

労働時間に関する2010年調査から

1

JILPT 小倉一哉

調査概要

- 2010年1～2月実施。正社員約8千人。
- 仕事特性、個人特性などを含め、労働時間の実態を調査。

主な発見 ①全体的な傾向

- 1月の月間総労働時間の平均は、非管理職183時間、管理職186時間。
- うち残業時間は非管理職25時間、管理職32時間。
- うちサービス残業時間は非管理職13時間、管理職29時間。
- 「裁量労働制」や「時間管理がない」などの緩やかな勤務時間制度ではサービス残業時間が長い。

主な発見 ②仕事特性・個人特性

- 労働時間と正相関にある仕事特性は「取引先や顧客の対応が多い」「会議や打ち合わせが多い」「会社以外の場所でも仕事ができる」
- 労働時間と負相関にある仕事特性は「仕事の範囲や目標がはっきりしている」「自分で仕事のペースや手順を変えられる」
- 労働時間と正相関にある個人特性は「出世志向が強い」「仕事を頼まれると断れない」「専門職志向が強い」「仕事に対する責任感が強い」「上司が退社するまで帰宅しない」
- 労働時間と負相関にある個人特性は「自己管理能力が高い」

主な発見 ③管理職について

- 管理職のうち、出退勤時刻を自由に決められるのは4割。
- そのうち日々の都合で出退勤時刻を変えているのは3分の1。
- プレーイング・マネージャーの問題として、プレーとマネジメントの比率を見たが、プレー度の高さや労働時間の長さはあまり相関しない。
- むしろプレー度が適度（50%前後）の管理職の労働時間が長い。
- 統括する従業員が多いほど管理職の労働時間は長い。
- 指導が必要な正社員が多いほど管理職の労働時間は長い。

主な発見 ④残業規制について

- 残業手当の上限があるのは35%。製造業では42%。
- 月額上限は「30時間以内」が65%。
- その上限の達成について「難しい」21%、「やや難しい」33%。
- 残業の長い部下の評価について「プラスに評価」21%、「マイナスに評価」17%。「どちらにも評価しない」62%。

主な発見 ⑤長時間対策について

- 「ノー残業デー」の実施は34%。
- 「退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯」の実施は24%。
- 「IDカード等による労働時間の管理・把握」の実施は32%。
- 「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」の実施は42%。
- 「長時間労働の者やその上司への注意・助言」の実施は38%。
- 「長時間労働やストレスのカウンセリング」の実施は31%。
- 重要であるという指摘が多かったのは「残業手当などを働いた分ちゃんと払う」（非管44%,管理26%）「働くものそれぞれが残業しないように気をつける」（非管34%,管理42%）「業務量を減らす」（非管28%,管理32%）「新しく人を雇う」（非管29%,管理24%）など。

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

小倉一哉

1. 研究の主目的

長時間労働の様々な原因のうち、インタビュー調査によって共通するものを探索し、それを作業仮説として、アンケート調査の個票を使用して広範囲の労働者への一般化可能性を検討した¹。

2. インタビュー調査の要点

第1表 インタビュー調査対象者の主な特徴

個人	学位	年齢(歳)	勤続年数(年)	管理職	職種	勤務時間制度	入社・退社時刻	主な仕事の性質	業務量(要員)の問題点	意欲・意識
A	学士	31	9	×	ソリューション営業	裁量労働制	8:30~22:00(通常期) 8:30~24:00(繁忙期)	顧客の多様な要望と社内の多くの部門との調整。	常に人が足りないが、単なる増員は意味がない。	同僚からはもっと適当でよいと言われる。
B	学士	39	17		ソリューション営業	管理監督者	8:30~20:30(通常期) 8:30~21:30(繁忙期)	毎日数件の会議がある。	常に人が足りない。	80点を目標している。
C	修士	32	8	×	開発	裁量労働制	8:50~21:30(通常期) 8:50~23:00(繁忙期)	短いサイクル。協力会社との調整も多い。	残業は織り込み済み、残業しない人はいない。	早く帰りたいとも思いう、80点を目標している。
D	学士	39	17		開発	管理監督者	8:50~23:00(通常期) 8:50~24:00(繁忙期)	短期化とコストダウンにより仕事にきりが無い。	「管理時間」は月130時間を超えることも。	もっと早く帰りたい。
E	学士	35	10	×	SE	裁量労働制	9:30~22:00(通常期) 9:30~24:00(繁忙期)	顧客先企業に振り回される。	受注単価のせいで人数が少ない。	突発的要求に対して常に残業している。
F	学士	39	17		SE	管理監督者	9:30~21:30(通常期) 9:30~22:00(繁忙期)	システム全体のマネージャー。	スピードとコストのため業務が偏在。人を育てる環境がない。	もっと早く帰りたい。会社の規制が役に立っている。
G	修士	35	10	×	応用研究	裁量労働制	8:50~19:00(通常期) 8:50~22:00(繁忙期)	1製品のために3年くらいかかる。学会、論文執筆も業務。	事務職がいるが業務の幅が狭いので自分でやることもある。	時短による生産効率の上昇は、研究では困難。
H	博士	37	8	×	応用研究	裁量労働制	8:30~19:00(通常期) 8:30~21:30(繁忙期)	1サイクル1年くらい、事業化はかなりの先。	予定通りにはならないが一人でできる仕事。	できないと思われない。
I	修士	42	18		応用研究	管理監督者	8:00~19:00(通常期) 8:00~24:00(繁忙期)	プロのマネージャー。チーム全体の調整。	ペーパーワークが多いが他部門に比べると多くない。	残業規制で雑談などが減ることは良いことは限らない。
J	博士	49	24		基礎研究	管理監督者	7:45~17:35(毎日)	業界トップレベルの研究者であり管理職。	人手は足りないがいつでも増やせるわけではない。	残業はあまり評価しないが考慮もする。

