

仕事特性と個人特性から見た
ホワイトカラーの労働時間

労働政策研究・研修機構

主任研究員 小倉一哉

労働政策研究・研修機構

アシスタント・フェロー 藤本隆史

【要旨】

長時間労働が発生する要因を探索するために、ホワイトカラー労働者に対するインタビュー調査とアンケート調査データの再分析を行った。

インタビュー調査の結果、仕事の進め方や顧客などとの関係性という「仕事特性」(①)、要員量や労働時間管理という会社の「要員管理の問題」(②)、仕事に対する積極性などの「個人特性」(③)が労働時間に影響することが示唆された。このうち代理指標を用いて定量的に把握可能な①と③について分析したところ、「仕事特性」は男性にそれなりに影響すること、及び「個人特性」は男女ともにかなり明確な影響を与えていることがわかった。つまり、仕事志向の強さが総実労働時間の長さに影響しているのである。

また「管理監督者」として扱われることが多い管理職を対象に、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への関与度の影響を検証したところ、出退勤の自由な決定は明確な影響を与えていないこと、正社員・非正社員の採用及び配置に多少関与していることが管理職の総実労働時間を長くする可能性があることがわかった。

(備考) 本稿は執筆者個人の責任で発表するものであり、労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。執筆は1～4を小倉、付録を藤本が担当した。

仕事特性と個人特性から見たホワイトカラーの労働時間

- 目次 -

1. 研究の主たる目的	3
2. インタビュー調査の要点と事実発見	6
3. 定量的な分析	10
(1) 分析の範囲について	10
(2) 管理職を含むホワイトカラー労働者について	11
(3) ホワイトカラー管理職の労働時間の問題について	19
4. まとめと今後の研究課題	29
付録：インタビュー記録	30
参考文献	41
附表	42

1. 研究の主たる目的

長時間労働は、ワーク・ライフ・バランスの大きな阻害要因である。筆者は、所定労働時間を超える労働時間を一切否定するわけではない。長い職業人生の中で、仕事に関連することを学ぶ時期や、仕事そのものがおもしろくてついつい働きがちになってしまうことは、必ずしも否定されるべきではないと考えるからである。しかしそれは、「働きすぎ」を肯定する立場ではない。「働きすぎ」が心身の健康悪化を招き、最悪の場合は過労死や過労自殺へとつながり、また多くの労働者のワーク・ライフ・バランスを乱していることはいうまでもないからである（「働きすぎ」という場合の労働時間の長さは相対的なものかもしれないが）。

日本の多くの労働者にとって問題なのは、家庭生活や心身の健康状態などの諸事情から、残業をすることができない場合、また仕事以外の活動に時間を割きたいような場合においても、残業をしないことや所定労働時間より短い短時間勤務などが「当たり前」になっていないことである。つまり多くの労働者にとって、労働時間を「長くする」選択肢はいくらでもあるのだが、「短くする」選択肢は必ずしも十分に整備されているとはいえないのである。

第1-1表 職種別に見た残業をする理由(%・複数回答)

	所定労働時間内では片づかない仕事量	自分の仕事をきちんと仕上げたい	仕事の性格上、所定外でないとできない	人手不足	納期に間に合わせないといけない	事業活動の繁閑の差が大きい	先に帰りづらい
全体	59.0	35.0	31.6	28.9	21.7	19.0	10.1
総務・人事・経理等	52.6	44.9	27.6	30.8	8.3	23.8	13.3
一般事務・受付・秘書	51.9	39.3	27.1	35.4	11.1	23.0	9.0
営業・販売	59.9	36.4	38.2	26.0	25.6	17.1	12.9
接客サービス	50.3	25.9	32.6	45.1	6.2	21.8	9.3
調査分析・特許法務などの事務系専門職	59.5	40.5	21.6	22.5	21.6	41.4	9.0
研究開発・設計・SEなどの技術系専門職	63.6	36.2	21.1	22.8	36.6	17.6	10.5
医療・教育関係の専門職	69.3	41.7	43.8	28.7	2.4	12.7	9.3
現場管理・監督	58.6	34.7	39.9	30.8	29.9	20.2	7.9
製造・建設の作業	56.7	23.7	22.5	28.6	40.9	18.9	8.0
輸送・運転	56.6	10.0	38.5	30.3	18.1	15.4	3.2
警備・清掃	34.5	13.8	44.8	51.7	3.4	20.7	0.0
	残業手当や休日手当を増やしたい	ダラダラ残業がある	査定に影響する	働いているほうが楽しい	早く帰宅したくない	合計	回答者数
全体	4.5	3.8	1.9	1.1	0.6	100.0	(4,746)
総務・人事・経理等	2.9	2.9	1.8	1.6	0.7	100.0	(445)
一般事務・受付・秘書	3.4	3.2	1.4	0.7	0.5	100.0	(443)
営業・販売	2.1	4.3	2.3	1.2	0.5	100.0	(956)
接客サービス	5.7	4.7	0.5	1.0	0.0	100.0	(193)
調査分析・特許法務などの事務系専門職	6.3	2.7	4.5	0.9	0.0	100.0	(111)
研究開発・設計・SEなどの技術系専門職	6.2	5.0	2.8	1.6	0.7	100.0	(745)
医療・教育関係の専門職	1.1	3.5	0.6	1.1	0.9	100.0	(537)
現場管理・監督	2.1	4.8	1.8	0.9	0.3	100.0	(331)
製造・建設の作業	9.0	3.9	3.6	0.0	0.5	100.0	(413)
輸送・運転	14.0	3.2	0.9	1.8	1.4	100.0	(221)
警備・清掃	24.1	0.0	3.4	0.0	0.0	100.0	(29)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 3つまでの複数回答である。なお全体の回答者数は、職種に関係なく理由を回答した人の数であり、本表の職種の合計人数とは異なる。

長時間労働は、休暇を取らないことも原因となるが、より日常的には、日々の残業・休日出勤・早朝出勤・自宅への仕事の持ち帰りなどによって生じるのが通常であろう。第1-1表は、「所定労働時間を超えて働くことがある人」を対象に、残業をする理由についてたずねた結果である。「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」）となっている¹。佐藤（2008）も、近年の他の調査で、残業発生の最大の理由は「業務量が多いから」であることを指摘している²。

ところで「業務量が多い」というのは、要員（人員）が足りないために、1人当たりの業務量が多くなるという意味もあるが、能力・スキル等の相違から業務が特定の人に集中するために、特定の人たちの業務量が多くなることも考えられる。

また、第1-1表に見るように、「所定労働時間を超える理由」の第2位は、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」であるが³、これは個人の仕事に対する意欲の高さとも見ることが出来る⁴。したがって、そうした意欲の高さが、自らの業務の完成度を（場合によっては必要以上に）高め、そのことが長時間労働の原因となる可能性も否定できない。

第1-1表で回答の多かった「業務量が多いから」と「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」の重複傾向を第1-2表で確認してみたい。

第1-2表 残業理由によるタイプ別比率(%)
は「業務量が多いから」、 は「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」、 は選択、×は非選択。

	タイプA	タイプB ×	タイプC ×	タイプD × ×	合計	回答者数
総務・人事・経理等	24.5	28.3	20.3	26.9	100.0	(428)
一般事務・受付・秘書	18.8	33.1	20.6	27.5	100.0	(432)
営業・販売	20.3	39.5	15.6	24.6	100.0	(923)
接客サービス	11.8	38.5	14.4	35.3	100.0	(187)
調査分析・特許法務などの事務系専門職	23.4	37.4	17.8	21.5	100.0	(107)
研究開発・設計・SEなどの技術系専門職	20.4	43.2	15.8	20.5	100.0	(740)
医療・教育関係の専門職	29.5	39.8	12.3	18.4	100.0	(528)
現場管理・監督	19.0	41.5	16.4	23.2	100.0	(311)
製造・建設の作業	11.7	44.8	11.7	31.9	100.0	(411)
輸送・運転	5.5	51.8	4.6	38.1	100.0	(218)
警備・清掃	10.3	24.1	3.4	62.1	100.0	(29)
合計	19.8	39.4	15.1	25.6	100.0	(4,601)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

表にあるように、①「業務量が多いから」、②「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」とし、①②とも選択した人をタイプ A、①を選択し②を選択しなかった人をタイプ B、①を選択せず②を選択した人をタイプ C、①②とも選択しなかった人をタイプ Dとして、それらの分布状況を職種別に見た。

全体ではタイプ B がもっとも多く 4 割弱となっている。つまり所定労働時間を超えて働くことがある人の約 4 割は、「業務量が多いから」を選択し、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」を選択していない。しかし①と②の双方を選択する人も約 2 割存在している。

¹ その他労働政策研究・研修機構（2005）の調査結果も同様である。

² 佐藤（2008）29頁。

³ なお佐藤（2008）でも他の調査による同様の結果を紹介している。

⁴ 積極的にそう思うのか、ワーカホリックなどの状態からそう思ってしまうのかという異なる状態が混在している可能性はある。

タイプ B の人たちでも、前述したように「要員が足りないために 1 人当たりの仕事が多い」こともあれば、「特定の人に業務が集中する」こともあるだろう。またタイプ A のような複雑な意識を持って残業をしている人たちもいるのである。しかし長時間労働の人たちがどのような働き方なのか、どのような意識を持って働いているのかを詳しく見た研究は筆者の知る限りあまりない。

佐藤(2008)は、{業務量=要員×労働時間}としながら、事業計画、要員管理、予算管理、進捗管理といった「仕事管理」の問題、さらに職場の管理様式と仕事特性、管理者や社員の行動と意識といった「職場マネジメント変数」、そして業務量の多さが長時間労働につながっている際の「労働時間管理・規制」をそれぞれ検討し、同時にそれらの関係を見る必要性を指摘している。その上で、「仕事の裁量度の有無」が労働時間の適正化に影響することを指摘し、ソフト開発企業の事例から、「作業量=要員×労働時間」の当初計画と受注後のズレ(受注後には当初計画時より要員が少ない)の解消に、要員調整ではなく労働時間(長時間労働)が使われやすいこと、及び「労働時間管理・規制」が「仕事管理」とあまり関連していない(ために長時間労働となりがちな)ことを指摘している。

佐藤(2008)は、長時間労働が発生する人事管理上のメカニズムを概観し、様々な変数の相互関係であることや、「業務量の多さ」が要員ではなく労働時間で調整されること、及び「労働時間管理・規制」が機能していないことなど、納得性の高い説明を加えている。

その上でさらに研究を進化させるためには、様々な職種の労働者が持つ特性を考慮し、諸属性の影響を排除した上で、ある変数が被説明変数に与える影響の有無や一般性について考慮する必要があるだろう。

本研究は、「業務量の多さ」そのものを対象とはしていない。前述したように、「業務量の多さ」を「要員の少なさ」や「特定の人への業務の集中」と解釈することはできるが、それらを数値などによって客観的に測定することは非常に困難であると考えられるためである。「客観的に業務量を測定する」とは、一職場における一定期間の成果について、(能力・スキルのレベルが同じと仮定して)どれだけの人数の労働者が、どのくらいの時間をかけたかということになる。しかし実際には、能力・スキルのレベルには相違があり、それゆえ特定の人に業務が集中するのであろう。また業務の完成度を必要以上に高める傾向がある人の場合、必要以上の完成度にしないうちに比べれば、自ら業務量を多くしているということも考えられる。さらにいえば、職場や仕事内容が異なれば「業務量」の測定方法もおそらく異なってくる。

それゆえ本研究は、「業務量がなぜ多くなるのか」ということを念頭に置きながら、長時間労働が常態化している人たちの長時間労働の様々な原因のうち、ある程度共通する

ものを探索し、それを作業仮説として、広範囲の労働者への一般化可能性を見ることを主目的とする。またその作業を通じて、さらなる調査研究の必要性を明らかにすることも目的としている。そのため、主に 2 つの手法によって進めた。

1 つはある大手 IT 企業の労働者に対するインタビューである。佐藤（2008）が指摘するような、事業計画や要員管理といった「仕事管理」、管理者や社員の行動と意識といった「職場マネジメント変数」、さらに「労働時間管理・規制」などの高度に定性的な問題を研究対象として扱うためには、アンケート調査ではなくインタビュー形式の調査が向いていると考えたためである。複数の企業を調査し産業間・企業間比較をすることも重要ではあるが、人事制度などが同じ特定企業で働く複数の社員を見ることから始めるのがより適切な方法であると考えた。そのため日本を代表する大手 IT 企業に勤務するホワイトカラー労働者 10 名にインタビュー調査を実施した。

もう 1 つは、インタビュー調査の結果などを参考にしながら、既存のアンケート調査によって「どのような労働者が長時間労働になりがちなのか」をより詳しく検討するという方法である。こちらは過去（2008 年）に実施した調査の個票を再分析するという手法であるため、新たな調査項目を盛り込むことはできない。しかし後述するように、インタビュー調査などから見えてきた仕事の進め方や個人の意欲などの問題を重視し、それらの点がどう労働時間に影響するのかということを検討している。

本研究はホワイトカラー労働者を対象としているが、それは、生産工程に従事するブルーカラー労働者と比べた場合、労働時間の長さやその管理が曖昧になりがちであること、また裁量労働制が適用される労働者や労働時間管理がされない「管理監督者」のほうが、それら以外の労働者よりも労働時間が長いという研究結果⁵を踏まえているためである。また、2006 年に政策的な関心を呼んだいわゆるホワイトカラー・エグゼンプションの問題も、要するにホワイトカラーの労働時間問題であることから、今後も継続して研究すべき重要なテーマであると考ええる。

2．インタビュー調査の要点と事実発見

「付録：インタビュー記録」に掲載したように、大手 IT 企業のホワイトカラー労働者 10 名に仕事内容や仕事の進め方、労働時間の問題について聞き取り調査を実施した。詳細は付録に譲り、以下ではインタビュー調査の要点を述べる。なお対象者の主な特徴を第 2-1 表にまとめた。

