



労働政策研究報告書 No.128

サマリー 2011

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

仕事特性・個人特性と労働時間

1. 研究の趣旨・目的

「ワーク・ライフ・バランス」を考える際、長時間労働は多くの労働者にとって障害となっている。長時間労働は、過去長い間、我が国が必ずしも成功していない重要な労働問題の一つである。

労働政策研究・研修機構では、以前から長時間労働問題について調査研究を続けてきた。その過程で、どのような労働者の「サービス残業」が長いのか、なぜ残業をするのかという現代の労働市場における基本的な労働時間実態を明らかにしてきた。

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¹。それゆえ、「業務量の多さ」を数値などによって客観的に測定することができれば、長時間労働の大きな原因が判明するかもしれない。「客観的に業務量を測定する」とは、（全員の能力・スキルのレベルが同じと仮定すれば）何人の労働者が、何時間かけたかということになる。しかし実際には、個々の労働者の能力・スキルのレベルには相違があり、かつ、職場や仕事内容が異なれば「業務量」の測定方法も異なるであろう。それゆえ、特定の職場や労働者を対象とするのではなく、多様な職場における多様な労働者の「業務量」を相互比較可能な形で測定することはきわめて困難であると考えられる。

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²。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を探索し、それを作業仮説として、広範囲の労働者への一般化可能性を見た。インタビュー調査の結果、以下のような定性的な特徴を指摘した³。

- 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）でも指摘されているように⁴、「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

¹ 佐藤（2008）、JILPT（2005）、JILPT（2006）、JILPT（2009）、小倉・藤本（2007）など。

² JILPT（2005）、JILPT（2006）、JILPT（2009）、小倉・藤本（2007）など。

³ 小倉・藤本（2010）を参照。

⁴ 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、及び「労働時間管理・規制」が「仕事管理」とあまり関連していない（ために長時間労働となりがちな）ことを指摘している。

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」⁵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、昨年に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。

上記①から⑥のうち、①②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。③④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、同時に追加される要員が「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⑤⑥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。

③の問題はおそらく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、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指摘できる。それゆえ、分析する範囲を限定せざるを得ない。

しかしそれでも、①や②の「仕事特性」、及び⑤や⑥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、分析が可能である。既存調査の再分析をした結果、小倉・藤本（2010）は、以下のような暫定的な結果を導いた。

①「仕事特性」の代理指標⁶は男性には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。

⁵ 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。

⁶ 「仕事の裁量度」及び「働く場所の可能度」を用いた。詳しくは小倉・藤本（2010）を参照。

②「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。

以上のように、小倉・藤本（2010）は、インタビュー調査と既存調査の再分析によって「仕事特性」と「個人特性」が労働時間の長さに与える影響を考察した。しかし今後の課題として、①「仕事特性」について、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、②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、③管理職の仕事の性質についてより精緻に検討することを指摘した。

本報告書は、上記の課題に取り組むため、新たに労働者個人に対するアンケート調査を実施し、分析したものである。

2. 調査の概要

雇用労働者の労働時間と意識等について調査するため、平成 22 年 2 月に民間調査会社の郵送モニターを利用してアンケート調査を実施した。

「賃金構造基本統計調査」（平成 20 年）より、①「部長級」「課長級」（課長以上の管理職）、②「係長級・非役職者」（課長未満の正社員）それぞれの分布に応じて、男女→年齢階層の順に比率を算出し、①②それぞれに対して合計 5,000 人（①と②で 10,000 人）に配布した。また配偶者を持つ男性については、その妻（③）を対象とした調査も同時に実施した。妻票に関しては、①②それぞれの男性のみに年齢階層別の有配偶率（2007 年「労働力調査年報」より）を乗じた数（合計 5,850 件）を配布した。

回収は「管理職」4,423 件（88.5%）、「非管理職」4,338 件（86.8%）、計 8,761 件（87.6%）となった。ただし調査時点で「正社員」ではないと回答した 640 件を集計・分析の対象からはずし、基本的な集計・分析の対象（正社員）は 8,121 件となった⁷。なお、妻票は単純回収で 5,318 件（回収率 90.9%）であった⁸。

3. 調査研究結果の概要

調査は、2010 年 1 月時点もしくは 1 ヶ月間について回答してもらった。ここでは各章における主な事実発見を簡潔に紹介する（詳しくは第 2 章以降を参照）。

⁷ 本報告書では配布時点ではなく回答時点の役職に基づいて「非管理職」と「管理職」を別々に集計・分析している。また欠損値を除外して集計しているため、表によって回答数は異なる。詳しくは第 2 章参照。

