

貸
出
用

裁量労働制の適用可能性に
関する調査研究報告書

平成12年 3 月

財団法人 連合総合生活開発研究所

はじめに

第143回国会において一部修正の上、労働基準法の一部を改正する法律が可決・成立した。経済社会の変化に対応した主体的な働き方のルールづくりを目指して、企業の本社等の中枢部門で企画、立案等の業務を自らの裁量をもって遂行するホワイトカラーを対象とした新たな裁量労働制が新設された。

しかし、新たな裁量労働制の実施にあたっては、対象労働者の適正な労働条件の確保を図るために、対象業務、対象労働者の範囲等について可能な限り具体的に明らかにされ、労使双方の意見が充分尊重されつつ、合意が形成される必要があることはいまでもない。

そこで、本調査研究では、企業の本社の事業所等を中心にホワイトカラーの働き方の類型化を行うことにより裁量労働制の適用可能性について明らかにし、今後の適正な制度運用に向けての政策的諸課題を考察するために、連合、外資労協傘下および一般企業を対象にホワイトカラーの働き方に関するアンケート調査を行い、分析検討を行った。

調査の結果、企画・立案・調査・分析を主たる業務とする新たな企画業務型の裁量労働制の適用可能な者は、裁量労働制を適用できる裁量性を既に有した働き方をしているものは少なく、制度的に裁量性を発揮できるようになっても、その発揮が阻害されるような環境に置かれていることが明らかになった。また、企画業務型の裁量労働制の適用可能な者は、本社の特定の職能分野だけでなく多様な職能分野に分散しているが、適用除外者に比べ裁量性の程度が飛び抜けて高いわけではなく、一方、適用除外者にも裁量性の高い業務が存在することも明らかになった。このことは、裁量労働制の適用範囲は、業務の内容だけではなく働き方の裁量性の高さに応じて決めることも検討に値することを示唆している。いずれにしても新たな企画業務型の裁量労働制を適用した場合にそれが円滑に機能するためには、多くの環境条件の整備が必要であり、そのための労使双方の取り組みはきわめて重要である。本調査研究がそのための一助となれば幸いである。

最後に本研究に携わっていただいた研究委員の方々、アンケート調査にご協力いただいた連合加盟の産業別組織や外資系労働組合協議会およびそれら傘下の単位組合など関係機関の担当者、記入者の方々、並びに日本労働研究機構の担当者の方々に心からお礼を申し上げます。

平成12月3日

財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 栗林 世

「裁量労働制の適用可能性に関する調査研究委員会」
構成メンバーと執筆分担

主 査	佐藤 博樹	東京大学 社会科学研究所教授	第 1 章 総論
委 員	八代 充史	慶応義塾大学商学部助教授	第 2 章
	鈴木 淳子	東京大学大学院人文社会系研究科博士課程	第 3 章
	山川 隆一	筑波大学 社会科学系大学院教授	第 4 章
研究担当者	鈴木不二一	連合総合生活開発研究所主幹研究員	
	中島 敬方	連合総合生活開発研究所主任研究員	
	小菅 元生	連合総合生活開発研究所研究員	

目 次

はじめに	1
調査の概要	6
1. 調査の目的	6
2. 調査の方法	6
第 1 章 総論 ホワイトカラーの働き方と労働時間管理のあり方	7
－裁量労働制は仕事にゆとりをもたらすか？－	
1. はじめに	7
2. 企画業務型の裁量労働制の適用可能範囲と制度が円滑に機能する条件	7
(1) 企画業務型裁量労働制の適用要件	7
(2) 裁量労働制の潜在的な適用可能者	9
(3) 裁量労働制の適用可能者と適用除外者の基本的属性	9
(4) 業務・業務管理及び労働時間管理の裁量性	10
(5) 裁量性の発揮を阻害する諸要因	12
(6) 労働時間の実態	14
(7) 働きぶりの評価基準	15
(8) 裁量労働制の適用希望の有無	16
(9) 裁量労働制を円滑に適用するための条件	17
(10) 裁量労働制の適用と仕事上のゆとり	18
3. 裁量労働制の適用が円滑に行われるための条件	19
第 2 章 ホワイトカラーの仕事とその専門性	21
－管理職と専門職－	
1. はじめに 管理職と専門職	21
2. 仕事内容及びその進め方	22
(1) 仕事の内容	22
(2) 仕事上の権限、仕事の進め方	23

3. 仕事の専門性	25
(1) 現在の仕事をする上で必要な勤続年数	26
(2) 職能通算経年数/勤続年数	27
(3) 現在の仕事を行うために必要な教育レベル	29
(4) 社会的資格の必要性	29
(5) 2週間有休を取った場合、誰が代わりに仕事をするか	30
4. 労働時間	31
(1) 特定1週間の時間配分	31
(2) 残業手当支払いの有無	32
5. まとめ 調査結果から見た管理職と専門職	33
第3章 労働時間、時間管理、時間意識と仕事	35
—業務内容、日本企業と外資系企業による比較—	
1. はじめに	35
2. 労働時間から見た働き方の違い	35
(1) 適用対象業務従事者の多い職場	35
(2) 労働時間	37
(3) 働き方	38
① 時間管理	39
② 退社時間と就業時間	40
③ 有給休暇	41
(4) 残業	42
(5) 小括	44
3. 裁量労働制に対する見方	45
(1) 労働時間と適用希望とのかかわり	45
(2) 働き方と適用希望とのかかわり	48
(3) 残業と適用希望とのかかわり	49
(4) 小括	49
4. 外資系企業との比較	50
(1) 労働時間	51

(2) 働き方	51
(3) 残業	54
(4) 小括	55
5. 結論と展望	56
第4章 企画業務型裁量労働制とホワイトカラー労働者の就労状況	57
1. はじめに	57
2. 企画業務型裁量労働制の概要	57
(1) 裁量労働制の意義	57
(2) 裁量労働制の法的効果	58
(3) 企画業務型裁量労働制の実施要件	59
ア 対象事業場	59
イ 対象業務・対象労働者	60
ウ 労使委員会の設置・審議	61
エ 労使委員会の決議	63
オ 労働者の同意・就業規則	64
カ 届出・周知	65
3. ホワイトカラー労働者の就労状況と企画業務型裁量労働制の課題	65
(1) 対象業務と対象労働者	66
ア 適用可能性	66
イ 労働時間等の状況	67
(2) 健康・福祉確保措置および苦情処理措置	69
ア 健康確保措置	69
イ 苦情処理措置	70
4. 結語	71
調査表	75
調査集計表	87

調査の概要

第1章 総論

1. 調査の目的

新たな裁量労働制の実施にあたっては、対象労働者の適正な労働条件の確保を図るために、対象業務、対象労働者の範囲等について可能な限り具体的に明らかにされ、労使双方の意見が充分尊重されつつ、合意が形成される必要があることはいままでもない。

そこで、本研究では、裁量労働制の適用可能性について明らかにし、今後の適正な制度運用に向けての政策的諸課題を考察するため、新たな企画業務型の裁量労働制の適用対象となりうる、企業の本社等を中心に従事するホワイトカラーが、現状どのような内容、性格の仕事に就いているのか、また労働時間や時間管理の面でどのような環境で働いているのかを明らかにすべく調査を行った。

2. 調査の方法

新たな企画業務型の裁量労働制の適用対象となりうる、本社等勤務の正社員を対象にアンケート調査を行った。アンケートは以下の3つの方法で5,000部配布した。3つの配布ルートは巻末の集計表の企業別区分に対応している。

1. 連合傘下組合の本社正社員（管理職を含む）2,000人に組織を通じて配布し、回収数は1,023人となった。
2. ダイヤモンド社のデータベースより、従業員数1,000人以上の企業の本社に勤務する次長・課長クラスの正社員（営業を除く）2,000人を抽出し、郵送で配布した。回収数は512人である。
3. 外資労協傘下組合の研究所、製造現場を除いた本社に勤務するSEを除いた正社員（管理職を含む）1,000人に組織を通じて配布し、519人を回収した。

調査は平成11年12月から平成12年1月にかけて実施し、有効回答数は2054、有効回答率は41.1%であった。

ホワイトカラーの働き方と労働時間管理のあり方

—裁量労働制は仕事にゆとりをもたらすか?—

1. はじめに

1987年の労働基準法改正で導入された裁量労働のみなし時間制は、実労働時間でなく、労使協定で定めたみなし時間によって労働時間を算定することを認めるものであった。当初は、一部の専門的業務のみに裁量労働制の適用が認められていたが（専門業務型裁量労働制）、1998年の労働基準法の改正によって企画業務に関しても裁量労働制を適用することが可能となった（企画業務型裁量労働制、2000年4月1日から実施可能）。ただし企画業務型の裁量労働制を導入するためには、前者の専門業務型とは異なる導入条件を満たすことが求められることになった。

裁量労働制は、働いた時間ではなく仕事の成果で処遇することを可能とするもので、働き方の自立性が高い労働者に適した労働時間制度である。そのため当初は、働き方の自立性が高いと考えられる専門的業務に従事する労働者に適用されたのである。その後、企画業務に従事する中堅ホワイトカラー労働者の中にも働き方の自立性が高い者が存在するとして裁量労働制の適用の拡大が図られたわけである。

本稿では、企画業務型の裁量労働制が適用可能な労働者の範囲を確定するとともに、裁量労働制を適用した場合にそれが円滑に機能するための環境条件を検討する。

2. 企画業務型の裁量労働制の適用可能範囲と制度が円滑に機能する条件

(1) 企画業務型裁量労働制の適用要件

企画業務型の裁量労働制を導入するための要件は下記のようなになる（詳しくは、本報告書の山川論文を参照されたい）

(第1の条件)

裁量労働制を導入することができる事業所は、事業運営上の重要な決定が行われる

事業所で、具体的には本社やそれに準じる事業所である。

(第2の条件)

裁量労働制の対象業務は、1) 事業の運営に関する企画、立案、調査、分析を組み合わせた業務で、2) 業務の性質上、その遂行方法を大幅に労働者に委ねる必要があり、3) 業務の遂行手段及び4) 時間配分について使用者は具体的な指示をしないことが求められる。なお、制度を適用する労働者は、企画、立案、調査、分析を組み合わせた業務に常態として従事してはならない。

(第3の条件)

裁量労働制を適用する労働者は、対象業務を遂行するための知識・経験等を有していることが求められる。この条件について労働省の指針は、「少なくとも3年ないし5年程度の職務経験を経たうえで、対象業務を適切に遂行しうる知識・経験をもつ者」としている。

(第4の条件)

労使委員会を設置し、委員会において1) 対象業務と対象労働者の具体的な範囲、2) みなし労働時間、3) 対象者の健康・福祉を確保するための措置、4) 苦情処理に関する措置、5) 実施に当たり対象労働者の同意を得ること、などに関して全員一致の決議が求められる。

上記の第2の1)と2)の条件は、裁量労働制を適用できる業務に関する客観的な条件とされているが、後者の2)は、企画、立案、調査、分析を組み合わせた業務に必然的に伴う性質ではなく、第2の3)の条件の業務管理のあり方に規定される部分が大きいと考えられる。つまり第2の2)と3)の条件は、切り離して論じることが難しいものである。また、第2の4)の条件は、労務管理のあり方に規定される。

また、業務の性質上、その遂行方法を大幅に労働者に委ねる必要があっても、使用者(以下は管理者とする)が業務の遂行手段や時間配分を具体的に指示することも可能である。そうした場合は、裁量労働制を適用する要件を欠くことになる。つまり、上記の第1や第2の1)、さらに第3の条件を満たす労働者であっても、業務管理や労務管理のあり方によっては、裁量労働制の適用がなじまない働き方をしている場合もありうるのである。そこで以下では、第1、第2の1)、第3の条件のすべてを満たす者を裁量労働制の潜在的適用可能者とし、その上で、適用可能者の裁量性の程度

など働き方を検討し、裁量労働制を適用可能な労働者の範囲を確定することにする。

(2) 裁量労働制の潜在的な適用可能者

アンケート調査の回答者の中から上記の第1、第2の1)、第3の条件のすべてを満たす裁量労働制の潜在的適用可能者を下記のように抽出した。

(第1の条件)

本社勤務であること。

(第2の1)の条件)

現在従事している業務に「企画をしたり立案したりする仕事」と「調査をしたり分析する」が両者を合わせて7割以上含まれていること。ただしいずれかが「ゼロ」であるものは対象外とする。

(第3の条件)

配置されている職能分野の現在の会社における通算経験年数が少なくとも3年以上であること。

なお、裁量労働制は、管理職以外の一般職に適用される制度のため、当然のこととして一般職を対象とした。

アンケート調査の回答者のなかで上記の第1と第3の条件を満たす者、つまり本社勤務で配属職能の通算経験年数が3年以上の者は、705人であった。このうち第2の1)の条件を満たす企画・立案・調査・分析の業務に従事している者は376人となった。他方、本社勤務で配属先の職能分野の累積経験年数が3年以上であるが第2の1)の条件を満たさない者は329人である。前者が裁量労働制の潜在的な適用可能者であり、後者は裁量労働制を適用できない適用除外者である。なお、潜在的適用可能者は、さらに第2の2)と3)と4)の条件を満たさなくては、裁量労働制を実際に適用することはできない。それ故、ここでは潜在的適用可能者の名称を利用している。

(3) 裁量労働制の適用可能者と適用除外者の基本的属性

分析に入る前に裁量労働制の適用可能者と適用除外者の基本的属性を見ておこう。

第1に、男女構成を見ると、適用可能者の89.1%、適用除外者の71.1%が男性である。適用可能者の方が、男性の比率が高い。

第2に、年齢構成は、適用可能者の平均が34.5歳、中央値が35.4歳、適用除外者の平均が32.5歳、中央値が34.1歳となる。適用可能者の年齢構成がやや高い。

第3に、配属先の職能分野は、両者とも多様な分野に分散している。対象者の10%以上が配置されている職能分野は、適用可能者で営業・販売(17.8%)、研究開発(14.9%)、その他(14.6%)の3職能で、適用除外者で営業・販売(19.5%)、研究・開発(15.8%)、その他(11.9%)、経理・財務・予算(11.2%)の4分野となる。なお経営企画に配属されている者は、適用可能者が5.9%、適用除外者が1.8%で両者ともきわめて少ない。

第4に、配属されている職能分野の現在の会社での通算経験年数は、適用可能者で平均が8.0年、中央値が7.6年、適用除外者で平均が7.5年、中央値が7.4年となる(類型の定義上、通算経験年数が3年未満の者は既に除外されている)。両者の通算経験年数の差は小さい。

以上によれば、適用可能者は、企画・立案・調査・分析の業務に従事しているが、そうした業務は、本社の特定の職能分野だけでなく、多様な職能分野に分散していることがわかる。企画業務型の裁量労働制は、本社の多様な職能分野に導入できる可能性があると言える。

(4) 業務・業務管理及び労働時間管理の裁量性

上記の第2の2)の条件は業務の性格から生じる客観的な裁量性であり、第2の3)の条件は、業務管理に規定された裁量性であるが、既に述べたように両者を区別することは難しい。そこで両者を一括して業務及び業務管理の裁量性として扱い、その裁量性を測定する代理指標としてアンケート調査の下記の設問を取り上げた。

- 1) 「必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる」ことの程度。
- 2) 「仕事を進める上で必要な権限が与えられている」ことの程度。
- 3) 「基本的な方向について上司の同意を得れば、あとはほとんど自分で決めることができる」かどうか。

さらに第2の条件の4)の労働時間管理の裁量性を測定する代理指標としてアンケート調査の下記の設問を取り上げた。

- 1) 「出退勤時間を自分の裁量で決められる」ことの程度。
- 2) 「必要に応じて自分で仕事のペースを変えられる」ことの程度。

適用可能者と適用除外者について、業務・業務管理の裁量性及び労働時間管理の裁量性の程度を上記の代理指標を利用して測定すると図表1-1のようになる。業務・業務管理の裁量性の程度は、適用除外者に比べて適用可能者の方が幾分高いものの、大幅に高い水準にあるわけではない。適用可能者のなかで業務・業務管理の裁量性が高い者は、2割程度でしかない。適用除外者のなかにも、適用可能者と同程度の裁量性を有する者が少なくとも1割強は存在する。このことは、企画・立案・調査・分析の業務に従事していない者のなかにも、業務・業務管理の裁量性の程度で判断する限り、裁量労働制を適用することが可能な者があることを示す。

つぎに労働時間管理の裁量性は、適用可能者と適用除外者の間でほとんど違いがない。適用可能者の労働時間管理の裁量性は、適用除外者に比べて高くないとも言える。適用可能者のなかで労働時間管理の裁量性が高い者は、多くても2割程度と考えられる。

さらに業務・業務管理の裁量性と労働時間管理の裁量性の両者とも高い者を、「必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる」と「出退勤時間を自分の裁量で決められる」の両者の設問に「全く当てはまる」と回答した者とする、それは32人で適用可能者の8.5%を占めるに過ぎない。

以上によれば、適用可能者のなかで裁量労働制を適用できる裁量性を既に有した働き方をしている者は少なく、現状のままでは裁量労働制の適用範囲はきわめて限定されたものとなる。適用可能者のなかのできるだけ多数に裁量労働制を適用するためには、業務管理及び労働時間管理の面で裁量性を高めるように、業務の遂行手段及び時間配分について管理者が具体的な指示しないようにすることが求められる。

ところで専門業務型以外の裁量労働制を適用できる業務を企画・立案・調査・分析の業務に限定した理由は、業務の性格からして働き方の裁量性が高く、裁量労働制の適用に向くと考えられたことによる。しかしながら企画・立案・調査・分析の業務に従事している適用可能者の業務・業務管理や労働時間管理の裁量性を測定すると、それが特に高いわけではなく、またそれ以外の業務に従事している者のなかに同程度の

裁量性がある働き方をしている者が存在することが明らかとなった。裁量労働制の適用範囲を確定する際に、業務の条件を除外し、業務・業務管理や労働時間管理の裁量性の高さで、その範囲を確定することも一定の合理性を持つものと言えよう。ちなみに適用除外者について、業務・業務管理と労働時間管理の両者の裁量性が高い者を、「必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる」と「出退勤時間を自分の裁量で決められる」の両者の設問に「全く当てはまる」とした者として算出すると、それは26人で、適用除外者の7.9%となる。適用可能者に占めるその比率と大きな違いはない。

図表1-1 裁量労働制の潜在的適用可能者と適用除外者の業務・業務管理及び労働時間管理における裁量性の程度

	適用可能者	適用除外者
(業務・業務管理の裁量性)		
a) 「必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる」	22.6% (85.0)	18.8% (70.2)
b) 「仕事を進める上で必要な権限が与えられている」	17.6 (53.3)	10.0 (20.0)
c) 「基本的な方向について上司の同意を得れば、あとはほとんど自分で決めることができる」	21.5	21.0
(労働時間管理の裁量性)		
d) 「出退勤時間を自分の裁量で決められる」	21.5 (11.8)	22.2 (5.1)
e) 「必要に応じて自分で仕事のペースを変えられる」	14.6 (35.9)	15.2 (26.8)

(注)

- 1) a)、b)、d)、e)の各設問の4つの選択肢のうち「全く当てはまる」回答した者の比率を表明している。他の3つの選択肢は、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」である。c)は当該選択肢を選んだ者の比率である。
- 2) ()内は指数で、「全く当てはまる」(%)×2+「やや当てはまる」(%)×1-「あまり当てはまらない」(%)×1-「全く当てはまらない」(%)×2として算出したものである。

(5) 裁量性の発揮を阻害する諸要因

業務管理や労働時間管理の裁量性を高めるために、それらについて管理者が具体的

な指示をしないようにしたとしても、業務量が過剰であったり、納期が非常にタイトであるような状況下では、裁量労働制を適用された者が裁量性を発揮することができない。裁量労働制の適用可能者は、そうした阻害要因から自由であるのだろうか。この点を確認するため、「予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる」、「仕事の内容や目標がしばしば変更される」、「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」、「残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」について「全く当てはまる」とした者の比率を取り上げることとする。この結果が図表1-2である。

同表によれば、適用可能者と適用除外者の両者とも「予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる」、「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」、「残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」について「全く当てはまる」とした者がかなりの割合となる。注目される点は、適用除外者に比べ適用可能者の方が、これら3つの設問のすべてで「全く当てはまる」とした者が多いことである。

適用可能者は、制度的に裁量性を発揮できるようになっても、その発揮が阻害されるような環境におかれているのである。適用可能者に裁量労働制を適用し、それが有効に機能するためには、業務量を削減したり、納期にある程度のゆとりを持たせるなど裁量性を生かせる環境条件を整備する必要があると言える。

図表1-2 裁量労働制の潜在的適用可能者と適用除外者の就業状態及び労働時間における裁量性の程度

	潜在的適用可能者	適用除外者
a) 「予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる」	53.7% (137.3)	45.0% (120.4)
b) 「仕事の内容や目標がしばしば変更される」	13.0 (14.3)	12.8 (0.6)
c) 「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」	33.5 (86.9)	28.0 (68.9)
d) 「残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」	36.7 (67.4)	24.0 (25.1)

- 1) 各設問の4つの選択肢のうち「全く当てはまる」回答した者の比率を表明している。他の3つの選択肢は、「やや当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」である。c)は当該選択肢を選んだ者の比率である。
- 2) ()内は指数で、「全く当てはまる」(%)×2+「やや当てはまる」(%)×1-「あまり当てはまらない」(%)×1-「全く当てはまらない」(%)×2として算出したものである。

(6) 労働時間の実態

適用可能者には、適用除外者に比べ、納期にゆとりがないなど裁量性を発揮する上での阻害要因があることが明らかにされた。この点は、労働時間の実態からも確認できる。図表1-3は、適用可能者と適用除外者の労働時間の実態と労働時間の自己評価を比較したものである。有給休暇の取得日数を除き、適用除外者に比べて適用可能者の方が長時間労働である。また、フレックスタイム適用者のなかでそれを活用して出勤している者の比率も、適用対象者の方が低くなる。こうした結果、適用除外者に比べて適用可能者では、週の実労働時間について「ちょうど良い」とした者が少なく、「非常に長すぎる」と「長すぎる」が多い。

以上よれば、適用可能者の働き方には、裁量性の発揮を阻害する要因があることが、労働時間の面からも確認できる。

図表1-3 労働時間の実態

	潜在的適用可能者	適用除外者
a) 調査時点の前の週の実労働時間(サービス残業を含む)が55時間以上の者の比率(無回答を除く)	28.0%	23.9%
平均値	50.0時間	48.0時間
中央値	49.7時間	48.1時間
b) ほぼ毎日夜8時までには仕事が終わる者の比率	50.5%	62.0%
c) 週2、3回以上、夜10時以降まで会社で仕事をしている者の比率	18.6%	14.8%
d) 月に2、3回以上、休日に会社で仕事をすることがある者の比率	26.9%	22.5%
e) 調査の前年に取得した有給休暇取得日数が20日以上以上の者の比率(無回答を除く)	10.8%	9.4%
平均値	10.0日	10.0日
中央値	10.7日	10.8日
f) フレックスタイム制の適用者の比率	55.1%	51.7%
g) フレックスタイム制適用者(=100%)のなかで通常の出退勤時間以外に出勤する回数が週2、3回以上である者の比率	38.6%	44.1%
h) 週の実労働時間に関する評価		
非常に長すぎる	13.3%	8.5%
長すぎる	39.4	34.3
ちょうど良い	45.7	55.0
無回答	1.6	2.1

(7) 働きぶりの評価基準

裁量労働制は、働いた時間ではなく仕事の成果で処遇することに適的な労働時間管理の仕組みである。この仕組みを生かすためには、仕事の成果や業績を中心に働きぶりを評価し、勤務態度などでの評価の比重を少なくする必要がある。そこで現在、適用可能者がどのような評価基準で働きぶりを評価されていると感じているか取り上げよう。図表1-4によると、適用除外者に比べると適用可能者では、「当該期間にあげた成果や業績」に多くの点が配点されており、仕事の成果での評価の比重が高いと意識されている。今後の希望では、適用可能者と適用除外者の両者とも仕事の成果での評価の比重を現状より高めることを希望している。しかしそのことは「勤務態度や取り組み姿勢」への配点を大幅に引き下げを求めているわけではない。適用可能者と適用除外者の両者とも「個人の属性」への配点を減らし、その分を「当該期間にあげた成果や業績」に配分することを求めているのである。裁量労働制を適用する際に、人事考課の評価基準の見直しが行われることが一般的であるが、仕事の成果や業績のみで働きぶりを評価することを、適用可能労働者が求めているわけではないことに留意することが必要である。

図表1-4 上司による働きぶりの評価基準に関する見方

	潜在的適用可能者		適用除外者	
	(A)現状の配点	(B)希望する配点	(A)現状の配点	(B)希望する配点
当該期間にあげた成果や業績	38.0	43.8	31.8	38.6
仕事上の能力(経験、知識、技能)	27.1	31.2	27.8	33.5
勤務態度や取り組み姿勢	18.3	17.5	20.5	19.5
個人の属性(学歴、年齢、勤続)	13.2	6.0	16.9	7.5
その他	3.4	1.5	3.0	0.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 設問は、「昇進・昇格や昇給に関する上司の評価は、(A)どのような基準で行われているとお感じですか。評価の合計点を100とすると、それぞれの配点は何点になるとお考えですか。(B)また、あなたが希望する評価の配点はどのようになりますか。配点の合計が100点になるようにお答えください」である。

(8) 裁量労働制の適用希望の有無

裁量労働制の適用希望（図表1-5）を見ると、適用希望者（「適用されたい」と「どちらかと言えば適用されたい」の合計）は、適用可能者（56.7%）で多くその半数を超えるが、大多数が裁量労働制の適用を求めているわけではない。裁量労働制を適用する際の本人同意が意味を持つことがわかる。さらに適用除外者（44.1%）のなかにも適用希望者がかなり多いことが注目される。

図表1-5 裁量労働制の適用希望

	潜在的適用可能者	適用除外者
1. 適用されたい	18.4%	15.2%
2. どちらかと言えば適用されたい	38.3	28.9
3. どちらかと言えば適用されたくない	20.2	24.3
4. 適用されたくない	12.2	15.2
5. わからない	10.6	15.5
6. 無回答	0.3	0.9
備考) 上記の1と2の「合計」	56.7	44.1

（注）選択肢には、「既に自分に適用されている」の選択肢を選んだ者があるが、これには専門業務型の裁量労働制の適用者と定額払いの残業手当を裁量労働制と誤解した者の両者が含まれていると思われる。ここではその回答者を「適用されたい」に含めている。なお、「既に自分に適用されている」の比率は、適用可能者で4.8%、適用除外者で2.1%と低い。

さらに適用可能者のなかで業務・業務管理の裁量性や労働時間管理の裁量性の高い者を取り上げて裁量労働制の適用希望を見ると図表1-6のようになる。適用可能者のうち業務・業務管理や労働時間管理の裁量性が高い者では、裁量労働制の適用を求める者が多くなる。とりわけ両者の裁量性が高い者で適用希望が高い。裁量労働制を実際に適用できるような裁量性の高い働き方を既に行っている者では、裁量労働制の適用希望者が多いと言える。しかし既に指摘したように裁量性の高い働き方をしている者は、適用可能者であっても多くはなく、その結果、適用可能者でも裁量労働制の適用を希望しない者がかなりの比重となる。

図表1-6 裁量労働制適用可能者のうち業務・業務管理及び労働時間管理の裁量性が高い者の裁量労働制の適用希望

	適用可能者		
	1)うち業務・業務管理の裁量性が高い者 (97人)	2)うち労働時間管理の裁量性が高い者 (86人)	3)1)と2)の両者を満たす者 (32人)
1. 適用されたい	30.9%	25.6%	37.5%
2. どちらかと言えば適用されたい	37.1	40.7	34.4
3. どちらかと言えば適用されたくない	13.4	16.3	12.5
4. 適用されたくない	10.3	7.0	6.3
5. わからない	6.2	9.3	6.3
6. 無回答	2.1	1.2	3.1
備考) 上記の1と2の合計	68.0	66.3	71.9

（注）

- 1) 業務・業務管理の裁量性が高い者は、適用可能者のなかで「必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる」に「全く当てはまる」と回答した者である。
- 2) 労働時間の裁量性が高い者は、適用可能者のなかで「出退勤時間を自分の裁量で決められる」に「全く当てはまる」と回答した者である。

(9) 裁量労働制を円滑に適用するための条件

裁量労働制が、円滑に適用できるための条件はどのようなものであると考えられているのか。適用可能者の意見（該当するものすべて選択）を取り上げよう。まず「現状のままでも適用できる」とした者は、5.3%に過ぎない。裁量労働制の導入のためには、条件整備が必要であると考えている者が大多数となる。条件整備の内容は、「仕事の範囲を明確にすること」が71.0%で最も多く第1位となり、これに「仕事の目標を明確にする」(61.7%)「仕事の成果で評価するようにする」(49.5%)、「仕事に関わる権限を委譲する」(38.8%)、「管理職の部下管理の考え方を要する」(49.5%)となる（35%以上の指摘率の項目）。これによると、仕事の範囲や目標を明確なものとし、仕事の権限を委譲し、その権限委譲の対応したものに管理職の部下管理の方法を変更し、さらに仕事の成果で働きぶりを評価することを裁量労働制が円滑に機能す

る条件と考えられていることがわかる。言い換えれば、現状は、こうした条件を満たしておらず、裁量労働制を導入しても円滑に機能しないと考えられているのである。例えば、「担当する仕事の範囲がはっきりしている」と「担当する仕事の内容や目標がはっきりしている」に「全く当てはまる」とした適用可能者は、前者で23.1%、後者で31.9%でしかない。こうした状況の改善が求められている。

ところで適用可能者のなかで業務・業務管理や労働時間管理の裁量性の高い者では、条件整備の指摘率が低くなる。例えば、業務・業務管理の裁量性が高い者では、「仕事の範囲を明確にすること」が15.7%、「仕事の目標を明確にする」が12.7%、「仕事の成果で評価するようにする」が10.6%となり、労働時間管理の裁量性が高い者では、「仕事の範囲を明確にすること」が14.2%、「仕事の目標を明確にする」が11.4%、「仕事の成果で評価するようにする」が10.4%となる。つまり、適用可能者のなかでも業務・業務管理や労働時間管理の裁量性の高い者は、現状のままでも裁量労働制を適用しても円滑に機能すると考える者が多く、その結果、既に指摘したように裁量労働制の適用希望者の比率が高くなっていると考えられる。

