |
| ややAに近い | 17%    | 38%              | 26%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.8   | 1206 |
| ややBに近い | 16%    | 41%              | 22%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.8   | 3131 |
| Bに近い   | 13%    | 41%              | 22%              | 20%              | 4%     | 100% | 45.3   | 2085 |
| 合計     | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6893 |

図表7-3-20 正社員の要員数を決定する際にもっとも重要な基準別に見た週実労働時間

|             | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-------------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 前年度の利益      | 17%    | 37%              | 22%              | 21%              | 3%     | 100% | 45.0   | 556  |
| 前年度の売上      | 18%    | 36%              | 25%              | 17%              | 5%     | 100% | 45.4   | 305  |
| 前年度の人員体制    | 14%    | 41%              | 24%              | 17%              | 4%     | 100% | 45.0   | 2630 |
| 事業計画に基づく業務量 | 16%    | 40%              | 22%              | 19%              | 3%     | 100% | 44.9   | 3060 |
| その他         | 12%    | 49%              | 20%              | 16%              | 3%     | 100% | 44.3   | 276  |
| 合計          | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6827 |

図表7-3-21 賃金への影響が最も大きいもの別に見た週実労働時間

|           | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
| 利益目標 *1   | 14%    | 40%              | 25%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.3   | 505  |
| 業務量の変動 *2 | 16%    | 39%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.1   | 2583 |
| 事業計画 *3   | 14%    | 42%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 44.9   | 2922 |
| 変動しない *4  | 16%    | 41%              | 21%              | 20%              | 2%     | 100% | 44.4   | 683  |
| 合計        | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6693 |

\*1:利益目標が決まり、それに基づいて要員数が決定される

\*2:業務量の変動などに臨機応変に対応する形で、要員数が決定される

\*3:事業計画に定められた業務量とコストから、要員数が決定される

\*4:コスト削減圧力がそれほどかからないため、要員数は基本的に変動しない

図表7-3-22 利益目標が設定されている（従業員）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 17%              | 43%              | 22%              | 16%    |      |        |      |
| 選択 | 11%    | 35%              | 26%              | 23%              | 6%     | 100% | 46.4   | 2048 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7039 |

図表7-3-23 売上目標が設定されている（従業員）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 17%              | 44%              | 21%              | 16%    |      |        |      |
| 選択 | 11%    | 35%              | 26%              | 23%              | 5%     | 100% | 46.3   | 2370 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7039 |

図表7-3-24 成果物等の数の目標が設定されている（従業員）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 16%              | 41%              | 22%              | 18%    |      |        |      |
| 選択 | 11%    | 39%              | 26%              | 21%              | 4%     | 100% | 45.8   | 1186 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7039 |

図表7-3-25 チャレンジングな行動目標が設定されている（従業員）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 15%              | 41%              | 22%              | 18%    |      |        |      |
| 選択 | 16%    | 40%              | 25%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.8   | 1802 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7039 |

図表7-3-26 プロセスに関する目標が設定されている（従業員）別に見た週実労働時間

|    | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|    | 不選択    | 14%              | 41%              | 22%              | 18%    |      |        |      |
| 選択 | 16%    | 40%              | 24%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.8   | 2269 |
| 合計 | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 7039 |

図表7-3-27 目標達成に向けた指導・管理（従業員）の頻度別に見た週実労働時間

|        | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|--------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|        | 毎日     | 10%              | 38%              | 25%              | 23%    |      |        |      |
| 週に1度   | 8%     | 38%              | 26%              | 25%              | 3%     | 100% | 46.0   | 573  |
| 月に1度   | 13%    | 39%              | 24%              | 20%              | 5%     | 100% | 45.7   | 1810 |
| 四半期に1度 | 19%    | 38%              | 23%              | 16%              | 4%     | 100% | 44.8   | 415  |
| 半年に1度  | 17%    | 41%              | 23%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.6   | 1704 |
| 年に1度   | 21%    | 43%              | 20%              | 12%              | 4%     | 100% | 43.7   | 495  |
| その他    | 14%    | 42%              | 25%              | 17%              | 2%     | 100% | 44.7   | 189  |
| 行っていない | 17%    | 46%              | 20%              | 15%              | 3%     | 100% | 44.2   | 1091 |
| 合計     | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6882 |

図表7-3-28 個人間の競争の激しさ（従業員）別に見た週実労働時間

|          | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|          | 非常に激しい | 8%               | 30%              | 35%              | 25%    |      |        |      |
| やや激しい    | 10%    | 40%              | 25%              | 21%              | 5%     | 100% | 45.8   | 600  |
| あまり激しくない | 14%    | 39%              | 23%              | 20%              | 4%     | 100% | 45.4   | 3689 |
| 全く激しくない  | 18%    | 44%              | 22%              | 14%              | 3%     | 100% | 44.2   | 2330 |
| 合計       | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6698 |

図表7-3-29 競争による違い（従業員・給与額）別に見た週実労働時間

|           | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|           |        |                  |                  |                  |        |      |        |      |
| 非常に差がつく   | 9%     | 39%              | 26%              | 22%              | 4%     | 100% | 46.0   | 442  |
| やや差がつく    | 14%    | 42%              | 23%              | 17%              | 4%     | 100% | 45.1   | 2452 |
| あまり差はつかない | 16%    | 39%              | 23%              | 19%              | 3%     | 100% | 44.9   | 2269 |
| 差はつかない    | 16%    | 40%              | 22%              | 18%              | 4%     | 100% | 44.9   | 1572 |
| 合計        | 15%    | 40%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6735 |

図表7-3-30 競争による違い（従業員・昇進の見込み）別に見た週実労働時間

|           | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|           |        |                  |                  |                  |        |      |        |      |
| 非常に差がつく   | 11%    | 38%              | 27%              | 20%              | 4%     | 100% | 45.7   | 680  |
| やや差がつく    | 14%    | 41%              | 24%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.2   | 2996 |
| あまり差はつかない | 17%    | 39%              | 22%              | 20%              | 3%     | 100% | 44.8   | 1897 |
| 差はつかない    | 17%    | 43%              | 20%              | 17%              | 4%     | 100% | 44.5   | 1160 |
| 合計        | 15%    | 40%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6733 |

図表7-3-31 競争による違い（従業員・仕事の難易度）別に見た週実労働時間

|           | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|           |        |                  |                  |                  |        |      |        |      |
| 非常に差がつく   | 10%    | 35%              | 26%              | 23%              | 5%     | 100% | 46.4   | 974  |
| やや差がつく    | 13%    | 40%              | 25%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.2   | 3160 |
| あまり差はつかない | 19%    | 41%              | 20%              | 18%              | 3%     | 100% | 44.3   | 1759 |
| 差はつかない    | 17%    | 45%              | 19%              | 16%              | 4%     | 100% | 44.4   | 848  |
| 合計        | 15%    | 40%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6741 |

図表7-3-32 競争による違い（従業員・責任の重さ）別に見た週実労働時間

|           | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|           |        |                  |                  |                  |        |      |        |      |
| 非常に差がつく   | 11%    | 36%              | 26%              | 22%              | 5%     | 100% | 46.1   | 1174 |
| やや差がつく    | 14%    | 40%              | 24%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.2   | 3177 |
| あまり差はつかない | 19%    | 41%              | 20%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.3   | 1590 |
| 差はつかない    | 16%    | 46%              | 19%              | 16%              | 3%     | 100% | 44.4   | 796  |
| 合計        | 15%    | 40%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6737 |

図表7-3-33 競争による違い（従業員・教育訓練の機会）別に見た週実労働時間

|           | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|           |        |                  |                  |                  |        |      |        |      |
| 非常に差がつく   | 11%    | 38%              | 25%              | 22%              | 4%     | 100% | 45.7   | 281  |
| やや差がつく    | 14%    | 41%              | 25%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.1   | 1599 |
| あまり差はつかない | 15%    | 40%              | 23%              | 19%              | 3%     | 100% | 45.0   | 2882 |
| 差はつかない    | 16%    | 41%              | 22%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 1959 |
| 合計        | 15%    | 40%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6721 |

