

研究ノート

ホワイトカラー行動調査の試み

森 田 雅 也

A preliminary survey: How white-collar workers spent their time.

Masaya MORITA

Abstract

Work styles such as telework and discretionary work, where space and time are not shared by the employees, have become widespread. This tendency seems to be underpinned by the introduction of the performance-based pay system since the system works to cut the relationship between working hours and wages. It, however, is not clear what sort of jobs are suitable for this work style. As a first step to clarify this point, the author tried to study what kind of activities white-collar workers undertake in their daily work.

Keywords: telework, discretionary work, performance-based pay system, work without sharing time and space

抄 録

近年、テレワークや裁量労働のような時間と空間を共有しない働き方が増加してきている。ここには、成果主義が持つ時間と賃金を切断する機能が大きいに影響していると考えられる。成果主義が今後も広がっていくとすれば、時間と空間を共有しない働き方もさらに様々な形で広がっていく可能性がある。しかし、どのような仕事ならば時間と空間を共有しない働き方ができるのかは十分に把握されていない。この問題を解決するための第一歩として、ホワイトカラーは日々どのような行動をとっているのかを調べる「ホワイトカラー行動調査：予備調査」を行った。本研究ノートでは、その結果を検討し今後の課題を提示する。

キーワード：テレワーク、裁量労働、成果主義、時間と空間を共有しない働き方

1 はじめに

仕事は同じ時間に同じ場所に集まって行うものであるという、これまで当然視されていた仕事の前提が変化しつつある。仕事において時間と空間を共有する必然性が薄れ始めてきているのである。これまでに、在宅勤務やテレワークと呼ばれる時間と空間を共有しない働き方は存在したが、成果主義の台頭と共にこうした働き方がますます広がっていくものと予想される。そうした働き方のもとでは、働く人が、自律的に仕事を進めることができるので、仕事に主体的に取り組めるようになる。さらに、仕事生活と仕事を離れた生活との関係をも自律的に設計することで、これまで以上に仕事を離れた生活に充てる時間を増やせる可能性が増すこととなる¹⁾。もちろん、成果主義が、時間と空間を共有しない働き方に即座に結びつくわけではないが、それが賃金と時間との関係を切断する方向で機能していることには注意しておくべきである²⁾。賃金と職場で過ごす時間の長さとの関係が弱まれば弱まるほど、働く人の意識の中で、「職場で時間を過ごすこと」の重要性が相対的に低くなり、「仕事の結果」への関心が高まるものと考えられるからである。

しかし、定められた時間に定められた場所に集まって行われているホワイトカラーの仕事のうち、どのような仕事が時間と空間を共有しなくても成立するのか、またその割合は仕事全体のうちどれくらいなのかはまだ十分に把握されていない。この点を明らかにしないと、時間と空間を共有しない働き方を労使双方にとって有意義な形で展開していくことは難しい。今回、そのための第一歩として、ホワイトカラーの仕事の実態を明らかにすることを旨とし、「ホワイトカラー行動調査：予備調査」を試みた。本稿では、その結果を検討し、今後の新たな展開に向けての課題を提示することとする。

2 時間と空間を共有しない働き方

時間と空間を共有しない働き方としてまずあげられるのは、テレワークである。社団法人日本テレワーク協会は、テレワークを「情報通信技術（IT）を利用した場所・時間にとられない働き方」(http://www.japan-telework.or.jp/tw/tw_index.html)と定義してい

1) 例えば、1日2時間の往復通勤時間を減らすことができるとすると、自分で自由に使える時間が1ヶ月で約40時間、1年で約480時間増えることとなる。480時間は日数に換算すると20日である。

2) ただし、成果主義であっても、時間外労働に必要とされる割増賃金においては賃金と時間の密接な関係が残されている。

る。現在のテレワーク人口は約 286 万人であるが、5 年後の 2007 年には約 563 万人になると推計されており、今後テレワークがさらに普及していくものとみられている³⁾。

Apgar IV (2001) は、在宅勤務やサテライトオフィスのように、「働く人が仕事の場所へ移動するのではなく、仕事を働く人の所に移動させる」(p. 156) ことによって生まれる新しい働き方を「もう一つの職場 (the alternative workplace : AW)」と呼び、こうした働き方の利点を以下の点に認めている。第一に、コストの削減である。オフィスの賃貸料や職場のデスクやパソコン等の事務用機器費用を削減することができる。空間を共有する必要が無くなれば、組織が所有する空間であるオフィスそのものに関する費用を削減できることとなる。第二に、生産性の増大である。通勤に費やす時間を削減したり、自分の好きな時間に好きなだけ仕事に打ち込めたりすることが生産性の増大をもたらすのである。第三に、有能な人材を確保する術として有効な点があげられる。定時入社・退社の義務が無い働き方は多くの人にとって極めて魅力的な働き方となり、これは組織が提示するより良い労働条件の一つとなる。こうした働き方を提供する組織では、才能がありやる気にあふれた人材 (talented, highly motivated employees) を獲得できる可能性も、そうした人々が継続的に就業する可能性も高くなり、組織のエンプロイメンタビリティが高くなる。最後に、「もう一つの職場」を導入している企業への政府からの補助金やこうした働き方をする人々への税金の特典があげられている。これらは主に企業側の視点から見た利点であるが、働く側にとっても、通勤時間の短縮、仕事における自己裁量の程度の増大、仕事生活と仕事を離れた生活との両立可能性の増大が利点としてあげられる。

