

## 第4章 調査結果の総括

### 1. 事業所調査結果の総括

#### (1) 事業所の属性

回答事業所の業種割合は、「医療、福祉」(27.2%)、「製造業」(18.0%)、「卸・小売業」(15.0%)、「サービス業」(7.6%)の順で高い。

事業所従業員規模は、「10～19人」(40.6%)、「20～29人」(20.0%)と、30人未満の事業所で60%を占めている。

回答事業所全体の従業員数は100,467人、うち正社員(52,210人、52.0%)、非正規社員(48,257人、48.0%)である。非正規社員でもっとも多いのは「パート・女性」(17,576人、17.5%)、次に「アルバイト・女性」(9,115人、9.1%)、「契約社員・女性」(2,026人、2.0%)と、非正規社員のうちで女性が占める割合は66.1%である。業種別にみると、正社員割合の低い業種は、「宿泊・飲食」(14.0%)、「卸・小売業」(36.7%)、「サービス業」(34.3%)、「生活関連等」(46.3%)である。正社員割合が最も低い「宿泊・飲食」は、「アルバイト・女性」(44.0%)と「アルバイト・男性」(25.4%)と、約70%がアルバイトである。

#### (2) 労働時間・制度の実態

1日の所定労働時間の平均は7.8時間、週の所定労働時間の平均は37.2時間である。業種別にみると、週の所定労働時間では、「不動産業等」(39.5時間)、「教育、学習支援業」(38.8時間)、「複合サービス業」(38.6時間)、「金融・保険業」「宿泊・飲食」(38.5時間)などで全体平均を上回っている。

週休制度は、「完全週休2日制」(40.2%)が最多、「完全週休2日制より休日日数が実質的に少ない制度」(29.1%)と、これらを合わせた「何らかの週休2日制」を採用している事業所は69.3%である。業種別にみると、「宿泊・飲食」、「教育、学習支援業」では「週休1日制又は週休1日半制」の事業所が20%を超えており、2つの業種の週の所定労働時間の長さに影響していると考えられる。

変形労働時間制を採用している事業所のうち、「みなし労働時間制」を採用している事業所は177事業所(10.3%)で、このうち67.8%が「事業場外みなし労働時間制」である。みなし労働時間制を採用することにより、26.6%の事業所が従業員の労働時間が長くなっていると感じている。

#### (3) 長時間労働の状況

平成27年9月の正社員の平均残業時間は、「0時間」(残業なし)が14.2%に対し、月間平均残業時間が1時間以上29時間以下の事業所が70%、30時間以上の事業所が11.6%を占めている。業種別にみると、月間平均残業時間が30時間以上の事業所割合が高い業種は、「運輸・郵便業」(38.7%)や「建設業」(23.7%)、「宿泊・飲食」(22.6%)、「不動産業等」「学術研究等」(20.0%)などである。

長時間労働が発生している状況(役職、部署)は、「役職に関わらず、特定の部署

が多い」(29.9%)がもっとも多く、次に「役職、部署に関わらず全般的に多い」(26.0%)が多くなっている。「役職に関わらず、特定の部署で多い」の事業所割合が高い業種は、「生活関連等」(50.0%)、「製造業」(41.6%)、「建設業」(40.4%)など、「役職、部署に関わらず全般的に多い」の事業所割合が高い業種は、「電気・ガス等」(66.7%)、「学術研究等」(50.0%)、「教育、学習支援業」(47.8%)などで、このうち「建設業」や「学術研究等」は、月間平均残業時間が30時間以上の事業所割合が高い業種である。

#### (4) 労務管理

労働時間が長い従業員に対する事業所の評価は、「責任感が強い」(61.9%)や「頑張っている」(60.4%)など、肯定的に評価している事業所が多い。その反面「仕事が遅い」(33.8%)や「残業代を稼ぎたい」(12.9%)などの否定的な評価をしている事業所も半数近くある。

人事評価において「残業や休日出勤をほとんどせず、時間内に仕事を終えて帰宅すること」「自分に与えられた役割を果たし、付与された有給休暇のほとんどを消化すること」「自己啓発に熱心に取り組み、その時間確保のために与えられた仕事を早く終わらせること」に対して「考慮されていない」事業所が多数を占める中で、「マイナスに評価されている」事業所よりも「プラスに評価されている」事業所の方が多い。つまり、事業所側は所定時間内で仕事を終え、有給休暇を消化しつつ、個人の能力開発のための時間を確保することに積極的に取り組んでいる従業員を高く評価し、その一方で長時間労働の従業員に対して責任感が強いことや頑張っているという評価をしている。