大手IT企業にご協力頂き、10名のホワイトカラー従業員にインタビュー調査を実施。第1表はその要点を簡略化したもの。

AさんとBさんは営業職。「ソリューション営業」といって、単品を扱うのではなく、顧客企業のIT機器や通信ネットワークなどを全般的に扱う営業。そのため、顧客の要望の範囲は多岐にわたる。またシステムなどの専門的な問題も多く扱うため、自社の他部門との連絡調整が頻繁に行われる。営業というよりはコンサルティング、社内の連絡調整の要素が強い仕事。Aさんは要員が増加されても、育成する必要があるために、単

¹ なお本報告はJILPTディスカッション・ペーパー10-02「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」に基づいている。詳細については同ペーパーを参照されたい。

る増員では意味がないと述べている。また部下の業務量の把握や、やるべき仕事の判断など上司の管理の問題点も指摘している。Bさんは管理の問題点も自覚しているが、連絡調整が多いという業務の性質、さらに人が少ないということから、プロセス改革の実現性には消極的。

CさんとDさんは、開発部門の技術者。DさんがCさんの上司。この部門は、後述する研究部門に比べるとかなり忙しい。ライバル企業との競争、コストダウンとスピードアップの同時要請が強まる中、長時間労働が常態化しており、会社の「管理時間²」を超えることが頻繁。当初計画にある「工数」には、計算上の人数（要員）が含まれているが、具体的にどの担当者がどのような作業をするかという実際の仕事は、計算された「工数」とは異なる。そのため、スケジュールを守るためにどうしても残業で対応せざるを得ない。しかしそれでも個々人の業務量が多いため、スケジュールを遅らせるという最後の手段を選択することも多い。

EさんとFさんは、システム開発の技術者（SE）。FさんがEさんの上司だが、Eさんも協力会社（下請け企業）のリーダーたちをまとめるという意味では管理者である。この部署も長時間労働が常態化している。他の部署や職種との違いは、顧客企業の要請が非常に強いということ。2人とも実際の作業をしている場所は主に顧客企業の事業所であるため、勤務時間は顧客企業に合わせている。システムの入替えなどが休日や深夜に行われることが多い上、突然の仕様変更やトラブル対応などによって自律的に労働時間を決め得るような状態にはない。受注単価の高さによって、投入できる人員が相対的に少ないという点も影響している。

GさんとHさんとIさんは応用研究部門の研究者。IさんがGさんとHさんの上司。応用研究部門は、仕事のサイクルが他の部門に比べて比較的長いため、特定の時期を除けば、比較的労働時間に余裕がある。しかし研究者であるため、学会発表や論文執筆も重要な業務の1つとなる。そのための勉強は自宅ですることが多くなり、仕事と仕事以外の境目が明瞭ではないという点は、他部門と異なる。また研究の性質上、無駄な業務をなくすという生産効率の上げ方は難しいという指摘も重要だ（「何が無駄か」の判断が難しいということ）。さらにIさんは基本的にプロのマネージャーであり、ペーパーワークの忙しさを指摘している。

Jさんは、基礎研究部門の研究者。個人としても学会で著名な研究者であり、したがって個人としての研究もするが、同時に部下たちへのアドバイスや評価なども担っている。研究に対する評価は労働時間の長さではないと思っているが、無視するという事ではない。全社的な労働時間規制（残業削減のため）は、短期的には単位時間当たりの生産性を上げるかもしれないが、長期的には再び生産性が下がるのではないかと指摘し

² 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喚起、面接、健康診断などを勧められる仕組みである。

ている。

これらのインタビュー調査から、定性的な特徴をまとめると以下のようなになる。

顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱が自分たちの労働時間や働き方に大きな影響を及ぼしている（ソリューション営業、SE、開発）。したがってそういう関係性が低くなれば、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だ（研究部門）。

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（ソリューション営業、開発部門）が、具体的な改善策を考え、実行するには至っていない。

「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）でも指摘されているように、「当初計画と受注後のズレ」がこの企業の様々な部門にも該当するようである。しかし難しいのは、「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こと。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という認識が共有されている。

「管理時間」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。

ほぼ全員が、「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、昨年に比べて少しでも良くなった人は、「これ以上労働時間が短くなってもすることがない」とも答えている。

インタビュー対象者は全員、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ような人は1人もいない。

上記 から のうち、 は、仕事の進め方や顧客などとの関係性の強さという特性（以下「仕事特性」）にまとめることができる。 は、いずれの部門でも残業が一切発生しないような要員量にはなっていないこと、追加される要員が「誰でも良いわけではない」という指摘、さらに全社的な労働時間管理・把握の問題であるから、長期的・恒常的な「会社の要員管理の問題」とすることができる。さらに は、勤務時間制度が柔軟でもそれを活用せず、また非常に長時間になると不満が募るが、多少の残業や休日出勤は当たり前と思い、目指す仕事の出来は「80点」という意識を持つ特性（以下「個人特性」）とまとめることができる。

これらのうち、 の問題は、「要員が足りない」ということを意味するが、同時にそれ

は単に「人数が足りない」ということではなく、「一定の能力・スキルを持った人材が足りない」ということである。多くの企業が所定外労働時間を雇用調整の主要な手段として活用するということは、(特に正社員の)雇用保証の程度の高さを示すものと考えられる³。しかしそのことは同時に、「具体的な業務に対して具体的な人材を配置する」という問題でもあるということを、インタビュー調査の結果は語っている。

