

平成 22 年 12 月 7 日 (火)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 稲上毅)
就業環境・ワークライフバランス研究担当 小倉 一哉
(直通電話) 03-5991-5115 (URL) <http://www.jil.go.jp/>

「仕事特性・個人特性と労働時間」調査結果

- ・自分の仕事や上司の性質が労働時間に影響、仕事や役割に対する目標設定の高さ（まじめさ）が労働時間を長くする傾向。
- ・長時間労働対策には、「業務目標・役割の明確化」「会議や打ち合わせの簡素化と裁量度の強化」「管理職の本来業務であるマネジメント業務の重視」「まじめな労働者に対するケアと心身の健康管理」「有効な長時間労働対策の実施」が重要。

調査結果のポイント

< 残業をする理由の第 1 位は、管理職、非管理職とも「仕事量が多いから」 >

1. 「所定労働時間を超えて働く」理由の第 1 位は、管理職、非管理職とも「仕事量が多いから」（管理職 63.9%、非管理職 62.5%）となった。第 2 位は「予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから」（管理職 36.0%、非管理職 31.2%）となった。第 3 位は、管理職は「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」（30.9%）であった（非管理職は 24.1%）が、非管理職は「人手不足だから」（30.2%）であった（管理職は 23.7%）となった（第 4 表参照）。

< 仕事の性質によって労働時間の長さは異なる >

2. 自分の仕事の性質について当てはまるかどうか別に、1 ヶ月間の労働時間の長さを比べたところ、「当てはまらない」よりも「当てはまる」が 10 時間以上長い項目は、「d. 取引先や顧客の対応が多い」（非管理職、管理職）、「g. 会議や打ち合わせが多い」（非管理職、管理職）、「h. 会社以外の場所でも仕事ができる」（非管理職）であった。管理職では「a. 仕事の範囲や目標がはっきりしている」で、「当てはまらない」よりも「当てはまる」が 10 時間以上短い。（第 5 表参照）。

< 上司の性質は労働時間に影響する >

3. 上司の性質について当てはまるかどうか別に、1 ヶ月間の労働時間の長さを比べたところ、「当てはまらない」よりも「当てはまる」が 10 時間以上長い項目は、管理職も管理職も「a. 必要以上に資料の作成を指示する」「b. 必要以上に会議を行う」「c. 仕事の指示に計画性がない」「d. 指示する仕事の内容が明確でない」「e. 終業時刻直前に仕事の指示をする」「f. 残業することを前提に仕事の指示をする」「g. 社員間の仕事の平準化を図っていない」「h. つきあい残業をさせる」「i. 残業をする人ほど高く評価する」の 9 項目すべてであった。（第 6 表参照）。

<仕事に対する意識の相違は労働時間の長さに影響する>

4. 仕事に対する自分の意識について当てはまるかどうか別に、1ヶ月間の労働時間の長さを比べたところ、「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上長い項目は、「a. 出世志向が強い」（非管理職）、「c. 仕事と頼まれると断れない」（非管理職、管理職）、「e. 専門職志向が高い」（非管理職）、「i. 上司が退社するまで帰宅しない」（非管理職、管理職）であった。また、管理職では「b. 自己管理能力が高い」「d. てきぱきと仕事をしている」の2項目で「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上短い。（第7表参照）。

<統括する社員数は管理職の労働時間に影響する>

5. 管理職について、統括する正社員数別に、1ヶ月間の労働時間の長さ（平均）を比べたところ、「4人以下」で182.0時間、「5～9人」で186.2時間、「10～19人」で186.7時間、「20人以上」で192.7時間となっており、統括する正社員数が多いほど、労働時間が長いことがわかった。また統括する非正社員数別に見ると、「0人」で179.6時間、「1～9人」で188.7時間、「10人以上」で197.1時間となっており、統括する非正社員数が多いほど、労働時間が長いことがわかった（第16表、第17表参照）。

<長時間労働対策の実施は労働時間の長さに影響する>

6. 長時間労働対策等の実施の有無について、「ノー残業デー」「退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯」「IDカード等による労働時間の管理・把握」「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」「長時間労働の者やその上司への注意・助言」「定期検診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」のすべてにおいて、「やっている」と回答した者の労働時間が、「やっていない」と回答した者の労働時間よりも短いことがわかった（第19表参照）。

