

JILPT 調査シリーズ

No.212

2021年7月

# 管理職の働き方に関する調査

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



## 管理職の働き方に関する調査

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## ま え が き

今般、2020年度に実施した「管理職の働き方に関する調査」の結果の概要をとりまとめた。本調査は、厚生労働省の要請を受け、監督または管理の地位にあり、時間外労働や休日労働に対する割増賃金の対象とされていない「管理職」の働き方等についての実態を把握することを目的として実施したものである。

本調査においては、事業所調査及び管理職調査を通じて、事業所における人事等級制度のタイプ、事業所における業務・労務管理に関する決定権と決定プロセスへの関与の状況、職務の遂行方法についての裁量、処遇、労働時間、深夜労働の割増賃金の取扱い、健康・福祉確保措置の実施状況といった事項について調査し、現状把握を行った。

その結果、管理職の事業所における業務・労務管理に関する決定権と決定プロセスへの関与の度合いをみると、当該分野における決定プロセスへの関与をもって経営者と一体の立場で事業主の経営に参画していると認識しているといえる。また、管理職の労働時間の短時間化の傾向や深夜労働に対する割増賃金制度の必要性についての認識の高まりなどの傾向が見られる。

この場をお借りして、本調査に回答いただいた事業所・管理職の方々には、改めて感謝申し上げたい。本報告書が企業経営者、労働者、政策担当者をはじめ、企業等における労務管理に関わる方々に活用され、労働者の労働条件の確保や改善に資することができれば幸いである。

2021年7月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 樋口 美雄

執筆担当者

松淵 厚樹

労働政策研究・研修機構 統括研究員

# 目 次

## 第1章 調査の趣旨、実施方法、調査の概要等

1. 調査の趣旨・目的 .....	1
2. 先行調査と本調査の位置づけ .....	3
3. 実施方法 .....	3
4. 事業所調査及び管理職調査の回答者の属性 .....	5
5. 結果概要 .....	8

## 第2章 調査結果

I. 事業所調査 .....	12
1. 人事制度 .....	12
1-1. 人事等級制度のタイプ .....	12
1-2. 各役職クラスに占める管理職の割合 .....	12
2. 事業所における業務・労務管理の決定権と決定プロセスへの関与の状況 .....	13
2-1. 役職クラス別の事業所の決定権、決定プロセスへの関与 .....	13
(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項 .....	14
(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項 .....	14
(3) 労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項 .....	15
(4) 重要な労働条件に関する事項 .....	17
(5) 自らが管轄する組織内部における労務管理に関する事項 .....	18
2-2. 本節のまとめ .....	19
3. 管理職の処遇等 .....	20
3-1. 給与等における一般社員と比べた優遇措置等 .....	20
3-2. 労働時間の把握 .....	21
(1) 労働時間の把握事項 .....	21
(2) 労働時間の把握方法 .....	21
3-3. 管理職の深夜労働に対する割増賃金の取扱い .....	22
(1) 割増賃金の支払の状況 .....	22
(2) 割増賃金を支払っている場合の支払方法 .....	23
(3) 割増賃金を支払っていない場合の理由 .....	24
(4) 深夜労働の割増賃金を支払う制度の必要性 .....	26
4. 事業所における健康・福祉確保措置の実施状況 .....	27
II. 管理職調査 .....	28

1. 事業所における業務・労務管理の決定権と決定プロセスへの関与の状況 .....	28
1-1. 管理職の役職クラス別の事業所の決定権、決定プロセスへの関与 .....	28
(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項 .....	28
(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項 .....	29
(3) 労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項 .....	30
(4) 重要な労働条件に関する事項 .....	31
(5) 自らが管轄する組織内部における労務管理に関する事項 .....	32
(6) ライン職・スタッフ職別の傾向 .....	34
1-2. 本節のまとめ .....	35
2. 業務遂行方法についての裁量 .....	36
2-1. 職務の遂行方法の決定 .....	36
2-2. 上司の業務指示の程度 .....	38
3. 処遇・労働条件 .....	39
3-1. 管理職の処遇（年収、役職手当） .....	39
3-2. 管理職の労働時間 .....	40
(1) 労働時間の管理方法 .....	40
(2) 月間総実労働時間の状況 .....	42
(3) 残業時間の状況 .....	43
(4) 深夜労働の状況 .....	43
3-3. 管理職の深夜労働に対する割増賃金の取扱い .....	45
(1) 割増賃金の支払の状況 .....	45
(2) 割増賃金が支払われている場合の支払方法 .....	46
(3) 深夜労働の割増賃金を支払う制度の必要性 .....	48
4. 健康・福祉確保措置の実施状況等 .....	49
4-1. 管理職の健康状態 .....	49
4-2. 勤務先の会社での健康・福祉確保措置の実施状況 .....	50

### 第3章 本調査結果と平成17年調査結果との比較

I. 事業所調査 .....	51
1. 人事制度 .....	51
1-1. 人事等級制度のタイプ .....	51
1-2. 各役職クラスに占める管理職の割合 .....	52
2. 事業所における業務・労務管理の決定権と決定プロセスへの関与の状況 .....	53
2-1. 役職クラス別の事業所の決定権、決定プロセスへの関与 .....	53
(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項 .....	54

(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項 .....	54
(3) 労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項 .....	55
(4) 重要な労働条件に関する事項 .....	56
(5) 自らが管轄する組織内部における労務管理に関する事項 .....	57
2-2. 本節のまとめ .....	58
3. 管理職の処遇等 .....	62
3-1. 給与等における一般社員と比べた優遇措置等 .....	62
3-2. 労働時間の把握事項 .....	63
3-3. 管理職の深夜労働に対する割増賃金の取扱い .....	64
(1) 割増賃金の支払の状況 .....	64
(2) 割増賃金を支払っている場合の支払方法 .....	64
(3) 割増賃金を支払っていない場合の理由 .....	65
(4) 深夜労働の割増賃金を支払う制度の必要性 .....	65
II. 管理職調査 .....	67
1. 事業所における業務・労務管理の決定権と決定プロセスへの関与の状況 .....	67
1-1. 管理職の役職クラス別の事業所の決定権、決定プロセスへの関与 .....	67
(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項 .....	67
(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項 .....	68
(3) 労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項 .....	69
(4) 重要な労働条件に関する事項 .....	70
(5) 自らが管轄する組織内部における労務管理に関する事項 .....	70
(6) ライン職・スタッフ職別の傾向 .....	71
1-2. 本節のまとめ .....	72
2. 業務遂行方法についての裁量 .....	76
2-1. 職務の遂行方法の決定 .....	76
2-2. 上司の業務指示の程度 .....	78
3. 処遇・労働条件 .....	80
3-1. 管理職の処遇（年収、役職手当） .....	80
3-2. 管理職の労働時間 .....	81
(1) 労働時間の管理方法 .....	81
(2) 月間総実労働時間の状況 .....	82
(3) 深夜労働の状況 .....	83
3-3. 管理職の深夜労働に対する割増賃金の取扱い .....	85
(1) 割増賃金の支払の状況 .....	85
(2) 割増賃金が支払われている場合の支払方法 .....	85

(3)深夜労働の割増賃金を支払う制度の必要性.....	86
-----------------------------	----

## 付属資料

調査票.....	91
付属統計表.....	127
付属統計表【事業所調査】.....	129
付属統計表【管理職調査】.....	299