A さんと B さんは営業職である。「ソリューション営業」といって、単品を扱うのではなく、顧客企業の IT 機器や通信ネットワークなどを全般的に扱う営業である。そのため、

⁵ 小倉・藤本（2007）ではそれらの労働者を「時間管理が緩やかな労働者」として分析している。

顧客の要望の範囲は多岐にわたる。またシステムなどの専門的な問題も多く扱うため、自社の他部門との連絡調整が頻繁に行われる。営業というよりはコンサルティング、社内の連絡調整の要素が強い仕事である。Aさんは要員が増加されても、育成する必要があるために、単なる増員では意味がないと述べている。また部下の業務量の把握ややるべき仕事の判断など上司の管理の問題点も指摘している。Bさんは部下であるAさんに比べるとそれほど長時間労働ではない。管理の問題点も自覚しているようだが、連絡調整が多いという業務の性質、さらに人が少ないということから、プロセス改革の実現性には消極的である。

第2 - 1表 インタビュー調査対象者の主な特徴

個人	学位	年齢(歳)	勤続年数(年)	管理職	職種	勤務時間制度	入社・退社時刻	主な仕事の性質	業務量(要員)の問題点	意欲・意識
A	学士	31	9	×	ソリューション営業	裁量労働制	8:30~22:00(通常期) 8:30~24:00(繁忙期)	顧客の多様な要望と社内の多くの部門との調整。	常に人が足りないが、単なる増員は意味がない。	同僚からはもっと適当でよいと言われる。
B	学士	39	17		ソリューション営業	管理監督者	8:30~20:30(通常期) 8:30~21:30(繁忙期)	毎日数件の会議がある。	常に人が足りない。	80点を目指している。
C	修士	32	8	×	開発	裁量労働制	8:50~21:30(通常期) 8:50~23:00(繁忙期)	短いサイクル。協力会社との調整も多い。	残業は織り込み済み。残業しない人はいない。	早く帰りたいとも思う。80点を目指している。
D	学士	39	17		開発	管理監督者	8:50~23:00(通常期) 8:50~24:00(繁忙期)	短期化とコストダウンにより仕事にきりが無い。	「管理時間」は月130時間を超えることも。	もっと早く帰りたい。
E	学士	35	10	×	SE	裁量労働制	9:30~22:00(通常期) 9:30~24:00(繁忙期)	顧客先企業に振り回される。	受注単価のせいで人数が少ない。	突発的要求に対して常に残業している。
F	学士	39	17		SE	管理監督者	9:30~21:30(通常期) 9:30~22:00(繁忙期)	システム全体のマネージャー。	スピードとコストのため業務が偏在。人を育てる環境がない。	もっと早く帰りたい。会社の規制が役に立っている。
G	修士	35	10	×	応用研究	裁量労働制	8:50~19:00(通常期) 8:50~22:00(繁忙期)	1製品のために3年くらいかかる。学会、論文執筆も業務。	事務職がいるが業務の幅が狭いので自分でやることもある。	時短による生産効率の上昇は、研究では困難。
H	博士	37	8	×	応用研究	裁量労働制	8:30~19:00(通常期) 8:30~21:30(繁忙期)	1サイクル1年くらい。事業化はかなり先。	予定通りにはならないが一人でできる仕事。	できないと思われない。
I	修士	42	18		応用研究	管理監督者	8:00~19:00(通常期) 8:00~24:00(繁忙期)	プロのマネージャー。チーム全体の調整。	ペーパーワークが多いが他部門に比べると多くない。	残業規制で雑談などが減ることは良いことは限らない。
J	博士	49	24		基礎研究	管理監督者	7:45~17:35(毎日)	業界トップレベルの研究者であり管理職。	人手は足りないがいつでも増やせるわけではない。	残業はあまり評価しないが考慮する。

CさんとDさんは、開発部門の技術者である。DさんがCさんの上司である。この部門は、後述する研究部門に比べるとかなり忙しいという印象がある。ライバル企業との競争、コストダウンとスピードアップの同時要請が強まる中、長時間労働が常態化しており、会社の「管理時間⁶」を超えることが頻繁にある。当初計画にある「工数」には、計算上の人数(要員)が含まれている。しかし、具体的にどの担当者がどのような作業をするかという実際の仕事は、計算された「工数」とは異なるため、スケジュールを守るためにはどうしても残業で対応せざるを得ない。しかしそれでも個々人の業務量が多いため、スケジュールを遅らせるという最後の手段を選択することも多いようだ。

⁶ 実労働時間ではなく入館から退館までの在社時間を把握し、一定時間を超えると人事部門から注意を受けたり、面接、健康診断などを勧められる仕組みである。

EさんとFさんは、システム開発の技術者（SE）である。FさんがEさんの上司であるが、Eさんも協力会社（下請け企業）のリーダーたちをまとめるという意味では管理者である。この部署も長時間労働が常態化している。他の部署や職種との違いは、顧客企業の要請が非常に強いということである。2人とも実際の作業をしている場所は主に顧客企業の事業所であるため、勤務時間は顧客企業に合わせている。システムの入替えなどが休日や深夜に行われることが多い上、突然の仕様変更やトラブル対処などによって自律的に労働時間を決め得るような状態にはない。受注単価の高さによって、投入できる人員が相対的に少ないという点も影響しているようだ。

GさんとHさんとIさんは応用研究部門の研究者である。IさんがGさんとHさんの上司である。応用研究部門は、仕事のサイクルが他の部門に比べて比較的長いいため、特定の時期を除けば、比較的労働時間に余裕があるようだ。しかし研究者であるため、学会発表や論文執筆も重要な業務の1つとなる。そのための勉強は自宅ですることが多くなるなど、仕事と仕事以外の境目が明瞭ではないという点は、他部門と異なる特徴である。また研究の性質上、無駄な業務をなくすという生産効率の上げ方は難しいという指摘も重要だろう（「何が無駄か」の判断が難しいということ）。さらにIさんは基本的にプロのマネージャーであり、ペーパーワークの忙しさを指摘している。

Jさんは、基礎研究部門の研究者である。個人としても学会で著名な研究者であり、したがって個人としての研究もするが、同時に部下たちへのアドバイスや評価なども担っている。研究に対する評価は労働時間の長さではないと思っているが、無視することではないようだ。全社的な労働時間規制（残業削減のため）は、短期的には単位時間当たりの生産性を上げるかもしれないが、長期的には再び生産性が下がるのではないかと指摘している。

インタビュー調査の対象は、あらかじめソリューション営業、開発部門、SE、研究部門の管理職と非管理職に依頼していた。そのことから、その会社におけるホワイトカラー労働者の職種による相違、仕事の進め方などの仕事特性、本人の意識などの個人特性がどの程度、浮き彫りにされるかと考えていた。付録と前述の要点から、以下のような定性的な特徴を指摘することができるだろう。

- ①顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱が自分たちの労働時間や働き方に大きな影響を及ぼしている（ソリューション営業、SE、開発）。したがってそういう関係性が低くなれば、労働時間は自己決定性が高まり、相対的には長くならないように見える（研究部門）。
- ②仕事の進め方の無駄や比較的単純な業務を担う人の不足が指摘される（ソリューション営業、開発部門）が、具体的な改善策を考え、実行するには至っていない。
- ③「要員が足りない」ということはほぼすべての部門で認識されている。佐藤（2008）

でも指摘されているように、「当初計画と受注後のズレ」がこの企業の様々な部門にも該当するようである。しかし難しいのは、「要員が足りない」からといって、単純な増員もまた否定されていることである。つまり、「誰でも良い」わけではなく、ある程度の能力・スキルがある人材の追加投入には賛成だが、新人などではかえって育成に時間がかかるので面倒だという認識が共有されている。

- ④「管理時間」によって在社時間が把握され、一定限度を超えると注意を受ける仕組み、また全社的な残業時間を削減する試みが、特に非管理職の人たちに対する労働時間短縮に貢献しているようである。
- ⑤ほぼ全員が、「100点を目指して働いているわけではない」と答えている。筆者にはこれ以上真面目な人たちがどこにいるのだろうかと感じさせた人たちが、共通して「80点くらい」（必ずしも点数で答えているわけではないが）と答えている。また、全員が現在の仕事について強いやりがいを感じている反面で、深夜勤務や休日出勤が常態化しているような人は、「もっと早く帰りたい」「もっと休みたい」と感じている。しかし、昨年に比べて少しでも良くなった人は、「これ以上労働時間が短くなってもすることがない」とも答えている。
- ⑥インタビュー対象者は全員、裁量労働制が適用されているか、もしくは管理職（管理監督者として扱われている）であるが、出退勤時刻を日々柔軟に変更しているような人は1人もいない。

上記①から⑥のうち、①②は、仕事の進め方や顧客などとの関係性の強さという特性（以下「仕事特性」）にまとめることができるだろう。③④は、いずれの部門でも残業が一切発生しないような要員量にはなっていないこと、同時に追加される要員が「誰でも良いわけではない」という指摘、さらに全社的な労働時間管理・把握の問題であるから、長期的・恒常的な「会社の要員管理の問題」とすることができる。さらに⑤⑥は、勤務時間制度が柔軟でもそれを活用せず、また非常に長時間になると不満が募るが、多少の残業や休日出勤は当たり前と思いき、目指す仕事の出来は「80点」という意識を持つ特性（以下「個人特性」）とまとめることができるだろう。

これらのうち、③の問題は、「要員が足りない」ということを意味するが、同時にそれは単に「人数が足りない」ということではなく、「一定の能力・スキルを持った人材が足りない」ということであろう。多くの企業が所定外労働時間を雇用調整の主要な手段として活用するということは、（特に正社員の）雇用保証の程度の高さを示すものと考えられる⁷。しかしそのことは同時に、「具体的な業務に対して具体的な人材を配置する」という問題でもあるということを、インタビュー調査の結果は語っている。

⁷ 小倉・藤本（2007）を参照。

少し脱線するが、労働市場全体では{労働投入量＝労働時間×人数}と考える。労働投入量（総量）を不変として人数を増やすために、1人当たりの労働時間を短くするというのがワークシェアリングの発想である。しかし、具体的な個々の企業、職場では、「どのような質の労働者なのか」が大きな問題になる。つまり、能力・スキルのレベルが高い労働者の労働時間と、能力・スキルのレベルが低い労働者の労働時間を単純に比較することはできない。それゆえ、「全員一律に○時間短縮し、○人の雇用が生まれる」というワークシェアリングの発想は、個々の企業、職場においては困難である可能性がある。より厳密に考えれば、その企業、職場で時短による追加的な雇用の可能性が高いのは、外部から追加的に投入しても大きな問題が生じない、いわば置き換え可能な能力・スキルの労働者であり、高レベルの能力・スキルの労働者ではないということになるのではないだろうか。

日本の多くの企業がこれまで実施してきた雇用調整の主要な方法は、受注の減少に対して大量解雇を少しでも避けるために、恒常的な残業を削減することであった。そして2008年秋以降は、残業削減だけで間に合わなかったために、休日の増加（時短）と賃金減額の同時実施をする企業が増えたのである（解雇が増えたことはいうまでもない）。それを「ワークシェアリング」ということもあるが、その意味は、「顕在化している失業者を追加的に雇用する」というよりは、「潜在的に失業の危機にある従業員の雇用を維持する」という性質が強いのである。

3．定量的な分析

（1）分析の範囲について

インタビュー調査の対象企業を他の大手IT企業などと比べた場合、特殊なケースではないことは、他社の人事担当者との懇談等によってある程度確認できた。したがって、すべての日本企業を代表するような事例にはならないまでも、様々なホワイトカラー職種が存在する大手製造業のケースとしてはある程度参考になると考える。その意味でも、前述した③の問題はおそらく多くの日本企業に共通する、長時間労働の本質的な課題であると推測する。しかしながら、労働者個人を対象としたアンケート調査の個票を分析してその課題を追究するには、残念ながら多くの点で困難がある。具体的には、労働者個人の能力・スキルのレベルを相対化できないこと、企業側の要員管理に関する当初計画と実際の相違がよくわからないことなどが指摘できる。それゆえ、分析する範囲を限定せざるを得ない。

しかしそれでも、①や②の「仕事特性」、及び⑤や⑥の「個人特性」については、労働者個人の回答を利用することで、若干の分析が可能である。「仕事特性」や「個人特性」が、より多くのホワイトカラー労働者に共通しているかどうかを知ることは重要だし、また定性的な事実発見を定量的に検討するためには、多くの労働者に該当し比較可能な

質問項目を使用する必要、ある種の単純化作業が求められる。これまでは、佐藤(2008)などを除けば、そうした「仕事特性」や「個人特性」と労働時間との関係を定量的に検討したものは少ない。そこでここでは、筆者らが実施したアンケート調査の個票を利用して、「仕事特性」や「個人特性」と労働時間との関係について、可能な範囲で分析する。

分析に使用するマイクロデータは、労働政策研究・研修機構(2009)の個票である。この調査は、テレワークなどの「働く場所の多様性」と裁量労働制や管理職といった「働く時間の多様性」の実態をつかむために実施したものであるが、本稿で考える「仕事特性」や「個人特性」と考えられる質問項目も含まれているため、現時点で筆者が利用し得る最善のものである⁸。

以下では、形式的に労働時間管理が柔軟な管理職特有の問題を独立して検討するため、はじめに管理職も含めたホワイトカラー正社員全体の分析結果を示し、その次に管理職の労働時間問題について分析する。

(2) 管理職を含むホワイトカラー労働者⁹について

「仕事特性」とは、仕事の進め方や顧客との関係のことを想定している。調査票では、これらに該当する質問として、①仕事の裁量度¹⁰、②働く場所の可能度がある¹¹。残念ながら前述した「顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱」を測定し得る質問は用意されていないため、主に「仕事の進め方」に関する変数として、上記①と②を使用する。また、「個人特性」については、様々な意識項目が使用できると考えられるが、前述したような「80点を目指している」に該当する質問は用意していなかった。また各種の満足度やストレスについても質問しているが、これらは説明変数というよりは、被説明変数、あるいは労働時間の長さに対する「結果」であって、「原因」と見るのは不適切であると考えられることができる。そのため、「個人特性」の代理指標として、③仕事余暇

