

管理職の労働時間と業務量の多さ

小倉 一哉

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

労働政策研究・研修機構のマイクロデータを使って、管理職の労働時間の長さや「業務量の多さ」に影響する要因を探索した。「課長クラス」や「部長クラス」は「一般社員」に比べて労働時間の平均値が長い。また諸属性の影響を一定としてもある程度、管理職のほうが労働時間が長いことがわかった。さらに管理職の中の相違についても検討した。「労働時間管理の適用除外」を受ける「管理監督者」の問題を考えるため、「出退勤時間の自由な決定」が「業務量の多さ」に与える影響を検討したが、本稿の分析では影響しないことがわかった。出退勤時間を自由に決められようとそうでなかろうと、多くの管理職はそれなりに長時間労働であり、「管理監督者」であるがゆえの「適用除外」は、労働時間の長さ（短さ）の自立的な選択という意味で、現状ではほとんど意味がないと推測できる。しかしながら、採用や配置といった人事業務が、「業務量の多さ」に影響することもわかった。この点は、一般社員とは異なる管理職特有の問題として考えられる。

目次

- I 「名ばかり管理職」
- II 管理職の多様性について
- III 出退勤時間の決定
- IV 人事への関与度
- V 仕事の裁量度や場所の可能性と労働時間
- VI 管理職の中の相違はどこに？
- VII まとめと課題

I 「名ばかり管理職」

労働基準法 41 条第 2 号には「管理監督者」に対する労働時間の適用除外が記されている。「管理監督者」に該当すれば、原則として深夜業を除く時間外労働手当を支給しなくても良いから、長時間労働でも人件費をそれなりに抑えられる¹⁾。それがコンビニやファストフードの「店長」にも該当するのかがということが大問題となった。この「名ばかり管理職」問題は、今でも時折ニュースになっている²⁾。

『賃金構造基本統計調査（平成 20 年）』によれば、従業員規模 100 人以上の企業全体では、「非役職」「係長級」「課長級」「部長級」の総数が 1160 万 970 人であった。このうち「課長級」は 90 万 7820 人、「部長級」は 38 万 720 人だった。前者が 7.8%，後者が 3.3%である³⁾。もちろんこの調査の「課長級」「部長級」と労基法や通達などで示されている「管理監督者」は必ずしも同じというわけではない。会社からは「管理職」とされているが、実態は「管理監督者」とはいえないという人、つまり「名ばかり管理職」は相当数存在すると思われる⁴⁾。

「名ばかり管理職」の正確な数や比率を知ることが難しい。そのような調査がないということが原因だが、そのような調査自体、実施するのは難しい。何しろ、「管理職」の職務内容、権限、労働時間や処遇等の多様な実態を、かつ信頼性の高い調査でとらえなければならぬのだから。

幸いこの問題を意識して過去に実施された調査がある。日本労務研究会（2005）がそれである。1

万事業所に人事部用、管理監督者用の調査票を送付したものだ。昨今の調査環境の悪化のせい、事業所票（人事部用）の回収率は6.9%、管理監督者票の回収率は6.8%と低いが、法律や人事労務の専門家によってよく考えられた調査票である。

日本労務研究会（2005）では、「管理職」のうち労基法41条第2号の「管理監督者」に該当する人がどのくらいいるのかを把握し、さらに「ライン職」「スタッフ職」に分けてその人数や権限（どのような事業運営にどの程度関与するのか）、労働時間の把握、賃金などを人事部に質問している。また「管理監督者」には、事業運営の関与度合い、労働時間や収入などを質問している。

主な結果として次のような点を指摘している⁵⁾。

- ①課長以上の多くが「管理監督者」とされていた（事業所調査で74%、管理監督者調査で85%）。
- ②事業所の重要な決定に関する権限は部次長以上にあり、課長クラスは（決定ではなく）プロセスに関与する程度。及び労働者（部下）の地位に関する事項や労働条件決定の権限は部長クラス以上が持つ。
- ③ライン管理職かスタッフ管理職かにかかわらず、9割以上の事業所で管理職の出退勤時刻が把握されている。
- ④管理監督者調査では、「勤怠が制裁・不利益の対象となる」と回答した人が54%となった。
- ⑤管理監督者の労働時間は、全体として極端に長くはなく、深夜業も全体的には少なかった。
- ⑥役職手当の有無は、管理監督者特有のものではなく、管理監督者ではない管理職にもある。
- ⑦29の裁判例の分析によれば、時間管理の自由度は二次的な判断基準であり、一般従業員と比較優位に立てる処遇の有無が管理監督者の判断基準として重要であるとされた。

日本労務研究会（2005）は優れた調査である。いわゆる「名ばかり管理職」の具体的な特性がわかる。そもそも「管理職」といってもその内容が多様であることは、大方の印象として存在するだろう。しかしその詳細についてはあまり知られていないことも、筆者の知る限り事実である。

本稿で筆者が行うことは、日本労務研究会の調

査には及ばない。しかし付加価値がないわけではない。第一に、調査規模が大きい。調査会社の郵送モニターであるが、サンプリング時点で8000人を対象とした。第二に、サンプリング及び回収状況が悪くない。モニター総数約30万人⁶⁾の中から、日本全体の構成に合うように8000人を抽出し⁷⁾、単純回収率は88.2%となった⁸⁾。そして第三に、管理職の性質について、出退勤の自由度や人事への関与度などを質問している。そもそも筆者が実施した調査（労働政策研究・研修機構2009）は、正社員の労働時間と勤務場所の柔軟性をテーマとする調査であった。しかし近年の「名ばかり管理職」問題にも関心があったので、いくつかの質問を入れておいた。

本稿は、労働政策研究・研修機構（2009）の個票データを使い、単に「課長」「部長」という名目上の役職だけではなく、役職と仕事の裁量度や働く場所の可能性、及び出退勤時間の自由な決定や人事への関与度などと組み合わせ、管理職の労働時間や「業務量の多さ」に影響する要因を探索することが目的である。筆者の知る限り同様の研究が少ないため⁹⁾、ある意味では結果オーライとなるものであるが、「管理職」を一括りにできないことは直感的にも想像がつくし、また日本労務研究会（2005）でも確認されている。「名ばかり管理職」そのものではないが、日本全体にどのような管理職がどのくらいいるのか、という推測もまったく的外れとはならないであろうし、かつ彼らの労働時間の実態や影響する要因などを知ることによって一定の貢献はあると考える。

II 管理職の多様性について

労働政策研究・研修機構（2009）は、役職について、①「一般社員」、②「係長・主任」、③「課長クラス」、④「部長クラス」、⑤「その他（役員等）」と5区分した。回答者6430人の内訳は、①61.8%、②23.0%、③9.8%、④3.9%、⑤1.5%となった¹⁰⁾。さらに③以上の3カテゴリーに該当する場合に、「会社の制度上、出退勤の時間を自由に決めることができますか？」と質問した。この選択肢は「決められる」「決められない」である。こ

ここで「決められる」と回答した場合、さらに「では実際に、あなたは出退勤の時間を自由に決めていますか？」と質問した。その選択肢は「(自由に) 決めている」「(自由に) 決めていない」である。また③以上の人には、人事への関与度についても質問した。「a 正社員の採用」「b 正社員の配置」「c 非正社員の採用」「d 非正社員の配置」の4種類について、「かなり関わっている」「ある程度関わっている」「あまり関わっていない」「関わっていない」の4つの選択肢からどれか1つを選ぶ。そのほか、「あなたは管理職手当を受け取っていますか？」という質問もあり、「受け取っている」「受け取っていない」の選択肢のうち、「受け取っている」に該当する場合はさらに、「その額は月にどのくらいですか？」と質問し、具体的な金額を万円単位で記入してもらった。