こうした働き方をする人は、当然のことではあるが、評価者である上司と時間や空間を共有する機会は少ない。したがって、評価の対象も、成果に至る過程よりも最終的な成果そのものにならざるを得ないこととなる。テレワークを導入している企業では成果主義の傾向が強いことは、下崎 (2001) が指摘するとおりであるが、これは極めて自然なことであろう。成果主義の特徴のひとつは、賃金に占める業績関連部分の増大であるが、これは先述したように、賃金と時間の関係を切断する方向で機能する。具体的には、次のような状況が考えられる。賃金体系における業績関連部分が増大することによって、年齢給や勤続給のような、時間と結びついていた要素の占める割合が、賃金全体の中で少なくなっていくことである。あるいは、長時間をかけて取り組んだが成果を上げられなかった場合、

3) 総務省「テレワーク人口等に関する実態調査」(http://www.soumu.go.jp/s-news/2002/pdf/020705_4_01.pdf)。労働力調査によると 2001 年の労働力人口は 6,752 万人なので、労働力人口全体に占めるテレワーク人口比率は 4.2% となる。

これまではそのプロセスに対してもそれなりの評価が与えられたが、成果主義のもとではかけた時間やプロセスよりも出された結果を重視する傾向がヨリ強くなりつつあるため、こうした努力が金銭的な評価につながりにくくなることである。このような動きがさらに進めば、労使双方とも、どれだけ働いたかという時間の量的側面への関心は薄れ、どのように働きどういふ結果になったかという時間の質的側面へと関心を移していくであろう。結果として、時間と空間を共有しながら職場に存在することの重要性が相対的に低下していくものと思われる。

次に、時間と空間を共有しない働き方として、成果主義の普及と時を同じくして登場した裁量労働制があげられる。裁量労働制と成果主義とはそれぞれまったく独立したものであるが、裁量労働制が成果主義徹底への施策として用いられている点を見逃してはならない⁴⁾(森田、1998)。1987年の労基法改正で生まれた専門業務型裁量労働制に加えて、1998年の労基法改正により企画業務型裁量労働制の導入も認められている。それによって、研究開発、編集、取材の業務等に携わる者等(労基則24条の2の2第2項)だけではなく、「事業運営上の重要な決定が行われる事業場」において「事業の運営に関する事項についての企画、立案、調査及び分析の業務」に就く者(労基法38条の4第1項)にも裁量労働制を適用することができるようになり、より多くのホワイトカラーが裁量労働制適用者として働く道が開かれたことになる⁵⁾。もちろん、全ての裁量労働制適用者が時間と空間を共有しない働き方をするわけではないし、裁量労働制導入企業でも、全ての組織が在宅勤務を認めているわけでもない。しかし、安全配慮義務との関係から使用者が労働時間を把握するべきではあるものの、労働時間はみなし時間で算定され、それが法定労働時間以上にみなされ時間外労働が発生する場合以外は、適用者の賃金と時間との結びつきは基本的にない。さらに、業務の遂行手段や時間配分に対して使用者が具体的な指示をしない制度である以上、適用者が仕事の進め方に大いに自律性を発揮する余地があり、結果として、各人が自分にとって最も都合の良い時間に仕事を行うようになっていく。制度的に出社の義務が不要とされていれば、いつ、どこで仕事をするかは、まさに適用者の自由となる⁶⁾。

ここで見てきたように、時間と空間を共有しない働き方であるテレワークも裁量労働制

4) 佐藤(2001)は、両者の関係を「裁量労働制とそれを呼び水とした成果主義」(31頁)と表現し、「裁量労働は時間管理の弾力化という経路を介して成果主義的人事管理を促してきた」(124頁)としている。

5) ただし、規模30人以上企業での専門業務型裁量労働制導入企業割合は1.7%、企画業務型裁量労働制導入企業割合は0.4%に過ぎない。1,000人以上規模の企業に限定しても、それぞれ5.6%、0.8%である。(厚生労働省「平成13年就労条件総合調査」)

6) しかし、現実には、設備や資料持ち出しの問題や、まったく自己完結的な仕事を与えられる場合が少なく、多くの場合同僚との協働が必要のため、出社することなく業務を遂行できる場合はかなり限られてくる。

も、成果主義という大きな潮流の中で拡がりつつある働き方である。今後も成果主義の進展が予想される現在、時間と空間を共有しない働き方もさらに様々な形で展開されていくと考えられる。それに対応するためにも、どのような仕事時間が時間と空間を共有しない働き方として成立するのかを検討していく必要があるだろう。