⁸ 『平成17年国勢調査』の「雇用者」で「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て、調査会社の調査協力モニター8,000人を抽出し調査票を郵送した。単純回収率は88.2% (7,056人)であった。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6,430人の「正社員」を集計対象としている。その他の調査概要については労働政策研究・研修機構(2009)を参照。

⁹ 本稿では「ホワイトカラー労働者」として、「総務系(総務・人事・経理等)」「営業(営業・販売)」「事務系専門職(調査分析・特許法務などの事務系専門職)」「技術系専門職(研究開発・設計・SEなどの技術系専門職)」「医療・教育(医療・教育関係の専門職)」を考察対象とする。元の調査の他の職種には、「一般事務・受付・秘書」「接客サービス」「現場管理・監督」「製造・建設の作業」「輸送・運転」「警備・清掃」「その他」があるが、本稿ではこれらを集計・分析の対象として使用しない。

¹⁰ 質問は「あなた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、裁量度があると思いますか?」となっており、選択肢は「1 かなりある」「2 ある程度ある」「3 あまりない」「4 ほとんどない」の択一式である。

¹¹ 質問は「あなたは自分の仕事を電車内、喫茶店など会社以外の場所でどの程度、遂行可能だと思いますか?」となっており、選択肢は「1 かなり可能」「2 ある程度可能」「3 あまり可能ではない」「4 ほとんど不可能」の択一式である。

志向¹²を使用することとする。この項目は、回答者個人が仕事と余暇のバランスについて日頃どう思っているかを他の質問とは関係なくたずねているものであり、説明変数として使用することが可能であると考えたためである。

第3-1表は、性別及びホワイトカラーの職種別に1ヶ月間の「総実労働時間¹³」の平均値を比較したものである。男女とも、営業と医療・教育の総実労働時間が長い。男性の営業は、医療・教育以外の他の職種に対しても有意に長い。男性の医療・教育は、総務系と事務系専門職に対して有意に長い。総務系、事務系専門職、技術系専門職の相互間には、有意に長い（短い）という関係はないようである。また女性の営業は総務系に対して長く、女性の医療・教育も、総務系に対して長い。

第3-1表 職種別に見た1ヶ月間の総実労働時間(単位:時間)の多重比較

男性			女性		
A	B	平均値の差 (A-B)	C	D	平均値の差 (C-D)
総務系 平均=201.7 N=323	営業 事務系専門職 技術系専門職 医療・教育	-17.4 ** 2.5 -6.5 -15.9 **	総務系 平均=181.2 N=264	営業 事務系専門職 技術系専門職 医療・教育	-14.8 ** -5.8 -5.9 -15.4 **
営業 平均=219.1 N=887	総務系 事務系専門職 技術系専門職 医療・教育	17.4 ** 19.8 ** 10.9 ** 1.4	営業 平均=196.0 N=201	総務系 事務系専門職 技術系専門職 医療・教育	14.8 ** 9.0 8.9 -0.6
事務系専門職 平均=199.2 N=107	総務系 営業 技術系専門職 医療・教育	-2.5 -19.8 ** -9.0 -18.4 *	事務系専門職 平均=187.0 N=26	総務系 営業 技術系専門職 医療・教育	5.8 -9.0 -0.1 -9.6
技術系専門職 平均=208.2 N=778	総務系 営業 事務系専門職 医療・教育	6.5 -10.9 ** 9.0 -9.4	技術系専門職 平均=187.1 N=93	総務系 営業 事務系専門職 医療・教育	5.9 -8.9 0.1 -9.5
医療・教育 平均=217.6 N=252	総務系 営業 事務系専門職 技術系専門職	15.9 ** -1.4 18.4 * 9.4	医療・教育 平均=196.6 N=363	総務系 営業 事務系専門職 技術系専門職	15.4 ** 0.6 9.6 9.5

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

第3-2表は、性別・職種別に見た仕事の裁量度である。男性合計と女性合計を比べると、「かなりある」の比率で男性のほうがやや高く、「ほとんどない」の比率は女性のほうが若干高い。つまり女性よりは男性の裁量度が高い（と回答している人が多い）といえよう。男性の中では、「かなりある」の比率は事務系専門職が最も高く、最も低いのは医療・教育で、両者の差は20ポイント以上ある。女性では、「かなりある」の比率が最も高いのは総務系で、最も低いのは事務系専門職であり、両者の差は約14ポイントとなっており、男性ほど大きな差ではない。

¹² 質問は「あなたの仕事と余暇のバランスに関するお考えについて、あてはまるもの1つに○をつけてください。」となっており、選択肢は「1 仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている」「2 仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむ」「3 仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている」「4 仕事はなるべく早く片づけて、できるだけ余暇を楽しむ」「5 仕事よりも余暇に生きがいを求める」の択一式である。

¹³ 2008年7月(1ヶ月間)の残業時間(サービス残業を含む)も含めた実労働時間の合計である。以下、本稿で「総実労働時間」という場合は、すべてこの定義である。なお「正社員の1ヶ月間の労働時間」という観点から、回答データのうち80時間未満(365件)、600時間以上(11件)を異常値とみなし、欠損値として処理した。

第3 - 2表 性別・職種別に見た仕事の裁量度(%)

		かなりある	ある程度ある	あまりない	ほとんどない	合計	N
男性	総務系	28.5	51.2	17.6	2.6	100.0	(340)
	営業	31.5	54.3	11.1	3.1	100.0	(922)
	事務系専門職	38.4	46.4	14.3	0.9	100.0	(112)
	技術系専門職	25.7	53.5	16.3	4.5	100.0	(795)
	医療・教育	17.4	53.6	23.8	5.3	100.0	(264)
	合計	28.0	53.2	15.2	3.7	100.0	(2,433)
女性	総務系	25.8	57.1	13.5	3.6	100.0	(275)
	営業	21.9	50.2	20.9	7.0	100.0	(214)
	事務系専門職	11.5	65.4	15.4	7.7	100.0	(26)
	技術系専門職	22.4	43.9	24.5	9.2	100.0	(98)
	医療・教育	16.7	53.5	22.5	7.3	100.0	(383)
	合計	20.8	53.2	19.7	6.4	100.0	(996)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3 - 3表 性別・職種別に見た働く場所の可能性(%)

		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	合計	N
男性	総務系	4.7	27.4	35.6	32.4	100.0	(340)
	営業	6.6	34.1	32.1	27.2	100.0	(922)
	事務系専門職	8.0	35.7	24.1	32.1	100.0	(112)
	技術系専門職	6.0	31.0	28.5	34.5	100.0	(797)
	医療・教育	5.7	27.3	28.0	39.0	100.0	(265)
	合計	6.1	31.5	30.6	31.8	100.0	(2,436)
女性	総務系	3.3	23.0	33.9	39.8	100.0	(275)
	営業	8.9	29.9	27.6	33.6	100.0	(215)
	事務系専門職	0.0	34.6	26.9	38.5	100.0	(26)
	技術系専門職	4.1	25.5	25.5	44.9	100.0	(98)
	医療・教育	3.4	19.1	26.9	50.7	100.0	(383)
	合計	4.5	23.5	28.8	43.1	100.0	(997)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3-3表は、性別・職種別に見た働く場所の可能性である。男性合計と女性合計を比べると、「かなり可能」「ある程度可能」の比率で男性のほうがやや高く、「ほとんど不可能」の比率は女性のほうが高い。つまり女性よりは男性の働く場所の可能性が高いといえよう。男性の中では、「かなり可能」の比率は事務系専門職が最も高く、最も低いのは総務系である。事務系専門職は「ある程度可能」の比率も比較的高い。このことから男性の事務系専門職は、他の職種に比べて、通常の勤務場所以外で仕事をする可能性が高いことが示唆される。女性では、「かなり可能」の比率が最も高いのは営業で、最も低いのは事務系専門職であり、男性とは傾向が異なる。

第3 - 4表 性別・職種別に見た仕事余暇志向 (%)

		仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている	仕事に力を入れるが、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	仕事はなるべく早く片づけて、できるだけ余暇を楽しむ	仕事よりも余暇に生きがいを求める	合計	N
男性	総務系	2.6	26.2	40.3	23.5	7.4	100.0	(340)
	営業	2.9	25.9	43.8	20.7	6.6	100.0	(922)
	事務系専門職	3.6	25.9	43.8	20.5	6.3	100.0	(112)
	技術系専門職	2.1	21.8	44.5	24.4	7.2	100.0	(795)
	医療・教育	3.4	35.2	36.4	18.6	6.4	100.0	(264)
	合計	2.7	25.6	42.7	22.1	6.9	100.0	(2,433)
女性	総務系	1.1	19.6	48.0	24.4	6.9	100.0	(275)
	営業	0.9	21.0	41.1	30.8	6.1	100.0	(214)
	事務系専門職	0.0	26.9	50.0	19.2	3.8	100.0	(26)
	技術系専門職	1.0	17.3	40.8	33.7	7.1	100.0	(98)
	医療・教育	2.6	21.9	48.8	21.1	5.5	100.0	(383)
	合計	1.6	20.8	46.2	25.3	6.1	100.0	(996)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3-4表は、性別・職種別に見た仕事余暇志向である。男性合計と女性合計を比べると、①（仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている）と②（仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむ）の比率は男性のほうが高く、④（仕事はなるべく早く片づけて、できるだけ余暇を楽しむ）の比率は女性のほうが若干高いという相違が見られる。男性の中では、①の比率が最も高いのは事務系専門職で、最も低いのは技術系専門職である。また医療・教育の③は他の職種に比べてやや低い。医療・教育は、③や④の比率が比較的低い分、②の比率が他の職種よりも高い傾向にある。女性では、①の比率が最も高いのは医療・教育で、最も低いのは事務系専門職である。しかし事務系専門職でも②の比率はかなり高く、⑤（仕事よりも余暇に生きがいを求める）の比率は低い。

第3 - 5表 仕事の裁量度別に見た1ヶ月間の総実労働時間(単位:時間)の多重比較

男性			女性		
A	B	平均値の差 (A-B)	C	D	平均値の差 (C-D)
かなりある 平均=212.5 N=660	ある程度ある あまりない ほとんどない	0.4 0.4 2.9	かなりある 平均=188.6 N=195	ある程度ある あまりない ほとんどない	1.7 -9.4 -6.3
ある程度ある 平均=212.0 N=1,239	かなりある あまりない ほとんどない	-0.4 -0.1 2.5	ある程度ある 平均=187.9 N=503	かなりある あまりない ほとんどない	-1.7 -11.0 ** -8.0
あまりない 平均=212.1 N=358	かなりある ある程度ある ほとんどない	-0.4 0.1 2.5	あまりない 平均=198.9 N=189	かなりある ある程度ある ほとんどない	9.4 11.0 ** 3.1
ほとんどない 平均=209.6 N=86	かなりある ある程度ある あまりない	-2.9 -2.5 -2.5	ほとんどない 平均=195.9 N=60	かなりある ある程度ある あまりない	6.3 8.0 -3.1

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

第3-5表は、仕事の裁量度別に総実労働時間の平均値を多重比較したものである。男性では、「かなりある」の平均は212.5時間、「ほとんどない」では209.6時間となっており、仕事の裁量度による平均値の差は小さい。そのため統計的に有意な差は生じていない。女性でも仕事の裁量度による平均値の差は小さいが、「ある程度ある」と「あまりない」には11時間の差がある。

第3 - 6表 働く場所の可能度別に見た1ヶ月間の総実労働時間(単位:時間)の多重比較

男性			女性		
A	B	平均値の差 (A-B)	C	D	平均値の差 (C-D)
かなり可能 平均=210.1 N=141	ある程度可能 あまり可能ではない ほとんど不可能	-2.3 -5.9 2.0	かなり可能 平均=211.6 N=51	ある程度可能 あまり可能ではない ほとんど不可能	22.1 ** 20.1 ** 25.9 **
ある程度可能 平均=212.5 N=736	かなり可能 あまり可能ではない ほとんど不可能	2.3 -3.6 4.3	ある程度可能 平均=189.5 N=334	かなり可能 あまり可能ではない ほとんど不可能	-22.1 ** -2.0 3.8
あまり可能ではない 平均=216.0 N=713	かなり可能 ある程度可能 ほとんど不可能	5.9 3.6 7.9 **	あまり可能ではない 平均=191.5 N=486	かなり可能 ある程度可能 ほとんど不可能	-20.1 ** 2.0 5.7
ほとんど不可能 平均=208.1 N=747	かなり可能 ある程度可能 あまり可能ではない	-2.0 -4.3 -7.9 **	ほとんど不可能 平均=185.8 N=831	かなり可能 ある程度可能 あまり可能ではない	-25.9 ** -3.8 -5.7

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

第3-6表は、働く場所の可能度別に総実労働時間の平均値を多重比較したものである。男性では、「かなり可能」の平均は210.1時間、「ほとんど不可能」では208.1時間となっており、働く場所の可能度による平均値の差は小さい。統計的に有意な差があるのは「あまり可能ではない」と「ほとんど不可能」である。しかしこの差に関する解釈は難しい。女性では、「かなり可能」の平均値が211.6時間と比較的長く、「ある程度可能」「あまり可能ではない」「ほとんど不可能」のいずれに対しても20~25時間ほど長い。