3. 定量的な分析

(1) 分析の範囲について

インタビュー調査の対象企業を他の大手IT企業などと比べた場合、特殊なケースではないことは、他社の人事担当者との懇談等によってある程度確認できた。したがって、すべての日本企業を代表するような事例にはならないまでも、様々なホワイトカラー職種が存在する大手製造業のケースとしてはある程度参考になる。その意味でも、前述したの問題は多くの日本企業に共通する、長時間労働の本質的な課題であると推測する。

しかしながら、労働者個人を対象としたアンケート調査の個票を分析してその課題を追究するには、残念ながら多くの点で困難がある。具体的には、労働者個人の能力・スキルのレベルを相対化できないこと、企業側の要員管理に関する当初計画と実際の相違がよくわからないことなどがある。それゆえ、分析範囲を限定せざるを得ない。

しかしそれでも、やの「仕事特性」、及びやの「個人特性」については、労働者個人の回答を利用することで、若干の分析が可能である。「仕事特性」や「個人特性」が、より多くのホワイトカラー労働者に共通しているかどうかを知ることは重要であり、また定性的な事実発見を定量的に検討するためには、多くの労働者に該当し比較可能な質問項目を使用する必要、ある種の単純化作業が求められる。これまでは、佐藤(2008)などを除けば、そうした「仕事特性」や「個人特性」と労働時間との関係を定量的に検討したものは少ない。そこでここでは、労働政策研究・研修機構(2009)の個票を利用して、「仕事特性」や「個人特性」と労働時間との関係について、可能な範囲で分析する。

以下では、形式的に労働時間管理が柔軟な管理職特有の問題を独立して検討するため、はじめに管理職も含めたホワイトカラー正社員全体の分析結果を示し、その次に管理職の労働時間問題について分析する。

³ 小倉・藤本(2007)を参照。

(2) ホワイトカラー労働者⁴全体の労働時間について

「仕事特性」とは、仕事の進め方や顧客との関係のことを想定している。調査票では、これらに該当する質問として、仕事の裁量度⁵、働く場所の可能度がある⁶。前述した「顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱」を測定し得る質問はないため、主に「仕事の進め方」に関する変数として、上記とを使用する。また「個人特性」については、前述したような「80点を目指している」に該当する質問はない。各種の満足度やストレスについても質問しているが、これらは説明変数というよりは、被説明変数、あるいは労働時間の長さに対する「結果」であり、「原因」と見るのは不適切であると考え。そのため、「個人特性」の代理指標として、仕事余暇志向⁷を使用する。この項目は、回答者個人が仕事と余暇のバランスについて日頃どう思っているかを他の質問とは関係なくたずねているものであり、説明変数として使用することが可能である。

被説明変数は「総実労働時間⁸」(対数)である。主要な説明変数は職種、仕事の裁量度、働く場所の可能度、仕事余暇志向である。また年収(対数)、年齢(対数)、配偶者の有無、役職、企業規模、労働組合の有無をコントロール変数として投入する。

第2表が男性に関する分析結果である。主要な説明変数の結果を見る。

- ・職種では、営業及び技術系専門職も短い。
- ・仕事の裁量度では、「ある程度ある」場合は、「ほとんどない」に対して総実労働時間が短くなるようである。仕事の裁量度の高さが若干影響する可能性を示唆している。
- ・働く場所の可能度は、「ある程度可能」と「あまり可能ではない」が長いという結果になっている。ベンチマークが「ほとんど不可能」であることを考えると、会社以外の場所で仕事をする可能性が高いほど、総実労働時間が長くなることを示している。
- ・仕事余暇志向はかなり明瞭な結果になっている。ベンチマークである (仕事も余暇

⁴ 「ホワイトカラー労働者」として、「総務系(総務・人事・経理等)」「営業(営業・販売)」「事務系専門職(調査分析・特許法務などの事務系専門職)」「技術系専門職(研究開発・設計・SEなどの技術系専門職)」「医療・教育(医療・教育関係の専門職)」を考察対象とする。調査票の他の職種には、「一般事務・受付・秘書」「接客サービス」「現場管理・監督」「製造・建設の作業」「輸送・運転」「警備・清掃」「その他」があるが、ここではこれらを集計・分析の対象として使用しない。

⁵ 質問は「あなたは自分の仕事のスケジュールや手順の決定についてどの程度、裁量度があると思いますか?」となっており、選択肢は「1 かなりある」「2 ある程度ある」「3 あまりない」「4 ほとんどない」の択一式である。

⁶ 質問は「あなたは自分の仕事を電車内、喫茶店など会社以外の場所でどの程度、遂行可能だと思いますか?」となっており、選択肢は「1 かなり可能」「2 ある程度可能」「3 あまり可能ではない」「4 ほとんど不可能」の択一式である。

⁷ 質問は「あなたの仕事と余暇のバランスに関するお考えについて、あてはまるもの1つにをつけてください。」となっており、選択肢は「1 仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている」「2 仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむ」「3 仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている」「4 仕事はなるべく早く片づけて、できるだけ余暇を楽しむ」「5 仕事よりも余暇に生きがいを求める」の択一式である。

