

「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」
報告書

2010 年 6 月

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

東京大学社会科学研究所

「ワーク・ライフ・バランス（WLB）推進・研究プロジェクト」の概要

東京大学社会科学研究所では、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行っています。（詳しい活動内容は<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>を参照）。

プロジェクトの目的

1. 日本におけるWLB推進・研究拠点の形成。
2. 産業界や個別企業に対して、WLB支援の必要性、取組み方法、企業経営・人材活用への効果・影響などに関して情報提供。
3. 参加企業におけるWLB推進に関する「モデル事業」（管理職の意識啓発、働き方の改革、両立支援制度が活用できる職場作り、両立支援制度と人事処遇制度のリンク等）の実施。
4. WLB支援に関する海外の研究機関および普及促進機関との連携。
5. 研究成果を踏まえ、WLB支援を普及・推進し、その理念を定着させるための政策提言活動。

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

プロジェクト活動内容

<2008年度>

1. 2009年1月にプロジェクトキックオフセミナー「人を活かす企業が伸びる 新しい「報酬」としてのワーク・ライフ・バランス支援」を開催（企業人事担当者を中心に約330名の参加）
2. 2008年12月に「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」を実施
3. 研究会の開催（計5回）
4. WLB実現可能な職場作り「モデル事業」の内容の検討
5. アメリカのWLB推進関連機関との情報交換、交流の実施

＜2009 年度＞

1. プロジェクトの成果報告として「ワーク・ライフ・バランス実現のためのマネジメント」（2010 年 2 月 8 日）を開催（企業人事担当者および自治体関係者を中心に約 300 名の参加）
2. 2009 年 10 月に「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」を実施
3. 研究会の開催（計 9 回）
4. WLB 実現可能な職場作り「モデル事業」の実施
5. WLB 実現可能な職場作りとしての「職場マネジメントの課題」に関する検討
6. 欧州におけるワーク・ライフ・バランス推進に関するヒアリングの実施

＜2010 年度＞ （予定）

1. 成果報告会の開催（2011 年 2 月頃）
2. 管理職意識改革のためのモデル研修の実施（新規）
3. 時間意識を高めるための働き改革モデル事業（継続）
4. モデル事業、管理職意識啓発、海外調査、アンケート調査の結果などを取りまとめ、3 年間のプロジェクトの成果を市販本として刊行する
5. 研究会の開催
6. 欧州におけるワーク・ライフ・バランス推進に関するヒアリングの実施

「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」（2009 年 10 月実施）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』
—調査結果と提言—

職場の WLB 実現に向けた提言

（詳細は P51～52）

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（本報告書における「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（本報告書における「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

調査結果の概要

1. 管理職の3割弱は、1日12時間以上働いている（→P19）

管理職の平均的な在社時間（退社時間－出社時間）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（→P20）

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。（→P40～P43）

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えるといった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。（→P44～P46）

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え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。（→P47）

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え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。（→P49）

『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。

目 次

第一部	「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」	7
Ⅰ. 本調査について		7
1. 調査の目的		7
2. 対象、方法等		7
3. 調査時期		7
4. 調査項目		7
5. 調査の枠組み		7
6. 回答者の属性		9
Ⅱ. 調査結果の分析		12
1. 部下の働き方		12
(1) 部下が活用している勤務形態		12
(2) 管理する課・グループの実労働時間の全社比較		13
(3) 週 60 時間以上働く部下の割合		14
(4) 昨年 1 年間に有給休暇を 10 日以上取った部下の割合		15
2. 職場の WLB 実現度		16
(1) 育児・介護休業制度の利用しやすさ		16
(2) 部下の WLB 満足度		18
3. 管理職の働き方		19
(1) 平均的な出勤日の在社時間		19
(2) 有給休暇の取得率と在社時間		20
(3) 長時間労働管理職上位 30 人の平均的な出勤日の 1 日		21
(4) 在社時間の長さで週労働時間の希望-実態の格差		22
(5) 在社時間の長さで仕事に対するストレスの関係		22
(6) 仕事・家事・プライベートの優先度に関する現実と希望の格差		22
(7) 時間を増やしたいもの、減らしたいもの、希望通りのもの		23
(8) 管理職の WLB 満足度		24
(9) 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		25
(10) 管理職の WLB 満足度と勤め先への貢献意識と仕事に対するストレス		25
4. 仕事、職場、管理職のマネジメントの特徴		27
(1) 仕事の特徴		27
(2) 職場の特徴		28
(3) 管理職のマネジメントの特徴		30
5. 会社による各施策の取組状況		32
(1) 会社としての WLB 支援の取組み		32
(2) 会社としての長時間労働の削減や業務効率化のための取組		33
(3) 勤め先における WLB 支援の取組み姿勢		34
(4) 勤め先における WLB 支援に対する取組の必要性		35
第二部 部下の WLB 満足度、職場の生産性、管理職の WLB 度を高める要因の分析		36
1. 分析の枠組み		36
(1) 指標の設定		36
(2) 指標のスコア化		37
2. 週 60 時間以上働く部下の割合が少ない職場の要因		39

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	40
(1)部下の WLB 満足度と仕事の効率性について	41
(2)部下の WLB 満足度と仕事に対する意欲について	42
(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	43
4.育児・介護休業制度の利用実績と制度を利用しやすい雰囲気の有無に関する職場の要因	44
(1)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	44
(2)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	45
5.管理職の WLB を実現する要因：在社時間（退社時間－出社時間）について	47
6.管理職の WLB 満足度	48
7.管理職のマネジメントを高める要因	49
8 勤め先の WLB 支援に対する取組姿勢の認識に影響を与える要因	50
第三部 職場の WLB 実現に向けた提言	51
補録図表	53
2009 年 10 月実施 管理職対象アンケート調査『働き方に関するアンケート』調査票	72
アンケート調査：単純集計結果	95
データクリーニングにおける修正手順と記録	114
プロジェクトメンバー略歴	118

第一部 「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」

I. 本調査について

1.調査の目的

本プロジェクトで2008年12月に実施した「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、管理職が多忙であり管理職自身もWLBが実現できていない現状にあることや、社員のWLB実現にとって、管理職による職場の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。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。

2.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)が回答。

- 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 居住地が東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の1都3県（2008年12月実施の前回調査の対象と同じ地域）

(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

3.調査時期

2009年10月21日～25日

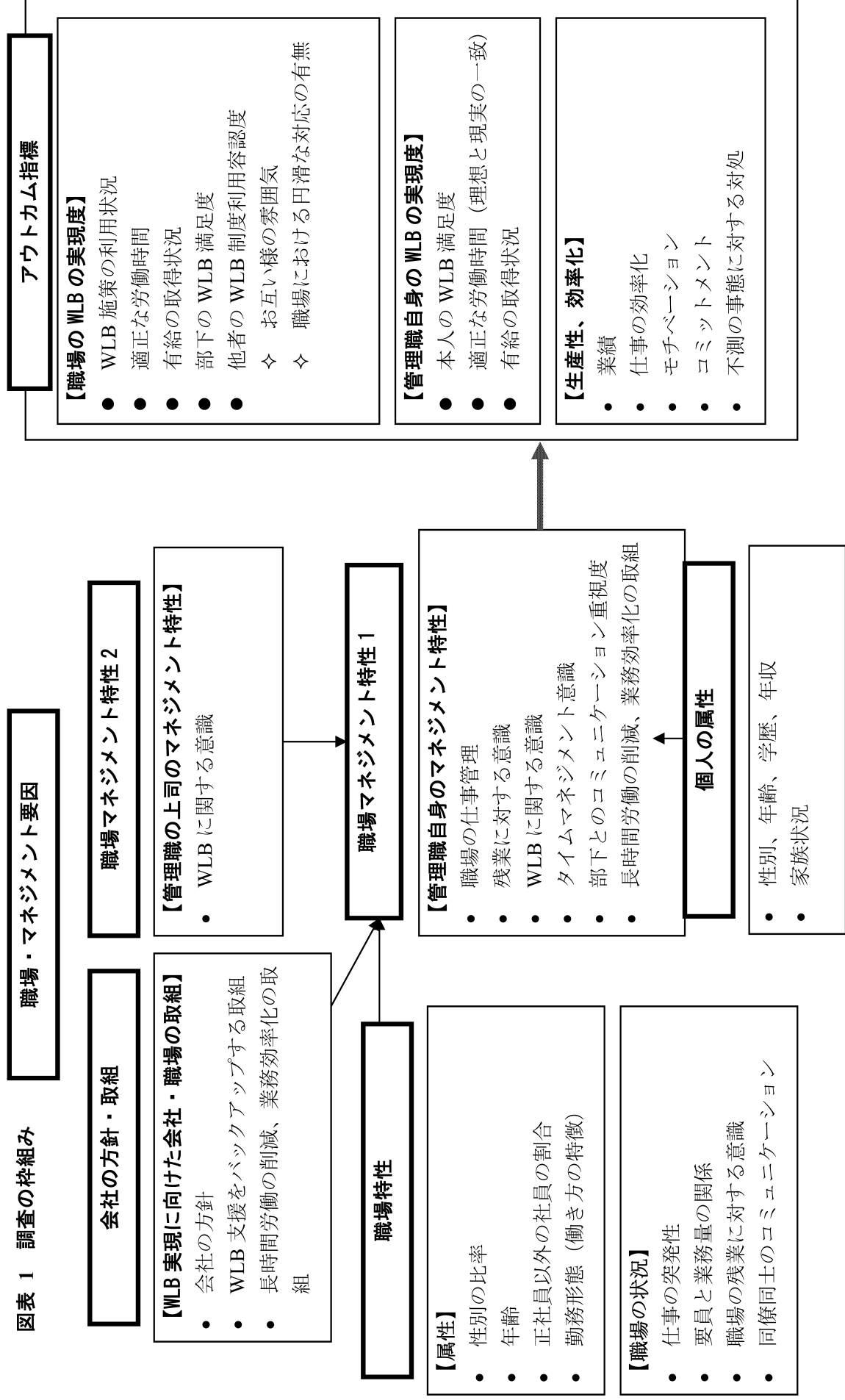
4.調査項目

- (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

5.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組、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を把握し、それらと職場のWLB実現度や生産性等の関係を考察する(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)。

図表 1 調査の枠組み



6.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80%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)年収(税込み)：年収1000万円以上が34.2%と最も多く、高年収者が多い。

	～600万 未満	600万～ 800万未満	800万～ 1000万未満	1000万以上	わからない	合計
全体(n=3296)	11.1%	25.2%	27.7%	34.2%	1.9%	100.0%

(5)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	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	産業金融・保険、不動産	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%

(6)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。

	人事・総務・経 理・広報	企画・調査	研究・開発・設計	情報処理	営業	販売・サービス	生産・建設・運 輸・物流	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%

(7) 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%

(8) 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%

(9) 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配偶者の就業形態：全体では「正社員/正職員」が 41.9%、「現在働いていない」が 31.6%である。
回答者の男女別では、回答者が女性の場合、配偶者の就業形態が「正社員/正職員」が 81.3%である。

	正社員/ 正職員	正社員/ 正職員以外の フルタイム勤務	正社員/正職員 以外のパートタ イム勤務	自営・自由業	その他	現在 働いていない	合計
全体 (n=2854)	41.9%	3.1%	21.6%	1.7%	.1%	31.6%	100.0%
男性 (n=2774)	40.8%	3.1%	22.2%	1.4%	.1%	32.4%	100.0%
女性 (n=80)	81.3%	2.5%	1.3%	11.3%	.0%	3.8%	100.0%

③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%

④介護する必要がある家族の有無：介護する必要がある家族「なし」が全体で 86.2%である。

	介護する必要が ある家族あり	介護する必要が ある家族なし	合計
全体 (n=3296)	13.8%	86.2%	100.0%

⑤配偶者の家事・育児時間の割合：夫婦の家事・育児時間の合計を 100%とした場合、全体では家事・育児時間の 81%以上が配偶者であるケースが 41.7%と最も多い。回答者の男女別では、男性の 89.1%が配偶者に育児・家事時間の半分以上を任せている。女性でも配偶者の家事・育児の割合が 50%以下（「全て自分がやる」＋「20%以下」＋「21%～50%以下」）が 83.8%ある。

	配偶者の家事・育児割合（階級）							配偶者の 家事・育児の 割合 「51%以上」計
	全て 自分が やる	20% 以下	21%～ 50%以下	51%～ 80%以下	81%以上	全て 配偶者が やる	合計	
全体 (n=2854)	1.4%	3.3%	8.2%	29.2%	41.7%	16.3%	100.0%	87.1%
男性 (n=2774)	1.3%	2.2%	7.4%	29.7%	42.7%	16.7%	100.0%	89.1%
女性 (n=80)	5.0%	40.0%	38.8%	11.3%	5.0%	.0%	100.0%	16.3%

Ⅱ. 調査結果の分析

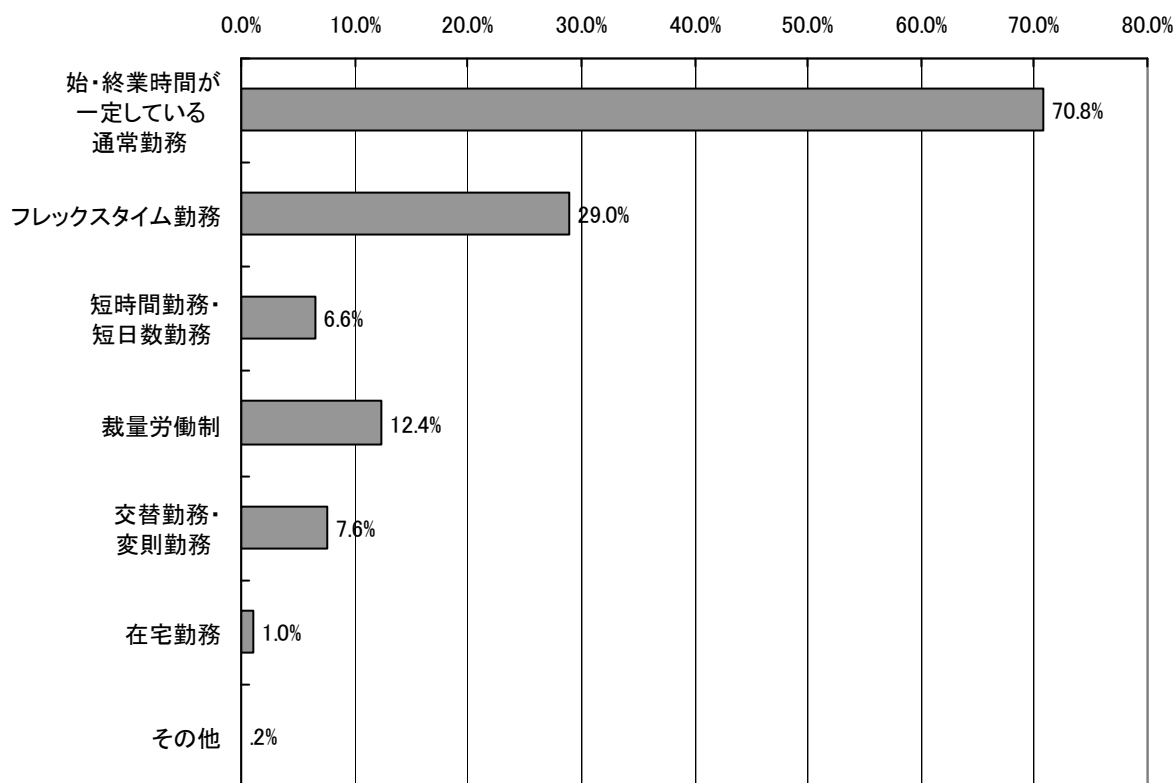
1. 部下の働き方

(1)部下が活用している勤務形態

「始・終業時間が一定している通常勤務」の職場が全体で約 7 割、「フレックスタイム勤務」を活用できる職場は約 3 割、それ以外の勤務形態は 1 割前後である。通常勤務以外の勤務形態について詳しく見ると、課・グループ別では、「研究・開発・設計」では「フレックスタイム制度」を活用している職場が 43.7%、「裁量労働制」が 19.6%あるほか、「情報処理」では「フレックスタイム制度」を活用している職場が 35.5%ある。

職場の規模別では、「21 人以上」の職場で「フレックスタイム制度」を 34.4%、「裁量労働制」を 15.0%活用しており、職場規模の大きいところで多様な勤務形態が活用される傾向がある（補録一図表 1 参照）。

図表 2 部下が活用している勤務形態（全体 n=3296）

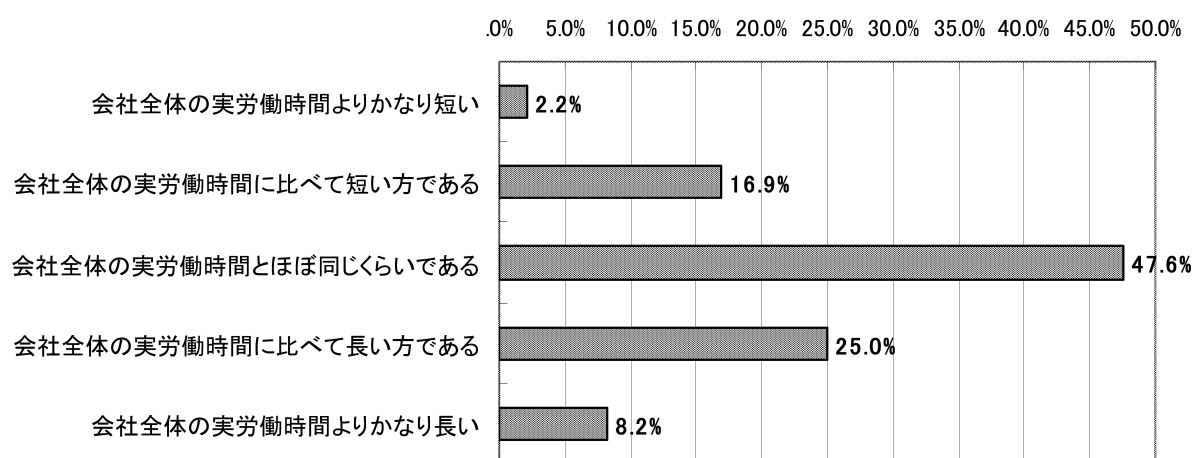


(2)管理する課・グループの実労働時間の全社比較

「会社全体の実労働時間とほぼ同じくらい」が全体で 1/2 程度、「長い方である」（「会社全体の実労働時間に比べて長い方である」＋「会社全体の実労働時間よりかなり長い」）は 33.2%で 3 割を超える。会社全体の実労働時間に比べて長い職場の特徴を見ると、課・グループ別では、「研究・開発・設計」で「会社全体の実労働時間よりかなり長い」と回答する割合が 11.6%あり、「会社全体の実労働時間に比べて長い方である」の 27.5%とあわせて 39.1%であるほか、「情報処理」では 40.7%、「生産・建設・運輸・物流」では 37.8%となっている。

また、職場に占める女性社員比率別では、「女性がいらない」（=0%）で「会社全体の実労働時間よりかなり長い」と回答する割合が 11.4%あり、女性社員比率が低い職場ほど全社と比較して実労働時間がかかなり長いと回答する割合が高い傾向が見られる（補録一図表 2 参照）。

図表 3 会社全体と比べた管理する課・グループの実労働時間（全体 n=3296）

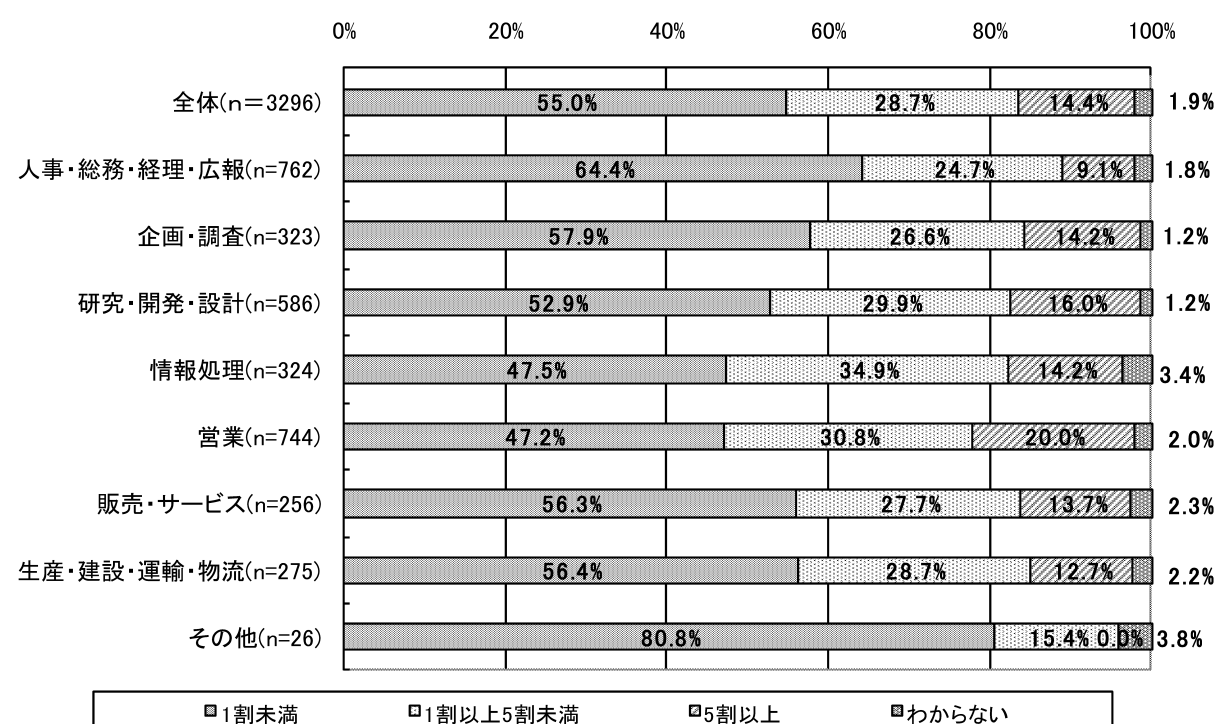


(3) 週 60 時間以上働く部下の割合

全体では「1 割未満」が 55.0%を占める。これを詳しくみると、「1 割未満」と回答した職場は、「人事・総務・経理・広報」が 64.4%、「企画・調査」では 57.9%と高い割合となっている。また、「販売・サービス」「生産・建設・運輸・物流」でも 56%強となっている。職場の規模別では「5 人以下」が 70.6%、職場に占める女性社員比率では「60%以上」が 68.6%となっている。

一方、「5 割以上」と回答した職場の特徴をみると、課・グループ別では「営業」が 20.0%と最も多く、「研究・開発・設計」が 16.0%となっている。また、職場に占める女性社員の割合については、「女性はいない」(=0%)では 17.4%、「10%～20%未満」で 17.0%と女性社員の割合が低い職場で割合が高まる傾向がある（補録－図表 3 参照）。

図表 4 週 60 時間以上働く部下の割合（管理する課・グループ別）

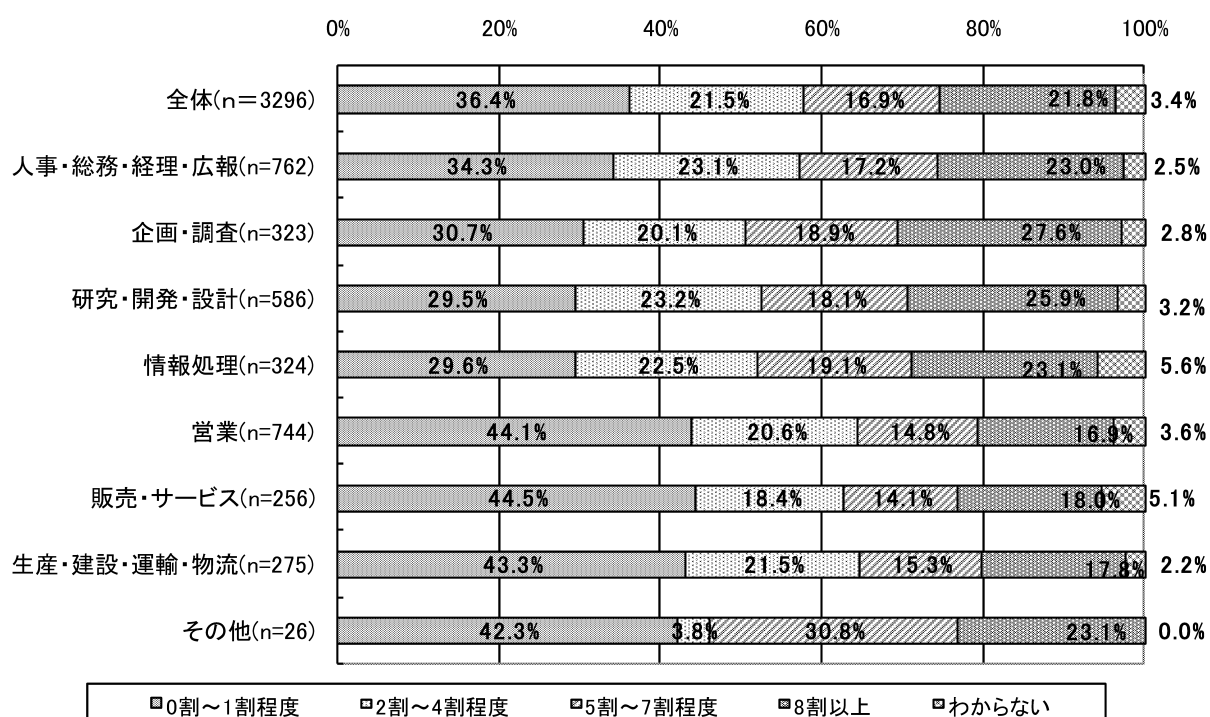


(4) 昨年 1 年間に有給休暇を 10 日以上取った部下の割合

全体では「0 割～1 割程度」が 36.4%と最も多く、5 割に満たない職場が半数以上を占める。

年 10 日以上の有給休暇を取得する部下の割合が 5 割以下と回答した職場の特徴を見ると、「営業」が 64.7%、「生産・建設・運輸・物流」が 64.7%と 6 割前後であるほか、「販売・サービス」で 62.9%、「人事・総務・経理・広報」でも 57.3%と高い割合となっている（補録－図表 4 参照）。

図表 5 昨年 1 年間に有給休暇を 10 日以上取った部下の割合（管理する課・グループ別）



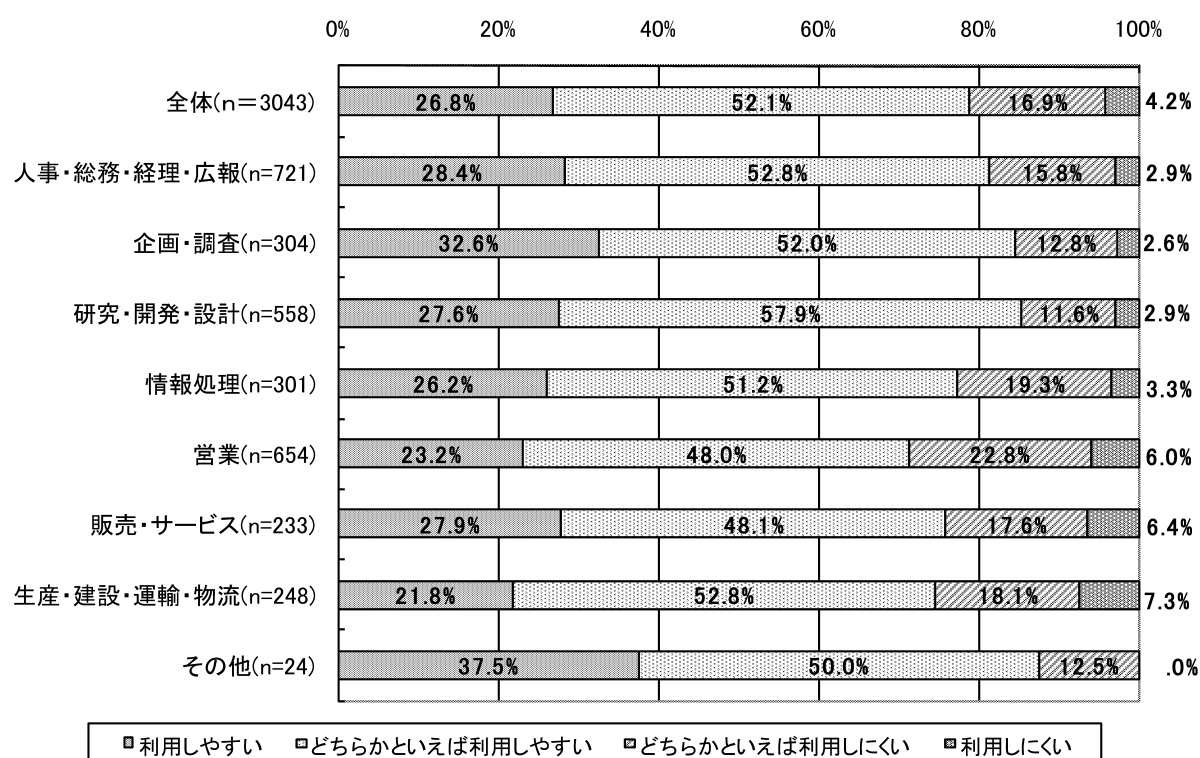
2. 職場の WLB 実現度

(1) 育児・介護休業制度の利用しやすさ

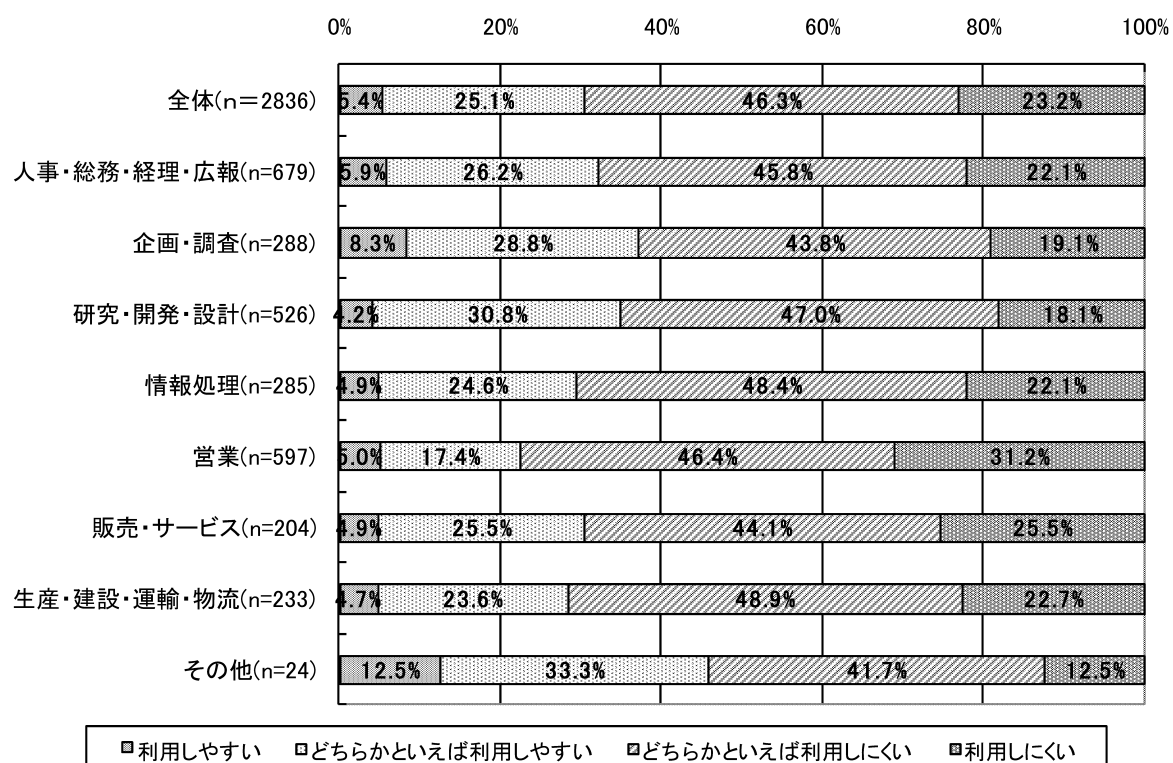
育児・介護休業制度を女性社員が利用する際の利用しやすさについて、全体で「利用しやすい」が 26.8%、「どちらかといえば利用しやすい」の 52.1%とあわせて約 8 割におよぶ。これらを詳しく見ると、職場別では「企画・調査」と「研究・開発・設計」で「利用しやすい」(「利用しやすい」+「どちらかといえば利用しやすい」)がそれぞれ 84.5%、85.5%となっており、当該職場の女性社員は育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気があるといえる。職場の要員数では、「21 人以上」が 82.2%、「11 人～20 人」が 79.8%、「6 人～10 人」が 79.3%と全体的に制度を利用しやすい雰囲気があるが、要員数が多い職場ほど制度を利用しやすい傾向がある（補録－図表 5 参照）。