3 ホワイトカラー行動調査予備調査

ホワイトカラーという呼び名で一括されている労働者の範囲は非常に広く、その中には多様な仕事に携わる人々が含まれている⁷⁾。笹島（1988）はアメリカでの定義に依拠し、職業大分類における「専門的・技術的職業従事者」「管理的職業従事者」「事務従事者」「販売従事者」をホワイトカラーとしているが、こうした見方はわが国でも一般的であろう。今回、ホワイトカラーとして念頭に置いているのは、成果主義や裁量労働制適用者だが、こうした人達の多くは上記4つの職業分類のいずれかに含まれるものと考えられる。したがって、本稿では笹島（1988）にならい、これら4つの職業分類をまとめたものをホワイトカラーとしてとらえることとする。

これまでにもホワイトカラーの行動分析は行われてきているが、それは主として管理者行動論の範疇においてであった⁸⁾。そこでは、ダイアリー・メソッド（Carlson, 1951; Horne and Lupton, 1965; Stewart, 1965, 1967）、活動サンプリング法（Kelly, 1964）、観察法（Mintzberg, 1973; Kotter, 1982）、インタビューなどの研究方法が用いられてきている。ただし、活動サンプリング法も観察法も、対象者の行動を記録するために観察者が職場に留まる必要がある。今回、このことに関して職場での許可を得ることが難しく実現不可能であったため、対象者自身に行動を記録してもらうダイアリー・メソッドとそれを補うためのインタビューを併用した。

記入フォーマットとしての行動記録表の作成は、複数の実務家の協力を得ながら行った。ミニ・パイロットスタディのような形で実際にフォーマットに記入をしてもらい、検討を重ねながら何度かの修正を行った。特に、業務の妨げにならないように、しかし、十分な情報が得られるような形にするために、できる限り記述箇所を減らし、該当項目にチェックをつけるだけで済むような形とした。

行動記録表は、「時間」、「行動分類」、「対象相手」の3つの大項目に分けられており、「時

7) この点については、例えば、壽里 茂（1996）を参照。

8) そうした動向については、川端（2001）、金井（1991）特に第5章を参照。

間]以外は、大項目内の小項目にチェックをする形式を基本として、A4サイズで設計されている(図1)。「行動分類」は、電話やファックス、Eメールの処理を行う「通信作業」、会議や報告を行ったり連絡を受けたりといった「対人接触」、人との接触が無く自分だけで行う「個人作業」という3つの小項目にさらに分類し、「その他」事項記入箇所も設けた。Eメールなどの「通信作業」も多分に「個人作業」ではあるが、ここでは別のものとしてグループ化した。なぜなら、情報技術の発展とそれを利用する「通信作業」こそが、時間と空間を共有しない働き方が成立する基盤として必要不可欠なものだからである。「対象相手」は、社内人物と社外人物に二分し、社内人物はさらに自職場の人物か自職場以外の人物かに分類した。なお、自職場かどうかの判断は、組織図やフロア構成によって客観的に行うのではなく、対象者自身の認識に委ねることとした。

| 行動記録表 | | | |
|-------|----------|---------------------------------|-------------------------------------|
| | | 年 月 日() No.() | |
| 氏名() | | 役職() | |
| 時間 | 行 動 分 類 | | 対 象 相 手 |
| 時 分 | 通信作業 | TEL(発)、TEL(受)、E-mail (含 FAX) | 社内 自職場の(上司、同僚、部下)、 自職場以外の社内人物 |
| ～ | 対人接触 | 会議、来訪者対応、報告・連絡 | |
| 時 分 | 個人作業、その他 | 自己作業(定型的、非定型的)、 その他 | 社外 社外の人物() |
| メモ： | | | |

| 時間 | 行 動 分 類 | | 対 象 相 手 |
|-----|----------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 時 分 | 通信作業 | TEL(発)、TEL(受)、E-mail (含 FAX) | 社内 自職場の(上司、同僚、部下)、 自職場以外の社内人物 |
| ～ | 対人接触 | 会議、来訪者対応、報告・連絡 | |
| 時 分 | 個人作業、その他 | 自己作業(定型的、非定型的)、 その他 | 社外 社外の人物() |
| メモ： | | | |

図1 行動記録表 (一部)

対象者には、成果主義が導入されている企業のスタッフ部門である、総務部、人事部の所属者を選んだ。スタッフ部門を選んだのは、予備調査である今回は、対象を広げるよりも限定した範囲で、どの程度記録が取れるかを確認する必要があったからである。また、

スタッフ部門の多くの業務が、企画業務型裁量労働制に関する指針(労働省告示第149号；平成11年12月27日)に謳う「対象業務となり得る業務」にあたると考えられたからである。対象者には面談の上、調査の趣旨と記録表の記入方法について説明を行い、できるだけ毎日記述可能な一週間を選び記録をとってもらうように依頼した。実際の記録作業は、年度末ではあったが2002年3月のいずれかの一週間に行われた。