(10) 裁量労働制の適用と仕事上のゆとり

仕事上のゆとりとして働く人々は何を求めているのか。また裁量労働制の適用は、仕事上のゆとりの実現に貢献するものであろうか。

裁量労働制の適用可能者と適用除外者の両者は、仕事上のゆとりとして最も重要なもの（一つ選択）として、「仕事の進め方を自分で決められること」(27.8%)と「まとまった休暇が取れること」(20.5%)を指摘しており、両者が1位と2位を占めた。裁量労働制が適用されその趣旨に即して活用できれば、仕事の進め方を自分で決定することができ、仕事のスケジュールを自分で調整でき、その結果、長期休暇の取得も容易となろう。この点では、裁量労働制の導入は、働く人々の仕事上のゆとりの向上に貢献するものである。しかし裁量労働制を制度として導入しただけでは、仕事上のゆとりが実現できるわけではない。既に指摘したように、裁量労働制が、その趣旨に即して機能するための条件整備、すなわち業務・業務管理や労働時間管理の裁量性を高めるために、仕事の範囲や目標を明確なものとし、仕事の権限を委譲し、それに即した管理職の部下管理の方法として、仕事の成果で評価することが不可欠なのである。

3. 裁量労働制の適用が円滑に行われるための条件

これまでの検討結果から明らかにされた事項を整理するとともに、裁量労働制を導入する際に留意すべき事項を最後にまとめておこう。

- (1) アンケート調査の回答者2,054人のうち、本社勤務の者は1,533人であった。本社勤務の1,533人のうち、一般職で企画・立案・調査・分析の業務に従事し、その職能の通算経験年数が3年以上である企画業務型の裁量労働制を適用することが可能な者、すなわち適用可能者は376人である。また、本社勤務の一般職で、配属先の職能分野の通算経験年数は3年以上であるが、企画・立案・調査・分析の業務に従事していない者、すなわち適用除外者は329人となる。
- (2) 企画業務型の裁量労働制の適用可能者は、本社の経営企画の職能分野だけでなく、それ以外の多様な職能分野に配属されており、その中では営業・販売（17.8%）、研究開発（14.9%）、その他（14.6%）の3職能に多い。つまり、企画・立案・調査・分析の業務に従事する者は、特定の職能分野だけでなく、本社の多様な職能分野に存在している。言い換えれば、企画業務型の裁量労働制は、本社の多様な職能分野に導入できる可能性を有する。
- (3) 企画業務型の裁量労働制の適用可能者のなかで業務・業務管理の裁量性や労働時間管理の裁量性が高い者は、両者とも2割程度と多くない。さらに業務・業務管理の裁量性と労働時間管理の裁量性の両者が高い者は32人と少なく、適用可能者の8.5%に過ぎない。適用可能者のなかで実際に裁量労働制を適用できる者の比率を高めるためには、業務・業務管理や労働時間管理の裁量性を高めるため、両者の管理のあり方を見直す必要がある。
- (4) 企画業務型の裁量労働制は、企画・立案・調査・分析を主とする業務に従事している者に対してのみ適用できるものである。企画・立案・調査・分析を主とする業務は、その性格から働き方の裁量性が高く裁量労働制がなじむとして当該業務が選ばれたことによる。しかしながら本社の各職能分野の業務の裁量性の程度を測定すると、企画・立案・調査・分析を主とする業務が、他の業務に比べ裁量性の程度が飛び抜けて高いわけではないことが明らかにされた。企画・立案・調査・分析を主とする業務以外にも裁量性の高い業務が存在するのである。このことは、業務の内

容に基づいて裁量労働制の適用範囲を決めるのではなく、働き方の裁量性の高さに応じて裁量労働制の適用範囲を決めることも検討に値することを示唆する。

(5) 適用可能者であっても業務管理や労働時間管理の裁量性の発揮が阻害されるような状況におかれている者が多い。具体的には、「予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる」、「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」、「残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」などが「全く当てはまる」とした者がかなりの割合となっている。さらに適用除外者に比べ適用可能者の方が、この3つの設問とも「全く当てはまる」とした者が多くなる。

さらにこうした状況は労働時間の実態からも確認でき、適用可能者は、適用除外者に比べ、労働時間が長く、労働時間管理の裁量性を生かせるような状況にないのである。例えば、フレックスタイム制の適用者であってもその利用頻度は、適用除外者に比べて適用対象者の方が少なくなっている。

(6) 現状のままでも裁量労働制が適用できると考えている者は、適用対象者であっても5.3%に過ぎない。適用対象者の多くは、仕事の範囲や目標を明確なものとし、仕事の権限を委譲し、それに即した管理職の部下管理の方法に変え、働きぶりを仕事の成果で評価することが裁量労働制が円滑に機能するための必要条件としている。言い換えれば、現状はこうした条件を満たしておらず、裁量労働制を導入しても円滑に機能しないと考えられているのである。裁量労働制は、仕事の上のゆとりを高めることに貢献しうる制度であるが、現状のまま導入したのでは、制度の本来の趣旨が生かされずに、労働時間の一層の長時間化をもたらす可能性さえある。

(7) 裁量労働制の適用希望を見ると、適用希望者（「適用されたい」と「どちらかと言えば適用されたい」の合計）は、適用可能者では半数（56.7%）を超えるが、適用可能者の大多数が裁量労働制の適用を求めているわけでないことは重要である。適用に際して本人同意が必要とされることの意味がここにあると言える。

また適用除外者のなかにも裁量労働制の適用を求めている者が少なくないことが注目される。既に述べたように、裁量労働制の適用を特定の業務に限定するのではなく、働き方の裁量性に即して適用範囲を確定することができれば、適用除外者に存在する裁量労働制の適用希望を生かすことも可能となろう。

第2章 ホワイトカラーの仕事とその専門性

—管理職と専門職—

1. はじめに—管理職と専門職—

ホワイトカラーの人事管理については、配置転換や昇進・昇格といったキャリア形成に関してはこれまで数多くの研究が行われてきた。しかし、ホワイトカラーの仕事の特徴や仕事の進め方、或いは各々の仕事にどの程度時間を配分しているかといった点については、これまで必ずしも充分研究が行われているとは言えない。この章では、ホワイトカラーの仕事やその働き方において、「管理職」、「専門職」、「一般職」どの様な違いがあるかを検討する。

一般に、企業内の従業員階層は「管理職層」と「非管理職層」（以下これを「一般職」と称す）とに分かれる。企業は、「管理職層」と「非管理職層」との区分けを労働基準法の時間管理を適用するか否か、或いは労働組合法で言う「使用者の利益代表者か否か」という観点から職務や職能資格で行う。従って、「管理職層」と言っても、そこには多様な職務が含まれている。

「管理職層」のこうした多様な職務は、大別して「管理職」と「専門職」に分かれる。管理職とは、「他人を管理することを通じて組織に貢献する者（具体的には部下の評価を行い、売り上げや利益に責任を持つライン管理職）」、また専門職とは「自らの専門性を通じて組織に貢献する者」と定義できる。

それでは、こうした「管理職」と「専門職」の役割の違いは、彼等の仕事やその進め方、さらにその前提となる仕事能力に、どの様な違いをもたらしているだろうか。先の定義に従えば、専門職の方が管理職に比べて専門性が高く、仕事の裁量性が高いと考えられるが、果たして実情はどうか。

以下この点について、(1)仕事の内容及びその進め方、(2)仕事の専門性、(3)特定1週間の時間配分、という3つの側面から検討しよう。

分析に先立ち、「管理職」、「専門職」、「一般職」の定義について一言しておきたい。今回の調査では、回答者はF9で自らの職位として「管理職」、「専門職」、「一般職（非管理職）」の何れかを、またF10で組織上の位置づけとして「人事考課をする立場にある」、「人事考課をする立場にない」の何れかを選択するようになっている。

以下、この章で言う「管理職」とは、調査票のF9で「管理職」を選択し、F10で「人事考課をする立場にある」を選択した者である。また「専門職」はF9で「専門職」を選択し、F10で「人事考課をする立場にない」を選択した者である。一般職はF9で「一般職（非管理職）」を選択したものである。従って、以下の分析では、「管理職だけが人事考課を行っていない者」や、「専門職だけが人事考課を行っている者」は考察の対象外であることをことを予め明記しておきたい。

2. 仕事の内容及びその進め方

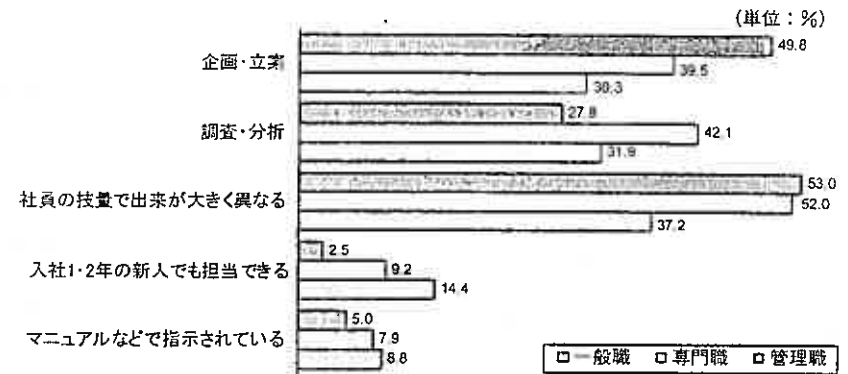
(1) 仕事の内容

まず最初に検討するのは、仕事の内容である。先に述べた3つの階層で、仕事の内容はどの様に異なるだろうか。一般に、管理職は部下の管理や他部門との調整を、また専門職は調査・分析業務を、各々行っていると考えられるが、果たして実態はどの様なものか。

図表2-1はこの点を示しており、各人の仕事に関して、各々の選択肢の構成比が5割以上（「5～6割」+「7割程度以上含まれる」）とした者の比率である。「仕事を担当する社員の技量によって仕事の出来が大きく異なる仕事」は、管理職と専門職の割合はほぼ同じで、過半数を超えている。「調査したり分析したりする仕事」は、専門職が42.1%で最も多い。「企画したり立案したりする仕事」は管理職が49.8%で最も多く、以下専門職、一般職の順である。「入社1,2年の新人でも担当できる仕事」は何れの職種も少ないが、一般職が14.4%で最も多く、以下、専門職、管理職の順である。

ここから、専門職は個人の力量によって差がつく仕事の割合が高い者が過半数を占め、調査・分析が主の者も管理職に比べれば多いが、反面管理職に比べればルーティンワークに忙殺されている者が多いことが分かる。

図表2-1 仕事の構成<M.A.>



(注) サンプル数は、管理職436、専門職152、一般職786である (以下同じ)

(2) 仕事上の権限、仕事の進め方

今述べたのは、「仕事の内容」だった。しかし、仕事の分類基準は仕事の内容だけではない。仕事を行う場合、ある者は上司に常時報告しなければならぬだろうし、逆に他の者は自分一人で仕事を進めることができるだろう。また、仕事を進める上での裁量性も、必ずしも一様ではない。こうした「仕事の進め方」にはどの様な違いが見られるだろうか。

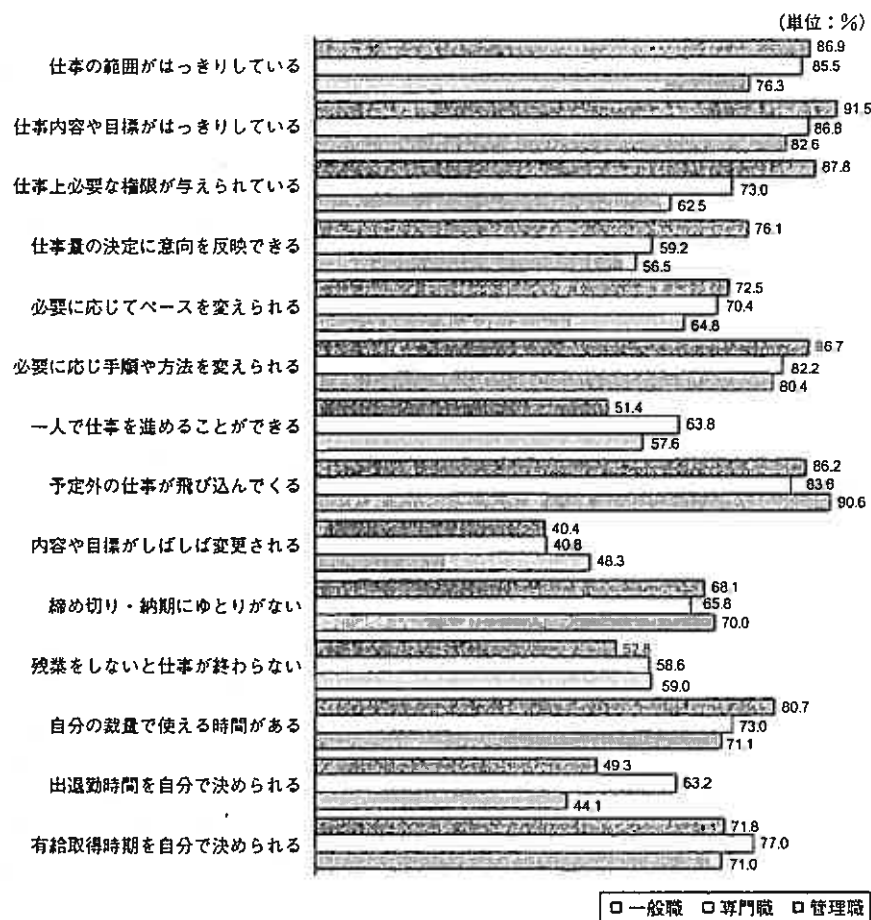
図表2-2はこの点を示しており、各人の仕事に関して、各々の命題に対して肯定的な回答（「全く当てはまる」+「やや当てはまる」）をした者の比率である。

これを見ると、「担当する仕事の範囲がはっきりしている」、「担当する仕事の内容や目標がはっきりしている」、「仕事に必要な権限が与えられている」、「仕事量の決定に際して自らの意向を反映できる」、「必要に応じて自分で仕事のペースを変えられる」、「必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる」、「勤務時間の中に自分の裁量で使える時間がある」の7つは、管理職が最も多く、以下専門職、一般職の順となっている。

他方、専門職が最も多いのは「自分一人で仕事を進めることができる」、「出退勤時間を自分の裁量で決められる」、「有給休暇の取得時期を自分の裁量で決められる」の3つである。一般職が最も多いのは「仕事の内容や目標がしばしば変更される」、「残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」、「仕事の締め切り・納期にゆとり

がない]、「予定外の仕事が、しばしば突発的に飛び込んでくる」の四つであり、前二者は専門職、管理職の順である。

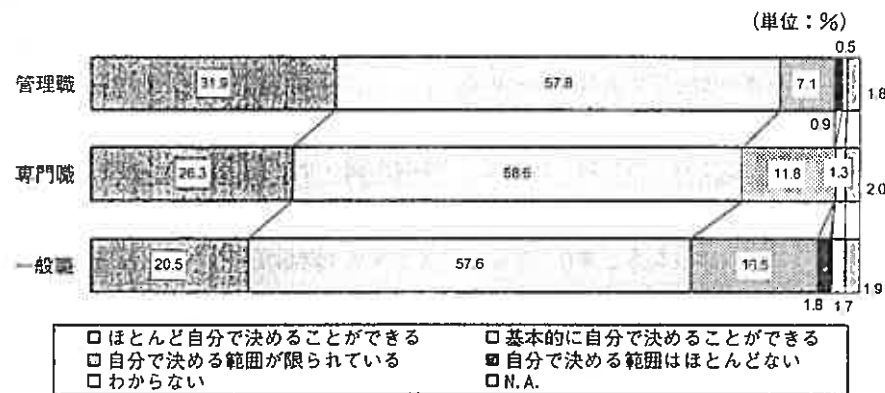
図表 2-2 従事している仕事の性格について<M.A.>



次に、上司から仕事の目標が示された後に、どの程度自分自身で仕事の進め方を決めることができるかを尋ねた。図表 2-3 はその結果であり、「基本的な方向について上司の同意を得れば、あとはほとんど自分で決めることができる」+「上司への定

期的な報告は必要だが、基本的に自分で決めることができる」が何れの職種でも4分の3を上回っているが、「ほとんど自分で決めることができる」が最も多いのは管理職(31.9%)であり、以下専門職、一般職の順である。

図表 2-3 上司から仕事の目標が示された後、自分で決めることができる仕事の進め方



逆に「上司の指示を頻繁に受ける必要があり、自分で決められる範囲が限られている」はどの職種でも少ないが、一般職で16.5%と最も多く、以下専門職、管理職の順になっている。こと仕事の進捗に関しては、裁量度が最も高いのは管理職なのである。

以上のことから、管理職は仕事上の権限や仕事の進め方、仕事量の調整において裁量度が高く、他方専門職は、労働時間や対人面の接触において裁量度が高いと言えるだろう。

3. 仕事の専門性

これまで、管理職、専門職、一般職の「労働需要側」、つまり仕事内容やその進め方にどのような違いがあるかを検討した。次に明らかにすべきは、3階層間の「労働供給側」、即ち仕事能力にどの程度専門性が不可欠である。

先に述べた様に、本来専門職とは自らの持つ専門性によって組織に貢献する者である。しかし実際は「管理職ポストにつけない者の処遇」という目的で専門職制度を運用して

いる企業があることを考えると、このことは必ずしも自明ではない。従って「管理職の方が専門職よりも専門性が高い」、「専門職と一般職の専門性との間に有意な差がない」といった可能性も、現実には存在するのである。

以下この問題を、(1)新規大卒社員が現在の仕事を行うために必要な勤続年数、(2)職能の通算経験年数、(3)現在の仕事を行うための必要教育レベル、(4)社会的資格の必要性、(5)仕事の代替要員、という5つの側面から検討しよう。

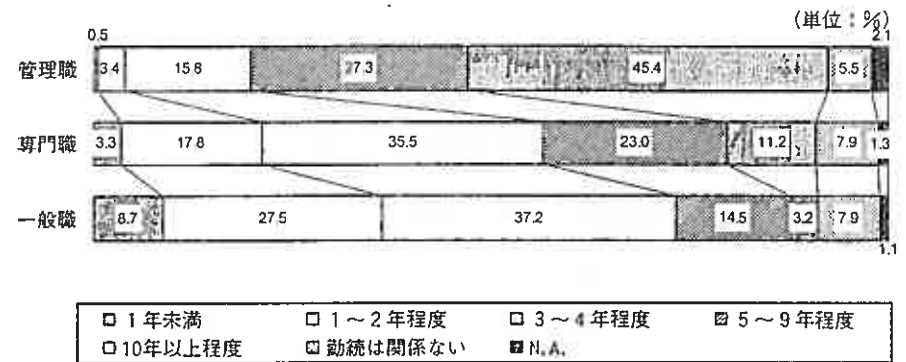
(1) 現在の仕事をする上で必要な勤続年数

まず専門性は経験年数と関連する。ここでは、それを次の2つに分けて考える。

第1は、特定企業への経験年数、即ち「勤続年数」である。特定企業で長期間の勤続を必要とする仕事は、それだけ特定企業で付加される能力、つまり「企業特殊的専門性」が高いことになる。果たして、ホワイトカラーが現在の仕事をする上ではどの程度の勤続が必要とされているのだろうか。

この様な観点から、新規大卒社員が現在の仕事を行うために必要な勤続年数を3職種で比較した(図表2-4参照)。まず一般職は、5年未満が約7割を占めており(「1年未満」(8.7%) + 「1~2年程度」(27.5%) + 「3~4年程度」(37.2%))、これは一般職を「非管理職」と定義したことから、ある程度首肯できる。次に管理職と専門職の違いを見ると、管理職の方が専門職よりも、むしろ必要な勤続年数が長いことが分かった。即ち前者では、5年以上が7割を超え(「5~9年程度」(27.3%) + 「10年以上程度」(45.4%))、10年以上程度が約半数に達しているのに対して、専門職で10年以上程度は11.2%であり、5年以上程度も約3分の1に過ぎない(「5~9年程度」(23.0%) + 「10年以上程度」(11.2%))。

図表2-4 新規大卒者が現在のあなたの仕事を行うために必要な勤続年数



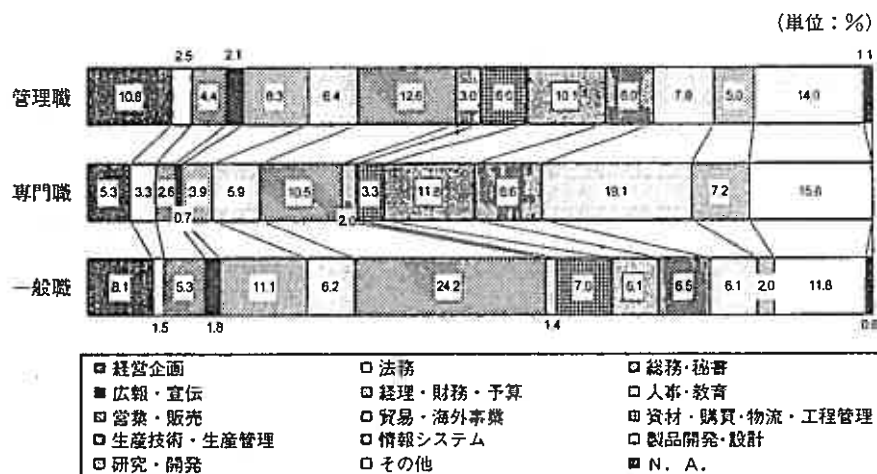
(2) 職能通算経験年数/勤続年数

今見たのは、特定企業で必要な「勤続年数」である。しかし専門性とはあくまでも特定の仕事領域での経験を前提としたもので、同一企業に勤め続けるだけでは身につかない(逆に言えば、管理職の方が必要とされる勤続が専門職より長いことは、必ずしも管理職の方が専門性が高いことを意味しない)。しかもそれは、必ずしも特定職務の経験を意味しない。同一職務に長期間配属されると、能力の伸長はやがて頭打ちになり、長期的には逆に低下することは経験的に広く知られている。

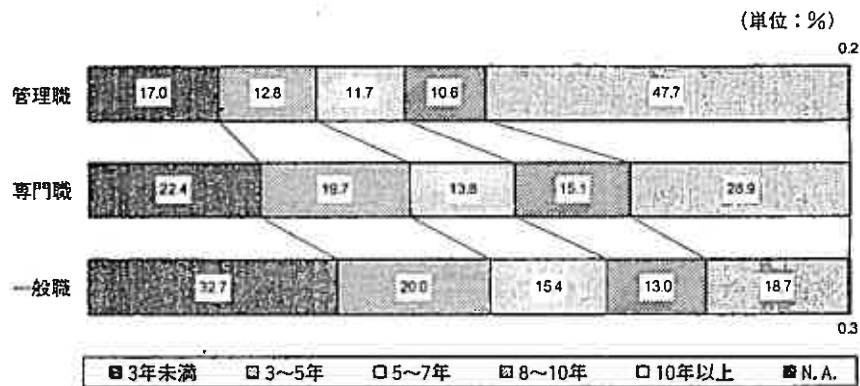
従って専門性を規定する第2の要因は、特定職務ではなく、関連する職務群(以下これを「職能」と称する)の経験年数であると考えられる。

まず図表2-5は、回答者の現在の職能分野を見たものである。そこでこの職能の通算経験年数を職種毎に比較すると(図表2-6参照)、管理職は「10年以上」の長期経験者が47.7%と約半数に達しており、平均値を見ても管理職が7.8年で最も長く、以下、専門職6.7年、一般職5.7年の順になっている。

図表 2-5 職 能 分 野



図表 2-6 現在の会社における職能分野の通算経験年数



しかし、管理職と専門職で勤続年数が異なるとすればどうだろうか。その場合は、職能通算経験年数/勤続年数こそが正しい専門性の指標となる。実際平均勤続年数は、管理職が23.0年で最も長く、以下専門職14.7年、一般職11.4年だった。

そこでこの数値を3つの職種について求めると、管理職0.34、専門職0.46、一般職0.50、であった。従って、この基準からすれば、一般職の専門性が最も高くなって

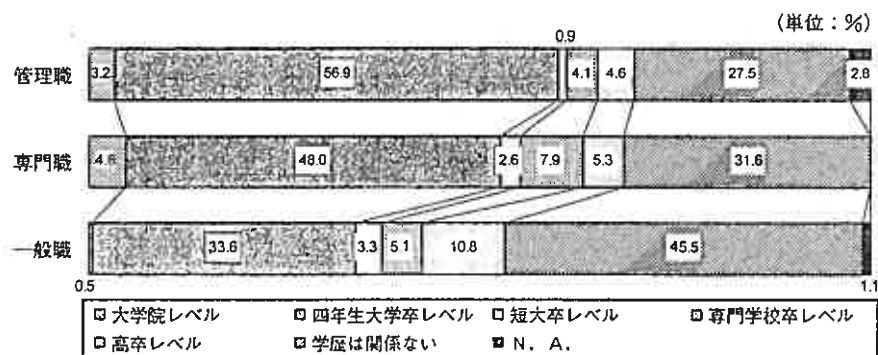
る。ただしこれは、あくまで通算経験年数であり、同一職能の中で経験した職務の多様性については分からない。

(3) 現在の仕事を行うために必要な教育レベル

専門性の第3の指標は、教育レベルである。

これに関して図表2-7を見ると、「大学院レベル」は管理職と専門職で殆ど差はなく、「四年制大学卒レベル」は管理職が56.9%と最も多く、専門職、一般職の順である。逆に「学歴は関係ない」は、一般職が45.5%と最大であり、以下専門職、管理職と少なくなる。従って、この限りでは、管理職の方が専門職よりもより高い専門性を求めていると言えるだろう。

図表 2-7 現在のあなたの仕事を行うために必要な教育レベル

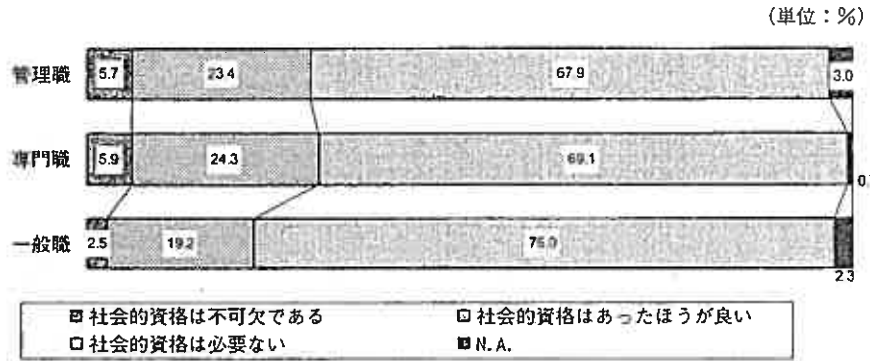


(4) 社会的資格の必要性

専門性を判断する場合に今一つ重要であるのが社会的資格の必要性である。この点は、医者、弁護士、公認会計士といった専門的職業が、何れも資格の裏付けを持っていることから明らかだろう。

図表2-8は、この点についての回答者の意識を示している。どの職種でも、「社会的資格は必要ない」が6~7割で最も多く、「社会的資格は不可欠である」は1割に満たない。また管理職と専門職は、一般職に比べ「不可欠である」、「望ましい」がやや多く、極めて回答が類似していることも特徴である。

図表 2-8 現在の仕事を行うための社会的資格の必要性



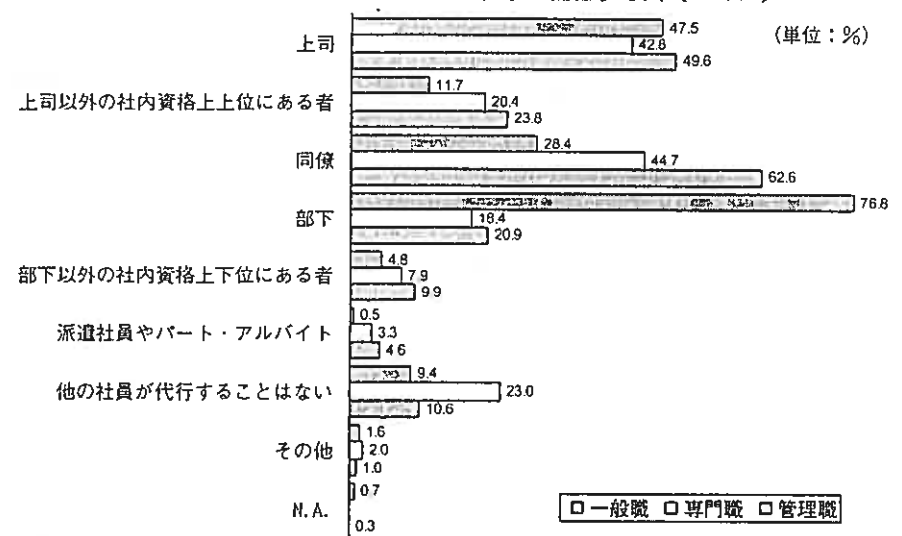
(5) 2週間有休を取った場合、誰が代わりに仕事をするか

これまで勤続年数、経験年数、教育レベル、社会的資格の必要性といった点を検討した。

しかし、専門性のそもその語義は、「他人とは置き換えられない能力」であるから、専門性について議論する際には、他者との代替可能性を無視することはできない。そこで自分が2週間程度休暇を取った際仕事の代替要員が誰になるかを尋ねた。

図表 2-9 は、その結果を見たものである。共通して多いのが「上司」で、何れの職種でも40%台である。管理職が最も多いものは「部下」で、76.8%と約4分の3の者が挙げている。この点は専門職(18.4%)、一般職(20.9%)と最も差の大きい項目で、これら2職種の従業員の多くは、仕事を替わってもらうべき部下がいないことが明らかである。

