



---

---

労働政策研究報告書 No. 217

2022

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

労働時間の研究  
— 個人調査結果の分析 —

労働政策研究・研修機構

# 労働時間の研究

## —個人調査結果の分析—



## まえがき

働き方改革が推進され、労働基準法など関係法令の改正が積極的に進められた。改革の中心事項の一つは労働時間の問題であったところ、労働時間の罰則付き上限規制、使用者の労働者に対する年次有給休暇付与義務、また、使用者の労働者に係る労働時間の状況の把握義務も法定されるに至っている。

またその後、新型コロナウイルス感染症の拡大によって他国と同様にわが国も社会経済活動に大きな影響を受けてきた。

こうした制度政策の大きな変更や災害に類する事象によって職場の状況がどのように変化しているのかを把握し、これからの制度政策や実務に貢献していくことは調査研究活動が担う重要な社会的な役割であり責務である。

当機構は2020年に「働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査」を実施し、働き方改革の動向や労働時間の状況、管理職の働き方や職場マネジメントの状況、働く人々の健康状態、新型コロナウイルス影響下での働き方などについて把握しようと試みた。本報告書は、この調査結果に基づいて、特に、労働時間の状況、管理職の働き方、職場管理の状況、労働者の健康問題についてさらなる分析・検討を行ったものである。

本報告書が、労働時間を中心としこれにかかわるさまざまな問題の政策的検討及び実務的対処において参考になれば幸いである。

2022年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 樋口 美雄

## 執筆者（初出順）

氏名	所属	担当
いけぞえ ひろくに 池添 弘邦	労働政策研究・研修機構 副統括研究員	第1章、第4章
おぐら かずや 小倉 一哉	早稲田大学商学大学院 教授	第2章
ふじもと たかし 藤本 隆史	労働政策研究・研修機構 リサーチアソシエイト	第3章
たかみ ともひろ 高見 具広	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第5章

プロジェクト研究「働き方改革の中の労働者と企業の行動戦略に関する研究」

サブテーマ「労働時間に関する調査研究」

メンバー（五十音順）

池添 弘邦 労働政策研究・研修機構 副統括研究員  
石井 華絵 労働政策研究・研修機構 アシスタントフェロー  
小倉 一哉 早稲田大学商学大学院 教授  
高見 具広 労働政策研究・研修機構 副主任研究員  
藤本 隆史 労働政策研究・研修機構 リサーチアソシエイト

# 目 次

まえがき

執筆者／プロジェクト研究サブテーマ・メンバー

第 1 章 調査研究の概要	1
1. 調査研究の趣旨・目的	1
(1) JILPT2020 調査の概要	1
1) 調査名	1
2) 調査の趣旨・目的	1
3) 調査の方法	1
(2) JILPT2020 調査の特徴と各章の検討目的	5
2. 調査研究結果	6
(1) 労働時間と働き方に影響する諸要因の分析 (第 2 章)	7
(2) 管理職の職場マネジメント時間の不足要因について (第 3 章)	8
(3) 職場管理と労働時間 (第 4 章)	10
(4) メンタルヘルスに関わる業務負荷 (第 5 章)	10
第 2 章 労働時間と働き方に影響する諸要因の分析	12
1. 労働時間と働き方に影響する諸要因の分析について	12
2. 主要な属性で見た労働時間	13
3. 労働時間に影響する要因 (1) 基本モデル	14
4. 労働時間に影響する要因 (2) 管理職用モデル	18
5. 働き方改革の取り組みとその成果	20
6. まとめと今後の課題	26
補論. 新型コロナウイルス感染症に関する影響	27
第 3 章 管理職の職場マネジメント時間の不足要因について	47
1. はじめに	47
2. 主な属性と職場マネジメント時間について	47
(1) クロス集計	48
(2) 多変量解析によるマネジメント時間の不足要因の分析 (基本モデル)	52
3. 仕事の特性とマネジメント時間との関係	54
(1) クロス集計	54

(2) 多変量解析によるマネジメント時間の不足要因の分析（仕事の特性）	56
<b>4. 職場の状況とマネジメント時間との関係</b>	<b>57</b>
(1) 部下の現状	57
(2) 職場の現状	58
(3) 直属の上司の現状	59
(4) 多変量解析によるマネジメント時間の不足要因の分析（職場の状況）	60
(5) 管理職としての自己評価との関係	62
<b>5. 職場改善の取り組みとマネジメント時間との関係</b>	<b>64</b>
(1) 管理職としての取り組み	64
(2) 働き方改革の取り組みとの関係	66
<b>6. まとめ</b>	<b>70</b>
<b>第4章 職場管理と労働時間</b>	<b>74</b>
1. はじめに	74
2. 問題意識	74
3. 検討	75
(1) 出退勤管理	75
(2) 36 協定	75
(3) 残業（所定時間外労働）	80
(4) 上司による職場の管理	82
(5) 残業代の決まり方・支払われ方（固定残業代制）	84
(6) 仕事と生活に対する労働者の意識	87
4. まとめ	92
<b>第5章 メンタルヘルスに関わる業務負荷</b>	<b>94</b>
1. 問題意識	94
2. 労働者のメンタルヘルスの状況	95
(1) K6 スコアの分布	95
(2) 労働時間との関係	99
3. 強いストレスを伴う業務上の出来事—類型的把握	99
(1) 業務上の出来事に関する回答傾向	99
(2) 業務上の出来事有無に関する類型的把握	101
4. 業務上の負荷に関わる出来事類型の基礎集計	104
(1) 個人属性、職業特性・キャリアとの関係	104
(2) 出来事類型と就業状態・就業意識	105

(3) 出来事類型とメンタルヘルス	107
5. 出来事類型とメンタルヘルスに関する規定要因の分析	108
(1) 出来事類型の規定要因	108
(2) メンタルヘルスの規定要因	109
6. 結論	111
付属資料 調査票	115
「働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査」	115





# 第 1 章 調査研究の概要

## 1. 調査研究の趣旨・目的

本報告書各章における検討では、2020年に当機構が実施した「働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査」（個人調査、クロスセクションデータ。以下、「JILPT2020 調査」又は「本調査」という。）の結果を用いている。本調査の概要は次のとおりである。

### （1）JILPT2020 調査の概要

#### 1) 調査名

「働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査」

#### 2) 調査の趣旨・目的

JILPT2020 調査は、労働時間を軸に、働く人々の就業状態や健康、管理職<sup>1</sup>による職場マネジメントの実態等を明らかにすることを通じて、労働時間や職場マネジメントの在り方、過重労働の予防や働く人々の健康確保に資する方策を分析すべく実施されたものである。また、新型コロナウイルス感染症拡大による仕事や生活への影響などに関する設問を設け、それら実情の把握にも努めたものである。本報告書の以下各章における検討は上記項目を整理し行っている。

#### 3) 調査の方法

調査対象は、回答時に日本国内で収入を得る仕事を有する自営業者等を除く 20～65 歳で、週所定労働時間が 35 時間以上の者とした。回収目標は 10,000 サンプルである。

JILPT2020 調査では、管理職者のサンプルを収集する必要性から、賃金構造基本統計調査に基づき、男女別で 20 歳代から 60 歳代ごとに、管理職×大卒、管理職×大卒以外、管理職以外×大卒、管理職以外×大卒以外の 4 種を割付けた。割り付けたセルは計 40 となる。実査の過程で目標サイズに不足するセルが生じた場合は、年齢や学歴が近似する別のセルに再割り当てを行った。なお、賃金構造基本統計調査に基づく限り、業種・職種による割付けは不能であるため、大卒か大卒以外かの最終学歴により業種・職種は分散されうると推定した。

調査方法は、調査会社が保有する個人登録モニターに対する Web 調査であり、回答者には、PC 等のブラウザを通じて回答を求めた。

調査項目は概略、フェース項目、職場の状況、職場のマネジメント、労働時間、就業や生活に関する意識、健康状態 等である。調査票（Web 回答画面）は、本報告書末に添付のものを参照されたい。

---

<sup>1</sup> 本調査における「管理職」は、労働基準法 41 条 2 号の解釈に則した「管理監督者」と同義ではないことに留意されたい。しかし、法令にいう管理監督者に近似する者を補足しようとしている。調査票は、本書末尾を参照。「管理職」については、調査票 Q5～Q9 を参照。

調査実施期間は、令和 2 年 11 月下旬から同年 12 月上旬の約 2 週間である。

回収の結果、有効回答サンプルは 10,998 となった。有効回答サンプルの基本属性は、図表 1-1（個人属性）、図表 1-2（職業属性）を参照されたい。

なお、基礎的集計結果については、JILPT 調査シリーズ No.222『働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査結果』を参照されたい。また、各章での検討に当たっては、適宜の集計、処理を行ったデータを用いていることに留意されたい。

図表 1-1 有効回答サンプルの個人属性

		%	N
性別	男性	64.6%	7105
	女性	35.4%	3893
年齢	20代	17.6%	1932
	30代	21.8%	2395
	40代	25.9%	2849
	50代	22.1%	2431
	60代	12.6%	1391
学歴	中学校卒	1.2%	131
	高等学校卒	28.9%	3178
	専修・各種学校卒	11.9%	1307
	短大・高専卒	10.4%	1144
	四年制大学卒	41.3%	4538
	大学院修了（修士課程以上）	6.4%	700
年収	100万円未満	1.7%	185
	100～199万円	5.4%	597
	200～299万円	16.6%	1823
	300～399万円	19.2%	2116
	400～499万円	16.4%	1804
	500～599万円	11.6%	1271
	600～699万円	8.6%	945
	700～799万円	6.9%	761
	800～899万円	4.3%	468
	900～999万円	3.1%	341
	1000～1499万円	4.6%	511
	1500～1999万円	0.1%	81
	2000万円以上	0.1%	95
	配偶者の有無	いる	53.0%
いない		47.0%	5170
子の有無			
3歳未満の子	いる	6.3%	696
	いない	93.7%	10302
3歳以上小学校就学前の子	いる	6.9%	754
	いない	93.1%	10244
小学生の子	いる	10.1%	1115
	いない	89.9%	9883
中学生の子	いる	6.5%	718
	いない	93.5%	10280
高校生以上の子	いる	20.1%	2213
	いない	79.9%	8785
介護・介助が必要な者の有無			
同居している	いる	5.9%	654
	いない	94.1%	10344
別居している	いる	7.4%	817
	いない	92.6%	10181
合計		100.0%	10998

図表 1-2 有効回答サンプルの職業属性

		%	N
業種	農林漁業、鉱業、採石業、砂利採取業	0.4%	44
	建設業	5.8%	634
	製造業	25.1%	2762
	電気・ガス・熱供給・水道業	1.7%	189
	情報通信業	8.2%	905
	運輸業、郵便業	5.6%	616
	卸売業、小売業	10.0%	1096
	金融業、保険業	5.8%	633
	不動産業、物品賃貸業	2.4%	261
	学術研究、専門・技術サービス業	2.3%	253
	宿泊業、飲食サービス業	1.8%	195
	生活関連サービス業、娯楽業	2.4%	261
	教育、学習支援業	4.1%	450
	医療、福祉	7.0%	775
	複合サービス業	0.7%	82
	その他サービス業	7.7%	850
	公務	5.7%	631
	その他	3.3%	361
従業員規模	9人以下	7.0%	772
	10～99人	25.4%	2793
	100～499人	21.1%	2325
	500～999人	8.7%	956
	1000人以上	32.3%	3551
	わからない	5.5%	601
職種	管理的職業	17.8%	1958
	専門的・技術的職業	19.2%	2115
	事務	27.3%	3003
	販売	9.9%	1088
	サービス職業	7.4%	811
	保安職業	0.7%	81
	農林漁業	0.1%	14
	生産工程	9.6%	1061
	輸送・機械運転	1.7%	183
	建設・採掘	1.5%	166
	運搬・清掃・包装	2.2%	244
	その他	2.5%	274
	合計		100.0%

図表 1-2 有効回答サンプルの職業属性（続き）

		%	N
職位	一般社員	61.7%	6790
	主任・係長相当	13.9%	1533
	課長代理相当（ライン職）	2.3%	256
	課長代理相当（スタッフ職）	1.8%	193
	課長相当（ライン職）	5.5%	609
	課長相当（スタッフ職）	4.7%	519
	部長相当（ライン職）	3.1%	342
	部長相当（スタッフ職）	3.0%	335
	支社長・事業部長相当	1.0%	111
	役員相当	2.8%	310
勤続年数	0～5年未満	26.9%	2955
	5～10年未満	20.4%	2239
	10～20年未満	25.1%	2762
	20～30年未満	14.7%	1616
	30～40年未満	10.5%	1150
	40年以上	2.5%	276
契約上の地位	正社員・正規職員	85.7%	9426
	パート・アルバイト	0.8%	89
	契約・嘱託社員	8.9%	979
	派遣労働者・請負労働者	4.1%	451
	その他	0.5%	53
勤務時間制度	通常の勤務時間制度	69.3%	7623
	フレックスタイム制	14.7%	1617
	変形労働時間制	3.1%	338
	交替制	5.9%	645
	事業場外労働のみなし労働時間	0.7%	73
	裁量労働制	1.9%	205
	管理監督者扱い	3.3%	358
	その他	0.2%	17
	わからない	1.1%	122
労組の有無等	ある	41.6%	4575
	ない	44.0%	4844
	わからない	14.4%	1579
合計		100.0%	10998

## （2）JILPT2020 調査の特徴と各章の検討目的

本調査は、働き方改革関連法による労基法等関連法令が施行されて以降の、コロナ禍で実施されたものである。

また、本調査の結果は、個人調査のクロスセクションデータではあるが、働き方改革後の

職場の状況、管理職の働き方と職場マネジメントの状況、36協定の内容や、裁判事例で近年問題となっている固定残業代制、コロナ禍でのテレワークなどの状況、K6やワークエンゲイジメントなど疫学調査指標を加えた幅広い調査項目を設定しており、これらの回答結果が同一サンプルに含まれている。

本調査はこうしたデータの特徴・特異性があり、労働時間や職場管理の問題を中心に現下の状況を把握し、また、向後の調査データの収集に当たって貢献する部分があるものと考えられる。

本報告書各章の検討は、上記 JILPT2020 調査を用いて、労働時間を軸とし、これに関わる諸問題について多面的にアプローチしようとするのである。

具体的には、以下の点について検討している。

第2章「労働時間と働き方に影響する諸要因の分析」では、正社員を対象に、勤務時間制度や管理職の諸属性が労働時間に与える影響、及び働き方改革の取り組みが仕事や働き方に与えた変化や、新型コロナウイルス感染症の影響について考察している。

第3章「管理職の職場マネジメント時間の不足要因について」では、組織における管理職が置かれている現状・課題として、主にマネジメント時間が不足する要因を分析している。マネジメント時間が足りなくなる要因として様々な要素が考えられるが、管理職本人の個人属性や組織の属性、仕事の特性、部下の現状や上司の現状を含む職場の状況、職場での業務改善のための管理職としての取り組みや働き方改革としての取り組みなどとの関連を分析している。

第4章「職場管理と労働時間」では、労働時間の問題を考える上で重要と思われる職場の管理に関する幾つかの点について、特に実労働時間（2020年10月の1か月間）の長さとの関係から分布や傾向を見て検討している。取り上げている論点は、①出退勤管理、②36協定、③残業（所定時間外労働）、④上司による職場の管理、⑤残業代の決まり方・支払われ方（固定残業代制）、⑥仕事と生活に対する労働者の意識、である。

第5章「メンタルヘルスに関わる業務負荷」では、メンタルヘルス不調に関わる業務負荷を考察している。過重労働は、労働者の健康を考える際に重要な課題であり続けているが、業種・職種等による差も大きく、仕事・職場環境をはじめとした背景要因の解明と防止策が課題となっている。業種・職種による差の背景には、長時間労働等の労働負荷の違いが関わると考えられ、また、強いストレスは業務上の複数の出来事が重なることで、メンタルヘル스에重大な影響を及ぼす場合も考えられる。長時間労働による過重負荷のほか、強いストレスをとまなう業務上の出来事が労働者間でどのように分布しているのかを示すとともに、働く者のメンタルヘルスと業務負荷との関係について考察している。

## 2. 調査研究結果

本報告書各章での検討結果を示すと、以下のとおりである。

## (1) 労働時間と働き方に影響する諸要因の分析（第2章）

回帰分析の結果として以下の点が示された。

- ① 勤務時間制度については、これまでの研究とも整合的であり、「通常の勤務時間制度」に対して、「裁量労働等」と「管理監督者扱い」は労働時間が長い。「裁量労働等」で2.6%、「管理監督者扱い」で4.2%ほど労働時間が長く、「裁量労働等」よりも「管理監督者扱い」のほうが、労働時間への影響が大きいといえる。
- ② 管理職に関する属性は、今回の分析では、労働時間に明確に有意な影響を与えているという結果は得られなかった。ただしこの結果は、分析対象が管理職のみであるせいかもしれない。非管理職と比較すれば、図表2-3-1で管理職が一般社員よりも有意に長いと示されているように、多くの管理職は労働時間が長いという結果もある。
- ③ 働き方改革の取り組みでは、「翌日の出勤時刻を遅くする」「ペーパーワークを減らす」「会議を見直す」「進捗管理や情報共有をする」は、良好な結果となった。他方で、「ノー残業デー」「声を掛けて退勤を促す」「強制消灯・強制施錠する」「長時間労働の者に注意を促す」「管理職自身が働く時間を減らす」「成果で評価される仕組み」「業務量を減らす」「業務配分のムラをなくす」「在宅勤務・テレワーク」「管理職研修」「無理な発注を改める」などについては、運用の仕方、実際の状況の如何によって、働き方改革が意図する所とは逆の（マイナス）効果をもたらす可能性もある。
- ④ 新型コロナウイルス感染症の影響では、「在宅勤務を行った」の分析モデルの説明力はかなり高かった。職種では、「生産・運転等」が、業種では、「飲食・宿泊・娯楽業」「医療・福祉」で「在宅勤務を行っていない」との結果になっており、在宅勤務の普及にかなりの職種間格差、業種間格差があることがわかった。また、在宅勤務に関わる就業規則・社内規定、PCや通信回線などの環境整備は、より規模の大きな企業の方が進んでいる可能性がある。

また、今後の課題として以下の点を提示している。

- ① 労働時間の分析に関して、分析モデルの説明力が低かった。これは、誤差項（説明変数以外の要因）が与える影響が大きいということであり、より適切な分析モデル、そのための適切な説明変数（調査項目・調査内容）が、求められる。
- ② 労働者に対するアンケート調査という性質上、主観的な回答から一定の成果を得られたが、勤務先の労働時間などのより客観的な状況を知ることができない。それゆえ、管理職の役割が統括する部下の労働時間や働き方へどのような影響を与えているか、また、働き方改革の取り組みが数量的にどのような効果をもたらしたのか、などの実態を解明することができなかった。今後は、勤務先の客観的な状況を回答者個人と同時に調査した、マッチング・データを用いることが重要であろう。
- ③ 論理的に因果関係を説明することができるもの（勤務時間制度が労働時間に与える影響）のようなものもあるが、仕事の特性（「拘束時間が長い」「時間内に仕事が処理しき



れない)などの場合、労働時間との因果関係が逆である可能性も否定できず、クロスセクション分析では、限界がある。マッチング・データで、かつ、パネルデータを整備することは、簡単ではないが、より精緻な研究のためには、重要だろう。

## (2) 管理職の職場マネジメント時間の不足要因について (第3章)

多変量解析で得られた傾向は以下のとおりである。

### ①基本モデル

まず、管理職本人の個人属性や組織の属性に関して、年齢が若く、管理職としての経験年数が短い、課長相当がマネジメント時間が不足していると感じている。全体で共通しているのは、労働時間が長いほうが不足していることと、「仕事以外の時間も大切」と考えている人のほうが足りていることである。「課長相当」と「部長相当」での違いは、「課長相当」では、年齢が若いほうが不足していて、業種では「飲食・宿泊・娯楽業」が不足しているのに対して「公務」で足りていて、従業員規模では「100～499人」と「500～999人」で不足、また、部下の人数では「10～49人」で不足している。そして、プレイング比率は高いほうが不足している。一方、「部長相当」では、学歴で「専修・短大・高専」が不足していて、業種では「卸売業・小売業」、「医療、福祉」、そして「その他」で不足している。プレイング比率の影響は見られなかった。プレイング比率の結果の違いは、「課長相当」と「部長相当」の職位上での役割の違いが反映されている。

### ②仕事特性との関係

全体で共通しているのは、「時間内に仕事が処理しきれない」や「一生懸命働かなければならない」など仕事の負荷が高いとマネジメント時間も不足する傾向である。「課長相当」と「部長相当」の違いについては、「課長相当」では、「仕事の範囲や目標が明確」な人は足りていて、「部長相当」では、「作業環境が過酷」、「自分のペースで仕事ができる」や「仕事の順番・やり方を決めることができる」といった人は足りているが、「いつも仕事のことを考えていなければならない」人は不足している。「課長相当」は上司との関係、「部長相当」は仕事の進め方の裁量性(自律性)がマネジメント時間に影響していることが示唆される。

### ③職場の状況(「部下」「職場」「上司」)との関係

まず全体として一貫して得られた結果は、「職場の人数に比べて仕事の量が多い」とマネジメント時間が不足する傾向である。人員配置が適切に行われなことは職場全体の仕事の負荷を高めることになり、マネジメント時間にも影響する。

「課長相当」と「部長相当」の違いについて、「課長相当」でも「部長相当」でも「部下の現状」の問題はあるが、「課長相当」では、「部下が育たない」や「管理職が部下の業務をフォロー」で不足していて、「部長相当」では「部下のばらつきが大きい」で不足していて、「部下の心や気持ちへの配慮が必要」で足りている。「課長相当」で「管理職が部下の業務をフォ

ロー」の影響があるのは、プレイング比率が高いこととも関係するだろう。また「職場の現状」については、「課長相当」のみ「特定の人に仕事が偏っている」ことの影響があり、「直属の上司の現状」についても、「課長相当」のみ「残業を前提に仕事の指示をする」ことが影響している。

以上から、仕事の量と人員の配置がマッチしていないこと、部下の能力が十分ではなくて業務がこなせないこと、上司が仕事量の調整をしないことなどがマネジメント時間の不足に影響を与えていることが分かった。

また、部下の能力がマネジメント時間の不足に影響していることに関連して管理職としての自己評価について調べてみたところ、「統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価」に比べて「部下の指導や育成の自己評価」が相対的に低く、部下の育成が思うようにできていないことが示唆された。

#### ④職場改善の取り組みとの関係

まず、「管理職としての取り組み」について、全体では「他部署や上司、顧客と話し合っ可能な限り業務量を削減している」でマネジメント時間が不足していて、「部下になるべく仕事を任せ、管理職の業務に専念できるようにしている」で足りている傾向が見られたが、「課長相当」と「部長相当」それぞれの分析では、「課長相当」のみが有意であり、「部長相当」ではいずれの項目も有意な結果が得られなかった。

次に、「働き方改革の取り組み」について、「時間・休暇に関する取り組み」では、全体で一貫して「管理職自身が働く時間を減らしたりする」でマネジメント時間が足りている傾向が見られた。「職場管理・業務遂行に関する取り組み」では、全体と「部長相当」で「業務量を減らす」、「課長相当」では「ペーパーワークを減らす」で不足している傾向が見られた。

管理職がマネジメント時間を十分に確保するためには、状況に応じて様々な取り組みが必要だが、ここでは、仕事を任せることのできる部下がいること、管理職自身の働く時間を減らすことがマネジメント時間の過不足に影響していることが分かった。

全体を通して、マネジメント時間の不足に影響している主な要因は、そもそも業務量が多いこと、業務量に対して適切な人員配置がなされていないこと、上司が業務量の調整を怠っていること、部下がこなせない業務の肩代わりをしていること、そして管理職自身が時間制約を意識しているかどうかなどである。佐藤（2020：99）は、管理職の登用に、仕事上の成果などの「テクニカルスキル」だけではなく、部下の指導力や育成力などの「ヒューマンスキル」を重視する必要があると述べている。部下をうまく育成することは、管理職自身のマネジメント時間の確保とともに、職場の生産性を上げることにもつながると考える。

今後の課題として、本章での分析対象は「管理職」として一律の扱いにしたが、「課長相当」と「部長相当」で影響がある業種に違いが見られたように、管理職といっても様々な職場・現場で働いているため、そういった働き方の特徴を加味した分析が必要と考える。ま

た、職場の状況について、部下や上司の現状との関係も検討したが、職場での部下や上司とのより具体的な関わりについて調べる必要があるだろう。

### （３）職場管理と労働時間（第４章）

検討した六つの事柄についてまとめ、課題を述べると、以下のとおりとなる。

出退勤管理の有無や方法は、労働時間の長さに影響を与えていない。出退勤管理を適正に行うこと、また、その結果得られた実労働時間の記録は、長時間労働や過重労働の抑制のために活用される必要がある。

36 協定が定める時間外労働時間数の長さは、かえって労働時間を長くしている可能性がある。36 協定の適正な運用がなされる必要がある。

残業理由は、上司の業務管理や労働者本人の意識に依存している。上司の適切な業務管理、労働者本人が持つ意識を変える必要がある。

上司の部下に対する業務指示は部下の労働時間の長さを規定する。上司たる管理職位者の適切な職場管理が求められる。

固定残業代制における相当する残業時間の長さは、労働時間の長さに影響している可能性がある。労働時間実務において適切な残業時間数を設定する必要がある。

労働者本人の仕事や生活に対する意識は労働時間の長さを規定する。労働者の意識を変えていく必要がある。

### （４）メンタルヘルスに関わる業務負荷（第５章）

検討結果の要点は以下の通りである。

- ① メンタルヘルス不調には、長時間労働、過重なノルマ、パワーハラスメント、顧客クレーム等の業務上の出来事が関係する。こうした出来事については、特定の出来事が単独で心理的負荷を生じさせるほか、複数の出来事を経験することでストレス要因となる場合もある。そのため、本章では、業務上の出来事経験に関わる類型構築を行い、「業務負荷イベントなし」類型を含む 8 類型を析出した。その上で、ストレスフルな出来事の実験によるメンタルヘルスへの影響を検討した。
- ② 出来事経験で見た業務負荷の有無・内容には、年齢等の属性のほか、業種・職種などの職業特性、役職、転職経験などのキャリア特性が関係する。特に、若年者、主任～課長代理相当の者、転職 2 回以上の者に、特定のストレスフルな出来事が経験されやすいことが示された。メンタルヘルスの状態にも、年齢、役職、転職有無による違いがあるが、それは、そうした属性の者が、業務において強いストレスを伴う出来事を経験しやすいことによって説明される部分があった。

メンタルヘルスは、個人の生活習慣や性格特性等、業務以外の要素に関わる部分もあり、

私生活やプライバシーの領域に対しては労務管理が難しいところがある。ただ、メンタルヘルスにおいて業務上のストレス要因もきわめて重要であり、職務ストレスの低減が働く者の健康にとって重要であることが確認された。また、過重労働という場合に、長時間労働に議論が焦点化されがちであるが、本稿で検討したように、メンタルヘルスに関わる業務負荷は労働時間の長さばかりではない。こうした多様な業務負荷要因に十分注意し、働く者の健康を阻害する労働環境を是正していくことが切に求められる。

## 第2章 労働時間と働き方に影響する諸要因の分析

### 1. 労働時間と働き方に影響する諸要因の分析について

JILPT (2011) は、インタビュー調査で発見した定性的な特徴を、定量的な質問項目に落とし込み、大規模アンケート調査を実施した。その結果、「仕事特性」「個人特性」「管理職特性」などの変数が、労働時間の長さに影響することを確認した<sup>2</sup>。回帰分析の結果から、勤務時間制度のうち「裁量労働・みなし」と「時間管理なし」では、他の属性をコントロールしてもなお、労働時間が長いこと、また、課長以上の管理職では「統括する部下の人数」が多いほど、「プレー度（マネジメント度の反対で自分の業務の比率）」が高いほど、労働時間が長いことがわかった。他方で、勤務先に管理監督者として扱われている可能性が高い「管理職」であっても、「出退勤時刻の決め方」は、労働時間に影響していないこともわかった。

このように、制度上、労働時間の柔軟性が比較的高いと思われる勤務時間制度や役職であっても、実態は、労働時間が短いとは言えないことがわかっている。また、厚生労働省が2021年6月に発表した「裁量労働制実態調査」でも、裁量労働制が適用されている労働者のほうが、(比較対象として職種などをコントロールした) 非適用の労働者よりも労働時間が長いことが示されている<sup>3</sup>。しかし、これらの点に関する調査研究はあまり多くない。

Kuroda and Yamamoto(2013)<sup>4</sup>は、労働の固定費の高さを反映する勤続年数、大卒、管理職などの要因が、企業が求める労働時間を有意に長くすること、正社員の時間調整などによって不況時の雇用調整をする企業で労働時間が有意に長いことなどを指摘している。このことは、日本企業の雇用保証の強さと労働時間とが正の関係になっているということであり、いわゆるメンバーシップを持った正社員の中でも、勤続年数が長い大卒の中核的な社員や管理職は、労働時間が長くなりがちであることを示唆する。

このように、勤務時間制度や管理職の諸属性などが労働時間にどのような影響を与えているかを、詳細に検討した研究はあまり多くない。そのため、最新の調査データを用いて、それらの状況を把握することは、有意義である。

また2019年以降、働き方改革関連法が施行され、企業における働き方改革が本格的に実施されている。しかしながら、この間、働き方改革に関する具体的な取り組みが、仕事や働き方に与える影響を分析した研究は少ない。

さらに、2020年春以降、新型コロナウイルス感染症によって、企業活動も働き方も影響を受けている。本稿で使用する調査は、2020年秋を対象としており、数ヶ月ほどではあるが、その間の変化を捉えている可能性がある。

<sup>2</sup> JILPT (2011)『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書 No.128.を参照。

<sup>3</sup> 厚生労働省「裁量労働制実態調査」のHP (<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/171-1.html>) を参照。

<sup>4</sup> Kuroda, Sachiko and Yamamoto, Isamu (2013) "Firms' demand for work hours: Evidence from matched firm-worker data in Japan." *Journal of Japanese and International Economies*, 29:57-73.



そこで本章では、JILPT が 2020 年に実施した調査<sup>5</sup>のマイクロデータを使用して、勤務時間制度や管理職の諸属性が労働時間に与える影響、及び働き方改革の取り組みが仕事や働き方に与えた変化や、新型コロナウイルス感染症の影響について、考察する。なお、本章の集計・分析では、労働時間や管理職などに関する諸要因を扱うことを念頭に、相対的に値のバラツキが小さい正社員のみを分析の対象とする。

## 2. 主要な属性で見た労働時間

本節では、職種別、役職別、勤務時間制度別に見た労働時間<sup>6</sup>の平均値・分布状況を見る。図表 2-2-1 で職種別の労働時間の違いを平均（時間）で見ると、「事務」が比較的短く、「管理的職業」が相対的に長い、「事務」以外の職種はあまり大きな違いはない。今回の調査では、「事務」の労働時間が短いことがわかる。

図表 2-2-1 職種（F17）別に見た 2020 年 10 月の労働時間（Q15）のクロス表

	160時間未満	160～180時間未満	180～200時間未満	200～240時間未満	240時間以上	合計	(N)	平均(時間)
管理的職業	12.9%	34.4%	18.9%	25.6%	8.2%	100.0%	(1,740)	184.9
専門的・技術的職業	14.0%	36.8%	21.4%	20.4%	7.4%	100.0%	(1,825)	182.3
事務	22.2%	44.6%	16.2%	13.1%	3.8%	100.0%	(2,206)	173.9
接客	13.7%	37.1%	21.8%	20.6%	6.7%	100.0%	(1,559)	182.4
生産・運転等	13.4%	38.5%	19.0%	20.9%	8.1%	100.0%	(1,323)	183.0
その他	15.5%	43.0%	16.9%	18.8%	5.8%	100.0%	(207)	180.7
合計	15.7%	38.7%	19.2%	19.7%	6.6%	100.0%	(8,860)	180.8

注1:労働時間については、本文脚注5を参照。

注2:職種のうち、「販売」と「サービス職」をまとめて「接客」とした。また「保安職業」「生産工程」「輸送・機械運転」「建設・探掘」「運搬・清掃・包装」をまとめて「生産・運転等」とした。さらに、「農林漁業」は「その他」に統合した。

図表 2-2-2 は、役職別に見たものである。平均（時間）が最も長いのは、「課長相当」であり、最短の「一般社員」より 10 時間弱長い。次いで長いのは、「部長相当」であるが、「主任・係長相当」「課長代理相当」も相対的には長い。

<sup>5</sup> JILPT(2022)『働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査結果』調査シリーズ No.222。

<sup>6</sup> 労働時間は、「2020 年 10 月に主な勤務先で実際に働いた労働時間」で、「手当の有無にかかわらず、業務に関係して実際に働いた残業や休日出勤、在宅勤務や自宅に持ち帰って仕事をした時間も含む。ただし、副業の時間は除く。」とされている。また、「週所定労働日数が 7 日、「1 日の所定労働時間」が 10 時間超、及び「週所定労働日数」と「1 日の所定労働時間」の積が 52 時間を超える回答は、集計・分析から除外した。その上で、「2020 年 10 月の労働時間」が、35 時間未満、及び 400 時間超についても、集計・分析から除外した。

図表 2-2-2 役職（F18）別に見た 2020 年 10 月の労働時間（Q15）のクロス表

	160時間未 満	160～180時 間未満	180～200時 間未満	200～240時 間未満	240時間以 上	合計	(N)	平均(時間)
一般社員	18.1%	41.8%	18.3%	16.2%	5.6%	100.0%	(5,017)	177.9
主任・係長相当	13.3%	36.0%	20.8%	22.7%	7.2%	100.0%	(1,430)	183.6
課長代理相当	11.8%	35.9%	24.3%	20.4%	7.6%	100.0%	(407)	183.0
課長相当	9.7%	31.2%	21.1%	29.2%	8.9%	100.0%	(1,049)	187.4
部長相当	11.3%	36.3%	18.6%	25.5%	8.4%	100.0%	(609)	185.6
支社長・事業部長・役員	22.1%	36.8%	15.2%	17.8%	8.0%	100.0%	(348)	179.5
合計	15.7%	38.7%	19.2%	19.7%	6.6%	100.0%	(8,860)	180.8

注1:労働時間については、図表2-2-1と同じ。

注2:課長代理相当、課長相当、部長相当については、調査票ではそれぞれ「ライン職」「スタッフ職」と区分されているが、まとめた。また、支社長・事業部長・役員は、もとは「支社長・事業部長相当」と「役員以上」であったが、まとめた。

図表 2-2-3 は、勤務時間制度別に見たものである。平均（時間）では、「裁量労働等（調査票の事業場外労働と裁量労働制、以下同じ）」「管理監督者扱い」が比較的長く、「通常の勤務時間制度」と「交替制」は平均（時間）が比較的短い。

図表 2-2-3 勤務時間制度（Q13）別に見た 2020 年 10 月の労働時間（Q15）のクロス表

	160時間未 満	160～180時 間未満	180～200時 間未満	200～240時 間未満	240時間以 上	合計	(N)	平均(時間)
通常の勤務時間制度	16.3%	40.5%	18.1%	18.8%	6.3%	100.0%	(6,064)	179.8
フレックスタイム制	15.3%	35.1%	22.3%	21.3%	6.0%	100.0%	(1,379)	181.4
変形労働時間制	12.7%	36.4%	21.8%	21.8%	7.3%	100.0%	(275)	184.5
交替制	16.1%	41.5%	21.3%	15.0%	6.1%	100.0%	(492)	178.2
裁量労働等	10.2%	29.9%	23.6%	24.8%	11.4%	100.0%	(254)	188.2
管理監督者扱い	12.9%	25.8%	19.5%	29.9%	11.9%	100.0%	(318)	191.6
合計	15.7%	38.7%	19.3%	19.7%	6.6%	100.0%	(8,782)	180.8

注1:労働時間については、図表2-2-1と同じ。

### 3. 労働時間に影響する要因 (1) 基本モデル

本節では、労働時間に影響する要因を統計的に特定するため、回帰分析を行う。使用するデータは、主に調査時点の状況についての設問・回答であるため、パネルデータのように、同一個人の数年間の時間的な変化を捉えることはできないが、クロスセクション（一時点）データであっても、一定の考察は可能である。

分析手法は、通常最小二乗法（OLS）を使用する。「所得余暇選好モデル」では、労働時間と賃金は同時決定とされるため、因果関係の推定に際しては、操作変数法などの手法も考えられる。しかし、日本の労働者（特に正社員）の労働時間と賃金は、同時決定の確率は低いと考えられる<sup>7</sup>。本稿で使用するデータでも、年収（実数の対数値）と労働時間（実数の対数値）との相関係数は 0.091（双方とも実数の場合は 0.076）であり、ほぼ無相関である。

<sup>7</sup> 労働時間と賃金の同時決定は、「余暇減少（労働時間増加）なら所得増加（所得増加なら余暇減少）」または「余暇増加（労働時間減少）なら所得減少（所得減少なら余暇増加）」という関係が成立するという前提である。しかし、時間給ではなく、賞与なども支給される正社員を念頭に置くと、また、企業規模などによる労働者間の賃金の相違もあるため、所得余暇選考モデルのような労働時間と賃金の関係は、日本の正社員については、成立しにくい。

後の節では、管理職や働き方改革などに関する分析を行うが、本節では、勤務時間制度や様々な属性の影響を見るための、基本モデルを示す。

この基本モデルは、①個人属性、②勤務先属性、③職場の状況、④仕事の特性、⑤ワーク・ライフ・バランスの意識、を説明変数として使用する（以下）。

- ① 個人属性は、性別（男性ダミー）、年収<sup>8</sup>（実数の対数値）、勤続年数（実数の対数値）、学歴（中学校・高校、専修・短大・高専、四年制大学・大学院）、年齢（20歳代、30歳代、40歳代、50歳代、60歳代）、役職<sup>9</sup>（一般社員、主任・係長相当、課長代理相当、課長相当、部長相当、支社長・事業部長・役員）、職種<sup>10</sup>（管理的職業、専門的・技術的職業、事務、接客、生産・運転等、その他）を使用する。
- ② 勤務先属性は、従業員規模（99人以下、100～499人、500～999人、1,000人以上）、業種<sup>11</sup>（建設業、製造業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、専門サービス業・教育、飲食・宿泊・娯楽業、医療・福祉、その他サービス、公務、その他）を使用する。
- ③ 職場の状況は、Q32\_1「職場の人数に比べて仕事の量が多い」、Q32\_2「特定の人に仕事偏っている」を使用する。それぞれ「あてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の4件法の択一回答となっているので、「あてはまる」=2点、「ややあてはまる」=1点、「あまりあてはまらない」=-1点、「あてはまらない」=-2点に換算する。
- ④ 仕事の特性は、Q28A1「仕事の範囲や目標がはっきりしている」、Q28A2「自分の仕事は、自宅や喫茶店など会社以外の場所でも遂行可能だ」、Q28A3「取引先や顧客の対応が多い」、Q28A4「締切り・納期がタイトな仕事が多い」、Q28A5「拘束時間が長い」、Q28B2「非常にたくさんの仕事をしなければならない」、Q28B3「時間内に仕事が処理しきれない」、Q28B4「一生懸命働かなければならない」、Q28B5「かなり注意を集中する必要がある」、Q28B6「高度の技術や知識が必要なむずかしい仕事だ」、Q28C1「勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない」、Q28C3「自分のペースで仕事ができる」、Q28C4「自分で仕事の順番・やり方を決めることができる」、Q28C5「職場の仕事の方針に自分

---

<sup>8</sup> 年収の回答は選択肢で、「100万円未満」から「900～999万円」までは100万円刻みとなっているため、50万円から950万円までの実数を、「1,000～1,499万円」は1,250万円、「1,500～1,999万円」は1,750万円の実数を代入した。ただし、「2,000万円以上」は中央値を確定しにくく、平均値への影響を考慮して実数も2,000万円を代入した。

<sup>9</sup> 管理職については、「ライン職」と「スタッフ職」を統合し、また「支社長・事業部長相当」と「役員相当」を統合し「支社長・事業部長・役員」とした。

<sup>10</sup> 職種については、「販売」と「サービス職」統合して「接客」とし、「保安職業」「輸送・機械運転」「建設・採掘」「運搬・清掃・包装」を統合して「生産・運転等」とし、「農林漁業」を「その他」に統合して「その他」とした。

<sup>11</sup> 調査票の「農林漁業、鉱業、採石業、砂利採取業」を「その他」と統合して「その他」、「電気・ガス・熱供給・水道業」「不動産業、物品賃貸業」「複合サービス業」「その他サービス業」を統合して「その他サービス」、「学術研究、専門・技術サービス業」は「教育、学習支援業」と統合して「専門サービス、教育」、「宿泊業、飲食サービス業」は「生活関連サービス業、娯楽業」と統合して「飲食・宿泊・娯楽業」、これら以外は調査票のままとした。



の意見を反映できる」を使用する。それぞれ「そうだ」「まあそうだ」「ややちがう」「ちがう」の4件法の択一回答となっているので、「そうだ」=2点、「まあそうだ」=1点、「ややちがう」=-1点、「ちがう」=-2点に換算する。

- ⑤ ワーク・ライフ・バランス意識は、Q52\_1「仕事には必要以上に手間をかけない」、Q52\_4「自分の仕事が終わったら早々に帰る」、Q52\_5「所定の休日はきっちり取る」、Q52\_7「休みの日に仕事関係のメールや電話があっても極力対応しない」を使用する。それぞれ「選択=1・非選択=0」のダミー変数であるため、そのまま使用する。

図表 2-3-1 が、基本モデルの分析結果である。自由度調整済み決定係数が 0.077 とかなり低いので、労働時間の長さを説明する要因がこれら以外に多数存在することになるが、一定の結果は得られたため、以下、簡潔に説明する。

勤務時間制度については、これまでの研究とも整合的であり、「通常の勤務時間制度」に対して、「裁量労働等」と「管理監督者扱い」は労働時間が長い。今回のデータでも、また 2020 年というコロナ禍における調査でも、勤務時間制度が表面的に柔軟であっても、実際には労働時間を長くしていることがわかった。

パネルデータではないため、この結果は、「そもそも労働時間が長い人が、そのような勤務時間制度を選択している」という解釈もあり得る。しかしながら、そのような解釈は、経営者が（例えば）コスト負担になる通常の時間外労働手当の支給を避けるために、長時間労働の者を管理監督者扱いに変更する、あるいは裁量労働制を適用した、ということになる。そういう可能性を完全に排除できないとはいえ、勤務時間制度は、労働時間のように数ヶ月単位で短期的に変化し得るものではなく、また労働者が自由に選択できるわけでもない。それゆえ通常は、「調査時点より以前に適用された勤務時間制度が、調査時点の労働時間に影響した」と解釈する方が自然であろう。

説明変数の変化が与える影響は、この場合、被説明変数の労働時間を対数値としているので、パーセンテージで見ることができる。そこで係数値を見ると、「裁量労働等」で 2.6%、「管理監督者扱い」で 4.2%ほど労働時間が長く、「裁量労働等」よりも「管理監督者扱い」のほうが、労働時間への影響が大きいといえる。

役職では、「一般社員」に対して、「主任・係長相当」「課長相当」の労働時間が長い、「課長相当」では、3%ほど労働時間が長く、わずかながらも他の管理職より影響が大きい。

職種では、「専門的・技術的職業」「接客」「生産・運転等」が、「事務」に対して 2~2.4%ほど労働時間が長い。

企業規模では、「99 人以下」の小企業に対して、「500~999 人」では 1.5%、「1,000 人以上」の大企業では、1.2%ほど労働時間が短い。

業種では、「製造業」に対して、「建設業」で 3.6%、「運輸業・郵便業」で 2.4%長く、反対に「情報通信業」では 1.8%ほど短い。

職場の状況を表す変数では、「職場の人数に比べて仕事の量が多い」の肯定度が高いほど、労働時間が長いという結果になった。ただしその影響度は0.6%とかなり小さい。

仕事の特性を表す変数では、複数の変数が影響していることがわかったが、それらの係数値は低く、比較的高いもの（「拘束時間が長い」「時間内に仕事が処理しきれない」）でも、労働時間はそれぞれ1.4%ほど長いという結果になった。ただし、この2つはBeta（標準化偏回帰係数値）ではそれぞれ、0.103、0.097と有意な影響を与えている変数の中ではかなり高い。しかしながら、「拘束時間が長い」「時間内に仕事が処理しきれない」の肯定度は、労働時間が長いことの結果とも考えられるので、一時点のクロスセクション分析では、正確なことは言えない。

ワーク・ライフ・バランス意識を表す変数では、「所定の休日はきっちり取る」のみが労働時間を短くするという結果になったが、その影響度はかなり小さく、0.8%であった。

図表 2-3-1 勤務時間制度等の労働時間への影響（基本モデル）

被説明変数: 2020年10月の労働時間(実数の対数値)

N=8,344

分析方法: OLS

adj. R2=0.077

説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差	Beta
	性別(男性=1)	0.019	0.005 **	0.045
	対数年収	0.019	0.005 **	0.055
年齢(20歳代)	60歳代	-0.026	0.010 **	-0.041
勤務時間制度 (通常の勤務時間制度)	交替制	-0.024	0.009 *	-0.029
	裁量労働等	0.026	0.012 *	0.023
	管理監督者扱い	0.042	0.011 **	0.042
役職 (一般社員)	主任・係長相当	0.018	0.006 **	0.036
	課長相当	0.030	0.009 **	0.051
	部長相当	0.021	0.011 +	0.028
職種 (事務)	管理的職業	0.016	0.009 +	0.033
	専門的・技術的職業	0.020	0.007 **	0.042
	接客	0.024	0.007 **	0.048
	生産・運転等	0.022	0.008 **	0.042
	職種その他	0.032	0.014 *	0.025
企業規模(99人以下)	500~999人	-0.015	0.008 +	-0.023
	1,000人以上	-0.012	0.006 *	-0.030
業種 (製造業)	建設業	0.036	0.009 **	0.045
	情報通信業	-0.018	0.008 *	-0.026
	運輸業・郵便業	0.024	0.010 *	0.028
	職場の人数に比べて仕事の量が多い	0.006	0.002 **	0.039
	自分の仕事は、自宅や喫茶店など会社以外の場所でも遂行可能だ	-0.004	0.002 *	-0.029
	拘束時間が長い	0.014	0.002 **	0.103
	非常にたくさんの仕事をしなければならない	0.004	0.002 +	0.028
	時間内に仕事が処理しきれない	0.014	0.002 **	0.097
	一生懸命働かなければならない	0.007	0.002 **	0.045
	高度の技術や知識が必要なむずかしい仕事だ	-0.003	0.002 +	-0.024
	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	0.006	0.002 **	0.039
	所定の休日はきっちり取る	-0.008	0.005 +	-0.021
	定数	5.042	0.029 **	

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 有意な変数のみ掲載した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

注4: mean VIF=1.61であり、多重共線性の程度は低いと推測される。

#### 4. 労働時間に影響する要因 (2)管理職用モデル

本節では、管理職を対象として、管理職に関する諸変数が労働時間に与える影響を考察する。なお、管理職に関する変数以外は、基本モデルと同じ変数を使用する。

JILPT (2011) で使用された変数と同様のものとして、Q2\_1 (プレイングの比率) がある。これは、「在社時間を 100%とした場合、プレイング (一般業務) とマネジメント (部下の労務管理や部署運営) の比率はおおよそどのくらいですか?」との設問に対して、「0%」から「100%」まで 10%刻みの選択肢を択一回答する形式となっている。ここでは、それらを実数換算して使用する。またこれと性質の近い設問として、Q3\_2 (マネジメントに使う時間の過不足感) も使用する。これは、「管理職としてマネジメントに使う時間が、在社している時間内で足りていますか?」との設問に対して、「足りている」「やや足りない」「全く足りない」から択一回答する形式となっている。さらに、JILPT (2011) でも使用された、正社員数 (Q10\_1) 及び Q10\_2 (非正社員数) を実数のまま使用する。ただし、人数のバラツキが大きいため、正社員数、非正社員数とも 1,000 人以上は欠損値とした。

