

「賃金不払残業」と「職場の管理・働き方」・「労働時間管理」

——賃金不払残業発生メカニズム

大木 栄一

（職業能力開発総合大学校准教授）

田口 和雄

（高千穂大学准教授）

日本企業の労働時間管理のなかで、解決の迫られている最も重要な問題の一つは、賃金不払残業（サービス残業）が解決されないままに広く存在していることである。しかし、この問題を解決するには、労働時間管理にとどまらず「職場の管理・働き方（「どのような労働者がどのような仕事の管理のもとで、どのように働いているのか」）」まで視野を広げて原因を考える必要がある。こうした観点から分析を行った結果、以下のことが明らかになった。第1に実残業時間と賃金不払残業の発生メカニズムは異なり、職場の管理・働き方の要因は主に実残業時間の発生要因で、実残業時間を通して賃金不払残業に間接的に影響していることが確認された。第2に実残業時間がどの程度賃金不払残業になるかは、職場の管理・働き方に関わる要因よりも、企業が全社的な観点から展開している全社的労働時間管理、とくに「労働時間の長さの管理」と「残業手当の管理」によって規定されている。長時間残業の問題を解決するには、社員の労働時間の自己管理能力の向上をはかるとともに、管理職に対しては部下に対する時間管理能力の向上をはかることが必要である。さらに、賃金不払残業への対策として、第1に残業の実施段階と残業時間の確定段階で、会社、管理職が社員の残業時間の実態を正しく把握できる制度の整備と運用、第2に廃止を含めた残業手当支払の目安制度の抜本的な改善がそれぞれ必要である。

【キーワード】 人事労務一般、労働時間・休日休暇、雇用管理

目次

- I はじめに——研究の背景
- II 先行研究のレビューと論文の目的
- III 労働時間（残業時間）管理の捉え方
- IV 職場の管理・働き方の現状
- V 賃金不払残業の発生メカニズム
- VI おわりに——賃金不払残業の解決に向けて

を行わせることをいう。いわゆる「サービス残業」のことが解決されないままに広く存在していることである。

厚生労働省が2007（平成19）年10月に発表した「監督指導による賃金不払残業の是正結果」（『厚生労働省調査』と呼ぶ）¹⁾によれば、2006年4月から2007年3月までの1年間に、全国の労働基準監督署の是正指導により不払残業代を100万円以上支払った企業数は前年度比1割増の1679企業で過去最多となった。また、不払残業代の総額は約227億1485万円に、残業代が不払いであった労働者数は約18万2500名に達している。こうした状況に対して厚生労働省は、2001年の「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措

I はじめに——研究の背景

日本企業の労働時間管理のなかで、解決の迫られている最も重要な問題の一つは、賃金不払残業（所定労働時間外に労働時間の一部または全部に対して所定の賃金または割増賃金を支払うことなく労働

置に関する基準」に続いて、2003年に「賃金不払残業総合対策要綱」とそれに基づく「賃金不払残業の解消を図るために講ずべき措置等に関する指針」を策定し、それらの周知をはかっている。

このように賃金不払残業は労働時間に関わる重要な政策課題になっており、効果的な政策を策定するためには、賃金不払残業の実態と背景を正確に把握することが必要である。本論のねらいはこの点にある。

しかし、賃金不払残業の背景は複雑であり、労働時間管理の範囲内で問題の解決をはかることは難しい。それは労働時間管理が実際の労働時間（労働の結果としての労働時間）を監視することを主な役割とし、「どのような労働者がどのような仕事の管理のもとで、どのように働いているのか」（「職場の管理・働き方」）までさかのぼって原因を探り、その是正をはかるための仕組みではないからである。したがって、賃金不払残業の問題を抜本的に解決するには、労働時間管理にとどまらず「職場の管理・働き方」まで視野を広げて原因を考える必要がある。

本稿の構成は次の通りである。次節では、賃金不払残業の発生メカニズムに関する先行研究を概観し、それを踏まえて、考えられる発生要因の関連性を整理したうえで、本稿で明らかにしたいことを提示する。さらに、分析で使用するデータについても説明する。つぎにデータ分析に基づいて、Ⅲでは労働時間管理の現状を、Ⅳでは職場の管理・働き方の現状を、Ⅴでは労働時間管理及び職場の管理・働き方の観点から賃金不払残業の発生メカニズムを明らかにする。最後のⅥでは、以上の分析結果を整理し、賃金不払残業を解消するための政策的課題を提示する。

Ⅱ 先行研究のレビューと論文の目的

1 どこで賃金不払残業が発生しているのか：賃金不払残業の現状

賃金不払残業の現状を把握するには、まず賃金不払残業が「どの程度の広がりで見られているのか」、起きているとすると「とくに、どこで起きている

のか」を明らかにする必要がある。最近の代表的な調査研究である①日本労働組合総連合会（2003）『れんごう政策資料143』（2002年連合生活アンケート調査報告）（以下、『連合調査』と呼ぶ）²⁾、②連合総合生活開発研究所（2002）『働き方の多様化と労働時間等の実態に関する調査研究報告書』（以下、『連合総研調査』と呼ぶ）³⁾、③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』（以下、『JILPT調査』と呼ぶ）⁴⁾によると以下の点が明らかにされている（表1の「賃金不払残業の現状」欄を参照）。

第一に、賃金不払残業が「どのような社員のもとで」発生しているのかについてみると、残業時間が長い社員ほど賃金不払残業も長くなっており、長時間残業が賃金不払残業の背景になっている。

第二に、「どこで起きているのか」を業種の観点からみると、賃金不払残業の多い典型業種は金融・保険・不動産業と卸売・小売業（商業・流通）、飲食店である。つぎに職種の観点からみると、共通して賃金不払残業の多い職種は営業・販売であり、職場外への対応（取引先・顧客への対応、他部門との連携）や打ち合わせが多く、仕事の進め方と時間配分を自律的に決められないという仕事特性が影響していると考えられる。

2 なぜ賃金不払残業は発生しているのか：賃金不払残業の背景

つぎの賃金不払残業の発生要因については、賃金不払残業が①どのような労働時間管理のもとで起こるのか、②どのような管理職（上司）のもとで（「管理職の管理行動」）、どのような仕事に従事する（「仕事特性」）場合に起こるのか、③どのような社員（「社員の働く意識・行動」）の場合に起こるのか、という三つの観点を考える必要がある。

表1をみると、管理者の管理行動に関わる面では、「所定労働時間内で片付かない仕事量だから」「個人に課せられたノルマ達成のため」といったように仕事量を定める仕事配分の管理が（この点は佐藤（2008）も事例調査によって明らかにしている）、「上司が嫌な顔をするので残業手当を申請しにくいから」「残業手当を請求しにくい雰囲気だから」などの部下に対する労働時間管理（「職場

表1 先行研究レビュー：賃金不払残業の現状と背景

		連合調査		連合総研調査	JILPT 調査
賃金不払残業の現状	どのような社員のもとで		残業時間が長い者	残業時間が長い者	残業時間が長い者
	どこで起きているのか	業種	「金融・保険・不動産」「商業・流通」	「卸売・小売業、飲食店」「金融・保険・不動産」	「飲食店」「卸売・小売業」「金融・保険・不動産業」
	職種	「営業・販売・サービス職」(男性), 「専門・技術職」(男性及び女性)	「営業・販売・サービス職」	男性では①「営業・販売」, ②「医療・教育関係の専門職」	
賃金不払残業の発生要因(なぜ起きているのか)	職場の管理・働き方	管理者の管理行動	「個人に課せられたノルマ達成のため」	「所定時間内で片付かない仕事量だから」「仕事の性格上、所定外でないとできない仕事があるから」 (以上は残業発生の要因を示している)	「所定時間内で片付かない仕事量だから」「仕事の性格上、所定外でないとできない仕事があるから」 (以上は残業発生の要因を示している)
		職場の労働時間管理	「残業手当を請求しにくい雰囲気だから」	「上司が嫌な顔をするので手当を申請しにくいから」	「上司が嫌な顔をするので手当を申請しにくいから」
	社員の働く意識・行動		「自分の能力向上のため」「みんながサービス残業をやっているから」	「自分が納得する成果を出すために残業しているので、残業手当の申請をしていない」	「自分が納得する成果を出すために残業しているので、残業手当の申請をしていない」
	労働時間の配置の管理(労働時間制度)		「事業場外みなし労働」「裁量労働制」		「裁量労働・みなし労働」
	労働時間の長さの管理		「時間管理されていない」		出退勤管理が「名札やホワイトボードへの記入」
	残業手当の予算管理		「勤め先の残業規制が厳しいから」「あらかじめ定められた手当による」	「残業手当を申請しても予算の制約で支払われないから」「残業手当が実際の残業時間に関係なく定額で支払われているから」	「残業手当を申請しても予算の制約で支払われないから」「残業手当が実際の残業時間に関係なく定額で支払われているから」

