

『ワーク・ライフ・バランス管理職に関する条件調査』
報告結果の概要

第1版

2014年11月

ワーク・ライフ・バランス&多様性 推進・研究プロジェクト

目次

1. 本調査の目的	3
2. 調査の対象・方法と調査項目	4
2.1 調査の対象・方法	4
2.2 調査項目	4
3. 調査結果の概要	4
3.1 調査対象者の基本属性	4
3.1.1 性別、年代、学歴、配偶者の有無、子どもの有無	4
3.1.2 勤務先企業の規模、業種	5
3.1.3 労働時間の規則性、労働組合の有無	6
3.1.4 管理職になってからの通算年数（年代別、職種別）	6
3.1.5 新卒入社か中途入社か	7
3.2 管理職になるまでに経験した仕事	7
3.3 管理職に昇進するまでの経験部門数	8
3.4 管理職本人と部下の労働時間・有給休暇	9
3.4.1 部下の数	9
3.4.2 労働時間	10
3.4.3 有給休暇の取得状況	13
3.5 管理職の働き方	13
3.5.1 働き方の特徴（昇進の時期区分別）	13
3.5.2 働き方の特徴（プレイングマネージャー度別）	14
3.6 ワーク・ライフ・バランス（WLB）管理職の定義と状況	16
3.6.1 定義と該当者の状況	16
3.6.2 WLB管理職はどのような人か	17
3.6.3 昇進時に評価された経験・能力	18
3.6.4 どのような職場にWLB管理職が多いのか	20
3.6.5 WLB管理職の働き方、仕事管理・部下管理	20
3.6.6 WLB管理職が「取り組んだ方がよい」と考えている施策	22
3.7 ワーク・ライフ・バランス（WLB）管理職と組織の支援	22
3.7.1 企業の取組の状況	22
3.7.2 企業のWLBの取組・支援・評価と、管理職の「取り組んだ方がよい」との意識	24
3.7.3 企業のWLBの取組・支援・評価とWLB管理職	25
3.8 ワーク・ライフ・バランス（WLB）管理職と組織成果	26
3.9 多様な人材の活躍（女性の働き方）	28
3.10 私生活との関わり	28
3.10.1 配偶者の就業の状況	28
3.10.2 家事・育児の分担割合	29
3.10.3 子どもの状況	30
3.10.4 自己啓発との関連	30
4. まとめ	33
調査票	36
「ワーク・ライフ・バランス&多様性 推進・研究プロジェクト」の概要	50

1. 本調査の目的

プロジェクトでは、これまで正規従業員を対象とする「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」(2008年度)、管理職を対象とする「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年度)を実施し、職場のワーク・ライフ・バランス(「WLB」という。以下同じ。)推進における管理職の役割の重要性(「ワーク・ライフ・バランス管理職」(「WLB管理職」という。以下同じ。)の重要性)を示してきた。WLB管理職については、調査結果を踏まえて、部下の業務遂行を把握し支援することができ、自分自身の生活にもコミットしてメリハリをつけた働き方をしている管理職と定義した。

今回は、前述の調査や他の先行研究を踏まえ、全国の企業規模300人以上の企業の部下をもつ課長クラスの男女社員を対象に、管理職の働き方やマネジメントの状況、WLB管理職に該当する人の特徴、どのような職場にWLB管理職は多いのか、また企業の取組とWLB管理職の関係などを把握するための調査を実施した。以下の分析においてはWLB管理職と有能な管理職(本調査では「昇進が早かった管理職」)の共通点と相違点、キャリア要因やマネジメント要因、プレイングマネージャー度との関連などについても検討を行った。

「ワーク・ライフ・バランス管理職の条件調査」実施チーム

佐藤博樹(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)

武石恵美子(法政大学キャリアデザイン学部 教授)

朝井友紀子(東京大学社会科学研究所助教)

高村 静(中央大学ビジネススクール特任研究員、内閣府上席政策調査員)

松浦 民恵(株式会社ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員)

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

矢島 洋子(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部主任研究員)

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室長)

-調査の企画、調査票の作成は実施チームで行い、本報告書の執筆は高村静が担当し、佐藤博樹が最終的に調整した。

2. 調査の対象・方法と調査項目

2.1 調査の対象・方法

全国の企業規模 300 人以上の企業の部下をもつ課長クラスの男女社員を対象として調査を実施した。調査はインテージ株式会社¹の登録モニターとして登録している者に、インターネットを通じた自記式によって回答する方法で行われた。調査期間は 2013 年 2 月 28 日～3 月 4 日の 5 日間であった。回有効回答数は 1,068 件であった。

2.2 調査項目

- ① 管理職の個人属性：性別、年代、配偶関係、子どもの数、学歴、配偶者の就業の状況、夫婦での家事育児分担割合
- ② 職場要因：企業規模、業種、部門（営業、製造、研究開発など）、労働組合の有無、労働時間の規則性、部下の人員構成
- ③ 管理職になるまでのキャリア：管理職になる前の仕事経験、管理職になるまでに経験した部門数、働き方の特徴、管理職への昇進の時期（同期と比べた昇進の時期）、管理職昇進時に評価された項目
- ④ 管理職の働き方：労働時間（本人及び部下）、有給休暇取得状況（本人及び部下）、通勤時間、働き方の特徴（自発的に行動する、完成までの見通しを立てて作業する、納期を守る、自分の生活（家庭役割など）を大切に作る、など）
- ⑤ 管理職のプレイングマネージャー度：仕事時間のうち、部下が担当しているのと同様の業務に割く時間の割合
- ⑥ 勤務先の取組や制度：勤務先の WLB 支援への取組状況、管理職支援の取組（管理職研修の実施、その内容）、管理職の評価基準
- ⑦ 組織成果：職場の風土・雰囲気（仕事を効率的に行っている、仕事に対する意欲、職場に対する満足度、職場に対する貢献意欲）、他の職場に比べた業績

3. 調査結果の概要

3.1 調査対象者の基本属性

3.1.1 性別、年代、学歴、配偶者の有無、子どもの有無

サンプルについての基本属性を図表 1 に示す。

性別は、有効回答 1,068 件のサンプルの内、男性は 1,040 件（97.4%）、女性は 28 件（2.6%）と、男性がサンプルの大半を占める。

年代は 40 歳代が 53.7%と過半を占め、50 歳代の 36.0%を合わせると全体の 9 割となる。それ以外の年代は、30 歳代が 8.1%、60 歳代が 2.2%、20 歳代は 0.1%とわずかである。

また回答者のほぼ 9 割（88.5%）が有配偶²であり、同じく 8 割（79.8%）は子どもがいると回答している。

学歴は大学卒業の約 7 割（68.8%）と大学院卒業の約 1 割（9.7%）を合わせ、約 8 割が大学卒業以

¹ <http://www.intage.co.jp/>

² 事実婚を含む。

上である。

図表1 基本属性

		度数	%
性別	男性	1,040	97.4%
	女性	28	2.6%
		1,068	100.0%
年代	20歳代	1	0.1%
	30歳代	86	8.1%
	40歳代	573	53.7%
	50歳代	385	36.0%
	60歳代	23	2.2%
		1,068	100.0%
配偶関係	配偶者有	945	88.5%
	配偶者無	123	11.5%
		1,068	100.0%
子ども	子ども有	852	79.8%
	子ども無	216	20.2%
		1,068	100.0%
学歴	中学	2	0.2%
	高校	136	12.7%
	専門学校・各種学校	50	4.7%
	高専・短大	39	3.7%
	大学	735	68.8%
	大学院（MBAを含む）	104	9.7%
	その他	2	0.2%
		1,068	100.0%

3.1.2 勤務先企業の規模、業種

図表2によると、勤務先の企業規模は、従業員3,000人以上の企業が46.1%、1,000～3,000人未満の企業が25.5%、500～1,000人未満の企業が17.1%、300～500人未満の企業が11.3%である。

業種は「製造業」41.0%、「金融・保険業、不動産業」12.2%、「情報通信業」9.1%が上位3業種である。

図表2 業種、企業規模

	300～ 500人未満	500～ 1,000人未満	1,000～ 3,000人未満	3,000人以上	合計
鉱業	0	0	1	0	1 (0.1%)
建設業	9	21	24	22	76 (7.1%)
製造業	41	64	84	249	438 (41.0%)
電気・ガス・熱供給・水道業	3	1	1	26	31 (2.9%)
情報通信業	13	22	27	35	97 (9.1%)
運輸業	5	9	17	24	55 (5.1%)
卸売・小売業	13	25	28	23	89 (8.3%)
金融・保険業、不動産業	7	8	40	75	130 (12.2%)
飲食店、宿泊業	2	0	2	1	5 (0.5%)
医療、福祉	3	7	4	3	17 (1.6%)
教育、学習支援業	4	2	7	1	14 (1.3%)
サービス業	16	19	27	26	88 (8.2%)
その他	5	5	10	7	27 (2.5%)
合計	121 (11.3%)	183 (17.1%)	272 (25.5%)	492 (46.1%)	1,068 (100%)

3.1.3 労働時間の規則性、労働組合の有無

労働時間の規則性と組合の有無については図表3に示した。「ある程度規則的（労働時間はある程度決まっている）」とするものが94.2%と大部分を占め、「不規則である（夜勤やシフト勤務など労働時間が規則的である）」とするものが5.8%である。

勤務先企業に労働組合が組織されていると回答した者は74.9%（このうち加入しているものが16.7%、加入していないものが58.2%）で、労働組合が組織されていないと回答した者が24.6%である。

図表3 労働時間の規則性、労働組合の有無の加入の有無

		労働組合の有無と加入の有無				合計	
		労働組合あり		労働組合はない	わからない		
		加入している	加入していない				
就業時間の規則性	夜勤やシフト勤務など労働時間が不規則である	15 (24.2%)	25 (40.3%)	21 (33.9%)	1 (1.6%)	62 (100.0%)	5.8%
	労働時間はある程度決まっている	163 (16.2%)	597 (59.3%)	242 (24.1%)	4 (0.4%)	1006 (100.0%)	94.2%
合計		178 (16.7%)	622 (58.2%)	263 (24.6%)	5 (0.5%)	1068 (100.0%)	

3.1.4 管理職になってからの通算年数（年代別、職種別）

管理職になってからの在職年数³を図表4に示した。平均は、3.71年である。年代別に見ると年代が高くなると通算年数は長くなり、標準偏差は小さくなる。回答者の半数以上を占める40代では3～5年未満が2割（20.1%）、5～10年が約4割（38.6%）である。部門別に見ると平均の3.71年に対して、それよりも短かったのは情報処理部門（3.61年）、営業部門（3.61年）、生産・建設・運輸・物流（3.67年）であったが、部門による大きな違いはみられない。

図表4 管理職になってからの通算年数

（年代別）

		管理職在職年数（通算）						合計	平均	標準偏差
		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			
年代	20代	1 (100.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)	0.00	.
	30代	7 (8.1%)	12 (14.0%)	14 (16.3%)	23 (26.7%)	25 (29.1%)	5 (5.8%)	86 (100.0%)	2.69	1.41
	40代	30 (5.2%)	42 (7.3%)	56 (9.8%)	115 (20.1%)	221 (38.6%)	109 (19.0%)	573 (100.0%)	3.36	1.37
	50代	7 (1.8%)	5 (1.3%)	9 (2.3%)	29 (7.5%)	97 (25.2%)	238 (61.8%)	385 (100.0%)	4.38	1.02
	60代	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (13.0%)	20 (87.0%)	23 (100.0%)	4.87	0.34
合計		45 (4.2%)	59 (5.5%)	79 (7.4%)	167 (15.6%)	346 (32.4%)	372 (34.8%)	1068 (100.0%)	3.71	1.37

³ 以前の勤務先がある場合は、そこでの経験も含めた通算の経験年数を尋ねた。

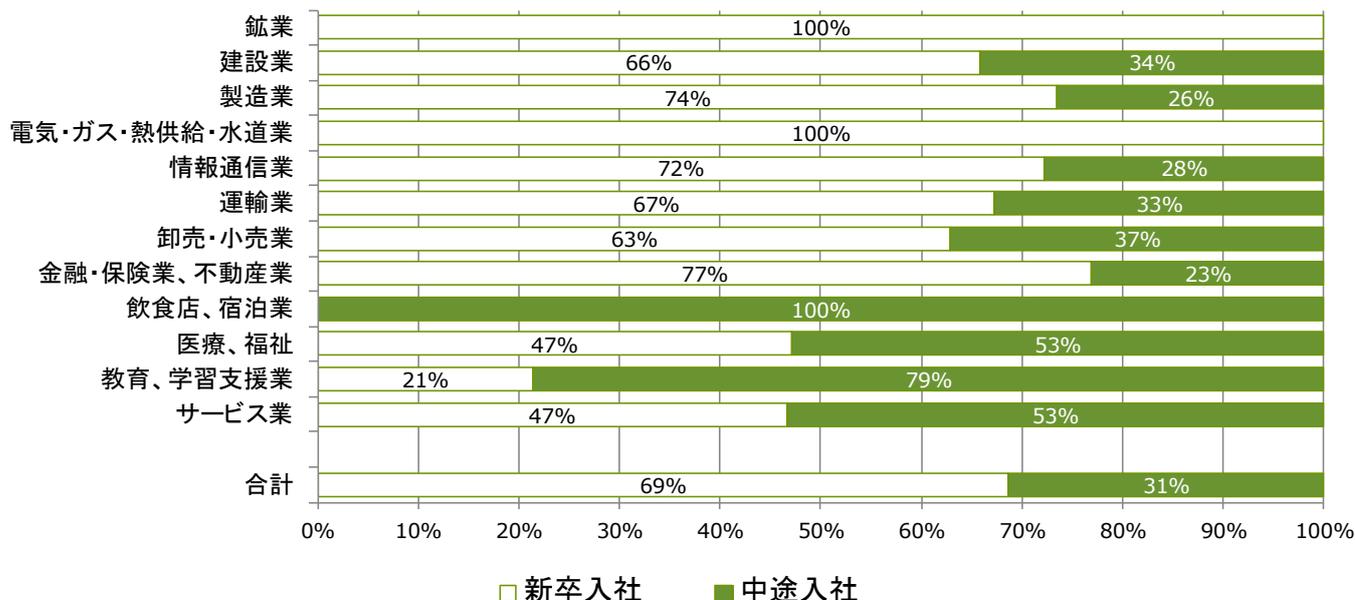
(部門別)

		管理職在職年数 (通算)						合計	平均	標準偏差
		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			
現在の 所属部門	人事・総務 ・経理・広報	6 (3.6%)	11 (6.6%)	9 (5.4%)	18 (10.8%)	57 (34.1%)	66 (39.5%)	167 (100.0%)	3.84	1.37
	企画・調査	4 (5.5%)	2 (2.7%)	4 (5.5%)	9 (12.3%)	25 (34.2%)	29 (39.7%)	73 (100.0%)	3.86	1.37
	研究・開発 ・設計	12 (4.9%)	11 (4.5%)	21 (8.6%)	39 (16.0%)	76 (31.1%)	85 (34.8%)	244 (100.0%)	3.68	1.40
	情報処理	6 (8.7%)	3 (4.3%)	4 (5.8%)	13 (18.8%)	16 (23.2%)	27 (39.1%)	69 (100.0%)	3.61	1.57
	営業	8 (3.7%)	12 (5.5%)	22 (10.1%)	40 (18.3%)	70 (32.1%)	66 (30.3%)	218 (100.0%)	3.61	1.35
	販売・サービス	1 (1.8%)	1 (1.8%)	4 (7.0%)	12 (21.1%)	22 (38.6%)	17 (29.8%)	57 (100.0%)	3.82	1.10
	生産・建設 ・運輸・物流	4 (3.1%)	9 (7.0%)	9 (7.0%)	21 (16.3%)	47 (36.4%)	39 (30.2%)	129 (100.0%)	3.67	1.33
	その他	4 (3.6%)	10 (9.0%)	6 (5.4%)	15 (13.5%)	33 (29.7%)	43 (38.7%)	111 (100.0%)	3.73	1.44
合計	45 (4.2%)	59 (5.5%)	79 (7.4%)	167 (15.6%)	346 (32.4%)	372 (34.8%)	1068 (100.0%)	3.71	1.37	

3.1.5 新卒入社か中途入社か

図表5によると、管理職の7割(69%)が現在の会社に新卒入社をしており、3割(31%)が中途入社である。その比率は業種により大きな違いが見られ、電気・ガス・熱供給・水道業は全員(100%)が新卒入社者である一方、飲食店・宿泊業では全員(100%)が中途入社者である。

図表5 新卒入社か中途入社か(職種別)