そのほか、今回の調査特有の設問からは、Q5\_1 (始業・終業時刻よりずれた場合に上司から口頭で注意される) と、Q11\_7 (残業削減や年休取得促進のため、管理職が部下の業務をフォローしている) を使用する。前者は、「所定の始業時刻より遅く出勤したり、所定の終業時刻よりも早く退社した場合、何かペナルティはありますか?」との設問に対して、「上司から口頭で注意される」「遅刻や早退した分だけ減給される」「場合によっては懲戒処分を科される」「人事考課でマイナス評価を受ける」「場合によっては職位を下げられる (管理職から外される)」「その他」「特にペナルティはない」の多重回答 (それぞれについて選択・非選択) となっている。その中で、「その他」「特にペナルティはない」以外で選択が最も多かった「上司から口頭で注意される」を使用する。

図表 2-4-1 管理職属性の労働時間への影響

被説明変数: 2020年10月の労働時間(実数の対数値)

N=1,106

分析方法: OLS

adj. R2=0.128

説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差	Beta
学歴(中学校・高校)	四年制大学・大学院	-0.028	0.016 +	-0.068
企業規模(99人以下)	100~499人	0.047	0.017 **	0.096
	1,000人以上	0.041	0.019 *	0.093
業種 (製造業)	建設業	0.058	0.024 *	0.079
	金融業・保険業	0.062	0.026 *	0.079
職場の人数に比べて仕事の量が多い		0.012	0.006 +	0.074
拘束時間が長い		0.016	0.006 **	0.105
時間内に仕事が処理しきれない		0.020	0.007 **	0.130
かなり注意を集中する必要がある		-0.013	0.006 *	-0.081
高度の技術や知識が必要なむずかしい仕事だ		0.012	0.006 *	0.075
自分のペースで仕事ができる		-0.012	0.006 +	-0.072
ブレイング比率(%)		0.000	0.000 +	0.055
マネジメントに使う時間	やや足りない	0.017	0.014	0.040
	全く足りない	0.042	0.021 *	0.068
始業・終業時刻よりずれた場合、上司から口頭で注意される		0.020	0.016	0.036
統括する正社員数(人)		0.000	0.000	0.037
統括する非正社員数(人)		0.000	0.000	-0.004
残業や年休取得促進のため、管理職が部下の業務をフォローしている		0.002	0.013	0.005
定数		5.184	0.106 **	

注1: JILPT2020調査より、正社員(管理職)のみを対象とした分析結果である。

注2: 管理職の属性以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

注4: mean VIF=2.69であり、多重共線性の程度は低いと推測される。

図表 2-4-1 が、管理職を対象とした回帰分析の結果である。表下段の管理職特有の説明変数の結果を見る。

「ブレイング比率」が高いほど労働時間が長いという結果ではあるが、係数値は低い。ただし、Beta(標準化偏回帰係数値)では若干高い。また、「マネジメントに使う時間・全く足りない」も、プラスである。しかしながら、これは図表 2-3-1 の「拘束時間が長い」と同様、労働時間が長いことの結果として、「全く足りない」を選択したという解釈も成立するため、正確な因果関係はよくわからない。その他、「始業・終業時刻よりずれた場合、上司から口頭で注意される」、「統括する正社員数」、「統括する非正社員数」、「残業や年休取得促進のため、管理職が部下の業務をフォローしている」は、有意な影響を与えていなかった。「所定の始業時刻より遅く出勤したり、所定の終業時刻よりも早く退社した場合のペナルティ」として、「(管理職である自分より上位の) 上司からの注意」は、管理職の労働時間には影響していないようだ。また、自らが「部下のフォローをし」ていても、労働時間には影響していない。このように、今回の分析では、JILPT(2011)とは異なり、管理職に関する属性は、労働時間に明確に有意な影響を与えているとは言えない。

この背景には、今回の分析対象が管理職のみであるため、非管理職と比較すれば、図表 2-3-1 のように、多くの管理職は労働時間が長いという結果もある。図表 2-4-1 の結果は、管理職の中の相違を的確に捉えていない可能性があり、今後の調査によって、より適切な質問

項目などを用意する必要があるだろう。

## 5. 働き方改革の取り組みとその成果

本節では、働き方改革の取り組み（Q34、Q35）と仕事や働き方の変化（Q36）の関係を考察する。

Q34は、「あなたの勤務先の働き方改革として行われている、労働時間・休暇に関する取り組みは次のどれですか？」で、多重回答の選択肢は、「1 ノー残業デーの推進」「2 残業した社員・職員には翌日の出勤時刻を遅くする」「3 残業している社員・職員に声を掛けて退勤を促す」「4 一定の時間に職場を強制消灯・強制施錠する」「5 長時間労働の者やその上司に注意を促す」「6 年次有給休暇の取得を推進する」「7 管理職自身が働く時間を減らしたり、年次有給休暇を取得する」「8 働く時間の長さよりも成果で評価される仕組みを取り入れる」「9 その他」「10 特になし」「11 もともと労働時間・休暇に課題はない」「12 わからない」となっている。

Q35は、「あなたの今の主な勤務先の働き方改革として行われている、職場管理・業務遂行に関する取り組みは次のどれですか？」で、多重回答の選択肢は、「1 業務量を減らす」「2 ペーパーワークを減らす」「3 会議の長さ、回数、開催時間帯を見直す」「4 業務配分のムラをなくす」「5 職員の業務をお互いに見えるようにして、進捗管理や情報共有をする」「6 在宅勤務・テレワークを積極的に活用する」「7 管理職に職場マネジメント研修を行う」「8 取引先や顧客に対して無理な発注を改めようとしている」「9 組織の取組みを明文化して社員・職員に周知徹底する」「10 その他」「11 特になし」「12 もともと職場管理・業務遂行に課題はない」「13 わからない」となっている。

Q36は、「今の主な勤務先の働き方改革の取り組みによって、あなたの仕事や働き方にどのような変化がありましたか？」で、多重回答の選択肢は、「1 残業が減った」「2 こなすべき業務量が減った」「3 仕事の効率が上がった」「4 職場でお互いに協力し合うようになった」「5 所定の休日や年次有給休暇を取れるようになった」「6 取引先や顧客からの無理な要求（納期など）が少なくなった」「7 こなすべき業務量が増えた」「8 業務配分のムラが大きくなった」「9 休業が下がった」「10 休憩時間が減った／休暇を取れなくなった」「11 サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた」「12 その他」「13 特になし」「14 わからない」となっている。



図表 2-5-1 労働時間・休暇に関する働き方改革の取組(Q34)別に見た仕事や働き方の変化(Q36)のクロス表

Q34 ↓	Q36 →											(N)
	残業が減った	業務量が減った	仕事の効率が上がった	協力し合うようになった	休日を取れるようになった	無理な要求が少なくなった	業務量が増えた	業務配分のムリが大きくなった	給料が下がった	休憩時間が減った	サービス残業が増えた	
ノー残業デー	28.1%	8.5%	16.1%	14.8%	17.8%	2.6%	10.3%	6.6%	8.3%	4.5%	4.9%	(3,130)
翌日の出勤時刻を遅くする	29.0%	22.7%	27.7%	25.7%	25.4%	10.3%	12.4%	10.1%	9.7%	6.6%	6.6%	(701)
声を掛けて退勤を促す	30.9%	11.5%	21.6%	23.9%	26.8%	5.8%	13.1%	8.6%	10.5%	6.2%	6.6%	(1,587)
強制消灯・強制施錠する	29.9%	13.0%	21.4%	21.3%	24.4%	8.6%	15.5%	13.1%	10.9%	8.9%	6.5%	(718)
長時間労働の者に注意を促す	28.3%	8.2%	18.1%	17.2%	22.9%	4.1%	13.7%	9.2%	11.7%	5.7%	6.9%	(1,864)
年次有給休暇の取得を推進する	24.2%	6.4%	15.4%	15.8%	25.6%	2.8%	10.7%	7.1%	9.8%	4.4%	4.9%	(3,039)
管理職自身が働く時間を減らす	32.4%	11.3%	22.9%	23.1%	31.6%	5.5%	11.2%	8.1%	11.0%	6.6%	5.2%	(1,014)
成果で評価される仕組み	32.6%	7.6%	24.9%	21.6%	28.3%	4.5%	13.7%	8.3%	11.4%	6.5%	6.0%	(827)
(N)	(1,537)	(528)	(948)	(898)	(1,120)	(212)	(693)	(421)	(663)	(327)	(322)	(9,426)

注1: 比率は行パーセントを示しており、多重回答のため合計は100%を超える。

注2: (N)は表頭・表側ともクロス集計前の該当項目の全選択数である。右下の(9,426)は全正社員の数=サンプルサイズで、表頭・表側の(N)の合計ではない。

注3: Q34については「その他」「特になし」「もともと労働時間・休暇に課題はない」「わからない」を、Q36については「その他」「特になし」「わからない」を除外した。

図表 2-5-1 は、労働時間・休暇に関する働き方改革の取り組み（Q34）別に見た仕事や働き方の変化（Q36）のクロス集計表である。行パーセントを表しているため、例えば Q34 で「ノー残業デー」を選択した 3,130 人のうち、Q36 で「残業が減った」を選択した人が 28.1%（表にはないが 880 人）のように表示している（Q36 で「残業が減った」を選択した 1,537 人の 28.1%ではないことに注意されたい）。

Q34 の (N) で労働時間・休暇に関する働き方改革の取り組みの多い順に見ると、「ノー残業デー」3,130 人、「年次有給休暇の取得を推進する」3,039 人、「長時間労働の者に注意を促す」1,864 人、「声を掛けて退勤を促す」1,587 人などとなっている。

Q36 の (N) で仕事や働き方の変化の多い順に見ると、「残業が減った」1,537 人、「休日を取れるようになった」1,120 人、「仕事の効率が上がった」948 人などとなっている。このことから、労働時間・休暇に関する仕事や働き方の変化は、取り組みの回答数ほど多くないことがわかる。

「ノー残業デー」を見ると、最も比率が高いのは「残業が減った」で 28.1%となっているが、ノー残業デーを実施していても、全体的にはあまり残業は減っていないということだろうか。「年次有給休暇の取得を推進する」でも、「休日を取れるようになった」は 25.6%で、大きな成果ではないように見える。

全体的に見て、何らかの取り組みが 20%を超える仕事や働き方の変化は、「残業が減った」「休日を取れるようになった」「仕事の効率が上がった」「協力し合うようになった」などで、その他の仕事や働き方の変化はあまりなかったと認識されているようである。

図表 2-5-2 職場管理・業務遂行に関する働き方改革の取組(Q35)と仕事や働き方の変化(Q36)のクロス表

Q35 ↓	Q36 →	残業が減った	業務量が減った	仕事の効率が上がった	協力し合うようになった	休日を取れるようになった	無理な要求が少なくなった	業務量が増えた	業務配分のムラが大きくなった	給料が下がった	休憩時間が減った	サービス残業が増えた	(N)
業務量を減らす		34.1%	14.0%	20.4%	17.1%	17.1%	4.5%	11.6%	7.3%	8.6%	4.4%	5.3%	(1,633)
ペーパーワークを減らす		27.9%	13.3%	24.3%	20.2%	21.6%	4.6%	10.8%	7.3%	8.4%	5.0%	5.6%	(1,841)
会議を見直す		31.6%	10.6%	24.6%	21.6%	25.2%	5.1%	10.6%	7.6%	9.4%	5.2%	6.0%	(1,779)
業務配分のムラをなくす		28.5%	12.1%	23.1%	24.9%	24.2%	6.1%	13.2%	9.9%	10.8%	5.6%	5.4%	(1,457)
進捗管理や情報共有をする		30.1%	11.4%	25.3%	30.9%	29.2%	6.9%	13.5%	9.6%	10.4%	6.7%	6.2%	(1,126)
在宅勤務・テレワーク		28.1%	9.2%	22.2%	17.2%	22.6%	5.2%	10.7%	7.5%	9.8%	4.9%	6.1%	(1,497)
管理職研修		29.4%	10.5%	24.7%	21.5%	30.2%	7.1%	13.1%	11.2%	10.0%	6.9%	6.3%	(854)
無理な発注を改める		31.3%	16.8%	27.7%	26.3%	33.0%	14.5%	19.5%	15.0%	15.3%	11.2%	9.7%	(339)
明文化して周知徹底する		32.0%	10.3%	22.1%	25.2%	31.1%	5.8%	15.2%	9.8%	12.2%	7.1%	8.0%	(691)
(N)		(1,537)	(528)	(948)	(898)	(1,120)	(212)	(693)	(421)	(663)	(327)	(322)	(9,426)

注1: 比率は行パーセントを示しており、多重回答のため合計は100%を超える。

注2: (N)は表頭・表側ともクロス集計前の該当項目の全選択数である。右下の(9,426)は全正社員の数=サンプルサイズで、表頭・表側の(N)の合計ではない。

注3: Q35については「その他」「特になし」「もともと職場管理・業務遂行に課題はない」「わからない」を、Q36については「その他」「特になし」「わからない」を除外した。

図表 2-5-2 は、職場管理・業務遂行に関する働き方改革の取り組み(Q35)別に見た仕事や働き方の変化(Q36)のクロス集計表である。表の見方は、図表 2-5-1 と同じである。

Q35 の(N)で職場管理・業務遂行に関する働き方改革の取り組みの多い順に見ると、「ペーパーワークを減らす」1,841人、「会議を見直す」1,779人、「業務量を減らす」1,633人、「業務配分のムラをなくす」1,457人などとなっている。

Q36 の(N)は図表 2-5-1 と同じなので、同様に(N)を比較すると、やはり同じように、職場管理・業務遂行に関する仕事や働き方の変化は、取り組みの回答数ほど多くないことがわかる。

「業務量を減らす」を見ると、最も比率が高いのは「残業が減った」で34.1%となっているが、この「残業が減った」は、他の施策でも相対的に高めの比率が出ている。ほかにも、「ペーパーワークを減らす」「会議を見直す」「業務配分のムラをなくす」などの多くで、「残業が減った」「仕事の効率が上がった」「協力し合うようになった」「休日を取れるようになった」などの仕事や働き方の変化の比率が比較的高めに出ている。とはいえ、全体的に見て、何らかの取り組みが30%を超える仕事や働き方の変化はあまり多くない。

図表 2-5-1 及び図表 2-5-2 のクロス集計表では、具体的な取り組みの実際の効果を検証することは難しい。そこで次に、これらの働き方改革の取り組みが、仕事や働き方の変化に与える影響を回帰分析によって明らかにしたい。

分析手法は、被説明変数に Q36 の「仕事や働き方の変化」のそれぞれを、説明変数には、図表 2-3-1 の基本モデルと同じもの(+対数労働時間)をコントロール変数として使用し、さらに Q34 及び Q35 の働き方改革の取り組みを使用する。

被説明変数が、「残業が減った(選択=1、非選択=0)」のダミー変数なので、ロジットモデルを用いる。また、Q36\_4(職場でお互いに協力し合うようになった)と、Q36\_5(所定の休日や年次有給休暇をとれるようになった)を被説明変数とした分析については、いずれも決定係数が0.01台と非常に低かったので、除外した。したがって、Q36\_1(残業が減った)、Q36\_2(こなすべき業務量が減った)、Q36\_3(仕事の効率が上がった)、Q36\_6(取引先や顧

客からの無理な要求が少なくなった、Q36\_7（こなすべき業務量が増えた）、Q36\_8（業務配分のムラが大きくなった）、Q36\_9（給料が下がった）、Q36\_10（休憩時間が減った／休暇を取れなくなった）、Q36\_11（サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた）についての分析結果を示す（分析結果の詳細は本章の付表を参照）。なお、Q36\_12（その他）、Q36\_13（特にない）、Q36\_14（わからない）は、除外した。

図表 2-5-3 働き方改革の取り組み（Q34、Q35）が仕事や働き方（Q36）に与える影響のまとめ

	Q36_1残業が減った	Q36_2業務量が減った	Q36_3仕事の効率が上がった	Q36_6無理な要求が少なくなった	Q36_7業務量が増えた	Q36_8業務配分のムラが大きくなった	Q36_9給料が下がった	Q36_10休憩時間が減った／休暇を取れなくなった	Q36_11サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた
働き方改革の取り組み （労働時間・休暇）	Q34_1ノー残業デー	**	*	▲**					
	Q34_2翌日の出勤時刻を遅くする		**	**	**				
	Q34_3声を掛けて退勤を促す	**	**	**	**	+		+	**
	Q34_4強制消灯・強制施錠する				*	**	**		*
	Q34_5長時間労働の者に注意を促す	*				**	**	**	*
	Q34_6年次有給休暇の取得を推進する		▲+			*	*	*	
	Q34_7管理職自身が働く時間を減らす		**						+
	Q34_8成果で評価される仕組み		▲**	*					
働き方改革の取り組み （職場管理・業務遂行）	Q35_1業務量を減らす	**	**	**	*			▲+	
	Q35_2ペーパーワークを減らす	*	**	*					
	Q35_3会議を見直す	**		**					
	Q35_4業務配分のムラをなくす		**	**	**	*	**		
	Q35_5進捗管理や情報共有をすすめる	*		**	*				
	Q35_6在宅勤務・テレワーク			**	+	*		**	*
	Q35_7管理職研修				*		*		
	Q35_8無理な発注を改める		+		**	+	+	+	*
Q35_9明文化して周知徹底する			+					**	

注1：JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2：図表2-5-付1から図表2-5-付9までの結果をまとめたものである。

注3：\*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。なお係数値がマイナスものに▲をつけた。

図表 2-5-3 は、Q34 と Q35 の働き方改革の取り組みが、Q36 の仕事や働き方の変化に与える影響を、コントロール変数の結果を除いて一覧表にしたものである。

はじめに、Q34 の労働時間・休暇に関する働き方改革の取り組みの影響を見る。

「Q34\_1 ノー残業デー」は、「残業が減った」「業務量が減った」の2項目でプラスとなっている。これだけを見ると、「ノー残業デー」によって、時短や業務量の削減があったことになる。しかし、「無理な要求が少なくなった」ではマイナスになっており、むしろ「顧客からの無理な要求が増えた」ことを意味する。「ノー残業デー」を実施しても、取引先や顧客の「無理な要求」は、場合によっては増加する可能性があるようだ。

「Q34\_2 翌日の出勤時刻を遅くする」は、「業務量が減った」「仕事の効率が上がった」「無理な要求が少なくなった」の3項目でプラスとなっており、またその他のマイナスの効果が見られない。このことは、現在は努力目標となっている「勤務間インターバル」の導入によって、良好な効果が期待されることを示唆している。

「Q34\_3 声を掛けて退勤を促す」は、「残業が減った」「業務量が減った」「仕事の効率が上がった」「無理な要求が少なくなった」の4項目でプラスとなっている一方、「業務量が増えた」「給料が下がった」「サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた」でもプラスとなっており、長短両方の効果が確認される。

「Q34\_4 強制消灯・強制施錠する」は、「無理な要求が少なくなった」でプラスとなってお



り、良い結果に見えるが、「業務量が増えた」「業務配分のムラが大きくなった」「休憩時間が減った／休暇を取れなくなった」でプラスになっており、むしろ相対的には良い効果をもたらしていない可能性がある。「一定の時間に職場を強制消灯・強制施錠する」という取り組みは、例えば業務上の必要から残業せざるを得ない場合にも残業が禁止されるなど、かえって従業員の不満を増長させているのかもしれない。運用上のメリット・デメリットを熟考する必要があるだろう。

「Q34\_5 長時間労働の者に注意を促す」は、「残業が減った」でプラスとなっているが、「業務量が増えた」「業務配分のムラが大きくなった」「給料が下がった」「サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた」でもプラスとなっており、「強制消灯・強制施錠」に似たような両面性がある。

「Q34\_6 年次有給休暇の取得を推進する」は、良好な面が見られず、「業務量が増えた」でマイナス、「業務量が増えた」「業務配分のムラが大きくなった」「給料が下がった」でプラスとなっている。休暇を取ることが優先された結果、出勤日の業務量が増えただけでなく、他の負の影響もあったようだ。

「Q34\_7 管理職自身が働く時間を減らす」は、「業務量が増えた」でプラス、「休憩時間が減った／休暇を取れなくなった」でもプラスとなった。これも、一概に評価しにくい結果である。

「Q34\_8 成果で評価される仕組み」は、「業務量が増えた」でマイナス、「仕事の効率が上がった」でプラスとなっている。「働く時間の長さよりも成果で評価される仕組みを取り入れる」ということは、人事評価制度などに成果主義が入ったということ想像させるが、一概に評価しにくい結果である。

次いで、Q35 の職場管理・業務遂行に関する働き方改革の取り組みの影響を見る。

「Q35\_1 業務量を減らす」は、「残業が減った」「業務量が増えた」「仕事の効率が上がった」でプラス、及び「休憩時間が減った／休暇を取れなくなった」でマイナスとなっており、一定の効果があったと評価される一方、「業務量が増えた」でもプラスとなっている。「業務量を減らす」という取り組みが、例えば単なる掛け声に終わっているとすれば、「業務量が増えた」と評価されることもあるだろう。

「Q35\_2 ペーパーワークを減らす」は、「残業が減った」「業務量が増えた」「仕事の効率が上がった」でプラスとなっており、「業務量を減らす」に比べて、より具体的な取り組みを意味するためか、良好な取り組みであることを示唆している。

「Q35\_3 会議を見直す」は、「残業が減った」「仕事の効率が上がった」でプラスとなっており、「ペーパーワークを減らす」と同様、良好な取り組みであることを示唆している。

「Q36\_4 業務配分のムラをなくす」は、「業務量が増えた」「無理な要求が少なくなった」「無理な要求が少なくなった」でプラスだが、「業務量が増えた」「業務配分のムラが大きくなった」でもプラスとなっており、「業務量を減らす」と似たような両面性を持っているようだ。

「Q36\_5 進捗管理や情報共有をする」は、「残業が減った」「仕事の効率が上がった」「無理な要求が少なくなった」でプラスとなっており、「職員の業務をお互いに見えるようにして、進捗管理や情報共有をする」という取り組みの効果を示唆している。

「Q36\_6 在宅勤務・テレワーク」は、「仕事の効率が上がった」「無理な要求が少なくなった」でプラスとなっている一方、「業務量が増えた」「給料が下がった」でもプラスとなっている。在宅等で仕事をすることは、効率を上げる面もあるが、新たな作業が増えた可能性があるほか、残業などの時間外労働手当の減少も示唆するものであり、一概に「在宅勤務・テレワーク」を導入すれば良いわけではないことがわかる。

「Q36\_7 管理職研修」は、「無理な要求が少なくなった」「業務配分のムラが大きくなった」でプラスとなっており、解釈に困る結果となった。

「Q35\_8 無理な発注を改める」は、「業務量が減った」「無理な要求が少なくなった」でプラスだが、「業務量が増えた」「業務配分のムラが大きくなった」「給料が下がった」「休憩時間が減った／休暇を取れなくなった」「サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた」でもプラスであり、一概に評価できない。

「Q35\_9 明文化して周知徹底する」は、「仕事の効率が上がった」「サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた」でプラスであり、解釈が難しい。

以上のように、働き方改革の取り組みが仕事や働き方の変化に与える影響を、回帰分析によって考察した結果は、次のようにまとめることができる。

「翌日の出勤時刻を遅くする」「ペーパーワークを減らす」「会議を見直す」「進捗管理や情報共有をする」といった取り組みは、時短や生産性の向上という観点から、おおむね良好な効果をもたらしていると評価できる。「翌日の出勤時刻を遅くする」は、「勤務間インターバル制度」と換言でき、今後も重要な施策として位置づけられる。しかしながら、「ノー残業デー」「声を掛けて退勤を促す」「強制消灯・強制施錠する」「長時間労働の者に注意を促す」「管理職自身が働く時間を減らす」「成果で評価される仕組み」「業務量を減らす」「業務配分のムラをなくす」「在宅勤務・テレワーク」「管理職研修」「無理な発注を改める」などの取り組みは、一概に良好な取り組みであるという評価を下せないことがわかった。

今回の分析は、回答者の主観に基づく回答を用いており、会社全体の労働時間などの客観的なデータを用いることはできない。そのため、分析結果の評価や政策への含意については、留保する必要があるだろう。しかしながら、「翌日の出勤時刻を遅くする」「ペーパーワークを減らす」「会議を見直す」「進捗管理や情報共有をする」がほぼ良好な結果となったことは、一つの事実発見であり、こうした具体的な取り組みが重要であることを示唆している。また、「ノー残業デー」「声を掛けて退勤を促す」「強制消灯・強制施錠する」「長時間労働の者に注意を促す」「管理職自身が働く時間を減らす」「成果で評価される仕組み」「業務量を減らす」「業務配分のムラをなくす」「在宅勤務・テレワーク」「管理職研修」「無理な発注を改める」などについては、運用の仕方、実際の状況の如何によって、働き方改革が意図する所とは逆

の（マイナス）効果をもたらす可能性もあるということを示唆する。

したがって、働き方改革の個別の取り組みは、その目的（労働時間の短縮、ワーク・ライフ・バランスの向上、生産性の向上など）を明確化し、取り組みが与えるプラス／マイナス両面の効果を想定した上で、良好な効果をもたらすように実践することが重要である。一見、プラスの効果をもたらすように見えても、逆効果となる可能性もある施策については、運用の途上で見直し、常に軌道修正できる状態にしておくことも重要だろう。

## 6.まとめと今後の課題

はじめに、回帰分析の結果をまとめる。

- ① 勤務時間制度については、これまでの研究とも整合的であり、「通常の勤務時間制度」に対して、「裁量労働等」と「管理監督者扱い」は労働時間が長い。「裁量労働等」で2.6%、「管理監督者扱い」で4.2%ほど労働時間が長く、「裁量労働等」よりも「管理監督者扱い」のほうが、労働時間への影響が大きいといえる。
- ② 管理職に関する属性は、労働時間に明確に有意な影響を与えているとは言えない。ただしこの結果は、分析対象が管理職のみであるせいかもしれない。非管理職と比較すれば、図表2-3-1で管理職が一般社員よりも有意に長いと示されているように、多くの管理職は労働時間が長いという結果もある。
- ③ 働き方改革の取り組みでは、「翌日の出勤時刻を遅くする」「ペーパーワークを減らす」「会議を見直す」「進捗管理や情報共有をする」は、良好な結果となった。他方で、「ノー残業デー」「声を掛けて退勤を促す」「強制消灯・強制施錠する」「長時間労働の者に注意を促す」「管理職自身が働く時間を減らす」「成果で評価される仕組み」「業務量を減らす」「業務配分のムラをなくす」「在宅勤務・テレワーク」「管理職研修」「無理な発注を改める」などについては、運用の仕方、実際の状況の如何によって、働き方改革が意図する所とは逆の（マイナス）効果をもたらす可能性もある。
- ④ 新型コロナウイルス感染症の影響では、「在宅勤務を行った」の分析モデルの説明力はかなり高かった。職種では、「生産・運転等」が、業種では、「飲食・宿泊・娯楽業」「医療・福祉」で「在宅勤務を行っていない」との結果になっており、在宅勤務の普及にかなりの職種間格差、業種間格差があることがわかった。また、在宅勤務に関わる就業規則・社内規定、PCや通信回線などの環境整備は、より規模の大きな企業の方が進んでいる可能性がある。

最後に、今回の分析に関する今後の課題を提示する。

- ① 労働時間の分析に関して、分析モデルの説明力が低かった。これは、誤差項（説明変数以外の要因）が与える影響が大きいということであり、より適切な分析モデル、そのための適切な説明変数（調査項目・調査内容）が、求められる。

- ② 労働者に対するアンケート調査という性質上、主観的な回答から一定の成果を得られたが、勤務先の労働時間などのより客観的な状況を知ることができない。それゆえ、管理職の役割が統括する部下の労働時間や働き方へどのような影響を与えているか、また、働き方改革の取り組みが数量的にどのような効果をもたらしたのか、などの実態を解明することができなかった。今後は、勤務先の客観的な状況を回答者個人と同時に調査した、マッチング・データを用いることが重要であろう。
- ③ 論理的に因果関係を説明することができるもの（勤務時間制度が労働時間に与える影響）のようなものもあるが、仕事の特性（「拘束時間が長い」「時間内に仕事が処理しきれない」）などの場合、労働時間との因果関係が逆である可能性も否定できず、クロスセクション分析では、限界がある。マッチング・データで、かつ、パネルデータを整備することは、簡単ではないが、より精緻な研究のためには、重要だろう。

#### 補論. 新型コロナウイルス感染症に関する影響

以下では、新型コロナウイルス感染症の影響について考察する。調査は、2020年10月時点のことを質問しているが、新型コロナウイルス感染症が流行して数ヶ月程度は経過しており、その時点の主観的回答に基づくデータという前提である。

Q37は、「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に関連して、あなた自身の雇用や収入、働き方に次のような影響がありましたか？」という設問で、多重回答の選択肢は、「1 解雇、雇止めにあった」「2 業務内容が変更された」「3 勤務日数が減った（休業など）」「4 一日の所定勤務時間が短くなった」「5 残業が減った／なくなった」「6 勤務日数や労働時間が増えた」「7 収入が大幅に減った（10%程度以上）」「8 在宅勤務を行った」「9 その他」「10 上記のような影響はなかった」となっている。

図表2-補-1は、職種別に新型コロナウイルス感染症の影響を見たものである。表の列ごとの(N)から、影響が多かったもの（「その他」「上記のような影響はなかった」を除く）を見ると、「在宅勤務を行った」が最も多く、次いで「残業が減った／なくなった」、「勤務日数が減った」「収入が大幅に減った」などの順になっている。もっとも、「上記のような影響はなかった」が、全体の半数を占めているということも重要な事実であろう。

職種別に見ると、「上記のような影響はなかった」の比率が最も高いのは、「事務」で、最も低い「専門的・技術的職業（44.4%）」より、10ポイント以上高い。「在宅勤務を行った」の比率は、「管理的職業」「専門的・技術的職業」で高く、「接客」では低く、「生産・運転等」ではさらに低い。現場作業や対面の必要性などが背景にあると思われる。「残業が減った／なくなった」、「勤務日数が減った」、「収入が大幅に減った」では、比率が最も高い「生産・運転等」と最も低い「事務」とではそれなりの差があり、影響の度合いが異なることを示唆している。



図表 2-補-1 職種別に見た新型コロナウイルス感染症の影響

	Q37.1 解雇、雇止めにあった	Q37.2 業務内容が変更された	Q37.3 勤務日数が減った(休業など)	Q37.4 一日の所定勤務時間が短くなった	Q37.5 残業が減った/なくなった	Q37.6 勤務日数や労働時間が増えた	Q37.7 収入が大幅に減った(10%程度以上)	Q37.8 在宅勤務を行った	Q37.9 その他	Q37.10 上記のような影響はなかった	合計 (N)
管理的職業	1.6%	6.2%	8.4%	5.0%	11.2%	4.4%	7.0%	32.2%	0.8%	45.1%	100.0% (1,865)
専門的・技術的職業	1.9%	6.3%	8.3%	5.2%	14.0%	4.6%	7.3%	30.7%	0.9%	44.4%	100.0% (1,927)
事務	1.3%	4.6%	7.7%	4.8%	10.7%	2.9%	5.5%	22.7%	0.7%	56.3%	100.0% (2,349)
接客	2.0%	8.6%	13.3%	8.1%	14.3%	4.1%	10.4%	16.6%	0.7%	51.2%	100.0% (1,658)
生産・運転等	1.9%	5.9%	17.2%	6.5%	22.5%	3.6%	12.2%	4.5%	0.6%	55.6%	100.0% (1,415)
その他	0.9%	4.7%	9.0%	2.8%	15.1%	3.8%	8.0%	21.7%	1.4%	54.7%	100.0% (2,145)
合計	1.7%	6.2%	10.4%	5.7%	14.0%	3.9%	8.1%	22.4%	0.8%	50.6%	100.0%
(N)	(157)	(581)	(981)	(539)	(1,317)	(367)	(762)	(2,112)	(73)	(4,771)	(9,426)

注1: 比率は行パーセントを示しており、多重回答のため合計は100%を超える。

注2: (N)は表頭・表側ともクロス集計前の該当項目の全選択数である。表右下の合計(9,426)は全正社員の数=サンプルサイズで表頭・表側の分母である。

図表 2-補-2 は、業種別に見たものである。「上記のような影響はなかった」では、「医療・福祉」「建設業」「公務」などの比率が高く、「情報通信業」「飲食・宿泊・娯楽業」などの比率が低い。「在宅勤務を行った」では、最も比率が高い「情報通信業」と、最も比率が低い「医療・福祉」では、40ポイント以上の差があり、その他の業種を見ても、業種による相違が大きいことがわかる。「残業が減った/なくなった」では、「製造業」「飲食・宿泊・娯楽業」「運輸業・郵便業」などの比率が比較的高く、「医療・福祉」「建設業」「専門サービス業・教育」などの比率は低い。「勤務日数が減った」では、「飲食・宿泊・娯楽業」の比率が最も高く、他の業種よりもかなり高いことがわかる。「収入が大幅に減った」もそれに相応するように、「飲食・宿泊・娯楽業」の比率が高い。新型コロナウイルス感染症の影響は、「飲食・宿泊・娯楽業」で最も悪い影響が出たことを示唆する。

図表 2-補-2 業種別に見た新型コロナウイルス感染症の影響

	Q37.1 解雇、雇止めにあった	Q37.2 業務内容が変更された	Q37.3 勤務日数が減った(休業など)	Q37.4 一日の所定勤務時間が短くなった	Q37.5 残業が減った/なくなった	Q37.6 勤務日数や労働時間が増えた	Q37.7 収入が大幅に減った(10%程度以上)	Q37.8 在宅勤務を行った	Q37.9 その他	Q37.10 上記のような影響はなかった	合計 (N)
建設業	1.8%	5.4%	7.4%	5.4%	8.4%	1.8%	5.6%	14.7%	0.2%	65.3%	100.0% (571)
製造業	1.8%	5.3%	14.7%	6.5%	21.0%	3.6%	10.4%	24.0%	0.7%	43.7%	100.0% (2,412)
情報通信業	1.7%	4.0%	4.7%	4.9%	10.9%	3.3%	3.7%	45.7%	0.8%	38.5%	100.0% (759)
運輸業・郵便業	0.8%	7.6%	12.9%	7.0%	17.9%	5.5%	14.0%	12.7%	1.0%	53.2%	100.0% (513)
卸売業・小売業	1.5%	6.1%	10.2%	5.8%	13.6%	3.3%	6.6%	17.1%	0.9%	54.6%	100.0% (952)
金融業・保険業	2.1%	4.6%	6.1%	6.7%	14.7%	4.6%	6.1%	33.1%	0.8%	45.1%	100.0% (523)
専門サービス業・教育	1.2%	8.0%	8.8%	4.6%	9.2%	3.4%	6.3%	29.0%	0.5%	49.8%	100.0% (590)
飲食・宿泊・娯楽業	3.1%	9.7%	28.9%	11.0%	19.4%	5.4%	18.9%	12.5%	0.8%	39.9%	100.0% (391)
医療・福祉	1.9%	6.5%	4.8%	1.9%	6.5%	5.6%	5.5%	3.6%	1.0%	70.7%	100.0% (693)
その他サービス	1.6%	7.0%	9.5%	5.6%	11.4%	3.1%	8.2%	21.8%	0.6%	51.9%	100.0% (1,145)
公務	0.9%	7.0%	3.0%	3.6%	6.1%	5.9%	2.3%	21.1%	0.5%	61.0%	100.0% (559)
その他	2.2%	6.9%	9.4%	6.6%	13.5%	3.8%	8.8%	27.7%	2.5%	46.5%	100.0% (318)
合計	1.7%	6.2%	10.4%	5.7%	14.0%	3.9%	8.1%	22.4%	0.8%	50.6%	100.0%
(N)	(157)	(581)	(981)	(539)	(1,317)	(367)	(762)	(2,112)	(73)	(4,771)	(9,426)

注1: 比率は行パーセントを示しており、多重回答のため合計は100%を超える。

注2: (N)は表頭・表側ともクロス集計前の該当項目の全選択数である。表右下の合計(9,426)は全正社員の数=サンプルサイズで表頭・表側の分母である。

次に、回帰分析によって、「新型コロナウイルス感染症の影響」にいかなる要因が統計的に寄与しているかを検討する。ここでは、図表 2-補-1 及び図表 2-補-2 からわかるが、新型コロナウイルス感染症の影響のうち、回答数 (N) が、500 件以上の項目を対象にする。したがって、Q37\_1 (解雇、雇止めにあった)、Q37\_6 (勤務日数や労働時間が増えた)、Q37\_9 (その他) は分析しない。また、Q37\_10 (上記のような影響はなかった) も分析しない。

分析は、Q37\_2 (業務内容が変更された)、Q37\_3 (勤務日数が減った)、Q37\_4 (一日の所

定勤務時間が短くなった)、Q37\_5 (残業が減った／なくなった)、Q37\_7 (収入が大幅に減った)、Q37\_8 (在宅勤務を行った) のそれぞれを被説明変数とする。こられはすべて、選択=1、非選択=0 のダミー変数であるため、ロジットモデルを用い、コントロール変数は、前節の働き方改革の取り組みの影響と同様、基本モデル (+対数労働時間) を使用する。

図表 2-補-3 新型コロナウイルス感染症に関する影響 (業務内容が変更された) の原因

被説明変数: Q37_2 (業務内容が変更された・選択=1)		N=8,344	
分析手法: logit		Pseudo R2=0.071	
説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
年齢 (20歳代)	30歳代	-0.322	0.144 *
	40歳代	-0.733	0.167 **
	50歳代	-0.691	0.184 **
	60歳代	-0.634	0.232 **
役職(一般社員)	課長代理相当	0.531	0.222 *
	管理的職業	0.398	0.208 +
	接客	0.550	0.163 **
職種(事務)	生産・運転等	0.522	0.193 **
	情報通信業	-0.384	0.232 +
	運輸業・郵便業	0.454	0.214 *
	専門サービス業・教育	0.466	0.209 *
	飲食・宿泊・娯楽業	0.530	0.235 *
業種 (製造業)	公務	0.458	0.229 *

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 個人・及び企業に関する基本属性で統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-補-3 は、「業務内容が変更された」に影響する要因を整理したものである。補論での分析は、どのような要因がそれぞれの「新型コロナウイルス感染症の影響」に影響したかを検討することを目的としているため、職種や業種などについての大まかな傾向について言及する。

職種では、「事務」に対して、「管理的職業」「接客」「生産・運転等」でプラスになっている。つまり、これらの職種の勤務日数は減ったということになる。また、業種では、「製造業」に対して、「情報通信業」マイナス、つまり「業務内容が変更されていない」ということである。「運輸業・郵便業」「専門サービス業・教育」「飲食・宿泊・娯楽業」「公務」で、プラスになっている。つまり、これらの業種は、「製造業」よりも「業務内容が変更された」ということになる。ただし、分析モデルの疑似決定係数 (Pseudo R2) が低いため、あまり確定的なことは言えない。

図表 2-補-4 新型コロナウイルス感染症に関する影響（勤務日数が減った）の原因

被説明変数: Q37.3(勤務日数が減った・選択=1)		N=8,344	
分析手法: logit		Pseudo R2=0.089	
説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
対数労働時間		-0.965	0.197 **
対数年収		-0.160	0.091 +
年齢 (20歳代)	30歳代	-0.241	0.121 *
	40歳代	-0.361	0.131 **
	50歳代	-0.284	0.142 *
	60歳代	-0.384	0.179 *
勤務時間制度(通常の勤務時間制度)	変形労働時間制	0.466	0.179 **
職種(事務)	接客	0.424	0.134 **
	生産・運転等	0.736	0.141 **
業種 (製造業)	建設業	-0.823	0.195 **
	情報通信業	-1.154	0.202 **
	運輸業・郵便業	-0.375	0.163 *
	卸売業・小売業	-0.462	0.147 **
	金融業・保険業	-1.001	0.226 **
	専門サービス業・教育	-0.403	0.177 *
	飲食・宿泊・娯楽業	0.805	0.157 **
	医療・福祉	-1.349	0.222 **
	その他サービス	-0.486	0.135 **
	公務	-1.727	0.308 **
	業種その他	-0.402	0.221 +

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 個人・及び企業に関する基本属性で統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-補-4 は、「勤務日数が減った」に影響する要因を整理したものである。このモデルも、疑似決定係数が非常に低いため、あまり確定的なことは言えないが、職種では、「事務」に対して、「接客」「生産・運転等」でプラスになっている。つまり、「接客」などの勤務日数は減ったということになる。また、業種では、「製造業」に対して、「飲食・宿泊・娯楽業」のみがプラス、他はすべてマイナスとなっている。このことは、「飲食・宿泊・娯楽業」で顕著に勤務日数が減ったことを意味する。

図表 2-補-5 新型コロナウイルス感染症に関する影響（一日の所定勤務時間が短くなった）の原因

被説明変数: Q37\_4(一日の所定勤務時間が短くなった・選択=1) N=8,344  
 分析手法: logit Pseudo R2=0.052

説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
学歴 (中学校・高校)	専修・短大・高専	0.336	0.146 *
	四年制大学・大学院	0.228	0.133 +
年齢 (20歳代)	30歳代	-0.288	0.156 +
	40歳代	-0.616	0.177 **
	50歳代	-0.414	0.188 *
	60歳代	-0.537	0.237 *
役職(一般社員)	部長相当	0.491	0.252 +
	支社長・事業部長・役員	0.888	0.299 **
職種(事務)	接客	0.393	0.168 *
	生産・運転等	0.405	0.189 *
企業規模(99人以下)	1,000人以上	-0.321	0.142 *
	情報通信業	-0.436	0.212 *
業種 (製造業)	卸売業・小売業	-0.487	0.197 *
	専門サービス業・教育	-0.466	0.244 +
	医療・福祉	-1.501	0.348 **
	その他サービス	-0.474	0.185 *
	公務	-0.588	0.285 *

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 個人・及び企業に関する基本属性で統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-補-5 は、「一日の所定勤務時間が短くなった」に影響する要因を整理したものである。このモデルも、疑似決定係数が非常に低いため、あまり確定的なことは言えないが、職種と業種の影響は、図表 2-補-4 の「勤務日数が減った」の結果と似ている。



図表 2-補-6 新型コロナウイルス感染症に関する影響（残業が減った／なくなった）の原因

被説明変数: Q37\_5(残業が減った／なくなった・選択=1) N=8,344  
 分析手法: logit Pseudo R2=0.077

説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
	性別(男性=1)	0.216	0.085 *
	対数勤続年数	0.120	0.045 **
学歴(中学校・高校)	専修・短大・高専	0.195	0.096 *
年齢 (20歳代)	30歳代	-0.199	0.108 +
	40歳代	-0.224	0.117 +
	50歳代	-0.355	0.129 **
	60歳代	-0.595	0.168 **
勤務時間制度 (通常の勤務時間制度)	フレックスタイム制	0.208	0.094 *
	裁量労働等	-0.531	0.241 *
役職 (一般社員)	課長代理相当	-0.366	0.178 *
	課長相当	-0.343	0.148 *
職種 (事務)	接客	0.207	0.119 +
	生産・運転等	0.699	0.123 **
	職種その他	0.470	0.223 *
企業規模 (99人以下)	100～499人	0.324	0.095 **
	500～999人	0.365	0.125 **
	1,000人以上	0.328	0.096 **
業種 (製造業)	建設業	-0.696	0.172 **
	情報通信業	-0.514	0.139 **
	卸売業・小売業	-0.222	0.128 +
	専門サービス業・教育	-0.686	0.171 **
	医療・福祉	-0.985	0.190 **
	その他サービス	-0.434	0.121 **
	公務	-1.400	0.213 **

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 個人・及び企業に関する基本属性で統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-補-6 は、「残業が減った／なくなった」に影響する要因を整理したものである。このモデルも、疑似決定係数が低い。また、職種、業種、規模の影響は、図表 2-補-4 の「勤務日数が減った」の結果と似ている。

図表 2-補-7 新型コロナウイルス感染症に関する影響（収入が大幅に減った）の原因

被説明変数: Q37\_7 (収入が大幅に減った・選択=1) N=8,344  
 分析手法: logit Pseudo R2=0.071

説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
	対数年収	-0.249	0.099 *
学歴(中学校・高校)	四年制大学・大学院	-0.206	0.107 +
勤務時間制度(通常の勤務時間制度)	管理監督者扱い	0.502	0.220 *
職種(事務)	専門的・技術的職業	0.296	0.153 +
	接客	0.478	0.148 **
	生産・運転等	0.499	0.158 **
企業規模(99人以下)	100~499人	0.334	0.114 **
業種 (製造業)	建設業	-0.508	0.212 *
	情報通信業	-1.085	0.224 **
	運輸業・郵便業	0.330	0.162 *
	卸売業・小売業	-0.366	0.168 *
	金融業・保険業	-0.370	0.221 +
	専門サービス業・教育	-0.350	0.204 +
	飲食・宿泊・娯楽業	0.757	0.179 **
	医療・福祉	-0.687	0.221 **
	公務	-1.441	0.338 **

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 個人・及び企業に関する基本属性で統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-補-7 は、「収入が大幅に減った」に影響する要因を整理したものである。このモデルも、疑似決定係数が低い。職種では、「事務」に対して、「専門的・技術的職業」「接客」「生産・運転等」でプラスとなっており、収入が大幅に減ったことを示唆する。また、業種では、「製造業」に対して、「運輸業・郵便業」と「飲食・宿泊・娯楽業」でプラスとなっており、収入が大幅に減ったことを示唆している。

図表 2-補-8 新型コロナウイルス感染症に関する影響（在宅勤務を行った）の原因

被説明変数: Q37\_8(在宅勤務を行った・選択=1)

N=8,344

分析手法: logit

Pseudo R2=0.237

説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
	性別(男性=1)	-0.378	0.074 **
	対数年収	0.463	0.079 **
学歴 (中学校・高校)	専修・短大・高専	0.359	0.100 **
	四年制大学・大学院	0.565	0.085 **
勤務時間制度 (通常の勤務時間制度)	フレックスタイム制	0.754	0.078 **
	交替制	-0.942	0.269 **
	裁量労働等	0.714	0.154 **
	管理監督者扱い	0.667	0.149 **
役職(一般社員)	支社長・事業部長・役員	-0.431	0.203 *
職種(事務)	生産・運転等	-1.220	0.167 **
企業規模 (99人以下)	100~499人	0.288	0.093 **
	500~999人	0.470	0.118 **
	1,000人以上	0.644	0.089 **
業種(製造業)	情報通信業	0.724	0.107 **
	金融業・保険業	0.265	0.130 *
	専門サービス業・教育	0.252	0.128 *
	飲食・宿泊・娯楽業	-0.486	0.195 *
	医療・福祉	-1.602	0.246 **
	業種その他	0.280	0.165 +

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 個人・及び企業に関する基本属性で統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-補-8 は、「在宅勤務を行った」に影響する要因を整理したものである。このモデルの決定係数は、かなり高く、他のモデルと比べると、説明力が高いことを意味する。

職種では、「事務」に対して、「生産・運転等」でマイナスとなっている。現場作業という性質から、在宅勤務ができないことを示唆する。業種では、「製造業」に対して、「情報通信業」「金融業・保険業」「専門サービス業・教育」ではプラス、「飲食・宿泊・娯楽業」「医療・福祉」ではマイナスと、かなり明確に分かれた。前者は、新型コロナウイルス感染症によって、在宅勤務が普及したことを、後者は在宅勤務が困難であることを示唆するものだろう。

その他、勤務時間制度で「交替制」が、「通常の勤務時間制度」に対して、マイナスとなっている。「交替制」は、生産ラインや対面接客などに多い勤務時間制度であることを想定すると、在宅勤務は難しいということだろう。

また、規模でも、「99人以下」に対して、100人以上の企業ではいずれもプラスとなっている。在宅勤務をするための、就業規則・社内規定、PCや通信回線などの環境整備は、より規模の大きな企業の方が進んでいるということだろう。

以上のことから、新型コロナウイルス感染症の影響に関する分析をまとめると、次のようなことが言えるだろう。

全体の半数は、「(新型コロナウイルス感染症の) 影響はなかった」と回答しており、影響は残りの半数の回答者にあったということになる。また、回答数の多かったものは、「在宅勤務を行った」が最多で、次いで「残業が減った／なくなった」「勤務日数が減った」「収入が大幅に減った」などの順になっている。

回帰分析の結果からは、ほとんどの分析モデルの決定係数が低く、あまり説明力が高くないこと、しかしながら、「在宅勤務を行った」では、決定係数が比較的高く、モデルの説明力もそれなりにあることがわかった。

職種別に見ると、「接客」「生産・運転等」は、「業務内容が変更された」「勤務日数が減った」「一日の所定勤務時間が短くなった」「残業が減った／なくなった」「収入が大幅に減った」でプラスとなっており、相当な影響が出ているようである。

業種別に見ると、「製造業」は、「勤務日数が減った」「一日の所定勤務時間が短くなった」「残業が減った／なくなった」「収入が大幅に減った」で他の業種に対してプラス（他の業種が「製造業」に対してマイナス）となっており、様々な影響が出ているようである。ただし、「収入が大幅に減った」では、「運輸業・郵便業」や「飲食・宿泊・娯楽業」もプラスとなっており、「製造業」と比べて、どちらがマイナスの影響を強く受けているかは、一概に言えない。

今回の分析で最も顕著な結果となったのは、「在宅勤務を行った」であった。職種では、「生産・運転等」が、業種では、「飲食・宿泊・娯楽業」「医療・福祉」でマイナスとなっており、在宅勤務の普及にかなりの職種間格差、業種間格差があることがわかった。また、在宅勤務に関わる就業規則・社内規定、PCや通信回線などの環境整備は、より規模の大きな企業の方が進んでいる可能性がある。

## 参考文献

厚生労働省(2021)「裁量労働制実態調査」(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/171-1.html>) .