一方、男性社員については、育児・介護休業制度を「利用しやすい」(5.4%)、「どちらかといえば利用しやすい」(25.1%)はあわせて 3 割強となっている。職場別にみると、「企画・調査」が 37.2%、「研究・開発・設計」が 35.0%であるが、「営業」は 22.4%にとどまる。職場によって制度の利用しやすさに差があるといえる（補録－図表 6 参照）。

図表 6 育児・介護休業制度の女性社員の利用しやすさ（管理する課・グループ別）



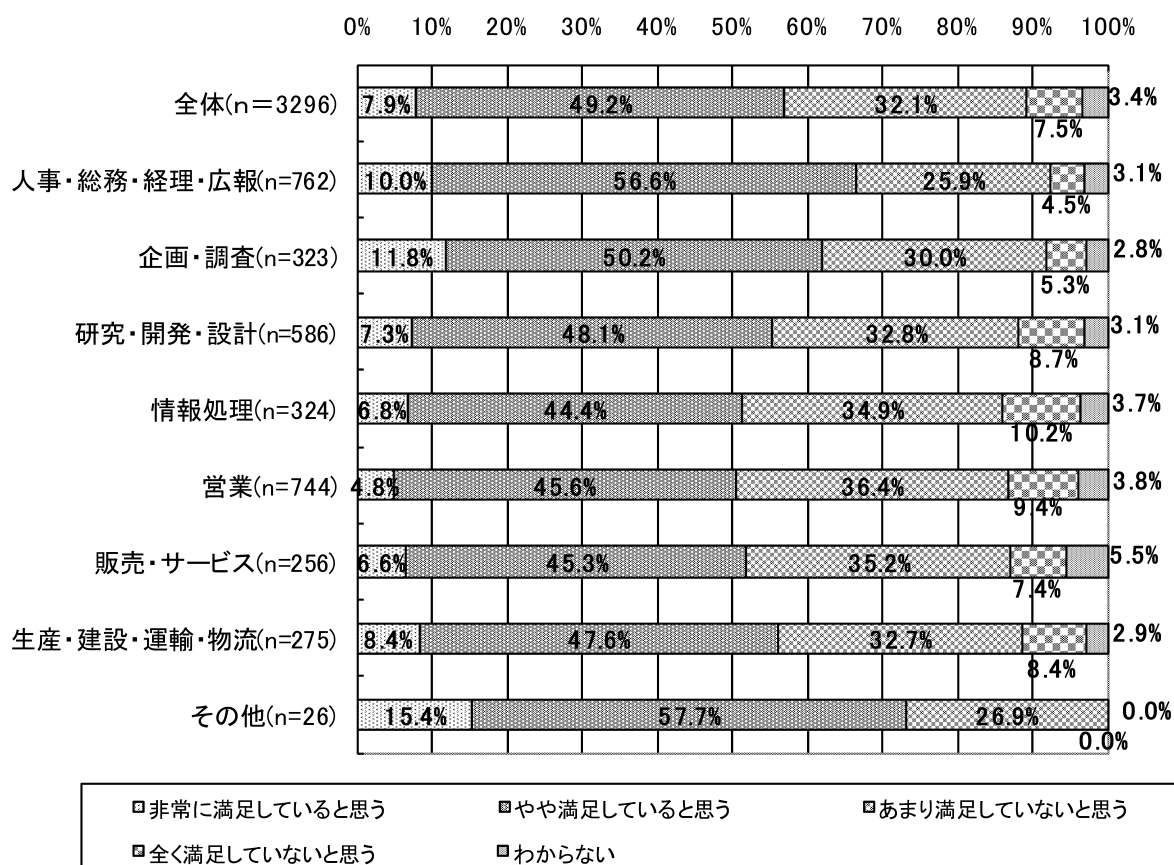
図表 7 育児・介護休業制度の男性社員の利用しやすさ（管理する課・グループ別）



(2) 部下の WLB 満足度

全体では、57.1%の管理職が、部下は仕事に割く時間と生活に割く時間のバランスに満足している（「非常に満足している」と「やや満足していると思う」の合計）と考えている。満足している割合が高い職場の特徴を具体的に見ると、職場別では「人事・総務・経理・広報」で66.5%（「非常に満足している」と「やや満足していると思う」の合計。以下同様）あるが、「営業」では50.4%と満足と不満がそれぞれ半分ずつである。また、職場に占める女性社員比率別では、「女性社員はいない」（=0%）では52.3%であるが、一方「60%以上」で64.2%と満足度がやや高い。（補録－図表7参照）

図表 8 部下の WLB 満足度（管理する課・グループ別）



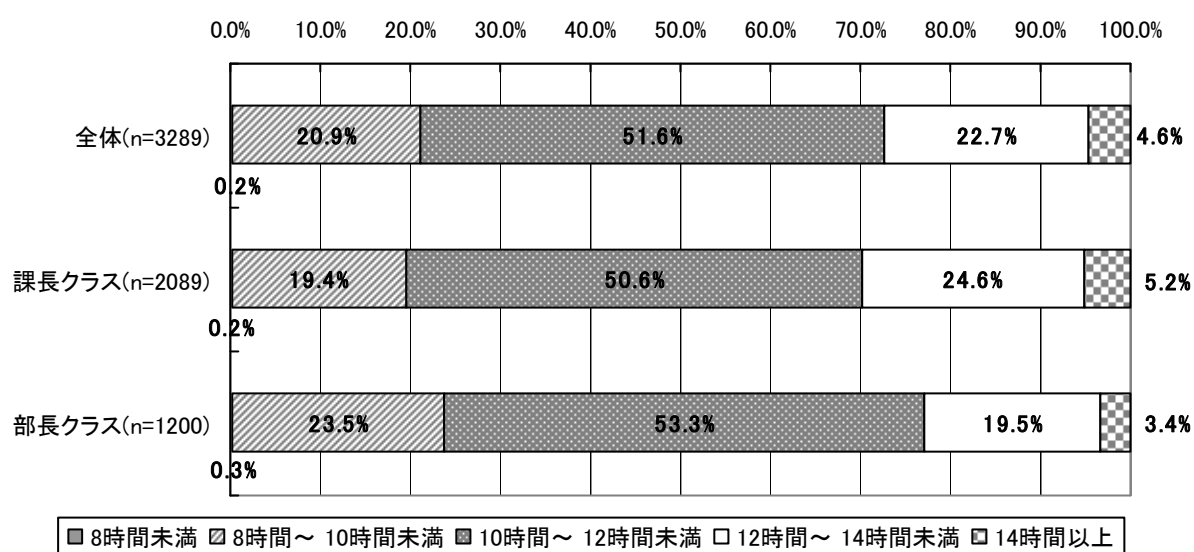
3. 管理職の働き方

(1) 平均的な出勤日の在社時間

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。

在社時間が 12 時間以上であるものを詳しく見る。業種別では「金融・保険業、不動産業」（31.8%）、「情報通信業、運輸業」（28.5%）、職場別では、「研究・開発・設計」（32.0%）、「販売・サービス」（32.5%）、「生産・建設・運輸・物流」（30.2%）、「営業」（29.2%）がそれぞれ 3 割前後である。職場に占める女性社員比率別では、「10%未満」で 33.6%、「10%～20%未満」で 31.7%と 3 割強あるが、女性比率が高まると全体平均を下回る（「20%～40%未満」：25.3%、「40～60%未満」：24.9%、「60%以上」：23.6%）。また年齢別では、「30 代」（39.6%）、「20 代」（38.5%）、「40 代」（31.0%）と続き、これら世代が多忙であることが伺える（補録－図表 8 参照）。

図表 9 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 10 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) 長時間労働管理職上位 30 人の平均的な出勤日の 1 日

在社時間が長い上位 30 人の管理職の属性と出勤時間、退社時間などを見ると、在社時間は 15～19 時間に及ぶ。管理する職場別では「研究・開発・設計」(9 件)、「営業」(6 件)、「人事・総務・経理・広報」(5 件)、「企画・調査」「販売・サービス」(ともに 4 件)の課長が多い。

上位 30 人の生活パターンを考察すると、5 時台から 6 時台に自宅を出て帰宅時間が深夜 0 時台になるケースが多く見受けられ、睡眠時間は 3～4 時間程度と考えられる。

図表 11 在社時間が長い上位 30 人の平均的な 1 日の行動と業種・職場・役職・年齢

※①～④は 24 時間表示で分は 60 で除した値

	業種	管理する職場	役職	年齢	①自宅を 出る 時間	②出社時 間	③退社時 間	④帰宅時 間	在社時間 (退社時 間－出社 時間)
1	サービス業	企画・調査	課長	33	4.83	5.50	24.50	25.17	19.00
2	建設業	生産・建設・運輸・物流	課長	53	6.83	8.33	26.00	27.00	17.67
3	卸売・小売業	販売・サービス	課長	31	6.75	6.92	24.50	24.67	17.58
4	製造業	人事・総務・経理・広報	課長	38	7.00	8.50	26.00	27.00	17.50
5	サービス業	販売・サービス	課長	41	5.00	7.00	24.00	27.00	17.00
5	運輸業	営業	部長	44	4.75	5.50	22.50	23.25	17.00
7	運輸業	営業	課長	42	5.50	6.00	22.50	23.00	16.50
7	建設業	企画・調査	部長	44	5.50	6.50	23.00	24.00	16.50
7	金融・保険、不動産業	人事・総務・経理・広報	課長	27	7.00	8.00	24.50	25.50	16.50
10	製造業	生産・建設・運輸・物流	部長	50	6.25	7.17	23.50	24.50	16.33
11	運輸業	人事・総務・経理・広報	課長	36	5.25	5.75	22.00	22.50	16.25
12	金融・保険、不動産業	研究・開発・設計	部長	34	7.67	8.33	24.50	26.00	16.17
12	サービス業	その他	課長	57	5.83	5.83	22.00	22.00	16.17
12	サービス業	販売・サービス	課長	57	5.83	5.83	22.00	22.00	16.17
15	建設業	研究・開発・設計	課長	41	7.17	7.83	23.83	24.58	16.00
15	サービス業	研究・開発・設計	課長	39	7.00	8.00	24.00	24.75	16.00
15	サービス業	営業	課長	42	6.83	7.50	23.50	24.33	16.00
15	サービス業	営業	課長	41	7.00	8.00	24.00	25.00	16.00
19	製造業	営業	課長	46	7.17	7.58	23.50	23.75	15.92
20	卸売・小売業	企画・調査	課長	37	7.67	8.67	24.50	25.17	15.83
20	飲食店、宿泊業	販売・サービス	課長	43	7.00	7.17	23.00	23.17	15.83
22	情報通信業	研究・開発・設計	課長	39	6.58	8.33	24.00	25.00	15.67
23	製造業	研究・開発・設計	課長	51	6.33	8.25	23.75	25.25	15.50
23	製造業	研究・開発・設計	課長	44	7.50	8.50	24.00	25.00	15.50
23	製造業	営業	課長	40	7.25	8.00	23.50	24.25	15.50
23	サービス業	研究・開発・設計	部長	40	7.00	8.00	23.50	24.50	15.50
23	建設業	研究・開発・設計	課長	38	6.50	6.50	22.00	22.00	15.50
23	製造業	企画・調査	部長	46	6.50	7.50	23.00	24.00	15.50
23	卸売・小売業	人事・総務・経理・広報	部長	41	9.00	10.00	25.50	26.00	15.50

23	金融・保険、不動産業	人事・総務・経理・広報	課長	49	6.00	7.50	23.00	24.50	15.50
23	製造業	研究・開発・設計	課長	45	7.00	7.50	23.00	23.50	15.50

(4) 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とクロス集計し、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。

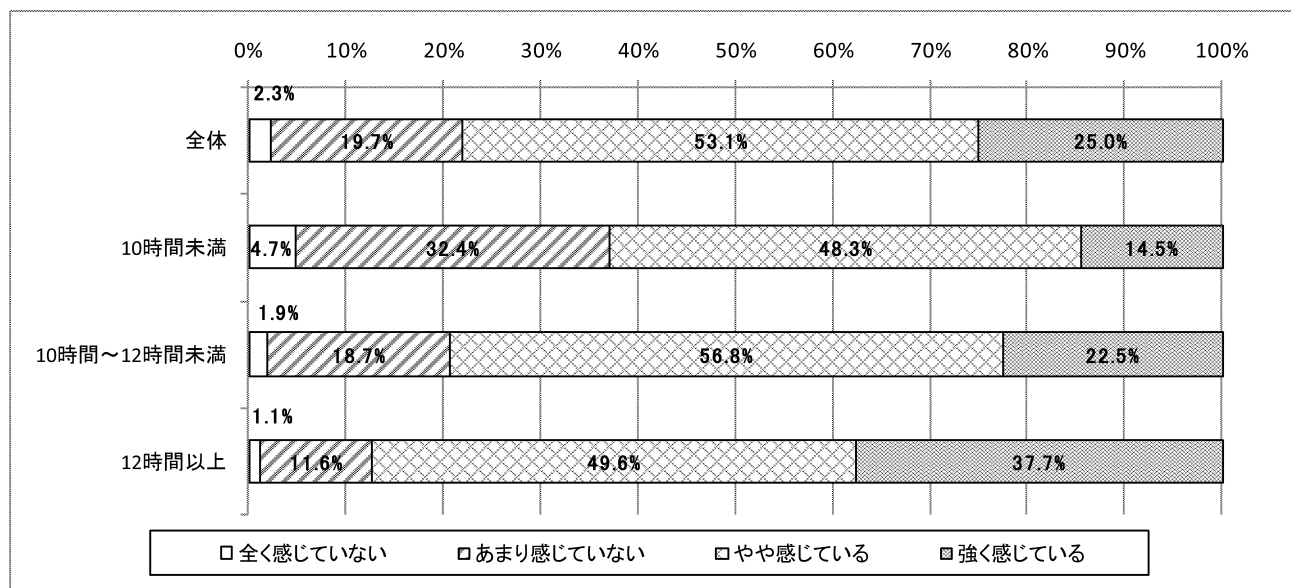
図表 12 在社時間の長さと週労働時間の希望と実態の格差に関するクロス表（全体 n=3289）

		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%

(5) 在社時間の長さと仕事に対するストレスの関係

普段 1 週間の実労働時間と仕事に対するストレス（質問「あなたは仕事にストレスを感じていますか」）の関係についてみると、平均的な出勤日の在社時間が「10 時間未満」では仕事に対するストレスがない（「全く感じていない」+「あまり感じていない」）と回答する割合は 37.1%であるが、「12 時間以上」になると 12.7%になり約 9 割が仕事に対してストレスを感じるようになっている。

図表 13 在社時間と仕事に対するストレスの関係（全体 n=3289）

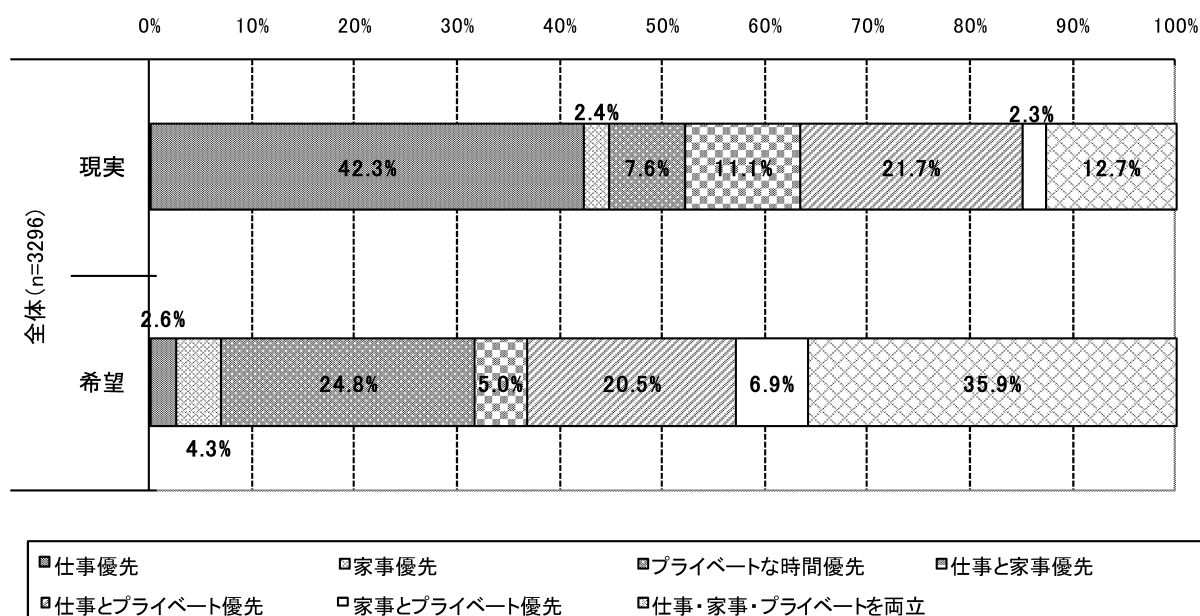


(6) 仕事・家事・プライベートの優先度に関する現実と希望の格差

生活の中での仕事、家事（育児を含む）、プライベートな時間（趣味など）の優先度について、現

実と希望の差異を見ると、全体では『現実』において「仕事優先」(42.3%)が最も多く、これに「仕事とプライベート優先」(21.7%)が続く。一方、『希望』するものは「仕事・家事・プライベートを両立」が 35.9%と最も多く、次いで「プライベートな時間優先」が 24.8%となっており、仕事、家事、プライベートをそれぞれ重視したいと考える傾向がある（補録－図表 9 および 10 参照）。

図表 14 仕事・家事・プライベートの優先度（全体 n=3296）



(7) 時間を増やしたいもの、減らしたいもの、希望通りのもの

日常の生活において、「趣味や遊びの時間」、「友人と会う時間」、「地域活動や社会貢献活動に参加する時間」、「自己啓発の時間」、「休息のための時間」、「家事のための時間」、「子どもと遊んだり会話する時間」、「配偶者と過ごす時間」の 8 項目に対して、時間を『増やしたい』（「もっと増やしたい」＋「あと少し増やしたい」）、『減らしたい』（「もっと減らしたい」＋「あと少し減らしたい」）、『ちょうどよい』かをたずねたところ、『増やしたい』では、全体でみると「趣味や遊びの時間」（76.6%）が最も多く、「休息のための時間」（67.5%）、「自己啓発の時間」（65.7%）がこれに続く。

男女別配偶者別で大きな差がある項目では「家事のための時間」、「休息のための時間」で、前者については、「女性」の「配偶者あり」で『増やしたい』が 57.5%、『減らしたい』が 8.8%あるが、「男性」では配偶者の有無に関わらず『増やしたい』が 41%程度、『減らしたい』は女性の半分の 4.4%である。後者については、「男性」の「配偶者あり」では『増やしたい』が 66.2%であるが、「女性」の「配偶者あり」では 82.5%となっている。

図表 15 時間を増やしたいもの、減らしたいもの

		n	趣味や遊びの時間			友人と会う時間			地域活動や社会貢献活動に参加する時間		
			増やしたい	ちょうど良い	減らしたい	増やしたい	ちょうど良い	減らしたい	増やしたい	ちょうど良い	減らしたい
全体		3296	76.6%	22.8%	0.6%	58.3%	40.9%	0.8%	36.6%	59.6%	3.8%
男性	配偶者なし	351	76.1%	23.1%	.9%	65.2%	34.5%	.3%	31.9%	63.0%	5.1%
	配偶者あり	2774	76.9%	22.6%	.6%	57.3%	41.8%	.9%	37.3%	58.9%	3.7%
	合計	3125	76.8%	22.6%	.6%	58.2%	41.0%	.8%	36.7%	59.4%	3.9%
女性	配偶者なし	91	76.9%	23.1%	.0%	62.6%	37.4%	.0%	33.0%	65.9%	1.1%
	配偶者あり	80	70.0%	28.8%	1.3%	58.8%	40.0%	1.3%	35.0%	61.3%	3.8%
	合計	171	73.7%	25.7%	.6%	60.8%	38.6%	.6%	33.9%	63.7%	2.3%

		n	自己啓発の時間			休息のための時間			家事のための時間		
			増やしたい	ちょうど良い	減らしたい	増やしたい	ちょうど良い	減らしたい	増やしたい	ちょうど良い	減らしたい
全体		3296	65.7%	33.2%	1.1%	67.5%	31.5%	1.0%	41.7%	53.6%	4.6%
男性	配偶者なし	351	71.8%	26.8%	1.4%	71.5%	27.4%	1.1%	41.3%	53.8%	4.8%
	配偶者あり	2774	64.7%	34.1%	1.2%	66.2%	32.7%	1.1%	41.0%	54.7%	4.4%
	合計	3125	65.5%	33.3%	1.2%	66.8%	32.1%	1.1%	41.0%	54.6%	4.4%
女性	配偶者なし	91	72.5%	27.5%	.0%	78.0%	22.0%	.0%	53.8%	38.5%	7.7%
	配偶者あり	80	62.5%	37.5%	.0%	82.5%	17.5%	.0%	57.5%	33.8%	8.8%
	合計	171	67.8%	32.2%	.0%	80.1%	19.9%	.0%	55.6%	36.3%	8.2%

		n	子どもと遊んだり会話する時間		
			増やしたい	ちょうど良い	減らしたい
全体		2470	60.3%	38.8%	0.9%
男性		2417	60.3%	38.8%	0.9%
女性		53	60.4%	39.6%	.0%

		n	配偶者と過ごす時間		
			増やしたい	ちょうど良い	減らしたい
全体		2854	59.2%	38.5%	2.3%
男性		2774	58.9%	38.8%	2.3%
女性		80	68.8%	28.8%	2.5%

(8) 管理職の WLB 満足度

自分自身の仕事と生活に割く時間のバランスについて「満足」（「非常に満足している」＋「やや満足している」）と回答した割合は 54.6%あり、半分以上は自身の WLB に満足しているといえる。これを男女別配偶者の有無別に見ると、「男性」の「配偶者あり」で「満足」と回答する割合が 55.2%である。一方、女性については、女性全体で「満足」が 49.1%と約 1/2 が満足している一方、男性に比べ「全く満足していない」が「配偶者あり」で 16.3%、「配偶者なし」で 23.1%あり、男性に比べてそれぞれ若干高い割合となっている（補録－図表 11 参照）。

図表 16 管理職の満足度（男女別配偶者の有無別）

		非常に満足している	やや満足している	どちらかといえば満足していない	全く満足していない	合計	満足 「非常に満足している」+「やや満足している」
全体 (n=3296)		7.1%	47.5%	33.5%	11.9%	100.0%	54.6%
男性	配偶者なし (n=351)	5.7%	46.7%	34.8%	12.8%	100.0%	52.4%
	配偶者あり (n=2774)	7.0%	48.2%	33.5%	11.3%	100.0%	55.2%
	合計 (n=3125)	6.8%	48.1%	33.6%	11.5%	100.0%	54.9%
女性	配偶者なし (n=91)	12.1%	34.1%	30.8%	23.1%	100.0%	46.2%
	配偶者あり (n=80)	11.3%	41.3%	31.3%	16.3%	100.0%	52.5%
	合計 (n=171)	11.7%	37.4%	31.0%	19.9%	100.0%	49.1%

(9) 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の一致が管理職の WLB 満足度とどのような関係にあるかを考察すると、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 17 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）

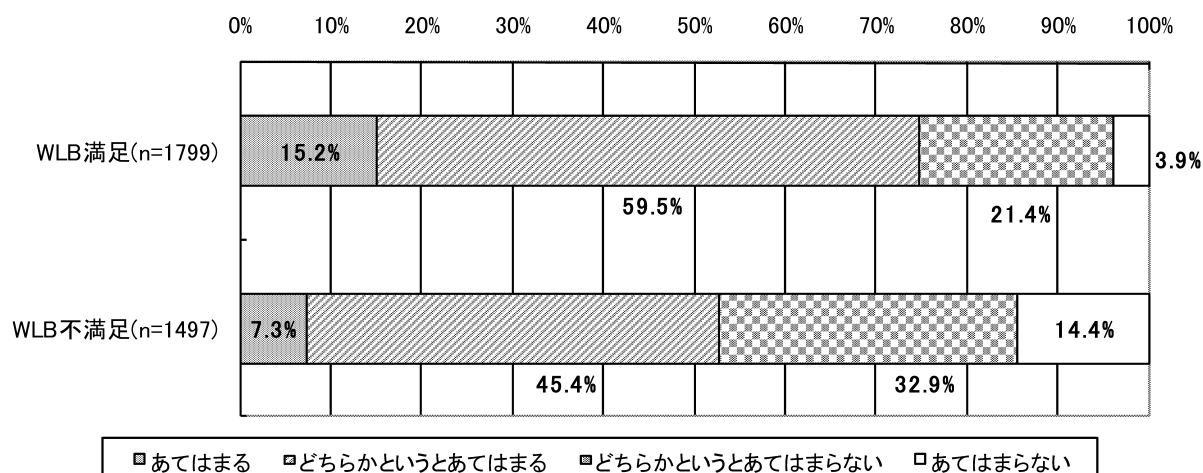
		①非常に満足している	②やや満足している	③どちらかといえば満足していない	④全く満足していない	合計	①+②	③+④
希望と実態の乖離	減らしたい (n=2269)	11.6%	51.2%	30.2%	7.0%	100.0%	62.8%	37.2%
	希望=実態 (n=984)	14.9%	67.1%	16.1%	1.9%	100.0%	82.0%	18.0%
	増やしたい (n=43)	3.6%	39.0%	41.1%	16.4%	100.0%	42.5%	57.5%

(10) 管理職の WLB 満足度と勤め先への貢献意識と仕事に対するストレス

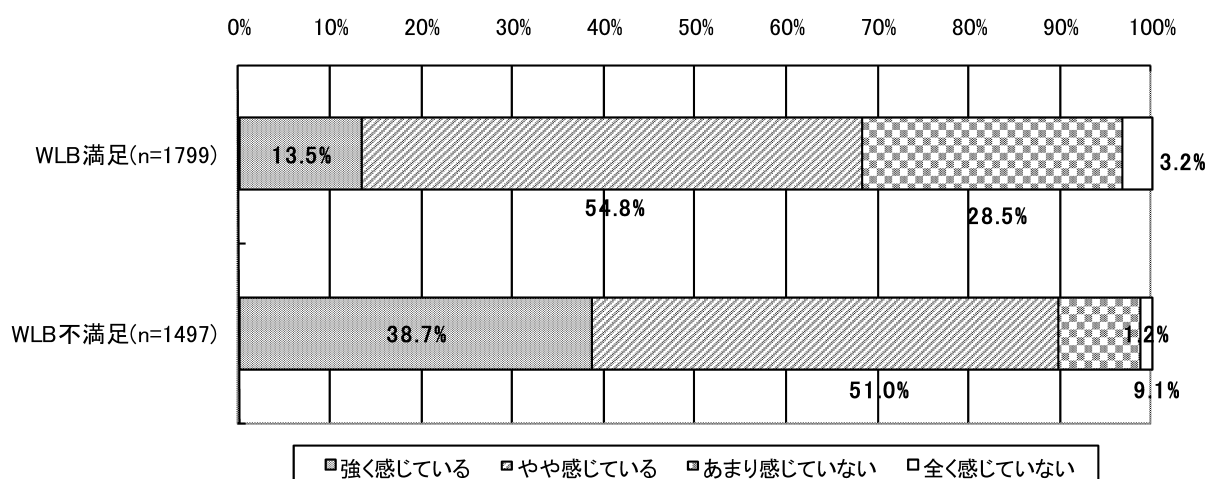
管理職の仕事と生活に割く時間のバランスに対する満足度と「この会社のためなら、人並み以上に努力することをいとわない」という勤め先への貢献意識の関係をみると、WLB 満足の場合(「非常に満足している」+「やや満足している」)では、勤め先への貢献意識が 74.7% で約 3/4 が勤め先への高い貢献意識を示すのに対し、WLB に不満足の場合は、52.7%にとどまる。

同様に、管理職の WLB 満足度と仕事に対するストレス度（質問「あなたは仕事にストレスを感じていますか」）の関係をみると、WLB 満足では「ストレス無」（「全く感じていない」+「あまり感じていない」）が 31.7% あるのに対し、WLB 不満足では 10.3% に減少する。さらに、平均的な出勤日の在社時間別に詳しく見ると、在社時間が「12 時間以上」で「WLB 満足」のケースでは、「ストレス無」が 21.6% であるのに対し、在社時間が「12 時間以上」で「WLB 不満足」では「ストレス無」が 9.3% と 1 割に満たない。管理職が不本意な長時間労働に陥っている場合は、仕事に対するストレスをより強く感じるといえる。

図表 18 管理職の WLB 満足度と勤め先に対する業績貢献意識の関係（全体 n=3296）



図表 19 管理職の WLB 満足度と仕事に対するストレスの強さの関係（全体 n=3296）



図表 20 管理職の WLB 満足度、平均的な出勤日の在社時間、仕事に対するストレスの強さの関係

WLB 満足度	平均的な 1 日の 在社時間	ストレスを感じているかについて				合計	ストレスなし 「全く感じていない」+ 「あまり感じていない」
		強く感じ ている	やや感じ ている	あまり感 じていな い	全く感じ ていない		
WLB 満足	10 時間未満 (n=546)	9.9%	47.3%	37.7%	5.1%	100.0%	42.9%
	10 時間～12 時間未満 (n=999)	14.2%	57.7%	25.6%	2.5%	100.0%	28.1%
	12 時間以上 (n=250)	18.8%	59.6%	19.6%	2.0%	100.0%	21.6%
	合計 (n=1795)	13.5%	54.8%	28.5%	3.2%	100.0%	31.7%
WLB 不満足	10 時間未満 (n=149)	31.5%	52.3%	12.8%	3.4%	100.0%	16.1%
	10 時間～12 時間未満 (n=698)	34.4%	55.6%	8.9%	1.1%	100.0%	10.0%
	12 時間以上 (n=647)	45.0%	45.7%	8.5%	.8%	100.0%	9.3%
	合計 (n=1494)	38.7%	51.0%	9.1%	1.2%	100.0%	10.3%

4. 仕事、職場、管理職のマネジメントの特徴

(1)仕事の特徴

本アンケート調査では、管理職が管理している課・グループの仕事の特徴に関する質問項目（6項目）に対し、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」の4段階で回答を求めている。図表21は、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」に回答した合計の割合を表示している。

全体では「仕事に必要な職業能力（知識・技能の要件）が明確である」が83.3%、次いで「突発的な業務が生じることが頻繁にある」（77.9%）、「仕事を進める上で他の課・グループとの折衝が必要な場合が多い」（76.5%）、「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」（75.3%）となっている。仕事の能力要が明確になっており、職場のメンバーが連携して業務を行うタイプの仕事が主流である一方、職場間の調整や突発的対応を要する仕事も多いといえる。

「突発的な業務が生じることが頻繁にある」と「仕事を進める上で他の課・グループとの折衝が必要な場合が多い」について、上位にある職場をみると、前者については「情報処理」（84.9%）、「生産・建設・運輸・物流」（83.6%）、「販売・サービス」（80.9%）となっている。後者については「企画・調査」（86.4%）、「その他」（88.5%）で85%前後となっており、これらの課・グループ等では自己の裁量で仕事を進めることが難しいといえる（補録－図表12参照）。