図表7-3-34 競争による違い（従業員・解雇の可能性）別に見た週実労働時間

|           | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|           |        |                  |                  |                  |        |      |        |      |
| 非常に差がつく   | 13%    | 32%              | 25%              | 24%              | 5%     | 100% | 46.1   | 188  |
| やや差がつく    | 12%    | 40%              | 25%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.4   | 882  |
| あまり差はつかない | 15%    | 40%              | 23%              | 19%              | 4%     | 100% | 45.0   | 2492 |
| 差はつかない    | 15%    | 41%              | 22%              | 18%              | 3%     | 100% | 44.9   | 3138 |
| 合計        | 15%    | 40%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6700 |

図表7-3-35 職場での評価（従業員）別に見た週実労働時間

|       | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|-------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|       | 上位20%  | 11%              | 39%              | 24%              | 22%    |      |        |      |
| 中間    | 15%    | 41%              | 23%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.7   | 4939 |
| 下位20% | 15%    | 39%              | 23%              | 19%              | 4%     | 100% | 45.2   | 1134 |
| 合計    | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6886 |

図表7-3-36 仕事の量を自分で決められる（従業員）別に見た週実労働時間

|          | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|          | かなりできる | 15%              | 44%              | 21%              | 16%    |      |        |      |
| ややできる    | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 3%     | 100% | 44.7   | 3295 |
| ほとんどできない | 15%    | 40%              | 24%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 2261 |
| 全くできない   | 12%    | 38%              | 22%              | 22%              | 5%     | 100% | 46.0   | 760  |
| 合計       | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6984 |

図表7-3-37 仕事のやり方を自由に決められる（従業員）別に見た週実労働時間

|          | 40時間未満 | 40時間以上<br>45時間未満 | 45時間以上<br>50時間未満 | 50時間以上<br>60時間未満 | 60時間以上 | 合計   | 平均(時間) | N    |
|----------|--------|------------------|------------------|------------------|--------|------|--------|------|
|          | かなりできる | 14%              | 40%              | 23%              | 19%    |      |        |      |
| ややできる    | 15%    | 41%              | 23%              | 17%              | 3%     | 100% | 44.9   | 4265 |
| ほとんどできない | 15%    | 42%              | 22%              | 18%              | 4%     | 100% | 44.9   | 1216 |
| 全くできない   | 16%    | 37%              | 22%              | 22%              | 4%     | 100% | 45.2   | 288  |
| 合計       | 15%    | 41%              | 23%              | 18%              | 4%     | 100% | 45.0   | 6976 |

これらのうち、分散分析によって平均値の差が有意（5%未満）に認められたものは、以下の通りであった。

### 1. 事業所票の目標管理に関する項目

- ・問 22 1.利益目標が設定されている（図表 7-3-1）
- ・問 22 2.売上目標が設定されている（図表 7-3-2）
- ・問 22 3.成果物等の目標が設定されている（図表 7-3-3）
- ・問 22 5.プロセスに関する目標が設定されている（図表 7-3-5）
- ・問 23（図表 7-3-6）
- ・問 24 1.是正機会を与える（図表 7-3-7）
- ・問 24 5.解雇する（図表 7-3-11）

### 2. 事業所票の賃金決定に関する項目

- ・問 39（図表 7-3-12）
- ・問 41 1.職務、職種など仕事の内容（図表 7-3-13）
- ・問 41 2.職務遂行能力（図表 7-3-14）
- ・問 41 3.業績・成果（図表 7-3-15）

- ・問 41 4.勤続・経験年数（図表 7-3-16）
- ・問 41 5.学歴（図表 7-3-17）

### 3. 事業所票の要員数の決定に関する項目

- ・問 44（図表 7-3-19）

### 4. 従業員票の目標管理に関する項目

- ・問 21 1.利益目標が設定されている（図表 7-3-22）
- ・問 21 2.売上目標が設定されている（図表 7-3-23）
- ・問 21 3.成果物等の目標が設定されている（図表 7-3-24）
- ・問 22（図表 7-3-27）

### 5. 従業員票の競争に関する項目

- ・問 23（図表 7-3-28）
- ・問 24 a.給与額（図表 7-3-29）
- ・問 24 b.昇進の見込み（図表 7-3-30）
- ・問 24 c.与えられる仕事の難易度（図表 7-3-31）
- ・問 24 d.与えられる仕事の責任の重さ（図表 7-3-32）
- ・問 24 f.解雇（又は雇い止め）の可能性（図表 7-3-33）
- ・問 25（図表 7-3-35）

### 6. 従業員票の仕事の裁量度に関する項目

- ・問 26 a.仕事の量を自分で決めることができる（図表 7-3-36）

以上のように、成果主義人事制度に関する項目の多くで、実労働時間の平均値に差があることがわかった。しかしながら、様々な要因の影響を一定とした上で因果関係を検証する必要がある。

## 第4節 回帰分析

### 1. はじめに

次いで、主要な説明変数が労働時間に与える影響を検証する。被説明変数は「週あたりの実労働時間」（対数値）である。3. にあげたように主要な説明変数は、①事業所の目標管理、②事業所の賃金決定、③事業所の要員数決定、④従業員の目標管理、⑤従業員の競争、⑥従業員の仕事の裁量度に関する各項目である。また個人や事業所の諸属性をコントロールする

ため、性別、年齢、学歴<sup>13</sup>、自分の年収<sup>14</sup>、職種<sup>15</sup>、役職<sup>16</sup>、事業所の産業分野<sup>17</sup>、会社全体の正社員数<sup>18</sup>を使用する。

推計方法であるが、経済学の所得余暇選好モデルに依拠すれば、年収と労働時間は同時決定であり、推計式に内生性が生じる可能性がある。このため、内生性を回避するための分析方法である二段階最小二乗法（ivregress 2sls）によって、学歴、勤続年数<sup>19</sup>、会社全体の正社員数を操作変数として推計した年収関数を、労働時間の説明変数とする分析を試みた<sup>20</sup>。しかし、内生性を検定したところ、年収は労働時間の内生変数ではないとの結果を得た<sup>21</sup>。そのため、二段階最小二乗法ではなく、通常最小二乗法（OLS）を使用する。

## 2. 分析結果（その1）

図表 7-4-1 は、主要な説明変数のうち、事業所票及び従業員票の双方の「目標管理の種類」及び「指導・管理の頻度」を投入した結果である。なお「目標管理の種類」及び「指導・管理の頻度」は、事業所票、従業員票とも同じ質問項目であるため、多重共線性を考慮してそれぞれ一方のみを投入した結果も示す（後述）。

主要な説明変数のうち、5%未満で有意な結果を示したのは、次の通りである。

### ①事業所の目標管理

- ・「目標管理の種類」：なし
- ・「指導・管理の頻度（事業所）」：「毎日」＋、「週1度」＋、「月1度」＋、「半年1度」＋

- 
- <sup>13</sup> 従業員票 F8 は、「1 中学校・高校」「2 専修・各種学校」「3 短大・高専」「4 大学・大学院」となっているが、2 と 3 をまとめて「専修・短大卒」とした。
- <sup>14</sup> 従業員票 F11 の「自分自身の年収」の 12 カテゴリーそれぞれの中央値（ただし「50 万円未満」は 50 万円、「1,500 万円以上」は 1,500 万円とした）を実数値とし、回帰分析に際してはさらにその実数を対数値に変換して使用する。
- <sup>15</sup> 従業員票問 3 より、「管理職（リーダー職含む）」「事務職（一般事務等）」「事務系専門職（市場調査、財務、翻訳、秘書等）」「技術系専門職（研究開発・設計・SE 等）」「医療福祉・教育関係の専門職」「営業職」「販売職」「生産・技能職」「接客・サービス職」「運輸・通信職」「その他」の 11 種類。
- <sup>16</sup> 従業員票問 5 は、「役職はない」「係長相当職（主任・リーダー含む）」「課長相当職」「部長相当職以上」の 4 種類となっているが、調査対象者の年齢構成を考慮し、「係長相当職」以上を管理職とするダミー変数として使用する。
- <sup>17</sup> 事業所票問 49 は、「1 鉱業、採石業、砂利採取業」「2 建設業」「3 製造業」「4 電気・ガス・熱供給・水道業」「5 情報通信業」「6 運輸業、郵便業」「7 卸売業」「8 織物・衣服・身の回り品小売業」「9 飲食料品小売業」「10 小売業（8、9 を除く）」「11 金融・保険業」「12 不動産業、物品賃貸業」「13 学術研究、専門・技術サービス業」「14 宿泊業、飲食サービス業」「15 生活関連サービス業」「16 娯楽業」「17 教育、学習支援業」「18 医療、福祉」「19 複合サービス業（郵便局・協同組合）」「20 職業紹介・労働者派遣業」「21 サービス業（他に分類されないもの）」「22 その他」となっているが、1 は該当がないため除外し、2、3、5、6、7、18、22 はそのまま使用し、4、19、20、21 をまとめて「他サービス業」とし、8、9、10 をまとめて「小売業」とし、11、12 をまとめて「金融・不動産」とし、14、15、16 をまとめて「飲食等サービス業」とし、13、17 をまとめて「教育研究」とした。
- <sup>18</sup> 事業所票問 63 は、「1,000 人以上」「500～999 人」「300～499 人」「100～299 人」「30～99 人」「29 人以下」の 6 種類となっているが、「1,000 人以上」「300～999 人」「299 人以下」の 3 カテゴリーに変換して使用する。
- <sup>19</sup> 従業員票問 1 の「働き始めた年」より算出した勤続年数を使用する。
- <sup>20</sup> 年収以外の説明変数は本文で説明したのと同じものを使用した。
- <sup>21</sup> STATA のコマンド ivregress 2sls の推定後機能コマンド estat endogenous による検定。また実労働時間と年収の相関係数は実数値で 0.153、対数値で 0.148 とかなり低い。

