

「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づく
『管理職のWLBの現状とWLB支援のための職場マネジメントの課題』
—調査結果の概要と提言—

2010年6月

問い合わせ先：〒113-0033 東京都文京区本郷 7-3-1 東京大学社会科学研究所
ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト代表 佐藤博樹
E-mail: hiroki@iss.u-tokyo.ac.jp TEL: 03-5841-4955, 4875

東京大学社会科学研究所（所長末廣 昭）では、民間企業と共同して「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」（代表：佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授、リーダー：武石恵美子法政大学教授）を2008年10月に発足させ、企業におけるワーク・ライフ・バランス（以下WLB）推進と働き方の関係などに関する調査研究を開始した（詳しい活動内容は<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>を参照）。

当プロジェクトが2008年度に実施した首都圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の1都3県）に居住しかつ民間企業に勤務する正社員を対象とする「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」（詳細は上記HP参照）では、働く人々のWLBの実現にとって管理職の職場のマネジメントがカギであるが、管理職が非常に多忙かつ管理職自身がWLBを実現できていない現状にあり、職場マネジメントに課題が多いことが明らかになった。そこで2009年度の調査（2009年10月実施）では、管理職の働き方や職場マネジメントの実態を把握した上で、社員のWLBを実現する職場マネジメントの特徴を明らかにすべく、管理職を対象としたアンケート調査を実施した。調査結果に基づく提言と結果の概要は以下のとおりである。なお、結果概要および提言は、民間企業の参加者の意見も踏まえて、プロジェクトメンバーの責任で取りまとめたものである。

職場のWLB実現に向けた提言

（詳細はP22～23）

提言1 部下のWLBと職場生産性向上の両者を実現させるためには、管理職が部下の業務遂行状況を把握し支援する能力（本概要における「適正な部下管理」）を高めることが重要である。

提言2 部下のWLBと職場生産性向上の両者を実現させるためには、管理職自身がメリハリをつけた働き方を実践するとともに所定内労働時間で仕事を終えることを推奨する意識を持つ（本概要における「WLB管理職」）ことが重要である。

提言3 労働時間・休憩・休日に関する労働基準法上の規定の適用から除外されている管理職に対しても労働時間や働き方をモニタリングし、管理職が長時間労働になることを抑止して「適正な部下管理」を実行できる時間を確保することが重要である。

提言4 会社によるWLB支援への取組や労働時間管理の改善に向けた取組は「管理職のマネジメント」力を高めることから、企業は組織的にこれらに取り組むことが重要である

調査結果のポイント

1. 管理職の3割弱は、1日12時間以上働いている（→P6）

管理職の平均的な在社時間（退社時間－入社時間）は、「10時間以上12時間未満」が51.6%であり、所定労働時間よりも1日あたり2時間から4時間長く在社している。12時間以上働く管理職も27.3%と約3割弱となっている。

2. 在社時間が長い管理職ほど有給休暇取得率が低い（→P6）

在社時間が長い管理職ほど有給休暇取得率も低く、平均的な在社時間が12時間以上で有給休暇取得率が1割以下の管理職は38.6%、1割～2割以下の31.9%と併せると7割強の管理職が有給休暇をほとんど取らずに長時間労働になっており、多忙な状況にある。

3. 部下のWLB満足度が高く、かつ職場生産性も高い職場では、管理職の部下管理能力とWLBに対する意識が高い。（→P12～P14）

部下のWLB満足度が高くかつ職場生産性（仕事の効率性、仕事に対する意欲、業績貢献意識）が高い職場は、管理職が部下を適正に管理する能力が高く、かつ管理職自身がメリハリをつけ、所定労働時間内で仕事を終わるといったWLB意識も高い傾向がある。また、会社としてWLB支援への取組を社内外に明示する、労働時間管理改善に向け時間管理意識の向上に取り組む、といった傾向がある。

4. 育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場では、会社として労働時間管理改善について積極的に取り組む傾向がある。また、男性社員による制度の利用に対して理解がある職場では、管理職の部下管理能力とWLBに対する意識が高い（→P15～P16）

育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場では、会社として労働時間管理の改善に向けた取組を推進する傾向があり、特に「長時間労働の是正」に関する取組を行うケースが多い。また、男性社員が育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場では、管理職が部下を適正に管理しているとともに、管理職自身がメリハリをつけ、所定労働時間内で仕事を終わようとする意識を持っている傾向がある。

5. 平均的な1日の労働時間が12時間未満の管理職の方が12時間以上の管理職よりもWLB意識が高い。（→P17）

平均的な1日の労働時間が12時間未満の管理職は、管理職自身がメリハリをつけ、所定労働時間内で仕事を終わようとする意識が高く、かつ部下管理に対する能力も高い傾向が見られる。

6. 会社によるWLB支援への取組や労働時間管理の改善に向けた取組は「管理職のマネジメント」力を高め、職場のWLB実現や生産性向上に寄与する。（→P19）

『管理職のマネジメント』（「適正な部下管理」と「WLB管理職」）は、部下のWLB満足度と職場生産性の向上、育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気の醸成、管理職自身の長時間労働の回避、管理職の満足度向上にプラスの効果をもたらすという点で重要であり、この『管理職のマネジメント』は『会社としての労働時間管理改善への取組』および『WLB支援への取組』と相関関係にある。

本アンケート調査について

I. 調査の目的

前回の個人調査（2008年12月実施：「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」）では、社員のWLB実現にとって、管理職による職場マネジメントのあり方がカギとなることが明らかになったが、その管理職が多忙で管理職自身もWLBが実現できていない現状にあり、職場マネジメントの課題が浮き彫りになった。そこで今回の調査では、管理職の働き方や社員のWLBの実現を支える職場マネジメントの実態を把握するために、管理職に対するアンケート調査を実施した。

II. 対象、方法等

(1) 調査対象

株式会社インテージのモニター会員のうち、管理職として登録されているモニター会員〔課長：4892人（うち女性212人）、部長：2192人（うち女性63名）〕にスクリーニング調査を実施。その中から、下記条件に該当するモニター会員(合計：3398サンプル、課長：2154サンプル、部長：1244サンプル)へ本調査票を送付。男女3296人(課長：2093サンプル、部長：1203サンプル)から回答。

- ① 従業員規模50人以上の民間企業に正社員・正職員として勤務している
- ② 当該企業の管理職従事者（課長・部長相当職）である
- ③ 人事考課をする部下がいる
- ④ 居住地が東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の1都3県〔前回調査(2008年12月実施)の対象と同じ地域〕

(2) 調査方法

調査会社（株）インテージのモニター会員によるウェブ調査

III. 調査時期

2009年10月21日～25日

IV. 調査項目

- (1) 個人属性：性別、年齢、学歴、家族状況など
- (2) 管理する職場について：業種、課・グループ、正社員の割合など
- (3) 働き方の実態：労働時間、働き方の特徴
- (4) 職場の実態：WLB施策の導入実態と運用状況、職場の特徴、自身のマネジメントの状況
- (5) WLBについての意識等：WLBが実現しているか、WLBに関する希望と現実、他者のWLBの容認度、労働時間管理意識

V. アンケート調査の枠組み

前回調査から管理職が職場のWLB実現の鍵を握っていることが明らかになったことから、管理職の職場のマネジメントに影響すると考えられる要因、具体的には会社の方針や取り組み、管理職のWLBに対する考え方、管理職の就業状況、管理職による仕事管理の特徴など把握し、それらと職場のWLB実現度の関係を考察する（各項目とアウトカム指標の関係については図表1を参照）。

VI.調査主体

「東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」

プロジェクトメンバー

佐藤 博樹（東京大学社会科学研究所 教授）〔プロジェクト代表〕
武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部 教授）〔プロジェクトリーダー〕
小室 淑恵（㈱ワーク・ライフバランス 代表取締役）
矢島 洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱ 主任研究員）
山極 清子（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 特任教授、㈱w i w i w社長執行役員）
朝井友紀子（東京大学社会科学研究所 特任研究員）
松原 光代（学習院大学経済経営研究所 客員所員）
高村 静 （内閣府男女共同参画局 男女共同参画分析官：2009年4月～オブザーバー参加）

プロジェクト参加企業

アメリカンホーム保険会社
株式会社 資生堂
株式会社 東芝
大成建設株式会社
株式会社 博報堂
株式会社 みずほフィナンシャルグループ

連絡先：東京大学社会科学研究所 ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト

〒113-0033 東京都文京区本郷 7-3-1

東京大学社会科学研究所 ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト

プロジェクト代表 佐藤博樹

TEL：03-5841-4955, 4875

E-mail：hiroki@iss.u-tokyo.ac.jp URL：<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp>

図表 1

職場・マネジメント要因

会社の方針・取組

【WLB 実現に向けた会社・職場の取組】

- 会社の方針
- WLB 支援をバックアップする取組
- 長時間労働の削減、業務効率化の取組

職場マネジメント特性 2

【管理職の上司のマネジメント特性】

- WLB に関する意識

職場特性

【属性】

- 性別の比率
- 年齢
- 正社員以外の社員の割合
- 勤務形態（働き方の特徴）

【職場の状況】

- 仕事の突発性
- 要員と業務量の関係
- 職場の残業に対する意識
- 同僚同士のコミュニケーション

職場マネジメント特性 1

【管理職自身のマネジメント特性】

- 職場の仕事管理
- 残業に対する意識
- WLB に関する意識
- タイムマネジメント意識
- 部下とのコミュニケーション重視度
- 長時間労働の削減、業務効率化の取組

