

## 第2節 雇用管理と勤労者生活

近年、経済・社会環境には大きな変化がみられるが、それに伴い企業経営も変化しており、労働者も様々な変化に直面している。こうした中で、あらゆる労働者がその持てる能力を十分に発揮し生き生きと働くことのできる環境を整備することは、経済・社会の持続的な発展にとって必要不可欠な条件となっている。

このように、経済・社会環境の変化にふさわしい新しい雇用システムを実現していくことが求められているが、働き方が多様化し労働関係も個別化していく中で、企業は優れた雇用管理を設計していく必要がある。また、同時に、個々の労働者も自律的な働き方を目指し、仕事と生活の調和に向けて積極的に取組むことが重要である。

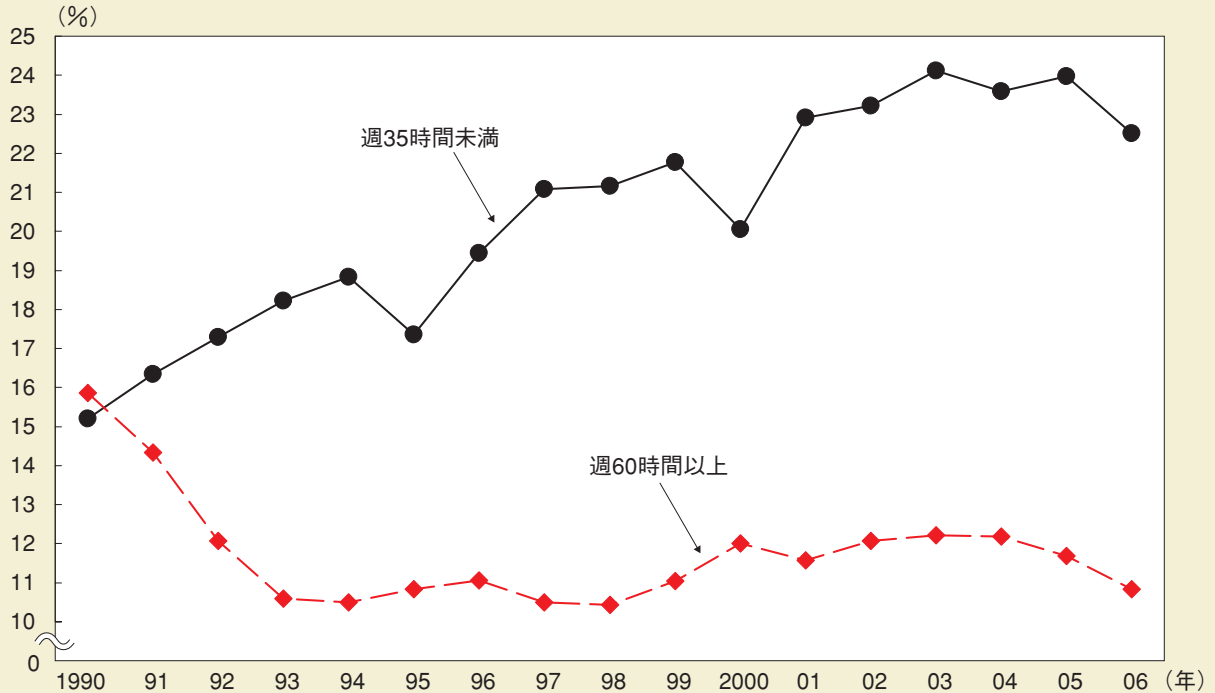
本節では、賃金、労働時間を中心に雇用管理の変化を分析し、労働者の意欲を引き出し、持続的な職業能力の向上を図るための課題について検討する。

### 1) 雇用・賃金をめぐる近年の動向

#### (正規・非正規の雇用動向)

第1章でみたように、景気の回復に伴い雇用者数が増加している。こうした下で、週間就業時間別の雇用者割合をみると、1990年代末から2000年代前半にかけて週35時間未満雇用者、週60時間以上雇用者がともに増加する傾向にあったが、2006年にはともに横ばいもしくは減少となった。雇用形態別にみた雇用者数では、正規雇用者、非正規雇用者がともに増加していることから、週60時間以上雇用者の減少については、2006年に正規雇用者が増加に転じるなど労働投入量が増加し、長時間労働者の労働時間削減が図られたものと考えられる。今後も、正規雇用者の増加により長時間労働が是正されていくことが期待される。また、週35時間未満雇用者に関しては、正規雇用者の増加とともに、非正規雇用者の中でも労働時間の長い者を増やしていることがあり、フルタイム雇用者を増やす傾向が出てきていることが指摘できる。ただし、週35時間未満雇用者については依然高い水準で推移しており、労働力を調達する手段として短時間勤務の者を活用する傾向に、大きな変化が生じることは考えにくい(第2-(2)-1図)。

第2－(2)－1図 週35時間未満、週60時間以上非農林業雇用者割合（うち従業者）の推移（％）



資料出所 総務省統計局「労働力調査」

- 1) 休業者を除く雇用者総数に占める割合。
- 2) 週間就業時間については調査対象期間の平日の日数により数値に影響が出ることもある。特に1995年、2000年及び2006年については、動きが大きいため時系列比較をする際には注意を要する。

### （正規・非正規の賃金格差）

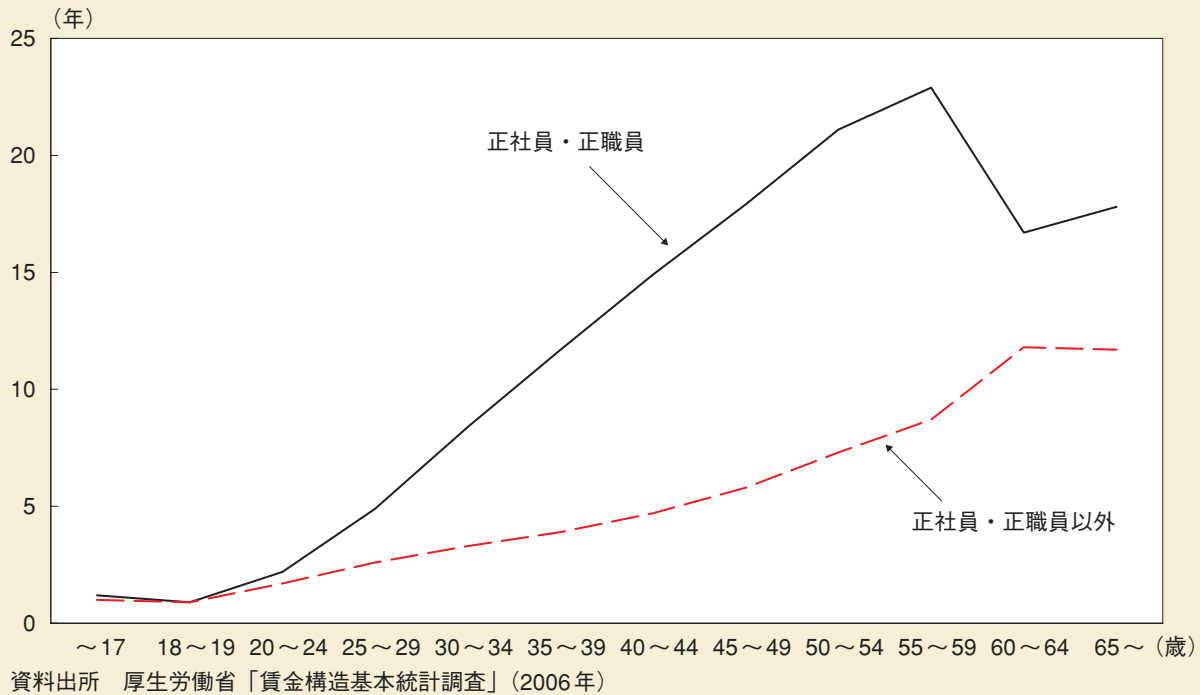
正社員・正職員以外の者は、年齢を重ねても勤続年数の伸びが正社員・正職員に比べ低く、年齢を重ねるに従って正社員・正職員との間に勤続年数の開きが生じる上、たとえ長期間勤続できたとしても正社員・正職員のような賃金上昇がなされず、賃金に格差が生じている（第2－(2)－2図、第2－(2)－3図）。

非正規での就業は、特にそれが短時間勤務の場合、正規雇用者に比べて労働時間、勤続年数がともに短いため、ひとつの職業あるいは会社での勤続を通じた職業能力形成が不十分になりがちである。そのため、勤続を通じて得ることのできる職務経験や職業能力の形成が正規雇用者に比べ劣り、また、正規雇用者とは昇進や昇級の仕方に違いがあることから、正規雇用者のような賃金上昇がなされず、正規雇用者との間に賃金格差が生じると考えられる。

正規雇用者と非正規雇用者の賃金を就業形態別の年収分布によりみてみると、パート・アルバイトは年収50～149万円の層で過半数を占めている。また、派遣社員、契約社員・嘱託等では200～299万円の層でそれぞれ3割程度を占めている。派遣社員においては、500万円以上の年収を得る者はほとんどおらず、非正規雇用形態では年収にばらつきが少ないことがわかる。一方、正規の職員・従業員では、200～999万円の層に幅広く分布しており、これには加齢や勤続に伴う賃金上昇などが反映されていると考えられる（第2－(2)－4図、付2－(2)－1表）。

次に、時給について一般労働者とパートタイム労働者の別に比較すると、景気の回復が労

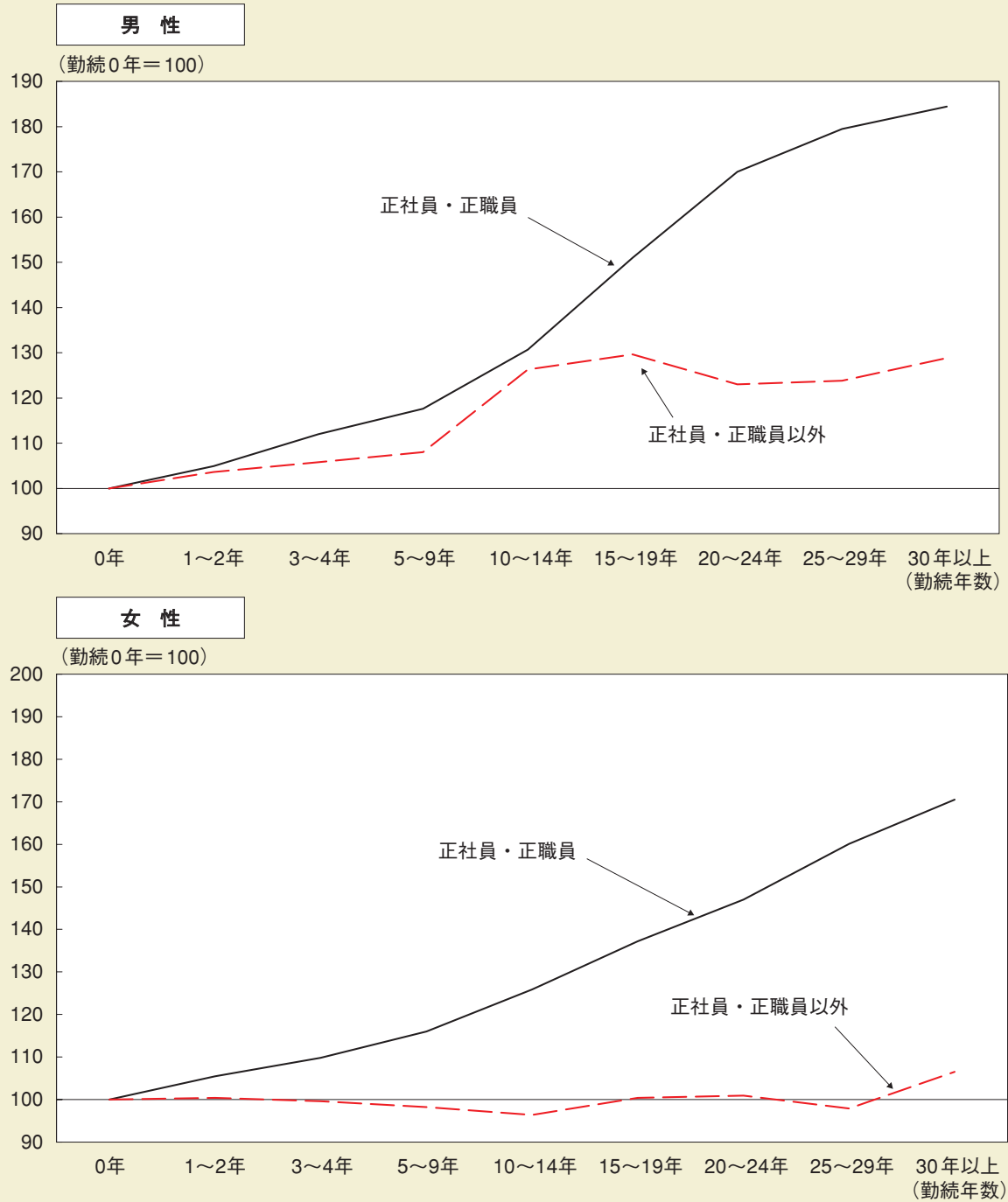
第2 - (2) - 2図 雇用形態・年齢階級別平均勤続年数



働市場の需給を逼迫させる方向に働き、特に非正規雇用者の時給はその影響を受けやすいことから、男性、女性とも2000年よりは格差が縮小している。しかしながら、男性ではパートタイム労働者の時給は一般労働者の半分程度、女性では7割程度にとどまっている（第2 - (2) - 5図）。

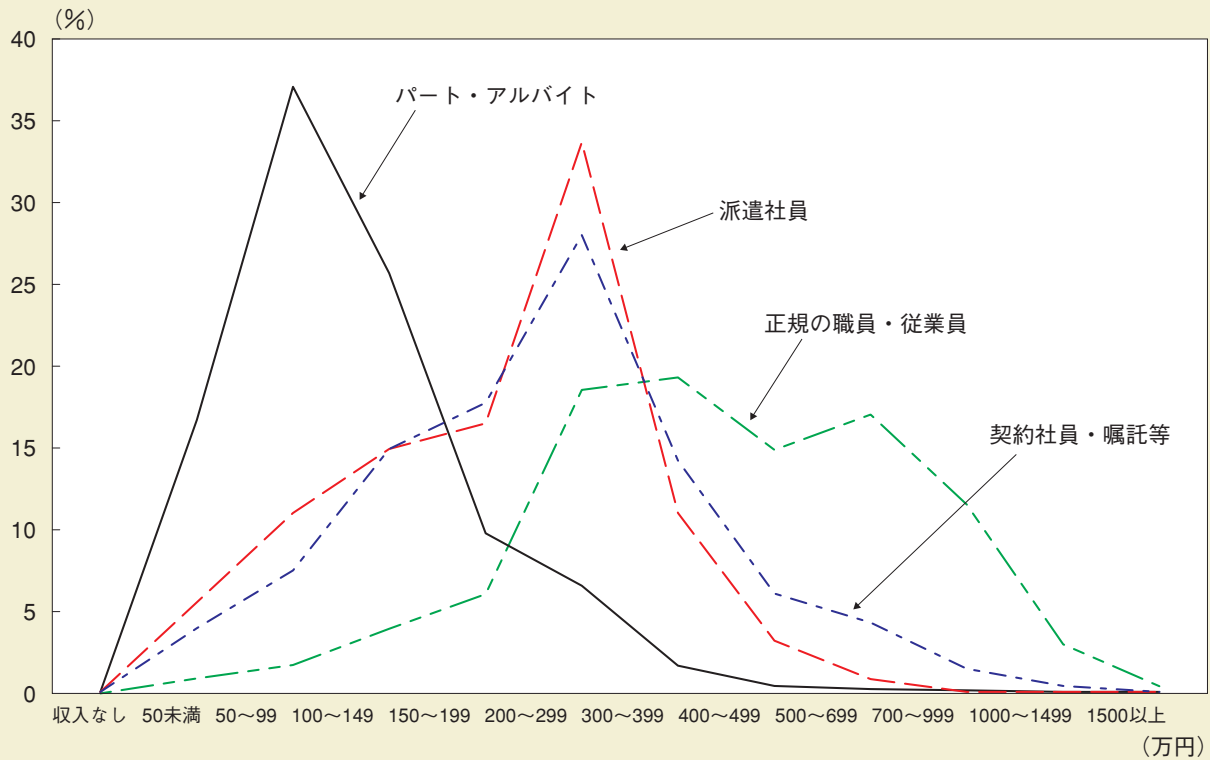
就業形態の多様化が進展する中で、非正規の形態で働く人は増加しているが、勤続を通じた職務経験や職業能力形成が十分でないことなどの理由によりステップアップを図りづらく、非正規雇用での就業を続けたとしても年間収入が高まっていくことが見込めないなどの課題がある。このことは、将来的に高度な知識や技能を持つ人材の確保が困難になる可能性を孕んでおり、社会全体にとっても重要な問題である。特に若年者には、職業的自立に向け、将来を見据えた職業選択が求められるが、同時に、企業においても、正規雇用の就業機会をより拡大し、職業能力開発機会を積極的に設けていくことが求められる。

第2 - (2) - 3図 雇用形態・勤続年数別賃金カーブ



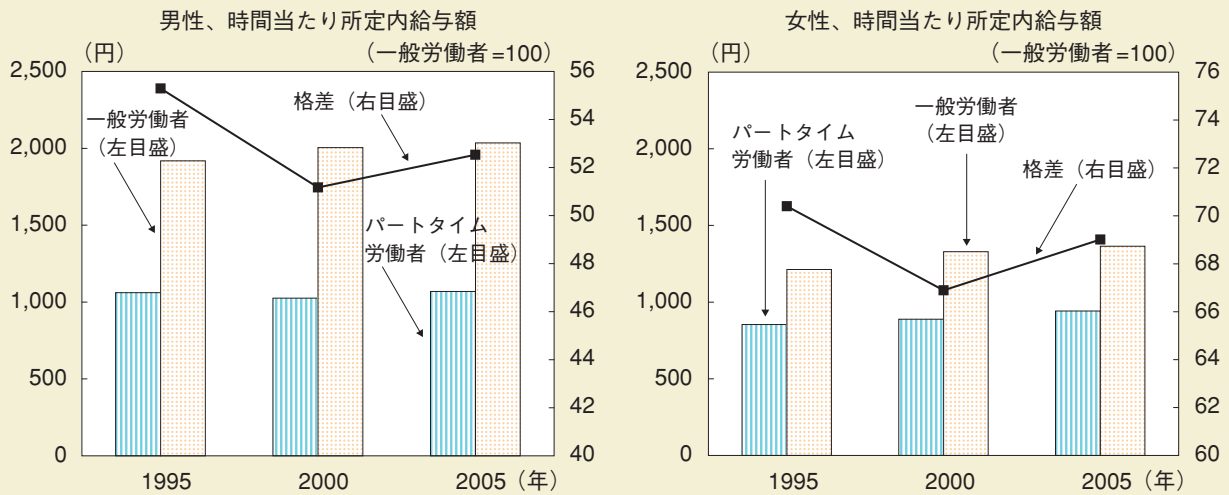
資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2006年)  
(注) 所定内給与についてみている。

