

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

労働基準法第41条各号に該当する労働者については、労働時間、休憩及び休日に関する規定は適用しないこととされており、このうち、同条第2号の監督又は管理の地位にある者（管理監督者）の範囲については、解釈例規において、名称にとらわれず、実態に即して判断すべきものとされている。

本調査は、厚生労働省の要請を受け、この管理監督者として労働している労働者の働き方等についての実態を把握するために実施したものである。

【参考1】労働基準法（抄）

（労働時間等に関する規定の適用除外）

第四十一条 この章、第六章及び第六章の二で定める労働時間、休憩及び休日に関する規定は、次の各号の一に該当する労働者については適用しない。

- 一 （略）
- 二 事業の種類にかかわらず監督若しくは管理の地位にある者又は機密の事務を取り扱う者
- 三 （略）

【参考2】管理監督者の範囲についての解釈例規

監督又は管理の地位にある者の範囲

（昭和22年9月13日付け発基17号、昭和63年3月14日付け基発150号）

法第41条第2号に定める「監督若しくは管理の地位にある者」とは、一般的には、部長、工場長等労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者の意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべきものである。具体的な判断にあたっては、下記の考え方によらるたい。

記

（1）原則

法に規定する労働時間、休憩、休日等の労働条件は、最低基準を定めたものであるから、この規制の枠を超えて労働させる場合には、法所定の割増賃

金を支払うべきことは、すべての労働者に共通する基本原則であり、企業が人事管理上あるいは営業政策上の必要等から任命する職制上の役付者であればすべてが管理監督者として例外的取扱いが認められるものではないこと。

(2) 適用除外の趣旨

これらの職制上の役付者のうち、労働時間、休憩、休日等に関する規制の枠を超えて活動することが要請されざるを得ない、重要な職務と責任を有し、現実の勤務態様も、労働時間等の規制になじまないような立場にある者に限って管理監督者として法第 41 条による適用の除外が認められる趣旨であること。従って、その範囲はその限りに、限定しなければならないものであること。

(3) 実態に基づく判断

一般に、企業においては、職務の内容と権限等に応じた地位（以下「職位」という。）と、経験、能力等に基づく格付（以下「資格」という。）とによって人事管理が行われている場合があるが、管理監督者の範囲を決めるに当たっては、かかる資格及び職位の名称にとらわれることなく、職務内容、責任と権限、勤務態様に着目する必要があること。

(4) 待遇に対する留意

管理監督者であるか否かの判定に当たっては、上記のほか、賃金等の待遇面についても無視し得ないものであること。この場合、定期給与である基本給、役付手当等において、その地位にふさわしい待遇がなされているか否か、ボーナス等の一時金の支給率、その算定基礎賃金等についても役付者以外の一般労働者に比し優遇措置が講じられているか否か等について留意する必要があること。なお、一般労働者に比べ優遇措置が講じられているからといって、実態のない役付者が管理監督者に含まれるものでないこと。

(5) スタッフ職の取扱い

法制定当時には、あまり見られなかったいわゆるスタッフ職が、本社の企画、調査等の部門に多く配置されており、これらスタッフの企業内における処遇の程度によっては、管理監督者と同様に取扱い、法の規制外においても、これらの者の地位からして特に労働者の保護に欠けるおそれがないと考えられ、かつ、法が監督者のほかに、管理者も含めていることに着目して、一定の範囲の者については、同法第 41 条第 2 号該当者に含めて取扱うことが妥当であると考えられること。

2. 先行調査と本調査の位置づけ

(1) 管理監督者の実態に関する調査研究報告書

管理監督者の実態に関するアンケート調査としては、平成 16 年度厚生労働省委託研究である「管理監督者の実態に関する調査研究報告書」（平成 17 年 3 月 31 日、社団法人日本労務研究会）において結果報告がなされた平成 17 年 2 月に実施の「管理監督者に関するアンケート調査」（以下、「平成 17 年調査」という。）が存在するが、それ以降時間が経過していることから、経年変化及び最新の現状を把握するため、今般、本調査を実施することとしたものである。

このため、本調査は、可能な限り、平成 17 年調査と同様の調査方法・調査項目として、経年変化を把握できるようにしている。

(2) 本調査の位置づけ

管理職については、様々な切り口からの調査研究が考えられるが、本調査は、厚生労働省の要請を受け、労働基準法第 41 条の管理監督者として労働している労働者の働き方等についての実態を把握することに特化したものである。その意味で、本調査は労働基準法の視点から見た管理職の実態を把握したものであり、およそ管理職一般の実態を把握したものではないことに留意が必要である。

管理職の実態の全体像をとらえるためには、様々な調査研究を踏まえ、管理職を多面的にとらえて考察する必要があることを念のため申し添える。

3. 実施方法

(1) 調査対象

事業所調査：全国における 10 人以上規模の 15,000 事業所（農林漁業、公務を除く。）

調査対象事業所は、信用調査機関が保有する事業所データベースから、産業・従業員規模別に、以下の通り上場・非上場等の条件も含めて抽出した（平成 17 年調査に合わせた。）。

・ 50 人以上規模事業所

1 万事業所（規模区分：50～99 人、100～299 人、300 人～）について、上場企業の事業所と非上場企業の事業所から各 5,000 事業所を抽出した。なお、上場と非上場の各区分の割付数は、その合計が、母集団（平成 28 年経済センサス活動調査・事業所集計）の規模・産業比率と合うように調整した。

・ 10～49 人規模事業所

5,000 事業所について、上場企業の事業所と非上場企業の事業所から各 2,500 事業所を抽出した。抽出方法は「50 人以上規模」と同じ。

管理職調査：調査対象事業所で管理職2名（原則、ライン職1名、スタッフ職1名）に配布。本人が直接返送。計 30,000 名

（２）調査方法

郵送による配布・回収

（３）調査時期

2020 年 10 月 1 日～30 日（調査時点 2020 年 10 月 1 日）

（４）有効回収数

事業所調査票：有効回収数：3,183 件（うち 50 人以上規模 2,279 件）／有効回収率：21.2%（うち 50 人以上規模 22.8%）

管理職調査票：有効回収数：4,278 件（うち 50 人以上規模 3,140 件）／有効回収率：14.3%（うち 50 人以上規模 15.7%）

（５）その他

事業所調査結果（全数）については、母集団の分布に基づき復元した。復元倍率については、7 頁の（参考）を参照されたい。

なお、第 3 章においては、平成 17 年調査との比較を行う関係上 50 人以上規模事業所について同調査と同様のサンプル抽出方法を用いているため、復元は行わず原データを使用している。

4. 事業所調査及び管理職調査の回答者の属性

(1) 事業所調査の回答者の属性

事業所調査（全数）については、復元値による（(参考) 参照）。

		n	割合(%)
	全 体	1,195,767	100.0
問 1 主 な 事 業 内 容 (S A)	鉱業、採石業、砂利採取業	593	0.0
	建設業	93,828	7.8
	製造業	145,766	12.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	2,647	0.2
	情報通信業	22,129	1.9
	運輸業、郵便業	68,574	5.7
	卸売業、小売業	293,243	24.5
	金融業、保険業	37,905	3.2
	不動産業、物品賃貸業	22,319	1.9
	学術研究、専門・技術サービス業	31,069	2.6
	宿泊業、飲食サービス業	150,097	12.6
	生活関連サービス業、娯楽業	48,500	4.1
	教育、学習支援業	35,478	3.0
	医療、福祉	163,045	13.6
	複合サービス事業	7,915	0.7
	サービス業（他に分類されないもの）	72,659	6.1
	無回答	-	-
問 2 (S A) の 種 別	本所（本社・本店）	406,020	34.0
	支所（支社・支店）	360,349	30.1
	営業所・店舗	297,461	24.9
	工場	91,431	7.6
	研究所	14,960	1.3
	その他	18,870	1.6
	無回答	6,677	0.6
問 3 1 働 事 者 業 数 所 の 常 用 労	10人未満	-	-
	10～49人	1,034,418	86.5
	50～99人	99,823	8.3
	100～299人	49,309	4.1
	300～499人	5,604	0.5
	500～999人	4,003	0.3
	1,000～4,999人	2,480	0.2
	5,000人以上	130	0.0
	無回答	-	-
の 問 常 3 1 働 事 者 業 数 所	10～49人	1,034,418	86.5
	50～99人	99,823	8.3
	100～299人	49,309	4.1
	300～999人	9,607	0.8
	1,000人以上	2,610	0.2
	無回答	-	-
問 3 2 (S A) の 従 業 員 規 模 で	1人～99人	142,862	11.9
	100人～299人	411,599	34.4
	300人～999人	387,051	32.4
	1,000人～4,999人	219,978	18.4
	5,000人以上	30,881	2.6
	無回答	3,396	0.3

(2) 管理職調査の回答者の属性

		n	割合(%)
全 体		4,278	100.0
別問 A) 1 S 性	男性	3,825	89.4
	女性	416	9.7
	無回答	37	0.9
問 2 年 齢	20～24歳	5	0.1
	25～29歳	24	0.6
	30～34歳	67	1.6
	35～39歳	224	5.2
	40～44歳	576	13.5
	45～49歳	1,091	25.5
	50～54歳	929	21.7
	55～59歳	897	21.0
	60～64歳	322	7.5
	65～69歳	82	1.9
	70歳以上	27	0.6
	無回答	34	0.8
種問 A) 6 S 職	ライン職	3,309	77.3
	スタッフ職	874	20.4
	無回答	95	2.2
問 7 役 職 (S A)	支社長・事業部長・工場長クラス	481	11.2
	部長クラス (または同等処遇)	870	20.3
	部次長クラス (または同等処遇)	456	10.7
	課長クラス (または同等処遇)	1,822	42.6
	課長代理クラス (または同等処遇)	228	5.3
	係長クラス (または同等処遇)	360	8.4
	無回答	61	1.4
無下問 A) 8 S 有部	いる	3,864	90.3
	いない	382	8.9
	無回答	32	0.7
問 9 仕 事 内 容 (S A)	経営企画	339	7.9
	製品設計	132	3.1
	生産企画	325	7.6
	広報	12	0.3
	研究開発	117	2.7
	販売・営業	815	19.1
	財務・経理	373	8.7
	人事・労務	982	23.0
	その他	1,048	24.5
	無回答	135	3.2

		n	割合(%)
全 体		4,278	100.0
【事業所調査】 問 1 主 な 事 業 内 容 (S A)	鉱業、採石業、砂利採取業	16	0.4
	建設業	453	10.6
	製造業	1,213	28.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	61	1.4
	情報通信業	119	2.8
	運輸業、郵便業	287	6.7
	卸売業、小売業	547	12.8
	金融業、保険業	143	3.3
	不動産業、物品賃貸業	38	0.9
	学術研究、専門・技術サービス業	152	3.6
	宿泊業、飲食サービス業	103	2.4
	生活関連サービス業、娯楽業	66	1.5
	教育、学習支援業	136	3.2
	医療、福祉	347	8.1
	複合サービス事業	64	1.5
	サービス業 (他に分類されないもの)	503	11.8
	無回答	30	0.7
2【事業所調査】 (S A) 問 の 種 別	本所 (本社・本店)	1,715	40.1
	支所 (支社・支店)	1,029	24.1
	営業所・店舗	541	12.6
	工場	827	19.3
	研究所	76	1.8
	その他	62	1.4
	無回答	28	0.7
の 問 1【事業所調査】 常 用 業 所 調 査 業 務 事 業 所 数 別	10～49名	1,138	26.6
	50～99名	1,638	38.3
	100～299名	1,150	26.9
	300～999名	278	6.5
	1,000人以上	74	1.7
	無回答	-	0.0
体 問 1【事業所調査】 模 で 3 事 (S 従 2 所 A 業 会 調 査 員 社 査 規 全)	1人～99人	416	9.7
	100人～299人	1,383	32.3
	300人～999人	1,335	31.2
	1,000人～4,999人	908	21.2
	5,000人以上	231	5.4
	無回答	5	0.1

(参考)「管理職の働き方に関するアンケート調査」事業所調査復元倍率表

本報告書において、事業所調査（全数）については、業種と規模の分布の偏りを母集団分布通りに補正し復元した集計結果を使用している。その集計に当たって用いた復元倍率は以下のとおりである。

事業所調査で使用した復元倍率表

	10～49人	50～99人	100～299人	300人～
鉱業、採石業、砂利採取業	141.00000	3.80000	7.00000	3.00000
建設業	735.00000	35.56154	27.62963	49.60000
製造業	677.43195	49.56609	44.51240	43.45333
電気・ガス・熱供給・水道業	125.61538	35.61111	39.62500	28.00000
情報通信業	1,008.62500	71.88372	101.47619	96.12500
運輸業、郵便業	869.93548	85.97248	87.67308	64.36364
卸売業、小売業	1,697.20513	105.59116	89.86813	49.54167
金融業、保険業	1,149.82759	75.11905	56.00000	56.83333
不動産業、物品賃貸業	2,240.88889	179.42857	101.42857	46.25000
学術研究、専門・技術サービス業	1,113.54167	55.11111	61.21739	45.60000
宿泊業、飲食サービス業	3,071.21739	306.00000	80.00000	87.66667
生活関連サービス業、娯楽業	2,400.22222	267.53333	76.40000	45.66667
教育、学習支援業	1,052.79310	141.85714	89.12500	18.06667
医療、福祉	1,819.06579	271.03509	69.80952	54.51351
複合サービス事業	538.41667	31.23529	48.66667	96.50000
サービス業（他に分類されないもの）	495.29464	54.08589	59.26364	80.47826

5. 結果概要¹

(1) 事業所における人事等級制度のタイプ

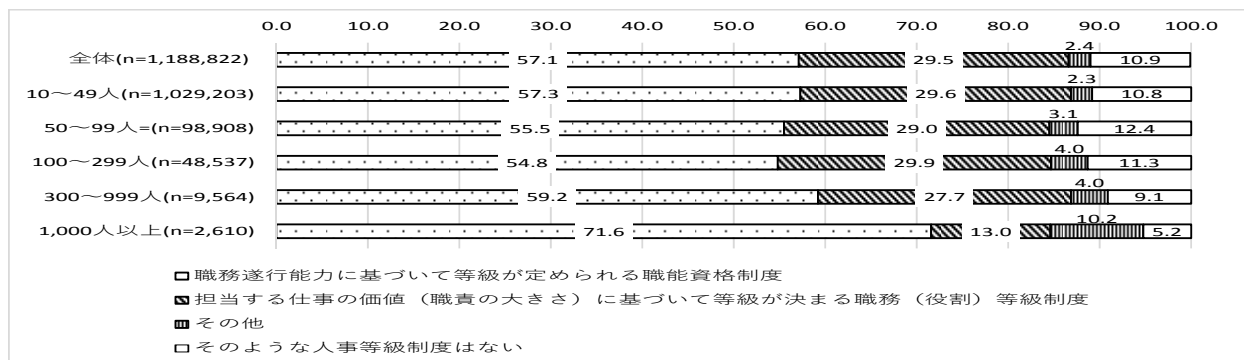
＜職能資格制度は6割弱、職務等級制度は約3割＞

・事業所における人事等級制度のタイプをみると、職能資格制度は6割弱、職務等級制度は約3割となっている（図表1）。

・事業所規模別にみると、「職能資格制度」の割合は、1,000人以上規模では7割強、1,000人未満規模では、5割強から6割弱、「職務等級制度」は1,000人以上規模では1割強、1,000人未満規模では3割程度となっている。

・50人以上規模事業所のデータにより平成17年調査と比較すると、大きな変化はみられない。

図表1 人事等級制度のタイプ〔事業所規模別〕（単位：％）



(2) 事業所における業務・労務管理の運営についての決定権

＜管理職調査によれば、社員の地位の根幹及び重要な労働条件を含めて決定プロセスに関与している者が半数以上になっているのは、基本的に課長クラス以上＞

・事業所調査によれば、事業所の業務・労務管理の運営について半数以上の事業所で決定権があるとしているのは、基本的にライン職では部長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラス（ただし、正社員の地位の根幹及び重要な労働条件に関する事項の一部については、ライン職でも支社長等クラス以上）。

半数以上の事業所で決定プロセスに関与があるとしているのは、基本的にライン職では課長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラス（ただし、正社員の地位の根幹及び重要な労働条件に関する事項の一部については、ライン職では基本的に部長クラス以上）。

・管理職調査によれば、決定権がある者が半数以上の事項があるのは、支社長等クラスのみ。

¹ 調査票の設計上、各事業所によってはあてはまらない質問事項もあることから、特に断りのない限り、百分率は無回答を除いた母数を用いた。

決定プロセスに関与している者が半数以上になっているのは、基本的に、ライン職では課長代理クラス又は係長クラス以上、スタッフ職では課長クラス以上（ただし、事業所の中長期計画、社員の地位の根幹及び重要な労働条件に関する事項の一部については、基本的に、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では部長クラス以上）。

（３）管理職の月間総実労働時間数

＜管理職の月間総実労働時間の分布は、「150 時間以上 170 時間未満」が約 3 割と最も高い割合＞

・管理職の月間総実労働時間の分布をみると、「150 時間以上 170 時間未満」の占める割合が約 3 割、次いで「170 時間以上 190 時間未満」の 3 割弱、「190 時間以上 220 時間未満」の 2 割強の順、「220 時間以上」は約 1 割となっている。総実労働時間数は、177.4 時間であった（図表 2）。

・役職クラス別にみると、支社長等クラス及び課長代理クラスでは、「220 時間以上」の割合が 1 割超となっている。総実労働時間数は、支社長等クラス（180.5 時間）が最も長くなっている。

・50 人以上規模事業所のデータにより平成 17 年調査と比較すると、平成 17 年調査では、全体では、「190 時間以上 220 時間未満」（30.5％）の割合が最も高くなっていたが、令和 2 年調査では「150 時間以上 170 時間未満」（30.2％）の割合が最も高くなっており、労働時間の分布は、短くなる方向に移動する傾向にある。また、「220 時間以上」の割合は、全体で平成 17 年調査の 17.5％から令和 2 年調査の 9.4％へと 8.1 ポイント低下した。

図表 2 月間総実労働時間数の分布（単位：％、時間）

		計	150時間 未満	150時間 以上 170 時間未満	170時間 以上 190 時間未満	190時間 以上 220 時間未満	220時間 以上	平均時間
	全体(n=4,080)	100.0	11.0	30.8	27.6	21.2	9.4	177.4
役職	支社長等クラス(n=450)	100.0	8.4	32.4	27.3	18.9	12.9	180.5
	部長クラス(n=842)	100.0	11.4	33.1	27.4	19.8	8.2	175.6
	部次長クラス(n=446)	100.0	13.5	32.1	26.2	18.8	9.4	176.1
	課長クラス(n=1,772)	100.0	11.1	28.9	27.5	22.9	9.5	178.1
	課長代理クラス(n=220)	100.0	12.3	29.1	25.0	22.3	11.4	175.9
	係長クラス(n=350)	100.0	9.4	32.3	31.7	20.6	6.0	176.7

（４）管理職の深夜労働に対する割増賃金の取扱

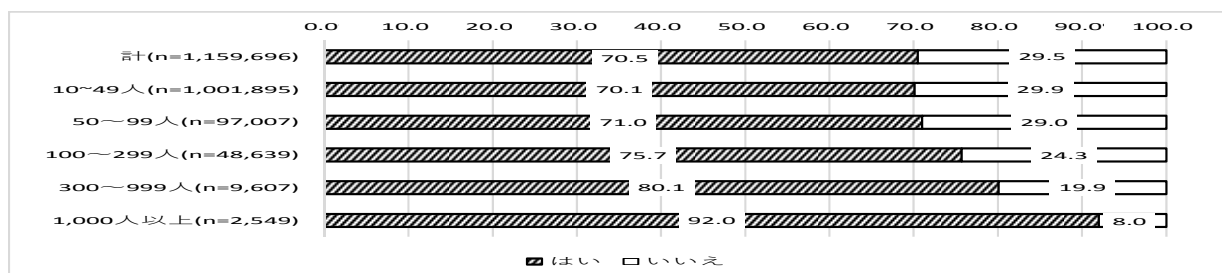
＜深夜労働の割増賃金については、管理職の約 7 割が支払われていると回答。管理職の深夜労働に対する割増賃金制度の必要性については、管理職の約 9 割が必要と回答＞

・事業所調査においては、管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無については、約 7 割の事業所で支払っていると回答し、管理職の深夜労働に対して割増賃金を支払う制度の必要性について、9 割弱の事業所が必要と回答（図表 3、図表 4）。

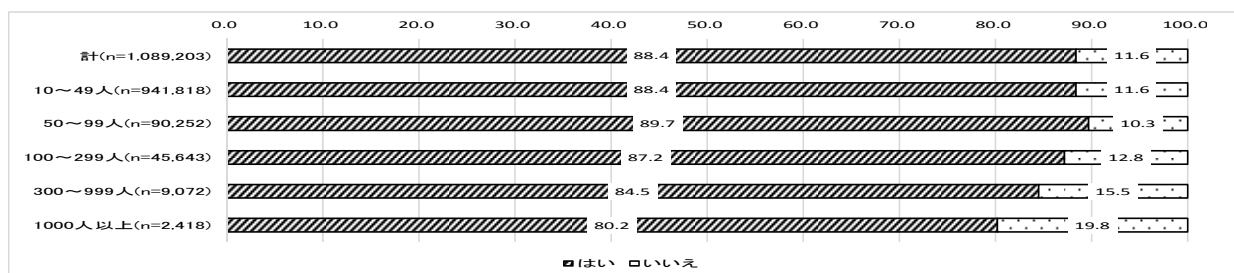
・50 人以上規模事業所（事業所調査）のデータにより平成 17 年調査と比較すると、管理

職の深夜労働に対する割増賃金を支払っている事業所の割合は、平成 17 年調査の 4 割強（41.7%）から令和 2 年調査の 8 割弱（75.9%）へと 3 割強（34.2 ポイント）高まった。管理職の深夜労働に対して割増賃金を支払う制度は必要であるとする事業所の割合は、平成 17 年調査の約 5 割（50.4%）から令和 2 年調査の 9 割弱（88.2%）へと 4 割弱（37.8%）高まった。

図表 3 管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無〔事業所調査〕（単位：%）



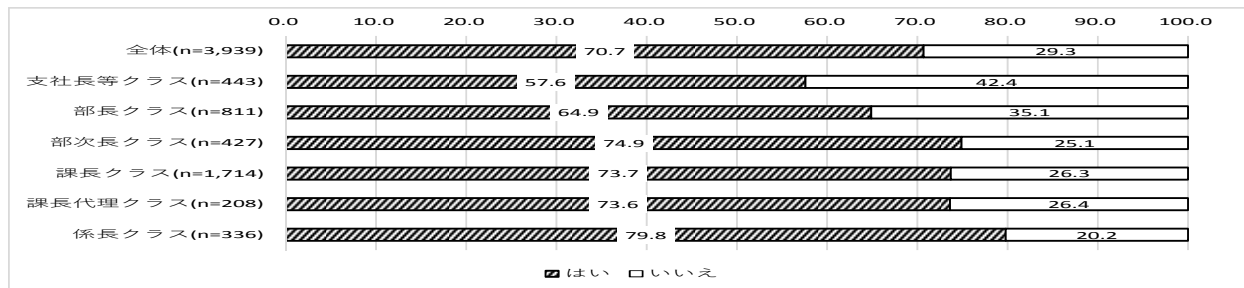
図表 4 監督または管理の地位にあるものに対する深夜労働の割増賃金制度は必要か〔事業所調査〕（単位：%）



- ・一方、管理職調査においては、管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無については、管理職の約 7 割が支払われていると回答し、管理職の深夜労働に対して割増賃金を支払う制度の必要性について、管理職の約 9 割が必要と回答（図表 5、図表 6）。
- ・50 人以上規模事業所（管理職調査）のデータにより平成 17 年調査と比較すると、管理職の深夜労働に対する割増賃金が支払われている管理職の割合は、平成 17 年調査の約 5 割（50.4%）から令和 2 年調査の約 7 割（70.6%）へと約 2 割（20.2%）高まった。管理職の深夜労働に対して割増賃金を支払う制度は必要であるとする管理職の割合は、平成 17 年調査の 6 割強（64.5%）から約 9 割（89.3%）へと 2 割強（24.8%）高まった。

図表5 管理職に対する深夜労働の割増賃金が支払われているか〔管理職調査〕

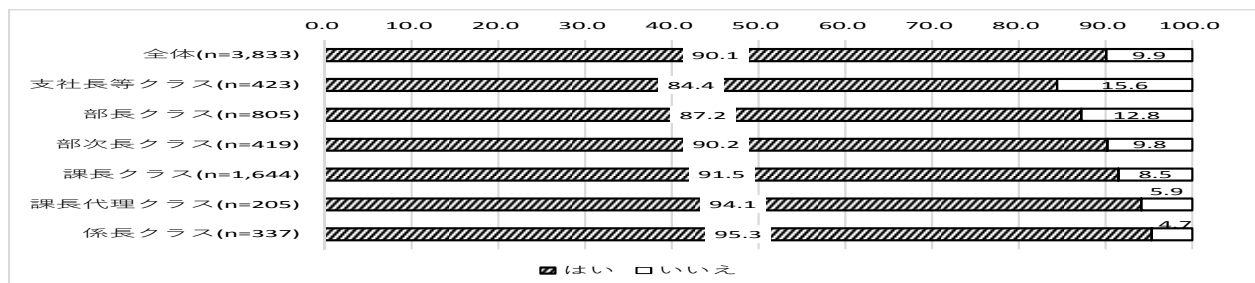
(単位：%)



図表6 監督または管理の地位にあるものに対する深夜労働の割増賃金制度は必要か

〔管理職調査〕

(単位：%)



(5) 政策的インプリケーション

・管理職の事業所の業務・労務管理の運営についての決定権と決定プロセスへの関与の度合いをみると、管理職自身は、自己の担当分野における決定権を有するというよりも、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関する決定に参画していると認識しているとみることができる。

・事業所の中長期計画や社員の地位の根幹及び重要な労働条件等も含めて決定プロセスに関与していると認識している管理職の割合が半数以上となっている役職クラス(ライン職)は、基本的に課長クラス以上となっている。

・管理職の深夜労働に対して割増賃金を支払う制度の必要性については、事業所及び管理職ともに必要とする割合は9割程度となっており、その必要性についての認識度は高い水準にあるといえる。

第2章 調査結果

- ・以下、本調査において「管理職」とは、事業所において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していない労働者のことをいう。
- ・調査票の設計上、各事業所によってはあてはまらない質問事項もあることから、特に断りのない限り、百分率は無回答を除いた母数を用いた。
- ・MA は、複数回答可能な質問項目であることを示す。

I. 事業所調査

1. 人事制度

1-1. 人事等級制度のタイプ

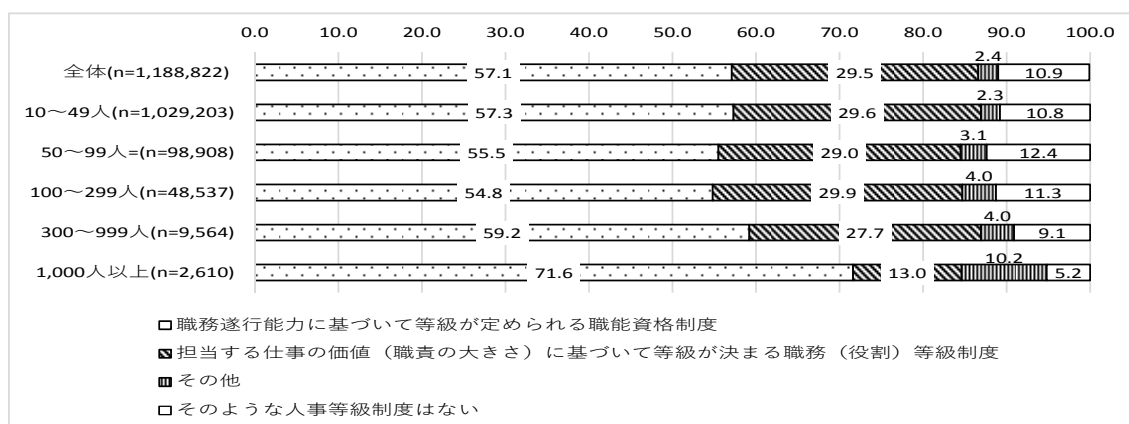
各事業所における人事等級制度（社員の序列を行う制度）について、事業所規模別にまとめたのが図表2－I-1-1である。

全体でみれば、「職能資格制度」であるとする事業所の割合は6割弱（57.1%）、「職務等級制度」は約3割（29.5%）、「そのような人事等級制度はない」は約1割（10.9%）である。

規模別にみると、「職能資格制度」の割合は、1,000人以上規模では7割強（71.6%）と最も高くなっているが、1,000人未満規模では、5割強から6割弱（10～49人規模57.3%、50～99人規模55.5%、100～299人規模54.8%、300～999人規模59.2%）となっている。

「職務等級制度」は、1,000人以上規模では、1割強（13.0%）と最も低くなっているが、1,000人未満の規模では3割程度（10～49人規模29.6%、50～99人規模29.0%、100～299人規模29.9%、300～999人規模27.7%）となっている。

図表2－I-1-1 人事等級制度のタイプ〔事業所規模別〕（単位：％）



1-2. 各役職クラスに占める管理職の割合

本調査における各役職クラスに占める管理職の割合を図表2－I-1-2によりみると、規模計では、支社長・事業部長・工場長等クラス（以下「支社長等クラス」という。）では、ライン職で62.1%、スタッフ職30.5%、部長クラスのライン職84.9%、スタッフ職42.2%、

部次長クラスのライン職 78.9%、スタッフ職 54.8%、課長クラスのライン職 74.5%、スタッフ職 59.0%で、課長クラス以上では、ライン職では6割以上、スタッフ職では3割以上となっている¹。

一方、課長代理クラスでは、ライン職 33.8%、スタッフ職 30.9%と、ともに3割台となり、係長クラスではライン職が 16.2%、スタッフ職が 14.3%と、ともに2割以下と、管理職の占める割合はライン職においても半数を下回る水準となっている。

以上から、全体的にみると、管理職の取扱いは、課長クラス以上と課長代理クラス以下で、一定の線引きがなされているとみることができる。

図表 2－I－1－2 各役職クラスにおいて管理職が占める割合等（単位：％）

	規模計		10～49人規模		50～99人規模		100～299人規模		300～999人規模		1,000人以上規模	
	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職
支社長等クラス	62.1	30.5	63.2	34.4	54.9	17.9	55.6	22.7	83.0	17.7	90.0	76.0
部長クラス	84.9	42.2	83.6	33.6	81.9	61.1	86.3	53.8	92.3	75.6	96.9	91.4
部次長クラス	78.9	54.8	78.0	43.0	79.8	73.4	73.1	71.9	91.9	58.6	94.9	93.5
課長クラス	74.5	59.0	72.8	57.3	71.5	50.7	73.5	55.4	81.0	58.7	93.5	75.6
課長代理クラス	33.8	30.9	30.2	25.1	39.5	36.0	34.4	33.0	47.7	34.7	94.0	65.5
係長クラス	16.2	14.3	16.6	18.3	13.2	11.5	13.4	9.4	17.1	11.1	20.2	12.1

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

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

ここでは、役職者のクラス別（管理職であるか管理職でないかは問わず）、ライン職・スタッフ職別に、事業所の業務・労務管理の運営についての事業所の決定権、決定プロセスへの関与についてみていく。

以下とおり、(1)から(5)の各領域について、関連する事項の質問を行ったものである。

(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項について。

(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項として、①事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定、②ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定について。

(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として、①人事労務管理の方針に関する決定、②採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。

(4) 重要な労働条件に関する事項として、①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。

(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として、①職場における人員配

¹ 本調査において、支社長等クラスの所属先の事業所の種別についてみると、本所と比較して管理職割合が相対的に低くなっている支所、営業所・店舗及び工場等の所属の割合が約6割と、他の課長以上の役職クラス（約4～5割）と比較して高くなっていること等が要因として挙げられる。ライン職では300人未満規模、スタッフ職では1,000人未満規模でこの傾向が強くなっている。なお、「多店舗展開する小売業、飲食店等の店舗における管理監督者の範囲の適正化に関する通達」（平成20年）において、管理監督者性を否定する要素が列挙されたことも、営業所・店舗等の占める割合が相対的に高くなっている支社長等クラスにおける管理職の割合が低くなった要因となったものと思料される。