4 調査結果と今後の課題

今回行われた予備調査の中から、3名の作業別時間配分を示したものが表2、3、4である。なお、日々の記録の一部を付録として文末に掲げている。

では、今回の予備調査の結果について見てみよう。まず、時間配分のあり方についてである。3名の所属は、製造業人事部(A氏)、金融業総務部(B氏)、製造業総務部(C氏)であり3名とも異なる組織に所属している。B氏とC氏は同じ「総務部」に所属しているが、職務範囲も異なるが、作業別の時間配分も大きく異なっている。B氏は、週の全労働時間のうち、「通信作業」に8.4%、「対人接触」に11.4%を費やし、「個人作業」には

表2 作業別時間配分1（人事部A氏のケース）

| | 月曜日 | 火曜日 | 水曜日 | 3日計(分) | |
|----------------|--------|--------|--------|-----------------------|--------|
| 通信作業時間 | 184 | 15 | 76 | 275 | 通信作業時間 |
| 対人接触時間 | 33 | 340 | 55 | 428 | 対人接触時間 |
| 個人作業時間 | 348 | 215 | 453 | 1016 | 個人作業時間 |
| 外出等 | | | | | 外出等 |
| 計(分) | 565 | 570 | 584 | 1719 | |
| 計(時分) | 9時間25分 | 9時間30分 | 9時間44分 | 週(3日間)労働時間 28時間39分 | |
| 作業別比率(日・週) (%) | | | | | |
| | 月曜日 | 火曜日 | 水曜日 | 3日計比率 | |
| 通信作業時間 | 32.6 | 2.6 | 13.0 | 16.0% | 通信作業時間 |
| 対人接触時間 | 5.8 | 59.6 | 9.4 | 24.9% | 対人接触時間 |
| 個人作業時間 | 61.6 | 37.7 | 77.6 | 59.1% | 個人作業時間 |
| 外出等 | | | | | 外出等 |

* A氏のデータは3日分しか集められなかったため、1週間のデータは3日分合計で計算している。

表3 作業別時間配分2(総務部B氏のケース)

| | 月曜日 | 火曜日 | 水曜日 | 木曜日 | 金曜日 | 週計(分) | |
|--------|---------|--------|------|---------|--------|-------|---------|
| 通信作業時間 | 20 | 50 | 30 | 25 | 140 | 265 | 通信作業時間 |
| 対人接触時間 | 50 | 80 | 130 | 70 | 30 | 360 | 対人接触時間 |
| 個人作業時間 | 670 | 450 | 470 | 585 | 325 | 2500 | 個人作業時間 |
| 外出等 | | | 30 | | | 30 | 外出等 |
| 計(分) | 740 | 580 | 660 | 680 | 495 | 3155 | |
| 計(時分) | 12時間20分 | 9時間40分 | 11時間 | 11時間20分 | 8時間15分 | 週労働時間 | 52時間35分 |

作業別比率(日・週) (%)

| | 月曜日 | 火曜日 | 水曜日 | 木曜日 | 金曜日 | 週計比率 | |
|--------|------|------|------|------|------|------|--------|
| 通信作業時間 | 2.7 | 8.6 | 4.5 | 3.7 | 28.3 | 8.4 | 通信作業時間 |
| 対人接触時間 | 6.8 | 13.8 | 19.7 | 10.3 | 6.1 | 11.4 | 対人接触時間 |
| 個人作業時間 | 90.5 | 77.6 | 71.2 | 86.0 | 65.7 | 79.2 | 個人作業時間 |
| 外出等 | | | 4.5 | | | 1.0 | 外出等 |

表4 作業別時間配分3(総務部C氏のケース)

| | 月曜日 | 火曜日 | 水曜日 | 木曜日 | 金曜日 | 5日計(分) | |
|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| 通信作業時間 | 30 | 80 | 35 | 55 | 100 | 300 | 通信作業時間 |
| 対人接触時間 | 410 | 370 | 365 | 295 | 280 | 1720 | 対人接触時間 |
| 個人作業時間 | 80 | 170 | 200 | 280 | 120 | 880 | 個人作業時間 |
| 外出等 | | | 30 | | | | 外出等 |
| 計(分) | 520 | 620 | 630 | 630 | 500 | 2900 | |
| 計(時分) | 8時間40分 | 10時間20分 | 10時間30分 | 10時間30分 | 8時間20分 | 週労働時間 | 48時間20分 |

作業別比率(日・週) (%)

| | 月曜日 | 火曜日 | 水曜日 | 木曜日 | 金曜日 | 5日計比率 | |
|--------|------|------|------|------|-----|-------|--------|
| 通信作業時間 | 5.8 | 12.9 | 5.6 | 8.7 | 20 | 10.3% | 通信作業時間 |
| 対人接触時間 | 78.8 | 59.7 | 57.9 | 46.8 | 56 | 59.3% | 対人接触時間 |
| 個人作業時間 | 15.4 | 27.4 | 31.7 | 44.4 | 24 | 30.3% | 個人作業時間 |
| 外出等 | | | 4.8 | | | | 外出等 |

約 80 %の時間を充てている。それに対して、C 氏は、「通信作業」には B 氏と同程度の 10.3 %費やしているものの、「対人接触」には約 6 割もの時間を割く一方、「個人作業」には 30.3 %を費やしているだけである。「総務部」という同じ名称の部署に所属する両者の結果がこれほど異なるのは、組織が異なるからだけではなく、総務部の中にも様々な職務が存在するからである。ホワイトカラーといってもその働き方はまさに多様であり、所属部署の名称からある一定の働き方を導くことはほぼ不可能なことが、この結果からもわかる。