図表 2-9 2週間程度の休暇をとった場合、代わりに仕事を担当する人<M.A.>



一般職が最も多いのは「同僚」で、62.6%と約3分の2が挙げている。また、「上司ではないが社内資格上の上位にある者」(23.8%)、「部下ではないが社内資格上の下位にある者」(9.9%)も、一般職が最も多い。何れも、以下専門職、管理職の順である。

他方専門職が最も多いのは「他の社員が担当することはない」(23.0%)である。専門性を、「他者との代替不可能性」と考えれば、3つの職種の中で最も専門性が高いのは専門職と言えるだろう。

4. 労働時間

(1) 特定1週間の時間配分

最後に、ホワイトカラーの労働時間について検討しよう。

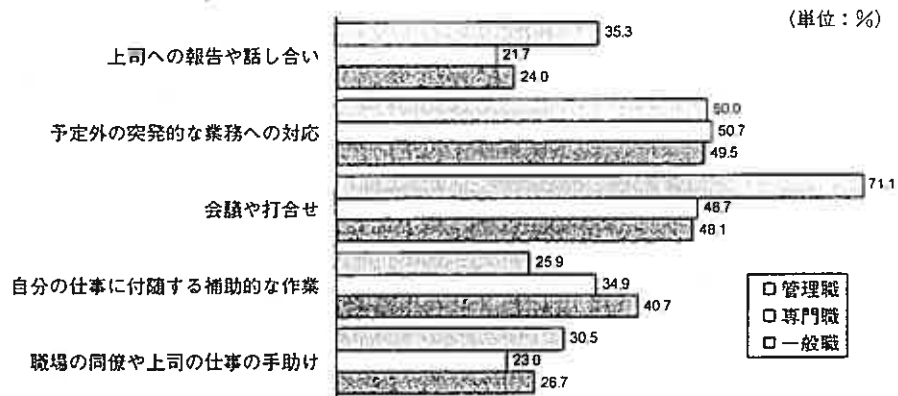
これまで、ホワイトカラーの仕事の内容やその進め方、仕事の専門性について検討した。ホワイトカラーは管理職であれ、専門職であれ、一般職であれ、職務記述書や上司からの目標設定によって、具体的な「ミッション」が組織から与えられる。

しかし、彼らの日常は必ずしもこうした「ミッション」に専念しているわけではな

く、会議やコピー取りといった「その他の仕事」に忙殺されているのが実際である。それでは、「その他の仕事」は、労働時間の中でどの程度の割合を占めているのだろうか。

図表2-10は、この調査が行われた前の週に、各々の仕事に4時間以上（「4～5時間」+「6～7時間」+「8時間以上」）費やしたと答えた者の比率を示している。

図表2-10 先週1週間の勤務時間
(サービス残業も含む)の配分<M.A.>



これを見ると、「予定外の突発的な業務への対応」は各職種共に5割前後で最も少なくなっている。

管理職が最も多い仕事項目は「会議や打ち合わせ」(71.1%)、「上司への報告や話し合い」(35.3%)、「職場の同僚や上司の仕事の手助け」(30.5%)であり、「会議や打ち合わせ」は専門職、一般職の順に少なくなる。他方、「自分の仕事に付随する補助的な作業」は、一般職が最も多く、以下、専門職、管理職の順である。

なお、各選択肢の回答比率を3職種で比較すると、管理職212.8、専門職178.9、一般職189.1であり、平均して費やした仕事の数が最も多いのは管理職であることが分かる。

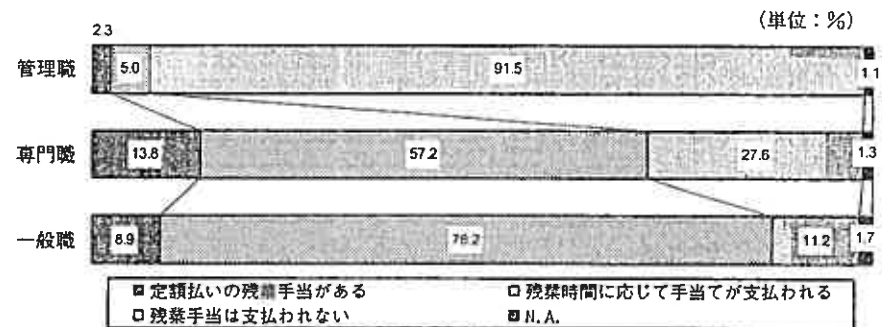
(2) 残業手当支払いの有無

ところで、調査に回答したホワイトカラーには、残業手当が支払われているのだら

うか。管理職を「労働基準法の労働時間管理が適用されない者」とすれば、彼らには残業手当が支払われないことになるが、果たして実態はどの様なものであろうか。

この点を見たのが、図表2-11である。管理職では「残業手当は支払われない」が91.5%で回答者の圧倒的多数を占めているが、「定額払いの残業手当がある」(2.3%)、「残業時間に応じて残業手当が支払われる」(5.0%)者も皆無ではない。また一般職の場合「残業時間に応じて残業手当が支払われる」が78.2%で最も多いが、「残業手当は支払われない」者が11.2%いることも事実である。

図表2-11 残業手当支払いの有無



ここから、回答者の企業では、管理職と一般職の区分が、労働基準法の労働時間管理が適用されるか否かという点とは完全には一致していないことが分かる。

5. まとめ-調査結果から見た管理職と専門職-

この章では我々の調査結果に基づき、ホワイトカラーの仕事やその働き方が「管理職」、「専門職」、「一般職」でどの様に異なるかを考察した。調査結果から得られる含意は、以下の通りである。

まず、「新規大卒社員が現在の仕事を行うために必要な勤続年数」、「現在の仕事を行うために必要な教育レベル」から見る限り、専門職の「仕事の専門性」は管理職に比べ必ずしも高くない。また社会的資格必要性についても、管理職と専門職に殆ど差はなかった。

この事実は、専門職への配置が、専門性の高い従業員を配置するという趣旨とは異なる基準で行われている場合があることを示唆している。もっとも、「職能通算経年数/勤続年数」は、専門職の方が管理職よりも高くなっている。

次に「仕事の内容」や「仕事上の権限、仕事の進め方」からすると、専門職は管理職に比べ、一人で仕事を進め、時間的にも裁量性の高い者が多い。また「会議や打ち合わせ」に多くの時間を割く者も、管理職に比べれば少なくなっている。これは、概ね常識と一致するところである。

しかしこのことは、逆に専門職の「仕事の属人性」を高めている。実際、専門職では、管理職に比べて仕事の代替者として「他の社員が担当することはない」という回答が多い。ここから、管理職と専門職の仕事のやり方の違いによって、仕事を代行するために必要な情報の共有が充分なされていないことが窺われる。ただし先の事実とは裏腹に、ここから専門職の専門性が管理職よりも高いと考えることもできるだろう。

また、専門職は管理職に比べて、「入社1,2年の新人でも担当できる仕事」を担当し、「自分の仕事に付随する補助的な作業」に多くの時間を費やす者が多い。その理由は、「専門職に部下がない」（「専門職」だが「人事考課をする立場にある」者はサンプルから除外されている）という点にあると考えられる。部下のない専門職は、部下がいれば肩代わりしてくれるであろう補助的業務を、部下がないために自分でせざるを得ないのである。先に、専門職が仕事を代替できる者がいない理由を仕事の進め方の違いから説明したが、今一つ、専門職には部下がないということを忘れることはできない。

以上述べた調査結果から、企業の専門職の実情は「管理職に比べて仕事の専門性が高いとは必ずしも言えないが、仕事の属人性は高く、しかも部下がないために、本来の課業に加えて部下がいれば肩代わりしてくれるであろう補助的業務までせざるを得なくなっている」と言えるだろう。

今後、企業が人事制度を「コース別」に分けて、例えば管理職コースと専門職コースを設定するとすれば、こうした現状は是正されるべきである。そのためには、専門性の高い従業員が専門職に配置されるための仕組みを構築しなければならない（これは、専門性の高い従業員が管理職に配置されることを否定しない）。また、場合によっては専門職にも部下をつけてルーティンワークを肩代わりすることも必要だろう。

第3章 労働時間、時間管理、時間意識と仕事 —業務内容、日本企業と外資系企業による比較—

1. はじめに

裁量労働制を適用する際、一貫して判断の基準とされているのが、各人が従事する業務の内容である。1987年に改正された労働基準法では、「裁量労働」とは、研究開発・学術研究、システム・エンジニア、新聞・出版・放送の取材・編集、デザイナー、プロデューサー・ディレクターなど「業務の性質上その遂行の方法を大幅に労働者の裁量に委ねる必要があるため、当該業務の遂行および時間配分などに関し具体的な指示をしない業務」と定義された。また、新しく2000年4月1日に施行された裁量労働制で対象業務とされているのも、「企画、立案、調査及び分析の業務」である。

しかし、こうした前提には、いくつかの点で問題がある。第一に「企画、立案」や「調査、分析」業務とは、具体的にはどのような仕事までを指すのかという適用範囲の問題である。そして第二に、このような業務と、実際にその業務に従事する者の労働時間との関係である。実労働時間があまりに長いにもかかわらず、そこに裁量労働制を適用すれば、それは労働者にとっては残業手当の支払われない、いわゆる「サービス残業」を固定化することになりかねない。そして第三に、「企画、立案、調査及び分析の業務」と、その業務に従事する者の働き方との関係である。仮に「企画、立案、調査及び分析の業務」に従事しているとしても、そのことが裁量性、自律性の高い働き方をどのぐらい必要とするのか。あるいは逆に、「企画、立案、調査及び分析の業務」以外の業務に従事する者には、裁量性、自律性の高い働き方は必要ないのか。これらの点について、実際の職場では、業務内容と実労働時間、働き方との間に、どのような関連性があるのかを探る必要があるだろう。そこで本稿では、労働時間や働き方、裁量労働制に対する意識と、業務内容すなわち仕事との関わりについて分析する。

2. 労働時間から見た働き方の違い

(1) 適用対象業務従事者の多い職場

第一に「企画・立案、調査・分析」業務が具体的にどのような仕事を指すのか。指

針では対象業務となり得る業務の例として、「経営状態・経営環境に関する計画を策定する業務」や「人事・労務を担当する部署における業務のうち、現行の人事制度の問題点やその在り方等について調査及び分析を行い、新たな社内組織を編成する業務」などがあげられている。しかしこうした業務は、実際には、どのような職場に多いのか。ここでは現在携わっている仕事の中に「企画したり立案したりする仕事」や「調査したり分析したりする仕事」がどのくらい含まれるか、という設問に対する回答が参考になるだろう。これらの回答は、回答者の主観に基づくものであるため、それらが実際の仕事の内容を正確に反映しているとはかぎらない。しかしそうであるがゆえに、一見外からみると、「企画・立案、調査・分析」業務とはかかわりのないように思われる仕事についても、その実態を知ることができるというメリットもある。本稿では、連合および外資系企業の回答者で本社勤務の専門職（非管理職）、一般職あわせて1,052人のうち、現在の職能分野に3年以上携わっており、現在携わっている仕事に「企画したり立案したりする仕事」「調査したり分析したりする仕事」のどちらも含まれ、かつそれらが合わせて6割以上含まれると答えたものを、「裁量制適用対象業務従事者」（以下、適用業務従事者）とよぶことにする。そしてどちらか一方の仕事が、ほとんど含まれないと答えたものを、「非裁量制適用対象業務従事者」（以下、非適用業務従事者）とよぶことにする。もちろんこうした呼び方は、現在裁量労働制が適用されているかどうかとは関係ない。あくまで、従事する業務の性質上、適用の対象とされ得るかそうでないかという違いである。適用業務従事者は376人、非適用業務従事者は329人とほぼ同じ人数であるが、平均年齢はそれぞれ34.5歳、32.5歳と、非適用業務従事者の方がやや若い。また女性の比率が、適用業務従事者では10.4%に対し非適用業務従事者では28%と高いことも考慮に入れる必要があるだろう。

適用業務従事者、非適用業務従事者それぞれの職能をみると（図表3-1）、適用業務従事者の職能は、本社のあらゆる部門にわたっている。回答者全体に占める各職能の人数は異なっているが、適用業務従事者と非適用業務従事者の人数がほぼ同じであることから、職能ごとに両者の比率を比較すると、「経営企画」、「法務」、「人事・教育」で適用業務従事者の割合が高いのに対し、「総務・秘書」、「経理・財務・予算」では非適用業務従事者の割合が高い。また職能部門全体の人数では「研究開発」と「営業」が多いことから、本社全体では、適用業務従事者は研究開発と営業部門に多いと考えられる。「研究開発」で適用業務従事者の割合が低いのはやや意外であるが、裁

図表3-1 職能部門別の裁量労働制適用割合

	適用対象	非適用対象	合計（人）
経営企画	78.6%	21.4%	28
法務	66.7%	33.3%	15
総務・秘書	32.4%	67.6%	37
広報・宣伝	33.3%	66.7%	9
経理・財務・予算	38.3%	61.7%	60
人事・教育	71.4%	28.6%	35
営業・販売	51.1%	48.9%	131
貿易・海外事業	36.4%	63.6%	11
資材・購買・物流・工程管理	51.2%	48.8%	41
生産技術・生産管理	61.5%	38.5%	26
情報システム	52.1%	47.9%	48
製品開発・設計	60.7%	39.3%	61
研究・開発	51.9%	48.1%	108
その他	58.5%	41.5%	94

量労働制の適用対象となる「企画・立案、調査及び分析」業務に従事するものは、割合でみれば「経営企画」、「法務」、「人事教育」といった職能部門に高い割合でおり、絶対数でいうなら「研究開発」、「営業」といった職能部門に多いといえる。しかし、このように業務内容にもとづいて裁量労働制の適用を判断するならば、適用対象者の枠は従来と比べて大きく広がることになり、どこまでを適用対象とするのか、その範囲を確定するのは難しいだろう。

(2) 労働時間

次にサービス残業も含む一週間の実労働時間を、適用業務従事者と非適用業務従事者とで比較しよう。仮に適用業務従事者に裁量労働制を導入するとした場合、現在の実労働時間が長いままであれば、裁量労働制の適用は労働者にとって、サービス残業の固定化という結果にもなりかねないであろう。そこで両者を比較すると（図表3-

2)、適用業務従事者、非適用業務従事者ともに法定労働時間である40時間を下回るのはわずかで、ほとんどは週に40時間以上働いている。しかし平均すると適用業務従事者の方が非適用業務従事者よりも実労働時間がやや長い。このことは、普通の働き方にも当てはまる。会社での仕事が「ほぼ毎日夜6時までには終わる」というものは、非適用業務従事者では25%以上いるのに対し、適用業務従事者では13.8%と非適用業務従事者の半分ほどである。逆に週1回以上は「夜10時以降まで会社に残って仕事をしている」ものは、適用業務従事者の方が多い。このことから、適用業務従事者の方が非適用業務従事者より、長時間の労働をおこなっているといえるだろう。

図表3-2 実労働時間（1週間）の比較

	適用対象	非適用対象
39時間以下	7.2%	6.7%
40～49時間	32.2%	40.1%
50～59時間	29.5%	29.8%
60～69時間	13.1%	7.9%
70時間以上	3.7%	3.0%
無回答	14.4%	12.5%
合計（人）	376	329

(3) 働き方

それでは、仕事の内容と実際の働き方にはどのようなかわりがあるのか、退社時間や休憩時間、有給休暇など労働時間の面から、適用業務従事者と非適用業務従事者との働き方を比較しよう。もちろん、退社時間や休憩時間の自由が、仕事における裁量性の高さを示すわけでは必ずしもない。仕事における裁量には、こうした時間の自由だけでなく、仕事の方法や進めかたを自分で決定する権限なども含まれるからである。しかし実際に働くものにとっては、退社や休暇の取得が自由におこなえることや、就業時間中に私的な用件で仕事を抜けられるといったことも、仕事における裁量性の重要な要素となろう。

① 時間管理

まず、現在おこなわれている時間管理についてみると、適用業務従事者、非適用業務従事者ともに、フレックスタイム制が適用されているものが最も多く、通常の労働時間制が適用されているものは3割ほどである（図表3-3）。実際に裁量労働制が導入されているものは、ごくわずかである。次にフレックスタイム制を適用されているもののうち、実際にフレックスタイム制を利用して、会社で決められた出勤時刻以外に出勤することがどのぐらいあるかという利用状況をみると、どちらもほとんど利用していないものが半数を占める。また両者の利用状況にはほとんど差はないが、適用業務従事者の方が非適用業務従事者と比べ、利用する回数はやや低い（図表3-4）。

図表3-3 現在適用されている時間管理制度

	時間管理	適用希望	適用拒否	合計（人）	
適用対象	フレックス	57.5%	61.7%	38.3%	180
	通常	37.4%	65.0%	35.0%	117
	時差出勤	1.6%	80.0%	20.0%	5
	変形労働	3.2%	30.0%	70.0%	10
非適用対象	フレックス	54.4%	45.5%	54.5%	145
	通常	39.1%	60.6%	39.4%	104
	時差出勤	3.8%	40.0%	60.0%	10
	変形労働	1.9%	80.0%	20.0%	5

「無回答を除いて集計しているため、巻末の集計表との数値は異なる」

注：表は適用業務従事者、非適用業務従事者それぞれにおいて、現在適用されている時間管理制度の割合を示している。また、時間管理制度別に裁量労働制の適用を希望するものと拒否するものの割合をみたのが、右の数値である。たとえば、適用業務従事者の中でフレックスタイム制が適用されているものは、57.5%であり、その中で裁量労働制の適用を希望するものは61.7%である。以下、同様。

図表3-4 フレックスタイム制を利用する回数

			適用希望	適用拒否	合計(人)
適用対象	ほとんどない	51.4%	60.00%	40.00%	90
	週1回	7.4%	76.90%	23.10%	13
	週2, 3回	12.6%	68.20%	31.80%	22
	週4, 5回	28.6%	58.00%	42.00%	50
非適用対象	ほとんどない	46.2%	34.80%	65.20%	66
	週1回	5.6%	75.00%	25.00%	8
	週2, 3回	17.5%	52.00%	48.00%	25
	週4, 5回	30.8%	52.30%	47.70%	44

② 退社時間と就業時間

退社時間や就業時間中の自由をみても、適用業務従事者と非適用業務従事者との間には、それほど目立った差はみられない。退社時間をみると、どちらも仕事が終われば定時に退社できる(図表3-5)。しかし、適用業務従事者は非適用業務従事者より定時に退社できるものの割合がやや低く、逆に「上司が残っていると退社しづらい」ものの割合が若干高い。このように退社時間では適用業務従事者の方が裁量性はやや低いが、休憩時間や就業中に仕事を抜けることができる要件では、いずれも適用業務従事者の方が非適用業務従事者より裁量性が若干高いといえる(図表3-6・図表3-7)。

図表3-5 退社時間

	退社時間		適用希望	適用拒否	合計(人)
適用対象	定時に退社	75.6%	64.4%	35.6%	236
	上司次第	14.4%	57.8%	42.2%	45
	同僚次第	8.7%	44.4%	55.6%	27
	上司が決定	0.3%		100.0%	1
非適用対象	定時に退社	80.8%	50.5%	49.5%	214
	上司次第	11.7%	61.3%	38.7%	31
	同僚次第	6.4%	58.8%	41.2%	17
	上司が決定	0.2%		100.0%	1

図表3-6 休憩時間

	休憩時間		適用希望	適用拒否	合計(人)
適用対象	決まった時間以外も	54.7%	63.9%	36.1%	169
	決まった時間のみ	30.1%	53.8%	46.2%	93
	十分休めない	7.8%	66.7%	33.3%	24
	その他	7.4%	69.6%	30.4%	23
非適用対象	決まった時間以外も	51.9%	46.4%	53.6%	138
	決まった時間のみ	36.5%	57.7%	42.3%	97
	十分休めない	6.8%	72.2%	27.8%	18
	その他	4.9%	38.5%	61.5%	13

図表3-7 就業中、私的な用件で仕事を抜けることができる

	就業中の用件		適用希望	適用拒否	合計(人)
適用対象	いずれもできない	24.1%	66.2%	33.8%	74
	どれかはできる	75.9%	59.7%	40.3%	233
非適用対象	いずれもできない	28.2%	53.4%	46.6%	73
	どれかはできる	71.8%	50.5%	49.5%	187

③ 有給休暇

次に昨年一年間に取得した有給休暇数をみると、ここでも適用業務従事者と非適用業務従事者との間に、違いはほとんどみられない(図表3-8)。しかし、適用業務従事者は非適用業務従事者と比較して取得日数が15日未満のものが多い一方で、20日以上割合も高く、二極分化している。

このように、退社時間や休憩時間の自由、就業中に職場を離れる自由、有給休暇などの面から、現在の働き方にどのぐらい裁量性があるかをみると、適用業務従事者と非適用業務従事者との間に明確な違いはなく、裁量性が高いか低いかということと、仕事の内容とはあまりかわりがないといえる。適用業務従事者の方が非適用業務従事者より、休憩時間や就業中の裁量性は大きいですが、退社時間では逆に、自

由に退社しづらい傾向にもある。このような裁量性の違いがなぜ生じるのかについて、この調査からは分析することができないが、おそらく、働き方は実際にその職場が会社全体の中でどのような位置にあるか（非常に忙しく仕事量が多いかそうでないか）、また職場での人間関係がどうであるかといった仕事を取り巻く周囲の状況によって異なってくると思われ、業務内容を裁量制の適用判断とすることによって、どこまで働き方の実態が反映されるかは疑問である。

図表 3-8 去年 1 年間に実際に取得した有給休暇

			適用希望	適用拒否	合計 (人)
適用対象	9 日以下	38.4%	58.7%	41.3%	121
	10-14 日	32.4%	62.7%	37.3%	102
	15-19 日	18.7%	67.8%	32.2%	59
	20 日	7.9%	56.0%	44.0%	25
	21-25 日	2.5%	62.5%	37.5%	8
非適用対象	9 日以下	41.9%	58.3%	41.7%	108
	10-14 日	25.2%	47.7%	52.3%	65
	15-19 日	24.0%	38.7%	61.3%	62
	20 日	7.0%	61.1%	38.9%	18
	21-25 日	1.6%	50.0%	50.0%	4
	26 日以上	0.4%		100.0%	1

(4) 残 業

休日に会社や家で無給で仕事をおこなう頻度をみると、裁量労働制適用業務従事者は非適用業務従事者より、わずかではあるが頻度が高い（図表 3-9・図表 3-10）。そして休日に会社で仕事をするものが「全くない」と答えたものの割合は、適用業務従事者が非適用業務従事者を若干下回る。特に家で仕事をする割合をみると、非適用業務従事者では「全くない」ものが 6 割近くに上るのに対し、適用業務従事者では 4 割ほどにとどまり、逆に家で無給で仕事をおこなうものが「ほぼ毎週ある」ものが 1 割近くいる。このように適用業務従事者は非適用業務従事者に比べ、休日に会社や家

図表 3-9 休日に会社で無給で仕事をする頻度

	休日会社で無給で仕事	適用希望	適用拒否	合計 (人)	
適用対象	ほぼ毎週	12.3%	68.4%	31.6%	38
	月 2, 3 回	13.9%	83.7%	16.3%	43
	月 1 回	22.9%	62.0%	38.0%	71
	全くない	51.0%	53.2%	46.8%	158
非適用対象	ほぼ毎週	10.9%	58.6%	41.4%	29
	月 2, 3 回	12.8%	50.0%	50.0%	34
	月 1 回	22.9%	63.9%	36.1%	61
	全くない	53.4%	45.8%	54.2%	142

図表 3-10 休日に家で無給で仕事をする頻度

	休日家で無給で仕事	適用希望	適用拒否	合計 (人)	
適用対象	ほぼ毎週	6.5%	80.6%	19.4%	31
	月 2, 3 回	17.4%	64.1%	35.9%	64
	月 1 回	24.6%	57.8%	42.2%	83
	全くない	51.4%	58.3%	41.7%	132
非適用対象	ほぼ毎週	13.1%	75.0%	25.0%	12
	月 2, 3 回	21.5%	61.5%	38.5%	39
	月 1 回	25.1%	55.7%	44.3%	61
	全くない	40.3%	46.4%	53.6%	153

で無給で仕事をおこなう頻度が高い。このため裁量労働制は適用の仕方によっては、こうした仕事に対して相応の処遇をおこなうことになるだろう。一方、通常の残業に対する手当の支払いについてみると、適用業務従事者、非適用業務従事者とも、9 割以上のものに何らかの形で残業手当が支払われている。その中でも 8 割以上のものには、残業手当は「残業時間に応じて」支払われる（図表 3-11）。

図表3-11 残業手当の支払われ方

	残業手当		適用希望	適用拒否	合計(人)
適用対象	定額払い	7.3%	73.9%	26.1%	23
	時間に応じて	85.4%	59.9%	40.1%	269
	なし	7.3%	69.6%	30.4%	23
非適用対象	定額払い	6.0%	62.5%	37.5%	16
	時間に応じて	85.3%	49.1%	50.9%	226
	なし	8.3%	72.7%	27.3%	22

(5) 小 括

以上、裁量労働制の適用対象とされる「企画・立案、調査及び分析」業務従事者とそれ以外の非適用業務従事者について、労働時間や実際の働き方をみてきた。適用業務従事者の職能は様々であり、裁量労働制の適用対象者の範囲は、従来よりかなり広がっている。労働時間から働き方をみると、フレックスタイム制の利用、退社時間や休憩時間など、就業中における自由や有給休暇の取得などにおいて、適用業務従事者と非適用業務従事者との間に大きな差はない。このように適用業務対象者が様々な職能にわたるうえ、業務内容が実際の働き方とそれほど深くかかわっていないため、業務内容に基づいて裁量労働制の適用を判断することは難しいと考えられる。適用対象業務従事者であっても、実際にはそれほど裁量的な働き方を必要としない人に裁量労働制を適用することになる反面、非適用業務従事者であっても、休日、会社や家で無給で仕事をおこなうなど実際には裁量性の高い働き方をしている者が適用対象者に含まれないことになる。

また適用業務従事者は、労働時間も長く休日の残業も多いため、成果に基づく評価をきちんとおこなわなければ、裁量労働制の適用によってこうしたサービス残業が固定化されるおそれがある。しかしその一方で、裁量労働制によって時間ではなく成果による管理が促進されれば、従来無給でおこなってきた労働に対して、きちんとした処遇がなされることにもつながる。裁量労働制の適用業務従事者は、裁量労働制についてどのような見方をしているのか。また適用を希望する理由は何か。この点について、次の節で分析する。

3. 裁量労働制に対する見方

先にフレックスタイム制が導入されている場合の利用状況をみたが、フレックスタイム制に対する感想としては、「私的な用事などの都合がつけやすい」といった肯定的評価が多く、「連絡や打ち合わせがしにくい」といった否定的評価は少ない。裁量労働制の適用に対する希望をみても、全体の約半数が適用を希望しており、柔軟な時間管理に対する見方は肯定的である。また従事している業務内容とのかかわりをみると、適用業務従事者と非適用業務従事者とは裁量労働制に対する見方にはほとんど差が見られない。しかし適用業務従事者の方が非適用業務従事者より希望するものの割合が10%高い。それでは、適用業務従事者はどのような理由から裁量労働制の適用を望むのか。それらは「企画・立案、調査及び分析」といった従事する業務内容と関係があるのか。また、適用業務従事者と非適用業務従事者とは、裁量労働制を希望する理由が異なるのか。以下ではこれらの点について、適用業務従事者と非適用業務従事者とを比較する。

(1) 労働時間と適用希望とのかかわり

裁量労働制は適用の仕方によっては、従来支払われていた残業手当がなくなるなど、賃金の減る可能性もあることから、労働時間の長いものほど、裁量労働制の適用には否定的なのではないか。まず適用業務従事者と非適用業務従事者の中から、実際に裁量労働制が適用されているものを除く576人について、適用希望と労働時間とのかかわりをみる(図表3-12)。すると予想に反して、若干ではあるが、労働時間が長いものほど裁量労働制の適用を希望する傾向にある。これを適用業務従事者と非適用業務従事者とで比較すると両者の差はほとんどないが、どちらも労働時間が長くなるほど裁量労働制の適用を希望する割合がやや高まる。次に1週間の(サービス残業も含めた)実労働時間に対する意識と、裁量労働制の適用希望とのかかわりをみると(図表3-13)、それほど明確な関連性はないが、労働時間を「ちょうど良い」と肯定的に捉えるものの方が、「非常に長すぎる」「長すぎる」と否定的に捉えるものよりも適用を望む傾向にあるといえる。これを実際の労働時間とのかかわりからみると、同じ時間働いても、その労働時間をちょうど良いと感じるか長いと感じるかによって、裁量労働制の適用を希望する割合はやや異なる。労働時間が短い(1週間の実労働時間が50時間未満)ものでは、労働時間を肯定的に捉える人は適用を望む傾向にあるが、

否定的に捉える人は適用をそれほど望まない。しかし労働時間が長い（1週間の実労働時間が50時間以上）ものでは、やはり肯定的な意見の人のほうが適用を望む傾向にあるものの、否定的な意見の人であっても適用を望む割合が労働時間の短いものより高い（図表3-14）。

図表3-12 1週間の実労働時間と最良労働制適用希望とのかかわり

	労働時間		適用希望	適用拒否	合計(人)
適用対象	39時間以下	9.4%	57.7%	42.3%	26
	40-49時間	36.6%	55.4%	44.6%	101
	50-59時間	34.4%	65.3%	34.7%	95
	60-69時間	15.9%	65.9%	34.1%	44
	70時間以上	3.6%	50.0%	50.0%	10
非適用対象	39時間以下	8.0%	47.4%	52.6%	19
	40-49時間	43.3%	53.4%	46.6%	103
	50-59時間	34.9%	51.8%	48.2%	83
	60-69時間	10.1%	70.8%	29.2%	24
	70時間以上	3.8%	55.6%	44.4%	9