表1から表8は、上記に関するクロス集計結果である。表1では、「課長クラス」の73.9%、「部長クラス」の63.0%が、出退勤時間を自由に「決められない」と回答している。労働者自身の判断なので、会社の人事制度上「決められない」のかどうかはわからない。補足的に表1-1を掲載するが、「課長クラス」でも「部長クラス」でも「通常の勤務時間制度」という回答が多く、管理監督者を想定した選択肢の「時間管理なし」との回答は両者ともに少ない。それでも個人の回答なので、(法律や通達や判例上「管理監督者」と扱われる)人事制度上の扱いと整合的な回答ではない可

能性は残されるが、現実には多くの管理職は、出退勤の時間を自由に決め得るような仕組みの下で働いていないと思っているのである。

表2では、表1で「決められる」と回答した人のみを対象としているが、自由に「決めている」人は「課長クラス」で58.4%、「部長クラス」で59.1%となった。制度上決められる人の6割弱は、「実際に自由に決めている」と回答している。

表3から表6は、正社員・非正社員の採用及び配置に関する関与度を見たものである。4つの表を通じてわかることは、「課長クラス」よりも「部長クラス」のほうが「かなり関わっている」「ある程度関わっている」とする比率が高いことである。会社によって管理職の権限の大きさは異なるだろうが、一般的な認識と合致している。

表7は、管理職手当の有無を見ているが、「課長クラス」と「部長クラス」で大きな差はなく、過半数が「受け取っている」と回答している。また「受け取っている」人の金額の分布を見たものが表8であるが、「3万円未満」「5万円未満」と相対的に低い金額では「課長クラス」のほうが、反対に「10万円以上」といった高い金額では「部長クラス」の比率が高い。もともと、管理職手当の有無や金額については、日本労務研究会(2005)でも指摘されているように、企業内における他の役職の従業員との相対的な比較をしなければならぬため、本稿で扱うデータについては、参考指標程度にとどめざるを得ない。

表1 会社の制度上、出退勤時間を自由に決められるか (単位：%)

	決められる	決められない	合計	N
課長クラス	26.1	73.9	100.0	(621)
部長クラス	37.0	63.0	100.0	(243)
合計	29.2	70.8	100.0	(864)

Ⅲ 出退勤時間の決定

表9は、役職分類のみで総実労働時間の長さを比較したものである。平均(時間)では、役職が上位になるほど長い。「80~160時間」「161~180

表1-1 勤務先で自分が適用されている勤務時間制度

(単位：%)

	通常の勤務時間制度 (右に該当しない場合)			交替制	裁量労働制・みなし労働	時間管理なし	合計	N
	フレックスタイム	変形労働時間制						
一般社員	70.3	9.0	3.3	12.5	3.3	1.5	100.0	(3885)
係長・主任	68.4	11.2	3.6	10.0	4.4	2.4	100.0	(1447)
課長クラス	66.1	14.2	1.1	2.9	5.0	10.7	100.0	(619)
部長クラス	63.7	12.2	4.1	1.2	4.5	14.3	100.0	(245)
合計	69.2	10.2	3.2	10.5	3.8	3.1	100.0	(6196)

表2 実際に自分では出退勤時間を自由に決めているか
(単位：%)

	決めている	決めていない	合計	N
課長クラス	58.4	41.6	100.0	(161)
部長クラス	59.1	40.9	100.0	(88)
合計	58.6	41.4	100.0	(249)

時間」などの短いカテゴリでの「課長クラス」や「部長クラス」の比率は相対的に低く、反対に「221～240時間」「241～280時間」「281時間以上」などの長いカテゴリの比率は高い。

そこで前述した出退勤時間に関する質問を組み合わせ、「課長クラス」と「部長クラス」の総実労働時間について見たのが表10である。「会社

の制度上、自由に決められるし、実際に自分で自由に決めている」人が「自由に決めている」、「会社の制度上、自由に決められるが、実際に自分では自由に決めていない」人が「自由に決めていない」、「会社の制度上、自由に決められない」人が「自由に決められない」である。平均(時間)を見ると、「課長クラス」では「自由に決めている」人が若干長く、反対に「部長クラス」では「自由に決められない」人が長い。「課長クラス」の総実労働時間別分布はあまり明確な相違が見られないが、「部長クラス」では、「自由に決めている」人の「80～160時間」といった最短カテゴリの比率が高い。

表3 正社員の採用への関与度

(単位：%)

	かなり関わっている	ある程度関わっている	あまり関わっていない	関わっていない	合計	N
課長クラス	9.7	15.9	15.9	58.4	100.0	(616)
部長クラス	32.2	26.9	12.4	28.5	100.0	(242)
合計	16.1	19.0	14.9	50.0	100.0	(858)

表4 正社員の配置への関与度

(単位：%)

	かなり関わっている	ある程度関わっている	あまり関わっていない	関わっていない	合計	N
課長クラス	9.3	25.1	18.8	46.8	100.0	(613)
部長クラス	31.8	36.4	12.0	19.8	100.0	(242)
合計	15.7	28.3	16.8	39.2	100.0	(855)

表5 非正社員の採用への関与度

(単位：%)

	かなり関わっている	ある程度関わっている	あまり関わっていない	関わっていない	合計	N
課長クラス	14.0	21.7	13.4	50.9	100.0	(613)
部長クラス	30.8	26.3	14.2	28.8	100.0	(240)
合計	18.8	23.0	13.6	44.7	100.0	(853)

表6 非正社員の配置への関与度

(単位：%)

	かなり関わっている	ある程度関わっている	あまり関わっていない	関わっていない	合計	N
課長クラス	13.4	23.4	14.9	48.4	100.0	(612)
部長クラス	30.3	27.4	15.8	26.6	100.0	(241)
合計	18.2	24.5	15.1	42.2	100.0	(853)

表7 管理職手当の有無

(単位：%)

	受け取っている	受け取っていない	合計	N
課長クラス	58.0	42.0	100.0	(621)
部長クラス	54.3	45.7	100.0	(245)
合計	56.9	43.1	100.0	(866)

表8 管理職手当の金額

(単位：%)

	3万円未満	5万円未満	10万円未満	10万円以上	合計	N
課長クラス	16.9	26.2	40.2	16.6	100.0	(343)
部長クラス	6.3	15.7	44.9	33.1	100.0	(127)
合計	14.0	23.4	41.5	21.1	100.0	(470)

表9 役職別に見た1カ月の総実労働時間の長さ別分布

(単位：%)

	80~160 時間	161~180 時間	181~200 時間	201~220 時間	221~240 時間	241~280 時間	281時間以上	合計	N	平均(時間)
一般社員	11.8	25.0	23.1	15.7	9.1	8.9	6.4	100.0	(3653)	203.5
係長・主任	10.3	22.1	23.0	16.9	9.8	10.9	6.9	100.0	(1393)	206.5
課長クラス	7.3	17.5	20.8	21.3	13.0	12.0	8.0	100.0	(600)	213.6
部長クラス	7.7	15.9	18.9	24.9	10.7	12.0	9.9	100.0	(233)	216.1
合計	10.8	23.2	22.7	16.9	9.7	9.8	6.8	100.0	(5879)	205.8

注：2008年7月(1カ月間)の残業等(所定を超えて働いた時間、自宅での労働時間など)を含めた実際の労働時間の合計である。

表10 管理職の出退勤時間の自由度別に見た1カ月の総実労働時間の長さ別分布

(単位：%)