時間と空間を共有しない働き方を支える「通信作業」についてはどうであろうか。情報技術の発展とともに、「通信作業」に費やす時間がかなり多くなっているのではないかと予想されたが、日によってばらつきはあるものの、そのための時間は 3 名とも週の全労働時間の 10 %程度であった。この 3 名はいずれもスタッフ部門に所属しているが、スタッフ部門に求められる機能特性から、「通信作業」の多くはライン部門からの質問およびそれへの回答に費やされていることが確認された。

次に、一日の仕事時間の構成についてみてみよう。一日の仕事時間は、会議、打ち合わせ、来訪者対応といった「対人接触」がアポイントメントとしてまず固定され、その隙間に「個人作業」と「通信作業」が収まる形で形成されていく。「個人作業」は定型的であるか非定型的であるかを問わずある程度計画的に時間配分することが可能である。A 氏は、「感覚的なもので、時間を計ったわけではないが」と断りながらも、「時間的な比率で考えると大雑把にいったら 80 %くらい」は前日に翌日の仕事が確定されていると言う。しかし、受信・返信する「通信作業」、上司への報告や部下からの相談のような「対人接触」は、「個人作業」や予定をたてて進めている「対人接触」を分断する形で突発的に生じてくる。それが予めバッファーとして見込んでいた範囲（A 氏の場合 20 %）にうまく収まれば、仕事が滞留することなく進んでいくこととなる。一般に、時間と空間を共有しなくても処理できる作業は、「個人作業」と「通信作業」である。それゆえ、「対人接触」を減らすことができる仕事では、時間と空間を共有しない働き方ができる可能性が高くなる。しかし、今回の予備調査では、一日の仕事時間構成のあり方に、部門特性など何らかの特徴を見出すことは出来なかった。

最後に、今後本調査を行うにあたり考慮すべき点について検討しておこう。まず、ホワイトカラーの範囲をどこまで限定して検証を進めるかである。今回は職業大分類により一つの境界を設け、かつ対象者をスタッフ部門に限り実態把握を試みたが、それでも多岐に渡る行動パターンが見出された。ある特定の業種や部署による分類、あるいは創造的部門と定型的部門という職務特性に応じた分類（佐藤、2001）によって、ホワイトカラーの絞

り込みを行うことが必要であろう。

次に、“平均的な行動”をどのように把握するかである。個別の事象から普遍的な特徴を引き出すためには、対象者の“平均的な行動”を把握する必要がある。しかし、“平均的な行動”を把握するには、調査の期間と時期を考慮する必要がある。今回は予備調査ということもあり、記録期間を一週間としたが、“平均的な行動”を十分に把握できたとは言い難い。先に見た管理者行動論の先行研究では、研究方法や論者により調査期間は異なるが、4週間程度記録をとっているものが多い。その場合、予算策定期やコンファレンスの時期を避ける(Horne and Lupton, 1965)ようにして、もっともイレギュラーな事柄が少ない時期を選ばなければならない。ただし、イレギュラーな仕事がいつ頃によく入るかは、業界、部署、職種等多くの要因により異なってくるのでホワイトカラーの絞り込みを行う際にその点も考慮に入れておく必要があるだろう。

また、上述したように、一般に、時間と空間を共有しなくても処理できる作業は「個人作業」と「通信作業」であるが、さらにその中で職場を離れても処理できる作業はどのようなものでそれがどの程度の割合なのかを知る必要がある。「個人作業」や「通信作業」の中にも、資料の必要性など職場に居なければ処理できない作業はかなり含まれているだろう。

そして、働く人達が時間と空間を共有しないことから生じる管理の問題にも目を向けなければならない。専門業務型裁量労働制を導入している企業で、在宅勤務をするための物理的な条件は整っていても、それを導入していない企業はかなりある。それは、評価や賃金のあり方、労災問題、そのような働き方をする人とならない人から構成される混合職場の問題といった管理に関わる諸問題が残されているからである。今回の調査では、時間の量的な把握しか行われておらず、質的な部分にはほとんど触れていない。管理の問題を検討するためには、時間の使われ方の量的な分析に加えて、何故、どのように使われているのかといった質的な問題にまで踏み込むことが必要であろう。

〔謝辞〕

本稿は、科学研究費補助金(奨励研究(A))(課題番号13730099)による経済的援助を受けた研究成果の一部である。期して謝意を表するものである。また、各人のお名前を挙げることはできないが、行動記録表の記入に協力し、貴重なお意見を聞かせて下さった方々には心より感謝申し上げる次第である。