図表 21 管理する課・グループの仕事の特徴：職場別

	1.達成すべきノルマ・目標の水準が他の課・グループ等に比べて高い	2.突発的な業務が生じることが頻繁にある	3.仕事の締め切りや納期にゆとりがない	4.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	5.仕事を進める上で他の課・グループとの折衝が必要な場合が多い	6.仕事に必要な職業能力(知識・技能の要件)が明確である
全体(n=3296)	59.9%	77.9%	67.3%	75.3%	76.5%	83.3%
人事・総務・経理・広報 (n=762)	45.7%	72.8%	61.2%	76.1%	80.3%	84.5%
企画・調査(n=323)	64.4%	77.4%	67.5%	72.8%	86.4%	82.0%
研究・開発・設計(n=586)	67.1%	76.1%	73.4%	77.0%	75.6%	85.5%
情報処理(n=324)	58.6%	84.9%	71.6%	79.0%	76.2%	89.5%
営業(n=744)	67.1%	78.8%	68.3%	68.3%	69.9%	78.9%
販売・サービス(n=256)	57.8%	80.9%	60.2%	84.4%	72.7%	79.7%
生産・建設・運輸・物流 (n=275)	63.6%	83.6%	70.2%	77.5%	76.7%	85.1%
その他(n=26)	50.0%	76.9%	61.5%	84.6%	88.5%	80.8%

(2)職場の特徴

管理職が管理している課・グループの職場の特徴に関する質問項目（11 項目）に対し、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」の 4 段階で回答を求めた。図表 22-1～2 は「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」に回答した合計の割合を表示している。

全体では「あなたと部下のコミュニケーションは円滑である」（85.1%）や「同僚同士のコミュニケーションは円滑である」（83.3%）などコミュニケーションが円滑な職場や、「先輩が仕事上のノウハウを教える風土がある」（76.9%）、「同僚同士が仕事上のノウハウを教える風土がある」（78.8%）、「仕事で困っているときは助け合う雰囲気がある」（76.5%）など、職場内でのノウハウを共有しあい助け合う職場が多いといえる。その一方で、「他の人では代替できない仕事をしている人が多い」（77.2%）、「人数に比べて仕事の量が多い」（71.3%）も 7 割以上あり、個々人の担当業務が多くかつ業務の代替が困難な職場も多いといえる。特に「他の人では代替できない仕事をしている人が多い」については、「研究・開発・設計」（86.2%）、「企画・調査」（83.6%）、「情報処理」（83.3%）でその傾向が強く見られる。

図表 22-1 管理する課・グループの職場の特徴：職場別：項目 1～6

	1.人数に比べて仕事の量が多い	2.他の人では代替できない仕事をしている人が多い	3.仕事が終わっても周りの人が残っており退社しにくい雰囲気がある	4.時期による繁閑差が大きい	5.特定の人に仕事が偏っている	6.仕事で困っているときは助け合う雰囲気がある
全体(n=3296)	71.3%	77.2%	21.5%	55.8%	61.1%	76.5%
人事・総務・経理・広報 (n=762)	65.6%	76.2%	18.9%	66.4%	54.2%	80.6%
企画・調査(n=323)	74.9%	83.6%	16.4%	50.2%	55.4%	79.9%
研究・開発・設計(n=586)	76.5%	86.2%	21.7%	46.6%	67.2%	74.7%
情報処理(n=324)	71.3%	83.3%	27.8%	54.9%	76.5%	75.9%
営業(n=744)	69.8%	69.0%	23.8%	52.6%	59.3%	71.2%
販売・サービス(n=256)	70.3%	67.2%	23.8%	61.3%	55.9%	78.5%
生産・建設・運輸・物流 (n=275)	77.8%	79.3%	20.0%	58.5%	65.8%	76.4%
その他(n=26)	57.7%	65.4%	7.7%	46.2%	53.8%	92.3%

図表 22-2 管理する課・グループの職場の特徴：職場別：項目 7～11

	7.課・グループ等の同僚同士がお高いの仕事上の問題や希望を理解し合っている	8.あなたと部下のコミュニケーションは円滑である	9.同僚同士のコミュニケーションは円滑である	10.先輩が仕事上のノウハウを教える風土がある	11.同僚同士が仕事上のノウハウを教えあう風土がある
全体(n=3296)	74.7%	85.1%	83.3%	76.9%	78.8%
人事・総務・経理・広報(n=762)	76.1%	86.2%	85.0%	76.2%	80.4%
企画・調査(n=323)	79.3%	86.1%	85.8%	76.8%	80.8%
研究・開発・設計(n=586)	74.1%	84.6%	82.8%	77.0%	78.5%
情報処理(n=324)	71.6%	80.9%	83.0%	80.9%	80.2%
営業(n=744)	72.4%	83.6%	80.8%	73.9%	75.8%
販売・サービス(n=256)	76.2%	85.5%	82.8%	79.3%	81.6%
生産・建設・運輸・物流(n=275)	73.8%	89.1%	83.3%	79.3%	76.4%
その他(n=26)	88.5%	96.2%	96.2%	84.6%	80.8%

(3)管理職のマネジメントの特徴

本アンケート調査では、自分の職場マネジメントに関する質問項目（18 項目）に対し、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」の 4 段階で回答を求めている。図表 23-1～3 は、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」に回答した合計の割合を表示している。

全体的に PDCA サイクルを円滑にまわすためのマネジメントは実施できていると自己評価する傾向が見られ、各項目の回答割合が 8 割～9 割と高い。その中で、「部下の育成に熱心に取り組んでいる」（75.8%）、「あなた自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」（75.9%）、「業務の進め方を部下に任せている」（76.8%）は 75%前後と相対的にみて若干低い割合となっている。管理職自身が多忙である中でメリハリをつけた働き方が困難な状況にあるだけでなく、部下に仕事を教えながら育成する時間を確保できないことが伺える

図表 23－1 管理職のマネジメントの特徴（全体 n=3296）：項目 1～6

	1. 業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している	2. 部下に仕事の目標を分かり易く指示している	3. 部下のキャリアおよびライフビジョンをよく理解した上で目標を設定し業務を配分している	4. 効率的な業務の運営に心がけている	5. 課・グループ等内で必要な情報を共有できるように工夫している	6. 同僚同士の円滑なコミュニケーションに配慮している
全体 (n=3296)	83. 7%	86. 7%	78. 1%	91. 8%	91. 8%	86. 8%
人事・総務・経理・広報 (n=762)	84. 1%	84. 8%	79. 0%	93. 6%	92. 3%	87. 1%
企画・調査 (n=323)	85. 8%	89. 8%	84. 8%	93. 2%	93. 2%	90. 4%
研究・開発・設計 (n=586)	83. 4%	89. 9%	80. 4%	90. 8%	91. 8%	84. 8%
情報処理 (n=324)	81. 5%	85. 2%	74. 4%	87. 7%	89. 2%	84. 9%
営業 (n=744)	82. 3%	86. 4%	73. 1%	91. 0%	91. 4%	86. 2%
販売・サービス (n=256)	87. 5%	86. 3%	77. 3%	93. 4%	93. 8%	90. 2%
生産・建設・運輸・物流 (n=275)	83. 3%	83. 3%	79. 3%	92. 0%	90. 9%	86. 2%
その他 (n=26)	92. 3%	100. 0%	96. 2%	100. 0%	100. 0%	96. 2%

図表 23-2 管理職のマネジメントの特徴（全体 n=3296）：項目 7～12

	7. 業務遂行がうまくいくよう部下を支援している	8. 業務の進捗状況を適切なタイミングで確認している	9. 仕事の進捗に応じて部下への仕事の割り振り（目標内容）を柔軟に変更している	10. 長時間働いている部下を高く評価するようにしている	11. 人事考課などの評価結果を納得がいくようにきちんとフィードバックしている	12. 業務遂行上の必要な権限は与えられている
全体(n=3296)	91.5%	87.6%	77.3%	26.7%	82.9%	83.0%
人事・総務・経理・広報 (n=762)	92.1%	87.9%	77.2%	25.6%	81.5%	84.0%
企画・調査(n=323)	90.4%	88.2%	79.9%	26.3%	84.8%	83.0%
研究・開発・設計(n=586)	91.8%	89.1%	80.4%	26.6%	84.0%	82.9%
情報処理(n=324)	90.1%	84.6%	77.2%	30.9%	80.2%	79.6%
営業(n=744)	91.1%	87.1%	71.1%	28.5%	82.4%	82.1%
販売・サービス(n=256)	93.4%	90.2%	80.5%	19.9%	85.9%	87.1%
生産・建設・運輸・物流 (n=275)	90.9%	84.0%	80.7%	28.7%	83.3%	82.5%
その他(n=26)	96.2%	100.0%	92.3%	7.7%	92.3%	84.6%

図表 23-3 管理職のマネジメントの特徴（全体 n=3296）：項目 13-18

	13. 所定時間内で仕事を終わらせることを奨励している	14. 部下の育成に熱心に取り組んでいる	15. 業務の進め方を部下に任せている	16. 部下の（仕事以外の）個人的な事情に配慮している	17. あなた自身が、メリハリをつけた仕事の仕方をしている	18. あなた自身が、自分の生活（家庭役割などを果たすこと）を大切にしている
全体(n=3296)	83.4%	75.8%	76.8%	78.8%	75.9%	77.2%
人事・総務・経理・広報 (n=762)	87.3%	74.5%	79.8%	77.0%	79.3%	80.8%
企画・調査(n=323)	81.7%	78.6%	78.0%	84.2%	78.3%	78.6%
研究・開発・設計(n=586)	80.2%	74.9%	79.7%	81.1%	71.8%	74.1%
情報処理(n=324)	83.6%	73.8%	76.2%	79.9%	74.4%	78.4%
営業(n=744)	80.9%	75.1%	71.4%	76.5%	75.8%	76.5%
販売・サービス(n=256)	89.1%	79.3%	77.7%	81.6%	73.4%	75.8%
生産・建設・運輸・物流 (n=275)	82.2%	78.2%	74.5%	74.5%	75.6%	73.1%
その他(n=26)	84.6%	88.5%	84.6%	80.8%	84.6%	80.8%

5. 会社による各施策の取組状況

(1)会社としての WLB 支援の取組み

本アンケート調査では、会社として社員の WLB 実現に向けた取組について、実施しているものを全て選択してもらっている。図表 24 は、各項目の実施割合を示している。

「特に何もしていない」が41.6%と約4割強ある。組織を挙げた社員のWLB支援の理解促進をさらに進めていく必要があるといえる。組織を挙げて積極的に取り組まれているものとして「制度内容を従業員に理解させるための取組」(29.0%)、「制度の利用促進のために管理職への働きかけ」(24.9%)、「経営や人事の方針として明文化している」(23.7%)があげられる。一方、実施割合の低いものとして「制度利用者を支援したことが管理職の評価に反映」は5.9%であるほか、「制度利用にあたっての賃金制度や評価制度の工夫」(13.8%)や「休業取得時など従業員不在時の対応ルールがある」(13.1%)も1割強にとどまっている。

これらの取組について業種ごとに特徴があるかを詳しく見ると、「金融・保険、不動産業」が「経営や人事の方針として明文化している」(30.6%)や「制度の利用促進のために管理職への働きかけ(広報資料の作成、研修など)の実施」(31.3%)について他の業種に比べて実施割合が高い。

図表 24 会社としてのWLB支援の取組み：業種別

	n	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	制度内容を従業員に理解させるための取組みを実施	制度の利用促進のために管理職への働きかけを実施	制度の利用者を支援したことが管理職の評価に反映	制度利用にあたっての賃金制度や評価制度の工夫	休業取得時など従業員不在時の対応ルールがある	その他	特に何も実施していない
全体	3296	23.7%	16.1%	29.0%	24.9%	5.9%	13.8%	13.1%	.5%	41.6%
鉱業、建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	19.7%	16.6%	31.0%	21.0%	7.9%	14.0%	11.4%	.4%	40.2%
製造業	1067	24.8%	16.2%	31.1%	28.2%	5.4%	14.7%	11.3%	.4%	41.4%
情報通信業、運輸業	624	25.8%	17.1%	29.2%	23.1%	5.1%	16.0%	11.7%	.5%	42.0%
卸売・小売業、飲食店、宿泊業	399	18.5%	16.3%	23.1%	20.6%	4.5%	11.3%	13.5%	.5%	47.9%
金融・保険業、不動産業	412	30.6%	15.8%	33.7%	31.3%	7.8%	9.7%	18.7%	.2%	32.3%
医療・福祉、教育・学習支援業	96	21.9%	9.4%	25.0%	18.8%	2.1%	8.3%	11.5%	1.0%	44.8%
サービス業	469	19.2%	15.6%	24.7%	21.1%	7.0%	15.4%	14.9%	.9%	44.3%

(2)会社としての長時間労働の削減や業務効率化のための取組

本アンケート調査では、会社としての長時間労働の削減や業務効率化のための取組について、実施しているものを全て選択してもらっている。図表 25 は、各項目の実施割合を示している。

最も取組が進んでいるものは「ノー残業デーなど職場全体の長時間労働を見直す取組」(52.4%)や「業務簡素化や要員配置の見直しなど業務処理体制の改善」(49.0%)などで、約半数の企業で取り組んでいる。逆に取組が進んでいないものは「自己の管理する課・グループ等の残業時間を削減したことの管理職の評価への反映」で、15.9%であった。なお、「特に何も実施していない」が 12.6%と 1 割程度にとどまり、企業は長時間労働の是正や業務効率化のためになんらかの取組を実施しているといえる。

これらの取組について業種ごとに特徴があるかを詳しく見ると、「卸売・小売業、飲食店、宿泊業」で「業務簡素化や要員配置の見直しなど業務処理体制の改善」(54.1%)や「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」(40.6%)について積極的に取り組む傾向が見られるが、「ノー残業デーなど職場全体の長時間労働を見直す取組」については、他の業種に比べて取組度合いは低い。また、「医療・福祉、教育・学習支援業」においても「ノー残業デーなど職場全体の長時間労働を見直す取組」は 22.9%であるほか、「長時間労働者への相談・指導」も 18.8%と 2 割にも満たない。

図表 25 会社としての長時間労働の削減や業務効率化のための取組（全体 n=3296）

	n	業務簡素化や要員配置の見直しなど業務処理体制の改善	教育時間に関する管理職への教育	スケジュール管理や労働時間に関する管理職への反映	取組み	ノー残業デーなど職場全体の長時間労働を見直す	残業時間を削減したこと	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	長時間労働者への相談・指導	その他	特に何も実施していない
全体	3296	49.0%	39.8%	52.4%	15.9%	32.4%	32.6%	1.2%	12.6%			
鉱業、建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	43.7%	34.5%	53.3%	15.3%	31.4%	31.0%	2.2%	10.5%			
製造業	1067	51.2%	40.7%	59.3%	15.3%	29.1%	34.2%	.9%	10.5%			
情報通信業、運輸業	624	46.8%	42.3%	56.7%	14.7%	32.7%	42.3%	1.3%	12.0%			
卸売・小売業、飲食店、宿泊業	399	54.1%	41.4%	38.6%	16.5%	40.6%	24.8%	1.3%	14.8%			
金融・保険業、不動産業	412	49.5%	38.6%	56.8%	17.7%	30.1%	23.5%	.5%	10.7%			
医療・福祉、教育・学習支援業	96	49.0%	36.5%	22.9%	16.7%	37.5%	18.8%	.0%	21.9%			
サービス業	469	45.0%	37.7%	44.6%	16.6%	33.9%	34.1%	1.7%	16.8%			

(3)勤め先における WLB 支援の取組み姿勢

本アンケート調査では、同業他社と比べて自分の勤め先が WLB についてどの程度配慮しているかをたずねている。

全体では、「重視している」(「非常に重視している」+「やや重視している」)が 40.4%、「同業他社と同程度である」が 34.4%となっている。これを業種別に詳しく見ると、「医療・福祉、教育・学習支援業」(47.9%)と約 5 割あるが、「鉱業、建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他」は 35%と平均よりも低い割合となっている。

図表 26 勤め先における WLB 支援の取組姿勢：業種別

	n	「仕事と生活の調和」についての配慮 同業他者との比較						合計	重視 「非常に重視している」+ 「やや重視している」
		非常に重視している	やや重視している	同業他社と同程度である	あまり重視していない	全く重視していない	わからない		
全体	3296	9.6%	30.8%	34.4%	16.8%	5.8%	2.6%	100.0%	40.4%
鉱業、建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	5.7%	29.3%	36.7%	21.8%	5.7%	.9%	100.0%	35.0%
製造業	1067	9.4%	31.5%	38.5%	13.7%	4.1%	2.8%	100.0%	40.9%
情報通信業、運輸業	624	9.6%	32.5%	31.6%	16.2%	6.9%	3.2%	100.0%	42.1%
卸売・小売業、飲食店、宿泊業	399	11.0%	25.3%	29.6%	24.6%	8.0%	1.5%	100.0%	36.3%
金融・保険業、不動産業	412	12.4%	33.5%	35.7%	10.7%	5.3%	2.4%	100.0%	45.9%
医療・福祉、教育・学習支援業	96	13.5%	34.4%	29.2%	11.5%	8.3%	3.1%	100.0%	47.9%
サービス業	469	7.7%	29.0%	32.0%	22.0%	6.2%	3.2%	100.0%	36.7%

(4)勤め先における WLB 支援に対する取組の必要性

本アンケート調査では、自分の勤め先で社員の WLB 支援に関する施策に積極的に取り組むべきかをたずねている。

「取り組むべき」(「非常にそう思う」＋「どちらかといえばそう思う」)が 91.5%と非常に高く、管理職は企業が社員の WLB 実現に向け積極的に支援すべきと考えているといえる。なお、業種により考え方に大きな違いはなく、総体的に会社の WLB 支援に対する取組の必要性には、回答者は理解を示しているといえる。

図表 27 勤め先における WLB 支援に対する取組の必要性：業種別

	n	「仕事と生活の調和」の施策に取り組むべきかについて				合計	重視 「非常に そう 思う」＋「ど ちらか とい え ば そ う 思 う」
		非常にそう 思う	どちらかとい え ば そ う 思 う	どちらかとい え ば そ う 思 わ ない	全くそう思 わない		
全体	3296	33.9%	57.6%	6.9%	1.7%	100.0%	91.5%
鉱業、建設、電気・ ガス・熱供給・水 道、その他	229	26.2%	65.1%	5.7%	3.1%	100.0%	91.3%
製造業	1067	32.9%	59.8%	6.3%	1.0%	100.0%	92.7%
情報通信業、運輸 業	624	36.1%	55.1%	6.7%	2.1%	100.0%	91.2%
卸売・小売業、飲 食店、宿泊業	399	34.8%	55.6%	8.8%	.8%	100.0%	90.4%
金融・保険業、不 動産業	412	40.8%	51.5%	6.6%	1.2%	100.0%	92.3%
医療・福祉、教育・ 学習支援業	96	38.5%	49.0%	9.4%	3.1%	100.0%	87.5%
サービス業	469	29.2%	60.8%	7.0%	3.0%	100.0%	90.0%

第二部 部下の WLB 満足度、職場の生産性、管理職の WLB 度を高める要因の分析

ここでは、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は何かを考察する。

1.分析の枠組み

(1)指標の設定

部下や管理職の WLB 満足度、職場の生産性に影響すると考えられる要因を分析するにあたり、前回の個人調査結果や先行研究を元に設定した仮説（P8 の図表 1）にしたがって、調査票の設問から以下の 5 分野を選択し 11 項目²の指標を作成した。

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 項目から構成される
	(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 項目から構成される
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 項目から構成される
	(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 項目から構成される
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 項目から構成される
	(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 項目から構成される
	(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 項目から構成される
	(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 項目から構成される

²各分野の項目は、当該分野にあてはまる設問を主成分分析し作成したものである

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項目から構成される
	(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項目から構成される

(2) 指標のスコア化

考察したい項目に対する各指標の影響度を比較検討できるように、調査データを標準化（偏差値）し、スコア化した。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。

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

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。

図表 28 各指標のスコア値（偏差値）一覧

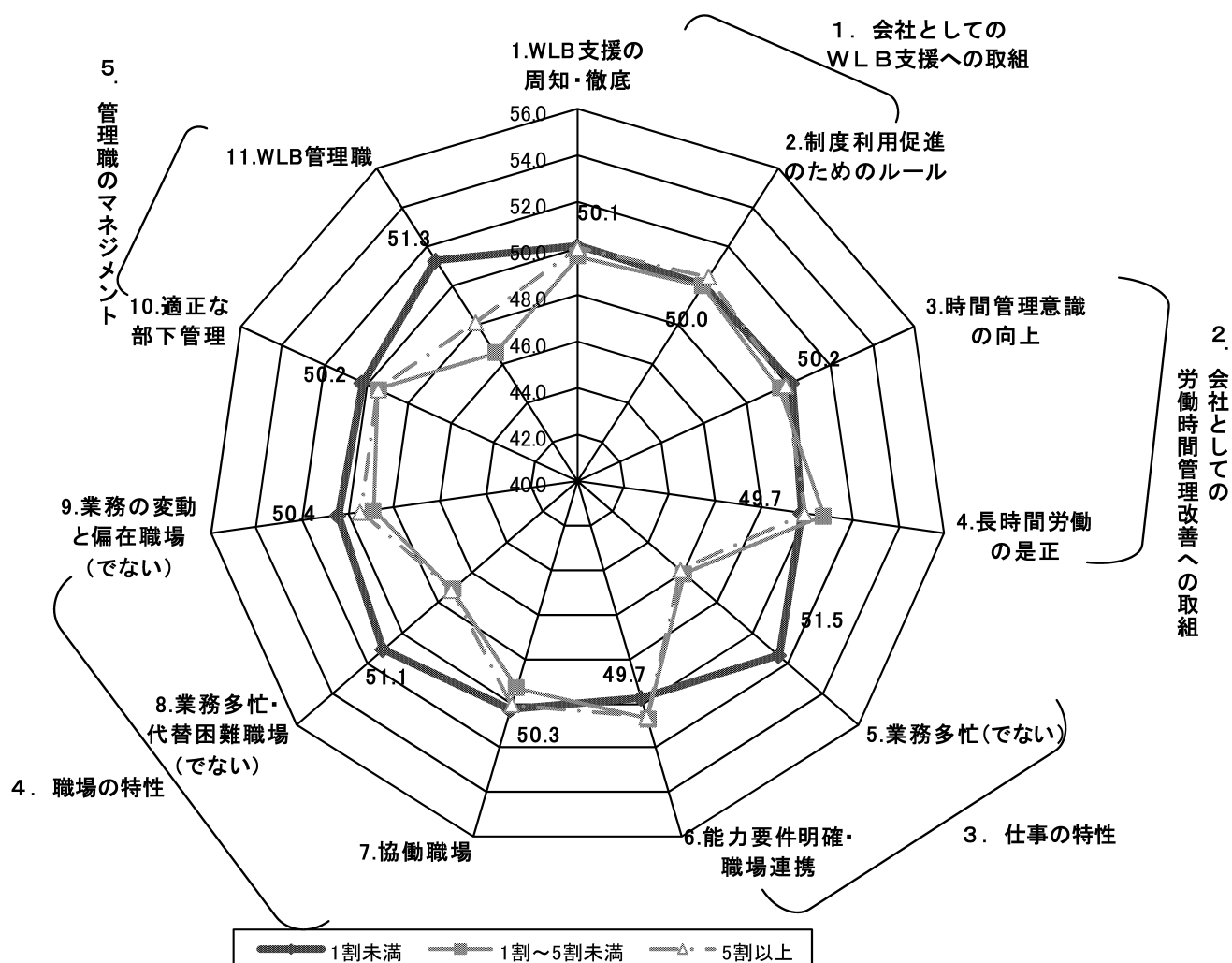
指標番号と指標項目	会社としての取組				仕事・職場・管理職のマネジメントの特徴						
	1. 会社としてのWLB支援への取組	2. 会社としての労働時間管理改善の取組	3. 仕事の特性	4. 職場の特性	5. 管理職のマネジメント						
	1. WLB支援の周知・徹底	2. 制度利用促進のためのルール	3. 時間管理意識の向上	4. 長時間労働の是正	5. 業務多忙（でない）	6. 能力要件明確・職場連携	7. 協働職場	8. 業務多忙・代替困難職場（でない）	9. 業務の変動と偏在職場（でない）	10. 適正な部下管理	11. WLB管理職
指 標 番 号 と 指 標 項 目	1割未満	50.1	50.0	50.2	49.7	51.5	50.3	51.1	50.4	50.2	51.3
	1割以上5割未満	49.7	50.0	49.6	50.7	46.1	49.3	47.1	48.9	49.5	46.6
	5割以上	50.0	50.5	49.9	49.9	45.9	50.6	47.2	49.5	49.4	48.1
	わからない	45.9	47.3	45.5	43.5	50.7	45.4	46.1	50.6	44.4	48.2
	WLB=満足 かつ 仕事効率=高い	51.2	50.8	50.7	50.1	52.3	50.8	52.4	51.5	51.9	52.3
	WLB=不満 かつ 仕事効率=高い	48.7	49.9	50.2	49.5	47.0	50.9	50.7	46.8	49.0	49.3
	WLB=満足 かつ 仕事効率=低い	50.8	49.3	48.6	51.1	51.8	48.2	47.0	53.1	49.6	48.9
	WLB=不満 かつ 仕事効率=低い	48.3	48.6	48.9	49.7	47.2	47.9	45.0	48.6	48.1	46.1
	WLB=満足 かつ 仕事意欲=高い	51.6	50.8	50.9	50.6	51.7	51.2	52.8	51.0	51.4	52.1
	WLB=不満 かつ 仕事意欲=高い	49.0	49.7	50.1	50.0	46.3	51.0	50.2	46.6	48.8	48.5
	WLB=満足 かつ 仕事意欲=低い	48.6	48.8	47.2	49.0	54.5	45.6	44.0	55.9	49.5	48.7
	WLB=不満 かつ 仕事意欲=低い	47.2	48.5	48.5	48.4	49.6	45.4	42.2	50.6	48.1	46.2
	WLB=満足 かつ 業績貢献意識=高い	51.5	50.9	50.8	50.4	51.6	51.2	52.8	51.2	51.5	52.1
	WLB=不満 かつ 業績貢献意識=高い	48.9	49.7	50.2	49.9	46.3	50.9	50.2	46.6	48.8	48.7
	WLB=満足 かつ 業績貢献意識=低い	49.4	48.8	48.1	49.8	54.7	46.3	44.9	54.8	49.2	49.1
WLB=不満 かつ 業績貢献意識=低い	47.5	48.2	48.0	48.7	49.7	45.5	42.1	50.5	47.8	45.3	
女性社員による育児・介護休業制度の利用実績の有無と制度の利用しやすさ	制度利用実績あり かつ 利用しやすい雰囲気あり	51.9	51.7	52.0	50.8	50.3	51.4	51.6	50.7	49.8	50.5
	制度利用実績なし かつ 利用しやすい雰囲気あり	50.5	49.8	50.0	51.4	50.1	50.1	50.7	49.6	50.7	50.5
	制度利用実績あり かつ 利用しやすい雰囲気なし	47.8	50.0	50.7	46.6	48.6	46.0	45.8	50.5	46.8	48.0
	制度利用実績なし かつ 利用しやすい雰囲気なし	47.2	48.1	48.0	47.6	48.9	48.8	48.3	48.8	48.7	48.7
男性社員による育児・介護休業制度の利用しやすさ	利用しやすい	53.3	51.7	51.3	51.3	51.0	50.8	52.5	50.5	51.3	51.8
	利用しにくい	49.5	49.5	49.9	50.6	49.5	50.2	49.6	49.7	49.6	49.5
	12時間未満	50.1	50.0	50.2	49.7	51.5	49.7	50.3	51.1	50.4	51.3
	12時間以上	49.7	50.0	49.6	50.7	46.1	50.7	49.3	47.1	48.9	46.6
管理職のWLB満足度	満足している	51.6	50.8	50.9	50.5	52.1	50.3	51.4	51.8	51.2	52.2
	満足していない	48.1	49.0	48.9	49.4	47.5	49.6	48.3	47.9	48.5	47.3
	重視している	54.2	52.3	52.6	51.3	50.7	51.3	52.3	50.5	50.6	52.6
重視していない	47.2	48.5	48.2	49.1	49.5	49.1	48.4	49.7	49.6	48.2	

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）、「適正な部下マネジメント」（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え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高い。

図表 29 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した。部下の WLB 満足度および職場の生産性に関しては以下の設問を用い、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うこととする。

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 - 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

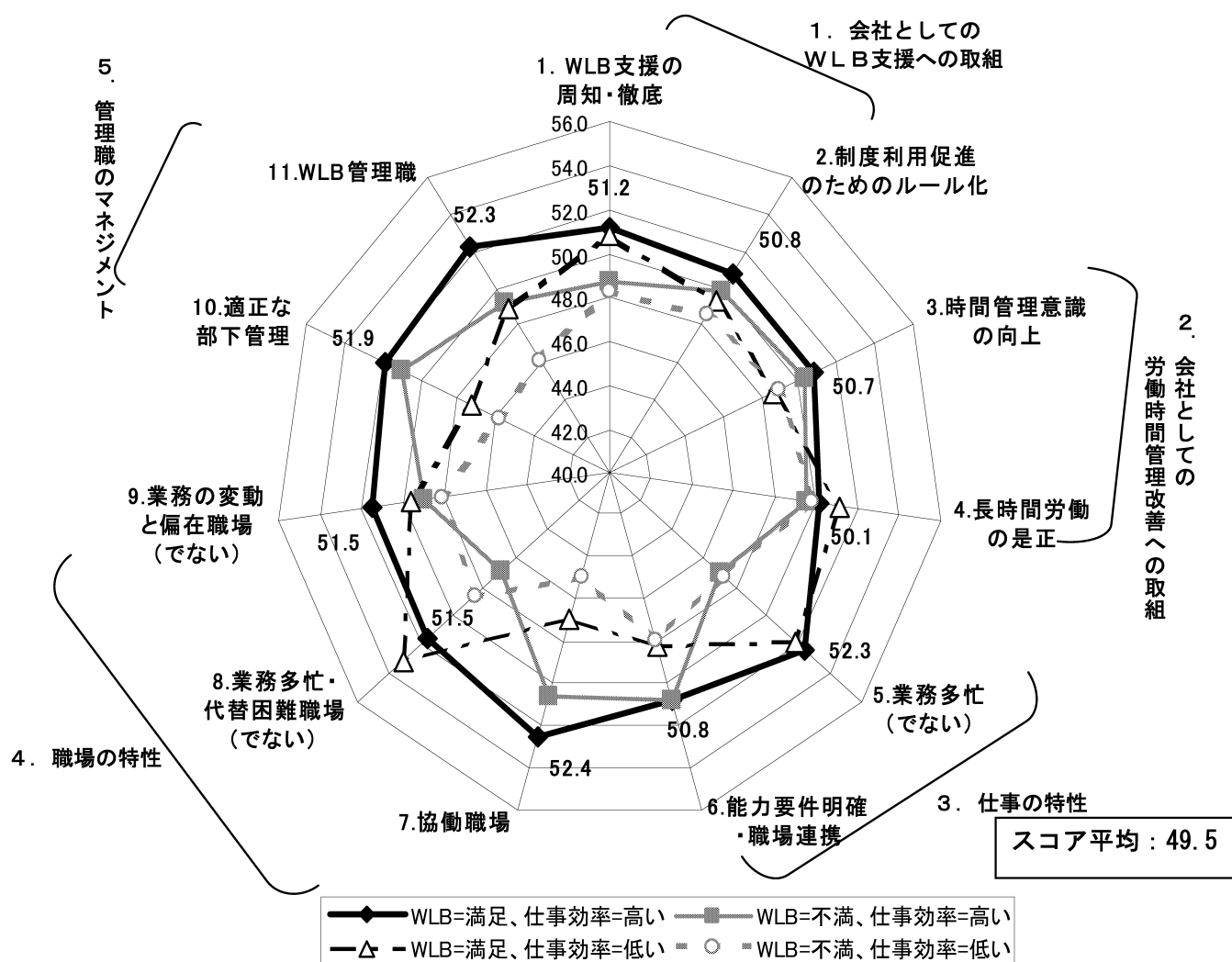
部下の WLB 満足度	職場生産性		組み合わせ	%	N
満足	仕事の効率性	高い	WLB 満足 × 仕事効率高	44.9%	1479
	仕事意欲		WLB 満足 × 仕事意欲高	47.5%	1565
	業績貢献意識		WLB 満足 × 業績貢献意識高	46.3%	1526
	仕事の効率性	低い	WLB 満足 × 仕事効率低	12.1%	400
	仕事意欲		WLB 満足 × 仕事意欲低	9.5%	314
	業績貢献意識		WLB 満足 × 業績貢献意識低	10.7%	353
不満	仕事の効率性	高い	WLB 不満 × 仕事効率高	25.1%	827
	仕事意欲		WLB 不満 × 仕事意欲高	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え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)と他の比較対象の職場の中で高いスコア値を示している。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 30 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