第2 - (2) - 4図 就業形態別年収分布



資料出所 総務省統計局「労働力調査 (詳細結果)」(2006年平均)

第2 - (2) - 5図 一般・パート別時給格差の推移



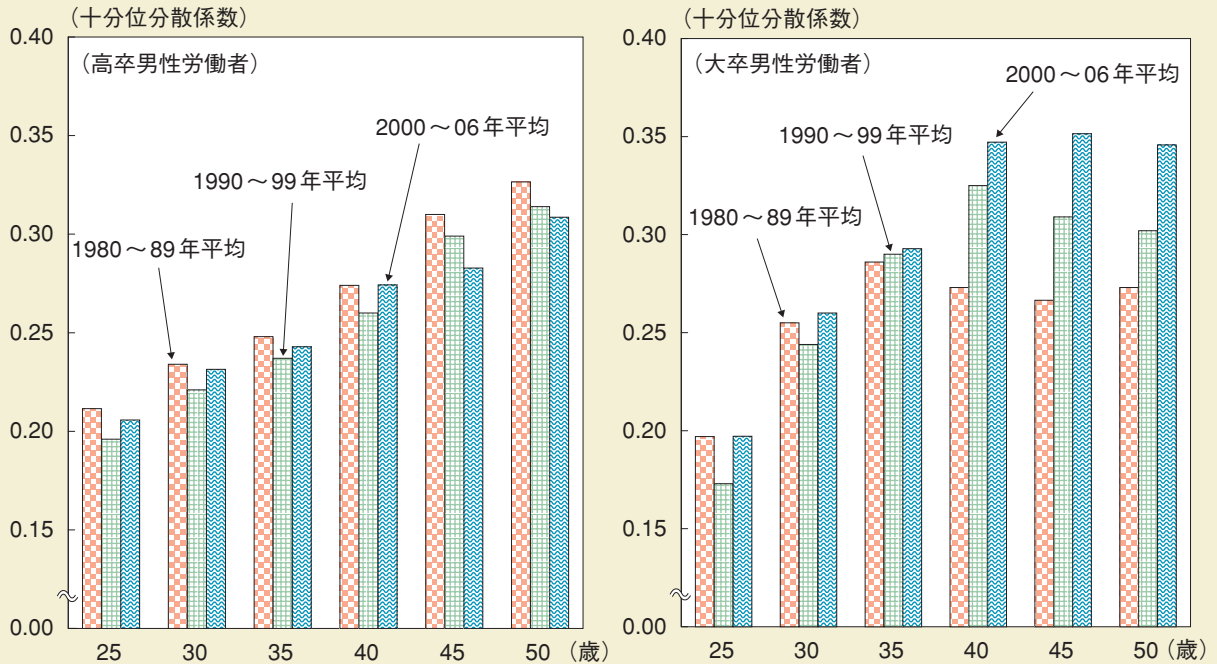
資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(正社員の賃金格差の動向)

雇用形態間の賃金格差の存在とともに、正社員の賃金構造にも、近年、変化が生じている。同一企業へ継続勤務している同年齢の労働者の賃金格差を学歴別にみると、大卒男性労働者のすべての年齢階級で格差が拡大しており、特に40歳、45歳、50歳でその差が著しくなっている。その一方で、高卒男性労働者では、2000年以降では、1980年代と比較してすべての年齢階級で格差が縮小している（第2-（2）-6図）。また、職種別で同様に比較すると、生産労働者では、30歳、35歳、40歳で格差が拡大し、45歳、50歳で格差が縮小する一方、管理・事務・技術労働者では、25歳を除くすべての年齢階級で格差が拡大し、年齢階級の高い方が格差の広がりも大きくなっている（第2-（2）-7図）。

これらのことから、大卒、ホワイトカラー労働者での格差が大きく広がっており、また、年齢別には30歳台後半以上の層で格差が拡大していることがわかる。

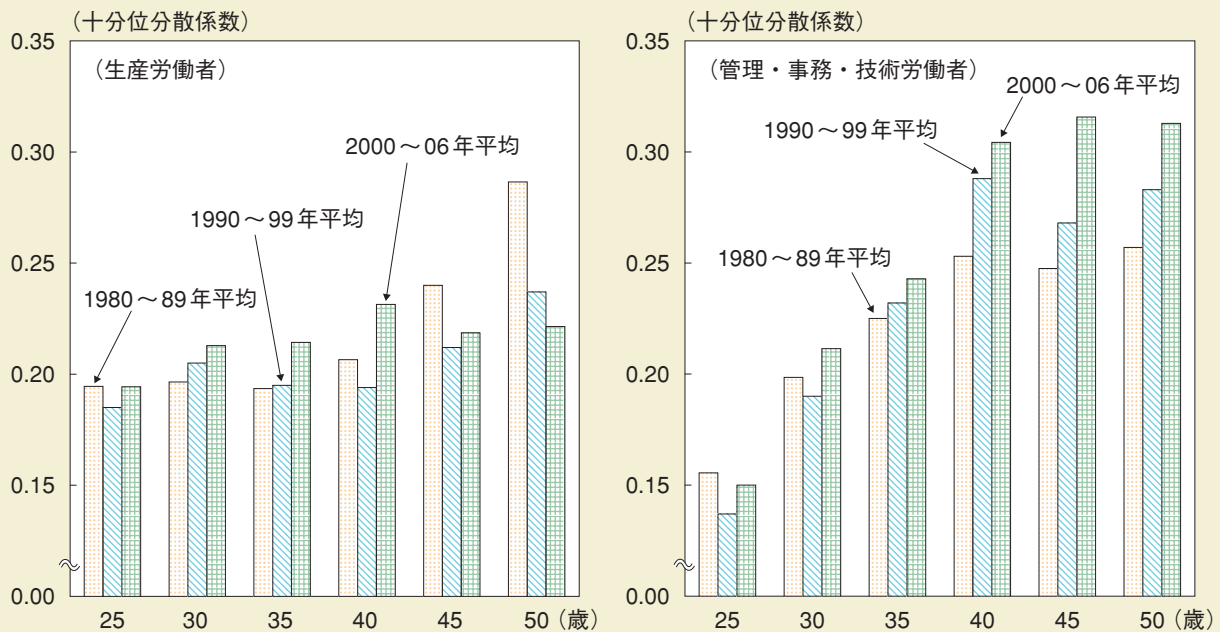
第2-（2）-6図 標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金格差（学歴別）



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) 数値は調査産業計。  
 2) 十分位分散係数=(第9十分位数-第1十分位数)÷中位数÷2  
 3) 数値はそれぞれ10年分、7年分の数値の平均値をとったもの。

## 第2－(2)－7図 標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金格差（労働者の種類別）



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) 数値は、製造業の男子労働者によるもの。  
 2) 生産労働者は高卒、管理・事務・技術労働者は大卒。  
 3) 十分位分散係数=(第9十分位数-第1十分位数)÷中位数÷2  
 4) 数値はそれぞれ10年分、7年分の数値の平均値をとったもの。

## 2) 労働関係の個別化と賃金制度の変化

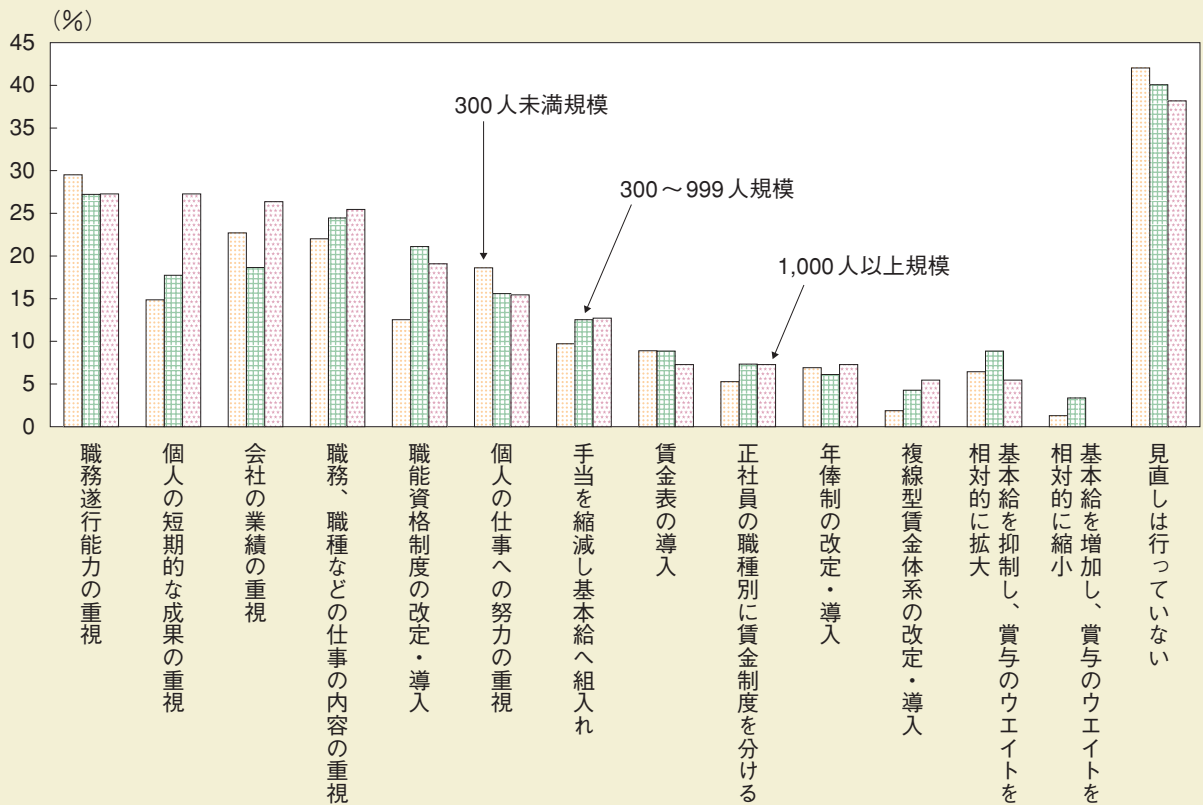
## (賃金制度の変化と業績・成果主義の広がり)

このように、就業形態の多様化に伴い賃金格差は広がっているが、同時に、長期雇用の下にある正規雇用者の間にも格差の広がりがみられる。このような変化をもたらした背景には、何らかの賃金制度の変化が影響していると考えられる。前出「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」によると、どの企業規模でみても過去3年間に何らかの賃金の見直しを行った企業が半数を超えている。その見直し内容については、「職務遂行能力の重視」、「職務、職種などの仕事の内容の重視」が総じて高い割合であり、多くの企業が職能的要素、職務的要素を重視するよう見直しを行ったことがわかる。

なお、「個人の短期的な成果の重視」は特に1,000人以上規模の企業で高い割合であげられており、個人の短期的な成果を重視する賃金制度への変化は大企業を中心に起こっていることがうかがえる（第2－(2)－8図）。

企業がなぜこのような賃金制度の見直しを行ったかについては、「従業員の就業意欲を高めるため」、「これまでの賃金制度では従業員の貢献が賃金に反映されないから」とする割合が半数を超えている。また、企業規模別にみると、規模が小さいほど「従業員に自分の能力を高める意欲を持たせるため」、「従業員の年齢・学歴別等の構成比が大きく変化したため」、「従業員の生活の安定を確保するため」という理由をあげる割合が高くなっており、規模が

第2 - (2) - 8図 過去3年間の賃金制度の見直しとその内容



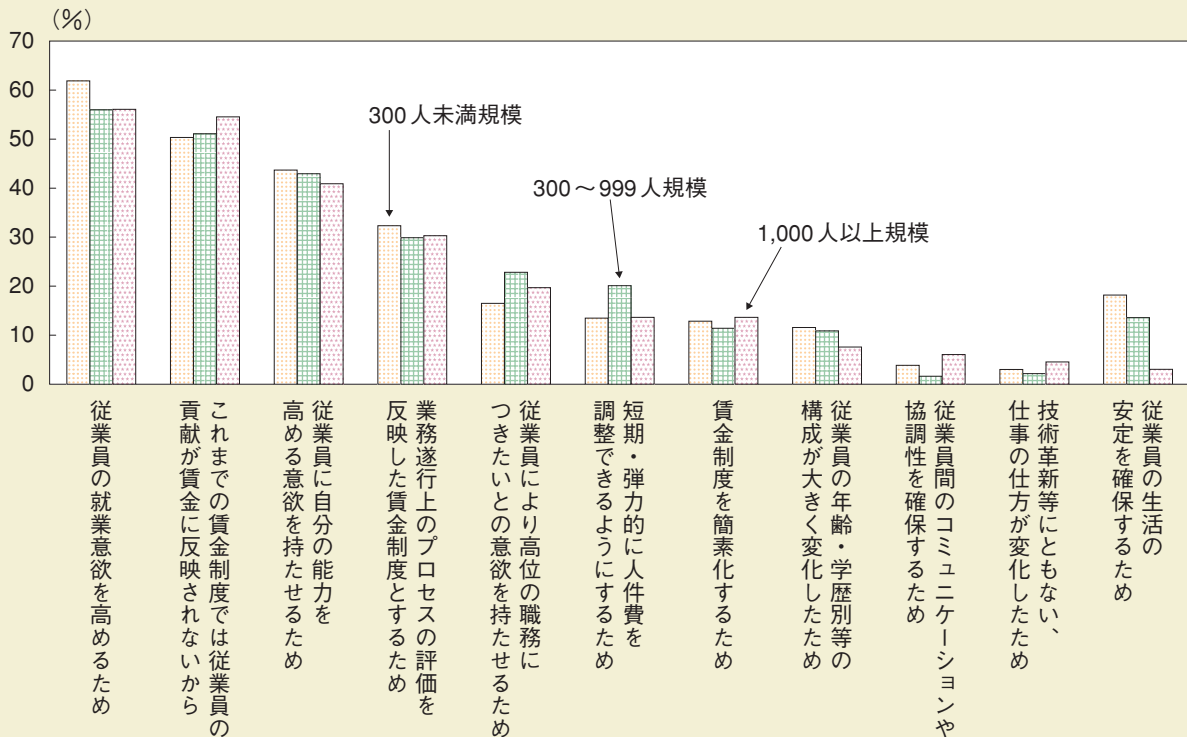
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)  
 (注) 複数回答。

大きいほど「これまでの賃金制度では従業員の貢献が賃金に反映されないから」という理由をあげる割合が高くなっている(第2 - (2) - 9図)。賃金決定時に重視する要素として「個人の成果」や「仕事への努力」、「仕事の困難さや職務内容」を高い割合であげていることから、従業員の努力や貢献を賃金に反映し、意欲を高めたいとする賃金制度見直しの意図が実際の賃金に反映されていることがわかる。なお、「個人の成果」や「仕事への努力」は、役職が低い従業員に対して重視する企業割合が高い一方で、「会社・部門の業績」は、役職の高い従業員に対して重視する企業割合が高くなっている。賃金制度においては職業的要素、職務的要素に加え、業績・成果主義的要素が重視されるようになっていく一方で、勤続年数、年齢、学歴は、以前より重視しないとする企業が3割前後おり、年功的要素は縮小がみられる(第2 - (2) - 10表)。

いわゆる「業績・成果主義的賃金制度」がどの程度導入されているのかをみると、100億円以上規模の企業ではすべての職種に対し8割前後導入されており、どの職種においても企業規模が大きいほど成果主義的賃金制度の導入が進んでいることがわかる。また、職種別に導入割合を比較すると、管理的職業従事者、専門的・技術的職業従事者、営業従事者での導入割合が高く、いわゆるホワイトカラー労働者への導入が進んでいるといえる(第2 - (2) - 11図)。



第2－(2)－9図 賃金制度の見直しを行った理由



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)

- (注) 1) 複数回答。  
2) 見直しを行った企業における割合。

第2－(2)－10表 賃金決定時に重視する要素

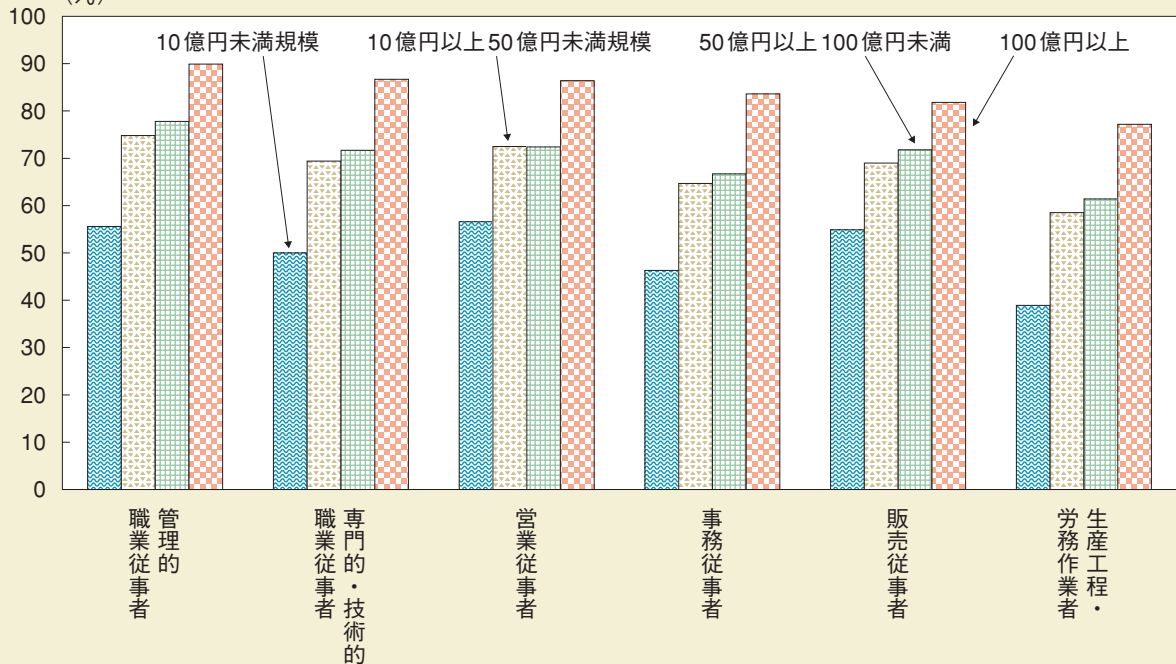
(単位 %)