・「最低評価の正社員の措置（事業所）」：「是正機会を与える」＋、「解雇」＋

②事業所の賃金決定

・「正社員の賃金カーブ（事業所）」：「一定期間後横ばい」＋、「入職時から不変」＋、「成果・業績により大きく変動」＋

・「正社員の基本給の重視要素（事業所）」：「職務・職種」－、「学歴」－

③事業所の要員数決定

・「人件費総額と要員数のどちらが先か」：なし

・「正社員要員数決定の最重要基準」：なし

・「要員数の決定方法」：なし

④従業員の目標管理

・「目標管理の種類」：「利益目標」＋、「売上目標」＋

・「指導・管理の頻度（事業所）」：なし

⑤従業員の競争

・「個人間の競争の激しさ」＋

・「競争の結果」：なし

・「自己評価」：なし

⑥従業員の仕事の裁量度

・「仕事の量の裁量度」－

・「仕事のやり方の裁量度」なし

図表 7-4-1 成果主義人事が労働時間に与える影響（その1）

| 被説明変数:実労働時間(対数値)                                |  | N=5140<br>F(88, 5051)=12.00 (p<0.000)<br>adj.R-squared=0.159 |          |          |          |        |
|---|--|--|----------|----------|----------|--------|
| 方法 OLS  |  |  |          |          |          |        |
| 説明変数  |  | 係数値  | 標準誤差     | β        |          |        |
| ① 事業所の目標管理                                      | 目標管理の種類(事業所Q22)<br>[多重回答]                          | 利益目標   | -0.002   | 0.005    | -0.005   |        |
|   |  | 売上目標   | 0.000    | 0.005    | 0.001    |        |
|   |  | 成果物等の数   | 0.004    | 0.004    | 0.013    |        |
|   |  | チャレンジングな目標   | -0.005   | 0.004    | -0.017   |        |
|   |  | プロセスに関する目標   | 0.003    | 0.004    | 0.010    |        |
|   | 指導・管理の頻度(事業所Q23)<br>[RG:行っていない]                    | 毎日   | 0.031    | 0.010 ** | 0.057    |        |
|   |  | 週1度  | 0.031    | 0.010 ** | 0.058    |        |
|   |  | 月1度  | 0.024    | 0.008 ** | 0.073    |        |
|   |  | 四半期1度  | 0.000    | 0.010    | 0.001    |        |
|   |  | 半年1度   | 0.017    | 0.008 *  | 0.056    |        |
|   | 最低評価の正社員の措置(事業所Q24)<br>[多重回答]                      | 是正機会を与える   | 0.009    | 0.004 *  | 0.031    |        |
|   |  | 指導・警告  | 0.000    | 0.004    | -0.001   |        |
|   |  | 配転の打診  | 0.002    | 0.004    | 0.008    |        |
|   |  | 退職勧奨   | -0.004   | 0.009    | -0.006   |        |
|   |  | 解雇   | 0.079    | 0.024 ** | 0.045    |        |
| ② 事業所の賞金の決定                                     | 正社員の賞金カーブ(事業所Q39)<br>[RG:右肩上がり]                    | 一定期間後横ばい   | 0.010    | 0.004 *  | 0.032    |        |
|   |  | 入職時から不変  | 0.028    | 0.010 ** | 0.040    |        |
|   |  | 成果・業績により大きく変動  | 0.024    | 0.010 *  | 0.034    |        |
|   |  | その他の形状   | -0.008   | 0.009    | -0.011   |        |
|   |  | 職務・職種  | -0.008   | 0.004 *  | -0.029   |        |
| 正社員の基本給の重視要素(事業所Q41)<br>[多重回答]                  | 職務遂行能力   | -0.008   | 0.004 +  | -0.026   |          |        |
|   | 業績・成果  | -0.004   | 0.004    | -0.014   |          |        |
|   | 勤続・経歴年数  | -0.001   | 0.004    | -0.003   |          |        |
|   | 学歴   | -0.010   | 0.005 *  | -0.030   |          |        |
|   | 年齢   | -0.002   | 0.004    | -0.007   |          |        |
| ③ 事業所の要員数決定                                     | 人員体制の決定に際し人件費総額と要員数のどちらが先か(事業所Q44)<br>[RG:人件費総額が先] | 人件費総額がやや先  | -0.001   | 0.009    | -0.004   |        |
|   |  | 要員数がやや先  | 0.002    | 0.008    | 0.008    |        |
|   |  | 要員数が先  | 0.006    | 0.008    | 0.021    |        |
|   |  | 前年度の利益   | 0.006    | 0.008    | 0.012    |        |
|   |  | 前年度の売上   | -0.003   | 0.010    | -0.005   |        |
| 正社員要員数決定の最重要基準(事業所Q45)<br>[RG:事業計画に基づく業務量]      | 前年度の人件体制   | 0.006  | 0.004    | 0.020    |          |        |
|   | その他  | 0.003  | 0.011    | 0.004    |          |        |
|   | 要員数の決定方法(事業所Q46)<br>[RG:利益目標]                      | 業務量の変動に応じて臨機応変   | 0.007    | 0.009    | 0.012    |        |
|   |  | 事業計画   | 0.004    | 0.007    | 0.015    |        |
|   |  | 基本的に変動しない  | 0.005    | 0.007    | 0.016    |        |
| ④ 従業員の目標管理                                      | 目標管理の種類(従業員Q21)<br>[多重回答]                          | 利益目標   | 0.022    | 0.005 ** | 0.071    |        |
|   |  | 売上目標   | 0.011    | 0.005 *  | 0.037    |        |
|   |  | 成果物等の数   | 0.008    | 0.005    | 0.022    |        |
|   |  | チャレンジングな目標   | -0.007   | 0.004    | -0.021   |        |
|   |  | プロセスに関する目標   | -0.004   | 0.004    | -0.015   |        |
|   | 指導・管理の頻度(従業員Q21)<br>[RG:行っていない]                    | 毎日   | 0.001    | 0.008    | 0.002    |        |
|   |  | 週1度  | 0.004    | 0.008    | 0.007    |        |
|   |  | 月1度  | 0.007    | 0.006    | 0.023    |        |
|   |  | 四半期1度  | -0.012   | 0.009    | -0.021   |        |
|   |  | 半年1度   | 0.000    | 0.007    | 0.000    |        |
| ⑤ 従業員の競争  | 個人間の競争の激しさ(従業員Q23) [1=全く激しくない~4=非常に激しい]            | 年1度  | -0.016   | 0.008 +  | -0.030   |        |
|   |  | その他  | 0.001    | 0.012    | 0.001    |        |
|   |  | 給与額  | -0.002   | 0.003    | -0.016   |        |
|   |  | 昇進の見込み   | -0.004   | 0.003    | -0.026   |        |
|   |  | 仕事の難易度   | 0.006    | 0.004    | 0.035    |        |
| 競争の結果(従業員Q24)<br>[1=差はつかない~4=非常に差がつく]<br>[多重回答] | 責任の重さ  | 0.004  | 0.004    | 0.027    |          |        |
|   | 研修・教育訓練の機会   | -0.001   | 0.003    | -0.009   |          |        |
|   | 解雇の可能性   | 0.003  | 0.003    | 0.018    |          |        |
|   | 職場での自己評価(従業員Q25) [1=下位20%、2=中間、3=上位20%]            | 0.005  | 0.004    | 0.018    |          |        |
|   | 仕事の量の裁量度(従業員Q26a) [1=全くできない~4=かなりできる]              | -0.016   | 0.003 ** | -0.095   |          |        |
| ⑥ 従業員の仕事の裁量度                                    | 仕事のやり方の裁量度(従業員Q26b) [1=全くできない~4=かなりできる]            | 0.005  | 0.003 +  | 0.026    |          |        |
|   | 性別(従業員F6) [1=男性、0=女性]                              | 0.039  | 0.005 ** | 0.134    |          |        |
| 最終学歴(従業員F8) [RG:中高卒]                            | 年齢(従業員F7)  | -0.002   | 0.000 ** | -0.081   |          |        |
|   | 専修・短大卒   | 0.007  | 0.005    | 0.021    |          |        |
| 職種(従業員Q3)<br>[RG:事務職]                           | 大卒以上   | 0.017  | 0.005 ** | 0.061    |          |        |
|   | 自分の年収対数値(従業員F11)                                   | 管理職  | 0.048    | 0.008 ** | 0.104    |        |
|   |  | 事務系専門職   | -0.005   | 0.013    | -0.006   |        |
|   |  | 技術系専門職   | 0.060    | 0.007 ** | 0.137    |        |
|   |  | 医療・教育系専門職  | 0.039    | 0.008 ** | 0.089    |        |
|   |  | 営業職  | 0.040    | 0.008 ** | 0.077    |        |
|   |  | 販売職  | 0.022    | 0.016    | 0.020    |        |
|   |  | 生産・技能職   | 0.030    | 0.007 ** | 0.077    |        |
|   |  | 接客・サービス職   | 0.041    | 0.009 ** | 0.069    |        |
|   |  | 運輸・通信職   | 0.080    | 0.015 ** | 0.080    |        |
|   |  | その他  | 0.031    | 0.011 ** | 0.041    |        |
|   |  | 職種(従業員Q5) [1=係長以上、0=役職なし]                                    | 建設業      | 0.030    | 0.008 ** | 0.061  |
|   |  |  | 情報通信業    | -0.007   | 0.013    | -0.008 |
|   |  |  | 運輸業・郵便業  | 0.040    | 0.010 ** | 0.066  |
|   |  |  | 卸売業      | 0.012    | 0.009    | 0.019  |
| 小売業   |  |  | 0.006    | 0.010    | 0.009    |        |
| 金融・不動産  | -0.028   |  | 0.010 ** | -0.045   |          |        |
| 飲食等サービス業  | -0.009   |  | 0.011    | -0.012   |          |        |
| 教育研究  | 0.055  |  | 0.010 ** | 0.086    |          |        |
| 医療・福祉   | -0.022   |  | 0.008 ** | -0.061   |          |        |
| 他サービス業  | -0.008   |  | 0.007    | -0.017   |          |        |
| 会社全体の正社員数(従業員Q3)<br>[RG:299人以下]                 | その他  | 0.024  | 0.010 *  | 0.034    |          |        |
|   | 1000人以上  | -0.005   | 0.006    | -0.012   |          |        |
| 定数項   | 300~999人   | -0.007   | 0.005 +  | -0.023   |          |        |
|   |  | 3.601  | 0.031 ** |          |          |        |