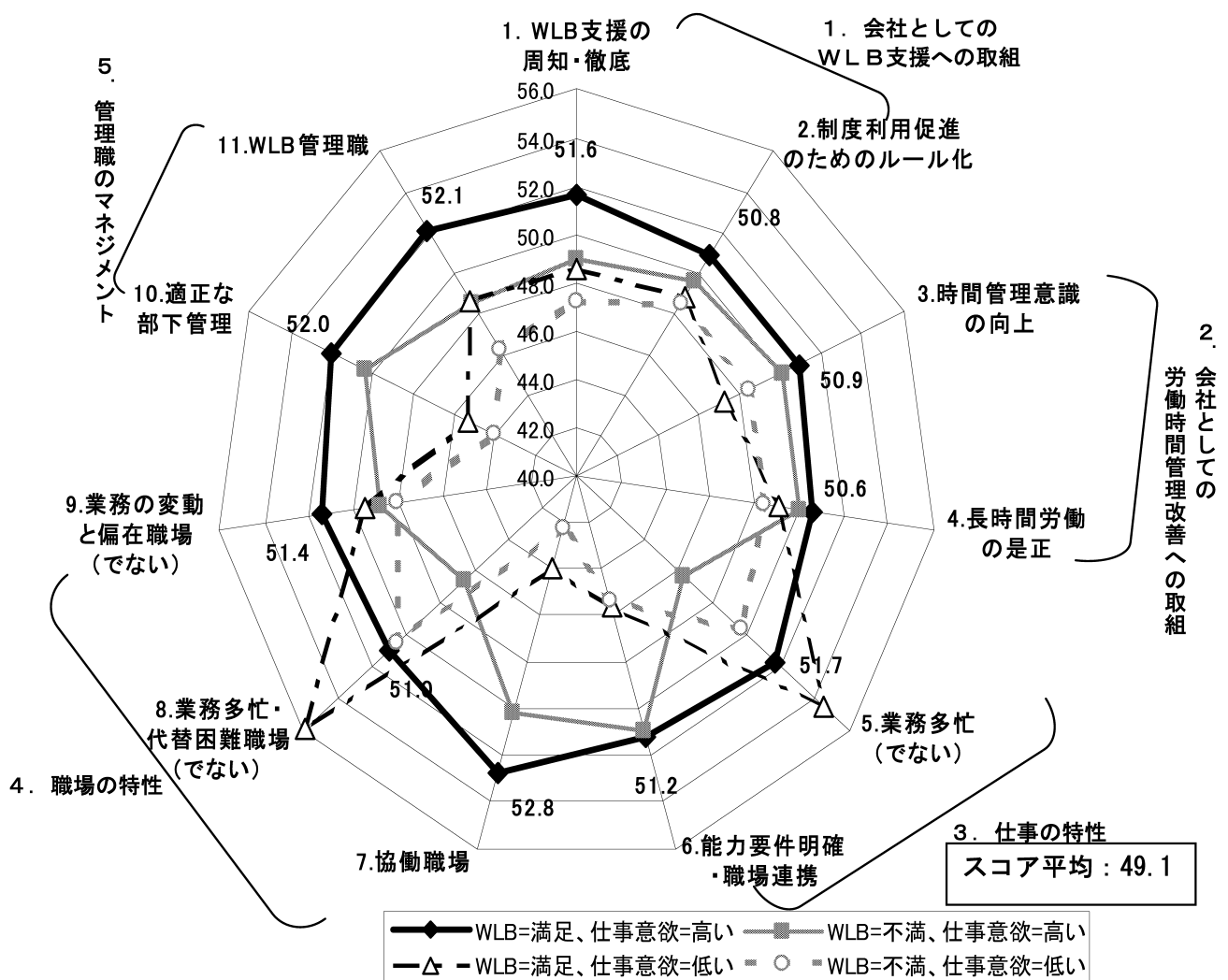


(2)部下の WLB 満足度と仕事に対する意欲について

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)、『仕事の特性』の「能力要件明確・職場連携」(スコア：51.2)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。さらにこの職場では、円滑な業務遂行に必要な能力要件が明確になっているだけでなく、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連携体制が構築され、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：51.6)、「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。これらのことから、社員の WLB 満足度の向上には職場マネジメント力の向上と職場の連携体制の構築のほか、組織を挙げた WLB 支援や労働時間管理改善に関する取組の推進が重要であるといえる。

図表 31 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

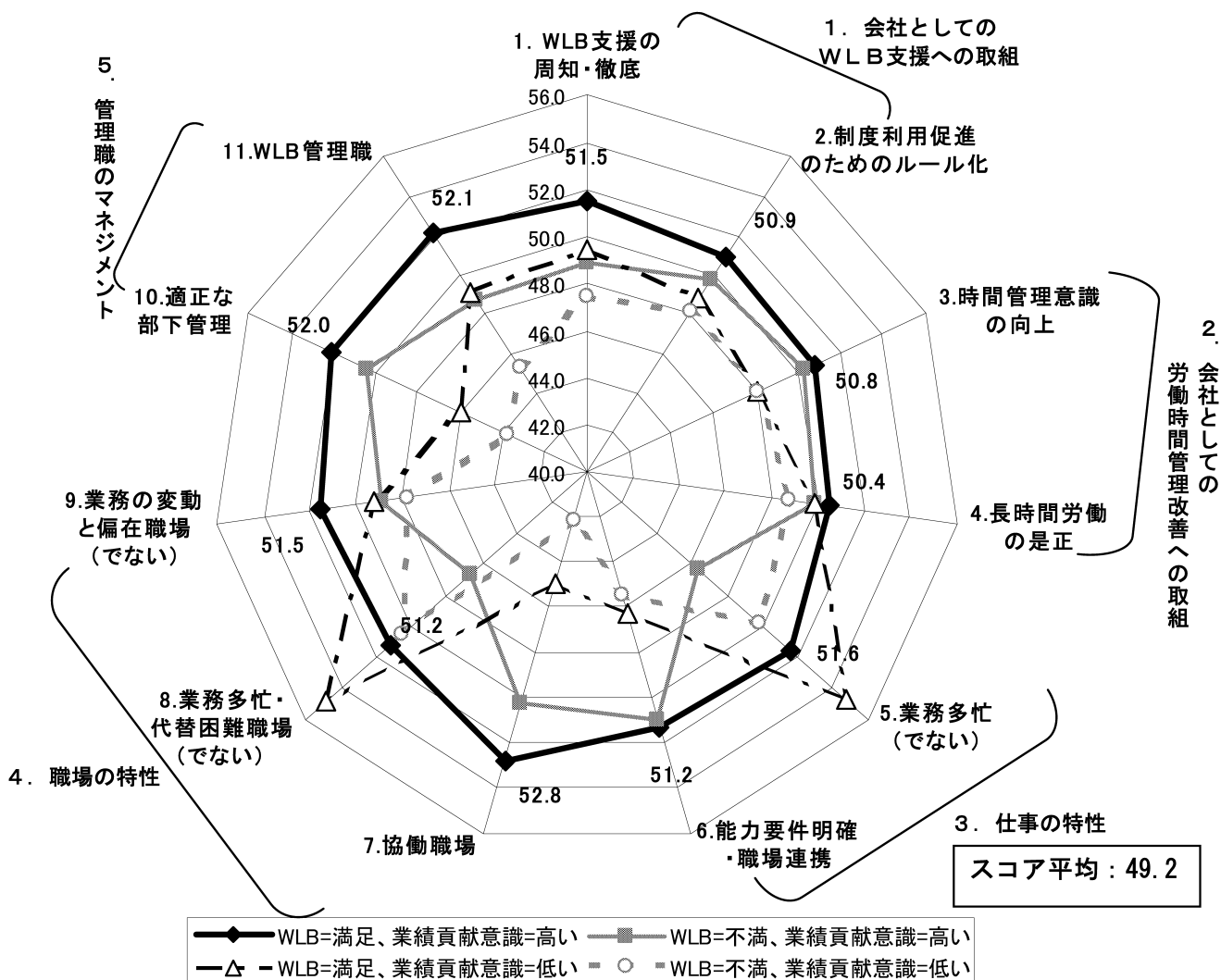


(3)部下の WLB 満足度と業績に貢献しようとする意識について

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)、『仕事の特性』の「能力要件明確・職場連携」(スコア：51.2)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。さらにこの職場では、円滑な業務遂行に必要な能力要件が明確になっているだけでなく、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連携体制が構築され、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：51.5)、「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。これらのことから、社員の WLB 満足度の向上には職場マネジメント力の向上と職場の連携体制の構築、そのための能力要件の明確化のほか、組織を挙げた WLB 支援や労働時間管理改善に関する取組の推進が重要であるといえる。

図表 32 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・介護休業制度の利用実績と制度を利用しやすい雰囲気の有無に関する職場の要因

女性および男性による育児・介護休業制度の利用実績や、当該制度を利用しやすい雰囲気の有無に影響する要因について考察する。考察にあたっては、各制度の利用実績をたずねる設問と制度を利用しやすい雰囲気の有無についてたずねた設問を以下のように組み合わせて分析を行うこととする。なお、分析結果の考察では、制度の利用実績は、当該職場における制度の利用希望者の有無の影響を受けるため、主に「制度を利用しやすい雰囲気がある」職場の特性を中心に考察を進めることとする。

組み合わせパターンと分布

パターン		%	N
女性の育児・介護 休業制度	制度利用実績あり×利用しやすい雰囲気あり	24.8%	817
	制度利用実績なし×利用しやすい雰囲気あり	39.6%	1306
	制度利用実績あり×利用しやすい雰囲気なし	2.7%	89
	制度利用実績なし×利用しやすい雰囲気なし	16.0%	526
	(制度がない および 以前の部署で利用実績有)	16.9%	558
	合計	100.0%	3296
男性の育児・介護 休業制度	制度利用実績あり×利用しやすい雰囲気あり	9.1%	301
	制度利用実績なし×利用しやすい雰囲気あり	58.3%	1919
	制度利用実績あり×利用しやすい雰囲気なし	1.6%	52
	制度利用実績なし×利用しやすい雰囲気なし	15.6%	513
	(制度がない および 以前の部署で利用実績有)	15.4%	505
	合計	100.0%	3290

※ 現在の職場における制度利用実績と制度の利用しやすさを考察するため、「以前の部署で利用実績がある」や「制度がない」については分析の対象から除外している。

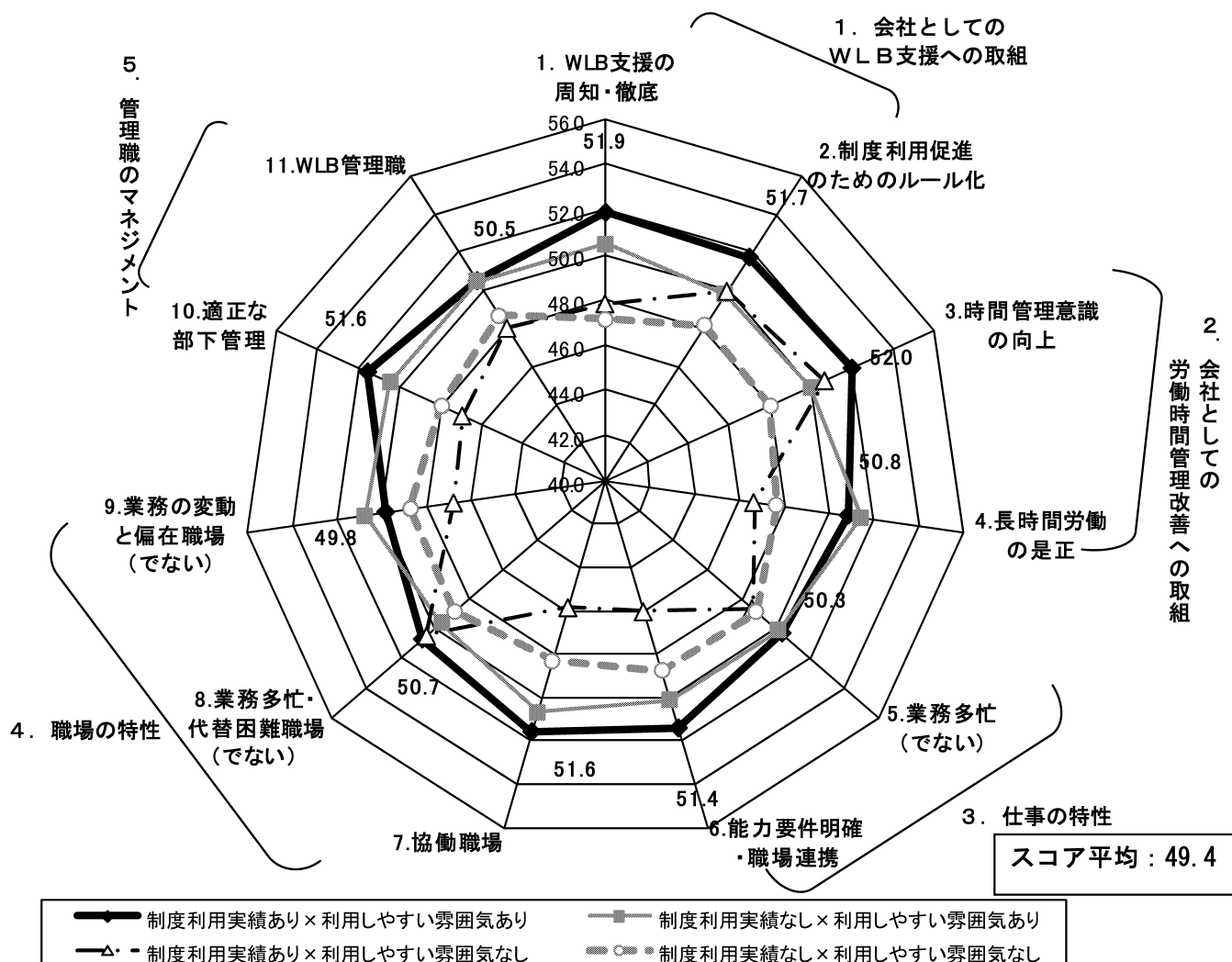
※ 男性の育児・介護休業制度については、無回答が6件あったため、合計=3290である。

(1)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。さらにこの職場では、円滑な業務遂行に必要な能力要件が明確になっているだけでなく、職場メンバーで業務を代替しあえる連携体制が構築され、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:51.9)、「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。これらのことから、制度を利用しやすい雰囲気の醸成には、管理職の WLB 意識の醸成と職場マネジメント力の向上、さらには制度が活用できるよう職場内で業務を連携しあうことができる体制の構築とそのための能力要件の明確化を進める必要がある。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 33 育児・介護休業制度の女性の利用実績と利用しやすいについてのレーダーチャート



(2)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

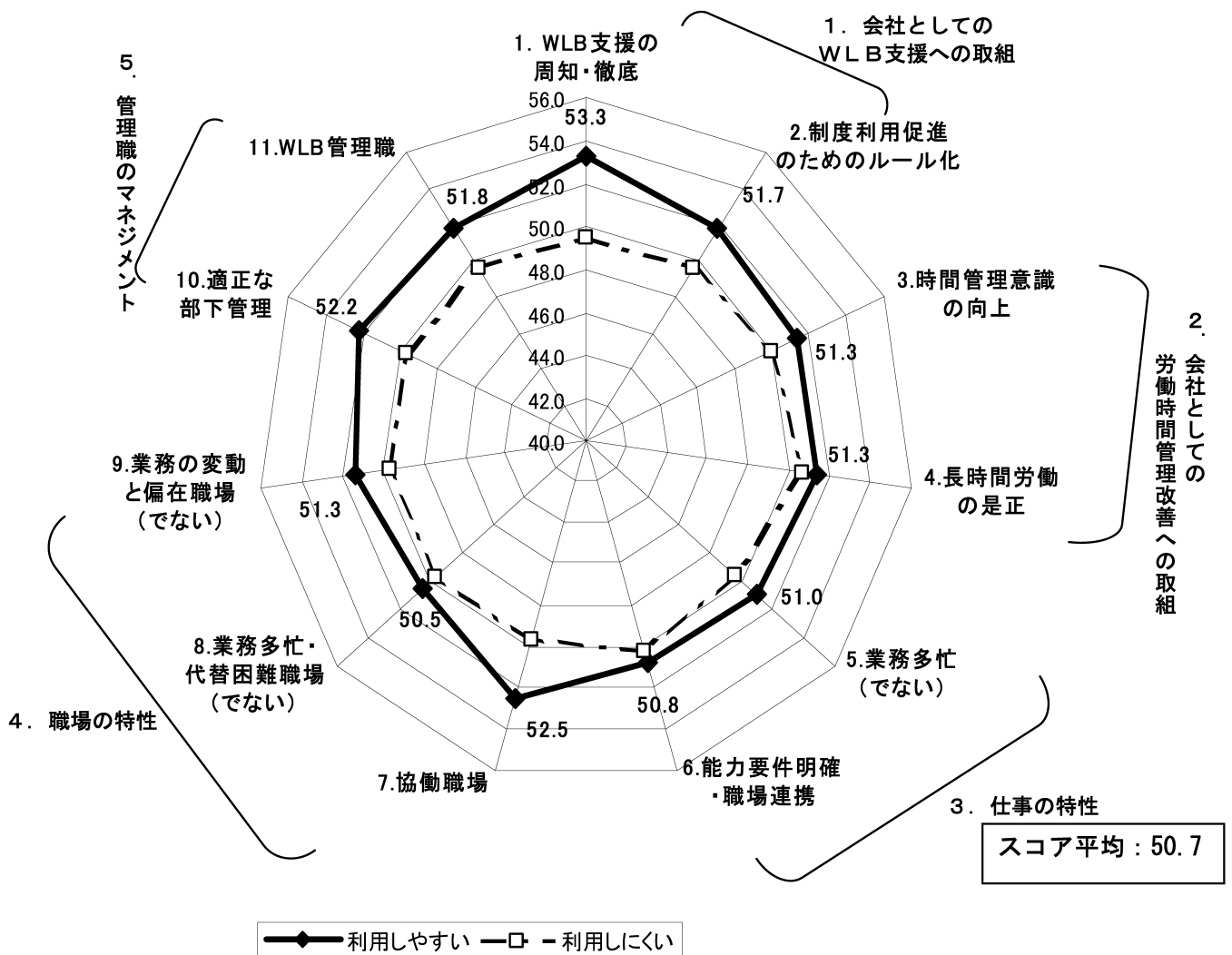
男性社員による育児・介護の休業制度については、利用実績が少ない（ $n=353$ ）ため、利用しやすい雰囲気の有無に影響する要因を考察する。

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。このことから、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え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、会社による取組も積極的に行う必要がある。『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：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。これらのことから、男性社員による WLB 関連制度を利用しやすい雰囲気醸成には、管理職の WLB 意識の醸成と職場マネジメント力の向上、さらにはそれと相関する職場連携体制の構築、能力要件の明確化を進めることがポイントである。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 34 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

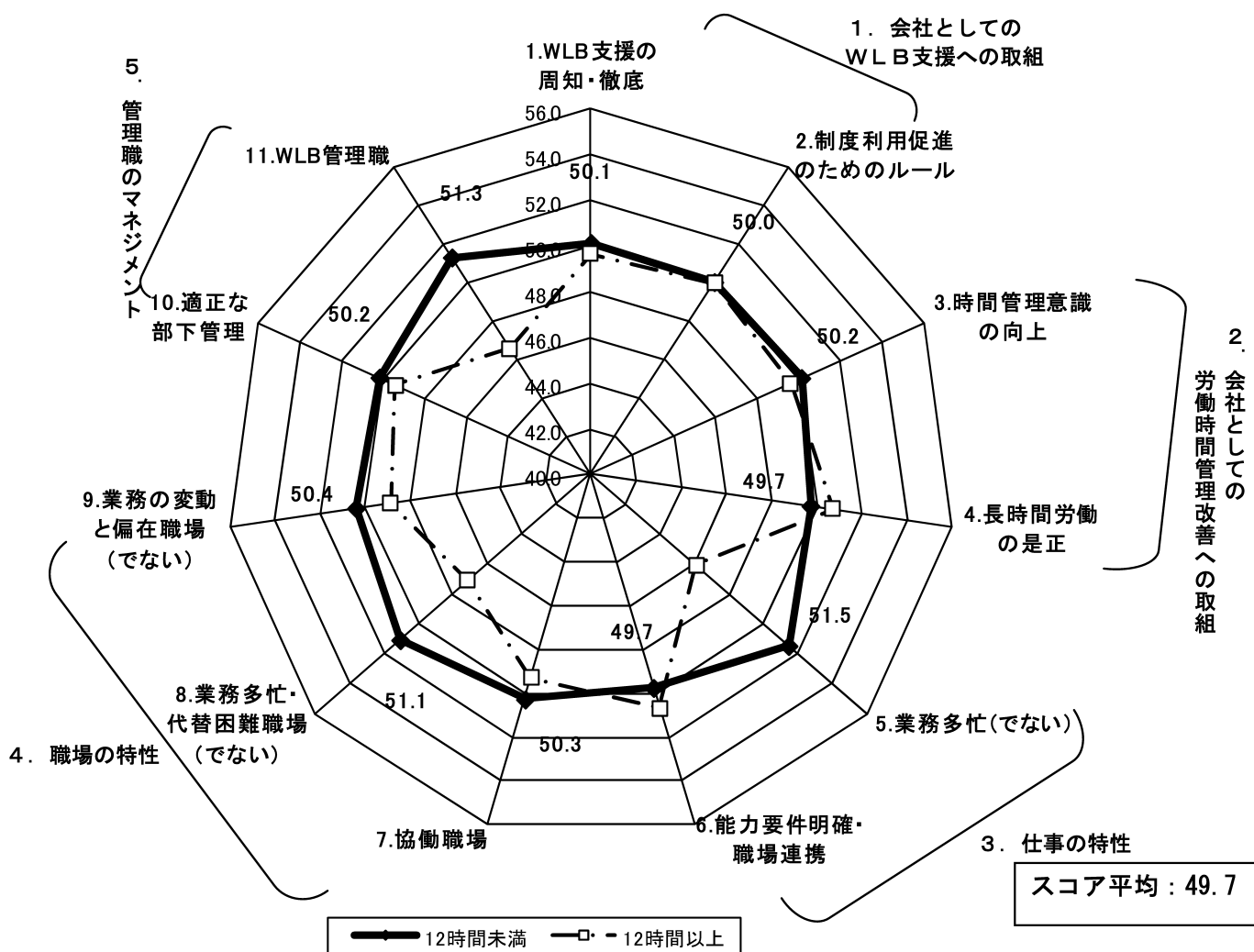


5.管理職の WLB を実現する要因：在社時間（退社時間－入社時間）について

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。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。そして、職場においては、職場メンバーで業務を代替しあえる連携体制を構築し、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ることが考えられる。

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 35 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

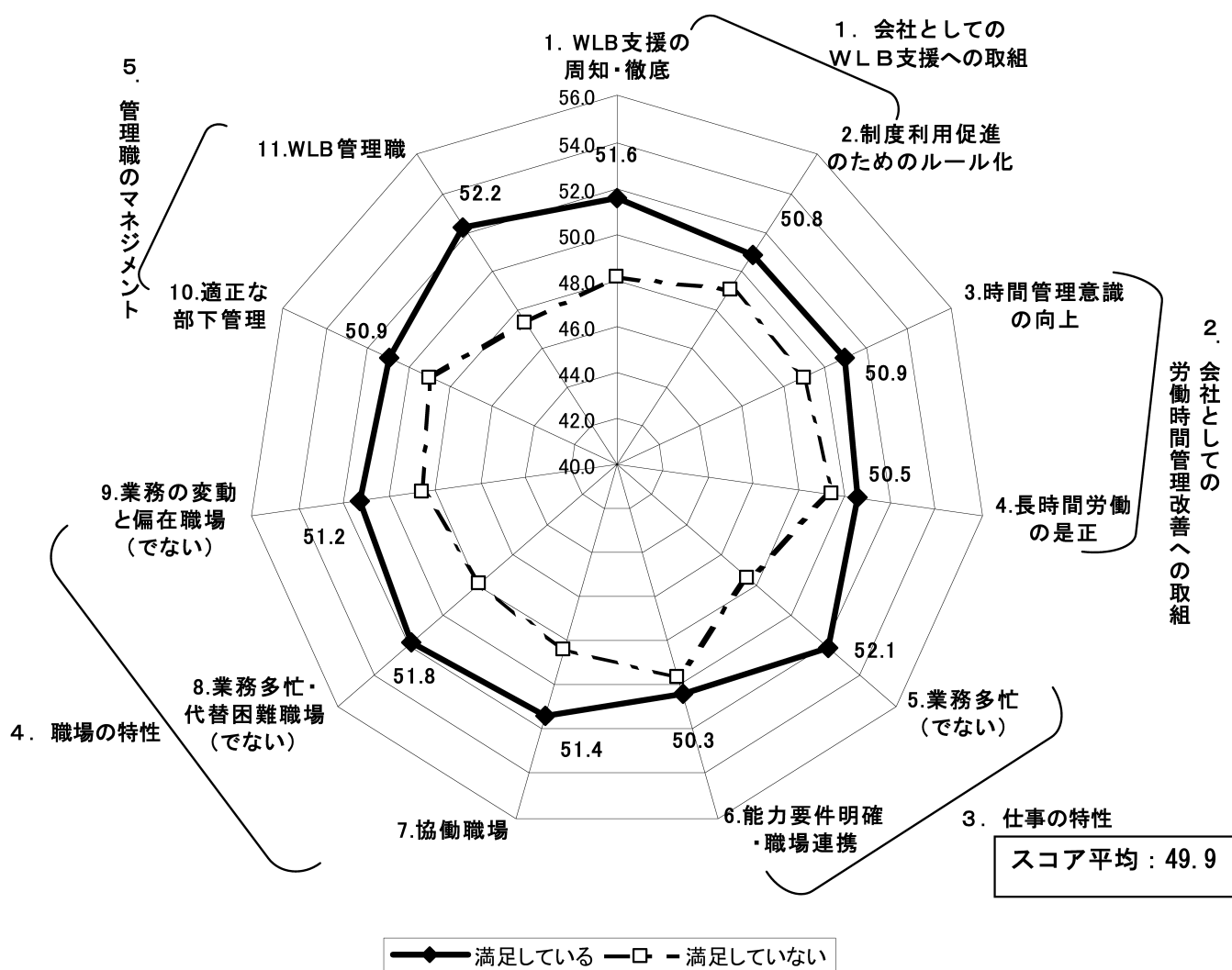


6.管理職の WLB 満足度

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、全指標のスコア値が満足していないケースに比べ高い。具体的には、『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。職場の業務遂行体制も管理職の WLB 満足度に影響する。管理職が WLB に満足しているケースでは、『職場の特性』の「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 36 管理職の WLB 満足度についてのレーダーチャート



7.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³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」⁴を高める可能性が指摘できる。

図表 37 「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 ⁵

³ 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。

⁴ 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

⁵ “*” 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

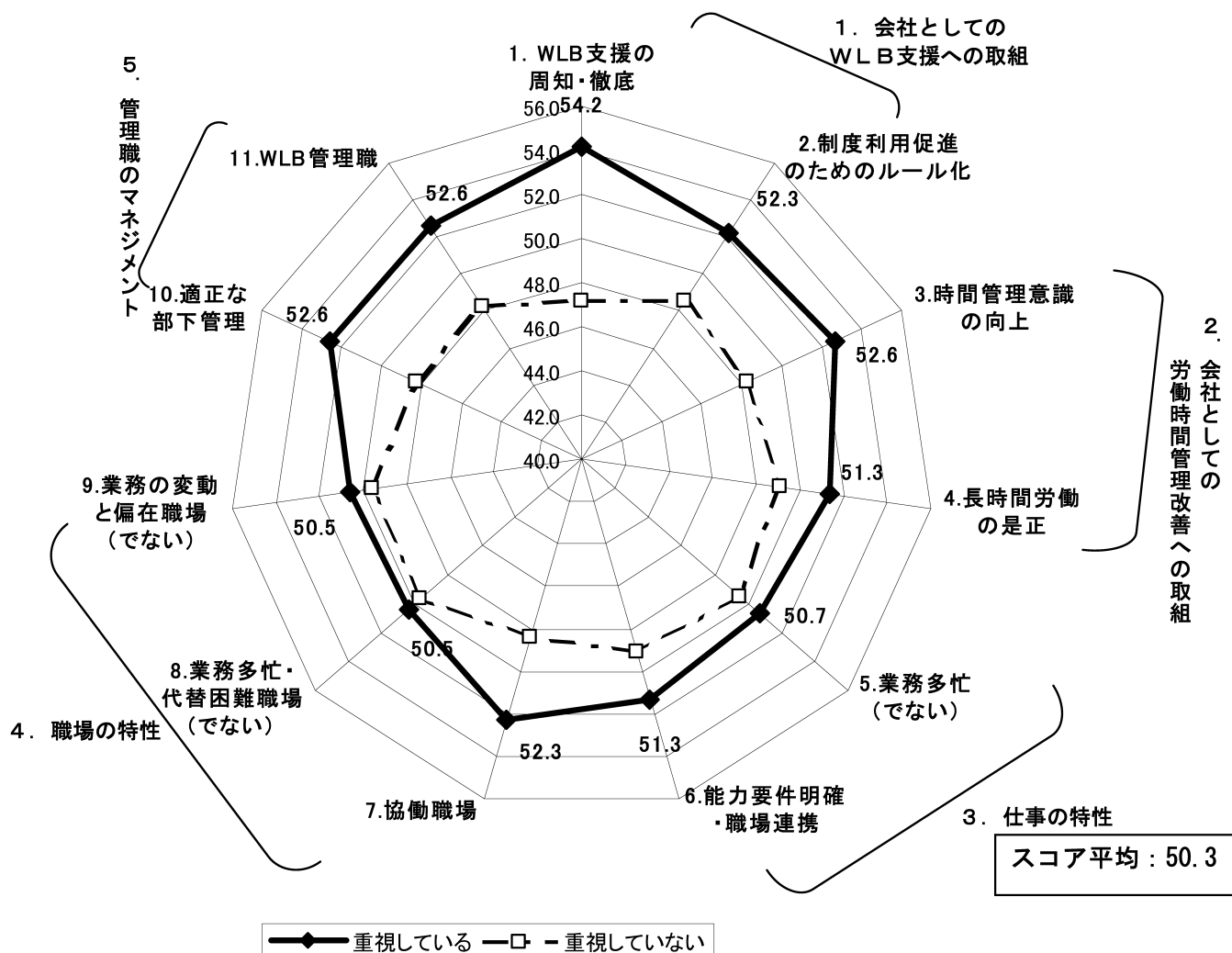
8 勤め先の WLB 支援に対する取組姿勢の認識に影響を与える要因

勤め先が同業他社に比べて社員の WLB 支援を重視していると認識しているケースでは、全指標のスコア値がそうでないケースに比べ高い。

具体的には、『管理職のマネジメント』の「適正な部下管理」と「WLB 管理職」のスコア値はともに 52.6 であり、重視していないとするケースのスコア値(前者:48.3、後:48.2)との差が大きい。職場の要因をみると、「協働職場」(スコア:52.3)では特にそうでないケースのスコア値(48.4)との格差が大きい。