なお、管理職の働き方として、マネジメント業務時間を確保する取組については、4割弱の事業所で取組を行っていない。

#### (5) 残業削減のための取組

残業削減のために導入されている取組は、「身近な上司(課長、部長等)からの声かけ」(53.6%)、「残業の事前承認」(45.4%)、「入退時間の管理(入退時間と申請の不一致に関する警告等)」(43.6%)などを導入している事業所が多い。

残業削減のために効果的だと思われる取組(導入されたら効果が出ると考えられる取組を含む)は、導入されている取組の上位よりも「長時間労働ではなく、時間効率を意識させる仕組みの導入」(51.4%)、「担当がいなくとも、他の人が仕事を代替できる体制づくり」(48.1%)、「業務内容のたな卸しや不必要な業務の見直し」(34.7%)など、効率性、生産性を重視した取組を効果的とする事業所が多い。月間平均残業時間が30時間以上の事業所割合が高い「不動産業等」で効果的だと思われる取組は、「担当がいなくとも、他の人が仕事を代替できる体制づくり」(69.2%)、「業務時間外会議の禁止」(61.5%)、「業務内容のたな卸しや不必要な業務の見直し」(46.2%)であり、「業務時間外会議の禁止」は導入率以上に期待効果が高い取組となっている。

導入されている取組と月間平均残業時間の関係について分析した結果、取組を導入

していない事業所は、何らかの取組を導入している事業所に比べて月間平均残業時間が短い、つまり、比較的残業時間が短い事業所では、残業削減のための取組を導入する必要性が低いことを示している可能性がある。一方、「部下の長時間労働の状況を上司の評価に反映」や「長時間労働者に対する産業医との面談」を導入している事業所では月間平均残業時間が30時間以上の事業所が多い。

## (6) 有給休暇取得促進のための取組

有給休暇取得促進のために導入されている取組は、「時間単位、半日単位など柔軟な有給休暇取得制度」(49.2%)、「仕事の標準化(他のメンバーで仕事を代替できる)」(32.1%)などを導入している事業所が多い反面、「取組は行っていない」事業所も20.9%ある。

有給休暇取得促進のために効果的だと思われる取組(導入されたら効果が出ると考えられる取組を含む)は、「仕事の標準化(他のメンバーで仕事を代替できる)」(44.8%)、「積極的に休暇を取得させる仕組みづくり」(41.9%)、「身近な上司(課長、部長等)による有給休暇の取得奨励」(37.6%)「身近な上司(課長、部長等)の積極的な有給休暇の取得」(36.5%)など、従業員全体や管理職の積極的な休暇取得を効果的だとする事業所が多い。業種別にみると、有給取得率が低い卸・小売業では「有給休暇の取得に関する経営者による意思決定」「身近な上司(課長、部長等)の積極的な有給休暇の取得」「部下の有給休暇取得率を管理職の評価に反映」といった制度面での取組を効果的としている。

## (7) まとめ

変形労働時間制を採用している事業所のうち、みなし労働時間制を採用している事業所の4所に1所以上がこの労働時間制によって従業員の労働時間が長くなると感じている。みなし労働時間制は、当該制度の適用を受ける従業員が所属する特定の部署の長時間労働の一因となっている可能性がある。

特に、月間平均残業時間が30時間以上の割合が高い建設業で特定部署による長時間労働が発生している。

事業所側は、所定時間内で仕事を終え、有給休暇を消化しつつ、個人の能力開発のための時間を確保することに積極的に取り組んでいる従業員を高く評価し、その評価の一環として長時間労働の従業員に対して責任感が強いことや頑張っているという評価をしている。しかし、管理職については、管理職本来の業務であるマネジメントを行う時間の確保について4割弱の事業所で取組を行っていない。つまり、プレー比率を下げる仕組みを整備していない事業所が4割弱存在していることになる。

こうしたなかで、残業削減のために効果的だと思われる取組(導入されていなくても効果が出ると考えられる取組を含む)は、効率性、生産性を重視した取組を効果的とする事業所が多い。このような取組を実践していくために必要なのは、管理職や経営層が効率性や生産性を重視した業務遂行が可能な仕組みを作り従業員に徹底してい