JILPT (2011)『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書 No.128.

JILPT(2022)『働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査結果』調査シリーズ No.222.

Kuroda, Sachiko and Yamamoto, Isamu (2013) "Firms' demand for work hours: Evidence from matched firm-worker data in Japan." *Journal of Japanese and International Economies*, 29:57-73.

# 記述統計量

記述統計量①

変数名	N	平均	標準偏差	最小値	最大値	
労働時間(時間)	8,860	180.79	35.71	80	400	
性別(男性=1, 女性=0)	9,426	0.68	0.47	0	1	
年収(万円)	9,426	548.12	314.86	50	2000	
勤続年数(年)	9,426	13.95	11.13	0	57	
学歴	中学校・高校	9,426	0.29	0.45	0	1
	専修・短大・高専	9,426	0.21	0.41	0	1
	四年制大学・大学院	9,426	0.50	0.50	0	1
年齢	20歳代	9,426	0.18	0.39	0	1
	30歳代	9,426	0.23	0.42	0	1
	40歳代	9,426	0.27	0.44	0	1
	50歳代	9,426	0.23	0.42	0	1
	60歳代	9,426	0.10	0.30	0	1
勤務時間制度	通常の勤務時間制度	9,322	0.69	0.46	0	1
	フレックスタイム制	9,322	0.16	0.37	0	1
	変形労働時間制	9,322	0.03	0.17	0	1
	交替制	9,322	0.06	0.23	0	1
	裁量労働等	9,322	0.03	0.16	0	1
役職	管理監督者扱い	9,322	0.04	0.19	0	1
	一般社員	9,426	0.57	0.50	0	1
	主任・係長相当	9,426	0.16	0.37	0	1
	課長代理相当	9,426	0.05	0.21	0	1
	課長相当	9,426	0.12	0.32	0	1
	部長相当	9,426	0.07	0.25	0	1
	支社長・事業部長・役員	9,426	0.04	0.19	0	1
職種	管理的職業	9,426	0.20	0.40	0	1
	専門的・技術的職業	9,426	0.20	0.40	0	1
	事務	9,426	0.25	0.43	0	1
	接客	9,426	0.18	0.38	0	1
	生産・運転等	9,426	0.15	0.36	0	1
	職種その他	9,426	0.02	0.15	0	1
規模	99人以下	9,087	0.35	0.48	0	1
	100～499人	9,087	0.22	0.41	0	1
	500～999人	9,087	0.09	0.29	0	1
	1000人以上	9,087	0.34	0.47	0	1
業種	建設業	9,426	0.06	0.24	0	1
	製造業	9,426	0.26	0.44	0	1
	情報通信業	9,426	0.08	0.27	0	1
	運輸業・郵便業	9,426	0.05	0.23	0	1
	卸売業・小売業	9,426	0.10	0.30	0	1
	金融業・保険業	9,426	0.06	0.23	0	1
	専門サービス業・教育	9,426	0.06	0.24	0	1
	飲食・宿泊・娯楽業	9,426	0.04	0.20	0	1
	医療・福祉	9,426	0.07	0.26	0	1
	その他サービス	9,426	0.12	0.33	0	1
	公務	9,426	0.06	0.24	0	1
職場の特徴	業種その他	9,426	0.03	0.18	0	1
	職場の人数に比べて仕事の量が多い	9,426	0.29	1.29	-2	2
	特定の人に仕事偏っている	9,426	0.53	1.23	-2	2

記述統計量②

変数名	N	平均	標準偏差	最小値	最大値	
仕事全般の特徴	仕事の範囲や目標がはっきりしている	9,426	0.67	1.14	-2	2
	会社以外の場所でも遂行可能	9,426	-0.64	1.48	-2	2
	取引先や顧客の対応が多い	9,426	-0.04	1.47	-2	2
	締切り・納期がタイトな仕事が多い	9,426	0.09	1.37	-2	2
	拘束時間が長い	9,426	-0.06	1.36	-2	2
	非常にたくさんの仕事をしなければならない	9,426	0.13	1.34	-2	2
	時間内に仕事が処理しきれない	9,426	-0.11	1.35	-2	2
	一生懸命働かなければならない	9,426	0.47	1.28	-2	2
	かなり注意を集中する必要がある	9,426	0.46	1.27	-2	2
	高度の知識や技術が必要な難しい仕事だ	9,426	0.06	1.33	-2	2
	勤務時間中はいつも仕事のことを考えなければならない	9,426	0.36	1.24	-2	2
	自分のペースで仕事ができる	9,426	0.18	1.29	-2	2
	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	9,426	0.45	1.23	-2	2
職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	9,426	0.16	1.27	-2	2	
WLBのために心がけていること	仕事には必要以上に手間をかけない	9,426	0.32	0.47	0	1
	自分の仕事が終わったら早々に帰る	9,426	0.40	0.49	0	1
	所定の休日はきっちり取る	9,426	0.42	0.49	0	1
	休みの日に仕事関係のメールや電話があっても極力対応しない	9,426	0.11	0.31	0	1
管理職属性	ブレイング比率(%)	1,292	47.41	27.60	0	100
	マネジメントに使う時間・足りている	1,292	0.49	0.50	0	1
	マネジメントに使う時間・やや足りない	1,292	0.38	0.49	0	1
	マネジメントに使う時間・全く足りない	1,292	0.13	0.34	0	1
	始業・終業時刻よりずれた場合、上司から口頭で注意される	2,112	0.18	0.38	0	1
	統括する正社員数(人)	1,214	69.64	143.45	0	999
	統括する非正社員数(人)	1,243	32.50	90.42	0	800
働き方改革の取り組み(労働時間・休暇)	残業や年休取得促進のため、管理職が部下のフ業務をフォローしている	1,292	1.43	0.49	1	2
	ノー残業デー	9,426	0.33	0.47	0	1
	翌日の出勤時刻を遅くする	9,426	0.07	0.26	0	1
	声を掛けて退勤を促す	9,426	0.17	0.37	0	1
	強制消灯・強制施錠する	9,426	0.08	0.27	0	1
	長時間労働の者に注意を促す	9,426	0.20	0.40	0	1
	年次有給休暇の取得を推進する	9,426	0.32	0.47	0	1
	管理職自身が働く時間を減らす	9,426	0.11	0.31	0	1
	成果で評価される仕組み	9,426	0.09	0.28	0	1
	業務量を減らす	9,426	0.17	0.38	0	1
働き方改革の取り組み(職場管理・業務遂行)	ペーパーワークを減らす	9,426	0.20	0.40	0	1
	会議を見直す	9,426	0.19	0.39	0	1
	業務配分のムラをなくす	9,426	0.15	0.36	0	1
	進捗管理や情報共有をする	9,426	0.12	0.32	0	1
	在宅勤務・テレワーク	9,426	0.16	0.37	0	1
	管理職研修	9,426	0.09	0.29	0	1
	無理な発注を改める	9,426	0.04	0.19	0	1
	明文化して周知徹底する	9,426	0.07	0.26	0	1
働き方改革の取り組みによる仕事や働き方の変化	残業が減った	9,426	0.16	0.37	0	1
	こなすべき業務量が減った	9,426	0.06	0.23	0	1
	仕事の効率が上がった	9,426	0.10	0.30	0	1
	取引先や顧客からの無理な要求が少なくなった	9,426	0.02	0.15	0	1
	こなすべき業務量が増えた	9,426	0.07	0.26	0	1
	業務配分のムラが大きくなった	9,426	0.04	0.21	0	1
	給料が下がった	9,426	0.07	0.26	0	1
	休憩時間が減った／休暇を取れなくなった	9,426	0.03	0.18	0	1
新型コロナウイルス感染症の影響	サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた	9,426	0.03	0.18	0	1
	業務内容が変更された	9,426	0.06	0.24	0	1
	勤務日数が減った	9,426	0.10	0.31	0	1
	一日の所定勤務時間が短くなった	9,426	0.06	0.23	0	1
	残業が減った／なくなった	9,426	0.14	0.35	0	1
	収入が大幅に減った	9,426	0.08	0.27	0	1
在宅勤務を行った	9,426	0.22	0.42	0	1	

図表 2-5-付 1 働き方改革の取り組みが仕事や働き方（残業が減った）に与える影響

被説明変数: Q36_1 (残業が減った・選択=1)		N=8,344	
分析手法: logit		Pseudo R2=0.151	
説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
	対数労働時間	-0.460	0.174 **
	対数勤続年数	0.125	0.045 **
年齢(20歳代)	50歳代	-0.386	0.134 **
	60歳代	-0.487	0.160 **
勤務時間制度 (通常の勤務時間制度)	裁量労働等	-0.638	0.218 **
	管理監督者扱い	-0.281	0.170 +
職種(事務)	管理的職業	0.308	0.142 *
	接客	0.236	0.118 *
	生産・運転等	0.532	0.129 **
企業規模(99人以下)	100~499人	0.251	0.096 **
業種(製造業)	卸売業・小売業	0.236	0.124 *
	医療・福祉	-0.396	0.178 *
	公務	-0.751	0.172 **
	職場の人数に比べて仕事の量が多い	-0.060	0.033 +
	仕事の範囲や目標がはっきりしている	0.118	0.035 **
	高度の技術や知識が必要なむずかしい仕事だ	-0.052	0.031 +
	自分のペースで仕事ができる	0.079	0.035 *
	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	0.081	0.034 *
	仕事には必要以上に手間をかけない	0.197	0.069 **
	自分の仕事が終わったら早々に帰る	0.196	0.072 **
働き方改革の取り組み (労働時間・休暇)	ノー残業デー	0.689	0.074 **
	翌日の出勤時刻を遅くする	0.037	0.114
	声を掛けて退勤を促す	0.503	0.081 **
	強制消灯・強制施錠する	0.058	0.109
	長時間労働の者に注意を促す	0.200	0.082 *
	年次有給休暇の取得を推進する	0.063	0.078
	管理職自身が働く時間を減らす	0.120	0.099
	成果で評価される仕組み	0.246	0.105 *
	業務量を減らす	0.912	0.076 **
	ペーパーワークを減らす	0.156	0.079 *
働き方改革の取り組み (職場管理・業務遂行)	会議を見直す	0.403	0.080 **
	業務配分のムラをなくす	0.126	0.085
	進捗管理や情報共有をする	0.180	0.096 *
	在宅勤務・テレワーク	0.134	0.093
	管理職研修	-0.178	0.109
	無理な発注を改める	-0.154	0.155
	明文化して周知徹底する	0.183	0.113
定数	-1.327	0.994	

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 働き方改革の取り組み以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。



図表 2-5-付 2 働き方改革の取り組みが仕事や働き方（業務量が減った）に与える影響

被説明変数: Q36_2(業務量が減った・選択=1)		N=8,344	
分析手法: logit		Pseudo R2=0.191	
説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
年齢(20歳代)	30歳代	-0.304	0.166 +
	40歳代	-0.421	0.186 *
	50歳代	-0.512	0.210 *
勤務時間制度(通常の勤務時間制度)	変形労働時間制	-0.636	0.358 +
役職(一般社員)	課長代理相当	-0.517	0.288 +
	課長相当	-0.469	0.233 *
	部長相当	-0.604	0.274 *
	支社長・事業部長・役員	-0.671	0.348 +
職種(事務)	生産・運転等	0.471	0.213 *
企業規模(99人以下)	1,000人以上	-0.309	0.159 +
業種(製造業)	飲食・宿泊・娯楽業	0.818	0.250 **
	医療・福祉	0.534	0.241 *
	仕事の範囲や目標がはっきりしている	0.149	0.059 *
	自分の仕事は、自宅や喫茶店など会社以外の場所でも遂行可能だ	0.244	0.040 **
	拘束時間が長い	0.078	0.047 +
	時間内に仕事が処理しきれない	0.122	0.058 *
	一生懸命働かなければならない	-0.188	0.058 **
	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	-0.120	0.063 +
	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	0.239	0.058 **
	仕事には必要以上に手間をかけない	0.341	0.111 **
	休みの日に仕事関係のメールや電話があっても極力対応しない	-0.597	0.181 **
働き方改革の取り組み(労働時間・休暇)	ノー残業デー	0.251	0.121 *
	翌日の出勤時刻を遅くする	1.060	0.135 **
	声を掛けて退勤を促す	0.525	0.126 **
	強制消灯・強制施錠する	-0.005	0.164
	長時間労働の者に注意を促す	0.019	0.138
	年次有給休暇の取得を推進する	-0.240	0.130 +
	管理職自身が働く時間を減らす	0.492	0.156 **
	成果で評価される仕組み	-0.791	0.197 **
	業務量を減らす	0.747	0.117 **
	ペーパーワークを減らす	0.729	0.118 **
働き方改革の取り組み(職場管理・業務遂行)	会議を見直す	0.067	0.131
	業務配分のムラをなくす	0.547	0.128 **
	進捗管理や情報共有をする	0.129	0.151
	在宅勤務・テレワーク	-0.135	0.150
	管理職研修	-0.032	0.169
	無理な発注を改める	0.348	0.207 +
	明文化して周知徹底する	0.067	0.186
定数		-4.352	1.555 **

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 働き方改革の取り組み以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-5-付 3 働き方改革の取り組みが仕事や働き方（仕事の効率が上がった）に与える影響

被説明変数: Q36\_3 (仕事の効率が上がった・選択=1) N=8,344  
 分析手法: logit Pseudo R2=0.211

説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
年齢 (20歳代)	30歳代	-0.369	0.141 **
	40歳代	-0.499	0.154 **
	50歳代	-0.576	0.168 **
役職 (一般社員)	主任・係長相当	0.262	0.126 *
	課長代理相当	0.337	0.195 +
職種(事務)	職種その他	-0.810	0.383 *
業種(製造業)	情報通信業	-0.406	0.171 *
	特定の人に仕事が偏っている	-0.144	0.039 **
	仕事の範囲や目標がはっきりしている	0.167	0.048 **
	自分の仕事は、自宅や喫茶店など会社以外の場所でも遂行可能だ	0.129	0.031 **
	時間内に仕事が処理しきれない	-0.088	0.045 *
	かなり注意を集中する必要がある	0.088	0.045 +
	勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	0.071	0.041 +
	自分のペースで仕事ができる	0.085	0.044 +
	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	0.300	0.047 **
	所定の休日はきっちり取る	0.164	0.091 +
	休みの日に仕事関係のメールや電話があっても極力対応しない	-0.381	0.130 **
	ノー残業デー	0.034	0.094
働き方改革の取り組み (労働時間・休暇)	翌日の出勤時刻を遅くする	0.482	0.121 **
	声を掛けて退勤を促す	0.385	0.098 **
	強制消灯・強制施錠する	-0.036	0.130
	長時間労働の者に注意を促す	-0.021	0.103
	年次有給休暇の取得を推進する	-0.009	0.097
	管理職自身が働く時間を減らす	0.025	0.117
	成果で評価される仕組み	0.291	0.122 *
	業務量を減らす	0.414	0.096 **
	ペーパーワークを減らす	0.830	0.090 *
	会議を見直す	0.529	0.096 **
働き方改革の取り組み (職場管理・業務遂行)	業務配分のムラをなくす	0.565	0.097 **
	進捗管理や情報共有をする	0.437	0.109 **
	在宅勤務・テレワーク	0.281	0.108 **
	管理職研修	0.063	0.123
	無理な発注を改める	0.152	0.171
	明文化して周知徹底する	-0.234	0.140 +
定数		-4.270	1.250 **

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 働き方改革の取り組み以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-5-付 4 働き方改革の取り組みが仕事や働き方（無理な要求が少なくなった）に与える影響

被説明変数: Q36_6 (無理な要求が少なくなった・選択=1)		N=8,344	
分析手法: logit		Pseudo R2=0.237	
説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
年齢(20歳代)	50歳代	-0.683	0.338 *
	60歳代	-0.857	0.427 *
役職(一般社員)	部長相当	0.690	0.366 +
職種(事務)	専門的・技術的職業	0.668	0.289 *
自分の仕事は、自宅や喫茶店など会社以外の場所でも遂行可能だ		0.246	0.064 **
取引先や顧客の対応が多い		0.134	0.069 +
時間内に仕事が処理しきれない		0.381	0.092 **
一生懸命働かなければならない		-0.216	0.093 *
ノー残業デー		-0.758	0.207 **
翌日の出勤時刻を遅くする		0.942	0.200 **
声を掛けて退勤を促す		0.707	0.191 **
働き方改革の取り組み (労働時間・休暇)	強制消灯・強制施錠する	0.525	0.221 *
	長時間労働の者に注意を促す	-0.041	0.207
	年次有給休暇の取得を推進する	-0.301	0.203
	管理職自身が働く時間を減らす	0.077	0.240
	成果で評価される仕組み	-0.354	0.264
	業務量を減らす	0.256	0.198
	ペーパーワークを減らす	0.045	0.194
働き方改革の取り組み (職場管理・業務遂行)	会議を見直す	0.293	0.201
	業務配分のムラをなくす	0.595	0.193 **
	進捗管理や情報共有をする	0.517	0.210 *
	在宅勤務・テレワーク	0.359	0.216 +
	管理職研修	0.576	0.223 *
	無理な発注を改める	1.140	0.246 **
	明文化して周知徹底する	-0.217	0.274
定数		-6.286	2.415 *

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 働き方改革の取り組み以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-5-付 5 働き方改革の取り組みが仕事や働き方（業務量が増えた）に与える影響

被説明変数: Q36\_7(業務量が増えた・選択=1)

N=8,344

分析手法: logit

Pseudo R2=0.174

説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
役職(一般社員)	部長相当	-0.566	0.257 *
企業規模 (99人以下)	100~499人	0.297	0.133 *
	500~999人	0.587	0.165 **
	1,000人以上	0.256	0.137 +
業種(製造業)	飲食・宿泊・娯楽業	0.419	0.231 +
職場の人数に比べて仕事の量が多い		0.283	0.052 **
特定の人に仕事が偏っている		0.128	0.050 *
自分の仕事は、自宅や喫茶店など会社以外の場所でも遂行可能だ		-0.084	0.035 *
締切り・納期がタイトな仕事が多い		0.128	0.042 **
非常にたくさんの仕事をしなければならない		0.264	0.058 **
自分のペースで仕事ができる		-0.107	0.044 *
職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる		-0.153	0.043 **
自分の仕事が終わったら早々に帰る		0.276	0.098 **
ノ残業デー		0.043	0.104
翌日の出勤時刻を遅くする		0.055	0.154
声を掛けて退勤を促す		0.199	0.112 +
働き方改革の取り組み (労働時間・休暇)	強制消灯・強制施錠する	0.423	0.139 **
	長時間労働の者に注意を促す	0.351	0.108 **
	年次有給休暇の取得を推進する	0.234	0.104 *
	管理職自身が働く時間を減らす	-0.103	0.144
	成果で評価される仕組み	0.234	0.142
	業務量を減らす	0.221	0.111 *
働き方改革の取り組み (職場管理・業務遂行)	ペーパーワークを減らす	0.099	0.113
	会議を見直す	-0.131	0.120
	業務配分のムラをなくす	0.231	0.117 *
	進捗管理や情報共有をする	0.160	0.131
	在宅勤務・テレワーク	0.278	0.130 *
	管理職研修	-0.091	0.149
	無理な発注を改める	0.358	0.188 +
	明文化して周知徹底する	0.178	0.151
定数		-4.393	1.356 **

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 働き方改革の取り組み以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-5-付 6 働き方改革の取り組みが仕事や働き方（業務配分のムラが大きくなった）に与える影響

被説明変数: Q36_8(業務配分のムラが大きくなった・選択=1)		N=8,344	
分析手法: logit		Pseudo R2=0.152	
説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
対数年収		-0.269	0.136 *
対数勤続年数		0.153	0.081 +
勤務時間制度 (通常の勤務時間制度)	交替制	-0.713	0.326 *
役職(一般社員)	部長相当	0.525	0.269 +
職種(事務)	生産・運転等	0.405	0.221 +
企業規模(99人以下)	500~999人	0.497	0.206 *
業種(製造業)	その他サービス	0.415	0.196 *
特定の人に仕事が偏っている		0.287	0.066 **
仕事の範囲や目標がはっきりしている		-0.109	0.052 *
取引先や顧客の対応が多い		0.073	0.043 +
締切り・納期がタイトな仕事が多い		0.114	0.054 *
拘束時間が長い		0.085	0.051 +
時間内に仕事が処理しきれない		0.221	0.063 **
一生懸命働かなければならない		-0.171	0.070 *
かなり注意を集中する必要がある		0.210	0.070 **
職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる		-0.119	0.055 *
仕事には必要以上に手間をかけない		-0.224	0.125 +
自分の仕事が終わったら早々に帰る		0.298	0.124 *
ノー残業デー		0.052	0.131
働き方改革の取り組み (労働時間・休暇)	翌日の出勤時刻を遅くする	0.133	0.176
	声を掛けて退勤を促す	0.223	0.138
	強制消灯・強制施錠する	0.725	0.156 **
	長時間労働の者に注意を促す	0.398	0.133 **
	年次有給休暇の取得を推進する	0.331	0.131 *
	管理職自身が働く時間を減らす	-0.121	0.172
	成果で評価される仕組み	-0.042	0.180
働き方改革の取り組み (職場管理・業務遂行)	業務量を減らす	0.111	0.138
	ペーパーワークを減らす	0.123	0.136
	会議を見直す	-0.032	0.143
	業務配分のムらをなくす	0.463	0.138 **
	進捗管理や情報共有をする	0.092	0.158
	在宅勤務・テレワーク	0.052	0.157
	管理職研修	0.336	0.164 *
	無理な発注を改める	0.383	0.211 +
明文化して周知徹底する	-0.020	0.187	
定数		-2.359	1.650 **

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 働き方改革の取り組み以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-5-付 7 働き方改革の取り組みが仕事や働き方（給料が下がった）に与える影響

被説明変数: Q36\_9 (給料が下がった・選択=1)

N=8,344

分析手法: logit

Pseudo R2=0.117

説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
	性別(男性=1)	0.357	0.118 **
	対数年収	-0.291	0.110 **
	対数勤続年数	0.218	0.064 **
	裁量労働等	-0.570	0.345 +
	課長相当	-0.551	0.219 *
	部長相当	-0.600	0.288 *
	生産・運転等	0.579	0.162 **
企業規模 (99人以下)	100~499人	0.364	0.126 **
業種 (製造業)	建設業	-0.567	0.242 *
	情報通信業	-0.486	0.206 *
	運輸業・郵便業	0.360	0.174 *
	専門サービス業・教育	-0.402	0.238 +
	飲食・宿泊・娯楽業	0.403	0.223 +
	公務	-0.783	0.251 **
	特定の人に仕事が偏っている	0.172	0.046 **
	仕事の範囲や目標がはっきりしている	-0.086	0.041 *
	自分の仕事は、自宅や喫茶店など会社以外の場所でも遂行可能だ	-0.092	0.037 *
	拘束時間が長い	0.138	0.039 **
	時間内に仕事が処理しきれない	0.105	0.047 *
	一生懸命働かなければならない	0.101	0.054 +
	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	-0.140	0.043 **
	自分の仕事が終わったら早々に帰る	0.326	0.100 **
	休みの日に仕事関係のメールや電話があっても極力対応しない	0.359	0.125 **
働き方改革の取り組み (労働時間・休暇)	ノー残業デー	-0.031	0.108
	翌日の出勤時刻を遅くする	-0.024	0.169
	声を掛けて退勤を促す	0.231	0.119 +
	強制消灯・強制施錠する	0.105	0.158
	長時間労働の者に注意を促す	0.349	0.112 **
	年次有給休暇の取得を推進する	0.272	0.106 *
	管理職自身が働く時間を減らす	0.155	0.142
	成果で評価される仕組み	0.119	0.151
	業務量を減らす	0.052	0.120
	ペーパーワークを減らす	0.005	0.120
働き方改革の取り組み (職場管理・業務遂行)	会議を見直す	0.121	0.122
	業務配分のムラをなくす	0.109	0.122
	進捗管理や情報共有をする	0.040	0.138
	在宅勤務・テレワーク	0.400	0.136 **
	管理職研修	-0.142	0.161
	無理な発注を改める	0.334	0.194 +
	明文化して周知徹底する	0.149	0.159
定数	-1.210	1.361 **	

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 働き方改革の取り組み以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。



図表 2-5-付 8 働き方改革の取り組みが仕事や働き方（休憩時間が減った／休暇を取れなくなった）に与える影響

被説明変数: Q36_10 (休憩時間が減った／休暇を取れなくなった・選択=1)		N=8,344	
分析手法: logit		Pseudo R2=0.174	
説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
交替制		0.510	0.232 *
役職 (一般社員)	主任・係長相当	0.340	0.180 +
職場の人数に比べて仕事の量が多い		0.264	0.076 **
仕事の範囲や目標がはっきりしている		-0.096	0.056 +
自分の仕事は、自宅や喫茶店など会社以外の場所でも遂行可能だ		-0.104	0.052 *
締切り・納期がタイトな仕事が多い		0.116	0.059 +
拘束時間が長い		0.152	0.058 **
非常にたくさんの仕事をしなければならない		0.141	0.085 +
時間内に仕事が処理しきれない		0.212	0.073 **
自分のペースで仕事ができる		-0.188	0.064 **
職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる		-0.126	0.062 *
ノー残業デー		0.083	0.152
翌日の出勤時刻を遅くする		-0.079	0.225
声を掛けて退勤を促す		0.256	0.161
働き方改革の取り組み (労働時間・休暇)	強制消灯・強制施錠する	0.771	0.185 **
	長時間労働の者に注意を促す	0.095	0.160
	年次有給休暇の取得を推進する	0.029	0.154
	管理職自身が働く時間を減らす	0.325	0.195 +
	成果で評価される仕組み	0.111	0.206
	業務量を減らす	-0.302	0.175 +
	ペーパーワークを減らす	0.011	0.167
働き方改革の取り組み (職場管理・業務遂行)	会議を見直す	0.022	0.171
	業務配分のムラをなくす	0.110	0.174
	進捗管理や情報共有をする	0.234	0.187
	在宅勤務・テレワーク	0.306	0.191
	管理職研修	0.116	0.209
	無理な発注を改める	0.521	0.251 *
明文化して周知徹底する		0.277	0.214
定数		-3.228	1.908 +

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 働き方改革の取り組み以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

図表 2-5-付 9 働き方改革の取り組みが仕事や働き方（サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた）  
に与える影響

被説明変数: Q36_11 (サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた・選択=1)		N=8,344	
分析手法: logit		Pseudo R2=0.196	
説明変数(ベンチマーク)		係数値	標準誤差
	対数年収	-0.312	0.158 *
学歴(中学校・高校)	四年制大学・大学院	0.419	0.184 *
年齢(20歳代)	30歳代	0.397	0.234 +
	50歳代	0.466	0.276 +
勤務時間制度 (通常の勤務時間制度)	変形労働時間制	0.753	0.286 **
	裁量労働等	0.718	0.287 *
職種(事務)	接客	0.407	0.226 +
企業規模(99人以下)	100~499人	0.330	0.192 +
業種(製造業)	金融業・保険業	-0.615	0.359 +
	特定の人に仕事が偏っている	0.279	0.079 **
	仕事の範囲や目標がはっきりしている	-0.140	0.056 *
	拘束時間が長い	0.182	0.060 **
	時間内に仕事が処理しきれない	0.411	0.081 **
	自分のペースで仕事ができる	-0.200	0.062 **
	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	0.114	0.068 +
	休みの日に仕事関係のメールや電話があっても極力対応しない	0.340	0.172 *
	ノ残業デー	0.109	0.148
働き方改革の取り組み (労働時間・休暇)	翌日の出勤時刻を遅くする	0.108	0.206
	声を掛けて退勤を促す	0.428	0.153 **
	強制消灯・強制施錠する	0.120	0.201
	長時間労働の者に注意を促す	0.366	0.152 *
	年次有給休暇の取得を推進する	0.184	0.149
	管理職自身が働く時間を減らす	-0.157	0.201
	成果で評価される仕組み	-0.104	0.208
	業務量を減らす	-0.027	0.161
	ペーパーワークを減らす	0.186	0.156
	会議を見直す	0.073	0.160
働き方改革の取り組み (職場管理・業務遂行)	業務配分のムラをなくす	-0.009	0.173
	進捗管理や情報共有をする	0.148	0.183
	在宅勤務・テレワーク	0.392	0.175 *
	管理職研修	-0.082	0.203
	無理な発注を改める	0.465	0.249 +
	明文化して周知徹底する	0.524	0.203 **
	定数	-4.754	1.892 *

注1: JILPT2020調査より、正社員のみを対象とした分析結果である。

注2: 働き方改革の取り組み以外は、統計的に10%以上で有意となった変数のみ表掲した。使用した変数については本文参照。

注3: \*\*は1%未満、\*は5%未満、+は10%未満で統計的に有意であることを示す。

## 第3章 管理職の職場マネジメント時間の不足要因について

### 1. はじめに

管理職の主な役割は「担当部門が担う業務を進める枠組みを構築し、スケジュールを管理し、成果をあげる」（坂爪，2020）という職場のマネジメント業務にあるが、社会的な関心の高まりとともに、企業での働き方改革に対する取り組みが進んでいくと、その担い手である管理職の業務負担が増すのではないかと考えられる。特に、現場の管理職であり、自身もプレイヤーとして一般業務等を多く抱えている、いわゆる“プレイングマネージャー”は、マネジメント業務に使える時間がより限られたものになるだろう。

本章では、組織における管理職が置かれている現状・課題として、主にマネジメント時間が不足する要因を分析する。マネジメント時間が足りなくなる要因として、様々な要素が考えられるが、まず、管理職本人の年齢などの個人属性や従業員規模などの組織の属性との関係を確認し、次に仕事の特性との関係を検討する。仕事の特性に関しては、仕事の負荷が高い場合や、仕事の裁量度が低いような場合にマネジメント時間が不足することが予想される。また、部下の現状や上司の現状を含む職場の状況において、部下の能力が低い場合や、より配慮が必要な部下が多いとマネジメント時間が不足することが予想される。そして、職場での業務改善のための管理職としての取り組みや働き方改革としての取り組みなどとの関連について、冒頭で述べたように、業務改善や働き方改革の取り組みなどを進めることは管理職の業務負担が増すことになると考えられ、マネジメント時間の不足につながるのではないかと予想される。

本章の分析に使用するのは、JILPT が 2020 年に行った「働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査<sup>12)</sup>」（以下、「JILPT2020 調査」）のデータである。

なお、本章が分析の対象とする管理職の役職は、「課長相当」と「部長相当」、そして「支社長・事業部長相当」と「役員相当」を統合した「支社長・事業部長・役員」の3つである。

「課長相当」と「部長相当」については部下のいないスタッフ職は除外し、ライン職に限定する。また、管理職全体と、数は若干少なくなるが、ミドルマネージャーである「課長相当」や「部長相当」のみにデータを区切った分析も行い、プレイヤーとしての役割が多いと思われる「課長相当」と、比較的少ないと思われる「部長相当」との違いも検討する。

### 2. 主な属性と職場マネジメント時間について

ここでは、分析に使用する個人や職場の主な属性別に、職場でマネジメントに使う時間が足りないのはどのような人か、クロス集計でその傾向を確認した後に、多変量解析（順序ロジスティック回帰分析）を用いてマネジメント時間の不足要因を検討する。

---

<sup>12)</sup> 調査概要およびデータの詳細は、JILPT（2022）を参照。

被説明変数として用いるのは「マネジメント時間の過不足」(Q3B)である。Q3では「あなたは管理職として、プレイング業務に使う時間やマネジメントに使う時間が、在社している時間の範囲内で足りていますか?」という質問に、「プレイング業務に使う時間」と「マネジメントに使う時間」それぞれについて「足りている」、「やや足りない」、「全く足りない」の3件法で尋ねていて、「マネジメントに使う時間」に対する回答を「マネジメント時間の過不足」(Q3B)として使用する。

基本変数として用いる説明変数は、個人属性である性別、年齢、学歴、年収、勤務先属性の業種、従業員規模、役職、管理職としての経験年数、部下の数(正社員)、部下の数(正社員以外)、プレイング業務の割合(プレイング比率)、労働時間、そしてワーク・ライフ・バランスの意識として仕事以外の時間も大切にしている度合いを使用する。それぞれの変数の詳細は後述する。

### (1) クロス集計

まず、「マネジメント時間の過不足」を役職別に見たのが図表 3-2-1 である。「全く足りない」では「課長相当」と「部長相当」が 15%程度で差はなく、「支社長・事業部長・役員」の比率より少し高い程度だが、「足りている」では「課長相当」が最も低く、「やや足りない」では最も高い。つまり、「課長相当」が他と比べてマネジメント時間が足りないと感じている。

図表 3-2-1 役職(F18) 別に見た マネジメント時間の過不足(Q3B)

	足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)
課長相当	39.4%	44.8%	15.8%	100.0%	(609)
部長相当	52.9%	33.0%	14.0%	100.0%	(342)
支社長・事業部長・役員	62.7%	29.5%	7.8%	100.0%	(421)
合計	49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)

次に、図表 3-2-2 では、役職別にプレイング(一般業務)にどの程度の時間をさいているのか、在社している時間を 100%とした場合のプレイングに使う時間の比率<sup>13</sup>(Q2A)の分布を比べた。すると、「課長相当」は「30%以下」で最も低くて「70%以上」で最も高く、平均値も最も高いことから、図表 3-2-1 で見たように、相対的にマネジメントに使う時間が足りないのは、マネジメント以外にとられる時間が多いためであることが分かる。

<sup>13</sup> 調査票では、「在社時間を 100%とした場合、プレイング(一般業務)とマネジメント(部下の労務管理や部署運営)の比率はおおよそどのくらいですか?」という質問について、「0%」から「100%」まで 10%刻みで選択する形式となっている。ここではプレイング(一般業務)の比率(プレイング比率)について、クロス集計では、「0-30%」、「40-60%」「70-100%」と 3つのカテゴリに統合して使用した。また、「0%=0」、「10%=10」、…「100%=100」と実数換算して平均値を算出した。

図表 3-2-2 役職 (F18) 別に見た プレイング比率 (Q2A)

	0-30%	40-60%	70-100%	合計	(N)	平均 (%)
課長相当	32.8%	31.7%	35.5%	100.0%	(609)	50.3
部長相当	38.3%	34.8%	26.9%	100.0%	(342)	46.1
支社長・事業部長・役員	43.5%	29.5%	27.1%	100.0%	(421)	43.2
合計	37.5%	31.8%	30.8%	100.0%	(1372)	47.1

図表 3-2-3 は、「マネジメント時間の過不足」を管理職の経験年数<sup>14</sup> (Q1) で比べた結果である。「足りている」の比率は、経験年数が長いほど高く、「やや足りない」はその逆の傾向があり、「全く足りない」は 10 年未満の比率が相対的に高い。

図表 3-2-3 管理職の経験年数 (Q1) 別に見た マネジメント時間の過不足 (Q3B)

	足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)
5年未満	37.2%	45.4%	17.4%	100.0%	(282)
5-10年未満	43.5%	39.0%	17.5%	100.0%	(315)
10-15年未満	51.2%	36.5%	12.3%	100.0%	(285)
15年以上	60.6%	31.6%	7.8%	100.0%	(490)
合計	49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)

図表 3-2-4 は、「マネジメント時間の過不足」を勤務先の従業員規模 (F8) <sup>15</sup>で比べた結果である。「足りている」では「99 人以下」の比率が最も高く、「やや足りない」では「100～499 人」と「500～999 人」が相対的に高い。

図表 3-2-4 勤務先の従業員規模 (F8) 別に見た マネジメント時間の過不足 (Q3B)

	足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)
99人以下	55.5%	33.7%	10.8%	100.0%	(481)
100～499人	44.8%	40.1%	15.1%	100.0%	(299)
500～999人	43.8%	42.9%	13.4%	100.0%	(112)
1,000人以上	49.7%	37.2%	13.2%	100.0%	(471)
合計	50.2%	37.1%	12.8%	100.0%	(1363)

図表 3-2-5 は、統括している職場で働いている正社員 (部下・正社員) の人数<sup>16</sup> (Q10A) 別に、「マネジメント時間の過不足」を比べた結果である。「全く足りない」では顕著な差は見られないが、「10-49 人」の比率が「足りている」で最も低く、「やや足りない」で最も高い。

<sup>14</sup> 調査票では年単位 (端数は、6 か月以上は切り上げ、6 か月未満は切り捨てる。管理職になって 6 か月未満の場合はゼロと記入する) の実数で回答する形式となっている。クロス集計では「5 年未満」、「5-10 年未満」、「10-15 年未満」、「15 年以上」に区切って使用し、多変量解析では実数値のまま使用した。

<sup>15</sup> 「9 人以下」と「10-99 人」を統合して「99 人以下」とし、その他は「100-499 人」、「500-999 人」、「1,000 人以上」をそのまま使用した。多変量解析では、それぞれのカテゴリをダミー変数として使用した。

<sup>16</sup> 調査票では実数値で回答している。多変量解析では、カテゴリそれぞれをダミー変数として使用した。

図表 3-2-5 部下・正社員の人数(Q10A) 別に見た マネジメント時間の過不足(Q3B)

	足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)
0-9人	51.2%	35.9%	12.9%	100.0%	(502)
10-49人	45.2%	42.4%	12.4%	100.0%	(434)
50人以上	53.2%	33.5%	13.3%	100.0%	(436)
合計	49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)

図表 3-2-6 は、統括している職場で働いている正社員以外（部下・正社員以外）の人数<sup>17</sup>（Q10B）別に、「マネジメント時間の過不足」を比べた結果である。「足りている」では「0人」の比率が最も高く、「やや足りない」では「1-9人」が相対的に高い。

図表 3-2-6 部下・正社員以外の人数(Q10B) 別に見た マネジメント時間の過不足(Q3B)

	足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)
0人	55.0%	32.1%	12.9%	100.0%	(371)
1-9人	46.7%	41.4%	11.8%	100.0%	(473)
10人以上	49.2%	36.9%	13.8%	100.0%	(528)
合計	49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)

図表 3-2-7 勤務先の業種(F7) 別に見た マネジメント時間の過不足(Q3B)

	足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)
建設業	55.4%	35.7%	8.9%	100.0%	(112)
製造業	54.9%	35.1%	10.1%	100.0%	(308)
情報通信業	48.6%	35.5%	15.9%	100.0%	(138)
運輸業、郵便業	59.6%	29.8%	10.5%	100.0%	(57)
卸売業、小売業	54.5%	29.5%	16.0%	100.0%	(156)
金融業、保険業	52.9%	37.5%	9.6%	100.0%	(104)
専門サービス業、教育	43.4%	48.2%	8.4%	100.0%	(83)
宿泊・飲食・娯楽業	35.2%	50.0%	14.8%	100.0%	(54)
医療、福祉	32.4%	45.6%	22.1%	100.0%	(68)
その他サービス業	47.2%	38.2%	14.6%	100.0%	(199)
公務(国、地方)	57.7%	34.6%	7.7%	100.0%	(26)
その他	40.3%	41.8%	17.9%	100.0%	(67)
合計	49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)

図表 3-2-7 は、「マネジメント時間の過不足」を勤務先の業種(F7)<sup>18</sup>で比べた結果である。「足りている」では「宿泊・飲食・娯楽業」と「医療、福祉」の比率が4割未満で他よりも

<sup>17</sup> 調査票では実数値で回答している。多変量解析では、カテゴリそれぞれをダミー変数として使用した。

<sup>18</sup> 調査票の「農林漁業、鉱業、採石業、砂利採取業」を「その他」と統合して「その他」とし、「電気・ガス・熱供給・水道業」「不動産業、物品賃貸業」と「複合サービス業」「その他サービス業」を統合して「その他サービス」とし、「学術研究、専門・技術サービス業」は「教育、学習支援業」と統合して「専門サービス、教育」とし、「宿泊業、飲食サービス業」は「生活関連サービス業、娯楽業」と統合して「飲食・宿泊・娯楽業」として分析に使用した。また、これら以外は調査票のままのカテゴリを使用した。



低く、「全く足りない」では「医療、福祉」が最も高く、「卸売業、小売業」、「情報通信業」、「宿泊・飲食・娯楽業」、「その他サービス業」が次いで高い。相対的に「医療、福祉」の管理職がマネジメントに使う時間が不足する傾向が顕著である。

図表 3-2-8 は、「マネジメント時間の過不足」の程度別に労働時間（Q15）<sup>19</sup>の分布を見た結果である。「200～240 時間」と「240 時間以上」では、マネジメントに使う時間がより足りないと感じているほうが比率が高い。平均値で比べてもマネジメントに使う時間が足りないと感じているほうが労働時間が長い。

図表 3-2-8 マネジメント時間の過不足(Q3B) 別に見た 2020 年 10 月の労働時間(Q15)

	160時間未満	160～180時間 未満	180～200時間 未満	200～240時間 未満	240時間以上	合計	(N)	平均 (時間)
足りている	19.2%	40.9%	17.8%	17.8%	4.3%	100.0%	(646)	176.0
やや足りない	9.9%	27.1%	20.9%	31.5%	10.6%	100.0%	(483)	190.5
全く足りない	4.2%	18.1%	19.9%	40.4%	17.5%	100.0%	(166)	202.7
合計	13.8%	32.8%	19.2%	25.8%	8.3%	100.0%	(1295)	184.8

図表 3-2-9 仕事以外の時間も大切にしているかどうか(Q29C)別に見たマネジメント時間の過不足(Q3B)

	足りている	やや 足りない	全く 足りない	合計	(N)
あてはまらない + あまりあてはまらない	38.0%	42.3%	19.7%	100.0%	(234)
あてはまる + ややあてはまる	52.4%	36.1%	11.5%	100.0%	(1138)
合計	49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)

図表 3-2-9 は、「仕事以外の時間も大切にしているかどうか」(Q29C) 別に「マネジメント時間の過不足」の分布を比べた結果である。「あてはまらない」と「あまりあてはまらない」は回答数が少ないため統合し、「あてはまる」と「ややあてはまる」も統合した<sup>20</sup>。「やや足りない」と「全く足りない」では「あてはまらない+あまりあてはまらない」の比率が若干高く、「足りている」では「あてはまる+ややあてはまる」のほうが高い。つまり、仕事以外の時間も大切と考えているほうがマネジメント時間が足りていると感じていることになる。こうしたワーク・ライフ・バランスの意識によって管理職自身が時間的制約を自覚することになり、時間制約を前提とした仕事管理・時間管理を行うことができるようになる(佐藤, 2020: 92)。

<sup>19</sup> 労働時間は「2020 年 10 月に主な勤務先で実際に働いた労働時間」である。「週所定労働日数」が 7 日、「1 日の所定労働時間」が 10 時間超、及び「週所定労働日数」と「1 日の所定労働時間」の積が 52 時間を超える回答は、集計・分析から除外し、「2020 年 10 月の労働時間」が、35 時間未満、及び 400 時間超についても、集計・分析から除外した。

<sup>20</sup> 多変量解析では、「あてはまらない+あまりあてはまらない」=0、「あてはまる+ややあてはまる」=1 として分析に使用した。

## (2) 多変量解析によるマネジメント時間の不足要因の分析（基本モデル）

「マネジメント時間の過不足」（Q3B）を被説明変数（「足りている」=1、「やや足りない」=2、「全く足りない」=3）とし、これまでクロス集計で見てきた基本変数に、性別<sup>21</sup>、年齢<sup>22</sup>、学歴<sup>23</sup>、年収<sup>24</sup>を加えて説明変数とした順序ロジスティック回帰分析を行った。管理職全体の分析結果に加えて、「課長相当」、「部長相当」それぞれのみデータを区切った分析も行った。その結果が図表 3-2-10 である。

まず全体について、年齢は若いほうがマネジメント時間が足りないと感じている。これは、役職が「支社長・事業部長・役員」に対して「課長相当」で不足しているのと、管理職としての経験年数が短いほうが不足している傾向とも関係する。

最終学歴では「中学・高校」に対して「専修・短大・高専」でマネジメント時間が不足している。表には示さないが、業種の「医療、福祉」で「専修・短大・高専」が相対的に多いことの影響であると考えられる。業種では、「その他」も不足している。

従業員規模では、「100人未満」に対して「100～499人」と中規模でマネジメント時間が不足している。

正社員の部下の人数では、「10人未満」に対して「10-49人」でマネジメント時間が不足している。

プレイング比率は高いほうがマネジメント時間が不足していて、月間労働時間は長いほうが不足している。また、「仕事以外の時間も大切」と考えている人のほうが足りている。

以上のように、概ねクロス集計で見られた傾向と一致した結果が得られた。

次に、「課長相当」にデータを限定した分析では、まず年齢が若いほうがマネジメント時間が足りないと感じている。業種では「飲食・宿泊・娯楽業」で不足しているが、「公務」では足りている傾向が見られる。また、従業員規模が「100～499人」と「500～999人」で不足している。部下の人数では「10～49人」で不足している。プレイング比率は高いほうが不足していて、月間労働時間は長いほうが不足している。また、「仕事以外の時間も大切」と考えている人のほうが足りている。

最後に、「部長相当」にデータを限定した分析では、まず学歴で「専修・短大・高専」がマネジメント時間が足りないと感じている。業種では「卸売業・小売業」、「医療、福祉」、「その他」で足りていない。プレイング比率は有意ではなく、月間労働時間は長いほうが不足していて、「仕事以外の時間も大切」と考えている人のほうが足りている。

<sup>21</sup> 「男性」=1、「女性」=0とするダミー変数を作成して使用した。

<sup>22</sup> 実数値をそのまま分析に使用した。

<sup>23</sup> 「中学校卒」と「高等学校卒」を統合して「中学校・高校」、「専修・各種学校卒」と「短大・高専卒」を統合して「専修・短大・高専」、「四年制大学卒」と「大学院」を統合して「大学・大学院」としてそれぞれダミー変数を作成し、分析に使用した。

<sup>24</sup> 調査票では、選択肢で、「100万円未満」から「900～999万円」までは100万円刻みとなっているため、50万円から950万円までの実数を、また「1,000～1,499万円」は1,250万円、「1,500～1,999万円」は1,750万円の実数を代入した。ただし、「2,000万円以上」は中央値を確定しにくく、平均値への影響を考慮して実数も2,000万円を代入した。