		80~160 時間	161~180 時間	181~200 時間	201~220 時間	221~240 時間	241~280 時間	281 時間以上	合計	N	平均(時間)
課長クラス	自由に決めている	8.6	15.1	19.4	21.5	16.1	9.7	9.7	100.0	(93)	216.3
	自由に決めていない	9.4	9.4	23.4	29.7	9.4	14.1	4.7	100.0	(64)	212.5
	自由に決められない	6.8	19.3	20.9	20.0	12.9	12.0	8.2	100.0	(441)	213.0
	合計	7.4	17.6	20.9	21.2	13.0	11.9	8.0	100.0	(598)	213.5
部長クラス	自由に決めている	16.3	14.3	12.2	22.4	10.2	16.3	8.2	100.0	(49)	210.8
	自由に決めていない	2.9	28.6	11.4	31.4	8.6	2.9	14.3	100.0	(35)	212.7
	自由に決められない	5.6	14.0	21.0	25.2	11.9	13.3	9.1	100.0	(143)	218.7
	合計	7.5	16.3	17.6	25.6	11.0	12.3	9.7	100.0	(227)	216.1

注：1) 表9に同じ。

2) 出退勤時間の自由度については本文参照。

率直に言って表10からは、あまり明確な傾向は見られない。このことは、出退勤時間の自由な決定は、管理職の労働時間に強く影響するとは推測できないということを意味する。ではほかに、管理職の性質によって労働時間に影響するものはあるのだろうか。そこで表11と表12を掲載する。

表11は、「仕事の裁量度」別に見たものである。「仕事の裁量度」とは、「自分の仕事のスケジュールや手順の決定についてどの程度、裁量度があるか」という質問と、「かなりある」「ある程度ある」「あまりない」「ほとんどない」という4つの選択肢から成っている。この質問は「一般社員」や「係長・主任」も対象となるので、役職分類別に見た。

役職ごとに見ると、「一般社員」では平均(時間)も、総実労働時間の分布状況でも、あまり明確な相違は見られない。「係長・主任」では、「ほ

とんどない」人の平均(時間)が若干短いようである。「課長クラス」では、「かなりある」「ある程度ある」人の「80~160時間」の比率が若干高く、「あまりない」や「ほとんどない」人の「221~240時間」「241~280時間」「281時間以上」といった長いカテゴリーの比率が高い。「ほとんどない」人は平均(時間)も長い。「部長クラス」では「課長クラス」とやや異なり、「かなりある」人の短時間カテゴリーの比率は高いが、「あまりない」人だけでなく「ある程度ある」人の長時間カテゴリーの比率が高めである。

出退勤時間の自由度に比べると、仕事の裁量度のほうが、全体的に見て「課長クラス」や「部長クラス」の労働時間の長さの関係しているようであり、特に「課長クラス」では、仕事のスケジュールや手順の決定に関する裁量度が低いと回答している人ほど、労働時間が長い傾向にあるといえよう。

表11 仕事の裁量度別に見た1カ月の総実労働時間の長さ別分布

(単位:%)

		80~160 時間	161~180 時間	181~200 時間	201~220 時間	221~240 時間	241~280 時間	281 時間以上	合計	N	平均(時間)
一般社員	かなりある	10.8	25.0	22.0	14.2	11.0	10.5	6.4	100.0	(591)	206.0
	ある程度ある	12.2	25.5	23.0	16.9	8.2	8.3	5.9	100.0	(1885)	201.6
	あまりない	11.9	24.1	24.1	14.3	9.4	9.4	6.7	100.0	(847)	204.3
	ほとんどない	11.0	23.9	23.6	15.1	10.1	8.5	7.9	100.0	(318)	207.9
	合計	11.8	25.0	23.2	15.7	9.1	8.9	6.4	100.0	(3641)	203.5
係長・主任	かなりある	10.5	19.6	23.5	16.9	10.8	11.4	7.2	100.0	(332)	206.7
	ある程度ある	10.6	22.8	22.6	17.0	9.7	10.4	6.9	100.0	(795)	206.9
	あまりない	8.0	22.6	23.6	17.5	9.4	12.3	6.6	100.0	(212)	206.3
	ほとんどない	14.3	28.6	26.5	10.2	4.1	10.2	6.1	100.0	(49)	198.0
	合計	10.3	22.2	23.1	16.8	9.7	11.0	6.9	100.0	(1388)	206.5
課長クラス	かなりある	8.8	17.5	21.7	21.2	11.1	11.5	8.3	100.0	(217)	214.4
	ある程度ある	7.3	16.5	19.9	23.1	13.3	13.0	7.0	100.0	(316)	212.6
	あまりない	4.2	20.8	29.2	10.4	12.5	12.5	10.4	100.0	(48)	214.6
	ほとんどない	0.0	23.5	5.9	23.5	29.4	0.0	17.6	100.0	(17)	219.6
	合計	7.4	17.4	20.9	21.4	12.9	12.0	8.0	100.0	(598)	213.6
部長クラス	かなりある	11.6	13.2	17.8	21.7	14.7	14.0	7.0	100.0	(129)	211.9
	ある程度ある	3.3	18.7	20.9	29.7	4.4	9.9	13.2	100.0	(91)	221.1
	あまりない	0.0	23.1	15.4	23.1	15.4	7.7	15.4	100.0	(13)	221.7
	ほとんどない	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	合計	7.7	15.9	18.9	24.9	10.7	12.0	9.9	100.0	(233)	216.1

注:1) 表9に同じ。

2) 仕事の裁量度については本文参照。

さらに表12は、「会社以外の場所での業務遂行可能度」(以下「場所の可能度」)別に見たものである。こちらは「自分の仕事を自宅や電車内、喫茶店など会社以外の場所でどの程度、遂行可能か」という質問と、「かなり可能」「ある程度可能」「あまり可能ではない」「ほとんど不可能」という4つの選択肢から成っている。こちらも役職分類別に見た。

「一般社員」と「係長・主任」と「部長クラス」では、「かなり可能」と回答した人の平均(時間)がそれぞれ最も長い。「部長クラス」については該当者が少ないのである程度留保した方が良くもかもしれない。また「課長クラス」では、平均(時間)は最長ではないが、「かなり可能」と回答した人で「241~280時間」「281時間以上」の長いカテゴリーの比率が高い。これらのことは、会社

表12 会社以外の場所での業務遂行可能度別に見た1カ月の総実労働時間の長さ別分布

(単位:%)