図表3-13 実労働時間に対する意識と裁量労働制適用希望とのかかわり

	時間意識		適用希望	適用拒否	合計(人)
適用対象	非常に長すぎる	12.9%	50.0%	50.0%	40
	長すぎる	40.5%	61.1%	38.9%	126
	ちょうど良い	46.6%	64.8%	35.2%	145
非適用対象	非常に長すぎる	8.0%	57.1%	42.9%	21
	長すぎる	36.7%	57.7%	42.3%	97
	ちょうど良い	55.3%	47.9%	52.1%	146

図表3-14 実労働時間別の時間意識と裁量労働制の適用希望

労働時間	時間意識	適用希望	適用拒否	合計(人)
39時間以下	非常に長すぎる		100.0%	1
	長すぎる	57.1%	42.9%	7
	ちょうど良い	57.1%	42.9%	35
40～49時間	非常に長すぎる	28.6%	71.4%	7
	長すぎる	55.2%	44.8%	58
	ちょうど良い	55.4%	44.6%	139
50～59時間	非常に長すぎる	61.1%	38.9%	18
	長すぎる	57.3%	42.7%	96
	ちょうど良い	60.9%	39.1%	64
60～69時間	非常に長すぎる	54.5%	45.5%	22
	長すぎる	73.7%	26.3%	38
	ちょうど良い	71.4%	28.6%	7
70時間以上	非常に長すぎる	55.6%	44.4%	9
	長すぎる	37.5%	62.5%	8
	ちょうど良い	100.0%		2

次に業務内容の違いによって比較すると（図表3-13）、適用業務従事者は、労働時間に対して肯定的な意見のものほど適用を希望する傾向にある。しかし非適用業務従事者をみると結果は逆で、労働時間を「ちょうど良い」と感じるものはそれほど適用を望んでおらず、「非常に長すぎる」「長すぎる」と感じるものは、むしろ適用を望む傾向にある。このことから、適用業務従事者では現在の労働時間に満足しているものには裁量制を適用して支障ないが、逆に労働時間に不満のあるものには慎重に適用する必要があるといえる。また非適用業務従事者であっても、実際に労働時間を長く感じているものは、通常的时间管理では働き方の実態とそぐわず、時間管理に対し不満を抱くことになるかもしれない。

(2) 働き方と適用希望とのかかわり

次に具体的な働き方と適用希望とのかかわりについてみる。働き方において時間的な裁量性の低いものほど、裁量労働制の適用を望む傾向にあるのではないか。

まず現在適用されている労働時間制度とのかかわりをみると、通常の労働時間制度を適用されているものの方がフレックスタイム制など何らかの形で柔軟な労働時間がおこなわれているものよりも、またフレックスタイム制の利用が少ないものの方が多く利用するものよりも、裁量労働制の適用希望はやや高い傾向にある（図表3-3・図表3-4）。しかし業務内容による違いをみると、フレックスタイム制を適用されているものでは、非適用業務従事者で裁量労働制を希望しない人の割合が高いのに対して、適用業務従事者では反対に適用を希望する人の割合が高まっている。すなわち、適用業務従事者は、現在の時間管理がフレックスタイム制であっても、それ以上に裁量性の高い労働時間管理を望むものも多くみられるが、非適用業務従事者ではフレックスタイム制など何らかの形で柔軟な労働時間管理がおこなわれれば、裁量労働制の適用は望まないものが過半数を占める。

次に退社時間や休憩時間とのかかわりをみよう。やはり現在の働き方において時間的な裁量性の低いものほど、裁量労働制の適用を望むのではないか。まず就業中に私的な用件で仕事を抜けることができるかをみると、いずれの用件でも仕事を抜けられないものは、裁量労働制の適用を望む割合が高い（図表3-7）。退社時間や休憩時間では、適用業務従事者は予想に反して、自分の仕事がなければ定時（フレックスの場合は希望時間）に退社できたり休憩時間十分に休めたりするものでも、裁量労働制の適用を望む人が多い（図表3-5・図表3-6）。しかし、非適用業務従事者では退社時間や休憩時間が自由であれば、裁量労働制の適用を希望しない人の方が多くなる。

以上のことから、適用業務従事者ではフレックスタイム制や退社時間の自由など、働き方の裁量性が高いものでも裁量制の適用を希望しているのに対して、非適用業務従事者では、フレックスタイム制や退社時間や休憩時間の自由など、現在、労働時間の面で働き方にある程度の裁量性があれば、裁量労働制の適用は望まないものが多いといえる。

(3) 残業と適用希望とのかかわり

最後に残業の量と適用希望とのかかわりについてみる。裁量労働制は適用の仕方によっては、従来おこなってきた残業に対し処遇が受けられなくなることから、現在残業時間の長いものほど適用には否定的なのではないか。しかし結果は逆である。まず、休日に家や会社で無給で仕事をおこなう頻度とのかかわりをみると、休日に会社で仕事をおこなうものは、「全くない」ものと比べ、裁量労働制の適用を希望する割合が高い（図表3-9）。業務内容による違いはそれほど大きくないが、適用業務従事者の方が非適用業務従事者よりも適用を希望する割合が高く、特にほぼ毎週休日出勤しているものはおよそ70～80%が裁量労働制の適用を望んでいる。休日に家で仕事をおこなうものにも同様の傾向がみられ、家で仕事をする頻度が高いものほど、裁量労働制の適用を希望する傾向にある（図表3-10）。そしてやはり、非適用業務従事者と比べて適用業務従事者の方が、同じ頻度であっても適用を希望する割合は高い。このことから、裁量労働制の適用を希望する背景には、休日に家や会社で無給で仕事をおこなうことが多いのにもかかわらず、こうした仕事に対してきちんとした処遇がおこなわれていないことへの不満があると考えられる。そこで残業手当が支払われる立場にあるかどうかとの関係を見ると、8割以上のものに時間に応じた手当てが支払われているが、適用業務従事者、非適用業務従事者いずれも「定額払いの残業手当」や「残業手当は支払われない」ものの方が、「残業時間に応じて残業手当が支払われるものよりも、適用を希望する割合がやや高い（図表3-11）。すなわち裁量労働制の適用を希望する背景には、残業手当が支払われなかったり、支払われてもごく一部であるためサービス残業をおこなったりしているものの、残業に対する処遇への期待があるのだろう。

(4) 小 括

以上の分析から、労働時間が長く働き方における裁量性が低いほど、また休日に仕事が多く、残業手当が時間に応じて支払われないものほど、裁量労働制の適用を希望する割合は高まることが明らかになった。さらに適用業務従事者と非適用業務従事者を比較すると、裁量労働制に対する見方はやや異なっている。労働時間が長いものほど適用を希望するといえるが、適用業務従事者ではこのうち、現在の労働時間について「ちょうど良い」と肯定的に感じ、更に現在の働き方が時間管理や退社時間、休憩

時間の点で裁量性の高いものも、裁量労働制の適用を希望する割合が高い。これに対し非適用業務従事者では、現在の労働時間に満足しており、働き方においてある程度の柔軟性と裁量性があるものは、裁量労働制の適用をそれほど希望しない。しかしその一方で、労働時間を「非常に長すぎる」「長すぎる」と感じるものの過半数は、裁量労働制の適用を望んでいる。また残業をみると、適用業務従事者、非適用業務従事者いずれも、休日会社や家で無給で仕事をおこなっているものほど、裁量労働制の適用を希望している。さらに残業手当についてみると、時間に応じて手当てが支払われるものよりも、手当てが定額であったり支払われなかったりするものの方が適用を希望する。つまり裁量労働制の適用を希望する背景には、現在無給でおこなっているこれらの仕事がきちんと処遇されないことへの不満があると考えられ、裁量労働制を希望する人は、時間ではなく成果による管理が促進され、残業に対しても相応の処遇が行われることを期待しているのだといえる。

しかし、労働時間や、労働時間からみた働き方には、業務内容によるそれほど大きな違いはない。裁量労働制を適用する際には、業務内容のみで適用を判断せず、労働時間や実際の裁量度をきちんと把握した上で、本人の希望もあわせて判断していくことが必要だろう。

4. 外資系企業との比較

第3節では、労働時間の面からみると、適用業務従事者と非適用業務従事者の働き方にはそれほど大きな差はないことをみた。それでは、日本企業に比べて柔軟な時間管理が進んでいるといわれる外資系企業では、労働時間や働き方はどうなっているのか。この節では外資系企業と日本企業との比較をおこなう。対象とするのは、これまでと同じ、裁量労働制の適用条件を満たしている従業員、すなわち、本社勤務の専門職（非管理職）、一般職で、かつ現在の職能に3年以上携わる者（705人）である。これまでは業務内容によって、適用業務従事者と非適用業務従事者とを比較してきたが、この節では業務内容にかかわらず、日本企業に勤務するものと外資系企業に勤務するものとを分けて比較する。日本企業では適用業務従事者が55.8%（242人）、非適用業務従事者が44.2%（192人）、外資系企業ではそれぞれ50.6%（137人）、49.4%（134人）とほぼ同じ割合である。なお調査した企業のうち、日本企業では3,000人以上規模の製造業が多いが、外資

系企業では3,000人以下の規模の化学、薬品企業が多い。このため比較した結果には、日本企業と外資系企業との違いだけでなく、企業規模の違いやそれぞれの産業特性も反映されていることを考慮しなければならない。

裁量労働制に対する意識をみると、外資系従業員は日本企業従業員と比べて、適用対象業務に従事しているものも、そうでないものも、裁量労働制適用を希望する割合はやや低い（図表3-15）。特に非対象業務に従事している外資系従業員は、裁量労働制の適用を望まないものが過半数を超える。これはそれぞれの企業の、労働時間管理や働き方の違いによるものだろうか。以下ではこの点について、労働時間や働き方と裁量労働制適用希望とのかかわりをみる。

図表3-15 企業別に見た裁量労働制の適用希望

		適用希望	適用拒否	合計（人）
適用対象	日本	63.2%	36.8%	204
	外資	58.4%	41.6%	113
非適用対象	日本	59.5%	40.5%	153
	外資	40.9%	59.1%	130

(1) 労働時間

まず労働時間を比べると、外資系従業員は日本企業従業員よりも、サービス残業も含む1週間の労働時間はやや短い（図表3-16）。しかし労働時間に対する感想をみると、外資系従業員も日本企業従業員もあまり変わらず、「ちょうど良い」と満足しているものが半数を超える一方で、「非常に長すぎる」「長すぎる」といった不満を抱くものも45%に達する（図表3-17）。このように労働時間をみると、外資系従業員と日本企業従業員とにほとんど違いはない。

(2) 働き方

しかし働き方をみると、外資系従業員と日本企業従業員とには大きな差がある。まず、現在適用されている時間管理についてみると、日本企業従業員に比べ外資系従業員はフレックスタイム制が適用されている割合が高く、約7割にフレックスタイム制

が適用されており（図表3-17）、また制度についても肯定的である。フレックスタイム制の利用状況をもみても、外資系従業員は日本企業従業員より利用する頻度は高い（図表3-18）。このように日本企業と比べると、外資系企業の方が時間管理は柔軟である。

図表3-16 企業別に見た1週間の実労働時間

	日本	外資
39時間以下	7.1%	6.6%
40-49時間	34.3%	38.4%
50-59時間	33.4%	23.6%
60-69時間	12.4%	7.7%
70時間以上	3.9%	2.2%
無回答	8.8%	21.4%
合計（人）	434	271

図表3-17 企業別に見た適用されている時間管理制度

	日本	外資
フレックス	41.7%	72.3%
通常	48.4%	21.0%
時差出勤	1.8%	3.7%
変形労働	3.5%	0.4%
裁量労働	2.5%	0.4%
その他	0.7%	0.4%
無回答	1.4%	1.8%
合計（人）	434	271

図表3-18 企業別に見たフレックスタイム制利用の回数

	日本企業従業員	外資系従業員
ほとんどなし	54.1%	45.4%
週1回	9.9%	4.1%
週2, 3回	14.4%	14.8%
週4, 5回	18.8%	33.7%
無回答	2.8%	2.0%
合計（人）	181	196

就業中をみると、意外なことに外資系従業員では、いずれの私的な用件でも仕事を抜けられないものが3割を超える。これは日本企業従業員を上回る（図表3-19）。

また休憩時間も、決まった時間以外にも適宜休憩をとれるものは56.1%と日本企業従業員とほとんど変わらない。しかし、退社時間では外資系従業員の方が日本企業従業員より自由に退社できる（図表3-20）。また有給休暇をもみても、外資系従業員の方が日本企業従業員より実際に取得した休暇日数がやや長いうえに、「有給休暇の取得時期を自分の裁量で決められる」ものが日本企業従業員には一人もいなかったのに対し、外資系従業員では11.1%が自分の裁量で決められると答えている。

図表3-19 就業中私的な用件で仕事を抜けることができる

	日本企業従業員	外資系従業員
いずれもできない	19.6%	63.8%
どれかできる	75.1%	33.9%
無回答	5.3%	2.2%
合計（人）	434	271

図表3-20 企業別に見た退社時間

	日本企業従業員	外資系従業員
定時に退社	73.3%	83.4%
上司次第	14.3%	8.9%
同僚次第	10.1%	4.4%
上司が決定	100.0%	
その他	0.9%	1.1%
無回答	0.9%	2.2%
合計（人）	434	271

このように外資系従業員と日本企業従業員の働き方を比べると、休憩時間や私的な用件で仕事を抜けられるなど職場での裁量性は外資系従業員の方が低い。しかしフレックスタイム制の利用による出社時間の自由、退社時間の自由や休日など、職場外での裁量性は外資系従業員の方が比較的高い。これらの点から、外資系企業では日本

企業と比べて、仕事と余暇とのメリハリのはっきりした柔軟な時間管理がおこなわれているといえるだろう。

(3) 残 業

休日に無給で会社や家で仕事をおこなう頻度を比較すると、休日に家で仕事をする頻度はほとんど変わらないが（図表3-21）、会社で仕事をする頻度は外資系従業員の方が低く、「全くない」ものが6割を超える（図表3-22）。また残業手当での支払いをみると、日本企業従業員では「残業時間に応じて手当が支払われる」ものは76%であるが、外資系従業員では9割以上のものに「残業時間に応じて手当が支払われる」（図表3-23）。第3節でみたように、休日に会社や家で仕事をする頻度の高いものほど、また残業手当が時間に応じて支払われるものより、定額であったり支払われなかったりするものの方が、裁量労働制の適用を望む傾向にある。外資系従業員は休日に会社で仕事をするのが比較的少なく、またほとんどが残業手当も時間に応じて支払われていることから、裁量労働制適用の必要性を感じていないのだと考えられる。

図表3-21 企業別に見た休日に家で無休で仕事をする頻度

	日本企業従業員	外資系従業員
ほぼ毎週	6.2%	8.9%
月2, 3回	17.1%	18.1%
月1回	24.0%	22.9%
全くない	51.2%	47.6%
無回答	1.6%	2.6%
合計(人)	434	271

図表3-22 企業別に見た休日に会社で無休で仕事をする頻度

	日本企業従業員	外資系従業員
ほぼ毎週	13.6%	9.6%
月2, 3回	15.0%	9.2%
月1回	26.0%	16.6%
全くない	44.0%	62.4%
無回答	1.4%	2.2%
合計(人)	434	271

図表3-23 企業別に見た残業手当の支払われ方

	日本企業従業員	外資系従業員
定額払い	10.1%	4.1%
時間に応じ	76.0%	93.7%
なし	12.2%	1.9%
無回答	1.7%	14.3%
合計(人)	434	270

(4) 小 括

外資系企業と日本企業とを比べると、労働時間や就業中の時間の裁量性にはあまり差はなく、また、労働時間の長さそのものに対する満足度はほぼ同じである。しかし、フレックスタイム制の利用による出勤時間の自由や退社時間の自由、休日出勤の少なさ、有給休暇取得日数の長さといった点において、外資系従業員は日本企業従業員より、柔軟で裁量性の高い働き方をしている。第3節の結果をあわせて考えると、裁量労働制に対する見方にはこうした働き方が影響していると考えられる。すなわち、外資系従業員は日本企業従業員と比べて、業務内容にかかわらず裁量労働制の適用をあまり望まないが、それは制度に対して否定的であるからというより、現在でも時間的に柔軟な働き方をしているため、特に裁量労働制の必要性を感じないからであろう。

5. 結論と展望

本稿での結論は次の4つである。

- ① 「企画・立案」「調査・分析」など裁量労働制の適用対象とされる業務に従事する「適用対象業務従事者」は、本社のあらゆる部門にみられる。このように業務内容による適用判断では、従来と比べ適用対象者の枠が大きく広がるため、どのような人に裁量労働制を適用するかは選択は困難である。制度が無制限に適用されないようチェックする必要もあるだろう。
また適用対象業務従事者とそれ以外の「非適用対象業務従事者」とを比べると、労働時間からみた働き方においては、両者の間に大きな差はない。実際には、適用業務従事者の方が、労働時間からみれば働き方における裁量性がやや低い反面、非適用業務従事者でも裁量性の高い働き方をしているものもいる。このように「企画・立案」「調査・分析」といった業務内容と実際の働き方には、あまり明確なかかわりはみられない。また、もし業務内容のみに基づいて裁量労働制の適用をおこなうならば、実労働時間の長い仕事では裁量労働制がサービス残業の固定化につながる恐れのある一方、実際には裁量性の高い働き方をしている人が通常の時間管理のもとに置かれるなどの矛盾の生じる可能性がある。
- ② 裁量労働制に対する意識をみると、適用業務従事者の方が非適用業務従事者より、若干ではあるが、裁量労働制の適用を希望する割合が高く、適用業務従事者の過半数は裁量労働制の適用を希望するなど制度に肯定的である。これは、裁量労働制によって収入が減ることへの不安よりも、働き方の裁量性が高まり、時間ではなく成果による管理が促進されることから、従来無給でおこなってきた残業に対しても、きちんと処遇がなされることへの期待の方が大きいからだと考えられる。しかし非適用業務従事者の中にも裁量労働制の適用を希望するものは多く、こうした希望にどう対応していくかが今後の問題である。
- ③ 日本企業と外資系企業とを比較すると、フレックスタイム制の活用や退社時間、有給取得の自由など、時間管理が柔軟で、労働時間の面で働き方の裁量性の高い外資系企業では、適用業務従事者も非適用業務従事者も、裁量労働制の適用をあまり希望しない。このことから、裁量労働制が適用されない非適用業務従事者に対しても、フレックスタイム制の活用など柔軟な時間管理をおこなっていくことで、労働者の要望に答えていく余地はあると考えられる。

第4章 企画業務型裁量労働制と ホワイトカラー労働者の就労状況

1. はじめに

1998年に改正された労働基準法は、いわゆる企画業務型裁量労働制に関する規定を新設し、2000年4月1日からこれを施行した。本章では、今回の研究プロジェクトの調査結果に照らして、現実にこの制度の適用を考える場合にいかなる検討課題や問題点が生ずるかを考察する。考察に当たっては、まず、企画業務型裁量労働制の概要につき、最近出された労働省の指針や通達等をふまえた説明を行ったうえで、調査の結果明らかになったホワイトカラー労働者の就労状況をもとに、本制度を実施するための要件に関して生じうる課題等についてコメントを加えることとしたい。

2. 企画業務型裁量労働制の概要

(1) 裁量労働制の意義

労働基準法は、労働時間に関して様々な規制を設けているが、そこでの労働時間の算定は、現実に労働した実労働時間によるのが原則である。しかし、1987年の労基法改正で導入された裁量労働のみなし時間制は、一定の専門職的業務について、実労働時間によらずに、労使協定で定めたまなし時間によって労働時間を算定することを認めることとした¹⁾。その後、いわゆる規制緩和の流れの中で、産業界などからこうした制度の拡大が求められ、1998年の労基法の改正において、企業の中核部門で自律的に働くホワイトカラーについて、労使委員会の決議という方法により、こうしたのみなし制を実施できるものとされた(38条の4)。従来の制度は専門業務型裁量労働制と呼ばれるのに対し、新たな制度は企画業務型裁量労働制と呼ばれている。

専門業務型裁量労働制の対象業務は、いわば専門職としての職種に着目したものであり、これらの業務の遂行は、必然的に裁量的性格を帯びることとなる(また、労働市場の流動性も比較的高いと考えられるので、不満がある場合には転職という形での解決を図ることは相対的には容易である)。これに対し、ホワイトカラー労働者の場合にはそうした事情は必ずしも当てはまらないので、現実には労働の自律性が認めら

れない場合などに濫用されるおそれもありうる。そのため、この新たな裁量労働制については、労基法改正の過程で、サービス残業の固定化をもたらすなどの反対意見が示され、国会での政府法案の修正を経て成立した改正労基法38条の4は、手続・実体の両面にわたり、厳格な要件を設定することとなった。また、この制度に関する規定は、他の多くの規定よりも一年遅れて、2000年4月1日から施行されることになった。なお、本制度の施行にあたり労働省は、対象業務を具体的に明らかにすることなどを目的とした指針（平成11年12月27日労働省告示149号）を発表したほか、制度実施の際の手続等に関して労基法施行規則を改正し、さらに通達（平成12年1月1日基発1号）を発している。

(2) 裁量労働制の法的効果

裁量労働制は、裁量労働のみなし労働時間制とも呼ばれる。すなわち、この制度を採用した場合には、労使協定または労使委員会の全員一致の決議で定めたみなし時間によって労基法上の労働時間を算定することが認められる。たとえば、みなし時間を1日8時間と定めた場合には、対象労働者が実際には9時間労働したとしても、8時間だけ労働したもとして取り扱うことができ、実労働時間による時間計算を行う必要はなくなるのである。したがって、このように1日のみなし時間を8時間とした場合には、三六協定の締結や時間外割増賃金の支払は不要となる。また、みなし時間を1日9時間と定めた場合には、三六協定の締結と届出は必要であるが、割増賃金は、実際の労働時間にかかわらず1時間分で足りることになる。ただし、以上のようなみなし制は労働時間の長さに関してのみ適用されるものであり、休憩や休日に関する規制、および深夜労働の割増賃金に関する規制については、こうした「みなし」の取扱いをすることはできない。

時間外労働については、労基法37条により、使用者はその長さに応じた割増賃金を支払うべきものとされているが、上記のようなみなし時間制度のもとでは、割増賃金について、現実の労働時間とは切り離し、仕事の成果や質に応じた支払を行うことが可能となる（通常の労働時間に対応する賃金については、もともと賃金額を労働時間に対応させることは法律上求められていない）。いわゆる年俸制のもとで賃金額を年単位で定めることとした場合でも、労働時間規制の適用を除外される労基法41条2号の管理監督者などを除けば、時間外労働が発生したときには、当初の年俸に加えて割

増賃金を支払う必要があるが、みなし労働時間制のもとではそのような必要はなくなるので、年俸制は採用しやすくなるという。

従来から、専門業務型裁量労働制の趣旨については、①以上のように労働の成果や質に応じた報酬の支払いを容易にするためのものと解する見解²⁾と、②放送関係など労働時間が不規則になる業務について、時間外労働の適正な管理を図るためのものであると考える見解³⁾がみられた。今回の企画業務型裁量労働制については、企業の中核部門で自律的に働いているホワイトカラー労働者を対象としており、職種による労働態様そのものの特殊性には焦点を当てていないため、以上のうち①の見解に立った説明がなされるのが一般である。

(3) 企画業務型裁量労働制の実施要件

企画業務型裁量労働制の実施にあたっては、対象事業場・対象業務・対象労働者などの実体面での要件と、労使委員会での決議やその届け出などの手続的要件とをみたさなければならない。以下、それぞれについてその概要を解説する⁴⁾。

ア 対象事業場

企画業務型裁量労働制を実施できるのは、事業運営上の重要な決定が行われる事業場のみである。「事業運営上の重要な決定が行われる事業場」とは、企業の事業運営に大きな影響を及ぼす決定がなされる事業場をいい、具体的には、①本社・本店である事業場、および、②企業の事業運営上の重要な決定を行う権限を分掌する事業本部、地域本社、あるいは地域を統括する支社・支店など、本社・本店に準ずるものをいうとされている。具体的には、事業本部については、その企業が取り扱う主要な製品やサービス等について事業計画の決定権限をもつ事業本部をいい、地域を統括する支社・支店については、事業活動の主要な対象地域についての事業計画の決定権限をもつ支社・支店などがこれに当たりうる（指針第2参照）。

以上のうち、「主要な」製品や事業活動に当たるかどうか、また、事業計画の決定権限がどこに存在するかは明確でない場合もありうる。この点に関し、指針によれば、対象事業場に該当するか否かの判断にあたっては、役員が常駐していることが判断材料となるものとされている（もともと、役員が常駐していればいかなる事業場も常に対象事業場となるわけではない）。行政解釈は、商法上の取締役にはあたらない「執行役員」も、実質的にみて、業務の運営に関して商法上の取締役に準

ずる権限をもつものである場合には、「役員」として取り扱われうるとしている（平成12・1・1基発1号）。

イ 対象業務・対象労働者

次に、企画型裁量労働制の対象となりうる業務は、①事業の運営に関する企画・立案・調査・分析を組み合わせて行う業務で、②業務の性質上、その遂行方法を大幅に労働者に委ねる必要がある、③業務の遂行手段や時間配分につき使用者が具体的な指示をしないこととする業務である。以上のうち、①は業務の種類に関する要件であるが、②と③は業務の裁量性に関する要件として位置づけることができる。後者のうち、業務の性質から客観的に判断される②の要件は、客観的な業務内容面での裁量性ということができるとのに対し、業務の遂行手段と時間配分につき使用者が「具体的な指示をしないこととする」という③の要件は、個々の事業場において使用者が労務管理を行うに当たり、主体的に当該業務に裁量性を与えることによって基礎づけられるものであるため、主体的な労務管理面での裁量性と呼ぶことができる。そしてさらに、この労務管理面での裁量性は、「業務の遂行手段」に関するものと、「時間配分」に関するものに分けることが可能である。

こうした対象業務に関する要件のうち、まず業務の種類についてみると、企画・立案・調査・分析という対象業務に当たるか否かは、労働者の担当業務ごとに判断されるものである。したがって、制度の対象となりうるのは、「経営企画部で経営計画を策定する業務」などであり、「経営企画部」などの部門の全業務が対象業務になるわけではない（指針第3の1(2)ロはこの点につき具体例を示している）。次に、業務内容の面における裁量性に関しては、使用者が主観的に裁量性があると判断しただけでは足りず、業務の性質上、客観的に労働者に裁量を認める必要があることが要件とされている。ただし、企画・立案・調査・分析の業務であっても、実際には、データの整理などの定型的内容の業務を行うことは当然考えられるが、そのような場合は、裁量的な業務が大半を占めていればさしつかえないと解される。また、通常は定型的内容の業務に従事している労働者であっても、一時的に調査などの業務を命じられることはありうる。しかし、この制度が適用されるのは、企画・立案・調査・分析の業務を常態として行っている者である（前掲基発1号）。

さらに、主体的な労務管理面での裁量性は、上記のように、「業務の遂行手段」と「時間配分」の双方について、使用者が具体的な指示をしないこととした場合に

はじめて認められるものである。したがって、業務内容面での裁量性が認められる場合であっても、使用者がこれらの少なくとも一方について具体的な指示を行うこととしている場合には、主体的な労務管理面での裁量性の要件はみたされないこととなる。労働者の出退勤時刻等について通常の労働者と同様の拘束を設ける場合などがこれに当たろう。

もつとも、業務の目標・期限等を指示することや、途中で業務遂行状況の報告を求めること、あるいはそれに応じて業務内容に必要な指示を行うことは、主体的な労務管理面での裁量性と矛盾するものではない。ただし、与えた業務量が過大な場合や、期限の設定が不適切な場合には、労働者の時間配分面での裁量性が事実上失われることがある点には留意が必要である（指針第3の1(2)ハ参照）。この点は、日常の業務の運営において主に問題となることであるから、健康の確保や評価のあり方とともに、仕事の割り振り等に関する管理教育も充実させる必要がある。また、労働組合や労使委員会は、この点についての適切な運用がなされているかをチェックする役割を期待されることになろう。

最後に、労使委員会の決議では、具体的な対象労働者の範囲を定めなければならない。ここでは、上記の業務についている労働者であっても、「対象業務を適切に遂行するための知識・経験等を有する労働者」でなければ、この制度の適用対象とすることはできない。指針によれば、「少なくとも三年ないし五年程度の職務経験を経たうえで、対象業務を適切に遂行しうる知識・経験をもつ者」がこれにあたりうるとされている（第3の2(2)）。この点について画一的な基準を設けることは困難であり、しかも対象業務ごとに必要な知識経験は異なりうるものであるが、労使委員会の決議においては、事業場の実情に応じて、職務経験年数や職能資格などにより、たとえば、「入社後五年目以降で主事〇級以上である者」などという具体的な基準を示すことが必要とされている。

ウ 労使委員会の設置・審議

企画業務型裁量労働制の実施には、手続上の要件として、使用者と対象事業場の全労働者をそれぞれ代表するメンバーからなる労使委員会の全員一致の決議が必要とされている。この労使委員会は、制度の実施にあたり大きな役割を果たすものであり、法令上、様々な要件が課されている。すなわち、まず、労使委員会の委員の半数以上については、事業場の過半数組合、そうした組合がない場合は過半数の代

表者が任期を定めて指名し、かつ、過半数組合による指名か否かを問わず、さらに過半数労働者の信任を得ている必要がある（労基法38条の4第2項）。また、労使各側の委員には、対象業務に従事する労働者やその上司を含めることが望ましいとされている（前掲基発1号）。

委員を指名する過半数代表者については、管理監督者以外であって、投票、挙手等の民主的な手続で選出された者であることが必要であるが（労基則6条の2第1項）、委員会の労働者側委員についても、管理監督者以外から指名しなければならない（労基則24条の2の4第1項）。信任の方法については、労使委員会の代表者を選出することを明らかにして行う必要がある、当分の間は投票（無記名・秘密）によるものとされている（同条第2項、付則66条の2、平成12・1・1基発2号）。投票の実施手続を含め、労使委員会の設置にあたっては、過半数組合または過半数代表者と使用者とであらかじめ十分な打ち合わせを行っておくことが必要であろう（上記基発2号は、労使委員会の設置についてのモデル手順を示している）。なお、使用者は、労働者が労使委員会の委員であることや委員として正当な行為をしたことを理由として不利益な取り扱いをしないようにしなければならない（労基則24条の2の4第8項）。