項目	一般社員				課長相当職				部長相当職			
	以前より重視する	変わらない	以前より重視しない	無回答	以前より重視する	変わらない	以前より重視しない	無回答	以前より重視する	変わらない	以前より重視しない	無回答
個人の成果	55.2	40.4	0.8	3.6	56.4	37.9	0.9	4.8	50.0	41.6	2.4	6.0
仕事への努力	43.1	50.8	1.2	4.9	40.8	52.8	1.4	5.0	35.9	55.1	2.3	6.7
仕事の困難さや職務内容	38.7	55.1	0.8	5.5	46.4	48.0	0.5	5.1	43.3	49.9	0.7	6.1
個人の資格や能力	37.9	56.5	1.2	4.3	38.3	54.7	1.4	5.6	33.8	56.5	2.7	6.9
会社・部門の業績	34.1	59.2	1.8	5.0	58.5	36.5	0.9	4.1	67.1	28.0	0.6	4.3
周囲との協調性やコミュニケーション能力	30.0	63.2	1.6	5.2	38.9	53.3	1.9	6.0	35.7	54.3	2.7	7.3
職務経歴・経験	9.8	72.0	11.8	6.4	7.9	70.1	14.9	7.1	8.8	66.8	16.3	8.1
勤続年数	2.5	61.5	30.1	5.9	1.9	60.4	31.1	6.6	2.9	57.9	31.5	7.7
年齢	2.5	58.5	32.9	6.1	1.5	58.2	33.8	6.4	2.2	57.3	32.5	8.0
学歴	0.4	67.7	25.3	6.6	0.5	65.7	26.3	7.5	0.9	63.2	26.8	9.1
その他	0.2	13.7	0.9	85.1	0.2	15.2	1.1	83.6	0.2	14.8	1.5	83.6

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)

- (注) 3年前と比較して答えている。

第2－(2)－11図 資本金階級・職種別成果主義的賃金制度の導入割合 (%)



資料出所 内閣府「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」

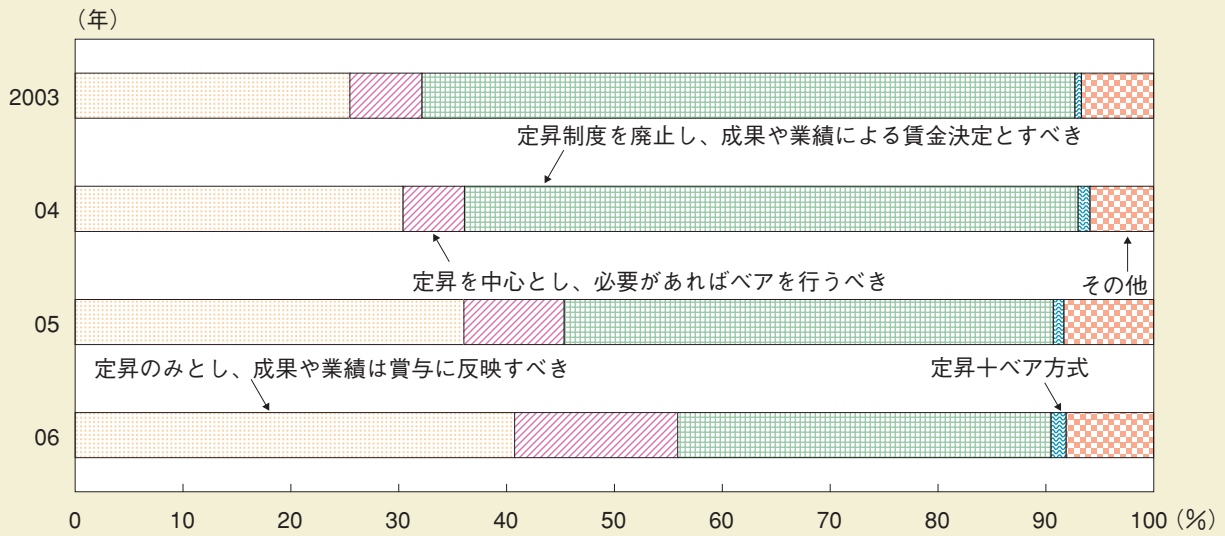
### (業績・成果主義の今後の方向性)

賃金における業績・成果主義的要素のウェイトが高まり、業績・成果主義的賃金制度の導入が進む中で、企業が考える今後の望ましい賃金決定のあり方は、2005年までは「定昇制度を廃止し、成果や業績による賃金決定とすべき」とする割合が最も高かったが、2006年は、「定昇のみとし、成果や業績は賞与に反映すべき」とする割合が最も高くなっており、基本給自体に成果や業績を反映させる考えから、定期昇給を基本とし賞与を業績連動させる考えへ変化していることがうかがえる（第2－(2)－12図）。

実際、特別給（賞与）の決定要素としては、「部門・会社の業績に応じて変動」と「個人の成果に応じて変動」を合計すると、どの企業規模でも50%前後を占めており（第2－(2)－13図）、現在の賞与においても業績・成果が大きく反映されるようになっている。さらに、これまで賃金総額に占める特別給（賞与）のウェイトを高めてきている企業は、企業規模が大きくなるほど割合が多いが、1,000人以上規模でも2割に満たなかった。しかしながら、今後特別給（賞与）のウェイトを高めようと考えている企業は、そのウェイトを低くしようと考えている企業を大きく上回り、いずれの企業規模でも3割近くにのぼっている。このように、賞与を重視する企業は増加する傾向にある（第2－(2)－14図）。

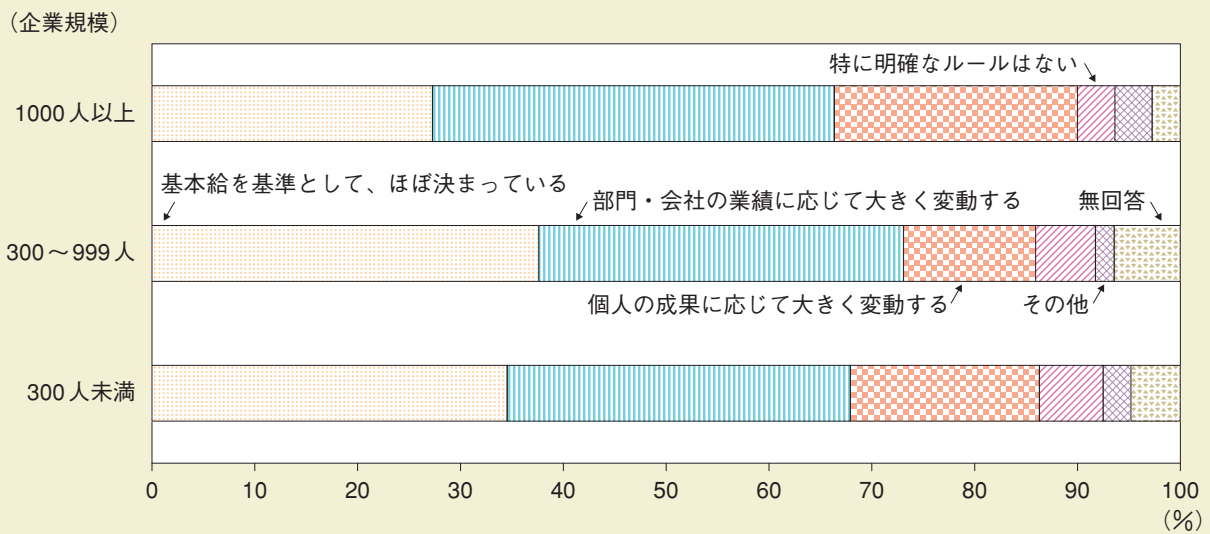
このような賃金制度の変化は、基本給の水準を業績・成果に応じて大きく変動させようというような大幅なものではないが、賞与を通じて業績・成果が反映されてくる傾向があることから、賃金制度における個別化を今後も押し進め、同年代間や同一職種内での賃金格差が拡大していくと同時に、業績に応じた企業間の賃金格差も拡大していくものと考えられる。

第2-(2)-12図 今後の望ましい賃金決定のあり方の推移



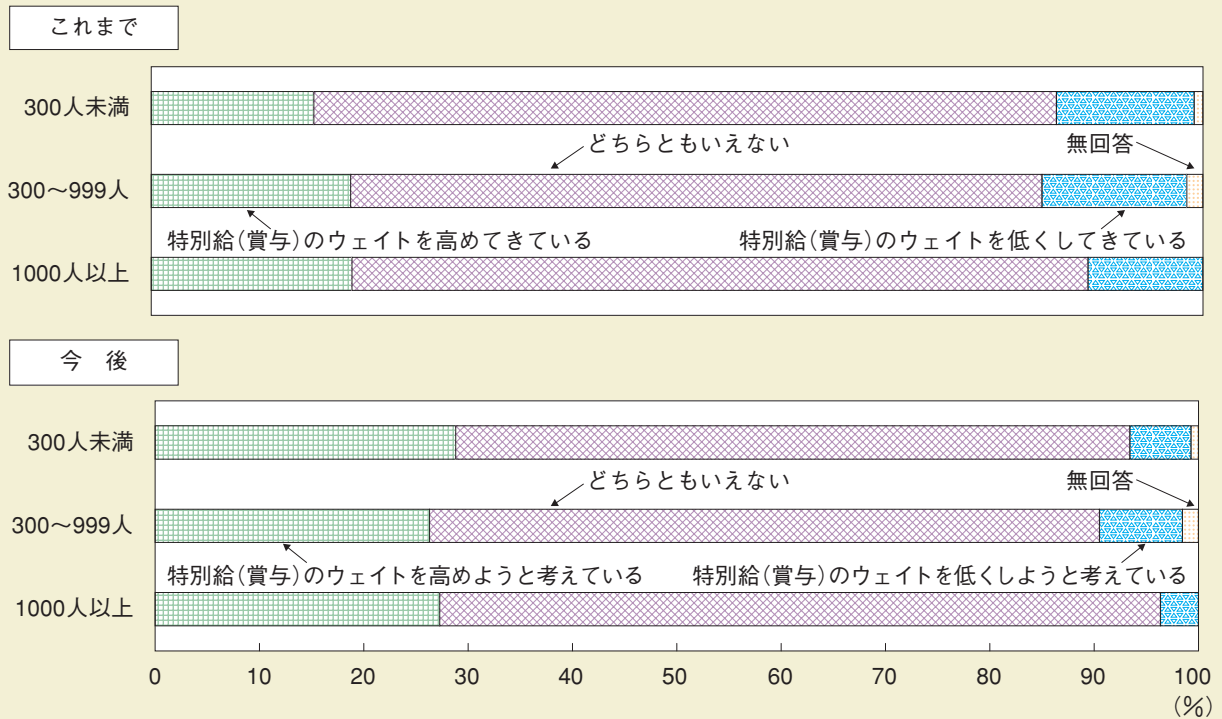
資料出所 (社) 日本経済団体連合会「春季労使交渉・労使協議に関するトップ・マネジメントのアンケート調査結果」

第2-(2)-13図 特別給（賞与）の額の決定について



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査（企業調査）」(2007年)

第2 - (2) - 14図 賃金総額に占める特別給（賞与）のウェイト



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)

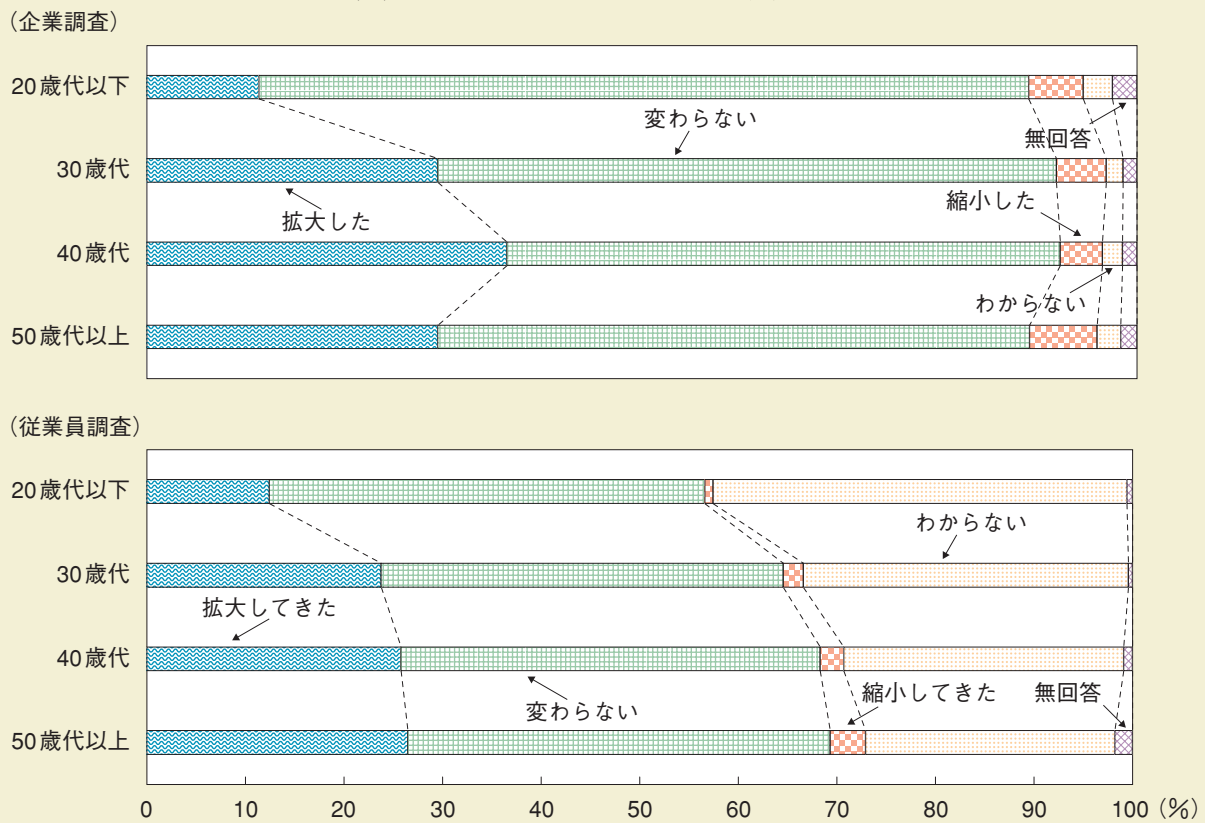
(賃金制度に対する就業者の意識)

賃金制度の変化が、同年代内での賃金にどのような変化をもたらしたのかを企業側、従業員側それぞれからみると、企業側は、40歳台が最も賃金格差が拡大したと考えているのに対し、従業員側では、年齢階級が高くなるほど同年代間の賃金格差が拡大してきたと考える者の割合が高く、その反面、格差が縮小してきたと考える者も年齢階級が高くなるほど多くなっている(第2 - (2) - 15図)。

賃金格差が拡大してきたことの要因については、どの年齢階級でも「従来と比べて、個人の成果が反映されるようになった」ことをあげている者の割合が最も高くなっているが、中でも40歳台でとりわけ高い割合となった。また、「従来と比べて、昇進・昇格の早さの違いが大きくなった」ことをあげる者の割合は、30歳台で高くなっている(付2 - (2) - 2表)。

では、業績・成果主義的な賃金の決定方法について、労働者がどのように感じているかをみると、すべての年齢階級において、納得度は「変化していない」と答えた者が最も多いものの、「以前より納得していない」者が2割前後おり、「以前より納得している」者の割合より多くなっている。納得している者の割合は、年齢階級が高くなるに従って増加しているが、納得していない者の割合は30歳台で最も高いことから、30歳台では、現在の賃金決定方式に対しての不満が相対的に多くなっていることがわかる(第2 - (2) - 16図)。また、職種別に納得度の違いをみると、管理的な仕事や販売の仕事で以前より納得している者の割合が比較的高い一方で、保安・サービスの仕事や専門的・技術的な仕事などで、以前より納得していない者の割合が高くなっている(付2 - (2) - 3表)。

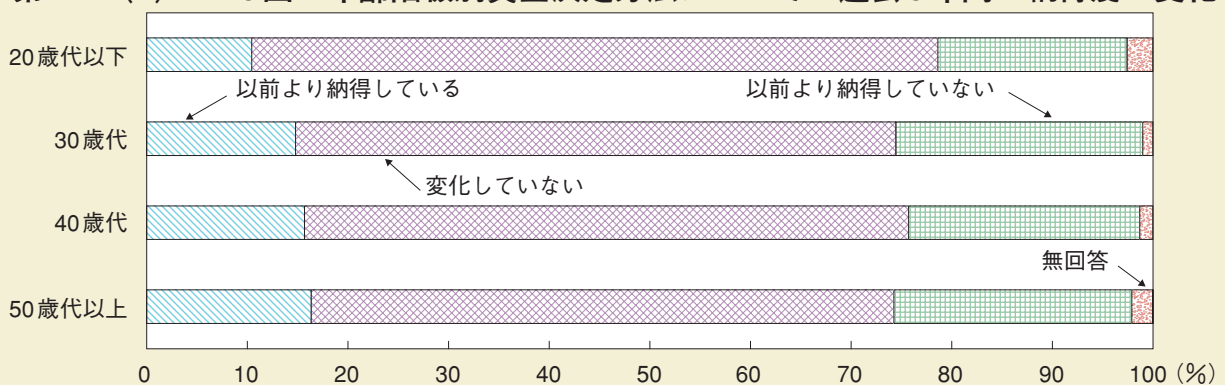
第2－(2)－15図 同年代内での賃金格差の変化



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査、従業員調査)」(2007年)

- (注) 1) 企業調査では「3年前と比較した同世代の正社員間での賃金格差の変化」について質問している。  
 2) 従業員調査では「過去3年間に於ける現在の勤務先での同世代の正社員間での賃金の格差」について質問している。

第2－(2)－16図 年齢階級別賃金決定方法についての過去3年間の納得度の変化



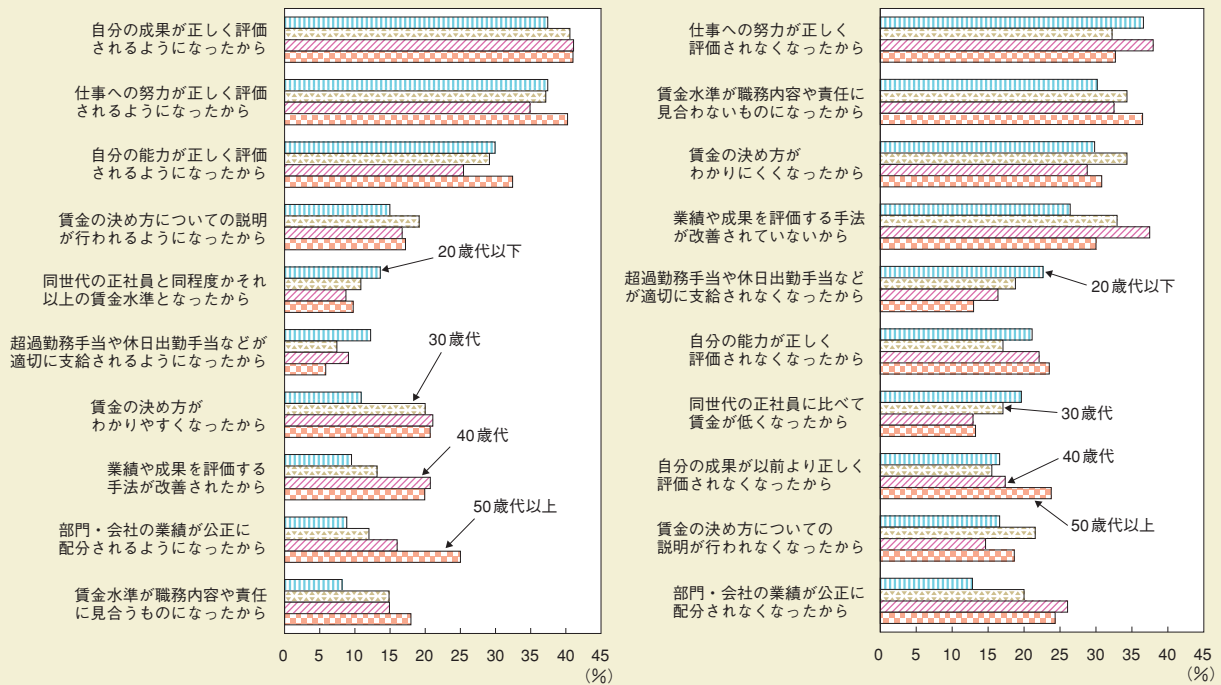
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(従業員調査)」(2007年)