第3 - 7表 仕事余暇志向別に見た1ヶ月間の総実労働時間(単位:時間)の多重比較

男性			女性		
A	B	平均値の差 (A-B)	C	D	平均値の差 (C-D)
仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている 平均=231.6 N=62		10.5 21.3 ** 26.1 ** 25.7 **	仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている 平均=207.3 N=15		9.6 17.1 21.9 12.7
仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむ 平均=221.1 N=583		-10.5 10.9 ** 15.7 ** 15.2 **	仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむ 平均=197.7 N=191		-9.6 7.5 12.3 ** 3.1
仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている 平均=210.2 N=1,004		-21.3 ** -10.9 ** 4.8 4.3	仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている 平均=190.2 N=438		-17.1 -7.5 4.8 -4.4
仕事はなるべく早く片づけて、できるだけ余暇を楽しむ 平均=205.4 N=526		-26.1 ** -15.7 ** -4.8 -0.5	仕事はなるべく早く片づけて、できるだけ余暇を楽しむ 平均=185.4 N=246		-21.9 -12.3 ** -4.8 -9.2
仕事よりも余暇に生きがいを求める 平均=205.9 N=165		-25.7 ** -15.2 ** -4.3 0.5	仕事よりも余暇に生きがいを求める 平均=194.6 N=57		-12.7 -3.1 4.4 9.2

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

第3-7表は、仕事余暇志向別に総実労働時間の平均値を多重比較したものである。男性では、①は③④⑤に対して有意に長い。また②も③④⑤に対して長いという結果が出ている。仕事志向が強い人ほど長時間労働であることを示している。女性では、①は該当者が少なく統計的な有意差は出ないが、平均値そのものは最長である。また②が④に対して有意に長く、男性ほどではないが、やはり仕事志向の人たちの長時間労働という

傾向を示している。

次に、これまでのクロス集計や平均値の比較を踏まえて、他の属性の影響を一定とした上で仕事の裁量度、働く場所の可能性、仕事余暇志向などが労働時間の長さはどう影響するのかを検討する。

被説明変数は総実労働時間（対数）である。主要な説明変数は職種、仕事の裁量度、働く場所の可能性、仕事余暇志向である。またその他の要因の影響を一定とするために年収（対数）、年齢（対数）、配偶者の有無、役職、企業規模、労働組合の有無を投入する。

ここで労働時間に対して年収を説明変数として使用することについて説明したい。賃金率が一定であると仮定すると、労働時間の長さは、収入を増加させる。この場合、労働時間の長さが収入に影響を与えると考えられる。しかし本稿で使用するデータは、賃金率ではなく「年収」である。年収は賞与や各種手当を含むが、その大半は賃金率と労働時間の積と考えられるため、年収そのものに労働時間の影響が含まれていると考えられる。したがって労働時間と年収の因果関係が明確にならない同時決定の可能性がある。そこで労働時間を賃金（年収）で説明するには、この問題に対処した分析手法が必要と考えられる。そのため、第一段階の賃金（年収）関数の推定に操作変数¹⁴を使用し、その推定値を二段階目の労働時間の説明変数とする二段階最小二乗法（2sls）を用いることにする¹⁵。

第3-8表が男性に関する分析結果である。主要な説明変数の結果を見る。職種では、第3-1表では営業が他の職種（医療・教育以外）に対して長かったが、他の属性を一定とすると、総務系に対して短いという結果となった。同じく技術系専門職も短い。仕事の裁量度は、総実労働時間の平均値でも差が小さかったが、「ある程度ある」場合は、「ほとんどない」に対して総実労働時間が短くなるようである。多少は仕事の裁量度の高さが影響する可能性を示唆している。働く場所の可能性は、「ある程度可能」と「あまり可能ではない」が長いという結果になっている。ベンチマークが「ほとんど不可能」であることを考えると、会社以外の場所で仕事をする可能性が高いほど、総実労働時間が長くなることを示していると考えられる。仕事余暇志向はかなり明瞭な結果になっている。

¹⁴ 2slsにおける操作変数は二段階目の説明変数のほか、勤続年数（実数）、学歴（中・高卒、短大・専修学校卒、四年制大学・大学院卒）、業種（建設業、製造業、電気・ガス・水道・熱供給業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売・小売業、金融・保険業、学術研究・専門・技術サービス業、宿泊・飲食・生活サービス・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉、サービス業、その他サービス業、公務、業種その他）を使用した。

¹⁵ 本稿の分析において年収は年単位であり、労働時間は月単位であるため、本来は単位（期間）の統一が必要であるが、労働時間は休日数、残業時間数などの諸点において月間の変動があるために、単純に12倍すればよいという性質のものではない。また年収に関しても、年収には賞与等が含まれるため、12等分しても正確な月単位の収入ではない。それゆえ年収と月単位の労働時間をそのまま使用した。

ベンチマークである③（仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている）に対して、①（仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている）と②（仕事にも力を入れるが、時には余暇も楽しむ）は長く、反対に④（仕事はなるべく早く片づけて、できるだけ余暇を楽しむ）と⑤（仕事よりも余暇に生きがいを求める）は短い。

第3 - 8表 総実労働時間の決定要因(男性)

被説明変数: 総実労働時間(対数) 方法: 2SLS		N=2104 R ² =0.06 F= 5.24 (P=0.00) Sargan ² = 73.29 (P=0.00) Basmann ² = 74.49 (P=0.00)		
説明変数		係数値	標準誤差	Z値
年収(対数)		0.054	0.038	1.400
職種 {総務系}	営業	-0.039	0.014	-2.830 **
	事務系専門職	-0.036	0.029	-1.240
	技術系専門職	-0.066	0.016	-4.090 **
	医療・教育	0.014	0.015	0.920
仕事の裁量度 {ほとんどない}	かなりある	-0.026	0.022	-1.160
	ある程度ある	-0.046	0.020	-2.230 *
	あまりない	-0.030	0.022	-1.340
働く場所の可能性 {ほとんど不可能}	かなり可能	0.013	0.023	0.570
	ある程度可能	0.021	0.013	1.650 *
	あまりない可能ではない	0.035	0.012	2.960 **
仕事余暇志向 {同じくらい}	仕事に全力	0.065	0.030	2.160 **
	時には余暇	0.042	0.012	3.400 **
	なるべく余暇	-0.023	0.012	-1.850 *
	余暇に生きがい	-0.058	0.020	-2.920 **
年齢(対数)		-0.070	0.013	-5.380 **
配偶者の有無{いる}{いない}		0.033	0.013	2.560 **
役職 {一般社員}	係長・主任	0.002	0.012	0.170
	課長クラス	0.028	0.016	1.780 *
	部長クラス	-0.022	0.022	-0.990
企業規模 {99人以下}	100～999人	-0.011	0.013	-0.880
	1,000人以上	-0.046	0.014	-3.310 **
労働組合の有無{ある}{ない}		-0.033	0.011	-2.840 **
定数		5.319	0.239	22.260 **

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

注3 { }内は各ダミー変数のリファレンスグループ。

第3-9表は女性に関する分析結果である。こちらにも主要な説明変数の結果を見る。職種では、第3-1表では営業や医療・教育の総実労働時間が長かったが、他の属性を一定とすると、営業は長くも短くもないという結果となった。仕事の裁量度は、総実労働時間の平均値でも差が小さかったが、改めて総実労働時間には影響しないことがわかった。働く場所の可能性は、平均値の差はそれなりあったが、他の属性を一定とすると影響はないようである。仕事余暇志向は男性ほどではないが、ベンチマークである③に対して、①が長く、④は短いというそれなりに明瞭な結果になっている。

このように、主要な説明変数の男女の共通点は、仕事志向の強さが総実労働時間を長くすることである。仕事の裁量度については男性ではやや裁量度の高さが総実労働時間を短くする可能性が示唆されているが、女性では関係ないようである。働く場所の可能性については、男性で多少の影響があるようだが、女性では影響していない。

その他、主要な説明変数以外の変数では、男女とも年齢が若いほど総実労働時間が長い傾向にあること、99人以下の企業に比べて1,000人以上の企業では総実労働時間が短いことが示されている。また、男性の場合、「課長クラス」は総実労働時間が長い、女

性の管理職には同様の傾向は見られない。また男性回答者に配偶者がいることは、総実労働時間を長くするが、女性の場合は反対に総実労働時間が短くなるようだ。妻がいる男性の場合、家事や育児などの負担を妻が担う可能性が高く、相対的に長く働くことができるということと、反対に妻でありかつ正社員として働いている女性は、そうした負担が自分自身にあるために労働時間を短くする必要性が高いということではないだろうか。この結果からも、男女のワーク・ライフ・バランスの相違、及び労働時間の問題が表れているといえよう。

第3 - 9表 総実労働時間の決定要因(女性)

被説明変数: 総実労働時間(対数) 方法: 2SLS		N=884 R ² =0.05 F= 2.89 (P=0.00) Sargan ² = 32.11 (P=0.00) Basmann ² = 31.82 (P=0.00)		
説明変数		係数値	標準誤差	Z値
年収(対数)		0.045	0.041	1.080
職種 {総務系}	営業	-0.007	0.018	-0.360
	事務系専門職	-0.062	0.034	-1.820 *
	技術系専門職	-0.036	0.021	-1.720 *
	医療・教育	0.033	0.022	1.490
仕事の裁量度 {ほとんどない}	かなりある	-0.033	0.029	-1.160
	ある程度ある	-0.032	0.025	-1.260
	あまりない	-0.007	0.027	-0.250
働く場所の可能性 {ほとんど不可能}	かなり可能	0.051	0.041	1.250
	ある程度可能	0.001	0.017	0.060
	あまりない可能ではない	0.016	0.015	1.020
仕事余暇志向 {同じくらい}	仕事に全力	0.119	0.062	1.930 *
	時には余暇	0.019	0.017	1.130
	なるべく余暇	-0.032	0.015	-2.050 **
	余暇に生きがい	-0.041	0.027	-1.530
年齢(対数)		-0.053	0.015	-3.500 **
配偶者の有無{いる}{いない}		-0.050	0.014	-3.430 **
役職 {一般社員}	係長・主任	0.003	0.019	0.140
	課長クラス	0.064	0.052	1.240
	部長クラス	0.050	0.096	0.520
企業規模 {99人以下}	100～999人	-0.026	0.016	-1.630
	1,000人以上	-0.050	0.018	-2.760 **
労働組合の有無{ある}{ない}		0.007	0.015	0.470
定数		5.203	0.265	19.620 **

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

注3 { }内は各ダミー変数のリファレンスグループ。

「仕事特性」及び「個人特性」と労働時間の長さとの因果関係を主目的とした分析結果を示したが、今回の調査データ及び分析手法では、「仕事特性」は男性についてそれなりに影響すること、及び「個人特性」の影響は男女ともかなり明瞭に検出されたことがわかる。しかしながら、「仕事特性」の代理変数として使用した「仕事の裁量度」や「働く場所の可能性」は、インタビュー調査から想定した「仕事特性」の一部分を表す変数に過ぎず、よりの重要な要素であると思われる「顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱」に関する変数が含まれていないことは今後の課題となる。ただし「個人特性」の代理変数である仕事余暇志向は、かなり明瞭な結果となった。様々な属性の影響を一定とした上でも、仕事志向が強い人の労働時間は長く(男女とも)、余暇志向が強い人の労働時間は短い(特に男性)のである。

長時間労働の問題を法制度や企業の人事管理の問題としてのみ扱う場合もあるが、働

く人々の意欲や仕事余暇志向などの「個人特性」によっても影響を受けるということは、今後の労働時間問題を考える上で、重要な点である。もちろん「働きすぎ」は決して美化されてはならないし、ワーカホリックのような状況に陥り、本心ではそうではないのに「自分は好きで働いている」と思いこんでいるような人もいるだろう。しかし、働きたい人に対して、一切の残業を否定するというのもまた、あまり現実的ではないことを、今回の分析結果は示唆している。「個人特性」に関する今後の課題は、仕事に対する姿勢や考え方や実際の行動などを多面的に調査し、ワーカホリックになりがちな人なのかどうか、上昇志向が強い人なのかどうかなどの観点から、労働時間との関係を検討することである。インタビュー調査にあった「80 点を目指して働いている」人たちとは、日本全体にどのくらい存在し、また具体的にどのような意識や行動をする人たちなのかという点について、今後追究する予定である。また同時に、仕事の進め方や顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱という「仕事特性」についても、可能な限り調査項目に取り込み、より精緻な分析を試みる予定である。

(3) ホワイトカラー管理職の労働時間の問題について

インタビュー調査では、10 人中 5 人は管理職であった。非管理職 5 人それぞれの上司として見ると、彼ら管理職の労働時間は、相対的には長いものではないようである。しかし第 3-8 表の結果からは、管理職のほうが一般社員よりも総実労働時間が長い傾向にあることが示されている。

管理職には管理職特有の労働時間問題がある。近年注目されたのが「名ばかり管理職」問題である。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¹⁶。それがファストフード、ファミリーレストラン、コンビニエンスストアなどの「店長」にも該当するのかということが大問題となった¹⁷。

『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、「非管理職」「係長級」「課長級」「部長級」の総数は 11,600,970 人であった。このうち「課長級」は 907,820 人、「部長級」は 380,720 人だった。前者が 7.8%、後者が 3.3% である¹⁸。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

¹⁶ 八代（2009）などを参照。

¹⁷ 大内（2008）、高橋賢司（2005）などを参照。

¹⁸ 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という。」「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

「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¹⁹。

「名ばかり管理職」の正確な数や比率を知ることは難しい。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ない。

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である。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²⁰。

- 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。

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。）のもの長のいう」。

¹⁹ 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。

²⁰ 日本労務研究会（2005）を参照。

日本労務研究会（2005）では、いわゆる「名ばかり管理職」の具体的な特性が見えてくる。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。またこのような問題について定量的に把握したものは少ない²¹。