置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。

調査票においては、各事項について、決定権又は決定プロセスへの関与があると回答した事業所において、決定権又は決定プロセスに関与する役職者のクラス（ライン職・スタッフ職別）を選択する形の質問形式となっている。

以下の表中に示した割合は、役職クラス毎の決定権又は決定プロセスへの関与があるとする事業所の割合である。具体的には、各業務・労務管理に関する各事項について決定権又は決定プロセスへの関与があると回答した事業所について、役職クラス等毎に、当該役職クラスの労働者がいる事業所数を分母とし、当該役職者のクラスの労働者が各設問に関する決定権又は決定プロセスへの関与があると回答した事業所数を分子として算出した割合である。

ここでは、各役職者のクラス毎等に、決定権がある又は決定プロセスに関与する労働者がいる事業所の割合が「80%以上」の場合は、関与の決定又は決定プロセスへの関与する度合いが高いものとして濃色の網掛けを行い、「50%以上 80%未満」については、半数以上の事業所において関与しているものとして淡色の網掛けにより表示した。

（1）事業所の中長期経営計画に関する事項

事業所の中長期経営計画に関する決定については、図表2－I-2-1のとおりである。

決定権がある事業所の割合が80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのはライン職では部長クラス、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職の部長クラス以上。50%以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

図表2－I-2-1 事業所の中長期経営計画に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	94.2	93.9	60.3	56.0
部長クラス	60.8	83.7	24.2	41.4
部次長クラス	30.3	57.2	9.1	20.5
課長クラス	19.0	50.6	10.0	25.7
課長代理クラス	6.1	20.7	5.8	11.8
係長クラス	2.0	11.7	3.3	12.1

（2）事業所運営の戦略的領域に関する事項

事業所運営の戦略的領域に関する事項（①事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定、②ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定）については、それぞれ図表2－I-2-2①、図表2－I-2-2②のとおりである。

決定権がある事業所の割合が80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのはライン職では部長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラ

スとなっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職の部長クラス以上。50%以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

図表 2－I-2-2① 事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	94.1	91.1	62.6	58.6
部長クラス	67.4	84.1	26.2	48.0
部次長クラス	41.9	63.3	10.1	31.0
課長クラス	37.5	55.7	16.3	27.8
課長代理クラス	10.7	26.0	3.9	12.5
係長クラス	3.7	13.6	3.4	11.8

図表 2－I-2-2② ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	94.6	92.3	55.5	53.9
部長クラス	70.4	81.5	29.4	45.7
部次長クラス	43.8	66.7	12.3	21.7
課長クラス	37.9	58.2	14.3	23.9
課長代理クラス	11.8	22.4	3.8	8.8
係長クラス	6.5	17.6	5.4	15.6

（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

労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項（①人事労務管理の方針に関する決定、②採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定）については、それぞれ図表 2－I-2-3①、図表 2－I-2-3②、図表 2－I-2-3③のとおりである。

決定権がある事業所の割合が 80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのは、ライン職では部長クラス以上（③社員の解雇（正社員）を除く。）、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職では部長クラス以上（③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）は支社長等クラス）。50%以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上（③社員の解雇（正社員）は部長クラス以上）、スタッフ職では支社長等クラス（②採用（パート・アルバイト等）を除く。）となっている。

図表 2-I-2-3① 人事労務管理の方針に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	95.1	91.3	59.0	56.2
部長クラス	60.6	80.2	35.5	41.4
部次長クラス	32.1	58.0	8.3	25.6
課長クラス	24.9	50.4	11.1	25.1
課長代理クラス	3.8	20.5	1.3	3.4
係長クラス	1.4	9.0	0.6	5.3

図表 2-I-2-3② 採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	94.7	93.3	60.4	57.6
部長クラス	61.6	80.5	26.9	41.9
部次長クラス	32.4	60.5	5.4	27.2
課長クラス	21.8	50.5	10.0	25.1
課長代理クラス	1.4	11.9	0.8	4.4
係長クラス	2.3	9.9	1.5	8.1

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	90.3	88.5	53.0	48.6
部長クラス	68.5	81.8	28.6	41.4
部次長クラス	44.0	64.8	20.0	30.5
課長クラス	40.0	62.7	15.5	30.7
課長代理クラス	13.7	21.7	1.2	11.5
係長クラス	10.6	19.7	2.9	9.4

図表 2-I-2-3③ 社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	95.7	94.5	52.5	57.2
部長クラス	43.7	72.9	19.1	35.4
部次長クラス	12.8	46.3	5.7	17.6
課長クラス	10.2	40.7	13.7	19.0
課長代理クラス	1.2	7.9	0.5	3.4
係長クラス	1.5	5.6	0.0	7.6

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	95.5	92.3	56.4	58.6
部長クラス	60.1	79.3	26.7	36.7
部次長クラス	28.1	57.8	5.4	29.7
課長クラス	25.6	54.5	17.9	28.0
課長代理クラス	4.2	12.4	1.0	4.4
係長クラス	4.5	12.6	0.7	14.3

(4) 重要な労働条件に関する事項

重要な労働条件に関する事項（①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定については、それぞれ図表２－Ⅰ-2-4①、図表２－Ⅰ-2-4②のとおりである。

決定権がある事業所の割合が 80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのは、パート・アルバイト等についてライン職の部長クラス以上及び②社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）についてスタッフの職支社長等クラス。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのは、スタッフ職では支社長等クラス、ライン職では①社員の懲戒（正社員）は部長クラス以上、①社員の懲戒（パート・アルバイト等）及び②社員の賞与等賃金（正社員）は部次長クラス以上、②社員の賞与等賃金（パート・アルバイト等）は課長クラス以上となっている。

図表２－Ⅰ-2-4① 社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	94.4	94.6	49.9	50.5
部長クラス	42.9	70.1	15.3	31.6
部次長クラス	16.1	44.6	7.2	22.4
課長クラス	8.6	38.3	9.3	19.4
課長代理クラス	1.5	9.0	0.9	4.7
係長クラス	1.5	4.7	0.3	5.3

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	93.1	92.6	48.7	52.9
部長クラス	52.7	75.4	26.0	35.3
部次長クラス	31.5	53.8	5.6	28.9
課長クラス	21.7	48.4	9.8	21.7
課長代理クラス	7.9	13.1	0.5	6.2
係長クラス	2.0	7.9	1.6	6.4

図表 2-I-2-4② 社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	91.9	92.3	56.9	51.9
部長クラス	41.4	74.9	18.3	34.5
部次長クラス	20.3	51.9	0.9	22.8
課長クラス	14.1	45.9	9.7	19.6
課長代理クラス	0.9	15.9	0.0	2.7
係長クラス	1.5	10.1	1.4	8.7

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	93.6	90.9	52.5	52.2
部長クラス	50.2	77.7	25.7	32.0
部次長クラス	25.6	56.7	3.8	22.3
課長クラス	26.6	51.2	7.4	21.3
課長代理クラス	7.7	13.9	0.2	3.2
係長クラス	2.2	10.0	1.3	3.1

(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

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としては、①職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について聞いており、それぞれ図表 I-2-5①、図表 I-2-5②のとおりである。

決定権がある事業所の割合が 80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのは、ライン職では部長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職の部長クラス以上（①職場における人員配置等（正社員）は支社長等クラス）。50%以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラス（①職場における人員配置等（パート・アルバイト等）、②社員の人事評価等（正社員）を除く。）となっている。

図表 2-I-2-5① 職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	93.1	91.6	56.7	53.5
部長クラス	62.3	79.8	26.2	40.2
部次長クラス	32.1	56.2	6.4	27.9
課長クラス	25.9	51.7	14.1	24.0
課長代理クラス	5.9	18.9	0.9	8.0
係長クラス	3.3	9.9	3.6	9.6

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	90.9	88.4	52.7	48.8
部長クラス	67.4	81.7	30.6	39.7
部次長クラス	47.3	65.5	12.0	31.3
課長クラス	41.3	65.5	18.6	27.9
課長代理クラス	10.6	22.2	5.9	10.7
係長クラス	11.2	21.9	8.6	13.6

図表２－Ⅰ-2-5② 社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	94.7	92.4	56.2	48.6
部長クラス	63.6	84.4	24.4	42.0
部次長クラス	40.5	71.0	9.9	25.5
課長クラス	33.7	66.1	14.9	26.1
課長代理クラス	5.0	21.4	0.8	4.4
係長クラス	7.6	17.5	3.5	12.1

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	91.8	89.7	52.4	50.2
部長クラス	64.9	84.3	30.9	43.6
部次長クラス	46.7	67.7	12.8	25.8
課長クラス	44.9	67.9	14.1	28.9
課長代理クラス	13.9	23.3	2.2	4.7
係長クラス	14.8	25.3	12.8	13.9

2-2. 本節のまとめ

2-1 では、(1)事業所の中長期経営計画に関する事項、(2)事業所運営の戦略的領域に関する事項、(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、(4)重要な労働条件に関する事項、(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についての各役職クラスにおける決定権及び決定プロセスへの関与についてみてきたが、全体を概観すると、以下のとおりである。

(1)～(5)の全ての事項について決定権があるとする事業所の割合が 80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみである。同 50%以上となっているのは、基本的に、ライン職の部長クラス以上及びスタッフ職の支社長等クラスである。

ただし、ライン職の部長クラスでは、(3)②正社員の解雇、(4)①の正社員の懲戒、②正社員の賞与等賃金については同 50%未満となっている。スタッフ職の支社長等クラスでは、(4)①社員の懲戒は 50%未満となっている。

決定プロセスへの関与については、同 80%以上となっているのは、基本的に、ライン職の部長クラス以上。同 50%以上となっているのは、基本的に、ライン職の課長クラス以上及びスタッフ職の支社長等クラスである。

ただし、ライン職については、部長クラスでは、(3)③社員の解雇、(4)①社員の懲戒、②社員の賞与等賃金は同 50%以上 80%未満となっている。また、(3)③正社員の解雇及び(4)①正社員の懲戒で部次長クラス以下は同 50%未満、(4)①パート・アルバイト等の懲戒、②正社員の賞与等賃金で課長クラス以下は同 50%未満となっている。スタッフ職の支社長等クラスでは、(3)②パート・アルバイト等の採用、(5)パート・アルバイト等の職場における人員配置等、②正社員の人事評価等については、同 50%未満となっている。

以上を総合すると、基本的に、半数以上の事業所において決定権があるとしているのは、ライン職では部長クラス以上、スタッフ職は支社長等クラスである。半数以上の事業所で決定プロセスに関与しているとしているのは、基本的にライン職の課長クラス以上及びスタッフ職の支社長等クラスである。

ただし、正社員の解雇、懲戒、賞与等賃金といった正社員の地位の根幹及び重要な労働条件に関する事項を中心に、半数以上の事業所で決定権があるとしているのは、ライン職、スタッフ職ともに支社長等クラスのみ。半数以上の事業所で決定プロセスに関与しているとしているのは、基本的にライン職では部長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスというように、関与する役職クラスがより限定されている。

3. 管理職の処遇等

3-1. 給与等における一般社員と比べた優遇措置等

一般社員と比べた管理職の給与等における優遇措置等の状況についてみたものが図表 2-I-3-1 である。

各優遇措置の役職クラス別の状況についてみると、全体的な傾向として、課長クラスと課長代理クラスの間で 5 ポイント程度以上の開きがある。

また、「役職・役付手当の支給がある」と回答した事業所のうち、「役職・役付手当の支給額は実際の労働時間を勘案しても一般社員より高い水準である」については、課長クラス以上では 8 割以上となっているが、課長代理クラス以下で 8 割未満となっている。

このように、各優遇措置等の状況については、課長クラス以上と課長代理クラスの間で断層がみられる。

なお、「役職・役付手当の支給がある」場合、「役職・役付手当の支給額は実際の労働時間を勘案しても一般社員より高い水準である」割合は、係長クラスの 7 割強から支社長等クラスの 9 割弱まで、概ね役職クラスが上がるほどその割合は高くなる傾向にある。

さらに、「1 年間に支払われた賃金の総額が、一般社員の同額程度以下になることがある」に着目すると、部次長クラス以上では 1 割未満となっている一方で、課長クラス以下では 1 割強～2 割強となっている。ここでは、概ね部次長クラス以上と課長クラス以下の間で断層がみられる。

図表 2 - I -3-1 一般社員と比べた管理職の給与等における優遇措置等 (MA、単位：%)

		ある役職・役付手当の支給がある	役職・役付手当の支給額は実際の労働時間を勘案しても一般社員より高い水準である	基本給の額が高い賃金表が適用される	賞与の支給率が高い	賞与の基礎賃金が優遇されている	一年間に支払われた賃金の総額が、一般社員の同額程度以下になることがある	その理由は業績給や成果給によるものである
ライン職	支社長等クラス	82.2	86.4	62.6	40.2	43.5	7.2	64.2
	部長クラス	85.5	84.6	63.2	40.1	41.4	7.4	56.5
	部次長クラス	85.8	83.4	63.9	41.5	45.3	9.6	46.9
	課長クラス	87.2	80.0	61.4	40.5	45.2	17.0	39.5
	課長代理クラス	79.0	79.3	56.9	34.9	39.5	17.8	48.5
	係長クラス	79.0	74.3	47.1	30.6	35.0	20.2	41.9
スタッフ職	支社長等クラス	77.1	86.5	59.3	38.9	37.4	6.8	33.0
	部長クラス	79.2	83.2	58.3	38.0	41.2	8.7	45.1
	部次長クラス	80.8	84.9	59.2	37.0	37.8	8.9	45.2
	課長クラス	78.4	80.1	55.9	34.0	36.8	12.8	38.0
	課長代理クラス	73.4	76.0	49.4	29.2	31.9	19.5	27.2
	係長クラス	79.3	74.5	45.0	30.0	34.4	23.4	41.5

3-2. 労働時間の把握

(1) 労働時間の把握事項

「出勤時刻及び退勤時刻」、「各労働日の労働時間数」、「深夜における労働時間数」について、それぞれ事業所がどの程度把握しているかについて、管理職の各役職クラスのライン職、スタッフ職別及び一般社員クラスの別にみたものが図表 2 - I -3-2 である。

各役職クラス等別に各事項の把握状況についてみると、役職者クラスでは、ライン職係長クラス（各 97.2%、96.9%、95.0%）、ライン職課長クラス（各 97.1%、96.1%、95.0%）で、一般社員クラスとほぼ同様の把握状況となっている。その他の役職クラスでも、各事項について、9割弱以上の把握状況となっている。

図表 2 - I -3-2 労働時間の把握事項 (MA、単位：%)

		出勤時刻及び退勤時刻	各労働日の労働時間	深夜における労働時間数
支社長等クラス	管理職(ライン)	90.2	89.2	87.5
	管理職(スタッフ)	92.8	91.8	88.2
部長クラス	管理職(ライン)	94.6	93.4	91.6
	管理職(スタッフ)	93.6	92.6	88.3
部次長クラス	管理職(ライン)	96.5	95.7	93.3
	管理職(スタッフ)	90.8	89.2	88.6
課長クラス	管理職(ライン)	97.1	96.1	95.0
	管理職(スタッフ)	93.2	93.3	90.7
課長代理クラス	管理職(ライン)	95.9	95.2	93.0
	管理職(スタッフ)	91.5	90.7	88.9
係長クラス	管理職(ライン)	97.2	96.9	95.0
	管理職(スタッフ)	95.3	93.6	93.7
一般社員クラス	管理職以外	97.3	96.7	95.8

(2) 労働時間の把握方法

事業所における労働時間の把握方法を各役職クラス別にみたものが図表 2 - I -3-3 である。

全体的な傾向をみると、課長代理クラスを除いて、把握方法の割合の高い順に「タイムカード・IC カード等（自己申告を除く）」、「WEB 打刻」、「自己申告」、「上司が把握」の順となっている。

「タイムカード・IC カード等（自己申告を除く）」は、一般社員クラス（47.9％）の割合が最も高く、次いで係長クラス（47.7％）、課長クラス（44.8％）、支社長等クラス（43.5％）の順となっている。「WEB 打刻」は、課長代理クラス（39.4％）の割合が最も高く、次いで部次長クラス（35.7％）、部長クラス（32.8％）の順となっている。「自己申告」は、支社長等クラス（17.6％）の割合が最も高く、次いで部次長クラス（15.9％）、課長クラス（15.5％）の順となっている。「上司が把握」は、一般社員クラス（8.6％）の割合が最も高く、次いで係長クラス（7.8％）、課長代理クラス（7.1％）と、概ね役職クラスが高くなるほど割合が低下する傾向にある。

なお、「タイムカード・IC カード等（自己申告を除く）」と「WEB 打刻」を加えると、課長代理クラス、係長クラス、一般社員クラスでは、8割弱（各 78.0％、77.4％、77.1％）、部長クラス、部次長クラス、課長クラスでは7割5分程度（各 75.8％、74.8％、75.0％）、支社長等クラスでは、約7割（69.4％）となっている。

図表 2－I-3-3 労働時間の把握方法（単位：％）

	n	合計	タイムカード・ICカード等 （自己申告を除く）	WEB 打刻	自己申告	上司が把握	その他	把握していない
支社長等クラス	601,698	100.0	43.5	25.9	17.6	4.4	3.6	5.1
部長クラス	582,179	100.0	43.0	32.8	15.2	5.8	2.0	1.3
部次長クラス	343,773	100.0	39.1	35.7	15.9	5.4	3.0	0.9
課長クラス	867,888	100.0	44.8	30.2	15.5	6.4	2.6	0.7
課長代理クラス	375,918	100.0	38.6	39.4	13.0	7.1	1.4	0.6
係長クラス	741,604	100.0	47.7	29.7	13.3	7.8	1.2	0.3
一般社員クラス	1,067,044	100.0	47.9	29.2	12.2	8.6	2.1	0.1

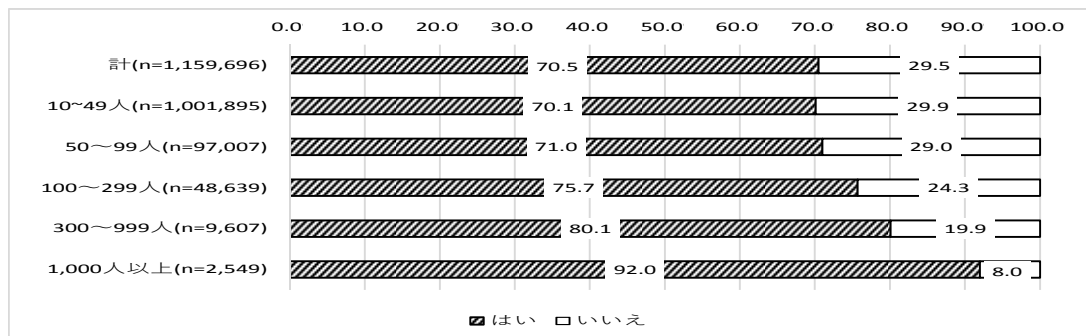
3-3. 管理職の深夜労働に対する割増賃金の取扱い

(1) 割増賃金の支払の状況

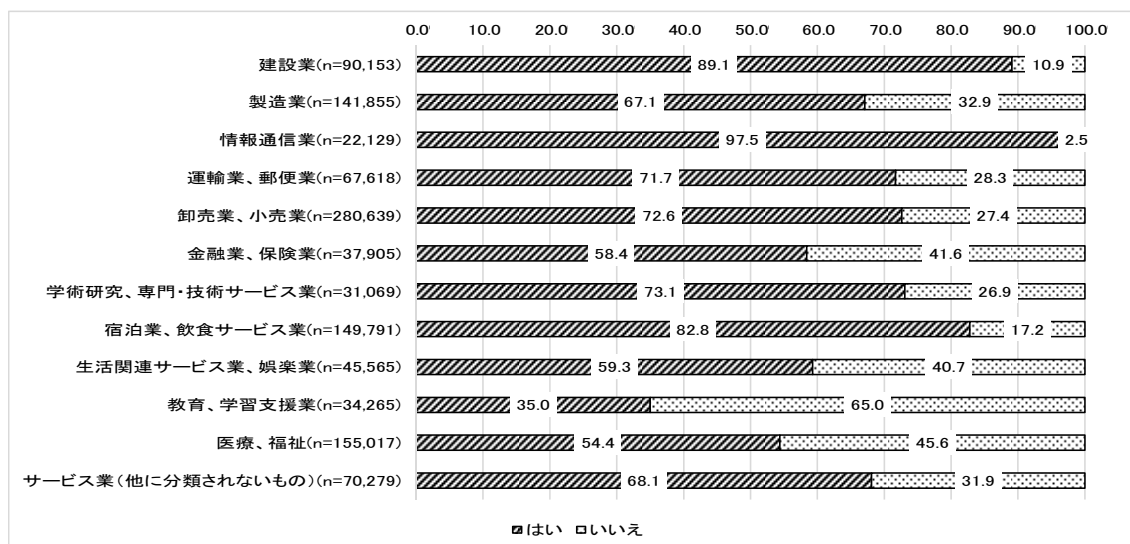
深夜労働（午後 10 時から午前 5 時の間）に対する割増賃金の支払は、労働時間、休憩及び休日に関する規定の適用除外となる管理職でも適用除外とはされていない。

図表 2－I-3-4 により、管理職に対して実際に深夜労働に対する割増賃金を支払っているかどうかについてみると、約 7 割（70.5％）の事業所で支払がなされている。事業所規模別にみると、1,000 人以上規模の 92.0％、300～999 人規模の 80.1％、100～299 人規模の 75.7％の順、最低値は 10～49 人規模の 70.1％となっており、規模が大きくなるほど支払っている割合は高くなっている。

図表 2-I-3-4 管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無（単位：％）



主な業種別にみると、支払っていない（「いいえ」と回答した）割合の高い順に、教育、学習支援業（65.0%）、医療、福祉（45.6%）、金融業、保険業（41.6%）生活関連サービス業、娯楽業（40.7%）などとなっている（図表 2-I-3-5）。

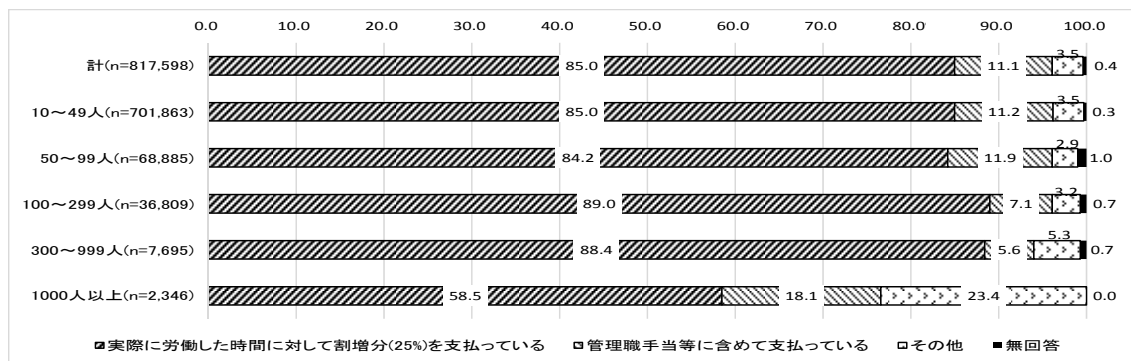
図表 2-I-3-5 主な業種別管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無
（単位：％）

(2) 割増賃金を支払っている場合の支払方法

図表 2-I-3-6 により、(1)の図表 2-I-3-4「管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無」で「はい」と回答した事業所に対して、管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払っている場合の支払方法についてみると、「実際に労働した時間に対して割増分（25%）を支払っている」事業所が 9 割弱（85.0%）、「管理職手当等を含めて支払っている」が 1 割強（11.1%）であった。

事業所規模別にみると、「実際に労働した時間に対して割増分（25%）を支払っている」は、割合の高い順に 100～299 人規模の 89.0%、300～999 人規模の 88.4% 等となっている。1,000 人以上規模は、58.5%と、8 割強以上となっている他の規模区分と比較して 2 割 5 分以上低くなっている。「管理職手当等を含めて支払っている」は、割合の高い順に 1,000 人以上規模 18.1%、50～99 人規模 11.9%、10～49 人規模 11.2% の順となっている。

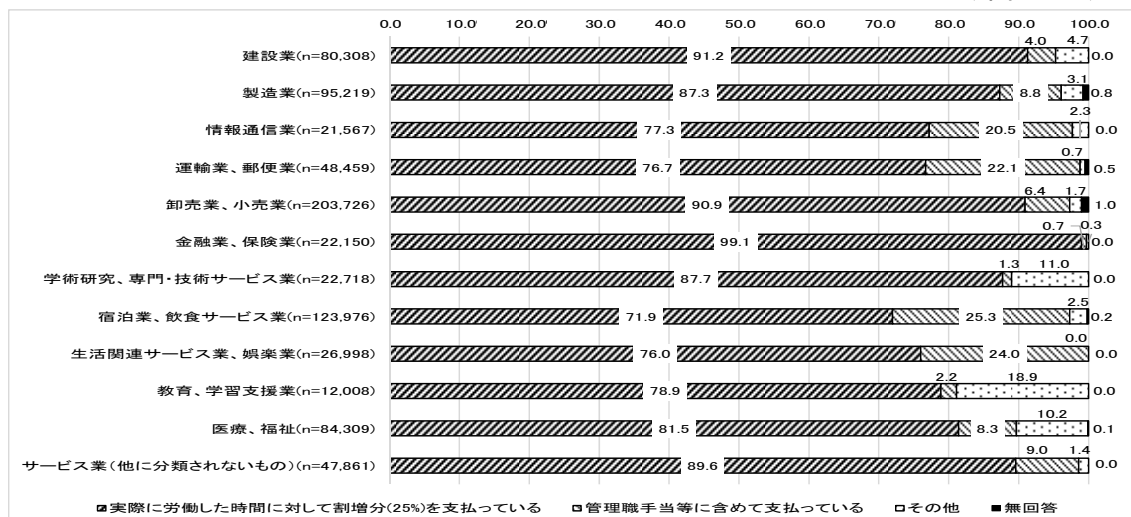
図表 2-I-3-6 深夜労働に対する割増賃金を支払っている場合の支払方法（単位：％）



図表 2-I-3-7 により、主な業種別に管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払っている場合の支払方法についてみると、「実際に労働した時間に対して割増分（25％）を支払っている」割合が高い順に、金融業、保険業（99.1％）、建設業（91.2％）、卸売業、小売業（90.9％）の順となっている。「管理職手当等を含めて支払っている」割合が高い順に、宿泊業、飲食サービス業（25.3％）、生活関連サービス業、娯楽業（24.0％）、運輸業、郵便業（22.1％）の順となっている。

なお、「管理職手当等を含めて支払っている」及び「その他」の場合は、当該深夜労働時間に支払われた賃金の額を実際の深夜労働時間単位でみた場合、法令上、法定割増賃金を支払った場合以上の額となっていることが求められる点に注意が必要である。

図表2-I-3-7 主な業種別深夜労働に対する割増賃金を支払っている場合の支払方法（単位：％）



(3) 割増賃金を支払っていない場合の理由

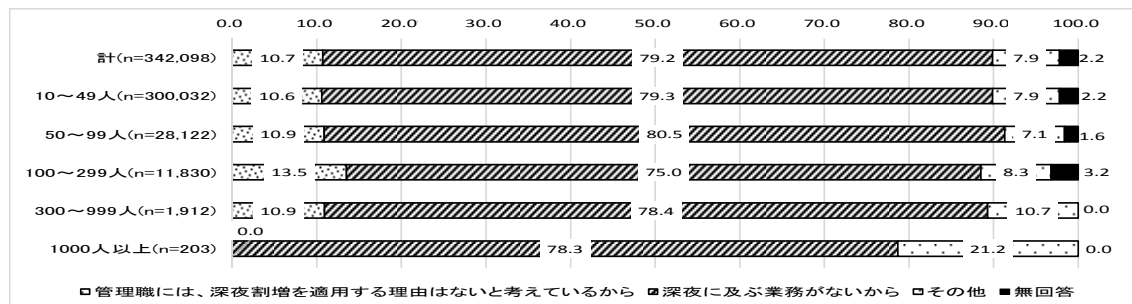
図表 2-I-3-8 により、(1)の図表 2-I-3-4「管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無」で「いいえ」と回答した事業所について、管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払っていない場合の理由をみると、「深夜に及ぶ業務がないから」が約8割（79.2％）、次

いで「管理職には、深夜割増を適用する理由はないと考えているから」が約1割（10.7%）などとなっている。

事業所規模別にみると、「深夜に及ぶ業務がないから」は、割合の高い順に50～99人規模の80.5%、10～49人規模の79.3%、300～999人規模の78.4%となっている。「管理職には、深夜割増を適用する理由はないと考えているから」は、100～299人規模の13.5%、50～99人規模及び300～999人規模の10.9%の順となっているが、1,000人以上規模では0.0%となっている。

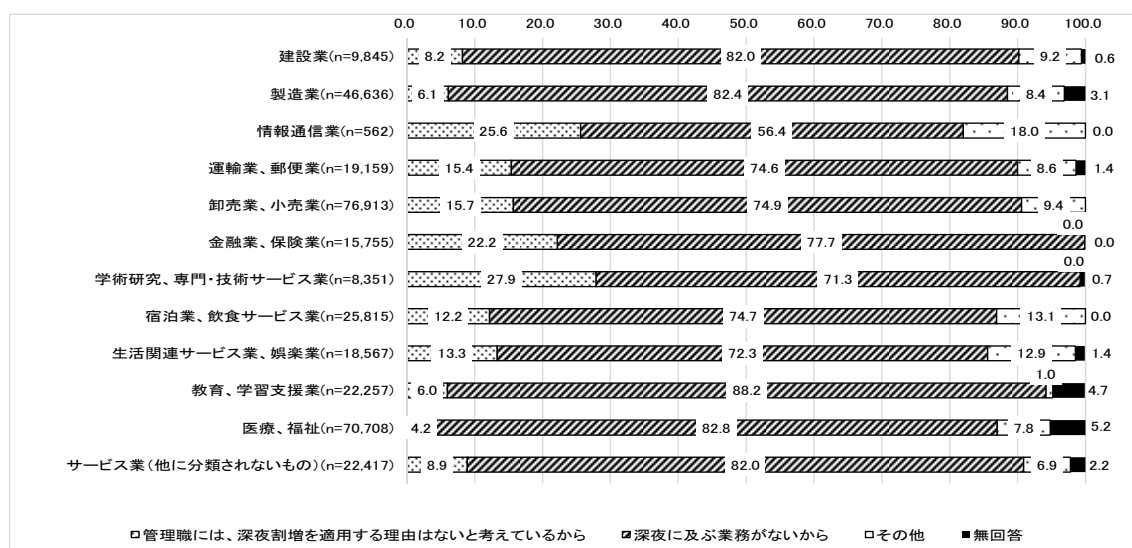
なお、「管理職には、深夜割増を適用する理由はないと考えているから」の回答から、未だ本制度を理解していない事業所も一定の割合で存在していることが把握できる。

図表2－I-3-8 管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払っていない理由（単位：％）



図表2－I-3-9により、主な業種別にみると、「深夜に及ぶ業務がないから」は、割合の高い順に、教育、学習支援業（88.2%）、医療、福祉（82.8%）、製造業（82.4%）となっている。「管理職には、深夜割増を適用する理由はないと考えているから」は、学術研究、専門・技術サービス業（27.9%）、情報通信業（25.6%）、金融業、保険業（22.2%）の順となっている。

図表2－I-3-9 主な業種別管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払っていない理由（単位：％）

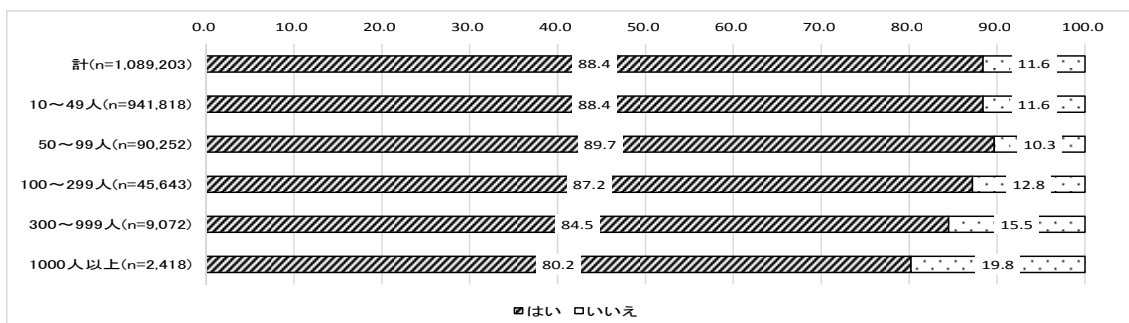


(4) 深夜労働の割増賃金を支払う制度の必要性

監督または管理の地位にあるものであっても、深夜労働（午後 10 時から午前 5 時の間）の割増賃金については、法律上支払う必要があるが、図表 2－I－3-10 により、今後ともそのような制度が必要と思うかについて尋ねた結果をみると、必要であるとする割合は 9 割弱（88.4%）となっている。