個人の属性

- 性別、年齢、学歴、年収
- 家族状況

アウトカム指標

【職場の WLB の実現度】

- WLB 施策の利用状況
- 適正な労働時間
- 有給の取得状況
- 部下の WLB 満足度
- 他者の WLB 制度利用容認度
 - ◇ お互い様の雰囲気
 - ◇ 職場における円滑な対応の有無

【管理職自身の WLB の実現度】

- 本人の WLB 満足度
- 適正な労働時間（理想と現実の一致）
- 有給の取得状況

【生産性、効率化】

- 業績
- 仕事の効率化
- モチベーション
- コミットメント
- 不測の事態に対する対処

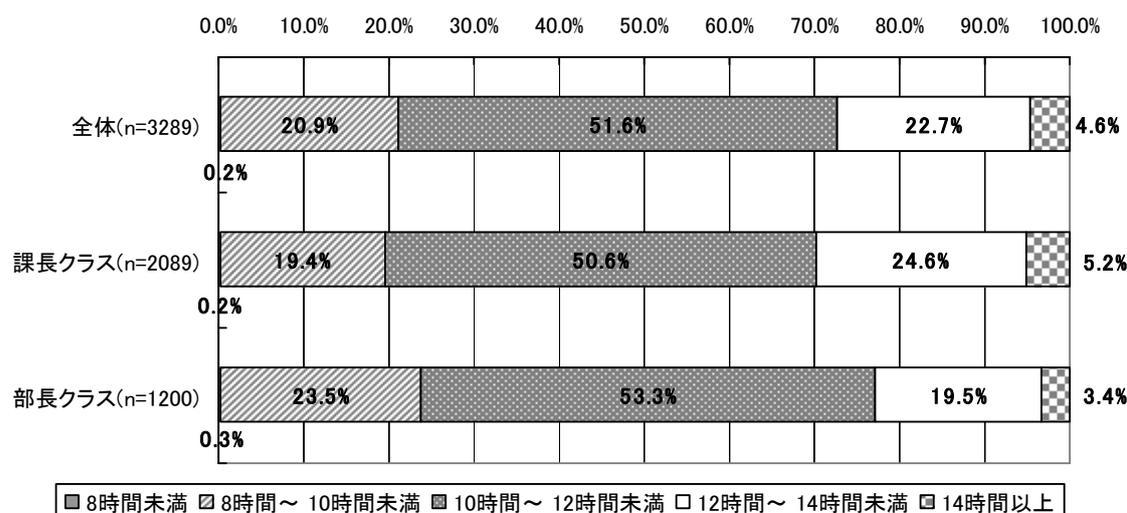
VII. 「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」結果概要

1. 管理職の働き方

(1) 在社時間（退社時間－入社時間）の長さ

管理職（調査票の回答者）の平均的な出勤日の在社時間（退社時間－入社時間）は、「10 時間以上 12 時間未満」が全体の約 1/2 を占め、所定労働時間よりも 1 日あたり 2 時間から 4 時間長く在社していると考えられる。12 時間以上会社で働く管理職も 27.3%（課長クラスで 29.8%、部長クラスで 22.9%）あり、管理職は総体的に多忙であるといえる。

図表 2 平均的な在社時間（退社時間－入社時間）（全体 n=3289）



(2) 有給休暇の取得率と在社時間

(1)の在社時間(退社時間－入社時間)と昨年 1 年間（2008 年もしくは 2008 年度）の年次有給休暇取得率¹の両者から管理職の総体的な労働状況を見ると、在社時間が 12 時間以上の管理職の有給休暇の取得率は「1 割以下」が 38.6%、「1 割～2 割以下」が 31.9%となっており、日頃の在社時間が長い管理職ほど有給休暇も利用せず、長時間労働になっている。

図表 3 有給休暇の取得率と在社時間のクロス表（全体 n=3289）

	在社時間（退社時間－入社時間）					(3)～(5)の合計	(4) + (5)
	(1)8時間未満	(2)8時間～10時間未満	(3)10時間～12時間未満	(4)12時間～14時間未満	(5)14時間以上		
全体 (n=3289)	.2%	20.9%	51.6%	22.7%	4.6%	78.9%	27.3%
1 割以下 (n=725)	.0%	11.4%	49.9%	30.6%	8.0%	88.6%	38.6%
1 割～2 割 (n=351)	.0%	10.5%	57.5%	25.9%	6.0%	89.5%	31.9%
2 割～4 割 (n=888)	.0%	18.1%	53.3%	24.3%	4.3%	81.9%	28.6%
4 割～6 割 (n=695)	.3%	23.9%	53.7%	19.9%	2.3%	75.8%	22.2%
6 割～8 割 (n=294)	.3%	34.0%	51.7%	12.2%	1.7%	65.6%	13.9%
8 割以上 (n=336)	1.2%	42.0%	40.2%	13.1%	3.6%	56.8%	16.7%

¹ 年次有給休暇取得率の算出方法：2008 年中（または年度中）に取得した休暇日数を同年中に付与された休日日数（前年の繰越日数は含まない）で除したもの

(3) 在社時間の長さと週労働時間の希望-実態の格差

普段1週間の実労働時間と希望する労働時間をたずねたところ、希望と実態が乖離し週の労働時間を「減らしたい」と考える管理職が68.9%、希望と実態が「一致している」が29.8%、週の労働時間を「増やしたい」とする管理職が1.3%であった。これを平均的な1日の在社時間の長さでクロス集計し、1日の在社時間の長さが本人の希望にどの程度合致しているかを考察すると、「12時間以上」働く者の92.3%は週の労働時間を「減らしたい」と考えており、長時間労働となっている管理職が必ずしも自ら望んで長く働いているとは言えないことが分かる。

図表4 在社時間の長さと週労働時間の希望と実態の格差に関するクロス表(全体 n=3289)

		週労働時間の希望と実態の乖離			
		減らしたい	希望通り	増やしたい	合計
在社時間の長さ	全体	68.9%	29.8%	1.3%	100.0%
	10時間未満(n=695)	36.5%	61.4%	2.0%	100.0%
	10時間~12時間未満(n=1697)	69.7%	28.9%	1.4%	100.0%
	12時間以上(n=897)	92.3%	7.1%	.6%	100.0%

(4) 週の労働時間の希望と実態の一致状況と管理職のWLB満足度との関係

週の労働時間に対する希望と実態が一致している管理職ほど、仕事と生活に割く時間のバランスに対する満足度が82%と高い。一方、週の労働時間に対して現在より「減らしたい」と考える管理職ほど、仕事と生活に割く時間のバランスに対する不満が大きく、希望と実態の労働時間の乖離が大きいほどその不満が高まる傾向がある。

図表5 週の労働時間の希望と実態の一致状況と管理職のWLB満足度のクロス表(全体 n=3296)

		①非常に満足している	②やや満足している	③どちらかといえば満足していない	④全く満足していない	合計	①+②	③+④
		希望と実態の乖離	減らしたい(n=2269)	11.6%	51.2%	30.2%	7.0%	100.0%
希望-実態(n=984)	14.9%		67.1%	16.1%	1.9%	100.0%	82.0%	18.0%
増やしたい(n=43)	3.6%		39.0%	41.1%	16.4%	100.0%	42.5%	57.5%

2. 部下の WLB 満足度、職場の生産性、管理職の WLB 度を高める要因

(1) 指標の設定と各指標のスコア化

部下や管理職自身の WLB 満足度や職場の生産性を高める要因を分析するにあたり、以下の 5 分野 11 項目を指標として設定、さらに各指標をスコア化して、どの指標が部下や管理職の WLB の実現や職場の生産性に影響するかを考察した。なお、各指標のスコア化については、各指標が複数の項目から構成される場合は、構成する各項目に肯定的な回答した場合は「4 点」と順に点数をつけ、否定的な回答をした場合は「1 点」として各指標の合計点を算出した後、構成する項目数で除している。なお、実データより指標をスコア化する際に、各指標の内容を示す方向がプラスとなるように調整を行った。実データの大小と逆の方向にプラスとなる指標（『3.仕事の特性』の「業務多忙性」および『4.職場の特性』の「多忙・代替困難職場」と「業務の変動と偏在職場」）については、否定的な回答を「4 点」として順に点数を下げ、その合計点を算出し偏差値を求めている。

$$\text{偏差値} = (\text{各指標の値} - \text{平均値}) / \text{標準偏差} \times 10 + 50$$

分野	項目	詳細
1. 会社としての WLB 支援への取組	(1)WLB 支援の周知・徹底	「経営や人事の方針として明文化している」「社内にプロジェクトチームを作るなどして公式に検討している」「制度内容を従業員に理解させるための取組を実施している」「制度の利用促進のために管理職への働きかけを実施している」の 4 項目から構成
	(2)制度利用促進のためのルール化	「制度利用者を支援したことが管理職の評価に反映される」「制度利用に当たっての賃金制度や評価制度の工夫をしている」「休業取得時など従業員の不在時の対応ルールがある」の 3 項目から構成
2. 会社としての労働時間管理改善への取組	(1)時間管理意識向上の取組	「スケジュール管理や労働時間に関する管理職への教育」「残業時間を削減したことの管理職の評価への反映」「スケジュール管理や労働時間に関する一般社員への教育」の 3 項目から構成
	(2)長時間労働の是正	「ノー残業デーなど職場全体の長時間労働を見直す取組」「長時間労働者への相談・指導」の 2 項目から構成
3. 仕事の特性	(1)業務多忙性	「達成すべきノルマ・目的水準が他に比べて高い」「突発的な業務が生じることが頻繁にある」「仕事の締め切りや納期にゆとりがない」の 3 項目から構成
	(2)能力要件明確・職場連携	「メンバー同士が連携してチームとして仕事を行っている」「仕事に必要な職業能力が明確である」の 2 項目から構成される
4. 職場の特性	(1)協働職場	「仕事で困っているときは助け合う雰囲気がある」「同僚同士がお互いの仕事上の問題や希望を理解しあっている」「あなたと部下のコミュニケーションは円滑である」「同僚同士のコミュニケーションは円滑である」「先輩が仕事上のノウハウを教える風土がある」「同僚同士で仕事上のノウハウを教えあう風土がある」の 6 項目から構成
	(2)業務多忙・代替困難職場	「人数に比べて仕事量が多い」「他の人では代替できない仕事をしている人が多い」の 2 項目から構成
	(3)業務の変動と偏在職場	「時期による繁閑の格差が大きい」「特定の人に仕事が偏っている」の 2 項目から構成