参考文献

- Appgar IV, M. (2000), 'The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work' in *Harvard Business Review on Work and Life Balance*, Boston: Harvard Business School Press.
- Carlson, S. (1951), *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Stockholm:Strombergs.
- Horne, J. and T. Lupton (1965), 'The work activities of 'middle' managers — an exploratory study', *The Journal of Management Studies*, Vol. 2.
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- 川端久夫 (2001) 『管理者活動研究史論』文真堂。
- Kelly, J. (1964), 'The Study of Executive Behaviour by Activity sampling', *Human Relations*, Vol. 17, No. 3.
- Kotter, J.P. (1982), *The General Managers*, New York: Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳 (1984) 『ザ・ゼネラル・マネジャー：実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社。)
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row. (奥村哲史・須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房。)
- 森田雅也 (1998) 「新しい人事労務管理システムとしての裁量労働制」『BUSINESS INSIGHT』第6巻第4号。
- 笹島芳雄「ホワイトカラーの量的拡大とその変化」神代和欣・桑原靖夫編 (1988) 『現代ホワイトカラーの労働問題』日本労働協会、所収。
- 佐藤厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界～仕事とキャリアのスペクトラム～』日本労働研究機構。
- 下崎千代子 (2001) 「テレワークと日本的人事システム変革の適合と矛盾」『国民経済雑誌』第184巻第1号。
- Stewart, R. (1965), 'The Use of Diaries to Study managers' Job', *The Journal of management Studies*, Vol. 2.
- Stewart, R. (1967), *Managers and Their Jobs*, London: Macmillan.
- 壽里 茂 (1996) 『ホワイトカラーの社会史』日本評論社。

〔付録〕

A氏（月曜日）

| 時間 | 行動分類 | 対象者 | 内容等 | 通信作業 時間(分) | 対人接触 時間(分) | 個人作業 時間(分) | 外出等 (分) |
|-------------|------------------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 9:00～9:05 | 対人(報・連) | 自職場・同僚 | 出張中の伝達事項 | | 5 | | |
| 9:05～9:30 | E-mail | | 受信メール対応 | 25 | | | |
| 9:30～9:32 | TEL受 | 自職場・同僚 | 問い合わせ(係員人事考課) | 2 | | | |
| 9:32～9:33 | TEL発 | 自職場・同僚 | 確認(新入社員導入教育) | 11 | | | |
| 9:33～9:40 | E-mail | | | 7 | | | |
| 9:40～9:42 | TEL発 | 社外・業者 | 適性検査発注 | 2 | | | |
| 9:42～10:30 | 個人(定型) | | 採用選考試験案内作成 | | | 48 | |
| 10:30～10:35 | TEL受 | 社外・内定者 | 出社に関する問い合わせ | 5 | | | |
| 10:35～11:15 | 個人(定型) | | 採用選考試験案内作成 | | | 40 | |
| 11:15～11:20 | E-mail | 社外 | | 5 | | | |
| 11:20～11:45 | 個人(定型) | | 単身赴任取扱承認 | | | 25 | |
| 11:45～11:50 | 個人(その他) | | 出張承認、精算 | | | 5 | |
| 11:50～11:55 | 個人(その他) | | Web上での問い合わせ対応 | | | 5 | |
| 11:55～12:15 | 個人(定型) | | 会社説明会準備 | | | 20 | |
| 13:00～13:12 | 個人(定型) | | 単身赴任取扱判断 | | | 12 | |
| 13:12～14:05 | 個人(定型) | | エントリー者データ作成 | | | 53 | |
| 14:05～14:07 | E-mail | | データ送付 | 2 | | | |
| 14:07～14:20 | 個人(定型) | | 発送作業(説明会) | | | 13 | |
| 14:20～14:55 | E-mail | | | 35 | | | |
| 14:55～15:30 | 個人(定型) | | 資料発送 | | | 35 | |
| 15:30～15:55 | E-mail | | 説明会参加者フォロー | 25 | | | |
| 15:55～16:23 | 対人(来訪者) | 社外・学生 | 採用選考試験 | | 28 | | |
| 16:23～16:35 | 個人(定型) | | 試験発表 | | | 12 | |
| 16:35～17:40 | E-mail | | 就職時案内mail発信 | 65 | | | |
| 17:40～18:20 | 個人(定型) | | 選考試験日程 | | | 40 | |
| 18:20～19:00 | 個人(非定型) | | 説明会用PPT作成 | | | 40 | |
| | | | | 184 | 33 | 348 | |
| 565 | ←総労働時間(分) 9時間25分 | | | 32.6% | 5.8% | 61.6% | |