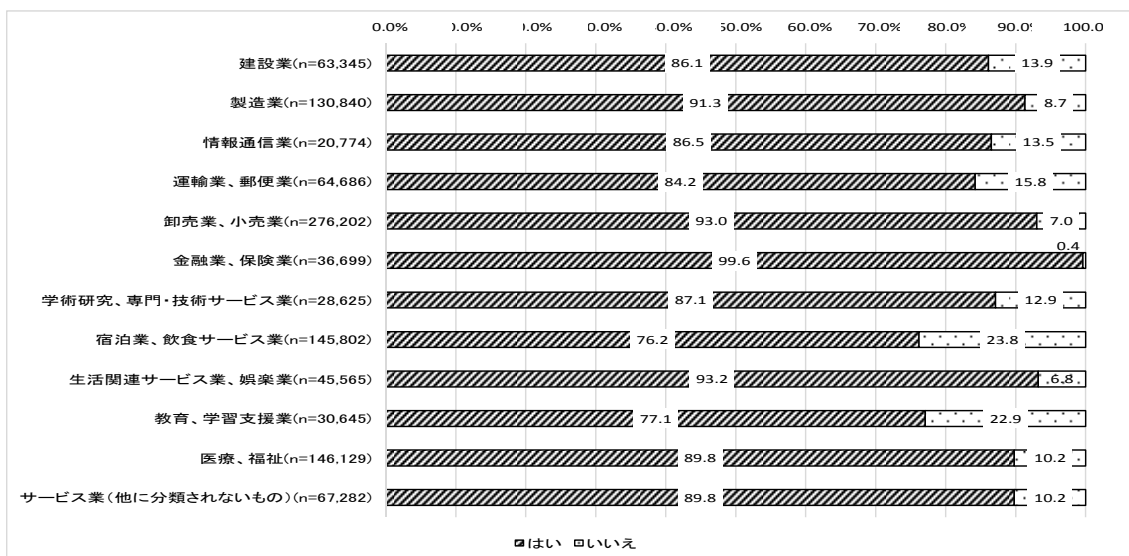
事業所規模別にみると、必要であるとする割合が高い順に、50～99 人規模の 89.7%、10～49 人規模の 88.4%、100～299 人規模の 87.2%となっている。50～99 人規模以上では、事業所規模が大きくなるほど必要であるとする割合は低下する傾向にあり、1,000 人以上規模では 80.2%と最も低くなっている。

図表 2－I－3-10 監督または管理の地位にあるものに対する深夜労働の割増賃金制度は必要か（単位：％）



図表 2－I－3-11 により、主な業種別にみると、必要であるとする割合が高い順に、金融業、保険業（99.6%）、生活関連サービス業、娯楽業（93.2%）、卸売業、小売業（93.0%）となっている。一方で、宿泊業、飲食サービス業（23.8%）及び教育、学習支援業（22.9%）では、必要ないとする割合が 2 割強と高くなっている。

図表 2－I－3-11 主な業種別監督または管理の地位にあるものに対する深夜労働の割増賃金制度は必要か（単位：％）



4. 事業所における健康・福祉確保措置の実施状況

図表2－I-4により、事業所における健康・福祉確保措置の実施状況をみると、実施率が高い措置から順に、「勤務状況及び健康状態に配慮し、必要な場合に適切な部署に配置転換する」の87.9%、「勤務状況及び健康状態に応じて、健康診断を実施する」の86.3%、「産業医等による健康指導を受けさせる」の78.5%となっている。

また、措置を実施している事業所において対象者を限定する割合が高くなっているものをみると、「勤務状況及び健康状態に応じて、代償休日又は特別な休暇を付与する」の18.6%、「勤務状況及び健康状態に応じて、健康診断を実施する」の12.1%、「勤務状況及び健康状態に配慮し、必要な場合に適切な部署に配置転換する」の9.6%の順となっている。

図表2－I-4 健康・福祉確保措置の実施状況（%）

措置	n	実施事業所	うち対象者を限定	うち対象者の限定なし	うち無回答
勤務状況及び健康状態に応じて、代償休日又は特別な休暇を付与する	1,170,452	66.2	18.6	75.2	6.2
勤務状況及び健康状態に応じて、健康診断を実施する	1,179,076	86.3	12.1	79.5	8.4
健康相談窓口を設置する	1,172,888	67.1	4.7	86.5	8.8
勤務状況及び健康状態に配慮し、必要な場合に適切な部署に配置転換する	1,171,810	87.9	9.6	80.8	9.6
産業医等による健康指導を受けさせる	1,177,935	78.5	7.6	84.0	8.4
その他	221,412	36.9	6.2	83.9	9.9

Ⅱ. 管理職調査

管理職調査においては、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である労働者に限定して調査票を配布し、回答を得たものである。

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

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

ここでは、事業所の業務・労務管理の運営について、決定権の有無及び決定プロセスへの関与について、それぞれ管理職である役職者のクラス別にみていく。

以下のとおり、事業所調査同様に(1)から(5)の各領域について、関連する事項に対する決定権の有無及び決定プロセスへの関与の有無についての質問を管理職を対象として行ったものである。

- (1) 事業所の中長期経営計画に関する事項について。
- (2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項として、①事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定、②ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定について。
- (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として、①人事労務管理の方針に関する決定、②採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。
- (4) 重要な労働条件に関する事項として、①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。
- (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として、①職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。

以下の表中に示した割合は、各役職クラスの管理職が、決定権又は決定プロセスへの関与があると回答した割合である。具体的には、各事項について決定権又は関与があると回答した管理職の数を分子とし、各業務・労務管理に関する事項の決定又は決定プロセスへの関与の有無について回答した管理職の数を分母とし、前者を後者で除して算出した割合である。

ここでは、役職クラス毎に、決定権がある又は決定プロセスに関与する管理職の割合が「80%以上」の場合は、決定又は決定プロセスに関与する度合いが高いものとして濃色の網掛けを行い、「50%以上 80%未満」については、半数以上の管理職において関与しているものとして淡色の網掛けにより表示した。

(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項

事業所の中長期経営計画に関する決定については、図表2－Ⅱ-1-1のとおりである。

決定権があるとする割合が50%以上となっている役職クラスは皆無である。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職では部長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラス。50%以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では部次長クラス以上となっている。

図表 2－Ⅱ-1-1 事業所の中長期経営計画に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	44.8	87.6	45.9	79.7
部長クラス	18.1	80.4	8.6	61.0
部次長クラス	11.0	69.0	7.4	57.9
課長クラス	6.9	61.0	6.9	48.5
課長代理クラス	4.1	43.4	1.3	25.3
係長クラス	5.5	33.0	3.6	26.1

(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項

事業所運営の戦略的領域に関する事項（①事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定、②ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定）については、それぞれ図表 2－Ⅱ-1-2①、図表 2－Ⅱ-1-2②のとおりである。

本事項では、決定権があるとする割合が 80％以上になっている役職クラスはない。50％以上となっているのは、ライン職、スタッフ職ともに支社長等クラスとなっている。

決定プロセスへの関与については、80％以上となっているのは、ライン職では部次長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。50％以上となっているのは、①事業所の組織機構については、ライン職では課長代理クラス以上、スタッフ職では課長クラス以上、②ビジネスプロセスについては、ライン職では係長クラス以上、スタッフ職では課長代理クラス以上となっている。

図表 2－Ⅱ-1-2① 事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	68.2	91.7	73.0	94.6
部長クラス	38.3	88.7	20.0	69.5
部次長クラス	26.0	81.1	18.9	62.1
課長クラス	25.9	73.0	17.6	58.4
課長代理クラス	23.4	56.6	1.3	39.2
係長クラス	18.3	48.2	8.7	37.7

図表 2－Ⅱ-1-2② ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	64.2	93.3	64.4	91.9
部長クラス	44.3	89.9	24.8	73.3
部次長クラス	34.6	85.1	21.1	67.4
課長クラス	28.6	77.4	24.0	65.6
課長代理クラス	23.4	68.1	6.3	53.2
係長クラス	22.9	50.9	12.3	49.3

(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

労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項（①人事労務管理の方針に関する決定、②採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定）については、それぞれ図表２－Ⅱ-1-3①、図表２－Ⅱ-1-3②、図表２－Ⅱ-1-3③のとおりである。

本事項では、決定権があるとする割合が 80%以上となっている役職クラスはない。50%以上となっているのは、①人事労務管理の方針、②採用（正社員）、③社員の解雇（パート・アルバイト等）では、スタッフ職の支社長等クラスのみ、②採用（パート・アルバイト等）では、ライン職及びスタッフ職の支社長等クラスとなっている。③社員の解雇（正社員）については、いずれの役職クラスも 50%未満となっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、③社員の解雇（正社員）はライン職及びスタッフ職の支社長等クラスとなっている。その他の①人事労務管理の方針、②採用（正社員、パート・アルバイト等）、③社員の解雇（パート・アルバイト等）については、ライン職では部長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。50%以上となっているのは、①人事労務管理の方針については、ライン職では課長代理クラス以上、スタッフ職では課長クラス以上、②採用（正社員）については、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では部次長クラス以上。同（パート・アルバイト等）では、ライン職では係長クラス以上、スタッフ職では課長クラス以上。③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）については、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では部長クラス以上となっている。

以上、本事項においては、各項目で関与する役職クラスにばらつきがみられる。

図表２－Ⅱ-1-3① 人事労務管理の方針に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	45.5	85.2	60.8	91.9
部長クラス	27.5	83.6	18.1	62.9
部次長クラス	14.1	71.0	14.7	55.8
課長クラス	15.6	66.8	11.8	51.2
課長代理クラス	13.8	56.6	2.5	36.7
係長クラス	10.1	45.4	10.9	43.5

図表２－Ⅱ-1-3② 採用（正社員、パート・アルバイト）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	34.9	81.6	56.8	91.9
部長クラス	19.3	81.1	14.3	59.0
部次長クラス	9.0	65.3	10.5	54.7
課長クラス	6.4	55.7	9.6	48.5
課長代理クラス	8.2	45.9	0.0	26.6
係長クラス	7.4	37.3	7.2	33.3

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	63.8	92.7	66.2	89.2
部長クラス	38.4	84.8	22.1	62.9
部次長クラス	27.2	73.9	20.0	56.4
課長クラス	24.0	72.2	17.4	56.1
課長代理クラス	24.0	61.0	3.8	39.7
係長クラス	25.8	59.0	17.5	48.2

図表２－Ⅱ-1-3③ 社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	23.3	80.9	40.5	89.2
部長クラス	9.5	75.1	4.8	55.2
部次長クラス	4.2	56.9	5.3	46.3
課長クラス	2.7	52.1	4.1	37.2
課長代理クラス	3.4	37.0	0.0	16.5
係長クラス	3.2	31.3	0.7	21.7

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	45.0	86.3	55.4	86.5
部長クラス	22.2	80.2	14.3	59.0
部次長クラス	16.5	65.3	8.4	48.4
課長クラス	13.0	62.8	10.2	45.0
課長代理クラス	11.6	49.3	0.0	19.0
係長クラス	11.0	45.4	5.8	36.2

(4) 重要な労働条件に関する事項

重要な労働条件に関する事項（①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定）については、それぞれ図表２－Ⅱ-1-4①、図表２－Ⅱ-1-4②のとおりである。

本事項では、決定権があるとする割合が 50％以上となっているのは、①社員の懲戒（パート・アルバイト等）についてのスタッフ職の支社長等クラスのみとなっている。

決定プロセスへの関与については、80％以上となっているのは、①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）のライン職及びスタッフ職の支社長等クラス、②社員の賞与等賃金（正社員）のスタッフ職の支社長等クラスとなっている。50％以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では部長クラス以上（②社員の賞与等賃金（パート・アルバイト等）は支社長等クラス）となっている。

図表２－Ⅱ-1-4① 社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	22.0	81.9	43.2	89.2
部長クラス	9.2	72.4	5.7	56.2
部次長クラス	3.9	56.1	4.2	47.4
課長クラス	2.2	51.1	4.1	36.1
課長代理クラス	2.7	37.0	0.0	19.0
係長クラス	2.3	31.2	0.7	24.1

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	39.8	84.2	51.4	89.2
部長クラス	17.4	75.9	10.5	54.3
部次長クラス	11.1	59.7	8.4	47.4
課長クラス	9.7	58.3	7.7	41.2
課長代理クラス	9.6	45.2	0.0	21.5
係長クラス	6.4	37.6	2.2	31.9

図表２－Ⅱ-1-4② 社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	21.4	75.4	44.6	82.4
部長クラス	9.7	72.6	3.8	56.2
部次長クラス	4.8	61.1	3.2	37.9
課長クラス	3.7	57.7	5.2	43.4
課長代理クラス	2.1	40.4	0.0	17.7
係長クラス	1.4	31.7	2.2	20.3

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	32.8	77.0	44.6	79.7
部長クラス	14.9	68.8	8.6	44.8
部次長クラス	9.1	56.6	7.4	34.7
課長クラス	7.6	52.7	7.5	39.5
課長代理クラス	6.2	38.4	2.5	20.3
係長クラス	4.6	33.0	2.2	20.3

(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

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（①職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定）については、それぞれ図表２－Ⅱ-1-5①、図表２－Ⅱ-1-5②のとおりである。

決定権があるとする割合が 50%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラス（②社員の人事評価等（正社員）を除く。）、スタッフ職の支社長等クラスとなっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職では部長クラス以上（②社員の人事評価等（正社員）は課長クラス以上）、スタッフ職では支社長等クラス。50%以上となっているのは、ライン職では係長クラス以上（①職場における人員配置等（正社員）は課長代理クラス以上）、スタッフ職では課長クラス以上（①職場における人員配置等（パート・アルバイト等）は係長クラス以上）となっている。

図表 2－Ⅱ-1-5① 職場における人員配置等(正社員、パート・アルバイト等)に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	58.7	93.2	67.6	93.2
部長クラス	34.8	88.3	20.0	68.6
部次長クラス	22.0	74.3	17.9	58.5
課長クラス	17.6	72.8	16.0	56.9
課長代理クラス	15.8	50.0	3.8	30.4
係長クラス	16.6	46.1	10.1	41.3

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	74.9	95.2	73.0	87.8
部長クラス	45.3	87.8	23.8	66.7
部次長クラス	30.8	76.9	20.0	60.6
課長クラス	29.8	76.4	21.9	58.1
課長代理クラス	26.7	60.3	5.1	38.0
係長クラス	30.9	62.2	18.2	51.8

図表 2－Ⅱ-1-5② 社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定
正社員（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	49.2	95.3	59.5	91.9
部長クラス	34.5	91.8	19.2	69.2
部次長クラス	15.9	85.5	10.5	52.6
課長クラス	17.8	87.2	15.5	60.3
課長代理クラス	15.8	65.8	2.5	32.9
係長クラス	12.8	55.5	10.3	34.6

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	59.6	90.5	59.5	87.8
部長クラス	38.5	83.2	16.3	54.8
部次長クラス	19.8	73.4	11.6	47.4
課長クラス	20.3	72.9	17.3	53.4
課長代理クラス	17.8	61.0	2.5	32.9
係長クラス	18.8	52.8	11.1	35.6

(6) ライン職・スタッフ職別の傾向

ライン職、スタッフ職別、また、部下の有無による決定権及び決定プロセスへの関与の状況についてみたものが図表2－Ⅱ-1-6である。

ライン職とスタッフ職を比較すると、一部の事項を除いてライン職の値がスタッフ職を上回っており、全体としてみればライン職の方が決定権・決定プロセスへの関与の度合いが強くなっている。

部下の有無も併せてみると、(1)事業所の中長期経営計画、(3)①人事労務管理の方針、(3)②-1採用(正社員)、(4)①-1社員の懲戒(正社員)、同②-1社員の賞与等賃金(正社員)、同②-2社員の賞与等賃金(パート・アルバイト等)を除いて、関与の度合いが高い順に、「部下のいるライン職」、「部下のいるスタッフ職」、「部下のいないライン職」、「部下のいないスタッフ職」となっている。また、ライン職とスタッフ職の間よりも、部下の有無間の方が、数値の差が大きくなっている。

これらのことから、全般的には、ライン職かスタッフ職かということよりも、部下の有無の方が、決定権・決定プロセスへの関与の度合いに影響を与えている傾向にあるとみることができる。

図表2－Ⅱ-1-6 業務・労務管理についての決定権、決定プロセスへの関与(ライン職・スタッフ職別、決定権又は決定プロセスへの関与が「ある」とする割合)
(単位：%)

		決定権	プロセス関与			決定権	プロセス関与
(1)① 事業所の中 長期経営計 画に関する 決定	ライン職	14.2	66.9	(4)①-1 社員の懲戒 に関する決 定 (正社員)	ライン職	6.4	58.2
	部下いる	14.6	68.1		部下いる	6.6	59.2
	部下いない	1.0	30.7		部下いない	1.0	26.0
	スタッフ職	9.3	47.3		スタッフ職	6.6	40.4
	部下いる	12.8	56.5		部下いる	9.4	51.1
(2)① 事業所の組 織機構に関 する決定	部下いない	1.8	27.7	(4)①-2 社員の懲戒 に関する決 定 (パート・アル バ イ ト 等)	部下いない	0.7	17.3
	ライン職	33.2	77.3		ライン職	15.0	63.6
	部下いる	34.0	78.5		部下いる	15.3	64.7
	部下いない	8.9	39.6		部下いない	5.0	29.0
	スタッフ職	19.8	57.5		スタッフ職	10.2	43.7
(2)② ビジネスプ ロセスに関 する決定	部下いる	28.1	68.9	(4)②-1 ⑨社員の賞 与等賃金に 関する決定 (正社員)	部下いる	14.3	55.4
	部下いない	2.2	32.9		部下いない	1.4	18.7
	ライン職	36.4	80.8		ライン職	7.2	61.1
	部下いる	37.0	81.7		部下いる	7.4	62.4
	部下いない	19.8	51.5		部下いない	1.0	21.0
(3)① 人事労務管 理の方針に 関する決定	スタッフ職	23.4	64.3	(4)②-2 ⑨社員の賞 与等賃金に 関する決定 (パート・アル バ イ ト 等)	スタッフ職	7.1	40.8
	部下いる	31.5	73.1		部下いる	10.1	52.9
	部下いない	6.1	45.5		部下いない	0.7	15.1
	ライン職	21.3	71.4		ライン職	12.3	57.8
	部下いる	21.7	72.4		部下いる	12.5	58.9
(3)②-1 採用に関す る決定 (正社員)	部下いない	7.9	40.6	(5)①-1 職場におけ る人員配置 等に関する 決定 (正社員)	部下いない	5.0	22.0
	スタッフ職	15.9	53.4		スタッフ職	9.3	37.5
	部下いる	22.4	65.0		部下いる	13.0	49.8
	部下いない	2.2	28.5		部下いない	1.4	11.2
	ライン職	13.2	64.0		ライン職	26.8	76.1
(3)②-2 採用に関す る決定 (パート・アル バ イ ト 等)	部下いる	13.3	64.7	(5)①-2 職場におけ る人員配置 等に関する 決定 (パート・アル バ イ ト 等)	部下いる	27.5	77.4
	部下いない	8.0	41.0		部下いない	4.0	35.0
	スタッフ職	12.9	49.1		スタッフ職	18.8	55.8
	部下いる	18.2	61.7		部下いる	26.9	70.0
	部下いない	1.8	22.3		部下いない	1.4	25.5
(3)③-1 社員の解雇 に関する決 定 (正社員)	ライン職	32.5	76.3	(5)②-1 社員の人事 評価等に関 する決定 (正社員)	ライン職	38.8	79.5
	部下いる	33.2	77.3		部下いる	39.7	80.8
	部下いない	13.0	42.0		部下いない	12.0	40.0
	スタッフ職	21.2	56.5		スタッフ職	23.9	58.5
	部下いる	29.4	70.4		部下いる	34.3	73.2
(3)③-2 社員の解雇 に関する決 定 (パート・アル バ イ ト 等)	部下いない	3.6	26.7		部下いない	1.8	27.3
	ライン職	7.0	59.2	(5)②-2 社員の人事 評価等に関 する決定 (パート・アル バ イ ト 等)	ライン職	24.9	86.0
	部下いる	7.1	60.2		部下いる	25.6	87.8
	部下いない	2.0	29.0		部下いない	3.0	28.7
	スタッフ職	6.4	39.9		スタッフ職	16.9	55.7
	部下いる	8.9	51.4		部下いる	24.4	72.7
(3)③-2 社員の解雇 に関する決 定 (パート・アル バ イ ト 等)	部下いない	1.1	15.1	(5)②-2 社員の人事 評価等に関 する決定 (パート・アル バ イ ト 等)	部下いない	1.1	19.8
	ライン職	19.2	68.1		ライン職	28.9	75.5
	部下いる	19.6	69.2		部下いる	29.7	77.1
	部下いない	4.0	31.0		部下いない	5.0	24.8
	スタッフ職	12.6	46.2		スタッフ職	17.8	50.8
(3)③-2 社員の解雇 に関する決 定 (パート・アル バ イ ト 等)	部下いる	17.7	59.1		部下いる	25.2	66.3
	部下いない	1.8	18.7		部下いない	2.2	18.0

1-2. 本節のまとめ

1-1 では、(1)事業所の中長期経営計画に関する事項、(2)事業所運営の戦略的領域に関する事項、(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、(4)重要な労働条件に関する事項、(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についての管理職の各役職クラスにおける決定権及び決定プロセスへの関与についてみてきたが、全体を概観すると、以下のとおりである。

決定権があるとする割合が全ての項目について 50%以上となっている役職クラスはない。

50%以上となっているのは、ライン職では、(2)事業所運営の戦略的領域に関する事項、(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の②採用（パート・アルバイト等）、(5)自らが管轄する組織内部における労務管理（②社員の人事評価等（正社員）を除く。）についての支社長等クラスとなっている。

スタッフ職では、(2)事業所運営の戦略的領域に関する事項、(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（③社員の解雇（正社員）を除く。）、(4)重要な労働条件に関する事項の①社員の懲戒（パート・アルバイト等）、(5)自らが管轄する組織内部における労務管理についての支社長等クラスとなっている。

以上から、決定権についてみると、(1)事業所の中長期経営計画に関する事項、特に、正社員を中心とした(4)重要な労働条件に関する事項及び(5)自らが管轄する組織内部における労務管理の②社員の人事評価等（正社員）に関する事項については、ライン職の全ての役職クラスでの関与の割合が 50%未満となっている。つまり、これらの事項については、より上位の組織で決定されると認識しているライン職の管理職の割合が高くなっている。また、その他の事項等についても、支社長等クラスのみ 50%以上となっている。

決定プロセスへの関与については、全ての項目について 80%以上となっている役職クラスはない。50%以上となっている役職クラスは、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では概ね部長クラス以上（支社長等クラスのみとなっている(4)②社員の賞与等賃金（パート・アルバイト等）を除く。）となっている。

ライン職について、50%以上となっている役職クラスをより詳細にみると、以下のとおりである。

(2)事業所運営の戦略的領域に関する事項、(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の①人事労務管理の方針に関する決定、②採用（パート・アルバイト等）、(5)自らが管轄する組織内部における労務管理については、課長代理クラス又は係長クラス以上。(1)事業所の中長期経営計画に関する事項、(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の②採用（正社員）、③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）、(4)重要な労働条件に関する事項では、課長クラス以上となっている。

スタッフ職では、50%以上となっている役職クラスの詳細は以下のとおりである。

(2)事業所運営の戦略的領域に関する事項の②ビジネスプロセスについては課長代理クラス以上。(2)事業所運営の戦略的領域に関する事項の①事業所の組織機構、(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の①人事労務管理方針の決定、②採用（パート・アルバイト等）、(5)自らが管轄する組織内部における労務管理の①職場における人員配置等（正社員）、②社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）については、課長クラス以上。(1)事業所の中長期経営計画に関する事項、(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の②採用（正社員）は部次長クラス以上。(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の③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）、(4)重要な労働条件に関する事項の①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）、②社員の賞与等賃

金（正社員）については、部長クラス以上。(4)重要な労働条件に関する事項の②社員の賞与等賃金（パート・アルバイト等）については、支社長等クラスとなっている。

以上を総合すると、今回調査対象とした業務・労務管理の運営に関する事項について、各管理職は決定権を有しているというより決定プロセスへの関与を行っていると認識している傾向が強くなっていると思料される。

具体的には、決定プロセスへの関与の認識についてみると、労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項及び重要な労働条件に関する事項等は、基本的に、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では部長クラス以上が、これら以外の事項については、基本的に、ライン職では係長クラス又は課長代理クラス以上、スタッフ職では課長クラス以上の半数以上が関与しているとしている。

ところで、事業所調査の値と比較すると、前述のように決定権があるとする割合は、特にライン職においては、全体的に低いものとなっている。一方で、決定プロセスへの関与については、前述のように、(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を中心に、ライン職においては係長クラスから複数の項目について関与している割合が50%以上となっており、事業所調査と比較して、より幅広い（下位の）役職クラスで関与していると認識しているとする割合が高くなっている。

2. 業務遂行方法についての裁量

2-1. 職務の遂行方法の決定

職務の遂行方法は通常どのように決められているか尋ねた結果について、役職のクラス別にみたものが図表2-II-2-1、ライン職・スタッフ職別に部下の有無別にみたものが図表2-II-2-2である。

管理職全体では、回答割合が高いものから順に、「上司と相談しつつ決定」が7割弱（66.4%）、次いで「会社又は上司が設定」が2割弱（17.6%）、「自己決定」が2割弱（15.7%）の順となっている。

いずれの役職クラスでも、「上司と相談しつつ決定」（支社長等クラス 51.0%、部長クラス 65.2%、部次長クラス 67.3%、課長クラス 69.9%、課長代理クラス 74.4%、係長クラス 65.7%）が過半を占めており最も高い割合を占めている。次いで、支社長等クラス及び部長クラスでは「自己決定」、部次長クラス以下では、「会社又は上司が設定」の割合が高くなっている。

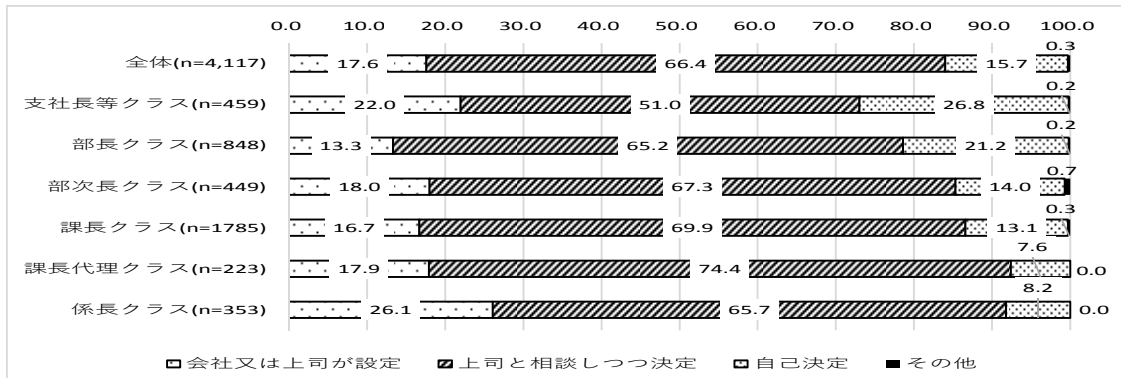
「自己決定」については、支社長等クラス 26.8%、部長クラス 21.2%と2割超、部次長クラス 14.0%、課長クラス 13.1%。課長代理クラス 7.6%、係長クラス 8.2%となっており、課長代理クラスが最も低く、概ね役職クラスが高まるほどその割合が高まる傾向にある。

「会社又は上司が設定」については、支社長等クラス 22.0%、部長クラス 13.3%、部次長クラス 18.0%、課長クラス 16.7%、課長代理クラス 17.9%、係長クラス 26.1%となっており、部長クラスが最も低く、役職クラスが低くなるほどその割合が高まる傾向にある。なお、支社長等クラスでは2割超と3割弱の係長クラスに次いで高くなっている。

以上を総合すると、業務の遂行方法については、部長クラス以上では、「自己決定」の割合が「会社又は上司が設定」の割合より高く、裁量度が高い傾向にある一方で、部次長クラス以下では、「会社又は上司が設定」の割合が「自己決定」より高く、裁量度が低い傾向にあるといえる。また、職位が上がるほど、特に部長クラス以上では裁量度が高まる傾向にあ

るものの、役職クラスにかかわらず、会社又は上司の一定の関与を受けていると認識している傾向がみられるといえる。

図表 2－Ⅱ-2-1 職務の遂行方法の決定(役職クラス別、単位：％)

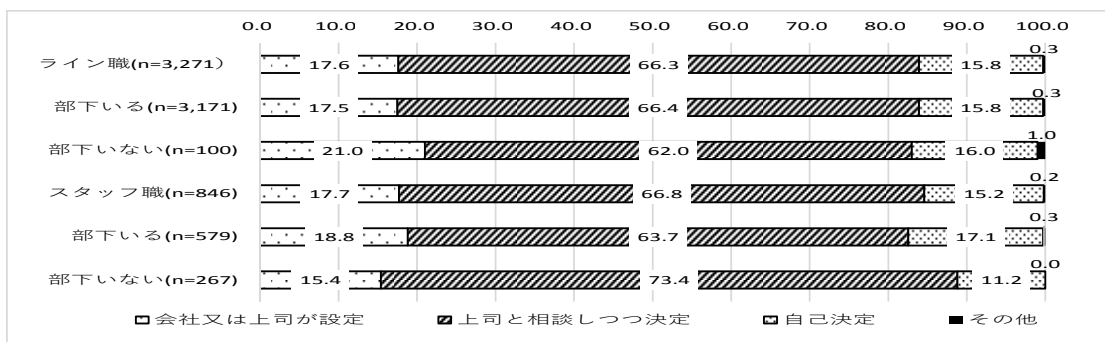


図表 2－Ⅱ-2-2 により、職務の遂行方法の決定について、ライン職とスタッフ職別にみると、割合が高い順に「上司と相談しつつ決定」(ライン職 66.3%、スタッフ職 66.8%)、「会社又は上司が設定」(ライン職 17.6%、スタッフ職 17.7%)、「自己決定」(ライン職 15.8%、スタッフ職 15.2%) となっており、ともに大きな差はみられない。

部下の有無別にみると、ライン職では、裁量度が最も高い「自己決定」については、部下が「いる」場合 15.8%、「いない」場合 16.0%と大きな差はないが、裁量度が最も低い「会社又は上司が設定」については、部下が「いる」場合 17.5%、「いない」場合 21.0%となっている。これらから、ライン職では、「会社又は上司が設定」の割合の低さという観点からすれば、部下がいる方が裁量度が高いという見方ができる。

スタッフ職については、裁量度が最も高い「自己決定」については、部下が「いる」場合 17.1%、「いない」場合 11.2%、裁量度が最も低い「会社又は上司が設定」については、部下が「いる」場合 18.8%、「いない」場合 15.4%となっている。また、「自己決定」から「会社又は上司が設定」を差し引いた値をみると、部下が「いる」場合より「いない」場合の方が小さくなっている。これらから、スタッフ職では、部下がいる場合の方が裁量度が高くなっているとみることができる。

図表 2－Ⅱ-2-2 職務の遂行方法の決定(ライン職・スタッフ職別部下の有無別)
(単位：％)



2-2. 上司の業務指示の程度

上司の業務指示はどのようなになっているのか尋ねた結果について、役職のクラス別にみたものが図表2－Ⅱ-2-3、ライン職・スタッフ職別に部下の有無別にみたものが図表2－Ⅱ-2-4である。