⁸ 妻票の集計・分析については別途、報告書等を作成予定。

(1) 労働時間の現状

第1-3-1表は、「月間総労働時間⁹⁾」を見たものである。平均（時間）では、管理職のほうが非管理職よりも若干長い。「161時間未満」というのはほぼ残業時間がない時間と考えられるが、非管理職では約3割が該当する。

第1-3-1表 月間総労働時間の分布

	161時間未満	161～181時間未満	181～201時間未満	201～221時間未満	221時間以上	合計	(N)	平均(時間)
非管理職	31.1%	26.8%	18.4%	10.4%	13.3%	100.0%	(4733)	183.2
管理職	25.9%	29.2%	20.1%	9.9%	14.9%	100.0%	(2623)	186.0

第1-3-2表は、「月間残業時間¹⁰⁾」を見たものである。平均（時間）では、管理職のほうが非管理職よりも若干長い。「0時間」は非管理職では約2割が該当する。他方で「60時間以上」という長い残業時間の人も、非管理職で約12%、管理職で約16%となっている。

第1-3-2表 月間残業時間の分布

	0時間	1～20時間未満	20～40時間未満	40～60時間未満	60時間以上	合計	(N)	平均(時間)
非管理職	19.6%	32.2%	23.3%	13.1%	11.8%	100.0%	(4733)	24.9
管理職	14.0%	22.1%	29.9%	18.0%	16.1%	100.0%	(2623)	31.8

第1-3-3表は、「月間サービス残業時間¹¹⁾」を見たものである。平均（時間）では、管理職は30時間近い¹²⁾。「0時間」は非管理職では約59%が該当するが、管理職は約21%と低い。

第1-3-3表 月間サービス残業時間の分布

	0時間	1～20時間未満	20～40時間未満	40～60時間未満	60時間以上	合計	(N)	平均(時間)
非管理職	58.8%	16.7%	11.6%	6.5%	6.3%	100.0%	(4733)	13.2
管理職	21.1%	21.0%	27.0%	16.3%	14.6%	100.0%	(2623)	28.9

第1-3-4表は、残業する理由¹³⁾を見たものである。非管理職も管理職も第1位は「仕事量が多いから」となっている。

第1-3-4表 残業する理由(3つまでの多重回答)

	人手不足だから	仕事量が多いから	業務の繁閑が激しいから	仕事の性格上、所定外でできない仕事があるから	上司の指示や手続きなど仕事の進め方にムダが多いから	仕事の締め切りや納期にゆとりがないから	残業手当や休日手当を増やしたいから	周囲が残業しているので、先に帰りづらいから
非管理職	30.2%	63.9%	17.3%	25.5%	8.5%	25.1%	3.9%	9.8%
管理職	23.7%	62.5%	15.7%	26.0%	3.7%	23.0%	0.1%	6.2%
	予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから	自分の仕事をきちんと仕上げたいから	仕事の内容や目標が変更されるから	自分の能力が足りないから	部下・後輩などを指導しているから	その他	合計	(N)
非管理職	31.2%	24.1%	2.9%	8.4%	7.0%	3.2%	100.0%	(2515)
管理職	36.0%	30.9%	3.2%	3.2%	24.1%	2.9%	100.0%	(1766)

⁹⁾ 「1日の所定労働時間」×「月間所定出勤日数」+「月間残業時間」。詳しくは第2章参照。

¹⁰⁾ 所定外労働手当の有無にかかわらず所定労働時間を超えた時間。詳しくは第2章参照。

¹¹⁾ 「月間残業時間」から「残業手当等が支給された時間」を控除した時間。詳しくは第2章参照。

¹²⁾ 管理職の「サービス残業時間」については第2章を参照。

¹³⁾ 1週間のうち残業をする頻度が「ほぼ毎日」「週に3～4日」と回答した人を対象とした。3つまでの多重回答である。

(2) 仕事特性・個人特性と労働時間

「仕事特性」として「仕事の性質¹⁴」と「上司の性質¹⁵」を取り上げた。「仕事の性質」のうち、否定・肯定度¹⁶によって月間総労働時間（平均）の相違を見た。「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上長い項目は、「d.取引先や顧客の対応が多い」（非管理職、管理職）、「g.会議や打ち合わせが多い」（非管理職、管理職）、「h.会社以外の場所でも仕事ができる」（非管理職）であった。管理職では「a.仕事の範囲や目標がはっきりしている」で、「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上短い。

「上司の性質」の各項目で、否定・肯定度によって月間総労働時間（平均）の相違を見た。「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上長い項目は、非管理職も管理職も「a.必要以上に資料の作成を指示する」「b.必要以上に会議を行う」「c.仕事の指示に計画性がない」「d.指示する仕事の内容が明確でない」「e.終業時刻直前に仕事の指示をする」「f.残業することを前提に仕事の指示をする」「g.社員間の仕事の平準化を図っていない」「h.つきあい残業をさせる」「i.残業をする人ほど高く評価する」の9項目すべてであった。