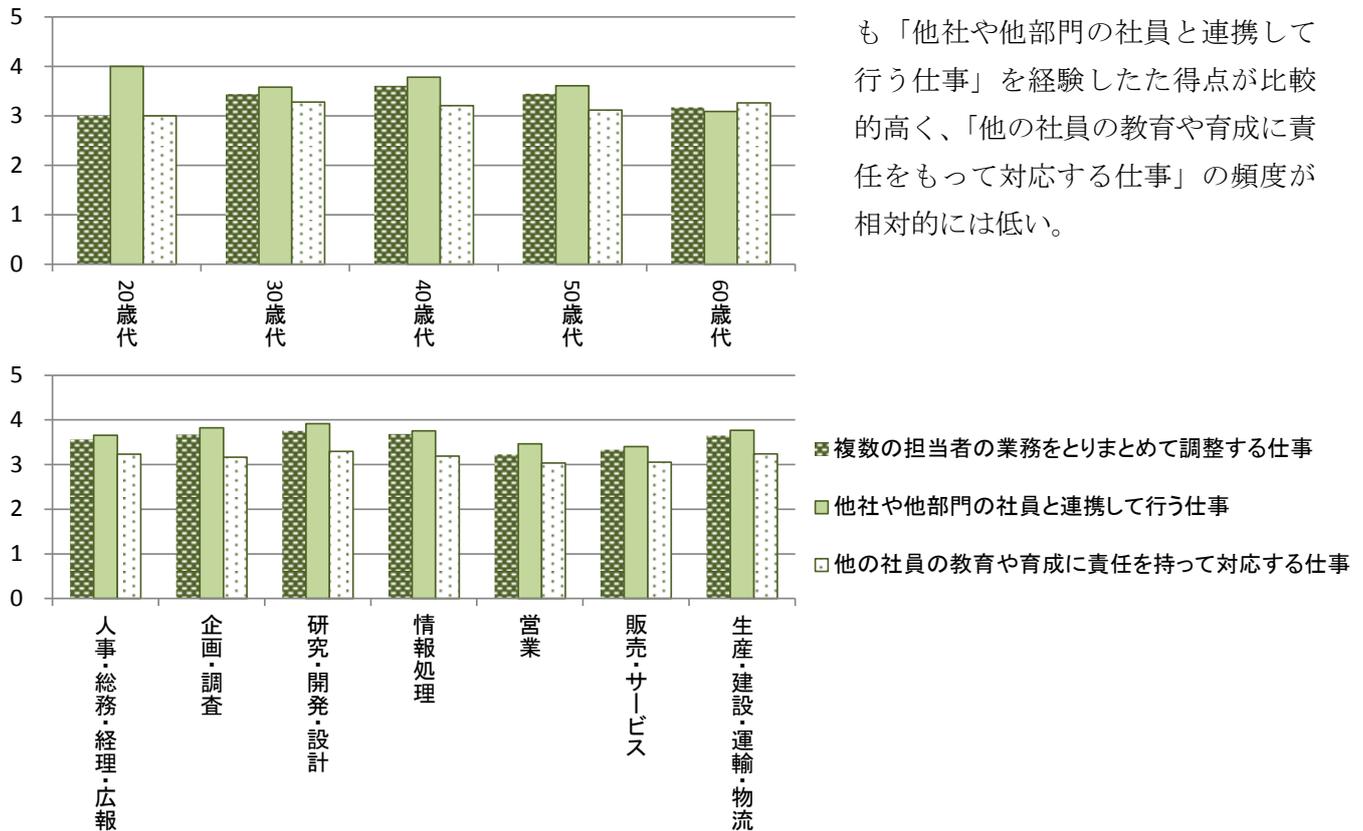


3.2 管理職になるまでに経験した仕事

管理職になるまでにどのような仕事を経験したかを調べるために、「複数の担当者の業務をとりまと

めて調整する仕事」「他社や他部門の社員と連携して行う仕事」「他の社員の教育や育成に責任をもって対応する仕事」の3種類を取り上げて、「毎日のように経験した」～「全く経験していない」の5段階で尋ねた。図表6は、「毎日のように経験した」を5とし、「全く経験していない」を0として平均値を計算したものである。

図表6 管理職なるまでに経験した仕事



回答者の年代や現在の所属部署による大きな違いは見られず、いずれでも「他社や他部門の社員と連携して行う仕事」を経験したた得点が比較的高く、「他の社員の教育や育成に責任をもって対応する仕事」の頻度が相対的には低い。

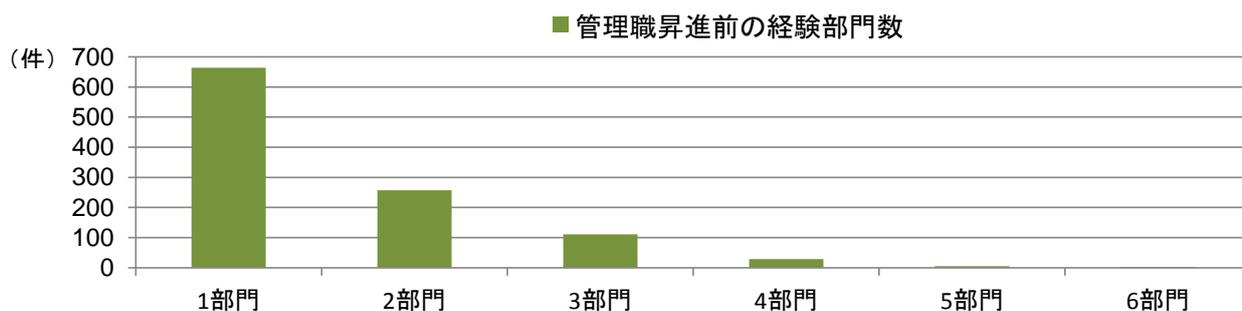
3.3 管理職に昇進するまでの経験部門数

管理職に昇進するまでに経験した部門数について、下記の図表7にある8区分から全て選んでもらったところ、平均は1.56部門であった。平均値よりも部門を超えた異動が少なかったのは、現在「研究・開発・設計」(1.24回)、「情報処理」(1.42回)の部署に在籍する管理職であった。「企画・調査」(1.89回)、「販売・サービス」(1.75回)、「人事・総務・経理・広報」(1.72回)は、比較的、部門を超えた異動を経験している。これらの部門で管理職昇進前の経験部署数が2部門程度になるのは、おそらく、現在これらの部門に配属されている者は、入社後の初任配属先が営業部門で、その後に経理部門等に配属されたなどの経験者が多いためと考えられる。

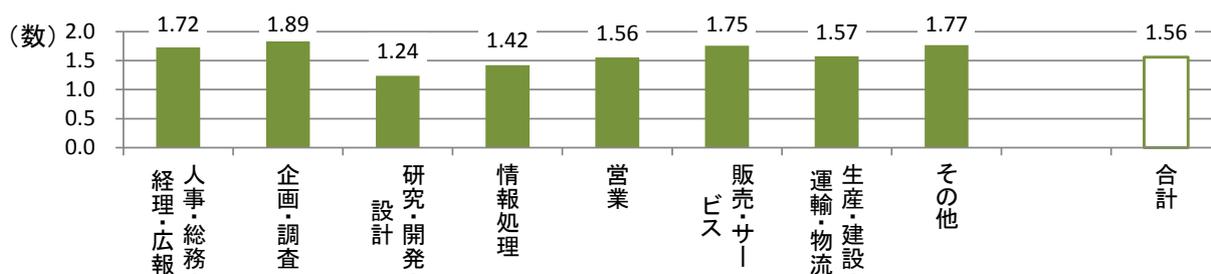
昇進の時期区分別(※3.5.1を参照)では「早かった」と回答した人では経験部門数は1.64回と平均値よりも高かったが、「遅かった」と回答した人も1.58回であり、昇進の時期による違いは小さい。ただし「遅かった」人は昇進までの期間が長かったことを考えると、一定期間における移動の回数ではもう少し違いがある(昇進の時期が早かった人の方が多い)ものと考えられる。

図表7 管理職に昇進するまでに経験した部門数

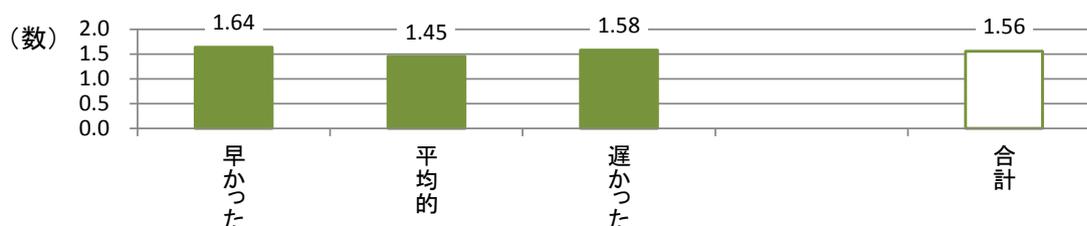
(度数分布)



(現在の部門別平均経験部門数)



(昇進の時期別平均経験部門数) ※「昇進の時期」の詳細については×を参照



3.4 管理職本人と部下の労働時間・有給休暇

3.4.1. 部下の数

管理職として直接管理する部下の数(実数)⁴について、性別及び正規・非正規の計4区分で尋ねた値を積み上げたグラフが図表8である。平均は13.9人であったが、その数と4区分の構成比には業種や部門による大きな違いがある。

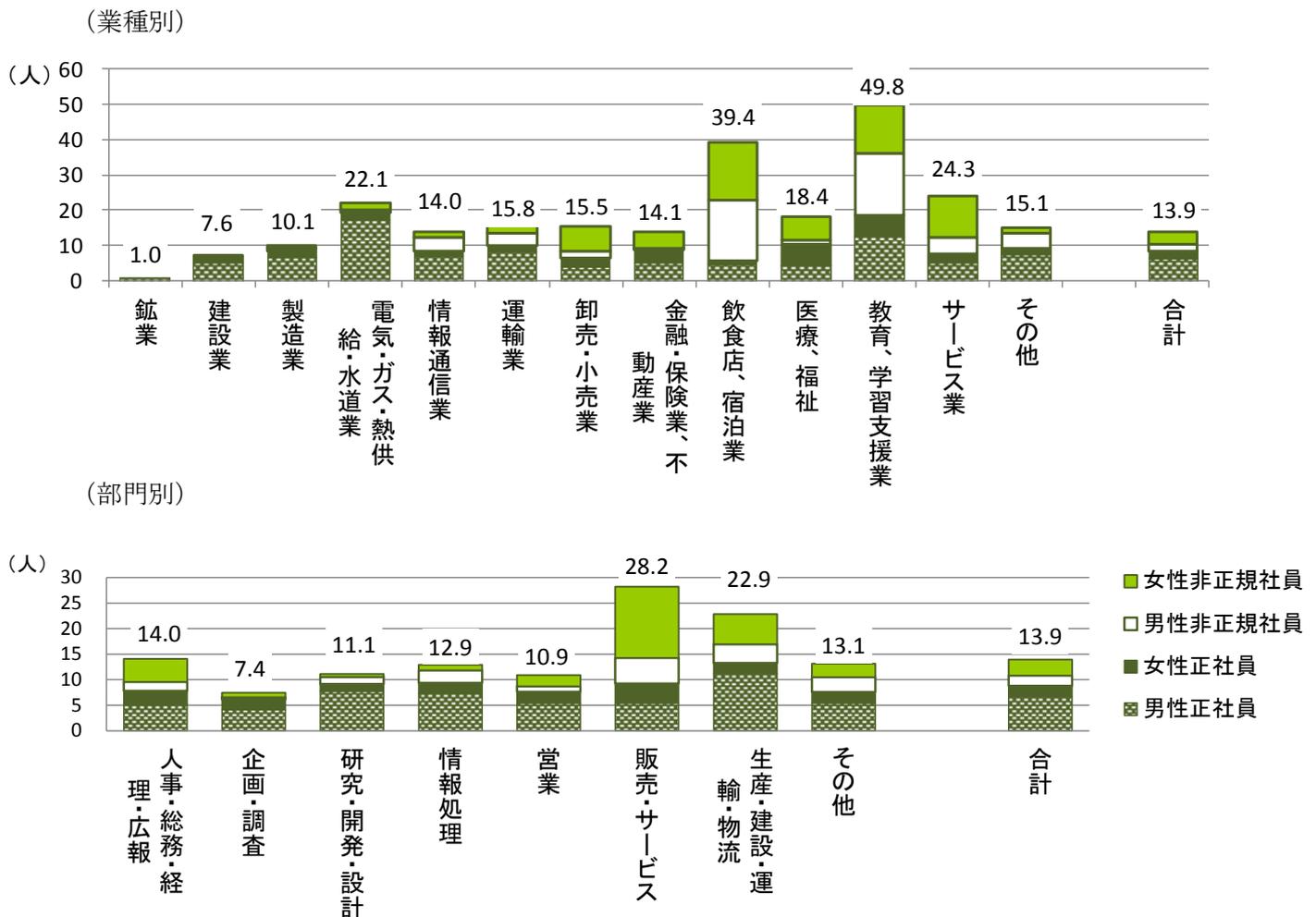
業種別に見ると、トータルの部下の数が最も多かったのは「教育、学習支援業」の49.8人であった。次いで「飲食店・宿泊業」であり39.4人であった。反対に鉱業(1人)や建設業(7.6人)、製造業(10.1人)などは小さかった。部下の数が多かった前出の2業種では、非正規社員の比率、及び女性社員(正規・非正規計)の比率とも高い。

部門別で見ると「販売、サービス」(28.2人)、「生産・建設・運輸・物流」(22.9人)の部下の数が多。ただし、4区分の構成比では両者に差が見られ、「販売、サービス」は女性の非正規社員の比率

⁴ 部下の数に長期休業者は含めない。

が高く、後者は男性正社員の比率が高くなる。

図表 8 直接管理する部下の数



3.4.2. 労働時間

管理職本人と部下の週あたり労働時間について「所定労働時間」と「残業時間（休日出勤も含む）」（管理職の場合は、所定労働時間を超えて仕事をした時間のこと。以下、同じ。）に分けて尋ねた。

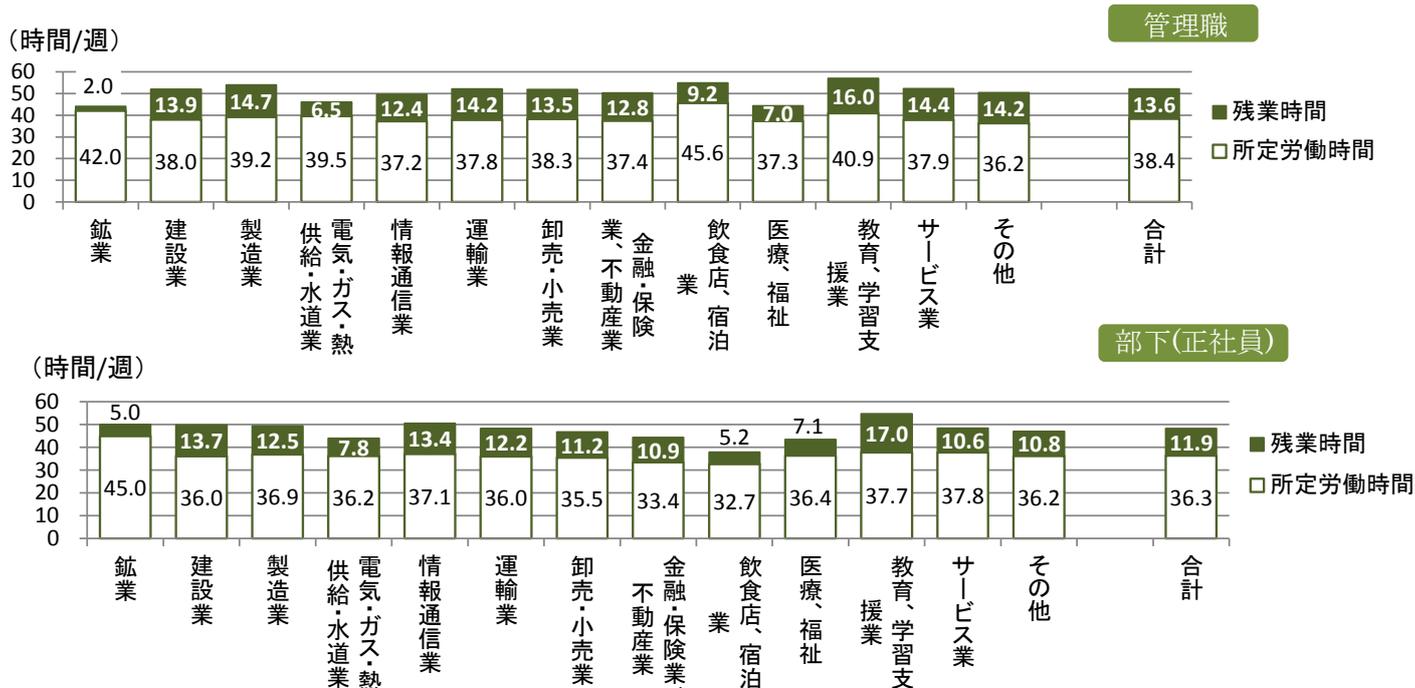
図表 9 によれば、管理職の週の労働時間の平均は、所定労働時間が 38 時間 24 分（38.4 時間）、残業時間が 13 時間 39 分（13.6 時間）、両方を合わせた総実労働時間は 52 時間 3 分（52.0 時間）である。

同じく図表 9 によれば、部下の週の労働時間⁵の平均は、所定労働時間が 36 時間 17 分（36.3 時間）、残業時間が 13 時間 57 分（11.9 時間）、両方を合わせた総実労働時間が 48 時間 14 分（48.2 時間）である。週の総実労働時間で比較すると、管理職本人の平均は部下の平均よりも 3.8 時間長かった。

⁵ 部下の週労働時間は「あなたの部下の 1 週間の所定労働時間と平均残業時間（休日出勤を含む）はどのくらいですか」との設問に対する回答。

図表9 週当たり労働時間

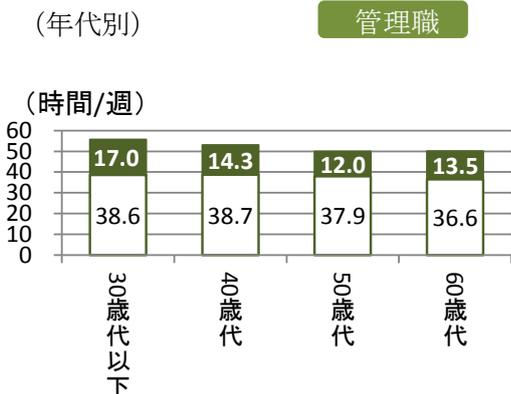
(業種別)



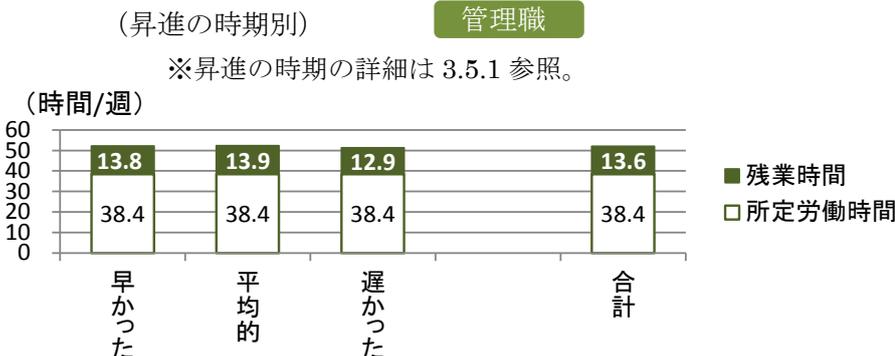
(部門別)



(年代別)



(昇進の時期別)



図表9により、管理職の週の残業時間を業種別に見ると、「教育、学習支援業」が16.0時間と最も長く、次いで「製造業」14.7時間、「サービス業」14.4時間、「運輸業」14.2時間などとなっている。

同じく図表9により、管理職の週の残業時間を部門別に見ると「研究・開発・設計」部門が15.1時間と最も長く、「営業」14.5時間、「情報処理」14.2時間と続く。

なお、週の所定労働時間が法定の40時間を超えるケースが見られるが（例えば「飲食店、宿泊業」の管理職45.6時間）これは変形労働時間制などにより週の所定労働時間が40時間を超えているためなどからであろう。