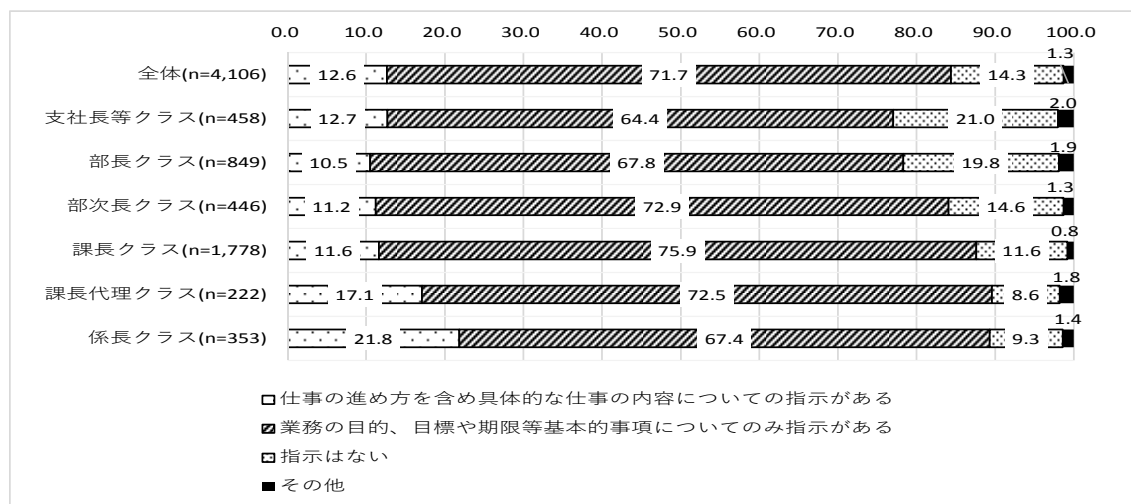
管理職全体では、「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」(71.7%)、次いで「指示はない」(14.3%)、「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」(12.6%)の順となっている(図表2－Ⅱ-2-3)。

役職クラス別にみると、いずれの役職クラスでも「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」の割合(支社長等クラス 64.4%、部長クラス 67.8%、部次長クラス 72.9%、課長クラス 75.9%、課長代理クラス 72.5%、係長クラス 67.4%)が最も高くなっている。次いで、部長クラス以上では「指示はない」、課長代理クラス以下では「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」となっている。

「指示はない」については、支社長等クラス(21.0%)、部長クラス(19.8%)では、2割程度と、部次長クラス以下より高い値となっており、課長代理クラス以下では1割未満(課長代理クラス 8.6%、係長クラス 9.3%)となっている。一方で、「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」については、課長代理クラス(17.1%)、係長クラス(21.8%)では、2割程度と、課長クラス以上より高い値となっている。

以上を総合すると、課長代理クラス以下では、上司から具体的な業務指示を受ける傾向が強くなり、部長クラス以上では指示を受けない、裁量度が高まる傾向が強くなっている。しかし、いずれの役職クラスにおいても、「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」が過半を占めており、業務の目的や期限等の基本的事項については、役職にかかわらず上司から一定の指示を受けていると認識している傾向がみられるといえる。

図表2－Ⅱ-2-3 上司の業務指示の程度(役職クラス別、単位：%)



図表2－Ⅱ-2-4により、ライン職とスタッフ職別にみると、ライン職、スタッフ職ともに「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」が7割強(それぞれ71.8%、71.4%)とほぼ同様であるが、「指示はない」割合(それぞれ13.9%、15.9%)はスタッフ職の方がやや高く、「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」割合(それぞれ13.1%、11.0%)は、ライン職の方がやや高くなっている。

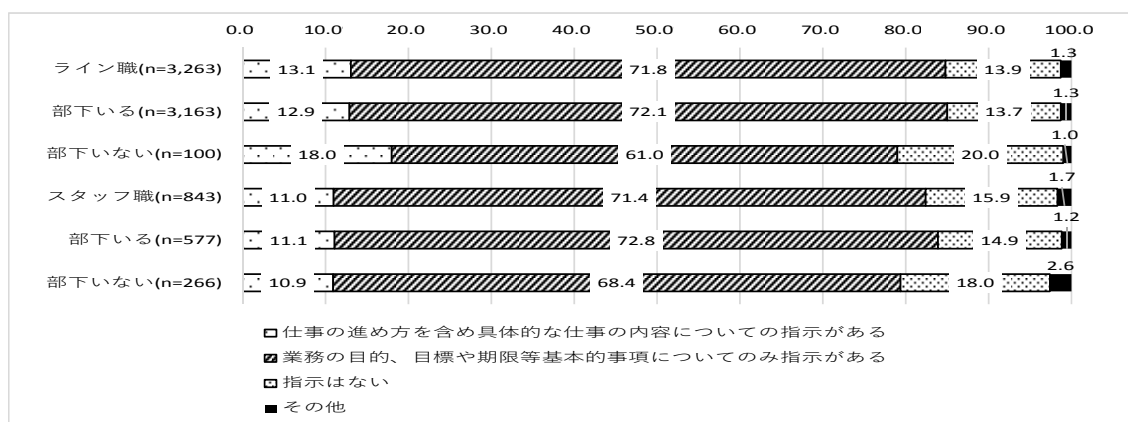
以上から、スタッフ職の方がライン職より、やや業務の進め方についての裁量度が高いとみることができる。

また、部下の有無別にみると、「指示はない」割合は、部下が「いない」場合（ライン職 20.0%、スタッフ職 18.0%）の方が「いる」場合（同 13.7%、14.9%）より高くなっている。「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」割合は、ライン職では部下が「いない」場合（18.0%）の方が「いる」場合（12.9%）より高く、スタッフ職では部下が「いる」場合（11.1%）と「いない」場合（10.9%）は、ほぼ同値となっている。

以上から、業務の進め方については、ライン職では、部下の有無による裁量度についての明確な傾向はみられず、スタッフ職では、部下がいない場合の方が裁量度が高くなっているといえる。

図表 2－Ⅱ-2-4 上司の業務指示の程度（ライン職・スタッフ職別部下の有無別）

（単位：％）



3. 処遇・労働条件

3-1. 管理職の処遇（年収、役職手当）

管理職の年収、役職手当の額、年収に占める役職手当の割合について示したものが図表 2－Ⅱ-3-1 である。全体平均では、年収約 746 万円、役職手当約 80 万円、年収に占める役職手当の割合は 10.6%となっている。

年収額を役職クラス別にみると、係長クラスの約 522 万円から支社長等クラスの約 829 万円まで役職クラスが上昇するにしたがって年収額も増加している。役職クラス間の差についてみると、差額が大きい順に、係長クラスと課長代理クラス（約 122 万円）、部次長クラスと部長クラス（約 57 万円）、課長代理クラスと課長クラス（約 56 万円）の順となっている。

役職手当額について役職クラス間の差額をみると、課長クラスと部次長クラス（約 20 万円）、課長代理クラスと課長クラス（約 20 万円）、係長クラスと課長代理クラス（約 15 万円）、部次長クラスと部長クラス（約 15 万円）の順となっている。

以上、年収額及び役職手当の役職による上昇幅は、係長クラスから部長クラスまでの間で相対的に大きくなっている。

ライン職とスタッフ職を比較すると、年収額は、ライン職（約 757 万円）がスタッフ職（約 703 万円）より約 54 万円高くなっている。役職手当の額は、ライン職（約 79 万円）がスタッフ職（約 78 万円）より約 1 万円高くなっているが、その差は小さい。

部下の有無別では、「部下がいるライン職」（約 763 万円）、「部下がいないスタッフ職」（約 704 万円）、「部下がいるスタッフ職」（約 703 万円）、「部下がいないライン職」（約 585 万円）の順となっている。部下の有無による差額は、スタッフ職では小さいものであるが（部下がいない方が約 2 万円高い）が、ライン職では約 178 万円と差額が大きくなっている。

図表2－Ⅱ-3-1 年収、役職手当の額、年収に占める役職手当の割合(単位:万円、%)

		年収の平均 (万円)	役職手当の 平均(万円)	年収に占める役 職手当の割合(%)
全体		745.9	79.0	10.6
役職	支社長等クラス	828.5	108.5	13.1
	部長クラス	821.9	104.8	12.7
	部次長クラス	764.7	89.5	11.7
	課長クラス	730.2	69.1	9.5
	課長代理クラス	674.7	48.9	7.2
	係長クラス	552.4	33.5	6.1
ライン 職	小計	757.1	79.1	10.5
	部下いる	762.5	80.3	10.5
	部下いない	585.0	41.3	7.1
スタッフ 職	小計	703.2	78.4	11.2
	部下いる	702.7	86.1	12.2
	部下いない	704.3	61.0	8.7
事業所 規模	10～49人	722.3	76.3	10.6
	50～99人	723.6	78.4	10.8
	100～299人	762.0	81.3	10.7
	300～999人	820.1	83.9	10.2
	1000人以上	1059.6	79.2	7.5

3-2. 管理職の労働時間

(1) 労働時間の管理方法

労働時間の把握手段について示したものが図表2－Ⅱ-3-2 である。全体では、「タイムカード・IC カード等（自己申告を除く）」(47.7%) の割合が最も高く、次いで「Web 打刻」(27.3%)、「自己申告」(19.0%) の順となっている。

役職クラス別にみると、「タイムカード・IC カード等（自己申告を除く）」では、係長クラスで6割弱(55.3%)と最も高くなっている。また、「自己申告」は、部長クラス以上で2割超(支社長等クラス 23.5%、部長クラス 22.1%)、「把握されていない」は、支社長等クラスで4.0%と相対的に高くなっている。

ライン職・スタッフ職別にみると、ライン職ではスタッフ職と比べて「タイムカード・IC カード等（自己申告を除く）」及び「Web 打刻」の割合が高く（それぞれ 1.1 ポイント、0.4 ポイント）、「上司が把握」及び「自己申告」の割合が低くなっている（それぞれ 1.7 ポイント、0.6 ポイント）。

部下がいる・いない別にみると、ライン職では、部下がいない方が、「タイムカード・IC カード等（自己申告を除く）」、「自己申告」及び「上司が把握」の割合が高くなっている。スタッフ職では、部下がいる方が、「タイムカード・IC カード等（自己申告を除く）」及び「自己申告」の割合が高くなっており、ライン職とスタッフ職では傾向が異なっている。

事業所規模別にみると、「タイムカード・IC カード等（自己申告を除く）」は、50 人～999 人規模では5割を超える水準となっているが、10～49 人規模(39.4%)及び1,000 人以上規模(42.3%)では4割程度と相対的に低くなっている。一方、「WEB 打刻」は、10～49 人規模で4割弱(35.0%)、次いで1,000 人以上規模で約3割(29.6%)、50～999 人規模では2割強(23.0～24.0%)となっている。「自己申告」は、1,000 人以上規模で2割強(23.9%)と最も高く、規模が小さくなるにしたがってその割合は低くなり、10～49 人規模では2割弱(18.3%)となっている。「上司が把握」及び「把握されていない」について

は、規模が大きくなるにしたがってその割合は低くなる傾向にあり、1,000人以上規模では0.0%となっている。

図表2－Ⅱ-3-2 労働時間の把握手段（単位：％）

		計	タイムカード・ICカード等 (自己申告を除く)	Web 打刻	自己申告	上司が 把握	その他	把握されて いない
全体(n=4,803)		100.0	47.7	27.3	19.0	2.2	2.6	1.1
役職	支社長等クラス(n=452)	100.0	47.1	21.5	23.5	1.5	2.4	4.0
	部長クラス(n=847)	100.0	44.7	27.9	22.1	1.4	2.6	1.3
	部次長クラス(n=447)	100.0	43.2	31.1	19.2	3.1	2.5	0.9
	課長クラス(n=1,767)	100.0	49.0	28.3	17.4	2.3	2.5	0.6
	課長代理クラス(n=221)	100.0	47.5	28.1	15.8	1.8	6.3	0.5
	係長クラス(n=349)	100.0	55.3	22.9	15.8	4.0	1.7	0.3
ライン 職	小計(n=3,243)	100.0	47.9	27.4	18.7	2.1	2.7	1.2
	部下がいる(n=3,144)	100.0	47.9	27.5	18.6	2.0	2.8	1.1
	部下いない(n=99)	100.0	50.5	21.2	20.2	4.0	1.0	3.0
スタッフ 職	小計(n=840)	100.0	46.8	27.0	20.4	2.7	2.3	0.8
	部下がいる(n=573)	100.0	50.1	24.3	20.6	2.1	1.9	1.0
	部下いない(n=267)	100.0	39.7	33.0	19.9	4.1	3.0	0.4
事業所 規模	10～49人(n=1,080)	100.0	39.4	35.0	18.3	2.6	3.4	1.2
	50～99人(n=1,556)	100.0	50.3	24.0	19.2	2.6	2.8	1.2
	100～299人(n=1,111)	100.0	53.0	23.0	19.4	1.8	1.8	1.0
	300～999人(n=265)	100.0	53.0	23.0	19.4	1.8	1.8	1.0
	1000人以上(n=71)	100.0	42.3	29.6	23.9	0.0	4.2	0.0

次に、遅刻・早退等の怠勤は、制裁・不利益の対象となるかについて示したものが図表2－Ⅱ-3-3である。全体では、「なる」は4割強（43.9％）となっている。役職クラス別にみると、支社長等クラスの4割弱（39.0％）から係長クラスの5割弱（48.0％）まで、課長代理クラスを除いて役職クラスが低くなるにしたがって制裁・不利益対象となる割合が高くなっている。

また、部下の有無別にみると、ライン職、スタッフ職ともに部下がいる者の方が制裁・不利益の対象となる割合が高い。

事業所規模別にみると、制裁・不利益の対象となる割合は、1,000人未満規模では、4割5分程度（43.1～45.4％）であるが、1,000人以上規模では3割強（33.3％）と低くなっている。

図表2－Ⅱ-3-3 遅刻・早退等の怠勤は制裁・不利益の対象となるか（単位：％）

		計	なる	ならない
全体(n=4,066)		100.0	43.9	56.1
役職	支社長等クラス(n=451)	100.0	39.0	61.0
	部長クラス(n=845)	100.0	41.9	58.1
	部次長クラス(n=442)	100.0	42.8	57.2
	課長クラス(n=1,760)	100.0	46.5	53.5
	課長代理クラス(n=220)	100.0	37.3	62.7
	係長クラス(n=348)	100.0	48.0	52.0
ライン 職	小計(n=3,228)	100.0	43.6	56.4
	部下がいる(n=3,132)	100.0	43.7	56.3
	部下いない(n=96)	100.0	38.5	61.5
スタッフ 職	小計(n=838)	100.0	45.2	54.8
	部下がいる(n=577)	100.0	45.6	54.4
	部下いない(n=261)	100.0	44.4	55.6
事業所 規模	10～49人(n=1,071)	100.0	45.4	54.6
	50～99人(n=1,549)	100.0	43.1	56.9
	100～299人(n=1,109)	100.0	44.2	55.8
	300～999人(n=268)	100.0	44.8	55.2
	1000人以上(n=69)	100.0	33.3	66.7

(2) 月間総実労働時間²の状況

管理職の月間総実労働時間数の分布の状況を示したものが図表 2－Ⅱ-3-4 である。全体では、「150 時間以上 170 時間未満」の占める割合が約 3 割（30.8%）と最も高く、次いで「170 時間以上 190 時間未満」の 3 割弱（27.6%）、「190 時間以上 220 時間未満」の 2 割強（21.2%）の順となっている。「220 時間以上」は、約 1 割（9.4%）であった。総実労働時間数は、177.4 時間であった。

役職クラス別にみると、支社長等クラス及び課長代理クラスでは、「220 時間以上」の割合が 1 割超（それぞれ 12.9%、11.4%）となっている。総実労働時間数は、支社長等クラス（180.5 時間）が最も長く、次いで課長クラス（178.1 時間）、係長クラス（176.7 時間）の順となっている。

ライン職とスタッフ職とでは、小計でみると大きな違いはないが、部下の有無別にみると、ライン職では、全体の労働時間分布と比較して、「部下がいない」者では、相対的に「150 時間以上 170 時間未満」の割合が高く「190 時間以上 220 時間未満」の割合が低くなっており、総実労働時間数は、「部下がいる」者（178.0 時間）の方が「部下がいない」者（174.8 時間）より 3.2 時間長くなっている。スタッフ職では、労働時間の分布をみると、「部下がいる」者では、「170 時間以上 190 時間未満」（31.6%）の割合が最も高くなっている一方、「部下がいない」者では、「150 時間未満」が 20.3%、「150 時間以上 170 時間未満」が 39.8%と、「170 時間未満」が約 6 割（60.1%）を占めている。総実労働時間数は、「部下がいる」者（179.7 時間）の方が「部下がいない」者（166.0 時間）より 13.7 時間長くなっている。

事業所規模別にみると、1,000 人未満規模では「220 時間以上」の割合は 10%未満となっているが、1,000 人以上規模では 10%強（13.9%）と高くなっている。また、総実労働時間数は、1,000 人未満規模では 176 時間から 178 時間となっているが、1,000 人以上規模では 185.5 時間と、相対的に長くなっている。

図表 2－Ⅱ-3-4 月間総実労働時間数の分布（単位：%、時間）

		計	150時間 未満	150時間 以上 170 時間未満	170時間 以上 190 時間未満	190時間 以上 220 時間未満	220時間 以上	平均時間
全体(n=4,080)		100.0	11.0	30.8	27.6	21.2	9.4	177.4
役職	支社長等クラス(n=450)	100.0	8.4	32.4	27.3	18.9	12.9	180.5
	部長クラス(n=842)	100.0	11.4	33.1	27.4	19.8	8.2	175.6
	部次長クラス(n=446)	100.0	13.5	32.1	26.2	18.8	9.4	176.1
	課長クラス(n=1,772)	100.0	11.1	28.9	27.5	22.9	9.5	178.1
	課長代理クラス(n=220)	100.0	12.3	29.1	25.0	22.3	11.4	175.9
	係長クラス(n=350)	100.0	9.4	32.3	31.7	20.6	6.0	176.7
ライン 職	小計(n=3,245)	100.0	10.4	30.9	27.4	21.8	9.6	177.9
	部下いる(n=3,147)	100.0	10.4	30.7	27.3	22.0	9.6	178.0
	部下いない(n=98)	100.0	11.2	36.7	28.6	14.3	9.2	174.8
スタッ フ 職	小計(n=835)	100.0	13.6	30.5	28.4	18.8	8.6	175.3
	部下いる(n=569)	100.0	10.6	26.2	31.6	20.7	10.9	179.7
	部下いない(n=266)	100.0	20.3	39.8	21.4	14.7	3.8	166.0
事業所 規模	10～49人(n=1,081)	100.0	11.1	32.4	28.4	18.7	9.4	176.0
	50～99人(n=1,552)	100.0	11.5	29.6	27.1	22.9	9.0	177.6
	100～299人(n=1,112)	100.0	11.3	31.1	26.7	21.1	9.7	178.0
	300～999人(n=263)	100.0	8.7	33.5	28.5	20.2	9.1	177.2
	1000人以上(n=72)	100.0	5.6	19.4	36.1	25.0	13.9	185.5

(注) 令和 2 年 9 月の状況

² 令和 2 年 9 月の総実労働時間数

(3) 残業時間³の状況

管理職の月間残業時間数（1日8時間もしくは週40時間を超える労働時間）の分布の状況を示したものが図表2－Ⅱ-3-5である。全体では、「0時間」（24.7%）の占める割合が最も高く、次いで「40時間以上」（17.5%）、「20時間以上30時間未満」（17.1%）の順となっている。残業時間数は、19.5時間であった。

役職クラス別にみると、「40時間以上」の割合が23.3%と最も高くなっている課長代理クラスを除いて、各役職クラスとも「0時間」の割合が最も高くなっている。「0時間」の割合は、課長代理クラス以上では、役職クラスが上がるにしたがって高くなっている。なお、「40時間以上」の占める割合は、「支社長等クラス」（18.2%）、「課長クラス」（20.3%）では2割程度となっており、「0時間」に次ぐ割合を占めている。残業時間数をみると、最も長いのは課長代理クラス（22.9時間）、次いで課長クラス（21.0時間）、支社長等クラス（19.5時間）の順となっている。

ライン職、スタッフ職別にみると、ライン職（20.1時間）の方がスタッフ職（17.2時間）より残業時間が長くなっている。部下の有無別にみると、ライン職、スタッフ職ともに、「部下がない者」の方が「0時間」の占める割合が高く、残業時間数も短くなっている。

事業所規模別にみると、「0時間」の割合は、事業所規模が小さくなるほど高く、最高値は10～49人規模の26.7%となっている。逆に、「40時間以上」の割合は、事業所規模が大きくなるほど高くなっており、最高値は1,000人以上規模の30.9%となっている。また、残業時間数をみると、50～99人規模以上では事業所規模が大きくなるほど長くなる傾向にあり、1,000人以上規模の29.9時間が最も長くなっている。

図表2－Ⅱ-3-5 月間残業時間の分布（単位：%、時間）

	計	0時間	1～5時間 未満	5～10時間 未満	10～20時 間未満	20～30時 間未満	30～40時 間未満	40時間 以上	平均時間 (時間)
全体(n=3,446)	100.0	24.7	7.1	6.8	16.5	17.1	10.4	17.5	19.5
役職	支社長等クラス(n=351)	100.0	29.9	8.0	5.1	17.4	12.3	9.1	19.5
	部長クラス(n=707)	100.0	27.9	5.9	6.4	16.4	17.8	11.6	18.1
	部次長クラス(n=383)	100.0	26.9	6.5	9.4	17.8	15.9	9.1	17.6
	課長クラス(n=1,510)	100.0	21.5	7.6	6.5	16.0	17.9	10.2	20.3
	課長代理クラス(n=189)	100.0	18.5	5.8	5.8	17.5	18.5	10.6	23.3
	係長クラス(n=306)	100.0	27.8	7.5	8.8	15.4	18.0	11.4	16.1
ライン 職	小計(n=2744)	100.0	23.7	6.9	6.6	16.5	17.6	10.8	18.0
	部下がいる(n=2667)	100.0	23.2	6.8	6.6	16.6	17.7	10.9	18.2
	部下がない(n=77)	100.0	41.6	9.1	6.5	11.7	11.7	9.1	10.4
スタッフ 職	小計(n=702)	100.0	28.3	8.0	7.8	16.2	15.4	8.7	15.5
	部下がいる(n=482)	100.0	26.3	6.6	6.4	17.2	16.8	8.9	17.6
	部下がない(n=220)	100.0	32.7	10.9	10.9	14.1	12.3	8.2	10.9
事業所 規模	10～49人(n=917)	100.0	26.7	7.0	5.6	16.6	17.6	10.3	16.4
	50～99人(n=1,320)	100.0	26.0	7.5	7.0	16.1	16.3	10.6	16.6
	100～299人(n=913)	100.0	23.4	6.9	7.7	15.8	18.0	9.9	18.4
	300～999人(n=228)	100.0	18.0	6.6	9.2	19.7	17.1	10.1	19.3
	1000人以上(n=68)	100.0	10.3	4.4	1.5	20.6	16.2	16.2	30.9

(注) 令和2年9月の状況

(4) 深夜労働の状況⁴

管理職の1か月の深夜労働の回数の状況を示したものが図表2－Ⅱ-3-6、1か月の深夜労働の時間数の分布を示したものが図表2－Ⅱ-3-7である。全体について、回数をみると、

³ 令和2年9月の残業時間数

⁴ 令和2年9月の状況

「0回」が約9割（89.6％）を占め、時間数についても、「0時間」が約9割（90.2％）を占めており、平均回数は0.4回となっている。

役職クラス別にみると部長クラス及び部次長クラスは、「0回」及び「0時間」の割合（部長クラス各 93.6％、94.2％、部次長クラス各 91.7％、92.7％）が9割を超えているが、課長クラスは約9割（各 89.5％、90.3％）、支社長等クラスは9割弱（各 88.5％、88.2％）、課長代理クラスと係長クラスは8割強～8割台半ば（課長代理クラス各 85.0％、86.4％、係長クラス各 81.7％、82.7％）となっている。なお、係長クラスでは、「10回以上」が4.7％、「40時間以上」が2.6％と、相対的に高い割合となっている。

ライン職とスタッフ職とでは（小計でみると）、ほぼ同様の傾向となっている。部下の有無別にみると、ライン職では、「部下がいる者」の方が「0回」及び「0時間」の割合が高く、深夜労働回数が少なくなっている。スタッフ職では、逆に「部下がいる者」の方が「0回」及び「0時間」の割合が低く、深夜労働回数が多くなっている。

事業所規模別にみると、10人以上1,000人未満規模までは「0回」及び「0時間」の割合は、いずれも9割程度（「0回」88.5～91.1％、「0時間」89.3～91.8％）となっているが、1,000人以上規模では、いずれも8割程度（「0回」78.9％、「0時間」83.1％）と相対的に低くなっている

図表2－Ⅱ-3-6 1か月の深夜労働の回数(単位：％、回数)

		回数	計	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10以上	平均回数
全体(n=3,725)			100.0	89.6	4.4	1.8	0.9	0.5	0.6	0.2	0.1	0.3	0.1	1.5	0.4
役職	支社長等クラス(n=419)		100.0	88.5	4.8	2.9	1.2	0.2	1.0	0.2	0.0	0.0	0.0	1.2	0.4
	部長クラス(n=771)		100.0	93.6	2.9	0.9	1.0	0.4	0.1	0.0	0.0	0.3	0.0	0.8	0.3
	部次長クラス(n=409)		100.0	91.7	3.9	1.7	0.2	0.2	0.5	0.5	0.0	0.2	0.0	1.0	0.3
	課長クラス(n=1,597)		100.0	89.5	4.6	1.6	1.1	0.6	0.6	0.2	0.2	0.3	0.0	1.3	0.4
	課長代理クラス(n=207)		100.0	85.0	5.8	1.4	0.5	1.0	1.9	1.0	0.0	0.5	0.0	2.9	0.8
	係長クラス(n=322)		100.0	81.7	6.2	3.4	0.6	0.6	0.6	0.3	0.6	0.6	0.6	4.7	1.1
ライン職	小計(n=2,972)		100.0	89.4	4.7	1.8	0.9	0.4	0.6	0.1	0.1	0.3	0.1	1.5	0.4
	部下がいる(n=2,878)		100.0	89.5	4.7	1.7	0.9	0.4	0.6	0.1	0.1	0.3	0.1	1.5	0.4
	部下いない(n=94)		100.0	86.2	4.3	3.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	1.1	0.0	4.3	1.0
スタッフ職	小計(n=753)		100.0	90.2	3.2	1.7	0.9	0.9	0.7	0.7	0.1	0.1	0.0	1.5	0.5
	部下いる(n=526)		100.0	88.4	3.4	2.1	1.3	1.3	0.8	0.6	0.2	0.2	0.0	1.7	0.6
	部下いない(n=227)		100.0	94.3	2.6	0.9	0.0	0.0	0.4	0.9	0.0	0.0	0.0	0.9	0.2
事業所規模	10～49人(n=974)		100.0	88.7	4.1	1.6	1.3	0.5	0.9	0.1	0.1	0.4	0.0	2.2	0.5
	50～99人(n=1,473)		100.0	91.1	3.5	1.7	0.7	0.3	0.5	0.1	0.1	0.3	0.1	1.5	0.4
	100～299人(n=1,012)		100.0	88.5	5.1	2.3	0.8	0.7	0.6	0.3	0.1	0.3	0.0	1.3	0.4
	300～999人(n=241)		100.0	90.9	5.4	0.4	1.2	0.4	0.0	0.8	0.0	0.0	0.4	0.4	0.2
	1000人以上(n=61)		100.0	78.7	13.1	3.3	0.0	1.6	0.0	1.6	1.6	0.0	0.0	0.0	0.5
業種	建設業(n=417)		100.0	89.9	5.8	1.4	1.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.5	0.0	1.2	0.3
	製造業(n=1,067)		100.0	92.2	4.2	1.1	0.4	0.7	0.5	0.0	0.3	0.0	0.0	0.7	0.2
	情報通信業(n=106)		100.0	85.8	8.5	1.9	0.9	0.0	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	1.9	0.4
	運輸業、郵便業(n=246)		100.0	81.7	3.7	3.3	2.4	0.8	1.6	0.0	0.0	1.2	0.0	5.3	1.2
	卸売業、小売業(n=472)		100.0	88.3	4.4	3.0	0.8	0.2	0.6	0.4	0.0	0.2	0.2	1.7	0.5
	金融業、保険業(n=110)		100.0	94.5	2.7	0.9	0.0	0.0	0.9	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
	学術研究、専門・技術サービス業(n=132)		100.0	92.4	6.8	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
	宿泊業、飲食サービス業(n=94)		100.0	67.0	7.4	2.1	5.3	3.2	3.2	0.0	1.1	3.2	0.0	7.4	2.0
	生活関連サービス業、娯楽業(n=57)		100.0	73.7	1.8	5.3	1.8	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.8	3.0
	教育、学習支援業(n=107)		100.0	94.4	2.8	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.3
	医療、福祉(n=292)		100.0	90.8	1.7	2.7	1.0	1.4	1.7	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
	サービス業(他に分類されないもの)(n=445)		100.0	89.7	4.9	1.3	1.3	0.2	0.2	0.4	0.2	0.4	0.2	0.9	0.4

(注) 令和2年9月の状況

図表 2－Ⅱ-3-7 1か月の深夜労働の時間数の分布(単位：％)

	時間	計	0	5未満	5～10 未満	10～20 未満	20～30 未満	30～40 未満	40 以上
全体(n=4,027)		100.0	90.2	5.2	1.9	1.2	0.5	0.2	0.6
役職	支社長等クラス(n=448)	100.0	88.2	6.5	2.7	2.2	0.2	0.2	0.0
	部長クラス(n=827)	100.0	94.2	3.6	1.1	0.5	0.4	0.0	0.2
	部次長クラス(n=439)	100.0	92.7	4.1	1.6	0.5	0.7	0.5	0.0
	課長クラス(n=1,747)	100.0	90.3	5.4	1.9	1.1	0.4	0.1	0.7
	課長代理クラス(n=220)	100.0	86.4	7.3	2.3	1.8	1.4	0.0	0.9
	係長クラス(n=346)	100.0	82.7	6.6	2.9	3.2	0.9	1.2	2.6
ライン職	小計(n=3,189)	100.0	90.1	5.5	1.9	1.3	0.4	0.3	0.6
	部下いる(n=3,091)	100.0	90.2	5.4	1.9	1.3	0.5	0.2	0.5
	部下いない(n=98)	100.0	87.8	6.1	1.0	0.0	0.0	1.0	4.1
スタッフ職	小計(n=838)	100.0	90.8	4.4	1.9	1.2	0.7	0.1	0.8
	部下いる(n=575)	100.0	88.9	5.4	2.3	1.6	1.0	0.0	0.9
	部下いない(n=263)	100.0	95.1	2.3	1.1	0.4	0.0	0.4	0.8
事業所規模	10～49人(n=1,053)	100.0	89.3	5.4	2.6	1.4	0.5	0.2	0.7
	50～99人(n=1,541)	100.0	91.8	4.1	1.6	1.1	0.6	0.3	0.6
	100～299人(n=1,098)	100.0	89.3	5.7	2.0	1.4	0.5	0.3	0.8
	300～999人(n=264)	100.0	91.3	7.2	0.8	0.8	0.0	0.0	0.0
	1000人以上(n=71)	100.0	83.1	12.7	2.8	1.4	0.0	0.0	0.0
業種	建設業(n=431)	100.0	89.1	6.0	3.2	0.9	0.5	0.0	0.2
	製造業(n=1,163)	100.0	93.1	4.6	1.0	0.7	0.1	0.1	0.3
	情報通信業(n=110)	100.0	86.4	12.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9
	運輸業、郵便業(n=259)	100.0	82.6	5.4	5.0	2.3	1.5	0.4	2.7
	卸売業、小売業(n=521)	100.0	88.9	6.3	2.5	1.0	0.6	0.2	0.6
	金融業、保険業(n=134)	100.0	95.5	2.2	1.5	0.7	0.0	0.0	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業(n=152)	100.0	93.4	5.3	0.7	0.7	0.0	0.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業(n=96)	100.0	66.7	18.8	4.2	7.3	2.1	0.0	1.0
	生活関連サービス業、娯楽業(n=61)	100.0	77.0	4.9	0.0	4.9	1.6	3.3	8.2
	教育、学習支援業(n=124)	100.0	95.2	4.0	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0
	医療、福祉(n=309)	100.0	91.3	1.6	1.3	2.6	1.0	1.3	1.0
	サービス業(他に分類されないもの)(n=473)	100.0	90.5	4.9	2.5	1.5	0.4	0.0	0.2