<まとめと政策的含意>

7. 自分の仕事や上司の性質と労働時間の関係を考えると、①他社・他者との関係性の強さが労働時間を長くすること、②自らの業務目標の明確さや進め方の裁量度の高さが労働時間を短くすること、③上司が残業を当然と考えていると労働時間が長くなること、④上司が個々の部下の業務負担等を考慮していないと労働時間が長くなることが指摘できる。

仕事に対する自分の意識と労働時間の関係を考えると、①自らの仕事や役割に対する目標設定の高さ（まじめさ）が労働時間を長くすること、②自らの仕事の出来に関して自己評価が高いと労働時間が長いこと、③仕事志向が強いほど労働時間が長いことが指摘できる。

その他、管理職に関しては、部下の人数が多いほど労働時間が長いこと、また長時間労働対策の実施の重要性などが指摘できる。

以上の事実発見から、長時間労働対策として重要なこととして次の5点を指摘しておきたい。

- ①業務目標・役割の明確化、②会議や打ち合わせの簡素化と裁量度の強化、③管理職の本来業務であるマネジメント業務の重視、④まじめな労働者に対するケアと心身の健康管理、⑤有効な長時間労働対策の実施。

1. 調査研究の趣旨・目的

これまでの労働時間に関する調査によれば、「所定労働時間を超える（残業をする）理由」の第1位は「そもそも所定労働時間内では片づかない仕事量だから（以下「業務量が多いから」）」であることが明らかになっている。それゆえ、「業務量の多さ」を数値などによって客観的に測定することでできれば、長時間労働の大きな原因が判明するかもしれない。

「客観的に業務量を測定する」とは、（全員の能力・スキルのレベルが同じと仮定すれば）何人の労働者が、何時間かけたかということになる。しかし実際には、個々の労働者の能力・スキルのレベルには相違があり、かつ、職場や仕事内容が異なれば「業務量」の測定方法も異なるであろう。それゆえ、特定の職場や労働者を対象とするのではなく、多様な職場における多様な労働者の「業務量」を相互比較可能な形で測定することはきわめて困難であると考えられる。

JILPT が実施した研究によって、労働時間の長さを規定する要因として、次の3つが重要であることがわかった。①仕事の進め方や顧客などとの関係性の強さ（以下「仕事特性」）、②残業が一切発生しないような人員体制になっていないという要員管理の問題、③勤務時間制度が柔軟でもそれを活用せず、仕事に対して熱心な労働者の意識・態度（以下「個人特性」）である。

本調査研究は、これらのうち個人に対するアンケート調査で実態把握が可能な①（仕事特性）と③（個人特性）について、それらの労働時間への影響を見たものである。

2. 調査の概要

雇用労働者の労働時間と意識等について調査するため、平成22年2月に民間調査会社の郵送モニターを利用してアンケート調査を実施した。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（平成20年）から、管理職と非管理職の性別及び年齢階層別分布を参考に合計1万人に配布し、管理職、非管理職合計で8,761人（87.6%）から回答を得た。

3. 調査研究結果の概要

調査は、2010年1月時点もしくは1ヶ月間について回答してもらった。以下、主な事実発見を簡潔に紹介する。

（1）労働時間の現状

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

¹ 「1日の所定労働時間」×「月間所定出勤日数」+「月間残業時間」。

第1表 月間総労働時間の分布

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

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

第2表 月間残業時間の分布

	0時間	1～20時間未満	20～40時間未満	40～59時間未満	60時間以上	合計	(N)	平均(時間)
非管理職	19.6%	32.2%	23.3%	13.1%	11.8%	100.0%	(4733)	24.9
管理職	14.0%	22.1%	29.9%	18.0%	16.1%	100.0%	(2623)	31.8

第3表は、「月間サービス残業時間³」を見たものである。平均(時間)では、管理職は30時間近い⁴。「0時間」は非管理職では約59%が該当するが、管理職は約21%と低い。