法制度や過去の研究や今回のインタビュー調査結果を踏まえると、管理職の労働時間について検討を要する問題は、①管理職の出退勤時間の決定、②部下に関する人事業務の問題、③収入との関係である。①については、前述した日本労務研究会（2005）の事実発見にもあるように、多くの管理職は出退勤時刻を把握されており、勤怠が問題になることがあるようだ。労基法上の「管理監督者」とはほど遠いイメージが浮かび上がる。またこのことは、インタビュー調査からも見えている。さらにインタビュー調査では、一部の管理職を除けば、管理業務（マネージメント）とプレーヤーとしての業務の双方を担う管理職が多いことも見えてきた。この点は、②ということになる。ただし③の問題は、管理職手当の具体的な金額や賞与を含む年収総額だけではなく、それらの企業内における他の役職者との相対的な比較が必要となると考えるため、本稿では詳しくは扱わないことにする²²。

そこでここでは、労働政策研究・研修機構（2009）の個票を使い、ホワイトカラー管理職を対象に、出退勤時間の自由な決定や人事への関与度による労働時間との関係を考察する。

調査票では役職について、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区分してあるが、「雇用者」という判断の難しい⑤は集計・分析の対象から除外する。その結果、本稿におけるホワイトカラー労働者3,440人の内訳は、①56.0%、②25.1%、③13.4%、④5.5%であった。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。さらに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

²¹ 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。さらに小倉（2009）は、管理職の「業務量の多さ」に対する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に関する関与度の関係を検証している。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。

²² 年収を説明変数に使用する程度にとどめる。

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。

第3 - 10表 会社の制度上、出退勤時間を自由に決められるか (%)

	決められる	決められない	合計	N
課長クラス	27.2	72.8	100.0	(459)
部長クラス	37.1	62.9	100.0	(186)
合計	30.1	69.9	100.0	(645)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3 - 10 - 1表 勤務先で自分が適用されている勤務時間制度 (%)

	通常の勤務 時間制度	フレックス タイム	変形労働時 間制	交替制	裁量労働 制・みなし 労働	時間管理な し	合計	N
一般社員	69.8	12.9	2.7	7.9	5.3	1.5	100.0	(1,918)
係長・主任	67.5	14.2	3.6	5.9	6.5	2.3	100.0	(861)
課長クラス	64.1	14.9	1.1	2.6	6.1	11.2	100.0	(457)
部長クラス	62.4	12.9	4.3	0.5	5.4	14.5	100.0	(186)
合計	68.0	13.5	2.8	6.3	5.7	3.7	100.0	(3,422)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3-10表を見ると、「課長クラス」の 72.8%、「部長クラス」の 62.9%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。補足的に第3-10-1表を掲載するが、「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である「時間管理なし」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、現実によくの管理職は、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るとは思っていないのである。

第3 - 11表 実際に自分は出退勤時間を自由に決めているか (%)

	決めている	決めていない	合計	N
課長クラス	57.6	42.4	100.0	(125)
部長クラス	59.7	40.3	100.0	(67)
合計	58.3	41.7	100.0	(192)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3-11表は、第3-10表で「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 57.6%、「部長クラス」で 59.7%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。

第3 - 12表 正社員の採用への関与度 (%)

	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	11.6	15.5	15.3	57.5	100.0	(457)
部長クラス	32.1	29.9	12.5	25.5	100.0	(184)
合計	17.5	19.7	14.5	48.4	100.0	(641)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3 - 13表 正社員の配置への関与度 (%)

	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	8.6	25.3	17.8	48.2	100.0	(454)
部長クラス	29.3	39.7	12.0	19.0	100.0	(184)
合計	14.6	29.5	16.1	39.8	100.0	(638)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3 - 14表 非正社員の採用への関与度 (%)

	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	14.3	22.0	13.6	50.1	100.0	(455)
部長クラス	30.1	26.8	14.2	29.0	100.0	(183)
合計	18.8	23.4	13.8	44.0	100.0	(638)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3 - 15表 非正社員の配置への関与度 (%)

	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	12.8	23.1	14.8	49.3	100.0	(454)
部長クラス	27.2	28.8	16.8	27.2	100.0	(184)
合計	16.9	24.8	15.4	42.9	100.0	(638)

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3-12表から第3-15表は、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。

第3 - 16表 管理職の出退勤時間の自由度別に見た1ヶ月の総実労働時間の長さ別分布 (%)

		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	8.5	15.5	23.9	21.1	12.7	9.9	8.5	100.0	(71)	211.7
	自由に決めていない	11.8	9.8	25.5	29.4	11.8	11.8	0.0	100.0	(51)	203.4
	自由に決められない	7.1	18.5	20.6	20.3	12.3	12.0	9.2	100.0	(325)	214.3
	合計	7.8	17.0	21.7	21.5	12.3	11.6	8.1	100.0	(447)	212.7
部長クラス	自由に決めている	16.2	13.5	16.2	24.3	5.4	13.5	10.8	100.0	(37)	211.1
	自由に決めていない	3.8	30.8	11.5	30.8	3.8	3.8	15.4	100.0	(26)	209.2
	自由に決められない	6.4	15.6	19.3	26.6	11.0	11.9	9.2	100.0	(109)	218.0
	合計	8.1	17.4	17.4	26.7	8.7	11.0	10.5	100.0	(172)	215.2

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

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第3-16表である。「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ーの比率が高い。

しかし率直に就いて第3-16表からは、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示唆する。

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。

第3-17表 正社員の採用への関与度別に見た1ヶ月の総実労働時間の長さ別分布(%)

		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	9.6	21.2	17.3	21.2	5.8	15.4	9.6	100.0	(52)	212.8
	ある程度関わっている	4.3	17.1	22.9	20.0	17.1	11.4	7.1	100.0	(70)	214.7
	あまり関わっていない	9.0	13.4	19.4	14.9	14.9	20.9	7.5	100.0	(67)	220.5
	関わっていない	8.2	17.2	22.7	23.8	11.7	8.2	8.2	100.0	(256)	209.9
	合計	7.9	17.1	21.6	21.6	12.4	11.5	8.1	100.0	(445)	212.6
部長クラス	かなり関わっている	7.5	15.1	15.1	18.9	15.1	11.3	17.0	100.0	(53)	225.9
	ある程度関わっている	7.4	11.1	22.2	29.6	9.3	13.0	7.4	100.0	(54)	215.4
	あまり関わっていない	4.3	13.0	21.7	39.1	8.7	8.7	4.3	100.0	(23)	210.6
	関わっていない	11.6	30.2	14.0	25.6	0.0	9.3	9.3	100.0	(43)	203.3
	合計	8.1	17.3	17.9	26.6	8.7	11.0	10.4	100.0	(173)	215.0

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3-17表は、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。

第3-18表 正社員の配置への関与度別に見た1ヶ月の総実労働時間の長さ別分布(%)

		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	5.1	17.9	20.5	28.2	5.1	12.8	10.3	100.0	(39)	216.0
	ある程度関わっている	8.1	15.3	23.4	21.6	12.6	9.9	9.0	100.0	(111)	213.7
	あまり関わっていない	7.6	13.9	16.5	15.2	15.2	22.8	8.9	100.0	(79)	224.9
	関わっていない	8.5	19.2	22.5	23.0	12.2	8.0	6.6	100.0	(213)	206.4
	合計	7.9	17.2	21.5	21.7	12.2	11.5	7.9	100.0	(442)	212.4
部長クラス	かなり関わっている	12.0	16.0	12.0	20.0	14.0	10.0	16.0	100.0	(50)	222.3
	ある程度関わっている	1.5	13.2	25.0	29.4	10.3	13.2	7.4	100.0	(68)	216.4
	あまり関わっていない	9.1	18.2	13.6	36.4	4.5	13.6	4.5	100.0	(22)	207.4
	関わっていない	15.2	27.3	15.2	24.2	0.0	6.1	12.1	100.0	(33)	206.0
	合計	8.1	17.3	17.9	26.6	8.7	11.0	10.4	100.0	(173)	215.0

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3-18表は正社員の配置への関与度別に見たものだが、傾向は第3-17表と同様であり、「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。

第3-19表 非正社員の採用への関与度別に見た1ヶ月の総実労働時間の長さ別分布(%)

		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	11.1	12.7	14.3	36.5	6.3	14.3	4.8	100.0	(63)	211.5
	ある程度関わっている	4.1	15.3	26.5	17.3	20.4	6.1	10.2	100.0	(98)	215.8
	あまり関わっていない	9.8	11.5	19.7	13.1	11.5	26.2	8.2	100.0	(61)	223.0
	関わっていない	8.1	20.4	22.2	22.2	10.4	9.0	7.7	100.0	(221)	208.4
	合計	7.9	16.9	21.7	21.9	12.2	11.5	7.9	100.0	(443)	212.5
部長クラス	かなり関わっている	7.8	9.8	15.7	25.5	9.8	13.7	17.6	100.0	(51)	228.9
	ある程度関わっている	0.0	19.1	23.4	25.5	17.0	10.6	4.3	100.0	(47)	212.2
	あまり関わっていない	3.8	7.7	30.8	30.8	3.8	15.4	7.7	100.0	(26)	214.8
	関わっていない	16.3	28.6	10.2	26.5	2.0	6.1	10.2	100.0	(49)	204.1
	合計	7.5	17.3	18.5	26.6	8.7	11.0	10.4	100.0	(173)	215.2

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3-19表は非正社員の採用への関与度別に見たものだが、傾向は第3-17表と同様であり、「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。

第3 - 20表 非正社員の配置への関与度別に見た1ヶ月の総実労働時間の長さ別分布(%)

		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	7.0	12.3	15.8	36.8	7.0	14.0	7.0	100.0	(57)	217.2
	ある程度関わっている	7.8	15.7	25.5	15.7	15.7	11.8	7.8	100.0	(102)	213.1
	あまり関わっていない	9.2	13.8	18.5	15.4	12.3	21.5	9.2	100.0	(65)	221.7
	関わっていない	7.8	19.7	22.5	22.5	11.9	7.8	7.8	100.0	(218)	208.2
	合計	7.9	17.0	21.7	21.7	12.2	11.5	7.9	100.0	(442)	212.5
部長クラス	かなり関わっている	8.5	10.6	12.8	27.7	8.5	14.9	17.0	100.0	(47)	229.0
	ある程度関わっている	0.0	19.1	23.4	21.3	19.1	10.6	6.4	100.0	(47)	215.1
	あまり関わっていない	0.0	9.7	35.5	32.3	3.2	12.9	6.5	100.0	(31)	211.2
	関わっていない	18.8	27.1	8.3	27.1	2.1	6.3	10.4	100.0	(48)	204.4
	合計	8.1	17.3	17.9	26.6	8.7	11.0	10.4	100.0	(173)	215.2

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

第3-20表は非正社員の配置への関与度別に見たものだが、傾向は第3-17表と同様であり、「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。第3-12表で正社員の採用について見ると、そもそも「部長クラス」(25.5%)に比べて、「課長クラス」では「関わっていない」の比率が57.5%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27.1%だが、「部長クラス」では62.0%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。

第3-10表で見たように、「課長クラス」の72.8%、「部長クラス」の62.9%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り、日々の労働時間の長短を自律的に決定できるように思える。出退勤時間の自由な決定は、本当に管理職の労働時間の長さ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、どのような管理職の労働時間が長いのかを検討する。

被説明変数は総実労働時間(対数)である。主要な説明変数は職種、役職、出退勤の自由な決定、正社員・非正社員の採用及び配置への関与度である。またその他の要因の

影響を一定とするために年収（対数）、年齢（対数）、性別、配偶者の有無、企業規模を投入する。なお、第 3-8 表、第 3-9 表と同じく労働時間と賃金(年収)の同時決定の問題を考慮して、二段階最小二乗法（2sls）を用いる²³。

第 3-21 表が分析結果である。正社員・非正社員の採用・配置への関与度は相関が強いためそれぞれを別に投入して 4 本の推計結果を示した。ここでは主要な説明変数の結果のみを考察する。

職種では、特に相違は見られないようである。ホワイトカラー管理職という分析対象の中では、職種による相違はあまりないのかもしれない。

「部長クラス」は「課長クラス」に対して有意に短い。これは「課長クラス」が「部長クラス」よりも総実労働時間が長いということでもある。この相違に関する仮説は、プレーイング・マネージャー²⁴としての役割の相違によるのではないかと考えているが、今後の重要な研究課題としておきたい。

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影響を与えていない。このことは、管理職の出退勤時間の自由な決定は、彼らの総実労働時間の長さにはほとんど何の影響も与えていないということを意味する。おそらく「管理監督者」として扱われ、通常の残業手当が支払われないことが多い一般の管理職の多くは、「通常の勤務時間制度」で始業時刻を守って出勤し、その上、終業時刻を過ぎても働くことが多いのであろう。管理職に「労働時間管理の適用除外」があっても、彼らが出退勤時間を自由に決定し、それによって日々の労働時間の長短を自律的に決めうるような実態にはなっていないことを示しているのであろう。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への関与度をそれぞれ見ると、正社員の配置、非正社員の採用、非正社員の配置の「あまり関わっていない」が総実労働時間の長さに影響している。「かなり関わっている」と「ある程度関わっている」の係数値は有意ではないが、これらのベンチマークは「関わっていない」なので、「“少しでも関わっていれば”総実労働時間が長くなる」という解釈はできるかもしれない。要するに、部下の採用や配置といった業務も、管理職の労働時間の長さに影響する可能性はゼロではない²⁵。

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、それは管理職の総実労働時間の長さには影響しない。しかし、正社員・非正社

²³ 操作変数については脚注 14 と同様の処理をした。

²⁴ 「部長クラス」が管理業務に相対的に特化し得るのに対し、「課長クラス」は自らの顧客や業務を遂行（プレー）しながら、管理業務（マネージメント）も行うという意味である。

²⁵ また、いわゆるライン管理職ではないスタッフ管理職のような管理職が、直接的にはなく間接的に採用や配置に関与しているためにこのような結果になったという解釈もできる。

員の採用や配置といった人事業務は影響する可能性がある。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、総実労働時間が長くなるのかもしれない。