管理職本人の週の総実労働時間の平均値のばらつきは、部門間よりも業種間のほうが大きくなっている（業種間の分散の方が大きい）。業種の特性が、労働時間により強く影響している可能性がある。

なお、管理職本人と部下との週の労働時間は業種別、部門別のいずれで見ても有意な相関を示すが、より相関係数が高いのは部門別で見た場合である（管理職本人と部下との週総労働時間の平均値の相関は、業種別0.20、部門別0.70）。

さらに図表9により、年代別で見ると、週の所定労働時間はほぼどの年代も同じだが、週の残業時間は30歳代が17.0時間と他の世代よりも多いため、週の総実労働時間も30歳代が最も長く55.6時間であった。（40歳代：52.7時間、50歳代：49.9時間、60歳代：50.1時間）。

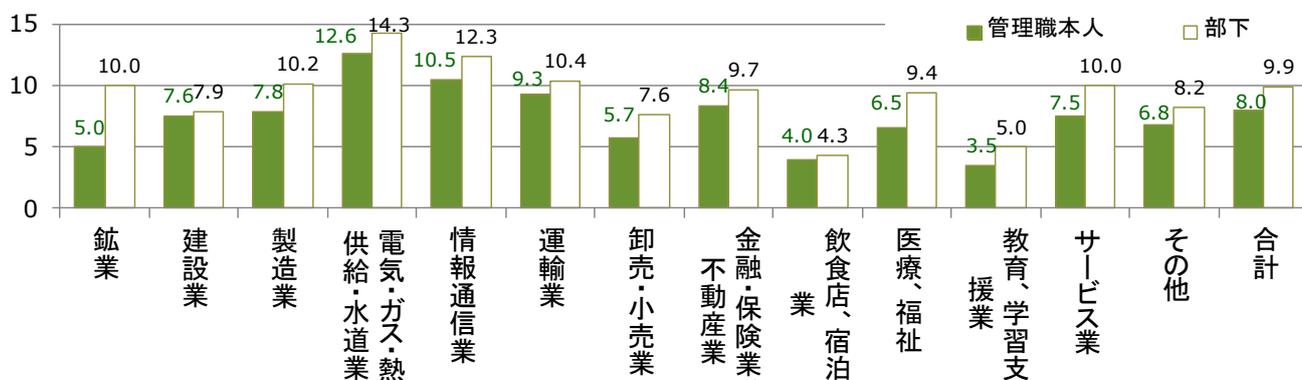
昇進の時期区分別（*3.5.1参照）にみると、週の所定労働時間は3つのすべての区分で同じであった（38.4時間）が、週の残業時間については「早かった（n=467）」と「平均的（n=381）」ではほぼ同じであった。ただし、昇進の時期が「遅かった（n=220）」とした者では、管理職全体の平均に比べ、週当たりの残業時間が約1時間短かった。

3.4.3. 有給休暇の取得状況

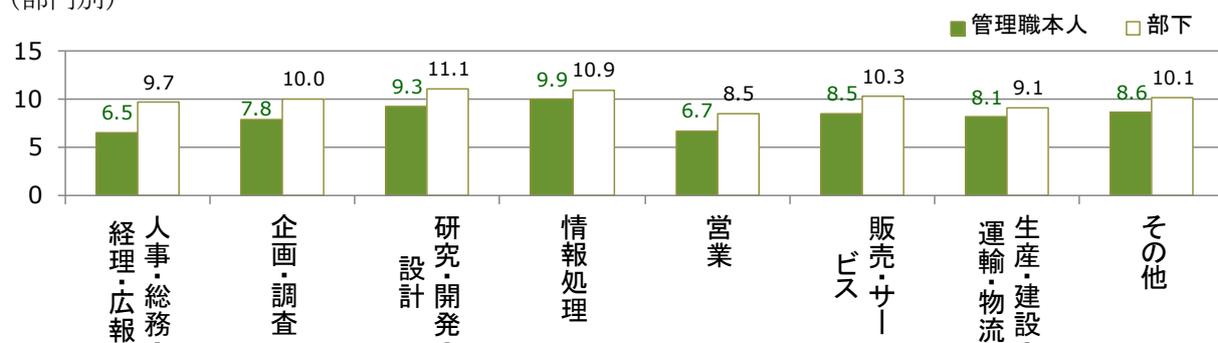
年間の有給休暇の取得状況を業種別、部門別に図表 10 に示す。ここではそれぞれの図表に管理職本人とその直属の部下の、前年 1 年間の有給休暇取得日数⁶として回答のあった数字を記載している。全体の平均値は管理職本人が 8.0 日、部下は 9.9 日である。業種別、部門別のどちらにおいても、管理職の有給休暇の平均取得日数は部下の平均取得日数よりも少ない。また労働時間と同様に、平均値のばらつきは部門間よりも業種間の方が大きい（平均値の分散が大きい）。

図表 10 年間有給休暇取得日数

(業種別)



(部門別)



3.5 管理職の働き方

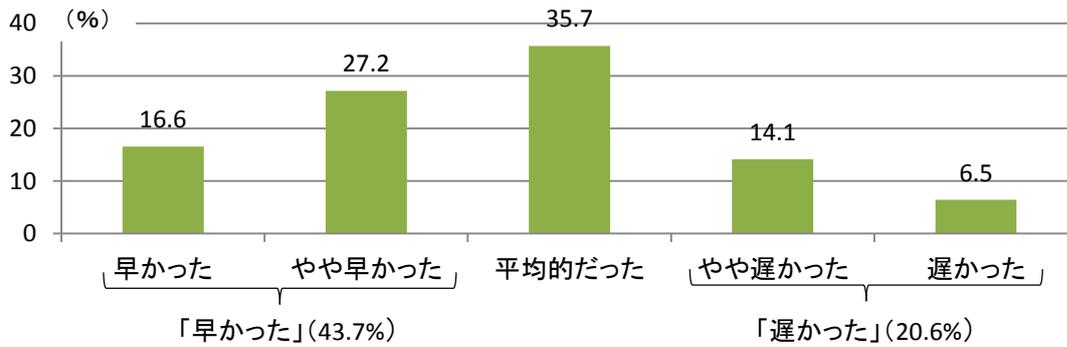
3.5.1. 働き方の特徴（昇進の時期区分別）

(昇進の時期)

本調査では、管理職である回答者自身の昇進時期を把握するため、「同期あるいは同じくらいの勤続・経験の方と比べてあなたの管理職への昇進時期」を取り上げ、図表 11 の選択肢のように「早かった」～「遅かった」の 5 点法で尋ねた。「早かった (16.6%)」「やや早かった (27.2%)」の合計を「早かった」と、また「やや遅かった (14.1%)」「遅かった (6.5%)」の合計を「遅かった」とし、それに「平均的だった (35.7%)」を加えた 3 区分を以下の分析軸として利用する。

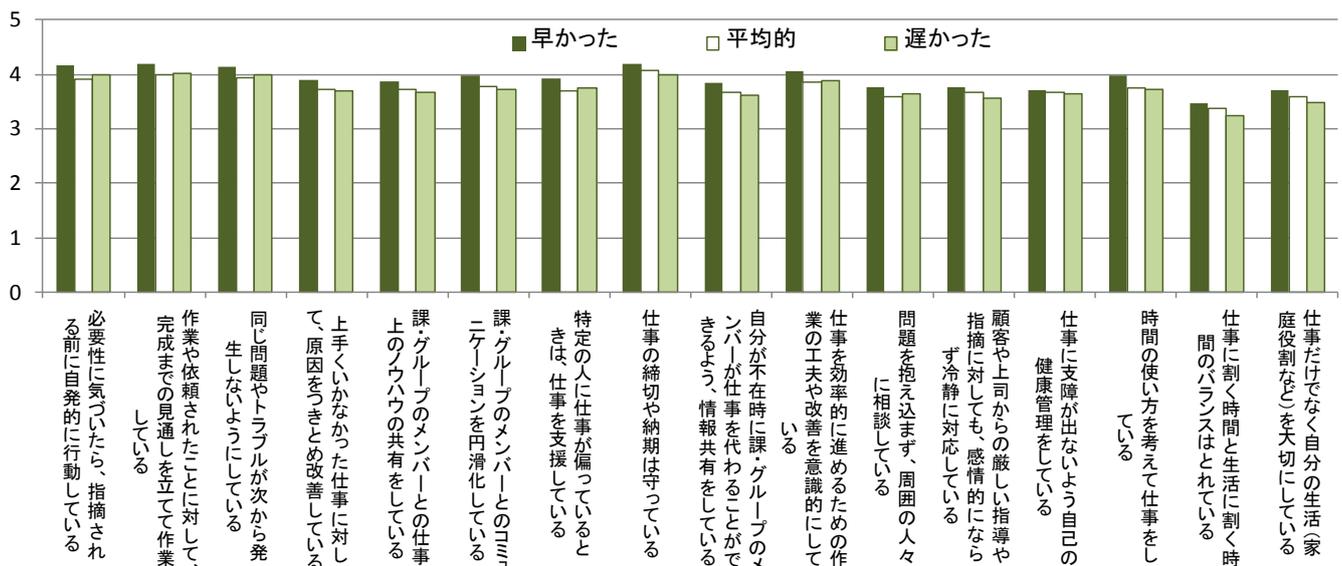
⁶ 部下の有給休暇取得日数は「あなたの部下の昨年 1 年間の年次有給休暇の平均取得日数は何日くらいでしたか。おおよその日数をお答えください」との設問に対する回答。

図表 11 昇進の時期区分



(昇進の時期区分別管理職の働き方の特徴)

図表 12 管理職の働き方の特徴 (昇進の時期別)



管理職の働き方に関する各項目について、自己判断としてそれぞれが「できている」～「全くできていない」の5点法で尋ねた回答の平均値を算出し、昇進の時期区分別に図表 12 に示した。

昇進時期が早かったグループでは「必要性に気づいたら、指摘される前に自発的に行動している」「作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて作業している」「同じ問題やトラブルが次から発生しないようになっている」「仕事の締切や納期は守っている」「仕事を効率的に進めるための作業の工夫や改善を意識的にしている」の5つで平均値が4点を超えている。

なお、ワーク・ライフ・バランスに関する項目として「時間の使い方を考えて仕事をしている」だけでなく、「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランスはとれている」「仕事だけでなく自分の生活(家庭役割など)を大切にしている」などでも、昇進が早かった管理職で点数が高かった点は興味深い。

3.5.2. 働き方の特徴 (プレイングマネージャー度別)

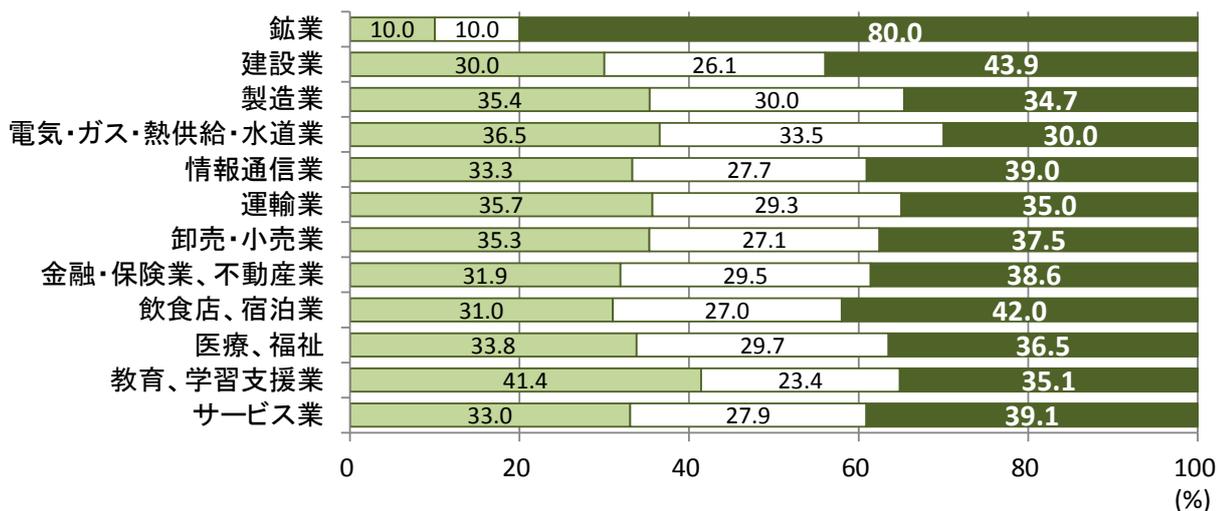
(プレイングマネージャー度)

本調査では、「a.職場管理⁷」「b.部下管理⁸」「c.業務遂行⁹」の3つの業務区分を示し、仕事に費やすすべての時間を100として、それぞれの項目にどれくらいの時間を費やしているかを自由記入（実際にはプルダウン方式で、a,b,cに入力した割合の合計が100%とならない場合にはエラー表示する方法）で尋ねた。

その結果、「a.職場管理」に費やされる時間の平均は34.1%、「b.部下管理」は29.0%、「c.業務遂行」は37.0%であった。

なお、上記の3つの業務区分のうち「c.業務遂行」に費やす時間の比率を「プレイングマネージャー度」と呼ぶこととし、この比率が概ね平均値±1標準偏差（15～55）¹⁰の間に収まる水準を「プレイングマネージャー度：中」、それより高い場合を「プレイングマネージャー度：高」、低い場合を「プレイングマネージャー度：低」と区分し、以下の分析軸として利用する。

図表 13 プレイングマネージャー度（業種別）



- 職場管理(業務計画や予算計画の作成、職場運営のための他部署との調整等)
- 部下管理(部下の業務の進捗管理やフォロー、業務指導、育成、評価、部下とのコミュニケーション等)
- 業務遂行(管理職になる前から担当していたような業務、部下が担当しているのと同様の業務)

上記の基準によって区分した場合のプレイングマネージャー度「高」は21.6%（n=31人）、「中」は63.5%（n=678人）、「低」は14.9%（n=159人）であった。

⁷ 職場管理：業務計画や予算契約の作成、職場運営のための他部署との調整等。

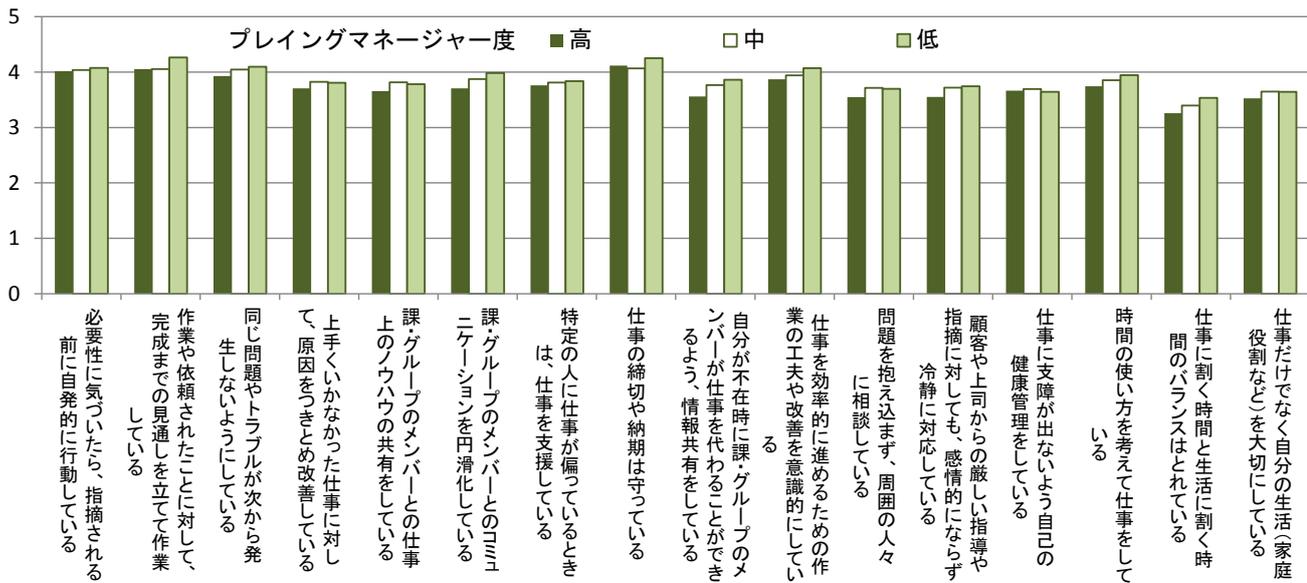
⁸ 部下管理：部下の業務の進捗管理やフォロー、業務指示、育成、評価、部下とのコミュニケーション等。

⁹ 業務遂行：管理職になる前から担当していたような業務、部下が担当しているのと同様の業務。

¹⁰ プレイングマネージャー度の平均は37.0%、標準偏差は21.0であった。

(プレイングマネージャー度別管理職の働き方の特徴)

図表 14 管理職の働き方の特徴 (プレイングマネージャー度別)



プレイングマネージャー度の3区分別に働き方の特徴を図表 14 に示した。点数の算出方法は図表 12 と同様である。全般的にはプレイングマネージャー度が低い管理職で得点が高い傾向が見られる。「作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて作業している」「仕事の締切や納期は守っている」「仕事を効率的に進めるための作業の工夫や改善を意図的にしている」などは、特にプレイングマネージャー度の低い管理職においてしっかり取り込まれている。

3.6 ワーク・ライフ・バランス (WLB) 管理職の定義と状況

3.6.1. 定義と該当者の状況

本調査では、当プロジェクトが 2009 年に実施した調査¹¹に基づいて、「ワーク・ライフ・バランス (WLB) 管理職」を下記のように定義した。

【2009 年調査で明らかになった「WLB 管理職」の要件】

- 自らメリハリのある働き方をし、自分自身の生活も大事にする
- 部下の WLB を考慮し、所定労働時間内で仕事を終えることを推奨し、業務遂行を支援する

上記を踏まえ、今回の分析では、具体的に次の 5 要件を満たす管理職を WLB 管理職と定義した。

¹¹ 「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づく『管理職のWLBの現状とWLB支援のための職場マネジメントの課題』—調査結果の概要と提言—2010年6月。
http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~WLB/material/pdf/Survey_summary_2009.pdf 参照。

【本分析における「WLB管理職」の具体的要件

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

なお、調査では上記５つの設問のそれぞれについて「当てはまらない」～「当てはまる」の５点法で回答を求めた。「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と回答した場合¹²を「1」、そうでない場合を「0」とするダミー変数に置換えた場合の基本統計量及び変数間の相関は下記の通りである。