図表 3-2-10 マネジメントに使う時間の不足要因（基本モデル）

被説明変数: マネジメントに使う時間が足りているか  
 方法: 順序ロジスティック回帰分析

説明変数(基準変数)	全体		課長相当		部長相当	
	B	標準誤差	B	標準誤差	B	標準誤差
性別(男性)	0.127	0.142	0.160	0.204	0.245	0.312
年齢	-0.026	0.008 **	-0.044	0.013 **	-0.033	0.018
最終学歴(中学・高校)						
専修・短大・高専	0.493	0.178 **	0.184	0.265	0.822	0.402 *
大学・大学院	0.200	0.148	-0.050	0.223	0.190	0.319
年収(600万円未満)						
600-999万円	0.058	0.141	-0.009	0.202	0.418	0.323
1000円以上	-0.153	0.184	0.156	0.294	-0.062	0.397
業種(製造業)						
建設業	-0.074	0.237	0.132	0.356	0.309	0.503
情報通信業	0.224	0.212	-0.007	0.297	0.828	0.447
運輸業・郵便業	-0.103	0.306	-0.294	0.428	0.357	0.633
卸売業・小売業	0.048	0.210	-0.248	0.306	0.874	0.443 *
金融業・保険業	-0.102	0.241	-0.527	0.335	0.829	0.468
専門サービス業・教育	0.258	0.255	0.337	0.403	0.794	0.519
飲食・宿泊・娯楽業	0.419	0.299	0.975	0.420 *	-0.574	0.747
医療、福祉	0.921	0.292 **	0.646	0.484	1.443	0.667 *
その他サービス	0.214	0.193	0.385	0.278	0.543	0.407
その他	0.541	0.275 *	0.521	0.400	1.105	0.552 *
公務	-0.262	0.465	-1.273	0.640 *	1.066	1.167
従業員規模(100人未満)						
100~499人	0.399	0.172 *	0.924	0.263 **	0.013	0.358
500~999人	0.313	0.240	0.802	0.339 *	-0.118	0.512
1000人以上	0.221	0.177	0.505	0.265	-0.162	0.342
役職(支社長・事業部長・役員)						
課長相当	0.388	0.165 *	-	-	-	-
部長相当	0.268	0.168	-	-	-	-
管理職経験年数	-0.021	0.010 *	-0.015	0.016	-0.010	0.019
部下(正社員)の数(10人未満)						
10~49人	0.306	0.142 *	0.583	0.207 **	0.195	0.319
50人以上	-0.065	0.175	0.065	0.250	0.037	0.382
部下(正社員以外)の数(0人)						
1~9人	0.181	0.146	0.132	0.209	0.367	0.332
10人以上	0.087	0.168	-0.158	0.246	0.000	0.372
プレイング比率	0.008	0.002 **	0.008	0.003 *	0.008	0.005
月間実労働時間	0.012	0.002 **	0.009	0.003 **	0.016	0.003 **
仕事以外の時間も大切	-0.546	0.149 **	-0.448	0.216 *	-0.670	0.316 *
χ <sup>2</sup> 乗値	239.253		95.484		75.113	
-2 対数尤度	2276.51		1083.61		542.766	
Cox と Snell	0.170		0.152		0.212	
Nagelkerke	0.198		0.175		0.246	
N	1288		580		316	

注: \*\*は1%水準、\*は5%水準で有意。

「課長相当」と「部長相当」でデータを区切った場合、分析の対象となる実数が少なくなる分、結果のぶれが生じやすくなるが、以上の結果から、全体で共通しているのは、労働時間が長いほうがマネジメント時間が足りないと感じていて、「仕事以外の時間も大切」と考えている人のほうが足りていることである。後者については、後の分析で管理職自身が労働時間を減らす取り組みをしているときにマネジメント時間が足りている傾向が見られたこととの関連も考えられる。「課長相当」と「部長相当」での違いは、まず「課長相当」では年齢の

影響があることと従業員規模が中程度であったり、部下の人数が中程度であったりするとマネジメント時間が不足する傾向が見られ、また、プレイング比率が高いとマネジメント時間が不足する傾向が見られる。一方、「部長相当」では全体で見られた学歴と業種の影響（「専修・短大・高専」と「医療、福祉」）があり、プレイング比率の影響は見られなかった。

### 3. 仕事の特性とマネジメント時間との関係

ここでは、仕事の特性（Q29）と「マネジメント時間の過不足」との関係を検討する。Q29は「あなたが行っている仕事全般について、以下の事柄はどの程度あてはまりますか？」という質問に対し、A～Qの17項目について、「そうだ」「まあそうだ」「ややちがう」「ちがう」の4件法で回答する形式となっている。

#### （1）クロス集計

図表 3-3-1 は、仕事の特性のそれぞれの項目（Q28A～Q）別に「マネジメント時間の過不足」の分布を比べたクロス集計の結果である。

「全く足りない」に注目すると、まず「A. 仕事の範囲や目標がはっきりしている」で「ちがう」の比率が高く、仕事の範囲や目標が曖昧であるほうがマネジメント時間が足りないと感じている。久米・中村（2020：27）は、日本の管理職について「組織の構成員の同質性を前提に、仕事の境界の曖昧さによって巧みなマネジメントを行っている」とし、それによって職場で生じる不確実な事態に柔軟に対応してきたが、女性、高齢者、外国人など職場の構成員の多様化が進むと、そういった働き方は困難になると述べている。

次に、「D. 締切り・納期がタイトな仕事が多い」、「E. 拘束時間が長い」、「H. 非常にたくさん仕事をしなければならない」、「I. 時間内に仕事が処理しきれない」、「J. 一生懸命働かなければならない」、「K. かなり注意を集中する必要がある」、「L. 高度の技術や知識が必要なむずかしい仕事だ」、「M. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない」、「N. からだを大変よく使う仕事だ」では、「そうだ」の比率が高く、仕事の負荷が高いほうがマネジメント時間が不足している。

そして、「O. 自分のペースで仕事ができる」、「P. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる」、「Q. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる」では、「ちがう」の比率が高く、仕事の裁量の余地が小さいほうがマネジメント時間が不足している。

相関係数の大きさを比べた場合、「H. 非常にたくさん仕事をしなければならない」、「I. 時間内に仕事が処理しきれない」、「J. 一生懸命働かなければならない」など、仕事の負荷に関する項目の値が相対的に高い。

図表 3-3-1 仕事の特性 (Q28) 別に見たマネジメント時間の過不足 (Q3B)

		足りている	やや 足りない	全く 足りない	合計	(N)	Spearmanの 順位相関係数
A. 仕事の範囲や目標が はっきりしている	そうだ	60.7%	27.5%	11.8%	100.0%	(331)	-0.130**
	まあそうだ	48.0%	40.7%	11.3%	100.0%	(830)	
	ややちがう	40.4%	40.4%	19.3%	100.0%	(166)	
	ちがう	42.2%	31.1%	26.7%	100.0%	(45)	
B. 自分の仕事は、自宅や 喫茶店など会社以外の場 所でも遂行可能だ	そうだ	48.3%	33.9%	17.8%	100.0%	(180)	0.070**
	まあそうだ	46.5%	40.3%	13.2%	100.0%	(499)	
	ややちがう	49.0%	40.1%	10.9%	100.0%	(294)	
	ちがう	55.6%	32.6%	11.8%	100.0%	(399)	
C. 取引先や顧客の対応 が多い	そうだ	47.8%	35.1%	17.2%	100.0%	(268)	0.068*
	まあそうだ	48.2%	40.1%	11.7%	100.0%	(573)	
	ややちがう	47.0%	39.8%	13.2%	100.0%	(334)	
	ちがう	62.9%	26.9%	10.2%	100.0%	(197)	
D. 締切り・納期がタイトな 仕事が多い	そうだ	39.0%	34.7%	26.3%	100.0%	(213)	0.250**
	まあそうだ	41.8%	43.6%	14.5%	100.0%	(619)	
	ややちがう	59.4%	34.3%	6.3%	100.0%	(397)	
	ちがう	74.8%	21.0%	4.2%	100.0%	(143)	
E. 拘束時間が長い	そうだ	33.6%	40.4%	26.0%	100.0%	(146)	0.291**
	まあそうだ	36.7%	46.0%	17.3%	100.0%	(485)	
	ややちがう	56.7%	35.0%	8.3%	100.0%	(520)	
	ちがう	73.8%	20.8%	5.4%	100.0%	(221)	
F. 出張が多い	そうだ	51.1%	34.8%	14.1%	100.0%	(92)	0.059*
	まあそうだ	46.6%	40.9%	12.5%	100.0%	(281)	
	ややちがう	44.3%	43.2%	12.5%	100.0%	(424)	
	ちがう	55.5%	31.3%	13.2%	100.0%	(575)	
G. 作業環境が過酷(暑 い・寒い・騒音等がひど い)	そうだ	50.8%	31.7%	17.5%	100.0%	(63)	0.107**
	まあそうだ	39.9%	47.0%	13.0%	100.0%	(253)	
	ややちがう	45.7%	41.2%	13.1%	100.0%	(405)	
	ちがう	56.4%	31.3%	12.3%	100.0%	(651)	
H. 非常にたくさんの仕事 をしなければならぬ	そうだ	25.8%	38.9%	35.3%	100.0%	(190)	0.379**
	まあそうだ	38.6%	48.3%	13.1%	100.0%	(601)	
	ややちがう	63.7%	30.5%	5.8%	100.0%	(380)	
	ちがう	80.6%	14.9%	4.5%	100.0%	(201)	
I. 時間内に仕事が処理し きれない	そうだ	16.6%	44.1%	39.3%	100.0%	(145)	0.455**
	まあそうだ	31.2%	51.3%	17.5%	100.0%	(487)	
	ややちがう	62.5%	32.7%	4.8%	100.0%	(504)	
	ちがう	82.2%	13.1%	4.7%	100.0%	(236)	
J. 一生懸命働かなければ ならぬ	そうだ	30.3%	43.0%	26.8%	100.0%	(228)	0.295**
	まあそうだ	45.0%	42.4%	12.6%	100.0%	(706)	
	ややちがう	62.1%	31.4%	6.5%	100.0%	(306)	
	ちがう	81.8%	12.9%	5.3%	100.0%	(132)	
K. かなり注意を集中する 必要がある	そうだ	39.3%	33.6%	27.1%	100.0%	(229)	0.188**
	まあそうだ	46.5%	42.5%	11.0%	100.0%	(671)	
	ややちがう	55.7%	34.7%	9.5%	100.0%	(357)	
	ちがう	73.0%	20.9%	6.1%	100.0%	(115)	
L. 高度の技術や知識が必 要なむずかしい仕事だ	そうだ	43.6%	33.1%	23.2%	100.0%	(181)	0.128**
	まあそうだ	46.4%	40.5%	13.1%	100.0%	(642)	
	ややちがう	53.8%	36.9%	9.4%	100.0%	(426)	
	ちがう	64.2%	26.8%	8.9%	100.0%	(123)	
M. 勤務時間中はいつも仕 事のことを考えていなけれ ばならぬ	そうだ	35.6%	40.1%	24.3%	100.0%	(202)	0.240**
	まあそうだ	43.9%	42.3%	13.9%	100.0%	(684)	
	ややちがう	61.8%	31.4%	6.8%	100.0%	(398)	
	ちがう	76.1%	17.0%	6.8%	100.0%	(88)	
N. からだを大変よく使う仕 事だ	そうだ	48.4%	28.1%	23.4%	100.0%	(64)	0.174**
	まあそうだ	35.1%	51.0%	13.9%	100.0%	(288)	
	ややちがう	46.5%	41.0%	12.6%	100.0%	(493)	
	ちがう	61.5%	27.1%	11.4%	100.0%	(527)	
O. 自分のペースで仕事が できる	そうだ	65.8%	24.9%	9.3%	100.0%	(225)	-0.225**
	まあそうだ	53.7%	37.4%	8.9%	100.0%	(700)	
	ややちがう	35.3%	47.5%	17.2%	100.0%	(360)	
	ちがう	39.1%	24.1%	36.8%	100.0%	(87)	
P. 自分で仕事の順番・や り方を決めることができる	そうだ	59.7%	30.9%	9.4%	100.0%	(340)	-0.120**
	まあそうだ	47.5%	40.6%	11.9%	100.0%	(773)	
	ややちがう	42.4%	39.0%	18.6%	100.0%	(210)	
	ちがう	53.1%	18.4%	28.6%	100.0%	(49)	
Q. 職場の仕事の方針に 自分の意見を反映できる	そうだ	58.0%	29.3%	12.7%	100.0%	(331)	-0.099**
	まあそうだ	49.0%	39.8%	11.2%	100.0%	(767)	
	ややちがう	41.2%	42.5%	16.4%	100.0%	(226)	
	ちがう	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%	(48)	
合計		49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)	

注: \*\*は1%水準、\*は5%水準で有意。



## (2) 多変量解析によるマネジメント時間の不足要因の分析 (仕事の特性)

「マネジメント時間の過不足」(Q3B)を被説明変数とし、仕事の特性(Q28)を説明変数<sup>25</sup>とした順序ロジスティック回帰分析を行った。その結果が図表 3-3-2 である。

まず全体の結果について、係数値がマイナス、つまり、それぞれの項目で「ちがう」と回答しているほうがマネジメント時間の不足に影響しているのは、「仕事の範囲や目標が明確」、「作業環境が過酷」、そして「自分のペースで仕事ができる」である。「作業環境が過酷」は解釈が難しいが、仕事の内容が明確であったり、仕事の進め方に裁量の余地があったりすると、マネジメント時間も足りている傾向がある。一方、係数値がプラス、つまり、それぞれの項目で「そうだ」と回答しているほうがマネジメント時間の不足に影響しているのは、「会社以外の場所でも遂行可能」、「締め切り・納期がタイトな仕事が多い」、「時間内に仕事が処理しきれない」、そして「一生懸命働かなければならない」である。「会社以外の場所でも遂行可能」を除いて、仕事の負荷が高いことがマネジメント時間の不足に影響している。

「課長相当」では、「仕事の範囲や目標が明確」にマイナスの影響(マネジメント時間が足りている)、「時間内に仕事が処理しきれない」と「一生懸命働かなければならない」にプラスの影響(マネジメント時間が不足している)がある。「仕事の範囲や目標が明確」については、次の項(4.)で直属の上司の影響が課長相当に見られるが、上司から出される仕事の指示によるマネジメント時間への影響が考えられる。

「部長相当」については、「作業環境が過酷」、「一生懸命働かなければならない」、「自分のペースで仕事ができる」、「仕事の順番・やり方を決めることができる」にマイナスの影響(マネジメント時間が足りている)、「時間内に仕事が処理しきれない」、「いつも仕事のことを考えていなければならない」にプラスの影響(マネジメント時間が不足している)が見られる。仕事の負荷が高いことがマネジメント時間の不足に影響している。係数値の符号の解釈が難しいところもあるが、仕事の進め方に裁量の余地がある方がマネジメント時間に余裕があり、仕事の量が多いこと、精神的な負荷が大きいことがマネジメント時間の不足に影響している。

---

<sup>25</sup> それぞれ「そうだ」=4、「まあそうだ」=3、「ややちがう」=2、「ちがう」=1に換算して使用した。

図表 3-3-2 マネジメントに使う時間の不足要因（仕事の特性）

被説明変数: マネジメントに使う時間が足りているか  
 方法: 順序ロジスティック回帰分析

説明変数(基準変数)	全体		課長相当		部長相当	
	B	標準誤差	B	標準誤差	B	標準誤差
年収(600万円未満)						
600-999万円	0.063	0.152	-0.081	0.218	0.884	0.381 *
業種(製造業)						
卸売業・小売業	0.149	0.226	-0.191	0.332	1.111	0.524 *
金融業・保険業	0.202	0.257	-0.173	0.361	1.339	0.537 *
飲食・宿泊・娯楽業	0.663	0.321 *	1.285	0.449 **	-0.530	0.841
医療、福祉	1.192	0.324 **	0.906	0.529	2.239	0.832 **
その他サービス	0.419	0.207 *	0.561	0.301	0.875	0.464
その他	0.640	0.291 *	0.736	0.424	1.314	0.651 *
公務	0.136	0.487	-0.776	0.677	2.803	1.411 *
従業員規模(100人未満)						
100~499人	0.342	0.183	0.904	0.282 *	-0.088	0.409
プレイング比率	0.006	0.003 *	0.003	0.004	0.011	0.006
月間実労働時間	0.005	0.002 **	0.001	0.003	0.011	0.004 **
仕事以外の時間も大切	-0.477	0.165 **	-0.379	0.242	-0.399	0.367
仕事の特性						
仕事の範囲や目標が明確	-0.267	0.100 **	-0.487	0.142 **	0.333	0.234
会社以外の場所でも遂行可能	0.138	0.067 *	0.113	0.098	0.057	0.163
取引先や顧客の対応が多い	-0.057	0.074	0.045	0.106	-0.325	0.182
締切り・納期がタイトな仕事が多い	0.226	0.092 *	0.266	0.139	0.239	0.231
拘束時間が長い	0.093	0.090	-0.029	0.129	0.207	0.222
出張が多い	-0.088	0.076	0.061	0.115	-0.305	0.168
作業環境が過酷	-0.205	0.086 *	-0.204	0.131	-0.477	0.177 **
非常にたくさんの仕事をしなければならない	0.209	0.110	0.093	0.172	0.385	0.267
時間内に仕事が処理しきれない	0.749	0.114 **	0.679	0.171 **	1.304	0.286 **
一生懸命働かなければならない	0.221	0.109 *	0.338	0.162 *	-0.557	0.277 *
かなり注意を集中する必要がある	-0.170	0.106	-0.186	0.163	-0.202	0.254
高度の技術や知識が必要なむずかしい仕事だ	-0.006	0.099	-0.068	0.141	-0.145	0.225
いつも仕事のことを考えていなければならない	0.142	0.101	0.258	0.152	0.713	0.267 **
からだを大変よく使う仕事だ	0.074	0.088	0.164	0.134	-0.032	0.198
自分のペースで仕事ができる	-0.372	0.099 **	-0.193	0.150	-0.463	0.228 *
仕事の順番・やり方を決めることができる	-0.064	0.119	-0.189	0.170	-0.722	0.296 *
職場の方針に自分の意見を反映できる	0.062	0.110	0.012	0.159	0.481	0.260
χ <sup>2</sup> 乗値	499.620		209.757		186.620	
-2 対数尤度	2016.141		969.340		431.259	
Cox と Snell	0.322		0.303		0.446	
Nagelkerke	0.375		0.349		0.520	
N	1288		580		316	

注1: \*\*は1%水準、\*は5%水準で有意。

注2: 基本モデルの変数については、有意な結果のみ示した。

#### 4. 職場の状況とマネジメント時間との関係

ここでは、マネジメント時間が足りているかどうかについて、職場の状況との関係を検討する。使用する設問は、管理職のみが回答した統括する職場の部下の現状（Q11）、管理職以外も含めて回答した職場の現状（Q32）および直属の上司の現状（Q33）である。

##### （1）部下の現状

まず管理職のみが回答した統括する職場の部下の現状（Q11）は、「あなたが統括する職場や仕事の現状についてお尋ねします」という問に対して「A. 部下の能力のばらつきが大きい」



など7項目について、「あてはまる」か「あてはまらない」かの2件法で尋ねている。

それぞれの項目について、「マネジメント時間の過不足」をクロス集計したのが図表3-4-1である。

すべての項目について、「足りている」では「あてはまる」の比率が低く、「全く足りない」では「あてはまる」の比率が高い。関連係数である Cramer's V を算出したところ、相対的に「A.部下の能力のばらつきが大きい」、「B.部下が育たない」、「G.残業削減や年休取得促進のため、管理職が部下の業務をフォローしている」の値が高い。部下とのコミュニケーション(C)や部下のメンタル面への配慮(F)もマネジメント時間に一定の影響が見られるが、それよりも部下の能力が十分でなかったりすること(AとB)や、部下の労働時間を抑えること(G)がマネジメントに使う時間を圧迫しているということになる。

図表 3-4-1 統括する部下の現状 (Q11) 別に見たマネジメント時間の過不足 (Q3B)

		足りている	やや 足りない	全く 足りない	合計	(N)	Cramer's V
A.部下の能力のばらつきが大きい	あてはまる	43.7%	40.4%	15.9%	100.0%	(993)	0.214**
	あてはまらない	66.2%	28.8%	5.0%	100.0%	(379)	
B.部下が育たない	あてはまる	39.7%	41.8%	18.4%	100.0%	(705)	0.231**
	あてはまらない	60.7%	32.2%	7.0%	100.0%	(667)	
C.部下とのコミュニケーションが以前よりも必要になっている	あてはまる	44.3%	40.6%	15.1%	100.0%	(914)	0.162**
	あてはまらない	61.1%	30.3%	8.5%	100.0%	(458)	
D.部下の人事評価が難しい	あてはまる	42.3%	42.9%	14.8%	100.0%	(711)	0.158**
	あてはまらない	58.1%	31.0%	10.9%	100.0%	(661)	
E.家庭の事情等で、働く時間や場所に制約のある部下が増えている	あてはまる	40.4%	44.5%	15.2%	100.0%	(607)	0.171**
	あてはまらない	57.5%	31.4%	11.1%	100.0%	(765)	
F.部下の心や気持ちへの配慮が必要になっている	あてはまる	45.2%	40.4%	14.4%	100.0%	(1031)	0.165**
	あてはまらない	64.2%	27.3%	8.5%	100.0%	(341)	
G.残業削減や年休取得促進のため、管理職が部下の業務をフォローしている	あてはまる	39.6%	43.7%	16.7%	100.0%	(780)	0.240**
	あてはまらない	63.5%	28.5%	7.9%	100.0%	(592)	
合計		49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)	

注: \*\*は1%水準で有意。

## (2) 職場の現状

Q11 (図表 3-4-1) は管理職のみが回答の対象であるが、Q32 では管理職以外の回答者も対象として職場の状況について尋ねている。「あなたの職場について、以下の事柄はどの程度あてはまりますか？」という質問に対し、「職場の人数に比べて仕事の量が多い」など5項目について「あてはまる」、「ややあてはまる」、「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」の4件法で尋ねている。図表 3-4-2 はそれらの質問項目と「マネジメント時間の過不足」とのクロス集計の結果である。

まず、「A. 職場の人数に比べて仕事の量が多い」や「B. 特定の人に仕事が偏っている」で「あてはまる」場合の比率は、相対的に「足りている」が低くて「全く足りない」が高く、相関係数 (Spearman) も値の水準は高くないが、統計的に有意な結果が得られている。

一方、「C. この職場では、個々人の意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育や訓練が行われている」や「D. この職場では、従業員間で率直に意見交換できる」、「E. 同僚との間で協力して仕事をする事ができる」では、「全く足りない」の比率は「あてはまらない」で高いが、「足りている」や「やや足りない」では一定の傾向が見られない。相関係数も0に近い。

図表 3-4-2 職場の状況 (Q32) 別に見たマネジメント時間の過不足 (Q3B)

		足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)	Spearmanの順位相関係数
A. 職場の人数に比べて仕事の量が多い	あてはまる	28.4%	42.2%	29.4%	100.0%	(211)	0.292**
	ややあてはまる	43.6%	45.0%	11.5%	100.0%	(654)	
	あまりあてはまらない	65.5%	27.2%	7.3%	100.0%	(412)	
	あてはまらない	73.7%	15.8%	10.5%	100.0%	(95)	
B. 特定の人に仕事が偏っている	あてはまる	29.9%	42.0%	28.0%	100.0%	(264)	0.268**
	ややあてはまる	49.2%	39.8%	11.1%	100.0%	(722)	
	あまりあてはまらない	62.2%	31.6%	6.2%	100.0%	(323)	
	あてはまらない	79.4%	15.9%	4.8%	100.0%	(63)	
C. この職場では、個々人の意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育や訓練が行われている	あてはまる	50.5%	31.5%	18.0%	100.0%	(111)	-0.018
	ややあてはまる	49.4%	41.4%	9.2%	100.0%	(563)	
	あまりあてはまらない	50.5%	36.7%	12.9%	100.0%	(529)	
	あてはまらない	49.7%	28.4%	21.9%	100.0%	(169)	
D. この職場では、従業員間で率直に意見交換できる	あてはまる	54.9%	30.3%	14.9%	100.0%	(195)	0.006
	ややあてはまる	51.3%	38.6%	10.1%	100.0%	(754)	
	あまりあてはまらない	44.7%	40.3%	15.0%	100.0%	(347)	
	あてはまらない	47.4%	26.3%	26.3%	100.0%	(76)	
E. 同僚との間で協力して仕事をする事ができる	あてはまる	52.9%	34.3%	12.9%	100.0%	(210)	-0.067*
	ややあてはまる	51.5%	37.8%	10.7%	100.0%	(798)	
	あまりあてはまらない	42.6%	41.3%	16.2%	100.0%	(303)	
	あてはまらない	55.7%	18.0%	26.2%	100.0%	(61)	
合計		49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)	

注: \*\*は1%水準、\*は5%水準で有意。

### (3) 直属の上司の現状

Q33 は管理職以外の回答者も対象として直属の上司について尋ねた設問である。「あなたの直属の上司は、以下のことはどの程度あてはまりますか？」という質問に対し、「必要以上の資料作成を指示する」など6項目について「あてはまる」、「ややあてはまる」、「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」の4件法で尋ねている。

図表 3-4-3 はそれらの質問項目と「マネジメント時間の過不足」とのクロス集計の結果である。いずれの項目も、「全く足りない」で「あてはまる」の比率が最も高く、「足りている」では「あてはまらない」が最も高い。特に、「残業を前提に仕事の指示をする」では「あてはまる」場合の「全く足りない」の比率が高い。相関係数も「残業を前提に仕事の指示をする」が最も高く、「仕事の指示に計画性がない」や「指示する仕事の内容があいまいだ」が次いで高い。

図表 3-4-3 直属の上司の現状 (Q33) 別に見たマネジメント時間の過不足 (Q3B)

		足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)	Spearmanの 順位相関係数
A. 必要以上の 資料作成を指 示する	あてはまる	40.0%	35.8%	24.2%	100.0%	(120)	0.223**
	ややあてはまる	36.2%	46.6%	17.2%	100.0%	(384)	
	あまりあてはまらない	52.2%	38.1%	9.7%	100.0%	(559)	
	あてはまらない	66.7%	24.3%	9.1%	100.0%	(309)	
B. 必要以上に 会議を行う	あてはまる	38.0%	34.5%	27.5%	100.0%	(142)	0.189**
	ややあてはまる	41.5%	44.6%	13.8%	100.0%	(354)	
	あまりあてはまらない	49.2%	40.9%	9.9%	100.0%	(557)	
	あてはまらない	65.8%	23.5%	10.7%	100.0%	(319)	
C. 仕事の指示 に計画性がな い	あてはまる	29.9%	42.2%	27.9%	100.0%	(154)	0.246**
	ややあてはまる	41.6%	43.0%	15.4%	100.0%	(421)	
	あまりあてはまらない	53.3%	37.7%	9.1%	100.0%	(552)	
	あてはまらない	69.4%	22.9%	7.8%	100.0%	(245)	
D. 指示する仕 事の内容があ いまいだ	あてはまる	36.8%	36.1%	27.1%	100.0%	(155)	0.239**
	ややあてはまる	38.9%	45.5%	15.6%	100.0%	(442)	
	あまりあてはまらない	54.0%	37.1%	8.8%	100.0%	(533)	
	あてはまらない	69.4%	22.7%	7.9%	100.0%	(242)	
E. 残業を前提 に仕事の指示 をする	あてはまる	34.3%	32.4%	33.3%	100.0%	(102)	0.258**
	ややあてはまる	32.1%	49.1%	18.8%	100.0%	(293)	
	あまりあてはまらない	51.2%	39.0%	9.8%	100.0%	(559)	
	あてはまらない	64.6%	27.5%	7.9%	100.0%	(418)	
F. 残業する人 ほど高く評価す る	あてはまる	45.5%	29.9%	24.7%	100.0%	(77)	0.173**
	ややあてはまる	36.3%	45.0%	18.7%	100.0%	(289)	
	あまりあてはまらない	48.8%	41.1%	10.1%	100.0%	(547)	
	あてはまらない	60.6%	28.8%	10.7%	100.0%	(459)	
合計		49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)	

注: \*\*は1%水準で有意。

#### (4) 多変量解析によるマネジメント時間の不足要因の分析 (職場の状況)

「マネジメント時間の過不足」(Q3B)を被説明変数とし、職場の状況(部下の現状<sup>26</sup>、職場の現状<sup>27</sup>、直属の上司の現状<sup>28</sup>)を説明変数とした順序ロジスティック回帰分析を行った。その結果が図表 3-4-4 である。

「統括する職場や部下の現状」について、管理職全体では「部下のばらつきが大きい」、「部下が育たない」、「管理職が部下の業務をフォロー」など部下の能力が足りなかったり、業務をこなせていなかったりするときに管理職へのしわ寄せが大きいことが示唆される。課長相当では、「部下が育たない」と「管理職が部下の業務をフォロー」がマネジメント時間の不足に影響を及ぼす。一方、部長相当では「部下のばらつきが大きい」とマネジメント時間が不足するが、「部下の心や気持ちへの配慮が必要」にあてはまらないほうがマネジメント時間が不足する傾向が見られる。部下へのメンタル面での配慮は、業務にある程度の余裕がないとできないということであろうか。

「職場の現状」については、全体では「職場の人数に比べて仕事の量が多い」とマネジメ

<sup>26</sup> それぞれ「あてはまる」=1、「あてはまらない」=0として使用する。

<sup>27</sup> それぞれ「あてはまる」=4、「ややあてはまる」=3、「あまりあてはまらない」=2、「あてはまらない」=1に換算して使用する。

<sup>28</sup> それぞれ「あてはまる」=4、「ややあてはまる」=3、「あまりあてはまらない」=2、「あてはまらない」=1に換算して使用する。

ント時間が足りない傾向が見られる。「課長相当」と「部長相当」に限定した場合でも同様の傾向が見られるが、「課長相当」では「特定の人に仕事が偏っている」こともマネジメント時間の不足に影響している。

「直属の上司の現状」については、全体と「課長相当」では「残業を前提に仕事の指示をする」ことがマネジメント時間の不足に影響している。

以上のように、職場の状況については、仕事の量と人員の配置がマッチしていないこと、部下の能力が十分ではなくて業務がこなせないこと、上司が残業を前提に仕事の指示をするなど仕事量の調整をしないことなどがマネジメント時間の不足に影響を与えている。

図表 3-4-4 マネジメントに使う時間の不足要因（職場の状況）

被説明変数: マネジメントに使う時間が足りているか  
方法: 順序ロジスティック回帰分析

説明変数(基準変数)	全体		課長相当		部長相当	
	B	標準誤差	B	標準誤差	B	標準誤差
年齢	-0.024	0.008 **	-0.043	0.013 **	-0.027	0.020
最終学歴(中学・高校) 専修・短大・高専	0.415	0.186 *	0.106	0.278	0.810	0.431
年収(600万円未満) 600-999万円	0.110	0.149	0.034	0.214	0.835	0.363 *
業種(製造業) 医療、福祉 公務	0.934 -0.327	0.306 ** 0.490	0.524 -1.330	0.507 0.676 *	1.877 1.433	0.760 * 1.214
従業員規模(100人未満) 100~499人 500~999人	0.254 0.246	0.179 0.251	0.728 0.851	0.278 ** 0.362 *	0.061 -0.406	0.386 0.545
管理職経験年数	-0.025	0.010 *	-0.035	0.018	-0.015	0.021
プレイング比率	0.006	0.002 *	0.004	0.004	0.003	0.006
月間実労働時間 仕事以外の時間も大切	0.008 -0.537	0.002 ** 0.159 **	0.005 -0.459	0.003 0.233 *	0.013 -0.552	0.004 ** 0.336
統括する職場の部下の現状 部下の能力のばらつきが大きい 部下が育たない 部下とのコミュニケーションがより必要 部下の人事評価が難しい 働く時間や場所に制約ある部下が増加 部下の心や気持ちへの配慮が必要 管理職が部下の業務をフォロー	0.343 0.319 0.099 0.130 0.127 -0.001 0.447	0.174 * 0.141 * 0.154 0.132 0.131 0.180 0.138 **	0.130 0.414 -0.027 0.114 0.056 0.389 0.546	0.250 0.206 * 0.218 0.199 0.191 0.263 0.204 **	1.223 0.133 0.334 -0.106 0.212 -0.895 0.279	0.436 ** 0.294 0.349 0.278 0.291 0.398 * 0.306
職場の現状 職場の人数に比べて仕事の量が多い 特定の人に仕事が偏っている キャリア形成に役立つ教育や訓練がある 従業員間で率直に意見交換できる 同僚と協力して仕事をすることができる	0.436 0.192 -0.140 -0.110 -0.024	0.093 ** 0.099 0.087 0.109 0.113	0.322 0.360 -0.071 -0.261 0.121	0.141 * 0.143 * 0.129 0.166 0.167	0.582 0.079 -0.005 -0.205 -0.134	0.201 ** 0.220 0.192 0.242 0.258
直属の上司の状況 仕事の指示に計画性がない 残業を前提に仕事の指示をする	0.115 0.210	0.084 0.082 *	-0.103 0.390	0.127 0.122 **	0.190 0.182	0.174 0.168
χ <sup>2</sup> 乗値	424.856		190.036		124.225	
-2 対数尤度	2090.904		989.061		493.654	
Cox と Snell	0.281		0.279		0.325	
Nagelkerke	0.327		0.321		0.379	
N	1288		580		316	

注1: \*\*は1%水準、\*は5%水準で有意。

注2: 基本モデルの変数については、有意な結果のみ示した。

## (5) 管理職としての自己評価との関係

ここからは、上記の職場の状況、特に部下の現状との関係の結果を踏まえて、管理職としての自己評価に関する追加的な分析を行う。

ミドルマネージャーに関する調査を行ったリクルートワークス研究所（2020）<sup>29</sup>や企業活力研究所（2017）<sup>30</sup>では、管理職がプレイング業務を行う理由について複数回答で尋ねているが、いずれの調査結果でも最も回答率が高かったのは「業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」であり、2番目が「部下の力量が不足しており、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」であった。業務量が多いことに加えて、部下の力量不足がマネジメント以外の業務が発生する主要な要因となっている。

そこで、JILPT2020 調査では管理職としての自己評価を「統括する部署の管理（マネジメント）」（Q4B）と「部下の指導や育成」（Q4C）について尋ねているので<sup>31</sup>、それらを比較することによって、部下の指導の状況を検討する。

図表 3-4-5 は「統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価」、図表 3-4-6 は「部下の指導や育成の自己評価」を役職別に見たクロス集計の結果である。いずれも職位が高いほうが点数も高い傾向が見られ、平均（点）も同様の傾向となっている。両者を比べた場合、平均（点）の水準が、「統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価」に比べて「部下の指導や育成の自己評価」のほうが低く、クロス表の分布でも「部下の指導や育成の自己評価」のほうが低い得点で比率が高い。つまり、「部下の指導や育成の自己評価」のほうが相対的に自己評価が低い。

図表 3-4-5 役職 (F18) 別に見た 統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価 (Q4B)

	0-50点	60-70点	80-100点	合計	(N)	平均(点)
課長相当	38.9%	32.7%	28.4%	100.0%	(609)	59.8
部長相当	30.7%	35.7%	33.6%	100.0%	(342)	63.3
支社長・事業部長・役員	32.3%	22.6%	45.1%	100.0%	(421)	65.9
合計	34.8%	30.3%	34.8%	100.0%	(1372)	62.6

図表 3-4-6 役職 (F18) 別に見た 部下の指導や育成の自己評価 (Q4C)

	0-50点	60-70点	80-100点	合計	(N)	平均(点)
課長相当	45.5%	31.2%	23.3%	100.0%	(609)	55.8
部長相当	37.4%	35.4%	27.2%	100.0%	(342)	59.2
支社長・事業部長・役員	42.8%	25.7%	31.6%	100.0%	(421)	58.3
合計	42.6%	30.5%	26.8%	100.0%	(1372)	57.4

<sup>29</sup> 2019年3月に、従業員100名以上の企業に勤務し、一次考課対象の部下がいる課長相当の管理職（正規の職員・従業員）を対象としたインターネット調査で、有効回答数は2183人。

<sup>30</sup> 2016年10月に、従業員300名以上の企業に勤務し、一次考課対象のフルタイムの正社員の部下がいる営業職の管理職400人を対象としたインターネット調査。

<sup>31</sup> 調査票では、それぞれ「あなたは、管理職としてのご自身を評価すると何点ですか？」という質問について、「0点」から「100点」まで10点刻みで選択する形式となっている。クロス集計では、「0-50点」、「60-70点」、「80-100点」と3つのカテゴリに統合して使用した。また、「0点=0」、「10点=10」、…「100点=100」と実数換算して平均値を算出した。



図表 3-4-7 は「統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価」、図表 3-4-8 は「部下の指導や育成の自己評価」とプレイング比率の関係を見たクロス集計の結果である。いずれもプレイング比率が高いほうが比率が低い傾向が見られ、平均（％）も同様の傾向となっている。両者を比べた場合、平均（％）の水準が、「統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価」に比べて「部下の指導や育成の自己評価」のほうが低く、クロス表の分布でも「部下の指導や育成の自己評価」のほうが低い得点で比率が高い。

図表 3-4-7 プレイング比率(Q2A) 別に見た 統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価(Q4B)

	0-50点	60-70点	80-100点	合計	(N)	平均(%)
0-30%	20.8%	30.7%	48.4%	100.0%	(514)	70.7
40-60%	36.9%	33.7%	29.4%	100.0%	(436)	61.6
70-100%	49.8%	26.3%	23.9%	100.0%	(422)	53.7
合計	34.8%	30.3%	34.8%	100.0%	(1372)	62.6

図表 3-4-8 プレイング比率(Q2A) 別に見た 部下の指導や育成の自己評価(Q4C)

	0-50点	60-70点	80-100点	合計	(N)	平均(%)
0-30%	32.3%	33.1%	34.6%	100.0%	(514)	64.0
40-60%	40.1%	33.9%	25.9%	100.0%	(436)	59.2
70-100%	57.8%	23.9%	18.2%	100.0%	(422)	47.5
合計	42.6%	30.5%	26.8%	100.0%	(1372)	57.4

最後に、図表 3-4-9 は「統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価」、図表 3-4-10 は「部下の指導や育成の自己評価」と「マネジメント時間の過不足」との関係を見たクロス集計の結果である。いずれもマネジメント時間が「足りている」ほうが点数が高い傾向が見られ、平均（点）も同様の傾向となっている。両者を比べた場合、平均（点）の水準が、「統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価」に比べて「部下の指導や育成の自己評価」のほうが低く、クロス表の分布でも「部下の指導や育成の自己評価」のほうが低い得点で比率が高い。

図表 3-4-9 マネジメント時間の過不足(Q3B) 別に見た 統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価(Q4B)

	0-50点	60-70点	80-100点	合計	(N)	平均(点)
足りている	27.4%	27.4%	45.1%	100.0%	(685)	67.2
やや足りない	36.5%	35.7%	27.8%	100.0%	(510)	60.8
全く足りない	58.8%	26.0%	15.3%	100.0%	(177)	49.9
合計	34.8%	30.3%	34.8%	100.0%	(1372)	62.6

図表 3-4-10 マネジメント時間の過不足(Q3B) 別に見た 部下の指導や育成の自己評価(Q4C)

	0-50点	60-70点	80-100点	合計	(N)	平均(点)
足りている	36.9%	29.5%	33.6%	100.0%	(685)	60.8
やや足りない	42.7%	35.5%	21.8%	100.0%	(510)	57.1
全く足りない	64.4%	20.3%	15.3%	100.0%	(177)	45.1
合計	42.6%	30.5%	26.8%	100.0%	(1372)	57.4



以上のように、マネジメント業務の中でも「部下の指導や育成の自己評価」は相対的に低く、難しい業務であることが伺える。翻って、マネジメント業務の時間が足りないことの主要因として部下の力量が不足していることが挙げられているが、部下の育成が思うようにできていないことの結果ともいえるだろう。

## 5. 職場改善の取り組みとマネジメント時間との関係

ここでは、職場の状況を改善するための様々な取り組みと「マネジメント時間の過不足」との関係を検討する。対象となる設問は、管理職として取り組んでいる事柄（Q12）と、会社として働き方改革の一環として取り組んでいる事柄（Q34 および Q35）である。

### （1）管理職としての取り組み

まず、管理職として取り組んでいる事柄について検討する。Q12は「あなたは、管理職として、以下の事柄に取り組んでいますか？」という質問に対して「積極的に取り組んでいる」「取り組んでいる」「取り組んでいない」の3件法で尋ねている。

図表 3-5-1 はそれらの質問項目と「マネジメント時間の過不足」のクロス集計の結果である。

全体として顕著な傾向は見られないが、「A.部下の仕事の進捗状況を『見える化』して情報共有している」や「C.先の見通しを立てて部下の仕事の采配している」など、「取り組んでいない」場合に「足りている」の比率が他よりもやや高い項目が多い。これらは、取り組む必要がないから取り組んでいないということも考えられる。また、「取り組んでいる」では「やや足りない」の比率が最も高く、「足りている」や「全く足りない」が他より低い傾向が見られる。

「積極的に取り組んでいる」で「足りている」の比率が高いのは「H.部下になるべく仕事を任せ、管理職の業務に専念できるようにしている」のみであり、この項目では「全く足りない」が他より若干高い。相関係数も統計的に有意な結果であるが係数値は低い。

図表 3-5-1 管理職としての取り組み (Q12) 別に見たマネジメント時間の過不足 (Q3B)

		足りている	やや 足りない	全く 足りない	合計 (N)	Spearmanの 順位相関係数
A.部下の仕事の進捗状況を「見える化」して情報共有している	積極的に取り組んでいる	49.1%	35.5%	15.4%	100.0% (293)	0.044
	取り組んでいる	47.6%	40.9%	11.4%	100.0% (760)	
	取り組んでいない	56.1%	29.8%	14.1%	100.0% (319)	
B.仕事の進捗に応じて部署内で協力体制を作るようにしている	積極的に取り組んでいる	53.1%	34.2%	12.7%	100.0% (339)	0.003
	取り組んでいる	46.8%	40.6%	12.7%	100.0% (836)	
	取り組んでいない	57.9%	27.9%	14.2%	100.0% (197)	
C.先の見通しを立てて部下の仕事を採用している	積極的に取り組んでいる	49.5%	36.4%	14.0%	100.0% (321)	0.029
	取り組んでいる	48.0%	40.5%	11.5%	100.0% (820)	
	取り組んでいない	57.1%	26.4%	16.5%	100.0% (231)	
D.残業が多い部下にはその理由を聞き解決策を一緒に考えている	積極的に取り組んでいる	50.5%	33.7%	15.8%	100.0% (303)	0.043
	取り組んでいる	47.1%	41.0%	11.9%	100.0% (747)	
	取り組んでいない	55.9%	31.7%	12.4%	100.0% (322)	
E.ペーパーワークや会議の在り方などを見直して業務遂行を効率化している	積極的に取り組んでいる	53.6%	31.3%	15.1%	100.0% (278)	0.047
	取り組んでいる	44.7%	42.5%	12.9%	100.0% (730)	
	取り組んでいない	57.7%	31.0%	11.3%	100.0% (364)	
F.他部署や上司、顧客と話し合っ可能な限り業務量を削減している	積極的に取り組んでいる	47.4%	36.0%	16.6%	100.0% (247)	0.058*
	取り組んでいる	48.0%	40.5%	11.5%	100.0% (748)	
	取り組んでいない	55.4%	31.3%	13.3%	100.0% (377)	
G.部下の仕事以外(家庭など)の事情を把握するよう努め、配慮している	積極的に取り組んでいる	50.2%	34.3%	15.5%	100.0% (245)	0.031
	取り組んでいる	47.9%	40.6%	11.5%	100.0% (806)	
	取り組んでいない	54.8%	30.8%	14.3%	100.0% (321)	
H.部下になるべく仕事を任せ、管理職の業務に専念できるようにしている	積極的に取り組んでいる	58.0%	29.6%	12.4%	100.0% (250)	-0.079**
	取り組んでいる	49.0%	39.8%	11.1%	100.0% (781)	
	取り組んでいない	46.0%	36.7%	17.3%	100.0% (341)	
I.個々の部下の能力に合った能力向上の課題を設定している	積極的に取り組んでいる	51.0%	32.5%	16.5%	100.0% (249)	0.038
	取り組んでいる	47.5%	40.8%	11.7%	100.0% (838)	
	取り組んでいない	56.1%	30.5%	13.3%	100.0% (285)	
合計		49.9%	37.2%	12.9%	100.0% (1372)	

注: \*\*は1%水準、\*は5%水準で有意。

続いて、「マネジメント時間の過不足」(Q3B)を被説明変数とし、管理職として取り組んでいる事柄を説明変数<sup>32</sup>とした順序ロジスティック回帰分析を行った結果が図表 3-5-2 である。全体では、「他部署や上司、顧客と話し合っ可能な限り業務量を削減している」場合にマネジメント時間が不足し、「部下になるべく仕事を任せ、管理職の業務に専念できるようにしている」場合に足りている傾向が見られる。前者については、様々な関係者との調整が必要ためと考えられ、後者は部下に仕事を任せることでプレイング業務の量を抑えることができるためである。「課長相当」では「部下になるべく仕事を任せ、管理職の業務に専念できるようにしている」の影響が有意であるが、「部長相当」ではいずれの項目も有意な結果が得られなかった。「課長相当」のほうがプレイング業務をより多く抱えているため、どの程度部下に任せることができるかが、マネジメントに使う時間への影響が大きいのだろう。

<sup>32</sup> それぞれ「積極的に取り組んでいる」=1点、「取り組んでいる」=0点、「取り組んでいない」=-1点に換算して使用する。

図表 3-5-2 マネジメントに使う時間の不足要因（管理職としての取り組み）

被説明変数：マネジメントに使う時間が足りているか  
方法：順序ロジスティック回帰分析

説明変数(基準変数)	全体		課長相当		部長相当	
	B	標準誤差	B	標準誤差	B	標準誤差
年齢	-0.024	0.008 **	-0.043	0.013 **	-0.035	0.020
最終学歴(中学・高校)						
専修・短大・高専	0.478	0.179 **	0.142	0.268	0.669	0.418
業種(製造業)						
情報通信業	0.207	0.214	0.010	0.301	0.953	0.459 *
飲食・宿泊・娯楽業	0.340	0.302	0.948	0.424 *	-0.700	0.776
医療・福祉	0.919	0.294 **	0.692	0.494	1.481	0.693 *
公務	-0.366	0.469	-1.441	0.648 *	1.048	1.195
従業員規模(100人未満)						
100～499人	0.391	0.174 *	0.978	0.268 **	-0.024	0.370
500～999人	0.332	0.241	0.850	0.345 *	-0.072	0.527
役職(支社長・事業部長・役員)						
課長相当	0.404	0.167 *				
管理職経験年数	-0.023	0.010 *	-0.019	0.017	-0.008	0.020
部下(正社員)の数の(10人未満)						
10～49人	0.279	0.144	0.564	0.210 **	0.227	0.332
プレイング比率	0.008	0.002 **	0.007	0.004 *	0.007	0.005
月間実労働時間	0.012	0.002 **	0.008	0.003 **	0.016	0.003 **
仕事以外の時間も大切	-0.549	0.152 **	-0.443	0.221 *	-0.623	0.326
管理職としての取り組み						
部下の仕事の進捗状況を「見える化」して情報共有している	0.032	0.127	-0.254	0.186	0.081	0.281
仕事の進捗に応じて部署内で協力体制を作るようにしている	-0.249	0.147	-0.036	0.214	-0.363	0.331
先の見通しを立てて部下の仕事を採用している	0.121	0.136	0.301	0.191	-0.188	0.317
残業が多い部下にはその理由を聞き解決策を一緒に考えている	0.166	0.119	0.115	0.169	0.453	0.271
ペーパーワークや会議の在り方などを見直して業務遂行を効率化している	0.029	0.121	0.061	0.178	-0.230	0.263
他部署や上司、顧客と話し合っ可能な限り業務量を削減している	0.249	0.126 *	0.160	0.176	0.277	0.288
部下の仕事以外(家庭など)の事情を把握するよう努め、配慮している	-0.020	0.118	-0.107	0.173	-0.056	0.261
部下になるべく仕事を任せ、管理職の業務に専念できるようにしている	-0.376	0.116 **	-0.488	0.167 **	-0.462	0.255
個々の部下の能力に合った能力向上の課題を設定している	0.241	0.129	0.362	0.189	0.389	0.314
χ <sup>2</sup> 乗値	263.472		111.160		84.506	
-2 対数尤度	2252.289		1067.937		533.373	
Cox と Snell	0.185		0.174		0.235	
Nagelkerke	0.216		0.201		0.273	
N	1288		580		316	