資料出所: JILPT(2014)の個票データより筆者集計。  
 注(1): \*\*はP<0.01、\*はP<0.05、+はP<0.1。  
 注(2): RGはダミー変数のリファレンスグループを示す。  
 注(3): 主要な説明変数のうち5%未満で有意なものに網掛けした。

### 3. 分析結果（その2）

図表 7-4-2 は、主要な説明変数のうち、「目標管理の種類」及び「指導・管理の頻度」について、事業所票の変数のみを使用したものである。主要な説明変数のうち、5%未満で有意な結果を示したのは、次の通りである。

#### ①事業所の目標管理

- ・「目標管理の種類」：なし
- ・「指導・管理の頻度（事業所）」：「毎日」＋、「週1度」＋、「月1度」＋、「半年1度」＋
- ・「最低評価の正社員の措置（事業所）」：「解雇」＋

#### ②事業所の賃金決定

- ・「正社員の賃金カーブ（事業所）」：「一定期間後横ばい」＋、「入職時から不変」＋、「成果・業績により大きく変動」＋
- ・「正社員の基本給の重視要素（事業所）」：「学歴」－

#### ③事業所の要員数決定

- ・「人件費総額と要員数のどちらが先か」：なし
- ・「正社員要員数決定の最重要基準」：なし
- ・「要員数の決定方法」：なし

#### ⑤従業員の競争

- ・「個人間の競争の激しさ」＋
- ・「競争の結果」：なし
- ・「自己評価」：なし

#### ⑥従業員の仕事の裁量度

- ・「仕事の量の裁量度」－
- ・「仕事のやり方の裁量度」なし

図表 7-4-2 成果主義人事が労働時間に与える影響 (その2)