図表 15 WLB管理職の要件に関する基本統計量及び変数間の相関

		要件（１）	要件（２）	要件（３）	要件（４）	要件（５）	WLB管理職
要件（１） ：時間の使い方を考えて仕事をしている (q11_14)	N=738 (69.1%)	1	.345 ***	.224 ***	.423 ***	.283 ***	.412 ***
要件（２） ：仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など） を大切にしている(q11_16)	N=626 (58.6%)		1	.180 ***	.262 ***	.230 ***	.488 ***
要件（３） ：部下の仕事以外の個人的な事情に配慮し ている(q14_17)	N=671 (62.8%)			1	.359 ***	.288 ***	.465 ***
要件（４） ：業務遂行がうまくいくよう部下を支援し ている(q14_8)	N=833 (78.0%)				1	.339 ***	.372 ***
要件（５） ：所定時間内で仕事を終えることを奨励し ている(q14_14)	N=770 (72.1%)					1	.352 ***
「WLB管理職」 (上記の全てに該当する場合=1)	N=297 (27.8%)						1

*** : p<0.01、** : p<0.05、* : p<0.1

５つの要件それぞれには６割程度以上の管理職が「１（「当てはまる」もしくは「どちらかという当てはまる）」と回答しているが、５要件全てに該当する者は２９７名であり３割弱（２７.８％）である。

「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と回答した人が最も多かった要件は「（４）業務遂行がうまくいくよう部下を支援している（７８.０％）」で、反対に回答した人が最も少なかった要件は「（２）仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている（５８.６％）」であった。

3.6.2. WLB管理職はどのような人か

上記で定義した「WLB管理職」とはどのような人なのか、回答者の属性を中心に「WLB管理職以外の管理職」と比較を行った結果が図表 16 である。両者の平均値の差については検定をおこない、有意度の度合いに応じて*印を付けた。（*** : p<0.01、** : p<0.05、* : p<0.1）

図表 16 によると、年齢、労働時間、昇進の時期などに有意な差はない。ただし「プレイングマネージャー度」については WLB 管理職の方が有意に低い。

¹² それ以外の選択肢は「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」である。

現在の所属部門については χ^2 乗検定を行っているが、部門の分布に差は見られない。また表には記載していないが業種や企業規模の分布についても有意な差はない。

管理職昇進時に評価された項目として、11項目を提示しそれぞれに関して「評価された」～「評価されなかった」の5点法で尋ね¹³、5もしくは4と回答した場合を「1（評価された）」、それ以外を「0」と置き換えたダミー変数に変換し、WLB管理職とそれ以外の管理職で評価された比率を比較した。それによると、全ての項目でWLB管理職の方が「評価された」と回答した者の比率が有意に高くなった。

図表 16 WLB管理職に該当する者の特徴

	WLB管理職	WLB管理職以外	全体	差の 有意度
年齢（歳）	47.76	47.70	47.72	
現在の勤務先での勤続期間——月換算	264.86	256.34	258.71	
プレイング・マネージャー度	34.63	37.87	36.97	**
昇進の時期(早かった)	49.5%	41.5%	43.7%	
現在の所属部門				
1 人事・総務・経理・広報	13.8%	16.3%	15.6%	
2 企画・調査	6.1%	7.1%	6.8%	
3 研究・開発・設計	26.3%	21.5%	22.8%	
4 情報処理	8.1%	5.8%	6.5%	
5 営業	17.2%	21.7%	20.4%	
6 販売・サービス	5.7%	5.2%	5.3%	
7 生産・建設・運輸・物流	10.1%	12.8%	12.1%	
8 その他	12.8%	9.5%	10.4%	
管理職昇進時の評価				
仕事上の目標を達成	79.5%	64.1%	68.4%	***
転勤や異動にいつでも応じる	47.5%	35.0%	38.5%	***
仕事に必要な能力がある	85.9%	74.7%	77.8%	***
マネジメント能力がある	75.1%	58.8%	63.3%	***
社内の人的ネットワークが広い	56.2%	38.8%	43.6%	***
社会の人的ネットワークが広い	42.4%	30.0%	33.4%	***
仕事に必要なスキルや知識がある	87.9%	73.8%	77.7%	***
プロジェクトチームなどのリーダーの経験がある	67.0%	46.7%	52.3%	***
仕事優先	53.9%	42.7%	45.8%	***
若手の指導	67.3%	43.3%	50.0%	***
資格取得や自己啓発への取組	52.9%	30.9%	37.0%	***
勤務先の取組を受けて仕事管理・部下管理を変えた	68.7%	55.6%	59.3%	***

*** : p<0.01、** : p<0.05、* : p<0.1

3.6.3. 昇進時に評価された経験・能力

管理職への昇進の早かったグループについて、上記 3.6.2 と同様に、昇進時の評価に関する各項目について「評価された（5点法で5もしくは4と回答）」とした者の比率を求め、WLB管理職における同様の比較と比較した。

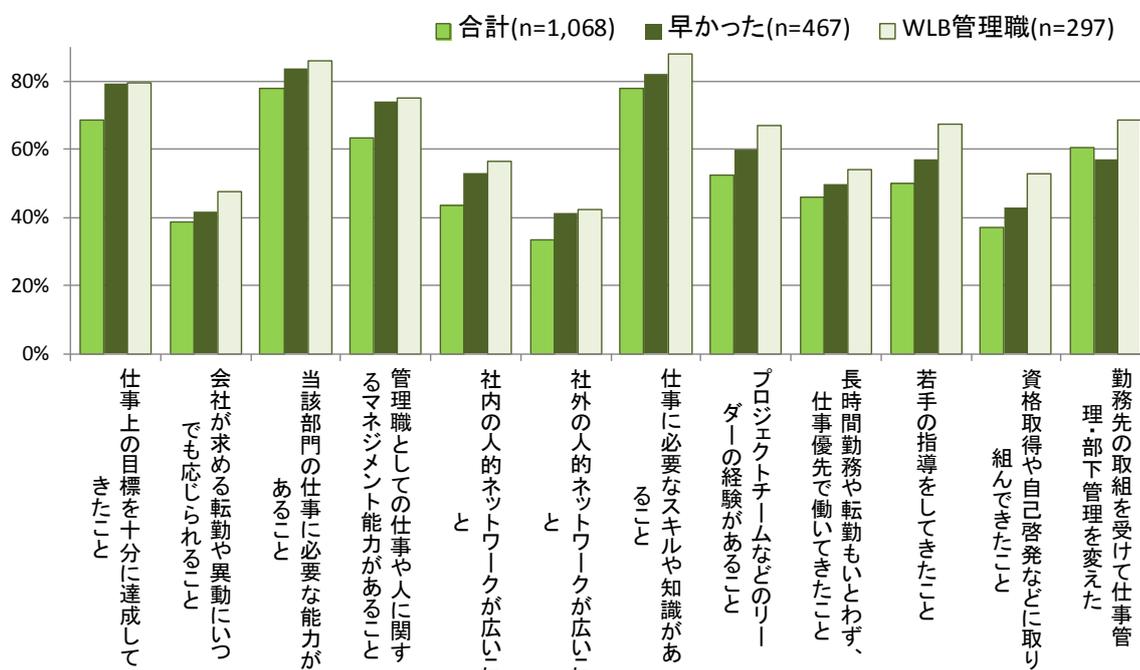
なお、WLB管理職のグループ（n=297）と昇進の時期が「早かった」とするグループ（n=467）の重なり状況について図表 17 に示す。WLB管理職 297名のうち約半数（147名、49.5%）が昇進の時期が早かった管理職で、他方、昇進が早かった管理職 467名のうち3割（147名、31.5%）がWLB

管理職である。昇進が「早かった」グループにおける WLB 管理職比率の 31.5%は、全体（27.8%）よりも高く、他方、昇進が「遅かった」グループにおける WLB 管理職比率は 21.8%で、全体(27.8%)よりも低い。

図表 17 WLB 管理職と昇進の時期

		WLB管理職	WLB管理職 以外の管理職	合計
昇進の 時期	早かった	147 (31.5%) (49.5%)	320 (68.5%) (41.5%)	467 (100.0%) (43.7%)
	平均的	102 (26.8%) (34.3%)	279 (73.2%) (36.2%)	381 (100.0%) (35.7%)
	遅かった	48 (21.8%) (16.2%)	172 (78.2%) (22.3%)	220 (100.0%) (20.6%)
合計		297 (27.8%) (100.0%)	771 (72.2%) (100.0%)	1068 (100.0%) (100.0%)

図表 18 WLB 管理職と、昇進の早かった管理職の昇進時の評価の状況



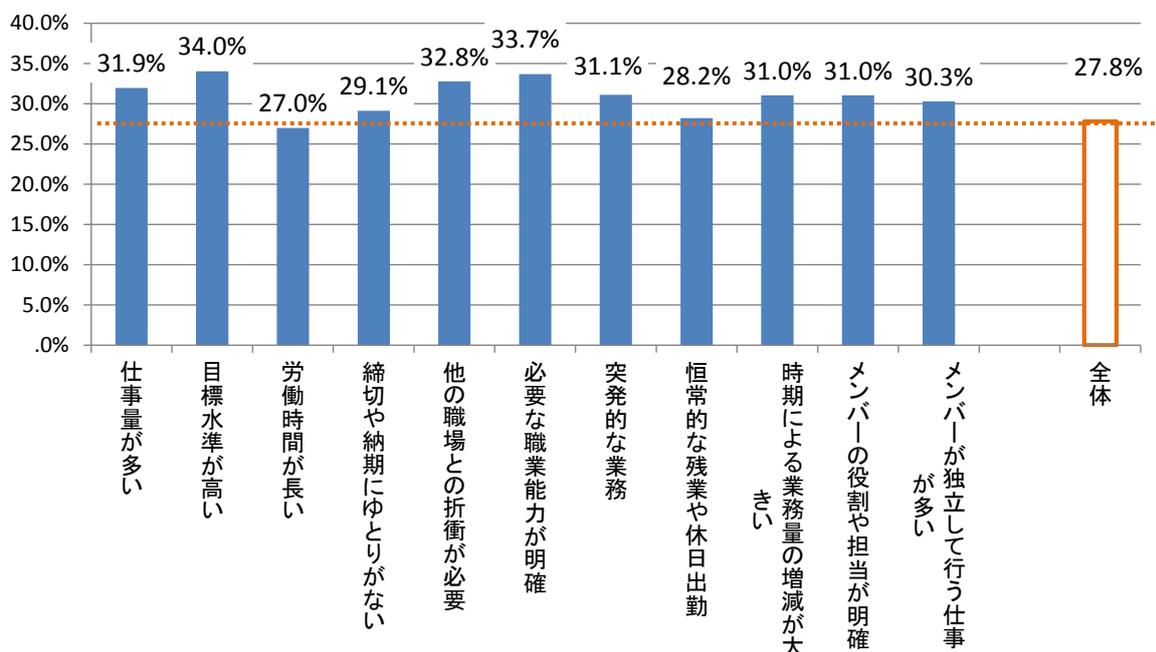
図表 18 で、昇進の時期が早かった管理職と WLB 管理職のそれぞれについて昇進時に評価された項目を比較すると、共通して高いのは「仕事上の目標を十分に達成してきたこと」「当該部門の仕事に必要な能力があること」「仕事に必要なスキルや知識があること」などの項目である。

一方、昇進の時期が早かった管理職よりも WLB 管理職の方が、評価を受けたとした比率が高い項目は、「若手の指導をしてきたこと」「資格取得や自己啓発などに取り組んできたこと」などである。

3.6.4. どのような職場に WLB 管理職が多いのか

WLB 管理職はどのような職場に多いだろうか。職場の特徴ごとの WLB 管理職の比率を図表 19 に示す。WLB 管理職は、回答者全体の 27.8% を占めるが、「目標水準が高い職場」(34.0%)、「必要な職業能力が明確な職場」(33.7%)、「他の職場との折衝が必要な職場」(32.8%)、「仕事量が多い職場」(31.9%) などで平均よりもその比率が高くなっている。他方で、「労働時間が長い職場」には WLB 管理職が少ない。ただし、それぞれの因果関係は明確ではなく、WLB 管理職のいる職場では労働時間が長くないのかもしれない。

図表 19 どのような職場に WLB 管理職が多いか



3.6.5. WLB 管理職の働き方、仕事管理・部下管理

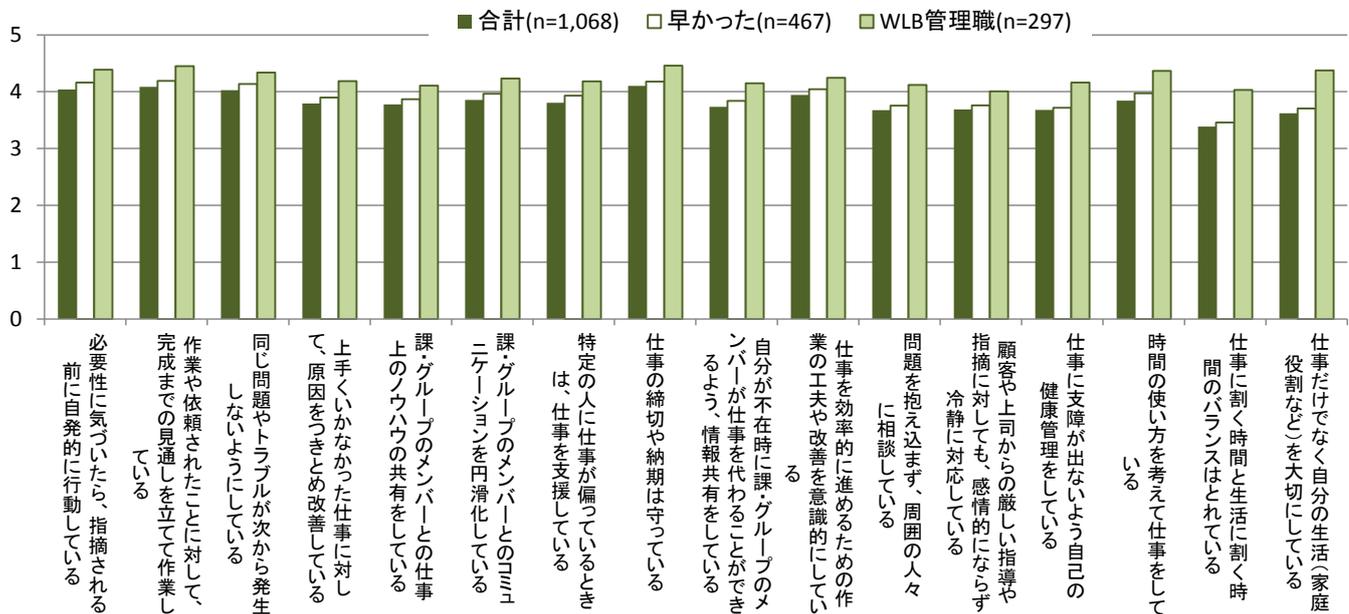
昇進の時期区別にみた管理職の働き方の特徴を図表 12 に示したが、それと比較して WLB 管理職の働き方にはどのような特徴がみられるだろうか。昇進の時期が早かった管理職と WLB 管理職と、さらに両者を含む管理職の全体について、図表 12 と同様の働き方の特徴を示したものが図表 20 である。

全ての項目について、WLB 管理職と昇進の時期が早い管理職はともに、働き方の平均点は全体の平均点を上回るが、さらに全ての項目について WLB 管理職の平均点は、昇進の時期が早い管理職の平均点を上回る。

両者は高い得点をあげている共通の項目数が多く、例えば「必要性に気づいたら、指摘される前に自発的に行動している」「作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて作業している」「同じ問題やトラブルが次から発生しないようにしている」「仕事の締切や納期は守っている」などはどちらも平均点が 4 点を超えている。

一方、両者の平均点の差が大きく、かつ WLB 管理職の方が比率の高い上位 3 つを見てみると、「仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている」「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランスはとれている」「仕事に支障が出ないよう自己の健康管理をしている」である。

図表 20 管理職の働き方の特徴（WLB 管理職と昇進の時期が早かった管理職）



さらに、WLB管理職とそれ以外の管理職の仕事管理・部下管理の差を図表21に示す。仕事管理・部下管理については、各項目に対して「当てはまる」～「当てはまらない」の5点法で尋ねた結果に対し、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と回答した者¹⁴の比率である。平均値の差については検定を行ったが、全ての項目についてWLB管理職とそれ以外の管理職の平均的な職場管理・部下管理には有意な差があることが認められた。

図表21 WLB管理職とそれ以外の管理職の仕事管理・部下管理

	WLB管理職	WLB管理職以外	全体	差の有意度
業務が偏らない様配慮	82.2%	57.3%	64.2%	***
目標を分かりやすく指示	89.9%	60.7%	68.8%	***
部下に中長期的な見通しを示す	83.8%	55.6%	63.5%	***
部下良く理解し業務配分	87.5%	58.4%	66.5%	***
効率的業務運営を心がけ	93.6%	67.7%	74.9%	***
メンバー内で情報を共有している	95.6%	72.8%	79.1%	***
円滑なコミュニケーションに配慮	91.9%	69.9%	76.0%	***
業務遂行がうまくいくよう部下を支援	100.0%	69.5%	78.0%	***
業務の進捗状況を適切なタイミングで確認	91.6%	62.9%	70.9%	***
仕事の進捗に応じて仕事の割り振りを柔軟に変更	86.9%	54.2%	63.3%	***
長時間働く部下を高く評価	40.1%	20.5%	25.9%	***
人事効果などの評価結果を部下に説明している	85.9%	63.4%	69.7%	***
業務遂行上の権限を部下に付与	88.2%	64.9%	71.3%	***
所定時間内で仕事を終えることを奨励	100.0%	61.3%	72.1%	***
部下の仕事スキルの向上と育成に熱心に取り組んでいる	85.9%	50.5%	60.3%	***
業務の進め方を部下にまかせる	77.1%	56.4%	62.2%	***
部下の仕事以外の個人的な事情に配慮	100.0%	48.5%	62.8%	***
部下の担当業務と仕事の進捗を常に把握	88.9%	54.5%	64.0%	***
部下の仕事に対する能力を信頼し、任せるようにしている	91.9%	64.2%	71.9%	***
部下の仕事の進め方の良い点・悪い点を説明している	86.9%	58.1%	66.1%	***
部下の将来のキャリアの道筋について話し合っている	75.8%	40.3%	50.2%	***
仕事が終わらなければ残業しても仕事を終わらせるよう指示	53.9%	36.8%	41.6%	***
性別に関わりなく能力に応じて仕事を配分	85.5%	59.4%	66.7%	***
よい仕事をするためには働く時間を惜しむべきではないと指導	43.4%	20.6%	27.0%	***