		80~160 時間	161~180 時間	181~200 時間	201~220 時間	221~240 時間	241~280 時間	281 時間以上	合計	N	平均(時間)
一般社員	かなり可能	12.9	13.7	23.4	14.5	12.9	11.3	11.3	100.0	(124)	215.1
	ある程度可能	12.6	22.4	22.9	16.0	10.0	10.0	6.1	100.0	(689)	203.7
	あまり可能ではない	10.3	24.9	24.1	18.2	8.1	8.6	5.8	100.0	(892)	203.5
	ほとんど不可能	12.1	26.6	23.0	14.5	9.0	8.5	6.3	100.0	(1925)	202.6
	合計	11.8	25.0	23.3	15.7	9.1	8.9	6.3	100.0	(3630)	203.4
係長・主任	かなり可能	12.1	13.6	21.2	25.8	4.5	13.6	9.1	100.0	(66)	213.8
	ある程度可能	10.4	20.5	23.4	16.9	11.9	11.6	5.3	100.0	(337)	205.0
	あまり可能ではない	7.2	23.6	24.8	16.2	7.6	11.6	9.0	100.0	(432)	210.7
	ほとんど不可能	12.7	23.0	21.9	16.3	10.7	9.6	6.0	100.0	(553)	203.1
	合計	10.4	22.1	23.1	16.9	9.7	10.9	6.9	100.0	(1388)	206.4
課長クラス	かなり可能	5.7	14.3	34.3	14.3	8.6	11.4	11.4	100.0	(35)	214.7
	ある程度可能	8.5	16.1	20.1	25.1	10.1	12.6	7.5	100.0	(199)	212.3
	あまり可能ではない	6.0	19.4	19.9	18.9	13.4	13.4	9.0	100.0	(201)	215.5
	ほとんど不可能	8.0	17.3	20.4	21.6	16.0	9.9	6.8	100.0	(162)	212.7
	合計	7.4	17.4	20.9	21.4	12.7	12.1	8.0	100.0	(597)	213.6
部長クラス	かなり可能	9.1	27.3	0.0	0.0	45.5	0.0	18.2	100.0	(11)	224.0
	ある程度可能	9.6	14.5	19.3	26.5	9.6	10.8	9.6	100.0	(83)	213.2
	あまり可能ではない	5.1	14.1	17.9	29.5	6.4	17.9	9.0	100.0	(78)	219.1
	ほとんど不可能	8.3	16.7	23.3	21.7	11.7	8.3	10.0	100.0	(60)	215.4
	合計	7.8	15.5	19.0	25.0	10.8	12.1	9.9	100.0	(232)	216.3

注:1) 表9に同じ。

2) 会社以外の場所での業務遂行可能度については本文参照。

以外の場所で業務遂行ができる（と回答した）人ほど、労働時間が長い傾向を示している。

ここで推測し得ることは、出退勤時間の自由な決定よりも、仕事の裁量度や場所の可能性といった仕事の性質のほうが、労働時間の長さにより影響するということである。

IV 人事への関与度

次に、正社員・非正社員の採用及び配置への関与度との関係を見る。表 13 は、正社員の採用への関与度別に総実労働時間を見たものである。「課長クラス」では、平均（時間）が最も長いのは「あまり関わっていない」と回答した人で、「241～280 時間」の比率が相対的に高い。「部長クラス」では、平均（時間）が最も長いのは「かなり関わっている」で、「281 時間以上」の比率も若干高い。

表 14 は正社員の配置への関与度別に見たもの

だが、傾向は表 13 と同様であり、「課長クラス」では「あまり関わっていない」が平均（時間）で最長、「部長クラス」では「かなり関わっている」が最長となっている。

表 15 は非正社員の採用への関与度別に見たものだが、傾向は表 13 と同様であり、「課長クラス」では「あまり関わっていない」が平均（時間）で最長、「部長クラス」では「かなり関わっている」が最長となっている。

表 16 は非正社員の配置への関与度別に見たものだが、傾向は表 13 と同様であり、「課長クラス」では「あまり関わっていない」が平均（時間）で最長、「部長クラス」では「かなり関わっている」が最長となっている。

「部長クラス」で正社員・非正社員の採用・配置に「かなり関わっている」と労働時間が長いというのは、そこに何らかの因果関係があると想定することも不可能ではない。要するに人事的な業務が「部長クラス」の労働時間を長くする可能性

表 13 正社員の採用への関与度別に見た 1 カ月の総実労働時間の長さ別分布

(単位：%)

	80～160 時間	161～180 時間	181～200 時間	201～220 時間	221～240 時間	241～280 時間	281 時間以上	合計	N	平均（時間）
課長クラス	かなり関わっている	8.5	20.3	15.3	22.0	10.2	13.6	100.0	(59)	214.4
	ある程度関わっている	5.2	15.5	20.6	21.6	16.5	12.4	100.0	(97)	217.7
	あまり関わっていない	8.6	10.8	21.5	16.1	15.1	20.4	100.0	(93)	220.2
	関わっていない	7.5	19.4	21.7	22.3	12.2	9.0	100.0	(345)	210.4
	合計	7.4	17.5	20.9	21.2	13.1	11.8	100.0	(594)	213.5
部長クラス	かなり関わっている	6.9	15.3	12.5	20.8	15.3	15.3	100.0	(72)	224.8
	ある程度関わっている	8.1	9.7	24.2	29.0	9.7	12.9	100.0	(62)	213.7
	あまり関わっていない	3.3	10.0	20.0	36.7	16.7	6.7	100.0	(30)	217.1
	関わっていない	9.2	26.2	18.5	21.5	4.6	10.8	100.0	(65)	207.1
	合計	7.4	16.2	18.3	25.3	10.9	12.2	100.0	(229)	215.8

注：表 9 に同じ。

表 14 正社員の配置への関与度別に見た 1 カ月の総実労働時間の長さ別分布

(単位：%)

	80～160 時間	161～180 時間	181～200 時間	201～220 時間	221～240 時間	241～280 時間	281 時間以上	合計	N	平均（時間）
課長クラス	かなり関わっている	5.3	14.0	17.5	31.6	12.3	8.8	100.0	(57)	220.5
	ある程度関わっている	7.5	16.3	22.4	21.1	13.6	10.9	100.0	(147)	212.9
	あまり関わっていない	7.1	13.4	17.9	15.2	15.2	21.4	100.0	(112)	225.8
	関わっていない	8.0	20.7	21.8	21.8	12.0	9.1	100.0	(275)	207.1
	合計	7.4	17.6	20.8	21.3	13.0	11.8	100.0	(591)	213.4
部長クラス	かなり関わっている	9.7	15.3	13.9	20.8	15.3	13.9	100.0	(72)	219.4
	ある程度関わっている	3.7	11.0	23.2	28.0	11.0	14.6	100.0	(82)	218.4
	あまり関わっていない	6.9	13.8	13.8	31.0	13.8	13.8	100.0	(29)	216.7
	関わっていない	10.9	28.3	19.6	23.9	2.2	4.3	100.0	(46)	204.9
	合計	7.4	16.2	18.3	25.3	10.9	12.2	100.0	(229)	215.8

注：表 9 に同じ。

表15 非正社員の採用への関与度別に見た1カ月の総実労働時間の長さ別分布

(単位：%)

		80~160 時間	161~180 時間	181~200 時間	201~220 時間	221~240 時間	241~280 時間	281 時間以上	合計	N	平均(時間)
課長クラス	かなり関わっている	10.8	14.5	12.0	33.7	10.8	10.8	7.2	100.0	(83)	214.5
	ある程度関わっている	3.8	15.4	26.9	17.7	19.2	7.7	9.2	100.0	(130)	215.4
	あまり関わっていない	8.6	9.9	17.3	16.0	16.0	24.7	7.4	100.0	(81)	223.9
	関わっていない	7.7	21.2	21.5	21.2	10.1	10.4	7.7	100.0	(297)	209.5
	合計	7.4	17.4	20.8	21.5	13.0	11.8	8.0	100.0	(591)	213.5
部長クラス	かなり関わっている	8.6	10.0	12.9	25.7	12.9	15.7	14.3	100.0	(70)	226.3
	ある程度関わっている	0.0	15.0	26.7	26.7	16.7	11.7	3.3	100.0	(60)	212.4
	あまり関わっていない	6.1	9.1	24.2	27.3	12.1	12.1	9.1	100.0	(33)	217.3
	関わっていない	12.3	27.7	13.8	23.1	3.1	9.2	10.8	100.0	(65)	207.9
	合計	7.0	16.2	18.4	25.4	11.0	12.3	9.6	100.0	(228)	216.1

注：表9に同じ。

表16 非正社員の配置への関与度別に見た1カ月の総実労働時間の長さ別分布

(単位：%)