「個人特性」としては、「仕事に対する意識¹⁷」「仕事と余暇のバランス（仕事志向）¹⁸」「取っている点数」「目指している点数¹⁹」を取り上げた。

「仕事に対する意識」の否定・肯定度によって月間総労働時間（平均）の相違を見た。「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上長い項目は、「a.出世志向が強い」（非管理職）、「c.仕事を頼まれると断れない」（非管理職、管理職）、「e.専門職志向が高い」（非管理職）、「i.上司が退社するまで帰宅しない」（非管理職、管理職）であった。また、管理職では「b.自己管理能力が高い」「d.てきぱき仕事をしている」の2項目で「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上短い。

「仕事と余暇のバランス」と月間総労働時間の関係は、非管理職も管理職も、「仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている」から「仕事は重視せず、余暇に生きがいを求める」までほぼ比例して平均（時間）が短くなっている。

¹⁴ 「a.仕事の範囲や目標がはっきりしている」「b.自分で仕事のペースや手順を決められる」「c.一人でこなせる仕事が多い」「d.取引先や顧客の対応が多い」「e.社内の他の部門との連携・調整が多い」「f.企画・判断を求められる仕事が多い」「g.会議や打ち合わせが多い」「h.会社以外の場所でも仕事ができる」の8項目。

¹⁵ 「a.必要以上に資料の作成を指示する」「b.必要以上に会議を行う」「c.仕事の指示に計画性がない」「d.指示する仕事の内容が明確でない」「e.終業時刻直前に仕事の指示をする」「f.残業することを前提に仕事の指示をする」「g.社員間の仕事の平準化を図っていない」「h.つきあい残業をさせる」「i.残業する人ほど高く評価する」の9項目。

¹⁶ 「当てはまらない」「あまり当てはまらない」「やや当てはまる」「当てはまる」の4件法。以下同様。

¹⁷ 「a.出世志向が強い」「b.自己管理能力が高い」「c.仕事を頼まれると断れない」「d.てきぱき仕事をしている」「e.専門職志向が高い」「f.協調性がある」「g.仕事がないと不安になる」「h.仕事に対する責任感が強い」「i.上司が退社するまで帰宅しない」「j.これまで受けてきた人事評価は高いほうだ」の10項目。

¹⁸ 「仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている」「仕事にも力を入れるが、時には余暇も楽しむ」「仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている」「仕事はほどほどにして、なるべく余暇を楽しむ」「仕事は重視せず、余暇に生きがいを求める」から1つを選択。

¹⁹ 「取っている点数」「目指している点数」とは、「あなたの仕事や役割を全体的に見て、完全な出来を100点としたとき、平均的に何点くらいをとっていると思いますか？ また平均的に何点くらいを目指して仕事をしていますか？ 0点～100点の範囲でお答え下さい。」とした。

「取っている点数」と月間総労働時間の関係では、非管理職も管理職も「100点」とする人の月間総労働時間（平均）が最も長い。「目指している点数」と月間総労働時間の関係では、非管理職で「100点」とする人の月間総労働時間（平均）がかなり長い、管理職では同様の傾向は見られない。

様々な属性の影響を一定とした上で、「仕事特性」や「個人特性」が労働時間に影響するかどうかを多変量解析により検証したところ²⁰、以下のことがわかった（第1-3-5表参照）。

- ①「仕事特性」のうち「仕事の性質」では、「仕事の範囲や目標がはっきりしている」（管理職）、「自分で仕事のペースや手順を変えられる」（非管理職・管理職）、「会社以外の場所でも仕事ができる」（管理職）場合は労働時間が短く、反対に「取引先や顧客の対応が多い」（非管理職）、「企画・判断を求められる仕事が多い」（非管理職・管理職）、「会議や打ち合わせが多い」（非管理職・管理職）場合には労働時間が長い。このことは、他社・他者との関係性の強弱、及び自らの業務目標の明確さや進め方の裁量度といった「仕事特性」が、労働時間に影響することを示している。
- ②「仕事特性」のうち「上司の性質」では、「残業をすることを前提に仕事の指示をする」（非管理職・管理職）、「社員間の仕事の平準化を図っていない」（非管理職・管理職）、「つきあい残業をさせる」（非管理職）場合には、労働時間が長い。このことは、上司が「残業」を当然と考えていたり、個々の部下の業務負担等を考慮していない場合には、関係する部下の労働時間が長くなることを示している。
- ③「個人特性」のうち「仕事に対する意識」では、「出世志向が強い」（非管理職）、「仕事を頼まれると断れない」（管理職）、「上司が退社するまで帰宅しない」（非管理職）、「これまで受けてきた人事評価は高いほうだ」（非管理職・管理職）場合には、労働時間が長い。このことは、労働者の「まじめさ」が労働時間を長くする影響があることを示している。
- ④「個人特性」のうち仕事志向の強さは、労働時間を長くする（非管理職・管理職）。
- ⑤「個人特性」のうち「取っている点数」「目指している点数」の影響から見ていえることは、非管理職の場合、自らの仕事や役割に対する目標設定が高く、また自己評価が高い場合、労働時間が長く、反対に「ほどほどの出来」を目指している場合は、労働時間が短い傾向にあるということである。