⁸ 2008年7月(1ヶ月間)の残業時間(サービス残業を含む)も含めた実労働時間の合計である。以下、本稿で「総実労働時間」という場合は、すべてこの定義である。なお「正社員の1ヶ月間の労働時間」という観点から、回答データのうち80時間未満(365件)、600時間以上(11件)を異常値とみなし、欠損値として処理した。

も同じくらい大切だと考えている)に対して、(仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている)と(仕事にも力を入れるが、時には余暇を楽しむ)は長く、反対に(仕事はなるべく早く片づけて、できるだけ余暇を楽しむ)と(仕事よりも余暇に生きがいを求める)は短い。

第2表 総実労働時間の決定要因(男性)

被説明変数:総実労働時間(対数) 方法:2SLS		N=2104 R ² =0.06 F= 5.24 (P=0.00) Sargan ² = 73.29 (P=0.00) Basmann ² = 74.49 (P=0.00)		
説明変数		係数値	標準誤差	Z値
年収(対数)		0.054	0.038	1.400
職種 {総務系}	営業	-0.039	0.014	-2.830 **
	事務系専門職	-0.036	0.029	-1.240
	技術系専門職	-0.066	0.016	-4.090 **
	医療・教育	0.014	0.015	0.920
仕事の裁量度 {ほとんどない}	かなりある	-0.026	0.022	-1.160
	ある程度ある	-0.046	0.020	-2.230 *
	あまりない	-0.030	0.022	-1.340
働く場所の可能性 {ほとんど不可能}	かなり可能	0.013	0.023	0.570
	ある程度可能	0.021	0.013	1.650 *
	あまりない可能ではない	0.035	0.012	2.960 **
仕事余暇志向 {同じくらい}	仕事に全力	0.065	0.030	2.160 **
	時には余暇	0.042	0.012	3.400 **
	なるべく余暇	-0.023	0.012	-1.850 *
	余暇に生きがい	-0.058	0.020	-2.920 **
年齢(対数)		-0.070	0.013	-5.380 **
配偶者の有無{いる}{いない}		0.033	0.013	2.560 **
役職 {一般社員}	係長・主任	0.002	0.012	0.170
	課長クラス	0.028	0.016	1.780 *
	部長クラス	-0.022	0.022	-0.990
企業規模 {99人以下}	100～999人	-0.011	0.013	-0.880
	1,000人以上	-0.046	0.014	-3.310 **
労働組合の有無{ある}{ない}		-0.033	0.011	-2.840 **
定数		5.319	0.239	22.260 **

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

注3 { }内は各ダミー変数のリファレンスグループ。

第3表は女性に関する分析結果である。主要な説明変数の結果を見る。

- ・職種では、男性とは異なり事務系専門職と技術系専門職が短い。
- ・仕事の裁量度は、総実労働時間には影響しない。
- ・働く場所の可能性も影響はないようである。
- ・仕事余暇志向は男性ほどではないが、ベンチマークである に対して、 が長く、 は短いというそれなりに明瞭な結果になっている。

このように、主要な説明変数の男女の共通点は、仕事志向の強さが総実労働時間を長くすることである。仕事の裁量度については男性ではやや裁量度の高さが総実労働時間を短くする可能性が示唆されているが、女性では関係ない。働く場所の可能性については、男性で多少の影響があるようだが、女性では影響していない。

その他、主要な説明変数以外の変数では、男女とも年齢が若いほど総実労働時間が長い傾向にあること、99人以下の企業に比べて1,000人以上の企業では総実労働時間が短

いことが示されている。また、男性の場合、「課長クラス」は総実労働時間が長い、女性の管理職には同様の傾向は見られない。また男性回答者に配偶者がいることは、総実労働時間を長くするが、女性の場合は反対に総実労働時間が短くなるようだ。妻がいる男性の場合、家事や育児などの負担を妻が担う可能性が高く、相対的に長く働くことができるということと、反対に妻でありかつ正社員として働いている女性は、そうした負担が自分自身にあるために労働時間を短くする必要性が高いということではないだろうか。この結果からも、男女のワーク・ライフ・バランスの相違、及び労働時間の問題が表れているといえよう。

第3表 総実労働時間の決定要因(女性)

被説明変数: 総実労働時間(対数) 方法: 2SLS		N=884 R ² =0.05 F= 2.89 (P=0.00) Sargan χ^2 = 32.11 (P=0.00) Basmann χ^2 = 31.82 (P=0.00)		
説明変数		係数値	標準誤差	Z値
年収(対数)		0.045	0.041	1.080
職種 {総務系}	営業	-0.007	0.018	-0.360
	事務系専門職	-0.062	0.034	-1.820 *
	技術系専門職	-0.036	0.021	-1.720 *
	医療・教育	0.033	0.022	1.490
仕事の裁量度 {ほとんどない}	かなりある	-0.033	0.029	-1.160
	ある程度ある	-0.032	0.025	-1.260
	あまりない	-0.007	0.027	-0.250
働く場所の可能性 {ほとんど不可能}	かなり可能	0.051	0.041	1.250
	ある程度可能	0.001	0.017	0.060
	あまりない可能ではない	0.016	0.015	1.020
仕事余暇志向 {同じくらい}	仕事に全力	0.119	0.062	1.930 *
	時には余暇	0.019	0.017	1.130
	なるべく余暇	-0.032	0.015	-2.050 **
	余暇に生きがい	-0.041	0.027	-1.530
年齢(対数)		-0.053	0.015	-3.500 **
配偶者の有無「いる」{「いない」}		-0.050	0.014	-3.430 **
役職 {一般社員}	係長・主任	0.003	0.019	0.140
	課長クラス	0.064	0.052	1.240
	部長クラス	0.050	0.096	0.520
企業規模 {99人以下}	100～999人	-0.026	0.016	-1.630
	1,000人以上	-0.050	0.018	-2.760 **
労働組合の有無「ある」{「ない」}		0.007	0.015	0.470
定数		5.203	0.265	19.620 **