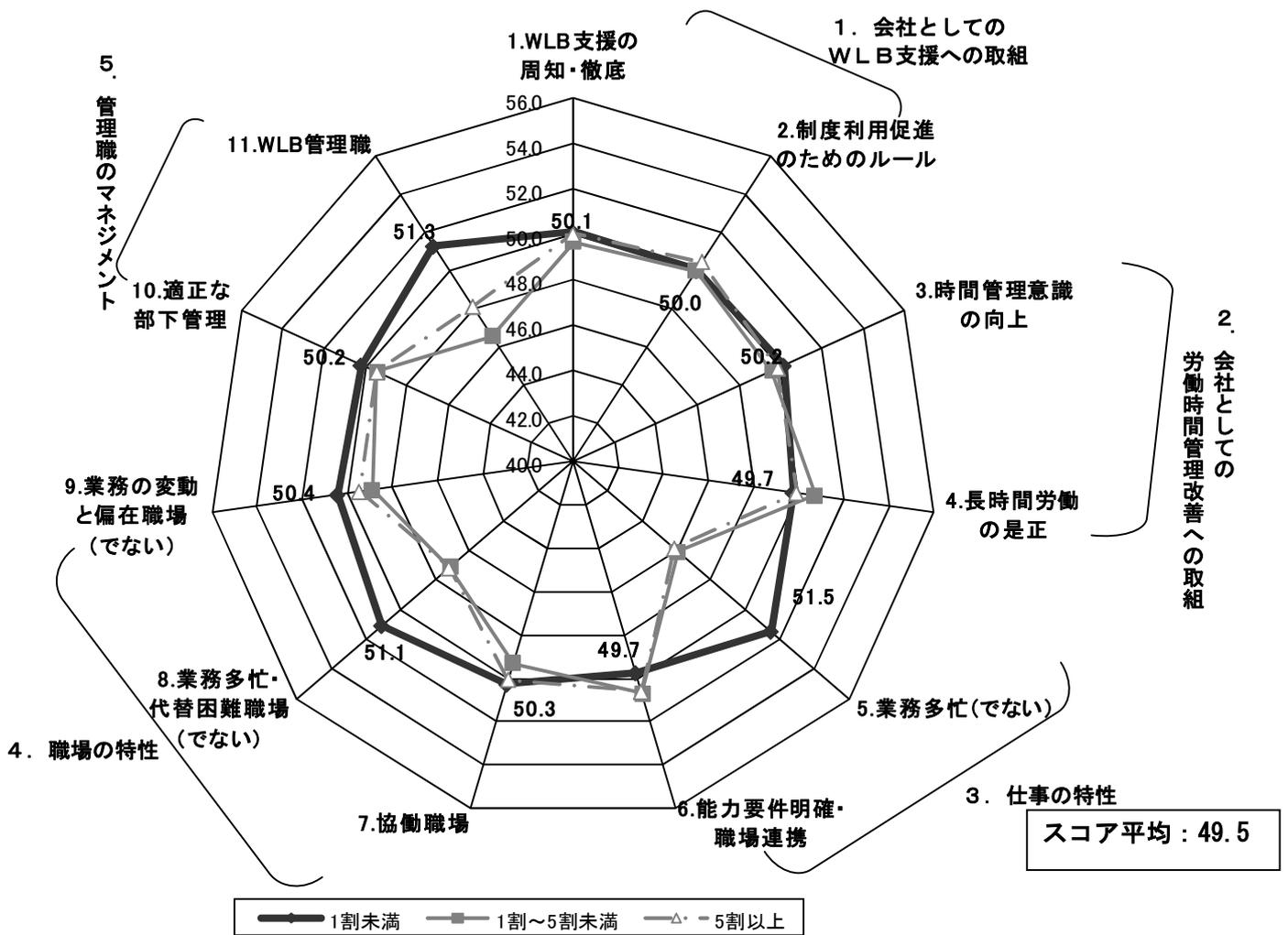
5. 管理職のマネジメント	(1)適正な部下管理	「業務が特定の部下に偏らないように配慮している」「部下に仕事の目標をわかりやすく指示している」「部下を良く理解した上で目標設定し業務配分している」「効率的な業務の運営を心がけている」「課・グループ内で必要な情報を共有できるように工夫している」「同僚同士の円滑なコミュニケーションに配慮している」「業務遂行がうまくいくよう部下を支援している」「業務の進捗状況を適切なタイミングで確認している」「進捗に応じて部下への割り振りを柔軟に変更している」「部下の育成に熱心に取り組んでいる」の10項目から構成
	(2)WLB 管理職	「あなた自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」「あなた自身が、自分の生活を大切にしている」「所定時間内で仕事を終わることを奨励している」の3項目から構成

※ 以下では、逆転スコアと理解できるように、それぞれを「業務多忙性なし」、「多忙・代替困難職場でない」、「業務の変動と偏在職場でない」と表記する。

(2) 週 60 時間以上働く部下の割合が少ない職場の要因

週 60 時間以上働く部下の割合が「1 割未満」の職場では、『管理職のマネジメント』の「WLB 管理職」(スコア : 51.3)、「適正な部下管理」(スコア : 50.2)、『職場の特性』の「業務多忙・代替困難職場 (でない)」(スコア : 51.1)、「業務の変動と偏在職場 (でない)」(スコア : 50.4)、「協働職場」(スコア : 50.3) および『仕事の特性』の「業務多忙性 (でない)」(スコア : 51.5) が他の比較対象に比べてスコアが高い。この職場では、仕事の特性として突発的な業務の発生が頻繁でないことや仕事の締め切りや納期にゆとりがあるという特性があるが、上司自身がメリハリをつけて業務を遂行し、所定時間内で仕事を終わることを奨励するとともに、特定のメンバーに業務量が偏らぬよう、職場メンバーで業務を代替しあえる体制を構築すべく、職場を管理していると考えられる。なお、『会社としての WLB 支援への取組』や『会社としての労働時間管理改善の是正』に関する各項目については、「1 割未満」の職場では「時間管理意識の向上」(50.2)と「WLB 支援の周知・徹底」(スコア : 50.1) のスコアが他の比較対象に比べて若干高い。

図表 6 週 60 時間以上働く部下の割合についてのレーダーチャート



(3) 部下のWLB満足度が高く、職場の生産性が高い職場の要因

部下のWLB満足度と職場の生産性の両者が高い職場の特性を考察するにあたり、部下のWLB満足度および職場の生産性に関して下表の設問を用い、肯定的回答グループと否定的回答グループに分けた上で、それぞれを組み合わせる以下のパターンを設定し分析を行った。

使用する設問とパターン区分における基準

分野	使用する設問	区分の基準
部下のWLB満足度	“あなたの部下は今の「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランス」（両者の配分）に満足していると思いますか”	満足：“非常に満足していると思う”+“やや満足していると思う”
		不満：“全く満足していないと思う”+“あまり満足していないと思う”
職場生産性	職場生産性をたずねる5項目(主観評価)のうち、以下の3項目を選択 <ul style="list-style-type: none"> 仕事を効率的に行っている 仕事に対する意欲が高い 業績に貢献しようとする意識が高い 	高い：“そう思う”+“どちらかといえばそう思う”
		低い：“そう思わない”+“どちらかといえばそう思わない”