²⁰ 詳しくは第2章参照。

第1-3-5表 仕事特性・個人特性の月間総労働時間への影響

主要な説明変数	非管理職				管理職			
	推計①	推計②	推計③	推計④	推計①	推計②	推計③	推計④
仕事の性質 (肯定+2～否定-2)	a 仕事の範囲や目標がはっきりしている					-		-
	b 自分で仕事のペースや手順を変えられる	-	-	-	-	-	-	-
	c 一人でこなせる仕事が多い							
	d 取引先や顧客の対応が多い	+	+	+	+		+	
	e 社内の他の部門との連携・調整が多い							
	f 企画・判断を求められる仕事が多い	+	+	+	+	+	+	+
	g 会議や打ち合わせが多い	+	+	+	+	+	+	+
	h 会社以外の場所でも仕事ができる					-		
上司の性質 (肯定+2～否定-2)	a 必要以上に資料の作成を指示する							
	c 仕事の指示に計画性がない							
	f 残業することを前提に仕事の指示をする	+	+	+	+	+	+	+
	g 社員間の仕事の平準化を図っていない	+		+	+	+	+	+
	h つきあい残業をさせる	+		+				
	i 残業する人ほど高く評価する							
仕事に対する意識 (肯定+2～否定-2)	a 出世志向が強い		+					
	b 自己管理能力が高い		-					
	c 仕事を頼まれると断れない					+	+	+
	d てきぱき仕事をしている							
	e 専門職志向が高い							
	f 協調性がある					-	-	-
	g 仕事がないと不安になる	-	-	-	-	-	-	-
	h 仕事に対する責任感が強い							
	i 上司が退社するまで帰宅しない	+	+	+	+	+	+	+
	j これまで受け取ってきた人事評価は高いほうだ		+		+	+	+	+
仕事志向(+2～-2)	+	+	+	+	+	+	+	
取っている点数①② {80～89点}	1～69点							
	70～79点							
	90～99点							
	100点	+	+					
目指している点数③④ {80～89点}	1～69点							
	70～79点							
	90～99点			-	-			
	100点			+				

注1 +は労働時間を長くする影響、-は労働時間を短くする影響を意味する。
 注2 []内は各ダミー変数のリファランスグループ。
 注3 詳しくは第2章を参照。

(3) 管理職特性と労働時間

「管理職特性」として「出退勤時間の自由な決定²¹⁾」「プレー度²²⁾」「統括する正社員数」「統括する非正社員数²³⁾」「指導が必要な正社員比率²⁴⁾」を取り上げた。

「出退勤時間の自由な決定」では、「決められない」としたのは課長の62.8%、部長の56.2%であった。また「決められる」と回答した課長の65.9%、同じく部長の65.8%が「日々ほぼ同じ」と回答している。管理職の出退勤時間は決して柔軟ではない。

「プレー度」(平均)は、課長59.0、部長48.9と下位の役職ほど高い傾向にある。「統括する正社員数」「統括する非正社員数」は、課長より部長のほうが平均の人数が多い。ただし「指導が必要な正社員比率」の平均値には役職による差が見られない。

これらの「管理職特性」のうち、「統括する正社員数」と「統括する非正社員数」は、人数

²¹⁾ 「会社の制度上、出退勤の時間をご自身で決めることができますか？」という質問と回答(「決められる」「決められない」)、及び「決められる」と回答した人を対象に、「実際のあなたの出退勤の時間は日々同じですか？」という質問と回答(「日々ほぼ同じ」「都合によって変わる」)のことを意味する。

²²⁾ 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。

²³⁾ 「パート、準社員、嘱託社員等の非正社員」と「派遣社員」の合計。

²⁴⁾ 「現在統括している正社員全員を100とした場合」の「指導が必要なレベル」「単独でできるレベル」「人を指導できるレベル」のうち「指導が必要なレベル」の比率である。