賃金決定方式について納得している理由、していない理由をそれぞれみると、以前より納得している理由としては、年齢を問わず「自分の成果」や「自分の能力」、「仕事への努力」が正しく評価されるようになったからとする者の割合が高い。また、「賃金の決め方についての説明が行われるようになったから」や「賃金の決め方がわかりやすくなったから」があげられていることから、賃金の決定過程が明確になったことが納得度を高める要因となっていることもうかがえる。一方で、納得していない理由は、評価の結果や賃金水準に対する不満と、「賃金の決め方」や「業績や成果を評価する手法」といった賃金決定過程に対する不満が同程度となっている（第2－（2）－17図）。

第2－（2）－17図 賃金決定方法についての納得度変化の理由

以前より納得している理由

以前より納得していない理由



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(従業員調査)」(2007年)

(注) 1) 複数回答。

2) 「以前より納得している理由」、「以前より納得していない理由」は、それぞれ、賃金の決め方について「以前より納得している」、「以前より納得していない」と回答した者における割合。

なお、50歳台以上では、「賃金水準が職務内容や責任に見合うものになったから」が納得している理由としてほかの年齢階級より高い割合であげられているが、逆に納得していない理由としても、他の年齢階級より高い割合であげられている。50歳台以上では、他の年齢階級に比べて部門・会社の業績や責任に比例する賃金部分のウェイトが高いことをうかがわせる。

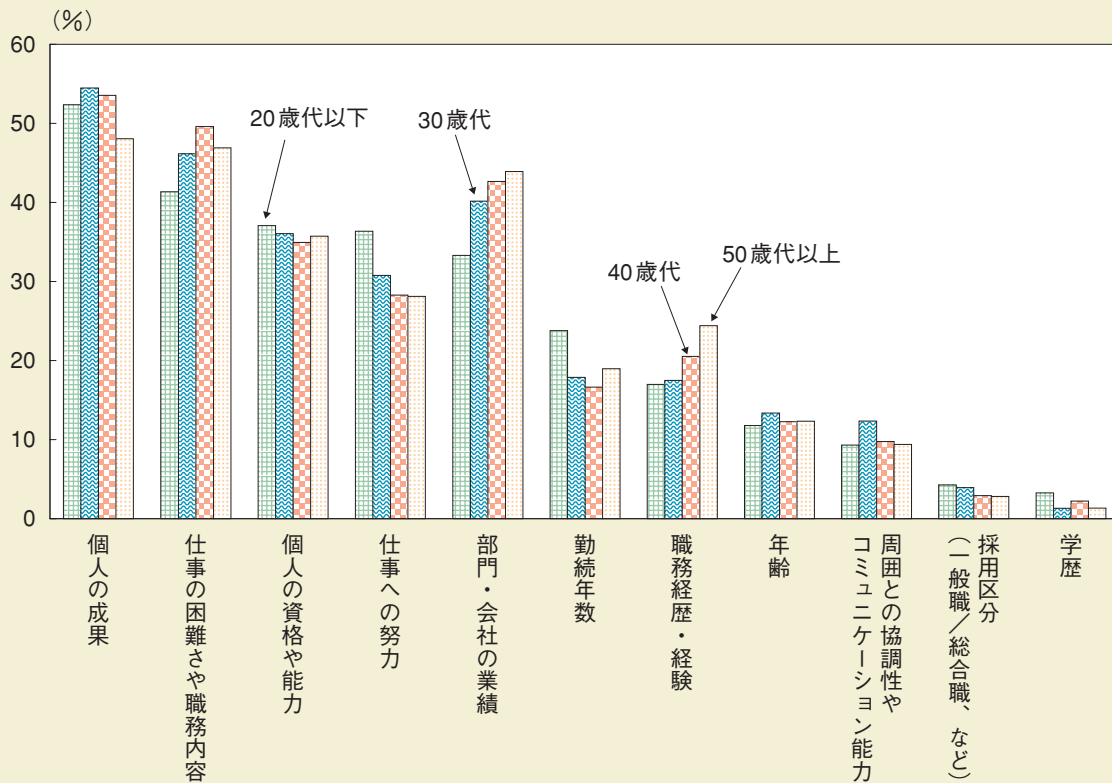
これを職種別でみると、自分の成果や能力、努力が正しく評価されるようになったことを納得している主な理由にあげているのは、運輸・通信、技能工・生産工程の仕事や労務作業

の仕事であるが、その一方で、これらの者は、納得していない理由として、「賃金水準が職務内容や責任に見合わないものになったから」や「業績や成果を評価する手法が改善されていないから」、「賃金の決め方がわかりにくくなったから」を多くあげている（付2 - (2) - 4表）。

**(業績・成果主義的賃金制度の課題)**

このように、賃金の決め方については、納得していない者の割合が比較的高くなるものの、労働者が賃金決定基準として最も適当と考える要素としては、勤続年数や年齢、学歴ではなく、個人の成果や職務内容、部門・会社の業績とする者の割合が高くなっている。なお、「仕事への努力」については、年齢階級が低いほど高い割合であげており、「部門・会社の業績」及び「職務経歴・経験」については、逆に、年齢階級が高いほど高い割合であげている（第2 - (2) - 18図）。また、仕事に対する意欲が高まる要因として、従業員は、「仕事自体への興味・関心」といった主観的要因に次いで、自分の成果や仕事への努力に対して「賃金で報われること」をあげている（第2 - (2) - 19表）。従業員は、成果や努力を賃金に反映させること自体は肯定しており、そのような賃金制度を適当で意欲が高まるものにとらえているといえる。このことから、賃金の決定方法、評価の方法や賃金水準の明確さ、公平さが

第2 - (2) - 18図 賃金決定基準として最も適当と考える要素



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(従業員調査)」(2007年)

(注) 3つまでの複数回答。

第2- (2) - 19表 年齢階級別仕事に対する意欲が高まる要因

(単位 %)

年齢階級	取り組む仕事自体への興味・関心	職場における良好な人間関係 (協力し合う雰囲気があるなど)	仕事が自分にとって楽しいと思えること	自分の成果に対して賃金で報われること	自分の成果が同僚や上司などから認められること	自分の能力や仕事への努力に対して賃金で報われること	仕事を通じた自己実現	自分の能力や仕事への努力が同僚や上司などから認められること	自分の成果に対して昇進で報われること	自分の能力や仕事への努力に対して昇進で報われること	年次有給休暇の取得についての会社の配慮	労働時間への会社の配慮	会社における教育訓練機会の提供
計	51.6	45.6	44.6	39.9	34.3	33.6	31.5	27.6	14.4	12.5	12.2	9.0	8.0
20歳代以下	52.5	55.8	51.6	40.2	38.7	36.2	26.9	32.1	11.9	11.2	16.5	12.7	9.0
30歳代	52.7	47.0	47.4	45.4	38.4	38.3	30.6	30.3	17.3	14.9	14.5	10.2	10.1
40歳代	50.4	42.4	40.5	41.7	33.7	34.7	33.6	26.7	15.5	13.6	9.9	7.2	6.7
50歳代以上	50.7	38.1	38.3	29.6	25.1	23.4	35.1	21.0	11.0	8.9	7.8	5.8	5.5

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(従業員調査)」(2007年)

(注) 複数回答。

労働者の業績・成果主義的賃金制度に対する納得度を高めることにつながると考えられる。

業績評価の状況については、評価者である企業側でも、業績評価が「うまくいっている」と考えているのは15.9%にすぎず、「一部手直しが必要」、「改善すべき点がかなりある」が合わせて75%を超えている。また、評価側の課題・問題点としては、「評価者の訓練が十分にできていない」、「部門間の評価基準の調整が難しい」といった課題や、評価のシステムや結果に対し「労働者の納得が得られない」という問題点があげられており、労働者が業績・成果主義的賃金制度に基づく賃金の決め方で納得いかない理由としてあげていたことがそのまま評価側の課題・問題点としてあげられていることがわかる(第2- (2) - 20表)。これらの課題・問題点への対処法として、企業は、「評価のためのマニュアル」の作成や、「業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知」することなどを行っており、評価の過程や結果を明確にすることで評価の納得性、公平性を高めようとしている(第2- (2) - 21図)。

業績評価制度がうまく機能せず労働者の納得を得られないことは、勤労意欲の低下を招くことにつながり、それによって生産性の低下が生じることで、企業にとってもマイナスとなる。業績・成果主義的賃金制度が導入され浸透しつつある中で、労働者が納得のいくようなシステムとしていくためには、これまでの長期雇用の下で培われてきた経験や能力を正に評価することが重要である。また、それと同時に、長期勤続者以外の多様な経験や能力を持った労働者層との公平性を確保していくことが求められる。



## 第2—(2)—20表 業績評価制度を給与に反映させている企業の業績評価制度に対する評価別企業数割合

## ① 評価状況 (単位 %) (単位 %)

業績評価の状況	割合
うまくいっている	15.9
うまくいっているが一部手直しが必要	45.3
改善すべき点がある	30.4
うまくいっていない	0.9
はっきりわからない	7.1

## ② 業績評価の評価側の課題別企業数割合 (単位 %)

業績評価の課題	割合
評価に手間や時間がかかる	24.5
評価者の訓練が十分にできていない	50.5
仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい	19.0
部門間の評価基準の調整が難しい	54.5
格差がつけにくく中位の評価が多くなる	36.3

## ③ 業績評価の評価による問題点別企業数割合 (単位 %)

業績評価の問題点	割合
評価システムに対して労働者の納得が得られない	16.8
評価結果に対する本人の納得が得られない	31.4
評価によって勤労意欲の低下を招く	23.8
職場の雰囲気が悪化する	5.9
個人業績を重視するため、グループやチームの作業に支障がでる	14.5

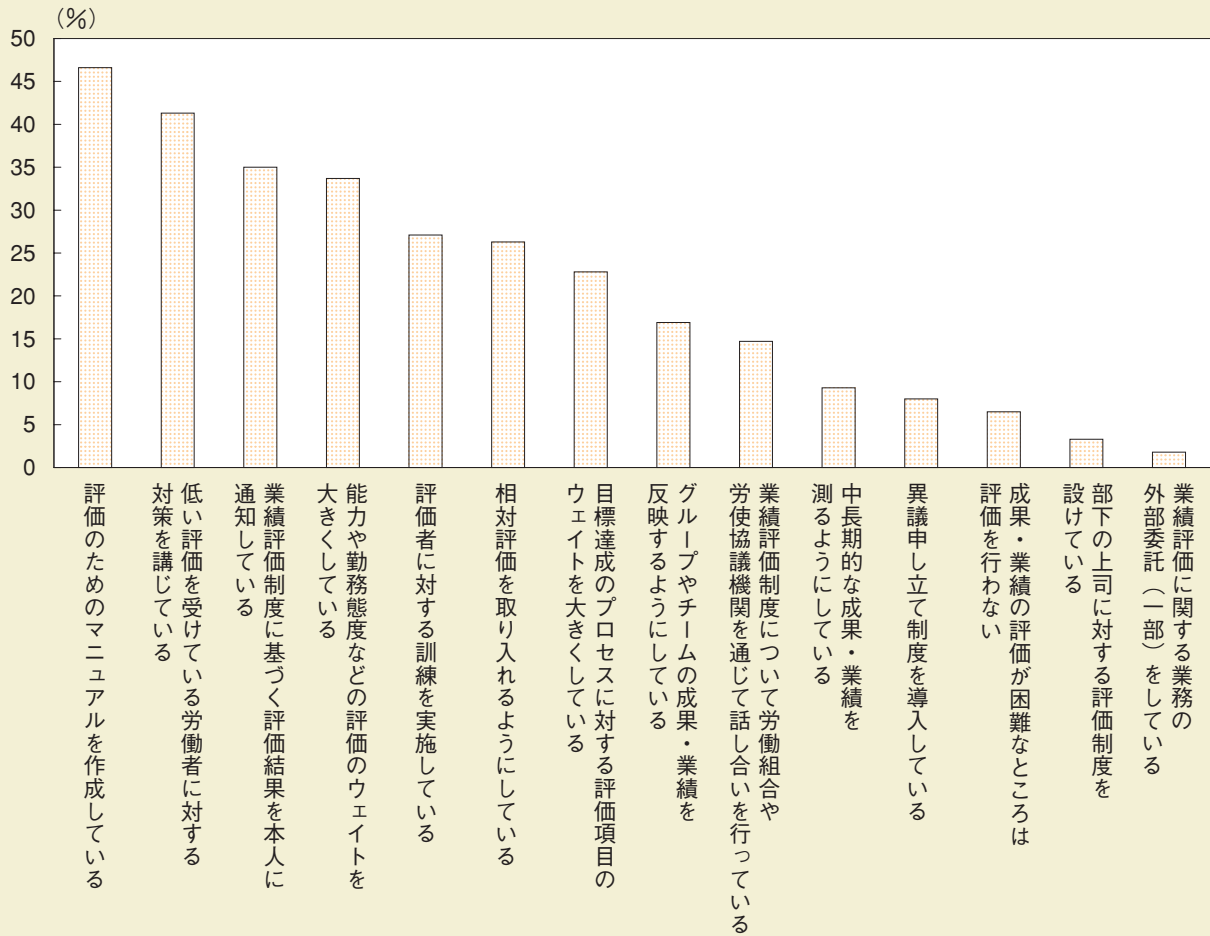
資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」(2004年)

(注) 1) 業績評価制度がある企業=100とした割合。

2) 不明、無回答を除く。

3) ②、③については、3つまでの複数回答。

第2- (2) - 21 図 業績評価の課題、問題点への対処法別企業数割合



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」（2004年）  
 (注) 業績評価制度がある企業=100とした割合。

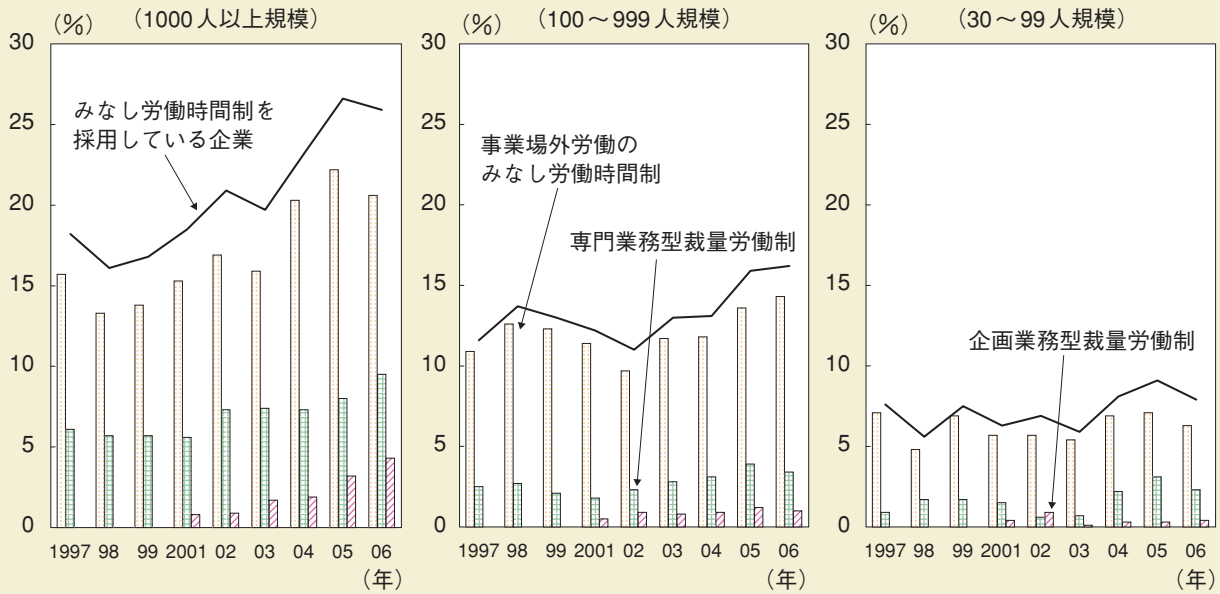
### 3) 多様化する労働時間制度

#### (労働時間制度の変化)

労働者のホワイトカラー化が進む中で、賃金に個々の仕事の成果とその評価が反映される傾向にあることは既に述べたとおりであるが、賃金制度だけでなく、働き方も大きく変化し、労働時間制度の多様化も進展している。

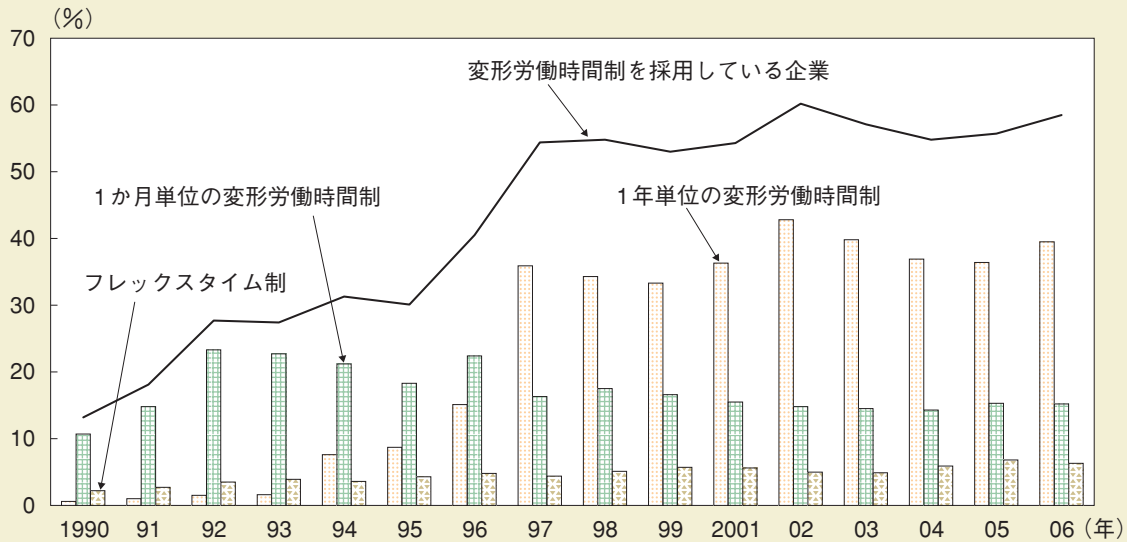
労働時間制度の近年の動向を、厚生労働省「就労条件総合調査」によってみると、みなし労働時間制採用企業の割合が全体として増加傾向にある。特に、企業規模が大きいほど割合が高く、1,000人以上規模では、専門業務型裁量労働制及び企画業務型裁量労働制を採用する企業割合が大きく増加している（第2- (2) - 22図）。また、変形労働時間制については、1997年以降、採用している企業割合が過半数で推移しており、この十数年間に労働時間制度には大きな変化があったことがうかがえる（第2- (2) - 23図）。このように労働時間制度が変化している中で、裁量労働制をすでに導入している事業場では、今後も「労働時間規制