第3表 月間サービス残業時間の分布

	0時間	1～20時間未満	20～40時間未満	40～59時間未満	60時間以上	合計	(N)	平均(時間)
非管理職	58.8%	16.7%	11.6%	6.5%	6.3%	100.0%	(4733)	13.2
管理職	21.1%	21.0%	27.0%	16.3%	14.6%	100.0%	(2623)	28.9

第4表は、残業する理由⁵を見たものである。非管理職も管理職も第1位は「仕事量が多いから」となっている。

第4表 残業する理由(3つまでの多重回答)

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

(2) 仕事特性・個人特性と労働時間

「仕事特性」として「仕事の性質⁶」と「上司の性質⁷」を取り上げた。第5表は、「仕事の

² 「所定外労働手当の有無にかかわらず所定労働時間を超えた時間」。

³ 「月間残業時間」から「残業手当等が支給された時間」を控除した時間。

⁴ 管理職についても所定労働時間を超えた労働時間を「サービス残業時間」とした。

⁵ 1週間のうち残業をする頻度が「ほぼ毎日」「週に3～4日」と回答した人を対象とした。3つまでの多重回答である。

⁶ 「a.仕事の範囲や目標をはっきりしている」「b.自分で仕事のペースや手順を決められる」「c.一人でこなせる仕事が多い」「d.取引先や顧客の対応が多い」「e.社内の他の部門との連携・調整が多い」「f.企画・判断を求めら

性質」の否定・肯定度⁸別に月間総労働時間を見たものである。「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上長い項目は、「d.取引先や顧客の対応が多い」（非管理職、管理職）、「g.会議や打ち合わせが多い」（非管理職、管理職）、「h.会社以外の場所でも仕事ができる」（非管理職）であった。管理職では「a.仕事の範囲や目標がはっきりしている」で、「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上短い。

第5表 仕事の性質の否定・肯定度別に見た月間総労働時間の平均(時間)

		a.仕事の範囲や目標がはっきりしている	b.自分で仕事のペースや手順を変えられる	c.一人でこなせる仕事が多い	d.取引先や顧客の対応が多い
非管理職	当てはまらない	189.3	188.7	184.2	177.1
	あまり当てはまらない	185.4	188.6	184.9	180.4
	やや当てはまる	182.2	182.3	182.8	186.2
	当てはまる	183.1	180.2	182.5	188.4
	合計	183.2	183.2	183.3	183.3
管理職	当てはまらない	198.7	196.2	180.1	177.3
	あまり当てはまらない	191.7	197.4	187.3	182.7
	やや当てはまる	185.1	185.1	184.9	186.4
	当てはまる	184.8	183.4	187.4	190.2
	合計	185.9	186.0	186.0	186.0
		e.社内の他の部門との連携・調整が多い	f.企画・判断を求められる仕事が多い	g.会議や打ち合わせが多い	h.会社以外の場所でも仕事ができる
非管理職	当てはまらない	184.4	180.5	179.3	178.7
	あまり当てはまらない	181.8	179.7	180.1	183.0
	やや当てはまる	183.3	184.7	187.1	188.3
	当てはまる	184.8	191.4	192.1	190.2
	合計	183.3	183.3	183.3	183.3
管理職	当てはまらない	189.8	181.4	183.3	184.5
	あまり当てはまらない	184.2	181.4	180.4	186.0
	やや当てはまる	184.5	184.3	184.0	185.3
	当てはまる	189.4	189.8	194.8	188.8
	合計	186.0	186.0	186.0	186.0

第6表は、「上司の性質」の否定・肯定度別に月間総労働時間を見たものである。「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上長い項目は、管理職も管理職も「a.必要以上に資料の作成を指示する」「b.必要以上に会議を行う」「c.仕事の指示に計画性がない」「d.指示する仕事の内容が明確でない」「e.終業時刻直前に仕事の指示をする」「f.残業することを前提に仕事の指示をする」「g.社員間の仕事の平準化を図っていない」「h.つきあい残業をさせる」「i.残業をする人ほど高く評価する」の9項目すべてであった。