が多いほど、また「指導が必要な正社員比率」が高いほど、月間総労働時間（平均）が長い傾向にある。

様々な属性の影響を一定とした上で、「管理職特性」が労働時間に影響するかどうかを多変量解析により検証したところ²⁵、以下のことがわかった（第1-3-6表参照）。

第1-3-6表 管理職特性の月間総労働時間への影響

主要な説明変数		推計①	推計②	推計③	推計④
出退勤時間 {決められない}	日々ほぼ同じ 都合によって変わる				
プレー度(0~100)		+	+	+	+
統括正社員数 {4人以下}	5~9人	+		+	
	10~19人				
	20人以上	+	+	+	+
統括非正社員数 {0人}	1~9人	+	+	+	+
	10人以上	+	+	+	+
指導が必要な部下(正社員)の比率(0~100)		+	+	+	+

注1 +は労働時間を長くする影響、-は労働時間を短くする影響を意味する。

注2 { }内は各ダミー変数のリファレンスグループ。

注3 詳しくは第3章を参照。

- ①「出退勤時間」を自分で決められるかどうか、決められる場合に「日々ほぼ同じ」か「都合によって変わる」かは、管理職の労働時間の長さに影響しない。管理職が、企業経営上、規制にとらわれずに活動することが要請される重要な職責・地位にある者とするなら、出退勤時間にもそれなりの柔軟性、自由裁量性が認められていると考えることもできる。しかし実態は、管理職の出退勤時間の決定のあり方は、労働時間の長さに影響しないのである。これは、出退勤時間を自由に決めたり、日々ずらしたりして労働時間の長短を決めうる状況になく長時間労働をさせられているか、あるいは仮にそういう状況にあっても管理職が主体的にかなりの長時間労働をする状況にあることを意味する。
- ②プレーイング・マネジャーである管理職は、プレーの度合いが高いほど労働時間が長くなる。本来の管理業務、マネジメント業務だけではなく、プレーも担うのであるから、当然の結果ともいえよう。果たして日本の管理職は本当に管理職といえるのだろうか。
- ③部下が正社員であろうと非正社員であろうと、部下の人数が多いほど管理職の労働時間は長くなる。
- ④部下の中に指導が必要な者が多くなるほど、管理職の労働時間は長くなる。

（4）最長残業時間の部下と残業手当

「最も残業時間が長かった部下²⁶」に関する管理職の回答を集計した（ただしすべての部下の労働時間についてではない）。さらに管理職に対して、職場の残業手当の実態についても

²⁵ 詳しくは第3章参照。

²⁶ 2010年1月1ヶ月間に限定した。

質問した。主な事実発見は以下の通りである。

- ①最長残業時間の部下の残業時間は平均 35 時間、業種²⁷では「通信・運輸」「製造」で長く、規模²⁸では大企業のほうが長い。
- ②管理職が統括する正社員数が多いほど、最長残業時間の部下の残業時間が長い。
- ③「仕事を頼まれると断れない」「協調性がある」「仕事に対する責任感が強い」「上司がいると帰宅しない」「人事評価が高い」という部下の性質²⁹を肯定するほど、部下の残業時間が長い。
- ④「取引先や顧客の対応が多い」「社内の他の部門との連携・調整が多い」「企画・判断を求められる仕事が多い」「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」という部下の仕事の性質³⁰を肯定するほど、部下の残業時間が長い。
- ⑤部下の残業理由³¹は、「仕事量が多いから」が最大の理由である。
- ⑥残業手当の上限は 64%が「ない」と回答しており、「ある」うちの 65%は「30 時間以内」である。
- ⑦残業時間の長い部下に対して 6 割強の管理職が「どちらにも評価していない」と回答しているが、業種では「建設」、規模で小企業では、「ある程度プラスに評価している」とする回答が若干多い（第 1-3-7 表参照）。

第1-3-7表 業種別・規模別に見た残業の長い部下への評価状況

	プラスに評価している	ある程度プラスに評価している	どちらにも評価していない	ややマイナスに評価している	マイナスに評価している	合計	(N)
建設	3.0%	26.1%	60.3%	8.5%	2.1%	100.0%	(234)
製造	1.5%	20.1%	64.2%	11.8%	2.4%	100.0%	(802)
通信・運輸	0.7%	18.8%	61.7%	15.6%	3.2%	100.0%	(282)
流通・飲食	1.5%	14.7%	63.9%	15.5%	4.4%	100.0%	(388)
金融・不動産	2.0%	11.1%	61.5%	18.9%	6.4%	100.0%	(296)
学術・教育・医療	3.6%	19.6%	58.7%	15.1%	3.1%	100.0%	(225)
他サービス	2.0%	17.7%	63.3%	11.2%	5.8%	100.0%	(294)
合計	1.9%	18.3%	62.6%	13.6%	3.7%	100.0%	(2521)
99人以下	2.8%	22.6%	57.1%	13.1%	4.4%	100.0%	(611)
100~999人	1.5%	18.0%	62.9%	14.6%	3.1%	100.0%	(918)
1000人以上	1.6%	15.8%	65.6%	13.2%	3.8%	100.0%	(1070)
合計	1.8%	18.2%	62.6%	13.7%	3.7%	100.0%	(2599)