注：1)「どこで起きているのか」に示してある業種と職種は、賃金不払残業の多い業種・職種である。

2)「なぜ起きているのか」に示してある項目は、賃金不払残業の発生に影響を与えている要因を示している。

出所：連合調査は日本労働組合総連合会（連合）(2003)、連合総研調査は連合総研（2002）、JILPT 調査は労働政策研究・研修機構（2005）

の労働時間管理」と略す)が賃金不払残業を生んでいる。

仕事特性の面では、「仕事の性格上、所定外でないとできない仕事があるから」といったように、業務上の理由から残業が生まれることが賃金不払残業の背景になっている。社員の働く意識・行動の面では、「自分の能力向上のため」「自分が納得する成果を出すために残業しているので、残業手当の申請をしていない」などが発生要因である。さらに、こうした社員の働く意識・行動が管理職の部下評価と密接な関係にあることも明らかにされている。

三谷（1997）は評価方法が業績に基づく職場では、賃金不払残業が発生しやすいことを明らかにしたうえで、企業が労働時間ではなく業績で賃金を決定する場合、労働者は労働時間を長くしてでも業績を上げようとし、その業績は将来の昇進・昇給等で補填されるとしている。また、高橋（2005）は余暇選好（有給取得率）の低いホワイトカラーほど自発的にサービス残業を行い、自発的

にサービス残業を行うホワイトカラーほど、ボーナス等によってサービス残業に対する対価が支払われ年間報酬総額が大きくなることを明らかにしている。

さらに労働時間管理も賃金不払残業の発生に影響していることが明らかにされている。労働時間管理には二つの分野があり、第一は「社員にいつ働いてもらうのか」に関わる「労働時間の配置の管理」である。その主な役割は「所定労働をいつ行うのか」を決める労働時間制度の設計にあり、社員はこの制度のもとで仕事に従事することになる。第二は「社員に何時間働いてもらうのか」に関わる「労働時間の長さの管理」であり、所定労働時間が就業規則などで決められていることを前提にすると、残業時間を管理することが主な役割になる。

以上の労働時間管理と賃金不払残業との関連をみると、労働時間の配置の管理の面では、労働時間の柔軟化と関係があり、とくに「みなし労働時間」のもとで賃金不払残業が多く発生している。

他方、労働時間の長さの管理の面では、「時間管理されていない」「出勤管理が名札やホワイトボードへの記入」といった不透明な時間管理が発生要因となっている。最後に、労働時間の長さの管理に関連して、「残業手当を申請しても予算の制約で支払われない」「実際の残業時間に関係なく定額支給」など「残業手当の予算管理」のあり方も賃金不払残業を生む要因になっている。

3 賃金不払残業を捉えるフレームワークと論文の目的

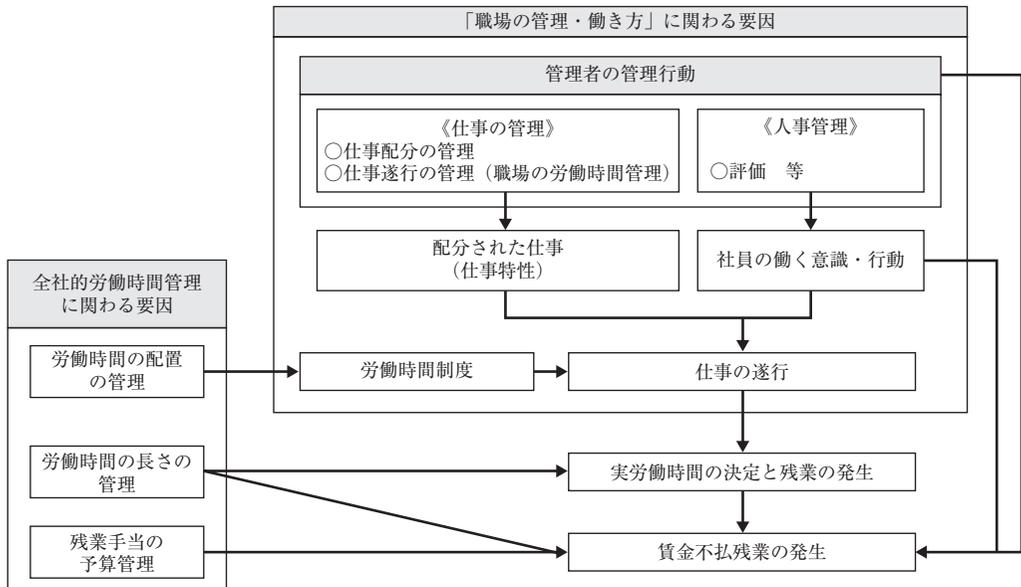
以上の既存研究の結果を踏まえると、考えられる賃金不払残業の発生要因の関係を図1のように整理できる⁵⁾。第一の発生要因は企業が行う労働時間管理（以下では、『全社的労働時間管理』と呼ぶ）であり、それには労働時間の配置の管理と労働時間の長さの管理がある。とくに後者は、残業の承認と報告の手続き、残業時間の把握方法などを定め、残業が適正に行われることを管理することが主要な役割になるので、残業時間と賃金不払残業を規定する重要な要素の一つとなる。

第二は、職場の管理・働き方の要因である。管理職は職場において、ある労働時間制度を前提に、ある組織構造のもとで「部下に仕事を配分し、仕事の遂行を管理する」という仕事の管理を展開し、

「仕事の遂行を管理する」なかで部下の労働時間を管理する。この管理を「職場の労働時間管理」と呼ぶことにする。この仕事の管理のもとで、部下は配分された仕事（仕事特性）を遂行することになるので、既存研究から明らかにされているように、実労働時間と残業時間は「仕事特性」とその背景にある「管理者の仕事の管理」に規定される。他方、管理職が職場で行う評価等の人事管理は、「社員（部下）の働く意識と行動」に影響を及ぼす。たとえば、管理者が遅くまで会社に残って働く部下を高く評価するという人事管理を行えば、部下はそれに合わせて「長く働くことが大切である」という働く意識を醸成し、残業時間を気にせずに働くという行動をとることになる。部下はこのような働く意識と行動をもって配分された仕事を遂行することになるので、社員の働く意識・行動とその背景にある管理者の人事管理も実労働時間と残業時間に影響を与えるだろう。

このようにして決まる残業時間のなかのどの程度が賃金不払残業になるかは、まずは労働時間を残業時間として認めるための労働時間の長さの管理と残業時間を費用の面から管理する「残業手当の予算管理」によって影響されると考えられる。さらに、部下が残業時間を申請することについて管理者が一定の影響を及ぼしていること、社員自

図1 賃金不払残業の背景を捉えるフレームワーク



身が残業時間の申請を自主規制する行動をとること等が考えられることから、管理者の管理行動と社員の働く意識・行動も賃金不払残業の発生に何らかの関係がある。

図1に基づき前述した既存研究の成果をあらためて整理すると、まず、賃金不払残業が「どのような社員のもとで」「どこで起きているのか」についてはかなりの程度明らかにされている。しかし、「なぜ起きているのか」(発生要因)については、職場の管理・働き方、全社的労働時間管理とも賃金不払残業を生む要因であることは明らかにされているが、以下の3つの点で問題が残されている。

- ① 職場の管理・働き方については、管理職の管理行動と社員の意識と行動の影響を別々に捉えているため、両者を合わせたときにどのような影響がでるのかについて体系的に分析されていない。
- ② これに対して、全社的労働時間管理については、労働時間の配置の管理及び残業手当の予算管理の影響については明らかにされているが、残業時間を決定する最も重要な要因と考えられる労働時間の長さの管理が検討の対象から除外されている。
- ③ さらに、職場の管理・働き方と全社的労働時間管理の影響を別々に捉えているため、両者を合わせたときにどのような影響がでるのかについて体系的に分析されていない。加えて、どちらの要因がより賃金不払残業に大きな影響を及ぼしているのかが明らかにされていない。

4 分析のための使用データの説明

以上の既存研究の限界を踏まえて、賃金不払残業の背景要因を体系的に分析することが本論の目的であり、分析にあたっては、著者らが参加した日本能率協会総合研究所の『賃金不払残業と労働時間管理の適正化に関する調査・研究(厚生労働省委託調査)』(以下、『能率協会調査』と呼ぶ)⁶⁾によって収集したデータを使用する。『能率協会調査』は民間調査会社に登録している調査協力モニターの中から抽出された民間企業に勤務している

非管理職 3000 名を対象としている。調査の実施時期は 2005 年 2 月、有効回収は 1884 人、回収率は 62.8%である。ただし、適用されている労働時間制度として「事業場外のみなし労働制」及び「裁量労働制」と回答した者については、集計から除外している。その理由は、これらの制度のもとで働く労働者が本論で重要な変数と考えている残業開始の決定(命令、申請)、残業の実施、実施した残業の上司への報告など残業時間と残業手当を決定するための「労働時間の長さの管理」の対象にならないからである。この結果、本論で分析の対象にしているのは 1652 人である。