注1: \*\*は1%水準、\*は5%水準で有意。

注2: 基本モデルの変数については、有意な結果のみ示した。

## (2) 働き方改革の取り組みとの関係

ここでは、勤務先で行われている働き方改革として取り組みが、「マネジメント時間の過不足」に関係しているのか検討する。調査では、労働時間・休暇に関する取り組み(Q34)と職場管理・業務遂行に関する取り組み(Q35)について尋ねている。

まず、「労働時間・休暇に関する取り組み」(Q34)は、「あなたの勤務先の働き方改革として行われている、労働時間・休暇に関する取組みは次のどれですか？」という質問に対して「ノー残業デーの推進」など11項目の複数回答形式となっている。

図表3-5-3は、それらの項目と「マネジメント時間の過不足」(Q3B)のクロス表である。「全く足りない」では顕著な差は見られないが、「足りている」では、「残業した社員・職員には翌日の出勤時刻を遅くする」の比率が最も低く、「管理職自身が働く時間を減らしたり、年次有給休暇を取得する」が高い。前者については、人員の調整が必要になるなど負担が大きいのであろうか。後者については、管理職自身の業務負担に余裕があるから可能になるということもあろうが、労働時間を調整するためにより効率的に業務を調整するきっかけになるとも考えられる。

図表3-5-3 労働時間・休暇に関する取り組み(Q34 [複数回答])別に見たマネジメント時間の過不足(Q3B)

	足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)
1. ノー残業デーの推進(残業削減の周知啓発)	49.6%	37.5%	12.8%	100.0%	(514)
2. 残業した社員・職員には翌日の出勤時刻を遅くする	33.6%	48.4%	18.0%	100.0%	(128)
3. 残業している社員・職員に声を掛けて退勤を促す	45.0%	38.8%	16.2%	100.0%	(327)
4. 一定の時間に職場を強制消灯・強制施錠する	43.6%	38.5%	17.9%	100.0%	(117)
5. 長時間労働の者やその上司に注意を促す	48.7%	36.8%	14.5%	100.0%	(372)
6. 年次有給休暇の取得を推進する(または取りやすくする)	50.6%	36.3%	13.1%	100.0%	(551)
7. 管理職自身が働く時間を減らしたり、年次有給休暇を取得する	59.2%	30.6%	10.2%	100.0%	(255)
8. 働く時間の長さよりも成果で評価される仕組みを取り入れる	54.1%	31.7%	14.2%	100.0%	(183)
9. その他	0.0%	33.3%	66.7%	100.0%	(3)
10. 特になし	49.8%	36.8%	13.4%	100.0%	(253)
11. もともと労働時間・休暇に課題はない	66.7%	25.0%	8.3%	100.0%	(108)
12. わからない	60.3%	31.0%	8.6%	100.0%	(58)
合計	49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)

次に、「職場管理・業務遂行に関する取り組み」(Q35)については、「あなたの今の主な勤務先の働き方改革として行われている、職場管理・業務遂行に関する取組みは次のどれですか？」という質問に対して「業務量を減らす」など12項目の複数回答形式となっている。

図表3-5-4は、それらの項目と「マネジメント時間の過不足」(Q3B)のクロス表である。顕著な傾向としては、「業務量を減らす」で「足りている」の比率が低く、「全く足りない」で高い。「業務量を減らす」取り組みを行っているということは、それだけ業務量が多い職場であるためと考えられる。

図表 3-5-4 職場管理・業務遂行に関する取り組み (Q35 [複数回答]) 別に見たマネジメント時間の過不足 (Q3B)

	足りている	やや 足りない	全く 足りない	合計	(N)
1. 業務量を減らす	38.5%	41.3%	20.1%	100.0%	(288)
2. ペーパーワークを減らす	45.5%	41.4%	13.1%	100.0%	(374)
3. 会議の長さ、回数、開催時間帯を見直す	49.4%	37.5%	13.1%	100.0%	(405)
4. 業務配分のムラをなくす	50.9%	36.8%	12.3%	100.0%	(277)
5. 職員の業務をお互いに見えるようにして、進捗管理や情報共有をする	49.6%	41.2%	9.2%	100.0%	(238)
6. 在宅勤務・テレワークを積極的に活用する	51.5%	33.7%	14.9%	100.0%	(303)
7. 管理職に職場マネジメント研修を行う	46.6%	38.3%	15.0%	100.0%	(193)
8. 取引先や顧客に対して無理な発注を改めようとしている	47.4%	41.0%	11.5%	100.0%	(78)
9. 組織の取組みを明文化して社員・職員に周知徹底する	51.6%	37.3%	11.1%	100.0%	(153)
10. その他	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	(2)
11. 特になし	51.0%	33.4%	15.5%	100.0%	(290)
12. もともと職場管理・業務遂行に課題はない	70.8%	23.6%	5.6%	100.0%	(89)
13. わからない	53.4%	37.0%	9.6%	100.0%	(73)
合計	49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)

続いて、「マネジメント時間の過不足」(Q3B)を被説明変数とし、働き方改革として取り組んでいる事柄(「時間・休暇に関する取り組み」(Q34)と「職場管理・業務遂行に関する取り組み」(Q35))を説明変数<sup>33</sup>とした順序ロジスティック回帰分析を行った結果が図表 3-5-5 である。

まず、「時間・休暇に関する取り組み」について、全体では、「残業翌日の出勤時刻を遅くする」ことがマネジメント時間の不足に影響し、「管理職自身が働く時間を減らしたりする」ことはマネジメント時間が足りている傾向が見られる。前者については、図表 3-4-4 で「管理職が部下の業務をフォロー」している場合にマネジメント時間が不足している傾向が見られることから、部署の人員調整などによる業務のフォローも、多くが管理職によって担われていることが示唆される。後者については、「課長相当」も「部長相当」も同様の結果となっている。

「職場管理・業務遂行に関する取り組み」については、全体と「部長相当」で「業務量を減らす」が、「課長相当」では「ペーパーワークを減らす」がマネジメント時間の不足に影響する傾向が見られる。後者について、ペーパーレスの取り組みは、「課長相当」で業務負担が大きいという結果となった。

<sup>33</sup> それぞれ「選択=1・非選択=0」のダミー変数であるため、そのまま使用する。



図表 3-5-5 マネジメントに使う時間の不足要因（働き方改革として行われている取り組み）

被説明変数：マネジメントに使う時間が足りているか  
 方法：順序ロジスティック回帰分析

説明変数(基準変数)	全体		課長相当		部長相当	
	B	標準誤差	B	標準誤差	B	標準誤差
年齢	-0.023	0.008 **	-0.040	0.013 **	-0.036	0.020
最終学歴(中学・高校)						
専修・短大・高専	0.482	0.181 **	0.123	0.271	0.908	0.420 *
業種(製造業)						
金融業・保険業	-0.126	0.246	-0.684	0.344 *	0.894	0.505
飲食・宿泊・娯楽業	0.420	0.303	1.083	0.431 *	-0.752	0.803
医療・福祉	0.987	0.299 **	0.603	0.497	1.210	0.713
その他	0.565	0.280	0.481	0.411	1.164	0.581 *
従業員規模(100人未満)						
100～499人	0.328	0.177	0.790	0.272 **	0.051	0.377
500～999人	0.197	0.247	0.697	0.348 **	-0.033	0.557
役職(支社長・事業部長・役員)						
課長相当	0.350	0.168 **				
管理職経験年数	-0.023	0.010 **	-0.020	0.017	-0.013	0.021
部下(正社員)の数(10人未満)						
10～49人	0.304	0.145 **	0.635	0.213 **	0.232	0.338
プレイング比率	0.008	0.002 **	0.009	0.004 *	0.007	0.005
月間実労働時間	0.012	0.002 **	0.010	0.003 **	0.015	0.004 **
仕事以外の時間も大切	-0.565	0.153 **	-0.491	0.223 *	-0.557	0.327
労働時間・休暇に関する取り組み						
ノー残業デーの推進	-0.168	0.139	-0.073	0.198	-0.378	0.303
残業翌日の出勤時刻を遅くする	0.432	0.205 *	0.552	0.295	0.085	0.470
残業している社員・職員への声掛け	0.087	0.151	-0.072	0.216	0.474	0.341
強制消灯・強制施錠する	0.083	0.215	-0.376	0.321	0.286	0.453
長時間労働者やその上司に注意を促す	0.205	0.148	0.221	0.210	0.201	0.305
年次有給休暇の取得を推進する	0.172	0.139	0.171	0.207	0.265	0.289
管理職自身が働く時間を減らしたりする	-0.633	0.173 **	-0.426	0.253 *	-0.854	0.357 *
成果で評価される仕組みを取り入れる	-0.069	0.192	-0.182	0.292	-0.073	0.430
職場管理・業務遂行に関する取り組み						
業務量を減らす	0.623	0.151 **	0.349	0.216	0.995	0.356 **
ペーパーワークを減らす	0.166	0.143	0.652	0.209 **	-0.607	0.347
会議の長さなどを見直す	0.003	0.143	-0.151	0.216	0.109	0.304
業務配分のムラをなくす	-0.218	0.160	-0.261	0.241	-0.053	0.318
業務の進捗管理や情報共有をする	0.040	0.172	-0.311	0.266	0.274	0.369
在宅勤務・テレワークを活用する	-0.099	0.157	0.031	0.224	-0.493	0.354
管理職に研修を行う	0.208	0.185	0.312	0.257	0.626	0.410
無理な発注を改める	0.121	0.255	-0.225	0.389	0.239	0.485
組織の取組みを明文化し周知徹底する	0.067	0.201	0.341	0.287	-0.465	0.489
χ <sup>2</sup> 乗値	288.331		125.416		102.095	
-2 対数尤度	2227.430		1053.681		515.784	
Cox と Snell	0.201		0.194		0.276	
Nagelkerke	0.234		0.224		0.322	
N	1288		580		316	

注1: \*\*は1%水準、\*は5%水準で有意。

注2: 基本モデルの変数については、有意な結果のみ示した。

以上のように、概ねクロス集計と一致した傾向が見られたが、個別の取り組みが行われているかどうかでは、管理職自身が働く時間を減らすこと以外、マネジメント時間の過不足にほとんど影響がなかった。

JILPT2020 調査では、働き方改革の取り組みによる変化についても尋ねている。それは Q36 であり、「今の主な勤務先の働き方改革の取り組みによって、どのような変化がありましたか？」という質問に対して、「残業が減った」など良い変化が 6 項目、「こなすべき業務



量が増えた」など悪い変化が 5 項目、そして「その他」と「特にない」の 13 項目に対する複数回答形式となっている。

図表 3-5-6 は、それらの項目と「マネジメント時間の過不足」(Q3B) のクロス集計の結果である。全体的な傾向として、良い変化があった場合に「足りている」の比率が高く「全く足りない」が低く、悪い変化の場合に「全く足りない」が相対的に高い。後者については、実数値が少ないが、「休憩時間が減った／休憩を取れなくなった」や「サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた」の「全く足りない」の比率が高く、マネジメント業務への時間的なしわ寄せがより強くなる傾向が見られる。

働き方改革の取り組みについては、様々な取り組みを行うことは重要だが、実施するに当たっての体制が整っていないと、管理職の負担をより増やすことにつながるのだろう。

図表 3-5-6 働き方改革の取り組みによる変化 (Q36 [複数回答]) 別に見たマネジメント時間の過不足 (Q3B)

	足りている	やや足りない	全く足りない	合計	(N)
1. 残業が減った	59.8%	31.3%	8.9%	100.0%	(316)
2. こなすべき業務量が減った	43.5%	44.7%	11.8%	100.0%	(85)
3. 仕事の効率が上がった	54.1%	37.1%	8.7%	100.0%	(229)
4. 職場でお互いに協力し合うようになった	52.1%	38.9%	8.9%	100.0%	(190)
5. 所定の休日や年次有給休暇を取れるようになった	55.5%	32.2%	12.3%	100.0%	(236)
6. 取引先や顧客からの無理な要求(納期など)が少なくなった	37.8%	42.2%	20.0%	100.0%	(45)
7. こなすべき業務量が増えた	26.4%	46.0%	27.6%	100.0%	(87)
8. 業務配分のムラが大きくなった	33.3%	39.4%	27.3%	100.0%	(66)
9. 給料が下がった	35.1%	40.5%	24.3%	100.0%	(37)
10. 休憩時間が減った／休憩を取れなくなった	30.8%	30.8%	38.5%	100.0%	(39)
11. サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた	19.6%	32.1%	48.2%	100.0%	(56)
12. その他	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%	(2)
13. 特にない	52.2%	36.1%	11.7%	100.0%	(554)
14. わからない	45.8%	40.3%	13.9%	100.0%	(72)
合計	49.9%	37.2%	12.9%	100.0%	(1372)

## 6. まとめ

以下、これまでの分析結果について、多変量解析で得られた傾向を中心にまとめる。

### ①基本モデル

まず、管理職本人の個人属性や組織の属性に関して、年齢が若く、管理職としての経験年数が短い、課長相当がマネジメント時間が不足していると感じている。全体で共通しているのは、労働時間が長いほうが不足していることと、「仕事以外の時間も大切」と考えている人のほうが足りていることである。「課長相当」と「部長相当」での違いは、「課長相当」では、年齢が若いほうが不足していて、業種では「飲食・宿泊・娯楽業」が不足しているのに対して「公務」で足りていて、従業員規模では「100～499人」と「500～999人」で不足、また、部下の人数では「10～49人」で不足している。そして、プレイング比率は高いほうが不足している。一方、「部長相当」では、学歴で「専修・短大・高専」が不足していて、業種では「卸

売業・小売業」、「医療、福祉」、そして「その他」で不足している。プレイング比率の影響は見られなかった。プレイング比率の結果の違いは、「課長相当」と「部長相当」の職位上での役割の違いが反映されている。

## ②仕事特性との関係

全体で共通しているのは、「時間内に仕事が処理しきれない」や「一生懸命働かなければならない」など仕事の負荷が高いとマネジメント時間も不足する傾向である。「課長相当」と「部長相当」の違いについては、「課長相当」では、「仕事の範囲や目標が明確」な人は足りていて、「部長相当」では、「作業環境が過酷」、「自分のペースで仕事ができる」や「仕事の順番・やり方を決めることができる」といった人は足りているが、「いつも仕事のことを考えていなければならない」人は不足している。「課長相当」は上司との関係、「部長相当」は仕事の進め方の裁量性（自律性）がマネジメント時間に影響していることが示唆される。

## ③職場の状況（「部下」「職場」「上司」）との関係

まず全体として一貫して得られた結果は、「職場の人数に比べて仕事の量が多い」とマネジメント時間が不足する傾向である。人員配置が適切に行われなことは職場全体の仕事の負荷を高めることになり、マネジメント時間にも影響する。

「課長相当」と「部長相当」の違いについて、「課長相当」でも「部長相当」でも「部下の現状」の問題はあるが、「課長相当」では、「部下が育たない」や「管理職が部下の業務をフォロー」で不足していて、「部長相当」では「部下のばらつきが大きい」で不足していて、「部下の心や気持ちへの配慮が必要」で足りている。「課長相当」で「管理職が部下の業務をフォロー」の影響があるのは、プレイング比率が高いこととも関係するだろう。また「職場の現状」については、「課長相当」のみ「特定の人に仕事が偏っている」ことの影響があり、「直属の上司の現状」についても、「課長相当」のみ「残業を前提に仕事の指示をする」ことが影響している。

以上から、仕事の量と人員の配置がマッチしていないこと、部下の能力が十分ではなくて業務がこなせないこと、上司が仕事量の調整をしないことなどがマネジメント時間の不足に影響を与えていることが分かった。

また、部下の能力がマネジメント時間の不足に影響していることに関連して管理職としての自己評価について調べてみたところ、「統括する部署の管理（マネジメント）の自己評価」に比べて「部下の指導や育成の自己評価」が相対的に低く、部下の育成が思うようにできていないことが示唆された。

## ④職場改善の取り組みとの関係

まず、「管理職としての取り組み」について、全体では「他部署や上司、顧客と話し合っ

可能な限り業務量を削減している」でマネジメント時間が不足していて、「部下になるべく仕事を任せ、管理職の業務に専念できるようにしている」で足りている傾向が見られたが、「課長相当」と「部長相当」それぞれの分析では、「課長相当」のみが有意であり、「部長相当」ではいずれの項目も有意な結果が得られなかった。

次に、「働き方改革の取り組み」について、「時間・休暇に関する取り組み」では、全体で一貫して「管理職自身が働く時間を減らしたりする」でマネジメント時間が足りている傾向が見られた。「職場管理・業務遂行に関する取り組み」では、全体と「部長相当」で「業務量を減らす」、「課長相当」では「ペーパーワークを減らす」で不足している傾向が見られた。

管理職がマネジメント時間を十分に確保するためには、状況に応じて様々な取り組みが必要だが、ここでは、仕事を任せることのできる部下がいること、管理職自身の働く時間を減らすことがマネジメント時間の過不足に影響していることが分かった。

全体を通して、マネジメント時間の不足に影響している主な要因は、そもそも業務量が多いこと、業務量に対して適切な人員配置がなされていないこと、上司が業務量の調整を怠っていること、部下がこなせない業務の肩代わりをしていること、そして管理職自身が時間制約を意識しているかどうかなどである。佐藤（2020：99）は、管理職の登用に、仕事上の成果などの「テクニカルスキル」だけではなく、部下の指導力や育成力などの「ヒューマンスキル」を重視する必要があると述べている。部下をうまく育成することは、管理職自身のマネジメント時間の確保とともに、職場の生産性を上げることにもつながると考える。

今後の課題として、本章での分析対象は「管理職」として一律の扱いにしたが、「課長相当」と「部長相当」で影響がある業種に違いが見られたように、管理職といっても様々な職場・現場で働いているため、そういった働き方の特徴を加味した分析が必要と考える。また、職場の状況について、部下や上司の現状との関係も検討したが、職場での部下や上司とのより具体的な関わりについて調べる必要があるだろう。

## 参考文献

- 企業活力研究所（2017）『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書』。
- 久米功一・中村天江（2020）「日・米・中の管理職の働き方：ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」『日本労働研究雑誌』62(12)：19-30。
- リクルートワークス研究所（2020）「プレイングマネージャーの時代」（2021年8月24日取得、<https://www.works-i.com/research/works-report/item/pmgrjobassign2020.pdf>）
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2011）『仕事特性・個人特性と労働時間』（労働政策研究報告書 No.128）。
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2022）『働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメント』

トに関する調査結果』(調査シリーズ No.222) .

坂爪洋美 (2020) 「管理職の役割の変化とその課題 : 文献レビューによる検討」『日本労働研究雑誌』 62(12) : 4-18.

佐藤博樹 (2020) 「働き方改革の担い手としての管理職」佐藤博樹・松浦民恵・高見具広『働き方改革の基本』中央経済社, pp.75-103.

## 第4章 職場管理と労働時間

### 1. はじめに

本章では、労働時間の問題を考える上で重要と思われる職場の管理に関する幾つかの点について、特に実労働時間（2020年10月の1か月間）の長さとの関係から分布や傾向を見て検討する。取り上げる論点は、①出退勤管理、②36協定、③残業（所定時間外労働）、④上司による職場の管理、⑤残業代の決まり方・支払われ方（固定残業代制）、⑥仕事と生活に対する労働者の意識、の6点である。これらはいずれも、労働時間の管理や在り方にかかわり、影響を与えうる事柄であることが、取り上げる理由である<sup>34</sup>。

用いるデータは、当機構が2020年に行った「働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査」の結果（以下、「JILPT2020調査」という。）である。調査とデータの詳細、諸属性別に見た実労働時間の基礎的集計表は、JILPT（2022）を参照されたい。

なお、この調査は労働者個人に対して回答を求めたものであるため、本来ならば企業側に回答を求めるべき事項について正確に情報を獲得できているかは定かでない。さらに、クロスセクションデータであるため、従前との比較による変化の程度は知り得ない。以下に記述・掲記する分析の結果・図表を見るに際しては、これらの点に留意されたい。

### 2. 問題意識

実労働時間の縮減と生産性の向上などを企図して、働き方改革に関する労働法制の改正が平成29～30年にかけて行われた<sup>35</sup>。企業におけるその浸透と運用状況の評価は今後慎重に行われる必要があるが、JILPT2020調査によれば、職場における働き方改革は道半ばのようである<sup>36</sup>。また、過労死等防止対策推進法が平成26年に施行されて以来、過重労働やその主な原因となりうる長時間労働の解消は社会政策上主要な課題であり続けているが、過労死・過労自殺等の労災保険事故の万全な予防にまでは未だ至っていない<sup>37</sup>。

法制度が変わっても、職場での制度の運用や慣行などが変わらなければ状況は変わらないであろう。また、職場での制度の運用や慣行などが変わっても、働く人びとの意識が変わらなければ、状況はやはり変わらないであろう。本章はこうした問題意識から、職場における労働時間にかかわる制度の運用、職場の管理、労働者の意識といった観点から、実労働時間の長さを軸にそれらの傾向を把握するとともに、問題点を析出し、特に人事管理実務への示唆を得ることを企図して検討を行うものである。

<sup>34</sup> なお、①～④の論点は、過重負荷による労災認定事案の研究と共通している（池添・藤本（2021））。

<sup>35</sup> 働き方改革としての労基法等の改正の内容については、池添（2020）を参照。

<sup>36</sup> JILPT（2022）図表2-2-30、2-2-31及び第3章 働き方改革の状況参照。

<sup>37</sup> 独立行政法人 労働者健康安全機構 労働安全衛生総合研究所に設置されている過労死等防止調査研究センターにおいて、様々な観点からの調査研究が精力的に実施されており、その研究成果の実務や制度政策への活用が期待される。

### 3. 検討

#### (1) 出退勤管理

労働時間関係法令（労働基準法、以下「労基法」、労働安全衛生法、以下「労安衛法」という。）を遵守するために<sup>38</sup>、企業（法令上は「使用者」、「事業場」、「事業主」。以下まとめて“企業”と記述する。）はその労働者の実際の勤務時間（始業・終業時刻、出勤・退勤時刻等）を記録する必要がある。このため、企業は出退勤管理を行っている。JILPT2020 調査は労働者個人へのアンケート調査であるが、回答者が管理を受けている出退勤の方法を尋ねている。

出退勤の記録・管理の方法の別に実労働時間の分布を見たのが図表 4-3-1 である。これを見ると、「出退勤管理は特に行われていない」では「240 時間以上」カテゴリで 8.0%と、他の記録・管理方法と比べればやや高めの割合となっているほかに、顕著な相違はないようである。また、記録・管理方法の別で見た平均時間にも顕著な差はなさそうである。したがって、出退勤の記録・管理でどのような方法を取ろうと、あるいは取らなくとも、実労働時間の長さには影響しないとの解釈が可能である。視点を変えると、現状の記録・管理の方法が実労働時間を短くしたり過重労働を軽減したりすることに貢献していない可能性を示唆している。企業調査とのマッチングデータに基づく分析はし得ないことから、出退勤の記録・管理の結果がどのように活用されているのかいないのかは、今後別途の調査によって明らかにしていく必要がある。今回調査結果からは少なくとも、出退勤の記録（実労働時間の記録）を、法令遵守のためだけではなく、職場管理・人事管理実務において有効に活用していく必要性を示していると考えることができよう。

図表 4-3-1. 出退勤の記録・管理方法 (Q14) と実労働時間 (Q15. 2020 年 10 月) カテゴリのクロス表

	160時間 未満	160~180 時間未満	180~200 時間未満	200~240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
機器を通じて記録されている	16.5%	40.1%	19.1%	18.3%	6.1%	100.0%	6203	179.5
自分で記録を付けている	20.0%	39.1%	17.9%	17.4%	5.6%	100.0%	3552	177.7
上司が記録している	17.3%	38.2%	19.3%	19.3%	5.9%	100.0%	306	180.8
その他	16.7%	41.7%	20.8%	20.8%	0.0%	100.0%	24	177.0
出退勤管理は特に行われていない	20.5%	39.7%	14.2%	17.6%	8.0%	100.0%	746	179.7
わからない	25.9%	42.9%	10.9%	15.0%	5.4%	100.0%	147	172.7
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

#### (2) 36 協定

使用者と労働者代表が労使協定として締結する 36 協定の締結・届出（労基法 36 条）は、労働時間の原則（同 32 条）に例外を設け、かつ、罰則の適用を免除する（免罰的効力）という重大な効果をもたらす手続である。したがって、その定めがどのようになっているのか、

<sup>38</sup> 労基法 32 条以下、労安衛法のうち特に 66 条の 8 以下。



どのように運用されているのかを把握することはたいへんに重要である。幾つか確認しながら、実労働時間との関係について検討していく。

まず、36協定の有無を見ると、「ある」割合は61.2%である（図表4-3-2）。

図表4-3-2. 36協定の有無（Q22）

	%	N
ある	61.2%	6730
ない	14.1%	1555
わからない	24.7%	2713
合計	100.0%	10998

次に、36協定が定めている1か月当たりの時間外労働（通常。後述の「特別条項」に基づく時間外労働ではない。以下同じ）の上限時間数を「知っている」割合は39.3%である（図表4-3-3）。

図表4-3-3. 36協定が定める1か月当たりの時間外労働（通常）の上限時間数に対する認知（Q22SQ1\_1）

	%	N
知っている	39.3%	2643
知らない	60.7%	4087
合計	100.0%	6730

「知っている」回答者に対して具体的な時間数を尋ね、カテゴリ化した集計結果を見ると、「45時間未満」が44.3%、「45時間」が37.2%であった（図表4-3-4）。回答者の8割超は、改正労基法により定められた時間外労働上限時間数の45時間以下の36協定の適用下にあるようである<sup>39</sup>。

<sup>39</sup> 改正労基法に基づく時間外労働の上限規制は2019年4月1日から適用されており（中小企業は2020年4月から適用。ただし、経過措置として、2020年3月31日を含む期間について定めた36協定については、その協定の初日から1年間は引き続き従前の規制が適用されていた。）、通常の法定時間外労働の上限は1か月当たり45時間とされている（労基法36条4項。ただし、建設、自動車運転、医師等については、2024年3月31日まで適用を猶予されており、新技術・新商品等の開発研究業務については、適用が除外されている。）。JILPT2020調査の実査は2020年11月下旬以降であるため、経過措置の適用下にあった一部の中小企業や、適用を猶予されている職種等を除き、回答時点での36協定の通常の法定時間外労働の上限時間数は45時間のはずである（36協定の対象期間は1年間とされているため（労基法36条2項2号））。しかし、図表4-3-4に見るように、2割弱程度の回答者は36協定の上限時間数（通常）を45時間超と回答している。特別条項

図表 4-3-4. 36 協定が定める 1 か月当たりの時間外労働（通常）の  
上限時間数のカテゴリ（Q22SQ1\_1）

	%	N
45時間未満	44.3%	1172
45時間	37.2%	982
45時間超80時間未満	7.7%	204
80時間以上	10.8%	285
合計	100.0%	2643

なお、36 協定の特別条項<sup>40</sup>について「知っている」のは 26.5%（図表 4-3-5）、回答された時間数をカテゴリ化した集計結果で最も高い割合は「80 時間以上」の 43.2%であった（図表 4-3-6）。特別条項の発動による法定時間外・休日労働の上限時間数について、単月の法定時間外・休日労働の上限時間数は 100 時間未満（労基法 36 条 6 項 2 号）、法定時間外・休日労働の合計について、「2 か月平均」「3 か月平均」「4 か月平均」「5 か月平均」「6 か月平均」が全て 1 か月当たり 80 時間を超えないことと定められている（労基法 36 条 6 項 3 号）。

図表 4-3-5. 36 協定が定める 1 か月当たりの時間外労働（特別条項）の  
上限時間数に対する認知（Q22SQ1\_2）

	%	N
知っている	26.5%	1785
知らない	73.5%	4945
合計	100.0%	6730

図表 4-3-6. 36 協定が定める 1 か月当たりの時間外労働（特別条項）の  
上限時間数のカテゴリ（Q22SQ1\_2）

	%	N
45時間未満	11.8%	211
45時間	8.8%	157
45時間超80時間未満	36.2%	646
80時間以上	43.2%	771
合計	100.0%	1785

を締結せずに、36 協定の上限時間数を、1 か月当たり 45 時間を超える時間数としていた場合、労働基準監督署は当該協定を受理していないため、誤回答の可能性が高いと考えられる。

<sup>40</sup> 「通常予見することのできない業務量の大幅な増加等に伴い臨時的に」通常の法定時間外労働の時間数を超えて労働させることができる時間数を定める 36 協定の条項のこと。

なお、(法定) 休日労働の上限日数を「知っている」割合は 15.3% (図表 4-3-7)、36 協定が定める 1 か月当たりの休日労働の上限日数は「2 日」の割合が最も高く、32.7%であった (図表 4-3-8)。法定休日は週 1 日であるから (労基法 35 条 1 項)、暦月 5 週の月ですべての法定休日に休日労働が命じられたならば、労働者としては私生活との両立が困難になることが考えられる。とはいえ、36 協定の定めそれ自体としては、現行法令に則して問題が生じているわけではない。

図表 4-3-7. 36 協定が定める 1 か月当たりの休日労働の上限日数の認知 (Q22SQ2)

	%	N
知っている	15.3%	1032
知らない	84.7%	5698
合計	100.0%	6730

図表 4-3-8. 36 協定が定める 1 か月当たりの休日労働の上限日数 (Q22SQ2)

	%	N
1日	4.8%	50
2日	32.7%	337
3日	14.7%	152
4日	26.1%	269
5日	21.7%	224
合計	100.0%	1032

さて、これらのことから窺い知れることの一つは、36 協定が定める時間外労働時間数及び休日労働日数の認知度の低さである。必然的に結びつくわけではないが、法令等の周知義務 (労基法 106 条。36 協定の周知も含まれる。) が企業においてよく果たされているのか、疑問が生じる。この点、企業においてよく確認される必要がある。また、労働者の側においても、自らの労働条件がどのように定められているのか、意識的に確認しておく必要がある。

さて、図表 4-3-9 は、36 協定の有無別に実労働時間のカテゴリの分布を見たものである。すると、36 協定が「ある」場合の「180～200 時間未満」で 19.0%であり、「ない」場合の 15.6%よりも高い割合になっていること、また、「ない」場合に「240 時間以上」で 8.4%であり、「ある」場合の 5.6%よりもやや高い割合になっている点がやや目を惹く。しかし、平均時間を含めて全体的には顕著な相違があるとは思われず、36 協定の存在は労働時間の長さにはさほど影響を与えていないようである。

図表 4-3-9. 36 協定の有無 (Q22) と実労働時間 (Q15. 2020 年 10 月) カテゴリのクロス表

	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
ある	17.1%	38.9%	19.4%	19.0%	5.6%	100.0%	6382	179.3
ない	18.0%	39.3%	15.6%	18.8%	8.4%	100.0%	1424	181.7
わからない	20.3%	42.9%	16.1%	15.0%	5.8%	100.0%	2548	176.3
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

続いて、36 協定が定める時間外労働時間数と実労働時間数との関係を見る。図表 4-3-10 は通常の時間外労働時間数との関係を見たものである。協定時間数カテゴリ「45 時間未満」では、実労働時間数カテゴリ「160～180 時間未満」で 37.4%と、他の協定時間数カテゴリよりもやや高めの割合になっている。そして、実労働時間数カテゴリ「180～200 時間未満」「200～240 時間未満」「240 時間以上」と時間数が長いカテゴリになるほど割合が低下している。一方、協定時間数カテゴリ「45 時間」「45 時間超 80 時間未満」「80 時間以上」でも、実労働時間数カテゴリ「160～180 時間未満」で最も高い割合になっている。しかし、協定時間数カテゴリ「45 時間未満」と異なり、実労働時間数カテゴリ「180～200 時間未満」で一旦割合は低下するものの、「200～240 時間未満」カテゴリでは割合が上昇している。そして、協定時間数カテゴリ「45 時間超 80 時間未満」「80 時間以上」では、実労働時間数カテゴリ「240 時間以上」で、10%を超える割合となっており、協定時間数カテゴリ「45 時間未満」「45 時間」で見られる 5%台の 2 倍ほどの割合となっている (10.7%、11.6%)。すると、協定時間数が長い方が実労働時間が比較的長くなる傾向にあるといえそうである。また、平均時間を見ても、協定時間数が短いカテゴリから長いカテゴリになるにしたがって時間数が長くなる傾向にある (なお、図表 4-3-11 は特別条項の定めと実労働時間との関係を見たものであるが、実労働時間数カテゴリ「240 時間以上」で協定時間数カテゴリ間で顕著な相違がないことを除けば、全体の傾向は概ね同様と考えてよいであろう。ただ、実労働時間が特別条項の発動された結果であるかは、今回調査からは分からない。)

図表 4-3-10. 36 協定が定める時間外労働時間数 (通常) (Q22SQ1\_1) のカテゴリと実労働時間 (Q15. 2020 年 10 月) カテゴリのクロス表

実労働時間 (→)	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
36協定時間外労働時間数 (↓)								
45時間未満	16.1%	37.4%	22.4%	19.0%	5.1%	100.0%	1097	178.9
45時間	13.8%	31.3%	23.5%	25.6%	5.8%	100.0%	947	183.4
45時間超80時間未満	17.3%	29.4%	17.3%	25.4%	10.7%	100.0%	197	187.3
80時間以上	15.3%	29.8%	20.4%	22.9%	11.6%	100.0%	275	187.2
合計	15.3%	33.6%	22.2%	22.4%	6.5%	100.0%	2516	182.2

図表 4-3-11. 36 協定が定める時間外労働時間数（特別条項）(Q22SQ1\_2) のカテゴリと  
実労働時間（2020 年 10 月）カテゴリのクロス表

36協定時間外労働時間数（↓）	実労働時間（←）					合計	N	平均時間
	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上			
45時間未満	19.5%	38.4%	23.2%	13.7%	5.3%	100.0%	190	179.4
45時間	15.5%	37.2%	18.2%	22.3%	6.8%	100.0%	148	182.2
45時間超80時間未満	14.5%	34.4%	21.8%	23.5%	5.9%	100.0%	614	181.8
80時間以上	14.7%	28.6%	22.5%	26.8%	7.4%	100.0%	746	184.9
合計	15.3%	32.5%	22.0%	23.7%	6.5%	100.0%	1698	182.9

36 協定の役割の一つには、法定労働時間の原則から離れて労基法の罰則の適用を免れ、法定労働時間を超える時間に働くことを可能とすることによって柔軟な事業運営を可能とすることがあると解しうる。ただ、今回の調査結果を見ると、36 協定が定める時間外労働時間数の長さが実労働時間の長さに影響を与える場合もありえるといえそうであり、協定時間数が長くなると実労働時間も長くなる場合もありそうである。企業において関係法令違反があるのかは定かでないが、そもそも、特別条項に基づくものではない通常の法定時間外・法定休日労働であっても、「臨時的なものとして必要最小限に留められるべきものである」<sup>41</sup>。実労働時間が長くなることによって生じうる様々な負の影響は可能な限り避ける必要があると考えれば、企業において 36 協定の適正な運用をよくよく考えていく必要があると思われる。

### （3）残業（所定時間外労働）

次に、残業（所定時間外労働）について検討していく。この場合、法内残業（所定時間外かつ法定時間内の労働）と法外残業（所定時間外かつ法定時間外の労働）が混在していることに留意されたい（データセット上は集計可能であるが、本章の検討軸は実労働時間の長さであるため、区別していない。）。

まず、残業の有無別に実労働時間カテゴリの分布を確認する。それを示した図表 4-3-12 を見ると、当然、「残業あり」の平均時間は「残業なし」よりも長く、「残業あり」の「180～200 時間未満」「240 時間以上」カテゴリでの割合が比較的高くなっている。

図表 4-3-12. 残業の有無 (Q18) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	実労働時間					合計	N	平均時間
	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上			
残業あり	11.1%	28.2%	25.1%	26.6%	8.9%	100.0%	5926	188.0
残業なし	27.1%	55.6%	8.6%	6.3%	2.3%	100.0%	4428	166.6
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

<sup>41</sup> 厚生労働省労働基準局編（2011）p.470。

では、図表 4-3-13 から、残業の理由別で見た実労働時間カテゴリの分布を見ていく。目を惹くセル（比較的割合や数値が高いセル）を挙げると、「予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから」の「160～180 時間未満」で 28.3%、「残業手当を増やしたいから」の「180～200 未満時間」で 30.1%、「仕事が面白いから」の「200～240 時間未満」で 30.1%、そして、「能力や技術を高めて自分が成長するため」の「200～240 時間未満」で 37.7%となっている。ここに挙げた四つの残業理由のうち、最初の“予定外の仕事”は業務上の理由による残業だが、残りの三つは個人的理由による残業である。平均時間を見ると、「仕事が面白いから」と「能力や技術を高めて自分が成長するため」が 192 時間前後と比較的長い平均時間となっていることから、個人的理由による残業は労働時間を長くする要因の一つであると考えられる。しかしなお、業務関連理由として、「上司の指示や手順が非効率的で仕事の進め方にムダが多いから」も 191 時間と、残業理由全体の中では残業の要因の一つと考えられる。

図表 4-3-13. 残業の理由 (Q18SQ) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
仕事量が多いから	10.2%	24.7%	25.2%	29.4%	10.4%	100.0%	3779	190.6
仕事の性格上、所定時間外でないとできない仕事があるから	11.1%	25.2%	25.0%	28.2%	10.6%	100.0%	1398	190.4
上司の指示や手順が非効率的で仕事の進め方にムダが多いから	8.9%	24.5%	27.8%	28.2%	10.5%	100.0%	493	191.0
仕事の締め切りや納期にゆとりがないから	10.2%	23.6%	27.4%	28.8%	10.0%	100.0%	1204	190.5
仕事が面白いから	8.1%	25.4%	25.4%	30.1%	11.0%	100.0%	209	191.9
予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから	11.2%	28.3%	25.7%	26.4%	8.4%	100.0%	1830	187.4
仕事をきちんと仕上げたいから	9.7%	27.8%	28.7%	25.4%	8.5%	100.0%	1061	188.2
残業手当を増やしたいから	10.4%	28.9%	30.1%	25.6%	5.1%	100.0%	336	185.0
能力や技術を高めて自分が成長するため	9.4%	18.1%	22.5%	37.7%	12.3%	100.0%	138	192.5
その他	11.7%	34.0%	20.4%	28.4%	5.6%	100.0%	162	186.9
合計	11.1%	28.2%	25.1%	26.6%	8.9%	100.0%	5926	188.0

上司に対する個人的不満も混入した回答状況であるのかもしれないが、上記に呼応するように、図表 4-3-14、残業の理由別に見た労働時間関係法令に対する意見の回答状況を見ると、「上司の指示や手順が非効率的で仕事の進め方にムダが多いから」で、どの選択肢も比較的高い回答割合となっている。また、全体としては、「年次有給休暇を取りやすくする」と「残業手当・休日労働手当の割増率を今よりも引き上げる」の回答割合が高くなっている。



図表 4-3-14. 残業の理由 (Q18SQ) と労働時間・休日・休暇に関する法制度に対する意見 (Q27. 多重回答) のクロス表

	残業時間の上限を今よりも厳しくする	残業手当・休日労働手当の割増率を今よりも引き上げる	法定休日の日数 (現在は週1日) を増やす	年次有給休暇を取りやすくする	残業時間の取締まりを厳しくする	残業代が支払われないことへの取締まりを厳しくする
仕事量が多いから	18.5%	29.3%	17.7%	36.1%	15.5%	24.3%
仕事の性格上、所定時間外でないとできない仕事があるから	16.5%	36.0%	21.4%	40.4%	15.9%	28.9%
上司の指示や手順が非効率的で仕事の進め方にムダが多いから	27.7%	39.4%	31.4%	46.9%	30.3%	42.6%
仕事の締め切りや納期にゆとりがないから	18.5%	34.8%	23.1%	45.0%	20.6%	32.6%
仕事が面白いから	22.1%	27.9%	19.4%	34.7%	17.1%	24.8%
予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから	16.1%	31.6%	21.0%	43.1%	19.5%	32.3%
仕事をきちんと仕上げたいから	15.6%	27.6%	21.0%	42.5%	16.6%	28.2%
残業手当を増やしたいから	15.8%	39.7%	22.2%	38.6%	14.7%	27.8%
能力や技術を高めて自分が成長するため	18.8%	34.9%	23.5%	35.6%	16.8%	28.9%
その他	11.3%	28.6%	15.5%	35.1%	15.5%	31.5%
合計	16.5%	27.6%	17.4%	35.8%	14.9%	23.7%
上表の続き	休日を与えられないことへの取締まりを厳しくする	年次有給休暇が与えられないことへの取締まりを厳しくする	その他	特にない	わからない	N
仕事量が多いから	17.6%	17.6%	2.2%	21.0%	9.3%	3974
仕事の性格上、所定時間外でないとできない仕事があるから	20.4%	21.3%	2.6%	20.8%	6.5%	1497
上司の指示や手順が非効率的で仕事の進め方にムダが多いから	32.0%	30.7%	3.9%	8.6%	6.5%	535
仕事の締め切りや納期にゆとりがないから	25.4%	22.4%	3.4%	16.0%	7.2%	1270
仕事が面白いから	20.7%	18.0%	1.4%	32.0%	5.4%	222
予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから	24.5%	23.7%	3.3%	21.1%	5.4%	1916
仕事をきちんと仕上げたいから	21.7%	21.1%	2.3%	24.7%	6.8%	1110
残業手当を増やしたいから	20.8%	22.8%	2.8%	16.9%	7.8%	360
能力や技術を高めて自分が成長するため	24.8%	20.8%	4.0%	22.1%	11.4%	149
その他	28.0%	30.4%	10.1%	22.0%	9.5%	168
合計	17.4%	17.5%	2.2%	22.5%	8.9%	6293

#### (4) 上司による職場の管理

では、上司による職場の管理は、部下からどのように評価され、部下の実労働時間の長さによどのように影響しているのでしょうか。調査票の Q33 にある六つの項目それぞれについて実労働時間の分布を見ていく。なお、以下のクロス集計表は、各設問の四つの選択肢、「あてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」を、「あてはまる」「あてはまらない」でまとめ、集計した結果である。

図表 4-3-15 は「必要以上の資料作成を指示する」と実労働時間カテゴリとのクロス集計表である。見ると、「あてはまる」場合は労働時間を長くしていることが分かる。

図表 4-3-15. 上司の資料作成指示過多 (Q33A) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間未満	160~180時間未満	180~200時間未満	200~240時間未満	240時間以上	合計	N	平均時間
あてはまる	14.3%	35.6%	20.5%	22.0%	7.6%	100.0%	2958	182.9
あてはまらない	19.5%	41.7%	17.1%	16.3%	5.4%	100.0%	7396	177.3
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

図表 4-3-16 は、「必要以上に会議を行う」と実労働時間カテゴリとのクロス集計表である。「あてはまる」場合は労働時間を長くしている。

図表 4-3-16. 上司の会議実施過多 (Q33B) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
あてはまる	15.3%	34.5%	20.3%	21.9%	8.0%	100.0%	3073	182.8
あてはまらない	19.1%	42.3%	17.1%	16.3%	5.2%	100.0%	7281	177.2
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

図表 4-3-17 は、「仕事の指示に計画性がない」と実労働時間カテゴリとのクロス集計表である。「あてはまる」場合は労働時間を長くしているといえる。

図表 4-3-17. 上司の計画性のない指示 (Q33C) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
あてはまる	16.0%	36.2%	19.5%	21.0%	7.1%	100.0%	4089	181.8
あてはまらない	19.2%	42.4%	17.1%	15.9%	5.3%	100.0%	6265	176.9
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

図表 4-3-18 は、「指示する仕事の内容があいまいだ」と実労働時間カテゴリとのクロス集計表である。「あてはまる」場合は労働時間を長くしていることが分かる。

図表 4-3-18. 上司の曖昧な指示 (Q33D) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
あてはまる	16.6%	36.7%	19.6%	20.5%	6.6%	100.0%	4363	181.1
あてはまらない	19.0%	42.3%	17.0%	16.1%	5.6%	100.0%	5991	177.2
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

図表 4-3-19 は、「残業を前提に仕事の指示をする」と実労働時間カテゴリとのクロス集計表である。「あてはまる」場合は労働時間を明らかに長くしている。

図表 4-3-19. 残業を前提とした上司の指示 (Q33E) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
あてはまる	12.7%	31.0%	21.2%	25.6%	9.5%	100.0%	2686	186.7
あてはまらない	19.8%	43.1%	17.0%	15.3%	4.8%	100.0%	7668	176.1
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

図表 4-3-20 は、「残業する人ほど高く評価する」と実労働時間カテゴリとのクロス集計表である。「あてはまる」場合は労働時間を長くしているといえる。

図表 4-3-20. 上司は残業する人ほど高く評価する (Q33F) と  
実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
あてはまる	15.2%	36.5%	20.0%	20.8%	7.5%	100.0%	2403	182.2
あてはまらない	18.8%	41.0%	17.5%	17.1%	5.6%	100.0%	7951	177.9
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

「あてはまらない」場合に実労働時間が長いケースについては、上司の業務指示以外にも実労働時間を長くしている原因があると思われる。この点は本章で分析していないので評価し得ない。その一方、上記に見たように、六つの調査事項すべてにおいて「あてはまる」場合は、上司の業務指示等が部下の労働時間の長さに影響していることが確認できる。したがって、長時間労働の抑制や過重労働の予防という観点からは、職場で上司が果たす役割が非常に大きいといえる。いわゆる上司と呼称される管理職位者、そして企業は、このことを踏まえて適切に業務・職場の管理を行う必要があるといえる。

#### (5) 残業代の決まり方・支払われ方 (固定残業代制)

労基法は賃金の支払い方 (24 条) を、最低賃金法は時間当たり賃金の最低額 (3 条) を規制している。したがって、これら法令に抵触しない限り、賃金額の決まり方・支払いは当事者自治、契約自由の範疇にある。また、法定時間外労働、法定休日労働、深夜業に係る割増賃金の支払い (労基法 37 条) については、法令に則った計算方法に従って算出された額以上の額が支払われていれば法令違反の問題は生じないと解されている<sup>42</sup>。しかし、この 10 年ほどの間、固定残業代制をめぐる裁判例が顕著にみられるようになってきている<sup>43</sup>。固定残業代制をめぐる研究論文も見られる<sup>44</sup>。こうした状況から、JILPT2020 調査では固定残業代制に

<sup>42</sup> 日本ケミカル事件・最一小判平 30.7.19 労判 1186 号 5 頁は、「同条〔労基法 37 条一筆者注〕は、労働基準法 37 条等に定められた方法により算定された額を下回らない額の割増賃金を支払うことを義務付けるにとどまるものと解され、労働者に支払われる基本給や諸手当にあらかじめ含めることにより割増賃金を支払うという方法自体が直ちに同条に反するものではなく、使用者は、労働者に対し、雇用契約に基づき、時間外労働等に対する対価として定額の手当を支払うことにより、同条の割増賃金の全部又は一部を支払うことができる。」と判示している。同旨、国際自動車 (第一次上告審) 事件・最三小判平 29.2.28 労判 1152 号 5 頁、医療法人社団康心会事件・最二小判平 29.7.7 裁判集民事 256 号 31 頁 (労判 1168 号 49 頁)、国際自動車 (第二次上告審) 事件・最一小判令 2.3.30 労判 1220 号 5 頁、国際自動車 (第 2・上告審) 事件・最一小判令 2.3.30 労判 1220 号 15 頁。

<sup>43</sup> 例えば、前掲注 42 に掲記の最高裁判所諸判決のほか、イクヌーザ事件・東京高判平 30.10.4 労判 1190 号 5 頁 (固定残業代時間数は月 80 時間)、狩野ジャパン事件・長崎地大村支判令元.9.26 労判 1217 号 56 頁 (固定残業代時間数は明らかでなく、職務手当に含まれるとされていた。) などがある。