自社が WLB 支援を重視しているかどうかについて、大きく影響する要因としては、組織を挙げて取り組んでいるかどうか起因する。自社が WLB 支援を重視しているとするケースでは、『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:54.2)、「制度利用促進のためのルール化」(スコア:52.3)、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:52.6)、「長時間労働の是正」(スコア:51.3)に関するそれぞれのスコア値が高く、そうでないケースとの差が大きい。

図表 38 勤め先の WLB 支援に対する取組姿勢の認識についてのレーダーチャート



第三部 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（本報告書における「適正な部下管理」）を高めることが重要である。

- 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『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【第2部-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「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【第2部-4-(1)～(2)】。
- 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（本報告書における「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【第2部-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【第2部-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【第2部-4-(1)～(2)】。
- 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【第1部-3】。
- 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【第1部-3-(4)】。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【第1部-3-(9)】。
- 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【第2部-6】
- 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【第 2 部-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【第 2 部-4-(2)】。
- 『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【第 2 部-7】。
- 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。

補録図表

補録図表 1 部下が活用している勤務形態

		n	始・終業時 間が 一定して いる 通常勤務	フレック スタイム 勤務	短時間勤 務・ 短日数勤 務	裁量労働 制	交替勤 務・ 変則勤 務	在宅勤務	その他
全体		3296	70. 8%	29. 0%	6. 6%	12. 4%	7. 6%	1. 0%	. 2%
業種	鉱業、建設、電気・ガス・ 熱供給・水道、その他	229	82. 5%	21. 4%	3. 9%	5. 7%	4. 4%	. 4%	. 4%
	製造業	1067	64. 1%	40. 0%	6. 4%	15. 0%	3. 6%	. 9%	. 4%
	情報通信業、運輸業	624	66. 8%	31. 6%	9. 1%	18. 8%	10. 4%	2. 1%	. 2%
	卸売・小売業、飲食店、宿 泊業	399	76. 7%	18. 5%	5. 5%	6. 5%	10. 3%	. 3%	. 3%
	金融・保険業、不動産業	412	83. 3%	16. 5%	4. 1%	8. 0%	6. 1%	. 7%	. 0%
	医療・福祉、教育・学習支 援業	96	70. 8%	16. 7%	9. 4%	4. 2%	20. 8%	1. 0%	. 0%
	サービス業	469	69. 9%	26. 9%	7. 5%	12. 2%	11. 1%	1. 1%	. 2%
管理する 課・グループ	人事・総務・経理・広報	762	79. 0%	23. 1%	9. 8%	8. 3%	5. 5%	. 7%	. 0%
	企画・調査	323	68. 4%	35. 3%	5. 3%	16. 1%	2. 5%	1. 5%	. 0%
	研究・開発・設計	586	58. 5%	43. 7%	6. 3%	19. 6%	2. 4%	2. 2%	. 5%
	情報処理	324	66. 0%	35. 5%	3. 7%	16. 0%	7. 7%	. 9%	. 6%
	営業	744	77. 2%	21. 4%	5. 0%	10. 9%	5. 2%	. 5%	. 3%
	販売・サービス	256	62. 5%	24. 6%	6. 6%	9. 4%	26. 2%	. 8%	. 0%
	生産・建設・運輸・物流	275	73. 8%	24. 0%	6. 5%	6. 9%	18. 9%	. 7%	. 4%
	その他	26	69. 2%	30. 8%	15. 4%	15. 4%	15. 4%	. 0%	. 0%
職場の要員 数	5 人以下	946	73. 5%	24. 1%	2. 6%	10. 1%	2. 1%	. 3%	. 3%
	6～10 人	875	71. 8%	28. 0%	4. 8%	10. 6%	3. 9%	. 6%	. 2%
	11～20 人	702	70. 1%	31. 1%	6. 6%	15. 0%	7. 0%	1. 9%	. 3%
	21 人以上	773	67. 3%	34. 4%	13. 5%	15. 0%	19. 1%	1. 7%	. 1%
40 歳未満の メンバー比 率	4 割以下	1109	70. 6%	28. 2%	5. 9%	10. 6%	7. 2%	. 6%	. 2%
	5 割～7 割	941	72. 1%	29. 8%	7. 4%	13. 9%	8. 3%	1. 2%	. 2%
	8 割～9 割	666	70. 3%	31. 2%	8. 1%	13. 4%	8. 9%	1. 7%	. 3%
	10 割	580	70. 0%	26. 9%	4. 8%	12. 6%	5. 9%	. 9%	. 3%
正社員比率	50%以下	213	67. 6%	25. 8%	13. 1%	11. 3%	21. 1%	1. 4%	. 0%
	51-80%	228	67. 5%	34. 2%	7. 0%	9. 6%	7. 0%	. 9%	. 4%
	81-90%	108	75. 0%	33. 3%	10. 2%	13. 0%	7. 4%	1. 9%	. 0%
	91-99%	73	64. 4%	32. 9%	13. 7%	19. 2%	13. 7%	1. 4%	. 0%
	100%	2674	71. 4%	28. 6%	5. 7%	12. 6%	6. 4%	1. 0%	. 3%
職場に占め る女性社員 比率	0%	728	68. 3%	27. 3%	1. 5%	14. 3%	6. 9%	. 0%	. 3%
	10%未満	301	66. 4%	35. 9%	7. 0%	18. 9%	19. 3%	2. 0%	. 3%
	10%-20%未満	518	70. 3%	34. 4%	7. 3%	14. 5%	6. 4%	1. 9%	. 2%
	20%-40%未満	828	72. 1%	28. 6%	7. 0%	12. 0%	3. 9%	1. 3%	. 4%
	40%-60%未満	449	71. 3%	27. 8%	9. 6%	9. 6%	6. 0%	. 9%	. 2%
	60%以上	472	75. 6%	23. 3%	9. 7%	6. 8%	10. 8%	. 6%	. 0%

補録図表 2 管理する課・グループの会社全体と比較した実労働時間の長さ

		n	会社全体の 実労働時間より かなり短い	会社全体の 実労働時間と 比べて短い方 である	会社全体の 実労働時間と ほぼ同じくらい である	会社全体の 実労働時間と 比べて長い方 である	会社全体の 実労働時間より かなり長い	合計
全体		3296	2.2%	16.9%	47.6%	25.0%	8.2%	100.0%
業種	鉱業、建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	2.2%	20.1%	43.2%	24.9%	9.6%	100.0%
	製造業	1067	1.7%	15.9%	50.0%	24.8%	7.6%	100.0%
	情報通信業、運輸業	624	3.7%	17.6%	42.6%	27.1%	9.0%	100.0%
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	399	1.3%	17.8%	48.9%	24.3%	7.8%	100.0%
	金融・保険業、不動産業	412	1.7%	16.0%	48.1%	25.2%	9.0%	100.0%
	医療・福祉、教育・学習支援業	96	1.0%	10.4%	58.3%	22.9%	7.3%	100.0%
	サービス業	469	3.2%	18.1%	47.3%	23.7%	7.7%	100.0%
管理する 課・グループ	人事・総務・経理・広報	762	3.8%	26.1%	48.3%	18.2%	3.5%	100.0%
	企画・調査	323	2.8%	18.3%	44.3%	24.8%	9.9%	100.0%
	研究・開発・設計	586	2.2%	14.3%	44.4%	27.5%	11.6%	100.0%
	情報処理	324	2.5%	12.7%	44.1%	31.8%	9.0%	100.0%
	営業	744	1.2%	12.8%	50.5%	25.7%	9.8%	100.0%
	販売・サービス	256	.4%	14.1%	53.1%	23.8%	8.6%	100.0%
	生産・建設・運輸・物流	275	1.5%	12.4%	48.4%	31.3%	6.5%	100.0%
	その他	26	3.8%	38.5%	38.5%	15.4%	3.8%	100.0%
職場の 要員数	5人以下	946	3.3%	22.5%	46.4%	20.7%	7.1%	100.0%
	6～10人	875	2.1%	17.6%	47.2%	24.8%	8.3%	100.0%
	11～20人	702	1.6%	14.5%	46.6%	28.3%	9.0%	100.0%
	21人以上	773	1.8%	11.5%	50.5%	27.6%	8.7%	100.0%
40歳未満 の メンバー 比率	4割以下	1109	3.3%	19.0%	48.3%	22.9%	6.4%	100.0%
	5割～7割	941	1.4%	17.0%	48.5%	25.2%	8.0%	100.0%
	8割～9割	666	1.4%	12.9%	46.7%	28.7%	10.4%	100.0%
	10割	580	2.6%	17.4%	45.9%	24.7%	9.5%	100.0%
正社員比 率	50%以下	213	2.8%	16.9%	50.7%	23.5%	6.1%	100.0%
	51-80%	228	1.3%	22.4%	42.1%	28.1%	6.1%	100.0%
	81-90%	108	.0%	16.7%	44.4%	30.6%	8.3%	100.0%
	91-99%	73	4.1%	12.3%	47.9%	28.8%	6.8%	100.0%
	100%	2674	2.3%	16.6%	47.9%	24.6%	8.6%	100.0%
職場に占 める女性 社員比率	0%	728	2.7%	15.5%	46.0%	24.3%	11.4%	100.0%
	10%未満	301	.7%	12.3%	42.2%	35.9%	9.0%	100.0%
	10%-20%未満	518	1.0%	14.7%	47.5%	28.0%	8.9%	100.0%
	20%-40%未満	828	2.1%	17.4%	48.3%	25.6%	6.6%	100.0%
	40%-60%未満	449	2.2%	18.5%	48.8%	23.6%	6.9%	100.0%
	60%以上	472	4.2%	22.2%	51.3%	16.3%	5.9%	100.0%

補録図表 3 週 60 時間以上働く部下の割合

		n	週 60 時間以上働く部下の割合				合計
			1割未満	1割以上 5割未満	5割以上	わからない	
全体		3296	55.0%	28.7%	14.4%	1.9%	100.0%
業種	鉱業、建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	52.4%	27.1%	17.5%	3.1%	100.0%
	製造業	1067	59.0%	27.2%	12.2%	1.6%	100.0%
	情報通信業、運輸業	624	48.6%	34.3%	15.2%	1.9%	100.0%
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	399	61.4%	23.1%	14.0%	1.5%	100.0%
	金融・保険業、不動産業	412	51.0%	29.1%	18.0%	1.9%	100.0%
	医療・福祉、教育・学習支援業	96	67.7%	20.8%	8.3%	3.1%	100.0%
	サービス業	469	51.2%	31.3%	15.1%	2.3%	100.0%
管理する課・グループ	人事・総務・経理・広報	762	64.4%	24.7%	9.1%	1.8%	100.0%
	企画・調査	323	57.9%	26.6%	14.2%	1.2%	100.0%
	研究・開発・設計	586	52.9%	29.9%	16.0%	1.2%	100.0%
	情報処理	324	47.5%	34.9%	14.2%	3.4%	100.0%
	営業	744	47.2%	30.8%	20.0%	2.0%	100.0%
	販売・サービス	256	56.3%	27.7%	13.7%	2.3%	100.0%
	生産・建設・運輸・物流	275	56.4%	28.7%	12.7%	2.2%	100.0%
	その他	26	80.8%	15.4%	.0%	3.8%	100.0%
職場の要員数	5人以下	946	70.6%	14.3%	12.7%	2.4%	100.0%
	6～10人	875	52.9%	30.9%	14.9%	1.4%	100.0%
	11～20人	702	48.4%	34.2%	15.5%	1.9%	100.0%
	21人以上	773	44.2%	38.8%	14.9%	2.1%	100.0%
正社員比率	50%以下	213	57.7%	27.2%	13.6%	1.4%	100.0%
	51～80%	228	58.8%	23.7%	15.8%	1.8%	100.0%
	81～90%	108	58.3%	30.6%	10.2%	.9%	100.0%
	91～99%	73	47.9%	32.9%	19.2%	.0%	100.0%
	100%	2674	54.5%	29.0%	14.4%	2.1%	100.0%
職場に占める女性社員比率	0%	728	56.7%	23.2%	17.4%	2.6%	100.0%
	10%未満	301	42.9%	39.9%	15.9%	1.3%	100.0%
	10%～20%未満	518	46.9%	33.6%	17.0%	2.5%	100.0%
	20%～40%未満	828	53.4%	30.9%	13.9%	1.8%	100.0%
	40%～60%未満	449	58.4%	27.4%	12.2%	2.0%	100.0%
	60%以上	472	68.6%	21.8%	8.7%	.8%	100.0%

補録図表 4 昨年 1 年間に有休を 10 日以上取得した部下の割合

		n	昨年 1 年間に有休を 10 日以上取得した部下の割合						「0 割～1 割程度」 + 「2 割～4 割程度」
			0 割～1 割程度	2 割～4 割程度	5 割～7 割程度	8 割以上	わからない	合計	
全体		3296	36.4%	21.5%	16.9%	21.8%	3.4%	100.0%	58.0%
業種	鉱業、建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	42.4%	23.6%	14.4%	15.3%	4.4%	100.0%	65.9%
	製造業	1067	34.0%	22.2%	18.3%	22.0%	3.5%	100.0%	56.2%
	情報通信業、運輸業	624	26.9%	20.8%	20.2%	27.7%	4.3%	100.0%	47.8%
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	399	49.4%	20.3%	13.3%	13.0%	4.0%	100.0%	69.7%
	金融・保険業、不動産業	412	36.2%	19.4%	13.6%	28.6%	2.2%	100.0%	55.6%
	医療・福祉、教育・学習支援業	96	41.7%	22.9%	14.6%	17.7%	3.1%	100.0%	64.6%
	サービス業	469	39.9%	22.6%	16.8%	18.8%	1.9%	100.0%	62.5%
管理する課・グループ	人事・総務・経理・広報	762	34.3%	23.1%	17.2%	23.0%	2.5%	100.0%	57.3%
	企画・調査	323	30.7%	20.1%	18.9%	27.6%	2.8%	100.0%	50.8%
	研究・開発・設計	586	29.5%	23.2%	18.1%	25.9%	3.2%	100.0%	52.7%
	情報処理	324	29.6%	22.5%	19.1%	23.1%	5.6%	100.0%	52.2%
	営業	744	44.1%	20.6%	14.8%	16.9%	3.6%	100.0%	64.7%
	販売・サービス	256	44.5%	18.4%	14.1%	18.0%	5.1%	100.0%	62.9%
	生産・建設・運輸・物流	275	43.3%	21.5%	15.3%	17.8%	2.2%	100.0%	64.7%
	その他	26	42.3%	3.8%	30.8%	23.1%	.0%	100.0%	46.2%
職場の要員数	5 人以下	946	40.5%	16.6%	14.6%	24.7%	3.6%	100.0%	57.1%
	6～10 人	875	38.6%	21.6%	16.9%	19.4%	3.4%	100.0%	60.2%
	11～20 人	702	32.8%	24.4%	18.2%	21.9%	2.7%	100.0%	57.1%
	21 人以上	773	32.3%	25.0%	18.4%	20.7%	3.6%	100.0%	57.3%
正社員比率	50%以下	213	38.5%	22.1%	12.7%	23.9%	2.8%	100.0%	60.6%
	51-80%	228	33.3%	19.3%	18.4%	25.9%	3.1%	100.0%	52.6%
	81-90%	108	29.6%	30.6%	14.8%	22.2%	2.8%	100.0%	60.2%
	91-99%	73	39.7%	20.5%	17.8%	20.5%	1.4%	100.0%	60.3%
	100%	2674	36.7%	21.4%	17.1%	21.3%	3.5%	100.0%	58.1%
職場に占める女性社員比率	0%	728	44.2%	16.1%	13.3%	21.8%	4.5%	100.0%	60.3%
	10%未満	301	35.5%	26.9%	15.3%	19.9%	2.3%	100.0%	62.5%
	10%-20%未満	518	36.7%	23.9%	17.6%	17.8%	4.1%	100.0%	60.6%
	20%-40%未満	828	32.6%	23.6%	18.5%	21.9%	3.5%	100.0%	56.2%
	40%-60%未満	449	35.4%	21.4%	18.9%	22.3%	2.0%	100.0%	56.8%
	60%以上	472	32.4%	20.6%	17.8%	26.7%	2.5%	100.0%	53.0%

補録図表 5 育児・介護休業制度の女性社員による取得しやすさ

		n	取得しやすい	どちらかといえば取得しやすい	どちらかといえば取得しにくい	取得しにくい	合計	「取得しやすい」+「どちらかといえば取得しやすい」
全体		3043	26.8%	52.1%	16.9%	4.2%	100.0%	78.9%
業種	鉱業、建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	210	18.6%	57.1%	19.0%	5.2%	100.0%	75.7%
	製造業	1004	26.5%	54.9%	14.9%	3.7%	100.0%	81.4%
	情報通信業、運輸業	577	28.6%	53.2%	13.7%	4.5%	100.0%	81.8%
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	353	21.8%	51.0%	23.5%	3.7%	100.0%	72.8%
	金融・保険業、不動産業	388	30.4%	48.7%	17.0%	3.9%	100.0%	79.1%
	医療・福祉、教育・学習支援業	90	37.8%	41.1%	15.6%	5.6%	100.0%	78.9%
	サービス業	421	28.0%	47.7%	19.5%	4.8%	100.0%	75.8%
管理する課・グループ	人事・総務・経理・広報	721	28.4%	52.8%	15.8%	2.9%	100.0%	81.3%
	企画・調査	304	32.6%	52.0%	12.8%	2.6%	100.0%	84.5%
	研究・開発・設計	558	27.6%	57.9%	11.6%	2.9%	100.0%	85.5%
	情報処理	301	26.2%	51.2%	19.3%	3.3%	100.0%	77.4%
	営業	654	23.2%	48.0%	22.8%	6.0%	100.0%	71.3%
	販売・サービス	233	27.9%	48.1%	17.6%	6.4%	100.0%	76.0%
	生産・建設・運輸・物流	248	21.8%	52.8%	18.1%	7.3%	100.0%	74.6%
	その他	24	37.5%	50.0%	12.5%	.0%	100.0%	87.5%
職場の要員数	5人以下	859	24.1%	51.1%	20.6%	4.2%	100.0%	75.2%
	6～10人	812	25.7%	53.6%	15.4%	5.3%	100.0%	79.3%
	11～20人	648	26.7%	53.1%	16.8%	3.4%	100.0%	79.8%
	21人以上	724	31.5%	50.7%	14.2%	3.6%	100.0%	82.2%
正社員比率	50%以下	198	23.7%	48.5%	18.2%	9.6%	100.0%	72.2%
	51%～80%以下	216	29.6%	52.8%	14.8%	2.8%	100.0%	82.4%
	81%～90%以下	104	33.7%	55.8%	7.7%	2.9%	100.0%	89.4%
	91%～99%以下	67	29.9%	58.2%	9.0%	3.0%	100.0%	88.1%
	全員正社員(100%)	2458	26.5%	52.0%	17.6%	3.9%	100.0%	78.5%
職場に占める女性社員比率	女性はいない	651	21.4%	51.0%	21.2%	6.5%	100.0%	72.4%
	10%未満	283	25.4%	52.7%	16.3%	5.7%	100.0%	78.1%
	10%～20%未満	479	27.8%	53.0%	15.4%	3.8%	100.0%	80.8%
	20%～40%未満	773	27.0%	54.9%	14.4%	3.8%	100.0%	81.9%
	40%～60%未満	407	27.5%	52.1%	18.2%	2.2%	100.0%	79.6%
	60%以上	450	33.8%	47.6%	15.8%	2.9%	100.0%	81.3%

補録図表 6 育児・介護休業制度の男性社員による取得しやすさ

		n	取得しやすい	どちらかといえは取得しやすい	どちらかといえは取得しにくい	取得しにくい	合計	「取得しやすい」+「どちらかといえは取得しやすい」
全体		2836	5.4%	25.1%	46.3%	23.2%	100.0%	30.5%
業種	鉱業・建設・電気・ガス・熱供給・水道、その他	195	3.6%	21.5%	50.3%	24.6%	100.0%	25.1%
	製造業	950	5.4%	26.9%	47.4%	20.3%	100.0%	32.3%
	情報通信業、運輸業	543	5.5%	29.3%	45.1%	20.1%	100.0%	34.8%
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	311	4.5%	18.3%	46.3%	30.9%	100.0%	22.8%
	金融・保険業、不動産業	368	5.4%	20.7%	44.8%	29.1%	100.0%	26.1%
	医療・福祉、教育・学習支援業	81	11.1%	30.9%	35.8%	22.2%	100.0%	42.0%
	サービス業	388	5.9%	25.0%	46.9%	22.2%	100.0%	30.9%
管理する課・グループ	人事・総務・経理・広報	679	5.9%	26.2%	45.8%	22.1%	100.0%	32.1%
	企画・調査	288	8.3%	28.8%	43.8%	19.1%	100.0%	37.2%
	研究・開発・設計	526	4.2%	30.8%	47.0%	18.1%	100.0%	35.0%
	情報処理	285	4.9%	24.6%	48.4%	22.1%	100.0%	29.5%
	営業	597	5.0%	17.4%	46.4%	31.2%	100.0%	22.4%
	販売・サービス	204	4.9%	25.5%	44.1%	25.5%	100.0%	30.4%
	生産・建設・運輸・物流	233	4.7%	23.6%	48.9%	22.7%	100.0%	28.3%
	その他	24	12.5%	33.3%	41.7%	12.5%	100.0%	45.8%
職場の要員数	5人以下	799	4.5%	25.8%	45.9%	23.8%	100.0%	30.3%
	6～10人	755	5.3%	24.2%	45.0%	25.4%	100.0%	29.5%
	11～20人	602	4.3%	27.1%	44.0%	24.6%	100.0%	31.4%
	21人以上	680	7.6%	23.5%	50.1%	18.7%	100.0%	31.2%
正社員比率	50%以下	184	5.4%	19.6%	47.8%	27.2%	100.0%	25.0%
	51%～80%以下	206	3.9%	23.3%	52.4%	20.4%	100.0%	27.2%
	81%～90%以下	96	6.3%	20.8%	54.2%	18.8%	100.0%	27.1%
	91%～99%以下	64	7.8%	25.0%	51.6%	15.6%	100.0%	32.8%
	全員正社員(100%)	2286	5.5%	25.9%	45.1%	23.5%	100.0%	31.4%
職場に占める女性社員比率	女性はいない	624	5.4%	25.5%	43.3%	25.8%	100.0%	30.9%
	10%未満	267	6.0%	21.7%	53.2%	19.1%	100.0%	27.7%
	10%～20%未満	443	4.7%	24.6%	49.2%	21.4%	100.0%	29.3%
	20%～40%未満	712	5.1%	26.3%	45.2%	23.5%	100.0%	31.3%
	40%～60%未満	376	5.3%	24.2%	46.8%	23.7%	100.0%	29.5%
	60%以上	414	6.5%	26.1%	44.7%	22.7%	100.0%	32.6%

補録図表 7 部下のWLB満足度

		n	非常に満足 していると思 う	やや満足し ていると思 う	あまり満足 していない と思う	全く満足し ていないと思 う	わからな い	合計	「非常に満 足」+「や や満足」
全体		3296	7.9%	49.2%	32.1%	7.5%	3.3%	100.0%	57.1%
業種	鉱業・建設・電気・ ガス・熱供給・水 道、その他	229	7.9%	45.0%	35.8%	8.3%	3.1%	100.0%	52.8%
	製造業	1067	8.2%	51.6%	30.6%	6.0%	3.7%	100.0%	59.8%
	情報通信業、運輸 業	624	7.5%	47.9%	32.9%	8.3%	3.4%	100.0%	55.4%
	卸売・小売業、飲 食店・宿泊業	399	7.5%	46.4%	33.8%	8.8%	3.5%	100.0%	53.9%
	金融・保険業、不 動産業	412	8.5%	51.2%	30.6%	7.0%	2.7%	100.0%	59.7%
	医療・福祉、教育・ 学習支援業	96	6.3%	59.4%	24.0%	8.3%	2.1%	100.0%	65.6%
	サービス業	469	7.7%	45.6%	34.1%	8.5%	4.1%	100.0%	53.3%
管理す る課・グ ループ	人事・総務・経理・ 広報	762	10.0%	56.6%	25.9%	4.5%	3.1%	100.0%	66.5%
	企画・調査	323	11.8%	50.2%	30.0%	5.3%	2.8%	100.0%	61.9%
	研究・開発・設計	586	7.3%	48.1%	32.8%	8.7%	3.1%	100.0%	55.5%
	情報処理	324	6.8%	44.4%	34.9%	10.2%	3.7%	100.0%	51.2%
	営業	744	4.8%	45.6%	36.4%	9.4%	3.8%	100.0%	50.4%
	販売・サービス	256	6.6%	45.3%	35.2%	7.4%	5.5%	100.0%	52.0%
	生産・建設・運輸・ 物流	275	8.4%	47.6%	32.7%	8.4%	2.9%	100.0%	56.0%
	その他(空欄)	26	15.4%	57.7%	26.9%	.0%	.0%	100.0%	73.1%
職場の 要員数	5人以下	946	11.2%	51.8%	26.2%	7.6%	3.2%	100.0%	63.0%
	6～10人	875	6.9%	48.0%	34.6%	7.0%	3.5%	100.0%	54.9%
	11～20人	702	5.7%	49.0%	33.5%	7.5%	4.3%	100.0%	54.7%
	21人以上	773	6.9%	47.3%	35.1%	7.9%	2.8%	100.0%	54.2%
正社員 比率	50%以下	213	8.0%	46.0%	36.6%	7.0%	2.3%	100.0%	54.0%
	51%～80%以下	228	7.9%	54.4%	31.6%	4.8%	1.3%	100.0%	62.3%
	81%～90%以下	108	8.3%	52.8%	32.4%	3.7%	2.8%	100.0%	61.1%
	91%～99%以下	73	8.2%	50.7%	30.1%	8.2%	2.7%	100.0%	58.9%
	全員正社員 (100%)	2674	7.8%	48.8%	31.8%	7.9%	3.7%	100.0%	56.6%
職場に 占める 女性社 員比率	女性はいない	728	8.8%	43.5%	34.8%	9.2%	3.7%	100.0%	52.3%
	10%未満	301	6.6%	44.9%	38.5%	9.0%	1.0%	100.0%	51.5%
	10%～20%未満	518	4.8%	49.8%	33.4%	6.9%	5.0%	100.0%	54.6%
	20%～40%未満	828	8.3%	50.4%	32.0%	6.6%	2.7%	100.0%	58.7%
	40%～60%未満	449	7.3%	53.0%	29.0%	7.1%	3.6%	100.0%	60.4%
	60%以上	472	10.2%	54.0%	25.4%	6.4%	4.0%	100.0%	64.2%

補録図表 8 管理職の平均的な出勤日の在社時間（退社時間－出勤時間）

		n	在社時間（退社時間-出社時間）					合計	「12時間～14時間未満」＋「14時間以上」
			8時間未満	8時間～10時間未満	10時間～12時間未満	12時間～14時間未満	14時間以上		
全体		3289	. 2%	20. 9%	51. 6%	22. 7%	4. 6%	100. 0%	27. 3%
業種	鉱業、建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	. 0%	21. 0%	53. 3%	21. 8%	3. 9%	100. 0%	25. 8%
	製造業	1066	. 1%	18. 8%	53. 2%	23. 8%	4. 1%	100. 0%	28. 0%
	情報通信業、運輸業	622	. 5%	24. 4%	46. 6%	22. 5%	5. 9%	100. 0%	28. 5%
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	398	. 0%	22. 4%	52. 5%	21. 1%	4. 0%	100. 0%	25. 1%
	金融・保険業、不動産業	412	. 2%	15. 5%	52. 4%	28. 2%	3. 6%	100. 0%	31. 8%
	医療・福祉、教育・学習支援業	96	1. 0%	31. 3%	52. 1%	14. 6%	1. 0%	100. 0%	15. 6%
	サービス業	466	. 2%	22. 5%	52. 1%	19. 1%	6. 0%	100. 0%	25. 1%
管理する課・グループ	人事・総務・経理・広報	759	. 1%	26. 0%	54. 5%	16. 7%	2. 6%	100. 0%	19. 4%
	企画・調査	322	. 0%	21. 7%	50. 3%	23. 9%	4. 0%	100. 0%	28. 0%
	研究・開発・設計	585	. 3%	16. 1%	51. 6%	25. 8%	6. 2%	100. 0%	32. 0%
	情報処理	324	. 6%	25. 9%	47. 2%	21. 6%	4. 6%	100. 0%	26. 2%
	営業	743	. 3%	17. 4%	53. 2%	25. 4%	3. 8%	100. 0%	29. 2%
	販売・サービス	255	. 0%	22. 0%	45. 5%	25. 1%	7. 5%	100. 0%	32. 5%
	生産・建設・運輸・物流	275	. 0%	19. 3%	50. 5%	23. 6%	6. 5%	100. 0%	30. 2%
	その他	26	. 0%	19. 2%	61. 5%	15. 4%	3. 8%	100. 0%	19. 2%
職場の要員数	5人以下	943	. 1%	22. 9%	56. 0%	18. 0%	3. 0%	100. 0%	21. 0%
	6～10人	874	. 2%	20. 0%	49. 2%	26. 4%	4. 1%	100. 0%	30. 5%
	11～20人	699	. 0%	19. 9%	51. 5%	24. 2%	4. 4%	100. 0%	28. 6%
	21人以上	773	. 5%	20. 4%	49. 0%	22. 9%	7. 1%	100. 0%	30. 0%
正社員比率	50%以下	213	. 9%	20. 7%	48. 8%	22. 5%	7. 0%	100. 0%	29. 6%
	51%～80%以下	227	. 0%	26. 9%	44. 9%	24. 2%	4. 0%	100. 0%	28. 2%
	81%～90%以下	108	. 0%	19. 4%	49. 1%	26. 9%	4. 6%	100. 0%	31. 5%
	91%～99%以下	73	. 0%	11. 0%	60. 3%	24. 7%	4. 1%	100. 0%	28. 8%
	全員正社員（100%）	2668	. 2%	20. 8%	52. 2%	22. 4%	4. 4%	100. 0%	26. 8%
職場に占める女性社員比率	女性はいない	727	. 1%	21. 2%	51. 0%	23. 0%	4. 7%	100. 0%	27. 6%
	10%未満	301	1. 0%	18. 3%	47. 2%	25. 6%	8. 0%	100. 0%	33. 6%
	10～20%未満	517	. 2%	21. 3%	46. 8%	24. 6%	7. 2%	100. 0%	31. 7%
	20～40%未満	827	. 2%	21. 4%	53. 1%	22. 0%	3. 3%	100. 0%	25. 3%
	40～60%未満	446	. 0%	22. 0%	53. 1%	22. 9%	2. 0%	100. 0%	24. 9%
	60%以上	471	. 0%	20. 0%	56. 5%	19. 5%	4. 0%	100. 0%	23. 6%
性別	男性	3119	. 2%	20. 6%	51. 8%	22. 9%	4. 5%	100. 0%	27. 3%
	女性	170	. 0%	27. 1%	47. 1%	20. 0%	5. 9%	100. 0%	25. 9%