		80~160 時間	161~180 時間	181~200 時間	201~220 時間	221~240 時間	241~280 時間	281 時間以上	合計	N	平均(時間)
課長クラス	かなり関わっている	7.5	13.8	12.5	36.3	11.3	10.0	8.8	100.0	(80)	218.7
	ある程度関わっている	7.2	17.3	25.9	13.7	16.5	12.2	7.2	100.0	(139)	212.1
	あまり関わっていない	6.8	12.5	15.9	18.2	14.8	21.6	10.2	100.0	(88)	227.0
	関わっていない	7.8	20.1	22.3	21.9	11.3	9.2	7.4	100.0	(283)	208.5
	合計	7.5	17.5	20.8	21.4	13.1	11.9	8.0	100.0	(590)	213.5
部長クラス	かなり関わっている	8.6	10.0	12.9	27.1	12.9	15.7	12.9	100.0	(70)	225.2
	ある程度関わっている	0.0	15.5	24.1	20.7	19.0	13.8	6.9	100.0	(58)	218.2
	あまり関わっていない	2.6	10.5	28.9	28.9	7.9	13.2	7.9	100.0	(38)	214.6
	関わっていない	14.5	27.4	12.9	25.8	3.2	6.5	9.7	100.0	(62)	204.6
	合計	7.0	16.2	18.4	25.4	11.0	12.3	9.6	100.0	(228)	216.1

注：表9に同じ。

があるということだ。しかし「課長クラス」については、ここでは同様のことはいえないようだ。表3で正社員の採用について見ると、そもそも「部長クラス」(28.5%)に比べて、「課長クラス」では「関わっていない」の比率が58.4%と高い。「かなり関わっている」と「ある程度関わっている」を合計すると、「課長クラス」では25.6%だが、「部長クラス」では59.1%になる。このことは、採用や配置への関与度が「課長クラス」と「部長クラス」でかなり異なることを示すものだが、そのような違いは、労働時間へも影響するのだろうか。

V 仕事の裁量度や場所の可能度と労働時間

クロス集計の結果では、仕事の裁量度や場所の可能度といった仕事の性質によって労働時間の長さに違いが生じていた。しかし他の属性の影響に

よって歪められているのかもしれない。そこで様々な属性の影響を一定とした上で、これらのことが証明されるのかを、まず検討する。

表17は、総実労働時間の決定要因を分析した結果である。労働時間に対して年収をそのまま説明変数として使用することは、因果関係が明確にならないという同時決定の問題が生じる可能性がある。そこで第一段階で年収の操作変数に学歴、業種、職種を用いた二段階最小二乗法によって推計した。

年収、年齢、性別、配偶者、規模、労働組合、仕事・余暇志向は、これらの属性をコントロールするための変数としてとらえ、本稿では深く考察しないこととする。まず、「課長クラス」の係数値が有意にプラスとなった。つまり総実労働時間が長いということになる。「部長クラス」の係数値も弱いながらプラスとなっており、単純な平均値の結果と大きく異なるようである。「仕事の裁量度」は、クロス集計結果と整合的で、裁量

表 17 総実労働時間の決定要因

被説明変数：総実労働時間（対数） 方法：2SLS		N = 5418 adj. R ² = 0.12 F = 18.88 (P = 0.00) Sargan $\chi^2 = 135.53$ (P = 0.00) Basmann $\chi^2 = 137.71$ (P = 0.00)		
説明変数		係数値	標準誤差	Z 値
年収（対数）		0.006	0.013	0.480
年齢（対数）		-0.057	0.007	-7.900**
男性		0.108	0.007	16.440**
配偶者あり		0.001	0.007	0.150
規模 { 29~99 人 }	100~999 人	-0.013	0.007	-1.810*
	1000 人以上	-0.044	0.008	-5.670**
労働組合あり		-0.023	0.007	-3.610**
通常の勤務場所以外で仕事をする		0.068	0.006	11.860**
仕事・余暇志向 { 同じくらい }	仕事に全力	0.086	0.019	4.480**
	時には余暇	0.038	0.007	5.460**
	なるべく余暇	-0.018	0.007	-2.620**
	余暇に生きがい	-0.030	0.011	-2.680**
仕事の裁量度「ある」		-0.013	0.008	-1.690*
場所の可能性「可能」		-0.001	0.008	-0.100
役職 { 一般社員 }	係長・主任	0.005	0.015	0.370
	課長クラス	0.046	0.027	1.710*
	部長クラス	0.097	0.061	1.600
役職×仕事の裁量度 { 一般社員×ない }	係長・主任×ある	0.012	0.016	0.710
	課長クラス×ある	-0.019	0.028	-0.690
	部長クラス×ある	-0.085	0.063	-1.340
役職×場所の可能性 { 一般社員×可能ではない }	係長・主任×可能	-0.019	0.015	-1.240
	課長クラス×可能	-0.008	0.019	-0.420
	部長クラス×可能	-0.020	0.029	-0.680
定数		5.401	0.085	63.730**

注：1) 労働政策研究・研修機構（2009）の調査データにより筆者推計。*：P<0.1 **：P<0.05

2) { } 内は各ダミー変数のリファレンスグループ。

3) 年収に対する操作変数として学歴、業種、職種を使用した。

度が「ある」と総実労働時間が短い（裁量度が「ない」と総実労働時間が長い）という結果になった¹¹⁾。「場所の可能性」は、クロス集計結果とは異なり、有意な結果は得られなかった¹²⁾。しかし「通常の勤務場所以外で仕事をする」場合は、有意に長いという結果になった。これらのことを合わせて考えると、「仕事の裁量度」が相対的に低い場合や働く場所が柔軟であるほうが、実際の労働時間が長いということを示している。換言すれば、自らの仕事についてそのスケジュールなどに裁量度が低く、さらに場所を問わずどこでも業務遂行が可能であれば、その結果は労働時間を伸ばすことにつながるのである。周囲を見回しても納得できる結果である。

しかしながら、「仕事の裁量度」及び「場所の可能性」と役職との交差項はいずれも有意な値を示していない。「課長クラス」や「部長クラス」で「仕事の裁量度」がある人となない人、もしくは「場所の可能性」がある人となない人に分けても、目立った相違は見られないようである。

VI 管理職の中の相違はどこに？

「仕事の裁量度」や「場所の可能性」がある管理職となない管理職の労働時間に違いがあることはわからなかった。そこで次に、「課長クラス」と「部長クラス」に特有の変数を使用して、「管理職の中の相違」にもう一步踏み込みたい。