| 被説明変数:実労働時間(対数値)                |  | N=5203<br>F(76, 5126)=13.13 (p<0.000)<br>adj.R-squared=0.151 |          |          |        |
|---------------------------------|--|--|----------|----------|--------|
| 方法 OLS                          |  |  |          |          |        |
| 説明変数                            |  | 係数値  | 標準誤差     | β        |        |
| ① 事業所の目標管理                      | 目標管理の種類(事業所Q22)<br>【多重回答】                          | 利益目標   | 0.003    | 0.005    | 0.009  |
|                                 |  | 売上目標   | 0.002    | 0.005    | 0.008  |
|                                 |  | 成果物等の数   | 0.005    | 0.004    | 0.017  |
|                                 |  | チャレンジングな目標   | -0.006   | 0.004    | -0.021 |
|                                 |  | プロセスに関する目標   | 0.003    | 0.004    | 0.010  |
|                                 | 指導・管理の頻度(事業所Q23)<br>【RG:行っていない】                    | 毎日   | 0.034    | 0.010 ** | 0.063  |
|                                 |  | 週1度  | 0.035    | 0.010 ** | 0.066  |
|                                 |  | 月1度  | 0.027    | 0.008 ** | 0.081  |
|                                 |  | 四半期1度  | -0.003   | 0.009    | -0.006 |
|                                 |  | 半年1度   | 0.017    | 0.008 *  | 0.056  |
|                                 |  | 年1度  | 0.012    | 0.010    | 0.022  |
|                                 | 最低評価の正社員の措置(事業所Q24)<br>【多重回答】                      | 是正機会を与える   | 0.007    | 0.004 +  | 0.026  |
| 指導・警告                           |  | -0.002   | 0.004    | -0.006   |        |
| 配転の打診                           |  | 0.003  | 0.004    | 0.011    |        |
| 退職勧奨                            |  | -0.003   | 0.009    | -0.004   |        |
| 解雇                              |  | 0.080  | 0.024 ** | 0.045    |        |
| ② 事業所の方針の決定                     | 正社員の賃金カーブ(事業所Q39)<br>【RG:右肩上がり】                    | 一定期間後横ばい   | 0.012    | 0.004 ** | 0.039  |
|                                 |  | 入職時から不変  | 0.029    | 0.010 ** | 0.042  |
|                                 |  | 成果・業績により大きく変動  | 0.023    | 0.010 *  | 0.033  |
|                                 |  | その他の形状   | -0.003   | 0.009    | -0.005 |
|                                 | 正社員の基本給の重視要素(事業所Q41)<br>【多重回答】                     | 職務・職種  | -0.007   | 0.004 +  | -0.026 |
|                                 |  | 職務遂行能力   | -0.007   | 0.004    | -0.024 |
|                                 |  | 業績・成果  | -0.004   | 0.004    | -0.013 |
|                                 |  | 勤続・経験年数  | -0.002   | 0.004    | -0.006 |
|                                 |  | 学歴   | -0.010   | 0.005 *  | -0.030 |
|                                 |  | 年齢   | -0.002   | 0.004    | -0.006 |
| ③ 事業所の要員数決定                     | 人員体制の決定に際し人件費総額と要員数のどちらが先か(事業所Q44)<br>【RG:人件費総額が先】 | 人件費総額がやや先  | 0.000    | 0.009    | -0.001 |
|                                 |  | 要員数がやや先  | 0.004    | 0.008    | 0.013  |
|                                 |  | 要員数が先  | 0.009    | 0.008    | 0.028  |
|                                 | 正社員要員数決定の最重要基準(事業所Q45)<br>【RG:事業計画に基づく業務量】         | 前年度の利益   | 0.007    | 0.007    | 0.013  |
|                                 |  | 前年度の売上   | -0.001   | 0.010    | -0.001 |
|                                 | 要員数の決定方法(事業所Q46)<br>【RG:利益目標】                      | 前年度の人員体制   | 0.006    | 0.004    | 0.022  |
|                                 |  | その他  | 0.004    | 0.011    | 0.006  |
| 要員数の決定方法(事業所Q46)<br>【RG:利益目標】   | 業務量の変動に応じて臨機応変                                     | 0.009  | 0.009    | 0.017    |        |
|                                 | 事業計画   | 0.005  | 0.007    | 0.018    |        |
| ⑤ 従業員の競争                        | 個人間の競争の激しさ(従業員Q23) [1=全く激しくない~4=非常に激しい]            | 基本的に変動しない  | 0.005    | 0.007    | 0.018  |
|                                 |  | 激しい  | 0.008    | 0.003 ** | 0.039  |
|                                 | 競争の結果(従業員Q24)<br>【1=差はつかない~4=非常に差がつく】<br>【多重回答】    | 給与額  | -0.003   | 0.003    | -0.020 |
|                                 |  | 昇進の見込み   | -0.003   | 0.003    | -0.017 |
|                                 |  | 仕事の難易度   | 0.006    | 0.004    | 0.038  |
|                                 |  | 責任の重さ  | 0.003    | 0.004    | 0.021  |
|                                 |  | 研修・教育訓練の機会   | -0.001   | 0.003    | -0.006 |
|                                 | 職場での自己評価(従業員Q25) [1=下位20%、2=中間、3=上位20%]            | 解雇の可能性   | 0.004    | 0.003    | 0.021  |
|                                 |  | 仕事の量の裁量度(従業員Q26a) [1=全くできない~4=かなりできる]                        | 0.005    | 0.004    | 0.017  |
|                                 |  | 仕事のやり方の裁量度(従業員Q26b) [1=全くできない~4=かなりできる]                      | -0.016   | 0.003 ** | -0.095 |
| ⑥ 従業員の仕事の裁量度                    | 性別(従業員F6) [1=男性、0=女性]                              | 0.006  | 0.003 +  | 0.029    |        |
|                                 | 年齢(従業員F7)  | 0.039  | 0.005 ** | 0.135    |        |
| 最終学歴(従業員F8) [RG:中高卒]            | 専修・短大卒   | -0.002   | 0.000 ** | -0.089   |        |
|                                 | 大卒以上   | 0.006  | 0.005    | 0.017    |        |
| 職種(従業員Q3)<br>【RG:事務職】           | 自分の年収対数値(従業員F11)                                   | 0.015  | 0.005 ** | 0.053    |        |
|                                 | 管理職  | 0.027  | 0.005 ** | 0.084    |        |
|                                 | 事務系専門職   | 0.053  | 0.008 ** | 0.115    |        |
|                                 | 技術系専門職   | -0.007   | 0.013    | -0.007   |        |
|                                 | 医療・教育系専門職  | 0.063  | 0.007 ** | 0.141    |        |
|                                 | 営業職  | 0.040  | 0.008 ** | 0.092    |        |
|                                 | 販売職  | 0.052  | 0.008 ** | 0.099    |        |
|                                 | 生産・技能職   | 0.034  | 0.016 *  | 0.030    |        |
|                                 | 接客・サービス職   | 0.034  | 0.007 ** | 0.085    |        |
|                                 | 運輸・通信職   | 0.045  | 0.009 ** | 0.077    |        |
|                                 | その他  | 0.081  | 0.015 ** | 0.082    |        |
|                                 | 役員(従業員Q5) [1=係長以上、0=役員なし]                          | 0.031  | 0.011 ** | 0.041    |        |
|                                 | 業種(事業所Q49)<br>【RG:製造業】                             | 建設業  | 0.019    | 0.005 ** | 0.061  |
|                                 |  | 情報通信業  | 0.032    | 0.007 ** | 0.065  |
|                                 |  | 運輸業、郵便業  | -0.009   | 0.013    | -0.009 |
| 卸売業                             |  | 0.042  | 0.010 ** | 0.070    |        |
| 小売業                             |  | 0.014  | 0.009    | 0.024    |        |
| 金融・不動産                          |  | 0.010  | 0.010    | 0.015    |        |
| 飲食等サービス業                        |  | -0.029   | 0.010 ** | -0.047   |        |
| 教育研究                            |  | -0.011   | 0.011    | -0.015   |        |
| 医療・福祉                           |  | 0.052  | 0.010 ** | 0.082    |        |
| 他サービス業                          |  | -0.025   | 0.008 ** | -0.068   |        |
| 会社全体の正社員数(従業員Q3)<br>【RG:299人以下】 | その他  | -0.006   | 0.007    | -0.013   |        |
|                                 | その他  | 0.029  | 0.010 ** | 0.041    |        |
| 1000人以上                         | -0.003   | 0.006  | -0.007   |          |        |
| 300~999人                        | -0.007   | 0.005  | -0.023   |          |        |
| 定数項                             | 3.607  | 0.031 **   |          |          |        |

資料出所: JILPT(2014)の個票データより筆者集計。  
 注(1): \*\*はP<0.01、\*はP<0.05、+はP<0.1。  
 注(2): RGはダミー変数のリファレンスグループを示す。  
 注(3): 主要な説明変数のうち5%未満で有意なものに網掛けした。

#### 4. 分析結果（その3）

図表 7-4-3 は、主要な説明変数のうち、「目標管理の種類」及び「指導・管理の頻度」について、従業員票の変数のみを使用したものである。主要な説明変数のうち、5%未満で有意な結果を示したのは、次の通りである。

##### ①事業所の目標管理

- ・「最低評価の正社員の措置（事業所）」：「是正機会を与える」＋、「解雇」＋

##### ②事業所の賃金決定

- ・「正社員の賃金カーブ（事業所）」：「一定期間後横ばい」＋、「入職時から不変」＋、「成果・業績により大きく変動」＋
- ・「正社員の基本給の重視要素（事業所）」：「職務・職種」－、「学歴」－

##### ③事業所の要員数決定

- ・「人件費総額と要員数のどちらが先か」：なし
- ・「正社員要員数決定の最重要基準」：なし
- ・「要員数の決定方法」：なし

##### ④従業員の目標管理

- ・「目標管理の種類」：「利益目標」＋、「売上目標」＋
- ・「指導・管理の頻度（事業所）」：「年1度」－

##### ⑤従業員の競争

- ・「個人間の競争の激しさ」＋
- ・「競争の結果」：なし
- ・「自己評価」：なし

##### ⑥従業員の仕事の裁量度

- ・「仕事の量の裁量度」－
- ・「仕事のやり方の裁量度」なし

図表 7-4-3 成果主義人事が労働時間に与える影響 (その3)