以上の分析を行うには、まず、全社的労働時間管理とくに残業と残業手当を決定する管理の仕組み、管理者の管理行動、社員の働く意識・行動を捉えるための分析枠組みと、それらの現状の特徴について整理しておく必要がある。

5 実際に残業した時間・賃金不払残業時間の現状

『能率協会調査』によれば、2005 年 1 月に「会社からの残業手当の支払いの有無に関係なく、実際に残業した時間」(以下、『実残業時間』と呼ぶ)は平均すると 25.4 時間で、業種では建設業・鉱業及び運輸業、所属部門では配送・物流部門及び営業・販売部門で多くなっている(表 2 を参照)。

他方、同じ月で賃金が不払いになっている残業時間は平均すると 9.2 時間である。業種別にみると、賃金不払残業の多い典型業種は卸売・小売業、飲食店、少ない業種は電気・ガス・水道業であり、所属部門別にみると、賃金不払残業の多い典型部門は営業・販売部門であり、少ないのは研究・開発部門及び配送・物流部門であり、既存調査とほぼ同様な傾向が現れている。

Ⅲ 労働時間(残業時間)管理の捉え方

1 残業と残業時間と残業手当を決定する管理の仕組み

前述したように、これまでの調査研究によって、全社的労働時間管理が賃金不払残業を生む背景になっていることが明らかにされているが、それは

表2 実残業時間と賃金不払残業時間

	有効数	実残業時間	
		平均値 (時間)	賃金不払 残業時間 平均値 (時間)
全 体	1628	25.4	9.2
【業種別】			
建設業・鉱業	170	30.6	13.9
製造業	445	25.2	6.9
電気・ガス・水道業	31	22.3	3.6
卸売・小売業、飲食店	249	26.9	15.6
金融、保険・不動産業	70	23.6	8.9
運輸業	126	29.4	4.0
通信業	34	20.0	3.9
サービス業	491	22.8	8.5
【所属部門別】			
管理部門	305	19.2	6.6
営業・販売部門	455	28.2	15.0
配送・物流部門	137	28.7	5.6
研究・開発部門	90	25.6	4.2
情報システム部門	80	27.6	8.5
製造・現業部門	399	26.9	7.5
その他	152	21.8	8.0

注：1) 実残業時間は会社からの残業手当の支払いの有無に関係なく、実際に残業した時間。

2) 件数が少ない国際部門は除外してある。

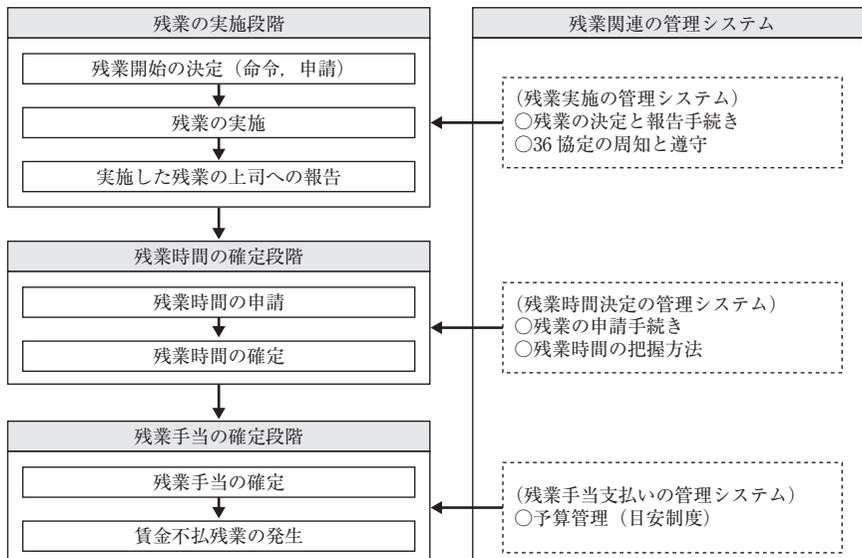
出所：日本能率協会総合研究所（2005）

主に労働時間の配置の管理についてであった。したがって、残業時間を決定する労働時間の長さの管理の影響について検討することが必要であり、ここでは残業手当の予算管理もそれとの関連で捉えることにしたい。

図2は「残業と残業時間と残業手当を決定する仕組み」(以下では、『残業等決定システム』と呼ぶ)

を整理したものである。残業等は①残業の実施段階(残業開始の決定(命令, 申請), 残業の実施, 実施した残業の上司への報告), ②残業時間の確定段階(残業時間の申請と確定), ③残業手当の確定段階(残業手当の確定, 賃金不払残業の発生)の3つの段階を経て決まる。各段階の手順は対応する残業関連の管理システムの下で実施され、残業の実

図2 残業と残業時間と残業手当を決定する仕組み



施段階には残業実施の管理システム（残業の決定と報告の手続き、36協定の周知と遵守から構成）、残業時間の確定段階には残業時間決定の管理システム（残業の申請手続と残業時間の把握方法）、残業手当の確定段階には残業手当支払いの管理システム（残業手当の予算管理）が対応している。

2 残業等決定システムの現状

それでは残業等決定システムはどのような現状にあるのか。表3の残業の実施段階をみると、残

業実施の手続き方法は「自分自身の自主的な判断によって」が6割で最も多く、これに「直属の上司の指示によって」と「事前申請し、直属の上司の事前許可をもらってから」が2割前後で続く。残業を行ったのちの直属上司への報告は、「毎日」と「1カ月単位」が中心であるが、「報告しない」者も3割弱に及んでいる。さらに残業を行う場合に問題になることは36協定の周知・徹底であり、36協定の「説明を受けていない」社員は2割強であり、残る8割弱は何らかの方法で説明を受け

表3 残業等決定システムの現状

(N=1652 単位：%)

		内 容	項 目	構成比
残業時間の 長さの管理	残業の 実施段階	残業実施の 手続き方法	直属の上司の指示によって	23.4
			事前申請し、直属の上司の事前許可をもらって	16.2
			あなたの自主的な判断によって	60.4
	残業時間の直属 上司への報告頻度	毎日 1週間単位 2～4週間単位 1カ月単位 その他 報告していない	毎日	35.5
			1週間単位	7.6
			2～4週間単位	2.5
	会社からの36協定の 説明状況	書面や社内メール、社内LAN等のみで 口頭のみで 書面や社内メール、社内LAN等と口頭の両方で 説明を受けていない	1カ月単位	26.1
			その他	1.3
			報告していない	26.7
残業時間の 確定段階	申請残業時間の 自己判断の有無	はい	60.1	
		いいえ	39.9	
	労働時間管理方法 の透明度	タイムカード、IC・IDカード	47.0	
		勤務表（出勤簿）	33.1	
		自己申告	13.1	
		パソコンの起動・終了などの記録	2.5	
直属上司の 実労働時間把握度	管理職がおおよその時間を確認	2.1		
	その他	0.6		
残業手当の 管理	残業手当の 確定段階	把握する仕組みがない	1.6	
		把握していると思う ある程度把握していると思う あまり把握していないと思う 把握してないと思う	把握していると思う	42.7
			ある程度把握していると思う	37.6
			あまり把握していないと思う	13.5
			把握してないと思う	6.2
	目安達成の 困難度 (N=878)		金額の目安がある 時間の目安がある 金額と時間の両方の目安がある 目安がない 残業手当がまったく支払われていない	金額の目安がある
時間の目安がある		36.3		
目安達成の 困難度 (N=878)	金額と時間の両方の目安がある 目安がない 残業手当がまったく支払われていない	金額と時間の両方の目安がある	9.8	
		目安がない	26.6	
		残業手当がまったく支払われていない	9.3	
		難しくない	13.9	
目安達成の 困難度 (N=878)	あまり難しくない やや難しい 難しい	あまり難しくない	28.8	
		やや難しい	28.7	
		難しい	28.0	
		不明	0.0	

注：不明は記載していない。

出所：表2と同じ。

ている。その説明の方法は「書面や社内のメール、社内 LAN 等」28.1%、「書面や社内メール等と口頭の両方」27.4%、「口頭のみ」21.4%の構成である。

残業時間の確定段階についてみると、残業時間の申請には自己申請（申請する残業時間を自分の判断で決める方法）とそうでない方法があり、前者の自己申請者が約 6 割に上る。それでは、直属上司（あるいは会社）はどのような方法で部下の労働時間を把握しているのか。「タイムカード、IC・ID カード」が半数弱を占め、「勤務表（出勤簿）」が 3 割強で続いている。このような方法のもとで、上司は部下の労働時間をどの程度把握できているか。「把握していると思う」とした社員が 4 割強と最も多いが、「ある程度把握していると思う」が 4 割弱であるとともに、約 2 割は「あまり把握していないと思う」あるいは「把握していないと思う」としている。