表 18 「業務量が多い」

被説明変数：「そもそも所定労働時間内では片づかない仕事量だから」を 選択=1 非選択=0 方法：Probit		推計 1 N=649 pseudo R ² =0.13 Loglikelihood = -380.10		
説明変数		係数値	標準誤差	Z 値
年取 (対数)		0.102	0.104	0.970
年齢 (対数)		0.394	0.428	0.920
男性		-0.263	0.263	-1.000
配偶者あり		-0.137	0.213	-0.640
学歴 { 中・高卒 }	短大・高専・専修学校卒	0.001	0.204	0.000
	大学・大学院卒	0.169	0.146	1.160
総実労働時間 (対数)		1.606	0.304	5.280**
業種 { 製造業 }	建設業	0.095	0.240	0.400
	電気・ガス・水道・熱供給業	-0.238	0.410	-0.580
	情報通信業	-0.235	0.280	-0.840
	運輸業・郵便業	0.242	0.276	0.880
	卸・小売業	0.177	0.228	0.780
	金融・保険業	0.231	0.252	0.920
	学術研究・専門・技術サービス業	0.491	0.310	1.580
	宿泊・飲食・生活サービス、娯楽業	0.008	0.476	0.020
	教育、学習支援業	1.192	0.374	3.180**
	医療、福祉	0.970	0.328	2.960**
	サービス業	0.203	0.243	0.840
	公務	0.591	0.271	2.180**
	その他サービス業	-0.346	0.406	-0.850
	その他	0.133	0.317	0.420
規模 { 29~99 人 }	100~999 人	0.332	0.149	2.230**
	1000 人以上	0.501	0.168	2.980**
職種 { 一般事務 }	総務・人事・経理等	0.213	0.224	0.950
	営業・販売	0.304	0.207	1.470
	接客サービス	-0.133	0.313	-0.420
	調査分析・特許法務などの事務系専門職	-0.963	0.439	-2.190**
	研究開発・設計・SE などの技術系専門職	-0.012	0.232	-0.050
	医療・教育関係の専門職	-0.814	0.327	-2.490**
	現場管理・監督	0.083	0.275	0.300
	製造・建設の作業	-0.184	0.267	-0.690
	輸送・運転	-0.269	0.323	-0.830
	警備・清掃	-0.371	0.629	-0.590
		その他	0.002	0.257
労働組合あり		-0.051	0.130	-0.390
通常の勤務場所以外で仕事をする		0.290	0.116	2.490**
仕事・余暇志向 {同じくらい}	仕事に全力	0.026	0.314	0.080
	時には余暇	-0.029	0.131	-0.220
	なるべく余暇	0.076	0.162	0.470
	余暇に生きがい	-0.595	0.260	-2.290**
仕事の裁量度「ある」		-0.089	0.189	-0.470
場所の可能度「可能」		-0.096	0.114	-0.840
部長クラス		-0.485	0.134	-3.610**
出退勤時間 {自由に決められない}	自由に決めている	0.134	0.154	0.870
	自由に決めていない	-0.026	0.171	-0.150
正社員の採用への関与度 {関わっていない}	かなり関わっている	0.453	0.182	2.490**
	ある程度関わっている	0.229	0.151	1.520
	あまり関わっていない	0.199	0.161	1.230
正社員の配置への関与度 {関わっていない}	かなり関わっている			
	ある程度関わっている			
	あまり関わっていない			
非正社員の採用への関与度 {関わっていない}	かなり関わっている			
	ある程度関わっている			
	あまり関わっていない			
非正社員の配置への関与度 {関わっていない}	かなり関わっている			
	ある程度関わっている			
	あまり関わっていない			
定数		-10.874	2.567	-4.240**

注：1) 労働政策研究・研修機構 (2009) の調査データにより筆者推計。*: P<0.1 ** : P<0.05

2) { } 内は各ダミー変数のリファレンスグループ。

3) 対象は「課長クラス」と「部長クラス」で「所定労働時間を超えて働くことがある」人。

管理職はどんな人か

推計2 N=646 pseudo R ² =0.13 Loglikelihood = -380.47			推計3 N=646 pseudo R ² =0.13 Loglikelihood = -381.81			推計4 N=645 pseudo R ² =0.13 Loglikelihood = -381.36		
係数值	標準誤差	Z 値	係数值	標準誤差	Z 値	係数值	標準誤差	Z 値
0.093	0.105	0.890	0.091	0.104	0.870	0.098	0.104	0.940
0.371	0.421	0.880	0.356	0.420	0.850	0.392	0.422	0.930
-0.291	0.263	-1.110	-0.271	0.264	-1.030	-0.286	0.265	-1.080
-0.160	0.213	-0.750	-0.161	0.213	-0.760	-0.173	0.213	-0.810
0.030	0.203	0.150	0.063	0.203	0.310	0.070	0.203	0.350
0.184	0.145	1.270	0.185	0.146	1.270	0.192	0.146	1.320
1.545	0.306	5.050**	1.592	0.304	5.240**	1.598	0.306	5.230**
0.101	0.240	0.420	0.137	0.240	0.570	0.136	0.239	0.570
-0.280	0.410	-0.680	-0.228	0.412	-0.550	-0.235	0.413	-0.570
-0.219	0.279	-0.780	-0.163	0.278	-0.590	-0.160	0.279	-0.570
0.230	0.277	0.830	0.296	0.276	1.070	0.304	0.276	1.100
0.182	0.229	0.790	0.239	0.229	1.040	0.242	0.229	1.050
0.227	0.252	0.900	0.276	0.252	1.090	0.270	0.252	1.070
0.513	0.307	1.670	0.542	0.307	1.770*	0.559	0.308	1.820*
0.037	0.475	0.080	0.089	0.471	0.190	0.095	0.471	0.200
1.217	0.373	3.270**	1.206	0.369	3.270**	1.270	0.372	3.410**
0.983	0.329	2.990**	1.038	0.328	3.170**	1.028	0.329	3.130**
0.279	0.241	1.160	0.317	0.242	1.310	0.319	0.242	1.320
0.606	0.270	2.240**	0.645	0.271	2.380**	0.646	0.270	2.390**
-0.303	0.404	-0.750	-0.302	0.404	-0.750	-0.287	0.402	-0.710
0.152	0.317	0.480	0.157	0.318	0.490	0.179	0.317	0.560
0.295	0.148	1.990**	0.311	0.147	2.110**	0.296	0.147	2.010**
0.433	0.166	2.610**	0.457	0.166	2.750**	0.437	0.166	2.630**
0.172	0.225	0.770	0.194	0.223	0.870	0.184	0.223	0.820
0.287	0.207	1.390	0.288	0.207	1.390	0.283	0.207	1.370
-0.165	0.313	-0.530	-0.126	0.316	-0.400	-0.146	0.318	-0.460
-0.970	0.439	-2.210**	-0.937	0.435	-2.150**	-0.923	0.435	-2.120**
-0.010	0.232	-0.040	0.021	0.231	0.090	0.012	0.232	0.050
-0.834	0.326	-2.550**	-0.837	0.325	-2.570**	-0.836	0.326	-2.560**
0.067	0.276	0.240	0.071	0.275	0.260	0.062	0.275	0.230
-0.186	0.265	-0.700	-0.134	0.266	-0.500	-0.145	0.266	-0.540
-0.319	0.321	-0.990	-0.279	0.321	-0.870	-0.290	0.320	-0.910
-0.395	0.633	-0.630	-0.402	0.629	-0.640	-0.401	0.635	-0.630
0.015	0.258	0.060	0.003	0.257	0.010	-0.006	0.257	-0.020
-0.058	0.130	-0.450	-0.085	0.130	-0.660	-0.095	0.129	-0.730
0.258	0.116	2.230**	0.266	0.116	2.300**	0.259	0.116	2.240**
0.060	0.312	0.190	0.095	0.311	0.310	0.114	0.311	0.370
-0.041	0.131	-0.310	-0.018	0.131	-0.140	-0.014	0.131	-0.110
0.061	0.162	0.380	0.025	0.160	0.160	0.054	0.161	0.330
-0.587	0.261	-2.250**	-0.565	0.259	-2.180**	-0.559	0.259	-2.150**
-0.078	0.189	-0.410	-0.111	0.189	-0.590	-0.095	0.189	-0.510
-0.077	0.114	-0.680	-0.059	0.114	-0.520	-0.067	0.114	-0.590
-0.430	0.132	-3.270**	-0.419	0.129	-3.240**	-0.411	0.130	-3.160**
0.170	0.155	1.100	0.157	0.153	1.020	0.150	0.154	0.980
-0.032	0.171	-0.190	-0.037	0.171	-0.210	-0.045	0.171	-0.260
0.266	0.180	1.480						
0.200	0.137	1.460						
0.297	0.162	1.830*						
			0.247	0.158	1.570			
			0.120	0.136	0.890			
			0.062	0.174	0.360			
						0.166	0.160	1.040
						0.124	0.138	0.900
						-0.008	0.168	-0.050
-10.341	2.552	-4.050**	-10.517	2.547	-4.130**	-10.686	2.559	-4.180**