| 被説明変数:実労働時間(対数値)                |  | N=5178<br>F(76, 5101)=13.73 (p<0.000)<br>adj.R-squared=0.156 |          |          |        |
|---------------------------------|--|--|----------|----------|--------|
| 方法 OLS                          |  |  |          |          |        |
| 説明変数                            |  | 係数値  | 標準誤差     | β        |        |
| ① 事業所の目標管理                      | 最低評価の正社員の措置(事業所Q24)<br>[RG:右肩上がり]                  | 是正機会を与える   | 0.010    | 0.004 ** | 0.037  |
|                                 |  | 指導・警告  | 0.002    | 0.004    | 0.007  |
|                                 |  | 配転の打診  | 0.003    | 0.004    | 0.011  |
|                                 |  | 退職勧奨   | -0.001   | 0.009    | -0.002 |
| ② 事業所の方法費金の決定                   | 正社員の賞金カーブ(事業所Q39)<br>[RG:右肩上がり]                    | 解雇   | 0.076    | 0.024 ** | 0.042  |
|                                 |  | 一定期間後横ばい   | 0.009    | 0.004 *  | 0.029  |
|                                 |  | 入職時から不変  | 0.024    | 0.010 *  | 0.035  |
|                                 |  | 成果・業績により大きく変動  | 0.025    | 0.010 ** | 0.035  |
|                                 | 正社員の基本給の重視要素(事業所Q41)<br>[多重回答]                     | その他の形状   | -0.010   | 0.009    | -0.014 |
|                                 |  | 職務・職種  | -0.009   | 0.004 *  | -0.031 |
|                                 |  | 職務遂行能力   | -0.007   | 0.004 +  | -0.025 |
|                                 |  | 業績・成果  | -0.004   | 0.004    | -0.013 |
|                                 |  | 勤続・経年数   | -0.001   | 0.004    | -0.004 |
|                                 |  | 学歴   | -0.010   | 0.005 *  | -0.032 |
| ③ 事業所の要員数決定                     | 人員体制の決定に際し人件費総額と要員数のどちらが先か(事業所Q44)<br>[RG:人件費総額が先] | 人件費総額がやや先  | -0.002   | 0.008    | -0.006 |
|                                 |  | 要員数がやや先  | 0.001    | 0.008    | 0.004  |
|                                 |  | 要員数が先  | 0.007    | 0.008    | 0.024  |
|                                 | 正社員要員数決定の最重要基準(事業所Q45)<br>[RG:事業計画に基づく業務量]         | 前年度の利益   | 0.008    | 0.007    | 0.016  |
|                                 |  | 前年度の売上   | 0.002    | 0.010    | 0.003  |
|                                 |  | 前年度の人員体制   | 0.006    | 0.004    | 0.021  |
|                                 |  | その他  | 0.000    | 0.010    | 0.000  |
|                                 | 要員数の決定方法(事業所Q46)<br>[RG:利益目標]                      | 業務量の変動に応じて臨機応変   | 0.006    | 0.009    | 0.010  |
|                                 |  | 事業計画   | 0.005    | 0.007    | 0.017  |
|                                 |  | 基本的に変動しない  | 0.005    | 0.007    | 0.017  |
| ④ 従業員の目標管理                      | 目標管理の種類(従業員Q21)<br>[多重回答]                          | 利益目標   | 0.023    | 0.005 ** | 0.075  |
|                                 |  | 売上目標   | 0.011    | 0.005 *  | 0.039  |
|                                 |  | 成果物等の数   | 0.009    | 0.005 +  | 0.024  |
|                                 |  | チャレンジングな目標   | -0.007   | 0.004 +  | -0.023 |
|                                 | 指導・管理の頻度(従業員Q21)<br>[RG:行っていない]                    | プロセスに関する目標   | -0.004   | 0.004    | -0.014 |
|                                 |  | 毎日   | 0.004    | 0.008    | 0.009  |
|                                 |  | 週1度  | 0.008    | 0.008    | 0.015  |
|                                 |  | 月1度  | 0.009    | 0.006    | 0.028  |
|                                 |  | 四半期1度  | -0.016   | 0.009 +  | -0.027 |
|                                 |  | 半年1度   | 0.000    | 0.006    | 0.001  |
| ⑤ 従業員の競争                        | 個人間の競争の激しさ(従業員Q23) [1=全く激しくない~4=非常に激しい]            | 年1度  | -0.018   | 0.008 *  | -0.033 |
|                                 |  | その他  | 0.002    | 0.012    | 0.002  |
|                                 | 競争の結果(従業員Q24)<br>[1=差はつかない~4=非常に差がつく]<br>[多重回答]    | 0.007  | 0.003 *  | 0.031    |        |
|                                 |  | 給与額  | -0.002   | 0.003    | -0.014 |
|                                 |  | 昇進の見込み   | -0.004   | 0.003    | -0.028 |
|                                 |  | 仕事の難易度   | 0.007    | 0.004    | 0.041  |
|                                 |  | 責任の重さ  | 0.003    | 0.004    | 0.021  |
|                                 |  | 研修・教育訓練の機会   | -0.001   | 0.003    | -0.008 |
|                                 | 職場での自己評価(従業員Q25) [1=下位20%、2=中間、3=上位20%]            | 解雇の可能性   | 0.004    | 0.003    | 0.020  |
|                                 |  | 0.005  | 0.004    | 0.020    |        |
| ⑥ 従業員の仕事の裁量度                    | 仕事の量の裁量度(従業員Q26a) [1=全くできない~4=かなりできる]              | -0.017   | 0.003 ** | -0.096   |        |
|                                 | 仕事のやり方の裁量度(従業員Q26b) [1=全くできない~4=かなりできる]            | 0.005  | 0.003 +  | 0.027    |        |
| 性別(従業員F6) [1=男性、0=女性]           |  | 0.039  | 0.005 ** | 0.134    |        |
| 年齢(従業員F7)                       |  | -0.002   | 0.000 ** | -0.082   |        |
| 最終学歴(従業員F8) [RG:中高卒]            | 専修・短大卒   | 0.007  | 0.005    | 0.020    |        |
|                                 | 大卒以上   | 0.016  | 0.005 ** | 0.058    |        |
| 自分の年収対数値(従業員F11)                |  | 0.027  | 0.005 ** | 0.086    |        |
| 職種(従業員Q3)<br>[RG:事務職]           | 管理職  | 0.046  | 0.008 ** | 0.100    |        |
|                                 | 事務系専門職   | -0.007   | 0.013    | -0.008   |        |
|                                 | 技術系専門職   | 0.060  | 0.007 ** | 0.135    |        |
|                                 | 医療・教育系専門職  | 0.038  | 0.008 ** | 0.087    |        |
|                                 | 営業職  | 0.041  | 0.008 ** | 0.078    |        |
|                                 | 販売職  | 0.021  | 0.016    | 0.019    |        |
|                                 | 生産・技能職   | 0.030  | 0.007 ** | 0.077    |        |
|                                 | 接客・サービス職   | 0.041  | 0.009 ** | 0.069    |        |
|                                 | 運輸・通信職   | 0.080  | 0.015 ** | 0.081    |        |
|                                 | その他  | 0.028  | 0.011 ** | 0.036    |        |
| 役職(従業員Q5) [1=係長以上、0=役職なし]       | 0.017  | 0.005 **   | 0.054    |          |        |
|                                 | 建設業  | 0.028  | 0.007 ** | 0.058    |        |
|                                 | 情報通信業  | -0.010   | 0.013    | -0.010   |        |
|                                 | 運輸業、郵便業  | 0.036  | 0.009 ** | 0.061    |        |
|                                 | 卸売業  | 0.009  | 0.009    | 0.015    |        |
|                                 | 小売業  | 0.008  | 0.010    | 0.013    |        |
|                                 | 金融・不動産   | -0.026   | 0.010 ** | -0.041   |        |
|                                 | 飲食等サービス業   | -0.012   | 0.011    | -0.016   |        |
|                                 | 教育研究   | 0.050  | 0.010 ** | 0.080    |        |
|                                 | 医療・福祉  | -0.024   | 0.008 ** | -0.066   |        |
| 業種(事業所Q49)<br>[RG:製造業]          | 他サービス業   | -0.009   | 0.007    | -0.020   |        |
|                                 | その他  | 0.021  | 0.010 *  | 0.030    |        |
|                                 | 1000人以上  | -0.003   | 0.006    | -0.008   |        |
|                                 | 300~999人   | -0.008   | 0.004 +  | -0.026   |        |
| 会社全体の正社員数(従業員Q3)<br>[RG:299人以下] |  |  |          |          |        |
| 定数項                             |  | 3.619  | 0.030 ** |          |        |

資料出所: JILPT(2014)の個票データより筆者集計。  
 注(1): \*\*はP<0.01、\*はP<0.05、+はP<0.1。  
 注(2): RGはダミー変数のリファレンスグループを示す。  
 注(3): 主要な説明変数のうち5%未満で有意なものに網掛けした。