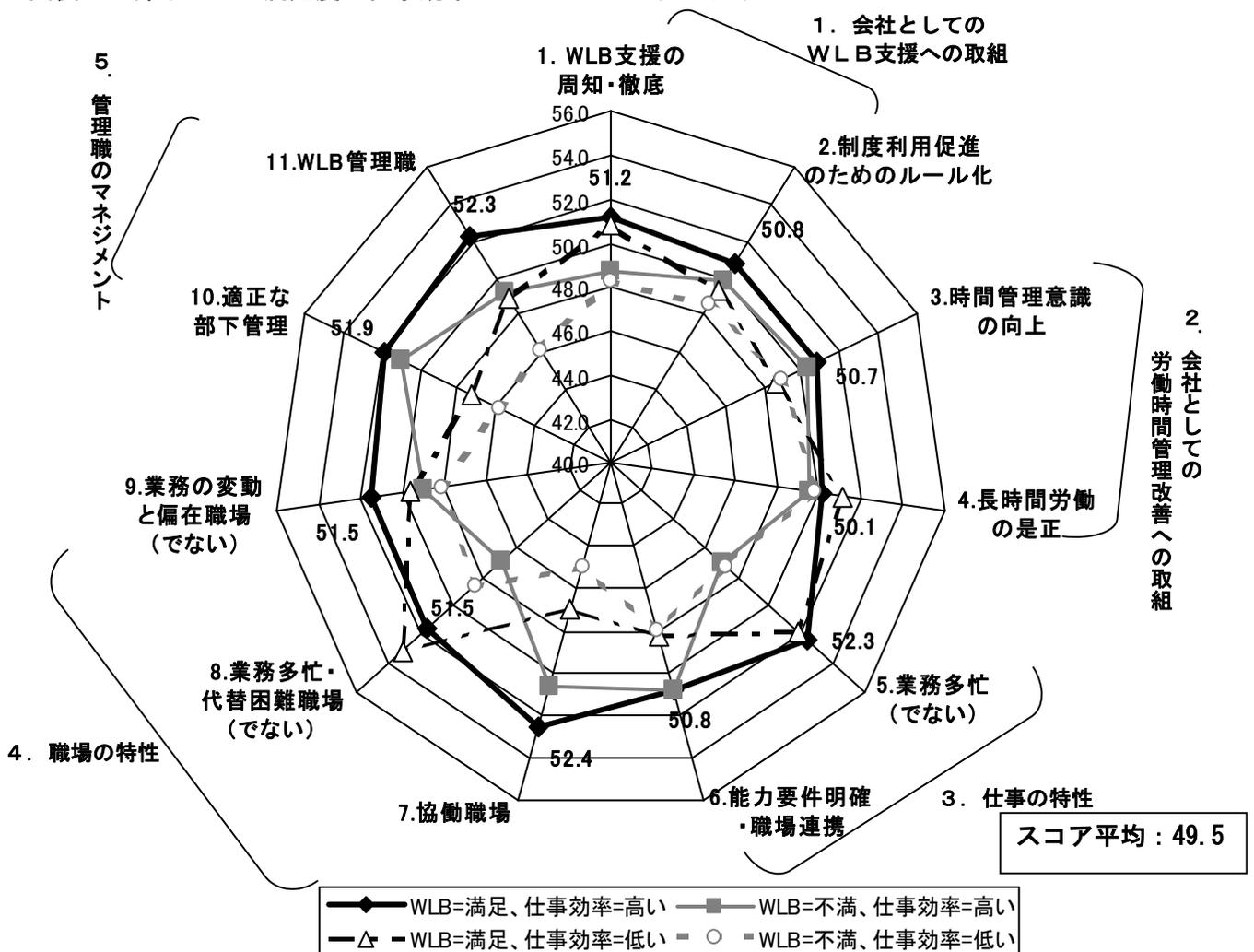
2つの分野の組み合わせパターンと分布

部下のWLB満足度	職場生産性		組み合わせ	%	N
満足	仕事の効率性	高い	WLB満足×仕事効率高	44.9%	1479
	仕事意欲		WLB満足×仕事意欲高	47.5%	1565
	業績貢献意識		WLB満足×業績貢献意識高	46.3%	1526
	仕事の効率性	低い	WLB満足×仕事効率低	12.1%	400
	仕事意欲		WLB満足×仕事意欲低	9.5%	314
	業績貢献意識		WLB満足×業績貢献意識低	10.7%	353
不満	仕事の効率性	高い	WLB不満×仕事効率高	25.1%	827
	仕事意欲		WLB不満×仕事意欲高	32.6%	1074
	業績貢献意識		WLB不満×業績貢献意識高	32.9%	1084
	仕事の効率性	低い	WLB不満×仕事効率低	17.9%	590
	仕事意欲		WLB不満×仕事意欲低	10.4%	343
	業績貢献意識		WLB不満×業績貢献意識低	10.1%	333

① 部下の WLB 満足度と仕事の効率性について

部下の WLB 満足度が高くかつ仕事の効率性が高い職場では、『管理職のマネジメント』における「適正な部下管理」(スコア：51.9)と「WLB 管理職」(スコア：52.3)、『職場の特性』の「協働職場」(スコア：52.4)と「業務の変動と偏在職場(でない)」(スコア：51.5)がいずれも他の比較対象に比べて高いスコアとなっていることから、上司が部下の業務遂行を円滑に支援すべくマネジメントを行っているだけでなく、上司自身がメリハリをつけて業務を遂行し、所定時間内で仕事を終わることを奨励しているといえる。さらに当該職場では、特定のメンバーに業務量が偏らぬよう、職場メンバーで業務を代替しあえる体制が構築され、ノウハウの共有・伝授、上司と部下さらには同僚間のコミュニケーションも円滑であるといえる。また、会社による取組も積極的である。『会社としての WLB 支援への取組み』における「WLB 支援の周知・徹底」(スコア：51.2)、「制度利用促進のためのルール化」(スコア：50.8) および『会社としての労働時間管理改善の取組』の「時間管理意識の向上」(スコア：50.7)が他の比較対象の職場の中で若干高いスコア値となっている。また、「長時間労働の是正」(スコア：50.1)についても「WLB 満足度は高く、仕事効率の低い」職場のスコア(51.1)に比べて若干低いが、スコア平均よりも高いことから WLB 支援や労働時間管理改善に関する取組が全般的に推進されていると考えられる。これらの結果から、WLB 満足度を高める要因としては業務量やその負荷の偏在問題への解消に向けた取組、仕事の生産性を高める要因としては職場の連携体制やそれらを円滑にまわすことができるマネジメント力の醸成が重要であるといえる。

図表 7 部下の WLB 満足度と仕事効率についてのレーダーチャート

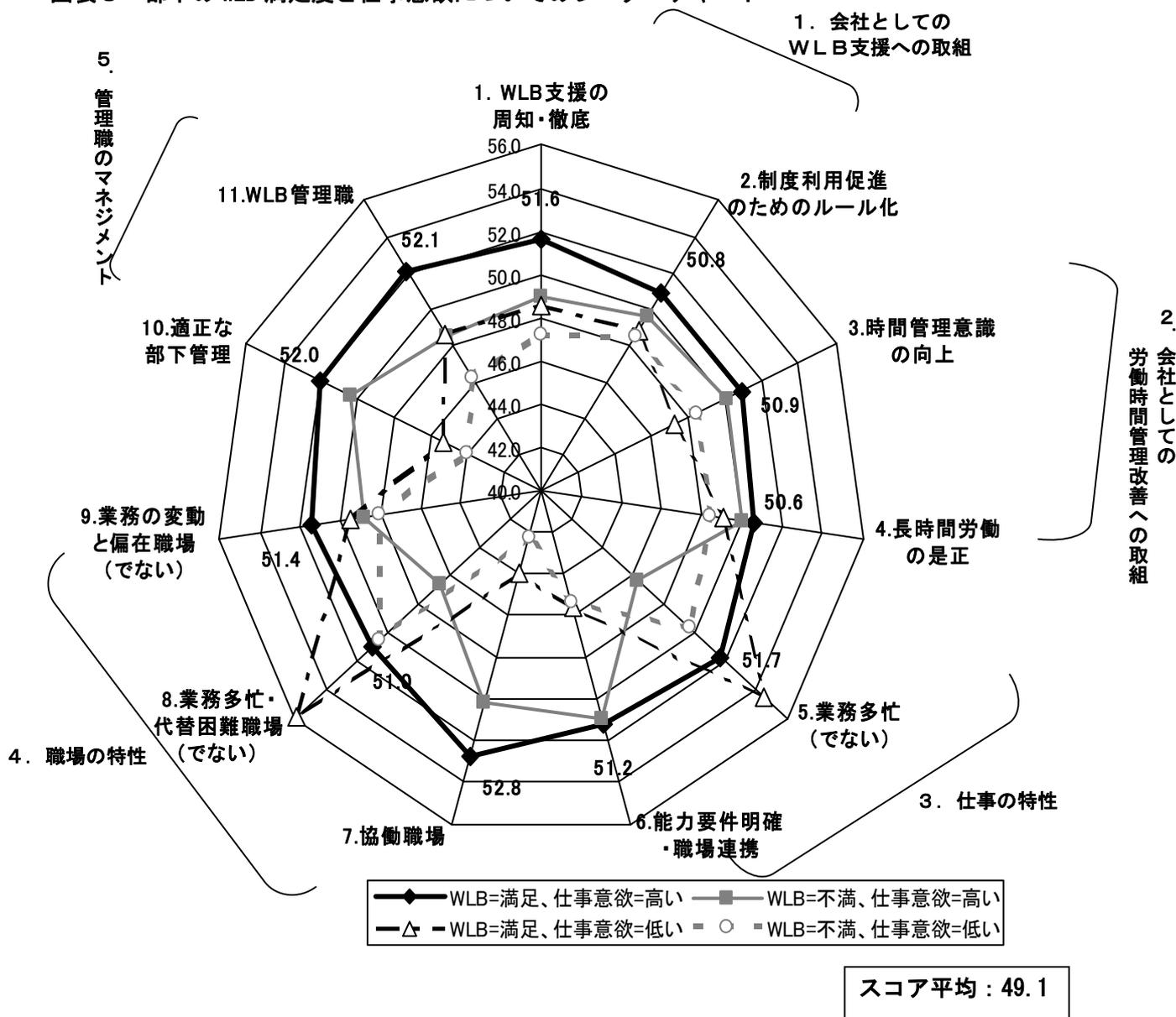


② 部下の WLB 満足度と仕事に対する意欲について

部下の WLB 満足度が高くかつ仕事意欲が高い職場では、『管理職のマネジメント』における「適正な部下管理」(スコア：52.0)と「WLB 管理職」(スコア：52.1)、『職場の特性』の「協働職場」(スコア：52.8)と「業務の変動と偏在職場(でない)」(スコア：51.4)が他の比較対象に比べていずれも高い。