<sup>44</sup> 例えば、初期のまとまった先行研究として、岩出誠 (2013) がある。

関する調査項目を設け、実態の一断面を垣間見ようと試みた。以下のクロス集計表はその結果である。

図表 4-3-21 は、(所定内残業を含めた)残業代と(法定外休日労働を含めた)休日出勤手当の決まり方・支払われ方<sup>45</sup>の回答状況である。ここでは、「基本給に含まれている」「基本給とは別に一定額が支払われている(固定残業代や諸手当)」がここにいう「固定残業代」に該当するものと看做す。いずれも、定額的に、毎月支払われる賃金に含まれているか別途支払われていることがそのように看做す理由である。すると、「基本給に含まれている」が 13.7%、「基本給とは別に一定額が支払われている(固定残業代や諸手当)」が 14.3%、合わせて 28.0%が固定残業代制の下で就業していることになる。なお、付言すると、「支払われていない」が 10.1%みられるが、これは、法定時間外労働あるいは法定休日労働に該当するのであれば、企業の法令遵守意識の低さと行政による労基法の施行運用の問題であろう。

図表 4-3-21. 残業代や休日出勤手当の支払われ方 (Q21)

	%	N
実績(時間数や日数)に応じて支払われている	56.4%	6204
基本給に含まれている	13.7%	1509
基本給とは別に一定額が支払われている (固定残業代や諸手当)	14.3%	1569
支払われていない	10.1%	1115
その他	1.0%	108
わからない	4.5%	493
合計	100.0%	10998

次に、合わせて 28.0% (N=3078) の回答者が、固定残業代に相当する時間数を知っているか否かを集計した結果を見る。図表 4-3-22 がそれである。見ると、「知っている」は 21.1%である。なお、「知らない」が 78.8%も見られることから、企業は、労働条件明示義務(労基法 14 条)や法令等周知義務(同 106 条。就業規則の周知も含まれる。)を適切に履践する必要がある。労働者の側も自らの労働条件を意識的に確認する必要がある。

<sup>45</sup> 所定労働時間を超えても法定労働時間(1日8時間。労基法 32 条 2 項)を超えない限り法令に基づく割増賃金の支払い義務は使用者には生じない。また、週 1 日の法定休日(労基法 35 条 1 項)以外の休日(法定外休日)についても割増賃金の支払い義務は使用者には生じない。JILPT2020 調査は労働者個人調査であり、多くの場合、こうした法令に関する知識を有していないと考えられたため、そこまで厳密に調査していない。したがってここでは、法令上使用者に支払い義務が生じる法定時間外・法定休日労働にかかる割増賃金であるか否かを区別せず、まとめて「残業代」「休日出勤手当」について尋ね、回答結果を集計している。

図表 4-3-22. 1 か月当たり残業手当・休日出勤手当（固定残業代）に相当する時間数の知不知（Q21SQ）

	%	N
知っている	21.1%	650
知らない	78.9%	2428
合計	100.0%	3078

さて、「知っている」回答者を対象に時間数を尋ねた。それをカテゴリ化した結果が図表 4-3-23 である。すると、「20～40 時間未満」が 45.3%と最も高い割合となり、次いで「20 時間未満」が 32.7%となった。なお、「60 時間以上」が 3.0%である。

図表 4-3-23. 1 か月当たり残業手当・休日出勤手当（固定残業代）に相当する時間数のカテゴリ（Q21SQ）

	%	N
20時間未満	32.7%	210
20～40時間未満	45.3%	291
40～60時間未満	19.1%	123
60時間以上	3.0%	19
合計	100.0%	643

注：101時間以上の回答は除外している。

以上を踏まえて、固定残業代に相当する時間数のカテゴリ別に、実労働時間カテゴリとのクロス集計表を見ていく。図表 4-3-24 がそれである。見ると、固定残業代時間数カテゴリ「20 時間未満」では、実労働時間カテゴリ「160～180 時間未満」で 36.0%と最も高い割合となっており、同様に、固定残業代時間数カテゴリ「20～40 時間未満」でも 33.7%と、そのカテゴリの中では最も割合が高い。しかし、実労働時間カテゴリ「180～200 時間未満」で見ると、固定残業代時間数カテゴリ「20 時間未満」が 21.5%であるのに対して、「20～40 時間未満」では 28.0%と比較的高い割合となっている。また、固定残業代時間数カテゴリ「40～60 時間未満」「60 時間以上」では、実労働時間カテゴリ「200～240 時間未満」で、それぞれ、37.4%、38.9%と最も高い割合となっている。平均時間を見ても、固定残業代時間数カテゴリ「40～60 時間未満」は 188.0 時間、「60 時間以上」は（サンプルサイズが小さいのだが、）198.3 時間と、固定残業代時間数の他のカテゴリに比して時間が長くなっている。

したがって、固定残業代制に含まれる相当する時間数が長いほど、実労働時間が長くなるといえそうである。ケースごとの分析を要するため一概には評価し難い。しかし、裁判事例に見られるように契約上、残業や休日労働が当初より想定されており、かつ、支払が予定されている賃金月額に相当する労働投入量（労働時間数）が約定されているなら、労働者とし



ては働く場合もあると考えられる。このように考えると、固定残業代制は、一概に不当とは言えないものの、ケースによっては長時間労働を誘発する場合があるとも考えることもできる。すると、企業においては、適正な業務計画に基づいた労働投入量（労働時間数）の判断と固定残業代制への反映が求められるといえる<sup>46</sup>。

図表 4-3-24. 固定残業代時間数カテゴリ（Q21SQ）と実労働時間（Q15. 2020年10月）カテゴリのクロス表

実労働時間（→） 固定残業代時間数（↓）	実労働時間（→）					合計	N	平均時間
	160時間未満	160～180時間未満	180～200時間未満	200～240時間未満	240時間以上			
20時間未満	15.1%	36.0%	21.5%	20.4%	7.0%	100.0%	186	182.2
20～40時間未満	10.8%	33.7%	28.0%	21.9%	5.7%	100.0%	279	182.2
40～60時間未満	12.2%	22.6%	20.0%	37.4%	7.8%	100.0%	115	188.0
60時間以上	5.6%	27.8%	11.1%	38.9%	16.7%	100.0%	18	198.3
合計	12.2%	32.1%	23.9%	24.9%	6.9%	100.0%	598	183.8

注：固定残業代時間数の設問で101時間以上の回答は除外している。

#### （6）仕事と生活に対する労働者の意識

これまで、企業や上司による職場管理を軸に労働者の実労働時間の長さを検討してきた。ここでは視点を変え、労働者が仕事や生活に対して持つ意識の点から実労働時間の長さの分布を見て検討していく。なお、図表 4-3-25 から 4-3-27 のクロス集計表は、各設問の四つの選択肢、「あてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」を、「あてはまる」「あてはまらない」でまとめ、集計した結果である。

図表 4-3-25 は、「現在の会社でできるだけ昇進したい」を尋ねた設問の回答結果と実労働時間とのクロス集計表である。見ると、昇進志向に「あてはまる」方が「あてはまらない」よりも実労働時間が長い傾向にある。

<sup>46</sup> イクヌーザ事件・東京高判平 30.10.4 労判 1190 号 5 頁は、本件事案に則し、一般論として、「1 か月当たり 80 時間程度の時間外労働が継続することは脳血管疾患及び虚血性心疾患等の疾病を労働者に発症させる恐れがあるものというべきであり、このような長時間の時間外労働を恒常的に労働者に行わせることを予定して、基本給のうちの一定額をその対価として定めることは、労働者の健康を損なう危険のあるものであって、大きな問題があるといわざるを得ない。そうすると、実際には、長時間の時間外労働を恒常的に行わせることを予定していたわけではないことを示す特段の事情が認められる場合はさておき、通常は、基本給のうちの一定額を月間 80 時間分相当の時間外労働に対する割増賃金とすることは、公序良俗に違反するものとして無効とすることが相当である。」と述べている。その上で、本件事案について、「特段の事情は見当たらない」として、本件における、固定残業代にかかる約定（月間 80 時間分相当の時間外勤務に対する割増賃金支払にかかる約定）を「公序良俗に違反するものとして無効」と判断した。本件事案は上告されているようであり、確定していない。確定した場合、制度政策や実務への影響は非常に大きいと思われ、事案の帰趨が注目される。それは、改正労基法に照らし、1 か月 45 時間を超えるみなし残業時間分の割増賃金支払に関する約定が公序良俗違反を根拠に無効と解される可能性が高いためである（菅野（2019）p.524）。



図表 4-3-25. 昇進志向の有無 (Q29A) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未滿	160~180 時間未滿	180~200 時間未滿	200~240 時間未滿	240時間 以上	合計	N	平均時間
あてはまる	14.9%	36.8%	19.6%	21.6%	7.1%	100.0%	4015	182.4
あてはまらない	19.9%	42.0%	17.1%	15.7%	5.4%	100.0%	6339	176.6
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

図表 4-3-26 は、「できるだけ会社に貢献したい」を尋ねた設問の回答結果と実労働時間とのクロス集計表である。見ると、貢献志向に「あてはまる」方が「あてはまらない」よりも実労働時間がやや長い傾向にある。

図表 4-3-26. 会社への貢献志向の有無 (Q29B) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未滿	160~180 時間未滿	180~200 時間未滿	200~240 時間未滿	240時間 以上	合計	N	平均時間
あてはまる	16.9%	38.4%	18.8%	19.3%	6.5%	100.0%	5888	180.2
あてはまらない	19.3%	42.1%	17.1%	16.1%	5.4%	100.0%	4466	177.1
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

図表 4-3-27 は、「仕事ばかりでなく、仕事以外の時間も大切にしている」を尋ねた設問の回答結果と実労働時間とのクロス集計表である。見ると、ワークライフバランス (WLB) 志向に「あてはまらない」方が「あてはまる」よりも実労働時間がやや長い傾向にある。

図表 4-3-27. WLB 志向の有無 (Q29C) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未滿	160~180 時間未滿	180~200 時間未滿	200~240 時間未滿	240時間 以上	合計	N	平均時間
あてはまる	18.3%	39.9%	18.5%	17.6%	5.8%	100.0%	8407	178.5
あてはまらない	16.7%	40.4%	16.1%	19.5%	7.2%	100.0%	1947	180.3
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

次に、WLB を保つために心がけていることを尋ねた多重回答の回答結果と実労働時間カテゴリとのクロス集計の結果を見ていく。図表 4-3-28 を見ると、全体的には、「あてはまる」回答割合は、実労働時間カテゴリ「200~240 時間未滿」「240 時間以上」で、「あてはまらない」回答割合よりも低めの傾向にある（「特になし」の選択肢は逆の聞き方なので「あてはまらない」に着目している。）。また、各設問の平均時間を見ても、多くの場合、「あてはまる」方が「あてはまらない」よりも時間数が短くなっている。

図表 4-3-28. WLB を保つために心がけていること (Q52. 多重回答) と  
実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

		160時間 未満	160~180 時間未満	180~200 時間未満	200~240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
仕事には必要以上に手間をかけない	あてはまる	19.3%	40.8%	17.5%	16.8%	5.5%	100.0%	3362	177.6
	あてはまらない	17.3%	39.6%	18.3%	18.5%	6.3%	100.0%	6992	179.5
上司の指示でも、場合によってはやり過ごす	あてはまる	14.8%	37.4%	21.0%	20.0%	6.7%	100.0%	1943	182.1
	あてはまらない	18.7%	40.6%	17.4%	17.5%	5.9%	100.0%	8411	178.1
所定の休憩 (昼休み・中休み) はきっちり取る	あてはまる	20.7%	41.3%	18.5%	15.4%	4.1%	100.0%	3567	175.8
	あてはまらない	16.5%	39.3%	17.8%	19.3%	7.1%	100.0%	6787	180.5
自分の仕事が終わったら早々に帰る	あてはまる	21.0%	41.7%	17.6%	14.8%	5.0%	100.0%	4362	176.4
	あてはまらない	15.8%	38.7%	18.4%	20.3%	6.8%	100.0%	5992	180.6
所定の休日はきっちり取る	あてはまる	20.1%	40.9%	19.1%	15.5%	4.5%	100.0%	4548	176.4
	あてはまらない	16.3%	39.2%	17.3%	19.9%	7.3%	100.0%	5806	180.8
仕事の合間をみて積極的に年次有給休暇を取る	あてはまる	21.9%	42.4%	17.7%	13.6%	4.5%	100.0%	2622	174.8
	あてはまらない	16.6%	39.1%	18.2%	19.4%	6.6%	100.0%	7732	180.2
休みの日に仕事関係のメールや電話があっても極力対応しない	あてはまる	19.4%	36.5%	19.8%	18.0%	6.4%	100.0%	1130	179.9
	あてはまらない	17.8%	40.4%	17.8%	18.0%	6.0%	100.0%	9224	178.7
プライベートでは勤務先や仕事関係の人と交流しない	あてはまる	18.5%	38.2%	19.1%	18.5%	5.7%	100.0%	2314	179.5
	あてはまらない	17.8%	40.5%	17.8%	17.8%	6.1%	100.0%	8040	178.7
職場を離れたら (退社したら) 仕事のことは考えない	あてはまる	19.3%	40.9%	19.3%	15.3%	5.1%	100.0%	2498	177.2
	あてはまらない	17.5%	39.7%	17.7%	18.8%	6.4%	100.0%	7856	179.4
その他	あてはまる	29.4%	5.9%	52.9%	5.9%	5.9%	100.0%	17	177.2
	あてはまらない	18.0%	40.0%	18.0%	18.0%	6.0%	100.0%	10337	178.9
持っていない	あてはまる	17.4%	40.6%	16.7%	18.3%	7.0%	100.0%	2175	179.2
	あてはまらない	18.1%	39.8%	18.4%	17.9%	5.8%	100.0%	8179	178.8
合計		18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

このように、労働者の仕事や生活に対する意識も、労働時間の長さに影響を与えているといえる。個々人でどのような考え方を持つことが労働時間の長さを規定する上で妥当であるのかまでは一概に言えない。しかし、仕事に対して節度ある適切な“距離感”が長い(長めの)実労働時間を抑制するといえるであろう。

ところで、労働時間関係法令上の責務は企業に対して課されたものである。しかし、労働者側に視点を移してみると、勤労の義務(憲法 27 条 1 項)を首尾よく果たし、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利(同 25 条)を自ら実現していくことは、労働者の道義的な意味での責務であると考えられるのではないかと考えられる。そのように解するならば、自ら長時間労働を抑制し、過重労働を回避することも、道義的な意味における公序良俗(民法 90 条)と考えることができよう。労働者は自らの意識と行動を変えるために、道義的な規範的価値に則った振る舞いが求められているといえるのではないかと。

最後に、仕事満足度、生活満足度、労働時間関係法令に対する意見を見る。

図表 4-3-29 は、仕事満足度別に見た実労働時間カテゴリとのクロス集計表である。見ると、平均時間では、「不満」の回答が「満足」の回答よりも長い。また、「不満」の割合は、実労働時間数が多くなるほど「満足」との比較で相対的に高くなる傾向にある。

図表 4-3-29. 仕事満足度 (Q58A) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未満	160~180 時間未満	180~200 時間未満	200~240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
満足	19.0%	40.7%	17.9%	16.9%	5.4%	100.0%	5544	177.5
不満	16.7%	39.1%	18.3%	19.2%	6.7%	100.0%	4810	180.5
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

図表 4-3-30 は、生活満足度別に見た実労働時間カテゴリとのクロス集計表である。見ると、平均時間では、「不満」の回答が「満足」の回答よりも長い。また、「不満」の割合は、実労働時間数が多くなるほど「満足」との比較で相対的に高くなる傾向にある。

図表 4-3-30. 生活満足度 (Q58B) と実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) のクロス表

	160時間 未満	160~180 時間未満	180~200 時間未満	200~240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
満足	18.9%	39.7%	18.4%	17.3%	5.7%	100.0%	6655	178.0
不満	16.3%	40.5%	17.4%	19.1%	6.7%	100.0%	3699	180.4
合計	18.0%	40.0%	18.1%	18.0%	6.0%	100.0%	10354	178.9

図表 4-3-31 は、実労働時間のカテゴリ別に見た労働時間関係法令に対する意見とのクロス集計表である。見ると、全体的には、「年次有給休暇を取りやすくする」の回答割合が高い傾向にある。同様の傾向は、「残業手当・休日労働手当の割増率を引き上げる」「残業代が支払われないことへの取り締まりを厳しくする」の回答状況にも見て取れる。

図表 4-3-31. 実労働時間カテゴリ (Q15. 2020 年 10 月) と労働時間・休日・休暇に関する法制度に対する意見 (Q27. 多重回答) のクロス表

	残業時間の上限を今よりも厳しくする	残業手当・休日労働手当の割増率を今よりも引き上げる	法定休日の日数(現在は週1日)を増やす	年次有給休暇を取りやすくする	残業時間の取締まりを厳しくする	残業代が支払われないことへの取締まりを厳しくする	休日が与えられないことへの取締まりを厳しくする	年次有給休暇が与えられないことへの取締まりを厳しくする	その他	特になし	わからない	N
160時間未満	12.0%	19.9%	16.2%	32.6%	12.3%	21.8%	16.9%	16.3%	1.2%	31.9%	11.6%	1861
160~180時間未満	12.3%	20.0%	15.2%	32.5%	12.1%	19.9%	15.3%	16.3%	1.4%	30.9%	12.1%	4138
180~200時間未満	15.4%	27.1%	19.1%	37.4%	14.9%	25.0%	19.2%	19.1%	1.9%	23.1%	8.4%	1870
200~240時間未満	16.2%	27.4%	18.3%	35.0%	15.5%	23.0%	17.8%	18.5%	2.7%	23.1%	9.1%	1859
240時間以上	17.9%	27.2%	15.2%	31.0%	15.5%	24.0%	16.5%	15.7%	2.6%	24.3%	10.2%	626
合計	13.8%	23.0%	16.7%	33.7%	13.4%	22.0%	16.8%	17.1%	1.8%	27.9%	10.7%	10354

上記回答状況を踏まえ、特に年休の取得状況を見てみる。図表 4-3-32 は 2020 年 10 月時点での回答者の年休取得日数カテゴリ別の分布である。見ると、回答時点で、改正労基法による年間 5 日の義務的付与 (39 条 7 項) を受けていると思われる者は 7 割超となっている

(年休を付与された起算日の回答を求めているため、厳密には確定できない。)なお、年休付与義務対象者と考えられる回答者を対象に別途集計してみたところ、傾向は大きく異なるようである(図表 4-3-33 参照)。

図表 4-3-32. 年休取得日数 (2020 年 10 月時点. Q23B)

	%	N
0日	7.0%	462
1~4日	21.7%	1422
5日	16.3%	1071
6~10日	31.3%	2055
11~20日	21.2%	1390
21~40日	2.5%	166
合計	100.0%	6566

図表 4-3-33. 年休付与義務対象者(付与・繰越日数合計 10~40 日)の年休取得日数 (2020 年 10 月時点. Q23B)

	%	N
0日	6.2%	380
1~4日	20.5%	1250
5日	16.2%	991
6~10日	32.5%	1984
11~20日	22.2%	1355
21~40日	2.4%	149
合計	100.0%	6109

注：義務的付与対象者は繰越日数を含めた年休日数が10労働日であるため、繰越日数を含めた回答がありうることを考慮し、付与日数10日~40日と回答した者を集計対象とした。

さて、当然だが、年休取得日数が多い者ほど、実労働時間は短い傾向にある。反対に、取得日数の少ない者ほど、実労働時間は長い傾向にある。平均時間を見ても明らかである(図表 4-3-34)。休みの取りづらさが実労働時間を長くし、また、労働者の仕事や生活への不満を高めている可能性があることが見て取れる。

図表 4-3-34. 年休取得日数（Q23B）と実労働時間カテゴリ（Q15. 2020年10月）のクロス表

	160時間 未満	160～180 時間未満	180～200 時間未満	200～240 時間未満	240時間 以上	合計	N	平均時間
0日	14.4%	35.3%	17.1%	22.8%	10.5%	100.0%	439	186.5
1～4日	15.3%	34.6%	22.5%	19.8%	7.7%	100.0%	1357	182.9
5日	15.4%	37.8%	18.5%	20.4%	7.9%	100.0%	1028	182.2
6～10日	20.2%	40.0%	16.9%	18.4%	4.5%	100.0%	1978	177.0
11～20日	23.1%	42.2%	18.1%	13.2%	3.4%	100.0%	1318	173.2
21～40日	21.2%	41.0%	18.6%	15.4%	3.8%	100.0%	156	176.3
合計	18.6%	38.6%	18.7%	18.2%	5.9%	100.0%	6276	179.0

満足感の問題は労働者の主観ゆえに一律に定量化し検討することは困難である。しかし、満足感の高低が、企業に対する労働者のロイヤルティや業務遂行の生産性・効率性に影響を及ぼす可能性を考えれば、実労働時間の長さとその原因を問い直すことはたいへん重要であろう。また、満足感の高い私生活を安定的に送ることができるかということも、企業に対する労働者のロイヤルティや業務遂行の生産性・効率性への影響はありえよう。この意味でも、実労働時間の長さを再考する意義は高いといえる。さらに、働き方改革による労基法改正で年5日の年休付与義務が制定・施行されているが、“年休を取り易くする”ニーズが特に高い。人員の配置や業務の配分・分担について、職場でその差配をする上司（管理職位者）の能力を高めたり、働き方改革・業務改革についての企業努力がさらに求められているといえるであろう。

#### 4. まとめ

検討した六つの事柄についてまとめ、課題を述べる。

出退勤管理の有無や方法は、労働時間の長さに影響を与えていない。出退勤管理を適正に行うこと、また、その結果得られた実労働時間の記録は、長時間労働や過重労働の抑制のために活用される必要がある。

36協定が定める時間外労働時間数の長さは、かえって労働時間を長くしている可能性がある。36協定の適正な運用がなされる必要がある。

残業理由は、上司の業務管理や労働者本人の意識に依存している。上司の適切な業務管理、労働者本人が持つ意識を変える必要がある。

上司の部下に対する業務指示は部下の労働時間の長さを規定する。上司たる管理職位者の適切な職場管理が求められる。

固定残業代制における相当する残業時間の長さは、労働時間の長さに影響している可能性がある。労働時間実務において適切な残業時間数を設定する必要がある。

労働者本人の仕事や生活に対する意識は労働時間の長さを規定する。労働者の意識を変えていく必要がある。

#### 参考文献

池添弘邦（2020）「改正労働時間法制の意義と課題」『第 17 回北東アジア労働フォーラム報告書 労働時間とワーク・ライフ・バランス』（JILPT 海外労働情報 20-03）.

池添弘邦・藤本隆史（2021）「職場管理の観点から見た労災認定事案の検討」独立行政法人労働政策研・究研修機構（JILPT）（2021）『過重負荷による労災認定事案の研究 その 3』（JILPT 資料シリーズ No.246）.

岩出誠（2013）「みなし割増賃金をめぐる判例法理の動向とその課題」荒木尚志・岩村正彦・山川隆一編『労働法学の展望－菅野和夫先生古希記念論集』（有斐閣）所収.

厚生労働省労働基準局編（2011）『平成 22 年版 労働基準法 上－労働法コンメンタール 3－』（労務行政）.

菅野和夫（2019）『労働法〔第 12 版〕』（弘文堂）.

独立行政法人 労働政策研・究研修機構（JILPT）（2022）「働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査結果」（調査シリーズ No.222）.



## 第5章 メンタルヘルスに関わる業務負荷

### 1. 問題意識

本章では、過重労働による健康障害リスクについて検討する。特に、メンタルヘルスに焦点を当て、メンタルヘルス不調に関わる業務負荷を考察する。

過重労働は、労働者の健康を考える際に、重要な課題であり続けている。厚生労働省『過労死等防止対策白書』によると、過労死等の労災認定件数は、近年も多くを数えている<sup>47</sup>。脳・心臓疾患に係る労災請求件数は、過去10年余りの間、700件台後半から900件台前半の間で推移している。認定件数も、2002年度に300件を超えて以降、200件台前半から300件台後半で推移してきたが、2020年度は194件となっている<sup>48</sup>。精神障害の労災に関して、2010年度に認定件数が300件を超え、2012年度以降は400件台前半から500件台前半で推移してきたが、2020年度は608件となっている。精神障害に係る労災請求件数は増加を続けており、2009年度には1000件を超え、2020年度には2051件となっている。

過労死等は、業種・職種等による差も大きく、仕事・職場環境をはじめとした背景要因の解明と防止策が喫緊の課題となっている。脳・心臓疾患の労災の場合、業種で言えば運輸業、その中でもトラック運転手が請求・認定件数の多い代表例である。精神障害でも、運輸業、医療福祉、小売業、情報サービス業などで件数が多いが、就業人口比で見ると、情報通信業、運輸業、専門・技術サービス業などで発病率が高い(Takahashi 2019)。こうした業種・職種による差の背景には、長時間労働等の労働負荷の違いが関わると考えられる。なお、過重負荷と職業キャリア（勤続年数や役職、転職経歴など）との関係については、業種・職種との関係に比べると、研究蓄積は多くない。この点、高見（2020）は、精神障害の労災認定事案の半数近くを占める長時間労働関連事案について、被災労働者の職業キャリア上の特性を検討した。結果、労災の生存事案（自殺以外の事案）においては、勤続年数が短い事案、転職2回以上の事案が少なからず存在していた<sup>49</sup>。加えて、『過労死等防止対策白書』によると、精神障害の労災は、50代が中心層である脳・心臓疾患の労災とは異なり、30代を中心とした若年・中堅層にも多く分布している。

なぜこうした労働者にメンタルヘルス上の問題が多いのか。この問いを解くには、メンタルヘルス不調においてどのような業務負荷が問題になるのかを問わねばならない。精神障害の労災認定基準においては、うつ病等の業務起因性に関して、長時間労働やノルマと

<sup>47</sup> 「過労死等」とは、過労死等防止対策推進法第2条において、「業務における過重な負荷による脳血管疾患若しくは心臓疾患を原因とする死亡若しくは業務における強い心理的負荷による精神障害を原因とする自殺による死亡又はこれらの脳血管疾患若しくは心臓疾患若しくは精神障害をいう。」と定義されている。

<sup>48</sup> 認定件数のうちの死亡件数は、2002年度に160件にいたったが、ここ数年間は、90件台から100件台前半で推移している。

<sup>49</sup> 高見（2020）において、労災認定基準の業務負荷カテゴリーに基づいて労災認定事案を集計したところ、約45%が長時間労働関連事案であることが示された。

いった出来事の有無や心理的負荷強度が評価される<sup>50</sup>。評価対象となる業務負荷の内容は多岐にわたるが、心理的負荷要因として、長時間労働、事件・事故への遭遇、人間関係上の問題、その他に類型化される例もある (Yamauchi et al. 2018)。なお、こうした強いストレスを伴う業務上の出来事は、1つの特定の出来事が強いストレス要因となる場合もあるが、様々な出来事の発生が重なることで、メンタルヘルスに重大な影響を及ぼす場合も考えられる<sup>51</sup> (木内 2021 参照)。メンタルヘルスに関わる業務負荷要因を検討する際には、こうした業務負荷の複合的な性格を考慮する必要がある。

上記の問題意識に基づき、本章では、一般サンプルにおいて、強いストレスをともなう業務上の出来事が労働者間でどのように分布しているのかを検討するとともに、働く者のメンタルヘルスと業務負荷との関係について考察したい。ストレスを伴う業務上の出来事を主要な変数に置くことで、どのような職業的地位・キャリアにある者が、そうした出来事を経験しやすく、メンタルヘルス不調に陥りやすいかを考察するところに本稿の独自性がある。

## 2. 労働者のメンタルヘルスの状況

### (1) K6 スコアの分布

本稿で分析に用いるデータは、「働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査」(労働政策研究・研修機構、2020年11~12月実施)である。この調査は、フルタイム就業する雇用労働者を対象に行われた調査であり、労働時間等の労働負荷のほか、疫学等で信頼性・妥当性が担保されている健康に関する尺度や、生活習慣に関する調査項目を含む、上記の問題意識に適したデータである。本章の分析では、正社員で、勤続6か月以上の者に対象を限定し、エラー回答のないサンプル (N=8682) を使用する<sup>52</sup>。

まず、調査データをもとに、労働者のメンタルヘルスの状況について示す。本章では、メンタルヘルス尺度として、「K6」と呼ばれる指標を用いる。「K6」とは、うつ病・不安障害などの精神疾患をスクリーニングすることを目的として、Kessler らが開発した6項目からなる尺度で<sup>53</sup>、メンタルヘルスの状態を示す指標として広く利用されている。通常、

<sup>50</sup> 「心理的負荷が極度のもの」「極度の長時間労働」という「特別な出来事」に該当がある場合は、業務による心理的負荷が「強」として、「特別な出来事」に該当がない場合は、37項目の「具体的出来事」の有無と強度に基づいて総合評価を行う。

<sup>51</sup> 木内 (2021) では、精神障害の労災認定事案において複数項目の組み合わせで認定された事案が 54.2%あることを示し、その類型化を試みている。また、小森田 (2018) も、精神障害の自殺事案におけるストレスフルな出来事の組み合わせを考察している。

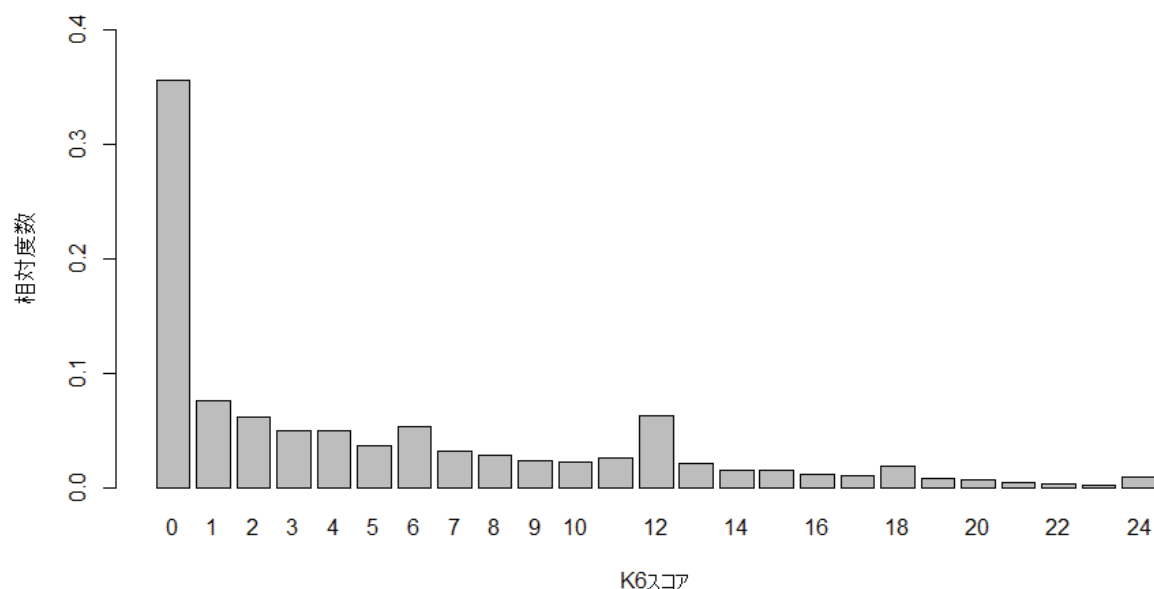
<sup>52</sup> 月間実労働時間 80 時間未満と 400 時間超、平日の睡眠時間 12 時間超という回答は、エラーとして分析対象から除外した。また、過去 6 か月間のストレスを伴う業務関連の出来事 12 項目 (その他以外) 全てに「あった」と回答したケース、私生活での強いストレスを伴う出来事 7 項目 (その他以外) 全てに「あった」と回答したケースは、回答の正確性が乏しいと判断して分析対象から除外した。さらに、勤続 6 か月以上の者に対象を限定した理由は、過去 6 か月間における強いストレスを伴う出来事と現在のメンタルヘルス状態との関連を見る際に、現在の勤め先における出来事有無の影響として解釈するためである。

<sup>53</sup> Kessler et al. (2002) 参照。日本語版の開発は Furukawa et al. (2008)。調査では、過去 1 か月間について、「神経過敏に感じましたか」「絶望的だと感じましたか」「そわそわ、落ち着かなく感じましたか」「気分が沈み込んで、何が起ころうとも気が晴れないように感じましたか」「何をしても骨折りだと感じましたか」「自分

回答はスコア化（0～24点）され、スコアが高いほど、メンタルヘルスの状態が悪いとみなされる。

全体的な傾向から確認する。K6スコアの状況（各スコアの相対度数分布）は、図表5-2-1のとおりであった。0点の者が多いが、K6スコアが高い者（メンタルヘルスの状態が悪い者）も一定程度見られる。

図表 5-2-1. メンタルヘルス K6 の状況 (N=8682)



K6は、通常、スコア5点以上の場合に、メンタルヘルスに何らかの問題がある可能性と見做すなど、特定のカットオフポイントをもとに議論される<sup>54</sup>。そのため、以下の基礎集計では、K6スコア「0～4点」「5～9点」「10～12点」「13点以上」の回答割合を属性ごとに示す。あわせて、「5点以上（合計）」の割合を示し、心理的ストレスの所在を検討する。

は価値のない人間だと感じましたか」の6項目について、「いつも」～「まったくない」の5件法で尋ねられている（Q51）。各項目を、「いつも」=4点～「まったくない」=0点のようにスコア化し、合計スコアを用いた。

<sup>54</sup> 厚生労働省『国民生活基礎調査』では、K6スコア10点以上が、気分障害・不安障害に相当する心理的苦痛を感じている者として扱われている。

図表 5-2-2. K6 スコアの分布—性別、年齢階層、配偶者有無別—（％）

		0～4点	5～9点	10～12点	13～24点	5点以上 (合計)	(N)
合計		59.3%	17.3%	11.1%	12.3%	40.7%	8682
性別	男性	60.2%	16.9%	11.0%	11.9%	39.8%	5938
	女性	57.3%	18.1%	11.3%	13.2%	42.7%	2744
年齢 階層	20代	46.1%	17.9%	14.0%	22.0%	53.9%	1489
	30代	51.7%	19.0%	13.0%	16.3%	48.3%	1974
	40代	60.7%	16.8%	11.1%	11.4%	39.3%	2353
	50代	67.4%	16.6%	9.6%	6.4%	32.6%	1995
	60代	76.3%	15.0%	5.5%	3.1%	23.7%	871
配偶者 有無	配偶者あり	63.9%	15.9%	10.2%	9.9%	36.1%	4784
	配偶者なし	53.6%	19.0%	12.2%	15.3%	46.4%	3898

最初に、性別、年齢階層、配偶者有無別に、K6 スコアの状況を示す（図表 5-2-2）。全体で見ると K6 スコア 5 点以上の割合は 40.7%であった。K6 スコアの分布に男女で大きな違いはないが、年齢別では 20～30 代など若年層ほど K6 スコア 5 点以上の割合が高く、また、配偶者がいる者ほど K6 スコア 5 点以上の割合が低かった。年齢や配偶者有無によってメンタルヘルスの状態が異なることがうかがえる<sup>55</sup>。

<sup>55</sup> 本調査は 2020 年 11 月末に行われたが、この結果が 2020 年（コロナ下）特有の傾向を示すかどうかは判別できない。なお、2021 年 6 月時点の K6 について分析した高見（2021）でも同様の傾向を得ている。コロナ下における K6 の変動については山本ほか（2021）を参照。

図表 5-2-3. K6 スコアの分布—業種、職種、役職、勤続年数、転職有無別— (%)

		0～4点	5～9点	10～12点	13～24点	5点以上 (合計)	(N)
合計		59.3%	17.3%	11.1%	12.3%	40.7%	8682
業種	建設業	63.2%	16.1%	11.2%	9.5%	36.8%	517
	製造業	61.0%	16.3%	10.0%	12.7%	39.0%	2224
	情報通信業	62.4%	15.9%	12.0%	9.7%	37.6%	723
	運輸業・郵便業	61.0%	18.9%	8.5%	11.6%	39.0%	482
	卸売業・小売業	58.7%	17.8%	11.8%	11.8%	41.3%	884
	金融業・保険業	59.3%	18.9%	10.8%	11.0%	40.7%	482
	専門サービス業・教育	58.3%	19.4%	11.8%	10.4%	41.7%	557
	飲食・宿泊・娯楽業	58.0%	16.0%	13.2%	12.9%	42.0%	357
	医療・福祉	52.5%	17.5%	13.2%	16.8%	47.5%	612
	その他サービス業	57.5%	17.0%	11.8%	13.7%	42.5%	1036
	公務	56.4%	18.1%	10.3%	15.2%	43.6%	514
その他	59.2%	20.1%	10.5%	10.2%	40.8%	294	
職種	管理的職業	67.8%	14.9%	9.1%	8.3%	32.2%	1717
	専門的・技術的職業	58.8%	17.3%	11.3%	12.6%	41.2%	1783
	事務職	57.3%	18.3%	11.0%	13.4%	42.7%	2175
	販売	55.4%	18.2%	12.7%	13.7%	44.6%	903
	サービス職業	49.6%	19.1%	15.2%	16.1%	50.4%	607
	生産工程	58.5%	17.1%	11.2%	13.2%	41.5%	795
	輸送・機械運転	60.8%	17.7%	8.2%	13.3%	39.2%	158
	建設・採掘	65.4%	12.5%	11.0%	11.0%	34.6%	136
	運搬・清掃・包装	54.2%	22.2%	9.0%	14.6%	45.8%	144
	その他	59.8%	17.0%	11.4%	11.7%	40.2%	264
役職	一般社員	55.5%	17.9%	11.9%	14.6%	44.5%	4880
	主任～課長代理相当	59.6%	17.7%	11.7%	11.0%	40.4%	1824
	課長相当以上	68.3%	15.3%	8.5%	7.9%	31.7%	1978
勤続年数	1～3年目	52.5%	18.0%	11.9%	17.6%	47.5%	1504
	4～9年目	53.5%	17.5%	11.8%	17.2%	46.5%	2163
	10～19年目	58.7%	17.5%	12.8%	11.0%	41.3%	2365
	20年以上	68.3%	16.5%	8.6%	6.7%	31.7%	2650
転職有無	転職なし	60.1%	17.2%	11.2%	11.5%	39.9%	3934
	転職1回	58.0%	17.1%	11.1%	13.8%	42.0%	1893
	転職2回以上	59.0%	17.5%	10.9%	12.6%	41.0%	2855

次に、業種、職種、役職、勤続年数、転職経験別に、K6 スコアの状況を示す(図表 5-2-3)。K6 スコアは、業種、職種、役職、勤続年数によって違いがある<sup>56</sup>。メンタルヘルスが、職業特性や職業キャリアと密接に関係する特性をもつことがうかがえる。

<sup>56</sup> 転職回数による違いはクロス表からは確認されないが、年齢や勤続年数等と K6 スコアとの関係がうかがえることをふまれば、回帰分析によって相互の影響をコントロールして結論を得る必要がある。この点は後ほど検討したい。

## (2) 労働時間との関係

労働時間はメンタルヘルスとどのように関係するのか。図表 5-2-4 では、実労働時間、深夜労働、休日労働の有無と K6 との関係を示す。まず、労働時間別に見ると、1 か月の実労働時間「240 時間以上」の者において K6 スコア「5 点以上」は 45.0%であり、労働時間が長い者ほどメンタルヘルスの状態が悪い傾向がうかがえる。深夜労働、休日出勤の有無別で見ると<sup>57</sup>、深夜労働、休日出勤「あり」の場合に、「なし」の場合と比べて、K6 スコア 5 点以上の割合が高く、メンタルヘルスの状態が相対的に悪いことがうかがえる。

図表 5-2-4. K6 スコアの分布—労働時間、深夜労働・休日出勤の有無別— (%)

		0～4点	5～9点	10～12点	13～24点	5点以上 (合計)	(N)
合計		59.3%	17.3%	11.1%	12.3%	40.7%	8682
1か月の 実 労働 時間	160時間未満	61.3%	15.7%	10.9%	12.1%	38.7%	1360
	160～180時間未満	60.8%	16.7%	11.5%	11.1%	39.2%	3363
	180～200時間未満	59.8%	17.8%	10.0%	12.3%	40.2%	1665
	200～240時間未満	55.6%	19.5%	11.0%	13.9%	44.4%	1719
	240時間以上	55.0%	16.3%	12.7%	16.0%	45.0%	575
深夜 労働	なし	62.8%	17.1%	10.1%	10.0%	37.2%	6785
	あり	46.8%	17.9%	14.7%	20.6%	53.2%	1897
休日 出勤	なし	63.2%	16.2%	10.3%	10.3%	36.8%	5854
	あり	51.1%	19.6%	12.8%	16.5%	48.9%	2828

注：深夜労働、休日出勤は、「よくある」「時々ある」を「あり」とし、「ほとんどない」「全くない」を「なし」とした。

## 3. 強いストレスを伴う業務上の出来事—類型的把握

### (1) 業務上の出来事に関する回答傾向

次に、強いストレスを生じさせるような業務上の出来事有無との関係を見る。調査票では、「過去 6 か月の間 (2020 年 5 月～現在) に、仕事に関連したことで、次のような出来事がありましたか」という設問 (Q40) によって、調査時点から遡って半年間における、強い心理的負荷に関わる業務上の出来事 (13 項目) の有無が尋ねられている。回答方式は、項目ごとに「あった」「なかった」の 2 択である。以下では、「あった」を 1 として出来事数を算出している。調査項目は、精神障害の労災認定基準における「具体的出来事」の項目を参考にし作成された<sup>58</sup>。

<sup>57</sup> 深夜労働については「深夜の時間帯 (午後 10 時～午前 5 時) に仕事をする事」の頻度、休日出勤については「本来は仕事は休みの日に仕事をする事」の頻度について、「よくある」「時々ある」の場合に「あり」とし、「ほとんどない」「全くない」の場合に「なし」とした。

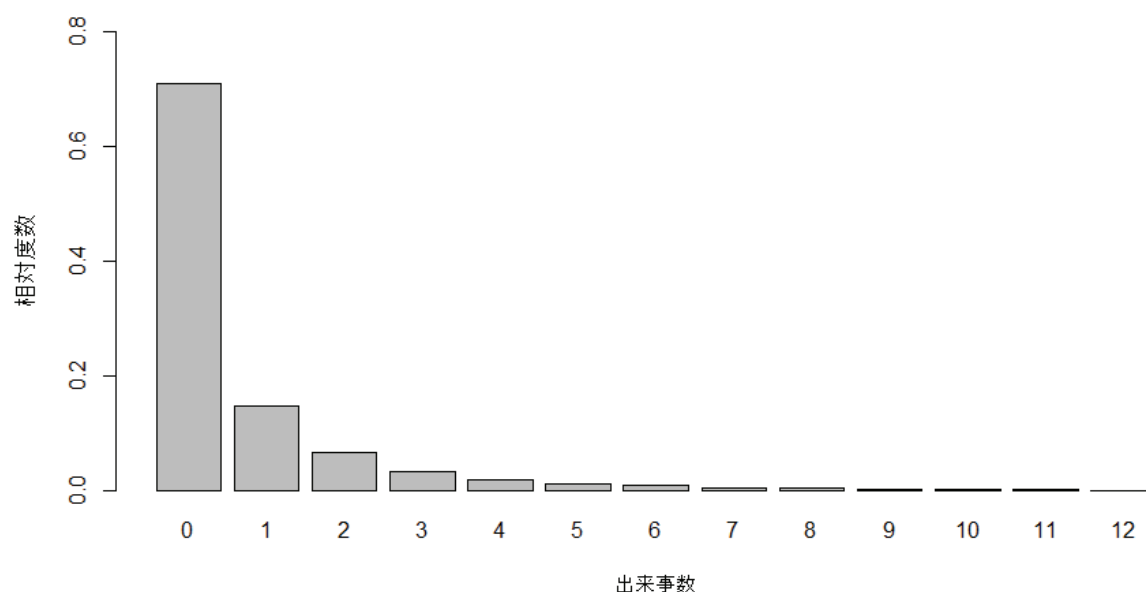
<sup>58</sup> 「具体的出来事」に係る詳細は、厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署『精神障害の労災認定』を参照。本調査で調査項目としたものは、同認定基準の対象となる精神障害の発病前おおむね 6 か月の間に、それに該当する出来事があれば、業務による強い心理的負荷があったと認められる出来事を中心とした。以下、「残業が 1 か月で 80 時間を超えたこと」=「長時間労働」、「業務に関連し、重度の病気やケガをした」=「業務関連の病気・ケガ」、「業務に関連し、重大な人身事故、重大事故を起こした」=「重大事故」、「会社の経営に影響するなどの重大な仕事上のミスをした」=「重大な仕事上のミス」、「退職を強要された」=「退職強要」、



まず、過去6か月間に経験された業務上の出来事の数について分布を確認する（図表5-3-1）。これを見ると、出来事数0（なし）の者が多いが（71.6%）、3割近くの者が何らかの出来事を経験しており<sup>59</sup>、複数の出来事を経験しているケースも散見される<sup>60</sup>。

では、どのような業務上の負荷が経験されているのか。業務負荷の内容（複数回答）の分布を示したのが図表5-3-2である。「仕事の量・質変化」の割合が14.7%で最も高い。次いで、「パワーハラスメント」「役割・地位変化」「長時間労働」が7.6%挙げられ、「顧客トラブル」「達成困難ノルマ」もそれぞれ5.3%、5.1%の者が「あった」と回答している。

図表5-3-1. 過去6か月間における強いストレスを伴う業務上の出来事数（N=8682）

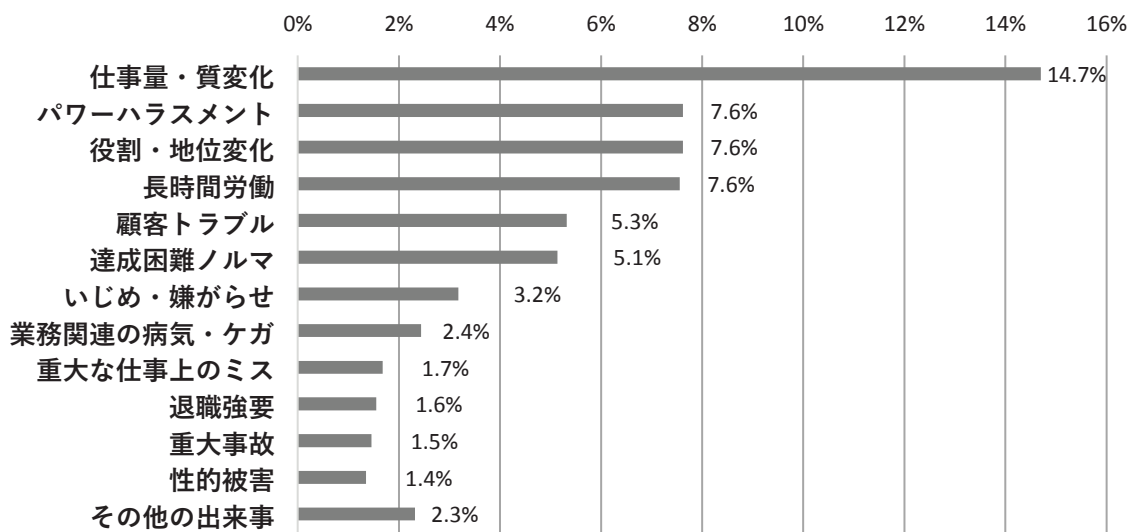


「同僚等から、暴行またはひどいいじめ・嫌がらせを受けた」＝「いじめ・嫌がらせ」、「上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた」＝「パワーハラスメント」、「性的被害を受けた（性的暴行、セクシュアルハラスメントなど）」＝「性的被害」、「強いストレスを伴う役割・地位の変化があった（配置転換、転勤等）」＝「役割・地位変化」、「仕事の量・質に関する大きな変化があった（仕事量の著しい増加など）」＝「仕事の量・質変化」、「顧客とのトラブルがあった」＝「顧客トラブル」、「達成困難なノルマを課された」＝「達成困難ノルマ」、「強いストレスを伴うその他の仕事上の出来事」＝「その他の出来事」と表記する。

<sup>59</sup> ただし、調査の回答に基づく出来事の有無は、あくまで回答者の主観に基づくものであり、客観的に見た出来事の有無（同種の労働者がどう受け止めるかという観点）を判断基準とする労災認定とは異なる点に留意されたい。

<sup>60</sup> なお、調査票上の出来事項目数は13であるが、第2節で示したように、全ての出来事について「あった」と回答したケースは、本章ではエラーとして処理した。そのため、本図表では最大の出来事数が12となっている。