第2-(2)-22図 みなし労働時間制採用企業数割合の推移



資料出所 厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」(1997～1999年)、「就労条件総合調査」(2001～2006年)  
 (注) 1) 専門業務型裁量労働制は、1999年まで「裁量労働のみなし労働時間制」として調査したもの。  
 2) 「企画業務型裁量労働制」は2000年4月より施行した。  
 3) みなし労働時間制の種類については、複数回答。  
 4) 調査期日は、1999年以前は12月末日現在、2001年より1月1日現在であり、調査年を表章している。

第2-(2)-23図 変形労働時間制種類別企業数割合の推移

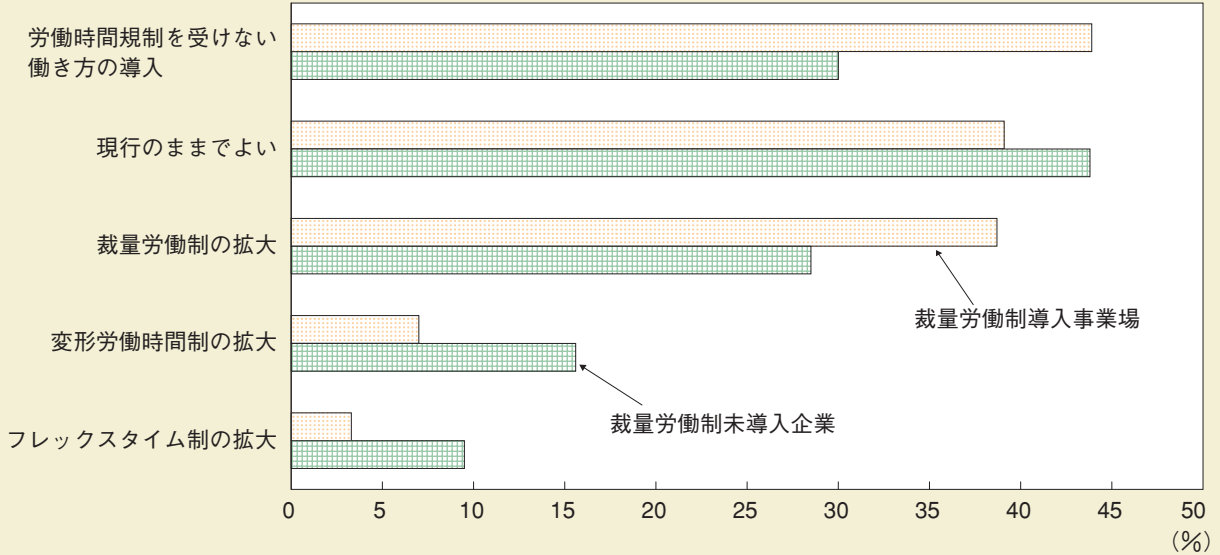


資料出所 厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」(1990～1999年)、「就労条件総合調査」(2001～2006年)  
 (注) 1) 変形労働時間制の種類は、複数回答。  
 2) 1993年以前は、「1年単位の変形労働時間制」ではなく、「3か月単位の変形労働時間制」である(1994年4月に変形期間の最長が3か月から1年に延長された)。  
 3) 「変形労働時間制を採用している企業」は、「1週間単位の非定型的変形労働時間制」を含んだ数値である。

を受けない働き方」の導入や「裁量労働制」を拡大させることを求めており、裁量労働制未導入の企業においても、30.0%が「労働時間規制を受けない働き方の導入」を求めているな

ど、多くの企業が引き続き柔軟な労働時間制度への変更を考えていることがわかる（第2 - (2) - 24図）。

第2 - (2) - 24図 今後の労働時間管理のあり方について（企業側）



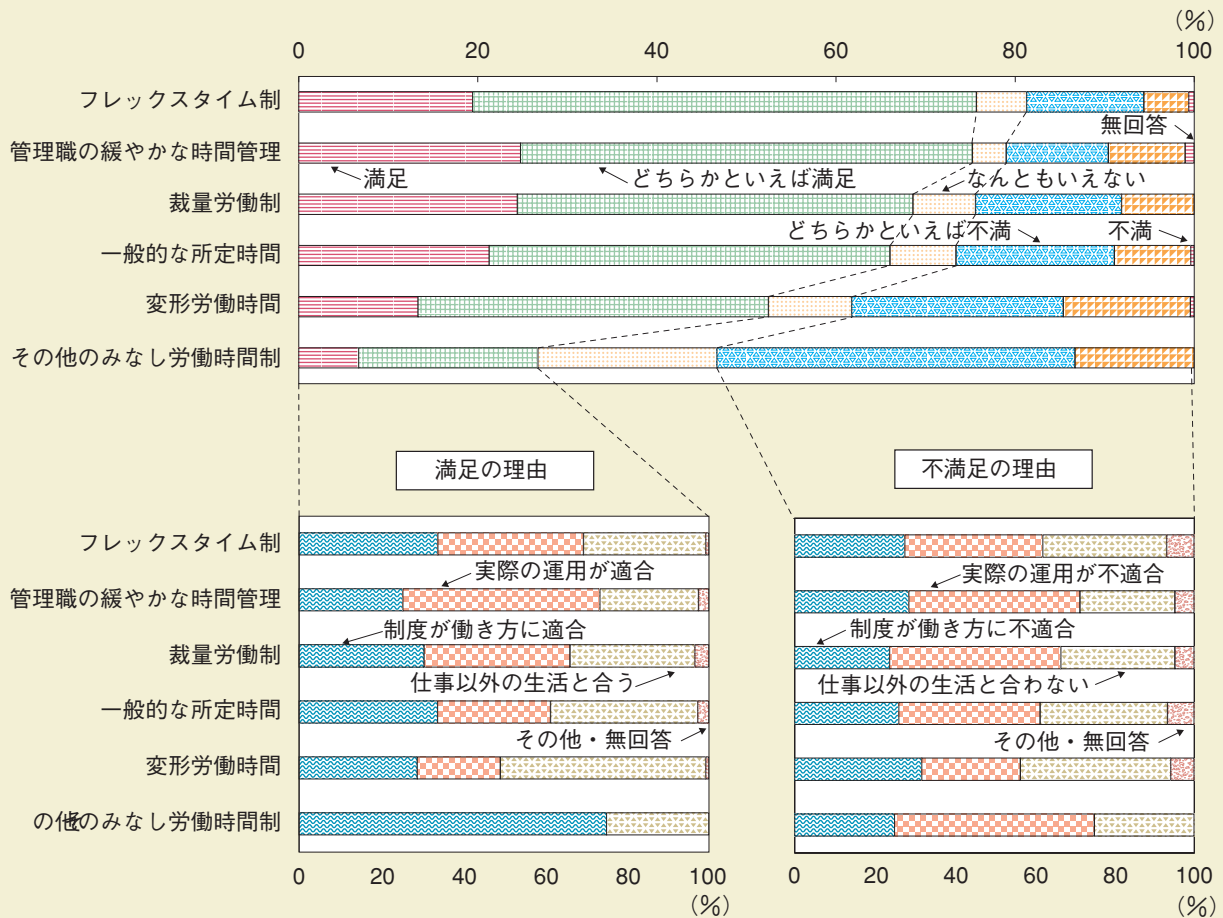
資料出所 厚生労働省「裁量労働制の施行状況等に関する調査」（2005年）

- （注） 1）人事担当部署にきいている。  
2）調査の回答時点は、2005年3月末日現在。

### （労働時間制度への意識とその変化）

このように、企業には多様な労働時間制度が広がりつつあるが、これらに対する労働者の満足度は全体的に高く、その他のみなし労働時間制以外の労働時間制度で過半数が満足（満足+どちらかといえば満足）となった。その理由として、フレックスタイム制、管理職の緩やかな時間管理、裁量労働制では、「実際の運用が適合」していることが最も高い割合であげられたが、一般的な所定時間と変形労働時間制では、「仕事以外の生活と合う」ことが最も高い割合となった。逆に、不満足と答えた者にその理由を聞くと、変形労働時間制を除くすべての制度で「実際の運用が不適合」なことを最も高い割合であげており、運用の仕方に問題があると考えていることがうかがえる（第2 - (2) - 25図）。

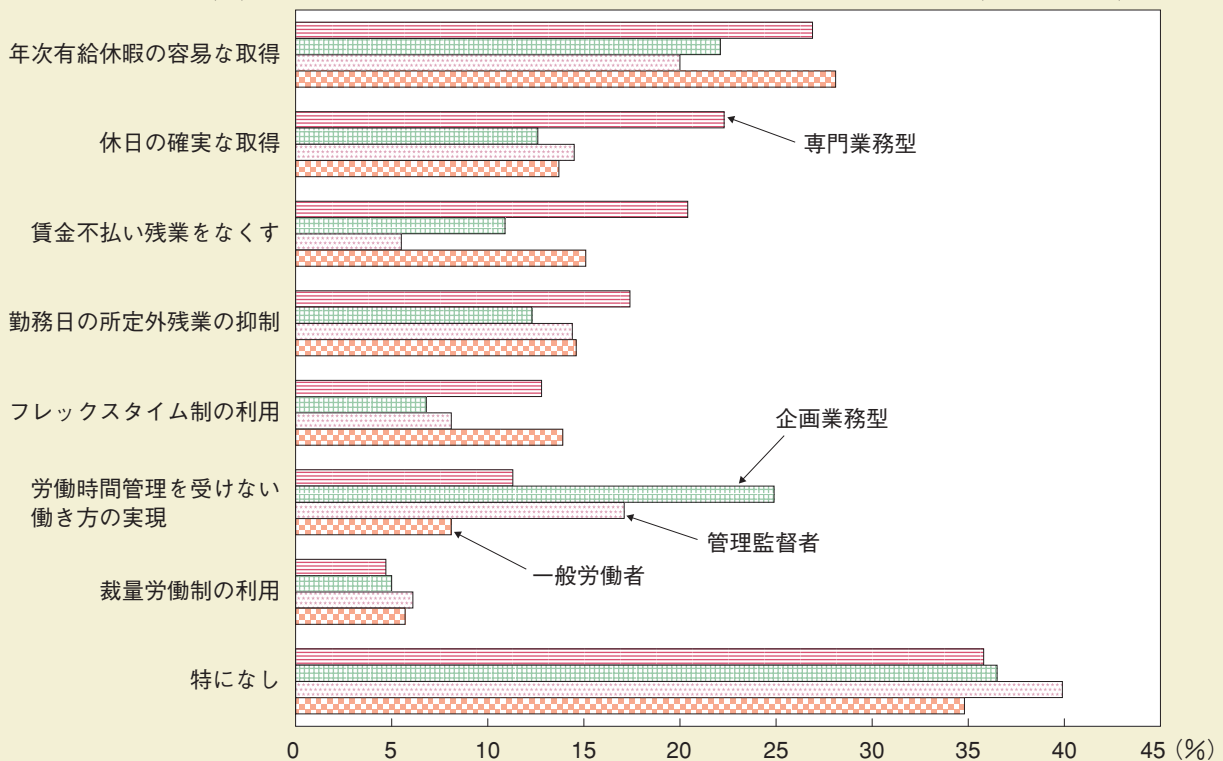
第2 - (2) - 25図 勤務時間制度に対する満足度とその理由



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方をめぐる論点分析報告書」(2006年)  
 (注) 正社員について適用されている勤務時間制度についてきている。

現在適用されている労働時間制度については、多くの労働者がおおむね満足して受け入れているが、今後については6割超の者が何らかの希望をもっている。まず、専門業務型裁量労働制適用者と一般労働者については、「年次有給休暇の容易な取得」、「休日の確実な取得」や「賃金不払い残業をなくす」ことを希望している者が多い。一方、企画業務型裁量労働制適用者と管理監督者では、「年次有給休暇の容易な取得」とともに、「労働時間管理を受けない働き方の実現」を高い割合で希望している(第2 - (2) - 26図)。これらの希望に応えるためには、適正な休暇の取得と柔軟な労働時間管理による仕事とのバランスがとれた生活や、労働者が仕事の仕方を決めることも求められているものと考えられる。労働者が自律的に働き方を選択し、仕事と生活のバランスのよい生活を送ることができるようにしていくためには、企業の人事管理制度が労働者のニーズに柔軟に応じられるよう、多様化・個別化し、かつ労働者がある時々に応じて自ら選択できるようにしていくことが求められる。

第2 - (2) - 26 図 今後の労働時間管理のあり方について（労働者側）



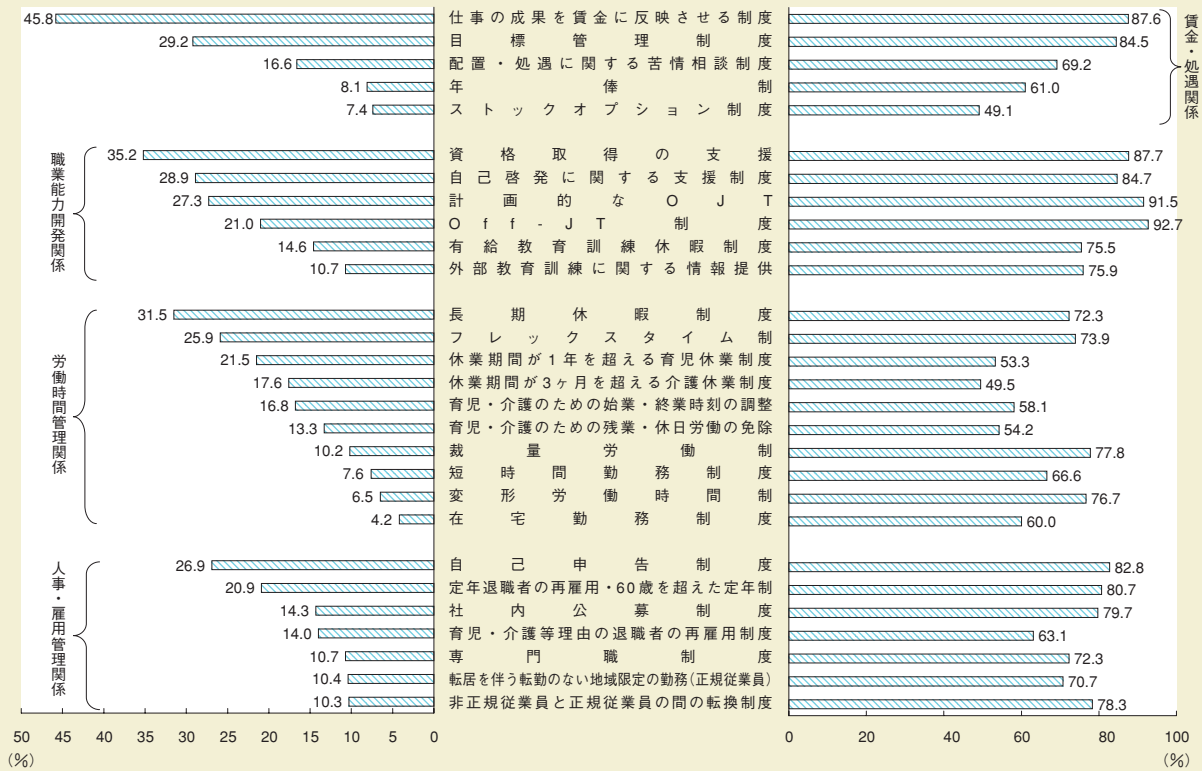
資料出所 厚生労働省「裁量労働制の施行状況等に関する調査」（2005年）

- (注) 1) 裁量労働制導入事業場の労働者にきいている。  
 2) 調査の回答時点は、2005年3月末日現在。

（独）労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」によると、従業員は、「仕事の成果を賃金に反映させる制度」や「資格取得の支援」といった仕事に対する努力を引き出せるような制度を重要視している一方で、「長期休暇制度」を3番目にあげるなど、生活面を充実させることも求めている。しかし、企業は能力開発や能力評価に関する制度を役に立つと考えている割合が比較的高く、各種休暇制度については、従業員に比べて順位は高くない（第2 - (2) - 27 図）。

就業形態の多様化が進展すると同時に、労働条件についても個別性・自律性を重視する動きが進んでおり、労働者と企業の関係は従来のような集団的・一律的な雇用関係からより個別化したものへと変化している。このことは、労働者にとってこれまで以上に仕事に対する自己責任が要求されることにもなるが、そのためには、企業の労働者を支える仕組みもまた不可欠なものとなってくると考えられる。個別性・自律性を重視した働き方の仕組みを労使双方にとって優れた制度として機能させていくために、企業が新しい働き方の仕組みに適合したルールの整備を行うことが重要である。

第2—(2)—27図 雇用管理制度と従業員の働きやすさ、働きがいの向上に関する考え方  
従業員が重要だと考えているもの 企業が役に立つと考えているもの



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査(企業調査、従業員調査)」(2004年)

- (注) 1) 「企業が役に立つと考えているもの」については、「雇用管理制度が従業員の働きやすさや働きがいの向上にどの程度役立つと考えるか」についての答えのうち、「大いに役に立つ」、「役に立つ」の回答を合計したもの。  
2) 「従業員が重要だと考えているもの」については、複数回答。  
3) 自社で導入されている制度に対する回答である。