## 5. 分析結果のまとめ

以上の分析結果をまとめて考察する。

### ①事業所の目標管理に関する項目

「目標管理の種類」は影響しておらず、正社員の目標達成に向けた「指導・管理の頻度」、  
び「最低評価をされた正社員への措置」が影響している。「頻度」では、総じて頻度が高いほ  
ど、労働時間が長い。また「措置」では、「解雇」の場合に労働時間が長い。目標管理の制度  
上の「種類」よりも、運用上の「指導・管理の頻度」や評価の結果が「解雇」のように厳し  
い場合、労働時間が長いと考えられる。

### ②事業所の賃金決定に関する項目

「正社員の賃金カーブ」は、「一定期間後横ばい」「入職時から不変」「成果・業績により  
大きく変動」で労働時間が長い。また「正社員の基本給の重視要素」は、「職務・職種」「学  
歴」で労働時間が短い。「重視要素」では、「業績・成果」が有意な結果とはならなかった。  
「賃金カーブ」では、ベンチマークである「右肩上がり」に比べて「横ばい」「不変」「成果・  
業績により大きく変動」の影響が見られた。「横ばい」や「不変」がいわゆる職務給を示唆す  
るのかは不明であるが、職能資格制度による右肩上がりの賃金という意味ではなく、右肩上  
がりに比べるとより厳しい方法であろう。また「成果・業績により大きく変動」が労働時間  
を長くするということは、成果主義人事の労働時間への影響を示している。

### ③事業所の要員数に関する項目

事業所の要員数に関する項目では、「人員体制の決定に際し人件費総額と要員数のどちら  
が先か」「正社員要員数決定の最重要基準」「要員数の決定方法」の3種類のいずれも、労働  
時間に影響していない。要員数の決定や基準は、労働時間の長さとはあまり関係がないこと  
を示唆する。

### ④従業員の目標管理に関する項目

従業員の目標管理に関する認識では、「目標管理の種類」で「利益目標」と「売上目標」  
の場合、労働時間が長い。また「指導・管理の頻度」では、「年1度」の場合、労働時間が  
短い。事業所の「目標管理の種類」とは異なり、従業員の認識では「利益目標」「売上目標」  
の場合に労働時間が長い。「目標管理の種類」について事業所の回答と従業員の回答をクロス  
集計してみたが、必ずしも回答が一致しておらず、相関は低い。事業所は人事制度上の目標  
管理について回答していると思われるが、従業員は個人の認識で目標管理の種類を回答して  
おり、その従業員の人事制度上の「目標」とは異なるのかもしれない。したがって、“目標管  
理制度そのものの影響”と断定することはできないが、少なくとも「利益や売上を目標にし

ている」と従業員が認識している場合、彼らの労働時間は長いということである。

#### ⑤従業員の競争に関する項目

従業員の競争に関する項目では、「競争の激しさ」は労働時間を長くしている。成果主義人事と無関係でもないだろう。

#### ⑥従業員の仕事の裁量度に関する項目

従業員の仕事の裁量度に関する項目では、「仕事の量の裁量度」は影響しているが、「仕事のやり方の裁量度」は影響していない。「仕事の量の裁量度」は、高いほど労働時間が短いという結果である、JILPT（2011）などと整合性のある結果である。

### 第5節 まとめと今後の課題

以上のように、成果主義人事の労働時間への影響は、目標管理の種類・頻度・最低評価の際の措置のいずれでもある程度、検出された。また、賃金決定に関しても、成果や業績が中心となる場合には、労働時間が長くなる傾向にある。つまり、成果主義人事の中心である目標管理制度も賃金決定も、どちらも労働時間に影響しているといえる。さらに、労働時間に影響する個人間の競争の激しさは、成果主義人事の運用の結果であるとも考えられる。これらの事実発見から、成果主義人事の厳しさは、労働者の労働時間を長くしている可能性が高いと判断できよう。

いくつか保留すべき点もある。まず、企業の人事制度上の目標管理の種類と従業員の目標管理の種類に関する認識にズレがある。同種の質問で回答結果にズレがあるだけでなく、事業所の目標管理の種類が従業員の労働時間に影響していないことから、必ずしも“目標管理制度”が労働時間に影響しているとはいいい切れない。今回の分析で労働時間に影響している目標管理の種類は、あくまでも従業員の認識による結果であった。ただし事業所の回答でも頻繁な「指導・管理」が影響していることや「解雇」という措置も併せて考えると、成果主義人事の“運用の厳しさ”が労働時間に影響する可能性は高い。また、企業の要員管理に関しては、現段階では労働時間とは明確な関係がないようである。説明変数に使用した設問には、正社員と非正社員を区分していないものもあり、そのために正社員の労働時間との関係が明確にならなかった可能性もあるが、実際に「要員が足りない」ことが労働時間を長くすることは確実だろう。しかし、要員数を決める基準や方法に関しては、実際の労働時間の長さには影響していない。このことは、調査方法の問題もあるだろうが、あるいは多くの企業が実際の労働時間の長さを考慮した要員管理を行っている訳ではないということかもしれない。

しかしながら、仕事の量の裁量度が労働時間を短くすることは、改めて重要な事実発見であると指摘できる。JILPT（2011）も指摘しているが、個々の労働者が自らの仕事量について

て裁量を持っていれば、メリハリの効いた働き方が可能であろう。目標面接の際などに個々の労働者の仕事量に関して、過去の実績（労働時間）に基づいて次期の目標を労働時間ベースで示すことができれば、長時間労働を防止するのに有効だといえるだろう。

今後の課題としては、成果主義人事についてその制度や運用をより詳細に調査し、労働時間への影響を検討することが求められる。たとえば、目標管理制度の種類をより詳細に調べるだけでなく、実際の運用においてもいかなる種類の目標管理制度がいかなる職種・職務の労働者の仕事に結びついているのか、また成果や業績の達成度と賃金の関係、それらと労働時間の長さとの関係などである。また、要員管理の問題も重要であることから、労働時間の量を考慮した要員計画についても、特に正社員と非正社員を区別した、より踏み込んだ考察が求められる。さらに今回の調査データは20歳代、30歳代が対象であるが、より広範囲の労働者を対象とすることも重要である。

## 参考文献

- 小倉一哉・藤本隆史（2007）「長時間労働とワークスタイル」労働政策研究・研修機構ディスカッションペーパーNo.07-01.
- 小倉一哉・藤本隆史（2010）「仕事特性と個人特性から見たホワイトカラーの労働時間」労働政策研究・研修機構ディスカッションペーパーNo.10-02.
- 久米功一（2010）「選好の異質性が労働供給に与える影響の実証分析」『行動経済学』3,190-193.
- 佐藤厚（2008）「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』575,27-38.
- 高橋陽子（2005）「ホワイトカラー『サービス残業』の経済学的背景－労働時間・報酬に関する暗黙の契約」『日本労働研究雑誌』536,56-68.
- 三谷直紀（1997）「賃金・昇進制度と労働インセンティブ」『企業内賃金構造と労働市場』勁草書房,51-74.
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2005）『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証研究』（労働政策研究報告書 No.22）.
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2006）『働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果』（調査シリーズ No.20）.
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2009）『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』（労働政策研究報告書 No.106）.
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2011）『仕事特性・個人特性と労働時間』（労働政策研究報告書 No.128）.
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2014）『多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査』（調査シリーズ No.134）.