くこと<sup>1</sup>、人事評価では「何時間働いたか」「皆勤したか」を重視するのではなく、「業務遂行に要する時間を短縮できたか」「所定労働時間内でどれだけ成果をあげられたか」を中心に行っていくことが重要である。ただし、人事評価を成果のみで判断せず、業務プロセスの評価を含めて行うことも重要であるとの先行研究結果<sup>2</sup>がある。

後述する従業員調査結果のうち、残業する理由として従業員自身でコントロールすることが難しい要因や労働力不足をあげている。調査結果では「欠員補充型採用」の傾向がみられることから、これを人材投資型の採用にシフトし労働力不足を解消していくことが重要と考えられる。

---

<sup>1</sup> 2008年9月～11月にかけて内閣府が実施した調査。企業調査、管理職調査、一般社員調査の3種を実施。調査結果のとりまとめは内閣府経済社会総合研究所が(株)ノルドの協力を得て行い、調査票の設計、ヒアリングの実施等については「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究会」(座長:阿部正浩 獨協大学経済学部教授)において行い、本研究の中でメンバーが調査結果を踏まえた個人論文を執筆。このうち、「IT、WLBを生産性」(専修大学経済学部教授 櫻井宏二郎著)から以下を引用。

「ワーク・ライフ・バランス制度の導入やITの導入が生産性や利益率の向上に寄与し、特にITの導入と組織面等の取り組みを同時に行うことで効果も大きく、IT導入とワーク・ライフ・バランス制度の導入の一部は生産性を向上するうえで相互補完的な関係にある」

<sup>2</sup>脚注1の調査結果を踏まえた個人論文のうち「労働のインテンシティの決定要因」(リクルートワークス研究所 戸田 淳仁、一橋大学経済研究所 安井 健悟共著)から以下を引用。

「男性の場合、成果主義的評価は労働の集中度に対して影響を与えず、自らの働きぶりが結果よりもプロセスで評価されていると認識する方が集中度は高くなる。また、部下の残業状況を上司の評価項目にすると集中度が高まることから、成果主義的な評価をやめることにより労働時間を減らし、同時にプロセスで評価することにより男性の集中度が高まり、その結果として生産性が高まる可能性がある」

## 2. 従業員調査結果の総括

### (1) 従業員の属性

正規職員者の平均年齢は42歳で男性が6割を占める。勤務先の業種は、「医療、福祉」(31.7%)が最も多い。従業員規模は、99人以下が約半数を占める。平均勤続年数は13年で、勤務先に労働組合が「ある」割合は、40%程度である。勤務先での職種は、「一般事務・受付・秘書」(16.0%)、「医療・教育関係の専門職」(15.8%)、「総務・人事・経理等」(13.3%)が中心である。

### (2) 月間労働時間の実態

正規職員の月間総労働時間の平均は187.1時間、非管理職の平均は184.9時間、管理職の平均は195.4時間で、非管理職よりも管理職の労働時間が10時間以上長い。月間労働時間が長い属性としては、「男性」、「40代非管理職」、「非管理職の営業系や技術系職種」、「非管理職・管理職ともに通信・運輸」、「非管理職の流通・飲食」、「従業員数1000人以上の事業所に勤務」、「裁量労働制や時間管理がない職場に勤務」などである。

正規職員の月間残業時間の平均は20.6時間、非管理職の平均は12.2時間、管理職の平均は27.1時間(31.8時間)である。月間残業時間が長い属性としては、「男性」、「40代管理職」、「非管理職の専門職」、「管理職の営業系や技術系職種」、「非管理職の通信・運輸」、「管理職の製造業」、「従業員数1000人以上の事業所に勤務」、「裁量労働制や時間管理がない職場に勤務」などである。

正規職員の4割強は週に3日以上残業しており、1年前と比較した労働時間変化DI(増えたとする割合から減ったとする割合を引いた値)は9.9ポイントと、残業時間は増加傾向にあり、この現状に対して3割強はもっと短くしたいと考えている。

残業理由は、「仕事量が多いから」、「人手不足だから」、「予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから」など、労働力不足や従業員自身でコントロールすることが難しい要因で残業をしている。恒常的な残業として、「仕事量が多い」や「人手不足」が上位に来るのは、要員計画の策定かつ、その実施が適正に行われていないことを表している。