²⁷ 業種分類は第 2 章参照。

²⁸ 規模分類は第 2 章参照。

²⁹ 「a.出世志向が強い」「b.自己管理能力が高い」「c.仕事を頼まれると断れない」「d.てきぱき仕事をしている」「e.専門職志向が高い」「f.協調性がある」「g.仕事がないと不安になる」「h.仕事に対する責任感が強い」「i.上司がいると帰宅しない」「j.人事評価が高い」の 10 項目。

³⁰ 「a.仕事の範囲や目標がはっきりしている」「b.自分で仕事のペースや手順を決められる」「c.一人でこなせる仕事が多い」「d.取引先や顧客の対応が多い」「e.社内の他の部門との連携・調整が多い」「f.企画・判断を求められる仕事が多い」「g.会議や打ち合わせが多い」「h.会社以外の場所でも仕事ができる」の 8 項目。

³¹ 「人手不足だから」「仕事量が多いから」「業務の繁閑が激しいから」「仕事の性格上、所定外でないといけない仕事があるから」「仕事の進め方にムダが多いから」「仕事の締め切りや納期にゆとりがないから」「残業手当や休日手当を増やしたいから」「周囲が残業しているので、先に帰りづらいから」「予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから」「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」「仕事の内容や目標が変更されるから」「能力が足りないから」「部下・後輩などを指導しているから」「その他」「わからない」の 15 項目から 3 つまでの多重回答。

(5) ワーカホリックと心身の健康

「ワーカホリック」について取り上げた。ワーカホリックとは、一般的に「仕事中毒」などと翻訳され、それゆえネガティブな側面が強調されがちである。また、ワーカホリックを長時間労働者とみなすことは多くの研究に共通している。しかしワーカホリックを、労働時間そのものではなく、仕事への中毒性に関わる心理的傾向や行動として見る研究もある。代表的な研究は、ワーカホリックには「仕事関与」「仕事への衝動」「仕事の楽しみ」の3つの要素があり³²、通常の労働者と比べて、①仕事に高い関与をし、②仕事への内的な衝動を持ち、③仕事を楽しめない状態、と定義している。

そこで本調査から、「仕事関与」「仕事への衝動」「仕事の楽しみ」の3つの要素に該当する質問項目を応用し³³、ワーカホリックと心身の健康との関係について考察したところ、以下のことがわかった（第1-3-8表参照）。

- ①非管理職に関しては、全体でも201時間以上でも「仕事の楽しみ」が心身の健康に良い影響を、「仕事への衝動」と「仕事関与」は悪い影響を与えている。
- ②管理職については、全体では非管理職と同様の傾向が見られるが、201時間以上では「仕事への衝動」のみに統計的に有意な影響が見られる。
- ③非管理職、管理職とも特に「仕事への衝動」の強さが心身の健康を悪化させている。

第1-3-8表 ワーカホリック要素の心身の健康への影響

主要な説明変数	非管理職		管理職	
	全体	月間総労働時間201時間以上	全体	月間総労働時間201時間以上
月間総労働時間	+	+		
仕事の楽しみ(高+2~低-2)	-	-	-	
仕事への衝動(高+3~低0)	+	+	+	+
仕事関与(高+3~低0)	+	+	+	

注1 +は心身の健康状態に悪い影響、-は健康状態に良い影響を意味する。

注2 詳しくは第5章を参照。

また、ワーカホリックの働き方には、完全主義的なパーソナリティが関係しているとも考えられている。そこで、ワーカホリックの3つの要素と仕事に対する評価との関係を見た。ここで仕事に対する評価として使用するのは「取っている点数」と「目指している点数」（前述）である（第1-3-9表参照）。

³² 「仕事関与」（「自分の職務と自分の関わっている他の活動との間で、自由な時間はほとんど持てない」など7項目）、「仕事への衝動」（「しばらく仕事を逃れたいと思うときでさえ、私はしばしば、仕事のことを考えている自分に気づく」など7項目）、「仕事の楽しみ」（「私の職務は、仕事というよりも楽しみに近い」など9項目）。詳しくは第5章参照。