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

注3 { }内は各ダミー変数のリファレンスグループ。

「仕事特性」は男性についてそれなりに影響すること、及び「個人特性」の影響は男女ともかなり明瞭に検出されたことがわかる。しかしながら、「仕事特性」の代理変数として使用した「仕事の裁量度」や「働く場所の可能性」は、インタビュー調査から想定した「仕事特性」の一部を表す変数に過ぎず、より重要な要素であると思われる「顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱」に関する変数が含まれていないことは今後の課題となる。ただし「個人特性」の代理変数である仕事余暇志向は、かなり明瞭な結果となった。様々な属性の影響を一定とした上でも、仕事志向が強い人の労働時間は長く(男女とも)余暇志向が強い人の労働時間は短い(特に男性)のである。

(3) ホワイトカラー管理職の労働時間について

インタビュー調査では、10人中5人は管理職であった。非管理職5人それぞれの上司として見ると、彼ら管理職の労働時間は、相対的には長いものではないようだった。

法制度や過去の研究や今回のインタビュー調査結果を踏まえると、管理職の労働時間について検討を要する問題は、管理職の出退勤時間の決定、部下に関する人事業務の問題、収入との関係である。については、日本労務研究会(2005)の事実発見にもあるように、多くの管理職は出退勤時刻を把握されており、勤怠が問題になることがあるようだ。労基法上の「管理監督者」とはほど遠いイメージが浮かび上がる。またこのことは、インタビュー調査からも見えている。さらにインタビュー調査では、一部の管理職を除けば、管理業務(マネージメント)とプレーヤーとしての業務の双方を担う管理職が多いことも見えてきた。この点は、ということになる。ただしの問題は、管理職手当の具体的な金額や賞与を含む年収総額だけではなく、それらの企業内における他の役職者との相対的な比較が必要となると考えるため、本稿では詳しくは扱わないことにする⁹。

ここでは、労働政策研究・研修機構(2009)の個票を使い、ホワイトカラー管理職を対象に、出退勤時間の自由な決定や人事への関与度と労働時間との関係を考察する。

調査票では役職について、「一般社員」、「係長・主任」、「課長クラス」、「部長クラス」、「その他(役員等)」と5区分してあるが、「雇用者」という判断の難しいは集計・分析の対象から除外する。その結果、本稿におけるホワイトカラー労働者3,440人の内訳は、56.0%、25.1%、13.4%、5.5%であった。さらに以上の3カテゴリーに該当する場合に、「会社の制度上、出退勤の時間を自由に決めることができますか?」と質問した。この選択肢は「決められる」「決められない」である。ここで「決められる」と回答した場合、さらに「では実際に、あなたは出退勤の時間を自由に決めていますか?」と質問した。その選択肢は「(自由に)決めている」「(自由に)決めていない」である。さらに以上の人には、人事への関与度についても質問した。「a 正社員の採用」「b 正社員の配置」「c 非正社員の採用」「d 非正社員の配置」の4種類について、「かなり関わっている」「ある程度関わっている」「あまり関わっていない」「関わっていない」という尺度で回答してもらった。

⁹ 年収を説明変数に使用する程度にとどめる。

第4表 会社の制度上、出退勤時間を自由に決められるか(%)

	決められる	決められない	合計	N
課長クラス	27.2	72.8	100.0	(459)
部長クラス	37.1	62.9	100.0	(186)
合計	30.1	69.9	100.0	(645)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第5表 実際に自分は出退勤時間を自由に決めているか(%)

	決めている	決めていない	合計	N
課長クラス	57.6	42.4	100.0	(125)
部長クラス	59.7	40.3	100.0	(67)
合計	58.3	41.7	100.0	(192)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第4表を見ると、「課長クラス」の72.8%、「部長クラス」の62.9%が、出退勤時間を自由に「決められない」と回答している。第5表は、第4表で「決められる」と回答した人のみを対象としているが、自由に「決めている」人は「課長クラス」で57.6%、「部長クラス」で59.7%となった。制度上決められる人の6割弱は、「実際に自由に決めている」と回答している。

「管理監督者」が通常の労働時間管理の適用を除外されるということは、原則的には彼らの出退勤時間は自己裁量的であり、日々の労働時間の長短を自律的に決定できるように思える。出退勤時間の自由な決定は、本当に管理職の労働時間の長さに影響しないのだろうか。さらに正社員・非正社員の採用及び配置に関する関与度は、労働時間と関係あるのだろうか。

そこでここでは、「課長クラス」と「部長クラス」を対象とし、出退勤時間の自由な決定や採用・配置に関する変数を使って、どのような管理職の労働時間が長いのかを検討する。

被説明変数は総実労働時間(対数)である。主要な説明変数は職種、役職、出退勤の自由な決定、正社員・非正社員の採用及び配置への関与度である。また年収(対数)、年齢(対数)、性別、配偶者の有無、企業規模をコントロール変数として投入する。

第6表が分析結果である。正社員・非正社員の採用・配置への関与度は相関が強いためそれぞれを別に投入して4本の推計結果を示した。主要な説明変数の結果を考察する。

・職種では、特に相違は見られないようである。ホワイトカラー管理職という分析対象の中では、職種による相違はあまりないのかもしれない。

・「部長クラス」は「課長クラス」に対して有意に短い。これは「課長クラス」が「部長クラス」よりも総実労働時間が長いということでもある。この相違に関する仮説は、プレーイング・マネージャー¹⁰としての役割の相違によるのではないかと考えているが、今