表1で紹介したように、「課長クラス」の約74%、「部長クラス」の63%が、「制度上出退勤時間を自由に決められない」と回答している。またクロス集計結果からは、出退勤時間の自由な決定は労働時間とあまり関係がないように見えた。しかし、「管理監督者」が通常の労働時間管理の適用を除外されるということは、原則的には彼らの出退勤時間は、自己裁量的であるように思える。出退勤時間の自由な決定は、本当に管理職の労働時間などに影響しないのだろうか。

さらに正社員・非正社員の採用及び配置に関する関与度は、若干ながら関与度が高いと労働時間が長い傾向にあるようだった。

そこでここでは、「課長クラス」と「部長クラス」を対象とし、出退勤時間の自由な決定や採用・配置に関する変数を使って、どのような管理職が「業務量が多い」と思っているのかという点を探索したい。

「業務量が多い」は、「所定労働時間を超えて働くことがあるか？」との質問に対し、「よくある」「ときどきある」「ほとんどない」「まったくない」¹³⁾のうち、「よくある」もしくは「ときどきある」を選択した人に、付問としてたずねた理由の1つで、正確には「そもそも所定労働時間内では片づかない仕事量だから」である。

「所定労働時間を超える理由」の選択肢（多重回答）は全部で12個あるが、「そもそも所定労働時間内では片づかない仕事量だから」がもっとも多く選択されており（「課長クラス」60.2%、「部長クラス」53.4%）、しかもこの結果は、筆者が実施した過去の調査においても常に第1位（単純集計で6割が選択）となったものである¹⁴⁾。「日本の労働者が残業をする最大の理由」だと筆者は思っている。それゆえ、この理由を選択する管理職の属性を知るとは、意義があると考えられる。

「そもそも所定労働時間内では片づかない仕事量だから」を簡単に表現すれば、「業務量が多い」ということであろう。「業務量が多いから定時まで終わらない」というのは、ある意味で当たり前のことである。しかし「業務量が多いとは具体的にどういうことなのか」と、筆者は最近疑問を感じている。現在進行中の調査研究においては、様々

な職種・役職の労働者に直接インタビューすることで、彼らの「業務量の多さ」を定性的に見ているところだが、職種や階層、具体的な仕事の手順、経験や人間関係、個人の性格などによって様々な「業務量を多くする原因」があるようだ。ここではそれらのことを踏まえた分析はできないが、次年度にはこれらの問題のある程度一般化できるような大規模調査を考えている。

つまりここでは、「所定労働時間を超えることがある」「課長クラス」と「部長クラス」を対象として、被説明変数は「そもそも所定労働時間内では片づかない仕事量だから」（以下「業務量が多い」もしくは「業務量の多さ」と略記）の選択・非選択というダミー変数、主要な説明変数は出退勤時間の自由な決定と正社員・非正社員の採用及び配置としたプロビット分析を行う。

表18に分析結果を示した。まず業種、規模、職種などでそれなりの特徴が表れているので紹介する。「教育、学習支援業」「医療、福祉」「公務」（一部「学術研究、専門・技術サービス業」）の管理職は、「業務量が多い」を選択することが多いようだ。また規模では小企業に比べて規模が大きいほど選択するようである。さらに職種では「調査分析・特許法務などの事務系専門職」「医療・教育関係の専門職」では有意にマイナスとなった。つまりこれらの職種の管理職は「所定労働時間を超えて働くことがある」のだが、相対的には「業務量が多い」を選択することは少ないということだ。

「通常の勤務場所以外で仕事をする」管理職は「業務量が多い」を選択する。「所定労働時間を超えて働くことがある」管理職の中でも、さらに働く場所が複数ある場合は「業務量が多い」ということになるのだろう。また「余暇に生きがい」を感じている管理職は「所定労働時間を超えて働くことがあっても」「業務量が多い」を選択することは少ないようだ。余暇志向が強いのに「所定労働時間を超えて働くことがある」ため、この人たちの不満は強いだろう。

さて、問題の出退勤時間の自由な決定は、4本の推計のいずれにおいても有意な値を得られなかった。この結果から考えられることは、管理職の出

退勤時間の自由な決定は、彼らの「業務量の多さ」に影響している訳ではないということだ。Iで紹介したように、日本労務研究会（2005）の裁判例の分析では、時間管理の自由度は判決において二次的な基準であるようだが、本稿の分析結果は、その判断を支持しているといえよう。

正社員・非正社員の採用及び配置については、4項目の相関が強いことを想定しそれぞれを別に投入してみた。その結果、「正社員の採用にかなり関わっている」「正社員の配置にあまり関わっていない」場合、「業務量が多い」を選択することがわかった。「あまり関わっていない」もベンチマークが「関わっていない」なので、「少しでも関わっていれば」という解釈は可能である。つまり、正社員の採用や配置などに多少でも関わっている管理職は、「業務量が多い」を選択する傾向にあるといえよう。非正社員の採用や配置に「かなり関わっている」場合の係数値はプラスだが、統計的に有意ではない。非正社員よりも正社員の採用や配置のほうが「業務量の多さ」に影響するのかもしれない。

これらの分析結果から何が考えられるだろうか。「管理監督者」の1つの要素である労働時間管理の適用除外の影響を知るための変数として「出退勤時間の自由な決定」を考えたが、それは管理職の「業務量の多さ」には影響しない。しかし、（特に正社員の）採用や配置といった人事業務は影響する。管理職にとって人材の採用や配置、部下の指導や育成などは重要な業務であることが多いだろう。そうした人事業務が大変であれば、「業務量が多い」ということにつながると考えられる。

また、「部長クラス」は「課長クラス」よりも「業務量が多い」を選択しない。分析に含めた諸変数を一定としてもなお、「課長クラス」のほうが「業務量が多い」を選択する傾向にあるということである。しかし「課長」と「部長」という名目の相違だけでこの結果を説明することはできない。つまり、分析に含まれていない他の要因が「課長クラス」と「部長クラス」の相違に影響を与えているということを示唆する¹⁵⁾。それが何なのかを知ることは大変興味深いだが、残念ながら調査データの制約によりこれ以上の分析はできない。

とりあえず筆者は佐藤（2004）が指摘するように¹⁶⁾、「プレーイング・マネジャー仮説」（プレーイング・マネジャーの度合いが高いほど「業務量が多い」）としておき、今後追究するつもりである。

Ⅶ まとめと課題

単純な平均値の比較では、「課長クラス」や「部長クラス」は「一般社員」に比べて労働時間が長い傾向にある。また諸属性の影響を一定としてもある程度、管理職のほうが労働時間が長いことがわかった。

「労働時間管理の適用除外」を受ける管理職の問題を考えるため、「出退勤時間の自由な決定」が「業務量の多さ」に与える影響を検討したが、本稿の分析では影響しないことがわかった。出退勤時間を自由に決められようとそうでなかりと、多くの管理職はそれなりに長時間労働であり、「管理監督者」であるがゆえの「適用除外」は、労働時間の長さ（短さ）の自律的な選択という意味で、現状ではほとんど意味がないと推測できる。