流通・飲食業は労働力不足に加え、業務の繁閑の激しさも理由にあげられている。管理職においては、「仕事の性格上、所定外でないとできない仕事があるから」や「部下・後輩などを指導しているから」といった、管理職の仕事特性が理由である。

この残業に対する手当として、4割強が「支給されない残業はない」としているものの、1割強は「定額で支給されるから」といった、残業代を含む固定給制であることで残業手当が支給されていない。

### (3) 仕事特性と労働時間

従業員の仕事特性8項目について、「当てはまる」～「当てはまらない」の回答結果をスコアした結果(+2～-2の間をとるスコア)をみると、非管理職よりも管理職の

スコアが相対的に高くなっており、正規職員の非管理職では「仕事の範囲や目標がはっきりしている」、管理職では「自分で仕事のペースや手順を変えられる」が最も高くなっている。最も平均点が低いのは、非管理職では「会議や打合せが多い」、管理職では「会社以外の場所でも仕事ができる」である。

これらの仕事特性と月間総労働時間の関係をみると、管理職では「取引先や顧客の対応が多い」、「企画・判断を求められる仕事が多い」、「会議や打合せが多い」、「会社以外の場所でも仕事ができる」という仕事特性が強いほど労働時間が長くなる傾向にある。

#### <仕事特性>

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| 1. 仕事の範囲や目標がはっきりしている | 5. 社内の他の部門との連携・調整が多い |
| 2. 自分のペースや手順を変えられる   | 6. 企画・判断を求められる仕事が多い  |
| 3. 1人でこなせる仕事が多い      | 7. 会議や打ち合わせが多い       |
| 4. 取引先や顧客の対応が多い      | 8. 会社以外の場所でも仕事ができる   |

#### (4) 上司の性質と労働時間

従業員の上司の性質9項目について、「当てはまる」～「当てはまらない」の回答結果をスコア化した結果（+2～-2の間をとるスコア）をみると、非管理職、管理職ともに平均点はすべての項目でマイナス、つまり、上司の性質9項目に当てはまる上司がいないとする従業員が多い。こうした結果のなかで平均点が高い項目をみると、非管理職では「社員間の仕事の平準化をはかっている」、管理職では「仕事の指示に計画性がない」という性質の上司が多いと従業員は判断している。

これらの上司の性質と月間総労働時間の関係をみると、非管理職、管理職ともに9項目中8項目において、これらの性質の上司の下で働く従業員はそうでない従業員に比べて労働時間が10時間以上長くなっており、特に非管理職では「残業することを前提に仕事の指示をする」や「つきあい残業をさせる」、管理職では「必要以上に会議を行う」という性質の上司の場合、30時間以上長い。つまり、非管理職にとっては管理職、管理職にとっては上級管理職の性質が長時間労働の要因として影響していることを裏付ける結果となっている。

#### <上司の性質>

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| 1. 必要以上に資料の作成を指示する | 6. 残業することを前提に仕事の指示をする |
| 2. 必要以上に会議を行う      | 7. 社員間の仕事の標準化をはかっている  |
| 3. 仕事の指示に計画性がない    | 8. つきあい残業をさせる         |
| 4. 指示する仕事の内容が明確でない | 9. 残業する人ほど高く評価する      |
| 5. 終業時刻直前に仕事の指示をする |                       |

## (5) 個人特性と労働時間

従業員の個人特性 10 項目について、「当てはまる」～「当てはまらない」の回答結果をスコア化した結果（+2～-2 の間をとるスコア）をみると、「仕事に対する責任感が強い」という特性が、非管理職、管理職ともに最も高くなっている。最も平均点が低いのは「上司が退社するまで帰宅しない」で非管理職、管理職ともに最も低い。つまり、回答した従業員は、「上司の退社時間に関係なく仕事に従事し、責任感が強い」と考えられる。また、「出世志向が高い」という特性には非管理職、管理職ともにマイナス（出世意向が低いという解釈）であり、特に非管理職でこの傾向が強い。