れる仕事が多い」「g.会議や打ち合わせが多い」「h.会社以外の場所でも仕事ができる」の8項目。

⁷ 「a.必要以上に資料の作成を指示する」「b.必要以上に会議を行う」「c.仕事の指示に計画性がない」「d.指示する仕事の内容が明確でない」「e.終業時刻直前に仕事の指示をする」「f.残業することを前提に仕事の指示をする」「g.社員間の仕事の平準化を図っていない」「h.つきあい残業をさせる」「i.残業する人ほど高く評価する」の9項目。

⁸ 「当てはまらない」「あまり当てはまらない」「やや当てはまる」「当てはまる」の4件法。以下同様。

第6表 上司の性質の否定・肯定度別に見た月間総労働時間の平均(時間)

		a.必要以上に資料の作成を指示する	b.必要以上に会議を行う	c.仕事の指示に計画性がない	d.指示する仕事の内容が明確でない			
非管理職	当てはまらない	180.6	178.9	178.1	178.4			
	あまり当てはまらない	181.0	182.5	181.3	181.7			
	やや当てはまる	189.3	190.0	186.0	185.3			
	当てはまる	192.8	199.4	190.2	191.8			
	合計	183.2	183.2	183.2	183.2			
管理職	当てはまらない	182.3	180.0	178.8	179.9			
	あまり当てはまらない	184.3	184.2	185.3	185.6			
	やや当てはまる	190.2	191.5	188.2	188.6			
	当てはまる	194.1	199.2	192.5	191.6			
	合計	186.0	186.0	186.0	186.0			
		e.終業時刻直前に仕事の指示をする	f.残業することを前提に仕事の指示をする	g.社員間の仕事の標準化を図っていない	h.つきあい残業をさせる	i.残業する人ほど高く評価する		
非管理職	当てはまらない	178.0	174.8	176.6	177.5	179.5		
	あまり当てはまらない	182.1	180.9	179.9	186.0	183.8		
	やや当てはまる	190.0	195.7	187.3	197.8	193.2		
	当てはまる	203.3	212.8	192.0	213.5	194.1		
	合計	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2		
管理職	当てはまらない	181.2	179.3	179.2	182.9	183.3		
	あまり当てはまらない	186.2	184.0	183.4	187.5	187.7		
	やや当てはまる	195.8	205.3	189.4	201.4	190.5		
	当てはまる	202.3	205.2	198.3	202.8	195.1		
	合計	186.0	186.0	186.0	186.0	186.1		

「個人特性」として、「仕事に対する意識⁹⁾」「仕事と余暇のバランス(仕事志向)¹⁰⁾」「取っている点数」「目指している点数¹¹⁾」を取り上げた。

第7表は、「仕事に対する意識」の否定・肯定度別に月間総労働時間を見たものである。「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上長い項目は、「a.出世志向が強い」(非管理職)、「c.仕事と頼まれると断れない」(非管理職、管理職)、「e.専門職志向が高い」(非管理職)、「i.上司が退社するまで帰宅しない」(非管理職、管理職)であった。また、管理職では「b.自己管理能力が高い」「d.てきぱきと仕事をしている」の2項目で「当てはまらない」よりも「当てはまる」が10時間以上短い。

⁹⁾ 「a.出世志向が強い」「b.自己管理能力が高い」「c.仕事と頼まれると断れない」「d.てきぱき仕事をしている」「e.専門職志向が高い」「f.協調性がある」「g.仕事がないと不安になる」「h.仕事に対する責任感が強い」「i.上司が退社するまで帰宅しない」「j.これまで受けてきた人事評価は高いほうだ」の10項目。

¹⁰⁾ 仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている」「仕事にも力を入れるが、時には余暇も楽しむ」「仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている」「仕事はほどほどにして、なるべく余暇を楽しむ」「仕事は重視せず、余暇に生きがいを求める」から1つを選択。

¹¹⁾ 「取っている点数」「目指している点数」とは、「あなたの仕事や役割を全体的に見て、完全な出来を100点としたとき、平均的に何点くらいをとっていると思いますか？ また平均的に何点くらいを目指して仕事をしていますか？ 0点～100点の範囲でお答え下さい。」とした。

