

# ワーク・ライフ・バランス(WLB)管理職に関する調査の概要と提言<sup>1</sup>

(2014年11月30日)

## ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

(代表・佐藤博樹・中央大学ビジネススクール教授)

### 1. なぜ WLB 管理職が求められているのか

#### (管理職とは)

管理職は、部下の働きを通じて、組織から自己に課せられた課題を遂行する者と定義できる。その特徴は部下の働きを通じた遂行という「他者依存性」にある。もちろん部下が担う業務と同じ業務を担当している管理職、いわゆるプレーイングマネージャーも少なくないが、そうした部分が管理職の業務の大部分を占める場合には、本来の管理職には該当しない。

管理職の役割は以下の2つに集約できる。

- (1) 組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振ること (業務マネジメント)
- (2) 部下が各業務を円滑に遂行できるように支援すること (部下マネジメント)

つまり、管理職のマネジメントには、部下への業務の割り当てや説明などの業務マネジメントだけでなく、業務遂行に必要な能力の育成や仕事意欲の喚起などの部下マネジメントが含まれる。とりわけ最近では、部下の主体的な職務遂行が仕事の成果を規定する業務が増えているため、仕事意欲の喚起に繋げる部下マネジメントの重要性が高まっている。

#### (求められるマネジメントの変革—ダイバーシティ・マネジメント)

管理職に求められるマネジメントのあり方は、その対象となる部下が変化すれば、それに応じた変革が求められる。近年は、職場の構成員の価値観が多様化しており、性別や時

---

<sup>1</sup> 本提言は、ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトが実施した『ワーク・ライフ・バランス管理職に関する条件調査』の結果と下記の調査実施チームでの議論を踏まえて、佐藤博樹がとりまとめた。

「ワーク・ライフ・バランス管理職の条件調査」実施チーム

佐藤博樹 (中央大学大学院戦略経営研究科 (ビジネススクール) 教授)

武石恵美子 (法政大学キャリアデザイン学部教授)

朝井友紀子 (東京大学社会科学研究所助教)

高村 静 (中央大学ビジネススクール特任研究員、内閣府上席政策調査員)

松浦 民恵 (株式会社ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員)

松原光代 (中央大学ビジネススクール特任研究員、学習院大学経済経営研究所客員所員)

矢島 洋子 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部主任研究員、女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室長)

間制約の有無にかかわらず、すべての部下が保有している能力を発揮し、かつ仕事に意欲的に取り組めるようにする業務マネジメントや部下マネジメント、つまりダイバーシティ・マネジメントが管理職に求められるようになってきている。

女性の活躍の場の拡大や時間制約のある社員の能力発揮のための業務マネジメントや部下マネジメントにおいては、WLB 支援が不可欠である。部下の WLB の実現には、管理職の果たす役割が重要であることについては、我々のこれまでの調査でも指摘しているが、もはや部下の WLB を支援する「WLB 管理職」は、特別な管理職ではない。むしろ部下の WLB を支援できることが管理職の基本的な要件であり、多くの職場において、WLB 管理職が望ましい管理職像となったのである。

## 2, WLB 管理職はすでに存在し、組織成果を高めることに貢献している

### (WLB 管理職は管理職の約 3 分の 1 を占める)

本プロジェクトのこれまでの調査研究を踏まえて<sup>2</sup>、下記の 5 つの条件のすべてを満たす管理職を WLB 管理職と定義し、課長相当の管理職を対象とした個人調査からその割合を把握した<sup>3</sup>。その結果、調査対象となった管理職の約 3 割が WLB 管理職であると自己評価していることが明らかになった。WLB 管理職は、管理職全体の半数を下回るものの、すでに 3 分の 1 を占めている。

### WLB 管理職の操作的定義 (下記のすべてを満たす者)

- ① 「時間の使い方を考えて仕事をしている」
- ② 「自分の生活 (家庭役割など) を大切にしている」
- ③ 「部下の仕事以外の事情に配慮している」
- ④ 「業務遂行がうまくいくよう部下を支援している」
- ⑤ 「所定時間内で仕事を終えることを推奨している」

### (WLB 管理職は組織成果に貢献している)

WLB 管理職がマネジメントしている職場は、それ以外の管理職の職場と比較すると、

<sup>2</sup> ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト (現、ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト) 「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。概要と提言は <http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~WLB/> に掲載されている。

<sup>3</sup> 全国の企業規模 300 人以上の企業の部下をもつ課長クラスの男女社員を対象としたインターネット調査で、調査期間は 2013 年 2 月 28 日~3 月 4 日の 5 日間で、回有効回答数は 1,068 件である。調査結果は、ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト『ワーク・ライフ・バランス管理職に関する条件調査』(2014 年 11 月)としてまとめられている。提言が依拠した調査結果に関しては、報告結果の概要を参照されたい。調査結果の概要は、<http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~WLB/> に掲載されている。