また、会社による取組も積極的である。『会社としての WLB 支援への取組み』における「WLB 支援の周知・徹底」(スコア：51.6)、「制度利用促進のためのルール化」(スコア：50.8)および『会社としての労働時間管理改善の取組』の「時間管理意識の向上」(スコア：50.9)と「長時間労働の是正」(スコア：50.6)が他の比較対象の職場の中で最も高いスコア値を示している。

図表 8 部下の WLB 満足度と仕事意欲についてのレーダーチャート

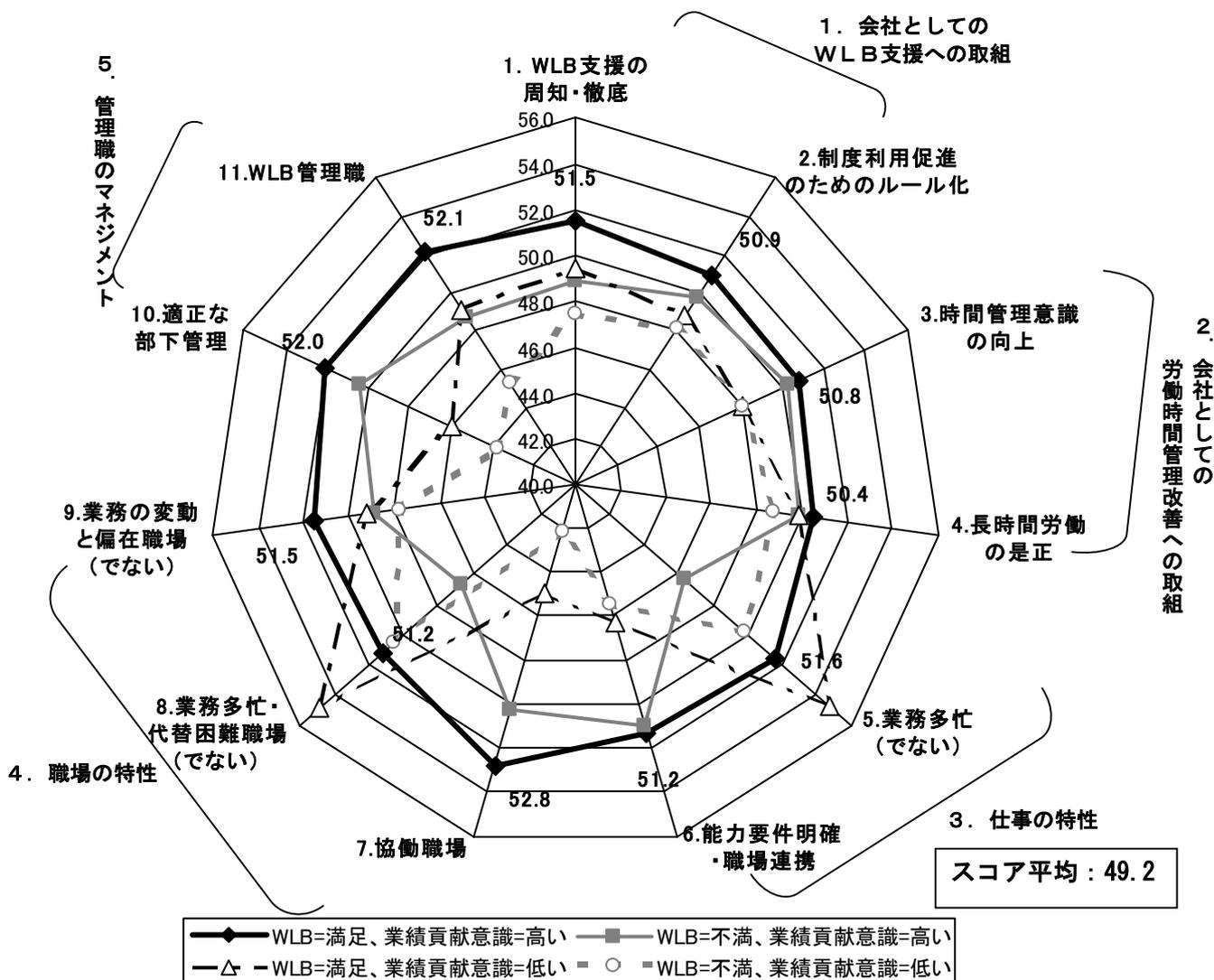


③ 部下のWLB満足度と業績に貢献しようとする意識について

部下のWLB満足度が高くかつ組織への業績貢献意識が高い職場では、『管理職のマネジメント』における「適正な部下管理」(スコア:52.0)と「WLB管理職」(スコア:52.1)、『職場の特性』の「協働職場」(スコア:52.8)と「業務の変動と偏在職場(でない)」(スコア:51.5)が他の比較対象に比べていずれも高い。

また、会社による取組も積極的である。『会社としてのWLB支援への取組み』における「WLB支援の周知・徹底」(スコア:51.5)、「制度利用促進のためのルール化」(スコア:50.9)および『会社としての労働時間管理改善の取組』の「時間管理意識の向上」(スコア:50.8)と「長時間労働の是正」(スコア:50.4)が他の比較対象の職場の中で最も高いスコア値を示している。

図表9 部下のWLB満足度と業績貢献意識についてのレーダーチャート

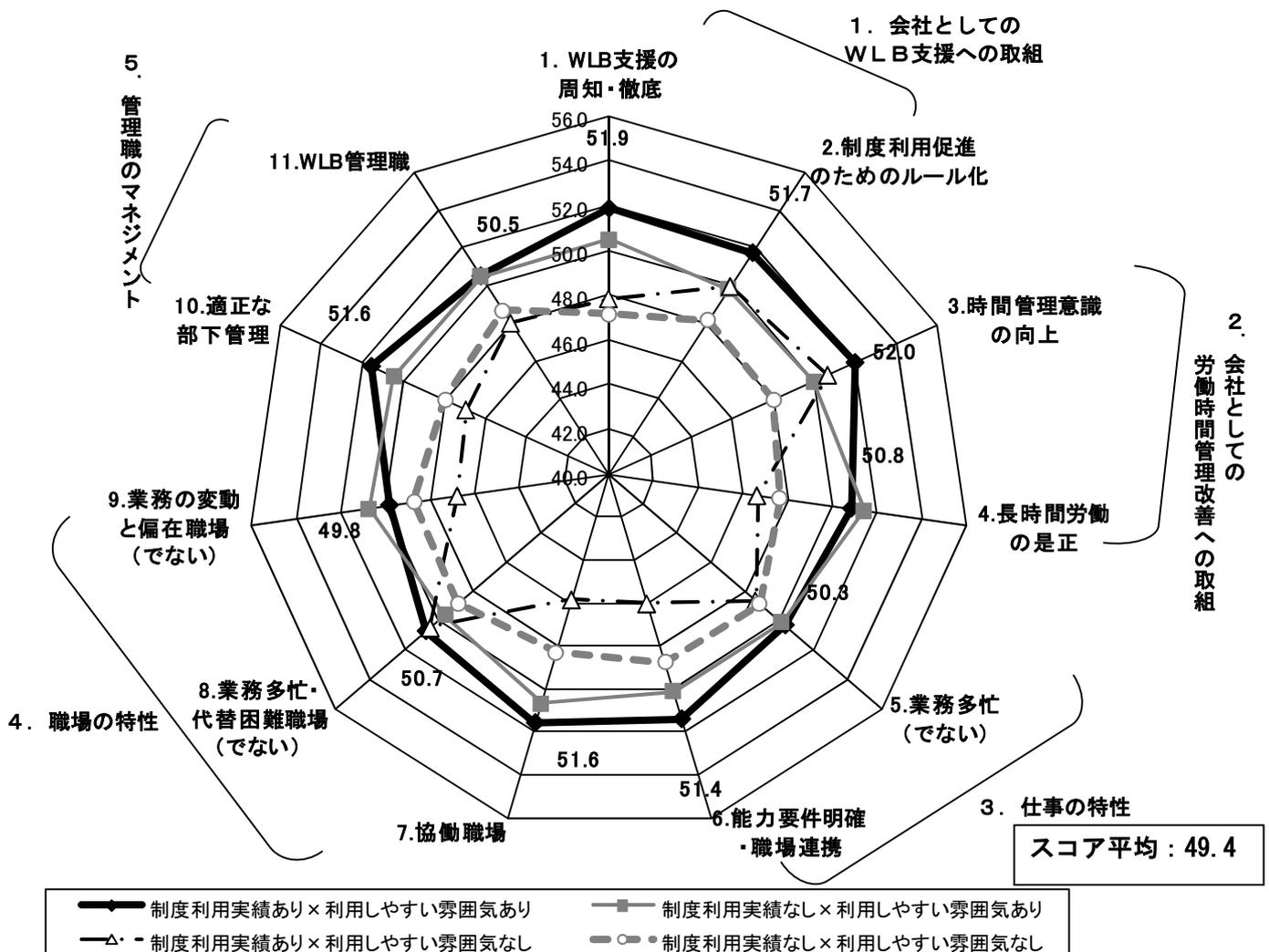


(4) 育児・介護休業制度の女性の利用実績があり、制度を利用しやすい雰囲気がある職場の要因

現在の職場で制度利用実績がありかつ利用しやすい雰囲気がある職場では、『管理職のマネジメント』における「適正な部下管理」(スコア：51.6)と「WLB 管理職」(スコア：50.5)、『職場の特性』の「協働職場」(スコア：51.6)と『仕事の特性』の「能力要件明確・職場連携」(スコア：51.4)が他の比較対象に比べていずれも高い。このことから、上司が部下の業務遂行を円滑に支援すべくマネジメントを行っているだけでなく、上司自身がメリハリをつけて業務を遂行し、所定時間内で仕事を終えることを奨励しているといえる。