労使委員会を設置した場合には、使用者は労働基準監督署長にその旨を届け出ることが要求されており（労基法38条の4第2項2号）、この届出を行わないと制度の効力は生じないと解されている。また、使用者は、労使委員会の同意（この点に関しては全員一致までは要求されていない）を得て、その運営方法に関する規程を作成する必要がある（労基則24条の2の4第6項および7項）。この規程には、委員会の招集・定足数・議長の選出や決議の方法、使用者が労使委員会に開示すべき情報の範囲（対象労働者の評価・賃金制度など）、労基法上の協定に代えて決議を行いうる事項の範囲などを定めることになる。また、委員会を開催した場合は、そのつど議事録を作成・保存（3年間）し、かつ労働者に周知しなければならない（同条第4項および5項）。

労使委員会における審議はこれらの法令や運営規程に従って行われることとなるが、企画業務型裁量労働制の導入の可否を決定するにあたっては、審議の判断資料となる情報が開示されていることが重要となる。そのため、指針は、使用者に対して、労使委員会が決議を行うに先立ち、対象労働者に適用される賃金制度およびこ

れに対応する評価制度について、労使委員会に十分説明することが適当であると述べている（第3の8）。

エ 労使委員会の決議

労使委員会の決議事項は、①対象業務と対象労働者の具体的範囲、②みなし労働時間、③対象者の健康・福祉の確保措置、④苦情処理措置、⑤実施にあたり対象労働者の同意を得ること、及び不同意を理由に不利益取扱をしないこと、⑥決議の有効期間（当分の間1年以内）、⑦諸記録の保存（決議の期間中及びその後3年間）などである（労基法38条の4第1項）。決議は全員一致が必要であるが、定足数を満たしている限り、出席した委員の全員一致であれば足りるとされている（指針第4の3(2)）。また、行政解釈は、全員一致の合意によるものであることを明らかにするため、決議には、出席した委員全員の署名または記名捺印等が必要となるとしている（前掲基発1号）。

以上の決議事項のうち、対象者の健康・福祉の確保措置としては、代償休日や特別休暇の付与、健康診断の実施、連続休暇の取得促進、健康相談窓口の設置などがあげられる（指針第3の4(2)ハ）。また、法律の条文には直接現れていないが、健康等の確保措置の前提として、労働者ごとの始終業・入退出時刻の記録等によって、勤務状況の把握方法も示すことになる（同(1)イ）。さらに、指針は、対象労働者が創造的な能力を発揮するための環境整備という観点から、自己啓発のための休暇などの能力開発促進措置をとることが望ましいと述べている（同(2)ニ）。

こうした健康・福祉の確保措置は、使用者が裁量労働制の対象労働者に対して安全配慮義務を履行するうえでの前提をなすものである（裁量労働制のもとでも、使用者が安全配慮義務を負うことに変わりはない⁹⁾）。実際には、職場の管理者が、始終業・入退出時刻の記録をチェックしたり、日頃の働きぶりを把握したりすることによって、労働者が心身の健康を害するような働き方をしていないかどうかに注意し、必要に応じて適切な措置をとることが求められる。それゆえ、この点に関する管理者教育を充実させることが重要となろう。

次に、苦情処理措置に関しては、指針は、苦情の申し出の窓口、担当者、取り扱う苦情の範囲、処理の手順・方法など、その具体的内容を明らかにする必要があるとしている（同5(1)）。また、取り扱う苦情の範囲に関しては、制度の実施に関する苦情のみならず、対象労働者に適用される評価制度およびこれに対応する賃金

制度など、裁量労働制に付随する事項に関する苦情も含むものとするのが適当であるとされている（同5(2)イ）。企画業務型裁量労働制は、前述したように、労働時間の長さよりも各人の仕事の質や成果に応じて報酬を決定するという発想と結びついたものであるため、みなし制の適用に関する苦情のみならず、賃金や仕事の評価に関わる苦情を適切に解決することが、制度の円滑な運営を図るうえで重要になるからである。

もっとも、わが国においては、これまで企業内苦情処理制度はあまり機能してこなかったことが指摘されている。それゆえ、苦情処理を通じた制度の改善に加えて、労使委員会による自発的な制度の見直しが重要な意味をもってくるように思われる。すなわち、この制度の導入後に、決議時点では予想されなかった問題点が生じてきた場合には、労使委員会において制度の見直しのための審議を行うことが、現実的な問題解決方法となるであろう（指針第3の7(2)は、委員の半数以上から申し出があった場合に、決議の有効期間の途中であっても見直しのための審議を行うべきことを、当初の決議事項に含めることが適当であるとしている）。

オ 労働者の同意・就業規則

企画業務型裁量労働制を実施するには、対象労働者の同意が必要であるが、法の文言上、この要件は労基法そのものではなく、労使委員会の決議を通じて設定される⁹⁾（労基法38条の4第1項6号）。いずれにせよ、労働者の同意は、各人ごと、かつ決議の有効期間ごとに得る必要がある（指針第3の6(1)）、就業規則上の規定などを通じた包括的同意では足りない。また、同意を得るにあたっては、裁量労働制の概要、同意した場合に適用される賃金・評価制度、同意しなかった場合の配置・処遇などを明示することが、指針により提唱されている（同(2)イ）。さらに、同意の方式については、書面によるものとされ、その書面は、労使委員会の決議や議事録などとともに、決議の有効期間中とその満了後3年間保存する必要がある（労基則24条の2の3第2号）。なお、指針は、同意の撤回を認める場合には、その要件や手続なども決議しておくことが望ましいとしている（第3の6(2)ロ）。

また、労使委員会においては、対象労働者が企画業務型裁量労働制の適用に対して同意しなかった場合、そのことを理由として、解雇その他の不利益取扱いをしないことも決議しなければならない。ここで禁じられる不利益取扱いは、裁量労働制度の適用に同意しなかったことを理由とするものであって、正当な業務上の理由

に基づく措置が禁じられていないことはいうまでもない。不同意に対する報復措置としての解雇などが禁止されることは明らかであるが、配転などについては、正当な業務上の理由に基づくものか否かが微妙な問題となることはありえよう。

以上に加えて、裁量労働制は始業終業時刻その他労働時間に関わるものであるから、就業規則においてこの制度に関する規定を設けることが必要となる。始業終業時刻については、裁量労働制の性格上、通常の労働者と同様に固定的な時刻を定めることは困難であるので、フレックスタイム制と同様に、対象労働者がそれを設定しうることを示す必要がある（施設管理の必要から時刻に制限を加えることは別論である）。

なお、専門業務型裁量労働制の場合は、適用に当たり必ずしも労働者個人の同意を得ることは要求されていないため、労働契約上労働者に対して制度の適用を義務づけるためには、就業規則変更の合理性の要件をみとす必要があるが、企画業務型裁量労働制の場合は、対象労働者の個別的同意が要求されているので、同意を与えた労働者は、労働契約上、その同意によって、裁量労働制のもとで働く義務を負うことになる。

カ 届出・周知

以上の決議は、労働基準監督署長への届出が必要である（労基法38条の4第1項）。この届出を怠った場合には、企画業務型裁量労働制は効力を生じないため、労基法原則に戻った取扱いがなされる（すなわち、法定労働時間の上限を超える労働がなされる場合には、三六協定の締結・届け出と割増賃金の支払いが必要になる）。また、決議については、労基法106条により、事業場の全労働者への周知も要求される。さらに、決議が行われてから6か月以内に1回、その後1年以内ごとに1回、実施状況の報告も必要となる（同38条の4第4項、労基則24条の2の5第1項）。報告事項は、対象労働者の労働時間の状況、健康・福祉の確保のための措置および苦情処理措置の実施状況、ならびに労使委員会の開催状況である。

3. ホワイトカラー労働者の就労状況と企画業務型裁量労働制の課題

以下では、本研究プロジェクトで行ったアンケート調査の結果に基づき、本社勤務の非管理職ホワイトカラー労働者のうち、企画業務型裁量労働制度の適用が考えられる回

答者に焦点を当てて、裁量労働制の適用可能性とそこでの課題について検討を試みる。

(1) 対象業務と対象労働者

ア 適用可能性

本プロジェクトの行ったアンケート調査によると、「本社」勤務者であって「管理職」には該当しない回答者は1,052名存在する。そのうち、まず、(i)企画業務型裁量労働制の適用対象となる業務の種類に関しては、「企画・立案または調査・分析業務のいずれかが、現在の仕事の6割以上を占めている（ただし、一方がゼロの場合を除く）」という絞りをかけた。また、(ii)対象労働者に関する「対象業務を適切に遂行するための専門的知識・経験」という要件については、前述した指針に基づき、「当該職能分野における経験年数が少なくとも3年以上」という絞りをかけることとした（職能資格や職位については、企業により区々であるためここではとりあげていない）。そして、以上の(i)および(ii)の両要件をみたま本社勤務のホワイトカラー（非管理職⁷⁾の回答者は376名となった。

次に問題となるのが、業務における裁量性に関わる要件であるが、2.(3)でみたように、この要件は、(ア)業務の性質上、その遂行方法を大幅に労働者に委ねる必要があること（客観的な業務内容面での裁量性）、(イ)業務の遂行手段や時間配分につき使用者が具体的な指示をしないこととすること（主体的な労務管理面での裁量性）、の二つに分かれ、さらに、(イ)は、「業務の遂行手段」に関する裁量性と、「時間配分」に関する裁量性とに分けることができる。今回のアンケート調査においては、以上の要件のうち、(ア)の客観的裁量性と(イ)のうち業務遂行手段における主体面の裁量性の双方をみたまと考えられる者として、回答者の仕事の性格（問1）に関する、「必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる」という回答が「全く当てはまる」者を抽出すると、上記の(i)および(ii)の両要件をみたま本社勤務のホワイトカラー376名のうち、これに該当するのは85人であった。また、上司から目標が示された場合の仕事の進め方（問3）に関して、「基本的な方向について上司の同意を得れば、あとはほとんど自分で決めることができる」という回答を選択した者も、おおむね同程度（81人）であった。以上のことは、企画・立案・調査・分析業務が多くを占めており、少なくとも3年以上の経験をもつ本社勤務のホワイトカラーであっても、客観的な業務内容面での裁量性や、業務の

遂行手段に関する主体的な労務管理面での裁量性の要件をみたさない者が相当多く存在することを示しているといえよう（他方で、アンケート調査の結果によれば、企画・立案・調査・分析以外の業務であっても、業務内容面などにおける裁量性を有する回答者もかなり存在している）。

さらに、(イ)の主体的な労務管理面での裁量性のうち、「時間配分の決定につき使用者が具体的な指示をしない」という時間配分に関わる裁量性の要件に関しては、「出退勤時間を自分の裁量で決められるか」という設問がこれを最も直截的に表わしているとみられるが、この設問に対して、「全く当てはまる」と答えた回答者は、業務の種類や経験年数に関する前述の(i)および(ii)の両要件をみたま本社勤務のホワイトカラー376名のうち66名であった（「やや当てはまる」も含めると213名であった）。また、業務内容に関する上記(ア)の客観的裁量性と(イ)のうち業務遂行手段における主体面の裁量性の双方をみたまと考えられる85人のうちで、上の設問に「全く当てはまる」と答えた回答者は、29名であった⁸⁾。このことは、たとえ業務内容や業務の遂行手段に関する裁量性が認められる場合であっても、時間配分面での裁量性が十分ではない労働者がかなり存在することを意味していると思われる。この時間配分面での裁量性は、業務内容面での客観的裁量性とは異なり、使用者において「時間配分につき具体的な指示をしない」こととするという取り扱い次第で認められるものであるから、企画業務型裁量労働制の導入に当たっては、この面での裁量性が確保できているかどうかには留意することが必要であろう。

イ 労働時間等の状況

次に、企画業務型裁量労働制の対象となりうるホワイトカラー労働者に関し、労働時間の現状を概観した上で、制度の適用に当たって留意すべき点を指摘することとしたい。労働時間の現状に関しては、本報告書第3章において詳細に紹介されているので、ここでは簡単に紹介するに留める。

まず、上述した、本社勤務のホワイトカラー労働者（非管理職）で、企画・立案または調査・分析業務のいずれかが6割以上を占めており、かつ少なくとも3年以上の経験年数をもつ回答者376名一すなわち、業務の種類と経験年数の点で企画業務型裁量労働制の対象となりうる者⁹⁾についてみると、週の労働時間は平均で49.7時間となっており、50時間以上働いている者が合計で46.3%存在する（図表4-1）。こうした労働時間に対しては、ちょうどよいと考える回答者も45.7%みられるが、

長すぎる(39.4%)、あるいは非常に長すぎる(13.3%)と感じている者が半数を超えている¹⁰⁾。具体的な時間の使い方については、事務的ないし補助的な作業の割合は必ずしも多くはない(61.8%が週合計3時間以下)が、会議や打ち合わせ(週4時間以上が56.6%)や上司への報告・話し合い(同じく27.9%)が多くなっている。

図表4-1 適用可能業務従事者の先週の労働時間

週労働時間	39時間以下	40~44時間	45~49時間	50~54時間	55~59時間	60~64時間	65~69時間	70時間以上	N.A.	平均値
割合(%)	7.2	17	15.2	22.3	7.2	10.4	2.7	3.7	14.4	49.7時間

時間管理については、現在フレックスタイム制が適用されている場合が多いが(55.1%)、実際にはこれをほとんど利用していない者も多くみられる(50.2%)。これらの点では、非対象者と比べて大きな差異はみられない。退社時間については、仕事がなければ定時退社できるとする回答が75.8%を占めており、上司が残っていると退社しづらいという者は13.8%に留まる(ただし、後者の回答は非対象者よりも若干大きくなっている)。休憩時間の取り方や勤務時間中の外出に関しては、決まった時間以外にも休憩をとれる(55.3%)という回答や、医者・歯医者に出かけたり(59.3%)、私的な用事により銀行・郵便局に行くことができる(48.4%)とした回答が多くみられる¹¹⁾。

さらに、仕事の状況に関しては、「予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる」(「全く当てはまる」と「やや当てはまる」の合計で92%)、「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」(同じく77.1%)、「仕事の内容や目標がしばしば変更される」(同じく52.9%)という回答が目立っている(図表4-2)。こうした回答の割合は、管理職のそれよりも大きくなっている点が注目される(管理職の場合は、それぞれ86.2%、68.1%、40.4%)。

先にみたように、企画型裁量労働制の対象業務であっても、予定外の仕事が入ったために業務量が過大となったり、また、納期が変更されたりすることなどにより、労働者の裁量が事実上失われることがありうるとの指摘がなされているが、以上のような調査結果は、こうした指摘を裏付けるものであるとともに、各企業において、

業務の遂行における裁量性を実質的に確保する取り組みが必要な場合があることを示しているように思われる。

図表4-2 適用可能業務従事者の仕事の状況

	全く当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	N.A.
予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる	53.7%	38.3%	7.4%	0.5%	
仕事の内容や目標がしばしば変更される	13%	39.9%	42%	4.8%	0.3%
仕事の締切・納期にゆとりがない	33.5%	43.6%	22.1%	0.8%	

(2) 健康・福祉確保措置および苦情処理措置

次に、企画業務型裁量労働制を実施する上で労使委員会の決議事項となっている、対象労働者の健康・福祉の確保措置と苦情処理措置に関して、今回の調査結果に基づく留意点に触れることとする。

ア 健康確保措置

前述したように、企画業務型裁量労働制に関する指針は、対象労働者の健康・福祉の確保措置として、代償休日や特別休暇の付与、健康診断の実施、連続休暇の取得促進、健康相談窓口の設置などを例示している。この点に関連して、今回の調査においては、仕事に関連する「ゆとり」で最も重要なものは何かという設問が含まれているが、本制度の適用可能性のある回答者(前述の376名)のうちでは、「仕事の進め方を自分で決められる」(27.4%)—上述した実質的な裁量性の確保に関連するものである—に次いで、「まとまった休暇がとれること」(20.5%)という回答が多く示されている(図表4-3)。

図表4-3 仕事に関連するゆとりで最も重要なもの(適用可能業務従事者)

項目	給与が高いこと	1日の労働時間が短いこと	休日が多いこと	まとまった休暇が取れること	仕事の進め方を自分で決められる	その他	N.A.
割合(%)	14.9	13.8	9	20.5	27.4	2.1	12.2

もっとも、「ゆとり」実現のために会社を実施してほしいこととしては、給与を上げることを第1位にあげた回答が22.3%となり、連続した有給休暇の取得をあげる者は10.4%に留まるが、上位第3位までを含めて考えると、連続した有給休暇の取得の実施を希望する者は32.7%に及んでいる（給与を上げることという回答は44.1%、仕事量の削減という回答は30.9%である）。これに対し、健康診断やカウンセリングの実施の希望は2.7%に留まっている。以上のことは、労働者のリフレッシュの機会としての連続休暇の重要性を示していると思われる¹³⁾。ただし、以上のことは、健康診断などの重要性を減ずるものでないことはいうまでもない。過労の防止のための健康診断等は、「ゆとり」意識と関係なく実施の必要性が認められるからである。

イ 苦情処理措置

苦情処理に関しては、本調査では、まず、事項別に、苦情処理システムとしてはどのようなしくみが望ましいかを尋ねている。この点については、特に裁量労働制の適用が可能な者に特有の傾向がみられるわけではないが、仕事の割り振りに関しては、上司が相談に乗ってくれることを選好する回答が圧倒的に多い（87.0%）。考課査定や労働時間についても、上司による苦情処理を望ましいとする回答が多いが（それぞれ35.6%、32.2%）、労働時間の場合は、組合が相談に乗ってくれることを望む回答も相当みられる（32.2%）。なお、考課査定に関しては、労使が設けた苦情処理委員会や人事部で不満を取り上げてほしいとの回答もやや目立っている（それぞれ15.2%、16.8%）。以上からは、先にあげた業務量や仕事の期限の設定における上司の役割が重要となること、この点に関する苦情に対処するために（実際上の裁量性を確保するためでもある）管理者教育が重要となることが裏付けられるように思われる。

また、苦情処理そのものに関する設問ではないが、裁量労働制が円滑に機能するための条件を尋ねたところ、「仕事の範囲を明確にすること」（71.0%）、「仕事の目標を明確にすること」（61.7%）という回答の他に、「仕事の成果で評価するようにする」ことを条件にあげる回答が49.5%に及んだ。前述のように、企画業務型裁量労働制の指針においては、対象労働者に適用される評価制度や賃金制度も苦情処理の対象とすることが望ましいとしているが、こうした回答からも、制度の運用に当たった評価制度の重要性、ひいては、苦情処理システムの中でこの点に関す

る事項を取り上げる必要性が示されているように思われる。

4. 結 語

本章では、企画業務型裁量労働制の要件等に関して、労基法や同法施行規則ないし指針・通達などの取り扱いを概観したのち、アンケート調査の結果をもとに、実際にこの裁量労働制を導入しようとする場合にいかなる課題が生ずるかについて簡単な検討を行った。検討の結果、客観的な業務の種類や内容面での裁量性などの要件が充足された場合でも、「時間配分について具体的な指示をしないこと」という主体的な労務管理面での裁量性の要件が実際に満たされるかどうかには留意が必要となること、仕事の量や期限などの面を対象労働者に過度の負担がかかり、実際上の裁量性が失われたりしないようにする配慮が必要であり、管理者教育を充実させることが重要となることなどが示された。これらは、企画業務型裁量労働制の導入時点において検討すべき課題であることはいうまでもないが、導入後においても、制度の改善ないし見直しを図る際に考慮すべき事項として位置づけられると思われる。労使委員会やその母体となる労使双方は、これらの点に留意して制度の導入や運営に当たることが期待される。

注)

- 1) 現在では、研究開発、システムエンジニア、取材・編集、デザイナー、プロデューサー・ディレクター、コピーライター、公認会計士、弁護士、一級建築士、不動産鑑定士、弁理士が対象業務として認められている（労基法施行規則24条の2の2第2項、平成9年2月14日労働大臣告示7号）。
- 2) 菅野 [1988] 109頁。
- 3) 渡辺 [1988] 97頁。
- 4) 以下の解説は、山川 [2000] をベースに加筆・補正を加えたものである。
- 5) これまでの裁判例でも、裁量的な働き方をしていた労働者について、安全配慮義務違反による損害賠償責任が認められたケースがいくつかみられる。たとえば、システムコンサルタント事件（東京高判平成11・7・28労働判例770号58頁）では、システム・エンジニアが長時間労働やストレスにより脳出血を起こして死亡したことにつき、使用者は、作業時間や作業内容の軽減、就業場所の変更などの措置を怠った点で安全配慮義務違反があるとされた。また、電通事件（最二小判平成12・3・24労働判例779号-13頁）では、広告代理店で企画やセールスを担当していた労働者が著しい長時間労働のちうつ病に陥り自殺したことにつき、使用者は本人の健康状況の悪化を知らながら労働時間の軽減措置をとらなかった点で安全配慮義務違反があるとされている。
- 6) この要件の法的位置づけについては、荒木 [1999] 24頁以下参照。
- 7) 本調査での「管理職」は、労基法41条により労働時間規制の適用除外が認められる「管理監督者」

とは必ずしも同一ではないことに留意する必要がある。こうした「管理監督者」非該当者の中には、企画業務型裁量労働制の対象となりうるものも含まれている可能性がある。盛 [1999] 83頁参照。

- 8) この点のデータ処理については本研究会メンバーの鈴木淳子さんの助力を頂いた。
- 9) 前述した主観的な労務管理面での裁量性や、客観的な業務内容面での裁量性については、企業の取り扱いにより異なりうるので、ここではとりあえず、形式的に判断しうる基準にもとづく母集団を選定した。
- 10) もっとも、企画業務型裁量労働制の適用の可能性がある者376名ではなく、主体的な労務管理面での裁量性の要件をみたす者(出退勤時間を自分で決められると回答した者)29名についてみると、労働時間が「ちょうど良い」とする回答は54.1%に達する。
- 11) ある程度当然のことであろうが、制度適用の可能性のある者のうち、出退勤時間を自分で決められると回答した者29名については、定時退社できるという回答や決められた時間以外に休憩をとりうるという回答の比率は高まる(それぞれ87.1%、65.1%)。
- 12) ただし、このように連続休暇の取得を希望する者は、裁量労働制の適用可能性がある者について特に多いわけではなく、非適用者でも37.7%の者が連続休暇の取得を会社を実施してほしい施策の第3位までにあげている。

<参考文献>

- 荒木尚志 [1999]「裁量労働制の展開とホワイトカラーの法規制」『社会科学研究』50巻3号
盛 誠吾 [1999]「わかりやすい改正労働基準法」有斐閣
菅野和夫 [1988]「裁量労働のみなし制」ジュリスト臨時増刊『新労働時間法のすべて』有斐閣
渡辺 章 [1988]「わかりやすい改正労働時間法」有斐閣
山川隆一 [2000]「新しい裁量労働制」『労基旬報』1117号

<参考資料>

ホワイトカラーの働き方 と時間管理に関する調査 調査票

(あなたが従事している仕事の性格について)

問1. あなたの現在の仕事について、下記のそれぞれはどの程度あてはまりますか。a～nのそれぞれについて、該当する番号に○をして下さい。

	全く当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
a. 担当する仕事の範囲がはっきりしている	1	2	3	4
b. 担当する仕事の内容や目標がはっきりしている	1	2	3	4
c. 仕事を進める上で必要な権限が与えられている	1	2	3	4
d. 仕事量の決定に際して自分の意向を反映できる	1	2	3	4
e. 必要に応じて自分で仕事のペースを変えられる	1	2	3	4
f. 必要に応じて自分で仕事の手順や方法を変えられる	1	2	3	4
g. 自分一人で仕事を進めることができる	1	2	3	4
h. 予定外の仕事が生じれば突発的に飛び込んでくる	1	2	3	4
i. 仕事の内容や目標がしばしば変更される	1	2	3	4
j. 仕事の締め切り・納期にゆとりがない	1	2	3	4
k. 残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない	1	2	3	4
l. 勤務時間の中に自分の裁量で使える時間がある	1	2	3	4
m. 出退勤時間を自分の裁量で決められる	1	2	3	4
n. 有給休暇の取得時期を自分の裁量で決められる	1	2	3	4

(1~14)

問2. あなたが現在携わっている仕事の中で、下記のa～eのそれぞれの仕事がどの程度含まれていますか。おおよそ結構ですので、a～eそれぞれについて該当する番号に○をして下さい(各項目の合計が10割になる必要はありません)。

	ほとんど含まれない	1～2割	3～4割	5～6割	7割程度以上含まれる
a. 企画したり立案したりする仕事	1	2	3	4	5
b. 調査したり分析したりする仕事	1	2	3	4	5
c. 仕事を担当する社員の技量によって仕事の出来が大きく異なる仕事	1	2	3	4	5
d. 入社1、2年の新人でも担当できる仕事	1	2	3	4	5
e. マニュアルなどで仕事の進め方が詳しく指示されている仕事	1	2	3	4	5

(15~20)

問3. 上司から仕事の目標が示されたあと、仕事の進め方について、あなたご自身でどの程度まで決めることができますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 基本的な方向について上司の同意を得れば、あとはほとんど自分で決めることができる
2. 上司への定期的な報告は必要だが、基本的に自分で決めることができる
3. 上司の指示を頻繁に受ける必要があり、自分で決められる範囲が限られている
4. 常に上司の指示を仰ぐことが必要で、自分で決められる範囲はほとんどない
5. わからない

(21)

問4. あなたは先週は何時間働きましたか。サービス残業も含めてお答えください。

	時間
--	----

(22~24)

問5. 先週1週間の勤務時間（サービス残業も含む）のうちで以下のa～eの業務に、それぞれ何時間程度を使いましたか。a～eのそれぞれについて、おおよそで結構ですので、該当する番号に○をして下さい。

	ほぼゼロ時間	1時間	2～3時間	4～5時間	6～7時間	8時間以上
a. 上司への報告や話し合い	1	2	3	4	5	6
b. 予定外の突発的な業務への対応	1	2	3	4	5	6
c. 会議や打ち合わせ	1	2	3	4	5	6
d. 自分の仕事に付随する補助的な作業 (コピー取り、事務連絡など)	1	2	3	4	5	6
e. 職場の同僚や上司の仕事の手助け	1	2	3	4	5	6

(25~29)

問6. あなたの昇進・昇格や昇給に関する上司の評価は、(A) どのような基準で行われているとお感じですか。評価の合計点を100点とすると、下記のそれぞれの配点は何点になるとお考えですか。
(B) また、あなたが希望する評価の配点はどのようになりますか。配点の合計が100点になるようにお答えください。

合 計	(A) 現状の配点			(B) 希望する配点		
	1	0	0	1	0	0
a. 当該期間にあげた成果や業績						
b. 仕事上の能力 (経験、知識、技能)						
c. 勤務態度や取り組み姿勢						
d. 個人の属性 (学歴、年齢、勤続)						
e. その他 ()						

(30~44)

(45~59)

(労働時間について)

【以下の問7から問10については、繁忙期を除いた普段の働き方についてお答え下さい。】

問7. あなたの普段の働き方は、つぎのどれですか。当てはまるもの1つに○をつけてください。

1. 週4、5回は夜10時以降まで会社で仕事をしている
2. 週2、3回は夜10時以降まで会社で仕事をしている
3. 週1回は夜10時以降まで会社で仕事をしている
4. 仕事はほぼ毎日、夜10時までには終わる
5. 仕事はほぼ毎日、夜8時までには終わる
6. 仕事はほぼ毎日、夜6時までには終わる

(60)

問8. 休日に会社や家で、無給で会社の仕事をするのがどの程度ありますか。

a) 会社で

1. ほぼ毎週ある
2. 月に2、3回程度ある
3. 月に1回程度ある
4. 全くない

(61)

b) 家で

1. ほぼ毎週ある
2. 月に2、3回程度ある
3. 月に1回程度ある
4. 全くない

(62)

問9. 現在、あなたの1週間の実労働時間についてどう思いますか。

1. 非常に長すぎる
2. 長すぎる
3. ちょうど良い

(63)

問10. 退社時間や休憩時間についてのあなたの職場の雰囲気は、どうですか。以下のa、bについて当てはまるもの1つに○をつけてください。

a. 退社時間について

1. 自分の仕事が終われば定時（フレックスの場合は希望時間）に退社できる
2. 上司が残っていると定時（フレックスの場合は希望時間）に退社しづらい
3. 上司でなくとも誰かが残っていると定時（フレックスの場合は希望時間）に退社しづらい
4. 退社できるかどうかは上司が決めている
5. その他 ()

(64)

b. 休憩時間について

1. 決まった休憩時間にきちんと休み、その他にも適宜休憩をとることができる
2. 決まった休憩時間にのみ休憩する
3. 休憩時間も十分に休めない
4. その他

(65)

c. 就業中、下記のような理由で仕事を抜けることができますか。仕事を抜けることができるものすべてに○をつけてください。

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. 床屋などへ行く | 5. 気分転換に喫茶店などへ行く |
| 2. 医者、歯医者へ行く | 6. 私的な用事で床屋などへ行く |
| 3. 私的な用事で郵便局・銀行に行く | 7. 上記のことはいずれもできない |
| 4. 私的な用事で友人に会う | |

(66-72)

問11. 昨年1年間に、あなたは新規の有給休暇が何日ありましたか(繰越し分は除いてください)。

約 日

(73-74)

問12. あなたが、昨年1年間に取得した有給休暇の日数をA欄にご記入下さい。まったく取得しなかった場合は「0」とご記入ください。また、一切の制約がなかったと仮定した場合、あなたは何日程度の有給休暇を取得したかったですか。取得したかった日数をB欄にご記入ください。取得しなかった日数が、実際の取得日数と同じ場合は、その日数をご記入ください。

A. 実際の取得日数 日

B. 取得したかった有休日数 日

(75-78)