³³ 「仕事の楽しみ」には、「仕事と余暇のバランス」（前述）を使用する。「仕事への衝動」には、「会社を離れても仕事のことを頭から離れず、気持が仕事から解放されない」（回答は「いつもそうだ」=+3、「しばしばある」=+2、「ときどきある」=+1、「ほとんどない」=0の4件法）を、「仕事関与」には、「仕事次から次へと出てきたり、一度に多くの業務を処理しなければならない」（回答は「仕事への衝動」と同じ4件法）を使用する。詳しくは第5章参照。

第1-3-9表 ワーカホリック要素と「取っている点数」「目指している点数」の相関係数

	非管理職		管理職	
	取っている点数	目指している点数	取っている点数	目指している点数
仕事の楽しみ (N)	0.119 ** (4930)	0.220 ** (4927)	0.054 ** (2692)	0.148 ** (2683)
仕事への衝動 (N)	-0.115 ** (4896)	0.003 (4892)	-0.067 ** (2669)	0.025 (2660)
仕事関与 (N)	0.003 (4900)	0.048 ** (4896)	0.005 (2673)	0.037 * (2664)

**は 5%、*は 10%水準で統計的に有意。

「仕事の楽しみ」（「仕事と余暇のバランス」）は、非管理職と管理職のいずれにおいても、「取っている点数」と「目指している点数」との有意にプラスの相関を示している。つまり仕事志向であるほど評価も高いということである。しかし「仕事への衝動」は、非管理職、管理職とも「目指している点数」とは有意な関係にはなく、「取っている点数」と有意にマイナスの関係にある。つまり、「仕事への衝動」が強いほど「取っている点数」が低いのである。

以上の結果から、仕事志向が強い人は「取っている点数」も「目指している点数」も高くなる傾向があり、仕事に前向きに取り組んでいる様子がうかがえる。それに対して、常に仕事のことを考えてしまう人は仕事の結果に対して評価が低い傾向が示された。

さらにワーカホリックの3つの要素のうち、「仕事関与」の高い人を対象に、「仕事の楽しみ」の高低、「仕事への衝動」の高低を組み合わせ、「仕事の楽しみ・高、仕事への衝動・高」「仕事の楽しみ・高、仕事への衝動・低」「仕事の楽しみ・低、仕事への衝動・高」「仕事の楽しみ・低、仕事への衝動・低」という4タイプに分けて分析したところ、「仕事への衝動」の高さ（強さ）が、「仕事の楽しみ」にかかわらず、心身の健康を悪化させることがわかった（第1-3-10表参照）。

第1-3-10表 ワーカホリックタイプの心身の健康への影響

主要な説明変数		非管理職		管理職	
		全体	月間総労働時間201時間以上	全体	月間総労働時間201時間以上
月間総労働時間		+	+		
ワーカホリックのタイプ {A低B低}	A高B高	+	+	+	+
	A高B低				
	A低B高	+	+	+	+

注1 +は心身の健康状態に悪い影響、-は健康状態に良い影響を意味する。

注2 ワーカホリックのタイプは、Aが「仕事の楽しみ」、Bが「仕事への衝動」を示し、「仕事関与」は高い人に限定した。

注3 詳しくは第5章を参照。

また、ワーカホリックの4タイプ別に5つの生活習慣の状況（「規則正しく食事している」「睡眠を十分取っている」「定期的に運動やスポーツをしている」「家族や友人と過ごす時間を十分取っている」「趣味や学習に費やす時間を十分取っている」）を比べたところ、全体の傾向として、「仕事への衝動」が高いタイプで「そう思わない」と回答している比率が高い。つまりそれぞれの生活習慣ができていないということである。仕事への取り組み方を変える

のは難しいかもしれないが、生活習慣を見直すことが働き方を見直すことにつながる可能性もあるだろう。

（６）長時間労働対策

長時間労働対策の実施状況について取り上げた。「ノー残業デー」「退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯」「IDカード等による労働時間の管理・把握」「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」「長時間労働の者やその上司への注意・助言」「定期健診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」の６項目である。

６項目のうち、「やっている」との回答比率は、「ノー残業デー」（非管理職 33.7%、管理職 44.5%）、「退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯」（非管理職 23.6%、管理職 28.1%）、「IDカード等による労働時間の管理・把握」（非管理職 31.7%、管理職 35.8%）、「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」（非管理職 41.3%、管理職 47.4%）、「長時間労働の者やその上司への注意・助言」（非管理職 37.1%、管理職 56.8%）、「定期健診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」（非管理職 30.1%、管理職 46.0%）となっている。

さらにこれらの長時間労働対策の実施別に月間総労働時間の平均を見ると、非管理職、管理職とも、いずれの対策においても「やっている」ほうが「やっていない」よりも短い（第1-3-11表参照）。