学歴	大卒・大学院卒	2625	. 2%	20. 9%	52. 0%	22. 8%	4. 1%	100. 0%	26. 9%
	短大卒・高専卒・ 専門学校卒	309	. 3%	23. 6%	46. 9%	23. 3%	5. 8%	100. 0%	29. 1%
	高卒	342	. 3%	18. 7%	53. 5%	21. 3%	6. 1%	100. 0%	27. 5%
	それ以外	13	. 0%	23. 1%	23. 1%	23. 1%	30. 8%	100. 0%	53. 8%
年齢	20 代	13	. 0%	23. 1%	38. 5%	30. 8%	7. 7%	100. 0%	38. 5%
	30 代	437	. 0%	16. 2%	44. 2%	30. 2%	9. 4%	100. 0%	39. 6%
	40 代	1773	. 1%	17. 4%	51. 4%	26. 1%	4. 9%	100. 0%	31. 0%
	50 代	1000	. 4%	27. 4%	55. 4%	14. 7%	2. 1%	100. 0%	16. 8%
	60 歳以上	66	1. 5%	47. 0%	50. 0%	1. 5%	. 0%	100. 0%	1. 5%
配偶者の有無	配偶者なし	442	. 2%	21. 0%	48. 6%	22. 9%	7. 2%	100. 0%	30. 1%
	配偶者あり	2847	. 2%	20. 9%	52. 1%	22. 7%	4. 1%	100. 0%	26. 8%
子どもの有無	子どもなし	824	. 2%	21. 1%	50. 2%	23. 5%	4. 9%	100. 0%	28. 4%
	子どもあり	2465	. 2%	20. 9%	52. 0%	22. 4%	4. 5%	100. 0%	26. 9%
年収	500 万円未満	130	. 8%	19. 2%	53. 8%	20. 0%	6. 2%	100. 0%	26. 2%
	500 万～800 万円未満	1060	. 1%	20. 0%	52. 7%	22. 9%	4. 2%	100. 0%	27. 2%
	800 万～1000 万円未満	912	. 2%	20. 2%	53. 1%	22. 1%	4. 4%	100. 0%	26. 5%
	1000 万円以上	1125	. 3%	22. 7%	49. 1%	23. 3%	4. 7%	100. 0%	28. 0%
	不明	62	. 0%	19. 4%	51. 6%	22. 6%	6. 5%	100. 0%	29. 0%

補録図表 9 仕事・家事・プライベートの優先度：現実には優先しているもの

		n	生活の中での優先度：現実として優先しているもの							合計
			仕事 優先	家事 優先	プライベートな時間 優先	仕事と家事 優先	仕事とプライベート 優先	家事とプライベート 優先	仕事・家事・プライベートを 両立	
全体		3296	42. 3%	2. 4%	7. 6%	11. 1%	21. 7%	2. 3%	12. 7%	100. 0%
業種	鉱業・建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	45. 0%	2. 2%	7. 4%	15. 3%	19. 2%	1. 3%	9. 6%	100. 0%
	製造業	1067	40. 7%	2. 5%	6. 7%	12. 4%	22. 1%	2. 0%	13. 7%	100. 0%
	情報通信業、運輸業	624	42. 8%	1. 6%	8. 7%	10. 3%	21. 8%	2. 9%	12. 0%	100. 0%
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	399	45. 9%	2. 8%	4. 5%	10. 3%	21. 6%	3. 0%	12. 0%	100. 0%
	金融・保険業、不動産業	412	42. 2%	3. 9%	9. 0%	7. 5%	21. 4%	2. 7%	13. 3%	100. 0%
	医療・福祉、教育・学習支援業	96	37. 5%	2. 1%	12. 5%	8. 3%	20. 8%	5. 2%	13. 5%	100. 0%
	サービス業	469	42. 0%	1. 7%	8. 5%	11. 5%	22. 2%	1. 5%	12. 6%	100. 0%
	管理 する 課・ グル ープ	人事・総務・経理・広報	762	40. 0%	2. 2%	9. 1%	10. 1%	24. 1%	2. 2%	12. 2%
企画・調査		323	42. 4%	2. 8%	6. 2%	11. 5%	22. 0%	1. 9%	13. 3%	100. 0%
研究・開発・設計		586	40. 4%	1. 7%	6. 3%	14. 0%	21. 3%	2. 4%	13. 8%	100. 0%
情報処理		324	38. 3%	2. 5%	9. 9%	14. 2%	18. 5%	3. 4%	13. 3%	100. 0%
営業		744	45. 0%	2. 8%	7. 9%	7. 8%	21. 4%	2. 4%	12. 6%	100. 0%
販売・サービス		256	48. 8%	3. 1%	4. 3%	10. 5%	20. 7%	2. 3%	10. 2%	100. 0%
生産・建設・運輸・物流		275	45. 1%	2. 2%	6. 5%	12. 7%	19. 6%	1. 5%	12. 4%	100. 0%
その他(空欄)		26	26. 9%	. 0%	11. 5%	11. 5%	30. 8%	3. 8%	15. 4%	100. 0%
職場 の要 員数		5人以下	946	37. 7%	3. 1%	7. 8%	10. 3%	23. 8%	3. 8%	13. 5%
	6～10人	875	43. 4%	2. 2%	7. 7%	11. 0%	22. 3%	1. 9%	11. 5%	100. 0%
	11～20人	702	42. 2%	1. 7%	8. 4%	12. 5%	20. 9%	2. 0%	12. 3%	100. 0%
	21人以上	773	46. 7%	2. 5%	6. 3%	10. 9%	19. 0%	1. 3%	13. 3%	100. 0%
正社員 比率	50%以下	213	46. 0%	3. 3%	6. 6%	10. 8%	17. 8%	3. 8%	11. 7%	100. 0%
	51%～80%以下	228	46. 5%	. 4%	6. 6%	7. 0%	23. 7%	. 4%	15. 4%	100. 0%
	81%～90%以下	108	46. 3%	1. 9%	1. 9%	10. 2%	26. 9%	. 9%	12. 0%	100. 0%
	91%～99%以下	73	43. 8%	1. 4%	12. 3%	11. 0%	19. 2%	. 0%	12. 3%	100. 0%
	全員正社員(100%)	2674	41. 4%	2. 5%	7. 8%	11. 5%	21. 7%	2. 5%	12. 6%	100. 0%
職場 に占 める 女性 社員 比率	女性はいない	728	42. 4%	2. 7%	6. 3%	12. 0%	21. 0%	3. 0%	12. 5%	100. 0%
	10%未満	301	47. 2%	1. 3%	6. 6%	11. 6%	19. 9%	1. 3%	12. 0%	100. 0%
	10%～20%未満	518	43. 4%	2. 9%	6. 8%	10. 8%	21. 6%	1. 4%	13. 1%	100. 0%
	20%～40%未満	828	40. 1%	2. 2%	9. 4%	11. 7%	20. 9%	2. 8%	12. 9%	100. 0%
	40%～60%未満	449	42. 8%	2. 7%	6. 2%	10. 0%	23. 4%	2. 4%	12. 5%	100. 0%
	60%以上	472	41. 1%	2. 1%	8. 9%	9. 5%	23. 5%	2. 1%	12. 7%	100. 0%
性別	男性	3125	42. 4%	2. 4%	7. 7%	10. 8%	21. 3%	2. 4%	12. 9%	100. 0%
	女性	171	40. 4%	2. 9%	4. 1%	15. 2%	27. 5%	1. 2%	8. 8%	100. 0%

学歴	大卒・大学院卒	2629	41.7%	2.4%	8.0%	10.8%	21.9%	2.5%	12.8%	100.0%
	短大卒・高専卒・ 専門学校卒	310	43.9%	3.9%	5.8%	12.3%	21.3%	1.3%	11.6%	100.0%
	高卒	344	44.8%	1.5%	5.8%	12.2%	20.3%	2.3%	13.1%	100.0%
	それ以外	13	69.2%	.0%	7.7%	7.7%	15.4%	.0%	.0%	100.0%
年齢	20代	13	76.9%	.0%	.0%	7.7%	15.4%	.0%	.0%	100.0%
	30代	438	47.5%	2.7%	4.6%	10.0%	20.3%	2.3%	12.6%	100.0%
	40代	1777	41.5%	2.4%	7.5%	11.6%	22.1%	2.8%	12.2%	100.0%
	50代	1002	41.9%	2.4%	8.7%	10.2%	21.6%	1.7%	13.6%	100.0%
	60歳以上	66	28.8%	1.5%	13.6%	16.7%	22.7%	.0%	16.7%	100.0%
配偶者の有無	配偶者なし	442	49.5%	1.6%	9.7%	3.4%	25.3%	1.4%	9.0%	100.0%
	配偶者あり	2854	41.2%	2.5%	7.2%	12.3%	21.1%	2.5%	13.2%	100.0%
子供の有無	子どもなし	826	45.0%	1.6%	8.8%	5.4%	26.5%	2.3%	10.3%	100.0%
	子どもあり	2470	41.4%	2.7%	7.1%	13.0%	20.0%	2.3%	13.5%	100.0%
年収	500万円未満	131	46.6%	2.3%	8.4%	8.4%	16.8%	3.8%	13.7%	100.0%
	500万～800万円 未満	1063	46.0%	2.1%	7.1%	12.3%	19.5%	2.4%	10.5%	100.0%
	800万～1000万円 未満	913	42.2%	3.2%	7.6%	10.7%	21.7%	2.0%	12.7%	100.0%
	1000万円以上	1127	38.6%	2.0%	7.8%	10.7%	24.0%	2.3%	14.5%	100.0%
	不明	62	38.7%	3.2%	8.1%	6.5%	25.8%	3.2%	14.5%	100.0%

補録図表 10 仕事・家事・プライベートの優先度：希望として優先したいもの

		n	生活の中での優先度：希望として優先したいもの							合計
			仕事 優先	家事 優先	プライベートな時間 優先	仕事と家事 優先	仕事とプライベート 優先	家事とプライベート 優先	仕事・家事・プライベートを 両立	
全体		3296	2.5%	4.3%	24.8%	5.0%	20.5%	6.9%	35.9%	100.0%
業種	鉱業・建設、電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	2.2%	8.3%	29.7%	7.4%	17.5%	6.6%	28.4%	100.0%
	製造業	1067	2.2%	4.0%	24.3%	6.3%	19.2%	5.3%	38.7%	100.0%
	情報通信業、運輸業	624	2.7%	3.7%	25.2%	4.5%	20.5%	8.3%	35.1%	100.0%
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	399	3.8%	3.5%	22.8%	3.3%	23.1%	7.3%	36.3%	100.0%
	金融・保険業、不動産業	412	3.4%	6.3%	23.1%	3.2%	25.0%	6.6%	32.5%	100.0%
	医療・福祉、教育・学習支援業	96	4.2%	3.1%	29.2%	5.2%	15.6%	7.3%	35.4%	100.0%
	サービス業	469	1.3%	3.2%	25.4%	4.7%	19.6%	8.7%	37.1%	100.0%
	管理 する 課・ グル ープ	人事・総務・経理・広報	762	2.4%	3.8%	28.1%	4.5%	20.9%	5.6%	34.8%
企画・調査		323	4.3%	4.6%	18.9%	2.8%	21.4%	6.2%	41.8%	100.0%
研究・開発・設計		586	1.7%	3.1%	24.7%	5.1%	20.3%	6.8%	38.2%	100.0%
情報処理		324	3.1%	5.2%	28.1%	5.2%	15.1%	8.6%	34.6%	100.0%
営業		744	2.4%	5.6%	24.7%	5.6%	22.7%	6.9%	32.0%	100.0%
販売・サービス		256	1.2%	3.9%	19.1%	4.7%	20.3%	9.4%	41.4%	100.0%
生産・建設・運輸・物流		275	3.6%	4.4%	24.7%	7.3%	19.3%	7.3%	33.5%	100.0%
その他(空欄)		26	3.8%	.0%	19.2%	3.8%	19.2%	7.7%	46.2%	100.0%
職場 の要 員数	5人以下	946	2.2%	4.2%	26.0%	5.3%	17.7%	7.4%	37.2%	100.0%
	6～10人	875	2.4%	4.3%	26.7%	5.1%	21.6%	6.7%	33.0%	100.0%
	11～20人	702	2.4%	3.7%	23.8%	5.0%	20.8%	7.4%	36.9%	100.0%
	21人以上	773	3.2%	5.0%	22.0%	4.5%	22.4%	6.1%	36.7%	100.0%
正社員 比率	50%以下	213	2.3%	2.8%	20.7%	4.2%	19.7%	10.8%	39.4%	100.0%
	51%～80%以下	228	1.3%	3.9%	21.9%	2.6%	21.9%	6.6%	41.7%	100.0%
	81%～90%以下	108	.9%	1.9%	25.0%	2.8%	22.2%	5.6%	41.7%	100.0%
	91%～99%以下	73	2.7%	1.4%	21.9%	5.5%	31.5%	1.4%	35.6%	100.0%
	全員正社員(100%)	2674	2.7%	4.7%	25.4%	5.3%	20.0%	6.8%	34.9%	100.0%
職場 に占 める 女性 社員 比率	女性はいない	728	2.7%	4.5%	24.3%	4.4%	19.4%	8.9%	35.7%	100.0%
	10%未満	301	2.7%	5.0%	19.6%	2.7%	22.3%	7.6%	40.2%	100.0%
	10%～20%未満	518	1.9%	5.6%	25.7%	5.4%	19.5%	5.8%	36.1%	100.0%
	20%～40%未満	828	1.9%	4.2%	27.3%	5.1%	20.0%	5.7%	35.7%	100.0%
	40%～60%未満	449	3.1%	2.4%	23.8%	5.6%	22.0%	7.3%	35.6%	100.0%
	60%以上	472	3.4%	4.2%	24.4%	6.4%	21.4%	6.4%	33.9%	100.0%
性別	男性	3125	2.6%	4.4%	25.0%	5.1%	20.3%	6.9%	35.6%	100.0%
	女性	171	1.2%	2.3%	20.5%	2.9%	23.4%	7.0%	42.7%	100.0%

学歴	大卒・大学院卒	2629	2.6%	4.3%	24.1%	5.0%	21.0%	6.5%	36.5%	100.0%
	短大卒・高専卒・ 専門学校卒	310	1.6%	5.8%	26.8%	5.5%	17.4%	8.7%	34.2%	100.0%
	高卒	344	2.6%	3.2%	27.9%	4.7%	19.5%	9.0%	33.1%	100.0%
	それ以外	13	7.7%	.0%	38.5%	7.7%	15.4%	.0%	30.8%	100.0%
年齢	20代	13	15.4%	.0%	23.1%	7.7%	23.1%	7.7%	23.1%	100.0%
	30代	438	4.1%	6.2%	18.7%	6.4%	16.9%	8.2%	39.5%	100.0%
	40代	1777	2.0%	4.2%	24.4%	4.7%	20.8%	7.1%	36.7%	100.0%
	50代	1002	2.6%	3.8%	27.9%	5.1%	21.4%	6.2%	33.0%	100.0%
	60歳以上	66	4.5%	4.5%	28.8%	1.5%	21.2%	3.0%	36.4%	100.0%
配偶者の有無	配偶者なし	442	2.3%	1.6%	30.1%	2.5%	29.4%	3.6%	30.5%	100.0%
	配偶者あり	2854	2.6%	4.8%	24.0%	5.4%	19.1%	7.4%	36.8%	100.0%
子供の有無	子どもなし	826	1.7%	2.4%	28.7%	4.0%	24.3%	5.9%	32.9%	100.0%
	子どもあり	2470	2.8%	5.0%	23.5%	5.3%	19.2%	7.2%	36.9%	100.0%
年収	500万円未満	131	2.3%	6.9%	24.4%	7.6%	12.2%	7.6%	38.9%	100.0%
	500万～800万円 未満	1063	2.6%	4.8%	25.8%	5.9%	18.0%	8.1%	34.8%	100.0%
	800万～1000万円 未満	913	2.6%	3.8%	25.0%	5.1%	21.6%	7.1%	34.7%	100.0%
	1000万円以上	1127	2.6%	4.0%	23.3%	3.7%	23.2%	5.5%	37.7%	100.0%
	不明	62	.0%	4.8%	32.3%	4.8%	16.1%	8.1%	33.9%	100.0%

補録図表 11 管理職のWLB満足度

		n	非常に満足している	やや満足している	どちらかといえば満足していない	全く満足していない	合計	「非常に満足している」＋「やや満足している」
全体		3296	7.1%	47.5%	33.5%	11.9%	100.0%	54.6%
業種	鉱業・建設・電気・ガス・熱供給・水道、その他	229	8.3%	45.0%	33.2%	13.5%	100.0%	53.3%
	製造業	1067	7.3%	46.6%	35.8%	10.3%	100.0%	53.9%
	情報通信業、運輸業	624	7.9%	46.3%	32.5%	13.3%	100.0%	54.2%
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	399	5.8%	45.1%	37.1%	12.0%	100.0%	50.9%
	金融・保険業、不動産業	412	7.0%	54.4%	27.9%	10.7%	100.0%	61.4%
	医療・福祉、教育・学習支援業	96	7.3%	53.1%	29.2%	10.4%	100.0%	60.4%
	サービス業	469	6.0%	47.3%	32.4%	14.3%	100.0%	53.3%
管理する課・グループ	人事・総務・経理・広報	762	7.5%	52.5%	32.0%	8.0%	100.0%	60.0%
	企画・調査	323	8.4%	53.9%	28.2%	9.6%	100.0%	62.2%
	研究・開発・設計	586	5.5%	44.9%	38.4%	11.3%	100.0%	50.3%
	情報処理	324	9.6%	43.2%	32.7%	14.5%	100.0%	52.8%
	営業	744	6.0%	46.8%	33.9%	13.3%	100.0%	52.8%
	販売・サービス	256	6.6%	42.6%	33.2%	17.6%	100.0%	49.2%
	生産・建設・運輸・物流	275	7.6%	42.9%	34.9%	14.5%	100.0%	50.5%
	その他(空欄)	26	11.5%	53.8%	19.2%	15.4%	100.0%	65.4%
職場の要員数	5人以下	946	8.1%	48.8%	31.7%	11.3%	100.0%	57.0%
	6～10人	875	5.5%	45.4%	36.7%	12.5%	100.0%	50.9%
	11～20人	702	5.0%	50.0%	33.0%	12.0%	100.0%	55.0%
	21人以上	773	9.4%	46.1%	32.5%	12.0%	100.0%	55.5%
正社員比率	50%以下	213	8.5%	41.3%	32.9%	17.4%	100.0%	49.8%
	51%～80%以下	228	5.3%	52.6%	31.1%	11.0%	100.0%	57.9%
	81%～90%以下	108	8.3%	48.1%	31.5%	12.0%	100.0%	56.5%
	91%～99%以下	73	1.4%	56.2%	30.1%	12.3%	100.0%	57.5%
	全員正社員(100%)	2674	7.2%	47.3%	33.9%	11.6%	100.0%	54.5%
職場に占める女性社員比率	女性はいない	728	6.0%	44.1%	36.3%	13.6%	100.0%	50.1%
	10%未満	301	9.0%	40.9%	33.6%	16.6%	100.0%	49.8%
	10%～20%未満	518	5.6%	46.9%	35.3%	12.2%	100.0%	52.5%
	20%～40%未満	828	7.5%	50.4%	31.6%	10.5%	100.0%	57.9%
	40%～60%未満	449	7.1%	49.9%	33.0%	10.0%	100.0%	57.0%
	60%以上	472	8.3%	50.4%	30.9%	10.4%	100.0%	58.7%
性別	男性	3125	6.8%	48.1%	33.6%	11.5%	100.0%	54.9%
	女性	171	11.7%	37.4%	31.0%	19.9%	100.0%	49.1%

学歴	大卒・大学院卒	2629	7.0%	49.3%	32.8%	11.0%	100.0%	56.3%
	短大卒・高専卒・ 専門学校卒	310	7.7%	41.9%	34.2%	16.1%	100.0%	49.7%
	高卒	344	6.1%	40.1%	38.4%	15.4%	100.0%	46.2%
	それ以外	13	23.1%	23.1%	38.5%	15.4%	100.0%	46.2%
年齢	20代	13	.0%	46.2%	38.5%	15.4%	100.0%	46.2%
	30代	438	9.4%	43.2%	30.4%	17.1%	100.0%	52.5%
	40代	1777	6.2%	46.2%	34.9%	12.7%	100.0%	52.4%
	50代	1002	7.0%	51.0%	33.3%	8.7%	100.0%	58.0%
	60歳以上	66	18.2%	59.1%	16.7%	6.1%	100.0%	77.3%
配偶者の有無	配偶者なし	442	7.0%	44.1%	33.9%	14.9%	100.0%	51.1%
	配偶者あり	2854	7.1%	48.0%	33.4%	11.5%	100.0%	55.1%
子供の有無	子どもなし	826	5.7%	45.8%	34.4%	14.2%	100.0%	51.5%
	子どもあり	2470	7.5%	48.1%	33.2%	11.2%	100.0%	55.6%
年収	500万円未満	131	5.3%	42.7%	31.3%	20.6%	100.0%	48.1%
	500万～800万円未満	1063	6.0%	43.1%	35.9%	15.0%	100.0%	49.1%
	800万～1000万円未満	913	7.4%	44.4%	35.7%	12.5%	100.0%	51.8%
	1000万円以上	1127	8.3%	55.0%	29.3%	7.5%	100.0%	63.3%
	不明	62	1.6%	43.5%	40.3%	14.5%	100.0%	45.2%

補録図表 12 仕事の特徴

		n	1.達成すべき ノルマ・目標 の水準が他の 課・グループ 等比べて高い	2.突発的な業 務が生じること が頻りにある	3.仕事の締め 切りや納期に ゆとりがない	4.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	5.仕事を進め る上で他の 課・グループ との折衝が必要 な場合が多い	6.仕事に必要な 職業能力 (知識・技能の 要件)が明確 である
全体		3296	59.9%	77.9%	67.3%	75.3%	76.5%	83.3%
業種	鉱業・建設、電気・ ガス・熱供給・水道、 その他	229	67.2%	82.5%	72.1%	75.5%	73.8%	84.3%
	製造業	1067	62.1%	78.2%	70.6%	73.2%	84.7%	81.5%
	情報通信業、運輸業	624	61.7%	77.9%	67.9%	76.3%	73.4%	83.2%
	卸売・小売業、飲食 店、宿泊業	399	57.1%	78.9%	62.4%	75.4%	73.7%	85.0%
	金融・保険業、不動 産業	412	56.1%	75.2%	62.6%	78.2%	73.5%	85.7%
	医療・福祉、教育・ 学習支援業	96	60.4%	74.0%	60.4%	77.1%	71.9%	82.3%
	サービス業	469	54.4%	77.6%	66.1%	75.5%	69.1%	83.8%
管理する課・ グループ	人事・総務・経理・ 広報	762	45.7%	72.8%	61.2%	76.1%	80.3%	84.5%
	企画・調査	323	64.4%	77.4%	67.5%	72.8%	86.4%	82.0%
	研究・開発・設計	586	67.1%	76.1%	73.4%	77.0%	75.6%	85.5%
	情報処理	324	58.6%	84.9%	71.6%	79.0%	76.2%	89.5%
	営業	744	67.1%	78.8%	68.3%	68.3%	69.9%	78.9%
	販売・サービス	256	57.8%	80.9%	60.2%	84.4%	72.7%	79.7%
	生産・建設・運輸・ 物流	275	63.6%	83.6%	70.2%	77.5%	76.7%	85.1%
	その他(空欄)	26	50.0%	76.9%	61.5%	84.6%	88.5%	80.8%
職場の 要員数	5人以下	946	51.3%	75.6%	62.8%	71.6%	78.2%	80.9%
	6～10人	875	61.9%	79.0%	66.9%	72.7%	78.9%	85.0%
	11～20人	702	63.2%	79.5%	69.9%	76.2%	76.2%	83.2%
	21人以上	773	65.1%	78.3%	70.8%	81.9%	71.9%	84.5%
正社員 比率	50%以下	213	52.6%	78.4%	70.0%	78.4%	70.0%	81.2%
	51～80%以下	228	56.1%	75.4%	69.7%	76.8%	79.8%	85.1%
	81～90%以下	108	63.0%	80.6%	71.3%	78.7%	86.1%	88.0%
	91～99%以下	73	57.5%	76.7%	72.6%	83.6%	63.0%	84.9%
	全員正社員(100%)	2674	60.7%	78.0%	66.5%	74.5%	76.7%	83.1%
職場に 占める 女性社 員比率	女性はいない	728	61.1%	77.1%	66.9%	71.4%	74.6%	81.2%
	10%未満	301	69.4%	81.7%	76.4%	80.4%	72.8%	85.4%
	10～20%未満	518	66.6%	80.1%	71.6%	75.5%	76.6%	84.4%
	20～40%未満	828	59.4%	77.4%	64.1%	75.2%	77.8%	82.6%
	40～60%未満	449	55.5%	76.4%	67.3%	74.4%	80.0%	85.3%
	60%以上	472	49.6%	76.9%	62.7%	78.6%	76.1%	83.5%

補録図表 13 仕事の特徴に関する因子分析

	1	2
達成すべきノルマ・目標水準が他に比べ高い	0.619	0.172
突発的な業務が生じることが頻繁にある	0.794	0.041
仕事の締め切りや納期にゆとりがない	0.811	0.051
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	0.048	0.780
仕事に必要な職業能力が明確である	0.088	0.761
仕事を進める上で他との折衝が必要な場合が多い	0.439	0.450

補録図表 14 職場の特徴に関する因子分析

	1	2	3
人数に比べて仕事の量が多い	0.108	0.811	0.075
他の人では代替できない仕事をしている人が多い	0.128	0.762	0.063
仕事が終わっても周りの人が残っており退社しにくい	-0.117	0.343	0.465
時期による繁閑差が大きい	0.111	-0.152	0.863
特定の人に仕事が偏っている	-0.151	0.421	0.624
仕事で困っているときには助け合う雰囲気がある	0.757	0.016	-0.013
同僚同士がお互いの仕事上の問題や希望を理解している	0.750	0.022	-0.060
あなたと部下のコミュニケーションは円滑である	0.739	0.096	-0.082
同僚同士のコミュニケーションは円滑である	0.800	0.065	-0.066
先輩が仕事上のノウハウを教える風土がある	0.786	0.034	0.029
同僚同士で仕事上のノウハウを教えあう風土がある	0.819	0.035	0.029

補録図表 15 職場マネジメントに関する因子分析

	1	2	3
業務が特定の部下に偏らないように配慮している	0.640	0.090	-0.015
部下に仕事の目標をわかりやすく指示している	0.745	0.156	-0.041
部下を良く理解した上で目標設定し業務配分している	0.718	0.102	0.101
効率的な業務の運営に心がけている	0.675	0.278	-0.044
課・グループ内で必要な情報を共有できるように工夫	0.696	0.183	0.026
同僚同士の円滑なコミュニケーションに配慮している	0.691	0.160	0.134
業務遂行がうまくいくよう部下を支援している	0.744	0.182	0.079
業務の進捗状況を適切なタイミングで確認している	0.700	0.165	0.051
進捗に応じて部下への割振りを柔軟に変更している	0.617	0.091	0.225
部下の育成に熱心に取り組んでいる	0.606	0.263	0.131
長時間働いている部下を高く評価するようにしている	0.039	-0.290	0.780
業務の進め方を部下にまかせている	0.070	0.361	0.576
人事考課などの評価結果をきちんとＦＢしている	0.554	0.200	0.121
業務遂行上必要な権限は与えられている	0.450	0.254	0.166
部下の（仕事以外の）個人的な事情に配慮している	0.329	0.372	0.419
あなた自身が、メリハリをつけた仕事の仕方をしている	0.271	0.714	0.058
あなた自身が、自分の生活を大切にしている	0.109	0.797	0.065
所定時間内で仕事を終えることを奨励している	0.350	0.565	-0.113

補録図表 16 長時間労働や業務効率化に関する会社の取組に関する因子分析

	1	2	3
業務簡素化や要員配置の見直しなど業務処理体制の改善	0.471	0.338	-0.084
スケジュール管理や労働時間に関する管理職への教育	0.651	0.157	-0.042
残業時間を削減したことの管理職の評価への反映	0.566	0.013	0.056
ノー残業デーなど職場全体の長時間労働を見直す取組み	-0.150	0.825	-0.023
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	0.723	0.024	0.015
長時間労働者への相談・指導	0.150	0.579	0.033
その他	0.000	0.026	0.994
特に何も実施していない	-0.392	-0.704	-0.033

補録図表 17 WLB に関する取組・体制に関する因子分析

	1	2	3
経営や人事の方針として明文化している	0.622	0.122	0.001
社内にプロジェクトチームを作るなどして公式に検討	0.509	0.223	-0.074
制度内容を従業員に理解させるための取組みを実施	0.774	0.016	0.011
制度の利用促進のために管理職への働きかけを実施	0.739	0.066	-0.031
制度利用者を支援したことが管理職の評価に反映	0.065	0.721	-0.016
制度利用にあたっての賃金制度や評価制度の工夫	0.186	0.682	-0.028
休業取得時など従業員不在時の対応ルールがある	0.132	0.575	0.033
その他	-0.010	-0.003	0.994
特に何も実施していない	-0.776	-0.331	-0.112

働き方に関するアンケート

アンケートにアクセスしていただき、ありがとうございます。

このアンケートは、先日ご協力いただきましたアンケートで、「従業員規模50人以上の企業に勤めている会社員（管理職）である」とお答えの方をお願いしております。

条件をご確認の上、よろしければアンケートにご協力ください。

本調査は、東京大学社会科学研究所に設置されたワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの一環として実施するものです（プロジェクトに関しては、<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>をご参照ください）。

本プロジェクトでは、日本におけるワーク・ライフ・バランス推進・研究拠点の形成などを目的に2008年10月から事業を開始し、民間企業と協力・連携しながらワーク・ライフ・バランス実現のための方策を検討しております。
研究を進めるにあたり、民間企業で働く管理職の方々の働き方やマネジメント方法、ワーク・ライフ・バランスについての現状を把握することが不可欠であると考え、本調査を実施することとなりました。調査の趣旨にご理解をいただきご協力を賜りますようお願い申し上げます。

尚、調査結果は、2010年2月頃に上記ウェブサイト等での公表を予定しております。部下の効果的なマネジメント方法等、今後のご参考にさせていただければ幸いです。また、本プロジェクトでは、2008年12月に、首都圏の民間企業に働く正社員2,800名を対象として調査を行い、結果を上記ウェブサイトにてすでに公開しております（http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/WLB_report_2009.pdf）。

こちらも宜しくご活用ください。

ご協力いただける場合は「開始」ボタンを押し、回答を開始してください。

開始

1 / 39 ページ

I あなたご自身について教えてください。

Q1 あなたの性別をお答えください。

（回答は1つ）

- ☐ 男性
☐ 女性

Q2 あなたの年齢をお答えください。

（回答は半角数字で入力）

歳

Q3 あなたの最終学歴をお答えください。

(回答は1つ)

- ☐ 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

Q4 あなたが今の会社に入社したのは何年ですか。西暦でお答えください。

(回答は半角数字で入力)

西暦 年**Q5** あなたご自身の年収(税込み)をお答えください。

(回答は1つ)

- ☐ 130万円未満
- ☐ 130万円～300万円未満
- ☐ 300万円～400万円未満
- ☐ 400万円～500万円未満
- ☐ 500万円～600万円未満
- ☐ 600万円～700万円未満
- ☐ 700万円～800万円未満
- ☐ 800万円～900万円未満
- ☐ 900万円～1,000万円未満
- ☐ 1,000万円～1,500万円未満
- ☐ 1,500万円以上
- ☐ わからない

■あなたのご家族についてお聞きます。

Q6 あなたには現在、配偶者（「事実婚」を含む）がいらっしゃいますか。

(回答は1つ)

- ☐ 配偶者あり
- ☐ 配偶者なし

Q7 あなたにはお子さまがいらっしゃいますか。いらっしゃる方はお子さまの人数をご記入ください。

(回答は1つ)

- ☐ 子どもなし
- ☐ 子どもあり 人

Q7_1 一番末のお子さまの年齢について教えてください。

(回答は半角数字で入力)

 歳**Q8** 同居しているご家族をお答えください。

(回答はいくつでも)

- ☐ 同居者はいない
- ☐ 自分の父親
- ☐ 自分の母親
- ☐ 配偶者の父親
- ☐ 配偶者の母親
- ☐ 配偶者
- ☐ 子ども
- ☐ 兄弟姉妹
- ☐ その他

Q9 あなたの親または配偶者の親は、近く(日常的に行き来できる距離)に住んでいますか。

(回答は1つ)

- ☐ いる
- ☐ いない

Q10 あなたが介護する必要があるご家族がいらっしゃいますか。

(回答は1つ)

- ☐ いる
- ☐ いない

Q11 現在お住まいの地域をお答えください。

(回答は1つ)