問13. 昨年1年間に、あなたはどのような理由で有給休暇をとりましたか。当てはまるものすべてに○をして下さい。

- | | |
|------------|--------------------|
| 1. 自分の病気 | 6. 自己啓発 |
| 2. 家族の病気 | 7. 休養のため |
| 3. 子供の学校行事 | 8. その他の理由 () |
| 4. 冠婚葬祭 | 9. 有給休暇はまったくとらなかった |
| 5. 旅行や趣味 | |

(79-85)

問14. 仮にあなたが2週間程度の有給休暇をとった場合、職場では、あなたの仕事は誰が担当することになるとお考えですか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

- あなたの上司
- 上司ではないが社内資格上の上位にある者
- あなたの同僚
- あなたの部下
- 部下ではないが社内資格上の下位にある者
- 派遣社員やパート、アルバイト
- 他の社員が担当することはない
- その他 ()

(87-94)

問15. あなたに適用されている労働時間制度は次のうちどれですか。

- フレックスタイム制 → [問16へおすすみください]
- 通常の労働時間制度(定時勤務時間制度)
- 時差出勤制度
- 変形労働時間制度
- 裁量労働制
- その他 → [2-6と答えられた方は、問17へおすすみください]

(85)

問16. フレックスタイム制の方に伺います。以下のそれぞれについてお答えください。

- a-1. コアタイム(出勤していなければいけない時間帯)はありますか。
- コアタイムはない
 - コアタイムはある
- a-2. (コアタイムがあると答えられた方に)。1日の勤務時間のうち休憩時間を除くコアタイムは何時間ですか。

時間 分

(97-99)

b. フレックスタイム制を利用して、会社で決められた出勤時刻(フレックス制の適用がない職場と同じものなど)以外に出勤することはどれくらいありますか。

- ほとんどない
- 週1回ある
- 週2、3回ある
- 週4、5回ある

(100)

c. フレックスタイム制についてどのような感想をお持ちですか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1. 通勤ラッシュを避けられる | 5. 他の社員と連絡や打ち合わせがしにくい |
| 2. 私的な用事などの都合がつけやすい | 6. 労働時間がかえって増える |
| 3. 不要な残業を減らすことができる | 7. その他 |
| 4. 職場の規律がなくなる | 8. 特別に感じることはない |

(101-107)

問17. あなたは制度上、残業手当が支払われる立場にありますか。

- 定額払いの残業手当がある
- 残業時間に応じて残業手当が支払われる
- 残業手当は支払われない

(108)

問18. 仕事の進め方や労働時間を会社が管理するのではなく、従業員の自主的な管理に任せるという働き方に、裁量労働制があります。裁量労働制では賃金は労働時間に応じてではなく、仕事の成果に応じて支払われます。あなたは、このような裁量労働制がご自分に適用されるとしたらどう思いますか。

- 既に自分に適用されている
- 適用されたい
- どちらかといえば、適用されたい
- どちらかといえば、適用されたくない
- 適用されたくない
- わからない

(109)

問19. 仮に現在の職場であなたの仕事に裁量労働制が適用されるとします。どのような条件を整えば、裁量労働制は円滑に機能するとお考えですか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

1. 現状のまま裁量労働制を適用できる
2. 仕事の範囲を明確にすること
3. 仕事の目標を明確にすること
4. 仕事に関わる権限を委譲する
5. 管理職の部下管理の考え方を変える
6. 仕事の成果で評価するようにすること
7. 仕事の内容を見直して、ルーティンワークなどを減らすこと
8. 仕事全体の量を少なくすること
9. 仕事の納期にゆとりを持たせること
10. その他 ()
11. わからない

(110~129)

(あなたが従事している仕事に必要な要件について)

問20. 現在のあなたの仕事を行うためには、新規大卒者の場合、最も短くてどの程度の勤続年数が必要ですか。

1. 1年未満
2. 1~2年程度
3. 3~4年程度
4. 5~9年程度
5. 10年以上程度
6. 勤続は関係ない

(130)

問21. 現在のあなたの仕事を行なうためには、どの程度の教育レベルが必要ですか。

1. 大学院レベル
2. 四年制大学卒レベル
3. 短大卒レベル
4. 専門学校卒レベル
5. 高卒レベル
6. 学歴は関係ない

(131)

問22. あなたの現在の仕事を行なう上で、何らかの職業上の社会的資格は必要ですか。

1. 社会的資格は不可欠である
→具体的にご記入ください ()
2. 社会的資格はあった方がよい
→具体的にご記入ください ()
3. 社会的資格は必要ない

(132)

(健康福祉確保や苦情処理について)

問23. あなたにとって仕事に関連する「ゆとり」とはどのようなものだと考えますか。最も重要なものを1つ選んでください。

1. 給与が高いこと
2. 1日の労働時間が短いこと
3. 休日が多いこと
4. まとまった休暇がとれること
5. 仕事の進め方を自分で決められること
6. その他 ()

(133)

問24. 仕事上の「ゆとり」を実現するために会社に実施してほしい施策は何ですか。当てはまるもの3つを重要と考える順に右側の欄に記入して下さい。

1. 給与を上げること
2. 会社や管理職による正確な労働時間の把握
3. 休日出勤した場合の代休の確保
4. 連続した有給休暇の取得
5. 残業や休日出勤の削減
6. 仕事量の削減
7. 人員を増やす
8. O A化を推進する
9. アウトソーシングを進める
10. 仕事の納期にゆとりを持たせること
11. 仕事の進め方を各人にまかせること
12. 教育訓練や自己啓発の機会の充実
13. 健康診断や医師によるカウンセリングなどの実施
14. その他 ()
15. 特に期待するものはない

第1位	
第2位	
第3位	

(134~139)

問25. a~cの事項についての不満や苦情を聞いてくれるしくみとしてはどのようなものが望ましいですか。a~cそれぞれについて該当する番号を1つ選び○をして下さい。

	上司が相談に乗ることに乗	組合が相談に乗ることに乗	苦情使が理設けた会	申し出るに不満を	外部社が依頼した第三者にた	会社には特定期
a. 労働時間に関するもの	1	2	3	4	5	6
b. 昇進・昇格、賃金に関わる人事考課・査定に関するもの	1	2	3	4	5	6
c. 仕事の割振りや段取りに関するもの	1	2	3	4	5	6

(140~142)

(あなた自身と職場の属性について)

F 1. あなたの年齢。

調 歳

(143, 144)

F 2. あなたの性別。

1. 男性
2. 女性

(145)

F 3. あなたの現在の会社での勤続年数は何年になりますか。(月数は、6ヵ月以上を1年としてください)

年

(146, 147)

F 4. あなたの現在の仕事は、主に次のどの職能分野に当たりますか。1つだけ選んで下さい。

1. 経営企画
2. 法務
3. 総務・秘書
4. 広報・宣伝
5. 経理・財務・予算
6. 人事・教育
7. 営業・販売
8. 貿易・海外事業
9. 資材・購買・物流・工程管理
10. 生産技術・生産管理
11. 情報システム
12. 製品開発・設計
13. 研究・開発
14. その他 ()

(148, 149)

F 5. あなたは現在の会社で、F 4 であげた職能分野を、これまで通算して何年ほど経験していますか。

1. 3年未満
2. 3～5年
3. 5～7年
4. 8～10年
5. 10年以上

(150)

F 6. あなたが現在勤めている会社の従業員規模はどのぐらいですか。

1. 1,000人未満
2. 1,000～3,000人
3. 3,000人以上

(151)

F 7. 現在勤めている会社の主な業種は次のどれに当たりますか。

1. 建設業
2. 加工組立型製造業 (機械、電気機器、精密機械、輸送用機器)
3. 素材型製造業 (鉄鋼、非金属、化学、石油、繊維、紙・パルプ)
4. 電気・ガス・水道業
5. 運輸業
6. 通信業
7. 卸売・小売業
8. 飲食店
9. 金融・保険業
10. 不動産業
11. サービス業
12. その他の産業 (具体的に)

(152, 153)

F 8. あなたの職場がある事業所の属性は次のどれですか。

1. 本社
2. 本社以外の事業所

(154)

F 9. あなたの職位は何ですか。

1. 管理職
2. 専門職
3. 一般職 (非管理職)

(155)

F 10. あなたは部下を人事考課する立場にありますか。

1. 人事考課する立場にある
2. 人事考課する立場にはない

(156)

F 11. あなたは組合員ですか

1. 組合員である
2. 組合員ではない

(157)

以上で全ての質問は終了いたしました。

大変お忙しい中、丁寧に記入いただきまして誠にありがとうございました。

〈参考資料〉

ホワイトカラーの働き方 と時間管理に関する調査 集計表

<表側の解説>

調査表配布対象の区別（詳細は調査の方法参照）

「企画業務型裁量労働適用者」

- ・企業別集計が「連合傘下企業」または「外資系企業」
 - ・設問F5で現在の職能分野の通算経験を「3～5年」、「5～7年」、「8～10年」「10年以上」のいずれかに回答
 - ・設問F8で職場の事業所特性を「本社」と回答
 - ・問F9で職位を「専門職」または「一般職」と回答
- 上記条件をすべて満たすもののうち

適用対象：問2の「企画したり立案したりする仕事」と「調査したり分析したりする仕事」の合計が5割以上含まれるもの
(いずれか一方を「ほとんど含まない」としたものは除く)

非適用対象：上記以外のもの

「裁量労働制の適用希望別」

- ・設問F9で職位を「専門職」または「一般職」と回答
 - ・設問F10で「人事考課する立場にない」と回答
- 上記条件をすべて満たすもののうち

適用者：問18で「既に自分に適用されている」と回答したもの

適用希望者：問18で「適用されたい」または「どちらかといえば、適用されたい」と回答したもの

適用拒否者：問18で「どちらかといえば、適用されたくない」または「適用されたくない」と回答したもの

「職位別*人事考課者別」

企業別集計における「連合傘下企業」または「一般企業（課長・次長）」のうち

管理職：設問F9で「管理職」を選択し、かつ設問F10で「人事考課する立場にある」を選択したもの

専門職：設問F9で「専門職」を選択し、かつ設問F10で「人事考課する立場にない」を選択したもの

一般職：設問F9で「一般職」を選択し、かつ設問F10で「人事考課する立場にない」を選択したもの

企業別集計における「外資系企業」のうち

外資系・一般職：設問F9で「一般職」を選択し、かつF10で「人事考課する立場にない」を選択したもの

Q1.A 仕事の性格について
A. 担当する仕事の範囲がはっきりしている

Q1.B 担当する仕事の内容や目標
がはっきりしている

Q1.C 仕事を定める上で必要な情報
が与えられている

Q1.D 仕事の決定に際して自分
の意向を反映できる

Q1.E 必要に応じて自分で仕事の
ペースを調整できる

企業別	Q1.A		Q1.B		Q1.C		Q1.D		Q1.E	
	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A
合計	28.6 51.9 16.5 1.9 0.9 2054	35.2 50.0 12.6 1.2 0.9 2054	20.3 50.1 24.6 4.1 0.9 2054	15.0 47.5 29.5 6.9 1.1 2054	17.5 48.6 25.7 7.3 0.9 2054					
運合系下企業	25.1 52.3 19.8 2.2 0.5 1023	30.8 52.7 14.9 1.0 0.7 1023	15.3 50.7 23.9 4.5 0.5 1023	11.6 45.8 33.8 7.9 0.8 1023	16.1 48.9 26.7 7.7 0.6 1023					
一般企業 (建設・次級) 外資系企業	38.9 49.8 9.8 0.4 1.2 512	45.9 46.1 6.4 0.6 1.0 512	35.0 50.0 12.9 1.2 1.0 512	26.2 49.2 21.3 2.3 1.0 512	23.8 52.1 20.7 2.3 1.0 512					
1000人未満	26.0 53.2 16.6 2.9 1.3 519	33.5 48.6 14.3 2.3 1.3 519	15.6 48.9 27.7 6.2 1.5 519	10.6 49.1 28.9 9.4 1.9 519	14.3 44.5 28.5 11.4 1.3 519					
1000人未満 1000-3000人	32.1 47.9 16.7 3.0 0.4 234	35.9 46.2 15.4 1.7 0.9 234	15.0 46.2 29.5 8.5 0.9 234	13.2 48.7 28.6 8.5 0.9 234	20.1 47.9 25.2 6.4 0.4 234					
3000人以上	26.9 54.4 16.0 1.7 1.0 770	35.1 49.7 13.4 0.9 0.9 770	20.4 49.6 25.3 3.6 0.9 770	15.1 48.2 27.8 7.7 1.3 770	16.9 49.7 24.0 8.4 0.9 770					
小計	29.6 51.0 16.7 1.9 0.8 1013	35.4 51.1 11.3 1.3 0.9 1013	21.7 51.2 22.9 3.4 0.8 1013	15.3 47.0 30.7 6.0 1.0 1013	17.4 48.0 26.9 6.9 0.9 1013					
小計	24.7 55.0 17.2 2.3 0.9 705	31.2 53.8 13.3 0.7 1.0 705	14.0 50.1 29.6 5.4 0.9 705	10.1 47.0 33.2 8.5 1.3 705	14.9 47.9 26.5 9.8 0.9 705					
企業別 職業別 職制の適用	23.1 56.6 18.4 1.9 ... 376	31.9 55.1 12.0 1.1 ... 376	17.6 51.9 27.4 3.2 ... 376	13.0 50.0 30.1 6.6 0.3 376	14.6 51.1 24.2 10.1 ... 376					
非雇用対象 雇用対象	26.4 53.2 15.8 2.7 1.8 329	30.4 52.3 14.9 0.3 2.1 329	10.0 48.0 32.2 7.9 1.8 329	6.7 43.5 36.8 10.6 2.4 329	15.2 44.4 29.2 9.4 1.8 329					
小計	25.5 52.9 18.4 2.5 0.7 1468	31.7 51.2 14.9 1.4 0.8 1468	15.1 49.0 29.7 5.3 0.8 1468	11.2 47.0 32.2 8.4 1.2 1468	15.9 47.9 26.7 8.7 0.8 1468					
職別 職制の適用	33.3 47.6 15.9 1.6 1.6 63	38.1 44.4 14.3 1.6 1.6 63	28.5 44.4 22.2 3.2 1.6 63	20.6 58.7 14.3 4.8 1.6 63	27.0 50.8 15.9 4.8 1.6 63					
運用者 運用者 運用者	24.3 55.2 17.6 2.3 0.6 683	33.2 50.4 14.2 1.5 0.7 683	17.1 49.9 27.8 4.5 0.5 683	12.9 50.1 28.7 7.3 1.0 683	17.1 48.5 25.8 7.9 0.7 683					
運用者 運用者 運用者	26.0 49.7 20.7 2.7 0.8 511	30.7 51.9 15.1 1.6 0.8 511	12.1 48.9 32.1 5.9 1.0 511	9.8 41.5 38.6 9.0 1.2 511	15.1 44.6 29.2 10.4 0.8 511					
わからない	25.4 55.7 15.9 2.5 0.5 201	26.4 55.2 16.9 1.0 0.5 201	10.9 49.3 32.3 7.0 0.5 201	6.0 48.3 33.3 11.4 1.0 201	9.5 54.2 27.4 8.5 0.5 201					
管理職	39.0 47.9 10.8 0.7 1.6 436	46.1 45.4 6.7 0.5 1.4 436	36.7 51.1 9.6 1.1 1.4 436	25.1 50.0 20.0 2.5 1.4 436	22.5 50.0 22.7 3.4 1.4 436					
専門職	31.6 53.9 12.5 2.0 ... 152	32.9 53.9 11.2 2.0 ... 152	17.8 55.3 22.4 4.6 ... 152	13.8 45.4 30.9 9.9 ... 152	21.1 49.3 21.7 7.9 ... 152					
一般職	23.8 52.5 21.0 2.2 0.5 786	30.2 52.4 16.0 0.8 0.6 786	14.4 48.1 32.1 5.0 0.5 786	10.7 45.8 34.9 7.8 0.9 786	15.1 49.6 27.4 7.3 0.6 786					
外資系・一般職	25.0 55.0 15.7 3.1 1.2 420	31.7 50.0 14.5 2.6 1.2 420	13.6 48.6 30.0 6.4 1.4 420	9.0 49.3 29.8 10.0 1.9 420	13.1 44.8 28.1 12.9 1.2 420					

Q1.F 必要に応じて自分で仕事
の手順や方法を調整できる

Q1.G 自分で仕事を進める
ことができる

Q1.H 予定外の仕事がしばしば
発生する

Q1.I 仕事の内容や目標がしばしば
変更される

Q1.J 仕事の進め方や
やり方が

企業別	Q1.F		Q1.G		Q1.H		Q1.I		Q1.J	
	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A	(1) (2) (3) (4) 全く当てはまる やや当てはまる やや当てはまらない 当てはまらない	N 計 A
合計	24.2 56.6 15.8 2.3 1.1 2054	12.4 43.4 31.5 11.6 1.0 2054	45.2 42.3 10.8 0.9 0.9 2054	10.0 36.4 45.5 7.2 1.0 2054	27.0 43.7 25.7 2.7 1.0 2054					
運合系下企業	21.6 59.0 16.8 1.7 0.9 1023	11.6 46.0 30.7 10.9 0.7 1023	46.4 43.9 7.9 1.2 0.6 1023	9.3 36.6 45.0 6.5 0.6 1023	26.5 43.2 28.2 1.6 0.6 1023					
一般企業 (建設・次級) 外資系企業	33.8 55.1 9.0 1.0 1.2 512	15.8 38.5 32.4 12.1 1.2 512	39.1 43.8 15.4 0.8 1.0 512	4.5 34.2 50.6 9.8 1.0 512	18.8 48.6 25.8 5.5 1.4 512					
1000人未満	19.8 53.2 20.6 4.8 1.5 519	10.4 43.2 32.4 12.5 1.5 519	48.7 37.6 11.8 0.4 1.5 519	16.8 34.3 41.4 5.8 1.7 519	36.0 39.7 20.8 2.1 1.3 519					
1000人未満 1000-3000人	22.2 57.7 16.7 2.1 1.3 234	12.8 45.3 32.9 8.1 0.9 234	43.2 43.2 11.5 1.3 0.9 234	15.4 38.0 41.9 4.3 0.4 234	32.5 44.9 20.1 2.1 0.4 234					
3000人以上	24.4 54.9 16.4 3.2 1.0 770	11.9 44.7 30.3 12.1 1.0 770	46.4 39.5 12.1 1.2 0.9 770	12.6 35.2 44.5 6.5 1.2 770	29.4 40.6 25.6 3.4 1.0 770					
小計	24.5 57.6 15.3 1.6 1.1 1013	12.7 42.4 32.0 11.8 1.0 1013	44.9 44.1 9.6 0.5 0.9 1013	6.9 36.6 47.4 8.2 0.9 1013	24.1 45.8 26.9 2.2 1.0 1013					
小計	20.9 58.7 16.3 3.0 1.1 705	11.5 43.3 32.8 11.3 1.1 705	49.6 40.0 9.1 0.4 0.9 705	12.9 36.6 44.3 5.1 1.1 705	30.9 43.1 23.7 1.4 0.9 705					
企業別 職業別 職制の適用	22.6 59.8 15.2 2.4 ... 376	12.0 45.2 33.0 9.8 ... 376	53.7 38.3 7.4 0.5 ... 376	13.0 39.9 43.0 4.8 0.3 376	33.5 43.6 22.1 0.8 ... 376					
非雇用対象 雇用対象	18.8 57.4 17.6 3.6 2.4 329	10.9 41.0 32.5 13.1 2.4 329	45.0 41.9 10.9 0.3 1.8 329	12.8 32.8 46.6 5.5 2.1 329	28.0 42.6 25.5 2.1 1.3 329					
小計	21.1 57.0 18.1 2.7 1.1 1468	11.4 45.4 31.2 11.1 1.0 1468	46.5 42.0 9.9 1.0 0.9 1468	11.3 37.1 43.9 6.7 1.0 1468	28.5 42.6 26.0 2.1 0.8 1468					
職別 職制の適用	42.9 41.3 14.3 ... 1.6 63	15.9 49.2 31.7 1.6 1.6 63	55.6 34.9 7.9 ... 1.6 63	12.7 33.3 39.7 12.7 1.6 63	34.9 36.5 25.4 1.6 1.6 63					
運用者 運用者 運用者	23.4 57.1 16.4 2.2 0.9 683	13.9 45.5 28.8 10.8 0.9 683	48.4 41.1 8.3 1.2 0.7 683	11.4 36.5 44.8 6.4 0.9 683	28.3 42.6 26.8 1.6 0.7 683					
運用者 運用者 運用者	18.2 57.3 20.5 2.9 1.0 511	9.0 45.2 33.5 11.5 0.8 511	42.7 44.0 11.4 1.0 1.0 511	11.5 37.6 43.8 6.3 0.8 511	29.2 43.6 24.1 2.3 0.8 511					
わからない	12.9 62.2 18.9 4.5 1.5 201	7.5 44.8 33.8 13.4 0.5 201	45.8 41.8 11.4 0.5 0.5 201	10.0 39.3 43.3 6.5 1.0 201	25.4 43.3 27.9 3.0 0.5 201					
管理職	32.1 54.6 10.6 1.4 1.4 436	14.4 36.9 33.0 14.0 1.6 436	41.7 44.5 11.7 0.7 1.4 436	5.3 35.1 49.5 8.7 1.4 436	20.9 47.2 25.5 4.6 1.8 436					
専門職	32.2 50.0 15.1 2.6 ... 152	17.1 46.7 28.9 7.2 ... 152	43.4 40.1 15.1 1.3 ... 152	9.2 31.6 47.4 11.8 ... 152	27.8 38.2 31.6 2.6 ... 152					
一般職	19.3 61.1 17.3 1.3 1.0 786	11.2 46.4 30.7 10.9 0.8 786	45.3 45.3 7.6 1.1 0.5 786	8.3 40.1 44.9 6.1 0.6 786	24.2 45.8 27.6 1.8 0.6 786					
外資系・一般職	17.6 54.0 21.9 5.0 1.4 420	10.0 41.9 34.0 12.6 1.4 420	49.5 35.7 11.9 0.5 1.4 420	17.6 34.5 40.7 5.7 1.4 420	36.9 39.5 19.8 2.6 1.2 420					

Q 2 A 仕事の達成、全量したり立派したりする仕事 Q 2 B 調査したり分析したりする仕事 Q 2 C 仕事を担当する社員の状態によって仕事の出来が良くなる仕事

企業別	(1) (2) (3) (4) (5) いはいとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど	(1) (2) (3) (4) (5) いはいとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど					平均値	中央値	N 計	A	N 計	A	平均値	中央値										
		1	2	3	4	5																		
統計	12.5 28.1 24.8 18.6 14.8 1.1 2054	3.2	3.5	8.4	29.3	28.2	19.3	12.5	1.4	2054	3.3	3.5	8.9	20.0	25.9	23.7	19.8	1.8	2054	4.1	4.1			
製造業下企業 一般企業 (課長、次長) 外資系企業	12.8 28.2 24.3 19.6 14.3 0.9 1023	3.2	3.5	8.2	28.2	28.3	21.3	13.0	1.0	1023	3.4	3.6	10.7	21.3	26.7	22.4	17.5	1.5	1023	3.8	3.9			
1000人未満 1000-3000人 3000人以上	3.1 21.7 28.1 23.6 22.3 1.2 512 21.2 34.5 22.5 11.9 8.3 1.5 519 21.4 32.1 21.4 15.8 8.5 0.9 234	4.3 2.1 2.3	4.3 2.6 2.8	4.9 31.1 34.0 18.9 9.4 1.8 512 12.3 29.7 26.0 15.8 14.5 1.7 519 14.5 31.2 27.4 16.2 9.4 1.3 234	4.3 2.1 2.3	4.3 2.6 2.8	4.9 31.1 34.0 18.9 9.4 1.8 512 12.3 29.7 26.0 15.8 14.5 1.7 519 14.5 31.2 27.4 16.2 9.4 1.3 234	1.8 1.5 1.3	1.0 1.0 1.0	512 519 234	4.3 2.1 2.3	4.3 2.6 2.8	4.9 31.1 34.0 18.9 9.4 1.8 512 12.3 29.7 26.0 15.8 14.5 1.7 519 14.5 31.2 27.4 16.2 9.4 1.3 234	1.8 1.5 1.3	1.0 1.0 1.0	512 519 234	4.3 2.1 2.3	4.3 2.6 2.8	4.9 31.1 34.0 18.9 9.4 1.8 512 12.3 29.7 26.0 15.8 14.5 1.7 519 14.5 31.2 27.4 16.2 9.4 1.3 234	1.8 1.5 1.3	1.0 1.0 1.0	512 519 234	4.3 2.1 2.3	4.3 2.6 2.8
小計	14.6 33.6 23.4 16.2 10.6 1.6 705	2.6	3.1	9.8	28.4	27.2	19.1	14.0	1.4	705	3.3	3.5	10.8	22.6	27.1	23.8	13.9	1.8	705	3.7	3.7			
全業種 製造業 非製造業	... 17.6 33.2 29.3 19.9 ... 376 31.3 52.0 12.2 1.2 ... 3.3 329	4.5 1.2	4.5 1.3	... 21.0	8.2 51.4	34.3 19.1	33.2 3.0	24.2 2.4	2.1 3.0	... 3.0	376 329	4.9 1.6	5.0 1.8	5.3 17.0	19.1 26.4	24.2 30.4	21.4 15.2	19.7 7.3	0.3 3.6	376 329	4.6 2.8	4.3 3.0		
小計	16.3 31.0 23.6 16.7 11.2 1.1 1468	2.7	3.1	10.0	28.5	27.7	19.3	13.3	1.2	1468	3.3	3.5	10.5	21.4	26.4	22.7	17.3	1.7	1468	3.8	3.9			
職人 管理職 専門職 一般職 外資系、一般職	3.2 28.6 31.7 22.2 12.7 1.6 63 12.6 29.1 24.2 19.2 14.1 0.9 683 19.0 35.2 21.9 13.9 9.0 1.0 511 25.9 27.4 24.9 13.9 6.5 1.5 201	3.6 3.1 2.2 2.2	3.6 3.4 2.8 2.6	3.2 22.2 29.7 20.6 11.1 3.2 63 7.6 25.8 28.3 21.4 15.8 1.2 683 12.5 32.7 24.9 17.8 11.4 0.8 511 12.9 29.4 29.9 15.9 10.4 1.5 201	3.6 3.1 2.2 2.2	3.6 3.4 2.8 2.6	3.2 22.2 29.7 20.6 11.1 3.2 63 7.6 25.8 28.3 21.4 15.8 1.2 683 12.5 32.7 24.9 17.8 11.4 0.8 511 12.9 29.4 29.9 15.9 10.4 1.5 201	1.1 0.8 0.7 0.4	1.1 0.8 0.7 0.4	63 683 511 201	3.6 3.1 2.2 2.2	3.6 3.4 2.8 2.6	3.2 22.2 29.7 20.6 11.1 3.2 63 7.6 25.8 28.3 21.4 15.8 1.2 683 12.5 32.7 24.9 17.8 11.4 0.8 511 12.9 29.4 29.9 15.9 10.4 1.5 201	1.1 0.8 0.7 0.4	1.1 0.8 0.7 0.4	63 683 511 201	3.6 3.1 2.2 2.2	3.6 3.4 2.8 2.6	3.2 22.2 29.7 20.6 11.1 3.2 63 7.6 25.8 28.3 21.4 15.8 1.2 683 12.5 32.7 24.9 17.8 11.4 0.8 511 12.9 29.4 29.9 15.9 10.4 1.5 201	1.1 0.8 0.7 0.4	1.1 0.8 0.7 0.4	63 683 511 201	3.6 3.1 2.2 2.2	3.6 3.4 2.8 2.6
職人 管理職 専門職 一般職 外資系、一般職	1.8 20.4 26.6 26.4 23.4 1.4 436 11.2 28.9 19.7 23.7 15.8 0.7 152 14.1 29.3 25.4 18.2 12.1 0.9 786 22.1 34.0 21.4 12.6 8.3 1.4 420	4.5 3.5 3.0 2.1	4.5 3.6 3.3 2.6	3.9 32.1 34.2 18.6 9.2 2.1 436 5.3 23.7 26.9 25.7 16.4 ... 152 9.5 29.9 28.5 20.2 11.7 1.1 786 13.1 30.2 24.8 16.7 13.6 1.7 420	4.5 3.5 3.0 2.1	4.5 3.6 3.3 2.6	3.9 32.1 34.2 18.6 9.2 2.1 436 5.3 23.7 26.9 25.7 16.4 ... 152 9.5 29.9 28.5 20.2 11.7 1.1 786 13.1 30.2 24.8 16.7 13.6 1.7 420	0.4 0.7 0.7 0.7	0.4 0.7 0.7 0.7	436 152 786 420	4.5 3.5 3.0 2.1	4.5 3.6 3.3 2.6	3.9 32.1 34.2 18.6 9.2 2.1 436 5.3 23.7 26.9 25.7 16.4 ... 152 9.5 29.9 28.5 20.2 11.7 1.1 786 13.1 30.2 24.8 16.7 13.6 1.7 420	0.4 0.7 0.7 0.7	0.4 0.7 0.7 0.7	436 152 786 420	4.5 3.5 3.0 2.1	4.5 3.6 3.3 2.6	3.9 32.1 34.2 18.6 9.2 2.1 436 5.3 23.7 26.9 25.7 16.4 ... 152 9.5 29.9 28.5 20.2 11.7 1.1 786 13.1 30.2 24.8 16.7 13.6 1.7 420	0.4 0.7 0.7 0.7	0.4 0.7 0.7 0.7	436 152 786 420	4.5 3.5 3.0 2.1	4.5 3.6 3.3 2.6