しかしながら、採用や配置といった人事業務が、「業務量の多さ」に影響することもわかった。この点は、一般社員とは異なる管理職特有の問題として考えられるだろう。

本稿の分析は、探索的かつプリミティブである。あまり多くの「今後の課題」を書き連ねることは（恥ずかしいので）しないが、多少の人事業務が影響するという示唆が得られたことから、管理職の仕事内容についてより踏み込んだ調査項目が必要であろう。どのような業務内容なのか、どの程度のプレーイング・マネジャーなのか、どのくらいの数の部下がいるのか、その中で足を引っ張る部下が何人いるのか（？）などがわかれば、研究の枝葉を伸ばせるかもしれない。

長時間労働は大きな問題だが、「どのような人が、なぜそうなのか？」という根本的な疑問は未だその多くが解消されていないと筆者は思う¹⁷⁾。労働時間問題は、法制度や働く個人の問題でもあるが、組織の人事制度や運用、そして管理職の問題でもある¹⁸⁾。

日本のプロ野球界のプレーイング・マネジャー

を選手兼監督とみなせば、「ヤクルト」の古田が2006年になった以前は、「太平洋」の江藤が1975年、「阪神」の村山と「南海」の野村が1970年と、30年以上も例がなかったようだ。本稿ではそれを明らかにしていないし、また一般企業に対するリファランスグループとしてはおかしいのだろうが、プレーイング・マネジャーってというのは本来、そのくらい難しい役割であるような気がする。

- 1) 八代 (2009) などを参照。
- 2) 大内 (2008), 高橋賢司 (2005) などを参照。
- 3) 『賃金構造基本統計調査』では、「部長級」の定義は、次のようになっている。「いわゆる部(局)長で、経営管理活動を行う営業、人事、会計、生産、研究、分析等の事務的、技術的な組織を統制、調整、監督し、所轄部門を運営する業務に従事する者及びこれらと同程度の責任と重要度を持つ職務に従事する者をいう」「事業所で通常「部長」又は「局長」と呼ばれている者であって、その組織が2課以上からなり、又は、その構成員が20人以上(部(局)長を含む)のもの長のをいう」。同じく「課長級」は、「いわゆる課長で、経営管理活動を行う営業、人事、会計、生産、研究、分析等の事務的、技術的な組織を統制、調整、監督し、所轄部門を運営する業務に従事する者及びこれらと同程度の責任と重要度を持つ職務に従事する者をいう」「事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、又は、その構成員が10人以上(課長を含む)のもの長のをいう」。
- 4) 大井 (2005) は、いわゆる「ライン管理職」が少ないことを公式統計から示している。
- 5) 日本労務研究会 (2005) を参照。
- 6) この調査モニターの母数は日本の人口構成におおむね準じている。
- 7) 平成17年『国勢調査』で「雇用者」のうち「主に仕事」に該当する20～59歳の人の性別・年齢階層別分布に応じた。詳しくは労働政策研究・研修機構 (2009) を参照。
- 8) そのうち、調査時点で「正社員」ではないと判断した人を除いた6430人を集計対象としている。詳しくは労働政策研究・研修機構 (2009) を参照。
- 9) 高橋陽子 (2005) は「部下あり課長クラス」「次長クラス」「部長クラス」の「サービス残業の有無」への影響を見ている。小倉 (2007) は管理職や裁量労働制の適用労働者などの「時間管理の緩やかな労働者」の長時間労働を検証し、また小倉・藤本 (2007) では、ホワイトカラー・エグゼンプションの対象となり得る労働者層を収入階層別に見ている。そのほか黒田・山本 (2009) は、「ホワイトカラー・エグゼンプション」として、労働時間規制が管理職等の労働時間や賃金に与える影響をパネルデータから分析している。
- 10) 「役員等」は「雇用されている者」かどうかの判断が難しいため、これ以降は除外して集計・分析する。
- 11) 多変量解析にあたっては「かなりある」と「ある程度ある」を「ある」にまとめ、「あまりない」と「ほとんどない」を「ない」にまとめた。
- 12) 多変量解析にあたっては、「かなり可能」と「ある程度可能」を「可能」にまとめ、「あまり可能ではない」と「ほとんど不可能」を「可能ではない」にまとめた。
- 13) ①「よくある」、②「ときどきある」、③「ほとんどない」、④

「まったくない」の比率は、「課長クラス」(N621) ①60.2%、②24.2%、③13.4%、④2.3%、「部長クラス」(N247) ①57.5%、②25.9%、③15.4%、④1.2%であった。

- 14) 労働政策研究・研修機構 (2005), 労働政策研究・研修機構 (2006) を参照。
- 15) 別途、正社員・非正社員の採用及び配置への関与度と「課長クラス」「部長クラス」の交差項を使用した分析を実施したが、明確な相違は見られなかった。
- 16) 佐藤 (2004) は、管理職のプレーイング・マネジャー化を指摘している。
- 17) 小倉 (2008) で労働時間研究の課題を述べた。また玄田 (2009) は、長時間労働に関する研究を整理した上で、勤続年数が短い者の長時間労働が近年増加していることを『就業構造基本調査』の分析によって明らかにしている。「変化」という意味で重要な事実発見である。
- 18) 佐藤 (2003) は、裁量労働制を巧く機能させるために職場レベルの管理者の行動が重要であることを指摘している。また佐藤 (2008) は、長時間労働に対する職場レベルのマネジメントの問題を説いている。

参考文献

- 大井法子 (2005) 「数字で見る管理職像の変化——人数、昇進速度、一般職との相対賃金」『日本労働研究雑誌』No. 545.
- 大内伸哉 (2008) 『「名ばかり管理職」問題の問いかけるもの』『ビジネス・レーパー・トレンド』8月号。
- 小倉一哉 (2007) 『エンドレス・ワーカーズ——働きすぎ日本人の実像』日本経済新聞出版社。
- (2008) 「日本の長時間労働——国際比較と研究課題」『日本労働研究雑誌』No. 575.
- 小倉一哉・藤本隆史 (2007) 「長時間労働とワークスタイル」JILPT ディスカッション・ペーパー 07-01.
- 黒田祥子・山本勲 (2009) 「ホワイトカラー・エグゼンプションと労働者の働き方——労働時間規制が労働時間や賃金に与える影響」RIETI Discussion Paper Series 09-J-021.
- 玄田有史 (2009) 「分配問題としての長時間労働——『即戦力』志向の影で」一橋大学経済研究所 CIS ディスカッション・ペーパー No. 436.
- 佐藤厚 (2003) 「人事管理の変化と裁量労働制」『日本労働研究雑誌』No. 519.
- (2004) 「中間管理職は不要になるのか」『日本労働研究雑誌』No. 525.
- (2008) 「仕事管理と労働時間——長時間労働の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』No. 575.
- 高橋賢司 (2005) 「管理職の雇用関係と法」『日本労働研究雑誌』No. 545.
- 高橋陽子 (2005) 「ホワイトカラー『サービス残業』の経済的背景——労働時間・報酬に関する暗黙の契約」『日本労働研究雑誌』No. 536.
- 日本労務研究会 (2005) 『管理監督者の実態に関する調査研究報告書』。
- 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣。
- (2009) 「なぜ「名ばかり管理職」が生まれるのか」『日本労働研究雑誌』No. 585.
- 労働政策研究・研修機構 (2005) 『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』(労働政策研究報告書 No. 22).
- (2006) 『働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果』(調査シリーズ No. 20).

—— (2009) 『働く場所と時間の多様性に関する調査研究』
(労働政策研究報告書 No. 106).

おぐら・かずや 労働政策研究・研修機構主任研究員。最近の主な著作に『エンドレス・ワーカーズ——働きすぎ日本人の実像』(日本経済新聞出版社, 2007年)。労働経済・社会調査専攻。