第7表 仕事に対する意識の否定・肯定度別に見た月間総労働時間の平均(時間)

		a.出世志向が強い	b.自己管理能力が高い	c.仕事を頼まれると断れない	d.てきぱき仕事をしている	e.専門職志向が高い
非管理職	当てはまらない	178.2	183.7	174.7	181.2	174.4
	あまり当てはまらない	182.1	185.1	180.3	183.9	182.3
	やや当てはまる	187.3	181.2	181.8	182.7	183.3
	当てはまる	193.0	186.7	188.0	184.2	186.2
	合計	183.2	183.3	183.2	183.2	183.2
管理職	当てはまらない	187.7	202.3	176.5	200.0	185.6
	あまり当てはまらない	183.4	189.1	183.9	188.8	185.4
	やや当てはまる	187.4	185.4	184.5	185.1	185.7
	当てはまる	192.8	182.5	191.9	186.5	187.2
	合計	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0
		f.協調性がある	g.仕事がないと不安になる	h.仕事に対する責任感が強い	i.上司が退社するまで帰宅しない	j.これまで受けてきた人事評価は高いほうだ
非管理職	当てはまらない	186.7	184.7	185.4	176.9	180.2
	あまり当てはまらない	182.9	182.0	180.5	183.3	181.7
	やや当てはまる	182.6	183.0	181.9	194.4	183.4
	当てはまる	184.7	185.2	185.9	207.9	190.0
	合計	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2
管理職	当てはまらない	186.4	187.5	-	183.4	184.8
	あまり当てはまらない	189.6	183.3	188.7	184.3	181.0
	やや当てはまる	186.0	187.3	184.6	192.8	186.7
	当てはまる	184.3	190.1	187.4	202.1	191.2
	合計	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0

第8表は、「仕事と余暇のバランス」別に月間総労働時間を見たものである。非管理職も管理職も、「仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている」から「仕事は重視せず、余暇に生きがいを求める」までほぼ比例して月間総労働時間が短くなっている。

第8表 「仕事と余暇のバランス」別に見た月間総労働時間の平均(時間)

		平均(時間)
非管理職	仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている	205.7
	仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむ	190.6
	仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている	181.1
	仕事はほどほどにして、なるべく余暇を楽しむ	176.5
	仕事は重視せず、余暇に生きがいを求める	178.1
	合計	183.2
管理職	仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている	213.0
	仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむ	193.0
	仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている	180.8
	仕事はほどほどにして、なるべく余暇を楽しむ	179.0
	仕事は重視せず、余暇に生きがいを求める	177.5
	合計	186.0

第9表は、「取っている点数」別に月間総労働時間を見たものである。非管理職も管理職も「100点」とする人の月間総労働時間が最も長い。第10表は、「目指している点数」別に月間総労働時間を見たものである。非管理職で「100点」とする人の月間総労働時間がかなり長い、管理職では同様の傾向は見られない。

第9表 「取っている点数」別に見た月間総労働時間の平均(時間)

		平均(時間)
非管理職	1～69点	182.9
	70～79点	175.2
	80～89点	182.2
	90～99点	181.4
	100点	188.0
	合計	183.1
管理職	1～69点	179.8
	70～79点	186.3
	80～89点	184.2
	90～99点	185.1
	100点	189.8
	合計	186.1

第10表 「目指している点数」別に見た月間総労働時間の平均(時間)

		平均(時間)
非管理職	1～69点	184.6
	70～79点	181.9
	80～89点	181.6
	90～99点	183.7
	100点	197.8
	合計	183.1
管理職	1～69点	187.0
	70～79点	185.9
	80～89点	185.5
	90～99点	185.9
	100点	188.1
	合計	186.0

(3) 管理職特性と労働時間

「管理職特性」として「出退勤時間の自由な決定¹²⁾」「プレー度¹³⁾」「統括する正社員数」「統括する非正社員数¹⁴⁾」「指導が必要な正社員比率¹⁵⁾」を取り上げた。

はじめに、管理職が出退勤時間をどう決めているかを見る。第11表は、役職別に出退勤時間を自由に決められるかどうかを見たものである。課長の62.8%、部長の56.2%は「自由に決められない」と回答している。個人の回答であるため、これらの管理職が法令上の「管理監督者」であるかどうかは不明であるが、本人の意識の上ではかなり多くの管理職は「自由に決められない」と回答している。