これらの個人特性と月間総労働時間の関係をみると、非管理職、管理職ともに、「出世志向が高い」や「上司が退社するまで帰宅しない」という特性がある従業員ほど、これらの特性に当てはまらない従業員に比べて労働時間が 10 時間以上長くなっている。一方、労働時間が 10 時間以上短い項目は、非管理職、管理職ともに「仕事に対する責任感が強い」であり、管理職は「これまで受けてきた評価は高いほうだ」である。つまり、仕事に対する責任感が強いほど、これまでの評価が高いほど労働時間は短いということである。出世志向と仕事の責任感と同義と考えられがちであるが、労働時間に与える影響は正反対となっていることが特徴的である。この背景には、仕事に対する重責を感じる従業員は時間効率、生産性を十分考慮したうえで仕事を行い、その成果に対して高い評価を受けていることが考えられる。また、この好循環により、さらに労働時間を短縮して同様の成果、評価を受けようというモチベーションにもつながると考えられる。その一方、「上司が退社するまで帰宅しない」という特性がある従業員に対して、時間効率、生産性向上を含め管理職のマネジメントを強化することが重要と考えられる。管理職のマネジメントを強化するためには、我が国の中間管理職の働き方の主流である「プレイングマネジャー」からの脱却が必要である。そのために事業所調査結果であげられた、「管理職の意識改善」「効率性を高めるためのノウハウの共有」「管理職自身の負担軽減」といった取組を強化していくことは一定の効果が期待できると考えられる。

### <個人特性>

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| 1. 出世志向が高い      | 6. 専門志向が高い         |
| 2. 自己管理能力が高い    | 7. 協調性が高い          |
| 3. 仕事の指示に計画性がない | 8. 仕事がないと不安になる     |
| 4. 仕事を頼まれると断れない | 9. 仕事に対する責任感が強い    |
| 5. てきぱきと仕事をしている | 10. 上司が退社するまで帰宅しない |

## (6) 管理職特性と労働時間

管理職の特性のうち、自分の出退勤時間の決定権をみると、6 割強が「決められない」としている。自分の出退勤時間を決められる管理職の実際の出退勤時間は、「日々ほぼ同じ」が 6 割強である。管理職のプレー比率の平均は 55.2%と、マネジメント比

率を上回り、統括する正社員数の平均は 16 人、非正社員の平均は 15 人、指導が必要な正社員比率は 32.7%である。

これらの管理職特性と月間総労働時間の関係を見ると、出退勤時間を自分で決められる管理職の方が労働時間は 10 時間以上長い。これは裁量労働制やみなし労働時間制など、出退勤時間の自由度が高いほど労働時間が長いことが影響していると考えられる。また、指導が必要な正社員比率が高い管理職ほど労働時間が長くなる傾向にあり、指導が必要な正社員比率が 50%以上の管理職は、指導が必要な正社員がいない管理職に比べて労働時間は 18 時間以上長い。指導が必要な正社員数によって労働時間が変化するということは、平均で 55%を占めるプレイング業務によって、管理職本来の業務であるマネジメント業務が圧迫されている可能性がある。これまでに見てきたように、管理職のマネジメントのあり方や管理職自身の働き方によって長時間労働を引き起こす可能性が示唆されている。

## (7) 長時間労働対策

長時間労働対策のうち、実施率が 40%を超えているのは「3. IDカード等による労働時間の管理・把握」「4. 自分の労働時間が簡単に分かる仕組み」「5. 長時間労働の者やその上司への注意・助言」のみである。

これらの対策の実施状況と月間総労働時間の関係を見ると、非管理職では「5. 長時間労働の者やその上司への注意・助言」を実施していない勤務先で働く従業員は、そうでない従業員に比べて労働時間が 10 時間以上長い。また、非管理職の「2. 退勤時刻の際の呼びかけ・強制消灯」、「6. 定期健康診断以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」では、8 時間以上の差が出ている。管理職では逆に「1. ノー残業デーの実施」、「2. 退勤時刻の際の呼びかけ・強制消灯」、「4. 自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」、「6. 定期健康診断以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」を実施している勤務先で働く従業員は、そうでない従業員に比べて月間労働時間の方が長い。つまり、管理職ではこれらの対策を実施していても労働時間が長く、対策が形骸化している可能性が考えられる。

正規職員の非管理職の場合、何らかの長時間労働対策を実施することによって、労働時間を削減できる余地、効果が大きいものに対して、正規職員の管理職ではこれが小さい。これは、管理職が労働時間規制から除外されていたり、長時間労働対策を考え、実行する立場にあるため、管理職自らが実行するものではないという意識が根底にあるのかもしれない。