ホワイトカラー行動調査の試み（森田）

A 氏（水曜日）

| 時間 | 行動分類 | 対象者 | 内容等 | 通信作業 時間(分) | 対人接触 時間(分) | 個人作業 時間(分) | 外出等 (分) |
|-------------|------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 8:00～ 9:30 | 個人(定型) | | 考課データ入力 | | | 90 | |
| 9:30～10:00 | E-mail | | | 30 | | | |
| 10:00～10:05 | 対人(報・連) | 自職場・上司 | 試験日程調整 | | 5 | | |
| 10:05～10:07 | TEL 受 | 社外・業者 | | 2 | | | |
| 10:07～10:09 | TEL 受 | 社外・内定者 | | 2 | | | |
| 10:10～10:45 | 個人(非定型) | | 採用進捗状況報告(レポート)作成 | | | 35 | |
| 10:45～10:58 | 個人(非定型) | | 係員考課データ集計 | | | 13 | |
| 10:58～10:59 | TEL 受 | 自職場以外社 内人物 | 問い合わせ | 1 | | | |
| 10:59～11:07 | 個人(非定型) | | 係員考課データ集計 | | | 8 | |
| 11:07～12:15 | 個人(定型) | | データインプット(係員 人事考課) | | | 68 | |
| 13:00～13:15 | E-mail | | | 5 | | | |
| 13:15～13:17 | TEL 受 | 自職場以外社 内人物 | 問い合わせ | 2 | | | |
| 13:17～13:28 | E-mail | | | 11 | | | |
| 13:28～13:30 | TEL 受 | 自職場以外社 内人物 | 問い合わせ(採用業務) | 2 | | | |
| 13:30～13:32 | TEL 受 | 自職場以外社 内人物 | 問い合わせ(考課調整) | 2 | | | |
| 13:32～14:05 | 個人(非定型) | | エントリー者選別 | | | 33 | |
| 14:05～14:55 | 対人(来訪者) | 業者 | | | 50 | | |
| 14:55～15:45 | 個人(定型) | | エントリー者対応 | | | 50 | |
| 15:45～15:50 | E-mail | | 昇格試験対応 | 5 | | | |
| 15:50～15:53 | TEL 受 | 自職場以外社 内人物 | | 3 | | | |
| 15:53～16:25 | 個人(非定型) | | 考課調整 | | | 32 | |
| 16:25～16:50 | 個人(定型) | | 求人依頼表作成 | | | 25 | |
| 16:50～17:29 | 個人(非定型) | | 採用選考(試験結果) | | | 39 | |
| 17:29～17:31 | TEL 受 | 自職場以外社 内人物 | 問い合わせ | 2 | | | |
| 17:31～17:32 | TEL 受 | 自職場以外社 内人物 | 問い合わせ | 1 | | | |
| 17:32～17:38 | TEL 受 | 自職場以外社 内人物 | 問い合わせ | 6 | | | |
| 17:38～17:39 | E-mail | 自職場以外社 内人物 | | 1 | | | |
| 17:39～18:15 | 個人(非定型) | | 採用選考(試験結果) | | | 36 | |
| 18:15～18:16 | TEL 受 | | 問い合わせ | 1 | | | |
| 18:16～18:40 | 個人(非定型) | | 採用選考(試験結果) | | | 24 | |
| | | | | 76 | 55 | 453 | |
| 584 | ←総労働時間(分) 9時間44分 | | | 13.0% | 9.4% | 77.6% | |

B氏（水曜日）

| 時間 | 行動分類 | 対象者 | 内容等 | 通信作業 時間(分) | 対人接触 時間(分) | 個人作業 時間(分) | 外出等 (分) |
|-------------|----------------|--------|--------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 8:30～9:00 | 個人・その他 | | 情報収集(メール・通達) | | | 30 | |
| 9:00～9:30 | 対人・会議(報告) | 上司 | | | 30 | | |
| 9:30～10:30 | 外出 | 業者 | 挨拶 | | | | 30 |
| 10:30～11:30 | 個人(定型) | | 事務 | | | 60 | |
| 12:00～12:20 | 対人・来訪者 | 社外・OB | | | 20 | | |
| 12:20～14:40 | 個人(非定型) | | 資料整理 | | | 120 | |
| 14:40～15:00 | 対人・来訪者 | 社外・親密先 | | | 20 | | |
| 15:00～15:10 | 対人・報告 | | ミーティング | | 10 | | |
| 15:10～15:50 | 個人(非定型) | | 企画(メモ作成) | | | 40 | |
| 15:50～16:00 | TEL 発 | | 相談(社内規定) | 10 | | | |
| 16:00～16:50 | 個人(定型) | | | | | 50 | |
| 16:50～17:00 | TEL 発 | 上司 | 相談 | 10 | | | |
| 17:00～17:10 | TEL 発 | 社内人物 | 連絡 | 10 | | | |
| 17:10～18:00 | 個人・その他 | | 資料整理 | | | 50 | |
| 18:00～19:30 | 個人(非定型) | | 資料作成・事務 | | | 90 | |
| 19:30～20:20 | 対人・連絡 | 上司 | 相談(対応方針) | | 50 | | |
| 20:20～20:50 | 個人(非定型) | | 資料作成 | | | 30 | |
| | | | | 30 | 130 | 470 | 30 |
| 660 | ←総労働時間(分) 11時間 | | | 4.5% | 19.7% | 71.2% | 4.5% |