(注)令和2年9月の状況

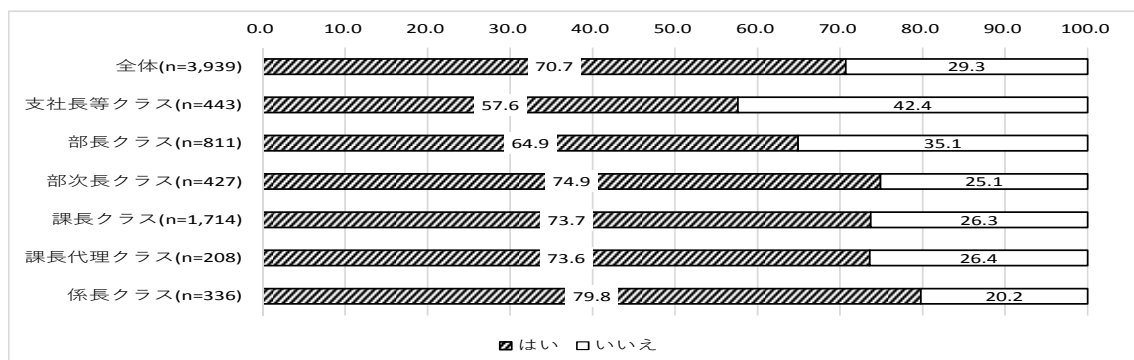
3-3. 管理職の深夜労働に対する割増賃金の取扱い

(1) 割増賃金の支払の状況

深夜労働の割増賃金の支払の有無について示したものが、図表 2－Ⅱ-3-8 である。管理職全体の約7割(70.7%)が支払われていると回答している。

役職クラス別にみると、支払われている割合は、係長クラスが最も高く8割弱(79.8%)、課長代理クラスから部次長クラスまでは7割強(73.6%～74.9%)、部長クラスが6割強(64.9%)、支社長等クラスが最も低く6割弱(57.6%)となっている。

図表 2－Ⅱ-3-8 深夜労働の割増賃金が支払われているか(単位：％)



図表 2-Ⅱ-3-9 は、事業所規模別、主な業種別にみたものである。

事業所規模別にみると、100～299 人規模で 73.1%と最も高く、300～999 人規模で 68.0%と最も低くなっており、全ての規模で 7 割程度となっている。

主な業種別にみると、支払われている割合が高い順に、宿泊業、飲食サービス業 (82.3%)、情報通信業 (81.7%)、建設業 (78.2%) となっている。支払われていない割合の高い順にみると、教育、学習支援業 (63.9%)、医療、福祉 (50.3%)、金融業、保険業 (33.1%)、生活関連サービス業、娯楽業 (31.0%) などとなっている。

図表 2-Ⅱ-3-9 深夜労働の割増賃金が支払われているか
(規模別、主な業種別、単位：%)

	計	はい	いいえ
全体(n=3,939)	100.0	70.7	29.3
10～49人(n=1,027)	100.0	70.9	29.1
50～99人(n=1,516)	100.0	69.4	30.6
100～299人(n=1,066)	100.0	73.1	26.9
300～999人(n=259)	100.0	68.0	32.0
1000人以上(n=71)	100.0	70.4	29.6
建設業(n=427)	100.0	78.2	21.8
製造業(n=1,137)	100.0	74.3	25.7
情報通信業(n=115)	100.0	81.7	18.3
運輸業、郵便業(n=259)	100.0	69.1	30.9
卸売業、小売業(n=500)	100.0	74.0	26.0
金融業、保険業(n=133)	100.0	66.9	33.1
学術研究、専門・技術サービス業(n=149)	100.0	73.8	26.2
宿泊業、飲食サービス業(n=96)	100.0	82.3	17.7
生活関連サービス業、娯楽業(n=58)	100.0	69.0	31.0
教育、学習支援業(n=122)	100.0	36.1	63.9
医療、福祉(n=292)	100.0	49.7	50.3
サービス業(他に分類されないもの)(n=463)	100.0	69.5	30.5

(2) 割増賃金が支払われている場合の支払方法

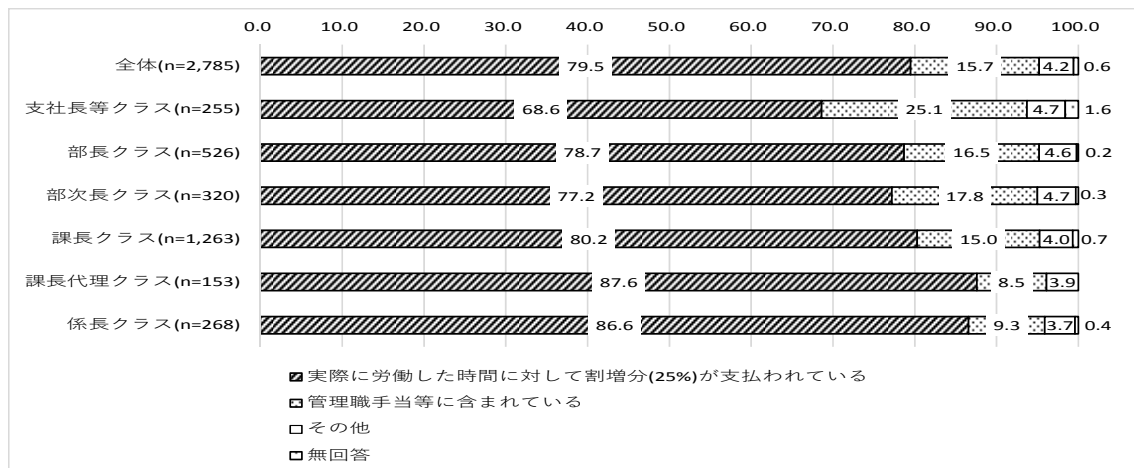
図表 2-Ⅱ-3-10 は、(1)の図表 2-Ⅱ-3-8「深夜労働の割増賃金が支払われているか」で「はい」と回答した管理職について、深夜労働の割増賃金が支払われている場合にどのように支払われているのか示したものである。管理職全体では、「実際に労働した時間に対して割増分 (25%) が支払われている」が約 8 割 (79.5%)、次いで「管理職手当等に含まれている」が 2 割弱 (15.7%) となっている。

役職のクラス別にみると、「実際に労働した時間に対して割増分 (25%) が支払われている」は、支社長等クラスで 7 割弱 (68.6%) と最も低く、概ね役職クラスが低くなるほど、その割合は上昇する傾向にある。部長クラスから課長クラスまでは約 8 割、課長代理クラス以下では約 9 割となっている。

「管理職手当等に含まれている」は、支社長等クラスが 3 割弱 (25.1%) と最も高く、概ね役職クラスが低くなるほど、その割合は低下する傾向にある。部長クラスから課長クラスまでは 2 割弱、課長代理クラス以下では、1 割未満となっている。

なお、「管理職手当等に含まれている」及び「その他」の場合は、当該深夜労働時間に支払われた賃金の額を実際の深夜労働時間単位でみた場合、法令上、法定割増賃金を支払った場合以上の額となっていることが求められる点に注意が必要である。

図表 2-Ⅱ-3-10 深夜労働の割増賃金が支払われている場合、どのように支払われているか（単位：％）



図表 2-Ⅱ-3-11 は、規模別、主な業種別にみたものである。

事業所規模別にみると、「実際に労働した時間に対して割増分（25％）が支払われている」は、1,000 人以上規模では 68.0％と最も低くなっている。その他の規模では、10～49 人規模の 76.4％から 300～999 人規模の 83.5％まで規模区分が大きくなるほど割合は上昇している。一方で、「管理職手当等に含まれている」は、1,000 人以上規模で 26.0％と最も高くなっている。その他の規模では、10～49 人規模の 17.3％から 300～999 人規模の 11.4％まで規模区分が大きくなるほど割合は低下している。

主な業種別にみると、「実際に労働した時間に対して割増分（25％）が支払われている」の割合が高い順に、卸売業、小売業（86.8％）、金融業、保険業（84.3％）、製造業（81.3％）となっている。「管理職手当等に含まれている」の割合が高い順に、運輸業、郵便業（25.7％）、生活関連サービス業、娯楽業（25.0％）、教育、学習支援業（22.7％）などとなっている。

図表 2-Ⅱ-3-11 深夜労働の割増賃金が支払われている場合、どのように支払われているか（規模別、主な業種別、単位：％）

	計	実際に労働した時間に対して割増分(25%)が支払われている	管理職手当等に含	その他	無回答
全体(n=2,785)	100.0	79.5	15.7	4.2	0.6
10～49人(n=728)	100.0	76.4	17.3	5.1	1.2
50～99人(n=1,052)	100.0	79.8	16.7	3.3	0.2
100～299人(n=779)	100.0	82.0	13.0	4.6	0.4
300～999人(n=176)	100.0	83.5	11.4	4.5	0.6
1000人以上(n=50)	100.0	68.0	26.0	4.0	2.0
建設業(n=334)	100.0	80.2	15.3	4.5	0.0
製造業(n=845)	100.0	81.3	14.0	3.7	1.1
情報通信業(n=94)	100.0	79.8	16.0	4.3	0.0
運輸業、郵便業(n=179)	100.0	67.6	25.7	5.0	1.7
卸売業、小売業(n=370)	100.0	86.8	10.3	3.0	0.0
金融業、保険業(n=89)	100.0	84.3	13.5	2.2	0.0
学術研究、専門・技術サービス業(n=110)	100.0	80.0	14.5	4.5	0.9
宿泊業、飲食サービス業(n=79)	100.0	75.9	20.3	2.5	1.3
生活関連サービス業、娯楽業(n=40)	100.0	62.5	25.0	12.5	0.0
教育、学習支援業(n=44)	100.0	72.7	22.7	4.5	0.0
医療、福祉(n=145)	100.0	70.3	18.6	11.0	0.0
サービス業(他に分類されないもの)(n=322)	100.0	79.8	16.1	3.7	0.3

(3) 深夜労働の割増賃金を支払う制度の必要性

監督または管理の地位にあるものであっても、深夜労働（午後 10 時から午前 5 時の間）の割増賃金は法律上支払う必要があるが、今後ともそのような制度は必要だと思うかについて示したものが図表 2－Ⅱ-3-12 である。

管理職全体では、約 9 割（90.1%）が必要であるとしている。支社長等クラスにおいても約 8 割（84.4%）が必要としており、役職クラスが下がるほどその割合は高くなる傾向にある。

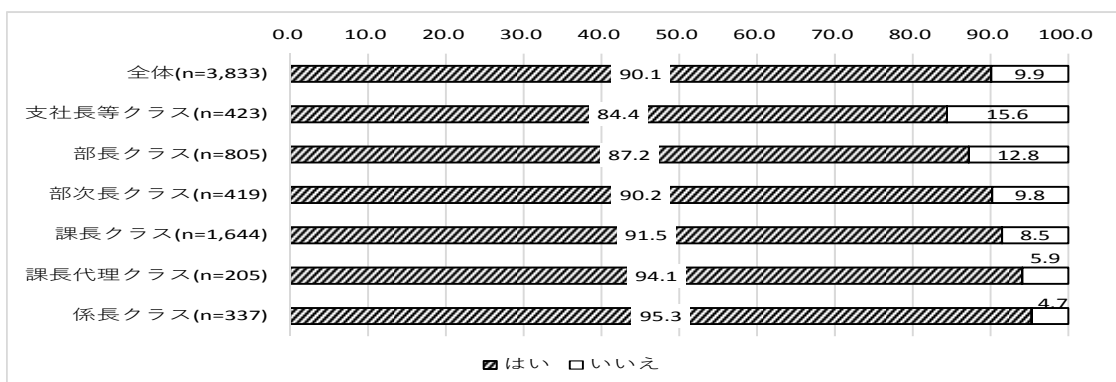
管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払う制度の必要性について、事業所規模別、主な業種別にみたものが図表 2－Ⅱ-3-13 である。

事業所規模別にみると、必要であるとする割合は、10～49 人規模が 92.4%で最も高く、1,000 人以上規模で 79.4%と最も低くなっており、概ね規模区分が大きくなるほど割合が低下する傾向がみられる。

主な業種別にみると、必要であるとする割合が高い順に、宿泊業、飲食サービス業（93.4%）、建設業（91.9%）、卸売業、小売業（91.4%）となっている。必要であるとする割合が低い順に、教育、学習支援業（83.1%）、生活関連サービス業、娯楽業（86.2%）、医療、福祉及び学術研究、専門・技術サービス業（87.2%）、運輸業、郵便業（87.4%）となっている。

なお、主な業種別の管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の状況（P46 図表 2－Ⅱ-3-9 参照）と比較すると、支払われていない割合が高くなっている業種のうち、金融業、保険業を除く上位 4 業種（教育、学習支援業、医療、福祉、生活関連サービス業、娯楽業、運輸業、郵便業）は、管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払う制度は必要であるとする割合の下位 4 業種と一致している。これらのうち、生活関連サービス業、娯楽業は、深夜労働平均回数（3.0 回）及び深夜労働時間 40 時間以上の割合（8.2%）が最も高く、運輸業、郵便業は、深夜労働平均回数（1.2 回）は 3 番目に多く深夜労働時間 40 時間以上の割合（2.7%）は 2 番目に高くなっている。医療、福祉は、深夜労働時間 40 時間以上の割合（1.0%）が 3 番目に高くなっている。

図表 2－Ⅱ-3-12 監督または管理の地位にあるものに対する深夜労働の割増賃金支払制度は必要か（単位：％）



図表 2－Ⅱ-3-13 監督または管理の地位にあるものに対する深夜労働の割増賃金支払制度は必要か（規模別、主な業種別、単位：％）

	計	はい	いいえ
全体(n=3,833)	100.0	90.1	9.9
10～49人(n=1,005)	100.0	92.4	7.6
50～99人(n=1,472)	100.0	89.6	10.4
100～299人(n=1,037)	100.0	90.5	9.5
300～999人(n=251)	100.0	85.3	14.7
1000人以上(n=68)	100.0	79.4	20.6
建設業(n=420)	100.0	91.9	8.1
製造業(n=1,099)	100.0	90.8	9.2
情報通信業(n=109)	100.0	89.9	10.1
運輸業、郵便業(n=247)	100.0	87.4	12.6
卸売業、小売業(n=490)	100.0	91.4	8.6
金融業、保険業(n=132)	100.0	89.4	10.6
学術研究、専門・技術サービス業(n=148)	100.0	87.2	12.8
宿泊業、飲食サービス業(n=91)	100.0	93.4	6.6
生活関連サービス業、娯楽業(n=58)	100.0	86.2	13.8
教育、学習支援業(n=118)	100.0	83.1	16.9
医療、福祉(n=288)	100.0	87.2	12.8
サービス業(他に分類されないもの)(n=449)	100.0	90.9	9.1

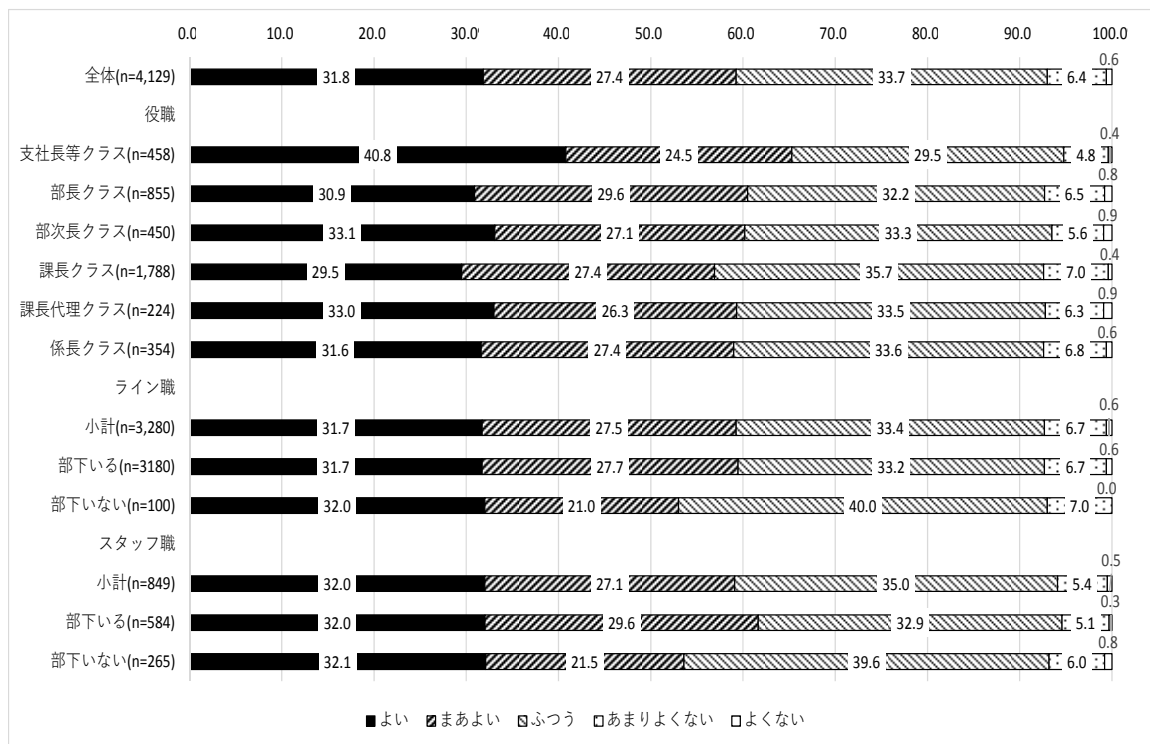
4. 健康・福祉確保措置の実施状況等

4-1. 管理職の健康状態

図表 2－Ⅱ-4-1 は、管理職のふだんの健康状態について尋ねた結果を示したものである。管理職全体では、健康状態がよいとする割合（「よい」＋「まあよい」）は約6割（59.2%）、「ふつう」は3割強（33.7%）よくないとする割合（「あまりよくない」＋「よくない」）は1割弱（7.0%）と、健康に問題はない（「よい」＋「まあよい」＋「ふつう」）とする割合は9割強（93.0%）という結果であった。

役職別、ライン職・スタッフ職別、部下がいる・いない別にみても、健康に問題ないとする割合は、いずれも9割を超える水準となっている。

図表 2－Ⅱ-4-1 管理職の健康状態（単位：％）



4-2. 勤務先の会社での健康・福祉確保措置の実施状況

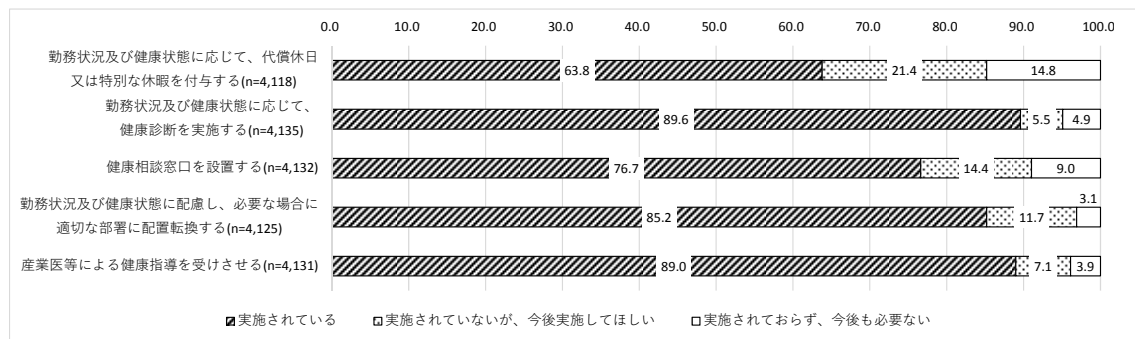
図表2－II-4-2は、勤務先の会社での健康・福祉確保措置の実施状況について尋ねた結果を示したものである。

実施されている割合の高い順に、「勤務状況及び健康状態に応じて、健康診断を実施する」(89.6%)、「産業医等による健康指導を受けさせる」(89.0%)、「勤務状況及び健康状態に配慮し、必要な場合に適切な部署に配置転換する」(85.2%)となっている。

実施されていないが、今後実施してほしいとする割合が高い順に、「勤務状況及び健康状態に応じて、代償休日又は特別な休暇を付与する」(21.4%)、「健康相談窓口を設置する」(14.4%)、「勤務状況及び健康状態に配慮し、必要な場合に適切な部署に配置転換する」(11.7%)と、実施されている割合が低い措置の割合が高くなる傾向にある。

なお、「実施されている」割合と「実施されていないが、今後実施してほしい」割合を加えると、いずれの項目も9割程度以上となっている。

図表2－II-4-2 勤務先の会社での健康・福祉確保措置の実施状況（単位：％）



第3章 本調査結果と平成17年調査結果との比較

- ・本章においては、平成17年調査結果との比較を行うため、従業員規模50人以上事業所についての集計データ（事業所調査も原データ）を用いた。
- ・以下、本調査において「管理職」とは、事業所において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していない労働者のことをいう。
- ・本文及び図表については、特に表記がない場合は、令和2年調査結果を示したものである。
- ・平成17年調査と同様に、調査票の設計上、各事業所によってはあてはまらない質問事項もあることから、特に断りのない限り、百分率は無回答を除いた母数を用いた。
- ・MAは、複数回答可能な質問項目であることを示す。

I. 事業所調査

1. 人事制度

1-1. 人事等級制度のタイプ

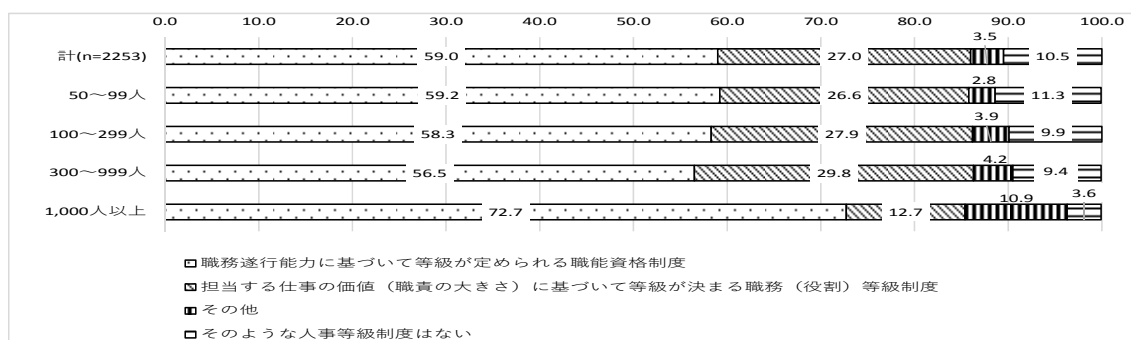
事業所調査では、人事等級制度（社員の序列を行う制度）を聞いているが、この結果を事業所規模別にまとめたのが図表3-I-1-1である。

全体でみれば、「職能資格制度」であるとする事業所の割合は6割弱（59.0%）、「職務等級制度」は3割弱（27.0%）、「そのような人事制度はない」は約1割（10.5%）である。

規模別にみると、「職能資格制度」の割合は、1000人以上規模では72.7%と最も高くなっているが、1000人未満規模では、50～99人規模59.2%、100～299人規模58.3%、300～999人規模56.5%と、規模が小さくなるほどその割合は高くなっている。

「職務等級制度」は、1000人以上規模では、12.7%と最も低くなっているが、1,000人未満の規模では3割弱（300～999人規模29.8%、100～299人規模27.9%、50～99人規模26.6%）で、規模が小さくなるほどその割合は低くなっている。

図表3-I-1-1 人事等級制度のタイプ〔事業所規模別〕（単位：％）



（参考）

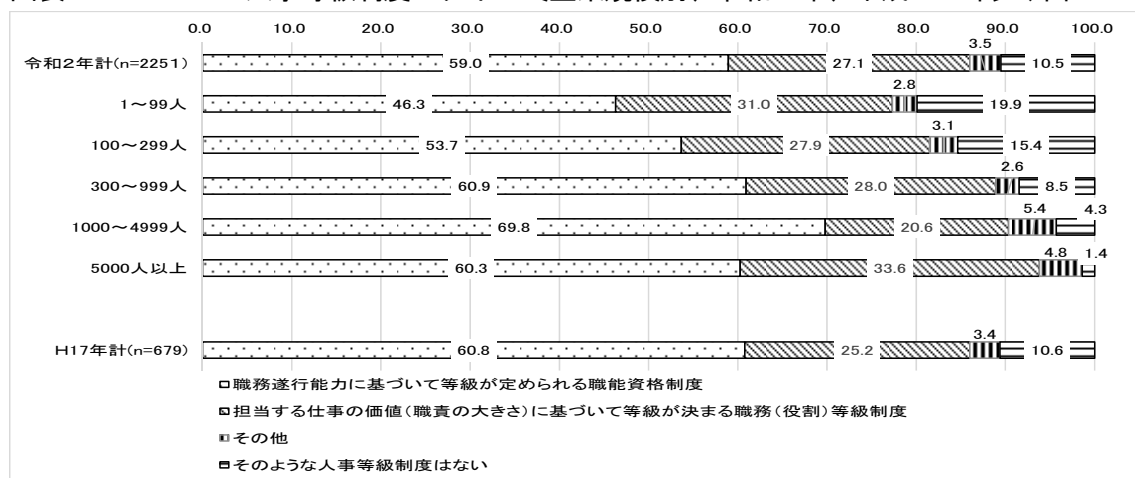
平成17年調査との比較のため、人事等級制度について企業規模（会社全体の常用労働者数）別にまとめたのが図表3-I-1-2である。

全体で見れば、「職能資格制度」であるとする企業の割合は6割弱（59.0%）、「職務等級制度」は3割弱（27.1%）、「そのような人事制度はない」は約1割（10.5%）である。

規模別にみると、「職能資格制度」の割合は、5,000人未満規模では、1～99人規模で5割弱（46.3%）、1,000～4,999人規模で約7割（69.8%）と、企業規模が大きくなるほど高くなる傾向が見られるが、5,000人以上規模では約6割（60.3%）となっている。「職務等級制度」の割合は、5,000人以上規模で3割強（33.6%）と最も高くなっているが、5,000人未満規模では、1～99人規模で3割強（31.0%）、1,000～4,999人規模で約2割（20.6%）と、概ね企業規模が大きくなるほど低くなる傾向が見られる。なお、人事等級制度を設けていない企業は、全体で10.5%となっているが、300人未満規模で15%を超える水準となっている。

平成17年調査と比較すると、「職能資格制度」の割合が低下（-1.8ポイント）し、「職務等級制度」とする割合が上昇（1.9ポイント）した。

図表3-I-1-2 人事等級制度のタイプ〔企業規模別、令和2年、平成17年〕（単位：％）



1-2. 各役職クラスに占める管理職の割合

本調査における各役職クラスに占める管理職の割合をみると、規模計では、支社長・事業部長・工場長等クラス（以下「支社長等クラス」という。）では、ライン職で55.9%、スタッフ職23.2%、部長クラスのライン職87.7%、スタッフ職71.0%、部次長クラスのライン職80.6%、スタッフ職70.3%、課長クラスのライン職79.2%、スタッフ職66.4%となっており、支社長等クラスを除いて、課長クラス以上では、概ね7割程度以上となっている¹。

一方、課長代理クラスでは、ライン職42.3%、スタッフ職43.2%と、ともに4割台となり、係長クラスではライン職が15.8%、スタッフ職が10.0%と、ともに2割以下と、管理職の占める割合は半数を下回る水準となっている（図表3-I-1-3）。

¹ 本調査（50人規模以上）において、支社長等クラスの所属先の事業所の種別についてみると、本所と比較して管理職割合が相対的に低くなっている支所、営業所・店舗及び工場等の所属の割合がライン職で5割、スタッフ職で7割弱と、他の課長以上の役職クラス（同約3割～4割強、3割強～6割弱）と比較して高くなっていることが要因として挙げられる。支社長等クラスのライン職では300人未満規模事業所、スタッフ職では1,000人未満規模事業所でこの傾向が強くなっており、これらの規模における支社長等クラスに占める管理職の割合も課長クラス以上と比較して相対的に低くなっている。なお、「多店舗展開する小売業、飲食店等の店舗における管理監督者の範囲の適正化に関する通達」（平成20年）において、管理監督者性を否定する要素が列挙されたことも営業所・店舗等の割合が相対的に高くなっている支社長等クラスにおける管理職の割合が低くなった要因となっているものと史料される。

以上から、全体的にみると、管理職の取扱いは、課長クラス以上と課長代理クラス以下で、一定の線引きがなされているとみることができる。

平成 17 年調査（規模計）と比較すると、ライン職では支社長等クラスで、スタッフ職では課長代理クラスを除く各役職クラスで管理職の占める割合が低下している。

図表 3－I-1-3 各役職クラスにおいて管理職が占める割合〔令和 2 年、平成 17 年〕
(単位：%)

	令和2年調査										平成17年調査	
	規模計		50～99人規模		100～299人規模		300～999人規模		1,000人以上規模		規模計	
	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職	ライン職	スタッフ職
支社長等クラス	55.9	23.2	49.0	24.7	53.1	22.6	85.1	15.8	89.1	76.2	89.4	87.6
部長クラス	87.7	71.0	80.4	64.7	87.0	59.5	92.0	76.6	96.2	89.9	85.9	82.7
部次長クラス	80.6	70.3	76.5	72.0	74.0	68.5	92.1	45.1	95.1	93.2	79.0	75.6
課長クラス	79.2	66.4	72.2	54.2	75.9	61.4	80.3	66.5	92.9	76.4	73.7	74.0
課長代理クラス	42.3	43.2	38.5	35.3	35.4	35.7	41.2	42.6	83.9	68.0	42.4	42.8
係長クラス	15.8	10.0	13.7	14.0	14.6	9.2	16.1	9.3	18.8	9.0	13.6	21.8

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

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

ここでは、役職者のクラス別（管理職であるか管理職でないかは問わず）、ライン職・スタッフ職別に、事業所の業務・労務管理の運営についての事業所の決定権、決定プロセスへの関与についてみていく。

以下とおり、(1)から(5)の各領域について、関連する事項の質問を行ったものである。

- (1) 事業所の中長期経営計画に関する事項について。
- (2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項として、①事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定、②ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定について。
- (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として、①人事労務管理の方針に関する決定、②採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。
- (4) 重要な労働条件に関する事項として、①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。
- (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として、①職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。

調査票においては、各事項について、決定権又は決定プロセスへの関与があると回答した事業所において、決定権又は決定プロセスに関与する役職者のクラス(ライン職・スタッフ職別)を選択する形の質問形式となっている。

以下の表中に示した割合は、役職クラス毎の決定権又は決定プロセスへの関与があるとす

る事業所の割合である。具体的には、各業務・労務管理に関する各事項について決定権又は決定プロセスへの関与があると回答した事業所について、役職クラス等毎に、当該役職クラスの労働者がいる事業所数を分母とし、当該役職者のクラスの労働者が各設問に関する決定権又は決定プロセスへの関与があると回答した事業所数を分子として算出した割合である。

ここでは、各役職者のクラス毎等に、決定権がある又は決定プロセスに関与する労働者がいる事業所の割合が「80%以上」の場合は、関与の決定又は決定プロセスへの関与する度合いが高いものとして濃色の網掛けを行い、「50%以上 80%未満」については、半数以上の事業所において関与しているものとして淡色の網掛けにより表示した。

なお、本設問については、令和2年調査と平成17年調査とでは質問方法が異なっていることから、平成17年調査の結果は本節の最後に参考として示した。

(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項

事業所の中長期経営計画に関する決定については、図表3-I-2-1のとおりである。

決定権がある事業所の割合が80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのはライン職では部長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職の部長クラス以上。50%以上となっているのは、ライン職では部次長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

図表3-I-2-1 事業所の中長期経営計画に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	97.5	95.1	53.5	55.7
部長クラス	52.2	83.5	21.5	43.8
部次長クラス	18.7	56.0	9.4	28.5
課長クラス	12.8	46.5	6.1	23.3
課長代理クラス	2.9	21.3	3.5	12.1
係長クラス	2.0	10.7	2.7	6.8

(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項

事業所運営の戦略的領域に関する事項（①事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定、②ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定）については、それぞれ図表3-I-2-2①、図表3-I-2-2②のとおりである。

決定権がある事業所の割合が80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのはライン職では部長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職の部長クラス以上。50%以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

図表 3-I-2-2① 事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	96.8	94.8	54.4	57.6
部長クラス	68.0	86.1	26.9	49.0
部次長クラス	36.4	64.3	16.0	35.4
課長クラス	28.6	55.4	12.4	28.2
課長代理クラス	9.4	29.0	5.0	17.8
係長クラス	5.9	15.6	2.2	7.6