- ☐ 東京23区、政令指定都市
- ☐ 「東京23区、政令指定都市」以外で都内の主要な駅(東京・新宿・池袋・渋谷など)まで1時間以内の地域
- ☐ 上記以外の地域

■あなたの配偶者の方についてお聞きます。

Q12 配偶者の方の就業形態をお答えください。

(回答は1つ)

- ☐ 正社員(正職員)
- ☐ 正社員(正職員)以外のフルタイム勤務
- ☐ 正社員(正職員)以外のパートタイム勤務
- ☐ 自営・自由業
- ☐ その他
- ☐ 現在は働いていない

Q13 配偶者の方の年収(税込み)をお答えください。

(回答は1つ)

- ☐ なし
- ☐ 130万円未満
- ☐ 130万円～300万円未満
- ☐ 300万円～400万円未満
- ☐ 400万円～500万円未満
- ☐ 500万円～600万円未満
- ☐ 600万円～700万円未満
- ☐ 700万円～800万円未満
- ☐ 800万円～900万円未満
- ☐ 900万円～1,000万円未満
- ☐ 1,000万円～1,500万円未満
- ☐ 1,500万円以上
- ☐ わからない

10 / 39ページ

Q14 配偶者の方の1週間の労働時間をお答えください。

(回答は1つ)

- ☐ なし
- ☐ 20時間未満
- ☐ 20時間～30時間未満
- ☐ 30時間～40時間未満
- ☐ 40時間～45時間未満
- ☐ 45時間～50時間未満
- ☐ 50時間～55時間未満
- ☐ 55時間～60時間未満
- ☐ 60時間～65時間未満
- ☐ 65時間～70時間未満
- ☐ 70時間～75時間未満
- ☐ 75時間～80時間未満
- ☐ 80時間以上
- ☐ わからない

Q15

夫婦の家事・育児時間の合計を100%とすると、配偶者の方の家事・育児時間は何%ぐらいですか。

(回答は半角数字で入力)

およそ %

II あなたが管理している「課・グループ等」の状況・特徴およびあなたのマネジメントの特徴などに関してお尋ねします。

※このアンケートで「課・グループ等」とは、
管理職(課長職以上)のあなたが管理している課・グループ・室などを指すこととします。

Q16

現在のお勤め先の主な業種は、次のどれにあたりますか。

(回答は1つ)

- | | |
|-------------------------------------|--|
| ☐ 鉱業 | ☐ 金融・保険業、不動産業 |
| ☐ 建設業 | ☐ 飲食店、宿泊業 |
| ☐ 製造業 | ☐ 医療、福祉 |
| ☐ 電気・ガス・熱供給・水道業 | ☐ 教育、学習支援業 |
| ☐ 情報通信業 | ☐ サービス業 |
| ☐ 運輸業 | ☐ その他 <input type="text"/> |
| ☐ 卸売・小売業 | |

Q16_1

あなたの現在の役職についてお答えください。

(回答は1つ)

- ☐ 課長クラス
- ☐ 部長クラス

Q17

現在、あなたが管理している課・グループ等は次のどれにあたりますか。

(回答は1つ)

- ☐ 人事・総務・経理・広報
- ☐ 企画・調査
- ☐ 研究・開発・設計
- ☐ 情報処理
- ☐ 営業
- ☐ 販売・サービス
- ☐ 生産・建設・運輸・物流
- ☐ その他

Q18 現在、あなたが管理している課・グループ等は次のどこに所属していますか。

(回答は1つ)

- ☐ 本社・本店
- ☐ 本社・本店以外

Q19 あなたが現在の課・グループ等の管理者として仕事を始めてどのくらいの期間が経ちましたか。

(回答は半角数字で入力)

※1か月に満たない場合は「0か月」と入力してください。

※1年に満たない場合は「0年」とし、月数を入力してください。

年 か月

13／39ページ

■あなたが管理している課・グループ等で働いているメンバーの数についてお答えください。

Q20 あなたが管理する課・グループ等で働いている全メンバーの数(パートタイマー、契約社員、アルバイト、派遣を含む)をお答えください。

(回答は半角数字で入力) ※あなたを除いてお答えください。

人

14／39ページ

Q20_1 あなたが管理する課・グループ等で働いている全メンバー(人)のうち、正社員は何人ですか。男女別にお答えください。

(回答は半角数字で入力) ※あなたを除いてお答えください。

男性 人

女性 人

Q21

あなたが管理している課・グループ等で働いている正社員（人）のうち40歳未満のメンバーの割合は何割ですか。

（回答は半角数字で入力）

割

Q22

あなたの管理する課・グループ等で、部下が活用している勤務形態について、あてはまるものを全てお選びください。

（回答はいくつでも）

- ☐ 始・終業時間が一定している通常勤務
- ☐ フレックスタイム勤務
- ☐ 短時間勤務・短日数勤務
- ☐ 裁量労働制
- ☐ 交替勤務・変則勤務
- ☐ 在宅勤務（週1日の在宅勤務など部分的なものも含む）
- ☐ その他

Q23

あなたの管理する課・グループ等の週の所定内労働時間をお答えください。

（回答は半角数字で入力）

時間 分

Q24

あなたの管理する課・グループ等の実労働時間(実際に働いている労働時間)は、会社全体と比較して次のどれに近いですか。

(回答は1つ)

- ☐ 会社全体の実労働時間よりかなり短い
- ☐ 会社全体の実労働時間に比べて短い方である
- ☐ 会社全体の実労働時間とほぼ同じくらいである
- ☐ 会社全体の実労働時間に比べて長い方である
- ☐ 会社全体の実労働時間よりかなり長い

Q25

あなたの管理する課・グループ等で、週に60時間以上働く部下はどの程度いますか。

(回答は1つ)

- ☐ 1割未満
- ☐ 1割以上2割未満
- ☐ 2割以上3割未満
- ☐ 3割以上4割未満
- ☐ 4割以上5割未満
- ☐ 5割以上6割未満
- ☐ 6割以上7割未満
- ☐ 7割以上8割未満
- ☐ 8割以上
- ☐ わからない

Q26

あなたの管理する課・グループ等で、昨年1年間(2008年もしくは2008年度)に年次有給休暇を10日以上取った人はどの程度いますか。

(回答は1つ)

- ☐ 1割未満
- ☐ 1割以上2割未満
- ☐ 2割以上3割未満
- ☐ 3割以上4割未満
- ☐ 4割以上5割未満
- ☐ 5割以上6割未満
- ☐ 6割以上7割未満
- ☐ 7割以上8割未満
- ☐ 8割以上
- ☐ わからない

Q27

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」(両者の時間配分)に満足していると思いますか。

(回答は1つ)

- ☐ 非常に満足していると思う
- ☐ やや満足していると思う
- ☐ あまり満足していないと思う
- ☐ 全く満足していないと思う
- ☐ わからない

Q28

あなたの管理する課・グループ等の仕事の特徴について、それぞれに最も近いものをお選びください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	あてはまる	どちらかというにあてはまる	どちらかというにあてはまらない	あてはまらない
達成すべきノルマ・目標の水準が他の課・グループ等に比べて高い	☐	☐	☐	☐
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	☐	☐	☐	☐
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	☐	☐	☐	☐
仕事を進める上で他の課・グループ等との折衝が必要な場合が多い	☐	☐	☐	☐
仕事に必要な職業能力(知識、技能の要件)が明確である	☐	☐	☐	☐

Q29

あなたの管理する課・グループ等の職場の特徴について、それぞれに最も近いものをお選びください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	あてはまる	どちらかというにあてはまる	どちらかというにあてはまらない	あてはまらない
人数に比べて仕事の量が多い	☐	☐	☐	☐
他の人では代替できない仕事をしている人が多い	☐	☐	☐	☐
仕事が終わっても周りの人が残っており退社しにくい雰囲気がある	☐	☐	☐	☐
時期による繁忙差が大きい	☐	☐	☐	☐
特定の人に仕事が偏っている	☐	☐	☐	☐
仕事で困っているときには助け合う雰囲気がある	☐	☐	☐	☐
課・グループ等の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	☐	☐	☐	☐

Q30 あなたの仕事の管理や部下の管理について、それぞれに最も近いものをお選びください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	あてはまる	どちらかというにあてはまる	どちらかというにあてはまらない	あてはまらない
業務量や重要な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	☐	☐	☐	☐
部下のキャリアおよびライフビジョンを良く理解した上で目標を設定し業務を配分している	☐	☐	☐	☐
効率的な業務の運営に心がけている	☐	☐	☐	☐
課・グループ等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	☐	☐	☐	☐
仕事の進捗に応じて部下への仕事の割り振り(目標内容)を柔軟に変更している	☐	☐	☐	☐
長時間働いている部下を高く評価するようにしている	☐	☐	☐	☐
人事考課などの評価結果を納得がいくようにきちんとフィードバックしている	☐	☐	☐	☐
業務遂行上必要な権限は与えられている	☐	☐	☐	☐
所定時間内で仕事を終わることを奨励している	☐	☐	☐	☐
部下の育成に熱心に取り組んでいる	☐	☐	☐	☐
業務の進め方を部下にまかせている	☐	☐	☐	☐
部下の(仕事以外の)個人的な事情に配慮している	☐	☐	☐	☐
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(家庭役割などを果たすこと)を大切にしている	☐	☐	☐	☐

Q31

残業をすることについて、あなたのお考えとあなたの管理する課・グループ等の雰囲気について、Aの意見とBの意見のどちらに近いか、それぞれお選びください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

【Aの意見】 仕事が終わらなければ残業をするのは当然だ

【Bの意見】 極力残業をしなくてすむように効率的な業務遂行をめざすべきだ

	A のとおり である	ど ち ら か と い え ば A に 近 い	ど ち ら か と い え ば B に 近 い	B の と お り で あ る
あなたのお考え	☐	☐	☐	☐
課・グループ等の雰囲気	☐	☐	☐	☐

Q32

長時間残業をする人への評価について、あなたのお考えとあなたの管理する課・グループ等の雰囲気について、Aの意見とBの意見のどちらに近いか、それぞれお選びください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

【Aの意見】 長時間残業をしている人が組織に貢献しており、評価されるべきである

【Bの意見】 残業をせずに仕事を終わらせる人が優秀であり評価されるべきである

	A のとおり である	ど ち ら か と い え ば A に 近 い	ど ち ら か と い え ば B に 近 い	B の と お り で あ る
あなたのお考え	☐	☐	☐	☐
課・グループ等の雰囲気	☐	☐	☐	☐

Q33

あなたの管理する課・グループ等について、他の課・グループ等と比較してあなたはどのように評価していますか。

(回答は横の行ごとに1つつ)

	そう 思う	ど ち ら か と い え ば そ う 思 う	ど ち ら か と い え ば そ う 思 わ な い	そ う 思 わ な い
業績はよい	☐	☐	☐	☐
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は高い	☐	☐	☐	☐
緊急の事態にも適切に対応できている	☐	☐	☐	☐

III あなたの課・グループ等の人事施策の利用状況などについてお尋ねします。

Q34

あなたが管理職になってから、あなたの部下が次にあげる制度を利用した経験がありますか。それぞれについてお答えください。

(回答は横の行ごとにいくつでも)

	以 前 の 部 署 で あ る	今 の 部 署 で あ る	い ず れ も な い	制 度 が な い
女性の育児休業または介護休業	☐	☐	☐	☐
男性の育児休業または介護休業	☐	☐	☐	☐
短時間勤務	☐	☐	☐	☐
在宅勤務制度	☐	☐	☐	☐

Q35

あなたの管理する課・グループ等では、以下の場合、どのような対応を取りますか。あてはまるものをすべてお選びください。

(回答は横の行ごとにいくつでも)

	課・グループ等内の 正規社員の労働時間で調整する	課・グループ等内の 非正規社員の労働時間で調整する	他の課・グループ等との間で 正規社員を異動して調整する	正規社員を外部から新たに採用する	パートタイムや 派遣社員の採用などで対応する	業務を外注して調整する	業務内容や量を見直す	特に何もしない
1年程度の休業者がでた場合	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
短時間勤務者が出た場合	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q36

あなたの管理する課・グループ等では、以下の制度の利用希望者が出た場合、制度を利用しやすい雰囲気があると思いますか。それぞれについてお答えください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	非常に取得しやすい	どちらかといえば取得しやすい	どちらかといえば取得しにくい	非常に取得しにくい
女性の育児休業または介護休業	☐	☐	☐	☐
男性の育児休業または介護休業	☐	☐	☐	☐
短時間勤務	☐	☐	☐	☐
在宅勤務制度	☐	☐	☐	☐

Q37

あなたの管理する課・グループ等では、以下の制度の利用者が出た場合、円滑に業務がまわる部署になっていると思いますか。それぞれについてお答えください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	非常に業務がまわしやすい	どちらかといえば業務がまわしやすい	どちらかといえば業務がまわしにくい	非常に業務がまわしにくい
女性の育児休業または介護休業	☐	☐	☐	☐
男性の育児休業または介護休業	☐	☐	☐	☐
短時間勤務	☐	☐	☐	☐
在宅勤務制度	☐	☐	☐	☐

IV 企業の方針、制度等についてお尋ねします。

Q38

あなたの勤め先は、同業他社に比べ従業員の「仕事と生活の調和」に配慮することを重視していると思いますか。

(回答は1つ)

- ☐ 非常に重視している
- ☐ やや重視している
- ☐ 同業他社と同程度である
- ☐ あまり重視していない
- ☐ 全く重視していない
- ☐ わからない

Q39	あなたの勤め先では下記にあげる項目について、どの程度重視していると思いますか。それぞれお選びください。
-----	---

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない
従業員の長期の雇用を確保すること	☐	☐	☐	☐
従業員の企業への帰属意識を高めること	☐	☐	☐	☐
成果や実績によって従業員を評価すること	☐	☐	☐	☐
企業が従業員の能力開発のために投資すること	☐	☐	☐	☐
従業員に社内での将来のキャリア(どのような仕事を経験したいか)について考えさせること	☐	☐	☐	☐
女性が能力発揮できる環境を整備すること	☐	☐	☐	☐

30／39ページ

Q40	あなたの勤め先では、長時間労働の削減や業務効率化のためにどのような取り組みをしていますか。
-----	---

(回答はいくつでも)

- ☐ 業務簡素化や要員配置の見直しなどの業務処理体制の改善
- ☐ 仕事のスケジュール管理や労働時間の使い方に関する管理職への教育
- ☐ 自分の管理する課・グループ等の残業時間を削減したことの管理職の評価への反映
- ☐ ノー残業デーなど、職場全体の長時間労働を見直す取り組み
- ☐ 仕事のスケジュール管理や労働時間の使い方に関する一般社員への教育
- ☐ 長時間労働者への相談・指導
- ☐ その他
- ☐ 特に何も実施していない

Q41

あなたの勤め先では従業員の「仕事と生活の調和」に関してどのような取り組みがされていますか。次にあげる取り組みについて実施しているものをすべてお選びください。

(回答はいくつでも)

- ☐ 「仕事と生活の調和」に関する考え方を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(検討していた)
- ☐ 制度内容を従業員に理解させるための取り組み(広報資料の作成、研修など)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(広報資料の作成、研修など)を実施している
- ☐ 制度利用者を支援したことが管理職の評価に反映している
- ☐ 制度利用にあたっての賃金制度や評価制度の工夫をしている
- ☐ 従業員の休業取得など従業員が不在時の対応についてルールを決めている
- ☐ その他
- ☐ 特に何も実施していない

31／39ページ

V あなたの働き方についてお尋ねします。

Q42

あなたの労働時間についてお聞きます。

(a) あなたの普段1週間の実労働時間はどのくらいですか。

(b) あなたが希望する普段1週間の実労働時間はどのくらいですか。

以下の選択肢の中からそれぞれ選んでください。

(回答はそれぞれ1つつ)

(a) 普段1週間の実労働時間

▼以下の中からお選びください。▼

▼以下の中からお選びください。

- 20時間未満
- 20時間～30時間未満
- 30時間～40時間未満
- 40時間～45時間未満
- 45時間～50時間未満
- 50時間～55時間未満
- 55時間～60時間未満
- 60時間～65時間未満
- 65時間～70時間未満
- 70時間～75時間未満
- 75時間～80時間未満
- 80時間以上

(b) 希望する普段1週間の実労働時間

▼以下の中からお選びください。▼

▼以下の中からお選びください。

- 20時間未満
- 20時間～30時間未満
- 30時間～40時間未満
- 40時間～45時間未満
- 45時間～50時間未満
- 50時間～55時間未満
- 55時間～60時間未満
- 60時間～65時間未満
- 65時間～70時間未満
- 70時間～75時間未満
- 75時間～80時間未満
- 80時間以上

Q43 あなたの平均的な出勤日の状況を24時間法で記入してください。

(回答は半角数字で入力)

※交替勤務の場合は昼勤のケースでご回答ください。

※時・分とも2ケタで入力してください。

●例1: 「朝9時」の場合 → 09時00分頃

●例2: 「夕方6時半」の場合 → 18時30分頃

●例3: 「深夜3時」の場合 → 27時00分頃

※退社時間や帰宅時間が翌日になる場合は24を足して回答してください。

<自宅を出る時刻>

 時 分頃

<出社時間(会社への到着時刻)>

 時 分頃

<退社時間(会社を出る時刻)>

 時 分頃

<帰宅時間>

 時 分頃**Q44**

あなたの昨年1年間(2008年もしくは2008年度)の年次有給休暇の付与日数(前年の繰越分を除く)と、そのうち昨年1年間に取得した有給休暇の日数をお答えください。

(回答は半角数字で入力)

付与日数 日(※前年の繰越日数は含めないでください。)取得日数 日(※取得日数がゼロの場合は、必ず「0」とご記入ください。)**Q45**

あなたの勤務状況としてあてはまるものをすべてお選びください。

(回答はいくつでも)

- ☐ 夜勤など労働時間が不規則
- ☐ 休日出勤が頻繁にある
- ☐ 宿泊を伴う出張が月2回以上ある
- ☐ 転居を伴う転勤をしたことがある
- ☐ いずれもない

Q46

企業が、「仕事と生活の調和」をはかるための施策に取り組むことによって、どのような影響があると思いますか。

(回答はいくつでも)

- ☐ 優秀な女性が採用できる
- ☐ 優秀な男性が採用できる
- ☐ 女性社員のモチベーションが向上する
- ☐ 男性社員のモチベーションが向上する
- ☐ 女性社員の定着率が向上する
- ☐ 男性社員の定着率が向上する
- ☐ 職場の人間関係が良くなる
- ☐ 社員のストレスが軽減する
- ☐ 社員の時間管理能力が高まり生産性の向上につながる
- ☐ 業務改善が進み生産性の向上につながる
- ☐ 付加価値の高い製品・サービス開発につながる
- ☐ 顧客・株主に対するイメージアップになる
- ☐ 配置転換や異動が困難になる
- ☐ 管理職のマネジメントの負担が大きくなる
- ☐ 社員のキャリア管理が煩雑になる
- ☐ 賃金、評価などのルールが難しくなる
- ☐ 社員の間に不公平感が生じる
- ☐ その他
- ☐ 特に影響・効果はない

Q47

あなたの勤め先で、従業員の「仕事と生活の調和」に配慮する施策に積極的に取り組むべきだと思いますか。

(回答は1つ)

- ☐ 非常にそう思う
- ☐ どちらかといえばそう思う
- ☐ どちらかといえばそう思わない
- ☐ 全くそう思わない

Q48

あなたは今の「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランス」(両者の時間配分)に満足していますか。

(回答は1つ)

- ☐ 非常に満足している
- ☐ やや満足している
- ☐ どちらかといえば満足していない
- ☐ 全く満足していない

Q49 次にあげる事柄について、あなたのご意見に最も近いものをお選びください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	あてはまる	どちらかというにあてはまる	どちらかというにあてはまらない	あてはまらない
この会社の社風や組織風土は自分によく合っている	☐	☐	☐	☐
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力をすることをいとわない	☐	☐	☐	☐
転職してもどのような処遇をうけるかわからないので、むしろこの会社にとどまっていたい	☐	☐	☐	☐
自分の貢献に見合った処遇を受けなければ、働く意欲はわいてこない	☐	☐	☐	☐

■生活の中での、仕事、家事(育児を含む)、プライベートな時間(趣味など)の優先度についてお伺いします。

Q50 「現実」としての優先度と、「希望」の優先度について、あなたのお考えや現状に最も近いものをお選びください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	仕事優先	家事優先	プライベートな時間優先	仕事と家事優先	仕事とプライベート優先	家事とプライベート優先	仕事・家事・プライベートを両立
現実として優先しているものは	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
希望として優先したいものは	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q51

日常を振り返って、あなたは下記の時間をもっと増やしたいと思いますか、減らしたいと思いますか。それぞれあてはまるものをお選びください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	もっと増やしたい	あと少し増やしたい	ちょうどよい	あと少し減らしたい	もっと減らしたい
趣味や遊びの時間	☐	☐	☐	☐	☐
友人と会う時間	☐	☐	☐	☐	☐
地域活動や社会貢献活動に参加する時間	☐	☐	☐	☐	☐
自己啓発の時間	☐	☐	☐	☐	☐
休息のための時間	☐	☐	☐	☐	☐
家事のための時間	☐	☐	☐	☐	☐
子どもと遊んだり会話する時間	☐	☐	☐	☐	☐
配偶者と過ごす時間	☐	☐	☐	☐	☐

Q52

あなたは現在の勤め先での勤続についてどのようにお考えですか。

(回答は1つ)

- ☐ できるだけ長く勤め続けたい
- ☐ 当面は勤め続けたい
- ☐ できれば早く辞めたい
- ☐ 考えていない・わからない

Q53

あなたは自分の仕事が組織から認められていると思いますか。

(回答は1つ)

- ☐ 非常にそう思う
- ☐ どちらかといえばそう思う
- ☐ どちらかといえばそう思わない
- ☐ 全くそう思わない

Q54 あなたは今の勤め先でさらにキャリアアップが見込めると思いますか。

(回答は1つ)

- ☐ 非常にそう思う
- ☐ どちらかといえばそう思う
- ☐ どちらかといえばそう思わない
- ☐ 全くそう思わない

Q55 あなたは仕事にストレスを感じていますか。

(回答は1つ)

- ☐ 強く感じている
- ☐ やや感じている
- ☐ あまり感じていない
- ☐ 全く感じていない

アンケート調査：単純集計結果

Q1 あなたの性別について教えてください（回答は1つ）

(n=3296)	%
男性	94.8
女性	5.2
合計	100

Q2 あなたの年齢をお答えください。

(n=3296)	%
平均値	46.7
中央値	47
最小値	24
最大値	70

Q3 あなたの最終学歴をお答えください。

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

Q4 あなたが今の会社に入社したのは何年ですか。西暦でお答えください。

(n=3296)	%
平均値	1990.7
中央値	1989
最小値	1962
最大値	2009

Q5 あなたご自身の年収（税込み）をお答えください。

(n=3296)	%
130万円～300万円未満	0.1
300万円～400万円未満	0.7
400万円～500万円未満	3.2
500万円～600万円未満	7.1
600万円～700万円未満	10.9
700万円～800万円未満	14.3
800万円～900万円未満	13.4
900万円～1,000万円未満	14.3
1,000万円～1,500万円未満	29.3
1,500万円以上	4.9
わからない	1.9
合計	100.0

Q6 あなたには現在、配偶者（「事実婚」を含む）がいらっしゃいますか。

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

Q7 あなたにはお子さまがいらっしゃいますか。いらっしゃる方はお子さまの人数をご記入ください。

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

(n=2468)	%
1人	24.5
2人	58.8
3人	15.1
4人	1.4
5人	0.2
6人	0.0
合計	100.0

Q7-1 一番末のお子さまの年齢について教えてください。

平均値	13.8 歳
中央値	14 歳
最小値	0 歳
最大値	37 歳

Q8 同居しているご家族をお答えください。

(n=3296)	%
同居者はいない	11.6
自分の父親	5.3
自分の母親	9.1
配偶者の父親	1.5
配偶者の母親	2.5
配偶者	81.6
子ども	68.0
兄弟姉妹	1.2
その他	1.0

Q9 あなたの親または配偶者の親は、近く（30 分程度で行ける距離）に住んでいますか。

(n=3296)	%
いる	55.6
いない	42.5
合計	98.1
無回答	1.9
	100.0

Q10 あなたが介護する必要があるご家族がいらっしゃいますか。

(n=3296)	%
いる	13.8
いない	86.2
合計	100.0

Q11 現在お住まいの地域をお答えください。

(n=3296)	%
東京 23 区、政令指定都市	44.5
都内の主要な駅まで 1 時間以内の地域 *	34.1
上記以外の地域	21.4
合計	100.0

Q12 配偶者の方の就業形態をお答えください。

(n=2854)	%
正社員（正職員）	41.9
正社員（正職員）以外のフルタイム勤務	3.1
正社員（正職員）以外のパートタイム勤務	21.6
自営・自由業	1.7
その他	0.1
現在は働いていない	31.6
合計	100.0

Q13 配偶者の方の年収（税込み）をお答えください。

(n=2854)	%
なし	44.4
130万円未満	28.7
130万円～300万円未満	8.6
300万円～400万円未満	4.4
400万円～500万円未満	2.0
500万円～600万円未満	1.9
600万円～700万円未満	1.6
700万円～800万円未満	1.2
800万円～900万円未満	1.0
900万円～1,000万円未満	1.0
1,000万円～1,500万円未満	2.0
1,500万円以上	0.6
わからない	2.5
合計	100.0

Q14 配偶者の方の1週間の労働時間をお答えください。

(n=2854)	%
なし	43.0
20時間未満	17.2
20時間～30時間未満	11.7
30時間～40時間未満	8.4
40時間～45時間未満	8.2
45時間～50時間未満	3.3
50時間～55時間未満	1.7
55時間～60時間未満	1.4
60時間～65時間未満	0.7
65時間～70時間未満	0.2
70時間～75時間未満	0.3
75時間～80時間未満	0.0
80時間以上	1.0
わからない	2.9
合計	100.0

Q15 夫婦の家事・育児時間の合計を100%とすると、配偶者の方の家事・育児時間は何%ぐらいですか。

(n=2854)	%
平均値	80.3
中央値	90.0
最小値	.0
最大値	100.0

Q16 現在のお勤め先の主な業種は、次のどれにあたりますか。

(n=3296)	%
鉱業	0.2
建設業	5.6
製造業	32.4
電気・ガス・熱供給・水道業	1.0
情報通信業	15.0
運輸業	4.0
卸売・小売業	11.3
金融・保険業、不動産業	12.5
飲食店、宿泊業	0.8
医療、福祉	1.6
教育、学習支援業	1.3
サービス業	14.2
その他	0.2
合計	100.0

Q16-1 あなたの現在の役職についてお答えください。

(n=3296)	%
課長クラス	63.5
部長クラス	36.5
合計	100.0

Q17 現在、あなたが管理している課・グループ等は次のどれにあたりますか。

(n=3296)	%
人事・総務・経理・広報	23.1
企画・調査	9.8
研究・開発・設計	17.8
情報処理	9.8
営業	22.6
販売・サービス	7.8
生産・建設・運輸・物流	8.3
その他	0.8
合計	100.0

Q18 現在、あなたが管理している課・グループ等は次のどこに所属していますか。

(n=3296)	%
本社・本店	69.7
本社・本店以外	30.3
合計	100

Q19 あなたが現在の課・グループ等の管理者として仕事を始めてどのくらいの期間が経ちましたか。

(n=3296)	年
平均値	4.0
中央値	2.8
最小値	0
最大値	28.4

Q20 あなたが管理する課・グループ等で働いている全メンバーの数（パートタイマー、契約社員、アルバイト、派遣を含む）をお答えください。

(n=3296)	人
平均値	18.0
中央値	10
最小値	1
最大値	99

Q20-1 あなたが管理する課・グループ等で働いている全メンバーのうち、正社員は何人ですか。男女別にお答えください。

(n=3296)	男性（人）	女性（人）
平均値	11.3	4.6
中央値	6	2
最小値	0	0
最大値	99	93

Q21 あなたが管理している課・グループ等で働いている正社員のうち 40 歳未満のメンバーの割合は何割ですか。

(n=3296)	%
平均値	5.9
中央値	6
最小値	0
最大値	10

Q22 あなたの管理する課・グループ等で、部下が活用している勤務形態について、あてはまるものを全てお選びください。（複数回答）

	%
フレックスタイム勤務	29.0
短時間勤務・短日数勤務	6.6
裁量労働制	12.4
交替勤務・変則勤務	7.6
在宅勤務	1.0
その他	0.2

Q23 あなたの管理する課・グループ等の週の所定内労働時間をお答えください。

	（単位：時間）
平均値	38.94
中央値	40.0
最小値	20.0
最大値	40.0

Q24 あなたの管理する課・グループ等の実労働時間（実際に働いている労働時間）は、会社全体と比較して次のどれに近いですか。

(n=3296)	%
会社全体の実労働時間よりかなり短い	2.2
会社全体の実労働時間に比べて短い方である	16.9
会社全体の実労働時間とほぼ同じくらいである	47.6
会社全体の実労働時間に比べて長い方である	25.0
会社全体の実労働時間よりかなり長い	8.2
合計	100.0

Q25 あなたの管理する課・グループ等で、週に 60 時間以上働く部下はどの程度いますか。

(n=3296)	%
1 割未満	55.0
1 割以上 2 割未満	11.5
2 割以上 3 割未満	8.7
3 割以上 4 割未満	5.3
4 割以上 5 割未満	3.1
5 割以上 6 割未満	4.3
6 割以上 7 割未満	2.1
7 割以上 8 割未満	2.4
8 割以上	5.6
わからない	1.9
合計	100.0

Q26 あなたの管理する課・グループ等で、昨年 1 年間（2008 年もしくは 2008 年度）に年次有給休暇を 10 日以上取った人はどの程度いますか。

(n=3296)	%
1 割未満	28.3
1 割以上 2 割未満	8.2
2 割以上 3 割未満	9.3
3 割以上 4 割未満	6.9
4 割以上 5 割未満	5.4
5 割以上 6 割未満	7.7
6 割以上 7 割未満	4.6
7 割以上 8 割未満	4.5
8 割以上	21.8
わからない	3.4
合計	100.0

Q27 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」（両者の時間配分）に満足していると思いますか。

(n=3296)	%
非常に満足していると思う	7.9
やや満足していると思う	49.2
あまり満足していないと思う	32.1
全く満足していないと思う	7.5
わからない	3.4
合計	100.0

Q28 あなたの管理する課・グループ等の仕事の特徴について、それぞれに最も近いものをお選びください。

(n=3296) (単位：%)	達成すべき ノルマ・目標 水準が他に 比べ高い	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	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	仕事を進める 上で他との折 衝が必要な場 合が多い	仕事に必要な 職業能力が明 確である
あてはまる	17.5	34.2	23.6	26.7	33.1	34.6
どちらかというにあてはまる	42.4	43.8	43.7	48.6	43.4	48.8
どちらかというにあてはまらない	28.3	17.9	26.4	19.7	18.9	14.1
あてはまらない	11.8	4.1	6.3	5.0	4.6	2.5
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Q29 あなたの管理する課・グループ等の職場の特徴について、それぞれに最も近いものをお選びください。

(n=3296) (単位：%)	人数に比べ て仕事の量 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	仕事が終わっ ても周りの人 が残っており 退社しにくい	時期による繁 閑差が大きい	特定の人に仕 事が偏ってい る	仕事で困って いるときには 助け合う雰囲気 がある
あてはまる	25.5	28.9	4.9	17.4	15.0	17.8
どちらかというにあてはまる	45.8	48.3	16.6	38.5	46.1	58.6
どちらかというにあてはまらない	25.0	19.4	45.6	32.3	31.1	19.8
あてはまらない	3.7	3.3	32.9	11.9	7.8	3.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n=3296) (単位：%)	同僚同士がお互いの仕事上の問題や希望を理解している	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
あてはまる	11.7	16.2	15.3	17.3	15.7
どちらかというにあてはまる	63.0	68.9	68.0	59.6	63.2
どちらかというにあてはまらない	22.2	13.6	15.2	19.7	18.7
あてはまらない	3.1	1.3	1.5	3.4	2.5
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Q30 あなたの仕事の管理や部下の管理について、それぞれに最も近いものをお選びください。