記述統計量

|  |                                 | 観測数  | 平均        | 標準偏差    | 最小値   | 最大値  |   |
|--|---------------------------------|--|-----------|---------|-------|------|---|
| 実労働時間                                      |                                 | 7039   | 44.968    | 6.924   | 30    | 110  |   |
| ① 事業所の目標管理                                 | 目標管理の種類(事業所Q22)<br>[多重回答]       | 利益目標   | 7019      | 0.239   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 売上目標   | 7019      | 0.321   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 成果物等の数   | 7019      | 0.285   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | チャレンジングな目標   | 7019      | 0.405   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | プロセスに関する目標   | 7019      | 0.509   | 0     | 1    |   |
|  | 指導・管理の頻度(事業所Q23)<br>[RG:行っていない] | 毎日   | 6897      | 0.068   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 週1度  | 6897      | 0.072   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 月1度  | 6897      | 0.249   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 四半期1度  | 6897      | 0.099   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 半年1度   | 6897      | 0.325   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 年1度  | 6897      | 0.076   | 0     | 1    |   |
|  | 最低評価の正社員の措置(事業所Q24)<br>[多重回答]   | 是正機会を与える   | 7019      | 0.424   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 指導・警告  | 7019      | 0.659   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 配転の打診  | 7019      | 0.348   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 退職勧奨   | 7019      | 0.046   | 0     | 1    |   |
| 解雇   |                                 | 7019   | 0.006     | 0       | 1     |      |   |
| ② 事業所の資金の決定方法                              | 正社員の資金カーブ(事業所Q39)<br>[RG:右肩上がり] | 右肩上がり  | 6579      | 0.573   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 一定期間後横ばい   | 6579      | 0.297   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 入職時から不変  | 6579      | 0.044   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 成果・業績により大きく変動                                      | 6579      | 0.043   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | その他の形状   | 6579      | 0.043   | 0     | 1    |   |
|  | 正社員の基本給の重視要素(事業所Q41)<br>[多重回答]  | 職務・職種  | 7019      | 0.554   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 職務遂行能力   | 7019      | 0.635   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 業績・成果  | 7019      | 0.506   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 勤続・経歴年数  | 7019      | 0.600   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 学歴   | 7019      | 0.225   | 0     | 1    |   |
|  | ③ 事業所の要員数決定                     | 人員体制の決定に際し人件費総額と要員数のどちらが先か(事業所Q44)<br>[RG:人件費総額が先] | 人件費総額が先   | 6893    | 0.068 | 0    | 1 |
|  |                                 |  | 人件費総額がやや先 | 6893    | 0.175 | 0    | 1 |
|  |                                 |  | 要員数がやや先   | 6893    | 0.454 | 0    | 1 |
|  |                                 |  | 要員数が先     | 6893    | 0.302 | 0    | 1 |
|  |                                 |  | 前年度の利益    | 6827    | 0.081 | 0    | 1 |
| 正社員要員数決定の最重要基準(事業所Q45)<br>[RG:事業計画に基づく業務量] |                                 | 前年度の売上   | 6827      | 0.045   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 前年度の人件費  | 6827      | 0.385   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 事業計画に基づく業務量  | 6827      | 0.448   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | その他  | 6827      | 0.040   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 利益目標   | 6693      | 0.075   | 0     | 1    |   |
| 要員数の決定方法(事業所Q46)<br>[RG:利益目標]              |                                 | 業務量の変動に応じて臨機応変                                     | 6693      | 0.386   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 事業計画   | 6693      | 0.437   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 基本的に変動しない  | 6693      | 0.102   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 利益目標   | 7039      | 0.291   | 0     | 1    |   |
| ④ 従業員の目標管理                                 |                                 | 目標管理の種類(従業員Q21)<br>[多重回答]                          | 利益目標      | 7039    | 0.337 | 0    | 1 |
|  | 売上目標                            |  | 7039      | 0.168   | 0     | 1    |   |
|  | 成果物等の数                          |  | 7039      | 0.256   | 0     | 1    |   |
|  | チャレンジングな目標                      |  | 7039      | 0.322   | 0     | 1    |   |
|  | プロセスに関する目標                      |  | 7039      | 0.322   | 0     | 1    |   |
|  | 指導・管理の頻度(従業員Q21)<br>[RG:行っていない] | 毎日   | 6882      | 0.088   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 週1度  | 6882      | 0.083   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 月1度  | 6882      | 0.263   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 四半期1度  | 6882      | 0.060   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 半年1度   | 6882      | 0.248   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 年1度  | 6882      | 0.072   | 0     | 1    |   |
|  | ⑤ 従業員の競争                        | 個人間の競争の激しさ(従業員Q23) [1=全く激しくない~4=非常に激しい]            | 給与額       | 6735    | 2.262 | 1    | 4 |
|  |                                 |  | 昇進の見込み    | 6733    | 2.475 | 1    | 4 |
|  |                                 |  | 仕事の難易度    | 6741    | 2.632 | 1    | 4 |
|  |                                 |  | 責任の重さ     | 6737    | 2.702 | 1    | 4 |
| 研修・教育訓練の機会                                 |                                 |  | 6721      | 2.030   | 1     | 4    |   |
| 職場での自己評価(従業員Q25) [1=下位20%、2=中間、3=上位20%]    |                                 | 解雇の可能性   | 6700      | 1.719   | 1     | 4    |   |
|  |                                 | 競争の結果(従業員Q24)<br>[1=差はつかない~4=非常に差がつく]<br>[多重回答]    | 6735      | 2.262   | 1     | 4    |   |
|  |                                 | 職場の自己評価  | 6886      | 1.953   | 1     | 3    |   |
|  |                                 | 仕事の量の裁量度(従業員Q26a) [1=全くできない~4=かなりできる]              | 6984      | 2.554   | 1     | 4    |   |
|  |                                 | 仕事のやり方の裁量度(従業員Q26b) [1=全くできない~4=かなりできる]            | 6976      | 2.916   | 1     | 4    |   |
| ⑥ 従業員の仕事の裁量度                               | 性別(従業員F6) [1=男性、0=女性]           | 6998   | 0.629     | 0       | 1     |      |   |
|  | 年齢(従業員F7)                       | 6986   | 31.343    | 5.310   | 18    | 39   |   |
|  | 最終学歴(従業員F8) [RG:中高卒]            | 中高卒  | 6993      | 0.308   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 専修・短大卒   | 6993      | 0.248   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 大卒以上   | 6993      | 0.445   | 0     | 1    |   |
|  | 自分の年収(従業員F11)                   | 6823   | 351.466   | 147.119 | 50    | 1500 |   |
|  | 職種(従業員Q3)<br>[RG:事務職]           | 管理職  | 6997      | 0.103   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 事務職  | 6997      | 0.287   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 事務系専門職   | 6997      | 0.024   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 技術系専門職   | 6997      | 0.103   | 0     | 1    |   |
| 医療・教育系専門職                                  |                                 | 6997   | 0.130     | 0       | 1     |      |   |
| 営業職  |                                 | 6997   | 0.075     | 0       | 1     |      |   |
| 販売職  |                                 | 6997   | 0.017     | 0       | 1     |      |   |
| 生産・技能職                                     |                                 | 6997   | 0.139     | 0       | 1     |      |   |
| 接客・サービス職                                   |                                 | 6997   | 0.065     | 0       | 1     |      |   |
| 運輸・通信職                                     |                                 | 6997   | 0.020     | 0       | 1     |      |   |
| その他  |                                 | 6997   | 0.035     | 0       | 1     |      |   |
| 業種(事業所Q49)<br>[RG:製造業]                     |                                 | 役職(従業員Q5) [1=係長以上、0=役職なし]                          | 6974      | 0.272   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 建設業  | 6956      | 0.090   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 製造業  | 6956      | 0.252   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 情報通信業  | 6956      | 0.020   | 0     | 1    |   |
|  | 運輸業・郵便業                         | 6956   | 0.061     | 0       | 1     |      |   |
|  | 卸売業                             | 6956   | 0.057     | 0       | 1     |      |   |
|  | 小売業                             | 6956   | 0.048     | 0       | 1     |      |   |
|  | 金融・不動産                          | 6956   | 0.049     | 0       | 1     |      |   |
|  | 飲食等サービス業                        | 6956   | 0.043     | 0       | 1     |      |   |
|  | 教育研究                            | 6956   | 0.052     | 0       | 1     |      |   |
|  | 医療・福祉                           | 6956   | 0.186     | 0       | 1     |      |   |
|  | 他サービス業                          | 6956   | 0.103     | 0       | 1     |      |   |
|  | その他                             | 6956   | 0.041     | 0       | 1     |      |   |
|  | 会社全体の正社員数(従業員Q3)<br>[RG:299人以下] | 1000人以上  | 6956      | 0.138   | 0     | 1    |   |
|  |                                 | 300~999人   | 6956      | 0.253   | 0     | 1    |   |
| 299人以下                                     |                                 | 6956   | 0.609     | 0       | 1     |      |   |

資料出所:JILPT(2014)の個票データより筆者集計。