*** : p<0.01、** : p<0.05、* : p<0.1

¹⁴ それ以外の選択肢は「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」である。

3.6.6. WLB 管理職が「取り組んだ方がよい」と考えている施策

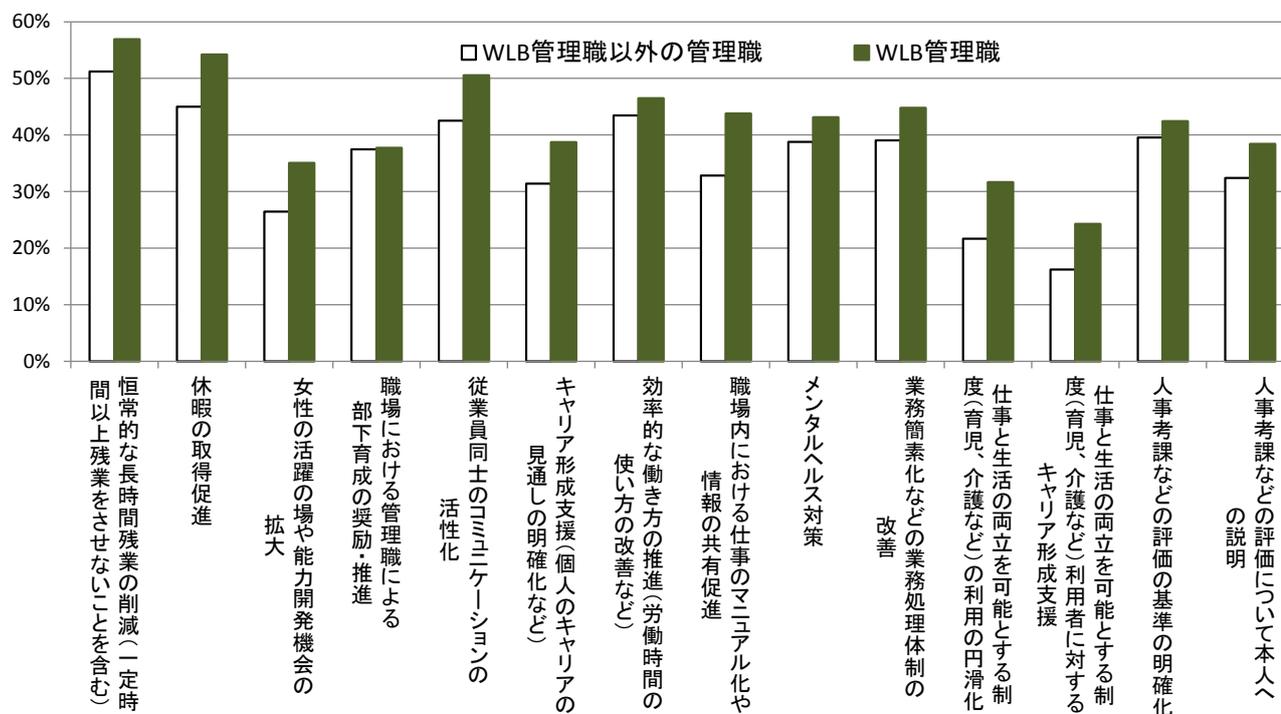
本調査では「勤務先の取組実施の有無にかかわらずあなた自身が取り組んだ方がよいと考えている施策」について、複数回答で尋ねている。WLB 管理職とそれ以外の管理職がそれぞれの施策について「取り組んだ方がよい」と回答した比率を図表 22 に示す。

図表 22 によると、WLB 管理職がそうでない管理職よりも「取り組んだ方がよい」と考える者の比率が有意に高かったのは「休暇の取得促進」「女性の活躍の場や能力開発機会の拡大」「従業員同士のコミュニケーションの活性化」「キャリア形成支援（個人のキャリアの見通しの明確化など）」「職場内における仕事のマニュアル化や情報の共有促進」「業務簡素化などの業務処理体制の改善」「仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）の利用の円滑化」「仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）利用者に対するキャリア形成支援」「人事考課などの評価について本人への説明」であった。

それ以外の項目「職場における管理職による部下育成の奨励・推進」「効率的な働き方の推進（労働時間の使い方の改善など）」「メンタルヘルス対策」「人事考課などの評価の基準の明確化」については両者とも同程度に「取り組んだ方がよい」と回答があった。

「女性の活躍の場や能力開発機会の拡大」と「仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）の利用の円滑化」を指摘した管理職を取り上げると、前者に取り組んだ方がよいと考える管理職の方が、後者に対して取り組んだ方がよいとする管理職よりも多かった。この傾向は WLB 管理職だけを見ても同様であった。

図表 22 WLB 管理職とそれ以外の管理職が「取り組んだほうがよい」と考える施策



3.7 ワーク・ライフ・バランス（WLB）管理職と組織の支援

3.7.1. 企業の取組の状況

勤務先の企業が、WLB の実現に向けて組織的に行っている取組・支援について 3 つの軸から尋ねた。3 つの軸は「取組」「支援」「評価への反映」である。いずれも勤務先の状況について、あてはまるかあ

てはまらないかの二者択一で尋ねた。

「取組」に関する設問は「今のあなたの勤務先は（WLBの実現に関連する）人事施策に取り組んでいますか」と尋ねるもの、「支援」は「取り組むに当たって管理職への情報提供や管理職研修等の支援策はありますか」と尋ねるもので、さらに「評価への反映」は「職場において取り組んだことが管理職の人事考課等の評価にあたって考慮される仕組みになっていますか」と尋ねるものである。

3軸を組み合わせた回答の結果を図表 23 に示す。企業が「取組」をしているとの回答は（1）列に示される。取組をしている件数が最も高いのは「恒常的な長時間残業の削減」で 720 件である。ついで「休暇の取得促進」641 件、「メンタルヘルス対策」が 620 件で、以上がトップ 3 である。それ以外はいずれも 500 件を下回る。「取組」がなされていない件数は図表 23 の（8）列に示される。

「取組」をしている場合で、その内容が「支援」「評価への反映」に該当する場合は、両者の実施の組合せの状況が（2）～（7）列に示される。支援と評価の両者をしている場合は（3）列に、支援はしているが評価への反映はしていない場合は（4）列に、支援はしていないが評価への反映をしている場合は（6）列に、取組はしているが支援・評価への反映のいずれもしていない場合は（7）列に示される。

（※注）（3）（4）（6）（7）（8）列の合計は 100%となる。（（1）列の数字は（2）＋（5）＝（3）＋（4）＋（6）＋（7）となる）。図表 24 及び<参考>に示すロジット分析では（3）～（7）の各列に該当することを示す A～E の企業の「取組区分」のダミー変数を作成して利用する。

企業の「取組区分」

- A：取り組みをしている（「取組」のみ：（7）列）
- B：取り組みをしており、かつ、取り組むにあたり管理職への情報提供や管理職研修等の支援（「支援」を行っている（取組＋支援）：（4）列）
- C：取り組みをしており、かつ、職場において取り組んだことが管理職の人事考課などの評価にあたって考慮される仕組み（「評価」）になっている（取組＋評価）：（6）列）
- D：取り組みをしており、上記の「支援」も「評価」も行っている（取組＋支援＋評価）：（3）列）
- E：取り組みをしていない（取組なし）：（8）列）

図表 23 企業の WLB 諸施策への取組の状況

(件数)

	企業が取り組んでいる								合計
	(Yes=1)						(No=0)		
	管理職を支援している						(No=0)		
	(Yes=1)			(No=0)			(No=0)		
	評価している		(No=0)	評価している		(No=0)	(No=0)		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
企業の「取組区分」→	—	—	D	B	—	C	A	E	
恒常的な長時間残業の削減(一定時間以上残業をさせないことを含む)	720	333	151	182	387	87	300	348	1,068
休暇の取得促進	641	286	99	187	355	21	334	427	1,068
女性の活躍の場や能力開発機会の拡大	414	169	69	100	245	17	228	654	1,068
職場における管理職による部下育成の奨励・推進	414	241	157	84	173	68	105	654	1,068
従業員同士のコミュニケーションの活性化	440	228	108	120	212	43	169	628	1,068
キャリア形成支援(個人のキャリアの見通しの明確化など)	339	186	99	87	153	36	117	729	1,068
効率的な働き方の推進(労働時間の使い方の改善など)	336	171	120	51	165	55	110	732	1,068
職場内における仕事のマニュアル化や情報の共有促進	391	184	106	78	207	57	150	677	1,068
メンタルヘルス対策	620	387	95	292	233	18	215	448	1,068
業務簡素化などの業務処理体制の改善	290	134	94	40	156	70	86	778	1,068
仕事と生活の両立を可能とする制度(育児、介護など)の利用の円滑化	331	145	34	111	186	6	180	737	1,068
仕事と生活の両立を可能とする制度(育児、介護など)利用者に対するキャリア形成支援	184	89	21	68	95	3	92	884	1,068
人事考課などの評価の基準の明確化	486	341	162	179	145	35	110	582	1,068
人事考課などの評価について本人への説明	491	301	131	170	190	38	152	577	1,068

3.7.2. 企業の WLB の取組・支援・評価と、管理職の「取り組んだ方がよい」との意識

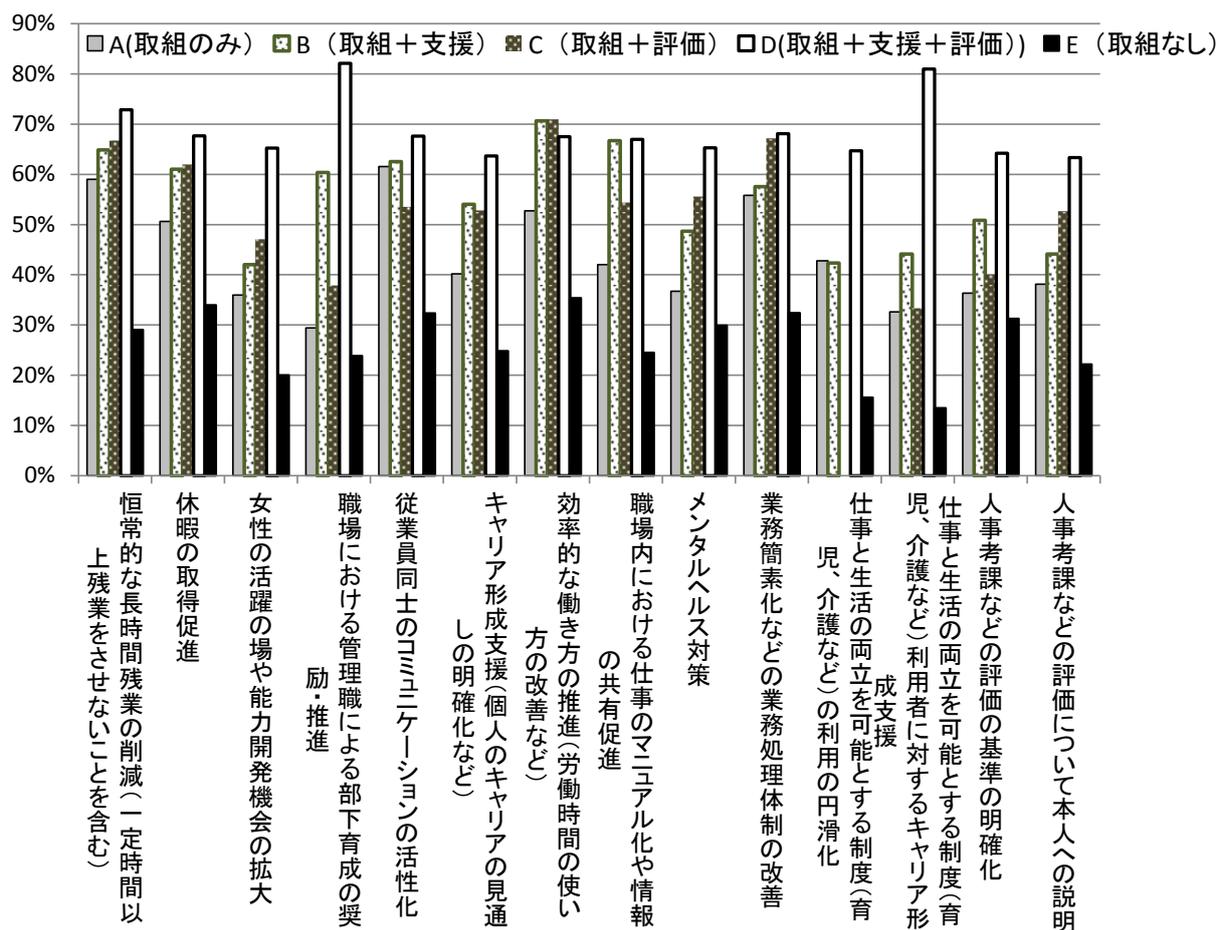
WLB の実現に向けた各施策について「勤務先の取組実施の有無にかかわらずあなた自身が取り組んだ方がよいと考えている施策」を複数回答で尋ねた。「取り組んだ方がよい」と回答した管理職の比率を、企業の取組区分別に示したものが図表 24 である。

図表 24 を見ると、勤務先の取組実施の有無にかかわらず、と尋ねているものの、実際は取組みを行っている(取組区分 A~D) 企業に勤務する管理職ほど、自分自身が取り組んだ方がよいと認識している人の割合が高くなっている。

「取り組んだ方がよい」と認識する管理職の割合は、取組をしているだけの場合(取組区分 A) よりも、支援や評価も行っている場合(取組区分 B、C) で高くなっており、さらに取組みも支援も評価も行っている場合(取組区分 D) に、ほぼすべての項目で最も高い割合となっている。

また、これらの取組等の効果は、何も取組をしていない場合(取組区分 E) に「取り組んだ方がよい」と認識する管理職の割合が低い項目において、特に顕著に見られる。例えば「仕事と生活の両立を可能とする制度(育児、介護など)利用者に対するキャリア形成支援」に「取り組んだ方がよい」と考える管理職の比率は、取組区分 E で 13.5%→取組区分 D で 81.0%、「仕事と生活の両立を可能とする制度(育児、介護など)の利用の円滑化」については取組区分 E で 15.6%→取組区分 D で 64.7%、「女性の活躍の場や能力開発機会の拡大」については取組区分 E で 20.0%→取組区分 D で 65.2%などである。もっともこれら項目には、取り組む企業自体がそれほど多くないことには留意が必要である。

図表 24 WLB 関連施策に対し「取り組んだほうが良い」と考える管理職の比率
：企業の取組区分別

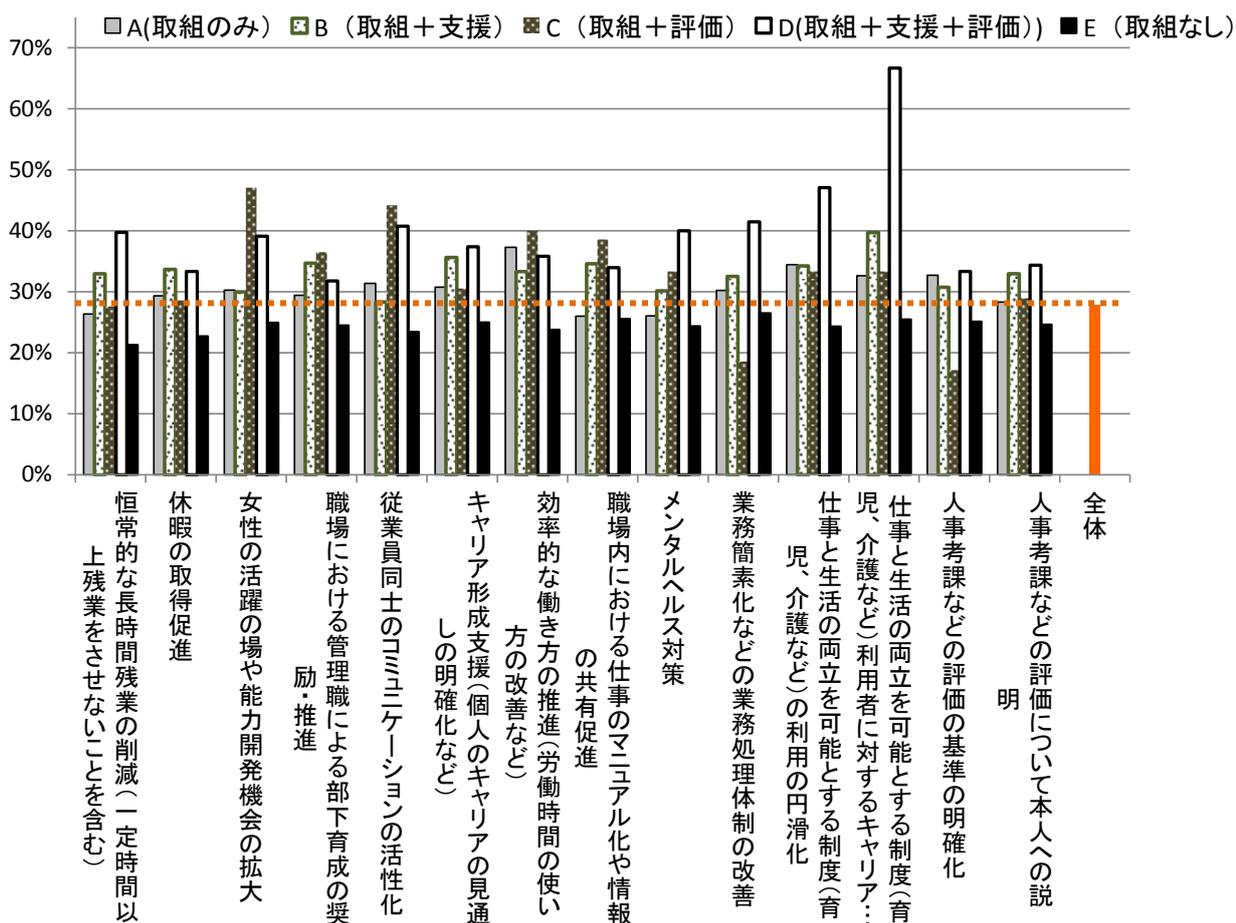


3.7.3. 企業のWLBの取組・支援・評価とWLB管理職

企業が組織としてどのような支援を行った場合に、WLB管理職が存在する比率が高いかについて、企業の取組区分別(A~E)に示したものが図表25である。WLB管理職の存在率は平均的には27.8%だが、取組を行う場合(取組区分A)→取組も支援も行う場合(取組区分B)→取組も評価への反映もさせている場合(取組区分C)の順で、WLB管理職が存在する比率が概ね高まるようである。さらに多くの項目で取組も支援も評価も行っている場合(取組区分D)にWLB管理職が存在する比率が高くなるのは、3.7.2の「取り組んだほうが良い」と認識する管理職の割合が高いことと共通する。管理職が「取り組んだほうが良い」と認識をすることで、そうした管理職がWLB管理職としての行動をとることが考えられる。