第1-3-11表 長時間労働対策の実施別に見た月間総労働時間の平均

		①	②	③	④	⑤	⑥
非管理職	やっている	175.0	175.6	179.6	178.6	177.6	177.3
	やっていない	187.9	185.9	185.0	187.2	188.2	186.9
	合計	183.2	183.2	183.1	183.2	183.2	183.3
管理職	やっている	180.4	182.3	184.6	182.5	181.9	181.1
	やっていない	190.6	187.4	187.1	189.0	191.9	190.6
	合計	186.0	185.9	186.0	186.0	186.0	186.0

①「ノー残業デー」

②「退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯」

③「IDカード等による労働時間の管理・把握」

④「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」

⑤「長時間労働の者やその上司への注意・助言」

⑥「定期健診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」

さらに様々な属性の影響を一定とした上で、「長時間労働対策」が労働時間に影響するかどうかを多変量解析により検証したところ³⁴、以下のことがわかった（第1-3-12表参照）。

①「ノー残業デー」「長時間労働の者やその上司への注意・助言」は非管理職、管理職ともに有効であり、「退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯」は特に非管理職に対して有効である。

②「IDカード等による労働時間の管理・把握」「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」「定

³⁴ 詳しくは第6章参照。

期健診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」の3種類は、有意な影響を与えていない。

③有効な3種類はより直接的に長時間労働をなくそうとする対策であるのに対し、有効でない3種類は、長時間労働そのものというよりは時間管理に関する間接的な仕組みや施策である。つまり、長時間労働対策の中でも真に有効な対策は、長時間労働そのものに直接的に働きかける方法であると結論づけられる。

第1-3-12表 長時間労働対策の月間総労働時間への影響

主要な説明変数 [やっている=1, やっていない=0]	非管理職				管理職			
	推計①	推計②	推計③	推計④	推計①	推計②	推計③	推計④
ノー残業デー	-	-	-	-	-		-	
退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯	-	-	-	-				
IDカード等による労働時間の管理・把握								
自分の労働時間が簡単にわかる仕組み								
長時間労働の者やその上司への注意・助言	-	-	-	-	-	-	-	-
定期健診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング								

注1 +は労働時間を長くする影響、-は労働時間を短くする影響を意味する。

注2 詳しくは第6章を参照。

4. まとめと政策的課題

本調査研究によって、「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。

「ワーカホリック」に関する主な事実発見からは、①心身の健康を特に悪化させる要因は、「仕事への衝動」であること、②「仕事への衝動」が高いタイプで生活習慣が乱れていることがわかった。

長時間労働対策としては、「ノー残業デー」「長時間労働の者やその上司への注意・助言」「退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯」が労働時間を短くすることがわかった。つま

り、長時間労働対策の中でも真に有効な対策は、長時間労働そのものに直接的に働きかける方法である。

以上の事実発見から、長時間労働対策として重要なこととして次の5点を指摘しておきたい。①業務目標・役割の明確化、②会議や打ち合わせの簡素化と裁量度の強化、③管理職の本来業務であるマネジメント業務の重視、④まじめな労働者に対するケアと心身の健康管理、⑤有効な長時間労働対策の実施。

①は、業務目標・役割が明確化されることによって、「仕事の終わり」が見えやすくなることを意味する。「仕事の終わり」＝“ゴール”が見えていれば、「いつまでやっても終わらない」という泥沼の長時間労働を回避し得る。

②は、他者との関係性を必要最小限に留めるということでもある。会議が不要であるという意味ではなく、真に必要な会議や打ち合わせに限定し、また内容を精査してムダを省き、同時に業務遂行の裁量度を高めることができれば、長時間労働を是正し得る。

③は、管理職がプレーヤーとしてではなく、マネジャーとしての機能を十分に果たし、部下たちの業務負担や配分等を管理することができれば、部・課内の長時間労働を是正することができるという意味である。

④は、まじめな労働者であっても「働きすぎ」による健康被害に気づかせること、日常生活習慣に気をつけること、及び「仕事への衝動」が強い労働者を把握する必要性を意味する。また、仕事の区切りの良い時期に一定期間の休暇を設ける仕組みも有効であろう。

⑤は、すでに多くの企業・職場で実践されている対策が、実際に有効な対策であることを啓発し、より多くの企業・職場への導入を促進することで、全体の長時間労働が是正されることを意味する。

<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.

佐藤厚（2008）「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』No.575.

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）.

労働政策研究報告書 No.128 サマリー 仕事特性・個人特性と労働時間

発行年月日 2011年3月4日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 株式会社相模プリント

©2011 JILPT

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)