また、会社による取組も積極的である。『会社としての WLB 支援への取組み』における「WLB 支援の周知・徹底」(スコア：51.9)、「制度利用促進のためのルール化」(スコア：51.7) および『会社としての労働時間管理改善の取組』の「時間管理意識の向上」(スコア：52.0)と他の比較対象の職場の中で最も高いスコア値を示している。

図表 10 育児・介護休業制度の女性の利用実績と利用しやすさについてのレーダーチャート

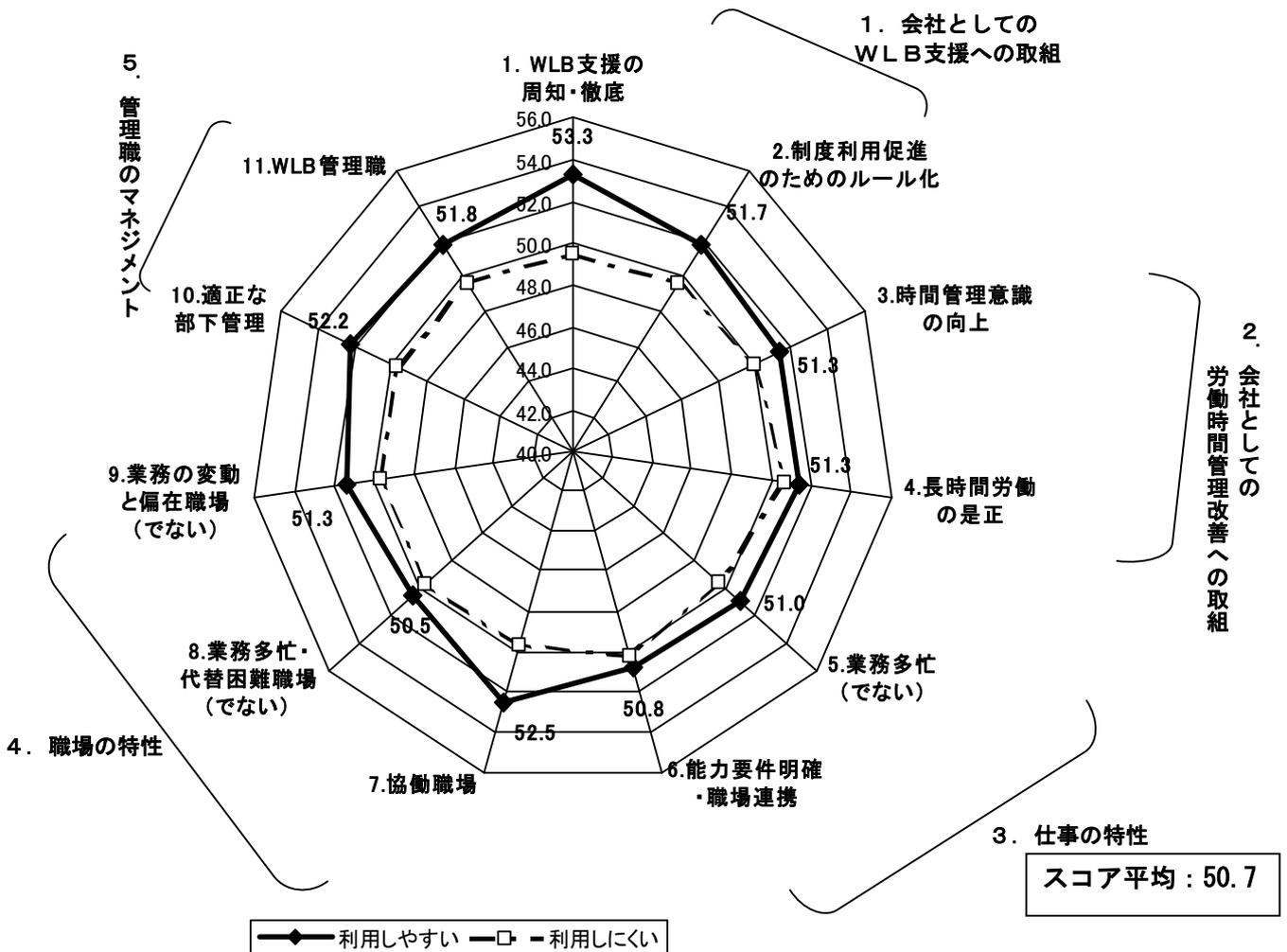


(5) 男性社員が育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場の要因

男性社員による育児・介護の休業制度については、利用実績が少ない（n=353）ため、利用しやすい雰囲気の有無に影響する要因を考察する。利用しやすい雰囲気がある職場では、『管理職のマネジメント』における「適正な部下管理」（スコア：52.2）と「WLB管理職」（スコア：51.8）、『職場の特性』の「協働職場」（スコア：52.5）、「業務多忙・代替困難職場（でない）」（スコア：50.5）、「業務の変動と偏在職場（でない）」（スコア：51.3）がそれぞれ高い。『仕事の特性』についても、「業務多忙（でない）」（スコア：51.0）と「能力要件明確・職場連携」（スコア：50.8）が利用しにくい職場に比べていずれも高い。男性社員による WLB 関連制度の利用しやすい職場づくりには、上司が部下の業務遂行を円滑に支援すべくマネジメントを行うだけでなく、上司自身がメリハリをつけて業務を遂行し、所定時間内で仕事を終わることがポイントである。職場の体制構築においても、円滑な業務遂行に必要な能力要件を明確にし、職場メンバーで業務を代替しあえる連携体制を構築することや日頃から仕事を通してノウハウを共有しあうこと、さらには上司と部下、同僚間でコミュニケーションを適宜とっていくことも重要である。

また、『会社としての WLB 支援への取組み』における「WLB 支援の周知・徹底」（スコア：53.3）、「制度利用促進のためのルール化」（スコア：51.7）および『会社としての労働時間管理改善の取組』の「時間管理意識の向上」と「長時間労働の是正」（ともにスコア：51.3）のスコア値が高い。男性社員による WLB 関連制度を利用しやすい雰囲気の醸成には、組織を挙げた WLB 支援や労働時間管理改善に関する取組も併せて重要であるといえる。

図表 1-1 育児・介護休業制度の男性の利用しやすさについてのレーダーチャート

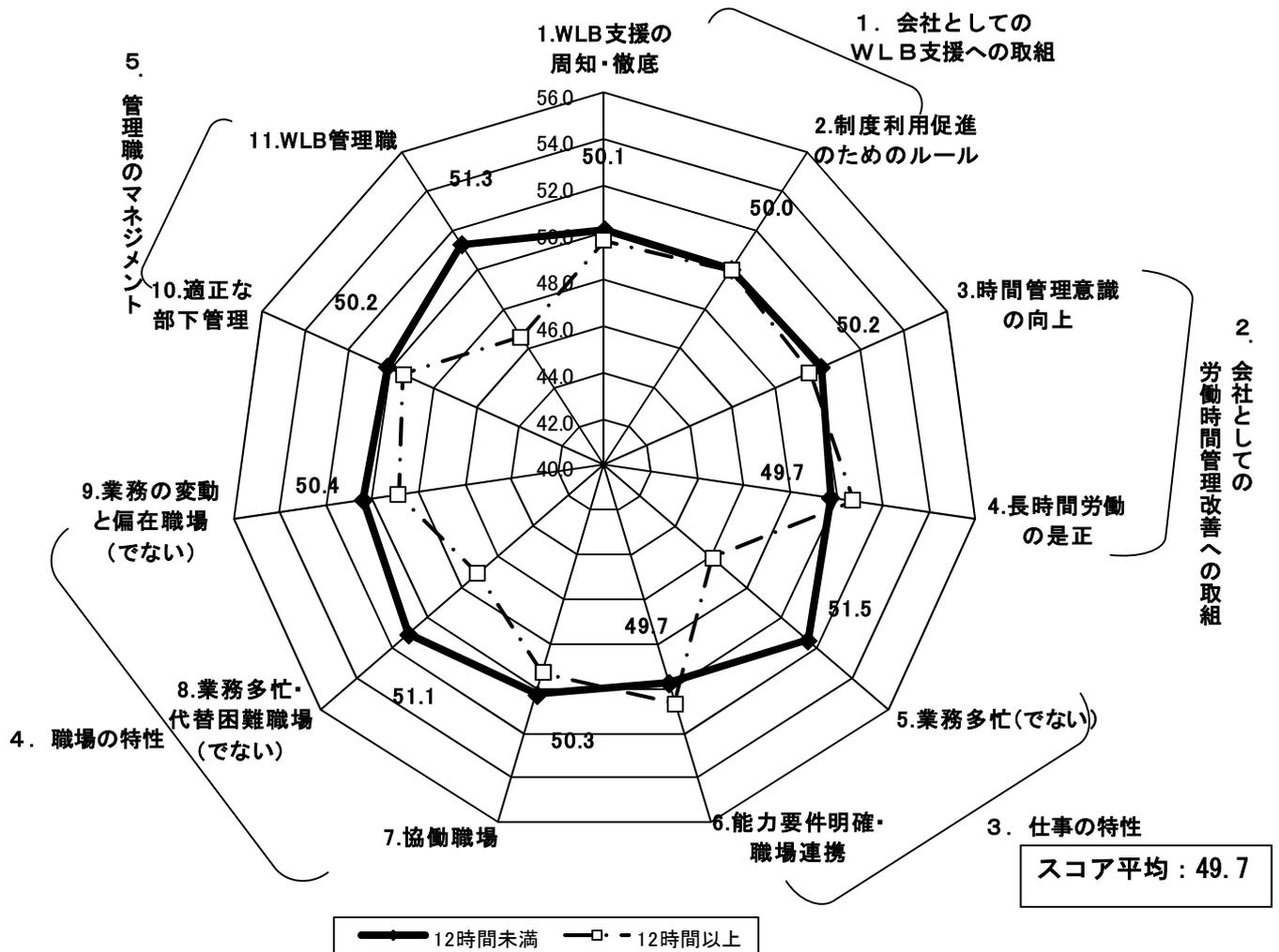


(6) 管理職のWLBを実現する要因：在社時間（退社時間－入社時間）について

管理職自身の平均的な出勤日の在社時間が「12 時間未満」のケースでは、『管理職のマネジメント』における「WLB 管理職」（スコア：51.3）、『職場の特性』の「協働職場」（スコア：50.3）と「業務多忙・代替困難職場（でない）」（スコア：51.1）、「業務の変動と偏在職場（でない）」（スコア：50.4）、『仕事の特性』の「業務多忙（でない）」（スコア：51.5）が「12 時間以上」のケースに比べていずれも高いことが特徴的である。