職場成員の特徴として、以下の点が指摘できる。

- (1) 仕事を効率的に行う
- (2) 仕事に対する意欲が高い
- (3) 個人の事情に応じて柔軟に働きやすい
- (4) 職場に貢献しようとする意識が高い

こうした職場構成員の行動の組織成果として、他の職場よりも業績が良いとの評価が多くなる。さらに、同期に比べて昇進時期が早かった者を会社から評価されている管理職と想定すると、上記の職場構成員の特徴の指摘率は、「WLB 管理職&昇進（の時期）が早かった」管理職で最も高く、そのつぎが「WLB 管理職&昇進は早くなかった」管理職であり、両者は、「WLB 管理職でない&昇進が早い」管理職を上回っている。新しい管理職像となる WLB 管理職は、組織成果の面でも企業経営に貢献できていることが確認できよう。

さらに、WLB 管理職は、ダイバーシティ・マネジメントの主たる課題である女性活躍の場の拡大に対する取組を支持する者が多く見られた。

### 3、企業は WLB 管理職を増やすことができるのか

**(WLB 管理職は、以前から WLB を重視していたわけではない)**

WLB 管理職は、現在では「自分の生活（家庭役割など）を大切にしている」や「部下の仕事以外の事情に配慮している」などの特徴を持つが、以前から WLB を重視していた者ばかりではない。WLB 管理職の中には、過去には「長時間勤務や転勤もいとわず、仕事優先で働いてきた」者も多い。他方で、WLB 管理職には、「勤務先の取組を受けて仕事管理・部下管理を変えた」とした者の比率が高く、また、昇進に際して、狭義の仕事能力だけでなく、マネジメント能力や若手の指導などを評価されたとした者も多くなる。

つまり、WLB 管理職は、企業の働きかけや、部下が望ましいと考える価値観やライフスタイルなどの変化に適応して自らのマネジメントを変えることができるなど、状況変化への対応力や多様性を受け入れることができる柔軟性の高い者が多いと考えられる。言い換えれば、子育てなどに積極的に関与してきた社員（イクメン）でなくとも、WLB 管理職になることができるのである。管理職登用においては、状況変化への対応力や多様性を受け入れることができる柔軟性といった能力を評価していくことが、企業にとってきわめて重要である。

**(WLB 管理職を増やすために有効な企業の取り組み)**

WLB 管理職を増やしていくためには、企業として組織的、かつ継続的な取組が必要となる。具体的な取り組みとしては以下の3つが挙げられる。

- (1) WLB 支援の必要性に関する管理職の認知を高めるための情報提供や研修を行うこと

- (2) WLB を実現できる職場・働き方とするための業務マネジメント（長時間労働の削減など）や部下マネジメント（部下育成など）に関する情報提供や研修を行うこと
- (3) 部下の WLB 支援に繋がる業務マネジメントや部下マネジメントに取り組んだことを評価（人事考課など）すること

この3つの取組がそろった場合に、WLB 支援に関して「取り組んだ方が良い」とする管理職が多くなるだけでなく、WLB 管理職がそれ以外の企業よりも多いことが確認できる。WLB 支援の重要性や WLB 実現のために必要となる業務マネジメントや部下マネジメントに関する研修を実施する企業が増えているが、その成果が不十分である背景には、実際に WLB 支援に繋がるマネジメントを実行したことを評価している企業が少ないことがあろう。

#### 4. WLB 管理職と組織の支援に関する提言

**(提言1) 「WLB 管理職」はこれからの企業経営に必要不可欠；部下の WLB 支援を通じて仕事への意欲を高め、組織成果をあげる**

職場の多様な人材の能力発揮や仕事への意欲を喚起するためには、部下の WLB 支援を担える管理職の存在が必要条件となる。部下の WLB の実現を支援できるマネジメント能力を備えた WLB 管理職は、人材が多様化する職場において、組織成員の仕事への意欲を高めることを通じて組織成果をあげており、企業経営の視点からも目指すべき管理職像である。

**(提言2) 「WLB 管理職」にはイクメンでなくてもなれる；環境変化に応じてマネジメントのあり方を柔軟に変えられることが重要**

WLB 管理職には、自らが育児や介護を経験した人でないとなれないわけではない。WLB 管理職は、組織成果の達成面で単に有能であるだけでなく、部下の働きを通じた課題達成という管理職自身の役割遂行のため、部下が能力を発揮しかつ仕事に意欲的に取り組めるように、部下の WLB の実現を支援するなどのマネジメントの重要性を認識している人である。自分自身の生き方や働き方に関する考え方、さらには環境変化に応じて業務マネジメントや部下マネジメントのあり方を変えることのできる柔軟な人でもある。

**(提言3) 「WLB 管理職」は企業の組織的な取組で増やすことができる；研修・評価等を通じ管理職の行動変容・組織文化の変革を起こすことが鍵**

WLB 管理職を増やしていくためには、企業による組織的な取組や支援が不可欠である。組織を挙げての WLB 支援の必要性に関する管理職への意識啓発、WLB 支援に貢献する業務マネジメントや部下マネジメントのあり方に関する情報提供や研修の実

施、管理職による部下の WLB 支援行動を評価することなどを通じて、管理職の価値観に変化をもたらし（組織文化の醸成）、管理職の業務マネジメントや部下マネジメントのあり方の変革（管理職の行動変容）が実現する。