第11表 役職別に見た出退勤時間の決定

	決められる	決められない	合計	(N)
課長	37.2%	62.8%	100.0%	(1638)
部長	43.8%	56.2%	100.0%	(922)

第12表は、第11表で「決められる」と回答した管理職を対象に、「実際にどうしているか」をたずねたものである。課長、部長とも約66%の人は「日々ほぼ同じ」と回答しており、「自由に決められる」が、その3分の2は「日々ほぼ同じ」出退勤時間としていることがわかる。

第12表 役職別に見た実際の出退勤時間

	日々ほぼ同じ	都合によって変わる	合計	(N)
課長	65.9%	34.1%	100.0%	(610)
部長	65.8%	34.2%	100.0%	(404)

¹²⁾ 「会社の制度上、出退勤の時間をご自身で決めることができますか？」という質問と回答（「決められる」「決められない」）、及び「決められる」と回答した人を対象に、「実際のあなたの出退勤の時間は日々同じですか？」という質問と回答（「日々ほぼ同じ」「都合によって変わる」）のことを意味する。

¹³⁾ 自分の業務＝プレーと、管理業務＝マネジメントの比率を合計100とした場合のプレーの比率

¹⁴⁾ 「パート、準社員、嘱託社員等の非正社員」と「派遣社員」の合計。

¹⁵⁾ 「現在統括している正社員全員を100とした場合」の「指導が必要なレベル」「単独でできるレベル」「人を指導できるレベル」のうち「指導が必要なレベル」の比率である。

第13表は、出退勤時間を自由に決められるかどうかで月間総労働時間を見たものである。「決められる」が「決められない」に比べて4時間ほど長い。

第13表 出退勤時間の自由な決定別に見た月間総労働時間の平均(時間)

	平均(時間)
決められる	188.3
決められない	184.4

第14表は、出退勤時間を「自由に決められる」と回答した人を対象に、「実際の出退勤時間をどう決めているか」で月間総労働時間を見たものである。「都合によって変わる」が「日々ほぼ同じ」よりも7時間ほど長い。

第14表 実際の出退勤時間別に見た月間総労働時間の平均(時間)

	平均(時間)
日々ほぼ同じ	185.9
都合によって変わる	193.0

第15表は、「プレー度」別に月間総労働時間を見たものである。「25～50%未満」と「50～75%未満」で、若干長い。

第15表 プレー度別に見た月間総労働時間の平均(時間)

	平均(時間)
25%未満	181.6
25～50%未満	189.2
50～75%未満	189.1
75%以上	183.2

第16表は、「統括する正社員数」別に月間総労働時間を見たものである。「20人以上」では192.7時間となっており、それ以下の場合に比べて長いことがわかる。

第16表 統括する正社員数別に見た月間総労働時間の平均(時間)

	平均(時間)
4人以下	182.0
5～9人	186.2
10～19人	186.7
20人以上	192.7

第17表は、「統括する非正社員数」別に月間総労働時間を見たものである。「0人」「1～9人」「10人以上」と人数が多いほど長いことがわかる。

第17表 統括する非正社員数別に見た月間総労働時間の平均(時間)

	平均(時間)
0人	179.6
1～9人	188.7
10人以上	197.1

第18表は、「指導が必要な正社員比率」別に月間総労働時間を見たものである。指導が必要な比率が高いほど、長い傾向にある。

第18表 指導が必要な正社員比率別に見た月間総労働時間の平均(時間)

	平均(時間)
0%	178.6
1～25%未満	186.0
25～50%未満	187.2
50%以上	190.3

(4) 長時間労働対策

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

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

第19表は、これらの長時間労働対策の実施別に見た月間総労働時間を見たものである。非管理職、管理職とも、いずれの対策においても「やっている」ほうが「やっていない」よりも短い。