## 4) 長時間労働の現状

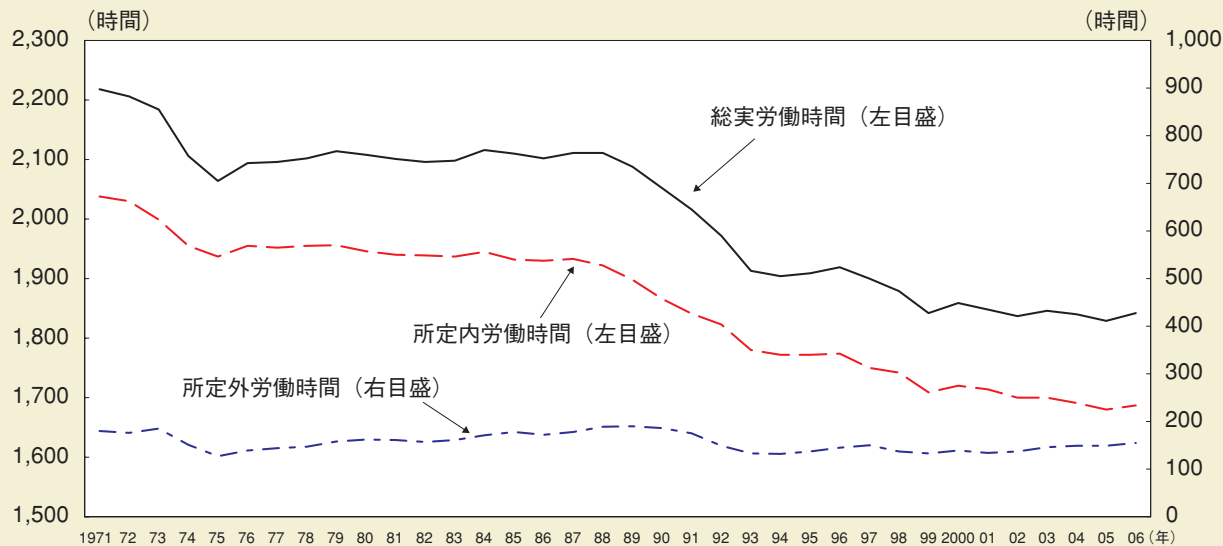
### (労働時間の動向と長時間労働)

個別性・自律性を重視した働き方が広がっていくことは、労働者一人一人がより自分らしく働くことを可能とするが、一方で、企業が全体として労働者一人一人の状況を把握し、管理することを難しくする。こうした下で、特定の就業形態や特定の年齢層の労働者に長時間労働が集中することが懸念される。

年間労働時間がどのように推移しているかを厚生労働省「毎月勤労統計調査」により概観すると、1970年代から1988年の改正労働基準法施行までは、総実労働時間は、景気の変動に伴い多少の増減をしつつも2,100時間前後で推移していた。1988年以降は、改正労働基準法の施行を契機に所定内労働時間が減少したことを反映して総実労働時間も大きく減少し、その後1997年に一部の特例措置対象事業所を除き法定労働時間週40時間制が全面適用されて以降も、総じて緩やかな減少を続けてきた。一方、所定外労働時間については、比較可能

な1971年以降のピークは1989年の190時間となり、バブル崩壊に伴って減少を続けた。景気の変動により多少の増減はあったものの2001年には134時間まで減少してきていたが、2002年からの景気回復に伴い再び増加を続けている（第2 - (2) - 28図）。

第2 - (2) - 28図 年間労働時間の推移



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

(注) 1) 事業所規模30人以上。

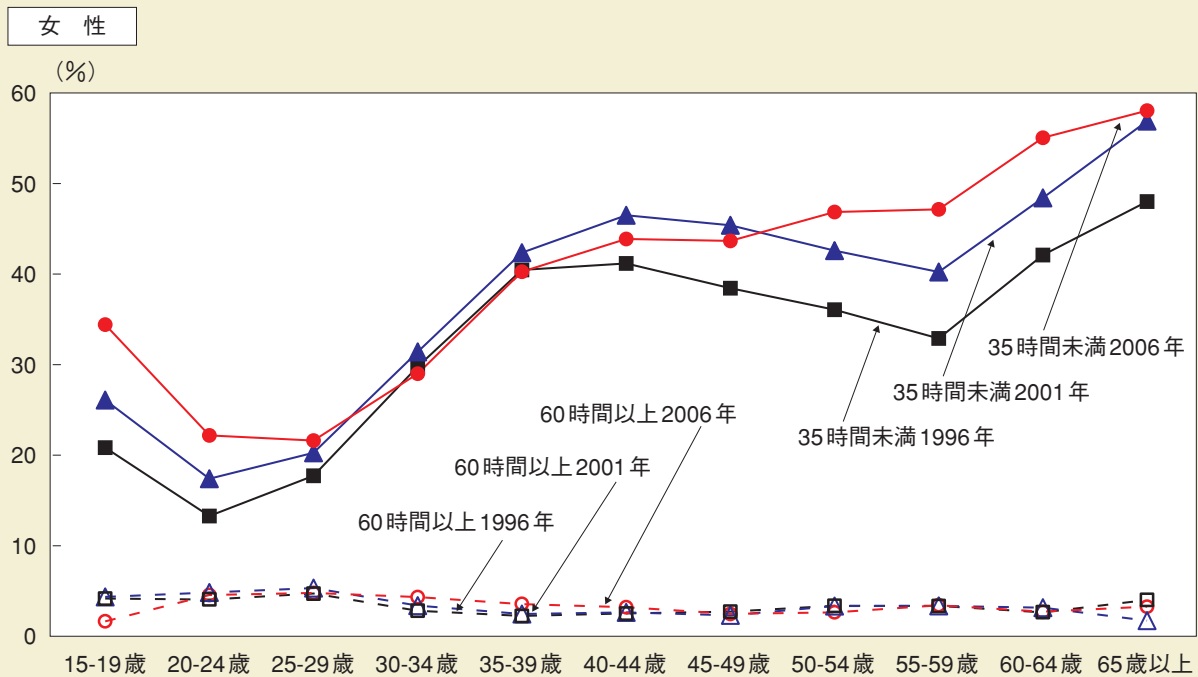
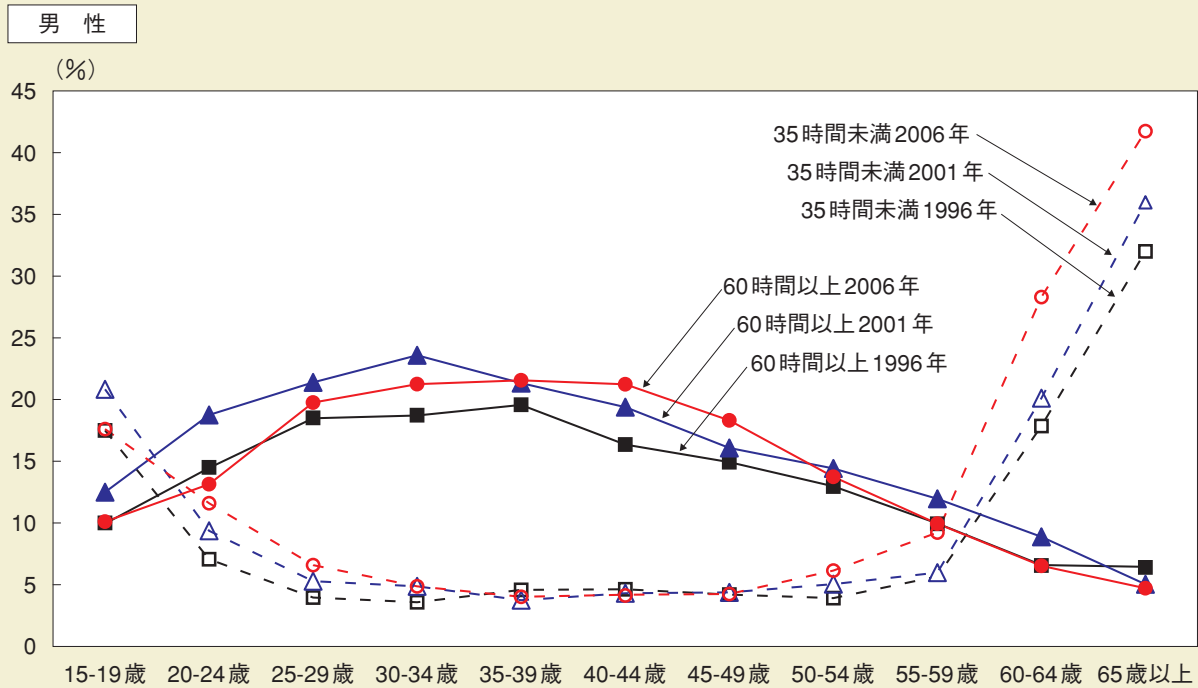
2) 総実労働時間、所定内労働時間の年数値は、各々の月間平均値を12倍し、小数点以下第1位を四捨五入して求めた。所定外労働時間の年数値は総実労働時間の年数値から所定内労働時間の年数値を引いて算出している。

ただし、前掲第2 - (2) - 1図でみたように、これまで労働時間の短い雇用者と長い雇用者の双方の割合が増加する傾向にあったため、労働時間の二極化が生じている。この短時間労働者と長時間労働者についてより詳細にみると、男性では、20～29歳及び50歳以上で週35時間未満雇用者の割合が増えている一方で、特に35～49歳層で週60時間以上雇用者の割合が増加している。また、女性では、週60時間以上雇用者の割合はほとんど変化がないものの、週35時間未満雇用者については、15～29歳及び50歳以上で割合が増えており、特に若年者の増加が著しい（第2 - (2) - 29図）。

さらに、平均週間就業時間の動きを職種別にみると、他の職種が減少している中で、専門的・技術的職業では労働時間が高まっており、近年の長時間労働者の増加は主として、専門的・技術的職業におけるものであることが推定される（付2 - (2) - 5図）。これを雇用形態別にみると、正規雇用者の週60時間以上雇用者の割合が依然高いことに加え、労働者派遣事業所の派遣社員の週60時間以上雇用者の割合も高まっている。しかし一方で、パート・アルバイトなどの非正規雇用者における週35時間未満雇用者の割合が高くなっている（付2 - (2) - 6表）。このように、短時間労働者の増加により全体としての労働時間を押し下げているが、一部の年齢階級の正規雇用者を中心に、長時間労働を行う者が増えている。産業別でみると、卸売・小売業については、短時間労働者の割合が高いと同時に長時間労働者の割合も比較的高くなっている（付2 - (2) - 7表）。



第2—(2)—29図 年齢階級別35時間未満及び60時間以上雇用者の割合



資料出所 総務省統計局「労働力調査（特別調査）」（1996年2月、2001年2月）及び「労働力調査」（2006年1～3月平均）を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計  
 (注) 学卒者のうち、休業者を除く従業者総数に占める割合。

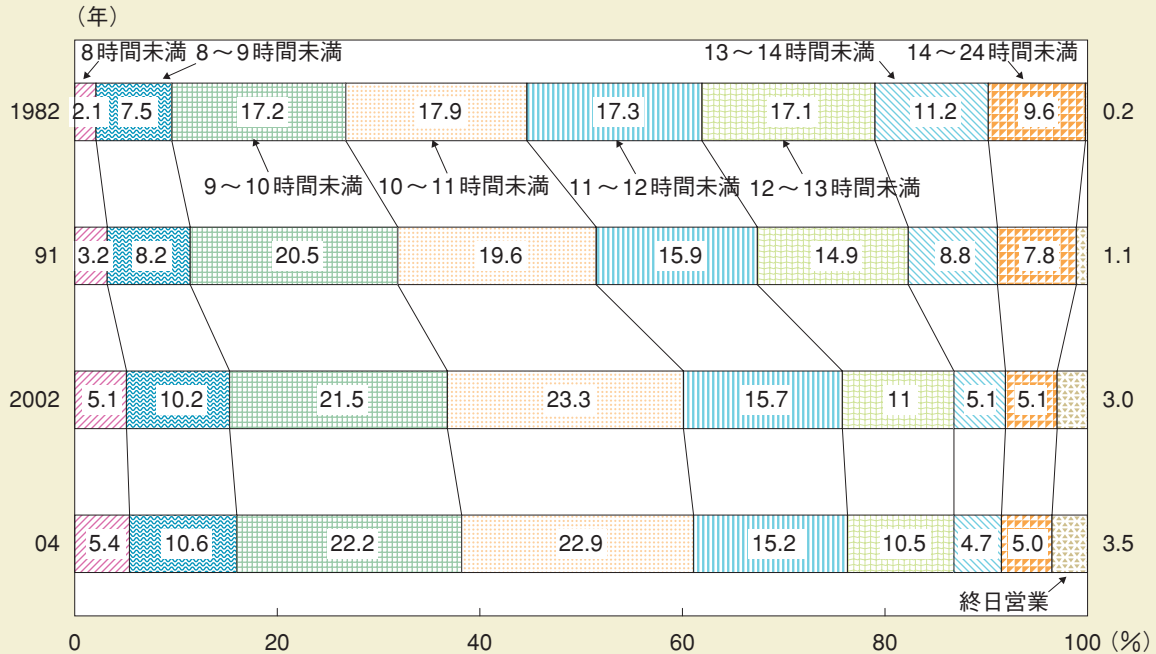
第2節

(小売業における長時間労働と営業時間について)

小売業では、近年、深夜・終日営業を行う事業所の割合が増加している。経済産業省「商業統計調査」によると、営業時間が10時間未満の事業所の割合が増加する一方で、終日営業を行う事業所の割合も増加しており、その割合は3.5%となっている。このような、終日営

業を行う事業所や営業時間の長い事業所は、区部・市部・郡部別にみると、特に、区部において増加しており、終日営業の増加は都市部での増加が目立っている（第2 - (2) - 30図）、付2 - (2) - 8表）。

第2 - (2) - 30図 営業時間別事業所数の構成比推移



資料出所 経済産業省「商業統計調査」

- (注) 1) 8~14時間の層を1時間刻みで集計しているのは、上記の年の調査のみである。  
2) 営業時間不詳の事業所は除外して構成比を算出している。

また、これを業態別にみると、百貨店・総合スーパーでは、特に、深夜営業を行う事業所が増加しており、1994年に0.8%だった深夜・終日営業を行う事業所の構成比が、2004年には43.4%にまで増加している。また、飲食料品小売業では、特に、終日営業を行う事業所が増加している（第2 - (2) - 31表）。

第2 - (2) - 31表 小売業における深夜・休日営業の実態

閉店時刻 業態	22:00~23:59	0:00~翌11:59	終日営業	深夜終日合計
小売業全体	5.0% (+0.5ポイント) 61,362事業所	1.8% (+0.5ポイント) 21,670事業所	3.4% (+1.8ポイント) 41,967事業所	10.2% (+2.8ポイント) 124,999事業所
うち 百貨店・ 総合スーパー	38.3% (+37.6ポイント) 759事業所	4.2% (+4.2ポイント) 83事業所	0.9% (+0.9ポイント) 18事業所	43.4% (+42.6ポイント) 860事業所
うち 飲食料品 小売業	7.0% (±0ポイント) 31,058事業所	2.2% (±0ポイント) 9,913事業所	8.3% (+5.2ポイント) 37,081事業所	17.6% (+5.3ポイント) 78,052事業所

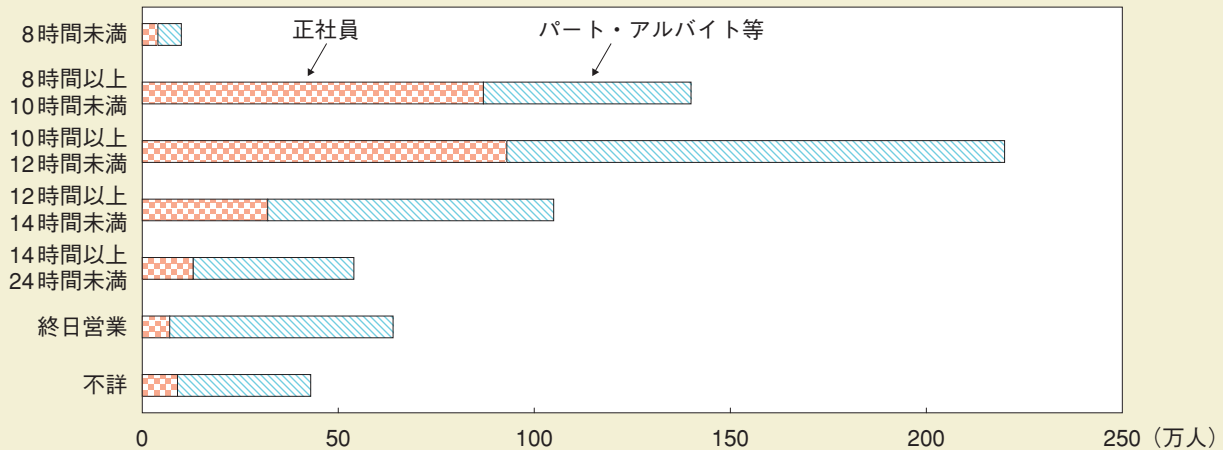
資料出所 経済産業省「商業統計調査」(2004年)

- (注) 1) ( ) 内は、1994年とのポイント差である。  
2) 産業分類変更により、2002年以降従来の「百貨店」は「百貨店・総合スーパー」に改称されている。

さらに、同調査により、営業時間別に雇用者の正社員・非正社員構成比をみると、営業時間が「8時間以上10時間未満」の事業所で正社員構成比が最も高く（62.1%）、それより営業時間が長くなるにつれ、パート・アルバイト等の非正社員構成比が高まり、正社員構成比は低下している。終日営業では、約9割が非正社員となっている（第2-（2）-32図）。

小売業では、近年、利益率は増加する傾向にあるが、その伸び幅は、全産業と比較すれば相対的には小さなものとなっている（第2-（2）-33図）。また、前掲付2-（2）-6表でみたように、卸売・小売業では、週35時間未満雇用者の割合が高い一方で、週60時間以上雇用者割合も比較的高くなっている。長い営業時間を多くの短時間労働者によってまかなうために週35時間未満雇用者が多いものの、非正規雇用の短時間労働者を統括する役割を持つ正社員が少ないため正社員一人あたりへの負担が大きく、週60時間以上雇用者の割合も同時に高くなっているものと考えられる。

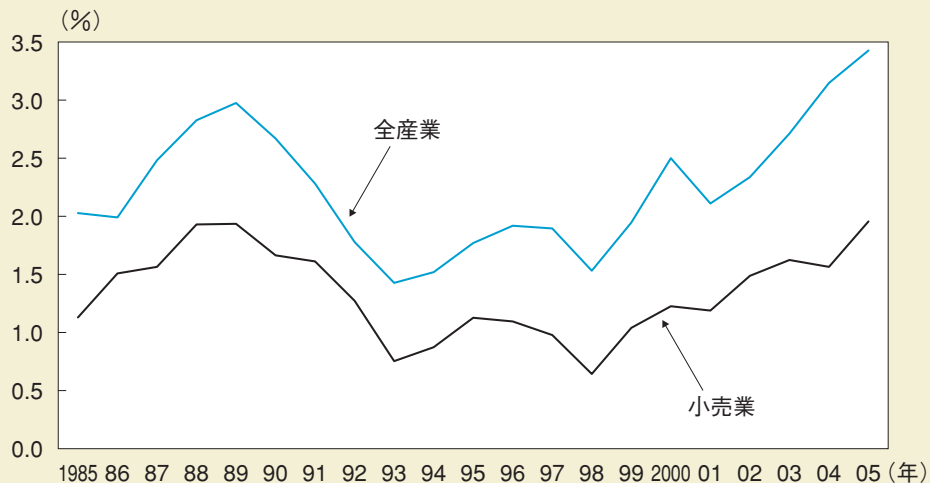
第2-（2）-32図 小売業における営業時間と正社員・非正社員構成の関係



資料出所 経済産業省「商業統計調査」(2004年)