第3 - 21表 管理職の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=430 R ² =0.09 F= 1.79 (P=0.00) Sargan ² = 34.06 (P=0.00) Basmann ² = 33.80 (P=0.00)			N=428 R ² =0.09 F= 1.80 (P=0.00) Sargan ² = 34.30 (P=0.00) Basmann ² = 34.07 (P=0.00)			N=430 R ² =0.08 F= 1.90 (P=0.00) Sargan ² = 34.49 (P=0.00) Basmann ² = 34.27 (P=0.00)			N=429 R ² =0.09 F= 1.92 (P=0.00) Sargan ² = 32.82 (P=0.00) Basmann ² = 32.47 (P=0.00)		
		係数値	標準誤差	Z値	係数値	標準誤差	Z値	係数値	標準誤差	Z値	係数値	標準誤差	Z値
説明変数													
年収(対数)		0.046	0.071	0.640	0.066	0.073	0.890	0.063	0.068	0.920	0.067	0.068	0.970
職種 {総務系}	営業	-0.039	0.029	-1.310	-0.034	0.030	-1.130	-0.034	0.030	-1.140	-0.032	0.029	-1.090
	事務系専門職	0.024	0.069	0.350	0.008	0.070	0.110	0.011	0.069	0.160	0.011	0.069	0.160
	技術系専門職	-0.050	0.035	-1.440	-0.052	0.036	-1.460	-0.052	0.034	-1.510	-0.055	0.034	-1.600
	医療・教育	0.042	0.033	1.260	0.045	0.033	1.330	0.044	0.033	1.330	0.043	0.033	1.290
部長クラス{課長クラス}		-0.049	0.024	-2.010 **	-0.056	0.025	-2.280 **	-0.052	0.023	-2.230 **	-0.057	0.023	-2.440 **
出退勤時間 {自由に決められない}	自由に決めている	-0.029	0.032	-0.920	-0.030	0.032	-0.930	-0.030	0.031	-0.960	-0.033	0.032	-1.060
	自由に決めていない	0.020	0.031	0.640	0.022	0.031	0.720	0.025	0.031	0.820	0.026	0.031	0.850
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	-0.012	0.035	-0.360									
	ある程度関わっている	0.004	0.029	0.140									
	あまり関わっていない	0.030	0.030	0.980									
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				0.033	0.037	0.890						
	ある程度関わっている				0.034	0.027	1.300						
	あまり関わっていない				0.083	0.029	2.810 **						
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							0.023	0.029	0.780			
	ある程度関わっている							0.020	0.027	0.720			
	あまり関わっていない							0.067	0.031	2.140 **			
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										0.042	0.030	1.420
	ある程度関わっている										0.006	0.028	0.200
	あまり関わっていない										0.089	0.030	2.930 **
年齢(対数)		-0.113	0.076	-1.480	-0.103	0.076	-1.350	-0.101	0.075	-1.340	-0.112	0.075	-1.500
男性{女性}		0.122	0.053	2.270 **	0.118	0.053	2.200 **	0.122	0.053	2.280 **	0.124	0.053	2.320 **
配偶者の有無「いる」{「いない」}		-0.025	0.041	-0.620	-0.033	0.041	-0.810	-0.033	0.041	-0.820	-0.027	0.040	-0.670
企業規模 {99人以下}	100～999人	-0.059	0.030	-2.000 **	-0.050	0.030	-1.680 *	-0.046	0.028	-1.610	-0.047	0.028	-1.670 *
	1,000人以上	-0.069	0.028	-2.460 **	-0.061	0.027	-2.260 **	-0.056	0.027	-2.080 **	-0.057	0.027	-2.140 **
仕事余暇志向 {同じくらい}	仕事に全力	0.015	0.056	0.260	0.014	0.056	0.250	0.012	0.056	0.220	0.016	0.055	0.290
	時には余暇	0.047	0.025	1.860 *	0.048	0.025	1.900 *	0.053	0.025	2.080 **	0.050	0.025	2.000 **
	なるべく余暇	-0.052	0.029	-1.780 *	-0.048	0.030	-1.610	-0.055	0.029	-1.900 *	-0.056	0.029	-1.900 *
	余暇に生きがい	-0.083	0.053	-1.580	-0.091	0.054	-1.700 *	-0.082	0.053	-1.560	-0.086	0.053	-1.630
定数		5.489	0.576	9.530 **	5.303	0.580	9.140 **	5.315	0.541	9.830 **	5.326	0.543	9.820

注1 労働政策研究・研修機構(2009)の調査データより。

注2 **はP<0.05、*はP<0.1。

注3 { }内は各ダミー変数のリファレンスグループ。

注3 対象は「課長クラス」「部長クラス」のみ。

4．まとめと今後の研究課題

本稿における研究の事実発見について要約する。

- ①大手 IT 企業の労働者 10 人に対するインタビュー調査の結果、労働時間の長さに影響する定性的な要因は、仕事の進め方や、顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱という「仕事特性」、残業が一切発生しないような要員量にはなっていないこと、全社的な労働時間管理・把握が残業削減に影響する可能性があるという「会社の要員管理の問題」、及び勤務時間制度が柔軟でもそれを活用せず、また非常に長時間になると不満が募るが、多少の残業や休日出勤は当たり前と思ひ、目指す仕事の出来は「80 点」という意識を持つ「個人特性」があることがわかった。
- ②定量的な分析に当たっては、「会社の要員管理の問題」は不可能であるため、「仕事特性」と「個人特性」に焦点を当てた。その結果、「仕事特性」の代理指標は男性ではそれなりに影響を与えていることがわかった。また、「個人特性」の代理指標である仕事余暇志向は男女ともにかかなり明確な結果を示した。つまり、仕事志向の強さが総実労働時間の長さに影響している。
- ③「管理監督者」として扱われることが多い管理職を対象に、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への関与度の影響を検証したところ、前者は明確な影響を与えていないことが、後者は若干の影響（関与していることが管理職の総実労働時間を長くする可能性）があることがわかった。
- ④管理職に対する分析結果は、法律上の「管理監督職」として扱われていても、多くの管理職は出退勤時間を自由に決定することで労働時間の長短を調整するような実態にはなっていないということを示している。多くの管理職はすでに相当な長時間労働なのである。
- ⑤また部下の採用や配置などの人事に関与する管理職の労働時間が長いことは、本来の管理業務によっても労働時間が長くなる可能性を示している。

本稿における研究に残された今後の課題は、①「業務量が多い」ことに関する「会社の要員管理の問題」に踏み込むこと、②「仕事特性」について、特に顧客や社内の他部門、協力会社などとの関係性の強弱と労働時間の関係を検証すること、③仕事余暇志向以外の「個人特性」と労働時間の関係を検証すること、④管理職の仕事の性質についてより精緻に検討することである。

本稿における事実発見から導き出される政策的インプリケーションは、長時間労働の問題を、法制度の改正という視点だけでなく、捉えるのではなく、企業の要員管理、労働時間管理の問題として、そして働く個々人の仕事に対する考え方や姿勢などの影響も踏まえて考える必要があるということである。仮に厳格な労働時間規制を一律に実施しても、仕事志向の強い労働者は、積極的にサービス残業をする可能性すらあるだろう。もちろん

ん「働きすぎ」による弊害を除去することが最優先課題であることはいうまでもない。

筆者は、労働時間の長さの選択肢に、「短さ」の選択肢を複数用意し、それを広く普及させることが重要であると考え。より多くの労働者が自らのライフステージやライフスタイル、そして仕事との関係において多様な選択肢の中から、無理なく最適なものを選ぶことができれば、企業の生産活動と労働者のワーク・ライフ・バランスは必ずしも相反するベクトルに向くわけではないと考える。

<付録：インタビュー記録>

Aさん（ソリューション営業 非管理職）

(1)属性

31歳、勤続9年目。大学では電気工学専攻。初職～3年目までは技術分野で回路の設計を担っていたが、4年目に現在の部門へ異動（人材公募制度による）。

(2)仕事内容

大手企業グループの1社専属の営業。顧客の要望や関係部門との調整、コーディネートをを行う。仕事の流れは、フロント営業で客の要望を聞く→システムならSE部門へ、単品なら製品部門へ話を持って行き→それらをまとめてコストや期間を客に伝える→客の了承を経て→さらに具体的な話を進める。

(3)勤務時間

裁量労働制。一般的な定時は8:30～17:15（水曜はノー残業デー）。裁量労働制とはいえ、多くの方は定時出社しているが、Aさんは保育園に子供を預けるため（夫婦共働き）、9時出社。退社時間は、繁忙期には24時前後、繁忙期でない時でも22時前後。通勤時間はドア・ツー・ドアで40～50分。休日出勤も月に数日ある。

(4)職場の体制

直接的にはマネージャー（上司）1名、主任2名、ヒラ2名、アシスタント1名。仕事は上司と2人で組むか、単独で責任を持っている。現在は、2年間のシステム開発プロジェクトの1年経過時点。システムの要望があり、実際に設計をするが、さらに細かい要求や追加が発生する、技術部門へ仕事を出す、そこへのプッシュや、トラブルもある。客の要望は理不尽なものでない限り、受け入れるようにする。仕事の立ち上がり時に増員されても、かえって指導などの仕事が増えることもあるが、その人が育てば雑用は減ると思う。しかし同じ仕事をする事になれば、客の要望も増える可能性もある。アシスタント（正社員）はルーティンの書類作成などはできるが、業務そのものの資料作成などはできない。多少業務に食い込めるようなアシスタントがいれば良いと思う。

(5)業務量

業務量の多さは、内部の体制の問題だと思う。部下の業務量の把握、受けなくても良

い仕事や、やるべき仕事かどうかの判断を上司がきちんとしていない気がする。上司は他の業務もあるので忙しい。フロント営業として資料を作成するが、上司に見てもらってから客に提出する。明日客に提出する必要があるれば、今日中に作成して翌朝上司に見てもらい、翌日中に修正して提出しなければならない。日中は何かと雑用的な作業や顧客訪問、打ち合わせや調整が多く、書類作成などの作業は 19 時以降でないとできないことが多い。

仕事の性質は上記の通りだが、自分のまじめさもあると思う。同僚からはもっと適当でよいといわれる。要領の良い人もいると思うが自分は納得しないと終われない。

事業部全体としては売り上げが伸びていないと人員増加もしてくれないが、部門長は自分の負荷を考慮し心配して、増員の打診もしてくれているが、どういう人が増えるかにもよるので一概に良いともいえない。妻も働いているので、早く帰れるのなら帰って家事に協力したいが、子供と遊ぶ時間もなく、休日出勤もあるので、家族からは諦められている。

(6) 評価

数字とプロセスを両方見ている。顧客の予算状況から今年度上期に例えば 100 億円という数字を目標設定することはあるが、結果的に顧客の事情で遅れることもあるため、数字だけ見れば達成しなかったということになるが、だからといってプロセスも考慮されるため、悪い評価はされていない。労働時間の長さは直接的には評価されているとは思わないが、仕事の性質上、どうしても長時間になってしまう。

業務に直接関連する自己啓発は特にないが、先方の業務内容についてセミナーに参加する程度のことは行っている。

理系の専攻だったことは、数字を扱ったり論理的に考えるくせがついていると思う。

B さん（ソリューション営業 管理職）

(1) 属性・仕事内容

39 歳、勤続 17 年。大学は教育学部出身。入社以来、公共事業を対象とした営業部門を経験。

(2) 勤務時間

8:30～20:30（遅い時は 21:30）が通常。休日出勤は去年でも月 1 回程度。今はない。ただし年末年始、GW に顧客のシステム更新によって出ることが多い。

(3) 業務量について

ほぼ毎日、午前も午後も 2～3 件の打ち合わせが入っている。社内・社外とも。ソリューション営業なので、関係部署との連絡・調整が不可欠なため。また客の個別の要望に対応する時間も多。よく働く主任（部下）が 3 人いるので任せられるが、仕事に対して人数が少ないため、助ける必要もある。主任の下に人を付けて育てたいがなかなか入

ってこない。現在 1 名だけ。結局、5 人で仕事を分担したり重複したりしながらやりくりしている。自分だけの案件というのはないが、部下に手助けするためにプレーヤーになる比率が高い。突発的な要求、今日中にやれという要求は、客の性質による。近年、主な顧客に余裕がなくなったように見える。

(4)意識

本当は早く帰りたい。部下も本当は帰りたいと思っているだろう。でもちゃんとやりたいという責任感が強い。100 点を取ろうとは思っていないが、80~90 点は目指している。主任 3 人の能力はほぼ均等。ただし業務量とか手間などの差はある。それはプロジェクトの特性による。

(5)改善のため

プロセス改革というのは大切だと思う。簡単な作業を切り出して他の人に任せるということはあり得るが、それを考える時間も人も少ない。

C さん（開発技術者 非管理職）

(1)属性・仕事内容

32 歳、勤続 8 年。通信工学修士。職歴はずっと無線通信の技術開発。

(2)勤務時間

去年は 10 時出社だったが、フレックス制度が休止になったので今は 8:50 に出社。去年は忙しい時は 22~23 時だったが、今は 21:30 を守るようになった。休日出勤は去年は月 2~3 回、今は月 1 回くらい。「管理時間」で 60 時間を超えないようにとされているので、給料日などは帰るようにしている。会社としては 80 時間だが、事業部で 60 時間として管理している。

(3)仕事について

通信に必要なハードウェアの設計、評価、生産のフォロー。例えば部品を抜くなどしてコストダウンしてもその部品を抜いたことでどう影響するかを評価するので時間はかかる。去年だと生産のフォローに最も時間を割いた（過去の製品のフォローと新製品をスムーズに稼働させる必要があるため）。設計から完成までだいたい 1 年くらいのサイクルだが、次の開発と常に重なる。2001~2005 年は担当者として補佐的な業務をし、2006~2007 年は 2 人で設計、2007 年以降、1 人で任される今の仕事内容。

(4)残業について

残業の量は変わらないが、精神的には昔のほうが責任が軽くて楽だった。人事評価については、業績評価とキャリアレビューがある。業績レビューには 3 項目記入し、目標の第 1 位のもの達成するけど、あとの 2 つは難しい。そもそもスケジュールが厳しい。