(n=3296) (単位：%)	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	部下のキャリアおよびライフビジョンを良く理解した上で目標設定し業務を配分している	効率的な業務の運営心がけている	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
あてはまる	19.0	22.5	16.0	28.3	29.9	20.8
どちらかというにあてはまる	64.7	64.2	62.1	63.5	61.9	66.0
どちらかというにあてはまらない	14.7	12.2	20.1	7.3	7.3	11.9
あてはまらない	1.6	1.1	1.8	0.9	0.8	1.3
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n=3296) (単位：%)	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振りを柔軟に変更している	長時間働いている部下を高く評価するようにしている	人事考課などの評価結果をきちんとFBしている	業務遂行上必要な権限は与えられている
あてはまる	24.1	23.4	17.1	3.7	24.0	24.2
どちらかというにあてはまる	67.4	64.2	60.2	23.0	58.9	58.7
どちらかというにあてはまらない	7.6	11.4	20.7	47.3	15.1	14.3
あてはまらない	0.9	1.0	2.0	26.0	2.0	2.8
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n=3296) (単位：%)	所定時間内 で仕事を終 えることを 奨励してい る	部下の育成に 熱心に取り組 んでいる	業務の進め方 を部下にまか せている	部下の（仕事以 外の）個人的な 事情に配慮し ている	あなたが、 メリハリをつ けた仕事の仕 方をしている	あなたが、 自分の生活を 大切にしてい る
あてはまる	32.1	17.2	13.1	15.5	23.5	25.2
どちらかというにあて はまる	51.2	58.7	63.7	63.3	52.4	51.9
どちらかというにあて はまらない	14.3	22.1	21.3	18.9	20.8	18.9
あてはまらない	2.3	2.1	1.9	2.3	3.3	3.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Q31 残業をすることについて、あなたのお考えとあなたの管理する課・グループ等の雰囲気について、Aの意見とBの意見のどちらに近いか、それぞれお選びください。

【Aの意見】 仕事が終わらなければ残業をするのは当然だ

【Bの意見】 極力残業をしなくてすむように効率的な業務遂行をめざすべきだ

(n=3296) (単位：%)	あなたのお考え	課・グループ等の 雰囲気
A：仕事が終わらなければ残業をするのは当然だ	10.9	8.4
どちらかといえばAに近い	24.1	39.0
どちらかといえばBに近い	31.0	37.3
B：極力残業しなくてすむように効率的な業務遂行	34.0	15.3
合計	100.0	100.0

Q32 長時間残業をする人への評価について、あなたのお考えとあなたの管理する課・グループ等の雰囲気について、Aの意見とBの意見のどちらに近いか、それぞれお選びください。

【Aの意見】 長時間残業をしている人が組織に貢献しており、評価されるべきである

【Bの意見】 残業をせずに仕事を終わられる人が優秀であり評価されるべきである

(n=3296) (単位：%)	あなたのお考え	課・グループ等の 雰囲気
A：長時間残業者が組織に貢献かつ評価されるべき	2.6	2.6
どちらかといえばAに近い	19.7	35.5
どちらかといえばBに近い	45.8	48.1
B：残業せず仕事が終わる人が優秀かつ評価されるべき	31.9	13.8
合計	100.0	100.0

Q33 あなたの管理する課・グループ等について、他の課・グループ等と比較してあなたはどのように評価していますか

(n=3296) (単位：%)	業績はよい	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は高い	緊急の事態にも適切に対応できている
そう思う	14.4	12.3	18.2	18.0	25.7
どちらかといえばそう思う	56.5	57.6	61.8	61.2	61.9
どちらかといえばそう思わない	23.5	26.6	17.5	18.5	11.0
そう思わない	5.7	3.4	2.4	2.3	1.4
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Q34 管理職になってからあなたの部下が次にあげる制度を利用した経験がありますか。それぞれについてお答えください

(n=3296) (単位：%)	女性の育児休業 または介護休業	男性の育児休業 または介護休業	短時間勤務	在宅勤務
以前の部署である	13.3	2.4	9.2	1.9
今の部署である	27.5	10.7	26.4	6.0
いずれもない	55.6	74.0	46.1	42.4
制度がない	7.7	14.0	21.3	50.4

Q35 あなたの管理する課・グループ等では、以下の場合、どのような対応を取りますか。あてはまるものをすべてお選びください。(複数回答)

(単位：%)	1年程度の休業者が でた場合 (n=3049)	短時間勤務者が でた場合 (n=2593)
課・グループ等内の正規社員の労働時間で調整する	33.9	45.0
課・グループ等内の非正規社員の労働時間で調整する	11.4	13.2
他の課・グループ等との間で正規社員を異動して調整	36.5	14.0
正規社員を外部から新たに採用する	12.0	2.9
パートタイムや派遣社員の採用などで対応する	32.5	20.7
業務を外注して調整する	11.3	7.8
業務内容や量を見直す	21.7	28.3
特に何もしない	4.7	10.7

Q36 あなたの管理する課・グループ等では、以下の制度の利用希望者が出た場合、制度を利用しやすい雰囲気があると思いますか。それぞれについてお答えください

(単位: %)	女性の育児休業 または介護休業 (n=3043)	男性の育児休業ま たは介護休業 (n=2836)	短時間勤務 (n=2593)	在学勤務 (n=1636)
非常に取得しやすい	26.8	5.4	13.7	5.3
どちらかといえば取得しやすい	52.1	25.1	42.0	20.3
どちらかといえば取得しにくい	16.9	46.3	31.3	33.7
非常に取得しにくい	4.2	23.2	13.0	40.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

Q37 あなたの管理する課・グループ等では、以下の制度の利用者が出た場合、円滑に業務がまわる部署になっていると思いますか。それぞれについてお答えください

(単位: %)	女性の育児休業 または介護休業 (n=3043)	男性の育児休業ま たは介護休業 (n=2836)	短時間勤務 (n=2593)	在学勤務 (n=1636)
非常に業務がまわしやすい	5.9	2.7	4.6	3.4
どちらかといえば業務がまわしやすい	42.6	23.2	39.6	24.7
どちらかといえば業務がまわしにくい	40.5	46.5	42.1	39.9
非常に業務がまわしにくい	11.0	27.5	13.7	32.0
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

Q38 あなたの勤め先は、同業他社に比べ従業員の「仕事と生活の調和」に配慮することを重視していると思いますか。

(n=3296)	%
非常に重視している	9.6
やや重視している	30.8
同業他社と同程度である	34.4
あまり重視していない	16.8
全く重視していない	5.8
わからない	2.6
合計	100.0

Q39 あなたの勤め先では下記にあげる項目について、どの程度重視していると思いますか。それぞれお選びください。

(n=3296) (単位：%)	従業員の長期的 雇用を確保する こと	従業員の企業へ の帰属意識を高 めること	成果や実績によ って従業員を評 価すること	企業が従業員の 能力開発のため に投資すること	従業員に社内で の将来のキャリ アについて考え させる事	女性が能力発揮 できる環境を整 備すること
重視している	31.5	22.7	31.4	16.1	14.7	14.4
やや重視して いる	47.1	49.8	50.7	48.0	46.1	44.8
あまり重視し ていない	16.3	22.6	14.4	28.2	31.0	31.6
重視していな い	5.2	4.9	3.5	7.7	8.2	9.3
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Q40 あなたの勤め先では、長時間労働の削減や業務効率化のためにどのような取り組みをしていますか（複数回答）

(n=3296)	%
業務簡素化や要員配置の見直しなど業務処理体制の改善	49.0
スケジュール管理や労働時間に関する管理職への教育	39.8
残業時間を削減したことの管理職の評価への反映	15.9
ノー残業デーなど職場全体の長時間労働を見直す取り組み	52.4
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	32.4
長時間労働者への相談・指導	32.6
その他	1.2
特に何も実施していない	12.6

Q41 あなたの勤め先では従業員の「仕事と生活の調和」に関してどのような取り組みがされていますか。次にあげる取り組みについて実施しているものをすべてお選びください。（複数回答）

(n=3296)	%
経営や人事の方針として明文化している	23.7
社内にプロジェクトチームを作るなどして公式に検討	16.1
制度内容を従業員に理解させるための取組みを実施	29.0
制度の利用促進のために管理職への働きかけを実施	24.9
制度利用者を支援したことが管理職の評価に反映	5.9
制度利用にあたっての賃金制度や評価制度の工夫	13.8
休業取得時など従業員不在時の対応ルールがある	13.1
その他	0.5
特に何も実施していない	41.6

Q42 あなたの労働時間についてお聞きます。

- (a) あなたの普段 1 週間の実労働時間はどのくらいですか
 (b) あなたが希望する普段 1 週間の実労働時間はどのくらいですか。

(n=3296) (単位：%)	(a) 普段の週 実労働時間	(b) 希望する 週実労働時間
20 時間未満	0.4	1.1
20 時間～30 時間未満	0.5	1.6
30 時間～40 時間未満	8.2	21.9
40 時間～45 時間未満	20.2	39.1
45 時間～50 時間未満	23.6	22.9
50 時間～55 時間未満	17.5	7.9
55 時間～60 時間未満	13.8	3.1
60 時間～65 時間未満	7.3	1.4
65 時間～70 時間未満	3.3	0.5
70 時間～75 時間未満	2.0	0.2
75 時間～80 時間未満	0.9	0.2
80 時間以上	2.3	0.2
合計	100.0	100.0

Q43 あなたの平均的な出勤日の状況を 24 時間法で記入してください。

(n=3296) (時間換算)	自宅を出る 時間	出社時間	退社時間	帰宅時間
平均値	7.4	8.4	19.6	20.7
中央値	7.4	8.5	19.5	20.5

Q44 あなたの昨年１年間（2008 年もしくは 2008 年度）の年次有給休暇の付与日数（前年の繰越分を除く）と、そのうち昨年１年間に取得した有給休暇の日数をお答えください

(n=3296) (単位：日)	年休付与日数	年次有給休暇の付与日数と 取得有給休暇日数（日） ※繰越除く 取得日数（日）
中央値	20 日	6 日
最頻値	20 日	10 日
最小値	0 日	0 日
最大値	21 日以上	60 日

Q45 あなたの勤務状況としてあてはまるものすべて選んでください。

(n=3296)	%
夜勤など労働時間が不規則	7.9
休日出勤が頻繁にある	22.4
宿泊を伴う出張が月２回以上ある	14.5
転居を伴う転勤をしたことがある	25.1
いずれもない	47.1

Q46 企業が、「仕事と生活の調和」をはかるための施策に取り組むことによって、どのような影響があると思いますか。（複数回答）

(n=3296)	%
優秀な女性が採用できる	37.3
優秀な男性が採用できる	28.6
女性社員のモチベーションが向上する	54.9
男性社員のモチベーションが向上する	48.5
女性社員の定着率が向上する	41.8
男性社員の定着率が向上する	30.8
職場の人間関係が良くなる	37.7
社員のストレスが軽減する	62.7
社員の時間管理能力が高まり生産性の向上につながる	40.0
業務改善が進み生産性の向上につながる	33.1
付加価値の高い製品・サービス開発につながる	14.2
顧客・株主に対するイメージアップになる	13.5
配置転換や異動が困難になる	7.5
管理職のマネジメントの負担が大きくなる	23.1
社員のキャリア管理が煩雑になる	7.9
賃金、評価などのルールが難しくなる	15.6
社員の間に不公平感が生じる	11.2
その他	0.6
特に影響・効果はない	6.1

Q47 あなたの勤め先で、従業員の「仕事と生活の調和」に配慮する施策に積極的に取り組むべきであると思いますか。

(n=3296)	%
非常にそう思う	33.9
どちらかといえばそう思う	57.6
どちらかといえばそう思わない	6.9
全くそう思わない	1.7
合計	100.0

Q48 あなたは今の「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランス」（両者の時間配分）に満足していますか。

(n=3296)	%
非常に満足している	7.1
やや満足している	47.5
どちらかといえば満足していない	33.5
全く満足していない	11.9
合計	100.0

Q49 次にあげる事柄について、あなたのご意見に最も近いものをお選びください。

(n=3296) (単位: %)	この会社の社風や 組織風土は自分に よく合っている	この会社の発展の ために人並み以上の 努力をいとわな い	転職よりも、この 会社ことどまっ ていたい	自分の貢献が評価 がなければ、働く 意欲がわいてこ ない
あてはまる	12.6	11.6	17.1	25.1
どちらかという とあてはまる	54.5	53.1	51.6	54.3
どちらかという とあてはまら ない	24.7	26.6	22.6	17.4
あてはまらない	8.3	8.7	8.7	3.3
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

Q50 「現実」としての優先度と、「希望」の優先度について、あなたのお考えや現状に最も近いものをおえらびください

(n=3296)	現実	希望
(単位：%)		
仕事優先	42.3	2.5
家事優先	2.4	4.3
プライベートな時間優先	7.6	24.8
仕事と家事優先	11.1	5.0
仕事とプライベート優先	21.7	20.5
家事とプライベート優先	2.3	6.9
仕事・家事・プライベートを両立	12.7	35.9
合計	100.0	100.0

Q51 日常を振り返って、あなたは下記の時間をもっと増やしたいと思いますか、減らしたいと思いますか。それぞれあてはまるものをお選びください。

(単位:%)	趣味や遊びの時間 (n=3296)	友人とあう時間 (n=3296)	地域活動や社会貢献活動に参加する時間 (n=3296)	自己啓発の時間 (n=3296)	休息のための時間 (n=3296)	家事のための時間 (n=3296)	子どもと遊んだり会話する時間 (n=2470)	配偶者と過ごす時間 (n=2854)
もっと増やしたい	34.9	20.4	8.8	19.7	24.1	9.3	22.3	20.1
あと少し増やしたい	41.7	38.0	27.8	45.9	43.4	32.4	38.0	39.1
ちょうどいい	22.8	40.9	59.6	33.2	31.5	53.6	38.8	38.5
あと少し減らしたい	0.4	0.5	2.2	0.7	0.8	3.6	0.6	1.1
もっと減らしたい	0.2	0.3	1.6	0.5	0.3	1.0	0.2	1.2
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Q52 あなたは現在の勤め先での勤続についてどのようにお考えですか

(n=3296)	%
できるだけ長く勤め続けたい	37.4
当面は勤め続けたい	51.0
できれば早く辞めたい	9.1
考えていない・わからない	2.5
合計	100.0

Q53 あなたは自分の仕事が組織から認められていると思いますか。

(n=3296)	%
非常にそう思う	17.4
どちらかといえばそう思う	62.8
どちらかといえばそう思わない	16.0
全くそう思わない	3.9
合計	100.0

Q54 あなたは今の勤め先でさらにキャリアアップが見込めると思いますか。

(n=3296)	%
非常にそう思う	9.1
どちらかといえばそう思う	48.1
どちらかといえばそう思わない	33.2
全くそう思わない	9.6
合計	100.0

Q55 あなたは仕事にストレスを感じていますか。

(n=3296)	%
強く感じている	25.0
やや感じている	53.0
あまり感じていない	19.7
全く感じていない	2.3
合計	100.0

データクリーニングにおける修正手順と記録

本分析では、アンケート調査で回収したデータ 3296 件を可能な限り有効に活用すべく、以下のケースに該当する場合に、その内容を精査した上でデータ修正を行っている。

- (1) 「その他」に記入された内容がアンケート作成側の提示する選択肢に相当するものであると判断した場合
- (2) 回答者が記入した数値が、実態にそぐわないと判断した場合 (ex. 労働基準法等の観点から実施していないと考えられる場合、「24 時間法」と「12 時間法」の入力間違いと判断される場合など)。

各ケースのデータ修正方法は、次のとおりである。

1. 配偶者の就業形態 (Q12) について

- (1) 修正データ数 21 データ
- (2) 修正方法 「その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。なお、「その他」を選択しているものの自由記入欄への記入がない場合は番号を振り替えないこととした(計 3 件)。
- (3) 具体的修正内容
 - ・ 看護師、会社役員 (計 2 件) ⇒ 「正社員/正職員」へ変更
 - ・ 契約社員 (計 3 件) ⇒ 「正社員/正職員以外のフルタイム勤務」へ変更
 - ・ パート、週末のみパート、不定期のパート (計 5 件) ⇒ 「正社員/正職員以外のパートタイム勤務」へ変更
 - ・ 粘土講師、翻訳・通訳、自宅で添削員 (計 4 件) ⇒ 「自営・自由業」へ変更
 - ・ 大学院生、主婦、失業中 (計 7 件) ⇒ 「現在は働いていない」へ変更

2. 業種 (Q16) について

- (1) 修正したデータ数 108 データ
- (2) 修正方法 「その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。なお、「その他」を選択しているものの自由記入欄への記入がない場合は番号を振り替えないこととした(計 7 件)。
- (3) 具体的修正内容
 - ・ 情報処理、IT (関連)、インターネット、編集、ソフトウェア、システム開発、印刷、出版、編集 SI 等に類するもの (計 53 件) ⇒ 「情報通信業」へ変更
 - ・ 港湾運送事業、倉庫業、航空関連 (計 3 件) ⇒ 「運輸業」へ変更
 - ・ 商社、輸入販売業、通販、SPA アパレル (計 16 件) ⇒ 「卸売・小売業」へ変更
 - ・ カード業務代行、商品先物取引業、不動産 (計 3 件) ⇒ 「金融・保険業、不動産業」へ変更
 - ・ コンサルタント、シンクタンク、旅行業、研究機関、独立行政法人、NPO、文化施設、人材派遣業、協同組合、総合エンジニアリング、法律・特許 (計 33 件) ⇒ 「サービス業」へ変更

3. 管理している課・グループ等 (Q17) について

- (1) 修正したデータ数 235 データ
- (2) 修正方法 「その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。なお、「その他」を選択しているものの自由記入欄への記入がない場合は番号を振り替えないこととした(計 27 件)。

(3) 具体的修正内容

- ・ 経営監理、商品仕入、審査、(資産)運用、監査、編集、調達・購買、安全健康関係、編集、コンサルタント、受発注業務、知的財産、リスク管理、内部統括、環境、法務、CSR、労務、(事業)管理 (計 134 件) ⇒「人事・総務・経理・広報」へ変更
- ・ クリエイティブ、(経営、販売)企画、マーケティング、事業部、制作(計 18 件)⇒「企画・調査」へ変更
- ・ 品質保証(管理)、商品開発、技術サポート(管理)、設計、設備(計 46 件)⇒「研究・開発・設計」へ変更
- ・ システム(運用・開発)、ソフトウェア、IT 関係(計 14 件)⇒「情報処理」へ変更
- ・ 顧客管理、営業事務、商品部(計 10 件)⇒「営業」へ変更
- ・ カスタマーサポート、事務処理センター、コールセンター、セキュリティ管理(計 11 件)⇒「販売・サービス」へ変更
- ・ 物流・生産技術(計 2 件)⇒「生産・建設・運輸・物流」に変更

4. 所定内労働時間(Q23)について

(1) 修正したデータ数 856 データ

(2) 修正方法 週の所定内労働時間が「35 時間未満」であるケースが 568 件、「40 時間以上」であるケースが 311 件あった。これらのデータを個々に見ると、前者については 1 日の所定内労働時間、後者については週の実労働時間と間違えて回答していると思われる。したがって、以下の方法で個々のデータを修正することとした。

① 個々のデータは「時間」と「分」に分かれて入力されているため、「分」については 60 で除した上で「時間」と統合した変数を作成

【Q23#1: 所定内労働の“時間”】+【Q23#2: 所定内労働の“分”】/60

⇒新たな変数【q23\$worktime_Week】「週の所定内労働時間(時間換算)」を作成

② 【q23\$worktime_Week】の数値を見た上で、次の方法で各データを修正

1. 【q23\$worktime_Week】≤8.00 の場合(491 件)⇒【q23\$worktime_Week】×5 とする

2. 8.00<【q23\$worktime_Week】<20.00 の場合(53 件)⇒ 全て「40.00 (40 時間)」とする

3. 40.00<【q23\$worktime_Week】の場合(311 件)⇒ 全て「40.00 (40 時間)」とする

4. ID-NO.2955: 記入されている時間が「1 時間 00 分」⇒欠損値(999.00)として処理する
なお、20.00≤【q23\$worktime_Week】「週の所定内労働時間(時間換算)」<35.00 の場合(23 件)については「修正しない」こととした。

③ 最終的な変数名

上記② i ~ iv の修正を受けたものを、週の所定内労働時間を示す最終データとして新しい変数【q23\$worktime_Week_2】を作成した。

5. 平均的な出勤日の自宅をでる時間、出勤時間、退社時間、帰宅時間(Q43)について

(1) 修正したデータ数 212 データ

(2) 修正方法

今調査では、本人の実際の自宅をでる時間、出勤時間、退社時間、帰宅時間をそれぞれ「24 時間法」(ex. PM11:00 は“23:00”と回答する)でたずねているが、207 データについては「12 時間法」(ex. PM11:00 を“11:00”と回答する)で回答しており、退社時間と出勤時間または帰宅時間と自宅を出る時間の差を取り「在社時間」を算出する際に、実態と異なる労

働時間が算出された。したがって、より実態に近い在社時間を算出するため、以下のように新たな変数を作成しデータを修正した。

① 自宅を出る時間、出社時間、退社時間、帰宅時間をそれぞれ「時」単位に変換

- ◆ 自宅を出る時間： $q43\#1+q43\#2/60$ → 新たな変数 **【q43#1_a】**
- ◆ 出社時間： $q43\#3+q43\#4/60$ → 新たな変数 **【q43#3_a】**
- ◆ 退社時間： $q43\#5+q43\#6/60$ → 新たな変数 **【q43#5_a】**
- ◆ 帰宅時間： $q43\#7+q43\#8/60$ → 新たな変数 **【q43#7_a】**

② 在社時間を算出

- ◆ 新たな変数 **【kousoku1_1】** :退社時間－出社時間
- ◆ 新たな変数 **【kousoku2_1】** :帰宅時間－出社時間

その結果、以下のような不可解なデータが算出された。

- (a) **【kousoku1_1】** < 0 : 57 件
- (b) **【kousoku2_1】** < 0 : 48 件
- (c) **【kousoku1_1】** が(0 時間より大で)5 時間未満 : 42 件
- (d) **【kousoku2_1】** が(0 時間より大で)5 時間未満 : 60 件
- (e) **【kousoku1_1】** ≥12 時間 かつ 普段 1 週間の実労働時間(Q42_a)の回答と一致しない : 33 件

③ 上記(a)～(d)への対応

- ◆ (a)～(d)について：業種(Q16)、役職(Q16_1)、職種 (Q17)、家族状況(Q6～8)、週の所定内労働時間 (Q23) を参考に **【q43#5_a】** (退社時間) または **【q43#7_a】** (帰宅時間) に “12 時間” または “24 時間” を足す
- ◆ (e) : Q43 で本人が入力した時間を優先させる (修正しない)

④ 上記③の修正を受けたものを以下の変数名とする。

- ◆ 自宅を出る時間 → 新たな変数 **【tq43_a】**
- ◆ 出社時間： → 新たな変数 **【tq43_b】**
- ◆ 退社時間： → 新たな変数 **【tq43_c】**
- ◆ 帰宅時間： → 新たな変数 **【tq43_d】**

⑤ 個別の修正 (5 件)

一括して修正できない個々のデータについては、業種(Q16)、役職(Q16_1)、職種 (Q17)、家族状況(Q6～8)、週の所定内労働時間 (Q23) を参考に個別に判断し修正した。

- ◆ ID-NO.415 : 製造業、研究・開発・設計部門、部長(51 歳、男性)、「自宅を出る時間」=7.00、「出社時間」=8.17、「退社時間」=17.50、「帰宅時間」=17.00 ⇒通勤時間が 1 時間強であることから「帰宅時間」を “19.00” に変更
- ◆ ID-NO. 2974 : 建設業、生産・建設・運輸・物流部門、課長(30 歳、男性)、「自宅を出る時間」=6.33、「出社時間」=18.83、「退社時間」=20.00、「帰宅時間」=20.50 ⇒通勤時間が 50 分であると判断し、「出社時間」を 7:20(7.33)に変更
- ◆ ID-NO.1402 : 情報通信業、営業、課長 (37 歳、男性)、「自宅を出る時間」=7.75、「出社時間」=7.92、「退社時間」=18.50、「帰宅時間」=17.50 ⇒「帰宅時間」を “19.50” に変更
- ◆ ID-NO.2279 : 金融・保険・不動産業、人事・総務・経理・広報、部長(43 歳、男性)、「自宅を出る時間」=8.50、「出社時間」=9.67、「退社時間」=22.00、「帰宅時間」

＝21.00⇒通勤時間が1時間程度であることから、退社時間と帰宅時間を間違えたと判断し、両者の時間を入替

- ◆ ID-NO.3053：金融・保険・不動産業、営業、課長(51歳、男性)、「自宅を出る時間」＝7.00、「出社時間」＝7.83、「退社時間」＝19.50、「帰宅時間」＝18.50⇒通勤時間が1時間程度であることから、退社時間と帰宅時間を間違えたと判断し、両者の時間を入替

⑥ 最終的な変数名

上記⑤までの修正をおこなった最終的な各変数は以下のとおりである。

- ◆ 自宅を出る時間 → 新たな変数【ttq43_a_2】
- ◆ 出社時間： → 新たな変数【ttq43_b_2】
- ◆ 退社時間： → 新たな変数【ttq43_c_2】
- ◆ 帰宅時間： → 新たな変数【ttq43_d_2】
- ◆ 在社時間 1(ttq43_c_2 － ttq43_b_2) → 新たな変数【kousoku1_re】
- ◆ 在社時間 2(ttq43_d_2 － ttq43_b_2) → 新たな変数【kousoku2_re】

6. 本人の年次有給休暇の付与日数と取得日数(Q44)について

(1) 修正したデータ数 付与日数：762 データ 取得日数：48 データ

(2) 修正方法

- ・ 今調査では、年次有給休暇の付与日数、取得日数の両者をそれぞれ”昨年度からの繰越分は含まず”回答することを要求したが、繰越分を加味した回答が散見された。したがって、付与日数および取得日数が20日を超えるものについては、すべて「21日以上」とした。なお、有休取得率の算出にあたっては、回答者が記入した数値に基づき計算した。

プロジェクトメンバー略歴

佐藤博樹（さとうひろき）

東京大学社会科学研究所教授。

1981 年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。1981 年雇用職業総合研究所（現労働政策研究・研修機構）研究員。1983 年法政大学大原社会問題研究所助教授。1991 年法政大学経営学部教授。1996 年より現職。著書として、『人事管理入門（第2版）』（共著、日本経済新聞出版社）、『男性の育児休業：社員のニーズ、会社のメリット』（共著、中公新書）、『ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』（編著、ぎょうせい）、『人を活かす企業が伸びる：人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（共編書、勁草書房）など。兼職として、厚生労働省・労働政策審議会分科会委員、内閣府男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員など。

武石恵美子（たけいしえみこ）

法政大学キャリアデザイン学部教授。

専門は人的資源管理、女性労働論。労働省（現厚生労働省）、ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授等を経て、2006 年 4 月より法政大学。2001 年お茶の水女子大学人間文化研究科博士課程修了。博士（社会科学）。著書に、『男性の育児休業』（共著、中公新書）、『現代女性の労働・結婚・子育て』（共著、ミネルヴァ書房）、『雇用システムと女性のキャリア』（勁草書房）、『人を活かす企業が伸びる―人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（共編著、勁草書房）、『女性の働きかた』（編著、ミネルヴァ書房）など。厚生労働省「労働政策審議会労働条件分科会最低賃金部会」、内閣府男女共同参画会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」などの委員を務める。

小室淑恵（こむろよしえ）

株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役。

企業におけるワーク・ライフバランス導入に関するコンサルティングの第一人者。主な公務として、内閣府「仕事と生活の調和連携推進・評価部会」委員、厚生労働省「仕事と生活の調和推進委員会」委員、内閣府 男女共同参画会議 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」委員など多数。主な著作として、『新しい人事戦略 ワークライフバランス―考え方と導入法―』（日本能率協会マネジメントセンター）、『なぜ、あの部門は「残業なし」で「好成績」なのか？「6時に帰るチーム術」』（日本能率協会マネジメントセンター）、『ほんとうの豊かさを手に入れる 人生と仕事の段取り術』（PHP ビジネス新書）などがある。

矢島洋子（やじまようこ）

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。

少子高齢化対策、男女共同参画の視点から、ワーク・ライフ・バランス関連の調査・研究、執筆・講演に取り組んでいる。著作に、「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）が可能な働き方の見直しを」（『月刊こども未来』2006 年 9 月号）、「イギリスにみるワーク・ライフ・バランスの取組」（『月刊 ESP』2007 年 6 月号）等。神奈川県「ワーク・ライフ・バランス指標検討委員会」委員（2007 年）、21 世紀職業財団「ワーク・ライフ・バランス企業診断指標開発委員会作業部会」委員（2007 年）、内閣府「少子化社会対策推進点検・評価検討会議」委員（2008 年）等を務める。

山極清子（やまぎわきよこ）

2009 年 4 月より、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授。2010 年 5 月より㈱w i w i w 社長執行役員。

(株) 資生堂本社人事・CSR 部門にて、男女共同参画・ワーク・ライフ・バランスなどに一貫して取り組む。働きながら、立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科修了。「成熟社会の願いは 『男女協働』—ポジティブ・アクションからワーク・ライフ・バランスへ」(2004 生活総合研究所 『生活協同組合研究』)、「資生堂の目指す男女共同参画～社員と会社が共に成長できるワーク・ライフ・バランスへの取り組み」(森戸英幸・水町勇一郎編著『差別禁止法の新展開』2008 日本評論社)など。労働政策審議会・中央教育審議会の特別委員、厚労省「女性の活躍推進協議会 WG」委員、「経団連少子化対策委員会企画部会」委員、独立行政法人評価委員会 国立女性教育会館部会委員など歴任。

松原光代（まつばらみつよ）

財団法人日本生産性本部社会労働部客員研究員。学習院大学経済経営研究所客員所員。

東京ガス株式会社を経て、2010 年学習院大学経済学研究科博士後期課程修了、所属部門にて研究活動を行う。日本女子大学 現代社会学部講師。複数企業においてダイバシティ・マネジメント、ワーク・ライフ・バランスを実務展開。主な論文として「短時間正社員の可能性--育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して」(『日本労働研究雑誌』2004 年 7 月号)。著書として「人を活かす企業が伸びる」(共著、勁草書房)、「ワーク・ライフ・バランス—仕事と子育ての両立支援—」(共著、ぎょうせい)。

朝井友紀子（あさいゆきこ）

東京大学社会科学研究所特任研究員。

2007 年慶應義塾大学大学院経済学研究科博士前期課程修了、2007 年より同大学院博士後期課程。執筆論文に「日本における初婚のイベントヒストリー分析—周囲の社会経済状況が初婚に及ぼす影響」(東京大学社会科学研究所リサーチペーパーシリーズ 37、2007 年)、「欧州企業における働き方とワーク・ライフ・バランス」(クォーターリー生活福祉研究、明治安田生活福祉研究所、Vol.19 No.1 2010 年)等がある。家族や労働、人口統計を専門とする。

高村 静（たかむらしずか）

2009 年より内閣府男女共同参画局調査課に所属。

企業の女性活用と企業価値との関係、また、企業のワーク・ライフ・バランス施策および導入条件と、組織構成員の意識特性との関係などについて計量的分析を実施している。主な論文等は「女性活用と企業価値」(共著、『統計月報』東洋経済新報社 2005 年 9 月号)および「企業におけるワーク・ライフ・バランス」(『年金と経済』(財)年金シニアプラン総合研究機構、2007 年)など。著書に「両立支援制度と人材活用」(『ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい)がある。日本証券アナリスト協会検定会員。日興フィナンシャル・インテリジェンス株式会社、東京大学社会科学研究所特任研究員を経て現職にいたる。