(注) 「パート・アルバイト等」は職場における呼称による区分である。

第2-（2）-33図 売上高経常利益率の推移（全産業及び小売業）



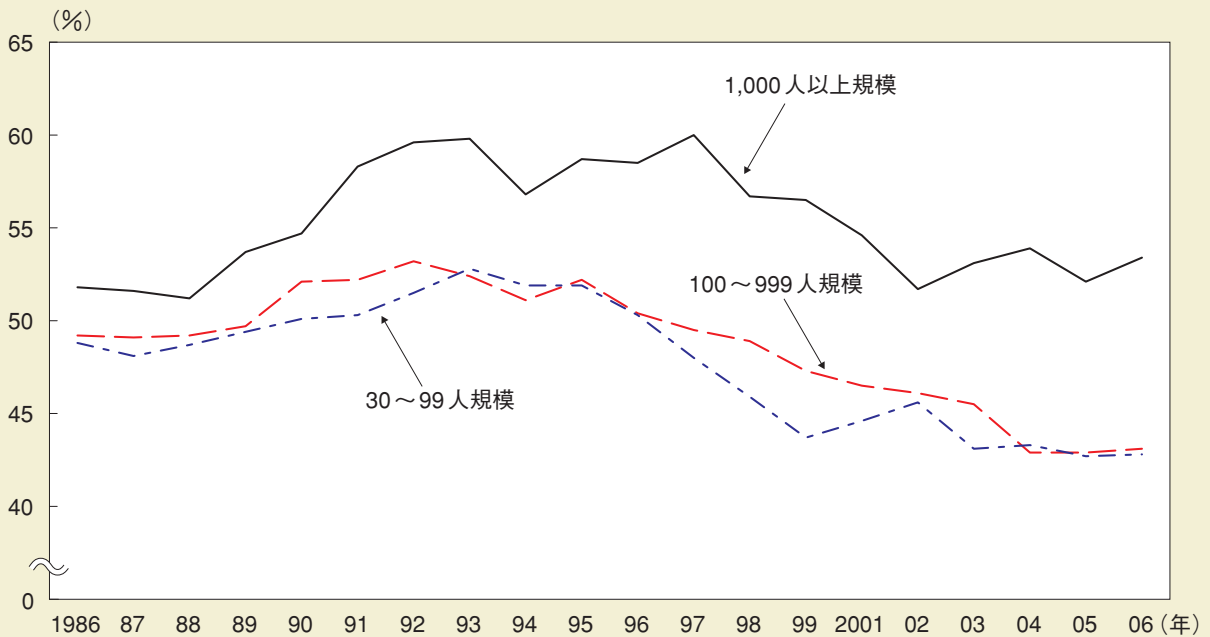
資料出所 財務省「法人企業統計調査」

先にみたように、家計最終消費支出の伸び幅は、このところ鈍化する傾向にあり、消費支出も全体としては力強さに欠く状況が続いている。このように、小売業をめぐる環境には厳しいものがあるが、そうした中で、高まる消費者ニーズに応えるべく行動した結果が、このような深夜・終日営業の増加につながったものと考えられる。今後は、人口が減少し、労働力供給制約が強まっていくと見込まれる中で、高まる消費者ニーズへの対応と小売業で働く労働者の労働条件の向上という2つの観点のバランスを図りながら、小売業全体として、人材の確保と生産性の向上に努めていくことが重要である。それぞれの地域の実情に応じながら、今後も、事業の効果的な展開に向け、検討を深めていくことも求められる。

**(年休取得率は総じて低下傾向)**

次に、年次有給休暇取得率の推移を企業規模別にみると、取得率が総じて高い1,000人以上規模の企業では、1990年代には6割程度の取得率で推移していたが、1997年に最も高い取得率(60.0%)となって以降低調に推移している。また、30~99人規模、100~999人規模では、2006年は若干回復したものの1996年以降低下が続いており、有給休暇の取得率は総じて低下傾向にある(第2-(2)-34図)。

第2-(2)-34図 企業規模別年次有給休暇取得率の推移

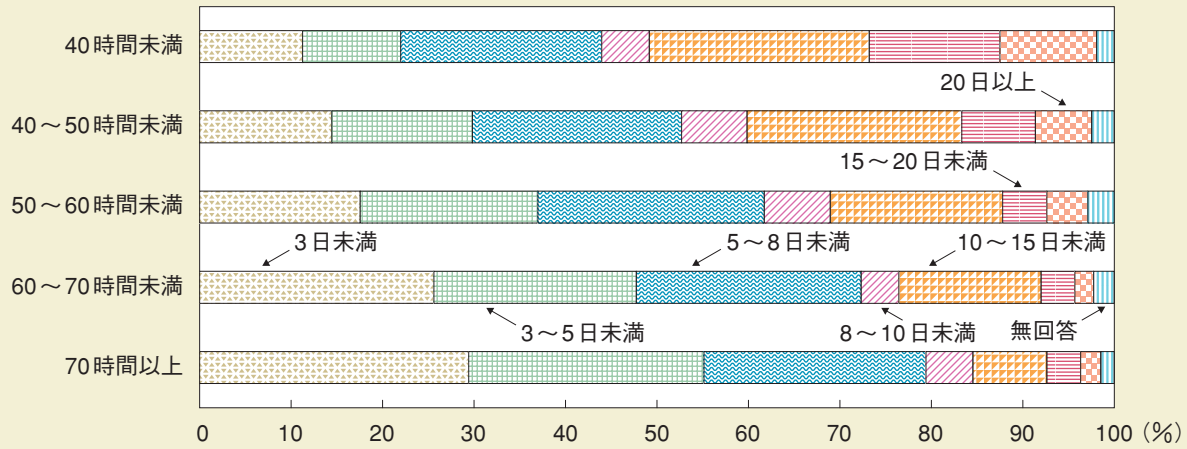


資料出所 厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」(1986~1999年)、「就労条件総合調査」(2001~2006年)  
 (注) 1) 労働者一人あたり平均。  
 2) 取得率=取得日数計/付与日数計×100(%)。

さらに、有給休暇の取得日数を週労働時間階級別にみると、週労働時間が長くなるにつれて有給休暇取得日数が少ない労働者の割合が高まっており、週70時間以上の労働時間階級では、20日以上の有給休暇を取得した労働者はわずか2.2%にすぎない。逆に、3日未満しか取得できなかった労働者は29.4%にもものぼり、長時間労働者は有給休暇の取得率もまた低いこ

とがわかる（第2 - (2) - 35図）。

第2 - (2) - 35図 週労働時間階級別過去1年間の有休取得日数



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(従業員調査)」(2007年)

(注) 昨年一年間に、有給休暇を取得したことが「ある」と回答した者について集計。

### (長時間労働の要因)

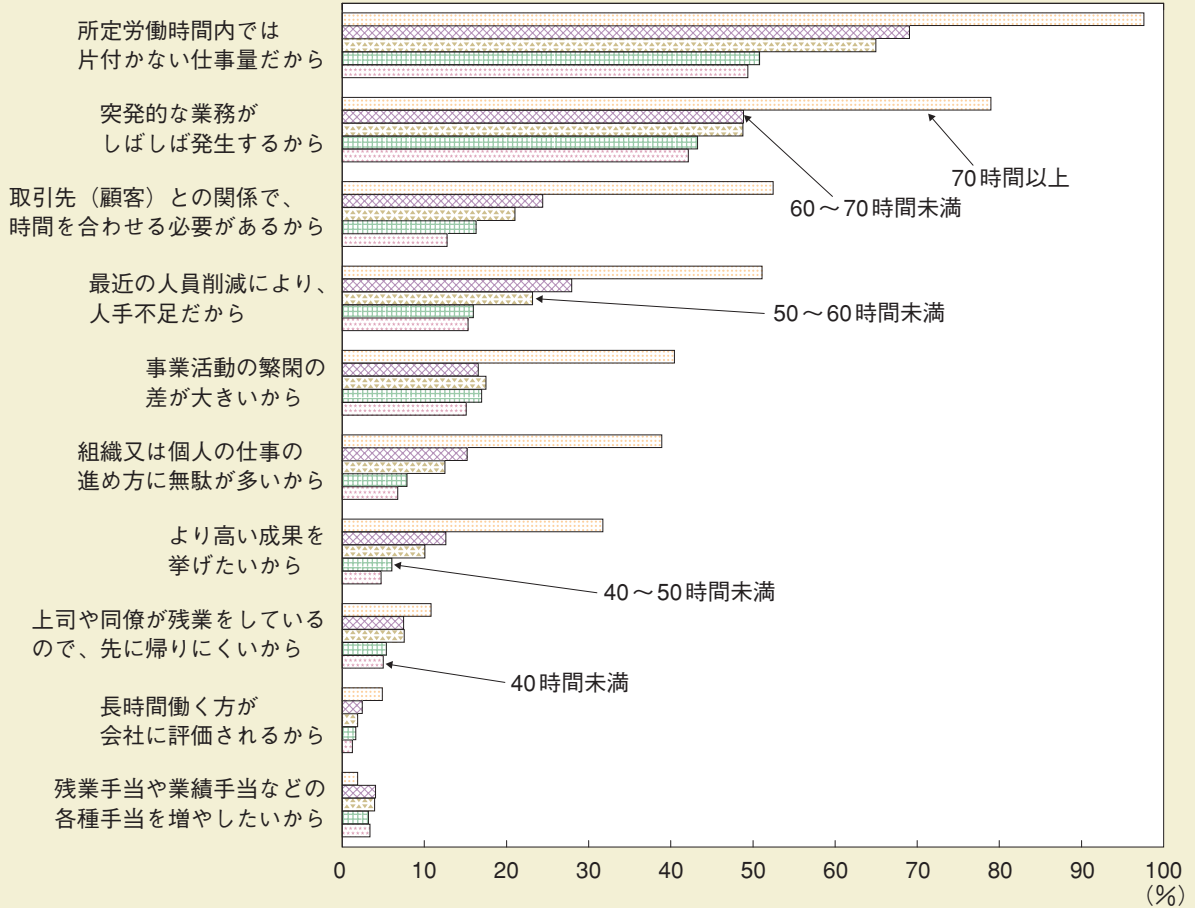
なぜこのような長時間労働が発生してしまうのかについて、週労働時間階級別に残業や深夜・休日出勤などがある理由をみると、週70時間以上労働者のほとんどが「所定内労働時間内では片付かない仕事量」であることを理由としてあげたほか、8割近くの者が「突発的な業務がしばしば発生する」ことをあげている。また、「事業活動の繁閑の差が大きいから」、「残業手当や業種手当などの各種手当を増やしたいから」の項目以外では、週労働時間が長い階級になるにつれて回答割合が高まっている。これらのことから、労働者は、長時間労働がひとつの理由によるものではなく、さまざまな要因が複合的に重なって発生するものと考えていることがうかがえる。なお、「より高い成果を挙げたいから」を理由としてあげた者の割合は他の項目に比べて比較的少なく、業績・成果主義による長時間労働への影響はあまり大きなものではない（第2 - (2) - 36図）。

一方、企業が長時間労働が発生する要因をどのように考えているかを産業別にみると、すべての産業で、「所定内労働時間では対応できない仕事量」が1番目あるいは2番目に多い割合となっている。また、運輸業で「取引先との関係で、時間を合わせる必要があるから」、医療・福祉で「仕事の性格上、残業や休日出勤でないとできない仕事があるから」をそれぞれ最も高い割合であげていることや、電気・ガス・熱供給・水道業及び金融・保険業、不動産業で「最近の人員削減により、人手不足だから」を2番目に高い割合であげていることなど、産業ごとに異なる事情が長時間労働に影響していることもうかがえる（第2 - (2) - 37表）。

また、長時間労働者の割合が高い30歳台及び40歳台の男性雇用者についてコーホート変化をみると、30歳台、40歳台とも1995年から2000年、2000年から2005年の間に離職等による雇用者数の減少が大きくなる（第2 - (2) - 38図、付2 - (2) - 10表）。労働者、企業の双方のある程度が人手不足を感じていたように、働き盛りの男性壮年層の雇用者数が減

少したことによって残された男性壮年層雇用者への仕事の負担が増大し、その結果、長時間労働をせざるを得なくなっている可能性もうかがえるところである。

第2—(2)—36図 週労働時間階級別残業や深夜・休日出勤などがある理由



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査（従業員調査）」(2007年)

(注) 1) 複数回答。その他、無回答を除く。  
2) 残業や深夜・休日出勤などを行うことが「ある」と回答した者について集計。

第2 - (2) - 37表 産業別長時間労働者が発生する要因

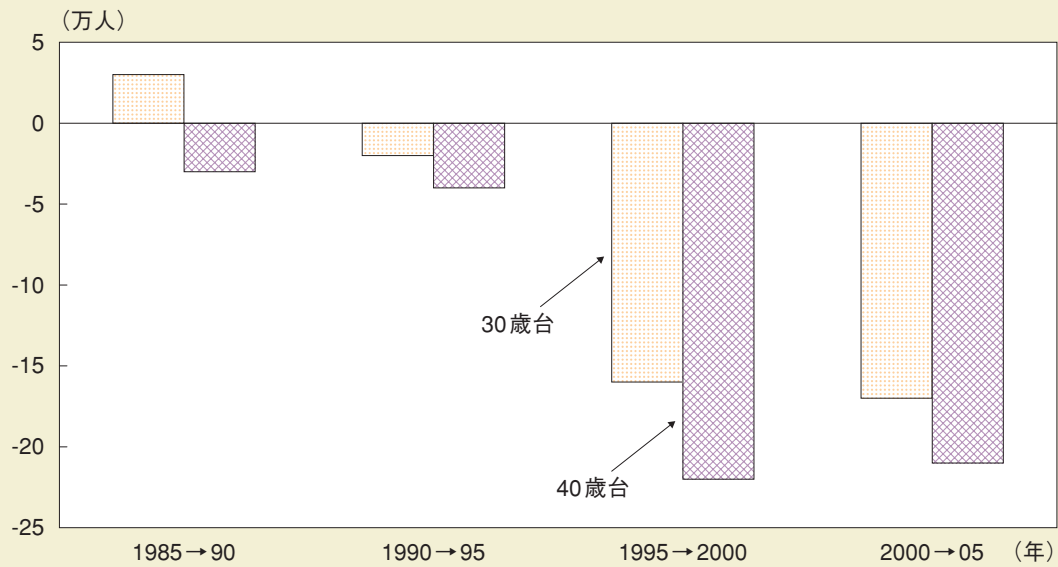
(単位 %) )

産業	最近の人員削減により、人手不足だから	所定内労働時間では対応できない仕事量だから	事業活動の繁閑の差が大きい	業績・成果主義により従業員が熱心に仕事に取り組むようになったため	仕事の性格上、残業や休日出勤などでないといけない仕事であるから	組織又は個人の仕事の進め方に無駄が多いから	取引先との関係で、時間を合わせる必要があるから	従業員が残業手当や休日手当を当てにしているから	従業員が上司や同僚等の残業に付き合う雰囲気があるから	従業員が上や同僚等の残業に付き合っている従業員がいるから	長い時間働くことで評価されると考えている従業員がいるから	従業員がいるから	より高い成果を上げたいと考える従業員がいるから	突発的な業務がしばしば発生するから	その他	無回答
建設業	17.5	66.3	30.0	7.5	62.5	10.0	47.5	8.8	6.3	5.0	3.8	42.5	0.0	2.5		
製造業	17.3	52.3	41.4	3.4	26.3	18.5	26.5	17.5	4.4	12.9	7.8	43.1	1.9	3.2		
電気・ガス・熱供給・水道業	40.0	40.0	50.0	0.0	10.0	10.0	20.0	10.0	0.0	0.0	10.0	30.0	10.0	0.0		
情報通信業	19.4	74.2	32.3	16.1	38.7	16.1	25.8	9.7	6.5	9.7	25.8	38.7	0.0	3.2		
運輸業	16.3	36.4	34.1	7.8	36.4	7.8	41.9	13.2	3.1	5.4	7.8	24.8	4.7	4.7		
卸売・小売業	28.6	38.5	36.6	7.3	29.0	21.0	33.2	10.3	12.6	19.1	14.9	32.1	1.1	5.7		
金融・保険業、不動産業	38.2	44.1	20.6	8.8	26.5	29.4	20.6	2.9	17.6	8.8	20.6	38.2	11.8	2.9		
飲食店、宿泊業	42.3	57.7	57.7	5.8	26.9	9.6	23.1	9.6	1.9	9.6	5.8	30.8	3.8	1.9		
医療・福祉	26.7	40.0	26.7	6.7	46.7	13.3	13.3	13.3	6.7	13.3	6.7	26.7	0.0	13.3		
教育・学習支援業	44.4	66.7	55.6	11.1	33.3	11.1	0.0	0.0	11.1	11.1	33.3	22.2	0.0	0.0		
サービス業（上記を除く）	26.3	43.3	39.3	2.4	37.2	14.2	24.7	14.2	5.7	7.3	8.1	35.2	2.8	4.0		

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査（企業調査）」(2007年)

(注) 複数回答。

第2-(2)-38図 男性壮年層雇用者のコーホート変化



資料出所 総務省統計局「労働力調査」

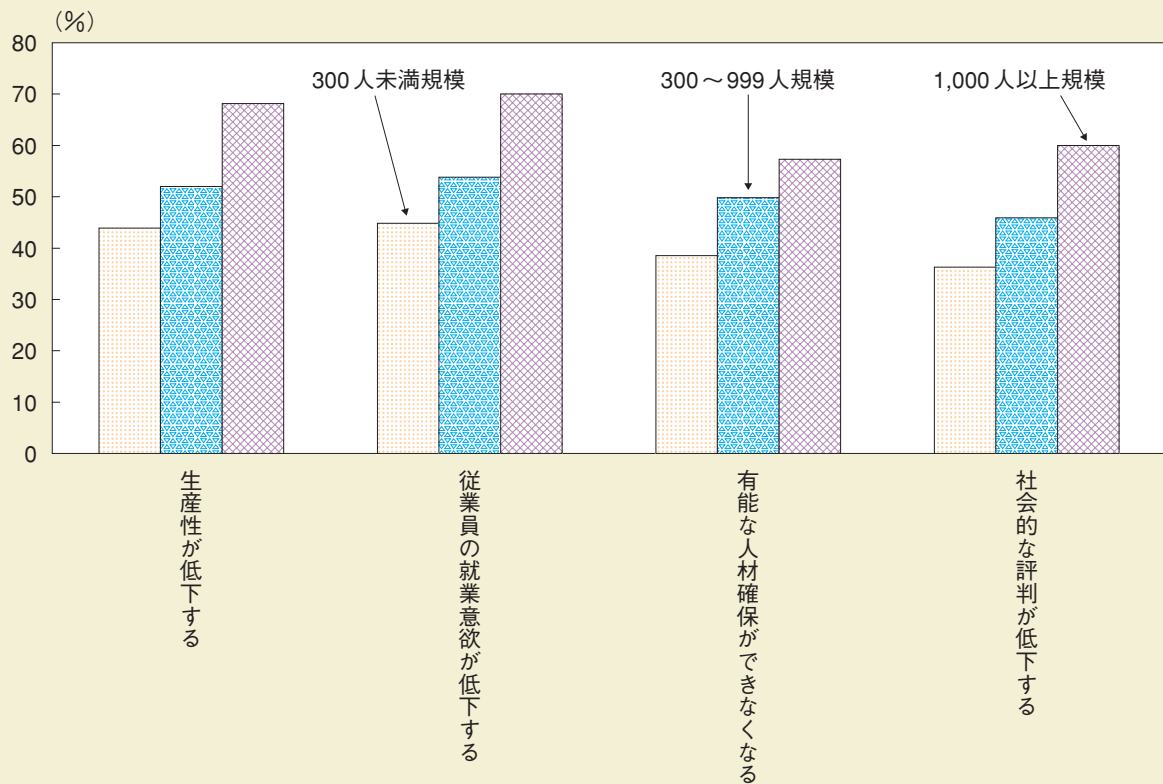
- (注) 1) コーホート変化は、5歳階級別の当該年齢階級の人数から前年の5歳下の年齢階級の人数を引いたもの。  
 2) 付2-(2)-7表を基に、各年台のコーホート変化の数を合算して計算した。