みんなで我慢比べをしている気がする。自分はリリースのことを特に心配する。残業は織り込み済みという気がする。去年に比べて今年は残業規制が強いので、これで満足

しているという気もする。残業が全くないということは想像できない。でも早く帰りたいとも思う。同じスキルの人がもう 1 人いたら労働時間は減ると思うけど、誰でも良いから増やして欲しいとは思わない。

(5)意識

自分の仕事に 100 点は目指していない。80 点しか目標にしていない。それは製品としてリリースしても問題がないレベル。100 点はさらに工夫することができるレベル。周囲も 100 点を目指しているとは思わないが、自分より高い人はいると思う。去年の上司は 100 点を目指せといていた。要領が良いと思う人はいるけど、残業をまったくしない人はいない。

開発業務がこれほど泥臭いものだとは思っていなかった。ハンダごて持ったりして。コストダウンの要求が強いので、面白さがない。新しいものを作るというのは、機能を追加することだと思っていた。

D さん（開発技術者 管理職）

(1)属性・仕事内容

39 歳、勤続 17 年。大学時代は電気工学を専攻。ハードウェアの開発（無線通信装置）に携わる。現在は携帯電話の基地局と基地局をつなぐ装置の開発に関わっている。

(2)勤務時間

8:50～17:35 が定時だが、だいたい退社は 23:00 から 24:00 くらい。去年は毎週土曜に出勤していた（休日出勤）。現在は月に 1～2 回程度。月の「管理時間」が 80 時間以上で呼び出されるが、毎月呼び出されている。多い時は 130 時間くらい。産業医の問診を受けることもある。主任の時よりマネージャーになってからのほうが忙しくなった。主任以下の残業については会社からの規制が厳しくなったので、21:30 までしかいられなくなった。それ以上の残業は事業部長の承認が必要。

(3)仕事について

仕事にきりが無い。人が足りない。次から次へと新機種の開発がある。短期化とコストダウンの要請が強い。製品価格が下落し続けている（年率 15%程度）。欧州企業との競争が激しい。工数や利益率、開発スケジュールというのは決まっているが、いる人だけでやりくりしている。工数とはいっても人数だけで質は考えられていない。

D さんの下に主任 4 人、担当 2 人。リリースできない時はスケジュールを延ばすしかない。人が少ないのは昔から。会社で採用しても現場に割り振られる人数は少ない。

(4)意識

目一杯仕事をするのは義務感だと思う。定時で帰れたことはない。帰れるに越したことはない。主任くらいまでにやっていたことは当初の希望だが、管理業務までやるとは思っていなかった。ここまでマネジメントの割合が増えると、どの部署に行っても同じ

だと思ふ。

(5) 残業削減

会社から残業削減命令が来るが、難しい。プロセス改革といわれるが、それなりの工夫はしている。設計や自動測定とか、まとめられるものはまとめている。しかし開発のスピードがそれ以上の速さなので、追いつかない。プロセス改革のための時間がない。

ソフトの開発は作業を分割して複数で分担できるが、ハードウェアの開発は分割しにくい上に、担当者間の能力差が出る。その差は、経験とノウハウと人付き合いによるのではないか。客先の要望が強いというよりは、個々の担当者の業務量がそもそも多いことが最大の原因。

残業については属人的な要素が大きい。人を増やすことも選択肢だが、誰でも良いわけではない。中途採用をしたが、すぐには適応できないでいる。結局、スケジュールを遅らせることしか、業務量の調整に対応できないのが現状。

E さん（システム開発 SE 非管理職）

(1) 属性

35 歳、勤続 10 年。大学時代は電子応用工学を専攻。1999 年～2000 年は半導体の販売支援の技術職だったが営業になりそうだったので異動し、2001 年～現在は人材公募で SE となった。

(2) 仕事内容

大手通信会社の認証システムの開発。35 人のうち 3 人が自社、あとは協力会社の社員で、自分はそのチームリーダー。

(3) 勤務時間

顧客企業の勤務時間（9:30～18:15）に応じる。19:00 くらいもあるが、平均的には 21～22 時に退社。場合によっては 23 時過ぎから急な仕事が入ることもある。今は休日出勤はあまりない。去年は深夜残業と休日出勤だけで月 40～50 時間。「管理時間」は月間 130 時間くらいになったこともある。

(4) 仕事の流れ

要件定義（基本コンセプト）→基本設計→詳細設計→製造（プログラム、単体試験）→結合試験→他部門との結合試験→総合試験→客の端末からの試験→リリース。

これらの工程に通常は 4 ヶ月予定するが、実際は 3 ヶ月くらいになってしまう。主に装置側のスケジュールに合わせられる。製造工程と総合試験の時は比較的時間に余裕がある。

これらの工程に対して 35 人の部下の配置や業務内容を考える役割にある。基本的には設計は自社と協力会社のリーダークラス、製造は協力会社のスタッフが担う。

(5) 働き方

客の要望が最優先になるが、日中は客も自分の仕事をしているので、23時以降に資料作成要求が来たりする。当日いわれることが多い。装置側にいた時はそれほど忙しくなかったが、今はかなり忙しい。自社は受注単価が高いので、人数を減らして対応せざるを得ない。おそらく協力会社なら35人でできる所、自社は人件費を考えると27人くらいになってしまう。自社のスキルは高いと思うが、単価が高いので、人数が少ない会社と見られてしまう。それゆえ1人当たりの負荷が高い。

品質の点から、海外への外注はしないように顧客から指示されている。同じ客の仕事でも別の会社では中国に外注している所もある。おそらく簡単なシステムだろう。自社はコア部分を担当している。

(6)意識

今は土日に休めているので、あまり問題は感じない。平日早く帰ってもやることがない。通信業のSEになってから早く帰ることに罪の意識を感じるようになった。昨年末には体調を崩したが、今は戻った。月当たり80時間以上のほか、深夜業が10日以上、休日出勤が4日以上あると健康管理のチェックシートの対象となる。代休は当月内なので実際には取れない。年休は事前に計画するので、夏休みは1週間くらい取れる。残業規制が強くなったので、客に事情を説明すれば明日の朝でも良いということもあり、多少は改善になっていると思う。特に協力会社の人には自社の指示に従うので、その人たちのためにも良くなったと思う。残業するのは、きりの良いところまで終わらせたいという気持ちがあるからではないか。それはまじめさというよりも後で客からいつ追加的、突発的な要求が出るかわからないという不安が強いように思う。

Fさん（システム開発SE 管理職）

(1)属性

39歳、勤続17年。大学時代は物理学科。入社から2～3年は某社のテレビ電話のシステム開発。ほぼ通信事業のシステム開発を経験し、現在は大手通信会社のシステム開発。

(2)仕事内容

プログラマーというよりSEとして客との調整が主な仕事。プロジェクトリーダーをまとめるプロジェクトマネージャーという立場。顧客が開発しているネットワークは客の関係が複雑で、複数の会社関わっている。直接の部下は主任8人、担当6人。協力会社など全体で100人前後の配置や要員は自分が決めている。

リリースが6月、9月、11月、2月と予定されている。今は9月のための設計と製造が始まっているが、自分は11月案件のことを客と相談している。開発の各工程に関わっているわけではない。プロジェクトマネージャーなので、予算、原価計算、人件費、外注費などの管理といった仕事が多い。営業に近い仕事をしている。開発サイクルの短期化とコスト削減の要請が強くなっているため、任せられる主任やリーダー格の人に業務

が偏る傾向にある。

(3)勤務時間

本社では **8:30~17:15** だが、顧客先にいることが多いので **9:30~18:15** が定時。ただし平均的に退社は **21:30** くらい。朝の時点で部下たちの残業予定を聞いておく。残業については会社の規制が強い。

(4)意識

管理職になると残業手当もないのでもっと早く帰りたい。以前は片道 **3** 時間通勤だったので、その頃よりはましになった。部下の労働時間を短くしたいが、実態は仕方なくやった残業を事後承諾するしかない。会社の残業規制によって多少早めに帰るようになった。残業の多い人には、スキルの低い人や非効率な人もいる。中には慎重な人もいるので、非公式な場などを使ってアドバイスすることもある。しかし性格的な部分にはなかなかつっこめない。あまり残業しないで帰る人は、スキルが高いとかプライベート重視という傾向なのではないか。スキルが高いのに残業も多い人には、人を付けて負荷を減らしてあげたいが、誰でも良いわけではないので（スキルだけでなく客への対応力や信頼関係も含めて）、短期的には難しい。長期的にはそういう人を育てて行くしかない。

企業環境として、コスト削減とか短期化の要求が強い現在は、若手が育ちにくいと思う。昔は時間的にもコスト的にも若手が挑戦して失敗する余裕があった。今は新入社員も失敗が許されないので基礎がないまま仕事をさせられている。SE のスキルの空洞化が起きているように思う。

G さん（応用研究部門 非管理職）

(1)属性

35 歳、勤続 **10** 年。工学修士（応用物理）。入社以来ずっと無線回路の研究。

(2)仕事内容

無線回路の（電波をとばすための）増幅器の消費電力の低減化の研究。開発内容に関する大枠は事業部から要求があり、それを部署で具体化する。通信が高速化することにより、消費電力の低減化と信号の精度を上げることは不可避の課題となっている。入社当初は上司の指示に基づいて作業していたが、今は自分で課題を見つけて作業をするようになった。自分の下に **5** 年目の担当と **1** 年目の担当（新入社員）が **1** 人ずついる。消費電力の低減化には **5** 年目の人が、信号の精度には **1** 年目の人が主に担当しているが、自分は両方に関わっている。自分の上に主任研究員が **1** 名。チームリーダーとして作業している。その下に自分を含めて **3** 名の主任がいる。増幅器にもいろいろな用途があり、複雑。消費電力の低減化のためにコアな部分だけでなく周辺回路も改善して行かなければならない。通信速度の高速化はずっと続くだろうから、この業務もある意味では不滅である。基礎学力は非常に重要で、経験を積んだ上でさらに発想のブレイクスルーも必

要となる。これまでの理論では明らかではなかった偶然の発見などもたびたび起こる。

(3)仕事の流れ

回路設計→試作（外注）→評価→考察（この1サイクルで2～3ヶ月）→再び回路設計～考察というサイクルを何度も繰り返して最終的に3年くらいで成果が出る。それを特許申請して、学会発表して、論文にするというのが主な流れ。同じ業界のライバルは企業、大学など10チームほどある。競争が激しいので、考察する過程では特許調査や論文調査が不可欠。

(4)勤務時間

8:50～18:00が通常時。忙しい時は22:00くらいに退社。休日出勤は基本的にしない。通勤は片道30分。裁量労働であるが、現状は深夜業については会社の規制が強い。

(5)学会

国内最大の電子情報通信学会と世界最大のIEEEに所属。成果が出たら学会発表をすることもある。学会発表と論文執筆の頻度は年に1回くらい。会社からは特許は年に2本というノルマがある。論文のノルマはない。論文執筆は家でも会社でもする。論文や専門誌を読むのは自宅が多い。セキュリティの関係上、会社からPCやデータ類を持ち出せないことも要因。また業務上の研究と自分の個人業績とは関係が深いので、論文執筆をどちらでやっても問題はないと思う。中には業務とあまり関係ない研究をしている人もいる。

(6)残業について

いつもではないが、研究には長い時間がかかるので、ある時期の残業は不可避。忙しい時の22時くらい退社というのは、精神的な体力の限界なのかもしれない。評価の段階で予期しなかったトラブルが多い。そのための残業は仕方ない。またスキル向上のための残業（勉強）も必要になる。生産効率を高めるというのは課題発見、解決が主な研究業務では難しいと思う。一般事務職がチームに1人いて庶務的なことをしているが、比較的ルーティン業務のみ担当しているので、発注関係の書類作成などもやってもらえたら、もっと研究に専念できると思う。

(7)その他

デジタル回路はプログラミングだけだが、物理的実験を必要とするアナログ回路をきちんと作れるようになるには10年かかるといわれている。しかもアナログ回路の技術者は少ない。熟練した技術者が増えれば良いと思う。

Hさん（応用技術部門 非管理職）

(1)属性

37歳、勤続8年。工学博士（電子工学）。入社当初は化合物半導体の研究。2年前からシリコン半導体の研究に従事。

(2)仕事内容

無線通信におけるミリ波の研究。携帯電話は2ギガだが、30倍速い60ギガという周波数の応用を考えている。60ギガの周波数の波長が5ミリなのでミリ波という。大容量のデータを瞬時に送信できるというメリットがあるが、同時にあまり遠くに飛ばないというデメリットもあるため、屋内でのディスプレイへの送信や車の追突回避装置への応用が考えられている。これまでの半導体は化合物を使っていたが、それは速度と出力の利点からだった。しかしシリコン半導体でも精細化が進み、かつ化合物に比べて低コストなので、現在はシリコン半導体の研究が進んでいる。主に担当しているのは、60ギガの信号を作る回路の設計。

(3)仕事の流れ

必要性の提案→実現性の考察→アプローチ手法の検討→コストや製品特性の検討→方式の検討→スペックの確定→ブロックごとの設計→レイアウト→試作（外注）→評価。

この1サイクルで1年間ほどかかる。さらに評価からブロック設計にフィードバックするサイクルを何回か繰り返す。最終的には3年間ほど必要になる。ブルーレイなどのような業界の標準化がシリコン半導体を使った60ギガのミリ波でも起こっており、そのためにどうしても必要な業務となっている。標準化の動きは世界規模。しかし60ギガは実現性とビジネスへの応用という2点でまだ問題があり、そのための研究が重要。研究の予算は今のところ研究所の予算のみで行っているが、事業部が予算を出せばもっと増える。