最後に、残業手当の確定段階の予算管理についてみると、残業手当の「目安がある」が半数を超える。その主要な目安制度は「時間による目安」（36.3%）であり、残りは「金額の目安」（7.0%）、「金額と時間の両方の目安」（9.8%）である。ま

た、この目安に対する社員の評価については、目安内に仕事を終わらせることが「難しい」あるいは「やや難しい」と感じる者が約 6 割である。

IV 職場の管理・働き方の現状

1 管理職の管理行動特性

つぎに職場の管理・働き方について前掲図 1 で示したフレームワークにしたがって、管理職の管理行動、社員の働く意識・行動、仕事特性についての現状を確認する。

まず管理職の管理行動は職場でのリーダーシップの視点からみており、金井（1991）⁷⁾を参考にして表 4 に示した 10 項目の選択肢を用意した。各項目について上司を評価してもらう方法を取り、その回答を「当てはまる」4 点、「やや当てはまる」3 点、「あまり当てはまらない」2 点、「当てはまらない」1 点として得点化した。表 4 に、各項目の平均得点と因子分析の結果を示してある。平均得点の結果を確認すると、「社員間の仕事量の平準化を図っていない」（平均得点 2.51 点）、「仕事の指示に計画性がない」（同 2.34 点）、「指

表 4 管理職の管理行動特性（得点化と因子分析）

項 目		第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	得点化 (平均値)
仕事の指示に計画性がない		0.858	0.168	0.174	2.34
指示の仕事内容が明確でない		0.816	0.214	0.172	2.23
社員間の仕事量の平準化を図っていない		0.511	0.360	0.163	2.51
つきあい残業をさせる		0.192	0.609	0.151	1.60
残業することを前提に仕事の指示をする		0.199	0.583	0.199	2.10
終業時刻直前に仕事の指示をする		0.375	0.538	0.210	2.02
評価を行う際、残業時間の長さを考慮している		0.097	0.519	0.110	1.64
働きぶりによって残業手当が支払われる時間を変えている		0.105	0.504	0.112	1.38
必要以上に資料の作成を指示する		0.175	0.210	0.754	2.04
必要以上に会議を行う		0.186	0.232	0.702	1.86
初期の固有値	合計	4.081	1.241	1.078	
	分散の%	40.812	12.411	10.779	
	累積%	40.812	53.223	64.002	
		仕事計画能力 欠如型上司	時間管理能力 欠如型上司	過剰業務指示 型上司	

注：1) サンプルサイズは 1652 件。

2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

3) 因子負荷量 0.3 以上のみを採用する。

示の仕事内容が明確でない」(同 2.23 点)といった社員に指示する仕事の計画能力を問題視する項目が最も高く、「残業することを前提に仕事の指示をする」(同 2.10 点)、「終業直前に仕事の指示をする」(同 2.02 点)の管理職の時間管理能力を疑問視する項目、「必要以上に資料の作成を指示する」(同 2.04 点)といった過剰な業務を指示する管理行動の項目がこれに続く。これらに比べ、「働きぶりによって残業手当が支払われる時間を変えている」(同 1.38 点)は低い。

さらに因子分析によって3つの因子が抽出され、それぞれの因子を以下のように命名した。

- ① 第一因子は、仕事の指示が計画性のないうえに明確でなく、社員間の仕事の平準化が図られていないという項目に関連が深いことから「仕事計画能力欠如型上司」とする。
- ② 第二因子は、つきあい残業をさせる、残業前提に仕事の指示をする等残業を前提に仕事の指示をする管理者に関わる項目と関連していることから「時間管理能力欠如型上司」とする。
- ③ 第三因子は必要以上の資料作成や会議を行うといった無駄と思える仕事の指示をする管

理者に関わる項目と関連していることから「過剰業務指示型上司」とする。

2 社員の働く意識・行動特性

つぎに社員の働く意識・行動は組織コミットメントの視点からみている。鈴木(2002)⁸⁾を参考にして表5に示した10項目の選択肢を用意し、各項目について自己評価してもらう方法をとった。選択肢と得点化は前述の管理職の管理行動と同様である。平均得点の結果を確認すると、「仕事に対する責任感が強い」(平均得点 3.41 点)、「仕事を頼まれると断れない」(同 3.15 点)、「協調性がある」(同 3.03 点)といった仕事への責任感や職場での協調性の高さなどの項目が最も高く、これに「てきぱき仕事する」(同 3.15 点)が続く。これらに比べ、「上司が退社するまで帰宅しない」(同 1.77 点)は低い。さらに因子分析によって3つの因子が抽出され、それぞれの因子を以下のように命名した。

- ① 第一因子は、自己管理能力が高く、効率よく仕事をこなす人事評価の高い、出世志向の強い社員という項目と関連していることから「キャリア志向型社員」とする。

表5 社員の働く意識・行動特性(得点化と因子分析)

項目		第1因子	第2因子	第3因子	得点化 (平均値)
自己管理能力が高い		0.719	0.211	-0.062	2.78
てきぱき仕事する		0.500	0.421	-0.210	3.15
出世志向が強い		0.438	-0.037	0.349	2.12
人事評価は高い方だと思う		0.388	0.289	0.157	2.62
専門職志向が強い		0.289	0.235	0.098	2.80
仕事に対する責任感が強い		0.279	0.668	-0.031	3.41
協調性がある		0.088	0.482	0.094	3.03
仕事を頼まれると断れない		0.088	0.340	0.212	3.15
上司が退社するまで帰宅しない		0.039	0.048	0.485	1.77
生活費に残業代を組み込んでいる		-0.001	0.051	0.236	2.16
初期の固有値	合計	2.631	1.272	1.084	
	分散の%	26.307	12.720	10.836	
	累積%	26.307	39.027	49.863	
		キャリア志向 型社員	八方美人型 社員	上司依存型 社員	

注：1) サンプルサイズは1652件。

2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

3) 因子負荷量0.3以上のみを採用する。

- ② 第二因子は、仕事の責任感が強く、周りとの協調性を大切にするために仕事を断れないタイプの社員であることから「八方美人型社員」とする。
- ③ 第三因子は、「上司が退社するまで帰宅しない」と密接なので「上司依存型社員」とする。

3 仕事特性

最後に仕事特性については、金井(1991)⁹⁾を参考にして2つの設問を用意した。第一の設問は「タスク不確実性」であり、表6に示した7項目を用意した。各項目について自己評価してもらう方法を取り、選択肢と得点化は前述の管理職の管理行動と同様である。同表の平均得点の結果を確認すると、「業務の繁閑が激しいから」(平均得点3.38点)、「仕事の内容や目標が変更されるから」(同3.12点)、「仕事の締め切りや納期にゆとりがないから」(同2.98点)といった仕事の計画的な進め方の困難性に関する項目が高く、それらに比べ、「非正社員の指導や育成を担当しているから」(同1.63点)、「後輩の指導を担当しているから」(同1.84点)といった指導育成に関わる仕事は低い。さらに因子分析によって2つの因子が抽出され、それらを以下のように命名した。

- ① 第一因子は、仕事量が多い業務であるこ

とともに、納期にゆとりがない、仕事の目標が変更される、繁閑が激しいといったように仕事を計画的に進めることが難しい業務であることから「過大・計画困難型業務」とする。

- ② 第二因子は、部下等の育成に関わる業務であることから「指導育成型業務」とする。

第二の設問は「タスク依存性」であり、それについては表7に示した7項目について自己評価してもらう方法をとった。選択肢と得点化の方法は管理職の管理行動と同様である。同表の平均得点の結果を確認すると、「仕事の範囲や目標がはっきりしている」(平均得点3.29点)、「自分で仕事のペースや手順を変えられる」(同3.20点)、「一人で進める仕事が多い」(同3.03点)といった仕事の裁量性に関する項目が最も高く、それらに比べ、「会議や打ち合わせが多い」(同2.14点)、「企画・判断を求められる仕事が多い」(同2.39点)といった会議や打ち合わせに関わる仕事は低い。さらに因子分析によって2つの因子が抽出され、それらを以下のように命名した。

- ① 第一因子は、企画・判断が求められることとともに、会議・打ち合わせ、社内の他部門・社外との連絡調整等の対応の多い仕事特性に関連していることから「連絡調整型業務」とする。

- ② 第二因子は、仕事の範囲・目標が明確で、

表6 仕事(タスク不確実性)特性(得点化と因子分析)