Q 2 D 入社1、2年の新人でも担当できる仕事 Q 2 E テキストなどで仕事の進め方が詳しく指示されている仕事 Q 2 X 仕事の構成が2割以下・1+2>

企業別	(1) (2) (3) (4) (5) いはいとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど	(1) (2) (3) (4) (5) いはいとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど はほとんど					平均値	中央値	N 計	A	N 計	A	平均値	中央値						
		1	2	3	4	5														
統計	35.2 37.9 13.7 6.6 5.3 1.4 2054	1.2	1.8	46.3	28.8	13.5	6.4	3.5	1.6	2054	0.7	1.5	40.7	37.7	28.9	73.1	75.1	2054	25.4	25.4
製造業下企業 一般企業 (課長、次長) 外資系企業	27.9 43.6 14.5 6.8 6.3 1.0 1023 63.7 28.7 3.5 1.4 1.0 1.8 512 21.4 35.6 22.4 11.2 7.5 1.7 519	1.5 0.3 2.0	2.0 0.7 2.5	47.7 29.2 13.5 5.9 2.4 1.3 1023 55.7 26.2 10.7 2.9 2.5 2.0 512 34.1 30.6 16.4 10.8 6.4 1.7 519	1.5 0.3 2.0	2.0 0.7 2.5	47.7 29.2 13.5 5.9 2.4 1.3 1023 55.7 26.2 10.7 2.9 2.5 2.0 512 34.1 30.6 16.4 10.8 6.4 1.7 519	0.6 0.4 1.5	1.4 1.1 2.1	1023 512 519	0.6 0.4 1.5	1.4 1.1 2.1	41.0 36.4 32.0 71.5 76.9 1023 24.8 35.9 20.3 92.4 81.8 512 55.7 42.0 31.2 57.2 64.7 519	0.6 0.4 1.5	1.4 1.1 2.1	1023 512 519	41.0 36.4 32.0 71.5 76.9 1023 24.8 35.9 20.3 92.4 81.8 512 55.7 42.0 31.2 57.2 64.7 519	25.4 25.3 250.9	25.4 25.3 250.9	
1000人未満 1000-3000人 3000人以上	27.8 38.9 18.8 7.3 6.4 0.9 234 33.8 35.6 14.8 8.1 5.4 1.4 770 38.0 40.0 11.7 5.0 3.9 1.3 1013	1.6 1.4 1.1	2.1 2.0 1.6	35.9 29.5 16.2 11.5 6.0 0.9 234 42.7 29.0 14.8 8.4 3.4 1.7 770 52.1 28.3 11.5 3.7 3.0 1.4 1013	1.6 1.4 1.1	2.1 2.0 1.6	35.9 29.5 16.2 11.5 6.0 0.9 234 42.7 29.0 14.8 8.4 3.4 1.7 770 52.1 28.3 11.5 3.7 3.0 1.4 1013	1.4 0.9 0.4	2.1 1.7 1.3	234 770 1013	1.4 0.9 0.4	2.1 1.7 1.3	53.4 45.7 38.5 56.7 65.4 234 44.9 40.1 27.7 69.4 71.7 770 33.9 34.0 27.4 76.0 80.5 1013	1.4 0.9 0.4	2.1 1.7 1.3	234 770 1013	53.4 45.7 38.5 56.7 65.4 234 44.9 40.1 27.7 69.4 71.7 770 33.9 34.0 27.4 76.0 80.5 1013	289.7 253.8 253.7	289.7 253.8 253.7	
小計	26.5 44.0 16.3 6.0 5.5 1.7 705	1.5	2.0	43.8	30.8	13.5	7.4	2.7	1.8	705	0.8	1.6	48.2	38.2	33.3	70.5	74.6	705	254.8	254.8
全業種 製造業 非製造業	32.4 50.8 12.2 2.1 1.6 0.8 376 19.8 36.2 21.0 10.3 10.0 2.7 329	1.2 2.1	1.4 2.7	45.0 35.1 19.4 6.1 1.9 0.5 376 41.3 25.8 17.0 8.8 3.6 3.3 329	1.2 2.1	1.4 2.7	45.0 35.1 19.4 6.1 1.9 0.5 376 41.3 25.8 17.0 8.8 3.6 3.3 329	0.7 1.0	1.4 1.8	376 329	0.7 1.0	1.4 1.8	17.6 8.2 24.5 83.2 81.1 376 83.3 72.3 43.5 55.9 67.2 329	0.7 1.0	1.4 1.8	376 329	17.6 8.2 24.5 83.2 81.1 376 83.3 72.3 43.5 55.9 67.2 329	214.6 322.2	214.6 322.2	
小計	25.5 40.9 17.2 8.2 7.0 1.3 1468	1.7	2.2	43.1	29.2	14.6	7.7	4.0	1.5	1468	0.9	1.7	47.3	38.5	31.9	65.3	72.3	1468	256.3	256.3
職人 管理職 専門職 一般職 外資系、一般職	23.8 47.6 23.8 1.6 1.6 1.6 63 28.3 40.6 17.3 7.2 5.6 1.2 683 23.3 40.9 17.4 9.2 7.8 1.4 511 21.4 41.8 13.9 10.4 11.4 1.0 201	1.6 1.5 1.8 1.8	1.8 2.0 2.3 2.6	55.6 25.4 15.9 ... 1.6 1.6 63 46.4 29.1 13.2 7.0 2.9 1.3 683 38.7 30.1 16.0 8.4 5.3 1.4 511 39.8 27.9 15.9 9.5 5.0 2.0 201	1.6 1.5 1.8 1.8	1.8 2.0 2.3 2.6	55.6 25.4 15.9 ... 1.6 1.6 63 46.4 29.1 13.2 7.0 2.9 1.3 683 38.7 30.1 16.0 8.4 5.3 1.4 511 39.8 27.9 15.9 9.5 5.0 2.0 201	0.4 0.7 0.7 0.7	1.1 1.1 1.1 1.1	63 683 511 201	0.4 0.7 0.7 0.7	1.1 1.1 1.1 1.1	31.7 25.4 15.9 71.4 81.0 63 41.7 33.4 28.1 68.8 75.5 683 54.2 45.2 35.4 64.2 68.9 511 53.2 42.3 41.3 63.2 67.7 201	0.4 0.7 0.7 0.7	1.1 1.1 1.1 1.1	63 683 511 201	31.7 25.4 15.9 71.4 81.0 63 41.7 33.4 28.1 68.8 75.5 683 54.2 45.2 35.4 64.2 68.9 511 53.2 42.3 41.3 63.2 67.7 201	63 683 511 201	63 683 511 201	
職人 管理職 専門職 一般職 外資系、一般職	62.6 28.9 3.9 2.1 0.5 2.1 436 39.5 38.8 12.5 2.0 7.2 ... 152 25.1 44.5 14.9 7.8 6.6 1.1 786 19.5 36.7 23.1 11.7 7.4 1.7 420	0.3 1.0 1.6 2.1	0.7 1.7 2.6 2.6	53.7 28.2 11.0 2.3 2.8 2.1 436 53.3 23.7 14.5 4.6 3.3 0.7 152 47.1 29.5 13.4 6.2 2.5 1.3 786 31.9 31.2 16.7 11.9 6.7 1.7 420	0.3 1.0 1.6 2.1	0.7 1.7 2.6 2.6	53.7 28.2 11.0 2.3 2.8 2.1 436 53.3 23.7 14.5 4.6 3.3 0.7 152 47.1 29.5 13.4 6.2 2.5 1.3 786 31.9 31.2 16.7 11.9 6.7 1.7 420	0.4 0.4 0.7 1.6	1.2 1.4 1.5 2.2	436 152 786 420	0.4 0.4 0.7 1.6	1.2 1.4 1.5 2.2	22.2 36.0 21.1 91.5 81.9 436 40.1 28.9 19.7 78.3 77.0 152 43.4 36.4 35.1 69.6 76.6 786 56.2 43.3 32.4 56.2 63.1 420	0.4 0.4 0.7 1.6	1.2 1.4 1.5 2.2	436 152 786 420	22.2 36.0 21.1 91.5 81.9 436 40.1 28.9 19.7 78.3 77.0 152 43.4 36.4 35.1 69.6 76.6 786 56.2 43.3 32.4 56.2 63.1 420	436 152 786 420	436 152 786 420	

Q 2 Y 仕事の満足度
<5割以上・4年5>

Q 3 上司から仕事の目標が与えられたとき
と自分で決めることのできる仕事の
量の割合

Q 4 先週の仕事時間 (サードパス残業も含む)

企業別	会社 従業員数	(1) (2) (3) (4) (5) 会社で仕事をする 時間	回 答 者 数	(1) (2) (3) (4) (5) 自分で決める 割合	N 計	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) 以下 時間 以上	中 央 値	平 均 値									
									割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合
合計	33.4	31.8	43.4	11.8	9.8	2054	130.3	25.4	56.0	13.0	2.0	1.2	2.4	2054	49.0	49.3	
混合企業	33.8	34.3	39.9	13.1	8.3	1023	129.4	22.4	57.7	15.2	1.7	1.5	1.6	1023	50.0	49.7	
一般企業 (製造・流通)	45.9	23.3	54.5	2.3	5.5	512	136.5	32.4	56.6	10.0	0.6	0.4	2.9	512	50.0	50.0	
外資系企業	20.2	30.3	39.5	18.7	17.1	519	125.8	24.5	52.0	14.6	4.0	1.3	3.5	519	45.0	47.8	
従業員規模別																	
1000未満	24.4	25.6	34.6	13.7	17.5	234	115.8	27.4	50.9	13.2	4.7	0.9	3.0	234	45.0	47.2	
1000-3000人	28.7	30.6	43.4	14.4	11.8	770	129.0	24.0	55.3	14.8	1.9	1.6	2.3	770	48.0	49.3	
3000人以上	39.7	34.6	45.6	9.0	6.6	1013	135.4	26.0	58.3	11.4	1.5	0.9	2.0	1013	50.0	49.9	
小計	26.8	33.2	37.7	11.5	10.1	705	119.3	21.3	58.6	14.0	2.6	1.6	2.0	705	50.0	49.0	
公務員	49.2	57.4	51.1	3.7	8.0	376	169.4	21.5	63.5	11.2	1.3	0.5	1.9	376	50.0	49.7	
適用対象	1.2	5.5	22.5	20.4	12.5	329	62.0	21.0	52.9	17.3	4.0	2.7	2.1	329	48.0	48.1	
非適用対象	27.9	32.6	40.0	15.2	11.6	1468	127.3	22.6	55.7	15.3	2.4	1.5	2.5	1468	48.0	49.1	
小計	34.9	31.7	41.3	3.2	1.6	63	112.7	30.2	63.5	3.2	1.6	...	1.6	63	50.0	52.3	
適用者	33.2	37.2	44.4	12.7	10.0	683	137.5	24.3	56.1	14.1	2.0	0.9	2.5	683	50.0	49.8	
適用希望者	22.9	29.2	36.6	17.0	13.7	511	119.4	20.5	56.6	17.6	2.2	1.2	2.0	511	46.0	48.1	
適用拒否者	20.4	26.4	33.3	21.9	14.4	201	116.4	18.4	51.2	17.9	4.5	4.0	4.0	201	45.0	47.8	
わからない	49.8	27.8	53.0	2.5	5.0	456	138.1	31.9	57.8	7.1	0.9	0.5	1.8	456	50.0	50.2	
管理職	39.5	42.1	52.0	9.2	7.9	152	150.7	26.3	58.6	11.8	...	1.3	2.0	152	50.0	50.3	
専門職	30.3	31.9	37.2	14.4	8.8	786	122.5	20.5	57.6	16.5	1.8	1.7	1.9	786	50.0	49.6	
一般職	21.0	30.2	38.1	19.0	18.6	420	126.9	23.8	51.4	14.8	5.0	1.2	3.8	420	45.0	47.8	
外資系・一般職																	
管理職	3.9	18.8	21.3	23.9	9.9	10.3	2.8	3.0	1.8	4.4	4.3			4.35	50.0	50.2	
専門職	5.3	15.8	14.5	25.7	10.5	9.2	2.6	2.6	2.0	11.8	1.52			1.52	50.0	50.3	
一般職	7.6	20.0	17.2	21.1	8.1	9.2	3.3	3.1	2.2	9.3	7.86			7.86	50.0	49.6	
外資系・一般職	6.0	25.7	15.0	16.2	5.5	7.6	1.0	1.2	1.2	20.7	4.20			4.20	45.0	47.8	

Q 5 A 先週1週間の勤務時間 (サードパス残業も含む) の配分

Q 5 B 予定外の急務的な業務への対応

Q 5 C 会議や打ち合わせ

企業別	会社 従業員数	(1) (2) (3) (4) (5) (6) 12時 以下 時間	平均 値	中 央 値	N 計	(1) (2) (3) (4) (5) (6) 12時 以下 時間	平均 値	中 央 値	N 計	(1) (2) (3) (4) (5) (6) 12時 以下 時間	平均 値	中 央 値	N 計					
														割合	割合	割合	割合	割合
合計	14.1	29.6	28.3	12.4	4.8	6.9	3.9	2054	14.1	29.6	28.3	12.4	4.8	6.9	3.9	2054	4.0	4.5
混合企業	12.4	31.1	23.8	12.5	5.0	7.0	2.9	1023	12.4	31.1	23.8	12.5	5.0	7.0	2.9	1023	3.7	4.3
一般企業 (製造・流通)	11.3	23.8	27.7	15.4	7.4	9.6	4.7	512	11.3	23.8	27.7	15.4	7.4	9.6	4.7	512	6.1	5.8
外資系企業	19.8	32.4	27.9	9.1	1.9	3.9	5.0	519	19.8	32.4	27.9	9.1	1.9	3.9	5.0	519	2.9	3.6
1000未満	20.1	28.2	29.5	9.4	3.4	6.4	3.0	234	20.1	28.2	29.5	9.4	3.4	6.4	3.0	234	2.9	3.6
1000-3000人	14.7	31.6	27.5	12.7	4.0	5.1	4.4	770	14.7	31.6	27.5	12.7	4.0	5.1	4.4	770	3.5	4.1
3000人以上	11.5	28.7	29.1	13.1	5.6	8.5	3.4	1013	11.5	28.7	29.1	13.1	5.6	8.5	3.4	1013	4.0	5.0
小計	15.0	30.9	29.1	12.3	4.0	5.5	3.1	705	15.0	30.9	29.1	12.3	4.0	5.5	3.1	705	3.4	4.0
適用対象	7.7	30.6	31.4	16.0	4.5	7.4	2.4	376	7.7	30.6	31.4	16.0	4.5	7.4	2.4	376	4.3	4.6
非適用対象	23.4	31.3	26.4	8.2	3.3	3.3	4.0	329	23.4	31.3	26.4	8.2	3.3	3.3	4.0	329	2.5	3.4
小計	16.1	30.7	28.4	11.2	3.7	5.7	4.2	1468	16.1	30.7	28.4	11.2	3.7	5.7	4.2	1468	3.3	3.9
適用者	12.7	25.4	30.2	19.0	4.8	6.3	1.6	63	12.7	25.4	30.2	19.0	4.8	6.3	1.6	63	4.6	4.9
適用希望者	14.1	31.6	28.3	12.0	3.4	7.3	3.4	683	14.1	31.6	28.3	12.0	3.4	7.3	3.4	683	3.5	4.2
適用拒否者	16.2	31.3	29.0	9.4	4.5	4.5	5.1	511	16.2	31.3	29.0	9.4	4.5	4.5	5.1	511	3.1	3.7
わからない	23.4	28.4	27.4	10.9	2.5	3.0	4.5	201	23.4	28.4	27.4	10.9	2.5	3.0	4.5	201	2.9	3.5
管理職	7.8	25.0	28.4	16.5	8.9	9.9	3.4	436	7.8	25.0	28.4	16.5	8.9	9.9	3.4	436	6.5	6.0
専門職	16.4	28.3	28.9	6.6	5.9	9.2	4.6	152	16.4	28.3	28.9	6.6	5.9	9.2	4.6	152	3.5	4.3
一般職	14.0	30.0	28.8	13.6	4.1	6.4	3.2	786	14.0	30.0	28.8	13.6	4.1	6.4	3.2	786	3.5	4.1
外資系・一般職	20.7	32.1	27.1	9.3	1.7	3.8	5.2	420	20.7	32.1	27.1	9.3	1.7	3.8	5.2	420	2.6	3.5

Q5D 自分の仕事に付随する補助的な作業(コピー取り、事務整理等)
Q5E 職場の同僚や上司の仕事の補助

Q5X 先週1週間の勤務時間(サービス業を含む)の区分
<3時間以内:1+2+3>

企業別	(1) (2) (3) (4) (5) (6)		平均値		N計	(1) (2) (3) (4) (5) (6)		中央値		N計	(1) (2) (3) (4) (5) (6)		中央値	N計														
	1時間	2時間	3時間	4時間		5時間	6時間	7時間	8時間		9時間	10時間			11時間	12時間	13時間	14時間	15時間									
合計	8.2	26.4	25.8	13.8	7.0	15.4	3.5	2054	2.6	3.5	24.8	20.1	22.4	11.5	6.3	10.0	4.9	2054	1.7	2.7	72.1	48.1	44.0	60.3	67.3	2054	231.8	
総合企業	6.7	25.2	25.6	14.4	7.5	18.2	2.3	1023	2.8	3.8	24.3	21.4	22.9	12.0	6.1	9.3	4.0	1023	1.7	2.7	72.5	46.8	46.8	57.6	68.6	1023	292.4	
一般企業 (国産・次級)	12.3	32.8	25.8	12.1	5.5	7.4	4.3	512	1.7	2.7	24.8	18.0	22.3	11.1	7.0	11.1	5.7	512	1.9	2.9	62.9	46.9	27.9	70.7	65.0	512	273.4	
外資系企業	6.9	23.4	26.2	14.5	7.5	17.7	4.8	519	2.9	3.8	25.8	19.5	21.8	10.8	6.2	10.2	5.8	519	1.7	2.7	80.2	51.8	54.1	55.5	67.1	519	300.7	
従業員規模別	10.7	23.9	26.9	10.3	8.5	17.1	2.6	234	2.5	3.6	24.4	20.1	22.2	11.5	6.8	10.7	4.3	234	1.6	2.8	77.8	52.1	54.7	61.5	66.7	234	312.8	
1000-3000人	7.5	25.3	24.9	14.4	6.4	17.3	4.2	770	2.7	3.6	25.1	19.0	22.3	11.7	6.5	9.9	5.6	770	1.8	2.7	73.8	52.2	47.5	57.8	65.4	770	297.7	
3000人以上	8.2	27.7	26.2	14.4	7.3	13.4	2.8	1013	2.5	3.4	24.7	21.0	22.7	11.6	6.0	9.7	4.2	1013	1.7	2.7	69.4	43.9	38.3	62.1	68.4	1013	282.1	
小計	6.5	24.1	27.0	13.9	8.1	17.4	3.0	705	2.8	3.7	23.7	21.3	23.4	13.3	5.2	9.1	4.0	705	1.8	2.7	75.0	47.5	49.2	57.6	68.4	705	297.7	
企業別	5.9	25.0	30.9	13.8	6.6	15.2	2.7	376	2.7	3.5	21.3	24.5	22.1	14.4	5.9	8.2	3.7	376	1.7	2.7	69.7	45.7	40.4	51.7	67.8	376	285.4	
適用対象	7.3	23.1	22.5	14.0	9.7	20.1	3.3	329	3.1	4.0	26.4	17.6	24.9	12.2	4.6	10.0	4.3	329	1.8	2.7	81.2	49.5	59.3	52.9	69.0	329	311.9	
非適用対象	7.1	23.6	26.0	14.4	7.6	17.8	3.5	1468	2.8	3.8	25.7	21.1	21.9	11.4	5.7	9.1	5.0	1468	1.6	2.6	75.3	46.5	50.4	56.7	68.7	1468	295.6	
小計	7.9	19.0	28.6	15.9	3.2	23.8	1.6	63	3.1	4.0	30.2	27.0	22.2	12.7	4.8	1.6	1.6	63	1.2	1.9	65.3	50.8	41.3	55.6	79.4	63	295.2	
適用者	7.2	24.7	25.5	15.1	6.9	17.1	3.5	683	2.8	3.7	23.3	22.4	22.0	12.4	5.0	9.2	4.7	683	1.7	2.7	73.9	46.0	48.5	57.4	67.6	683	293.4	
適用希望者	6.5	23.9	26.8	14.1	8.4	17.4	2.9	511	2.5	3.8	26.8	17.8	22.5	11.0	6.8	10.0	5.1	511	1.8	2.7	76.5	48.3	52.8	57.1	67.1	511	302.0	
適用拒否者	7.5	21.4	25.4	12.4	9.5	18.9	5.0	201	3.0	3.9	29.4	23.4	19.9	9.0	2.5	9.5	6.5	201	1.2	2.3	79.1	56.7	53.2	54.2	72.6	201	315.9	
わからない	13.3	32.3	24.3	13.1	5.5	7.3	4.1	436	1.7	2.6	23.6	17.4	23.9	12.2	7.3	11.0	4.6	436	2.1	2.9	61.2	46.1	25.2	70.0	64.9	436	257.4	
管理職	12.5	27.0	21.7	13.8	8.6	12.5	3.9	152	2.3	3.2	29.6	22.4	19.7	10.5	7.2	5.3	5.3	152	1.3	2.3	73.7	44.7	47.4	61.2	71.7	152	298.7	
専門職	6.4	23.9	26.6	14.5	7.5	18.6	2.4	786	2.9	3.8	24.9	21.9	22.1	12.2	5.2	9.3	4.3	786	1.6	2.6	72.8	47.1	48.9	56.9	69.0	786	294.5	
一般職	7.1	19.5	26.7	14.0	8.6	19.0	5.0	420	3.1	4.0	25.5	19.0	21.4	11.7	5.2	11.2	6.0	420	1.7	2.8	80.0	51.0	54.5	53.3	66.0	420	304.8	
外資系・一般職																												

Q5Y 先週1週間の勤務時間(サービス業を含む)の区分
<4時間以上:4+5+6>

Q5AA 先週1週間の勤務時間(サービス業を含む)の区分
<4時間以上:4+5+6>

企業別	(1) (2) (3) (4) (5)		平均値		N計	(1) (2) (3) (4) (5)		中央値		N計	(1) (2) (3) (4) (5)		中央値	N計														
	1時間	2時間	3時間	4時間		5時間	6時間	7時間	8時間		9時間	10時間			11時間	12時間	13時間	14時間	15時間									
合計	24.1	47.7	52.1	36.2	27.8	2054	187.9	1.3	2.6	5.5	6.6	14.2	13.1	18.5	14.8	10.2	3.7	9.5	2054	30.0	36.8							
総合企業	24.5	50.0	50.5	40.1	27.4	1023	192.5	0.6	1.5	3.4	5.4	9.8	13.6	19.5	17.4	13.2	5.2	10.6	1023	30.0	32.1							
一般企業 (国産・次級)	32.4	48.0	67.4	25.0	29.3	512	202.1	2.0	2.7	7.4	7.6	18.0	12.5	19.3	13.9	7.2	2.5	6.8	512	40.0	40.1							
外資系企業	14.8	43.0	40.1	39.7	27.2	519	164.7	1.9	4.6	7.7	7.9	19.1	12.9	16.0	10.5	7.1	2.1	10.0	519	40.0	42.8							
1000人未満	19.2	44.4	41.0	35.9	29.1	234	169.7	0.9	3.8	4.3	5.6	13.7	9.8	15.0	15.8	14.1	4.7	12.4	234	30.0	34.7							
1000-3000人	21.8	43.6	47.8	38.1	28.1	770	179.4	1.6	3.0	5.6	6.9	16.9	13.5	18.2	14.2	7.5	3.1	9.6	770	40.0	38.9							
3000人以上	27.2	51.9	58.6	35.1	27.3	1013	200.3	1.0	2.0	5.7	6.7	12.3	14.0	19.2	15.5	11.1	4.0	8.4	1013	30.0	35.7							
小計	21.8	49.5	47.7	39.4	27.7	705	186.1	0.6	2.1	5.4	6.5	12.1	14.0	17.4	15.2	11.3	4.7	10.6	705	30.0	35.2							
企業別	27.9	51.6	56.6	35.6	28.5	376	200.3	0.5	3.5	6.1	7.4	13.8	10.5	17.6	13.3	9.3	3.5	9.6	376	40.0	38.0							
適用対象	14.9	47.1	37.4	43.8	26.7	329	169.9	0.6	0.6	4.6	5.5	10.0	12.5	17.3	13.7	6.1	11.9	329	30.0	31.9								
非適用対象	20.6	47.3	45.4	39.8	26.3	1468	179.4	1.0	2.6	4.8	5.9	12.6	12.8	18.7	15.3	11.4	4.0	10.8	1468	30.0	35.4							
小計	30.2	47.6	35.6	42.9	19.0	63	195.2	3.2	7.9	11.1	6.3	15.9	12.7	17.5	9.5	6.3	1.6	7.9	63	40.0	45.3							
適用者	22.7	50.1	48.0	39.1	27.7	683	187.6	1.2	2.8	4.2	4.0	12.9	13.0	18.9	17.7	13.2	4.0	8.2	683	30.0	34.2							
適用希望者	18.4	47.4	43.1	39.9	27.8	511	176.5	0.8	2.0	5.1	9.2	12.9	12.7	18.6	14.7	10.6	3.7	9.8	511	30.0	36.5							
適用拒否者	16.4	38.3	40.8	40.8	20.9	201	157.2	...	2.0	4.0	4.5	10.4	12.4	18.4	11.4	10.0	5.0	21.9	201	30.0	33.8							
わからない	35.3	50.0	71.1	25.9	30.5	436	212.8	2.5	2.8	7.6	8.9	18.8	14.0	17.7	12.6	7.1	1.8	5.2	436	40.0	41.6							
管理職	21.7	50.7	48.7	34.9	23.0	152	178.9	1.3	2.0	4.6	3.3	10.5	12.5	20.4	17.1	13.8	4.6	9.9	152	50.0	32.9							
専門職	24.0	49.5	48.1	40.7	26.7	786	188.1	0.1	1.4	3.1	5.5	8.7	13.0	19.5	18.3	13.7	5.2	11.6	786	30.0	31.0							
一般職	14.8	43.6	38.8	41.7	28.1	420	166.9	1.9	4.3	7.6	6.7	19.3	14.0	15.0	10.5	7.9	2.1	10.7	420	40.0	42.3							
外資系・一般職																												

Q6A.B 仕事上の能力(経緯、知識、技能)

企業別	Q6A.C 勤続態度や取組姿勢										中央値 (点)	平均値 (点)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)						
合計	0.0	0.4	0.7	1.6	6.2	11.2	31.4	22.7	12.7	3.5	9.5	2054	30.0	27.7	20.0	18.6
総合企業	...	0.4	0.8	1.9	5.2	10.9	30.9	22.1	12.9	3.5	10.5	1023	30.0	27.7	20.0	19.9
一般企業 (製造・次級)	0.2	0.4	0.6	1.4	7.2	12.1	34.4	24.2	9.8	2.9	6.8	512	30.0	28.6	15.0	16.5
外資系企業	...	0.4	0.8	1.3	5.2	11.2	29.3	22.5	15.2	4.0	10.0	519	20.0	26.9	20.0	18.1
従業員規模別	2.6	4.7	12.0	27.4	22.6	14.5	3.8	12.4	234	30.0	26.7	20.0	21.1
1000人未満	...	0.6	1.0	1.4	7.5	11.6	32.1	21.2	11.4	3.5	9.6	770	30.0	28.7	20.0	18.1
1000-3000人	0.1	0.3	0.7	1.6	5.5	11.0	32.1	23.7	13.5	3.2	8.4	1013	30.0	27.8	20.0	18.5
3000人以上
小計	...	0.4	1.3	1.1	5.8	11.1	29.9	21.8	13.6	4.3	10.6	705	30.0	27.4	20.0	19.3
適用対象	...	0.5	0.8	1.1	5.3	11.2	30.9	23.1	13.6	4.0	9.6	376	30.0	27.1	20.0	18.3
非適用対象	...	0.3	1.8	1.2	6.4	10.9	28.9	20.4	13.7	4.6	11.9	329	30.0	27.8	20.0	20.5
小計	...	0.3	0.7	1.6	5.9	10.8	29.4	22.8	13.8	3.9	10.8	1468	30.0	27.1	20.0	19.4
適用者	...	3.2	9.5	4.8	25.6	27.0	11.1	7.9	7.9	63	27.5	26.7	20.0	15.2
適用希望者	...	0.3	0.7	2.0	6.1	11.3	30.6	22.1	14.8	3.8	8.2	683	30.0	27.4	20.0	19.6
適用拒否者	...	0.2	0.4	1.4	5.3	12.1	29.4	23.3	14.9	3.3	9.8	511	30.0	26.9	20.0	19.4
わからない	1.5	1.0	5.5	8.0	25.4	23.4	9.5	4.0	21.9	201	30.0	27.3	20.0	20.5
管理職	...	0.2	1.1	1.4	7.3	12.4	35.3	23.2	10.3	2.5	6.2	436	30.0	28.8	15.0	16.4
専門職	...	0.7	...	2.6	7.2	11.6	30.3	27.6	7.9	5.3	9.9	152	30.0	27.8	20.0	18.4
一般職	...	0.3	0.8	1.7	6.0	10.8	28.6	21.9	14.2	3.2	11.6	786	30.0	27.3	20.0	20.6
外資系・一般職	1.0	1.0	5.2	10.5	29.0	22.6	15.7	4.3	10.7	420	30.0	26.4	20.0	18.4