¹⁰ 「部長クラス」が管理業務に相対的に特化し得るのに対し、「課長クラス」は自らの顧客や業務を遂行(プレー)しながら、管理業務(マネジメント)も行うという意味である。

後の重要な研究課題としておきたい。

・ 出退勤時間の自由な決定は、4本の推計のいずれにおいても有意な影響を与えていない。このことは、管理職の出退勤時間の自由な決定は、彼らの総実労働時間の長さにはほとんど何の影響も与えていないということを意味する。おそらく「管理監督者」として扱われ、通常の残業手当が支払われないことが多い一般の管理職の多くは、一般社員と同じ始業時刻に出勤し、その上、終業時刻を過ぎても働くことが多いのであろう。管理職に「労働時間管理の適用除外」があっても、彼らが出退勤時間を自由に決定し、それによって日々の労働時間の長短を自律的に決めうるような実態にはなっていないということを示唆している。日本労務研究会（2005）の管理監督者問題に関する裁判例の分析では、時間管理の自由度は判決において二次的な基準であるようだが、本稿の分析結果は、その判断を支持しているといえよう。

・ 正社員・非正社員の採用及び配置への関与度をそれぞれ見ると、正社員の配置、非正社員の採用、非正社員の配置の「あまり関わっていない」が総実労働時間の長さに影響している。「かなり関わっている」と「ある程度関わっている」の係数値は有意ではないが、これらのベンチマークは「関わっていない」なので、「“少しでも関わっていれば”総実労働時間が長くなる」という解釈はできるかもしれない。要するに、部下の採用や配置といった業務も、管理職の労働時間の長さに影響する可能性はゼロではない¹¹。

¹¹ また、いわゆるライン管理職ではないスタッフ管理職のような管理職が、直接的にはなく間接的に採用や配置に関与しているためにこのような結果になったという解釈もできる。

第6表 管理職の総実労働時間の決定要因

被説明変数: 総実労働時間(対数) 方法: 2SLS		N=430 R ² =0.09 F= 1.79 (P=0.00) Sargan ² = 34.06 (P=0.00) Basmann ² = 33.80 (P=0.00)			N=428 R ² =0.09 F= 1.80 (P=0.00) Sargan ² = 34.30 (P=0.00) Basmann ² = 34.07 (P=0.00)			N=430 R ² =0.08 F= 1.90 (P=0.00) Sargan ² = 34.49 (P=0.00) Basmann ² = 34.27 (P=0.00)			N=429 R ² =0.09 F= 1.92 (P=0.00) Sargan ² = 32.82 (P=0.00) Basmann ² = 32.47 (P=0.00)		
		係数値	標準誤差	Z値	係数値	標準誤差	Z値	係数値	標準誤差	Z値	係数値	標準誤差	Z値
説明変数													
年収(対数)		0.046	0.071	0.640	0.066	0.073	0.890	0.063	0.068	0.920	0.067	0.068	0.970
職種 {総務系}	営業	-0.039	0.029	-1.310	-0.034	0.030	-1.130	-0.034	0.030	-1.140	-0.032	0.029	-1.090
	事務系専門職	0.024	0.069	0.350	0.008	0.070	0.110	0.011	0.069	0.160	0.011	0.069	0.160
	技術系専門職	-0.050	0.035	-1.440	-0.052	0.036	-1.460	-0.052	0.034	-1.510	-0.055	0.034	-1.600
	医療・教育	0.042	0.033	1.260	0.045	0.033	1.330	0.044	0.033	1.330	0.043	0.033	1.290
部長クラス{課長クラス}		-0.049	0.024	-2.010 **	-0.056	0.025	-2.280 **	-0.052	0.023	-2.230 **	-0.057	0.023	-2.440 **
出退勤時間 {自由に決められない}	自由に決めている	-0.029	0.032	-0.920	-0.030	0.032	-0.930	-0.030	0.031	-0.960	-0.033	0.032	-1.060
	自由に決めていない	0.020	0.031	0.640	0.022	0.031	0.720	0.025	0.031	0.820	0.026	0.031	0.850
正社員の採用への関 与度 {関わっていない}	かなり関わっている	-0.012	0.035	-0.360									
	ある程度関わっている	0.004	0.029	0.140									
	あまり関わっていない	0.030	0.030	0.980									
正社員の配置への関 与度 {関わっていない}	かなり関わっている				0.033	0.037	0.890						
	ある程度関わっている				0.034	0.027	1.300						
	あまり関わっていない				0.083	0.029	2.810 **						
非正社員の採用への 関与度 {関わっていない}	かなり関わっている							0.023	0.029	0.780			
	ある程度関わっている							0.020	0.027	0.720			
	あまり関わっていない							0.067	0.031	2.140 **			
非正社員の配置への 関与度 {関わっていない}	かなり関わっている										0.042	0.030	1.420
	ある程度関わっている										0.006	0.028	0.200
	あまり関わっていない										0.089	0.030	2.930 **
年齢(対数)		-0.113	0.076	-1.480	-0.103	0.076	-1.350	-0.101	0.075	-1.340	-0.112	0.075	-1.500
男性{女性}		0.122	0.053	2.270 **	0.118	0.053	2.200 **	0.122	0.053	2.280 **	0.124	0.053	2.320 **
配偶者の有無「いる」{「いない」}		-0.025	0.041	-0.620	-0.033	0.041	-0.810	-0.033	0.041	-0.820	-0.027	0.040	-0.670
企業規模 {99人以下}	100～999人	-0.059	0.030	-2.000 **	-0.050	0.030	-1.680 *	-0.046	0.028	-1.610	-0.047	0.028	-1.670 *
	1,000人以上	-0.069	0.028	-2.460 **	-0.061	0.027	-2.260 **	-0.056	0.027	-2.080 **	-0.057	0.027	-2.140 **
仕事余暇志向 {同じくらい}	仕事に全力	0.015	0.056	0.260	0.014	0.056	0.250	0.012	0.056	0.220	0.016	0.055	0.290
	時には余暇	0.047	0.025	1.860 *	0.048	0.025	1.900 *	0.053	0.025	2.080 **	0.050	0.025	2.000 **
	なるべく余暇	-0.052	0.029	-1.780 *	-0.048	0.030	-1.610	-0.055	0.029	-1.900 *	-0.056	0.029	-1.900 *
	余暇に生きがい	-0.083	0.053	-1.580	-0.091	0.054	-1.700 *	-0.082	0.053	-1.560	-0.086	0.053	-1.630
定数		5.489	0.576	9.530 **	5.303	0.580	9.140 **	5.315	0.541	9.830 **	5.326	0.543	9.820