項目	第1因子	第2因子	得点化 (平均値)
仕事の締め切りや納期にゆとりがないから	0.690	0.057	2.98
仕事量が多いから	0.588	0.186	2.63
仕事の内容や目標が変更されるから	0.580	0.149	3.12
予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから	0.457	0.061	2.67
業務の繁閑が激しいから	0.445	0.186	3.38
後輩の指導を担当しているから	0.220	0.822	1.84
非正社員の指導や育成を担当しているから	0.127	0.815	1.63
初期の固有値	合計	2.697	1.318
	分散の%	38.527	18.830
	累積%	38.527	57.357
	過大・計画 困難型業務	指導育成型 業務	

注：1) サンプルサイズは1652件。

2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

3) 因子負荷量0.3以上のみを採用する。

表7 仕事（タスク依存性）特性（得点化と因子分析）

項 目		第1因子	第2因子	得点化 (平均値)
企画・判断を求められる仕事が多い		0.769	0.095	2.39
会議や打ち合わせが多い		0.706	0.000	2.14
社内の他の部門との連絡・調整が多い		0.618	0.100	2.55
取引先や顧客との対応が多い		0.505	0.108	2.54
自分で仕事のペースや手順を変えられる		0.107	0.875	3.20
一人で進める仕事が多い		0.046	0.494	3.03
仕事の範囲や目標がはっきりしている		0.056	0.383	3.29
初期の固有値	合計	2.418	1.532	
	分散の%	34.541	21.880	
	累積%	34.541	56.421	
		連絡調整型 業務	裁量型業務	

注：1) サンプルサイズは1,652件。

2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

3) 因子負荷量0.3以上のみを採用する。

一人で進める仕事が多く、自分でペース・手順を変えられるとの項目と関連し、総じて裁量性の高い業務であると考えられることから「裁量型業務」とする。

V 賃金不払残業の発生メカニズム

1 実残業時間と賃金不払残業の発生要因

これまで全社的労働時間管理、職場の管理・働き方（管理職の管理行動、社員の働く意識・行動、仕事特性）の現状について明らかにしてきた。それでは、これらの要因は賃金不払残業にどのような影響を与えているのか。まず、前掲図1で示したフレームワークと長時間残業が賃金不払残業を生む温床であるとの既存研究の成果を踏まえて、実残業時間が職場の管理・働き方と全社的労働時間管理に、賃金不払残業が実残業時間、職場の管理・働き方、全社的労働時間管理にどの程度規定されるのかを確認する必要がある。

それを検証するために、ここでは以下のトービット分析を行うことにする。分析により説明される変数は①「実残業時間数」、②「賃金不払残業時間数」である。説明する変数は表8に示してあるように、職場の管理・働き方では、管理職の管理行動、社員の働く意識・行動、仕事特性（それぞれ

前述した因子分析の因子得点を用いる）である。さらに、残業の発生は「実残業時間」、労働時間の配置の管理は「主な労働時間制度」、労働時間の長さの管理は、図2にしたがって、残業実施の管理システムとして「残業実施の手続き方法」「残業時間の直属上司への報告頻度」「会社からの36協定の説明状況」、残業時間決定の管理システムとして、「申請残業時間の自己判断の有無」「主な労働時間管理方法」「直属上司の実労働時間の把握状況」、残業手当支払いの管理システムとして「残業手当支払いの目安達成の状況」を用いた。さらに、コントロール変数として、個人属性の「性別」と「年齢」、勤務先特性の「業種」と「従業員規模」、役割の特性の「所属部門」と「職位」を用意した。各変数に対応するデータの扱いについては、表8の「変数の説明」の欄を参照してほしい。

表9は7つのトービット分析のモデル式における対数尤度 (Log likelihood) 値を示している¹⁰⁾。モデルⅠ～Ⅲは実残業時間を説明するモデル式であり、Ⅳ～Ⅶは賃金不払残業時間を説明するモデル式である。まず実残業時間についてみると、コントロール変数からなるモデルⅠの対数尤度値は-6820.247であり、それに職場の管理・働き方を加えたモデルⅡ(a)では対数尤度値が-6380.110に増加する。しかし、全社的労働時間管理を加え

表8 実残業時間と賃金不払残業時間を説明する変数

		発生要因等	内容	変数の説明
コントロール変数	個人属性		性別	「男性」がダミー変数。レファレンスグループは「女性」。
			年齢	実年齢
	勤務先の特性		業種	「建設業・鉱業」「製造業」「電気・ガス・水道業」「卸売・小売業、飲食店」「金融・保険・不動産業」「運輸・通信業」がダミー変数。レファレンスグループは「サービス業」。
			規模	「100～300人未満」「300～500人未満」「500～1,000人未満」「1,000人以上」がダミー変数。レファレンスグループは「100人未満」。
	所属部門と職位の特性		所属部門	「管理部門」「配送・物流部門」「研究・開発部門」「情報システム部門」「製造・現業部門」「その他の部門等」がダミー変数。レファレンスグループは「営業・販売部門」。
			職位	「係長等クラス以上」がダミー変数。レファレンスグループは「一般社員」。
職場の管理・働き方		どのような管理職のもとで	管理職の管理行動	因子分析に基づく変数と因子得点を用いる。
		どのような社員のもとで	社員の働く意識・行動	
		どのような仕事のもとで	仕事特性	
		残業の発生	実残業時間数	2005年1月時点の実数値（残業手当の支給の有無に関係なく、実際の残業時間）
全社的労働時間管理	労働時間の配置の管理		主な労働時間制度	「変形労働時間制」「フレックスタイム制」がダミー変数。レファレンスグループは「一般的な労働時間制」。
	労働時間の長さの管理	残業実施の管理システム (残業の実施段階)	残業実施の手続き方法	「事前申請し、直属の上司の事前許可をもらってから」「あなたの自主的な判断によって」がダミー変数。レファレンスグループは「直属の上司の指示によって」。
			残業時間の直属上司への報告頻度	「1週間単位」「2～4週間単位」「1カ月単位」「報告していない」がダミー変数。レファレンスグループは「毎日」。
			会社からの36協定の説明状況	「説明を受けていない」がダミー変数。レファレンスグループは「説明を受けている」。
	残業手当の予算管理	残業時間決定の管理システム (残業時間の確定段階)	申請残業時間の自己判断の有無	「はい」がダミー変数。レファレンスグループは「いいえ」。
			主な労働時間管理方法	「勤務表（出勤簿）」「管理職がおおよその時間を確認及び自己申告」「把握する仕組みがない」がダミー変数。レファレンスグループは「タイムカード、IC・IDカード及びパソコンの起動・終了などの記録」。
			直属上司の実労働時間の把握状況	「ある程度把握していると思う」「あまり把握していないと思う」「把握していないと思う」がダミー変数。レファレンスグループは「把握していると思う」。
	残業手当支払いの管理システム (残業手当の確定段階)	残業手当支払いの目安達成の状況	「残業手当支払制度の有無」と「目安達成の困難度」を用いてダミー変数を作成。「目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのがあまり難しい」「目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのがやや難しい」「残業手当は全く支払われていない、及び目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのが難しい」がダミー変数。レファレンスグループは「目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのが難しい及び目安がない」。	

表9 実残業時間・賃金不払残業時間の発生の規定要因の対数尤度の比較（トービット分析）

		実残業時間数				賃金不払残業時間数				
		モデルⅠ	モデルⅡ (a)	モデルⅡ (b)	モデルⅢ	モデルⅣ	モデルⅤ	モデルⅥ (a)	モデルⅥ (b)	モデルⅦ
変数群	コントロール変数	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	職場の管理・働き方		○		○				○	○
	残業の発生						○	○	○	○
	全社的労働時間管理			○	○			○		○
トービット分析	サンプルサイズ	1,613	1,544	1,577	1,509	1,607	1,607	1,390	1,538	1,327
	Log likelihood	-6820.247	-6380.110	-6640.241	-6205.202	-3565.643	-3324.819	-2760.983	-3154.576	-2628.512

注：1）○印はモデルに投入された変数群を示している。

2）全社的労働時間管理の「残業手当の予算管理」は実残業時間に影響を与えないため、モデルⅢでは全社的労働時間管理の「残業手当支払いの目安達成の状況」を説明変数から外している。

3）実残業時間数では「モデルⅠ」を基準に「モデルⅡ(a)」「モデルⅡ(b)」「モデルⅢ」と、賃金不払残業時間数では「モデルⅣ」を基準に「モデルⅤ」「モデルⅥ(a)」「モデルⅥ(b)」「モデルⅦ」とそれぞれ尤度比検定を実施。P値は、いずれも「p<0.001」。

たモデルⅢでは-6205.202とモデルⅡとほぼ変わらず、実残業時間は全社的労働時間管理ではなく、職場の管理・働き方から大きな影響を受けていることがわかる。さらにコントロール変数からなるモデルⅠ（対数尤度値：-6820.247）に全社的労働時間管理を加えたモデルⅡ（b）では-6640.241に対数尤度値は増加し、実残業時間は全社的労働時間管理からも影響を受けていることが確認できるものの、影響の大きさ（対数尤度値の増加幅）は職場の管理・働き方よりも小さい。この点からも実残業時間は全社的労働時間管理ではなく、職場の管理・働き方から大きな影響を受けていることが確認できる。