図表 3-I-2-2② ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	96.5	93.9	53.4	55.6
部長クラス	72.0	86.1	30.3	46.7
部次長クラス	38.9	65.3	12.6	34.1
課長クラス	30.6	58.1	12.6	31.1
課長代理クラス	9.5	28.8	7.2	18.7
係長クラス	6.6	18.7	4.6	12.6

(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

労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項（①人事労務管理の方針に関する決定、②採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定）については、それぞれ図表 3-I-2-3①、図表 3-I-2-3②、図表 3-I-2-3③のとおりである。

決定権がある事業所の割合が 80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのは、ライン職では部長クラス以上（③社員の解雇（正社員）を除く。）、スタッフ職では支社長等クラス（②採用（パート・アルバイト等を除く。））となっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職の部長クラス以上。50%以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上（③社員の解雇（正社員）を除く。）、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

図表3-I-2-3① 人事労務管理の方針に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	95.6	93.9	52.4	56.4
部長クラス	65.9	84.1	27.9	42.7
部次長クラス	28.2	57.2	8.8	31.2
課長クラス	22.4	50.7	10.9	26.4
課長代理クラス	6.2	22.0	5.1	13.7
係長クラス	2.9	12.1	2.1	6.2

図表3-I-2-3② 採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

正社員（単位：％）

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	96.9	94.7	54.5	54.7
部長クラス	57.2	86.0	25.3	42.5
部次長クラス	23.2	57.5	7.3	28.9
課長クラス	17.3	50.0	10.3	24.5
課長代理クラス	3.4	20.6	3.7	14.8
係長クラス	2.4	11.8	2.6	5.9

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	93.2	89.9	49.5	50.0
部長クラス	71.9	87.9	33.0	45.8
部次長クラス	40.2	67.5	13.9	30.8
課長クラス	34.8	63.5	14.7	29.5
課長代理クラス	10.9	30.3	6.3	18.7
係長クラス	6.5	19.1	4.3	9.1

図表3-I-2-3③ 社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

正社員（単位：％）

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	96.2	95.6	55.3	52.8
部長クラス	42.0	81.4	20.6	38.5
部次長クラス	10.8	46.8	0.0	19.9
課長クラス	6.6	41.7	3.1	17.7
課長代理クラス	1.1	14.8	2.3	11.4
係長クラス	1.0	7.5	0.0	3.5

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	94.7	91.9	52.3	51.3
部長クラス	60.9	85.6	28.6	43.9
部次長クラス	26.2	57.7	8.1	25.0
課長クラス	21.9	54.0	10.4	23.4
課長代理クラス	5.0	21.8	3.9	12.1
係長クラス	3.8	14.2	2.1	6.8

（4）重要な労働条件に関する事項

重要な労働条件に関する事項（①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定については、それぞれ図表3-I-2-4①、図表3-I-2-4②のとおりである。

決定権がある事業所の割合が80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのは、スタッフ職の支社長等クラス及びパート・アルバイト等に関する事項のみライン職の部長クラス以上となっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職の部長クラス以上。50%以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上（①社員の懲戒（正社員）を除く。）、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

図表 3-I-2-4① 社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

正社員（単位：％）

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	96.9	95.9	54.7	54.4
部長クラス	44.9	82.6	22.2	40.0
部次長クラス	9.2	49.2	4.3	24.1
課長クラス	5.9	39.8	3.6	17.5
課長代理クラス	1.1	14.5	3.6	12.2
係長クラス	0.8	7.8	1.2	4.2

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	94.2	93.2	53.3	53.2
部長クラス	56.6	84.9	30.5	42.3
部次長クラス	22.5	57.0	7.4	24.9
課長クラス	17.0	50.8	8.7	21.4
課長代理クラス	3.7	20.0	2.6	14.4
係長クラス	2.7	12.0	2.5	6.0

図表 3-I-2-4② 社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

正社員（単位：％）

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	96.4	94.6	53.4	50.9
部長クラス	48.0	83.0	26.2	39.1
部次長クラス	14.0	51.9	3.3	23.6
課長クラス	11.9	50.3	6.1	20.0
課長代理クラス	0.0	18.1	0.0	10.1
係長クラス	2.0	12.7	1.2	6.8

「ある」割合(%)	ライン管理職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	94.8	91.5	52.8	52.7
部長クラス	57.0	83.0	31.5	40.5
部次長クラス	22.5	54.0	12.1	26.5
課長クラス	19.7	53.1	9.9	21.6
課長代理クラス	3.2	19.8	0.9	14.3
係長クラス	2.8	13.9	1.4	5.9

(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

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としては、①職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について聞いており、それぞれ図表 3-I-2-5①、図表 3-I-2-5②のとおりである。

決定権がある事業所の割合が 80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみ。50%以上となっているのは、ライン職では部長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラス（①職場における人員配置等（パート・アルバイト等）を除く。）となっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、ライン職の部長クラス以上。50%以上となっているのは、ライン職では課長クラス以上、スタッフ職では支社長等クラスとなっている。

図表 3-I-2-5① 職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

正社員（単位：％）

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	96.1	92.4	51.6	54.0
部長クラス	66.7	87.7	28.4	45.2
部次長クラス	26.7	60.6	12.3	28.4
課長クラス	23.3	54.8	9.9	24.8
課長代理クラス	4.7	21.1	4.5	14.4
係長クラス	4.5	13.1	2.4	5.8

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	91.7	89.5	48.3	51.0
部長クラス	73.8	88.5	32.0	45.6
部次長クラス	42.2	70.7	16.2	32.8
課長クラス	38.7	68.0	14.9	30.2
課長代理クラス	10.8	31.4	7.3	17.5
係長クラス	8.5	22.2	5.6	9.9

図表 3-I-2-5② 社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

正社員（単位：％）

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	95.6	93.2	51.6	52.2
部長クラス	68.6	90.5	29.3	44.4
部次長クラス	33.7	74.2	12.7	31.6
課長クラス	31.3	72.2	11.8	29.4
課長代理クラス	5.5	30.4	4.2	15.7
係長クラス	5.4	22.6	4.0	10.8

「ある」割合(%)	ライン管理職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	91.5	89.3	50.0	52.7
部長クラス	71.1	88.6	32.7	45.4
部次長クラス	40.9	72.4	18.9	34.8
課長クラス	39.1	72.7	15.4	30.0
課長代理クラス	12.9	33.3	3.3	13.5
係長クラス	9.6	26.8	6.5	13.0

2-2. 本節のまとめ

2-1 では、(1)事業所の中長期経営計画に関する事項、(2)事業所運営の戦略的領域に関する事項、(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、(4)重要な労働条件に関する事項、(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についての各役職クラスにおける決定権及び決定プロセスへの関与についてみてきたが、全体を概観すると、以下のとおりである。

(1)～(5)の全ての事項について、決定権があるとする事業所の割合が 80%以上となっているのは、ライン職の支社長等クラスのみである。同 50%以上となっているのは、基本的にスタッフ職の支社長等クラス及びライン職の部長クラス以上である。ただし、ライン職の部長クラスでは、(3)②正社員の解雇、(4)①正社員の懲戒、②正社員の賞与等賃金について、スタッフ職の支社長等クラスでは、(3)②パート・アルバイト等の採用、(5)①パート・アルバイト等の職場における人員配置等については、同 50%未満となっている。

決定プロセスへの関与については、同 80%以上となっているのは、ライン職の部長クラス以上。同 50%以上となっているのは、基本的にスタッフ職の支社長等クラス及びライン職の課長クラス以上である。ただし、(1)事業所の中長期経営計画のライン職の課長クラス、(3)③正社員の解雇及び(4)①正社員の懲戒のライン職の部次長クラス及び課長クラスについては、同 50%未満となっている。

以上から、基本的に半数以上の事業所において決定権があるとしているのは、ライン職では部長クラス以上、スタッフ職は支社長等クラスである。半数以上の事業所において決定プ

ロセスに関与しているとしているのは、基本的にライン職の課長クラス以上及びスタッフ職の支社長等クラスである。ただし、正社員の解雇、懲戒、賞与等賃金といった正社員の地位の根幹及び重要な労働条件に関する事項を中心に、半数以上の事業所で決定権があるとしているのは、ライン職でも支社長クラスのみ、半数以上の事業所で決定プロセスに関与しているとしているのは、ライン職では一部で部長クラス以上となっているなど、関与する役職クラスがより限定されている。

(参考)

平成 17 年調査の結果について、以下に参考として掲載する。

平成 17 年調査においては、各事項について事業所における役職のクラス(ライン職・スタッフ職別)毎に、決定権及び決定プロセスへの関与の度合いについて、完全にもっている・完全に関与している＝5、ある程度もっている・ある程度関与している＝4、半分程度もっている・半分程度関与している＝3、あまりもっていない・あまり関与していない＝2、全くもっていない・全く関与していない＝1として5点(ポイント)法による質問形式となっている。以下の表中の数字は、当該回答の各役職クラスにおける平均値である。

ここでは、4以上は「決定権をある程度もっている・ある程度関与している」として濃色の網掛けを、3以上は「決定権を半分程度もっている・半分程度関与している」として淡色の網掛けにより表示した。

(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項

図表 3－I-2-1(H17) 事業所の中長期経営計画に関する決定(単位:ポイント)

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.22	4.51	3.90	4.17
部長クラス	3.41	3.98	3.15	3.11
部次長クラス	2.74	3.39	2.58	3.64
課長クラス	2.29	2.90	2.14	2.67
課長代理クラス	1.77	2.27	1.80	2.19
係長クラス	1.43	1.78	1.45	1.74

(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項

図表 3－I-2-2①(H17) 事業所の組織機構に関する決定(単位:ポイント)

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.46	4.57	4.06	4.21
部長クラス	3.74	4.08	3.29	3.65
部次長クラス	3.08	3.52	2.71	3.08
課長クラス	2.63	3.06	2.33	2.71
課長代理クラス	2.02	2.35	1.90	2.19
係長クラス	1.62	1.88	1.57	1.79

図表３－Ⅰ-2-2②(H17) ビジネスプロセスに関する決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.45	4.49	4.00	4.20
部長クラス	3.89	4.12	3.43	3.78
部次長クラス	3.25	3.60	2.85	3.22
課長クラス	2.80	3.19	2.48	2.92
課長代理クラス	2.15	2.49	1.99	2.31
係長クラス	1.74	2.05	1.63	1.92

(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

図表３－Ⅰ-2-3①(H17) 人事労務管理の方針に関する決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.30	4.36	3.97	4.08
部長クラス	3.63	3.87	3.22	3.49
部次長クラス	2.97	3.29	2.63	2.91
課長クラス	2.52	2.88	2.28	2.62
課長代理クラス	1.87	2.11	1.80	2.02
係長クラス	1.49	1.65	1.50	1.65

図表３－Ⅰ-2-3②(H17) 採用に関する決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.18	4.29	3.84	3.95
部長クラス	3.50	3.81	3.10	3.38
部次長クラス	2.74	3.13	2.45	2.74
課長クラス	2.34	2.70	2.15	2.49
課長代理クラス	1.75	1.98	1.74	1.96
係長クラス	1.40	1.58	1.41	1.59

図表３－Ⅰ-2-3③(H17) 人員の解雇に関する決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	3.96	4.26	3.71	3.94
部長クラス	3.27	3.74	2.94	3.28
部次長クラス	2.50	3.03	2.30	2.70
課長クラス	2.12	2.59	1.96	2.33
課長代理クラス	1.64	1.91	1.59	1.84
係長クラス	1.32	1.51	1.32	1.49

(4) 重要な労働条件に関する事項

図表 3－I-2-4①(H17) 懲戒の決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	3.88	4.20	3.64	3.90
部長クラス	3.16	3.63	2.88	3.25
部次長クラス	2.42	2.95	2.23	2.63
課長クラス	2.00	2.47	1.89	2.28
課長代理クラス	1.54	1.79	1.52	1.75
係長クラス	1.27	1.44	1.31	1.45

図表 3－I-2-4②(H17) 賞与等賃金の決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	3.85	4.06	3.57	3.78
部長クラス	3.17	3.53	2.79	3.06
部次長クラス	2.46	2.90	2.17	2.46
課長クラス	2.09	2.47	1.86	2.16
課長代理クラス	1.58	1.86	1.53	1.73
係長クラス	1.35	1.52	1.34	1.45

(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

図表 3－I-2-5①(H17) 職場における人員確保、配置等の決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.51	4.52	4.07	4.15
部長クラス	3.94	4.16	3.40	3.65
部次長クラス	3.25	3.56	2.81	3.10
課長クラス	2.87	3.21	2.47	2.82
課長代理クラス	2.12	2.40	2.00	2.24
係長クラス	1.69	1.93	1.62	1.81

図表 3－I-2-5②(H17) 社員の人事評価等の決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	ライン職		スタッフ職	
	決定権	プロセス関与	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.44	4.49	3.98	4.05
部長クラス	3.89	4.15	3.31	3.53
部次長クラス	3.24	3.62	2.75	3.03
課長クラス	2.87	3.28	2.43	2.79
課長代理クラス	2.09	2.42	1.94	2.23
係長クラス	1.62	1.85	1.56	1.73

3. 管理職の処遇等

3-1. 給与等における一般社員と比べた優遇措置等

一般社員と比べた管理職の給与等における優遇措置等の状況について見たものが図表3-I-3-1である。「役職・役付手当での支給がある」が6割強～8割強（ライン職 74.9～83.2%、スタッフ職 64.8～72.0%）と最も高い。次いで「基本給の額が高い賃金表が適用される」が4割強～7割弱（同 50.5～67.7%、44.6～64.5%）となっている。「賞与の基礎賃金が優遇されている」は4割弱～5割弱（同 35.1～44.4%、35.7～46.0%）、「賞与の支給率が高い」が3割強～5割弱（同 33.8%～45.9%、34.2～45.8%）とほぼ同じ割合となっており、役職クラスによりその順位は異なる。

各優遇措置の役職クラス別の状況についてみると、全体的な傾向として、課長クラスと課長代理クラスの間で5ポイント程度以上の開きがある。

また、「役職・役付手当の支給がある」と回答した事業所のうち、「役職・役付手当の支給額は実際の労働時間を勘案しても一般社員より高い水準である」については、課長クラス以上では8割超となっているが、課長代理クラス以下で8割未満となっている。

このように、各優遇措置等の状況については、概ね課長クラス以上と課長代理クラスの間で断層がみられる。

さらに、「1年間に支払われた賃金の総額が、一般社員の同額程度以下になることがある」及び「その理由は業績給や成果給によるものである」に着目すると、前者は部次長クラス以上では1割以下となっている一方で課長クラス以下では2割程度、後者は部次長クラス以上では5割程度となっている一方で課長クラス以下では4割程度となっているなど、部次長クラス以上と課長クラスの間で断層がみられる。

図表3-I-3-1 一般社員と比べた管理職の給与等における優遇措置等〔令和2年、平成17年〕(MA, 単位：%)

			あ役職・役付手当の支給がある	り勤額は実・役付手当の支給 高案は実・労働時間による いし水でも一般社員と同等である	が基本給の額が高い賃金表が適用される	賞与の支給率が高い	れ賞与の基礎賃金が優遇されている	あ額の一年間に支払われた賃金 程度以下になることが同	果その理由による業績給や成果給である
ライン職	令和2年	支社長等クラス	78.4	89.8	67.7	45.9	44.4	5.3	52.2
		部長クラス	82.8	87.5	66.0	44.8	42.4	6.8	50.0
		部次長クラス	83.2	86.4	64.3	44.5	41.7	7.4	48.8
		課長クラス	83.2	81.0	63.1	44.1	42.8	16.6	38.0
		課長代理クラス	74.9	79.3	55.5	37.0	36.6	18.7	39.8
		係長クラス	77.5	78.2	50.5	33.8	35.1	21.6	35.1
	平成17年	管理職	74.0	—	48.6	35.9	22.4	—	—
スタッフ職	令和2年	支社長等クラス	65.8	87.3	62.5	43.9	46.0	7.9	52.0
		部長クラス	70.3	86.8	64.5	43.8	45.3	9.6	53.5
		部次長クラス	72.0	84.7	61.7	43.8	43.9	9.9	55.9
		課長クラス	69.4	80.7	61.9	45.8	43.6	19.6	41.9
		課長代理クラス	64.8	79.3	52.7	38.2	35.8	23.5	41.0
		係長クラス	71.0	77.3	44.6	34.2	35.7	23.0	42.9
	平成17年	管理職	69.3	—	47.4	34.0	21.9	—	—

(注) 平成 17 年調査では、管理職の役職クラスは、「ライン管理職」、「スタッフ管理職」の 2 区分であった。また、「役職・役付手当の支給がある」の内訳としての「役職・役付手当の支給額は実際の労働時間を勘案しても一般社員より高い水準である」及び「一年間に支払われた賃金の総額が、一般社員の同額程度以下になることがある」の設問は設けられていなかった。

3-2. 労働時間の把握事項

「出勤時刻及び退勤時刻」、「各労働日の労働時間数」、「深夜における労働時間数」について、それぞれ事業所がどの程度把握しているかについて、管理職の各役職クラスのライン職、スタッフ職別及び一般社員クラスの別にみたものが図表 3-I-3-2 である。

令和 2 年調査結果により各役職クラス等別に各事項の把握状況についてみると、管理職の各役職クラスにおいても、9 割弱となっている支社長等クラスを除いて、一般社員クラスとほぼ同様に概ね 9 割 5 分の事業所で把握がなされている。特に、課長クラスのライン職では、いずれの項目とも最も高い割合（各 97.7%、97.2%、96.3%）となっている。

本設問では、令和 2 年調査と平成 17 年調査は役職者の区分が異なるため、単純な比較はできないが、令和 2 年調査では、管理職における「出勤時刻及び退勤時刻」は、支社長等クラスでは平成 17 年調査の管理職の値より低くなっているが（ライン職 -2.4 ポイント、スタッフ職 -2.2 ポイント）、それ以外の各役職クラスにおいては、高い値となっている（ライン職 3.6 ポイント以上、スタッフ職 4.4 ポイント以上）。

「各労働日の労働時間数」及び「深夜における労働時間数」では、全ての役職クラスにおいて平成 17 年調査の管理職の値より高かった（「各労働日の労働時間数」は、ライン職 5.5 ポイント以上、スタッフ職 3.7 ポイント以上、「深夜における労働時間数」はライン職 7.6 ポイント以上、スタッフ職 6.8 ポイント以上）。

一方で、一般社員クラスでは、令和 2 年調査では、「出勤時刻及び退勤時刻」及び「各労働日の労働時間数」については、平成 17 年調査の値を下回ったが（各-1.0 ポイント、-2.2 ポイント）、「深夜における労働時間数」は上回った（1.1 ポイント）。

図表 3-I-3-2 労働時間の把握事項〔令和 2 年、平成 17 年〕(MA、単位：%)

			出勤時刻及び退勤時刻	各労働日の労働時間	深夜における労働時間数
令和 2 年	支社長等クラス	管理職(ライン)	89.2	88.6	87.3
		管理職(スタッフ)	88.7	87.7	87.5
	部長クラス	管理職(ライン)	95.4	94.5	93.7
		管理職(スタッフ)	95.5	94.3	93.4
	部次長クラス	管理職(ライン)	96.3	95.5	94.9
		管理職(スタッフ)	95.9	95.0	94.7
	課長クラス	管理職(ライン)	97.7	97.2	96.3
		管理職(スタッフ)	96.6	95.8	95.7
	課長代理クラス	管理職(ライン)	95.2	94.9	94.3
		管理職(スタッフ)	95.3	95.1	94.8
平成 17 年	係長クラス	管理職(ライン)	96.5	96.9	96.2
		管理職(スタッフ)	95.7	95.5	95.2
	一般社員クラス	管理職以外	95.7	95.9	95.5
	役職者	管理職(ライン)	91.6	83.1	79.7
		管理職(スタッフ)	90.9	84.0	80.7
	一般社員クラス	管理職以外	96.7	98.1	94.4

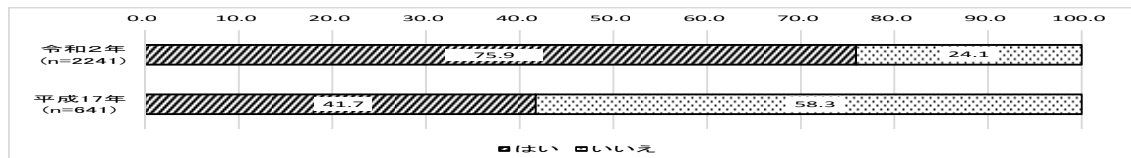
3-3. 管理職の深夜労働に対する割増賃金の取扱い

(1) 割増賃金の支払の状況

深夜労働（午後 10 時から午前 5 時の間）に対する割増賃金の支払は、労働時間、休憩及び休日に関する規定の適用除外となる管理職でも適用除外とはされていないが、管理職に対して実際に支払っているかどうかについてみると、8 割弱（75.9%）の事業所で支払がなされている。

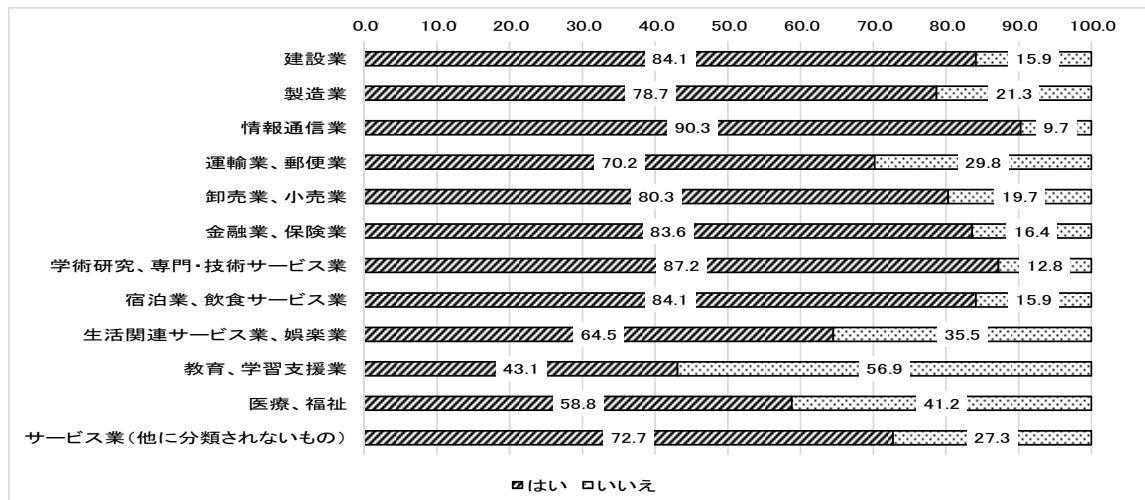
平成 17 年調査の 4 割強（41.7%）と比較すると、3 割強（34.2 ポイント）の上昇となった（図表 3-I-4-1）。

図表 3-I-4-1 管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無（単位：％）



令和 2 年について、主な業種別にみると、支払っていない割合は、教育、学習支援業（56.9%）、医療、福祉（41.2%）、生活関連サービス業、娯楽業（35.5%）、運輸業、郵便業（29.8%）で高くなっている（図表 3-I-4-2）。

図表 3-I-4-2 主な業種別管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無（単位：％）



(2) 割増賃金を支払っている場合の支払方法

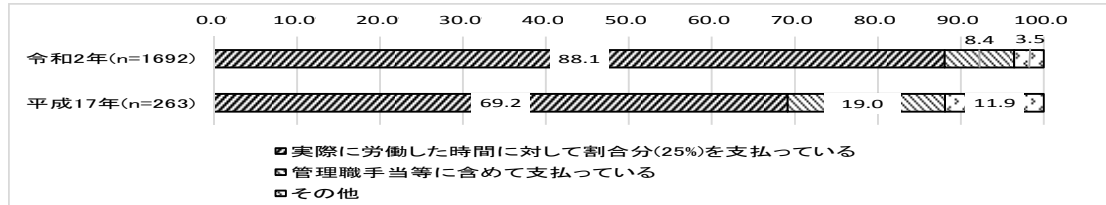
図表 3-I-4-3 により、(1)の図表 3-I-4-1 の「管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無」で「はい」と回答した事業所について、管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払っている場合の支払方法をみると、「実際に労働した時間に対して割増分（25%）を支払っている」事業所が 9 割弱（88.1%）、「管理職手当等に含めて支払っている」が 1 割弱（8.4%）であった（無回答を除く。）。

平成 17 年調査と比較すると、「実際に労働した時間に対して割増分（25%）を支払っている」事業所の割合は約 2 割（18.9 ポイント）の上昇、一方で、「管理職手当等に含めて支払

っている」割合は約1割（10.6ポイント）の低下となった。

なお、「管理職手当等に含めて支払っている」及び「その他」の場合は、当該深夜労働時間に支払われた賃金の額を実際の深夜労働時間単位でみた場合、法令上、法定深夜割増賃金を支払った場合以上の額となっていることが求められる点に注意が必要である。

図表3－I-4-3 深夜労働に対する割増賃金を支払っている場合の支払方法（単位：％）



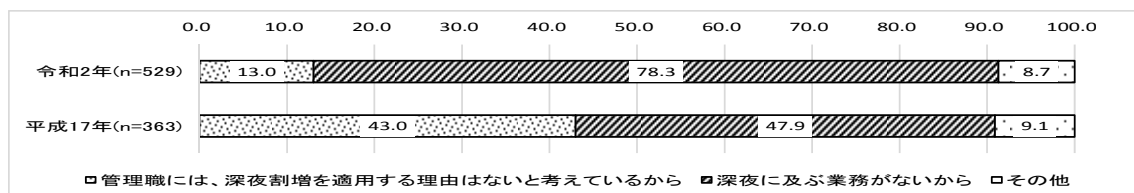
(3) 割増賃金を支払っていない場合の理由

図表3－I-4-4により、(1)の図表3－I-4-1の「管理職の深夜労働に対する割増賃金の支払の有無」で「いいえ」と回答した事業所について、管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払っていない場合の理由をみると、「深夜に及ぶ業務がないから」が8割弱（78.3%）、次いで「管理職には、深夜割増を適用する理由はないと考えているから」が1割強（13.0%）などとなっている（無回答を除く。）。

なお、「管理職には、深夜割増を適用する理由はないと考えているから」の回答から、未だ本制度を理解していない事業所も一定の割合で存在していることが把握できる。

平成17年調査²と比較すると、「深夜に及ぶ業務がないから」が約3割（30.4ポイント）の上昇、「管理職には、深夜割増を適用する理由はないと考えているから」3割（30.0ポイント）の低下となっており、管理職に対しても深夜割増賃金を支払う必要がある制度についての認識が高まっていることをうかがわせる結果であった。

図表3－I-4-4 管理職の深夜労働に対する割増賃金を支払っていない理由（単位：％）



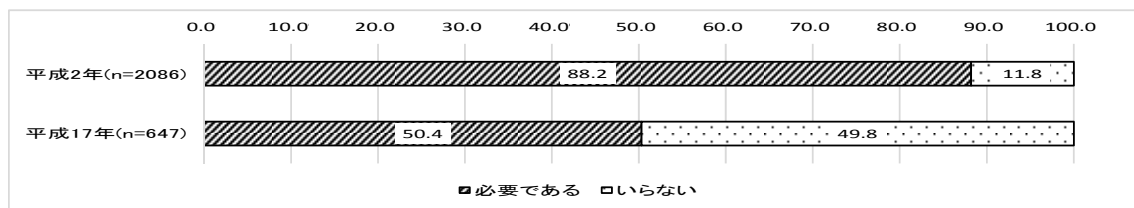
(4) 深夜労働の割増賃金を支払う制度の必要性

監督または管理の地位にあるものであっても、深夜労働の割増賃金については、法律上支払う必要があるが、図表3－I-4-5は、今後ともそのような制度が必要と思うかについて示したものである。「必要である」とする割合は、9割弱（88.2%）となっている。

平成17年調査（「必要である」とする割合は約5割（50.4%））と比較すると、令和2年調査では、「必要である」とする割合は4割弱（37.8ポイント）高まった。

² 平成17年調査の選択肢は、それぞれ「1. 管理監督者は、労働時間、休日が適用除外されており、深夜割増を適用する理由はないから、2. 深夜に及ぶ業務がないから、3. その他」となっている。

図表3－I-4-5 監督または管理の地位にあるものに対する深夜労働の割増賃金制度は必要か（単位：％）



Ⅱ. 管理職調査

管理職調査においては、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である労働者に限定して調査票を配布し、回答を得たものである。

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

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

ここでは、事業所の業務・労務管理の運営について、決定権の有無及び決定プロセスへの関与について、それぞれの管理職である役職者のクラス別にみていく。

以下のとおり、事業所調査同様に(1)から(5)の各領域について、関連する事項の質問を管理職を対象として行ったものである。

- (1) 事業所の中長期経営計画に関する事項について。
- (2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項として、①事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定、②ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定について。
- (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として、①人事労務管理の方針に関する決定、②採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。
- (4) 重要な労働条件に関する事項として、①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。
- (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として、①職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定について。

令和2年調査においては、各事項について、各管理職に対して、決定権の有無及び決定プロセスへの関与の有無について質問する形となっている。

以下の表中に示した割合は、各役職クラスの管理職が、決定権又は決定プロセスへの関与があると回答した割合である。具体的には、各事項について決定権又は関与があると回答した管理職の数を分子とし、各業務・労務管理に関する事項の決定又は決定プロセスへの関与の有無について回答した管理職の数を分母とし、前者を後者で除して算出した割合である。

ここでは、各役職クラス毎に、決定権がある又は決定プロセスに関与する管理職の割合が「80%以上」の場合は、決定又は決定プロセスに関与する度合いが高いものとして濃色の網掛けを行い、「50%以上 80%未満」については、半数以上の管理職において関与しているものとして淡色の網掛けにより表示した。

なお、本設問については、今回の令和2年調査と平成17年調査とでは、質問方法が異なっていることから、平成17年調査結果は本節末に参考値として掲載した。

(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項

事業所の中長期経営計画に関する決定については、図表3－Ⅱ-1-1のとおりである。

決定権があるとする割合が 50%以上になっている役職クラスはない。決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、支社長等クラス、50%以上となっているのは、課長クラス以上となっている。

図表 3－Ⅱ-1-1 事業所の中長期経営計画に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	47.7	85.7
部長クラス	16.7	78.1
部次長クラス	9.7	68.9
課長クラス	6.0	59.0
課長代理クラス	2.4	38.9
係長クラス	4.4	28.6

(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項

事業所運営の戦略的領域に関する事項（①事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定、②ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定）については、それぞれ図表 3－Ⅱ-1-2①、図表 3－Ⅱ-1-2②のとおりである。

本事項では、決定権があるとする割合が 80%以上になっている役職クラスはない。50%以上となっているのは、支社長等クラスのみとなっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、①事業所の組織機構の部長クラス以上、②ビジネスプロセスの部次長クラス以上となっている。50%以上となっているのは、①事業所の組織機構の課長代理クラス以上、②ビジネスプロセスの係長クラス以上となっている。

図表 3－Ⅱ-1-2① 事業所の組織機構（情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統）に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	70.0	93.8
部長クラス	36.1	86.7
部次長クラス	24.4	79.1
課長クラス	21.7	69.9
課長代理クラス	16.2	55.1
係長クラス	15.3	44.0

図表 3－Ⅱ-1-2② ビジネスプロセス（仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地等）に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	62.9	92.8
部長クラス	41.7	87.6
部次長クラス	32.0	83.2
課長クラス	25.9	75.5
課長代理クラス	16.2	63.9
係長クラス	20.2	51.6

(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

労働者の地位の根幹にかかわる労務管理に関する事項（①人事労務管理の方針に関する決定、②採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定）については、それぞれ図表３－Ⅱ-1-3①、図表３－Ⅱ-1-3②、図表３－Ⅱ-1-3③のとおりである。

本事項では、決定権があるとする割合が 80%以上となっている役職クラスはない。50%以上となっているのは、①人事労務管理の方針、②採用（パート・アルバイト等）、③社員の解雇（パート・アルバイト等）の支社長等クラスである。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、②採用（正社員、パート・アルバイト等）及び③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）の支社長等クラス、①人事労務管理の方針の部長クラス以上である。50%以上となっているのは、②採用（正社員）及び③社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）は課長クラス以上、①人事労務管理の方針は課長代理クラス以上、②採用（パート・アルバイト等）は係長クラス以上となっている。