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

注3 { }内は各ダミー変数のリファレンスグループ。

注3 対象は「課長クラス」「部長クラス」のみ。

4 . まとめと今後の研究課題

大手 IT 企業の労働者 10 人に対するインタビュー調査の結果、労働時間の長さに影響する定性的な要因は、仕事の進め方や、顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱という「仕事特性」、残業が一切発生しないような要員量にはなっていないこと、全社的な労働時間管理・把握が残業削減に影響する可能性があるという「会社の要員管理の問題」、及び勤務時間制度が柔軟でもそれを活用せず、また非常に長時間になると不満が募るが、多少の残業や休日出勤は当たり前と思ひ、目指す仕事の出来は「80 点」という意識を持つ「個人特性」があることがわかった。

定量的な分析に当たっては、「会社の要員管理の問題」は不可能であるため、「仕事特性」と「個人特性」に焦点を当てた。その結果、「仕事特性」の代理指標は男性ではそれなりに影響を与えていることがわかった。また、「個人特性」の代理指標である仕事余暇志向は男女ともかなり明確な結果を示した。つまり、仕事志向の強さが総実労働時間の長さに影響している。

「管理監督者」として扱われることが多い管理職を対象に、出退勤時間の自由な決定と正社員・非正社員の採用及び配置への関与度の影響を検証したところ、前者は明確な影響を与えていないことが、後者は若干の影響（関与していることが管理職の総実労働時間を長くする可能性）があることがわかった。

管理職に対する分析結果は、法律上の「管理監督職」として扱われていても、多くの管理職は出退勤時間を自由に決定することで労働時間の長短を調整するような実態にはなっていないということを示している。多くの管理職はすでに相当な長時間労働なのである。

また部下の採用や配置などの人事に関与する管理職の労働時間が長いことは、本来の管理業務によっても労働時間が長くなる可能性を示している。

本稿における研究に残された今後の課題は、「業務量が多い」ことに関する「会社の要員管理の問題」に踏み込むこと、「仕事特性」について、特に顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱と労働時間の関係を検証すること、仕事余暇志向以外の「個人特性」と労働時間の関係を検証すること、管理職の仕事の性質についてより精緻に検討することである。

参考文献

小倉一哉 (2007) 『エンドレス・ワーカーズ - 働きすぎ日本人の実像』日本経済新聞出版社。

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

ディスカッション・ペーパーNo.07-01.

佐藤厚（2008）「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』No.575.

日本労務研究会（2005）『管理監督者の実態に関する調査研究報告書』.

労働政策研究・研修機構（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）.

付表1 男性(第2表)の記述統計量

		N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
総実労働時間(時間)		2310	213.30	53.54	96	576
職種	総務系	2415	0.19			
	営業	2415	0.32			
	事務系専門職	2415	0.04			
	技術系専門職	2415	0.26			
	医療・教育	2415	0.19			
仕事の裁量度	かなりある	2420	0.23			
	ある程度ある	2420	0.52			
	あまりない	2420	0.18			
	ほとんどない	2420	0.07			
働く場所の可能性	かなり可能	2412	0.05			
	ある程度可能	2412	0.23			
	あまりない可能ではない	2412	0.27			
	ほとんど不可能	2412	0.46			
仕事余暇志向	仕事に全力	2423	0.03			
	時には余暇	2423	0.24			
	同じくらい	2423	0.43			
	なるべく余暇	2423	0.23			
	余暇に生きがい	2423	0.07			
年齢(歳)		2439	41.56	10.28	20	59
配偶者の有無(1=いる、0=いない)		2433	0.77			
役職	一般社員	2439	0.54			
	係長・主任	2439	0.27			
	課長クラス	2439	0.13			
	部長クラス	2439	0.05			
企業規模	99人以下	2429	0.32			
	100～999人	2429	0.29			
	1,000人以上	2429	0.39			
労働組合の有無(1=あり、0=なし)		2340	0.51			
年収(万円)		2391	576.14	289.20	50	2250
勤続年数(年)		2426	13.91	10.64	0	44
学歴	中・高卒	2426	0.35			
	短大・専修卒	2426	0.14			
	4大・院卒	2426	0.51			
業種	建設業	2415	0.05			
	製造業	2415	0.22			
	電気・ガス・水道・熱供給業	2415	0.01			
	情報通信業	2415	0.08			
	運輸業・郵便業	2415	0.02			
	卸売・小売業	2415	0.12			
	金融・保険業	2415	0.07			
	学術研究・専門・技術サービス業	2415	0.05			
	宿泊・飲食・生活サービス、娯楽業	2415	0.01			
	教育・学習支援業	2415	0.08			
	医療・福祉	2415	0.12			
	サービス業	2415	0.07			
	公務	2415	0.06			
	その他サービス業	2415	0.02			
	その他	2415	0.02			