同様に賃金不払残業時間についてみると、コントロール変数からなるモデルⅣの対数尤度値は-3565.643である。それに残業の発生（「実残業時間数」）を加えたモデルⅤでは対数尤度値が-3324.819に、全社的労働時間管理を加えたモデルⅥ（a）では-2760.983に増加する。しかし、職場の管理・働き方を加えたモデルⅦの対数尤度値（-2628.512）はモデルⅥ（a）とほぼ同じであり、賃金不払残業時間は職場の管理・働き方よりも全社的労働時間管理から大きな影響を受けていることがわかる。さらにコントロール変数と残業の発生からなるモデルⅤ（同：-3324.819）に職場の管理・働き方を加えたモデルⅥ（b）では-3154.576へと対数尤度値は増加し、賃金不払残業時間は職場の管理・働き方からも影響を受けていることが確認できるが、影響の大きさ（対数尤度値の増加幅）は全社的労働時間管理よりも小さい。この点からも、賃金不払残業時間は職場の管理・働き方ではなく、全社的労働時間管理から大きな影響を受けていることが確認できる。

2 実残業時間・賃金不払残業時間の発生メカニズム

(1) 実残業時間の規定要因

以上のように、職場の管理・働き方は主に実残業時間の発生要因であり、賃金不払残業に間接的に影響する要因であること、さらに、実残業時間がどの程度賃金不払残業になるかは、職場の管理・働き方の要因よりも全社的労働時間管理によって

規定されることが明らかにされた。そこで、実残業時間と職場の管理・働き方との関係、賃金不払残業と全社的労働時間管理との関係をより詳細に分析する必要がある。

まず実残業時間の規定要因についてトービット分析により検証する。分析により説明される変数は「実残業時間数」、説明する変数は表10に示した職場の管理・働き方に関わる変数である。コントロール変数はこれまでと同様である。同表の結果によると、実残業時間は第一に、管理職の管理行動特性では、仕事の指示の計画性がない仕事計画能力欠如型上司や無駄と思える仕事の指示をする過剰業務指示型上司の下で働く社員ではなく、残業を前提に仕事の指示をする、あるいは評価を行う際、残業時間の長さを考慮するというような時間管理能力欠如型上司の下で働く社員ほど長くなる。第二に、社員の働く意識・行動特性では、自己管理能力が高く効率よく仕事をこなすキャリア志向型社員ではなく、仕事に対する責任感が強く、周りとの協調性を大切にする八方美人型社員と上司が退社するまで帰宅しない上司依存型社員ほど長くなる。第三に、仕事特性では、仕事の範囲・目標が明確で、1人で進める仕事が多く、自分でペース・手順を変えられる裁量型業務ではなく、連絡調整型業務、過大・計画困難型業務、指導育成型業務を担当している社員ほど、実残業時間が長くなっている。

さらに、コントロール変数について確認すると、実残業時間は個人属性では女性に比べ男性と年齢の若い者ほど、勤務先の特性では100人未満に比べ500~1000人未満、1000人以上の規模が大きい企業に勤める者ほど長くなる。所属部門・職位の特性では、一般社員に比べ責任や権限が増す係長等クラス以上の者が長く、営業・販売部門に比べ自分で仕事をコントロールできる研究・開発部門に所属している者ほど実残業時間が短くなる。

(2) 賃金不払残業時間の規定要因

同様に賃金不払残業時間の規定要因についてもトービット分析により検証する。分析により説明される変数は「賃金不払残業時間数」、説明する変数は表11に示したように、残業の発生、労働時間の配置の管理・労働時間の長さの管理・残業

表 10 実残業時間の規定要因（トービット分析）

被説明変数：実残業時間数

			係数値	標準誤差	
コントロール変数	個人属性	〈性別〉女性			
		男性	15.807	1.644**	
		年齢	-0.362	0.088**	
	勤務先の特性	〈業種〉サービス業 建設業・鉱業 製造業 電気・ガス・水道業 卸売・小売業、飲食店 金融・保険・不動産業 運輸・通信業		2.850	2.213
				0.887	1.760
				-7.446	4.837
				1.385	1.988
				3.328	3.138
				2.642	2.496
		〈従業員数〉100人未満 100～300人未満 300～500人未満 500～1000人未満 1000人以上	3.298 3.376 5.648 4.480	1.765 2.298 2.186* 1.614**	
	所属部門・ 職位の特性	〈所属部門〉営業・販売部門 管理部門 配送・物流部門 研究・開発部門 情報システム部門 製造・現業部門 その他の部門等		-1.193	1.900
				1.726	2.693
				-7.418	3.016*
			-1.732	2.987	
			-2.224	1.942	
			0.253	2.405	
〈職位〉一般社員 係長等クラス以上		3.657	1.411**		
職場の管理・働き方	管理職の 管理行動特性	仕事計画能力欠如型上司	0.077	0.689	
		時間管理能力欠如型上司	3.345	0.821**	
		過剰業務指示型上司	-1.732	0.828*	
	社員の働く意識・ 行動特性	キャリア志向型社員	-0.935	0.835	
		八方美人型社員	2.246	0.857**	
		上司依存型社員	5.381	1.043**	
	仕事特性	過大・計画困難型業務	6.738	0.829**	
指導育成型業務		2.052	0.746**		
連絡調整型業務 裁量型業務		3.224 -0.331	0.888** 0.717		
	定数項	21.321	3.770**		
	sigma	23.344	0.454		
	サンプルサイズ Log likelihood		1544 -6380.110		

注：**は1%，*は5%水準で有意であることを示す。

手当の予算管理に関する変数である。コントロール変数はこれまでと同様である。

表 11 は、上記のトービット分析の結果である。まず、労働時間の配置の管理（みなし労働時間制を除く労働時間制度）には規定されず、労働時間の長さの管理に規定されていることがわかる。さらに、労働時間の長さの管理のなかでは、残業の実施段階では、残業報告を頻繁に行っていない者、

36 協定の説明を受けていない者ほど、残業の確定段階では、申請残業時間の自己判断を行っている者、主な労働時間管理方法では、タイムカード、IC・ID カード及びパソコンの起動・終了などの記録の者に比べて、勤務表（出勤簿）の者、管理職がおおよその時間を確認及び自己申告の者、あるいは把握する仕組みがない者ほど、直属上司による実労働時間の把握状況では、把握していると

表 11 賃金不払残業時間の規定要因（トービット分析）

被説明変数：賃金不払残業時間数

			係数値	標準誤差	
コントロール 変数	個人属性	〈性別〉女性			
		男性	1.972	2.028	
		年齢	0.024	0.107	
	勤務先の特性	〈業種〉サービス業			
		建設業・鉱業	1.003	2.464	
		製造業	0.899	2.105	
		電気・ガス・水道業	-6.315	5.677	
		卸売・小売業、飲食店	6.181	2.160**	
		金融・保険・不動産業	0.409	3.550	
	所属部門・職位の特性	運輸・通信業	-7.546	3.017*	
〈従業員数〉100人未満					
100～300人未満		-4.039	2.108		
300～500人未満		-0.283	2.607		
500～1000人未満		-0.721	2.516		
1000人以上	-4.829	1.935*			
所属部門・職位の特性	〈所属部門〉営業・販売部門				
	管理部門	-2.935	2.138		
	配送・物流部門	-9.440	3.244**		
	研究・開発部門	-12.235	3.623**		
	情報システム部門	-4.708	3.362		
	製造・現業部門	-9.305	2.174**		
その他の部門等	-0.230	2.733			
所属部門・職位の特性	〈職位〉一般社員				
	係長等クラス以上	1.753	1.554		
残業の発生		実残業時間数	0.622	0.029**	
全社的 労働時間管理	労働時間の配置の管理	〈主な労働時間制度〉一般的な労働時間制			
		変形労働時間制	-1.838	2.090	
		フレックスタイム制	-1.361	1.921	
	労働時間の 長さの管理	残業の 実施段階	〈残業実施の手続き方法〉直属上司の指示 事前申請、事前許可 自主的判断	5.355	2.672*
			〈残業時間の直属上司への報告頻度〉毎日	4.008	2.220
			1週間単位	3.325	2.912
			2～4週間単位	0.180	4.626
		1カ月単位	1.710	2.007	
		報告していない	8.482	2.090**	
		残業時間の 確定段階	〈会社からの36協定の説明状況の有無〉説明を受けている		
			説明を受けていない	3.093	1.749
			〈申請残業時間の自己判断の有無〉いいえ		
			はい	6.185	1.631**
	〈主な労働時間管理方法〉タイムカード、IC・IDカード及びパソコンの起動・終了などの記録 勤務表（出勤簿） 管理職がおおよその時間を確認及び自己申告 把握する仕組みがない		6.193	1.644**	
6.374	2.097**				
14.204	5.157**				
残業手当の 予算管理	残業手当の 確定段階	〈直属上司の実労働時間把握状況〉把握していると思う			
		ある程度把握している	4.811	1.720**	
		あまり把握していない	7.905	2.250**	
		把握していない	12.167	2.881**	
残業手当の 予算管理	残業手当の 確定段階	〈残業手当支払いの目安達成の状況〉目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのが難しい、及び目安がない			
		目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのがあまり難しい	1.238	2.372	
		目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのがやや難しい	6.733	2.140**	
		残業手当は全く支払われていない、及び目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせることが難しい	20.974	1.836**	
		定数項	-42.654	5.462**	
		sigma	20.432	0.649	
		サンプルサイズ	1390		
		Log likelihood	-2760.983		