なお、取組区分C(取組も評価への反映もさせている場合)に該当する件数は、取組区分D(取組も支援も評価も行っている場合)に該当する件数よりも、どの項目においても少なく、取組区分Cの数値にはその点を留意して見る必要がある。

図表 25 企業の支援と WLB 管理職の比率：企業の取り組み区分別



3.8 ワーク・ライフ・バランス (WLB) 管理職と組織成果

人的資源管理 (HRM) が達成を目指す「組織成果」の実現度は、WLB 管理職とそれ以外の管理職の間に違いがあるだろうか。図表 25 には、組織成果とされるいくつかの項目について、管理職が管理している課・グループに関して「当てはまる」～「当てはまらない」を 5 点法で尋ねた回答の平均値を、WLB 管理職と WLB 管理職以外の管理職に分けて示している。

図表 26 を見ると、すべての項目について WLB 管理職グループの平均点は、WLB 管理職以外の管理職グループの平均点よりも高かった。特に「仕事を効率的に行う」「仕事に対する意欲が高い」という項目では WLB 管理職グループの平均点は 4 点を超えている。

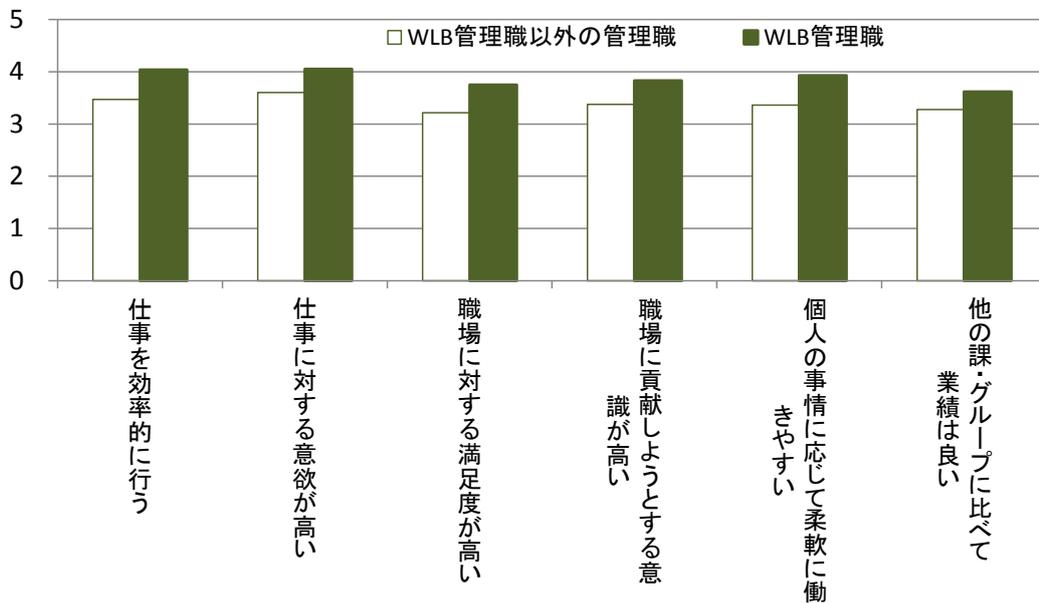
さらに、WLB 管理職グループと WLB 管理職以外の管理職グループを、それぞれ昇進時期が早かったかそうでなかったかによって区分することによって全体を 4 区分とし、上記に示した組織成果の各項目に関する平均点を示したものが図表 27 である。

図表 27 に示されるように、全体的に組織成果の実現度 (平均値) は、WLB 管理職グループとそれ以外の管理職課グループの間には明確な差¹⁵が見られる。しかし昇進の早さによる差はそれほど明確では

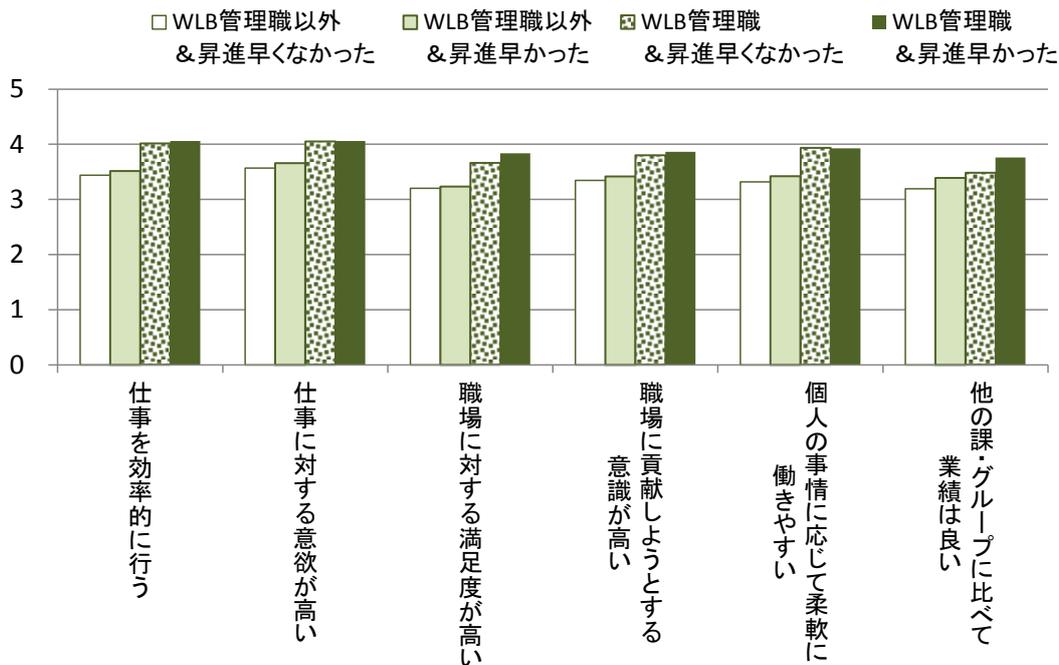
¹⁵ 全体を「WLB 管理職 (n=297)」「WLB 管理職以外の管理職(n=771)」の 2 つのグループに区分し、両グループの平均値の差の検定をしたところ (t 検定)、いずれの項目においてもその差は 1%水準で有意であった。(WLB 管理職グループの平均値の方が高い)

ない¹⁶ため、図表 27 の 4 区分で比較した時、組織成果の実現度の高さは概ね「WLB 管理職&昇進が早かった」>「WLB 管理職&昇進は早くなかった（「早かった」以外の管理職。以下同じ。）」>「WLB 管理職以外の管理職&昇進は早かった」>「WLB 管理職以外の管理職&昇進は早くなかった」の順となる。昇進は早くなかったが WLB 管理職である管理職は、昇進は早かったが WLB 管理職以外の管理職よりも、「組織成果および他の課・グループに比べて業績はよい」も高い平均点を示している点には注目すべきである。

図表 26 組織成果の実現の度合い（WLB 管理職とそれ以外の管理職）



図表 27 組織成果の実現の度合い（WLB 管理職と昇進の時期による 4 区分）



¹⁶ 全体を「(同期に比べ) 昇進の時期が早かった管理職(n=467)」「昇進の時期が早くなかった管理職(n=601)」の2つのグループに区分し、両グループの平均値の差を検定した(t検定)ところ、差が1%水準で有意であったのは「業績はよい」のみであった。

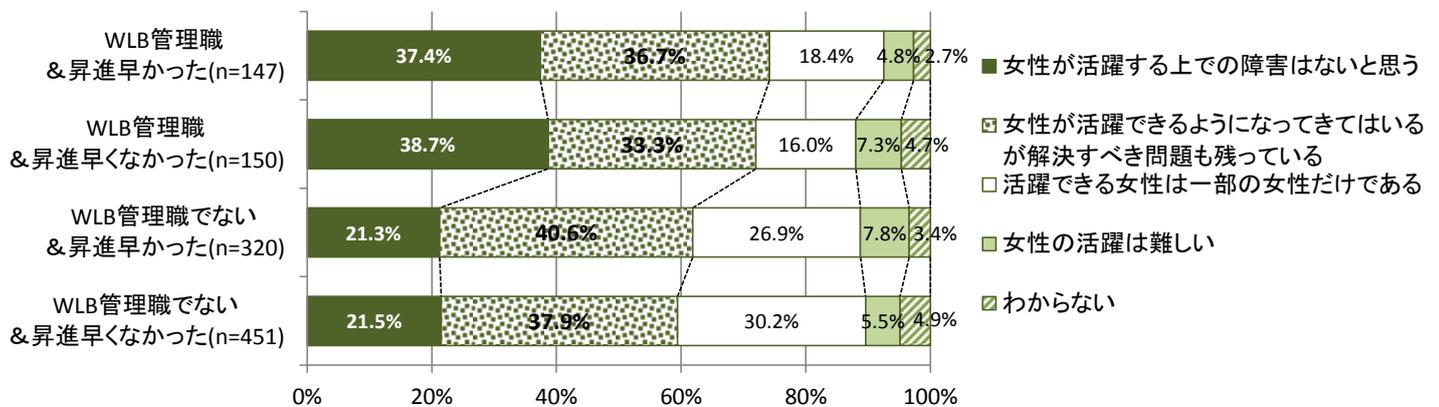
3.9 多様な人材の活躍（女性の働き方）

本調査では、正社員の女性の勤続や退職に関して、勤務先ではどのような働き方が多いか、図表 28 に示される選択肢の中から1つ選ぶ方式で尋ねている。その結果を、図表 27 と同じく「WLB 管理職か、WLB 管理職以外の管理職か」と「昇進の時期は早かったかそうでなかったか」の2つの軸により4区分したそれぞれについて示したものが図表 28 である。

女性の働き方、特に活躍ができていないか、という点を、組織における多様な人材の活躍の一側面として捉えると、昇進の早さと関係なく WLB 管理職である方が、活躍はできている、あるいはできるようになってきている（「活躍する上での障害はない」「活躍できるようになってきてはいるが解決すべき問題も残っている」の合計）と回答する者の割合が高くなっている。昇進の早さと関係なく WLB 管理職以外の管理職では「女性の活躍は難しい」との回答する者の割合が高い。

WLB 管理職は、企業による WLB の取組・支援・評価が充実している組織において多く存在することを考えると、そのような組織では女性の活躍が進んでいることも当然のことのようにも思えるが、WLB 管理職の存在が、さらに女性の活躍を進める梃子となっている可能性もあると考えられる。

図表 28 勤務先での女性の働き方（WLB 管理職と昇進の時期による4区分）



3.10 私生活との関わり

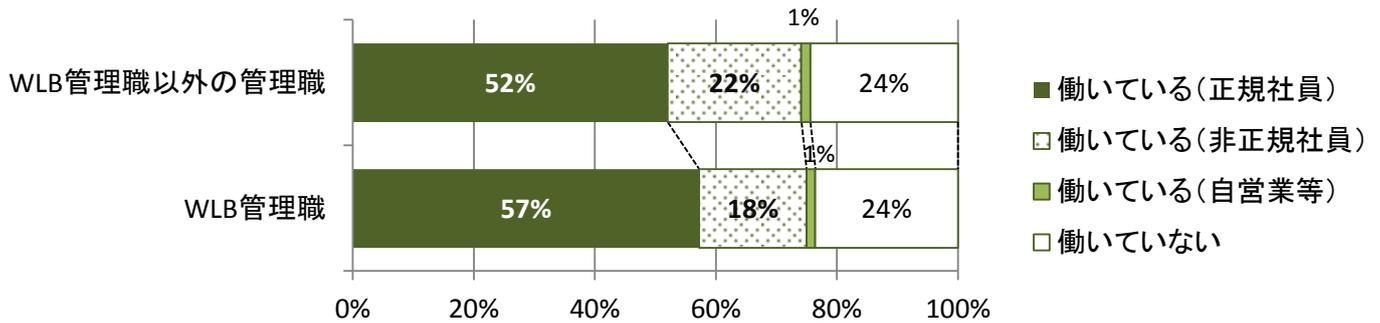
3.6.2 では勤務先での状況について、WLB 管理職と WLB 以外の管理職とを比較することで、WLB 管理職がどのような人であるかの検討を行った。ここでは配偶者の就業の状況、配偶者との間での家事・育児の分担、子ども数、及び自己啓発活動の観点から、私生活との関わりについて同様の比較・検討を行う。

3.10.1. 配偶者の就業の状況

配偶者の就業状況について、表 29 に示される4区分で尋ねたところ、配偶者が「働いていない」とする者の比率に、WLB 管理職とそれ以外の管理職で差はなかった（WLB 管理職・WLB 管理職以外の管理職ともに 24%）。すなわち配偶者が働いている者の比率にも、両者の間に差はないが、配偶者が正規社員か非正規社員（パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣など）か、というその内訳の構成比

には差が見られる。WLB 管理職では、それ以外の管理職よりも配偶者が正規社員である者の比率が高い（配偶者が正規社員の比率は、WLB 管理職では 57%、WLB 管理職以外の管理職では 52%）。

図表 29 妻の就業状況



3.10.2. 家事・育児の分担割合

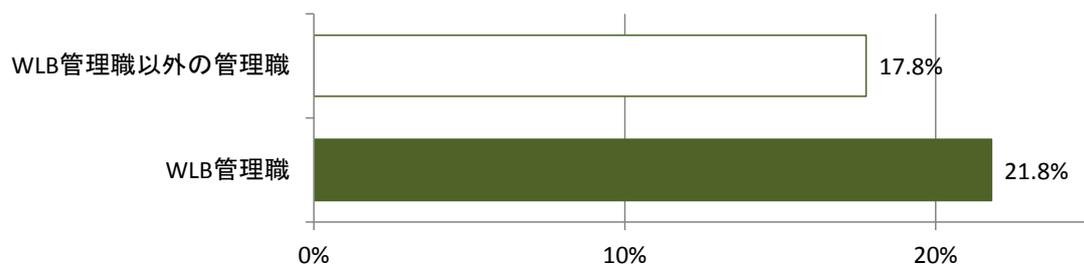
本調査では、管理職自身と配偶者の間での家事・育児の分担について、夫婦全体を 100%としたときの管理職の負担割合をパーセント（0~100 の値のいずれかを記入する方式）で尋ねている。

この比率の平均値を WLB 管理職とそれ以外の管理職の別に示したものが図表 30 である。図表 30 によると、WLB 管理職では、それ以外の管理職よりも家事・育児の負担割合の平均値が高い（といっても WLB 管理職の場合でもその割合は 21.8%であり、残りの約 8 割の家事・育児は配偶者によって担われている）。図表 30 には配偶者の就業状況の 4 区分による家事・育児の負担割合の平均値も示しているが、これによると、配偶者が正規社員の場合に管理職の家事・育児負担割合が高い（この場合でも管理職本人の負担割合は 20.6%である）。

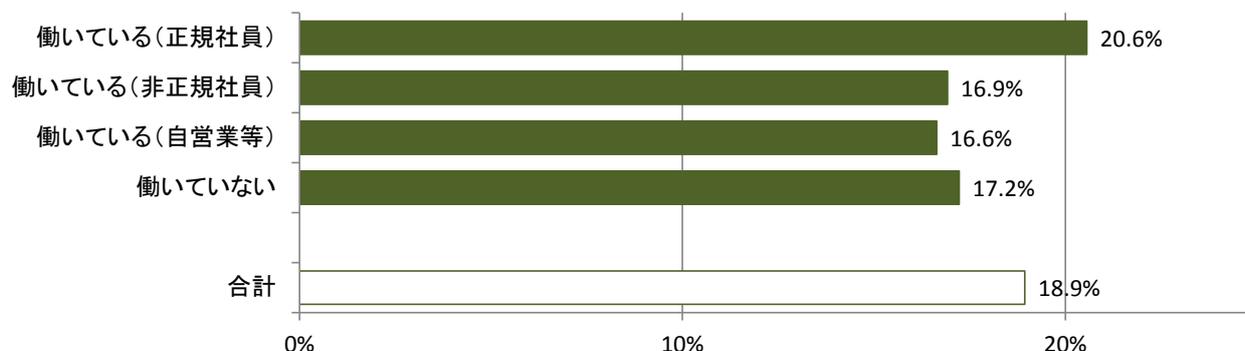
従って、WLB 管理職の家事・育児分担比率が高いのは、配偶者が正規社員である比率が高いことに影響を受けている可能性が考えられる。しかし「配偶者に正規社員が多い→管理職の家事・育児負担割合が高い」のか、「管理職の家事・育児負担割合が高い→配偶者に正規社員が多い」のか、因果関係については明らかではない。

図表 30 管理職の家事・育児分担割合

(WLB 管理職とそれ以外の管理職との比較)



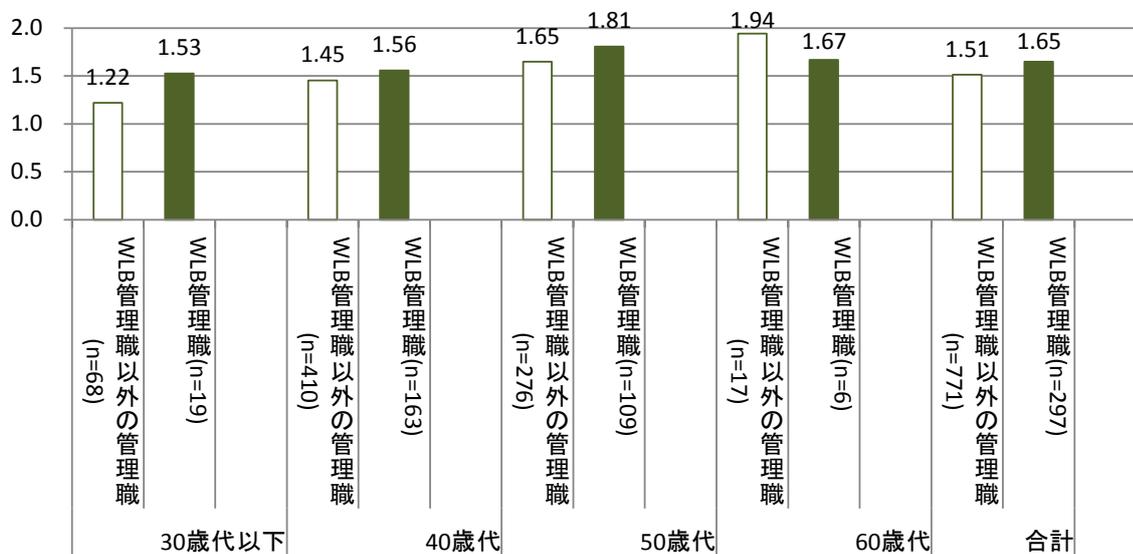
(妻の就業状況の区分による比較)