B氏（金曜日）

| 時間 | 行動分類 | 対象者 | 内容等 | 通信作業 時間(分) | 対人接触 時間(分) | 個人作業 時間(分) | 外出等 (分) |
|-------------|------------------|-------|-------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 8:15～9:00 | 個人・その他 | | 情報収集 | | | 45 | |
| 9:00～9:05 | E-mail | | 問い合わせへの回答 | 5 | | | |
| 9:05～9:10 | TEL 受 | 社内人物 | 依頼 | 5 | | | |
| 9:10～9:20 | E-mail | | 調査・回答 | 10 | | | |
| 9:20～9:45 | 個人(非定型) | | 事務 | | | 25 | |
| 9:45～10:15 | 対人・報告・連絡 | 上司・同僚 | | | 30 | | |
| 10:15～11:00 | 個人(非定型) | | | | | 45 | |
| 11:00～11:10 | 個人(定型) | | | | | 10 | |
| 11:10～12:00 | 個人(非定型) | | 申請手続き(システム) | | | 50 | |
| 12:30～13:00 | 個人(非定型) | | 申請手続き(システム) | | | 30 | |
| 13:00～15:00 | TEL 発、E-mail | 部下 | 役員スケジュール調整 | 120 | | | |
| 15:00～15:10 | 個人(定型) | | 事務 | | | 10 | |
| 15:10～16:00 | 個人(非定型) | | 資料作成(施策) | | | 50 | |
| 16:00～16:30 | 対人・会議 | 社内人物 | 施策説明 | | | 30 | |
| 16:30～17:00 | 個人(定型) | | 事務 | | | 30 | |
| | | | | 140 | 30 | 325 | |
| 495 | ←総労働時間(分) 8時間15分 | | | 28.3% | 6.1% | 65.7% | |

ホワイトカラー行動調査の試み（森田）

C氏（月曜日）

| 時間 | 行動分類 | 対象者 | 内容等 | 通信作業 時間(分) | 対人接触 時間(分) | 個人作業 時間(分) | 外出等 (分) |
|-------------|------------------|------------------|------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 8:20～ 8:50 | TEL受、E-mail | | スケジュール確認 等 | 30 | | | |
| 8:50～ 9:00 | 個人(定型) | | 書類確認 | | | 10 | |
| 9:00～ 9:10 | 個人(非定型) | | | | | 10 | |
| 9:10～ 9:30 | 対人(報告・連絡) | 自職場・上司 | | | 20 | | |
| 9:30～10:00 | 対人(報告・連絡) | 自職場以外社 内人物 | | | 30 | | |
| 10:00～10:15 | 個人(非定型) | | | | | 15 | |
| 10:15～10:30 | 個人(定型) | | | | | 15 | |
| 10:30～10:45 | 対人(会議) | 自職場以外社 内人物 | | | 15 | | |
| 10:45～11:00 | 対人(報告・連絡) | 自職場・上司 | | | 15 | | |
| 11:00～12:00 | 対人(会議) | 自 職 場（同 僚・部下） | | | 60 | | |
| 13:00～14:00 | 対人(会議) | 自 職 場（同 僚・部下） | | | 60 | | |
| 14:00～15:15 | 対人(会議) | 自職場以外社 内人物 | | | 75 | | |
| 15:15～17:30 | 対人(会議) | 自職場以外社 内人物 | | | 135 | | |
| 17:30～18:00 | 個人(非定型) | | | | | 30 | |
| | | | | 30 | 410 | 80 | |
| 520 | ←総労働時間(分) 8時間40分 | | | 5.8% | 78.8% | 15.4% | |

C氏（木曜日）

| 時間 | 行動分類 | 対象者 | 内容等 | 通信作業 時間(分) | 対人接触 時間(分) | 個人作業 時間(分) | 外出等 (分) |
|-------------|-------------------|------------------|-----|---------------|---------------|---------------|------------|
| 8:30～ 8:40 | E-mail | | | 10 | | | |
| 8:40～ 8:50 | 対人(報告・連絡) | 自職場・部下 | | | 10 | | |
| 8:50～ 9:00 | 個人(非定型) | | | | | 10 | |
| 9:00～10:00 | 対人(報告・連絡) | 自職場・部下 | | | 60 | | |
| 10:00～10:30 | 個人(定型) | | | | | 30 | |
| 10:30～11:00 | 個人(非定型) | | | | | 30 | |
| 11:00～12:00 | 対人(報告・連絡) | 自 職 場（上 司・部下） | | | 60 | | |
| 13:00～13:15 | E-mail | | | 15 | | | |
| 13:15～14:00 | 対人(報告・連絡) | 自職場・上司 | | | 45 | | |
| 14:00～14:30 | 個人(非定型) | | | | | 30 | |
| 14:30～15:00 | 対人(報告・連絡) | 自職場・部下 | | | 30 | | |
| 15:00～15:30 | E-mail | | | 30 | | | |
| 15:30～16:30 | 個人(非定型) | | | | | 60 | |
| 16:30～17:00 | 個人(定型) | | | | | 30 | |
| 17:00～17:30 | 個人(非定型) | | | | | 30 | |
| 17:30～18:00 | 対人(報告・連絡) | 自職場・上司 | | | 30 | | |
| 18:00～19:00 | その他 | | | | | 60 | |
| 19:00～20:00 | 対人(会議) | | | | 60 | | |
| | | | | 55 | 295 | 280 | |
| 630 | ←総労働時間(分) 10時間30分 | | | 8.7% | 46.8% | 44.4% | |