注：**は1%、*は5%水準で有意であることを示す。

思う者に比べてある程度把握している者、あまり把握していない者、把握していない者ほど、残業手当の確定段階（残業手当支払いの目安達成の状況）では、目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのが難しい及び目安がない者に比べて、残業手当支払いの目安があり、かつ目安内に仕事を終

わらせるのがあまり難しい者、残業手当支払いの目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのがやや難しい者、残業手当は全く支払われていない、及び目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせることが難しい者ほど賃金不払残業時間がそれぞれ長くなっている。

さらに、コントロール変数について確認すると、賃金不払残業時間は勤務先の特性ではサービス業に比べ卸売・小売業、飲食店に勤務している者ほど長くなるのに対し運輸・通信業、100人未満に比べ1000人以上の規模の大きい企業ほど短い。所属部門・職位の特性では営業・販売部門に比べ配送・物流部門、研究・開発部門、製造・現業部門に所属している者ほど賃金不払残業は短い。これに対して、賃金不払残業時間は個人属性には規定されていない。

VI おわりに——賃金不払残業の解決に向けて

1 残業の発生のメカニズム

賃金不払残業の背景を明らかにするには、それが「どのような労働時間管理のもとで」「どのような管理職（上司）のもとで」働く「どのような社員のもとで」で起こるのかという三つの観点を考える必要がある。こうした観点から分析を行った結果、以下のことが明らかになった。

第一に、職場の管理・働き方の要因は主に実残業時間の発生要因であり、実残業時間を通して賃金不払残業に間接的に影響する要因である。第二に、実残業時間がどの程度賃金不払残業になるかは、職場の管理・働き方に関わる要因よりも、企業が全社的な観点から展開している全社的労働時間管理によって規定される。

したがって、残業時間を削減するための対策を打つことが賃金不払残業を解決するための第一歩になり、残業の発生はつぎのような職場の管理・働き方が適切に機能していないために発生している。

第一に、管理職の管理行動では、仕事の計画能力が欠如している上司、無駄な仕事を指示する上司ではなく、残業前提に仕事の指示をする、評価を行う際に残業時間の長さを考慮するような時間管理能力が欠如している上司の下で働く社員ほど実残業時間が長くなっていることから明らかなように、仕事の計画と配分の管理行動より、部下への時間管理行動が適正に行われないと実残業時間

は長くなりやすくなる。

第二に、社員の働く意識・行動では、キャリア志向型社員ではなく、八方美人型社員と上司依存型社員ほど実残業時間が長くなっていることを明らかにしたが、このことは労働時間を自己管理できない社員ほど実残業時間は長くなりやすいことを示している。

第三に、配分された仕事（仕事特性）では、裁量型業務ではなく、連絡調整型業務、過大・計画困難型業務、および指導育成型業務を担当している社員ほど実残業時間が長くなっていることから明らかなように、仕事の範囲・目標が明確で、自分でペース・手順を変えられる仕事であれば実残業時間は長くはならない。

2 賃金不払残業の発生のメカニズム

実残業時間がどの程度賃金不払残業になるかは、主に全社的労働時間管理、それも労働時間の配置の管理ではなく、労働時間の長さの管理と残業手当の予算管理に規定されていることが明らかになった。したがって、長時間残業が発生しても、労働時間の管理体制が適切に行われていれば賃金不払残業の発生を防ぐことができると考えられ、次のような管理の不備が賃金不払残業を生んでいる。

第一に、残業の実施段階では、36協定の社員への説明、部下による労働時間の報告の面で体制が整備されていないと賃金不払残業が起りやすくなっている。

第二に、残業時間の確定段階では、残業時間の決定を社員に任せる、残業時間の把握が制度的に未整備であるために、管理職による部下の労働時間の把握が不十分であるときに、賃金不払残業は起りやすくなっている。

第三に、残業手当の確定段階では、残業手当の支払いについて目安制度が設定され、かつ、その目安の困難度が高いほど、賃金不払残業が起りやすくなっている。

3 賃金不払残業の解決に向けて

これまで明らかにしてきたように、実残業時間と賃金不払残業の発生メカニズムは異なっており、それぞれを解消するための政策的な対応は異なる。

まず長時間残業の問題を解決するには、社員の労働時間の自己管理能力の向上をはかるとともに、管理職に対しては、部下に対する時間管理能力の向上をはかり、長時間労働が成果の証と考える意識を払拭することが必要であろう。

こうした対策を踏まえて、賃金不払残業に対応する対策を考えると以下ようになる。第一には、残業の実施段階と残業時間の確定段階では、社員に多くを任せることなどによって管理職が部下の残業時間を十分に把握していないことが賃金不払残業の背景にあるので、会社、管理職が社員の残業時間の実態を正しく把握できる制度の整備と運用が必要である。第二には、残業手当支払の目安制度が賃金不払残業の原因にあるので、廃止を含めた目安制度の抜本的な改善が必要である。

* 本稿を作成するにあたり、本稿の匿名レフェリーから有益なコメントを頂き、謝意を表したい。また、今野浩一郎学習院大学教授、篠崎武久早稲田大学准教授には多くの有益な助言・支援及び様々な点について指導をして頂いた。記して謝意を表したい。しかしながら、本稿に関する責任はすべて著者らにある。

- 1) 詳しくは厚生労働省のホームページ (www.mhlw.go.jp/houdou/2007/10/h1005-1.html) を参照。
- 2) 『連合調査』は連合傘下の労働組合員を対象に1998年以降隔年で実施されている。2002年調査は2002年6~9月に実施され、調査票配布枚数は4万3860、有効回答数2万3260(有効回収率53.0%)であった。
- 3) 『連合総研調査』は首都圏、中京圏、関西圏に居住する20~50代の民間企業に勤める正規従業員を対象として、2001年11月に実施され、調査票配布枚数は1003、有効回答数は735(有効回収率73.3%)であった。
- 4) 『JILPT調査』は民間調査会社に登録している調査協力モニターの中から、3000人を選定。居住地は日本全国とし、2000年の『国勢調査』(総務省)による性別・年齢階層別分布に合わせて、20~59歳の正社員(「部長」以下を含め「役員」は除外、そのほか「公務員」を1割抽出)を抽出した。2004年7月に配布し、8月に回収。有効回収数は2557票、回収率は85.2%であった。
- 5) こうした賃金不払残業を捉えるフレームワークの作成に際しては、既存研究に加えて、今野(2007)第2章の「労働時間管理をみる視点」及び著者らが参加した日本能率協会総合研究所の『賃金不払残業と労働時間管理の適正化に関する調査・研究(厚生労働省委託調査)』を実施するために招集された研究会の企業側委員からの研究会での発言・討議を参照した。研究会委員は今野浩一郎(座長)(学習院大学)、佐藤厚(法政大学)、茂呂成夫(連合総合生活開発研究所:当時)、西山昭彦(東京ガス(株):当時)、藤原弘之(JFEスチール(株):当時)、広田薫(日本能率協会総合研究所)、宮川準(日本能率協会総合研究所)と著者らである。
- 6) 調査の結果は日本能率協会総合研究所(2005)としてまとめられている。