3.10.3. 子どもの状況

WLB 管理職とそうでない管理職の子どもの数の平均値を比較した者が図表 31 である。子どもの数は年代が高いほど多くなる（一般に結婚からの年数が長いほど子どもの数が多くなり、年代が高いほど結婚からの年数が長くなる）傾向があるため、年代別に示す。サンプル数の少ない 60 歳代以外と全体では WLB 管理職の子どもの数の平均値の方が高い状況が見られる。

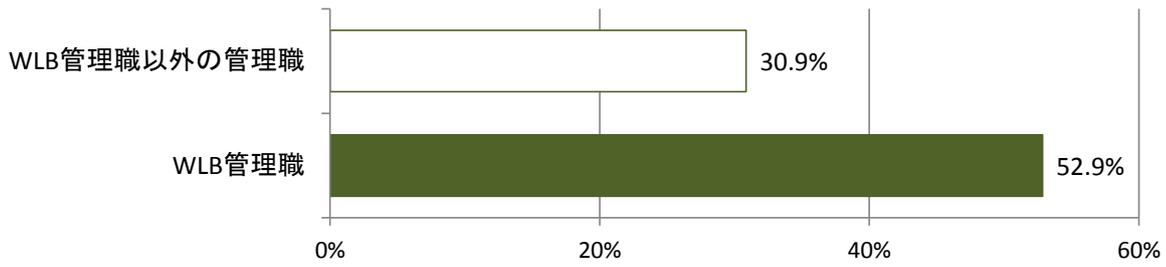
図表 31 子どもの数



3.10.4. 自己啓発との関連

3.6.3 の図表 18 に、12 の項目について管理職昇進時に評価された者の比率（5 段階評価の 4 または 5 と回答した者の比率）を示しているが、このうち「資格取得や自己啓発などに取り組んできた」ことが評価された者の比率を改めて WLB 管理職とそれ以外の管理職について示したものが図表 32 である。自己啓発をしたものの評価されなかった場合はこの数字に含まれないので、自己啓発を行った者の比率そのものではないが、WLB 管理職において比率が高い状況が見られる。

図表 32 管理職昇進時に「資格取得や自己啓発などに取り組んできた」ことが評価されたものの割合



<参考> 従属変数を「WLB管理職=1」とする二項ロジスティック回帰分析の結果

企業が行う取組・支援・評価及びその組合せ（ダミー変数A～D。レファレンスグループはE(取組なし)。）は、WLB管理職に対して多くの場合プラスの効果を持つ。また多くの場合、取組のみでなく、管理職に対する支援や、管理職の評価への反映と組み合わせて実施することで効果が大きくなる傾向が見られる。多くの場合「評価」を組み入れることで効果が高まる傾向がある。

		恒常的な長時間残業の削減（一定時間以上残業をさせないことを含む）	休暇の取得促進	女性の活躍の場や能力開発機会の拡大	職場における管理職による部下育成の奨励・推進	従業員同士のコミュニケーションの活性化	キャリア形成支援（個人のキャリアの見通しの明確化など）	効率的な働き方の推進（労働時間の使い方の改善など）	
		B	B	B	B	B	B	B	
説明変数	業務特性	人数に比べ仕事の量が多い	0.37 **	0.37 **	0.39 **	0.38 **	0.38 **	0.44 **	0.37 **
		他に比べ目標水準が高い	0.55 ***	0.54 ***	0.53 ***	0.50 ***	0.54 ***	0.51 ***	0.50 ***
		締切や納期にゆとりがない	-0.30 *	-0.26	-0.28 *	-0.26	-0.26	-0.29 *	-0.28 *
		突発的な業務が頻繁に生じる	0.45 **	0.43 **	0.47 **	0.43 **	0.40 **	0.41 **	0.43 **
		繁閑の差が大きい	0.30 *	0.32 **	0.28 *	0.30 *	0.32 **	0.30 *	0.30 *
	組織支援	A: 取組のみ	0.15	0.24	0.20	0.23	0.38 *	0.29	0.51 **
		B: 取組+支援	0.59 ***	0.51 **	0.21	0.38 *	0.24	0.56 **	0.46
		C: 取組+評価	0.23	0.33	1.11 **	0.50 *	0.83 **	0.28	0.67 **
		D: 取組+支援+評価	0.90 ***	0.52 **	0.65 **	0.28	0.82 ***	0.52 **	0.60 ***
	定数		-2.83 **	-2.58 **	-2.45 *	-2.67 **	-2.56 **	-2.29 *	-2.63 **

		8 職場内における仕事のマニュアル化や情報の共有促進	9 メンタルヘルス対策	10 業務簡素化などの業務処理体制の改善	11 仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）の利用の円滑化	12 仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）利用者に対するキャリア形成支援	13 人事考課などの評価の基準の明確化	14 人事考課などの評価について本人への説明	
		B	B	B	B	B	B	B	
説明変数	業務特性	人数に比べ仕事の量が多い	0.37 **	0.39 **	0.37 **	0.39 **	0.38 **	0.39 **	0.38 **
		他に比べ目標水準が高い	0.55 ***	0.56 ***	0.52 ***	0.56 ***	0.53 ***	0.54 ***	0.55 ***
		締切や納期にゆとりがない	-0.28 *	-0.29 *	-0.27 *	-0.27 *	-0.27 *	-0.28 *	-0.27
		突発的な業務が頻繁に生じる	0.44 **	0.45 **	0.48 ***	0.40 **	0.45 **	0.42 **	0.40 **
		繁閑の差が大きい	0.30 **	0.32 **	0.29 *	0.30 *	0.30 **	0.31 **	0.31 **
	組織支援	A: 取組のみ	-0.01	-0.02	0.06	0.48 **	0.26	0.35	0.06
		B: 取組+支援	0.52 *	0.26	0.34	0.56 **	0.56 **	0.26	0.38 *
		C: 取組+評価	0.58 *	0.23	-0.43	0.04	-0.06	-0.58	0.10
		D: 取組+支援+評価	0.41 *	0.78 ***	0.66 ***	1.01 ***	0.23	0.35 *	0.42 *
	定数		-2.64 **	-2.37 *	-2.65 **	-2.48 *	-2.43 *	-2.57 **	-2.41 *

4. まとめ

今回の調査により明らかとなった点は以下の通りである。

① WLB 管理職には、昇進の時期が早かった管理職と共通する多くの特徴が見られる

WLB 管理職と昇進の時期が早かった管理職との間には、昇進時に評価された点や、働き方において共通項が多く見られた。

昇進時に評価されたと認識している項目を見ると、WLB 管理職と昇進の時期が早かった管理職はともに幅広い項目で「評価された」と回答している。共通して高い評価を受けたのは、「仕事上の目標を十分に達成してきたこと」「当該部門の仕事に必要な能力があること」「仕事に必要なスキルや知識があること」などの項目である。

働き方では、「必要性に気づいたら、指摘される前に自発的に行動している」「作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて作業している」「同じ問題やトラブルが次から発生しないようにしている」「仕事の締切や納期は守っている」などの点が共通している。

WLB 管理職と昇進の時期が早かった管理職には重複が見られ、WLB 管理職の約半数が昇進の時期が早い管理職であり、昇進の時期が早い管理職の3割超（31.5%）がWLB 管理職である。WLB 管理職である比率は平均的には27.8%であるので、昇進の時期が早い管理職の中のWLB 管理職比率は全体的な同比率よりも高い。

② WLB 管理職は能力開発の重要性に対する認識が高く、人材育成に熱心な傾向がある

WLB 管理職と昇進の時期が早かった管理職は、共通点が多いが、敢えて両者に差があるものを指摘すれば、WLB 管理職では昇進時の評価項目として「若手の指導をしてきたこと」「資格取得や自己啓発などに取り組んできたこと」「プロジェクトチームのリーダーの経験があること」などがあげられる。WLB 管理職は、自分自身が能力開発の重要性を認識し熱心に取り組んできたことが評価されてきたとともに、部下の育成にも熱心であったことが伺える。

働き方の特徴を見ると、WLB 管理職は、「仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている」「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランスはとれている」「仕事に支障が出ないよう自己の健康管理をしている」などの項目の得点が高い。

なお、「勤務先の取組を受けて仕事管理・部下管理を変えた」者は、WLB 管理職で、それ以外の管理職よりも多い。WLB 管理職は、過去には「長時間勤務や転勤もいとわず、仕事優先で働いてきた」者が多い一方で、環境や部下の変化に適応し、自らを変えることのできる対応が柔軟な人々であると言えそうである。

③ WLB 管理職は職場環境に依存して存在するのではない

従業員を対象に実施したこれまでの調査では、達成すべき目標水準が高い場合、仕事量が多い場合、仕事の締切や納期にゆとりがない場合、突発的な仕事が増える場合などでは、過剰就労が生じやすく、ワーク・ライフ・バランスがとりにくいことが指摘されてきた。WLB 管理職も、そのような職場には少ないように思われたが、今回の調査ではそのような状況は見られなかった。

むしろ WLB 管理職は、仕事量が多かったり、目標水準が高かったり、突発的な業務が多い職場に、平均的な割合よりも多く存在している。労働時間の長い職場には WLB 管理職は平均的な水準よりも若

干少ないが、これは WLB 管理職が、職場の業務の進め方をコントロールしているため、WLB 管理職のいる職場の労働時間は長くないという逆の因果関係がある可能性も考えられる。

このように考えると、WLB 管理職は、職場環境に依存して存在するのではなく、自ら職場環境に働きかけて仕事の進め方を管理し、同程度の労働時間で高い業務目標をこなしている人々である可能性がある。

④ WLB 管理職は組織の取組により、増加する可能性もある

管理職に求められる役割は、部下の働きを通じて自己に課せられた課題を実現することであり、この点は変わることがない。しかしマネジメントの対象となる部下が変化をすれば、望ましい部下マネジメントの在り方は変化する。以前は男性正社員が多く、持てる時間のほぼすべてを職場で費やすことのできる部下が多かったと考えられるが、現在の職場には、属性や背景にある個人的な事情、雇用形態などの異なるさまざまな部下が存在している。それら多様な部下の働く意欲を高めつつ、業務遂行を管理し、目標を達成することが管理職に求められている。

そのために管理職としては、部下の WLB の実現を目指す取組が求められる。これまでに経験したことのない新しい行動や利益の葛藤が起こる可能性がある行動をとろうとする場合には、まず行動をとるための意思決定が必要だが、管理職の意思決定に影響を及ぼす可能性があるのは、それが組織の新しい規範として認識されることや、やり方がわかること、実際に管理職自身がメリットを感じることなどだろう。

そのためには企業の組織的な介入が必要である。今回の調査では、WLB 支援の必要性に関する管理職の認知を高め（取組を進め）、情報を提供し（研修等を行い）、メリットを付与する（評価する）ことなどで、実際に管理職が「取り組んだ方がよい」と感じる傾向が高まる状況がみられた。また実際企業として組織的に取組を行う企業において WLB 管理職である人の割合も高い状況がみられた。

⑤ WLB 管理職の職場は高い組織成果を実現している

「仕事を効率的に行う」「仕事に対する意欲が高い」「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい」「職場に貢献しようとする意識が高い」など人的資源管理が達成を目指す組織成果について、WLB 管理職の職場では、それ以外の管理職の職場よりも実現の度合いが高かった。その程度について、同期入社者と比較して昇進時期が早いかどうかの自己評価と組み合わせて見てみると、全般的にもっとも組織成果の実現度が高かったのは「WLB 管理職&昇進（の時期）が早かった」管理職で、次が「WLB 管理職&昇進は早くなかった」管理職となり、両者は「WLB 管理職でない&昇進が早かった」管理職の組織成果を上回った。

なお、多様な人材の活用の活躍の一側面である「女性の働き方」についてみても、WLB 管理職は自身の勤務先を女性が活躍している（「女性が活躍するうえで障害はない」「女性が活躍できるようになってきてはいるが解決すべき問題も残っている」の合計）と認識している割合も高い。

WLB 管理職のマネジメントスタイルは、多様な人材から構成される職場において組織成果を生みだすことに繋がる新しい管理職像であり、さらにそうした WLB 管理職を生み出すことに貢献する企業の取り組みが極めて重要である可能性が示された。

⑥ WLB 管理職は私生活の様々な領域の活動との両立を実現している

WLB 管理職の要件の 1 つに「自分の生活（家庭役割など）を大切にしている」という項目があるが、

WLB 管理職は私生活において、実際に夫婦間の家事・育児の分担を、水準は低いものの、そうでない管理職に比べて多く担っている。因果関係は明らかではないが、WLB 管理職の配偶者は正規社員として働いている比率が高く、子どもの数も相対的に多い。また WLB 管理職は自己啓発にも熱心に取り組んでいるケースが多い。

職場における組織成果を挙げながら、私生活の様々な領域での活動との両立を、うまくマネジメントしている様子が伺える。

ただし、ここで留意が必要なのは、WLB 管理職は必ずしも配偶者がいたり、子どもがいたりするわけではないという点である。すなわち有配偶者や子どもがいない場合にも WLB 管理職は存在している。このようなケースは特に、職場管理の必要性から取り組んでいる可能性が高い。

また配偶者や子どもがおり、家庭での役割分担を担う比率の高い WLB 管理職の場合も、因果関係については明らかではない。私生活の要請から WLB 管理職になっているケースもあれば、職場管理の必要性から WLB 管理職となり、それが私生活の役割分担の高さに繋がっている可能性も考えられる。いずれにせよ、WLB 管理職は妻がフルタイムで働きながら子どもの数も多いという事実があり、職場にとってだけでなく、社会全体にとっても求められる働き方のあり方の 1 つと言えそうである。

以上のことから、WLB 管理職であることは、職場の WLB を実現し、組織成果を高めるために必要な管理職の重要な要件であることを指摘できる。仕事管理・部下管理の観点から「WLB 管理職」に多くの管理職が変化することが求められており、そのために企業が組織的に取り組む人的資源施策が大きな役割を果たすことが示されたものと考えている。¹⁷

¹⁷ ただし、今回はいずれも管理職本人の主観的な評価に基づく調査である点には留意が必要である。

調査票

問1. あなたは、部下を管理する立場の役職についていますか（回答は一つ）

1. 部下のいない管理職あるいは一般職や専門職
2. 管理する部下のある課長クラス
3. 管理する部下のある部次長クラス
4. 管理する部下のある部長クラス
5. 支社長・事業部長・工場長クラス
6. 上記以外の役職（社長含む）
7. その他（具体的に： ）

↓「2. 管理する部下のある課長クラス」と回答したもののみ回答を継続

問2. 現在の勤務先には新卒入社ですか、あるいは中途入社ですか。（回答は一つ）

1. 新卒入社
2. 中途入社

問3. 現在の勤務先での勤続年数をお答えください。（2013年2月時点）※年単位で切りがよい場合（月数を入力する必要がない場合）は、月数に「0（ゼロ）」とご記入ください。

_____年_____ヶ月

※本調査で「課・グループ」とは、管理職（課長クラス）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（以下、同じ）。

問4. あなたが現在の課・グループの管理職になってから、どれくらい経ちますか（2013年2月時点）※年単位で切りがよい場合（月数を入力する必要がない場合）は、月数に「0（ゼロ）」とご記入ください。

_____年_____ヶ月

問5. あなたが管理職になってから（前の課・グループを含む）、どれくらい経ちますか。中途入社の方で、以前の勤務先で管理職の経験のある方は、以前も含め最初に管理職になってからの期間をご記入ください。

（2013年2月時点）※年単位で切りがよい場合（月数を入力する必要がない場合）は、月数に「0（ゼロ）」とご記入ください。

_____年_____ヶ月

問6. 現在、あなたが直接管理している課・グループの部下の人数を教えてください。長期休業者等がいる場合には、休業者等を含めずにお答えください。※該当する方がいない場合は、「0（ゼロ）」とご記入ください。

	正規の職員・社員	左記以外のパート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣等
男性	人	人
女性	人	人

問7. 同期あるいは同じくらいの勤続・経験の方と比べたあなたの管理職への昇進時期について教えてください。中途入社の方で、以前の勤務先で管理職の経験のある方は、以前も含め最初に管理職に昇進した頃の状況に関してお答えください。（回答は一つ）

1. 早かった
2. やや早かった
3. 平均的だった
4. やや遅かった
5. 遅かった

問8. あなたが経験した部門についてお答えください。

現在の勤務先に中途入社された方は、以前の勤務先での経験を含めてご回答ください。

- a. 管理職に昇進するまでに経験した部門について、当てはまるものをすべてお選びください。
- b. 管理職になってから経験した部門について、当てはまるものをすべてお選びください。
- c. あなたの現在の部門をお答えください。

	a.管理職になる前に経験した部門 (すべて)	b.管理職になってから経験した部門 (すべて)	c.現在の部門 (一つだけ)
1) 人事・総務・経理・広報	1	1	1
2) 企画・調査	2	2	2
3) 研究・開発・設計	3	3	3
4) 情報処理	4	4	4
5) 営業	5	5	5
6) 販売・サービス	6	6	6
7) 生産・建設・運輸・物流	7	7	7
8) その他	8	8	8



問 8A 現在の部門の仕事に関して、以前の勤務先を含めて経験した通算年数（管理職かどうかにかかわらず）
※年単位で切りがよい場合（月数を入力する必要がない場合）は、月数に「0（ゼロ）」とご記入ください。

通算で 年 ヶ月

ここからは、あなたが管理職になる前のご経験についてお伺いします。

問9. 管理職になる前に以下（a～c）の仕事を経験しましたか。項目は全部で3項目あります。それぞれの項目の経験の程度について「1 全く経験していない」から「5 毎日のように経験した」までの間（5点評価）でお答えください。（回答はそれぞれ一つ）

	1 ない 全く 経験 して い	2	3	4	5 経験 した 毎日 のよ うに 経
	←—————→				
1. 複数の担当者の業務をとりまとめて調整する仕事	1	2	3	4	5
2. 他社や他部門の社員と連携して行う仕事	1	2	3	4	5
3. 他の社員の教育や育成に責任を持って対応する仕事	1	2	3	4	5