従業員が重要だと考える長時間労働削減対策は、非管理職では「新しく人を雇う」(41.7%)、「働くものそれぞれが残業しないように気をつける」(35.2%)、「業務量を減らす」(30.7%)、「残業手当を働いた分だけちゃんと払う」(24.0%)、「基本給の水準を上げる」(19.5%)が上位である。つまり、非管理職は労働者を増やして業務量を平準化し、残業しない風土を作り、それを実行することが重要で、残業手当や給与水準など賃金面での対策はその次に行うことが重要と考えている。管理職は、「働くもの



それぞれが残業しないように気をつける」(42.6%)、「新しく人を雇う」(36.9%)、「業務量を減らす」(29.2%)、「会社がノー残業デーや退勤時刻の際の終業の呼びかけなどを行う」(19.9%)、「仕事中心の人生を考え直す」(18.3%)の順となっており、長時間労働の結果発生する賃金面の対策よりも、本質的な長時間労働削減対策を重要視している。

### ＜長時間労働対策＞

- |                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| 1. ノー残業デー               | 4. 自分の労働時間が簡単に分かる仕組み             |
| 2. 退勤時刻の際の終業の呼びかけ       | 5. 長時間労働の者やその上司への注意・助言           |
| 3. I Dカード等による労働時間の管理・把握 | 6. 定期健診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング |

### (8) まとめ

個人特性、仕事特性、上質の性質、実施している長時間労働削減対策が月間総労働時間に与える影響が強いと考えられる項目(時間差が10時間以上)について、非管理職と管理職に分けて整理したものが下表である。

図表1 非管理職・管理職における長時間労働に与える影響

長時間労働に与える影響(該当すると労働時間が長い)	
非管理職	<p><b>【上司の性質】</b> 「残業することを前提に仕事の指示をする」 「つきあい残業をさせる」</p> <p><b>【個人特性】</b> 「出世志向が高い」 「上司が退社するまで帰宅しない」 「仕事に対する責任感が強い」→該当すると労働時間は短い</p> <p><b>【実施している長時間労働削減対策】(実施しないと労働時間は長い)</b> 「長時間労働の者やその上司への注意・助言」</p>
管理職	<p><b>【仕事特性】</b> 「取引先や顧客の対応が多い」 「企画・判断を求められる仕事が多い」 「会議や打合せが多い」 「会社以外の場所でも仕事ができる」</p> <p><b>【上司の性質】</b> 「必要以上に会議を行う」</p> <p><b>【個人特性】</b> 「出世志向が高い」 「上司が退社するまで帰宅しない」 「仕事に対する責任感が強い」→該当すると労働時間は短い 「これまで受けてきた評価は高いほうだ」→該当すると労働時間は短い</p> <p><b>【管理職特性】</b> 「出退勤時間を自分で決められる」 「指導が必要な正社員比率が高い」</p>

これ以外に、仕事特性や個人特性、上司の性質と月間総労働時間の因果関係について回帰分析を行った結果をまとめると以下のようなになる。

#### <非管理職；基本属性>

##### 月間総労働時間の増加に非常に強い影響を与える属性

「男性」、「勤続年数が短い」、「役職が係長・主任または課長代理」、「勤務先が時間管理をしていない」、「勤務先の業種が金融・不動産」(該当すると月間総労働時間は減少)

##### 月間総労働時間の増加に強い影響を与える属性

「販売」、「接客サービス」、「製造・建設の作業」、「輸送・警備の職種」、「勤務先に労働組合がない」

#### <非管理職；仕事・個人特性、上司の性質>

##### 月間総労働時間の増加に非常に強い影響を与える属性

「1人でこなせる仕事が多い」、「上司がつきあい残業をさせる」、「四年制大学を卒業」(該当すると月間総労働時間は減少)