### (長時間労働が及ぼす影響)

では、長時間労働の発生は、企業にとってどのような影響をもたらすのかについてみると、生産性の低下や従業員の就業意欲の低下が懸念されていることがわかる。特に、企業規模が大きくなるほど長時間労働者がいることによるマイナスの影響は強く認識されており、1,000人以上規模では、すべての項目に対し過半数が「非常にあてはまる」、「あてはまる」と答えている(第2-(2)-39図)。



第2 - (2) - 39図 長時間労働者がいることによる影響



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査)」(2007年)

(注) 各設問に対し「非常にあてはまる」、「あてはまる」と答えた企業数の合計。

生産性の低下や就業意欲の低下には、労働者一人一人の仕事に対する満足度が影響していると考えられるが、月労働時間階級別に満足度をみると、短時間勤務と考えられる160時間未満労働者を除き、労働時間階級が上がるにつれて満足と答えた者の割合が減少し、不満足と答えた者の割合が高まっている。特に、月240時間以上働く30歳代では、男女とも不満足割合が最も高くなっている(第2 - (2) - 40表)。

第2－(2)－40表 月間労働時間階級別 性、年齢別満足度

(単位 %)

月労働時間・年齢階級		男性		女性	
		満足	不満足	満足	不満足
1～160時間未満	20歳代	61.5	23.1	66.7	0.0
	30歳代	33.3	37.5	30.0	33.3
	40歳代	29.6	48.1	25.7	28.6
	50歳代	48.0	20.0	42.9	14.3
	合計	40.4	33.7	32.1	26.9
160～180時間未満	20歳代	47.4	26.3	60.9	4.3
	30歳代	42.3	25.0	38.3	36.2
	40歳代	50.8	21.3	31.9	29.8
	50歳代	48.4	22.6	50.0	31.3
	合計	47.2	23.3	41.4	27.8
180～200時間未満	20歳代	50.0	25.0	46.7	33.3
	30歳代	39.3	28.6	40.0	42.9
	40歳代	44.0	31.0	21.3	44.7
	50歳代	43.3	13.3	50.0	16.7
	合計	42.7	27.1	34.8	38.3
200～240時間未満	20歳代	24.1	48.3	10.5	68.4
	30歳代	22.9	47.3	27.8	44.4
	40歳代	25.6	43.0	9.7	48.4
	50歳代	20.9	55.8	30.0	50.0
	合計	23.8	46.9	16.7	52.6
240時間以上	20歳代	17.6	58.8	25.0	75.0
	30歳代	12.6	59.2	0.0	100.0
	40歳代	14.3	52.0	12.5	62.5
	50歳代	11.5	38.5	0.0	66.7
	合計	13.5	54.1	6.9	82.8

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果」(2006年)

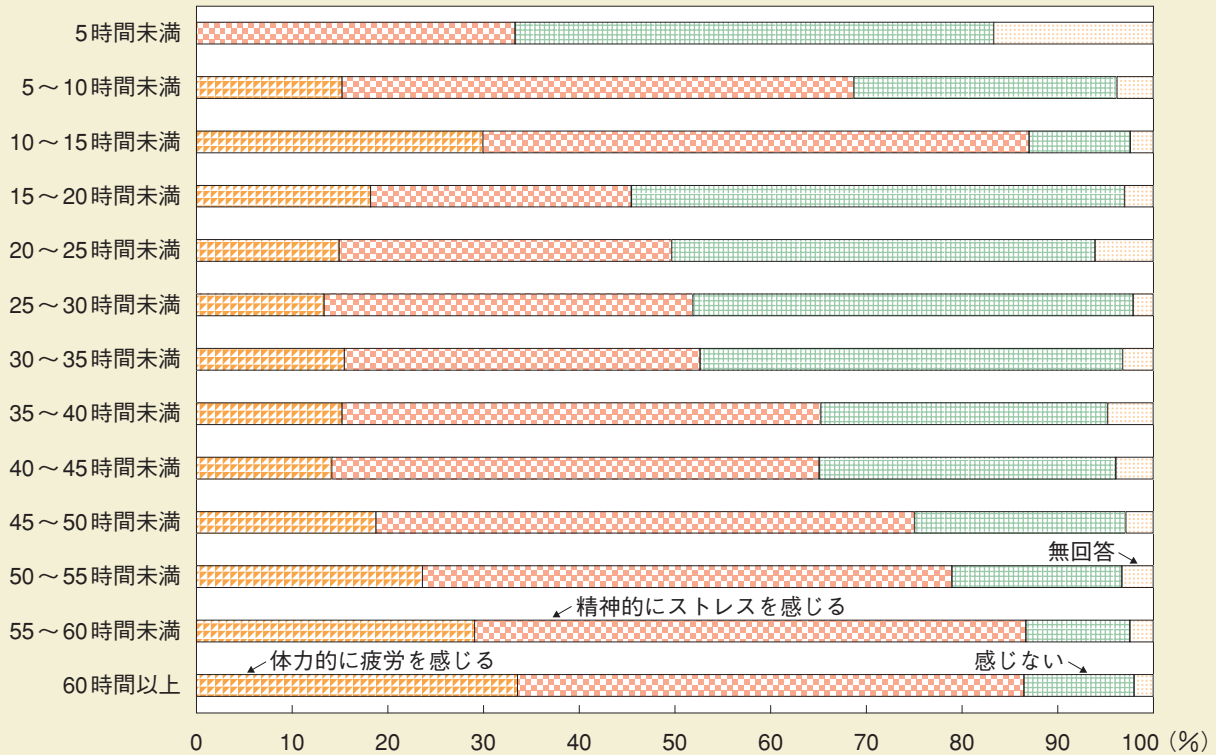
(注) 労働時間の無回答を除く。

### (懸念される労働者の健康状況)

次に、長時間労働が労働者の心身に与える影響をみてみる。厚生労働省「労働者健康状況調査」により、仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスがある労働者割合を1992年と2002年で比較すると、男性では40～49歳、50～59歳、女性では30～39歳、40～49歳、50～59歳での増加幅が大きい(付2－(2)－11表)。また、精神及び行動の障害に係る患者数が近年増加しており、メンタルヘルス上の理由により休業した労働者がいる事業場の割合は3.3%となっている(付2－(2)－12表、付2－(2)－13表)。

(独) 労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」によると、短時間勤務と考えられる週40時間未満労働者を除き、労働時間が長くなるにつれて「体力的に疲労を感じる」割合及び「精神的にストレスを感じる」割合が高くなっている(第2－(2)－41図)。また、(独) 労働政策研究・研修機構「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」によると、1か月の超過労働時間が長くなるほど「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」と感じる者の割合は高く、それと平行して抑うつ傾向得点も高まっている(第2－(2)－42図)。

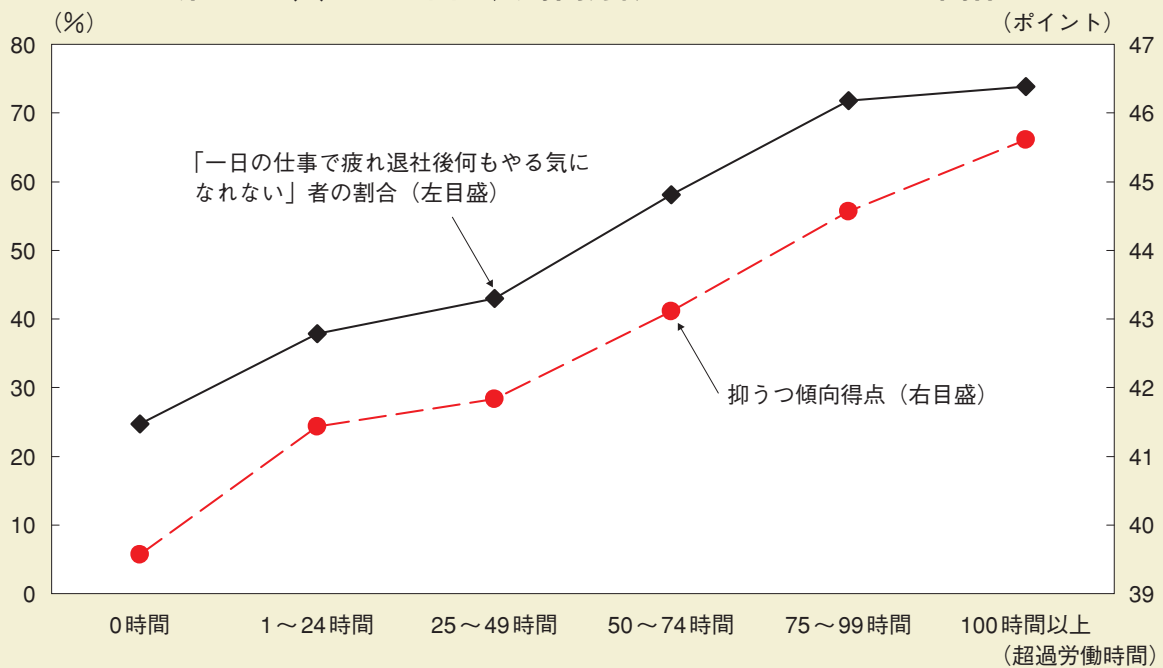
第2 - (2) - 41 図 週平均労働時間別現在の仕事の疲労感、ストレス感  
(週平均労働時間)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査 (従業員調査)」(2004年) を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計

(注) 複数回答。

第2 - (2) - 42 図 長時間労働とメンタルヘルスの関係



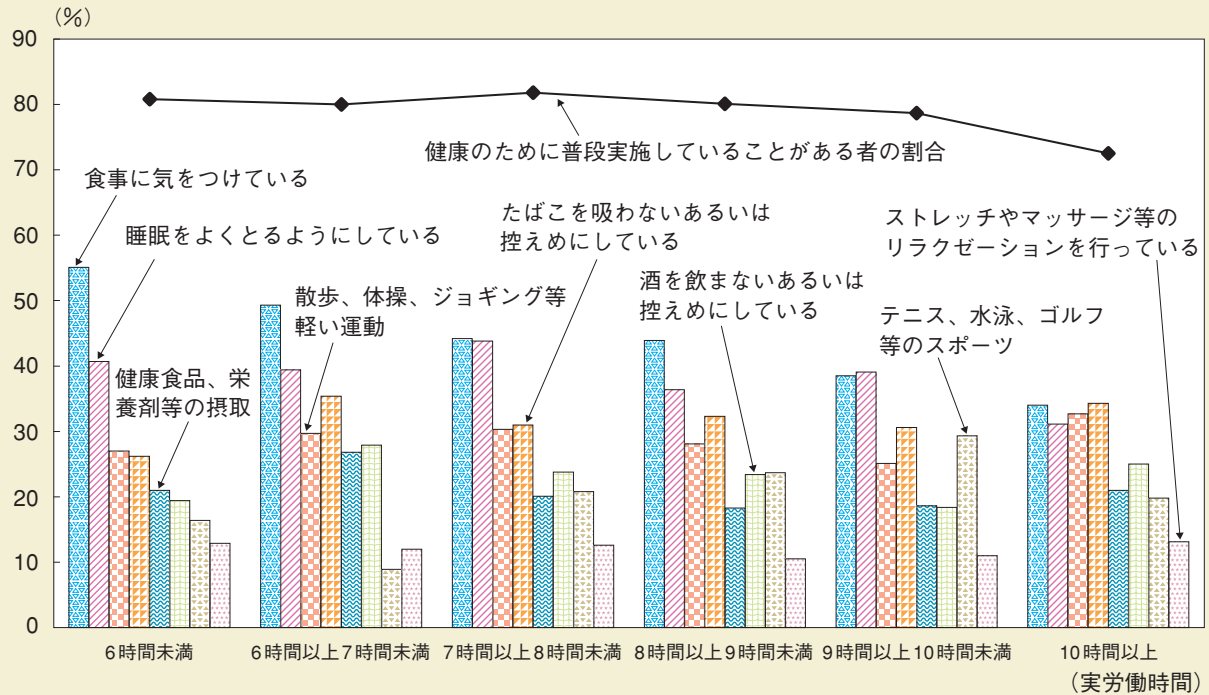
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」(2005年)

(注) 1) 「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」者の割合は、「いつもそうだ」、「しばしばある」と答えた者の合計。

2) 抑うつ傾向得点は、ツングの抑うつ尺度20項目を数量化して算出したもの (付注2参照)。

このように、労働時間が長くなると心身に大きく負荷をかけることがわかるが、同時に、労働時間が長くなると、その分自由な時間の確保が難しくなってしまう、心身の健康維持のための活動をする時間も限られてくる。実労働時間階級別に健康のために普段実施していることがある者の割合をみると、1日の労働時間が長くなるにつれてその割合が低くなっている。特に、食事に気をつけることや睡眠をよくとるようにすることといった健康維持の基本となることがおろそかになってしまっており、長時間労働が労働者の健康維持にとってもマイナスとなっていることがわかる（第2 - (2) - 43図）。

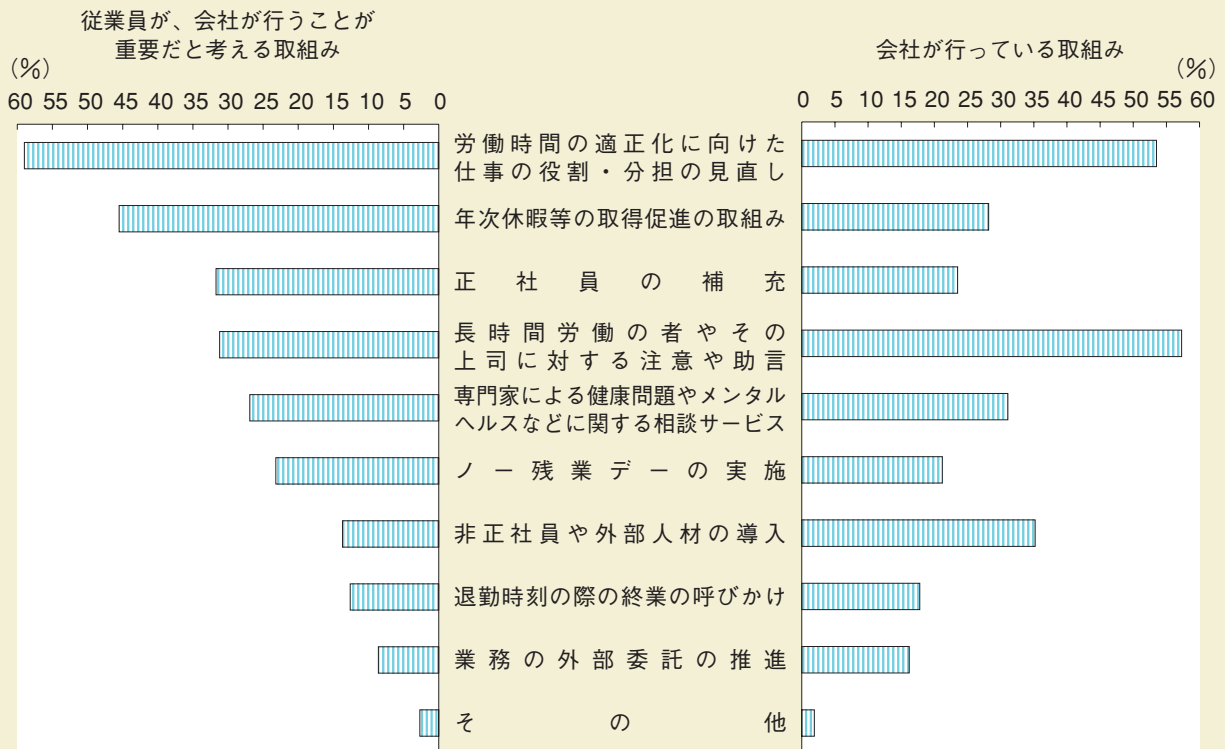
第2 - (2) - 43図 実労働時間階級別健康のために普段実施していることの有無及び内容別労働者割合



資料出所 厚生労働省「労働者健康状況調査」(2002年)

長時間労働を減らし、労働者が心身共に健やかな生活を送るためには、労働者一人一人の意識や取組みだけでなく、企業が適正な管理をし、働きやすい環境を提供していくことが必要となってくる。企業側は、労働時間の適正化に向けた取組みや、長時間労働者やその上司への注意・助言を行っているが、その他の取組みについては、従業員が重要だと考える割合の高さからみてもまだ十分とはいえず、今後一層取組んでいく必要がある。また、従業員側は年次休暇等の取得促進を求めているものの、企業での取組みはあまり高くない。さらに、企業は正社員の補充より非正社員や外部人材の導入によって従業員の負担軽減を図ろうとしているが、従業員は非正社員や外部人材の導入よりも正社員の補充を求めているなど、企業と従業員の考えにはずれがあるといえる（第2 - (2) - 44図）。

## 第2－(2)－44図 従業員の健康維持のための取組み



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査(企業調査) (2007年)、同調査(従業員調査)

(注) 企業調査は他に「特に取組んでいない」「無回答」、従業員調査は他に「無回答」がある。複数回答。

長時間労働が発生する要因としては、仕事量の多さをあげる割合が企業、従業員ともに最も高くなっていることや、労働者が求めている企業の取組みからみてもわかるように、長時間労働の問題を解決し、労働者の健康に配慮した働き方を進めていくためには、企業は第一に、従業員の残業や休日出勤の現状を把握し、その上で、業務量を勘案した適切な人員配置を施していくことが求められる。このことは、労働関係が個別化し、働き方の自律性が広がっていく中で、企業の要員管理がより一層重要性を持つようになることを意味しているものといえるだろう。

労働者の健康や働きやすさを考えることは、労働者のやる気を高め、ひいては企業の生産性の向上や成長につながっていくこととなり、労使双方にとって良い結果をもたらすものである。企業は、労働者の求めているものを適切に把握し、それに応えられるようにしていくことが求められていくと考える。