ここからは、あなたがはじめて管理職に昇進した際に、勤務先から評価された点についてお伺いします。

問10. あなたがはじめて管理職に昇進した際、あなたのどのような能力を勤務先から評価されたとお考えになりますか。項目は全部で11項目あります。それぞれの項目について「1 評価されなかった」から「5 評価された」までの間（5点評価）でお答えください。以前の勤務先で管理職に昇進した方は、以前も含め最初に管理職に昇進した頃の状況に関してお答えください。（回答はそれぞれ一つ）

	1	2	3	4	5
	評価されなかった	←————→			評価された
1. 仕事上の目標を十分に達成してきたこと	1	2	3	4	5
2. 会社が求める転勤や異動にいつでも応じられること	1	2	3	4	5
3. 当該部門の仕事に必要な能力があること	1	2	3	4	5
4. 管理職としての仕事や人に関するマネジメント能力があること	1	2	3	4	5
5. <u>社内</u> の人的ネットワークが広いこと	1	2	3	4	5
6. <u>社外</u> の人的ネットワークが広いこと	1	2	3	4	5
7. 仕事に必要なスキルや知識があること	1	2	3	4	5
8. プロジェクトチームなどのリーダーの経験があること	1	2	3	4	5
9. 長時間勤務や転勤もいとわず、仕事優先で働いてきたこと	1	2	3	4	5
10. 若手の指導をしてきたこと	1	2	3	4	5
11. 資格取得や自己啓発などに取り組んできたこと	1	2	3	4	5

ここからは、あなた自身のこれまでの働き方についてお伺いします。

問11. あなた自身のこれまでの働き方に関して、どのようにお考えですか。項目は全部で16項目あります。以下のそれぞれの項目について「1 全くできていない」から「5 できている」までの間（5点評価）でお答えください。（回答はそれぞれ一つ）

	1	2	3	4	5
	全くできていない	←————→			できている
1. 仕事を効率的に進めるための作業の工夫や改善を意識的にしている	1	2	3	4	5
2. 仕事の締切や納期は守っている	1	2	3	4	5
3. 作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて作業している	1	2	3	4	5
4. 必要性に気づいたら、指摘される前に自発的に行動している	1	2	3	4	5
5. 問題を抱え込まず、周囲の人々に相談している	1	2	3	4	5
6. 上手くいかなかった仕事に対して、原因をつきとめ改善している	1	2	3	4	5
7. 同じ問題やトラブルが次から発生しないようにしている	1	2	3	4	5
8. 顧客や上司からの厳しい指導や指摘に対しても、感情的にならず冷静に対応している	1	2	3	4	5
9. 課・グループのメンバーとの仕事上のノウハウの共有をしている	1	2	3	4	5
10. 課・グループのメンバーとのコミュニケーションを円滑化している	1	2	3	4	5
11. 自分が不在時に課・グループのメンバーが仕事を代わることができるよう、情報共有をしている	1	2	3	4	5
12. 特定の人に仕事が偏っているときは、仕事を支援している	1	2	3	4	5
13. 仕事に支障が出ないよう自己の健康管理をしている	1	2	3	4	5
14. 時間の使い方を考えて仕事をしている	1	2	3	4	5
15. 仕事に割く時間と生活に割く時間のバランスはとれている	1	2	3	4	5
16. 仕事だけでなく自分の生活（家庭役割など）を大切にしている	1	2	3	4	5

ここからは、あなたの課・グループの業務特性についてお伺いします。

問12. あなたの課・グループの業務特性について、どの程度当てはまりますか。項目は全部で14項目あります。
それぞれ最も近いものをお選び下さい。（回答はそれぞれ一つ）

	1 当てはまらない	2 どちらかという と当てはまらない	3 ない どちらともいえ	4 どちらかという と当てはまる	5 当てはまる
1. 職場の人数（保有スキルを含めて）に比べて仕事の量が多い	1	2	3	4	5
2. 他の課・グループに比べて達成すべき目標水準が高い	1	2	3	4	5
3. 他の課・グループに比べて業績はよい	1	2	3	4	5
4. 他の課・グループに比べて労働時間が長い	1	2	3	4	5
5. 仕事の締切や納期にゆとりがない	1	2	3	4	5
6. 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	1	2	3	4	5
7. 仕事を進める上で他の職場との折衝が必要な場合が多い	1	2	3	4	5
8. 仕事に必要な職業能力（知識、技術の要件）が明確である	1	2	3	4	5
9. 突発的な業務が生じることが頻繁にある	1	2	3	4	5
10. 恒常的な残業や休日出勤がある	1	2	3	4	5
11. 他の人の仕事を代わることができる体制が整っている	1	2	3	4	5
12. 時期によって業務量の増減が大きい	1	2	3	4	5
13. 各メンバーの仕事上の役割や担当が明確に決められている	1	2	3	4	5
14. 各メンバーが個々に独立して行う仕事が多い	1	2	3	4	5

ここからは、あなたの課・グループの風土・雰囲気についてお伺いします。

問13. あなたの課・グループの風土・雰囲気について、どの程度当てはまりますか。項目は全部で10項目あります。それぞれ最も近い番号をお答えください。（回答はそれぞれ一つ）

	1 当てはまらない	2 当てはまらない どちらかという	3 い どちらともいえない	4 当てはまる どちらかという	5 当てはまる
1. 仕事で困っているときには助け合う雰囲気がある	1	2	3	4	5
2. お互いの仕事内容を理解しあっている	1	2	3	4	5
3. お互いの個人的な事情（育児、介護等）に配慮しあっている	1	2	3	4	5
4. お互いのコミュニケーションは円滑である	1	2	3	4	5
5. 互いに仕事上のノウハウを教える風土がある	1	2	3	4	5
6. 仕事を効率的に行っている	1	2	3	4	5
7. 仕事に対する意欲は高い	1	2	3	4	5
8. 職場に対する満足度は高い	1	2	3	4	5
9. 職場に貢献しようとする意識が高い	1	2	3	4	5
10. 個人の事情に応じて柔軟に働きやすい	1	2	3	4	5

ここからは、あなたの課・グループにおける仕事管理や部下管理についてお伺いします。

問14. あなたの課・グループにおける仕事管理や部下管理について、どの程度当てはまりますか。項目は全部で24項目あります。それぞれ最も近いものをお答えください。（回答はそれぞれ一つ）

	1 当てはまらない	2 どちらかという と当てはまらない	3 ない どちらともい え	4 どちらかとい う と当てはまる	5 当てはまる
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	1	2	3	4	5
2. 部下に仕事の目標をわかりやすく指示している	1	2	3	4	5
3. 部下に仕事の中長期的な見通しを示している	1	2	3	4	5
4. 部下のキャリアを良く理解した上で目標を設定し業務を配分している	1	2	3	4	5
5. 効率的な業務の運営に心がけている	1	2	3	4	5
6. メンバー内で必要な情報を共有できるようにしている	1	2	3	4	5
7. メンバー間の円滑なコミュニケーションに配慮している	1	2	3	4	5
8. 業務遂行がうまくいくよう部下を支援している	1	2	3	4	5
9. 業務の進捗状況を適切なタイミングで確認している	1	2	3	4	5
10. 仕事の進捗に応じて部下への仕事の割り振りを柔軟に変更している	1	2	3	4	5
11. 長時間（休日出勤を含む）働く部下を高く評価している	1	2	3	4	5
12. 人事考課などの評価結果を部下に説明している	1	2	3	4	5
13. 業務遂行上必要な権限を部下に与えている	1	2	3	4	5
14. 所定時間内で仕事を終わることを奨励している	1	2	3	4	5
15. 部下の仕事スキルの向上と育成に熱心に取り組んでいる	1	2	3	4	5
16. 業務の進め方を部下にまかせている	1	2	3	4	5
17. 部下の仕事以外の個人的な事情に配慮している	1	2	3	4	5
18. 部下の担当業務と仕事の進捗を常に把握している	1	2	3	4	5
19. 部下の仕事に対する能力を信頼し、部下に任せるようにしている	1	2	3	4	5
20. 部下の仕事の進め方について良い点・悪い点を説明している	1	2	3	4	5
21. 部下の将来のキャリアの道筋について話し合っている	1	2	3	4	5
22. 仕事が終わらなければ残業しても仕事を終わらせるよう指示している	1	2	3	4	5
23. 性別に関わりなく能力に応じて仕事を配分している	1	2	3	4	5
24. よい仕事をするためには働く時間を惜しむべきではないと指導している	1	2	3	4	5

問15. あなたは、仕事に費やすすべての時間のうち、以下の3つの項目にどれくらいの時間を費やしていますか。下記の a, b, c を合わせて100%になるように、それぞれの割合をおおよそのパーセント (%) でお答えください。

- a. 職場管理（業務計画や予算計画の作成、職場運営のための他部署との調整等）： _____ %
- b. 部下管理（部下の業務の進捗管理やフォロー、業務指導、育成、評価、部下とのコミュニケーション等）： _____ %
- c. 業務遂行（管理職になる前から担当していたような業務、部下が担当しているのと同様の業務）： _____ %

問16. あなたの部下の1週間の所定労働時間と平均残業時間（休日出勤を含む）はどのくらいですか。部下のうち正規の職員・社員についてお答えください。

あなたの部下の 所定労働時間 _____ 時間 _____ 分/週
 あなたの部下の 平均残業時間 _____ 時間 _____ 分/週

問17. あなたの部下の昨年度1年間の年次有給休暇の平均取得日数は何日くらいでしたか。おおよその日数をお答えください。部下のうち正規の職員・社員についてお答えください。

あなたの部下の平均取得日数 約 _____ 日

問18. あなたや、あなたの課・グループの中堅社員が1ヶ月の休業を取ることになった場合、業務への支障はありますか。（回答はそれぞれ一つ）

	1 全く支障はない	2 なる 工夫次第でどうにか 多少支障があるが、	3 業務に支障が出る	4 業務に非常に大きな支障が出る
a. あなた自身の休業取得	1	2	3	4
b. あなたの課・グループの中堅社員の休業取得	1	2	3	4

問19. A) 今のあなたの勤務先は以下の人事施策に取り組んでいますか。

B) 取り組むにあたって管理職への情報提供や管理職研修等の支援策はありますか。

C) 職場において取り組んだことが管理職の人事考課などの評価にあたって考慮される仕組みになっていますか。

D) 勤務先の取り組み実施の有無にかかわらず、あなた自身が取り組んだ方がよいと考えている施策はありますか。

A、B、C、Dのそれぞれについて、当てはまる項目をすべてお選びください。

	A 勤務先が取り組んでいる項目	B 対する取り組みにあたって管理職に 支援をしている項目	C 管理職の人事考課などの評価 にあたって考慮される項目	D 先よあなた自身が取り組んだ方が わらのいと考えている項目(※勤務 らず)組み実施の有無にかか
1. 恒常的な長時間残業の削減(一定時間以上残業をさせないことを含む)	1	1	1	1
2. 有給休暇の取得促進	2	2	2	2
3. 女性の活躍の場や能力開発機会の拡大	3	3	3	3
4. 職場における管理職による部下育成の奨励・推進	4	4	4	4
5. 従業員同士のコミュニケーションの活性化	5	5	5	5
6. キャリア形成支援(個人のキャリアの見通しの明確化など)	6	6	6	6
7. 効率的な働き方の推進(労働時間の使い方の改善など)	7	7	7	7
8. 職場内における仕事のマニュアル化や情報の共有促進	8	8	8	8
9. メンタルヘルス対策	9	9	9	9
10. 業務簡素化などの業務処理体制の改善	10	10	10	10
11. 仕事と生活の両立を可能とする制度(育児、介護など)の利用の円滑化	11	11	11	11
12. 仕事と生活の両立を可能とする制度(育児、介護など)利用者に対するキャリア形成支援	12	12	12	12
13. 人事考課などの評価の基準の明確化	13	13	13	13
14. 人事考課などの評価について本人への説明	14	14	14	14
15. 上記にあてはまるものはない	15	15	15	15

問20. 問 19「A. 勤務先が取り組んでいる項目」がある方にお伺いします。勤務先の取り組みを受けて、あなたご自身の働き方、あなたの課・グループにおける仕事管理や部下管理を変えましたか。（回答は一つ）

1. 大幅に変えた
2. 少し変えた
3. 取り組みの必要性がわからないため、変えていない
4. 取り組みの必要性は理解できるが業務に支障が出るため、変えていない
5. 取り組みの必要性は理解できるが業務の負担が増えるため、変えていない
6. 取組み前からの管理方法で対応できるため、変えていない

問21. あなたの勤務先ではどの程度女性が活躍していますか。最も近いものをお選びください。（回答は一つ）

1. 女性が活躍する上での障害はないと思う
2. 女性が活躍できるようになってきてはいるが解決すべき問題も残っている
3. 活躍できる女性は一部の女性だけである
4. 女性の活躍は難しい
5. わからない

問22. あなたの勤務先では、女性の正社員の勤続や退職では、次にあげるどのような働きの方が最も多いですか。（回答は一つ）

1. 結婚で退職する
2. 妊娠や出産で退職する
3. 出産後も働き続ける
4. 結婚（や出産を）せず働き続ける
5. 結婚・出産以外の自己都合で退職する
6. わからない

あなたご自身のことについてお伺いします

問23. あなたの性別をお答えください。(回答は一つ)

1. 男性
2. 女性

問24. あなたの年齢をお答えください(2013年2月末時点の満年齢)

_____歳

問25. 最終学歴(卒業、終了した学校)をお答えください。(回答は一つ)

1. 中学
2. 高校
3. 専門学校、各種学校
4. 高専・短大
5. 大学
6. 大学院(MBAを含む)
7. その他

問26. 配偶者はいらっしゃいますか。(回答は一つ)

1. いる(事実婚を含む)
2. いない

問27. お子さまはいらっしゃいますか。お子さまがいらっしゃる場合には、お子さまの人数をお答えください。

【お子さまがいらっしゃる方にお伺いします】一番下のお子さまの年齢をお答えください。*お子さまが一人の場合は、そのお子さまの年齢をお答えください。(有無については一つだけ、人数、末子年齢は数値)

1. いる → _____人
→末子年齢_____歳
2. いない

あなたの仕事についてお伺いします

問28. あなたの勤務先の主な業種をお答えください。(回答は一つ)

1. 鉱業
2. 建設業
3. 製造業
4. 電気・ガス・熱供給・水道業
5. 情報通信業
6. 運輸業
7. 卸売・小売業
8. 金融・保険業、不動産業
9. 飲食店、宿泊業
10. 医療、福祉
11. 教育、学習支援業
12. サービス業
13. その他（具体的に _____)

問29. あなたの勤務先の企業規模（本社、事業所、工場などを含めた企業全体の正規の職員・社員の人数）をお答えください。(回答は一つ)

1. 300 人未満
2. 300～500 人未満
3. 500～1,000 人未満
4. 1,000～3,000 人未満
5. 3,000 人以上

問30. あなたの勤務先での労働組合の有無とあなたの加入の有無をお答えください。(回答は一つ)

1. 労働組合があり、組合に加入している
2. 労働組合はあるが、組合に加入していない
3. 労働組合はない
4. わからない

問31. あなたの1週間の所定労働時間と平均残業時間（休日出勤を含む）はどのくらいですか。（数値）

あなたの 所定労働時間 _____ 時間 _____ 分/週
あなたの 平均残業時間 _____ 時間 _____ 分/週

問32. あなたの昨年度1年間の年次有給休暇の取得日数は何日でしたか。※ 0日の場合は0とご記入ください。（数値）

あなたの平均取得日数 約_____日

問33. あなたの通勤時間は片道何分ですか。(数値)

あなたの通勤時間 片道_____分

問34. あなたの勤務状況は、夜勤やシフト勤務など労働時間が不規則ですか。

1. 夜勤やシフト勤務など労働時間が不規則である
2. 労働時間はある程度決まっている

問 34 付問 「1週間の勤務日」は何日ですか。また、勤務日のうち「19時までに帰宅あるいは在宅している日」は何日ですか。※2日間にまたがって仕事をする場合は、両日を勤務日としてください。※19時までに帰宅あるいは在宅している日が無い場合は、「0(ゼロ)」とご記入ください。(数値)

1週間の勤務日 _____日のうち19時までに帰宅あるいは在宅しているのは_____日である。

配偶者のいらっしゃる方へお伺いします。

問35. 配偶者の就業形態をお答えください。(回答は一つ)

1. 正規の職員・社員で働いている
2. パート・アルバイト・契約社員・臨時・派遣などで働いている
3. 自営業者・家族従業員、内職、在宅就業などで働いている
4. 働いていない

問36. あなたと配偶者の間での家事や育児の分担について、夫婦の全体を100%としたときのあなたの分担割合をパーセント(%)でお答えください。

あなた_____%

「ワーク・ライフ・バランス&多様性 推進・研究プロジェクト」の概要

本プロジェクトは「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」として2008年10月に発足し、参加企業・団体と共同してワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）支援の必要性や具体的な取り組み方策、それらの人材活用への効果に関する調査・研究や情報交換を行い、その成果を踏まえて情報発信や政策提言を積極的に行ってきた。

現在は「ワーク・ライフ・バランス&多様性 推進・研究プロジェクト」として参加企業18社とともに第Ⅲ期6年目の活動を継続している（詳しい活動内容は<http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~WLB/>を参照）。

プロジェクトの目的

ワーク・ライフ・バランス推進・研究拠点の形成
個別企業に対するWLB推進の取組支援や情報提供
海外の研究機関や普及促進機関等との連携形成
研究成果を踏まえた政策提言

プロジェクト・メンバー（2014年度）

佐藤博樹（中央大学大学院戦略経営研究科教授）：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）：研究リーダー
小室淑恵（株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役）：推進リーダー
朝井友紀子（東京大学社会科学研究所助教）
池田心豪（独立行政法人労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門副主任研究員）
高村静（中央大学ビジネススクール特任研究員、内閣府上席政策研究員）
松浦民恵（株式会社ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員）
松原光代（学習院大学経済経営研究所客員所員、中央大学ビジネススクール特任研究員）
矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社経済・社会政策部主任研究員
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室長）
山極清子（株wiwiw 社長執行役員）

参加企業（50音順,2014年度）

イオン株式会社	株式会社東芝
株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	日本放送協会
川崎重工業株式会社	パシフィックコンサルタンツ株式会社
コニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社	株式会社日立製作所
サントリーホールディングス株式会社	株式会社日立物流
ジブラルタ生命保険株式会社	ひょうご仕事と生活センター
大成建設株式会社	株式会社ベネッセコーポレーション
株式会社東急ハンズ	株式会社ポピンズ
東京地下鉄株式会社	丸紅株式会社