Q6A.C 勤続態度や取組姿勢

企業別	Q6A.E その他										中央値 (点)	平均値 (点)			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)					
合計	0.4	0.0	0.3	0.4	0.6	0.7	0.9	2.0	5.1	80.1	9.5	2064	0.0	3.0	
総合企業	0.6	0.1	0.2	0.2	0.3	0.6	0.6	1.6	5.0	80.4	10.6	1023	0.0	2.6	
一般企業 (製造・次級)	0.2	0.4	1.0	0.4	1.2	2.7	6.3	81.1	6.5	512	0.0	2.8	
外資系企業	0.2	0.2	0.8	...	0.6	1.0	0.8	1.2	2.3	4.0	78.6	10.0	519	0.0	3.9
1000人未満	0.9	0.4	2.1	1.3	3.4	2.1	3.4	11.5	26.9	35.5	12.4	234	0.0	3.2	
1000-3000人	0.3	0.1	1.6	0.6	1.8	2.3	3.9	10.0	28.2	41.6	9.6	770	0.0	3.1	
3000人以上	0.4	1.4	1.7	1.5	4.4	3.0	5.2	12.2	27.0	34.7	8.4	1013	0.0	2.9	
小計	0.7	1.6	1.6	1.0	3.1	2.8	5.1	10.8	23.2	34.5	10.6	705	0.0	3.2	
適用対象	0.3	1.3	1.3	0.8	2.9	1.6	5.1	11.2	28.5	37.5	9.6	376	0.0	3.4	
非適用対象	1.2	1.8	1.8	1.2	3.3	4.3	5.2	10.3	28.0	31.0	11.9	329	0.0	3.0	
小計	0.5	0.8	1.8	1.4	3.8	2.8	5.0	11.6	26.8	34.5	10.8	1468	0.0	3.2	
適用者	1.6	3.2	3.2	3.2	9.5	20.6	50.8	7.9	63	63	0.0	2.2	
適用希望者	0.4	1.0	2.2	1.5	4.1	3.2	5.6	12.6	27.2	34.0	8.2	683	0.0	3.2	
適用拒否者	0.6	0.6	2.0	1.4	3.3	2.3	5.5	11.4	29.0	34.2	9.8	511	0.0	2.7	
わからない	...	1.0	0.5	2.0	4.5	2.5	3.0	10.4	21.4	32.8	21.9	201	0.0	4.0	
管理職	0.2	0.5	0.9	0.5	1.8	2.8	3.4	10.1	27.1	46.6	6.2	436	0.0	2.7	
専門職	...	1.3	3.3	...	3.9	3.9	6.6	16.4	23.0	31.6	1.1	152	0.0	4.3	
一般職	0.8	1.2	2.7	2.7	5.3	3.6	6.9	13.0	26.8	26.2	11.6	786	0.0	2.3	
外資系・一般職	...	0.8	0.7	...	1.2	1.7	7.6	28.1	48.1	10.7	420	420	0.0	4.7	

Q5B A 希望する配属先 A 当該期間における成績や業績

企業別	希望する配属先 A 当該期間における成績や業績										仕事上の能力 (経験、知識、技能)																		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	平均値	中央値	標準偏差						
合計	1.4	3.4	4.9	8.4	19.4	19.3	20.5	9.1	2.6	1.1	10.1	2054	40.0	42.8	0.2	0.3	0.8	1.6	7.9	19.4	33.4	18.3	5.7	2.1	10.1	2054	30.0	31.7	
総合企業	0.8	2.7	4.1	6.1	15.6	19.2	23.8	10.7	3.5	1.5	11.0	1023	40.0	39.8	0.1	0.5	0.8	1.8	8.0	20.4	33.3	16.9	5.4	1.8	11.0	1023	30.0	32.2	
一般企業 (理系・文系)	2.3	3.7	6.4	11.1	22.9	18.9	17.0	8.4	1.0	1.0	7.2	512	50.0	45.9	0.2	0.2	1.0	1.6	8.5	19.5	34.4	19.1	5.1	3.1	7.2	512	30.0	31.4	
外資系企業	1.7	4.2	5.0	10.2	21.4	19.8	17.5	6.6	2.1	0.4	11.0	519	45.0	45.5	0.4	0.2	0.8	1.3	7.1	17.3	32.8	20.0	7.1	1.9	11.0	519	30.0	30.8	
1000人未満	0.9	1.7	3.8	9.0	19.7	14.5	18.8	12.8	3.0	0.9	15.0	234	40.0	40.9	0.4	0.4	0.8	1.7	7.7	15.8	34.2	20.1	3.0	2.1	15.0	234	30.0	31.3	
1000-3000人	1.8	3.1	4.4	10.1	19.4	20.6	20.8	7.9	1.6	1.0	9.2	770	40.0	43.7	0.3	0.4	0.8	1.7	7.7	20.0	33.0	18.1	6.6	2.3	9.2	770	30.0	31.5	
3000人以上	1.2	3.8	5.5	7.1	19.5	19.4	20.6	9.2	3.1	1.2	9.3	1013	40.0	42.6	0.2	0.4	0.9	1.6	8.2	19.9	33.7	18.3	5.6	2.0	9.3	1013	30.0	31.9	
小計	0.7	2.8	3.8	7.9	18.3	20.4	22.1	9.8	2.7	0.7	10.6	705	40.0	41.4	0.3	0.4	0.9	1.3	8.4	19.6	34.5	17.2	5.2	1.7	10.6	705	30.0	32.3	
企業別	0.8	4.0	4.0	8.2	22.6	21.5	20.2	6.9	2.1	0.3	9.3	376	40.0	43.8	0.3	0.3	1.1	1.1	7.2	19.4	32.2	20.5	6.9	1.9	9.3	376	30.0	31.2	
採用対象	0.6	1.5	3.5	7.6	13.4	19.1	24.3	13.1	3.3	1.2	12.2	329	40.0	38.6	0.3	0.6	0.6	1.5	9.7	19.8	37.1	13.4	3.3	1.5	12.2	329	30.0	33.5	
非採用対象	1.1	3.1	4.2	7.2	17.4	19.4	22.5	9.4	3.1	1.0	11.5	1468	40.0	41.4	0.2	0.3	0.7	1.5	7.6	19.4	33.7	17.2	6.2	1.7	11.5	1468	30.0	31.7	
小計	1.6	6.3	6.3	4.8	34.9	14.3	15.9	4.8	1.6	...	9.5	63	50.0	47.8	1.6	3.2	7.9	42.9	15.9	7.9	3.2	9.5	63	30.0	31.2		
採用者	1.3	3.2	4.5	6.7	18.7	22.1	23.1	7.9	2.5	0.9	8.6	683	40.0	42.3	0.3	0.3	0.7	2.3	8.2	23.4	32.2	15.4	6.6	1.9	8.6	683	30.0	32.7	
採用希望者	1.2	2.9	3.7	8.2	15.3	17.8	23.9	10.4	4.3	1.4	11.0	511	40.0	40.2	...	0.2	1.0	0.6	8.2	15.2	35.0	20.2	6.3	1.4	11.0	511	30.0	30.9	
採用希望者以外の採用	...	2.5	2.5	7.0	13.4	16.9	18.4	13.9	3.0	1.0	21.4	201	40.0	38.6	201	30.0	30.6	
管理職	2.5	4.4	6.7	12.4	24.1	19.0	14.9	6.9	1.6	0.9	6.7	436	50.0	47.1	0.2	0.5	1.1	1.4	8.7	19.3	33.3	30.6	4.8	3.4	6.7	436	30.0	31.4	
専門職	2.6	3.9	4.6	5.9	20.4	15.8	23.7	9.9	2.6	2.6	7.9	152	40.0	42.1	0.7	1.3	10.5	18.4	36.2	17.8	3.3	3.9	7.9	152	30.0	31.8
一般職	0.3	2.0	3.7	5.9	14.1	20.0	25.3	11.2	3.5	1.1	12.5	786	40.0	38.4	...	0.5	0.9	1.7	7.0	21.2	33.8	15.5	5.7	1.0	12.5	786	30.0	32.4	
外資系・一般職	1.7	4.0	3.6	10.2	21.7	19.8	17.9	7.4	1.9	0.5	11.4	420	40.0	44.7	0.2	...	0.7	1.4	8.1	16.7	32.4	21.2	6.2	1.7	11.4	420	30.0	30.9	

Q5B C 勤務態度や取り違えの状況

企業別	勤務態度や取り違えの状況										仕事上の能力 (経験、知識、技能)																
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	平均値	中央値	標準偏差				
合計	...	0.0	0.1	0.0	1.3	2.7	15.1	30.6	28.2	11.8	10.1	2054	20.0	17.7	...	0.1	0.1	1.2	3.5	17.4	30.2	26.5	9.6	11.0	2054	20.0	18.7
総合企業	...	0.1	0.1	0.1	1.2	3.5	17.4	30.2	26.5	9.6	11.0	1023	20.0	18.7	1023	15.0	15.5
一般企業 (理系・文系)	512	20.0	17.7	512	20.0	17.7
外資系企業	519	20.0	17.7	519	20.0	17.7
1000人未満	234	20.0	20.9	234	20.0	20.9
1000-3000人	770	20.0	17.2	770	20.0	17.2
3000人以上	...	0.1	...	0.1	1.2	2.3	15.0	31.0	28.4	12.6	9.3	1013	20.0	17.3	1013	20.0	17.3	
小計	0.1	...	1.6	3.1	17.2	28.8	27.0	10.6	10.6	705	20.0	18.4	705	20.0	18.4	
企業別	376	20.0	17.5	376	20.0	17.5	
採用対象	0.3	...	1.8	3.0	19.1	31.3	23.1	9.1	12.2	329	20.0	19.5	329	20.0	19.5	
非採用対象	1468	20.0	18.8	1468	20.0	18.8	
小計	63	10.0	15.2	63	10.0	15.2	
採用者	683	20.0	17.7	683	20.0	17.7	
採用希望者	0.4	0.2	1.8	3.5	19.2	31.7	23.7	8.6	11.0	511	20.0	19.8	511	20.0	19.8	
採用希望者以外の採用	...	0.5	2.5	3.5	17.9	23.9	18.4	6.0	21.4	201	20.0	21.3	201	20.0	21.3	
管理職	436	10.0	14.9	436	10.0	14.9	
専門職	152	15.0	16.6	152	15.0	16.6	
一般職	...	0.1	0.1	0.1	1.3	3.7	19.2	31.2	26.1	5.7	12.5	786	20.0	20.0	786	20.0	20.0	
外資系・一般職	0.2	...	1.7	2.4	16.2	30.3	21.7	13.1	11.4	420	20.0	18.3	420	20.0	18.3	

Q 10 B 休憩時間について

Q 10 C 就業中、仕事を休めることのできる要件
(複数選択)

Q 11 昨年1年間の最高の有給休暇日数

企業別	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20)		N 計	中央値	平均値																				
	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20)																								
合計	49.3	33.9	8.1	6.8	1.9	2054	5.3	59.3	46.7	12.4	6.8	8.4	22.9	3.9	2054	163.8	8.0	10.2	55.6	11.0	1.3	13.9	2054	20.0	19.3
選否下企業 一般企業(製造・水産) 外資系企業	50.3	32.7	9.1	6.9	0.9	1023	3.9	57.9	48.3	10.9	7.2	7.8	21.3	5.2	1023	157.3	7.0	10.9	58.2	10.3	1.2	12.4	1023	20.0	19.3
1000人未満 1000-3000人 3000人以上	42.2	43.0	5.9	5.9	3.1	512	11.9	73.6	61.1	23.8	10.4	15.2	11.9	1.8	512	208.0	2.9	1.6	62.7	10.4	2.1	20.3	512	20.0	20.2
従業員数別	54.1	27.2	8.5	7.3	2.9	519	1.5	47.8	37.4	4.0	2.3	2.9	37.0	3.5	519	132.9	15.0	17.1	43.7	13.1	0.6	10.4	519	20.0	18.6
1000人未満	50.0	35.0	8.1	5.6	1.3	234	3.4	59.0	40.6	9.4	3.0	6.8	31.2	2.6	234	153.4	11.5	12.4	59.8	4.3	1.3	10.7	234	20.0	18.7
1000-3000人	48.7	33.8	9.4	6.2	1.9	770	5.6	59.5	49.7	10.8	6.6	8.1	24.8	2.1	770	165.1	8.4	13.2	48.7	13.6	0.8	15.2	770	20.0	19.2
3000人以上	50.2	33.5	7.1	7.5	1.7	1013	5.6	59.5	50.1	14.2	7.8	9.2	19.4	5.6	1013	166.0	6.4	7.5	59.9	11.0	1.7	13.5	1013	20.0	19.6
小計	53.3	31.9	7.2	5.8	1.7	705	3.1	58.0	45.8	8.4	5.2	6.8	25.1	4.1	705	152.5	6.4	13.9	54.9	12.5	1.1	11.2	705	20.0	19.4
企業規模別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	55.3	28.2	7.2	7.2	2.1	376	2.9	59.3	48.4	8.8	5.6	7.2	22.3	4.8	376	154.5	4.8	11.2	58.8	13.0	1.6	10.6	376	20.0	19.7
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	51.1	36.2	7.3	4.3	1.2	329	3.3	56.5	42.9	7.9	4.9	6.4	28.3	3.3	329	150.2	8.2	17.0	50.5	11.9	0.6	11.9	329	20.0	19.1
小計	51.7	31.1	8.2	7.0	1.9	1468	3.3	54.6	44.9	8.4	5.7	6.0	25.6	4.2	1468	149.5	10.0	13.6	53.1	11.1	1.0	11.2	1468	20.0	19.0
業種別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	63.5	15.9	7.9	12.7	...	63	9.5	58.7	50.8	14.3	11.1	11.1	20.6	6.3	63	176.2	11.1	9.5	59.7	19.0	3.2	17.5	63	20.0	19.7
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	50.8	31.8	8.9	6.3	2.2	683	3.1	54.6	43.8	8.2	5.6	6.0	27.1	4.0	683	148.3	8.9	14.2	54.6	12.2	0.7	9.4	683	20.0	19.1
業種別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	52.4	35.3	6.8	6.8	1.6	511	3.1	57.5	47.7	7.6	5.7	6.5	25.6	2.9	511	153.8	10.2	14.5	55.8	8.2	1.0	10.4	511	20.0	18.8
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	49.8	31.8	9.0	8.0	1.5	201	2.0	46.3	39.3	9.0	4.0	3.0	30.3	6.0	201	133.8	13.4	10.4	47.8	12.4	1.0	14.9	201	20.0	18.8
業種別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	41.7	42.9	6.7	6.4	2.3	436	8.4	73.9	59.5	22.2	9.6	15.1	11.9	2.8	436	201.8	3.0	1.4	62.4	10.3	1.8	21.1	436	20.0	20.2
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	44.1	35.5	9.2	9.2	2.0	152	9.2	62.5	47.4	17.8	7.9	13.2	25.0	2.6	152	182.9	7.2	7.2	52.0	17.8	2.0	13.8	152	20.0	19.7
業種別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	52.0	32.6	7.9	4.1	1.1	786	3.2	57.0	48.5	8.9	7.1	6.2	21.0	5.1	786	151.9	7.5	12.7	58.4	9.2	1.0	11.2	786	20.0	19.1
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	54.1	28.6	7.9	6.9	2.6	420	1.2	49.5	37.1	3.6	2.1	2.6	36.0	3.1	420	132.1	15.0	16.9	47.6	11.2	0.5	8.8	420	20.0	18.6

A 実際の取得日数 Q 12 A 昨年1年間に取得した有給休暇

Q 12 B 取得しなかった有休日数

企業別	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20)		N 計	中央値	平均値															
	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20)																			
合計	48.6	26.3	14.2	6.5	1.7	0.4	2.4	2054	10.0	9.3	64.8	23.6	4.4	0.4	1.3	1.2	4.3	2054	15.0	14.2
選否下企業 一般企業(製造・水産) 外資系企業	46.2	25.9	16.0	8.4	1.5	0.3	1.7	1023	10.0	9.5	63.7	24.8	4.5	0.6	1.3	1.5	3.6	1023	15.0	14.2
1000人未満 1000-3000人 3000人以上	67.4	22.1	4.5	2.5	1.0	0.4	2.1	512	6.0	7.0	72.9	18.0	2.0	...	1.6	1.4	4.3	512	10.0	12.9
従業員数別	34.7	31.2	20.0	6.6	2.7	0.5	4.2	519	11.0	11.3	58.8	26.6	6.7	0.6	1.2	0.6	5.6	519	15.0	15.3
1000人未満	42.3	26.9	16.2	7.7	1.7	0.9	4.3	234	10.0	10.1	59.4	26.5	3.0	1.3	1.7	1.7	6.4	234	15.0	14.7
1000-3000人	51.2	25.2	12.9	5.6	1.9	0.1	3.1	770	8.0	9.0	64.3	22.2	5.2	0.3	1.4	1.4	5.2	770	14.0	14.2
3000人以上	47.5	27.2	15.0	6.9	1.5	0.5	1.4	1013	10.0	9.5	66.2	24.1	4.2	0.4	1.2	1.0	2.9	1013	15.0	14.1
小計	37.7	28.5	21.0	7.4	2.3	0.3	2.8	705	10.0	10.7	57.6	28.1	6.0	0.4	1.4	1.6	5.0	705	15.0	15.4
企業規模別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	37.8	30.9	18.6	8.2	2.4	...	2.1	376	10.0	10.7	58.5	28.5	5.9	0.3	2.4	1.3	3.2	376	15.0	15.4
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	37.7	28.8	23.7	6.4	2.1	0.6	3.6	329	10.0	10.8	56.5	27.7	6.1	0.6	0.3	1.8	7.0	329	15.0	15.3
小計	41.9	28.1	17.2	7.9	2.0	0.3	2.5	1468	10.0	10.2	61.6	26.1	5.0	0.5	1.2	1.0	4.5	1468	15.0	14.6
業種別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	38.1	31.7	15.9	6.3	1.6	1.6	4.8	63	10.0	10.1	55.6	31.7	4.8	...	1.6	3.2	3.2	63	15.0	15.4
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	45.7	26.5	16.1	7.5	2.2	0.1	1.9	683	10.0	9.8	64.4	23.6	5.3	0.3	1.5	1.0	4.0	683	15.0	14.5
業種別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	39.7	30.3	18.2	8.0	1.4	0.4	2.0	511	10.0	10.5	60.7	29.4	4.1	0.8	1.0	0.8	3.3	511	15.0	14.8
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	37.3	27.9	18.4	10.0	3.0	0.5	3.0	201	10.0	10.9	58.2	25.4	6.5	1.0	1.0	1.0	7.0	201	15.0	14.7
業種別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	69.0	26.2	5.5	2.5	0.9	0.5	1.4	436	6.0	6.9	74.1	17.2	2.8	0.2	1.6	0.9	3.2	436	10.0	12.6
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	42.8	27.0	18.4	5.3	3.3	...	3.3	152	10.0	9.4	65.1	19.1	7.2	0.7	0.7	3.9	3.3	152	15.0	15.0
業種別 製造業 建設業 卸売業 小売業 サービス業 その他	45.7	26.6	15.4	9.3	1.4	0.3	1.4	786	10.0	9.7	63.1	26.8	3.6	0.5	1.4	0.8	3.8	786	15.0	14.2
雇用形態別 正社員 パート アルバイト 契約社員 派遣社員 その他	33.6	31.9	20.7	6.2	2.6	0.7	4.3	420	11.0	11.5	57.4	27.9	6.4	0.7	1.2	0.5	0.8	420	15.0	15.5

Q24A 仕事上の「ゆとり」を実現するために会社に実施してほしい施策（※1位）

施策	Q24A 仕事上の「ゆとり」を実現するために会社に実施してほしい施策（※1位）															N A	計
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)		
会社全体の休日出勤を奨励する	21.7	7.6	1.5	14.8	7.4	8.3	6.6	2.3	1.4	4.6	9.6	3.3	0.2	2.7	2.3	5.7	2054
会社全体の休日出勤を奨励する	23.4	9.3	1.6	14.5	9.0	8.5	4.6	3.0	1.7	3.3	10.2	2.7	0.3	2.1	1.8	4.2	1023
会社全体の休日出勤を奨励する	19.7	3.7	1.8	19.5	3.9	6.1	7.2	1.8	1.6	3.7	11.3	4.7	0.2	3.1	4.5	7.2	512
会社全体の休日出勤を奨励する	20.4	8.3	1.0	11.0	7.5	10.0	10.0	1.3	0.6	8.1	6.7	3.1	...	3.7	1.2	7.1	519
会社全体の休日出勤を奨励する	26.1	9.8	0.9	14.5	7.7	7.3	5.1	0.9	2.1	5.1	7.7	0.9	...	3.4	0.4	8.1	234
会社全体の休日出勤を奨励する	22.9	7.7	2.1	13.4	6.8	6.9	7.8	2.1	1.0	5.3	8.7	4.8	0.3	2.6	1.8	6.0	770
会社全体の休日出勤を奨励する	19.8	7.3	1.2	15.0	7.8	9.6	5.9	2.8	1.5	3.9	10.7	2.8	0.2	2.7	3.1	4.8	1013
小計	20.9	10.4	1.0	10.9	7.7	9.5	7.0	2.0	2.0	5.2	8.7	3.0	0.1	3.3	2.3	6.2	705
会社全体の休日出勤を奨励する	22.3	11.4	0.3	10.4	6.4	9.6	7.7	2.1	2.4	4.3	9.6	3.5	...	2.1	2.4	5.6	376
会社全体の休日出勤を奨励する	19.1	9.1	1.8	11.6	9.1	9.4	6.1	1.8	1.5	6.4	7.6	2.4	0.3	4.6	2.1	7.0	329
小計	22.3	8.6	1.2	13.3	8.3	8.6	6.4	2.3	1.4	4.9	9.1	3.1	0.2	2.7	1.5	5.9	1468
会社全体の休日出勤を奨励する	25.4	6.3	3.2	11.1	4.8	7.9	6.3	4.8	1.6	3.2	17.5	3.2	4.8	63
会社全体の休日出勤を奨励する	21.5	8.8	1.6	15.1	7.3	7.0	6.0	3.4	2.0	3.7	11.3	3.5	0.3	2.3	0.6	5.6	683
会社全体の休日出勤を奨励する	20.9	10.2	0.6	11.2	10.6	10.8	6.5	1.0	0.6	6.5	7.6	2.3	...	2.9	2.3	6.1	511
会社全体の休日出勤を奨励する	28.4	6.5	1.0	12.9	7.5	8.5	7.5	1.5	1.0	5.5	3.5	3.5	0.5	4.5	3.0	5.0	201
会社全体の休日出勤を奨励する	19.7	3.4	1.8	20.2	4.4	7.1	8.0	2.5	1.6	3.7	10.3	4.1	0.2	2.5	4.1	6.2	436
会社全体の休日出勤を奨励する	23.7	11.2	1.3	9.9	8.6	8.6	2.0	2.0	2.0	14.5	3.3	2.0	1.3	7.9	152
会社全体の休日出勤を奨励する	23.4	8.9	1.5	15.5	8.8	7.9	4.7	2.8	1.8	3.7	9.4	2.9	0.4	2.2	1.8	4.3	786
会社全体の休日出勤を奨励する	21.2	8.6	0.7	11.7	8.1	10.5	10.0	1.7	0.5	6.2	6.2	2.1	...	3.6	1.2	7.9	420

Q24B 仕事上の「ゆとり」を実現するために会社に実施してほしい施策（3つ以内選択）

施策	Q25A 不況や事情を聞いてくれる従業員															N A	計
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)		
会社全体の休日出勤を奨励する	44.8	19.1	5.6	37.1	23.0	24.9	21.2	11.4	9.7	16.9	22.4	20.7	2.1	4.6	4.3	5.7	2054
会社全体の休日出勤を奨励する	46.4	23.9	6.6	39.1	26.1	25.0	18.0	13.6	10.9	15.0	22.9	18.3	2.2	3.9	3.9	4.2	1023
会社全体の休日出勤を奨励する	44.5	11.1	6.3	38.3	16.4	21.5	20.1	12.7	10.4	14.6	25.8	23.8	1.8	5.1	5.6	7.2	512
会社全体の休日出勤を奨励する	41.8	17.5	2.7	34.7	23.5	27.9	28.7	5.8	6.7	23.1	18.1	22.4	2.3	5.4	2.9	7.1	519
会社全体の休日出勤を奨励する	48.3	21.4	6.4	35.3	28.6	23.5	20.9	7.3	8.1	21.4	20.1	14.5	2.6	3.8	1.7	8.1	234
会社全体の休日出勤を奨励する	44.5	20.0	5.8	39.0	22.2	21.8	22.3	11.2	8.1	16.9	20.6	24.3	2.7	4.5	4.3	6.0	770
会社全体の休日出勤を奨励する	44.0	18.3	5.3	37.5	22.5	27.3	20.3	12.8	11.5	15.6	24.5	19.3	1.5	4.8	4.7	4.8	1013
小計	43.4	23.7	4.3	35.0	22.4	27.8	22.7	9.1	8.9	19.7	20.0	17.2	2.3	4.8	4.1	6.2	705
会社全体の休日出勤を奨励する	44.1	24.7	4.8	32.7	23.9	30.9	21.5	8.0	10.4	18.5	21.3	16.0	2.7	3.5	4.0	5.6	376
会社全体の休日出勤を奨励する	42.6	22.5	3.6	37.7	20.7	24.3	24.0	10.3	7.3	21.0	18.5	18.5	1.8	6.4	4.3	7.0	329
小計	45.6	21.6	5.2	38.0	24.2	25.9	21.3	10.0	9.4	17.5	21.0	19.5	2.2	4.6	3.5	5.9	1468
会社全体の休日出勤を奨励する	50.8	20.6	9.5	36.5	19.0	23.8	22.2	11.1	12.7	14.3	30.2	20.6	1.6	3.2	...	4.8	63
会社全体の休日出勤を奨励する	45.8	21.8	4.2	39.2	23.3	23.7	20.4	11.6	11.1	15.2	27.2	21.1	1.9	4.0	2.5	5.6	683
会社全体の休日出勤を奨励する	44.2	22.9	4.7	35.2	27.4	30.3	22.9	8.8	6.7	19.8	15.9	17.8	2.3	5.1	4.1	6.1	511
会社全体の休日出勤を奨励する	48.8	18.4	8.5	41.8	21.9	22.9	19.9	8.0	10.0	20.4	10.4	17.9	3.0	6.5	7.0	5.0	201
会社全体の休日出勤を奨励する	43.3	10.3	5.0	39.0	17.9	23.2	21.8	14.4	11.5	13.8	26.1	24.3	1.8	4.6	5.7	6.2	436
会社全体の休日出勤を奨励する	45.4	22.4	3.9	34.9	21.7	25.0	16.4	13.6	6.6	12.5	26.3	23.7	5.3	3.3	2.6	7.9	152
会社全体の休日出勤を奨励する	48.2	24.0	7.5	41.1	25.3	24.9	17.0	12.1	11.5	15.0	21.6	16.9	1.7	4.3	4.1	4.3	786
会社全体の休日出勤を奨励する	42.4	17.9	2.6	35.0	24.3	29.0	29.0	6.0	6.0	21.7	17.4	19.5	2.1	5.7	2.9	7.9	420

Q25B 昇給・昇給・賞金・賞金に関わる人事 昇給・賞金に関するもの

企業別	(1) (2) (3) (4) (5) (6)		(1) (2) (3) (4) (5) (6)		(1) (2) (3) (4) (5) (6)		中央値 (%)			
	昇給率	昇給率	昇給率	昇給率	昇給率	昇給率				
合計	34.9	7.9	12.0	16.7	11.9	14.0	27.2	36.5	37.8	
企業別	34.0	9.4	15.6	17.2	9.8	11.9	2.1	1023	33.5	34.7
一般企業	36.7	1.4	6.3	16.0	15.6	21.1	2.9	512	47.5	47.6
(建設・次級)	34.9	11.4	10.4	16.2	12.3	11.2	3.7	519	33.5	34.3
外資系企業	35.9	13.7	11.1	14.1	8.5	15.4	1.3	234	36.0	36.9
1000人未満	32.3	7.9	12.1	18.4	13.4	13.1	2.7	770	35.5	37.1
1000-3000人	36.6	6.5	12.1	16.2	11.7	13.9	2.9	1013	36.5	36.6
3000人以上	34.0	9.1	13.9	15.6	12.3	12.6	2.4	705	33.5	34.8
小計	35.6	9.3	15.2	16.8	10.4	10.9	1.9	376	34.5	35.4
企業別	32.2	8.8	12.5	14.3	14.6	14.6	3.0	329	32.5	34.1
運用対象	34.2	9.7	12.9	16.8	10.9	12.9	2.7	1468	33.5	34.5
非運用対象	30.2	6.3	25.4	11.1	7.9	12.7	6.3	63	34.5	37.0
小計	35.0	7.2	13.6	18.0	12.0	12.0	2.2	683	32.5	34.3
企業別	32.1	12.5	13.1	16.2	9.8	13.5	2.7	511	33.5	34.5
運用対象	36.8	12.4	7.0	15.4	10.4	14.4	1.5	201	33.5	34.1
非運用対象	37.4	2.3	8.0	16.5	14.9	17.4	3.4	436	46.5	46.5
小計	38.2	5.9	17.1	14.5	9.9	11.2	3.3	152	35.0	38.0
企業別	33.3	9.3	13.7	18.1	10.2	13.6	1.8	786	32.5	34.0
運用対象	31.9	12.4	11.0	16.7	12.1	11.7	4.3	420	33.5	34.1
非運用対象	37.4	2.3	8.0	16.5	14.9	17.4	3.4	436	46.5	46.5

Q25C 仕事の割り振りや稼取りに関する F1 年勤

企業別	(1) (2) (3) (4) (5) (6)		(1) (2) (3) (4) (5) (6)		(1) (2) (3) (4) (5) (6)		中央値 (%)				
	昇給率	昇給率	昇給率	昇給率	昇給率	昇給率					
合計	0.0	2.2	14.5	27.2	20.3	13.3	10.6	7.0	3.5	1.6	2054
企業別	0.1	2.7	18.9	37.8	21.4	11.3	4.7	1.8	0.9	0.4	1023
一般企業
(建設・次級)
外資系企業
1000人未満
1000-3000人
3000人以上
小計
企業別
運用対象
非運用対象
小計

F4 職能分類

企業別	(1) (2) (3) (4) (5) (6)		(1) (2) (3) (4) (5) (6)		(1) (2) (3) (4) (5) (6)		中央値 (年)												
	昇給率	昇給率	昇給率	昇給率	昇給率	昇給率													
合計	12.0	14.2	7.3	1.8	4.8	1.5	7.6	5.5	16.6	1.6	5.3	6.8	5.5	8.6	9.2	15.7	2.3	2054	
企業別	10.0	11.9	7.6	1.4	5.3	1.8	10.0	6.6	22.9	1.4	6.3	7.0	6.5	7.5	2.2	12.0	0.8	1023	
一般企業
(建設・次級)
外資系企業
1000人未満
1000-3000人
3000人以上
小計
企業別
運用対象
非運用対象
小計