図表 5-3-2. 過去 6 か月間における強いストレスを伴う  
業務上の出来事：当該出来事が「あった」割合（N=8682）



## （２）業務上の出来事有無に関する類型的把握

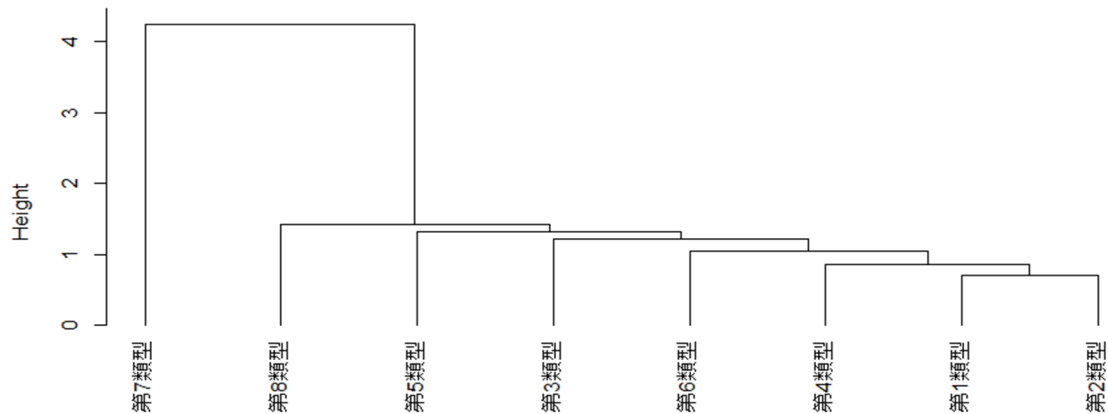
誰がどのような出来事を経験し、メンタルヘルス不調が生じているのか。ここで考慮すべきは、特定の出来事が組み合わさって（複合的に）経験される場合があることである。例えば、役割や地位が変化したことで業務量が増加した場合や、顧客とのトラブルに伴って長時間労働になった場合などが考えられる<sup>61</sup>。そこで、本章では、13 の出来事の回答傾向から、業務上の出来事に関する類型的な把握を試みる。具体的には、クラスター分析の手法を用い、回答傾向から 8 つのグループに分類した<sup>62</sup>。クラスター分析結果（デンドログラム）は図表 5-3-3 の通りである<sup>63</sup>。

<sup>61</sup> 実際、精神障害の労災認定事案においては、心理的負荷に関わる業務上の出来事について複数該当するケースが珍しくない。また、業務上の出来事有無とその前後における長時間労働（恒常的長時間労働）とで総合評価がなされる場合もあることから、出来事単体の発生有無のみならず、複数の出来事の組み合わせで考える視点が有用と考えられる。

<sup>62</sup> グループを 8 つに分けた理由は、クラスター分析で描かれたデンドログラムの形状から妥当性があると判断されたこと、また、8 つのグループが特徴ある類型として説明可能であることによる。

<sup>63</sup> 後に検討するように、最初に分岐したものは、第 7 類型であり、広範な業務負荷を感じていることに特徴のある類型である。検討の際、負荷の有無によってまず大きく分岐するものと予測したが、異なる結果であった。第 7 類型には、調査項目に記載の出来事項目で 3～4 個程度以上に該当するケースが多く含まれており、こうしたケースは、負荷の有無（出来事が 0 か、1～2 個程度か）よりも、特異な傾向をもっているものと解釈できる。

図表 5-3-3. クラスタ分析結果（デンドグラム）



ここで、析出された各グループの特性について記述するため、類型別の各出来事(13項目)の発生割合を示す(図表 5-3-4)。加えて、類型の特徴を示すため、回答傾向を図示した(図表 5-3-5)。

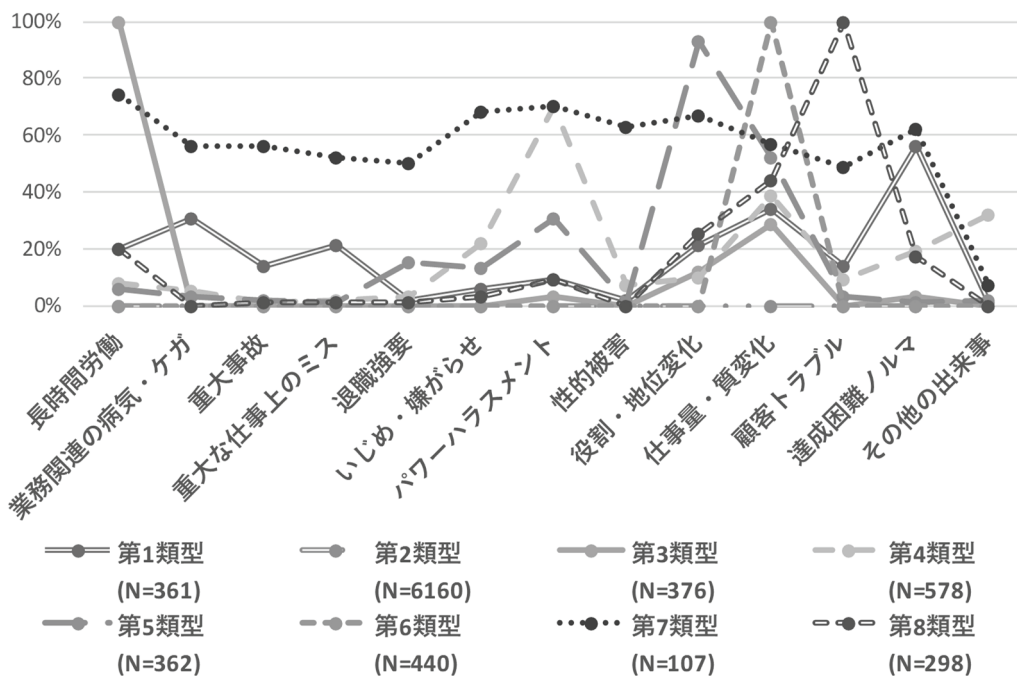
各類型の特徴について見ていきたい。第1類型は、「達成困難ノルマ」経験のあるケースが多く含まれることに最大の特徴があり、「過重ノルマ中心」類型とした。「仕事量・質変化」や「業務関連の病気・ケガ」を経験したケースも少なからず含まれている。第2類型は、全ての出来事に該当がないのが特徴であり、「業務負荷イベントなし」類型とした。以下の検討における基準カテゴリーとなる。第3類型は、長時間労働が100%該当していることから「長時間労働中心」類型とした。なお、同類型では「仕事量・質変化」も約29%経験されており、両者が付随して起こっているケースが少なからずあることがわかる。第4類型は、パワーハラスメント経験が約70%該当していることに特徴があり、「パワーハラスメント中心」類型とした。なお、同類型では、同僚からのいじめ・嫌がらせの経験割合も22%と相対的に高く、職場の人間関係に困難を抱えている人が多い類型と考えられた。第5類型は、「役割・地位変化」を経験した割合が約93%あるのが特徴であり、「役割・地位変化中心」類型とした。仕事の量・質の変化も52%が該当しており、役割や地位の変化にともなって業務量が著しく増加したケースなどが含まれると考えられる。第6類型は、「仕事の量・質変化」が100%該当しているが、他の出来事はないため、「仕事量・質変化単独」類型とした。第7類型は、全ての出来事について該当割合が高いことから「全般的な負荷認識」類型とした<sup>64</sup>。第8類型は、「顧客トラブル」の該当割合が100%であることに最大の特徴があり、「顧客トラブル中心」類型とした。回答傾向からは、仕事量・質変化や長時間労働が付随して起こっているケースもあることがうかがえる。

<sup>64</sup> この第7類型については、多くのストレスフルな出来事が起こっていると回答者に認識されているが、この全てのケースを、客観的状況(劣悪な労働環境)として読み取るのが適切か否かは判断を留保したい。全ての出来事に「該当」としたケースはエラーとして扱ったものの、こうした類型が存在することは、労働者の心理的負荷を検討する際に課題と考えられた。なお、K6スコアとのクロス集計(図表 5-4-5)を見ても、こうした回答自体は、回答者本人の認識においては真正性のあるものと考えられ、誤回答とは言いがたい。ただ、労働環境との関係を考える際に、第7類型の扱いは難しいため、本章では、この類型の傾向については解釈を控えたい。

図表 5-3-4. 各類型の特徴：強いストレスを伴う業務上の出来事の発生割合—類型別—（％）

	第1類型 (N=361)	第2類型 (N=6160)	第3類型 (N=376)	第4類型 (N=578)	第5類型 (N=362)	第6類型 (N=440)	第7類型 (N=107)	第8類型 (N=298)
類型の特徴	過重ノルマ 中心	業務負荷イ ベントなし	長時間労働 中心	パワーハラス メント中心	役割・地位 変化中心	仕事量・質 変化単独	全般的な 負荷認識	顧客トラブ ル中心
長時間労働	20%	0%	<b>100%</b>	8%	6%	0%	74%	20%
業務関連の病気・ケガ	31%	0%	0%	5%	3%	0%	56%	0%
重大事故	14%	0%	0%	1%	2%	0%	56%	1%
重大な仕事上のミス	21%	0%	0%	2%	1%	0%	52%	1%
退職強要	2%	0%	0%	3%	15%	0%	50%	1%
いじめ・嫌がらせ	6%	0%	0%	22%	13%	0%	68%	3%
パワーハラスメント	9%	0%	3%	<b>70%</b>	31%	0%	70%	9%
性的被害	2%	0%	0%	7%	1%	0%	63%	0%
役割・地位変化	21%	0%	12%	10%	<b>93%</b>	0%	67%	25%
仕事量・質変化	34%	0%	29%	39%	52%	<b>100%</b>	57%	44%
顧客トラブル	14%	0%	0%	9%	3%	0%	49%	<b>100%</b>
達成困難ノルマ	<b>56%</b>	0%	3%	19%	1%	0%	62%	17%
その他の出来事	1%	0%	0%	32%	2%	0%	7%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

図表 5-3-5. 強いストレスを伴う業務上の出来事の発生割合—類型別—（％）



このように、心理的負荷に関わる業務上の出来事は、複数経験される場合が少なくないが、どのような出来事が同時に経験されやすいかには一定の傾向があり、業務負荷の経験に関する類型が構築されうる。ここで構築された類型をもとに、以下で検討を進めたい。

#### 4. 業務上の負荷に関わる出来事類型の基礎集計

##### (1) 個人属性、職業特性・キャリアとの関係

上記で析出された業務上の出来事の各類型が、属性との関係でどのように分布しているか、クロス表で確認する。まず、性別、年齢階層別、配偶者有無別に確認する（図表 5-4-1）。特に年齢による該当割合の違いがあり、性別によっても傾向の相違がうかがえる。

図表 5-4-1. 業務上の負荷に関わる出来事類型の分布—性別、年齢階層、配偶者有無別—（％）

		過重ノルマ 中心	業務負荷イ ベントなし	長時間労働 中心	パワーハラス メント中心	役割・地位 変化中心	仕事量・質 変化単独	全般的な 負荷認識	顧客トラブ ル中心	(N)
合計		4.2%	71.0%	4.3%	6.7%	4.2%	5.1%	1.2%	3.4%	8682
性別	男性	4.6%	71.0%	4.9%	5.8%	3.8%	4.7%	1.4%	3.8%	5938
	女性	3.3%	70.9%	3.0%	8.5%	4.9%	5.8%	0.9%	2.7%	2744
年齢 階層	20代	4.8%	68.7%	2.9%	6.8%	5.2%	5.8%	2.6%	3.2%	1489
	30代	4.6%	68.5%	6.0%	5.9%	4.0%	6.1%	1.2%	3.7%	1974
	40代	4.4%	70.6%	5.0%	6.8%	3.9%	4.4%	1.0%	3.9%	2353
	50代	3.4%	72.9%	3.2%	7.7%	4.5%	5.0%	0.6%	2.7%	1995
	60代	3.0%	76.9%	3.9%	5.2%	2.6%	3.6%	1.1%	3.7%	871
配偶者 有無	配偶者あり	4.3%	71.6%	4.9%	5.7%	4.0%	4.4%	1.4%	3.8%	4784
	配偶者なし	4.0%	70.2%	3.6%	7.9%	4.4%	5.9%	1.0%	3.0%	3898

次に、職業特性、職業キャリアとの関係を見るため、業種、職種、役職、勤続年数、転職経験と業務負荷類型との関係を確認する（図表 5-4-2）。業務負荷イベントなしが約 7 割を占めているため、全体に占める割合（％）で見ると他の類型間の差異が見えにくい。職業特性や職業キャリアによって中心となる業務負荷に違いも見受けられる。詳細の検討は、後に回帰分析によって行うこととしたい。

図表 5-4-2. 業務上の負荷に関わる出来事類型の分布—業種、職種、役職、勤続年数、転職有無別—（％）

		過重ノルマ 中心	業務負荷イ ベントなし	長時間労働 中心	パワーハラス メント中心	役割・地位 変化中心	仕事量・質 変化単独	全般的な 負荷認識	顧客トラブ ル中心	(N)
合計		4.2%	71.0%	4.3%	6.7%	4.2%	5.1%	1.2%	3.4%	8682
業種	建設業	3.1%	73.3%	5.8%	7.0%	3.7%	2.9%	1.0%	3.3%	517
	製造業	4.2%	72.8%	3.2%	6.9%	3.8%	5.4%	1.2%	2.5%	2224
	情報通信業	4.0%	72.9%	4.8%	5.4%	2.6%	6.2%	0.6%	3.5%	723
	運輸業・郵便業	5.0%	70.7%	5.4%	6.2%	3.9%	5.0%	1.5%	2.3%	482
	卸売業・小売業	4.1%	71.9%	4.0%	4.9%	4.8%	3.7%	1.4%	5.3%	884
	金融業・保険業	4.6%	71.2%	4.4%	7.7%	3.9%	3.3%	1.2%	3.7%	482
	専門サービス業・教育	3.8%	66.1%	9.7%	6.1%	3.4%	5.4%	1.6%	3.9%	557
	飲食・宿泊・娯楽業	5.3%	61.6%	3.9%	9.2%	4.5%	8.1%	1.4%	5.9%	357
	医療・福祉	3.1%	69.6%	2.1%	9.0%	5.2%	6.4%	1.5%	3.1%	612
	その他サービス業	4.0%	71.6%	3.6%	7.1%	4.0%	4.8%	1.5%	3.4%	1036
	公務	5.4%	67.9%	6.0%	4.7%	6.6%	4.9%	1.0%	3.5%	514
その他	4.4%	71.1%	2.7%	6.5%	5.8%	5.1%	1.0%	3.4%	294	
職種	管理的職業	4.2%	68.9%	7.0%	5.4%	4.2%	4.6%	1.3%	4.5%	1717
	専門的・技術的職業	4.2%	70.9%	5.6%	5.7%	4.1%	5.1%	1.7%	2.6%	1783
	事務職	2.9%	74.6%	2.8%	7.0%	4.6%	5.1%	0.8%	2.2%	2175
	販売	6.5%	66.8%	3.3%	8.0%	3.0%	3.2%	1.4%	7.8%	903
	サービス職業	4.4%	67.1%	2.8%	8.1%	4.6%	6.1%	1.6%	5.3%	607
	生産工程	4.0%	73.1%	1.8%	7.4%	4.3%	7.8%	0.5%	1.1%	795
	輸送・機械運転	5.1%	70.3%	3.8%	5.7%	4.4%	5.1%	1.9%	3.8%	158
	建設・採掘	5.1%	72.8%	6.6%	9.6%	2.2%	0.0%	2.2%	1.5%	136
	運搬・清掃・包装	4.9%	75.0%	6.2%	4.2%	2.8%	3.5%	1.4%	2.1%	144
	その他	4.5%	68.2%	4.5%	8.7%	5.3%	6.4%	0.4%	1.9%	264
役職	一般社員	4.0%	72.9%	2.6%	7.1%	4.1%	5.4%	1.3%	2.5%	4880
	主任～課長代理相当	4.7%	66.8%	5.6%	6.8%	4.6%	5.4%	1.2%	4.8%	1824
	課長相当以上	4.1%	70.0%	7.3%	5.4%	3.9%	3.9%	1.0%	4.4%	1978
勤続 年数	1～3年目	4.5%	67.7%	4.1%	8.6%	4.9%	5.2%	1.5%	3.7%	1504
	4～9年目	4.5%	69.5%	4.0%	7.1%	4.1%	6.2%	1.6%	3.1%	2163
	10～19年目	3.8%	71.8%	4.7%	6.3%	3.9%	4.6%	1.1%	3.6%	2365
	20年以上	3.9%	73.2%	4.4%	5.5%	4.0%	4.5%	0.9%	3.4%	2650
転職 有無	転職なし	4.0%	73.3%	4.1%	5.3%	3.8%	5.2%	0.9%	3.2%	3934
	転職1回	4.5%	69.9%	4.6%	6.2%	4.1%	4.8%	2.0%	3.9%	1893
	転職2回以上	4.1%	68.3%	4.4%	8.8%	4.7%	5.0%	1.1%	3.4%	2855

## (2) 出来事類型と就業状態・就業意識

業務上の出来事有無と就業状態・就業意識との関係を見る。まず労働時間との関係を見る（図表 5-4-3）。「業務負荷イベントなし」の類型に比べて、特に「長時間労働中心」類型で、直近の労働時間が長いことが示されている<sup>65</sup>。加えて、他の類型でも、「業務負荷イベントなし」類型に比べて労働時間が長い傾向が確認できる。業務量負荷や職場の人間関係トラブルといった業務上の出来事が、長い労働時間と同時的に生じる場合があることが確認される。

<sup>65</sup> 「長時間労働中心」類型は過去 6 か月間における月 80 時間超の残業有無をもとに指標化されており、ここでの実労働時間は 2020 年 10 月 1 か月間のものである。なので、回答傾向が重なる部分も多くあるが、完全に一致するものではない。



図表 5-4-3. 直近の月間実労働時間の分布—業務負荷類型別— (%)

	160時間 未満	160～180時 間未満	180～200時 間未満	200～240時 間未満	240時間 以上	(N)
合計	15.7%	38.7%	19.2%	19.8%	6.6%	8682
第1類型：過重ノルマ中心	16.3%	28.8%	21.1%	23.5%	10.2%	361
第2類型：業務負荷イベントなし	16.5%	42.2%	19.0%	17.5%	4.9%	6160
第3類型：長時間労働中心	9.6%	10.4%	12.8%	35.6%	31.6%	376
第4類型：パワーハラスメント中心	15.1%	34.9%	21.8%	22.0%	6.2%	578
第5類型：役割・地位変化中心	12.2%	39.0%	20.7%	21.3%	6.9%	362
第6類型：仕事量・質変化単独	17.3%	32.3%	21.6%	24.3%	4.5%	440
第7類型：一般的な負荷認識	11.2%	40.2%	14.0%	24.3%	10.3%	107
第8類型：顧客トラブル中心	10.7%	31.5%	20.8%	28.9%	8.1%	298

次に、労働時間の長さ以外の職務ストレス指標との関係を検討する。職務ストレスに関する既存研究では、業務量の多さ、裁量性の乏しさ、正当な評価の欠如がストレス要因と指摘される<sup>66</sup>。これをふまえ、「多すぎる業務量」「裁量の乏しさ」「正当な評価なし」との関連をみる<sup>67</sup> (図表 5-4-4)。「業務負荷イベントなし」の類型に比べてどの類型でも、職務ストレスに関わる要素に特徴が見られるが、同時に、類型によって、どのような形で職務ストレスを高めるかに違いも確認される。例えば、「長時間労働中心」類型や「顧客トラブル中心」類型では、業務量が多すぎるとする割合が相対的に高い。「パワーハラスメント中心」類型では裁量性の乏しさが特徴的であり、正当な評価がないと認識する割合も高い。「役割・地位変化中心」類型もこれに近い傾向をもつ。業務上のストレスフルな出来事は総じて職務ストレスに関わるが、どのようにストレスを高めうるのか、労働者の主観的認識を見ると、発生した出来事の種類によって、やや異なることがうかがえる。以上、本章の結論 (第 5 節の回帰分析) に直接関わるものではないが、職務ストレスの観点からの各類型の意味について、補足的に検討した。

<sup>66</sup> 職務ストレスに関する疫学モデルとしては、「仕事の要求度—コントロールモデル」や「努力—報酬不均衡モデル」などが代表的であり、膨大な業務量やタイトなスケジュールと言った要求水準の高さ、業務遂行における裁量性の乏しさ、周囲によるサポートの乏しさ、努力水準に比した金銭的・心理的報酬の少なさなどが、ストレス要因として検討されてきた。堤 (2006) など参照。

<sup>67</sup> 「多すぎる業務量」については、「非常にたくさんの仕事をしなければいけない」(Q28H)、「時間内に仕事が処理しきれない」(Q28I) という質問項目両方について「そうだ」もしくは「まあそうだ」という回答があったケースとする。「裁量の乏しさ」については、「自分のペースで仕事ができる」(Q28O)、「自分で仕事の順番・やり方を決めることができる」(Q28P)、「職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる」(Q28Q) の程度の相対的低さ (3 項目をそれぞれ 1～4 点に点数化し、合計点が 7 点以下) から指標化した。「正当な評価なし」は、「努力や成果に見合った評価を上司から受けている」(Q29D)、「努力や成果に見合った収入を得ている」(Q29E) という質問項目両方について「あまりあてはまらない」もしくは「あてはまらない」という回答があったケースとした。

図表 5-4-4. 業務負荷類型と職務ストレス要因との関係 (%)

	多すぎる 業務量	裁量の 乏しさ	正当な評価 なし	(N)
平均	39.6%	37.1%	42.6%	8682
第1類型：過重ノルマ中心	59.8%	43.2%	54.0%	361
第2類型：業務負荷イベントなし	31.7%	34.6%	39.0%	6160
第3類型：長時間労働中心	66.2%	29.3%	38.6%	376
第4類型：パワーハラスメント中心	57.6%	56.7%	65.9%	578
第5類型：役割・地位変化中心	46.7%	48.6%	56.9%	362
第6類型：仕事量・質変化単独	60.5%	39.8%	46.8%	440
第7類型：全般的な負荷認識	58.9%	30.8%	25.2%	107
第8類型：顧客トラブル中心	63.8%	36.9%	45.3%	298

注：平均値より10%以上高く、各類型の特徴を示すセルに色をつけている。

### (3) 出来事類型とメンタルヘルス

出来事類型は、このように、個人属性や職業特性・職業キャリアとの関係があるとともに、類型によって、労働時間面や裁量性の乏しさ等の特徴もあることがうかがえた。次に、出来事に関する8類型とK6スコアとの関係を見る(図表5-4-5)。出来事は過去6か月間における有無について尋ねており、メンタルヘルスは最近1か月間の状態について質問しているので、多くの場合、ストレスを伴う出来事が先行して発生し、それがメンタルヘルスに影響したものと解釈できよう<sup>68</sup>。集計結果を見ると、「第2類型：業務負荷イベントなし」に比べて他の類型においてK6スコア5点以上の割合が高いなど、強いストレスを伴う業務上の出来事がある場合は、ない場合に比べて、メンタルヘルスが悪い傾向にある。K6スコア13点以上という重度のメンタルヘルス問題が生じている割合も低くない。こうした業務上の出来事が、メンタルヘルスを著しく悪化させる可能性が示されている。

図表 5-4-5. K6スコアの分布—業務負荷類型別— (%)

	0～4点	5～9点	10～12点	13～24点	5点以上 (合計)	(N)
合計	59.3%	17.3%	11.1%	12.3%	40.7%	8682
第1類型：過重ノルマ中心	28.5%	20.5%	19.4%	31.6%	71.5%	361
第2類型：業務負荷イベントなし	68.2%	15.6%	9.1%	7.1%	31.8%	6160
第3類型：長時間労働中心	50.8%	18.9%	15.2%	15.2%	49.2%	376
第4類型：パワーハラスメント中心	30.6%	23.2%	17.8%	28.4%	69.4%	578
第5類型：役割・地位変化中心	34.5%	20.7%	17.1%	27.6%	65.5%	362
第6類型：仕事量・質変化単独	50.2%	23.9%	12.0%	13.9%	49.8%	440
第7類型：全般的な負荷認識	5.6%	9.3%	25.2%	59.8%	94.4%	107
第8類型：顧客トラブル中心	41.6%	23.8%	10.1%	24.5%	58.4%	298

<sup>68</sup> ただし、出来事の有無自体も回顧的な回答をもとにしているため、現在のメンタルヘルスの状態から、過去の出来事がストレスフルなものとして意味づけ直されている可能性は否定できない。

## 5. 出来事類型とメンタルヘルスに関する規定要因の分析

### (1) 出来事類型の規定要因

本節では、以上の基礎集計の傾向をふまえ、関連変数をコントロールした回帰分析で要因分析を行う。まず、強いストレスを伴う業務上の出来事の類型について、職業特性やキャリアとの関係を検証する分析を行う。分析方法は、出来事類型を被説明変数とする、多項ロジットモデルとする。基準カテゴリーは「業務負荷イベントなし」類型であり、どのような職業特性・職業キャリアにある者が、どのような出来事を経験しやすいかを検討する。係数がプラスである場合は、その負荷類型に該当する確率が高いと解釈できる。説明変数は、年齢、性別、配偶者有無、業種、職種、役職、勤続年数、転職回数である。

図表 5-5-1 から結果を読む<sup>69</sup>。業務負荷イベントの類型によって、関連する職業特性、キャリア要因が異なることがうかがえる。まず、ほぼ全ての類型（パワーハラスメント以外）について、年齢が関係しており、若年者ほど、業務負荷イベントを経験しやすいことが示されている。また、パワーハラスメントについては、女性ほど経験確率が高いことが示される。

業種との関係を見ると、「製造業」に比べて、「専門サービス・教育」において「長時間労働中心」「顧客トラブル中心」の負荷が経験されやすく、「飲食・宿泊・娯楽業」において「仕事量・質変化単独」の負荷が経験されやすい。また、「公務」においては「過重ノルマ中心」「長時間労働中心」「役割・地位変化中心」の負荷が経験されやすい<sup>70</sup>。

職種との関係を見ると、まず、「過重ノルマ中心」は、「事務職」に比べて、「管理的職業」「専門的・技術的職業」「販売」「サービス職業」で経験確率が高い。「長時間労働中心」の負荷は、「管理的職業」「専門的・技術的職業」で経験されやすい。「パワーハラスメント中心」の負荷は「販売」で経験確率が高い。「仕事量・質変化単独」の負荷は「生産工程」で経験確率が高い。「顧客トラブル中心」の負荷は、「管理的職業」「販売」「サービス職業」「輸送・機械運転」において経験する確率が高い。

役職との関係も示されている。一般社員に比べて、「主任～課長代理相当」では「長時間労働中心」「役割・地位変化中心」「顧客トラブル中心」の負荷を経験する確率が高く、「課長相当以上」でも「長時間労働中心」「顧客トラブル中心」の負荷の経験確率が高い。

転職経験との関係では、転職なし（初職継続者）に比べて「転職2回以上」の者で「過重ノルマ中心」「長時間労働中心」「パワーハラスメント中心」「役割・地位変化中心」の負荷が経験されやすい。このように、強いストレスを伴う業務上の出来事は、職業特性、職業キャリアと密接に結びついていることがわかる。

<sup>69</sup> 図表 5-5-1 では、利便のために、有意水準 5%以上の結果について網掛けをして強調している。

<sup>70</sup> その他、「卸売業・小売業」で「パワーハラスメント中心」の係数がマイナス、「情報通信業」で「全般的な負荷認識」の係数がマイナスという結果を得ている。こうした負荷が経験されにくいと解釈できる。

図表 5-5-1. 強いストレスを伴う業務上の出来事に関わる各類型の規定要因（多項ロジットモデル）

被説明変数：負荷類型 (ref. 業務負荷イベントなし)	過重ノルマ中心		長時間労働中心		パワー・ハラスメント中心		役割・地位変化中心		仕事量・質変化単独		一般的な負荷認識		顧客トラブル中心	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
定数項	-2.571 ***	.297	-2.434 ***	.306	-2.451 ***	.229	-2.489 ***	.292	-2.291 ***	.265	-2.025 ***	.571	-3.224 ***	.341
年齢	-.023 **	.008	-.042 ***	.008	-.005	.006	-.025 **	.008	-.017 *	.007	-.095 ***	.017	-.021 *	.008
女性ダミー	-.164	.138	-.257 †	.141	-.313 **	.104	.230 †	.129	-.179	.118	-.447 †	.258	-.239	.151
配偶者ありダミー	.062	.122	.068	.123	-.278 **	.096	-.069	.120	-.222 *	.110	.592 **	.224	.059	.136
勤め先業種 (ref. 製造業)														
建設業	-.335	.318	.431 †	.253	-.173	.225	.070	.285	-.144	.295	-.608	.581	.344	.302
情報通信業	-.085	.231	.169	.222	-.255	.197	-.386	.272	.334 †	.200	-1.094 *	.550	.197	.256
運輸業・郵便業	.198	.286	.474 †	.279	.057	.244	.183	.307	.234	.278	-.051	.524	-.333	.388
卸売業・小売業	-.221	.225	.144	.228	-.603 **	.197	.313	.218	-.102	.226	.028	.386	.223	.224
金融業・保険業	.080	.261	.238	.267	.015	.207	.134	.277	-.231	.289	.157	.479	.064	.290
専門サービス業・教育	.082	.264	1.163 ***	.205	-.039	.212	-.025	.276	.303	.232	.219	.410	.673 *	.274
飲食・宿泊・娯楽業	.286	.291	.190	.324	.292	.227	.244	.309	.705 **	.249	.033	.533	.576 †	.297
医療・福祉	-.279	.289	-.432	.328	.080	.195	.231	.248	.342	.226	-.067	.432	.067	.307
その他サービス業	-.065	.209	-.025	.219	-.067	.163	.064	.213	.124	.194	.124	.343	.064	.234
公務	.539 *	.248	.765 **	.245	-.191	.243	.708 **	.236	.139	.250	-.120	.516	.527 †	.300
その他	.114	.317	-.298	.389	-.196	.265	.407	.290	.136	.298	-.103	.627	.249	.362
職種 (ref. 事務職)														
管理的職業	.523 *	.241	.440 *	.216	.096	.194	.263	.229	.403 †	.219	1.002 *	.442	.569 *	.249
専門的・技術的職業	.437 *	.192	.510 **	.186	.046	.148	.215	.176	.084	.163	.760 *	.330	.091	.226
販売	.968 ***	.208	.178	.247	.491 **	.165	-.241	.239	-.187	.228	.422	.400	1.290 ***	.218
サービス職業	.551 *	.264	.286	.304	.075	.195	.117	.246	.035	.221	.542	.436	.928 **	.267
生産工程	.332	.258	-.211	.329	.176	.191	.238	.244	.626 **	.205	-.904	.598	-.477	.396
輸送・機械運転	.445	.438	.278	.483	-.073	.397	.203	.456	.114	.427	.560	.732	.991 *	.504
建設・採掘	.796 †	.463	.610	.416	.569	.346	-.474	.627	-20.727	.000	1.095	.746	-.606	.760
運搬・清掃・包装	.308	.451	.635	.416	-.559	.456	-.455	.552	-.384	.500	.061	.821	.197	.636
その他	.445	.332	.511	.334	.401	.244	.234	.303	.344	.278	-.762	1.039	-.165	.482
役職 (ref. 一般社員)														
主任～課長代理相当	.253 †	.147	.949 ***	.150	.231 †	.119	.297 *	.148	.239 †	.136	-.117	.277	.725 ***	.157
課長相当以上	.165	.211	1.281 ***	.193	-.014	.177	.129	.219	-.231	.213	-.551	.414	.559 *	.217
勤続年数	.003	.008	.007	.008	-.001	.006	.010	.008	.007	.008	.053 **	.018	.005	.009
転職回数 (ref. 転職なし)														
転職1回	.255 †	.150	.288 †	.149	.207	.128	.248 †	.154	.042	.140	1.145 ***	.251	.275 †	.164
転職2回以上	.351 *	.161	.544 **	.157	.585 ***	.127	.521 **	.159	.184	.147	1.102 ***	.298	.323 †	.177
χ <sup>2</sup> 乗値														685.032
-2 対数尤度														18939.285
McFadden pseudo-R <sup>2</sup>														0.034
N														8682

注：\*\*\*p<.001; \*\*p<.01; \*p<.05; †p<.10.

## (2) メンタルヘルスの規定要因

次に、業務負荷に関わる出来事とメンタルヘルスとの関係について計量分析を行う。具体的には、心理的ストレスがあるとみなすことができる K6 スコア 5 点以上を被説明変数とし、関連変数をコントロールしたロジットモデルで検討する。

基礎集計で検討したように、メンタルヘルスには属性による違いがあるが、同時に、ストレスを伴う業務上の出来事有無にも属性や職業キャリア（役職や転職経験等）による差異があり、それがメンタルヘルスを大きく左右する可能性がある。この点を検討する。

メンタルヘルスの規定要因の推定を行うにあたり、生活要因や個人差が大きいことから、それをコントロールした。具体的には、まず、身体的な健康状態がメンタルヘルスに関わることから、通院・服薬の有無をコントロールした<sup>71</sup>。生活上のストレスフルな出来事有無についてもメンタルヘルスに関連することから、コントロールした<sup>72</sup>。また、個人差の考慮に

71 調査票では「現在、通院、もしくは日常的に服薬している病気やケガはありますか」と尋ねており、その有無を用いた。

72 調査票では、過去 6 か月の間の生活関連の出来事として、「重い病気やケガをした（仕事とは関係なく）」「離婚、または、配偶者（パートナー）と別居した」「配偶者や子ども、親または兄弟が亡くなった」「配偶者や子どもが重い病気やケガをした」「親類の誰かで世間的にまずいことをした人が出た」「多額の財産を損失した、



については、ストレス耐性とも呼ばれる「首尾一貫感覚」を指標として用い<sup>73</sup>、コントロール変数として投入した。個人差を一定程度コントロールした上で、どのような労働環境要因がメンタルヘルスに関わるかを読むことができる。

分析は2つのモデルをもとに行った。モデル1では、基本属性（年齢、性別、配偶者有無）、職業特性やキャリア（業種、職種、役職、勤続年数、転職有無）、生活（睡眠時間、生活上の負荷イベント）、個人差（身体的健康、ストレス耐性）に関わる変数を投入し、検討した。続いて、モデル2で、過去6か月間における強いストレスを伴う業務上の出来事に係る8類型の指標を投入し、結果の変化を見た。係数がプラスである場合は、K6が5点以上となる確率が高いことから、メンタルヘルスを悪くする方向に作用する要素と解釈できる。また、限界効果からは、各変数が1単位変化したときの被説明変数（K6が5点以上）の確率の変化を読むことができる<sup>74</sup>。

結果を読む<sup>75</sup>（図表5-5-2）。まずモデル1の結果を見ると、年齢、配偶者有無、役職、転職経験が、メンタルヘルスに関係することがうかがえる。具体的には、年齢が低いほど、無配偶者ほど、K6スコアが5点以上となる確率が高い。また、役職が「主任～課長代理相当」である場合や、「転職2回以上」の場合にもK6スコアが5点以上となる確率が高く、こうした地位やキャリアにある者がストレスを抱えやすいことが示されている。限界効果の数値を読むと、「主任～課長代理相当」の者は「一般社員」に比べて、K6スコアが5点以上になる確率が約3.3%高く、「転職2回以上」の者は「転職なし」に比べて、K6スコアが5点以上になる確率が約3.9%高いことがわかる。

モデル2では、過去6か月間における業務上の出来事に係る8類型指標を投入し、結果の変化を見た。類型指標の基準カテゴリーは「業務負荷イベントなし」である。これを見ると、心理的負荷に関わる出来事がなかった類型と比べて、出来事があったどの類型でも、K6スコア5点以上となる確率が高く、業務負荷がメンタルヘルスに悪影響を与えた可能性が示唆される<sup>76</sup>。また、モデル2の擬似決定係数（McFadden pseudo-R<sup>2</sup>）が上昇していることか

---

または、突然大きな支出があった」「天災や火災などにあった、または、犯罪に巻き込まれた」「強いストレスを伴うその他の生活上の出来事」の8項目について有無が尋ねられている。このうち1つでも該当があった場合に「生活上のストレスフルな出来事あり」として扱った。

<sup>73</sup> 調査票では、「私は、日常生じる困難や問題の解決策を見つけることができる」「私は、人生で生じる困難や問題のいくつかは、向き合い、取り組む価値があると思う」「私は、日常生じる困難や問題を理解したり、予測したりできる」の3項目で尋ねている。「首尾一貫感覚」の指標化や活用については、山崎ほか（2019）、近藤（2005）参照。

<sup>74</sup> ここでの限界効果は、分析に用いたサンプルの限界効果を平均したもの（平均限界効果）である。

<sup>75</sup> 図表5-5-2に推計値を掲載していないコントロール変数については、図表内の注2に示している。業種、職種についてもコントロール変数とし、結果は表示していないが、有意な影響を示しているものはなかった。

<sup>76</sup> なお、本章で結果は示さないが、強いストレスを伴う出来事13項目（調査票の項目そのまま）を投入した場合、有意な結果を示さない項目もあった。とはいえ、そうした出来事の経験がメンタルヘルス上問題ないとは言いがたい。図表は割愛したが、13項目とK6スコアのクロス集計を見ると、どの項目についても、該当ありの場合は該当なしの場合に比べてK6スコアが高い傾向にあった。つまり、出来事経験が重なることが少なからずあることで、回帰分析においては、各項目の独立した影響として現れにくいものと推測される。出来事経験を集約して指標化することの意義があると考えられた。

ら、働く者のメンタルヘルスにおいて業務負荷イベントが大きな意味をもっていることが示されている。限界効果の数値を見ると、出来事を経験した場合は K6 スコア 5 点以上になる確率が 10～20%以上高くなることが読み取れる。モデル 1 からの変化を見ると、役職「主任～課長代理相当」や「転職 2 回以上」の変数では、モデル 1 では示されていた統計的有意性が消滅している。役職が主任～課長代理相当の地位にある場合や、転職経験の多い者ほどストレスフルな業務上の出来事を経験する事が多く、それがメンタルヘルス毀損の状態を一定程度説明していることが示唆された<sup>77</sup>。図表 5-5-1 と合わせて解釈するならば、強いストレスを伴う業務上の出来事は、職業キャリアと密接に関わり、それが働く者のメンタルヘルス毀損に大きなインパクトをもっていることが示された。

図表 5-5-2. メンタルヘルス (K6 スコア 5 点以上) の規定要因

	Model 1			Model 2		
	係数	標準誤差	限界効果	係数	標準誤差	限界効果
年齢	-.033 ***	.003	-.007	-.030 ***	.003	-.006
女性	.009	.059	.002	-.002	.060	.000
配偶者あり	-.186 ***	.053	-.038	-.178 **	.054	-.034
役職 (ref. 一般社員)						
主任～課長代理相当	.162 *	.066	.033	.090	.068	.017
課長相当以上	.011	.095	.002	-.042	.098	-.008
勤続年数	-.002	.004	-.001	-.003	.004	-.001
転職経験 (ref. 転職なし)						
転職1回	.119 †	.066	.024	.074	.068	.014
転職2回以上	.191 **	.071	.039	.102	.073	.020
出来事類型 (ref. 負荷イベントなし)						
類型1 (過重ノルマ中心)				1.431 ***	.129	.274
類型3 (長時間労働中心)				.703 ***	.114	.135
類型4 (パワーハラスメント中心)				1.471 ***	.103	.281
類型5 (役割・地位変化中心)				1.167 ***	.129	.223
類型6 (仕事量・質変化単独)				.708 ***	.109	.136
類型7 (全般的な負荷認識)				2.902 ***	.437	.555
類型8 (顧客トラブル中心)				1.036 ***	.131	.198
χ <sup>2</sup> 乗値		1434.311			1938.236	
-2 対数尤度		10301.201			9797.276	
McFadden pseudo-R <sup>2</sup>		0.122			0.165	
N		8682			8682	

注1: \*\*\*p<.001; \*\*p<.01; \*p<.05; †p<.10. 頑健標準誤差を表示。

注2: 業種、職種、身体的な疾患の有無、首尾一貫感覚、睡眠時間、生活上のストレスフルイベントの有無をコントロールしている。

## 6. 結論

本章では、労働者のメンタルヘルスに関わる業務負荷について検討した。要点は以下の通りである。

<sup>77</sup> この点が高見 (2020) における労災認定事案の分析と一致する傾向である。労災認定事案では、転職回数が多い事案、勤続年数が短い事案の占める割合が大きい。



- ・メンタルヘルス不調には、長時間労働、過重なノルマ、パワーハラスメント、顧客クレーム等の業務上の出来事が関係する。こうした出来事については、特定の出来事が単独で心理的負荷を生じさせるほか、複数の出来事を経験することでストレス要因となる場合もある。そのため、本章では、業務上の出来事経験に関わる類型構築を行い、「業務負荷イベントなし」類型を含む8類型を析出した。その上で、ストレスフルな出来事の実験によるメンタルヘルスへの影響を検討した。
- ・出来事経験で見た業務負荷の有無・内容には、年齢等の属性のほか、業種・職種などの職業特性、役職、転職経験などのキャリア特性が関係する。特に、若年者、主任～課長代理相当の者、転職2回以上の者に、特定のストレスフルな出来事が経験されやすいことが示された。メンタルヘルスの状態にも、年齢、役職、転職有無による違いがあるが、それは、そうした属性の者が、業務において強いストレスを伴う出来事を経験しやすいことによって説明される部分があった。

メンタルヘルスは、個人の生活習慣や性格特性等、業務以外の要素に関わる部分もあり、私生活やプライバシーの領域に対しては労務管理が難しいところがある。ただ、メンタルヘルスにおいて業務上のストレス要因もきわめて重要であり、職務ストレスの低減が働く者の健康にとって重要であることが確認された。また、過重労働という場合に、長時間労働に議論が焦点化されがちであるが、本稿で検討したように、メンタルヘルスに関わる業務負荷は労働時間の長さばかりではない。こうした多様な業務負荷要因に十分注意し、働く者の健康を阻害しうる労働環境を是正していくことが求められる。

## 参考文献

Furukawa, T. A., Kawakami, N., Saitoh, M., et al. (2008). The performance of the Japanese version of the K6 and K10 in the World Mental Health Survey Japan. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 17, 152-158.

Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., et al. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine*, 32, 959-976.

木内敬太 (2021) 「精神障害の労災認定事案におけるいじめ・暴力・ハラスメント並びに関連して生じた出来事の組み合わせに関する研究」高橋正也研究代表『令和2年度労災疾病臨床研究事業費補助金「過労死等の実態解明と防止対策に関する総合的な労働安全衛生研究」分担研究報告書』.

小森田龍生 (2018) 『過労自死の社会学—その原因条件と発生メカニズム』専修大学出版局.

近藤克則 (2005) 『健康格差社会—何が心と健康を蝕むのか』医学書院.

厚生労働省 (2021) 『令和3年版過労死等防止対策白書』.

- 労働政策研究・研修機構（2022）『働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査』JILPT 調査シリーズ No.222.
- Takahashi, Masaya (2019) “Sociomedical problems of overwork-related deaths and disorders in Japan” *Journal of Occupational Health*, 61, 4, pp.269-277.
- 高見具広（2020）「精神障害・長時間労働関連事案の特徴及び負荷認識に関する分析」『過重負荷による労災認定事案の研究 その2』JILPT 資料シリーズ No.234,第2章.
- 高見具広（2021）「コロナ禍における仕事・生活とメンタルヘルスー感染不安と生活不安の中で」JILPT リサーチアイ第69回.
- 堤明純（2006）「職業階層と健康」川上憲人・小林廉毅・橋本秀樹編『社会階層と健康ー社会学からのアプローチ』東京大学出版会.
- 山本勲・石井加代子・樋口美雄（2021）「新型コロナウイルス感染症流行初期の雇用者の就業・生活・ウェルビーイングーパンデミック前後のリアルタイムパネルデータを用いた検証ー」『三田商学研究』第64巻第1号, pp.67-99.
- Yamauchi, Takashi, Sasaki Takeshi, Yoshikawa Toru, Matsumoto Shun, Takahashi Masaya, Suka Machi, and Yanagisawa Hiroyuki. (2018) Differences in work-related adverse events by sex and industry in cases involving compensation for mental disorders and suicide in Japan from 2010 to 2014, *J Occup Environ Med.*, Apr;60(4): e178-e182.
- 山崎喜比古・戸ヶ里泰典・坂野純子編（2019）『ストレス対処力 SOCー健康を生成し健康に生きる力とその応用』有信堂.