(3)勤務時間

8:30～19:00 通常時 繁忙時は21:30くらいに退社。繁忙期は年に2回くらいある設計の締め切り直前1ヶ月間。休日出勤や22時以降の勤務も多くなる。アプローチの方法が試行錯誤になるので、どうしても締め切り間近に忙しくなる。また目標が高いので、事前の見通し通りには進まない。

(4)意識

労働時間は短い方が良い。休暇も取りたい。それは本音である。独身の時は仕方ないと思うことが多かったが、家族がいる今は特にそう思う。通勤は徒歩40分ほどで近いので、忙しい時や休日出勤の時には妻が弁当を持ってきてくれる。セキュリティの関係で業務を自宅で行うことが難しくなった。難しい業務をやることになっても、できないと思われたくない。それは研究者としてのプライドだと思う。物を考え創り出すことはしたい。

(5)学会等

電子情報通信学会とIEEEに所属しているが、学会発表するのは2～3年に1回くらい。大学時代に液体ヘリウムを使ったマイナス269度の実験を行っていたので、今の業務には関係ないが、その技術の動向には注目している。

Iさん（応用研究部門 管理職）

(1)属性

42歳、勤続18年。大学では応用物理を専攻。入社から5年は化合物半導体デバイスの開発、その後高速有線インターフェース回路開発、その後アメリカに留学、2003年から管理職として働いている。

(2)仕事内容

無線デバイス、特にアナログ部の回路設計部門のマネジメント。基本的に自分だけの開発業務はないプロマネージャーである。31～32歳の主任の時、上司がすぐに異動してしまったため、すぐにマネジメントを担当するようになった。かなり早く昇進している。

無線にもいろいろあり、基地局、携帯電話、放送局など扱う分野ごとに技術も異なる。それぞれを4人の課長が担当し、自分は全体をマネジメントしている。各チームの方向性について相談し、またチーム間のアイデア交換なども行う。さらに他の部署との意見交換もある。

(3)勤務時間

8:00～19:00（通常時）。月に2回くらいは終電を超えることもある。そういう月が年に3回くらい。主にペーパーワークのため。年末、年度末、上期末。日中は会議などで忙殺されるので、そういったペーパーワークはどうしても早朝か夜しか時間が無くなる。通勤は片道90分。

(4)残業の理由

ペーパーワークが多いので。それでも他の職種に比べるとあまり多くない。

(5)意識

研究の種を見つけるのは家でもできる。時間をかければよい研究ができるとは限らない。4月から残業規制が強まったので、雑談などの時間が減ったような気がする。だからといってそれが良い方向に作用するとは限らない。残業規制の結果が出ていないので。

(6)管理者として

目標設定は労働時間ではなく成果（特許、学会発表、事業貢献）とする。時間をかけるというよりはアイデアが大切。ふとした瞬間にアイデアが生まれることが多い。部下の残業については、設計の初期段階などであるなら、8割の出来で終わらせることもある。しかし事業化が決まっている仕事の場合、何が何でも終わらせなければならない。それでも会社の残業規制もあるので、なるべく制限時間内で収まるようにしている。「管理時間」の3ヶ月目安である120時間を超えている部下は、25人中、今はいない。

業務のアサインは、1人1人のテーマになるよう、かつ中長期的な視点に立って考える。業務が進まない時は、応援もする。具体的には課長であれば、自分がホワイトボードを使ってどこに問題があるかを説明し、業務を整理してみせるなど。研究業務の人たちにとっては、勉強することも仕事なので、残業という概念は希薄かもしれない。

Jさん（基礎研究部門 管理職）

(1)属性

49歳、勤続24年。工学修士号取得後、入社。入社後アメリカの大学院に留学、帰国後博士号取得。

(2)キャリアと仕事の内容

初期はLSIの自動設計ソフトの開発に従事。その後LSIの中のプロセッサ（頭脳・コア）の設計及びソフトの開発に従事。この仕事への異動は、留学中に新しい研究が出てきていたので、自分の意思で手を挙げた。担当しているものは、PCの性能を上げるための仕組みだが、同時に高熱化を抑制することも重要なので、そういうコアとソフトの開発が重要になる。

(3)勤務時間等

定時は8:50～17:35であるが、自分は7:45～17:35にしている。通勤は片道40分。子供が2人（大学生と高校生）おり、仕事をしている妻が多忙なので、帰宅時間は心がけている。

(4)業務の流れ等

通常（部下の人たち）は、①アイデア→②実用性の実証→③プロトタイプの実成→④製品の試作というサイクル（途中を何度か繰り返すことはある）。

このうち、①の時間はかなり取れるが、アイデアがないとメンタル面で厳しい。勤務時間が長ければよいというものでもない。②から③の流れは、研究者が最も興味を持ってもらえる時間。自分のアイデアが形になることが嬉しいという意味で。④になると、もちろん製品化によって満足感を得られることもあるが、製品化の過程で事業部の要望や納期への対応に時間を割くため、どちらかといえばやらされている感じがある。結局、④以外のプロセスでの長時間労働は、ある意味では自分の意志だと思う。

Jさんは、20人ほどの部下に相当する研究者の業務の流れを見ながら、適宜、アドバイスや管理をする立場にいる。部下を守り、トップからの要望にも対応する。また何をやったら世の中の役に立つか研究のビジョンを示し、中堅、若手の研究者を誘導するという役割もある。

(5)部下の人たち

優秀な人たちが集まっている。上述したような意味で、働くのが好きな人が多い。月間80時間という「管理時間」に引っかかることもあるが、事業化のフェーズや納期が迫ると気をつけなければいけない。目標設定や業績評価をする立場にあるが、労働時間は評価に苦しむ。オリジナリティや革新性が非常に大切だが、評価の納得性という観点からは難しい。労働時間もどれだけ投入したかということだけでは判断できない。ビジネスにおける研究の成功とは、品質の良さだけでなく、それが市場で評価されているかという点も重要なため、一概に見通せない。研究所では、基本的に労働時間の長短よりは、

成果やプロセスの内容・質について評価項目とされているという理解・風土があると思う。

(6)その他

今は学会発表をするよりも招待講演や執筆依頼が多い。業務の直接・間接という区切りはできない。業務上、人手が足りないということはあるが、予算の枠、他の業務との関係から、いつでも増やせるわけではない。10年の会社のビジョン、各3年で10本の中期計画があるが、研究開発のサイクルが短くなっているので、毎年見直すことになる。

労働時間を規制する必要があるのはわかるし、短期的には規制して労働時間を短くすることにより生産性が上がるように思う。しかし、いずれまた生産性は下がると思う。

<参考文献>

大井方子（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・レーバー・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.

小倉一哉（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（2009）「管理職の労働時間と業務量の多さ」『日本労働研究雑誌』No.592.

小倉一哉・藤本隆史（2007）「長時間労働とワークスタイル」労働政策研究・研修機構デイスカッションペーパーNo.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.

佐藤厚（2008）「仕事管理と労働時間」『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.

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（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研究』（労働政策研究報告書 No.22）.

労働政策研究・研修機構（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）.

労働政策研究・研修機構（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）.

付表1 男性(第3 - 8表)の記述統計量

		N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
総実労働時間(時間)		2310	213.30	53.54	96	576
職種	総務系	2415	0.19			
	営業	2415	0.32			
	事務系専門職	2415	0.04			
	技術系専門職	2415	0.26			
	医療・教育	2415	0.19			
仕事の裁量度	かなりある	2420	0.23			
	ある程度ある	2420	0.52			
	あまりない	2420	0.18			
	ほとんどない	2420	0.07			
働く場所の可能性	かなり可能	2412	0.05			
	ある程度可能	2412	0.23			
	あまりない可能ではない	2412	0.27			
	ほとんど不可能	2412	0.46			
仕事余暇志向	仕事に全力	2423	0.03			
	時には余暇	2423	0.24			
	同じくらい	2423	0.43			
	なるべく余暇	2423	0.23			
	余暇に生きがい	2423	0.07			
年齢(歳)		2439	41.56	10.28	20	59
配偶者の有無(1=いる、0=いない)		2433	0.77			
役職	一般社員	2439	0.54			
	係長・主任	2439	0.27			
	課長クラス	2439	0.13			
	部長クラス	2439	0.05			
企業規模	99人以下	2429	0.32			
	100～999人	2429	0.29			
	1,000人以上	2429	0.39			
労働組合の有無(1=あり、0=なし)		2340	0.51			
年収(万円)		2391	576.14	289.20	50	2250
勤続年数(年)		2426	13.91	10.64	0	44
学歴	中・高卒	2426	0.35			
	短大・専修卒	2426	0.14			
	4大・院卒	2426	0.51			
業種	建設業	2415	0.05			
	製造業	2415	0.22			
	電気・ガス・水道・熱供給業	2415	0.01			
	情報通信業	2415	0.08			
	運輸業・郵便業	2415	0.02			
	卸売・小売業	2415	0.12			
	金融・保険業	2415	0.07			
	学術研究・専門・技術サービス業	2415	0.05			
	宿泊、飲食、生活サービス、娯楽業	2415	0.01			
	教育・学習支援業	2415	0.08			
	医療・福祉	2415	0.12			
	サービス業	2415	0.07			
	公務	2415	0.06			
	その他サービス業	2415	0.02			
	その他	2415	0.02			

付表2 女性(第3 - 9表)の記述統計量

		N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
総実労働時間(時間)		954	189.05	42.40	88	516
職種	総務系	1004	0.17			
	営業	1004	0.36			
	事務系専門職	1004	0.05			
	技術系専門職	1004	0.25			
	医療・教育	1004	0.17			
仕事の裁量度	かなりある	1012	0.16			
	ある程度ある	1012	0.54			
	あまりない	1012	0.22			
	ほとんどない	1012	0.08			
働く場所の可能性	かなり可能	1009	0.03			
	ある程度可能	1009	0.19			
	あまりない可能ではない	1009	0.27			
	ほとんど不可能	1009	0.51			
仕事余暇志向	仕事に全力	1011	0.01			
	時には余暇	1011	0.21			
	同じくらい	1011	0.43			
	なるべく余暇	1011	0.28			
	余暇に生きがい	1011	0.07			
年齢(歳)		1013	38.44	11.12	20	59
配偶者の有無(1=いる、0=いない)		1009	0.46			
役職	一般社員	1013	0.85			
	係長・主任	1013	0.13			
	課長クラス	1013	0.01			
	部長クラス	1013	0.00			
企業規模	99人以下	1004	0.41			
	100～999人	1004	0.29			
	1,000人以上	1004	0.30			
労働組合の有無(1=あり、0=なし)		982	0.43			
年収(万円)		995	567.89	283.20	50	2250
勤続年数(年)		1007	9.42	8.40	0	38
学歴	中・高卒	1007	0.31			
	短大・専修卒	1007	0.34			
	4大・院卒	1007	0.35			
業種	建設業	1007	0.04			
	製造業	1007	0.20			
	電気・ガス・水道・熱供給業	1007	0.01			
	情報通信業	1007	0.09			
	運輸業・郵便業	1007	0.02			
	卸売・小売業	1007	0.14			
	金融・保険業	1007	0.08			
	学術研究・専門・技術サービス業	1007	0.05			
	宿泊、飲食、生活サービス、娯楽業	1007	0.01			
	教育・学習支援業	1007	0.06			
	医療・福祉	1007	0.12			
	サービス業	1007	0.09			
	公務	1007	0.04			
	その他サービス業	1007	0.02			
	その他	1007	0.03			

付表3 管理職(第3 - 21表)の記述統計量

		N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
総実労働時間(時間)		461	215.25	52.94	118	527
職種	総務系	475	0.19			
	営業	475	0.30			
	事務系専門職	475	0.04			
	技術系専門職	475	0.26			
	医療・教育	475	0.21			
役職	「課長クラス」	477	0.71			
	「部長クラス」	477	0.29			
出退勤時間	自由に決めている	472	0.16			
	自由に決めていない	472	0.13			
	自由に決められない	472	0.71			
正社員の採用への関与度	かなり関わっている	468	0.16			
	ある程度関わっている	468	0.19			
	あまり関わっていない	468	0.15			
	関わっていない	468	0.50			
正社員の配置への関与度	かなり関わっている	466	0.15			
	ある程度関わっている	466	0.29			
	あまり関わっていない	466	0.17			
	関わっていない	466	0.38			
非正社員の採用への関与度	かなり関わっている	468	0.19			
	ある程度関わっている	468	0.22			
	あまり関わっていない	468	0.14			
	関わっていない	468	0.45			
非正社員の配置への関与度	かなり関わっている	468	0.18			
	ある程度関わっている	468	0.24			
	あまり関わっていない	468	0.16			
	関わっていない	468	0.42			
年齢(歳)		477	47.92	6.70	27	59
性別(1=男性、0=女性)		477	0.96			
配偶者の有無(1=いる、0=いない)		474	0.93			
企業規模	99人以下	474	0.29			
	100～999人	474	0.33			
	1,000人以上	474	0.38			
労働組合の有無(1=あり、0=なし)		471	0.47			
仕事余暇志向	仕事に全力	475	0.04			
	時には余暇	475	0.28			
	同じくらい	475	0.46			
	なるべく余暇	475	0.17			
	余暇に生きがい	475	0.05			
年収(万円)		466	598.93	328.84	50	2250
勤続年数(年)		474	18.56	10.32	0	38
学歴	中・高卒	474	0.18			
	短大・専修卒	474	0.11			
	4大・院卒	474	0.71			
業種	建設業	475	0.05			
	製造業	475	0.19			
	電気・ガス・水道・熱供給業	475	0.01			
	情報通信業	475	0.07			
	運輸業・郵便業	475	0.03			
	卸売・小売業	475	0.13			
	金融・保険業	475	0.07			
	学術研究・専門・技術サービス業	475	0.04			
	宿泊、飲食、生活サービス、娯楽業	475	0.01			
	教育・学習支援業	475	0.09			
	医療・福祉	475	0.13			
	サービス業	475	0.07			
	公務	475	0.06			
	その他サービス業	475	0.02			
	その他	475	0.02			