第19表 長時間労働対策の実施別に見た月間総労働時間の平均

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

①「ノー残業デー」

②「退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯」

③「IDカード等による労働時間の管理・把握」

④「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」

⑤「長時間労働の者やその上司への注意・助言」

⑥「定期検診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」

4. まとめと政策的含意

自分の仕事や上司の性質と労働時間の関係を考えると、①他社・他者との関係性の強さが労働時間を長くすること、②自らの業務目標の明確さや進め方の裁量度の高さが労働時間を短くすること、③上司が残業を当然と考えていると労働時間が長くなること、④上司が個々の部下の業務負担等を考慮していないと労働時間が長くなることが指摘できる。

仕事に対する自分の意識と労働時間の関係を考えると、①自らの仕事や役割に対する目標設定の高さ（まじめさ）が労働時間を長くすること、②自らの仕事の出来に関して自己評価が高いと労働時間が長いこと、③仕事志向が強いほど労働時間が長いことが指摘できる。

その他、管理職に関しては、部下の人数が多いほど労働時間が長いこと、また長時間労働対策の実施の重要性などが指摘できる。

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

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

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

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

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

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

<参考>回答者の基本属性

付1表 性別・年齢

性別	非管理職		管理職	
	男性	75.8%	97.9%	
女性	24.2%	2.1%		
合計	100.0%	100.0%		
(N)	(5020)	(2733)		
年齢	非管理職		管理職	
	20歳代	20.8%	0.1%	
30歳代	30.3%	7.5%		
40歳代	27.8%	46.6%		
50歳代	21.0%	45.8%		
合計	100.0%	100.0%		
(N)	(5017)	(2729)		

付2表 勤務先での職種

職種	非管理職		管理職	
	総務・人事・経理等	9.1%	15.1%	
一般事務・受付・秘書	10.7%	4.1%		
営業・販売	19.3%	31.5%		
接客サービス	5.4%	2.2%		
調査分析・特許法務などの事務系専門職	2.4%	3.8%		
研究開発・設計・SEなどの技術系専門職	16.9%	20.1%		
医療・教育関係の専門職	7.1%	2.1%		
現場管理・監督	6.8%	11.9%		
製造・建設の作業	11.4%	2.7%		
輸送・運転	4.4%	0.5%		
警備・清掃	0.9%	0.2%		
その他	5.6%	5.6%		
合計	100.0%	100.0%		
(N)	(5006)	(2728)		

付3表 勤務先での役職

役職	非管理職		管理職	
	一般社員	62.1%	課長クラス	60.1%
係長・主任クラス	27.5%	部長クラス	33.9%	
課長代理クラス	10.4%	支社長・事業部長クラス	6.0%	
合計	100.0%	合計	100.0%	
(N)	(5020)	(N)	(2733)	

付4表 勤務先の業種

業種	非管理職		管理職	
	農林漁業、鉱業、採石業、砂利採取業	0.3%	0.2%	
建設業	7.1%	9.0%		
製造業	27.7%	30.9%		
電気・ガス・水道・熱供給業	1.9%	1.8%		
情報通信業	6.7%	7.2%		
運輸業、郵便業	6.1%	3.6%		
卸売業、小売業	10.6%	13.3%		
金融業、保険業	6.5%	9.8%		
不動産業、物品賃貸業	1.5%	1.6%		
学術研究、専門・技術サービス業	4.6%	3.8%		
宿泊業、飲食サービス業	2.0%	1.6%		
生活関連サービス業、娯楽業	0.9%	0.9%		
教育、学習支援業	2.3%	1.8%		
医療、福祉	8.5%	3.0%		
複合サービス業(郵便局、協同組合)	0.6%	0.7%		
サービス業(10~15以外のもの)	8.4%	8.0%		
公務	0.8%	0.5%		
その他	3.3%	2.5%		
合計	100.0%	100.0%		
(N)	(5010)	(2731)		

付5表 勤務先の従業員規模

従業員規模	非管理職		管理職	
	29人以下	18.5%	10.4%	
30~99人	14.4%	13.3%		
100~299人	15.1%	16.2%		
300~999人	16.5%	18.9%		
1,000~2,999人	11.5%	12.8%		
3,000人以上	24.0%	28.5%		
合計	100.0%	100.0%		
(N)	(4999)	(2724)		