- 7) 金井(1991)によれば、職場での管理職のリーダーシップには、部下のアイデア・考え方の尊重、部下の気持ち・感情への心配りなどによって特徴づけられるリーダー行動を言う配慮的リーダーシップと、部下が目標の達成に向けて効率的に職務を遂行するのに必要な構造や枠組みをもたらすリーダー行動を言うタスク中心のリーダーシップがある。表4の選択肢のなかの「つきあい残業をさせる」「残業することを前提に仕事の指示をする」「終業時刻直前に仕事の指示をする」「評価を行う際、残業時間の長さを考慮している」「働きぶりによって残業手当が支払われる時間を変えている」は配慮的リーダーシップに、「仕事の指示に計画性がない」「指示の仕事内容が明確でない」「社員間の仕事量の平準化を図っていない」「必要以上に資料の作成を指示する」「必要以上に会議を行う」はタスク中心のリーダーシップに関連する。
- 8) 鈴木(2002)によれば、組織コミットメントは、組織への一体化と組織への好意的感情の2つの側面からなる組織との感情的なつながりを意味する情緒的コミットメントと、「見合った報酬が得られる」などの組織との物質的、合理的な関係を意味する功利的コミットメントに分かれる。表5の選択肢のなかの「仕事に対する責任感が強い」「協調性がある」「仕事を頼まれると断れない」「上司が退社するまで帰宅しない」は情緒的コミットメントに、「自己管理能力が高い」「てきぱき仕事する」「出世志向が強い」「人事評価は高い方だと思う」「専門職志向が強い」「生活費に残業代を組み込んでいる」は功利的コミットメントに対応する項目である。
- 9) 金井(1991)によれば、仕事特性はタスク不確実性とタスク依存性(直接的な指揮下・権限下にはないユニット外部の関係者に依存している程度)の2つから構成される。「予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから」「仕事の内容や目標が変更されるから」「仕事の締め切りや納期にゆとりがないから」「仕事量が多いから」「業務の繁閑が激しいから」「後輩の指導を担当しているから」「非正社員の指導や育成を担当しているから」がタスク不確実性(表6を参照)に、「仕事の範囲や目標がはっきりしている」「自分で仕事のペースや手順を変えられる」「一人で進める仕事が多い」「取引先や顧客との対応が多い」「社内の他の部門との連絡・調整が多い」「企画・判断を求められる仕事が多い」「会議や打ち合わせが多い」がタスク依存性(表7)に対応している。
- 10) 対数尤度はモデル式の当てはまりの良さを示す値であり、値が大きいほどモデル式の当てはまりが良いことを示す。また、尤度比検定はいくつかのモデル式の間の対数尤度の差が有意なものであるかを尤度比を用いて検定する方法である。

参考文献

- 今野浩一郎(2001)『イシュー労働研究 ホワイトカラーの労働時間管理』『日本労働研究雑誌』No. 489。
——(2007)『ビジネスキャリア検定試験標準テキスト 労働管理3級』社会保険研究所。
今野浩一郎・佐藤博樹(2002)『人事管理入門』日本経済新聞社。
小倉一哉・坂口高文(2004)『日本の長時間労働・不払い労働時間に関する考察』(JILPT Discussion Paper Series 04-001)。
小倉一哉・藤本隆史(2007)『長時間労働とワークスタイル』(JILPT Discussion Paper Series 07-01)。
金井壽宏(1991)『変革型モデルの探求』白桃書房。
木村大樹(2006)『サービス残業Q&A』全国労働基準関係団体連合会。

付表 分析に用いた変数の基本統計量

		N	平均値	標準偏差	最小値	最大値	
		1628	9.211	18.403	0	160	
コントロール変数	個人属性	賃金不払残業時間数					
		性別(女性)	1652	0.753	0.431	0	1
		男性	1652	38,580	7.336	20	64
	勤務先の属性	(業種)サービス業	1640	0.106	0.308	0	1
		建設業・鉱業	1640	0.274	0.446	0	1
		製造業	1640	0.020	0.138	0	1
		電気・ガス・水道業	1640	0.155	0.362	0	1
		卸売・小売業、飲食店	1640	0.043	0.202	0	1
		金融・保険・不動産業	1640	0.099	0.299	0	1
		運輸・通信業	1640				
	所属部門と職位的特性	(従業員数)100人未満	1646	0.190	0.393	0	1
		100~300人未満	1646	0.091	0.288	0	1
		300~500人未満	1646	0.096	0.295	0	1
		500~1000人未満	1646	0.271	0.445	0	1
		1000人以上	1646				
(所属部門)営業・販売部門		1647	0.186	0.390	0	1	
管理部門		1647	0.086	0.280	0	1	
全社的労働時間管理	労働時間の長さの配置の管理	(主な労働時間制度)一般的な労働時間制	1652	0.159	0.365	0	1
		変形労働時間制	1652	0.194	0.395	0	1
	労働時間の長さの管理	(残業実施の手続き方法)直属上司の指示	1651	0.162	0.368	0	1
		事前申請、事前許可	1651	0.604	0.489	0	1
		自主的判斷	1651				
		(残業時間の直属上司への報告頻度)毎日	1627	0.077	0.267	0	1
		1週間単位	1627	0.026	0.159	0	1
		2~4週間単位	1627	0.265	0.441	0	1
		1カ月単位	1627	0.271	0.445	0	1
		報告していない	1627				
		(36協定の説明状況の有無)説明を受けている	1651	0.230	0.421	0	1
		説明を受けていない	1651				
		(申請残業時間の自己判斷の有無)いいえ	1652	0.601	0.490	0	1
		はい	1652				
		(主な労働時間管理方法)タイムカード、IC・IDカード及びパソコンの起動・終了などの記録	1641	0.333	0.472	0	1
勤務表(出勤簿)	1641	0.152	0.359	0	1		
管理職がおおよそその時間を確認及び自己申告	1641	0.016	0.125	0	1		
把握する仕組みがない	1641						
(直属上司の実労働時間把握状況)把握していると思う	1652	0.376	0.485	0	1		
ある程度把握している	1652	0.135	0.342	0	1		
あまり把握していない	1652	0.062	0.242	0	1		
残業手当の予算管理	(残業手当支払いの目安達成の状況)目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのが難しい、及び目安がない	1466	0.173	0.378	0	1	
	目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのがあまり難しい	1466	0.172	0.377	0	1	
	目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせるのがやや難しい	1466	0.273	0.446	0	1	
	残業手当は全く支払われていない、及び目安があり、かつ目安内に仕事を終わらせることが難しい	1466					
職場の管理・働き方	管理職の管理行動特性	仕事計画能力欠如型上司	1634	0.000	0.912	-1.757	2.277
		時間管理能力欠如型上司	1634	0.000	0.814	-1.558	3.173
		過剰業務指示型上司	1634	0.000	0.830	-1.639	2.524
	社員の意識・行動特性	キャリア志向型社員	1642	0.000	0.796	-2.640	1.947
		八方美人型社員	1642	0.000	0.764	-3.441	1.673
		上司依存型社員	1642	0.000	0.654	-2.015	2.611
	仕事特性	過大・計画困難型業務	1623	0.000	0.837	-2.526	1.342
		指導育成型業務	1623	0.000	0.896	-0.965	2.727
		連絡調整型業務	1632	0.000	0.878	-1.618	2.001
裁量型業務		1632	0.000	0.890	-2.762	1.132	

玄田有史 (2005) 『働く過剰』 NTT 出版。
 佐藤厚 (2001) 「イシュー労働研究 ホワイトカラー労働の特質と労働時間管理、人事評価」『日本労働研究雑誌』 No. 489。
 —— (2008) 「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』 No. 575。
 佐藤博樹 (1997) 「労働時間制度の弾力化が機能する条件」『日本労働研究雑誌』 No. 448。
 鈴木不二一 (2003) 「サービス残業の実態と労働組合の対応」『日本労働研究雑誌』 No. 519。
 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人』 白桃書房。

高橋陽子 (2005) 「ホワイトカラー「サービス残業」の経済学的背景——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。
 武田晴人 (2008) 『仕事と日本人』 筑摩書房。
 電機連合総合研究企画室 (2007) 『21世紀生活ビジョン研究会報告書』。
 日本能率協会総合研究所 (2005) 『賃金不払残業と労働時間管理の適正化に関する調査・研究報告書 (厚生労働省委託調査)』。
 日本労働組合総連合会 (2003) 『れんごう政策資料143』 (2002

年連合生活アンケート調査報告),
久本憲夫 (2006) 「実行可能な労働時間政策を求めて」 社会政策学会編 『働きすぎ』 法律文化社.
水野谷武志 (2005) 『雇用労働者の労働時間と生活時間』 御茶の水書房.
三谷直紀 (1997) 「賃金・昇進制度とインセンティブ」 『企業内賃金構造と労働市場』 勁草書房.
UIゼンセン同盟 (2003) 「サービス残業 (不払い残業) の撲滅に向けて～『労働時間管理点検調査』 集計結果報告」 『UIゼンセンコンパス』 7月号.
連合総合生活開発研究所 (2002) 『働き方の多様化と労働時間等の実態に関する調査研究報告書』.
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).

〈2008年3月13日投稿受付, 2009年11月13日採択決定〉

おおき・えいいち 職業能力開発総合大学校准教授。最近の主な著書に『人口減少社会の人づくり』(共著, 日本経済評論社, 2007年)など。人的資源管理・職業能力開発専攻。
たぐち・かずお 高千穂大学経営学部准教授。最近の主な著書に『ものづくり中小企業の人材確保戦略』(共著, 同友館, 2008年)など。人的資源管理専攻。