また、会社による取組も重要である。『会社としてのWLB 支援への取組み』における「WLB 支援の周知・徹底」（スコア：50.1）および『会社としての労働時間管理改善の取組』の「時間管理意識の向上」（スコア：50.2）が「12 時間以上」に比べ高いスコアとなっている。これらのことから、管理職の長時間労働を是正するためには、まず管理職へのWLB 意識の醸成と職場内での業務の連携が可能な体制の構築が重要である。また組織を挙げたWLB 支援や労働時間管理改善に関する取組も併せて重要であるといえる。

図表 1 2 平均的な出勤日の在社時間についてのレーダーチャート

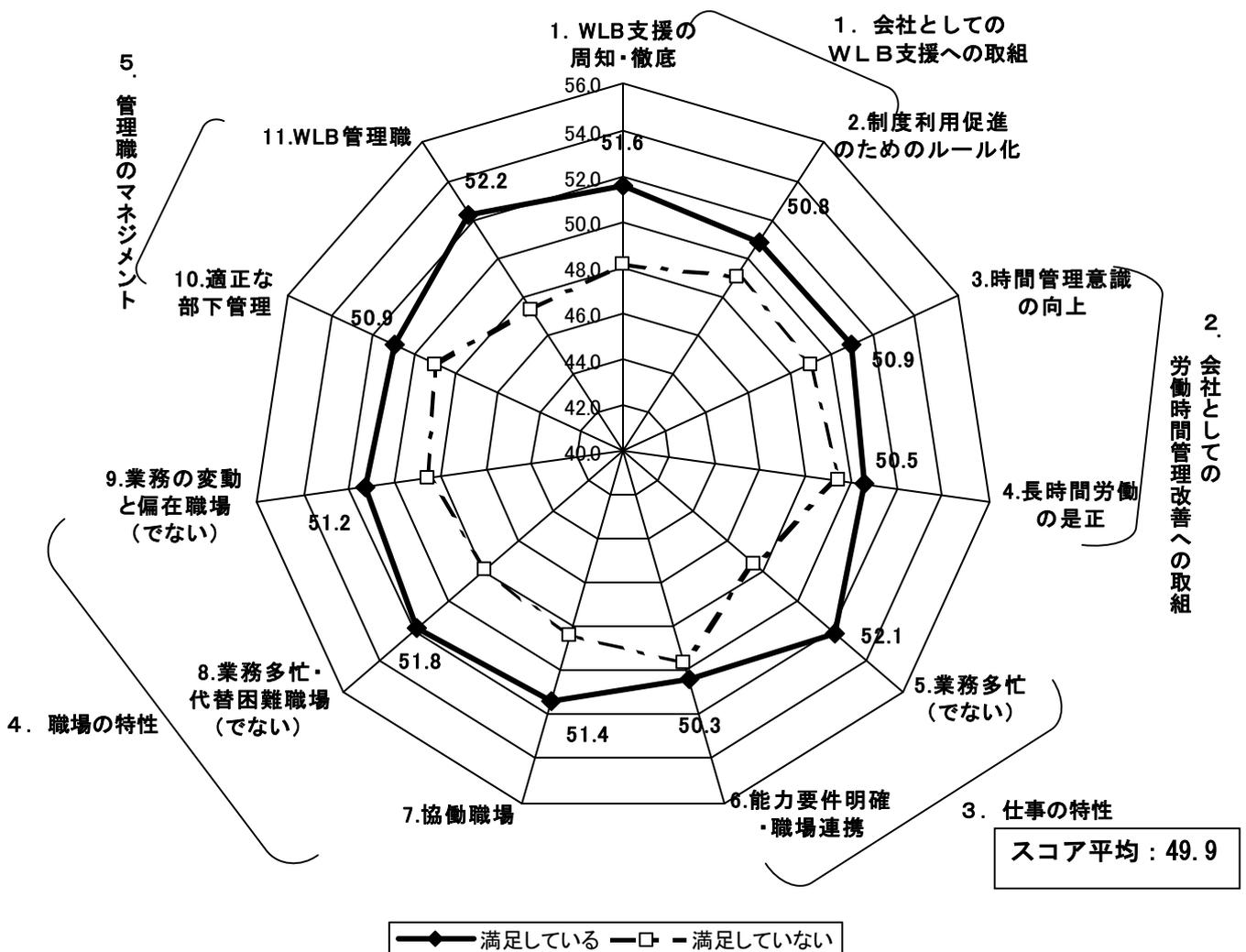


(7) 管理職の WLB 満足度

管理職自身が仕事と生活の時間配分に満足しているケースでは、『管理職のマネジメント』の「WLB 管理職」のスコア値は 52.2 で満足していないケースのスコア値(47.3)との差が大きい。当該指標と本人の満足度の因果関係は明らかではないが、管理職がメリハリをつけた仕事の仕方を推進し、所定労働時間内で業務を終えることを奨励することは、管理職の満足度を高めることに影響するといえる。『職場の特性』については、「協働職場」(スコア：51.4)、「業務多忙・代替困難職場(でない)」(スコア：51.8) および「業務の変動と偏在職場(でない)」(スコア：51.2) が満足していないケースに比べスコア値が高い。また、『仕事の特性』の「業務多忙(でない)」(スコア：52.1)と「能力要件明確・職場連携」(スコア：50.3)も高く、満足していないケースの値との格差が大きい。仕事の能力要件を明確にし、職場メンバーで業務を代替しあえる連携体制を構築して特定のメンバーに過重負荷にならないよう、ノウハウの共有・伝授、上司と部下、同僚同士のコミュニケーションを円滑に図っていくことが、管理職の WLB 満足度向上に寄与するといえる。

また、会社による取組も管理職の WLB 満足度を高めることに寄与している。満足しているケースでは、『会社としての WLB 支援への取組み』における「WLB 支援の周知・徹底」(スコア：51.6)、「制度利用促進のためのルール化」(スコア：50.8)、および『会社としての労働時間管理改善の取組』の「時間管理意識の向上」(スコア：50.9)、「長時間労働の是正」(スコア：50.5)に関するそれぞれのスコア値が満足していないケースよりも高い。

図表 1 3 管理職の WLB 満足度についてのレーダーチャート



3. 管理職のマネジメントを高める要因

部下の WLB 満足度と職場生産性の向上、育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気醸成、管理職自身の長時間労働の回避、管理職の満足度向上においても、『管理職のマネジメント』（「適正な部下管理」、「WLB 管理職」）が大きく影響することが明らかになった。

この要因を高めるものを相関係数²で考察したところ、『会社としての労働時間管理改善への取組』および『会社としての WLB 支援への取組』は相関関係にあり、こうした取組が管理職の「適正な部下管理」や「WLB 管理職」³を高める可能性が指摘できる。

図表 1 4 「管理職のマネジメント」と「会社としての取組」指標との相関係数

	会社としての労働時間 管理改善への取組		会社としての WLB 支援 への取組	
	時間管理 意識向上 の取組	長時間労働の 是正	WLB 支援の 周知・徹底	制度利用 促進のため の ルール化
適正な部下管理	.224**	.144**	.191**	.135**
WLB 管理職	.126**	.030	.109**	.098**

** : 1% 水準で有意⁴

² 相関係数は 2 つの項目間の関係性の強さを示すものであり、1 に近いほど相関関係が強いといえる。ちなみに、係数が $0 \leq x \leq 0.2$ の場合は「ほとんど相関がない」、 $0.2 \leq x \leq 0.4$ の場合は「やや相関がある」、 $0.4 \leq x \leq 0.7$ の場合は「かなり相関がある」、 $0.7 \leq x \leq 1$ の場合は「強い相関がある」ことを示している。

³ 管理職の満足度と「WLB 管理職」要因の因果関係は本調査で詳細に分析していない

⁴ “*” は統計的に有意であることを示している。この場合、1%の幅で検定をしたときでも、2 つの変数の結果が正しいことを示している

Ⅷ. 回答者の属性

1. 性別：課長クラス、部長クラスとも回答者の9割以上を男性が占める

	男性	女性	合計
全体 (n=3296)	94.8%	5.2%	100.0%
課長クラス (n=2093)	94.1%	5.9%	100.0%
部長クラス (n=1203)	96.1%	3.9%	100.0%

2. 年齢：全体では40代が約54%、次いで50代が30%と続く。課長クラスでは、40代が約60%を占め、30代と50代が20%前後ある。部長クラスでは40代と50代が45%前後で同程度を占める