## 付属資料

調査票「働く人の仕事と健康、管理職の職場マネジメントに関する調査」

SC1

あなたは、今、日本国内で報酬を得る仕事をしていますか？

- 1  している
- 2  していない

次へ

SC2

あなたは、主に、

①自営業者（会社のオーナー経営者、同居の親族だけで行う事業者、一人親方、フリーランス）ですか。

それとも、

②会社や組織（勤務先）に雇用されている社員・職員、どちらですか？

- 1  ①自営業者  
（会社のオーナー経営者、同居の親族だけで行う事業者、一人親方、フリーランス）
- 2  ②会社や組織（勤務先）に雇用されている社員・職員

次へ

SC3

あなたは今、何歳ですか？

※回答時点の満年齢でお答えください。

満  歳

次へ

SC4

あなたの、今の勤務先での所定労働日数は1週何日、所定労働時間は1日何時間ですか？  
週によって異なる場合は、それぞれ月当たりの平均でお答えください。

0ゼロ分の方は0ゼロと記入して下さい。

1週間で  日    1日で  時間     分

わからない

★「所定労働時間」とは、会社の就業規則等で定められている通常勤務する予定の時間（始業時刻から終業時刻までの、休憩時間を除く時間）のことで、実際に働いた時間ではなく、残業した時間や休みの日に働いた時間を含みません。

★ 勤め先が複数ある場合は、主な勤務先の所定労働時間（休憩時間を除く）をお答えください。

★ 変形労働時間制 ⇒ 平均的な所定労働時間でお答えください。

★ 管理職 ⇒ 一般従業員（非管理職）の所定労働時間でお答えください。

★ 事業場外労働・裁量労働制 ⇒ 1日あたりのみなし時間をお答えください。

次へ

F1

あなたの性別は？

1  男性

2  女性

次へ

F2

あなたの最終学歴は？

1  中学校卒

2  高等学校卒

3  専修・各種学校卒

4  短大・高専卒

5  四年制大学卒

6  大学院修了（修士課程以上）

次へ



F3

あなたに配偶者はいますか？  
(婚姻届を出していない事実婚を含みます。)

- 1  いる
- 2  いない

次へ

F3SQ1

配偶者のいる方にお尋ねします。配偶者の方は仕事をしていますか？

- 1  している
- 2  していない

F3SQ2

配偶者のいない方にお尋ねします。結婚されていたことはありますか？  
(それぞれいくつでも)

- 1  結婚したことがある(離別)
- 2  結婚したことがある(死別)
- 3  結婚したことはない(未婚)

次へ

F4

現在一緒に住んでいるご家族のなかに、次のようなお子さんがいますか？  
(それぞれひとつずつ)

 回答方向		いる	いない
		1○	2○
1	3歳未満の子ども	1○	2○
2	3歳以上、小学校就学前の子ども	1○	2○
3	小学生の子ども	1○	2○
4	中学生の子ども	1○	2○
5	高校生以上の子ども	1○	2○

次へ

F5

現在、ご家族のなかに、介護・介助が必要な方がいますか？（いくつでも）

- 1  いる（同居している）
- 2  いる（別居している）
- 3  いない

次へ

F6

現在、主な勤務先の仕事とは別の、収入を得る仕事（「副業」）をしていますか？

- 1  している（副業をしている）
- 2  していない（副業はしていない）

次へ

F6SQ1

あなたは、副業を、次のどの立場で行っていますか？

- 1  役員（起業）
- 2  フリーランス
- 3  正社員・正職員
- 4  正社員・正職員以外  
（パート・アルバイト、嘱託・契約社員、派遣・請負社員など）

次へ

※副業をしている方は、以下の質問で、  
副業ではない、主な勤務先の仕事についてお答えください。

次へ

F7

今の主な勤務先の業種は次のうちどれですか？

- 1  農林漁業（園芸、畜産を含む）、鉱業、採石業、砂利採取業
- 2  建設業（工事業）
- 3  製造業
- 4  電気・ガス・熱供給・水道業
- 5  情報通信業（映像・音声制作、出版、広告制作業を含む）
- 6  運輸業、郵便業（倉庫業、梱包業を含む）
- 7  卸売業、小売業
- 8  金融業、保険業（質屋を含む）
- 9  不動産業、物品賃貸業
- 10  学術研究、専門・技術サービス業  
（デザイン業、広告業、写真業を含む）
- 11  宿泊業、飲食サービス業
- 12  生活関連サービス業、娯楽業
- 13  教育、学習支援業
- 14  医療、福祉
- 15  複合サービス業（郵便局、協同組合）
- 16  その他サービス業  
（廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、職業紹介・労働者派遣業、  
事業サービス業、政治・経済・文化団体、宗教等）
- 17  公務（国、地方）
- 18  その他（具体的に：)

次へ

F8

今の主な勤務先の従業員数（勤務先の会社・組織全体で、正社員・正職員以外も含む）は  
次のうちどれですか？

- 1  9人以下
- 2  10～99人
- 3  100～499人
- 4  500～999人
- 5  1,000人以上
- 6  わからない

次へ

F9\_1

あなたが現在お住まいの都道府県はどこですか？

\*住民票の住所にかかわらず、実際にお住まいの地域でお答えください。

 ▼

F9\_2

あなたの今の主な勤務先のある都道府県はどこですか？

\*本社の所在地にかかわらず、あなたがふだん働いている（回答時点）勤務先の所在地でお答えください。

 ▼

次へ

F10

今の主な勤務先までの片道の通勤時間はどのくらいですか？  
通勤の手段・方法は問いません。

また、ふだん在宅勤務をしている方も、  
主な勤務先まで通勤する場合の片道の通勤時間をお答えください。

 ▼

次へ

F11

今の主な勤務先での勤続年数は何年ですか？

出向中・転動中の方は企業グループ全体での勤続年数でお答えください。

（端数は、6か月以上で切り上げ、6か月未満は切り捨ててください。  
また、6か月未満の場合は“0”ゼロと記入してください。）

 年

次へ

F12

転職の経験はありますか？

- 1  ある  
2  ない

次へ

F12SQ

あなたがこれまで経験した勤め先は、今の主な勤務先を含めていくつ（何社）ですか？  
学生時代のアルバイトを除いてお答えください。

社

次へ

F13

今の主な勤務先でのあなたの昨年1年間（2019年1月～12月）の税込み年収はおおよそどのくらいですか？

今の主な勤務先での勤続年数が1年未満の方は、勤め始めてから1年間のおおよその見込み額をお答えください。

---

次へ

F14

あなたの、今の主な勤務先での給料（基本給）は、次のどの単位で決まっていますか？

- 1  1時間単位（時給制）
- 2  1日単位（日給制）
- 3  1週間単位（週給制）
- 4  1か月単位（月給制）
- 5  1年単位（年俸制）
- 6  その他（具体的に：)
- 7  わからない

次へ

F15

あなたの、今の主な勤務先での給与（ボーナスなどを含む）の金額は、仕事の成果や会社の業績などに応じて変わりますか？（いくつでも）

- 1  仕事の成果に応じて金額が変わる
- 2  会社の業績に応じて金額が変わる
- 3  仕事の成果や会社の業績によって額は変わらない
- 4  わからない

次へ

F16

今の主な勤務先でのあなたの立場は次のうちどれですか？

- 1  正社員・正規職員
- 2  パート・アルバイト
- 3  契約・嘱託社員
- 4  派遣労働者・請負労働者
- 5  その他（具体的に: )

次へ

F17

今の主な勤務先でのあなたの仕事内容は次のうちどれですか？

- 1  管理的職業  
（法人・団体の役員や管理職）
- 2  専門的・技術的職業  
（技術者・教員・師業・士業・家業）
- 3  事務  
（受付・案内・集金・調査員・事務機器操作を含む）
- 4  販売  
（営業・仲介・卸売・小売など）
- 5  サービス職業  
（飲食・接客・生活衛生・生活支援・保健医療・介護・居住等施設管理）
- 6  保安職業（警備など）
- 7  農林漁業（畜産・造園を含む）
- 8  生産工程  
（製造・加工・組立・整備・修理・検査・塗装を含む）
- 9  輸送・機械運転  
（鉄道・自動車・船舶・航空機、建設・設備機器の運転を含む）
- 10  建設・採掘  
（土木・電気等工事を含む）
- 11  運搬・清掃・包装  
（荷役・荷造・配達を含む）
- 12  その他（具体的に: )

次へ



F18

今の主な勤務先でのあなたの役職は次のうちどれですか？

- 1  一般社員
- 2  主任・係長相当
- 3  課長代理相当（ライン職）
- 4  課長代理相当（スタッフ職）
- 5  課長相当（ライン職）
- 6  課長相当（スタッフ職）
- 7  部長相当（ライン職）
- 8  部長相当（スタッフ職）
- 9  支社長・事業部長相当
- 10  役員相当

（注:ライン職=部下のいる管理職/スタッフ職=部下のいない管理職）

次へ

管理職の方にお尋ねします

次へ

Q1

あなたの管理職としての経験年数をお答えください。

※転職された方は、前職までの経験も含めた通算の年数でお答えください。  
 (端数は、6か月以上は切り上げ、6か月未満は切り捨ててください。  
 また、6か月未満の場合は0ゼロと記入してください。)


 年

次へ

Q2

あなたの【プレイング・マネージャー度】を教えてください  
 (プレイング:管理業務だけでなく、自分で一般業務もすること)。

あなたが「在社している時間」を100%とした場合、  
 プレイング(一般業務)とマネジメント(部下の労務管理や部署運営など)の比率はおおよそどのくらいですか?

 回答方向		比率
1	プレイング(一般業務)	--- ▼
2	マネジメント ( 部下の労務管理や部署運営など )	--- ▼

次へ

Q3

あなたは管理職として、プレイング業務に使う時間やマネジメントに使う時間が、在社している時間の範囲内で足りていますか？（それぞれひとつずつ）

回答方向		足りている	やや足りない	全く足りない
		1○	2○	3○
1	プレイング業務に使う時間	1○	2○	3○
2	マネジメントに使う時間	1○	2○	3○

次へ

Q4

あなたは、管理職としてのご自身を評価すると何点ですか？

回答方向		点数
1	プレイヤーとしての業務遂行	---
2	統括する部署の管理（マネジメント）	---
3	部下の指導や育成	---

次へ

Q5

あなたが所定の始業時刻より遅く出勤したり、所定の終業時刻よりも早く退社した場合、何かペナルティはありますか？（いくつでも）

- 1  上司から口頭で注意される
- 2  遅刻や早退した分だけ減給される
- 3  場合によっては懲戒処分を科される
- 4  人事考課でマイナス評価を受ける
- 5  場合によっては職位を下げられる（管理職から外される）
- 6  その他（具体的に：)
- 7  特にペナルティはない

次へ

Q6A

あなた自身が統括する職場の次の事柄について、  
あなたは決定権を持っていたり、決定プロセスに関与したりしますか？

それぞれについて、あてはまるもの1つをお選びください。(それぞれひとつずつ)

		決定権 限が ある	決定 権 限 は な い が、 関 与 は あ る	決定 権 限 も 関 与 も な い
		1 ○	2 ○	3 ○
1	正社員・職員の「採用」	1 ○	2 ○	3 ○
2	正社員・職員の「異動など人員配置」	1 ○	2 ○	3 ○
3	正社員・職員の「人事考課」	1 ○	2 ○	3 ○
4	正社員・職員の「ボーナス等賃金」	1 ○	2 ○	3 ○
5	正社員・職員の「懲戒処分」	1 ○	2 ○	3 ○
6	正社員・職員の「解雇」	1 ○	2 ○	3 ○
		決定 権 限 が あ る	決定 権 限 は な い が、 関 与 は あ る	決定 権 限 も 関 与 も な い
		1 ○	2 ○	3 ○

次へ

Q6B

あなたが統括する職場の次の事柄について、  
あなたは決定権を持っていたり、決定プロセスに関与したりしますか？

それぞれについて、あてはまるもの1つをお選びください。(それぞれひとつずつ)


		決定権 限が ある	決定 権 限 は な い が 、 関 与 は あ る	決定 権 限 も 関 与 も な い
		1	非正社員・職員の「採用」	1 <input type="radio"/>
2	非正社員・職員の「異動など人員配置」	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
3	非正社員・職員の「人事考課」	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
4	非正社員・職員の「ボーナス等賃金」	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
5	非正社員・職員の「懲戒処分」	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
6	非正社員・職員の「解雇・雇止め」	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
		決定権 限が ある	決定 権 限 は な い が 、 関 与 は あ る	決定 権 限 も 関 与 も な い

次へ

Q7

あなたが統括する職場の次の事柄について、  
あなたは決定権を持っていたり、決定プロセスに関与したりしますか？

それぞれについて、あてはまるもの1つをお選びください。（それぞれひとつずつ）

				
		決定権限がある	決定権限はないが、決定プロセスへの関与はある	決定権限も決定プロセスへの関与もない
1	中長期的な事業運営方針・計画	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	必要人員数の計画	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	業務に必要な経費（立案・支出）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	人件費（立案・支出）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

次へ

Q8

あなたは、主な勤務先全体の事業運営に関する重要な計画の立案や決定（生産・流通・販売・財務などの経営計画や、全組織的な人事労務計画など）について、決定権を持っていたり、決定プロセスに関与したりしていますか？

- 1  決定権限がある
- 2  決定権限はないが、決定プロセスへの関与はある
- 3  決定権限も決定プロセスへの関与もない

次へ

Q9

あなたは、管理職に付いていることを理由とした特別な手当（役職手当や職務手当、ボーナスなど一時金への加算など）は支払われていますか？

- 1  支払われている
- 2  支払われていない

次へ



Q9SQ

支払われて「いる」場合、  
その月額（ボーナスなど一時金への加算の場合は、おおよその月当たり換算額）は、  
次のどれにあてはまりますか？

---

次へ

Q10

あなたが現在統括している職場で働いている人は、以下それぞれ何人ですか？  
数字をご記入ください。正確にわからなければ、おおよその人数をお答えください。

また、該当する人がいなければ“0”ゼロとお答えください。

正社員・正規職員  人

正社員・正規職員以外(パート・派遣等)  人

次へ

Q11


あなたが統括する職場や仕事の現状についてお尋ねします。  
以下の事柄それぞれについて、どのように考えていますか？（それぞれひとつずつ）

 回答方向		あてはまる	あてはまらない
1	部下の能力のばらつきが大きい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	部下が育たない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	部下とのコミュニケーションが以前よりも必要になっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	部下の人事評価が難しい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	家庭の事情等で、働く時間や場所に制約のある部下が増えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	部下の心や気持ちへの配慮が必要になっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	残業削減や年休取得促進のため、管理職が部下の業務をフォローしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
 回答方向		あてはまる	あてはまらない

次へ

Q12

あなたは、管理職として、以下の事柄に取り組んでいますか？（それぞれひとつずつ）

 回答方向		積極的に取り組んでいる	取り組んでいる	取り組んでいない
1	部下の仕事の進捗状況を「見える化」して情報共有している	1○	2○	3○
2	仕事の進捗に応じて部署内で協力体制を作るようにしている	1○	2○	3○
3	先の見通しを立てて部下の仕事を采配している	1○	2○	3○
4	残業が多い部下にはその理由を聞き解決策と一緒に考えている	1○	2○	3○
 回答方向		積極的に取り組んでいる	取り組んでいる	取り組んでいない
5	ペーパーワークや会議の在り方などを見直して業務遂行を効率化している	1○	2○	3○
6	他部署や上司、顧客と話し合っ可能な限り業務量を削減している	1○	2○	3○
7	部下の仕事以外（家庭など）の事情を把握するよう努め、配慮している	1○	2○	3○
8	部下になるべく仕事を任せ、管理職の業務に専念できるようにしている	1○	2○	3○
9	個々の部下の能力に合った能力向上の課題を設定している	1○	2○	3○

次へ

今の主な勤務先での労働時間や休暇に関することなどについてお尋ねします

次へ

Q13

あなたは、今の主な勤務先で以下のどの勤務時間制度を適用されていますか？

- 1  通常の勤務時間制度  
(以下のどれにも該当しない場合)
- 2  フレックスタイム制  
(一定の時間内で始業・終業時刻を自分で決められるもの)
- 3  変形労働時間制  
(一定の期間だけ所定勤務時間が異なるもの)
- 4  交替制 (昼シフト、夜シフトなど)
- 5  事業場外労働のみなし労働時間  
(営業職など会社の外で仕事をし、働いた時間をはっきり計算できない場合に使われるもの)
- 6  裁量労働制  
(専門性の高い業務に就いていて仕事のやり方を任されている人に適用される、あらかじめ決められた時間数を働いたとみなすもの)
- 7  管理監督者扱い  
(管理職であって、会社から労働時間の管理について制約が課されていない人)
- 8  その他 (具体的に: )
- 9  わからない

次へ

Q14

あなたの今の主な勤務先での【出退勤の記録・管理】は、次のうちどの方法で行われていますか？

当てはまるものをすべてお選びください。(いくつでも)

- 1  機器を通じて記録されている  
(IDカード、タイムレコーダー、PCのログイン・ログオフ)
- 2  自分で記録を付けている  
(出勤簿などに押印や記入、ホワイトボードに記入、Web上やエクセルに入力)
- 3  上司が記録している (在席の確認など)
- 4  その他 (具体的に: )
- 5  出退勤管理は特に行われていない
- 6  わからない

次へ

Q15

あなたが、2020年10月の1ヶ月間で、実際に働いた時間は合計何時間でしたか。

あなたは、週〇〇〇(SC4\_1回答再掲)日、1日〇〇〇(SC4\_2回答再掲)時間  
〇〇〇(SC4\_3回答再掲)分を所定労働時間と回答しています。

それをもとに、10月の残業や休暇の状況などを加味して、  
1か月の間に実際に働いた時間をご回答ください。

時間(くらい)

\*ここでは、残業代などの有無にかかわらず、業務に関係して実際に働いた残業や、  
休日出勤などのすべてを含めてお答えください  
(在宅勤務や自宅に持ち帰って仕事をした時間も含まれます)。

ただし、副業の時間は除いて下さい。

次へ

Q16

あなたが、2020年10月に、副業で実際に働いたのは合計で何時間でしたか？

副業が複数ある方はすべての副業の合計時間をお答えください。  
(小数点以下は四捨五入)

時間(くらい)

次へ

Q17

2019年1年間、当時の(今の)主な勤務先で、  
1か月当たりもっとも労働時間が長い月の時間数はおおよそ何時間くらいでしたか。

また、もっとも短い月の時間数はおおよそ何時間くらいでしたか？  
なお、副業として働いた時間を除いてお答えください。

最も長い月の時間数  時間(くらい)

最も短い月の時間数  時間(くらい)

覚えていない

次へ

Q18

1週間のうち、残業する頻度はどのくらいですか？

「残業」には、所定の始業時よりも早く出勤して働くこと、所定の終業時刻を超えて働くこと、勤務先で終わらなかった仕事を自宅等に持ち帰って働くこと、などが含まれます。

- 1  ほとんど毎日
- 2  週に3~4日
- 3  週に1~2日
- 4  ほとんどない

次へ

Q18SQ


残業する理由は何ですか？（いくつでも）

- 1  仕事量が多いから
- 2  仕事の性格上、所定時間外でないとできない仕事があるから
- 3  上司の指示や手順が非効率的で仕事の進め方にムダが多いから
- 4  仕事の締め切りや納期にゆとりがないから
- 5  仕事が面白いから
- 6  予定外の仕事が発発的に飛び込んでくるから
- 7  仕事をきちんと仕上げたいから
- 8  残業手当を増やしたいから
- 9  能力や技術を高めて自分が成長するため
- 10  その他（具体的に：）

次へ

Q19


今の主な勤務先でのあなたの働き方について、次のことはどの程度ありますか？  
（それぞれひとつずつ）

		よくある	時々ある	ほとんどない	全くない
		1	2	3	4
1	勤務時間外に電話・メール等で仕事関係の連絡を取る	1	2	3	4
2	深夜の時間帯（午後10時～午前5時）に仕事をする	1	2	3	4
3	本来は仕事が休みの日に仕事をする	1	2	3	4
4	勤務先で終わらない仕事を自宅などに持ち帰って行う	1	2	3	4
5	勤務先や職場の都合で、働く曜日や時間帯が変更される	1	2	3	4

次へ

Q20

今の主な勤務先で、残業したり休日に仕事をするときに、何か手続が必要ですか？  
 (それぞれいくつでも)

 回答方向		事前に必要	事後に必要	必要ない
		1	上司に申し出る(口頭、所定様式、Web登録など)	1 <input type="checkbox"/>
2	人事・総務に申し出る(口頭、所定様式、Web登録など)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3	労働組合に申し出る(口頭、所定様式、Web登録など)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

次へ

Q21

今の主な勤務先で、あなたの残業代や休日出勤手当はどのような形で支払われていますか？

- 1  実績(時間数や日数)に応じて支払われている
- 2  基本給に含まれている
- 3  基本給とは別に一定額が支払われている  
(固定残業代や諸手当)
- 4  支払われていない
- 5  その他(具体的に: )
- 6  わからない

次へ

Q21SQ

1か月当たり何時間分の残業手当や休日出勤手当が、基本給に含まれていたり、基本給とは別の一定額として支払われているか知っていますか？

知っている場合は時間数をお答えください。

- 1  知っている →【】時間分
- 2  知らない

次へ



Q22

あなたの今の主な勤務先には、36協定（残業の時間数や休日労働の回数の上限などを定める労使協定）はありますか？


- 1  ある
- 2  ない
- 3  わからない

次へ

Q22SQ1

36協定が定める1か月当たりの時間外労働の上限時間数を知っていますか？  
知っている場合は、具体的に何時間かお答えください。

また、特別な事情がある場合の1か月当たりの時間外労働時間数も知っていたら、お答えください。（それぞれひとつずつ）

		知っている	知らない
		1	1か月当たりの時間外労働の上限時間数
2	特別な事情がある場合の1か月当たりの時間外労働時間数	1 <input type="radio"/> 【 <input type="text"/> 】時間	2 <input type="radio"/>

次へ

Q22SQ2

36協定が定める1か月当たりの休日労働の回数の上限を知っていますか？  
知っている場合は、具体的に何回かお答えください。

※休日労働とは、歴週1回の法定休日労働をいいます。1か月に5回が上限になります。

- 1  知っている →【  】回
- 2  知らない

次へ

Q23

今年度（2020年度。または直近の年次有給休暇付与期間）の年次有給休暇の、「年間付与日数」「これまでの取得日数」をそれぞれお答え下さい。

年間付与日数（今年度または当該期間に付与された日数）  日

これまでの取得日数  日

わからない

次へ

Q24

今年度（2020年度）の最長連続取得休日日数  
（所定休日、年次有給休暇、祝日、GWや夏休みなどを含む）をお答え下さい。

- 1  最長連続取得休日日数 → (  )日
- 2  わからない

次へ

Q25

あなたの今の主な職場では、年次有給休暇を取りやすいですか？

- 1  取りやすい
- 2  取りにくい

次へ

Q25SQ

年次有給休暇を取りにくい理由は次のうちどれですか？（いくつでも）

- 1  同僚の迷惑になるから
- 2  仕事量が多くて取る余裕がないから
- 3  休む間に仕事を引き継いでくれる人がいないから
- 4  周囲の人が取得しておらず、取りにくいから
- 5  会社や上司が年休取得に消極的だから
- 6  査定や人事考課に影響する（可能性がある）から
- 7  その他（具体的に: ）

次へ

Q26



あなたの今の主な勤務先に労働組合はありますか？

- 1  ある
- 2  ない
- 3  わからない

次へ

Q26SQ1

次の事柄について、あなたの勤務先にある労働組合はどの程度推進していますか？  
 (それぞれひとつずつ)

 回答方向		積極的に推進している	推進している	推進していない	わからない
		1○	2○	3○	4○
1	ノー残業デーの推進	1○	2○	3○	4○
2	残業している社員・職員に退勤を促す声掛け	1○	2○	3○	4○
3	36協定順守についての会社への働きかけ	1○	2○	3○	4○
4	年次有給休暇の取得の推進	1○	2○	3○	4○
5	業務量削減のための会社との話し合い	1○	2○	3○	4○
6	業務効率化のための会社との話し合い	1○	2○	3○	4○
7	無理な納期削減のための取引先・顧客への働きかけ	1○	2○	3○	4○
 回答方向		積極的に推進している	推進している	推進していない	わからない
		1○	2○	3○	4○

次へ

Q26SQ2

勤務先の「労働組合」に加入していますか？

- 1 ○ 加入している
- 2 ○ 加入していない(関心がないから)
- 3 ○ 加入していない(加入資格がないから)
- 4 ○ わからない

次へ

Q27

働く環境を改善するために、労働時間や休日・休暇にかかわる今の法律制度について、あなたはどのように思いますか？（いくつでも）

- 1  残業時間の上限を今よりも厳しくする
- 2  残業手当・休日労働手当の割増率を今よりも引き上げる
- 3  法定休日の日数（現在は週1日）を増やす
- 4  年次有給休暇を取りやすくする
- 5  残業時間の取締まりを厳しくする
- 6  残業代が支払われないことへの取締まりを厳しくする
- 7  休日が与えられないことへの取締まりを厳しくする
- 8  年次有給休暇が与えられないことへの取締まりを厳しくする
- 9  その他（具体的に：）
- 10  特にない
- 11  わからない


次へ

あなたの今の主な勤務先の仕事や職場に関することについてお尋ねします

次へ

Q28A

あなたが行っている仕事全般について、以下の事柄はどの程度あてはまりますか？（それぞれひとつずつ）

		 回答方向			
		そう だ	ま あ そ う だ	や や ち が う	ち が う
1	仕事の範囲や目標がはっきりしている	1○	2○	3○	4○
2	自分の仕事は、自宅や喫茶店など会社以外の場所でも遂行可能だ	1○	2○	3○	4○
3	取引先や顧客の対応が多い	1○	2○	3○	4○
4	締切り・納期がタイトな仕事が多い	1○	2○	3○	4○
5	拘束時間が長い	1○	2○	3○	4○
6	出張が多い	1○	2○	3○	4○

次へ

Q28B


あなたが行っている仕事全般について、以下の事柄はどの程度あてはまりますか？  
 (それぞれひとつずつ)

 回答方向		そ う だ	ま あ そ う だ	や や ち が う	ち が う
1	作業環境が過酷（暑い・寒い・騒音等がひどい）	1○	2○	3○	4○
2	非常にたくさんの仕事をしなければならない	1○	2○	3○	4○
3	時間内に仕事が処理しきれない	1○	2○	3○	4○
4	一生懸命働かなければならない	1○	2○	3○	4○
5	かなり注意を集中する必要がある	1○	2○	3○	4○
6	高度の技術や知識が必要なむずかしい仕事だ	1○	2○	3○	4○

次へ

Q28C

あなたが行っている仕事全般について、以下の事柄はどの程度あてはまりますか？  
 (それぞれひとつずつ)

 回答方向		そ う だ	ま あ そ う だ	や や ち が う	ち が う
1	勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	1○	2○	3○	4○
2	からだを大変よく使う仕事だ	1○	2○	3○	4○
3	自分のペースで仕事ができる	1○	2○	3○	4○
4	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	1○	2○	3○	4○
5	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	1○	2○	3○	4○

次へ

Q29


仕事やキャリアに対するあなたの意識や考え方について、以下のことはどの程度あてはまりますか？（それぞれひとつずつ）

		 回答方向			
		あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
1	現在の会社でできるだけ昇進したい	1○	2○	3○	4○
2	できるだけ会社に貢献したい	1○	2○	3○	4○
3	仕事ばかりでなく、仕事以外の時間も大切にしている	1○	2○	3○	4○
4	努力や成果に見合った評価を上司から受けている	1○	2○	3○	4○
5	努力や成果に見合った収入を得ている	1○	2○	3○	4○
6	今後1年くらいの中に失業する不安がある	1○	2○	3○	4○

次へ

Q30

次のことは、あなた自身にどのくらいあてはまりますか。（それぞれひとつずつ）


		 回答方向			
		全く違う	違う	その通りだ	全くその通りだ
1	時間的なプレッシャーを感じやすい	1○	2○	3○	4○
2	朝起きるとすぐ、仕事の問題を考え始める	1○	2○	3○	4○
3	家に帰ると、すぐにリラックスでき、仕事のことをすべて忘れてしまう	1○	2○	3○	4○
4	私をよく知る人は、私は仕事のために自分を犠牲にしすぎているという	1○	2○	3○	4○
5	仕事のことが頭から離れず、寝床に入ってもそのことばかり考えている	1○	2○	3○	4○
6	今日中にやるべきことをやむをえず明日に延ばさなければならないとしたら、夜眠れない	1○	2○	3○	4○

次へ



Q31


あなたは、次のことをどのくらいの頻度で感じますか？（それぞれひとつずつ）

 回答方向		いつも感じる	よく感じる	ときどき感じる	めったに感じない	全く感じない
		1	2	3	4	5
1	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
2	仕事に熱心に取り組んでいる	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
3	仕事をしていると、つい夢中になってしまう	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

次へ

Q32

あなたの職場について、以下の事柄はどの程度あてはまりますか？（それぞれひとつずつ）

 回答方向		あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
		1	2	3	4
1	職場の人数に比べて仕事の量が多い	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
2	特定の人に仕事が偏っている	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
3	この職場では、個々人の意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育や訓練が行われている	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
4	この職場では、従業員間で率直に意見交換できる	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
5	同僚との間で協力して仕事をする事ができる	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>

次へ

Q33

あなたの直属の上司は、以下のことはどの程度あてはまりますか？（それぞれひとつずつ）

		 回答方向			
		あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
1	必要以上の資料作成を指示する	1○	2○	3○	4○
2	必要以上に会議を行う	1○	2○	3○	4○
3	仕事の指示に計画性がない	1○	2○	3○	4○
4	指示する仕事の内容があいまいだ	1○	2○	3○	4○
5	残業を前提に仕事の指示をする	1○	2○	3○	4○
6	残業する人ほど高く評価する	1○	2○	3○	4○

次へ

Q34

あなたの勤務先の働き方改革として行われている、労働時間・休暇に関する取組みは次のどれですか？（いくつでも）

※なお、ここでいう「働き方改革」は、最近の法改正とかかわりなく、ここ何年かの間に勤務先で行われた業務改善・働き方の見直しの取組み全般としてお考えください。

- 1  ノー残業デーの推進（残業削減の周知啓発）
- 2  残業した社員・職員には翌日の出勤時刻を遅くする
- 3  残業している社員・職員に声を掛けて退勤を促す
- 4  一定の時間に職場を強制消灯・強制施錠する
- 5  長時間労働の者やその上司に注意を促す
- 6  年次有給休暇の取得を推進する（または取りやすくする）
- 7  管理職自身が働く時間を減らしたり、年次有給休暇を取得する
- 8  働く時間の長さよりも成果で評価される仕組みを取り入れる
- 9  その他（具体的に：）
- 10  特にない
- 11  もともと労働時間・休暇に課題はない
- 12  わからない

次へ

## Q35

あなたの今の主な勤務先の働き方改革として行われている、職場管理・業務遂行に関する取組みは次のどれですか？（いくつでも）

※なお、ここでいう「働き方改革」は、最近の法改正とかかわりなく、ここ何年かの間に勤務先で行われた業務改善・働き方の見直しの取組み全般としてお考えください。

- 1  業務量を減らす
- 2  ペーパーワークを減らす
- 3  会議の長さ、回数、開催時間帯を見直す
- 4  業務配分のムラをなくす
- 5  職員の業務をお互いに見えるようにして、進捗管理や情報共有をする
- 6  在宅勤務・テレワークを積極的に活用する
- 7  管理職に職場マネジメント研修を行う
- 8  取引先や顧客に対して無理な発注を改めようとしている
- 9  組織の取組みを明文化して社員・職員に周知徹底する
- 10  その他（具体的に：）
- 11  特にない
- 12  もともと職場管理・業務遂行に課題はない
- 13  わからない

次へ

## Q36

今の主な勤務先の働き方改革の取組みによって、あなたの仕事や働き方にどのような変化がありましたか？（いくつでも）

- 1  残業が減った
- 2  こなすべき業務量が減った
- 3  仕事の効率が上がった
- 4  職場でお互いに協力し合うようになった
- 5  所定の休日や年次有給休暇を取れるようになった
- 6  取引先や顧客からの無理な要求（納期など）が少なくなった
- 7  こなすべき業務量が増えた
- 8  業務配分のムラが大きくなった
- 9  給料が下がった
- 10  休憩時間が減った/休憩を取れなくなった
- 11  サービス残業や持ち帰りの仕事が増えた
- 12  その他（具体的に：）
- 13  特にない
- 14  わからない

次へ

Q37

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に関連して、あなた自身の雇用や収入、働き方に次のような影響がありましたか？（いくつでも）


- 1  解雇、雇止めにあった
- 2  業務内容が変更された
- 3  勤務日数が減った（休業など）
- 4  一日の所定勤務時間が短くなった
- 5  残業が減った/なくなった
- 6  勤務日数や労働時間が増えた
- 7  収入が大幅に減った（10%程度以上）
- 8  在宅勤務を行った
- 9  その他（具体的に：）
- 10  上記のような影響はなかった

次へ

Q37SQ

あなたの1週間あたりの「在宅勤務」の平均日数は、次の3つの時点でどの程度でしたか。（それぞれひとつずつ）

注:ここでの「在宅勤務」は、会社の制度や上司の指示の下で行われた、所定就業日のうちの在宅勤務日数をお答えください。休日労働や持ち帰り残業の日数は含みません。

		0日	1日	2日	3日	4日	5日以上
		1	新型コロナウイルス感染症 <b>拡大前</b> の週あたり在宅勤務日数	1○	2○	3○	4○
2	2020年4～5月（全国緊急事態宣言期間中）の週あたり在宅勤務日数	1○	2○	3○	4○	5○	6○
3	2020年10月の週あたり在宅勤務日数	1○	2○	3○	4○	5○	6○

次へ

Q37B2\_1

在宅勤務によって、次の事柄にどのような変化がありましたか。

仕事の効率

- 1  とても上がった
- 2  やや上がった
- 3  変わらない
- 4  やや下がった
- 5  とても下がった
- 6  わからない

次へ

Q37B2\_2

在宅勤務によって、次の事柄にどのような変化がありましたか。

仕事への意欲

- 1  とても上がった
- 2  やや上がった
- 3  変わらない
- 4  やや下がった
- 5  とても下がった
- 6  わからない

次へ

Q37B2\_3

在宅勤務によって、次の事柄にどのような変化がありましたか。

仕事をしている時間

- 1  とても長くなった
- 2  長くなった
- 3  変わらない
- 4  やや短くなった
- 5  とても短くなった
- 6  わからない

次へ

Q37B2\_4

在宅勤務によって、次の事柄にどのような変化がありましたか。

家事・育児・介護などの時間

- 1  とても増えた
- 2  やや増えた
- 3  変わらない
- 4  やや減った
- 5  とても減った
- 6  わからない

次へ

Q37B2\_5

在宅勤務によって、次の事柄にどのような変化がありましたか。

自分の自由に使える時間

- 1  とても増えた
- 2  やや増えた
- 3  変わらない
- 4  やや減った
- 5  とても減った
- 6  わからない

次へ

Q37B2\_6

在宅勤務によって、次の事柄にどのような変化がありましたか。

ワーク・ライフ・バランスの状態（仕事と生活とのやりくり）

- 1  とても良くなった
- 2  やや良くなった
- 3  変わらない
- 4  やや悪くなった
- 5  とても悪くなった
- 6  わからない

次へ

Q37B2\_7

在宅勤務によって、次の事柄にどのような変化がありましたか。

同居家族との関係

- 1  とても良くなった
- 2  やや良くなった
- 3  変わらない
- 4  やや悪くなった
- 5  とても悪くなった
- 6  あてはまらない(同居家族はいない)

次へ

Q37B2\_8

在宅勤務によって、次の事柄にどのような変化がありましたか。

身体的な健康状態

- 1  とても良くなった
- 2  やや良くなった
- 3  変わらない
- 4  やや悪くなった
- 5  とても悪くなった
- 6  わからない

次へ

Q37B2\_9

在宅勤務によって、次の事柄にどのような変化がありましたか。

メンタルヘルス(心の健康)の状態

- 1  とても良くなった
- 2  やや良くなった
- 3  変わらない
- 4  やや悪くなった
- 5  とても悪くなった
- 6  わからない

次へ



Q37B3

在宅勤務の時、仕事に関して次の事柄に不安を感じましたか？

不安を感じたことを全てお選びください。(いくつでも)

- 1  上司や同僚とコミュニケーションを取ること
- 2  実際に働いた時間がしっかり把握されていないこと
- 3  同僚の仕事の進捗が見えないこと
- 4  仕事を十分任されていないこと
- 5  自分の人事評価が適切に行われていないこと
- 6  自分の仕事の能力が高まっていないこと
- 7  チームワークや信頼関係を維持すること
- 8  業務上の情報を自宅で管理すること
- 9  在宅勤務で支出した費用を勤務先に負担してもらえないこと
- 10  会社に出勤しないと行えない業務(押印を要するもの等)が滞ること
- 11  その他(具体的に: )
- 12  不安を感じたことはない

次へ

Q38

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大に関連して、あなたの健康や私生活に、次のような影響はありましたか?(いくつでも)

- 1  自分が健康を害した
- 2  家族が健康を害した
- 3  配偶者の収入が大幅に減った
- 4  配偶者が仕事を辞めた、もしくは1か月以上休んだ
- 5  家計が苦しくなった
- 6  貯蓄を切り崩した
- 7  家族との関係が良くなった
- 8  家族との関係が悪くなった
- 9  生活環境改善のために金銭的投資をした(10万円程度以上)
- 10  今後の仕事・生活・家族のことを考えるきっかけとなった
- 11  その他(具体的に: )
- 12  特にない

次へ

Q39\_1

あなたの周りにいる人について、気軽に話ができる人はいますか？（いくつでも）

- 1  配偶者・パートナー
- 2  親
- 3  その他の家族
- 4  職場の上司
- 5  職場の同僚
- 6  職場以外の友人・知人
- 7  近隣の人
- 8  その他（具体的に：）
- 9  誰もいない

次へ

Q39\_2

あなたの周りにいる人について、あなたが困ったとき頼りになる人はいますか？（いくつでも）

- 1  配偶者・パートナー
- 2  親
- 3  その他の家族
- 4  職場の上司
- 5  職場の同僚
- 6  職場以外の友人・知人
- 7  近隣の人
- 8  その他（具体的に：）
- 9  誰もいない

次へ

Q39\_3


あなたの周りにいる人について、その人との関係でストレスを感じる人はいますか？（いくつでも）

- 1  配偶者・パートナー
- 2  親
- 3  その他の家族
- 4  職場の上司
- 5  職場の同僚
- 6  職場以外の友人・知人
- 7  近隣の人
- 8  その他（具体的に：）
- 9  誰もいない

次へ

Q40A


あなたは、過去6か月の間（2020年5月～現在）に、仕事に関連したことで、次のような出来事がありましたか？（それぞれひとつずつ）

 回答方向		あ っ た	な か っ た
1	残業が1か月で80時間を超えたこと ※月に20日勤務とすると、1日4時間の残業で80時間になります。 また、本来は休みの日に働いた時間を含めてお答えください。	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
2	業務に関係し、重度の病気やケガをした	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
3	業務に関連し、重大な人身事故、重大事故を起こした	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
4	会社の経営に影響するなどの重大な仕事上のミスをした	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>

次へ

Q40B

あなたは、過去6か月の間（2020年5月～現在）に、仕事に関連したことで、次のような出来事がありましたか？（それぞれひとつずつ）


 回答方向		あ っ た	な か っ た
1	退職を強要された	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
2	同僚等から、暴行またはひどいいじめ・嫌がらせを受けた	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
3	上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
4	性的被害を受けた（性的暴行、セクシュアルハラスメントなど）	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>

次へ

Q40C

あなたは、過去6か月の間（2020年5月～現在）に、仕事に関連したことで、次のような出来事がありましたか？（それぞれひとつずつ）

強いストレスを伴うその他の仕事上の出来事が「あった」方は、その内容を具体的に記入してください。

 回答方向		あ っ た	な か っ た
1	強いストレスを伴う役割・地位の変化があった（配置転換、転勤等）	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
2	仕事の量・質に関する大きな変化があった（仕事量の著しい増加など）	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
3	顧客とのトラブルがあった	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
4	達成困難なノルマを課された	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
5	強いストレスを伴う <u>その他の</u> 仕事上の出来事 （具体的に： <input type="text"/> ）	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>

次へ

Q40SQ


1か月80時間を超える残業は、2020年5月～10月の間に何か月ありましたか？

---

次へ

Q41A

あなたは、過去6か月の間（2020年5月～現在）に、ご自身の生活に関連したことで、次のような出来事がありましたか？（それぞれひとつずつ）


 回答方向		あ っ た	な か っ た
1	重い病気やケガをした（仕事とは関係なく）	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
2	離婚、または、配偶者（パートナー）と別居した	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
3	配偶者や子ども、親または兄弟が亡くなった	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
4	配偶者や子どもが重い病気やケガをした	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>

次へ

Q41B

あなたは、過去6か月の間（2020年5月～現在）に、ご自身の生活に関連したことで、次のような出来事がありましたか？（それぞれひとつずつ）

強いストレスを伴うその他の生活上の出来事が「あった」方は、その内容を具体的に記入してください。

 回答方向		あ っ た	な か っ た
1	親類の誰かで世間的にまずいことをした人が出た	1○	2○
2	多額の財産を損失した、または、突然大きな支出があった	1○	2○
3	天災や火災などにあった、または、犯罪に巻き込まれた	1○	2○
4	強いストレスを伴う <u>その他</u> の生活上の出来事 （具体的に： <input type="text"/> ）	1○	2○

次へ

あなたの健康状態などについてお尋ねします。

\*以下の質問は、働くことと健康の関係を調べるために必要な事柄です。  
回答頂いても、個人は特定されません。  
また、回答結果は数値でまとめられるため、プライバシーは守られます。  
是非ご協力ください。

次へ

Q42

全般的にみて、現在のあなたの健康状態はいかがですか。

- 1 ○ よい
- 2 ○ まあよい
- 3 ○ ふつう
- 4 ○ あまりよくない
- 5 ○ よくない

次へ

Q43

あなたは現在、病気やケガなどで体の具合の悪いところ（自覚症状）がありますか。

- 1 ○ ある
- 2 ○ ない

次へ

Q43SQ

「ある」と回答した方にお尋ねします。

それはどのような症状ですか。(いくつでも)

- 1  頭痛
- 2  めまい
- 3  動悸
- 4  不眠
- 5  心臓部痛・不整脈
- 6  高血圧
- 7  胃痛・腹痛
- 8  歯の痛み
- 9  せき、息苦しさ
- 10  手足のしびれ
- 11  関節痛
- 12  背中・腰・肩の痛み
- 13  からだ全体のだるさ
- 14  目の疲れ・乾き・充血
- 15  鼻炎・アレルギー症状
- 16  耳鳴り・聞こえにくい
- 17  たん・渴きなど喉の症状
- 18  その他(具体的に:  
)

次へ

Q44

現在、通院、もしくは日常的に服薬している病気やケガはありますか。(いくつでも)

- 1  通院治療を受けている
- 2  日常的に服薬している
- 3  その他(具体的に: )
- 4  通院・服薬をしていない

次へ

Q45

現在のあなたの身長と体重はどのくらいですか。

身長:  cm 体重:  kg

次へ

Q46

過去1年間に、あなたは定期健康診断または人間ドックを受診しましたか？

- 1  受診した
- 2  受診していない

次へ

Q46SQ1

直近の健康診断または人間ドックの結果に異常はありましたか。  
(生活習慣の改善が必要、経過観察、要再検査など)

- 1  なかった
- 2  あった

次へ

Q46SQ2

異常のあった検査項目は次のうちどれですか？(いくつでも)

- 1  BMI
- 2  体脂肪率
- 3  コレステロール(脂質)
- 4  血糖
- 5  たんぱく
- 6  血圧
- 7   $\gamma$ -GTP
- 8  尿酸
- 9  脳・心臓など循環器系
- 10  肺など呼吸器系
- 11  胃・腸など消化器系
- 12  腎臓など尿機能系
- 13  肝臓など他内臓系
- 14  血液など免疫系
- 15  視力
- 16  聴力
- 17  婦人科系
- 18  その他

次へ



Q47

ふだん1日の睡眠時間はどのくらいですか。

平日（仕事のある日）、休日（仕事のない日）それぞれについてお答えください。

 回答方向	1	2	3	4
		平日（時間）	平日（分）	休日（時間）
睡眠時間	--- ▾	--- ▾	--- ▾	--- ▾

次へ

Q48

「仕事のある日」の睡眠時間は足りていますか。

- 1  足りている
- 2  どちらかといえば足りている
- 3  どちらかといえば足りていない
- 4  足りていない

次へ

Q48SQ

仕事のある日の睡眠時間が足りていない理由は何ですか？（いくつでも）

- 1  残業のため
- 2  通勤時間が長い
- 3  帰宅後も仕事のメール・電話対応等があるため
- 4  自己啓発のため
- 5  育児のため
- 6  介護のため
- 7  家事（炊事・洗濯等）のため
- 8  自分自身の時間を確保したいため
- 9  その他（具体的に：）

次へ

Q49


あなたは、過去1か月、睡眠によって休養が充分取れていますか。

- 1  充分取れている
- 2  まあまあ取れている
- 3  あまり取れていない
- 4  全く取れていない

次へ

Q50

あなたは、ここ1か月くらいの間に、次のようなことはありましたか？（それぞれひとつずつ）

		た び た び あ っ た	た ま に あ っ た	な い
 回答方向				
1	不注意による仕事のミスをすること	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
2	自分がこなすべき業務を達成できないこと	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
3	自分の仕事の効率が落ちていること	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
4	病気やケガ、体調不良を理由に、仕事を休むこと	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
5	仕事のために自分自身や家庭のことを行う時間が十分に取れないこと	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
6	家庭やご自身の用事をしていても、仕事が気になって集中できないこと	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
7	家庭のことが気になって仕事に集中できないこと	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
 回答方向		た び た び あ っ た	た ま に あ っ た	な い

次へ

Q51

あなたは、過去30日の間に、どれくらいの頻度で次のことがありましたか？  
それぞれについて、あてはまるものをお選びください。（それぞれひとつずつ）

		回答方向				
		いつも	たいてい	ときどき	少しだけ	まったくない
1	神経過敏に感じましたか	1○	2○	3○	4○	5○
2	絶望的だと感じましたか	1○	2○	3○	4○	5○
3	そわそわ、落ち着かなく感じましたか	1○	2○	3○	4○	5○
4	気分が沈み込んで、何が起ころしても気が晴れないように感じましたか	1○	2○	3○	4○	5○
5	何をするのも骨折りだと感じましたか	1○	2○	3○	4○	5○
6	自分は価値のない人間だと感じましたか	1○	2○	3○	4○	5○
		いつも	たいてい	ときどき	少しだけ	まったくない

次へ

Q52


あなたは、ワーク・ライフ・バランスを保つために、心がけていることはありますか？  
（いくつでも）

- 1  仕事には必要以上に手間をかけない
- 2  上司の指示でも、場合によってはやり過ごす
- 3  所定の休憩（昼休み・中休み）はきっちり取る
- 4  自分の仕事が終わったら早々に帰る
- 5  所定の休日はきっちり取る
- 6  仕事の合間をみて積極的に年次有給休暇を取る
- 7  休みの日に仕事関係のメールや電話があっても極力対応しない
- 8  プライベートでは勤務先や仕事関係の人と交流しない
- 9  職場を離れたら（退社したら）仕事のことは考えない
- 10  その他（具体的に：)
- 11  特にない

次へ

Q53


次の事柄それぞれについて、あなたの感じ方をもっともよく表しているものをひとつずつお選びください。(それぞれひとつずつ)

		全くあてはまらない	ほとんどあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	少しあてはまる	だいたいあてはまる	非常によくあてはまる
		1	2	3	4	5	6	7
1	私は、日常生じる困難や問題の解決策を見つけることができる	1	2	3	4	5	6	7
2	私は、人生で生じる困難や問題のいくつかは、向き合い、取り組む価値があると思う	1	2	3	4	5	6	7
3	私は、日常生じる困難や問題を理解したり、予測したりできる	1	2	3	4	5	6	7

次へ

Q54


次の事柄は、あなたにどの程度あてはまりますか？(それぞれひとつずつ)

		あてはまる	少しあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
		1	2	3	4
1	職業や収入のせいで、周囲から見下されていると感じる	1	2	3	4
2	自分の考え方は、周りに理解されないことが多い	1	2	3	4
3	自宅は気の休まる場所である	1	2	3	4
4	他人が自分をどのように評価しているか気になる	1	2	3	4

次へ

Q55

あなたは日ごろ、健康のために次のことをしていますか？（それぞれひとつずつ）

		 回答方向		している	していない
		1○	2○	1○	2○
1	規則正しく朝・昼・夕の食事をとる	1○	2○	1○	2○
2	野菜類・果物を食べる	1○	2○	1○	2○
3	ストレスをためないようにする	1○	2○	1○	2○
4	定期的に汗をかくほどの運動をする (60分×週1日又は30分×週2日程度の運動)	1○	2○	1○	2○
5	過労に注意し、睡眠・休養を十分とるよう心がけている	1○	2○	1○	2○

次へ

Q56

あなたは、週に何日くらいお酒（清酒、焼酎、ビール、洋酒など）を飲みますか？

- 1 ○ 毎日飲む
- 2 ○ 週に3日以上飲む
- 3 ○ 週1～2日程度飲む
- 4 ○ 月に1～3日飲む
- 5 ○ ほとんど飲まない
- 6 ○ 以前飲んでいたがやめた
- 7 ○ 飲まない・飲めない

次へ

Q56SQ

お酒を飲む方にお尋ねします。1日あたりどれくらいの量のお酒を飲みますか？  
清酒に換算した酒量をお選びください。

- 1  1合（180ml）未満
- 2  1合以上2合（360ml）未満
- 3  2合以上3合（540ml）未満
- 4  3合以上4合（720ml）未満
- 5  4合以上5合（900ml）未満
- 6  5合（900ml）以上

※清酒1合（アルコール度数15%180ml）は次の酒量にほぼ相当します。  
・ビールや発泡酒1本（5%・500ml）・焼酎0.6合（25%・約110ml）  
・ワイン1/4本（14%・約180ml）・ウイスキーダブル1杯（43%・60ml）  
・酎ハイ（7%・約350ml）

次へ

Q57

あなたは、たばこを吸いますか？

- 1  毎日吸う
- 2  ときどき吸う日がある
- 3  以前吸っていたが1か月以上吸っていない
- 4  吸わない・吸えない

次へ

Q58


あなたは、ご自身の「仕事」と「生活」のそれぞれについて、どの程度満足していますか？  
(それぞれひとつずつ)

 回答方向		満足	やや満足	やや不満	不満
		1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
1	仕事全般に関する満足度	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
2	生活全般に関する満足度	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>

次へ

Q59

次の事柄それぞれについて、あなたにはどの程度あてはまりますか？  
それぞれ、もっともあてはまるものをお選びください。(それぞれひとつずつ)

						
		あてはまる	どちらかというにあてはまる	どちらともいえない	どちらかというにあてはまらない	あてはまらない
1	私の人生には生きがいがある	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
2	私の人生には希望がある	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

次へ

Q99

このアンケートに関連するインタビュー調査を実施する際、  
ご案内をお送りしてもよろしいでしょうか。

- 1  はい
- 2  いいえ、送らないでください

送信



---

労働政策研究報告書 No. 217  
労働時間の研究  
— 個人調査結果の分析 —

発行年月日 2022年3月31日  
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23  
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104  
印刷・製本 株式会社相模プリント

---

© 2022 JILPT

Printed in Japan

\* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<https://www.jil.go.jp/>)