図表３－Ⅱ-1-3① 人事労務管理の方針に関する決定（単位：％）

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	53.1	89.2
部長クラス	27.1	81.8
部次長クラス	14.3	68.9
課長クラス	15.0	65.4
課長代理クラス	8.4	50.3
係長クラス	11.7	46.0

図表３－Ⅱ-1-3② 採用（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

正社員（単位：％）

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	41.9	84.7
部長クラス	18.6	78.9
部次長クラス	9.7	65.9
課長クラス	6.8	57.5
課長代理クラス	7.7	40.5
係長クラス	8.1	38.7

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	69.1	91.1
部長クラス	36.3	81.2
部次長クラス	25.7	71.1
課長クラス	22.0	70.0
課長代理クラス	19.8	56.9
係長クラス	24.7	57.9

図表３－Ⅱ-1-3③ 社員の解雇（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

正社員（単位：％）

パート・アルバイト等（単位：％）

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	30.0	83.3
部長クラス	9.2	74.6
部次長クラス	4.9	58.6
課長クラス	2.5	50.3
課長代理クラス	3.0	32.1
係長クラス	2.0	29.4

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	51.1	86.3
部長クラス	21.6	78.9
部次長クラス	13.5	64.5
課長クラス	11.2	60.0
課長代理クラス	8.3	41.7
係長クラス	10.1	44.4

(4) 重要な労働条件に関する事項

重要な労働条件に関する事項（①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定）については、それぞれ図表３－Ⅱ-1-4①、図表３－Ⅱ-1-4②のとおりである。

本事項では、決定権があるとする割合が50%以上となっている役職クラスはない。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、①社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）の支社長等クラスとなっている。50%以上となっているのは、いずれの事項でも課長クラス以上となっている。

図表3-Ⅱ-1-4① 社員の懲戒（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与	「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	30.0	84.4	支社長等クラス	47.2	85.7
部長クラス	8.9	71.9	部長クラス	16.9	74.7
部次長クラス	4.6	57.1	部次長クラス	10.6	59.6
課長クラス	2.3	50.1	課長クラス	8.7	56.2
課長代理クラス	2.4	32.7	課長代理クラス	7.1	39.9
係長クラス	1.2	31.0	係長クラス	4.8	38.3

図表3-Ⅱ-1-4② 社員の賞与等賃金（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与	「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	29.6	77.2	支社長等クラス	37.5	75.9
部長クラス	8.9	71.9	部長クラス	14.3	66.9
部次長クラス	4.6	57.4	部次長クラス	9.2	53.9
課長クラス	3.8	56.6	課長クラス	7.3	51.4
課長代理クラス	1.2	35.1	課長代理クラス	4.8	36.3
係長クラス	1.6	30.6	係長クラス	4.0	31.0

(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

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（①職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定、②社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定）については、それぞれ図表３－Ⅱ-1-5①、図表３－Ⅱ-1-5②のとおりである。

本事項では、決定権があるとする割合が 80%以上となっている役職クラスはなく、いずれの項目についても支社長等クラスにおいて 50%以上となっている。

決定プロセスへの関与については、80%以上となっているのは、いずれの項目についても部長クラス以上。50%以上となっているのは、①職場における人員配置等（正社員）については、課長クラス以上、②社員の人事評価等（パート・アルバイト等）については、課長代理クラス以上、①職場における人員配置等（パート・アルバイト等）及び②社員の人事評価等（正社員）については、係長クラス以上となっている。

図表 3-Ⅱ-1-5① 職場における人員配置等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

正社員（単位：％）	パート・アルバイト等（単位：％）
100	0
90	10
80	20
70	30
60	40
50	50
40	60
30	70
20	80
10	90
0	100

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与	「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	64.5	93.4	支社長等クラス	79.5	94.0
部長クラス	33.2	86.1	部長クラス	43.0	85.1
部次長クラス	23.7	73.3	部次長クラス	29.9	75.2
課長クラス	17.1	71.3	課長クラス	27.8	73.9
課長代理クラス	11.3	45.2	課長代理クラス	19.6	55.4
係長クラス	15.3	46.8	係長クラス	27.1	61.5

図表3-Ⅱ-1-5② 社員の人事評価等（正社員、パート・アルバイト等）に関する決定

「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与	「ある」割合(%)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	59.1	94.8	支社長等クラス	64.5	89.8
部長クラス	32.5	90.0	部長クラス	35.7	81.0
部次長クラス	14.1	79.3	部次長クラス	17.1	68.8
課長クラス	17.2	82.5	課長クラス	19.4	70.7
課長代理クラス	11.3	57.1	課長代理クラス	14.3	56.0
係長クラス	12.1	51.6	係長クラス	18.0	49.8

(6) ライン職・スタッフ職別の傾向

ライン職、スタッフ職別に部下の有無による事業所における業務・労務管理についての決定権及び決定プロセスへの関与の状況についてみたものが図表３－Ⅱ-1-6である。

ライン職とスタッフ職を比較すると、全ての事項について、ライン職の値がスタッフ職を上回っており、全体としてライン職の方が決定権及び決定プロセスへの関与の度合いが強くなっている。

部下の有無も併せてみると、(1)事業所の中長期計画、(3)②-1 採用（正社員）、(4)①-1 社員の懲戒（正社員）、同②-1 社員の賞与等賃金（正社員）を除いて、関与の度合いが高い順に、「部下のいるライン職」、「部下のいるスタッフ職」、「部下のいないライン職」、「部下のいないスタッフ職」となっている。また、ライン職とスタッフ職の間よりも、部下の有無間の方が、数値の差が大きくなっている。これらのことから、全般的には、ライン職かスタッフ職かということよりも、部下の有無の方が、決定権・決定プロセスへの関与の度合いに影響を与えている傾向にあるとみることができる。

図表3-Ⅱ-1-6 業務・労務管理についての決定権、決定プロセスへの関与（ライン職・スタッフ職別、決定権又は決定プロセスへの関与が「ある」とする割合）（単位：％）

		決定権	プロセス関与			決定権	プロセス関与
(1) 事業所の中長期経営計画に関する決定	ライン職	13.1	67.3	(4)①-1 社員の懲戒に関する決定（正社員）	ライン職	6.6	65.5
	部下いる	13.4	68.4		部下いる	6.8	66.6
	部下いない	1.3	32.9		部下いない	1.3	30.7
	スタッフ職	8.7	48.3		スタッフ職	5.7	43.7
	部下いる	11.7	56.2		部下いる	8.0	55.2
(2)① 事業所の組織機構に関する決定	部下いない	1.9	30.6	(4)①-2 社員の懲戒に関する決定（パート・アルバイト等）	部下いない	0.5	18.0
	ライン職	31.4	77.7		ライン職	15.0	65.5
	部下いる	32.2	79.0		部下いる	15.3	66.6
	部下いない	6.6	39.5		部下いない	6.7	30.7
	スタッフ職	18.1	58.9		スタッフ職	9.3	43.7
(2)② ビジネスプロセスに関する決定	部下いる	25.2	69.4	(4)②-1 ⑨社員の賞与等賃金に関する決定（正社員）	部下いる	12.8	55.2
	部下いない	2.4	35.1		部下いない	1.5	18.0
	ライン職	34.9	81.0		ライン職	7.3	63.0
	部下いる	35.4	82.1		部下いる	7.5	64.3
	部下いない	19.7	48.7		部下いない	1.3	24.0
(3)① 人事労務管理の方針に関する決定	スタッフ職	22.1	66.0	(4)②-2 ⑨社員の賞与等賃金に関する決定（パート・アルバイト等）	スタッフ職	6.1	42.0
	部下いる	29.0	74.6		部下いる	8.7	53.9
	部下いない	6.8	46.8		部下いない	0.5	15.5
	ライン職	21.8	72.9		ライン職	12.2	59.1
	部下いる	22.3	74.0		部下いる	12.4	60.2
(3)②-1 採用に関する決定（正社員）	部下いない	7.9	39.5	(5)①-1 職場における人員配置等に関する決定（正社員）	部下いない	6.7	25.3
	スタッフ職	14.7	54.5		スタッフ職	8.9	38.7
	部下いる	20.4	65.3		部下いる	12.2	51.1
	部下いない	1.9	30.2		部下いない	1.5	11.2
	ライン職	13.2	66.4		ライン職	27.2	77.5
(3)②-2 採用に関する決定（パート・アルバイト等）	部下いる	13.3	67.3	(5)①-2 職場における人員配置等に関する決定（パート・アルバイト等）	部下いる	27.9	78.9
	部下いない	9.3	41.3		部下いない	5.3	33.3
	スタッフ職	11.7	50.4		スタッフ職	17.7	57.1
	部下いる	16.3	62.7		部下いる	24.9	70.8
	部下いない	1.5	22.8		部下いない	1.5	26.7
(3)③-1 社員の解雇に関する決定（正社員）	ライン職	32.5	76.9	(5)②-1 社員の人事評価等に関する決定（正社員）	ライン職	39.1	80.5
	部下いる	33.1	78.1		部下いる	39.9	81.9
	部下いない	13.3	40.0		部下いない	13.3	36.0
	スタッフ職	20.2	57.2		スタッフ職	22.3	59.4
	部下いる	27.7	71.0		部下いる	31.6	74.0
(3)③-2 社員の解雇に関する決定（パート・アルバイト等）	部下いない	3.4	26.3		部下いない	1.5	27.2
	ライン職	7.1	61.4	(5)②-2 社員の人事評価等に関する決定（パート・アルバイト等）	ライン職	25.3	87.1
	部下いる	7.3	62.5		部下いる	26.0	89.0
	部下いない	2.7	29.3		部下いない	3.9	30.3
	スタッフ職	4.9	39.7		スタッフ職	15.9	57.5
	部下いる	6.9	51.6		部下いる	22.6	73.8
	部下いない	0.5	13.1		部下いない	1.0	21.4
	ライン職	18.5	69.4		ライン職	29.0	77.0
	部下いる	18.9	70.7		部下いる	29.7	78.6
	部下いない	5.3	30.7		部下いない	6.6	26.3
	スタッフ職	11.4	46.1		スタッフ職	17.3	52.4
	部下いる	15.9	59.6		部下いる	24.1	67.9
	部下いない	1.5	16.0		部下いない	2.4	18.4

1-2. 本節のまとめ

1-1 では、(1)事業所の中長期経営計画に関する事項、(2)事業所運営の戦略的領域に関する事項、(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、(4)重要な労働条件に関する事項、(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についての管理職の各役職クラスにおける決定権及び決定プロセスへの関与についてみてきたが、全体を概観すると、以下のとおりである。

決定権があるとする割合が 50%以上となっているのは、基本的に支社長等クラスのみである。ただし、支社長等クラスであっても、事業所の中長期経営計画及び正社員の身分や処遇に関する事項等（(1)事業所の中長期経営計画、(3)②採用（正社員）、③社員の解雇（正

社員)、(4)①社員の懲戒(正社員、パート・アルバイト等)、②社員の賞与等賃金(正社員、パート・アルバイト等))の決定権については50%未満となっている。

決定プロセスへの関与があるとする割合が50%以上となっている役職クラスをみると、事業所の中長期経営計画及び正社員の身分、処遇、配置等に関する事項等((1)事業所の中長期経営計画、(3)②採用(正社員)、③社員の解雇(正社員、パート・アルバイト等)、(4)①社員の懲戒(正社員、パート・アルバイト等)、②社員の賞与等賃金(正社員、パート・アルバイト等)、(5)①職場における人員配置等(正社員))については課長クラス以上となっている。これら以外の事項については、課長代理クラス又は係長クラス以上となっている。

(参考)

平成17年調査の結果について、以下に参考として掲載する。

平成17年調査においては、各事項について、決定権及び決定プロセスへの関与の度合いについて、完全にもっている・完全に関与している＝5、ある程度もっている・ある程度関与している＝4、半分程度もっている・半分程度関与している＝3、あまりもっていない・あまり関与していない＝2、全くもっていない・全く関与していない＝1として5点(ポイント)法による質問形式により、各管理職に対して質問を行ったものである。以下の表中の数字は、当該回答の各役職クラスにおける回答の平均値である。

ここでは、4以上は「決定権をある程度もっている・ある程度関与している」として濃色の網掛けを、3以上は「決定権を半分程度もっている・半分程度関与している」として淡色の網掛けにより表示した。

(1) 事業所の中長期経営計画に関する事項

図表3-Ⅱ-1-1(H17) 事業所の中長期経営計画に関する決定(単位:ポイント)

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	3.82	4.22
部長クラス	2.86	3.66
部次長クラス	2.33	3.19
課長クラス	1.98	2.77
課長代理クラス	1.81	2.43
係長クラス	1.64	2.08

(2) 事業所運営の戦略的領域に関する事項

図表3-Ⅱ-1-2①(H17) 事業所の組織機構に関する決定(単位:ポイント)

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.19	4.40
部長クラス	3.32	3.85
部次長クラス	2.85	3.41
課長クラス	2.50	3.00
課長代理クラス	2.33	2.81
係長クラス	1.99	2.30

図表３－Ⅱ-1-2②(H17) ビジネスプロセスに関する決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.15	4.26
部長クラス	3.46	3.84
部次長クラス	3.12	3.50
課長クラス	2.80	3.24
課長代理クラス	2.40	2.82
係長クラス	2.17	2.50

(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

図表３－Ⅱ-1-3①(H17) 人事労務管理の方針に関する決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	3.93	4.19
部長クラス	3.07	3.52
部次長クラス	2.75	3.24
課長クラス	2.34	2.84
課長代理クラス	2.02	2.49
係長クラス	1.87	2.34

図表３－Ⅱ-1-3②(H17) 採用に関する決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	3.86	4.18
部長クラス	2.98	3.47
部次長クラス	2.52	3.05
課長クラス	2.18	2.70
課長代理クラス	2.04	2.38
係長クラス	1.78	2.25

図表３－Ⅱ-1-3③(H17) 人員の解雇に関する決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	3.88	4.22
部長クラス	2.68	3.22
部次長クラス	2.32	2.80
課長クラス	1.93	2.49
課長代理クラス	1.72	2.11
係長クラス	1.63	2.02

(4) 重要な労働条件に関する事項

図表3-Ⅱ-1-4①(H17) 懲戒の決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	3.79	4.08
部長クラス	2.51	3.13
部次長クラス	2.19	2.64
課長クラス	1.84	2.35
課長代理クラス	1.59	1.84
係長クラス	1.52	1.85

図表3-Ⅱ-1-4②(H17) 賞与等賃金の決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	3.58	3.78
部長クラス	2.75	3.22
部次長クラス	2.28	2.83
課長クラス	2.02	2.53
課長代理クラス	1.77	2.08
係長クラス	1.58	1.91

(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

図表3-Ⅱ-1-5①(H17) 職場における人員の確保、配置等の決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.39	4.50
部長クラス	3.63	4.00
部次長クラス	3.11	3.49
課長クラス	2.82	3.27
課長代理クラス	2.40	2.81
係長クラス	2.14	2.49

図表3-Ⅱ-1-5②(H17) 社員の人事評価等の決定（単位：ポイント）

平均値(ポイント)	決定権	プロセス関与
支社長等クラス	4.20	4.42
部長クラス	3.57	3.97
部次長クラス	3.07	3.45
課長クラス	2.84	3.34
課長代理クラス	2.26	2.65
係長クラス	2.00	2.33

2. 業務遂行方法についての裁量

2-1. 職務の遂行方法の決定

職務の遂行方法は通常どのように決められているか尋ねた結果について、役職のクラス別にみたものが図表3-Ⅱ-2-1、ライン職・スタッフ職別に部下の有無別にみたものが図表3-Ⅱ-2-2である。

管理職全体では、回答割合が高いものから順に、「上司と相談しつつ決定」が7割弱（67.3%）、次いで「会社又は上司が設定」が2割弱（16.4%）、「自己決定」が2割弱（16.0%）の順となっている。

いずれの役職クラスでも、「上司と相談しつつ決定」の割合が最も高くなっている。次いで、支社長等クラス及び部長クラスでは「自己決定」、部次長クラス以下では、「会社又は上司が設定」の割合が高くなっている。

以下、職務の遂行方法の決定について、裁量度の高いものからみていく。

「自己決定」については、支社長等クラス 28.6%、部長クラス 21.4%、部次長クラス 14.5%、課長クラス 13.6%、課長代理クラス 6.1%、係長クラス 8.6%となっており、課長代理クラス以上では役職クラスが高まるほどその割合が高まる傾向にある。

「上司と相談しつつ決定」（支社長等クラス 49.5%、部長クラス 66.4%、部次長クラス 68.8%、課長クラス 70.5 %、課長代理クラス 74.5%、係長クラス 66.4%）については、いずれの役職クラスでも最も高い割合となっている。また、支社長等クラスから課長代理クラスまでは、役職クラスが低くなるほどその割合が高まっている。

「会社又は上司が設定」については、支社長等クラス 21.6%、部長クラス 11.9%、部次長クラス 16.2%、課長クラス 15.6%、課長代理クラス 19.4%、係長クラス 25.0%となっており、部長クラスが最も低くなっている。部長クラス以下では、概ね役職クラスが低くなるほどその割合が高まる傾向にある一方で、支社長等クラスでは 21.6%と係長クラスに次いで高くなっている。

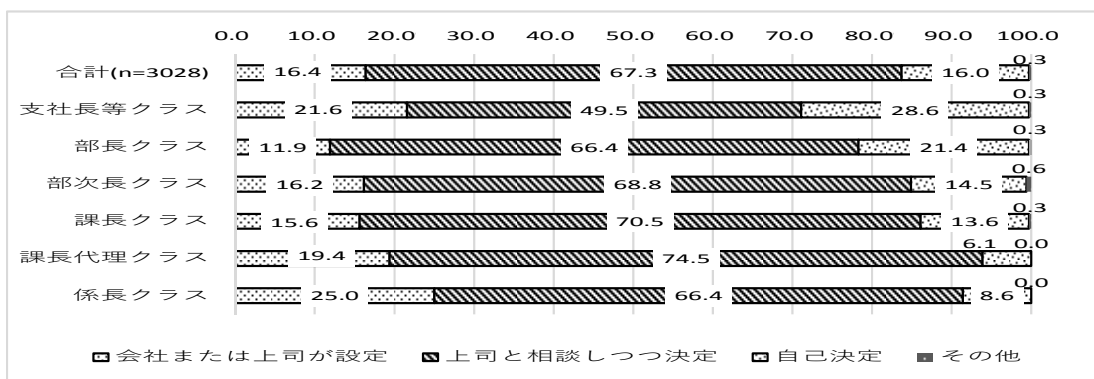
以上を総合すると、業務の遂行方法については、職位が上がるほど、特に部長クラス以上では裁量度が高くなる傾向にあるものの、役職クラスにかかわらず、会社又は上司の一定の関与を受ける傾向にあるといえる。

令和2年調査と平成17年調査を比較すると、令和2年調査では、「自己決定」は11.2ポイントの低下となった。一方で、「会社または上司が設定」は8.3ポイントの上昇、「上司と相談しつつ決定」は3.0ポイントの上昇となった。

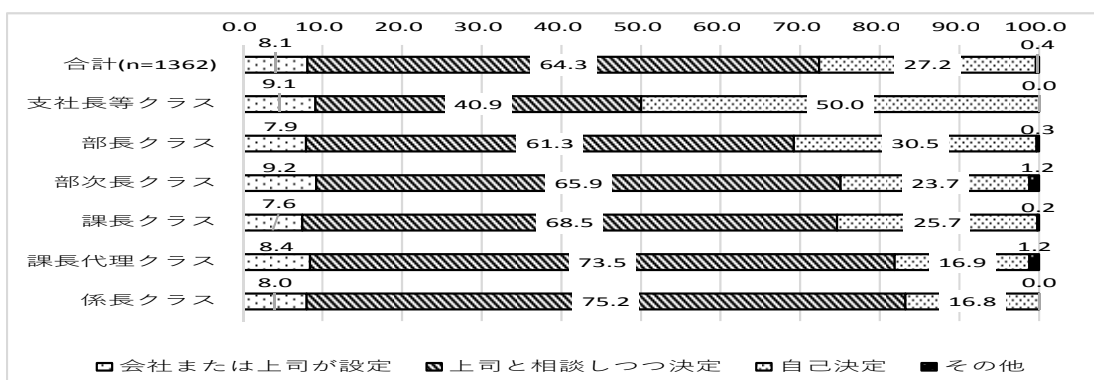
「自己決定」については、全ての役職クラスにおいて割合を低下させたが、特に、支社長等クラスにおける割合の低下（-21.4ポイント）が目立つ。「会社又は上司が設定」は、全ての役職クラスで割合を上昇させたが、特に、支社長等クラス（+12.5ポイント）、課長代理クラス（+11.0ポイント）、係長クラス（+17.0ポイント）では2桁の上昇となった。「上司と相談しつつ決定」は、係長クラス（-8.8ポイント）以外では上昇した。

以上から、職務の遂行方法の決定についての裁量度は、全ての役職クラスにおいて低下傾向にある中で、特に、会社または上司による設定・関与の度合いが強まっている。この傾向は、特に支社長等クラスで目立っている。

図表3－Ⅱ-2-1 職務の遂行方法の決定(役職クラス別)
令和2年調査(単位: %)



平成17年調査(単位: %)



ライン職とスタッフ職別について、図表3－Ⅱ-2-2によりみると、「上司と相談しつつ決定」(ライン職67.4%、スタッフ職66.9%)が最も高い割合となっている。次いで「会社又は上司が設定」(ライン職16.2%、スタッフ職17.2%)、「自己決定」(ライン職16.1%、スタッフ職15.6%)の順となっており、ライン職とスタッフ職で大きな差はみられない。

部下がいるかいないかに着目すると、ライン職においては、「自己決定」及び「上司と相談しつつ決定」の割合は、部下が「いる」場合の方が「いない」場合より高く、「会社又は上司が設定」の割合は、部下が「いない」場合の方が「いる」場合より高くなっている。スタッフ職においては、「自己決定」及び「会社又は上司が設定」の割合は、部下が「いる」場合の方が「いない」場合より高くなっているが、「会社又は上司が設定」から「自己決定」の割合を差し引いた値は、部下が「いない」場合の方が「いる」場合より大きくなっている。以上から、職務の遂行方法の決定についての裁量度は、部下がいる者の方が大きくなっているとみることができる。

なお、平成2年調査と平成17年調査において、ライン職であるか、スタッフ職であるか、また、部下の有無による傾向は、同様のものとなっている。

図表 3－Ⅱ-2-2 職務の遂行方法の決定（ライン職・スタッフ職別部下の有無別）

令和 2 年調査（単位：％）

平成 17 年調査（単位：％）

	合計	会社又は 上司が設定	上司と相談 しつつ決定	自己決定	その他
ライン職	100.0	16.2	67.4	16.1	0.3
部下いる	100.0	16.0	67.5	16.3	0.3
部下いない	100.0	22.7	64.0	12.0	1.3
スタッフ職	100.0	17.2	66.9	15.6	0.3
部下いる	100.0	18.6	62.6	18.3	0.4
部下いない	100.0	14.1	76.4	9.5	0.0

	合計	会社又は 上司が設定	上司と相談 しつつ決定	自己決定	その他
ライン職	100.0	7.2	63.8	28.7	0.3
部下いる	100.0	7.1	63.7	28.9	0.3
部下いない	100.0	10.5	68.4	21.1	—
スタッフ職	100.0	8.4	64.7	26.3	0.6
部下いる	100.0	8.5	63.8	27.2	0.5
部下いない	100.0	8.2	70.1	20.6	1.0

2-2. 上司の業務指示の程度

上司の業務指示はどのようなになっているのか尋ねた結果について、役職のクラス別にみたものが図表 3－Ⅱ-2-3、ライン職・スタッフ職別に部下の有無別にみたものが図表 3－Ⅱ-2-4 である。

管理職全体では、「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」（72.1%）、次いで「指示はない」（14.7%）、「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」（11.7%）の順となっている（図表 3－Ⅱ-2-3 上段）。

役職クラス別にみると、いずれの役職クラスでも「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」の割合が最も高くなっており、次いで支社長等クラスから課長クラスまでは「指示はない」、課長代理クラス以下では「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」の順となっている。

以下、業務指示の内容について、裁量度の高いものからみていく。

「指示はない」については、支社長等クラス 22.7%、部長クラス 19.9%、部次長クラス 14.9%、課長クラス 11.8%、課長代理クラス 8.5%、係長クラス 10.2%となっている。課長代理クラス以上では、役職クラスが高まるほどその割合が高まる傾向にあり、部長クラス以上では2割程度となっている。

「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」については、支社長等クラス 64.3%、部長クラス 68.4%、部次長クラス 73.1%、課長クラス 75.8%、課長代理クラス 73.3%、係長クラス 69.3%と、課長クラスの割合が最も高くなっている。

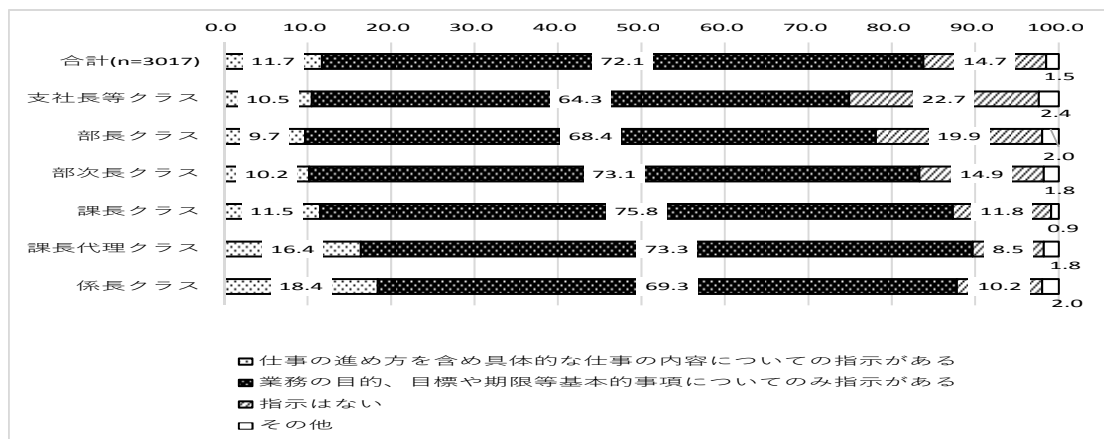
「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」については、支社長等クラス 10.5%、部長クラス 9.7%、部次長クラス 10.2%、課長クラス 11.5%、課長代理クラス 16.4%、係長クラス 18.4%となっている。部長クラス以下では、役職クラスが低くなるほどその割合が高まる傾向にあり、特に課長代理クラス以下では2割弱と高くなっている。

以上を総合すると、課長代理クラス以下では、上司から具体的な業務指示を受ける傾向が強くなり、部次長クラス以上では、指示を受けない、裁量度が高まる傾向が強くなっている。しかし、いずれの役職クラスにおいても、「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」が過半を占めており、業務の目的や期限等の基本的事項については、役職にかかわらず上司から一定の指示を受ける傾向にあるといえる。

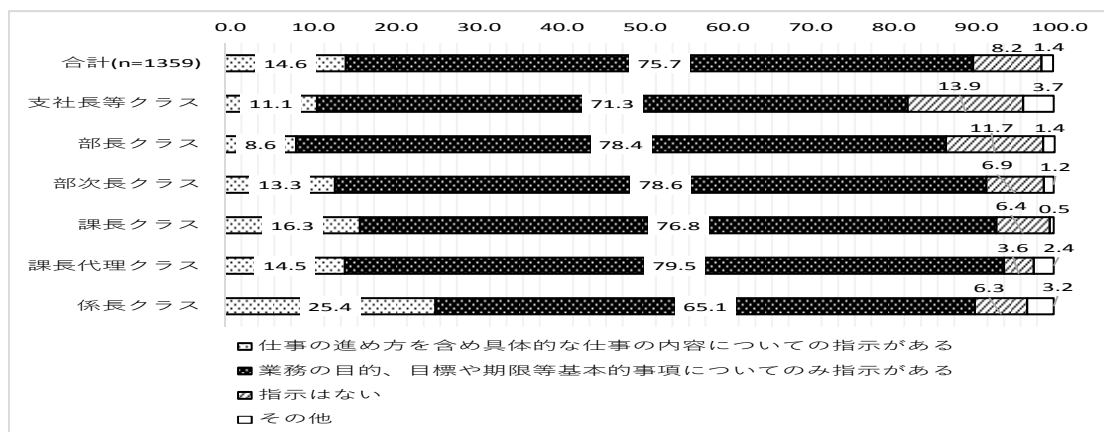
令和 2 年調査と平成 17 年調査を比較すると、令和 2 年調査においては、「指示はない」の割合は平成 17 年調査と比較して全体で 6.5 ポイント上昇した。特に、部長次長クラス以上では、1 割弱（支社長等クラス 8.8 ポイント、部長クラス 8.2 ポイント、部次長クラス 8.0 ポイント）の上昇となった。一方で、「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指

示がある」及び「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」については、全体として低下（それぞれ-3.6ポイント、-2.9ポイント）した。

図表3－Ⅱ-2-3 上司の業務指示の程度(役職クラス別)
令和2年調査（単位：％）



平成17年調査（単位：％）



図表3－Ⅱ-2-4により、上司の業務指示の程度について、ライン職とスタッフ職別にみると、ライン職、スタッフ職ともに「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」（ライン職72.0%、スタッフ職72.5%）の割合が最も高く、次いで「指示はない」（同14.3%、16.0%）、「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」（同12.3%、9.5%）と同様の傾向となっている。「指示はない」及び「業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある」割合は、スタッフ職の方がライン職より高くなっており、「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」割合は、ライン職の方がスタッフ職より高くなっている。以上から、業務の進め方については、スタッフ職の方がライン職より裁量度が高いとみることができる。

また、部下の有無別にみると、ライン職では、「指示はない」割合は、部下の有無にかかわらず、ほぼ同値である一方で、「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示

がある」割合は、部下が「いない」場合の方が高くなっている。スタッフ職では、「指示はない」割合は、部下が「いない」場合の方が高くなっている一方で、「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」割合は、部下の有無にかかわらず、ほぼ同値となっている。

以上から、業務の進め方については、ライン職では部下が「いる」場合の方が裁量度が高く、スタッフ職では「いない」場合の方が裁量度が高いとみることができる。なお、ライン職の部下が「いない」場合は、「指示はない」より「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」の割合が高くなっているのが特徴的である。

平成 17 年調査では、ライン職・スタッフ職ともに、部下の有無別にみると、「指示はない」の割合は、部下が「いる」場合の方が高くなっている一方で、「仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある」の割合は、「いない」場合の方が高くなっている。以上から、ライン職・スタッフ職ともに部下が「いる」場合の方が裁量度が高くなっていたとみることができる。

図表 3－Ⅱ-2-4 上司の業務指示の程度（ライン職・スタッフ職別部下の有無別）

令和 2 年調査（単位：％）

平成 17 年調査（単位：％）

	合計	仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある	業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある	指示はない	その他
ライン職	100.0	12.3	72.0	14.3	1.4
部下いる	100.0	12.1	72.2	14.3	1.4
部下いない	100.0	18.7	65.3	14.7	1.3
スタッフ職	100.0	9.5	72.5	16.0	2.0
部下いる	100.0	9.4	73.7	15.5	1.3
部下いない	100.0	9.6	69.7	17.2	3.5

	合計	仕事の進め方を含め具体的な仕事の内容についての指示がある	業務の目的、目標や期限等基本的事項についてのみ指示がある	指示はない	その他
ライン職	100.0	15.7	75.2	8.2	1.0
部下いる	100.0	15.3	75.4	8.3	1.0
部下いない	100.0	26.3	68.4	5.3	—
スタッフ職	100.0	13.7	76.3	8.2	1.8
部下いる	100.0	13.2	78.6	8.3	1.9
部下いない	100.0	17.3	74.5	7.1	1.0

3. 処遇・労働条件

3-1. 管理職の処遇（年収、役職手当）

管理職の年収、役職手当の額、年収に占める役職手当の割合について示したものが図表 3－Ⅱ-3-1 である。全体平均では、年収約 754 万円、役職手当約 80 万円、年収に占める役職手当の割合は 10.6％となっている。年収額を役職クラス別にみると、係長クラスの約 522 万円から支社長等クラスの約 852 万円まで役職クラスが上昇するにしたがって年収額も増加している。役職クラス間の差についてみると、係長クラスと課長代理クラス（約 172 万円）、課長代理クラスと課長クラス（約 48 万円）、部次長クラスと部長クラス（約 63 万円）で差額が大きくなっている。役職手当額については、係長クラスと課長代理クラス（約 24 万円）、部次長クラスと部長クラス（約 26 万円）で差額が大きくなっている。