##### 月間総労働時間の増加に強い影響を与える属性

「企画・判断を求められる仕事が多い」

#### <管理職；基本属性>

##### 月間総労働時間の増加に強い影響を与える属性

「男性」、「従業員数が1000人以上」、「勤務先の業種が通信・運輸」、「勤務先が変形労働時間制を採用または時間管理を行っていない」

事業所が実施している長時間労働対策と月間総労働時間の因果関係について回帰分析を行った結果をまとめると以下のようなになる。

#### <非管理職；基本属性>

##### 月間総労働時間の増加に非常に強い影響を与える属性

「勤続年数が短い」、「役職が係長・主任」、「勤務先が時間管理をしていない」

##### 月間総労働時間の増加に強い影響を与える属性

「男性」、「販売」や「接客サービス」、「製造・建設の作業」、「輸送・警備の職種」、「役職が課長代理」、「勤務先の業種が金融・不動産」

#### <非管理職；長時間労働対策>

##### 月間総労働時間の増加に非常に強い影響を与える属性

「1人でこなせる仕事が多い」、「上司が残業することを前提に仕事の指示をする」

##### 月間総労働時間の増加に強い影響を与える属性

「上司が指示する仕事の内容が明確でない」、「上司がつきあい残業をさせる」

## <管理職；基本属性>

### 月間総労働時間の増加に非常に強い影響を与える属性

「従業員数が1000人以上」、「勤務先が変形労働時間制を採用または時間管理を行っていない」

### 月間総労働時間の増加に強い影響を与える属性

「男性」、「その他の職種」、「四年制大学卒」（該当すると月間総労働時間は減少、「上司が残業する人ほど高く評価する」

以上の調査結果から、長時間労働対策において重要なカギを握るのは、管理職のマネジメント能力と働き方にあると言えるだろう。特に従業員規模が大きい事業所の管理職は月間総労働時間や残業時間、サービス残業時間も長く、また何らかの長時間労働削減対策を実施していても労働時間が長いことから、対策自体が形骸化している可能性が考えられ、現状では非管理職に比べて何らかの長時間労働対策の実施によって、労働時間を削減できる余地、効果が小さい。また、管理職が労働時間規制から除外されていたり、長時間労働対策を考え、実行する立場にあるため、管理職自らが実行するものではないという意識が根底にあるのかもしれない。プレイングマネージャーとして非管理職よりも長く働く一面と、部下に長時間労働を強いる一面が交錯するなかで、時間効率、生産性を重視した働き方を指導し、自らが実行することで、労働環境をスパイラルアップさせていくことが大切である。

そのために、事業所は管理職のマネジメント強化の取組を実施し、プレー比率を下げ、管理職本来の業務が遂行できる環境を整備していくことが重要である。また、指導が必要な正社員数が管理職の労働時間を左右する結果を踏まえ、管理職間での指導が必要な正社員数の平準化に取り組むことも重要である。

非管理職では課長代理、営業系、技術系の職種、通信・運輸業などで月間総労働時間や残業時間、サービス残業時間が長い傾向にある。それぞれの残業理由の特徴をみると、課長代理は「仕事量の多さ」、営業系職種は「人手不足」、技術系職種は「納期のゆとりのなさ」などがあげられる。いずれも非管理職自身では解決が難しい理由で残業していることから、経営層や管理職側で業務の標準化・平準化による多能工化や無駄な業務の改善など何らかの対策を講じていくとともに、非管理職自身も常に効率性・生産性を重視した働き方を考えて行動していくことが求められる。

長時間労働削減対策については、管理職を含め、長時間労働の結果発生する賃金面の対策よりも、本質的な長時間労働削減対策を望む従業員が多いことから、仕事や業務の見直し・改善を行うとともに、経営状況に左右されるものの、欠員補充型の採用から人材投資型の採用へのシフト、地域限定社員制度などのキャリアマネジメント制度の導入といった量的・質的雇用施策の展開が望まれる。加えて、長時間労働削減対策のうち形骸化しがちな「ノー残業デー」については、一律に実施日を決定するのではなく、従業員が自由に実行日を選択できる制度を設けることで時間管理スキルの向

上や従業員満足度を向上させるとともに、経営者や管理職による実施の呼びかけを継続していくことが有効なケースもある。

また、多様な働き方の1つであり労使双方にメリットをもたらす可能性がある「テレワーク」や「在宅勤務」についても、様々な事業所の実情に合わせて試行錯誤を繰り返し、よりよい働き方を探っていく努力は必要である。<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> 独立行政法人労働政策研究・研修機構が実施した「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査」（2014年10月）によると、事業所は「従業員の移動時間の短縮・効率化」や「定型的業務の効率・生産性の向上」といった効果が期待できると考えていても、実際に在宅勤務やモバイルワークなどのテレワークを「制度として実施」している事業所は、「在宅勤務」で1.7%、「テレワーク全般」で3.5%にすぎない。