付表2 女性(第3表)の記述統計量

		N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
総実労働時間(時間)		954	189.05	42.40	88	516
職種	総務系	1004	0.17			
	営業	1004	0.36			
	事務系専門職	1004	0.05			
	技術系専門職	1004	0.25			
	医療・教育	1004	0.17			
仕事の裁量度	かなりある	1012	0.16			
	ある程度ある	1012	0.54			
	あまりない	1012	0.22			
	ほとんどない	1012	0.08			
働く場所の可能性	かなり可能	1009	0.03			
	ある程度可能	1009	0.19			
	あまりない可能ではない	1009	0.27			
	ほとんど不可能	1009	0.51			
仕事余暇志向	仕事に全力	1011	0.01			
	時には余暇	1011	0.21			
	同じくらい	1011	0.43			
	なるべく余暇	1011	0.28			
	余暇に生きがい	1011	0.07			
年齢(歳)		1013	38.44	11.12	20	59
配偶者の有無(1=いる、0=いない)		1009	0.46			
役職	一般社員	1013	0.85			
	係長・主任	1013	0.13			
	課長クラス	1013	0.01			
	部長クラス	1013	0.00			
企業規模	99人以下	1004	0.41			
	100～999人	1004	0.29			
	1,000人以上	1004	0.30			
労働組合の有無(1=あり、0=なし)		982	0.43			
年収(万円)		995	567.89	283.20	50	2250
勤続年数(年)		1007	9.42	8.40	0	38
学歴	中・高卒	1007	0.31			
	短大・専修卒	1007	0.34			
	4大・院卒	1007	0.35			
業種	建設業	1007	0.04			
	製造業	1007	0.20			
	電気・ガス・水道・熱供給業	1007	0.01			
	情報通信業	1007	0.09			
	運輸業・郵便業	1007	0.02			
	卸売・小売業	1007	0.14			
	金融・保険業	1007	0.08			
	学術研究・専門・技術サービス業	1007	0.05			
	宿泊・飲食・生活サービス、娯楽業	1007	0.01			
	教育・学習支援業	1007	0.06			
	医療・福祉	1007	0.12			
	サービス業	1007	0.09			
	公務	1007	0.04			
	その他サービス業	1007	0.02			
	その他	1007	0.03			

付表3 管理職(第6表)の記述統計量

		N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
総実労働時間(時間)		461	215.25	52.94	118	527
職種	総務系	475	0.19			
	営業	475	0.30			
	事務系専門職	475	0.04			
	技術系専門職	475	0.26			
	医療・教育	475	0.21			
役職	「課長クラス」	477	0.71			
	「部長クラス」	477	0.29			
出退勤時間	自由に決めている	472	0.16			
	自由に決めていない	472	0.13			
	自由に決められない	472	0.71			
正社員の採用への関与度	かなり関わっている	468	0.16			
	ある程度関わっている	468	0.19			
	あまり関わっていない	468	0.15			
	関わっていない	468	0.50			
正社員の配置への関与度	かなり関わっている	466	0.15			
	ある程度関わっている	466	0.29			
	あまり関わっていない	466	0.17			
	関わっていない	466	0.38			
非正社員の採用への関与度	かなり関わっている	468	0.19			
	ある程度関わっている	468	0.22			
	あまり関わっていない	468	0.14			
	関わっていない	468	0.45			
非正社員の配置への関与度	かなり関わっている	468	0.18			
	ある程度関わっている	468	0.24			
	あまり関わっていない	468	0.16			
	関わっていない	468	0.42			
年齢(歳)		477	47.92	6.70	27	59
性別(1=男性、0=女性)		477	0.96			
配偶者の有無(1=いる、0=いない)		474	0.93			
企業規模	99人以下	474	0.29			
	100～999人	474	0.33			
	1,000人以上	474	0.38			
労働組合の有無(1=あり、0=なし)		471	0.47			
仕事余暇志向	仕事に全力	475	0.04			
	時には余暇	475	0.28			
	同じくらい	475	0.46			
	なるべく余暇	475	0.17			
	余暇に生きがい	475	0.05			
年収(万円)		466	598.93	328.84	50	2250
勤続年数(年)		474	18.56	10.32	0	38
学歴	中・高卒	474	0.18			
	短大・専修卒	474	0.11			
	4大・院卒	474	0.71			
業種	建設業	475	0.05			
	製造業	475	0.19			
	電気・ガス・水道・熱供給業	475	0.01			
	情報通信業	475	0.07			
	運輸業・郵便業	475	0.03			
	卸売・小売業	475	0.13			
	金融・保険業	475	0.07			
	学術研究・専門・技術サービス業	475	0.04			
	宿泊・飲食・生活サービス、娯楽業	475	0.01			
	教育・学習支援業	475	0.09			
	医療・福祉	475	0.13			
	サービス業	475	0.07			
	公務	475	0.06			
	その他サービス業	475	0.02			
	その他	475	0.02			