	20代	30代	40代	50代	60歳以上	合計
全体 (n=3296)	0.4%	13.3%	53.9%	30.4%	2.0%	100.0%
課長クラス (n=2093)	0.6%	17.3%	60.2%	21.0%	0.9%	100.0%
部長クラス (n=1203)	0.0%	6.2%	43.1%	46.7%	4.0%	100.0%

3. 最終学歴：大学・大学院卒で約8割を占める。高学歴層が多い。

	大学・ 大学院卒	短大・ 高専卒	専門学校 卒	高校卒	中学校卒	その他	合計
全体 (n=3296)	79.8%	3.3%	6.1%	10.4%	0.3%	0.1%	100.0%

4. 勤め先の業種：「製造業」が3割強と最も多く、次いで「情報通信業」「サービス業」「金融・保険業、不動産業」。

	鉱業	建設業	製造業	給・水道業 電気・ガス・熱 供給	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	産業 金融・保険、不 動	飲食店、 宿泊業	医療、 福祉	教育、 学習支援業	サー ビス業	その他	合計
全体 (n=3296)	0.2%	5.6%	32.4%	1.0%	15.0%	4.0%	11.3%	12.5%	0.8%	1.6%	1.3%	14.2%	0.2%	100%

5. 管理している課・グループ：「営業」が22.6%、「人事・総務・経理・広報」系部門が23.1%となっている。

	理・広 報 人事・総 務・経	企 画・調 査	研 究・開 発・設 計	情 報 処 理	営 業	販 売・サ ービス	輸 入・物 流 生産・建 設・運	その他	合計
全体 (n=3296)	23.1%	9.8%	17.8%	9.8%	22.6%	7.8%	8.3%	0.8%	100.0%

6. 管理している課・グループの所属：「本社・本店」が7割弱を占める。

	本社・本店	本社・本店以外	合計
全体 (n=3296)	69.7%	30.3%	100.0%

7. 管理している課・グループでの在職年数：「3年～5年未満」および「5年～10年未満」が2割弱。

	1年未満	1年～ 2年未満	2年～ 3年未満	3年～ 5年未満	5年～ 10年未満	10年以上	合計
全体 (n=3296)	18.6%	16.8%	15.6%	19.4%	19.8%	9.8%	100.0%

8. 職場のサイズ

以下で、「職場」とは回答者である管理職が管理している課・グループを指す。

①部下の総数（非正社員を含む）：全体では「5人以下」が28.7%、「6～10人」が26.5%となっている。部長クラスでは、「11～20人」が22.5%であるが、「6～10人」が21.5%、「5人以下」が19.6%であり、部長レベルでも小規模の職場を管理している傾向がある。

	5人以下	6～10人	11～20人	21～30人	31～50人	51人以上	合計
全体 (n=3296)	28.7%	26.5%	21.3%	8.3%	7.4%	7.7%	100.0%
課長クラス (n=2093)	33.9%	29.4%	20.6%	6.5%	4.8%	4.7%	100.0%
部長クラス (n=1203)	19.6%	21.5%	22.5%	11.5%	11.9%	13.0%	100.0%

②部下総数のうち、正社員が占める割合：部下は「全員正社員(100%)」が8割以上を占める。

	50%以下	51%～100%未満	全員正社員(100%)
全体 (n=3296)	6.5%	12.4%	81.1%
課長クラス (n=2093)	7.8%	11.4%	80.8%
部長クラス (n=1203)	4.2%	14.1%	81.7%

③部下のうち、女性正社員の占める割合：「女性はいない」が全体で22.1%、課長クラスでは1/4以上ある。

	女性はいない	10%未満	10%～ 20%未満	20%～ 40%未満	40%～ 60%未満	60%以上	合計
全体 (n=3296)	22.1%	9.1%	15.7%	25.1%	13.6%	14.3%	100.0%
課長クラス (n=2093)	26.0%	7.6%	14.4%	23.6%	13.2%	15.1%	100.0%
部長クラス (n=1203)	15.2%	11.7%	18.0%	27.8%	14.4%	12.9%	100.0%

(10) その他

①配偶者の有無：「配偶者あり」が全体で86.6%を占める。

	配偶者あり	配偶者なし	合計
全体 (n=3296)	86.6%	13.4%	100.0%

②子どもの有無：子ども「あり」が全体で75%程度を占める。

	子どもあり	子どもなし	合計
全体 (n=3296)	74.9%	25.1%	100.0%

Ⅸ. 職場の WLB 実現に向けた提言

提言 1 部下の WLB と職場生産性向上の両者を実現させるためには、管理職が部下の業務遂行状況を把握し支援する能力（本概要における「適正な部下管理」）を高めることが重要である。

- (2) 部下の WLB 満足度が高く、かつ①職場の仕事効率性、②仕事に対する意欲、③業績貢献意識、のそれぞれが高い職場では『管理職のマネジメント』における「適正な部下管理」のスコアが高い【調査結果 2-(3)-①～③】。
- (3) 育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場では、『管理職のマネジメント』における「適正な部下管理」のスコアが高く、特に男性社員が制度を利用しやすい雰囲気がある職場では、当該項目の影響が大きい【調査結果 2-(4)～(5)】。
- (4) したがって、企業は管理職の「適正な部下管理」能力を 1 つの専門能力とみなし、その能力開発を支援するとともに、当該能力が高いことを管理職登用の際に考慮していく必要がある。

提言 2 部下の WLB と職場生産性向上の両者を実現させるためには、管理職自身がメリハリをつけた働き方を実践するとともに所定内労働時間で仕事を終えることを推奨する意識を持つ（本概要における「WLB 管理職」）ことが重要である。

- 週 60 時間以上働く部下の割合が 1 割未満の職場では、『管理職のマネジメント』における「WLB 管理職」のスコアが高い【調査結果 2-(2)】。
- 部下の WLB 満足度が高くかつ①職場の仕事効率性、②仕事に対する意欲、③業績貢献意識、のそれぞれが高い職場では『管理職のマネジメント』における「WLB 管理職」のスコアが高い【調査結果 2-(3)-①～③】。
- 育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場では、『管理職のマネジメント』における「WLB 管理職」のスコアが高く、特に男性社員による制度の利用に対して理解がある職場では、当該項目の影響が大きい【調査結果 2-(4)～(5)】。
- したがって、企業は管理職の WLB に対する意識を高める取組を積極的に展開していく必要がある。

提言 3 労働時間・休憩・休日に関する労働基準法上の規定の適用から除外されている管理職に対しても労働時間や働き方をモニタリングし、管理職が長時間労働になることを抑止して「適正な部下管理」を実行できる時間を確保することが重要である。

- 管理職の 27.3%（課長クラスでは、約 3 割）は 1 日 12 時間以上働いており、長時間働く管理職ほど有給休暇を取得することも難しく、多忙な状況にある【調査結果 1-(1)～(4)】。
- 普段 1 週間の実労働時間について、希望と実態が「一致している」のが 29.9%であるのに対し、希望と実態が乖離し週の労働時間を「減らしたい」と考える管理職が 68.8%であった【調査結果 1-(3)】。また、週の労働時間に対する希望と実態が一致する管理職ほど、仕事と生活に割く時間のバランスに対する満足度が 82%と高く、週の労働時間に対して現在より「減らしたい」と考える管理職は、一致する管理職よりも仕事と生活に割く時間のバランスに対する不満が大きい【調査結果 1-(4)】。
- 管理職自身の WLB 満足度が高い管理職ほど「適正な部下管理」のスコアが高い【調査結果 2-(7)】
- 管理職の「適正な部下管理」や「WLB 管理職」が高いほど部下の WLB 満足度だけでなく職場の生産性が高いことを考慮すると、労働時間・休憩・休日に関する労働基準法上の規定の適用から除外されている管理職に対しても、労働時間や働き方をモニタリングし、管理職が「適正な部下管理」を実行できる時間を確保できるよう支援することが重要である。

- 業務計画の円滑な遂行と達成、部下の能力開発と業務支援、職場の長時間労働の是正と部下の WLB 支援など多様な役割を担う管理職は、自らが長時間労働に陥る可能性が高いため、組織全体で管理職が部門の円滑なマネジメントに注力できるような支援を推進することが求められる。

提言 4 会社による WLB 支援への取組や労働時間管理の改善に向けた取組は「管理職のマネジメント」力を高めることから、企業は組織的にこれらに取り組むことが重要である。

- 部下の WLB 満足度が高くかつ①職場の仕事効率性、②仕事に対する意欲、③業績貢献意識、のそれぞれが高い職場では『会社としての WLB 支援への取組』における「WLB 支援の周知・徹底」や「制度利用促進のためのルール化」のスコアが高い【調査結果 2-(3)-①～③】。
- 男性社員が育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場では『会社としての WLB 支援への取組』における「WLB 支援の周知・徹底」、「制度利用促進のためのルール化」、『会社としての労働時間管理改善の取組』における「時間管理意識向上の取組」および「長時間労働の是正」のスコアが高い【調査結果 2-(5)】。
- 『管理職のマネジメント』（「適正な部下管理」と「WLB 管理職」）は、部下の WLB 満足度と職場生産性の向上、育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気の醸成、管理職自身の長時間労働の回避、管理職の満足度向上にプラスの効果をもたらすという点で職場の WLB 実現にとって重要な要素である。この『管理職のマネジメント』は『会社としての労働時間管理改善への取組』および『WLB 支援への取組』と相関関係にある【調査結果 3】。
- したがって、企業は組織的に社員の WLB 支援に関する取組や労働時間管理の改善に向けた取組を積極的に展開していくことが重要である。