ライン職とスタッフ職を比較すると、役職手当の額はライン職（約 81 万円）がスタッフ職（約 76 万円）より約 5 万円高くなっており、年収額はライン職がスタッフ職より約 44 万円高くなっている。

部下の有無別では、「部下がいるライン職」（約 769 万円）、「部下がいないスタッフ職」（約 732 万円）、「部下がいるスタッフ職」（約 714 万円）、「部下がいないライン職」（約 594

万円)の順となっている。特に、部下の有無による差は、スタッフ職の約 18 万円と比べてライン職では約 175 万円と大きくなっている。

平成 17 年調査と比較すると、ほぼ同様の傾向となっているが、令和 2 年調査においては、年収額の全体平均額は約 21 万円低くなっている一方で、役職手当の額は約 10 万円高くなり、年収に占める手当の割合も約 1 %高まった。

図表3－Ⅱ-3-1 年収、役職手当の額、年収に占める役職手当の割合

令和 2 年調査(単位:万円、%)

平成 17 年調査(単位:万円、%)

		年収の平均 (万円)	役職手当の 平均(万円)	年収に占める役 職手当の割合(%)
全体		754.4	79.9	10.6
役職	支社長等クラス	851.6	118.4	13.9
	部長クラス	829.3	109.1	13.2
	部次長クラス	766.3	83.1	10.8
	課長クラス	742.2	68.8	9.3
	課長代理クラス	694.0	54.6	7.9
	係長クラス	521.7	31.0	6.0
ライン 職	小計	763.9	80.9	10.6
	部下いる	769.4	82.1	10.7
	部下いない	594.1	44.1	7.4
スタッフ 職	小計	719.5	76.3	10.6
	部下いる	713.9	81.8	11.5
	部下いない	732.1	63.4	8.7

		年収の平均 (万円)	役職手当の 平均(万円)	年収に占める役 職手当の割合(%)
全体		775.4	70.0	9.7
役職	支社長等クラス	948.4	108.1	13.3
	部長クラス	886.4	89.7	11.1
	部次長クラス	863.3	80.9	10.7
	課長クラス	725.4	63.8	9.3
	課長代理クラス	696.9	50.9	8.6
	係長クラス	541.5	26.3	5.2
ライン 職	小計	831.3	72.4	9.6
	部下いる	839.7	72.8	9.7
	部下いない	607.9	62.0	9.1
スタッフ 職	小計	731.9	68.0	9.7
	部下いる	731.9	70.5	0.1
	部下いない	727.0	49.6	6.9

3-2. 管理職の労働時間

(1) 労働時間の管理方法

労働時間の把握手段について示したものが図表 3－Ⅱ-3-2 である。全体では、「タイムカード・IC カード等(自己申告を除く)」(50.7%)の割合が最も高く、次いで「Web 打刻」(24.5%)、「自己申告」(19.2%)の順となっている。

役職クラス別にみると、「タイムカード・IC カード等(自己申告を除く)」では、係長クラスで6割弱(57.3%)と高くなっている。また、「自己申告」は、部次長クラス以上で2割超(支社長等クラス 22.1%、部長クラス 23.3%、部次長クラス 20.1%)、「把握されていない」は、支社長等クラスで4.9%と相対的に高くなっている。

ライン職・スタッフ職別にみると、スタッフ職ではライン職と比べて「タイムカード・IC カード等(自己申告を除く)」の割合が低く、「自己申告」の割合が高くなっている。

部下がいる・いない別にみると、部下がいる方が、「タイムカード・IC カード等(自己申告を除く)」の割合が高く、「上司が把握」の割合が低くなっている。

令和 2 年調査では、「Web 打刻」の選択肢が追加されたため、他の選択肢から回答が当該項目に移ったものもあるとみられ、単純な比較はできないが、平成 17 年調査と比較すると、全体でみて、「タイムカード・IC カード等(自己申告を除く)」の割合の上昇(+18.3ポイント)及び新設の「Web 打刻」が 24.5%を占めたこと並びに「自己申告」(-26.1ポイント)及び「把握されていない」の割合の低下(-15.8ポイント)が目立つ。

なお、こうした変化は、平成 31 年 4 月から施行された働き方改革関連法において、労働時間の状況を適正に把握することが義務化されたことも影響しているものと考えられる。

図表 3－Ⅱ-3-2 労働時間の把握手段

令和 2 年調査（単位：％）

平成 17 年調査（単位：％）

	計	タイムカード・ICカード等 (自己申告を除く)	Web 打刻	自己申告	上司が 把握	その他	把握されて いない
全体(n=3003)	100.0	50.7	24.5	19.2	2.1	2.4	1.1
支社長等クラス	100.0	51.2	17.2	22.1	1.8	2.8	4.9
部長クラス	100.0	48.3	24.5	23.3	1.1	1.8	1.1
部次長クラス	100.0	44.6	28.9	20.1	3.2	2.0	1.2
課長クラス	100.0	52.2	25.5	17.3	2.1	2.4	0.5
課長代理クラス	100.0	49.7	28.2	16.0	1.8	4.3	0.0
係長クラス	100.0	57.3	19.2	16.7	3.8	2.5	0.4
小計	100.0	51.5	24.5	18.6	2.0	2.2	1.1
ライン職	100.0	51.6	24.7	18.5	1.9	2.3	1.0
部下がいる	100.0	48.6	18.9	21.6	5.4	1.4	4.1
部下にない	100.0	47.7	24.5	21.5	2.5	2.8	0.9
小計	100.0	50.7	21.0	22.6	2.0	2.3	1.4
スタッフ職	100.0	41.2	32.2	19.1	3.5	4.0	0.0

	計	タイムカード・ICカード等	自己申告 による	上司 による	その他	把握されて いない
全体	100.0	32.4	45.3	2.7	2.7	16.9
支社長等クラス	100.0	29.7	43.2	0.9	6.3	19.8
部長クラス	100.0	28.6	45.2	1.4	2.8	22.1
部次長クラス	100.0	31.0	46.2	2.9	2.9	17.0
課長クラス	100.0	32.9	45.7	2.8	1.8	16.8
課長代理クラス	100.0	37.3	36.1	6.0	4.8	15.7
係長クラス	100.0	40.3	50.0	3.2	1.6	4.8
小計	100.0	28.7	48.6	2.3	2.5	17.9
ライン職	100.0	27.9	49.1	2.4	2.4	18.2
部下にない	100.0	55.6	33.3	—	5.6	5.6
小計	100.0	34.7	43.6	2.8	2.5	16.4
スタッフ職	100.0	35.6	41.7	2.7	2.4	17.6
部下にない	100.0	28.9	55.7	3.1	3.1	9.3

次に、遅刻・早退等の怠勤は、制裁・不利益の対象となるかについて示したものが図表 3－Ⅱ-3-3 である。全体では、「なる」は 43.4% となっている。役職クラス別にみると、支社長等クラスの 36.4% から係長クラスの 47.3% まで、課長代理クラスを除いて役職クラスが低くなるにしたがって制裁・不利益対象となる割合が高くなっている。

また、部下の有無別にみると、ライン職では部下がいる者が、スタッフ職では部下がいないの方が制裁・不利益の対象となる割合が高い。

平成 17 年調査と比較すると、令和 2 年調査においては、制裁・不利益の対象となる割合は 1 割程度（10.2 ポイント）低下している。また、平成 17 年調査では、制裁・不利益の対象となる者の割合が 5 割未満となっていたのは、支社長等クラスのみであったが、令和 2 年調査では、全ての役職クラスで 5 割を下回った。

図表 3－Ⅱ-3-3 遅刻・早退等の怠勤は制裁・不利益の対象となるか

令和 2 年調査（単位：％）

平成 17 年調査（単位：％）

	計	なる	ならない
全体(n=2995)	100.0	43.4	56.6
支社長等クラス	100.0	36.4	63.6
部長クラス	100.0	40.8	59.2
部次長クラス	100.0	44.4	55.6
課長クラス	100.0	46.2	53.8
課長代理クラス	100.0	36.0	64.0
係長クラス	100.0	47.3	52.7
小計	100.0	43.5	56.5
ライン職	100.0	43.6	56.4
部下にいる	100.0	40.8	59.2
部下にない	100.0	43.0	57.0
小計	100.0	42.6	57.4
スタッフ職	100.0	43.8	56.2

	計	なる	ならない
全体(n=1363)	100.0	53.6	46.4
支社長等クラス	100.0	44.5	55.5
部長クラス	100.0	52.2	47.8
部次長クラス	100.0	59.0	41.0
課長クラス	100.0	50.8	49.2
課長代理クラス	100.0	59.8	40.2
係長クラス	100.0	66.7	33.3
小計	100.0	54.4	45.6
ライン職	100.0	54.8	45.2
部下にいる	100.0	42.1	57.9
部下にない	100.0	53.2	46.8
小計	100.0	54.0	46.0
スタッフ職	100.0	48.0	52.0

(2) 月間総実労働時間の状況³

月間総実労働時間数の分布の状況を示したものが図表 3－Ⅱ-3-4 である。全体では、「150 時間以上 170 時間未満」の占める割合が約 3 割（30.2%）と最も高く、次いで「170 時間以上 190 時間未満」の 3 割弱（27.3%）、「190 時間以上 220 時間未満」の 2 割強（22.0%）の順となっている。「220 時間以上」は、約 1 割（9.4%）であった。平均総実労働時間数は、177.9 時間であった。

³ 令和 2 年調査は令和 2 年 9 月、平成 17 年調査は平成 16 年 11 月の総実労働時間数

役職クラス別にみると、支社長等クラスから課長クラスまでは、全体と同様の傾向となっているが、課長代理クラスでは、「150 時間以上 170 時間未満」(27.0%)と並んで「190 時間以上 220 時間未満」(27.0%)が、係長クラスでは、「170 時間以上 190 時間未満」(32.5%)の割合が最も高くなっている。また、支社長等クラス、部次長クラス、課長代理クラスでは、「220 時間以上」の割合が1割超(それぞれ13.6%、10.5%、11.0%)となっている。

平均総実労働時間数は、支社長等クラス(180.5 時間)が最も長く、次いで課長代理クラス(179.0 時間)、課長クラス(178.8 時間)の順となっている。

ライン職とスタッフ職とでは大きな違いはないが、部下の有無別にみると、ライン職では、部下の有無にかかわらず、労働時間の分布の傾向は全体と同様であるが、平均総実労働時間数は、「部下がいる者」(178.6 時間)の方が「部下がいない者」(174.5 時間)より4時間程度長くなっている。スタッフ職では、労働時間の分布をみると、「部下がいる者」では、「170 時間以上 190 時間未満」(29.7%)の割合が最も高くなっている。平均総実労働時間数は、「部下がいる者」(179.2 時間)の方が「部下がいない者」(168.3 時間)より11時間程度長くなっている。

令和2年調査と平成17年調査を比較すると、平成17年調査では、全体では、「190 時間以上 220 時間未満」(30.5%)の割合が最も高くなっていたが、令和2年調査では「150 時間以上 170 時間未満」(30.2%)の割合が最も高くなっており、労働時間の分布は、短くなる方向に移動している。また「220 時間以上」の割合は、全体で平成17年調査の17.5%から令和2年調査の9.4%へと8.1ポイント低下した。

図表3－Ⅱ-3-4 月間総実労働時間数の分布

令和2年調査(単位: %、時間)

平成17年調査(単位: %)

		計	150時間 未満	150時間 以上 170 時間未満	170時間 以上 190 時間未満	190時間 以上 220 時間未満	220時間 以上	平均時間
全体(n=2999)		100.0	11.0	30.2	27.3	22.0	9.4	177.9
役職	支社長等クラス	100.0	11.1	29.3	26.4	19.6	13.6	180.5
	部長クラス	100.0	11.3	33.5	26.8	20.6	7.8	175.5
	部次長クラス	100.0	13.1	31.5	26.8	18.1	10.5	176.5
	課長クラス	100.0	10.8	28.6	27.2	23.9	9.4	178.8
	課長代理クラス	100.0	10.4	27.0	24.5	27.0	11.0	179.0
	係長クラス	100.0	8.6	32.1	32.5	20.6	6.2	177.7
ライン 職	小計	100.0	10.4	30.0	27.1	22.7	9.8	178.4
	部下がいる	100.0	10.4	29.8	27.0	22.9	9.9	178.6
	部下がいない	100.0	11.0	35.6	28.8	16.4	8.2	174.5
スタッフ 職	小計	100.0	13.4	31.1	28.0	19.7	7.9	175.8
	部下がいる	100.0	11.2	26.9	29.7	22.6	9.6	179.2
	部下がいない	100.0	18.2	40.4	24.2	13.1	4.0	168.3

		計	150時間 未満	150時間 以上 170 時間未満	170時間 以上 190 時間未満	190時間 以上 220 時間未満	220時間 以上
全体(n=1361)		100.0	2.3	21.6	28.1	30.5	17.5
役職	支社長等クラス	100.0	1.8	27.0	25.2	29.7	16.2
	部長クラス	100.0	3.4	21.2	26.7	32.5	16.1
	部次長クラス	100.0	2.9	24.3	28.3	29.5	15.0
	課長クラス	100.0	1.6	18.3	28.8	32.7	18.7
	課長代理クラス	100.0	1.2	25.3	27.7	19.3	26.5
	係長クラス	100.0	2.4	23.0	31.7	27.8	15.1
ライン 職	小計	100.0	2.8	23.5	27.6	28.1	18.0
	部下がいる	100.0	2.7	23.4	27.5	28.4	18.0
	部下がいない	100.0	5.3	26.3	31.6	21.1	15.8
スタッフ 職	小計	100.0	1.9	20.1	28.3	32.4	17.2
	部下がいる	100.0	1.3	19.9	27.2	33.3	18.3
	部下がいない	100.0	6.1	21.4	35.7	26.5	10.2

(注) 令和2年調査は令和2年9月、平成17年調査は平成16年11月の総実労働時間数

(3) 深夜労働の状況⁴

1 か月の深夜労働の回数の状況を示したものが図表3－Ⅱ-3-5、1 か月の深夜労働の時間数の分布を示したものが図表3－Ⅱ-3-6 である。全体について、回数についてみると、「0 回」が9割弱(89.9 %)を占め、時間数についても、「0時間」が約9割(90.6%)を占めており、平均回数は0.4回となっている。

役職クラス別にみると部長クラスから課長クラスまでは、「0回」、「0時間」それぞれの割合(部長クラス 93.7%、94.1%、部次長クラス 90.7%、92.1%、課長クラス 90.7%、91.5%)が9割を超えているが、支社長等クラスは9割弱(それぞれ 88.0%、88.3%)、課

⁴ 令和2年調査は令和2年9月、平成17年調査は平成16年11月の状況

長代理クラスと係長クラスは8割強（課長代理クラス同 83.9%、84.8%、係長クラス同 80.2%、81.0%）となっている。なお、係長クラスでは、「10 回以上」が 4.1%、「40 時間以上」が 2.5%と、相対的に高い割合となっている。

ライン職とスタッフ職とでは大きな違いはないが、部下の有無別にみると、ライン職では、「部下がない者」の方が「0 回」及び「0 時間」の割合が低く、「10 回以上」及び「40 時間以上」の割合が高くなっている。スタッフ職では、逆に「部下がいる者」の方が「0 回」及び「0 時間」の割合が低く、「10 回以上」の割合が高くなっている。

令和 2 年調査と平成 17 年調査を比較すると、平成 17 年調査では、「0 回」、「0 時間」はともに 6 割程度となっていたが、令和 2 年調査では、ともに約 9 割と、ともに 3 割程度（それぞれ 27.1 ポイント、32.4 ポイント）の上昇となっている。「40 時間以上」の割合は、2.2%から 0.6%へと 1.6 ポイント低下した。

図表 3－Ⅱ-3-5 1 か月の深夜労働の回数

令和 2 年調査(単位：％、回数)

平成 17 年調査(単位：％)

回数	計	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10以上	平均回数
計(n=2751)	100.0	89.9	4.5	1.8	0.8	0.5	0.5	0.3	0.1	0.3	0.1	1.3	0.4
役職	支社長等クラス	100.0	88.0	4.9	4.5	1.1	0.4	0.4	0.4	0.0	0.0	0.4	0.3
	部長クラス	100.0	93.7	3.2	0.8	0.8	0.5	0.2	0.0	0.0	0.2	0.0	0.2
	部次長クラス	100.0	90.7	4.5	1.6	0.3	0.3	0.6	0.3	0.0	0.3	0.0	1.3
	課長クラス	100.0	90.7	4.4	1.5	0.8	0.5	0.4	0.3	0.2	0.2	0.0	1.2
	課長代理クラス	100.0	83.9	6.5	1.9	0.6	1.3	1.3	1.3	0.0	0.6	0.0	2.6
	係長クラス	100.0	80.2	7.2	3.2	0.9	0.5	0.9	0.5	0.9	0.9	0.9	4.1
ライン職	小計	100.0	89.7	4.9	1.8	0.7	0.5	0.5	0.1	0.1	0.3	0.1	1.3
	部下いる	100.0	89.8	4.9	1.8	0.7	0.5	0.5	0.1	0.1	0.2	0.1	1.2
	部下いない	100.0	87.1	4.3	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	1.4	0.0	2.9
スタッフ職	小計	100.0	90.3	3.1	1.9	1.0	0.7	0.3	0.9	0.2	0.2	0.0	1.4
	部下いる	100.0	89.1	3.2	2.2	1.5	1.0	0.2	0.7	0.2	0.2	0.0	1.5
	部下いない	100.0	93.1	2.9	1.2	0.0	0.0	0.6	1.2	0.0	0.0	0.0	1.2

回数	計	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10以上
全体(n=1246)	100.0	82.8	9.2	8.6	3.9	2.4	5.2	0.8	0.3	0.3	0.0	6.4
役職	支社長等クラス	100.0	68.0	6.2	7.2	2.1	2.1	8.2	1.0	—	1.0	—
	部長クラス	100.0	65.3	9.5	7.3	4.2	1.9	4.6	0.8	—	0.8	—
	部次長クラス	100.0	66.3	8.8	11.0	3.1	1.8	4.3	—	—	—	—
	課長クラス	100.0	61.9	8.3	8.7	4.4	2.9	5.2	0.8	0.8	0.2	—
	課長代理クラス	100.0	54.5	14.3	9.1	6.5	—	3.9	2.6	—	—	—
	係長クラス	100.0	57.8	11.2	9.5	1.7	4.3	6.9	0.9	—	—	—
ライン職	小計	100.0	62.1	9.3	8.1	5.1	2.7	5.3	0.7	0.4	0.4	—
	部下いる	100.0	61.6	9.5	7.8	5.3	2.8	5.5	0.8	0.4	0.4	—
	部下いない	100.0	76.5	5.9	17.8	—	—	—	—	—	—	—
スタッフ職	小計	100.0	63.5	9.5	8.4	3.0	2.3	5.0	0.9	0.2	0.2	—
	部下いる	100.0	61.9	9.0	9.0	3.1	2.4	5.5	1.0	0.2	0.2	—
	部下いない	100.0	73.9	12.5	4.5	2.3	1.1	1.1	—	—	—	—

(注) 令和 2 年調査は令和 2 年 9 月、平成 17 年調査は平成 16 年 11 月の状況

図表 3－Ⅱ-3-6 1 か月の深夜労働の時間数の分布

令和 2 年調査(単位：％)

平成 17 年調査(単位：％)

時間	時間	計	0	5未満	5～10未満	10～20未満	20～30未満	30～40未満	40以上
計(n=2974)		100.0	90.6	5.2	1.7	1.2	0.5	0.2	0.6
役職	支社長等クラス	100.0	88.3	7.1	1.4	2.8	0.0	0.4	0.0
	部長クラス	100.0	94.1	3.6	1.2	0.5	0.3	0.0	0.3
	部次長クラス	100.0	92.1	4.1	1.8	0.6	0.9	0.6	0.0
	課長クラス	100.0	91.5	5.1	1.5	0.7	0.4	0.1	0.8
	課長代理クラス	100.0	84.8	8.5	2.4	2.4	1.2	0.0	0.6
	係長クラス	100.0	81.0	7.0	3.3	3.7	1.2	1.2	2.5
ライン職	小計	100.0	90.4	5.4	1.7	1.2	0.4	0.3	0.6
	部下いる	100.0	90.5	5.4	1.7	1.3	0.4	0.2	0.5
	部下いない	100.0	89.0	5.5	0.0	0.0	0.0	1.4	4.1
スタッフ職	小計	100.0	91.1	4.5	1.7	0.9	0.9	0.2	0.6
	部下いる	100.0	89.8	5.4	1.8	1.1	1.4	0.0	0.5
	部下いない	100.0	93.9	2.5	1.5	0.5	0.0	0.5	1.0

時間	時間	計	0	5未満	5～10未満	10～20未満	20～30未満	30～40未満	40以上
全体(n=1173)		100.0	58.2	21.7	10.1	5.4	1.5	0.9	2.2
役職	支社長等クラス	100.0	60.9	16.3	7.6	6.5	3.3	—	5.4
	部長クラス	100.0	61.7	20.2	11.7	3.6	0.4	1.2	1.2
	部次長クラス	100.0	63.0	24.0	6.5	5.2	0.6	—	0.6
	課長クラス	100.0	56.2	21.3	12.1	5.9	1.8	0.6	2.0
	課長代理クラス	100.0	53.4	24.7	8.2	5.5	2.7	4.1	1.4
	係長クラス	100.0	52.8	28.3	5.7	6.6	1.9	0.9	3.8
ライン職	小計	100.0	57.5	20.7	11.2	6.5	1.5	0.8	1.9
	部下いる	100.0	56.7	20.9	11.6	6.5	1.6	0.8	2.0
	部下いない	100.0	78.9	15.8	—	5.3	—	—	—
スタッフ職	小計	100.0	59.3	21.6	9.3	4.5	1.6	1.1	2.6
	部下いる	100.0	58.2	21.4	10.0	5.0	1.7	0.9	2.8
	部下いない	100.0	66.7	23.1	3.8	1.3	1.3	2.6	1.3

(注) 令和 2 年調査は令和 2 年 9 月、平成 17 年調査は平成 16 年 11 月の状況

3-3 管理職の深夜労働に対する割増賃金の取扱い

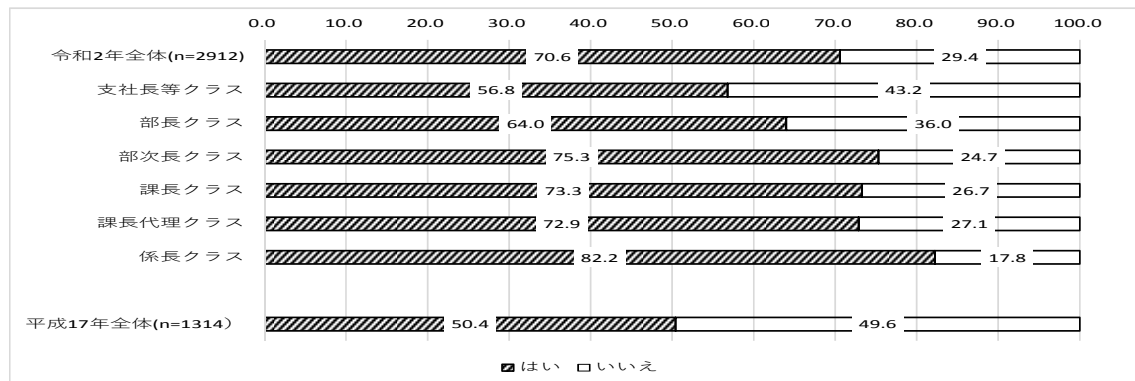
(1) 割増賃金の支払の状況

深夜労働の割増賃金の支払の有無について示したものが、図表3－Ⅱ-3-7である。管理職全体の約7割（70.6%）が支払われていると回答している。

役職クラス別にみると、支払われている割合は、係長クラスが最も高く約8割強（82.2%）、支社長等クラスが最も低く6割弱（56.8%）となっている。

平成17年調査では、管理職全体の約5割（50.4%）が支払われていると回答しており、令和2年調査においては、約2割（20.2%）の上昇となった。

図表3－Ⅱ-3-7 深夜労働の割増賃金が支払われているか（単位：％）



(2) 割増賃金が支払われている場合の支払方法

図表3－Ⅱ-3-8は、(1)の図表3－Ⅱ-3-7の「深夜労働の割増賃金が支払われているか」において、「はい」と回答した管理職について、深夜労働の割増賃金が支払われている場合に、どのように支払われているのか示したものである（無回答を除く。）。管理職全体では、「実際に労働した時間に対して割増分（25%）が支払われている」が約8割（80.9%）、次いで「管理職手当等に含まれている」が2割弱（15.1%）となっている。

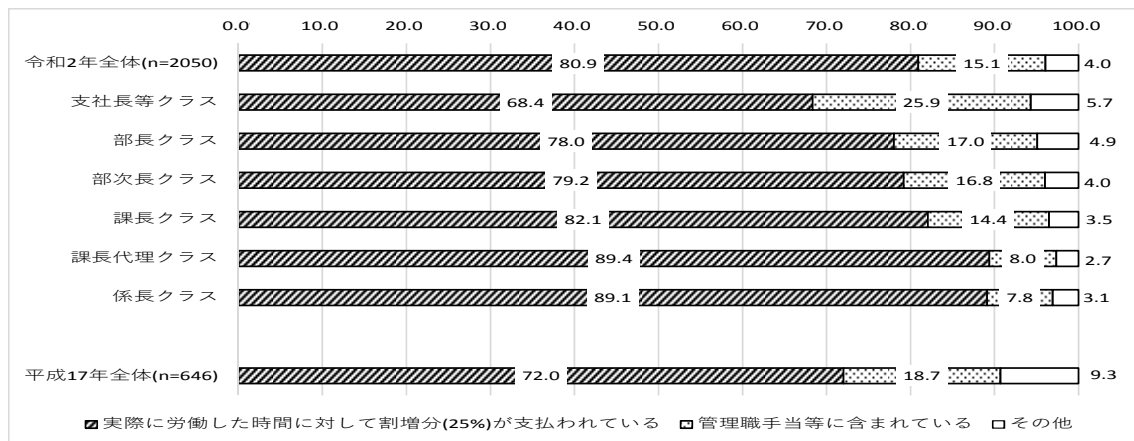
役職のクラス別にみると、「実際に労働した時間に対して割増分（25%）が支払われている」は、支社長等クラス（68.4%）で最も低く、概ね役職クラスが低くなるほど、その割合は上昇する傾向にある。部長クラスから課長クラスまでは8割程度、課長代理クラス以下では約9割となっている。

「管理職手当等に含まれている」は、支社長等クラスが3割弱（25.9%）と最も高く、役職クラスが低くなるほど、その割合は低下する傾向にある。課長代理クラス以下については、1割未満となっている。

なお、「管理職手当等に含まれている」及び「その他」の場合は、当該深夜労働時間に支払われた賃金の額を実際の深夜労働時間単位でみた場合、法令上、法定割増賃金を支払った場合以上の額となっていることが求められる点に注意が必要である。

平成17年調査では、管理職合計で、「実際に労働した時間に対して割増分（25%）が支払われている」が7割強（72.0%）、「管理職手当等に含まれている」が2割弱（18.7%）となっており、令和2年調査では、それぞれ8.9ポイントの上昇、3.6ポイントの低下となった。

図表 3－Ⅱ-3-8 深夜労働の割増賃金が支払われている場合、どのように支払われているか
(単位：%)



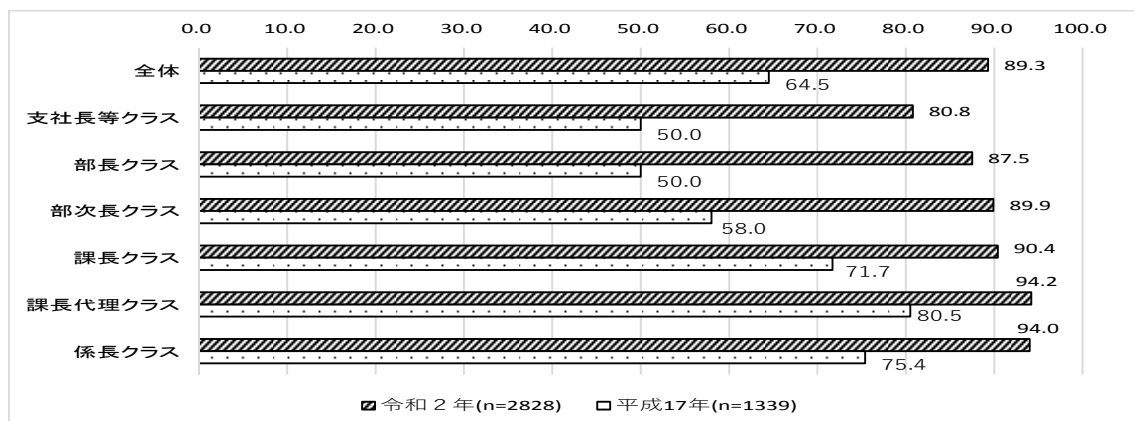
(3) 深夜労働の割増賃金を支払う制度の必要性

監督または管理の地位にあるものであっても、深夜労働（午後 10 時から午前 5 時の間）の割増賃金は法律上支払う必要があるが、今後ともそのような制度は必要だと思うかについて示したものが図表 3－Ⅲ-3-9 である。

管理職全体では、約 9 割（89.3%）が必要であるとしている。支社長等クラスにおいても約 8 割（80.8%）が必要としており、課長代理クラスまで役職クラスが下がるほどその割合は高くなる傾向にある。

平成 17 年調査と比較すると、同調査では、必要であるとする割合は 6 割強（64.5%）であったが、令和 2 年調査では、必要であるとする割合は、全体では 2 割強（24.8%）の上昇となった。役職クラス別にみても、全ての役職クラスで上昇した。特に、部次長クラス以上の役職レベルでは 3 割超の上昇となった。

図表 3－Ⅲ-3-9 監督または管理の地位にあるものに対する深夜労働の割増賃金支払制度は必要か（単位：%）



(参考) 第3章における回答者の属性(令和2年調査、50人以上規模事業所)

表1: 回答事業所の属性【事業所票】

事業所調査票	合計	n	%
		2,279	100.0
問1:業種	鉱業、採石業、砂利採集業	7	0.3
	建設業	189	8.3
	製造業	665	29.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	28	1.2
	情報通信業	72	3.2
	運輸業、郵便業	172	7.5
	卸売業、小売業	296	13.0
	金融業、保険業	67	2.9
	不動産業、物品貸借業	18	0.8
	学術研究、専門・技術サービス業	78	3.4
	宿泊業、飲食サービス業	45	2.0
	生活関連サービス業、娯楽業	33	1.4
	教育、学習支援業	67	2.9
	医療、福祉	199	8.7
	複合サービス事業	34	1.5
	サービス業(他に分類されないもの)	296	13.0
	無回答	13	0.6
問3-1:従業員規模	50～99人	1,230	54.0
	100～299人	802	35.2
	300～999人	192	8.4
	1,000人以上	55	2.4

表2: 回答者の属性【管理職票】

管理職調査票	合計	n	%
		3,140	100.0
問1:性別	男性	2,784	88.7
	女性	325	10.4
	無回答	31	1.0
問2:年齢	20～24歳	1	0.0
	25～29歳	14	0.4
	30～34歳	51	1.6
	35～39歳	163	5.2
	40～44歳	431	13.7
	45～49歳	814	25.9
	50～54歳	674	21.5
	55～59歳	661	21.1
	60～64歳	222	7.1
	65～69歳	63	2.0
	70歳以上	20	0.6
	無回答	26	0.8
問6:ライン職・スタッフ職	ライン職	2,407	76.7
	スタッフ職	667	21.2
	無回答	66	2.1
問7:役職クラス	支社長・事業部長・工場長クラス	308	9.8
	部長クラス	677	21.6
	部次長クラス	352	11.2
	課長クラス	1,351	43.0
	課長代理クラス	168	5.4
	係長クラス	248	7.9
	無回答	36	1.1
問8:部下の有無	いる	2,837	90.4
	いない	283	9.0
	無回答	20	0.6