

ワーク・ライフ・バランスのための働き方改革

第3回：社員のワーク・ライフ・バランスの実現に管理職はどのようにかわるべきか
～2009年度調査『管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査』の結果概要と提言～

はじめに

企業が社員のワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと記す）支援に取り組む必要性については、本誌69号（2009年）で東京大学社会科学研究所の佐藤博樹教授が述べており、その内容のポイントをまとめると次のようになる。現在、企業で働く人々には、企業が必要とする時に必要なだけの時間を仕事に投じることができる者ばかりではなく、時間的制約のある中で仕事と仕事以外の生活でやりたいこと、やるべき責任を果たさなければならない者が増えつつある。企業はこの社員の時間的制約を前提として職場を運営する必要がある。つまり、人材活用策の一つとして企業による社員のWLB支援が必要なのである。

しかし、実際の多くの職場では、時間的制約がない社員が多かった時代の仕事の進め方を部下に期待する管理職が少なくなく、部下は、会社や上司から期待される仕事上の責任を果たそうと努力する一方、仕事以外の生活における責任ややりたいことに取り組みない状態である「ワーク・ライフ・コンフリクト」に陥り、仕事に対する意欲、組織貢献意識を喪失することになる。この問題の解決には、管理職による職場マネジメントがカギとなるが、その一方で管理職自身が多忙であり職場マネジメントに注力できていない状況にあることも指摘されている（注1）。

そこで、東京大学社会科学研究所のワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトでは、管理職の働き方や職場マネジメント



松原 光代（まつばら みつよ）

（東京大学 社会科学研究所 特任研究員）
（学習院大学 経済経営研究所 客員所員）

略歴

- 1992年 東京ガス株式会社入社
- 2003年 学習院大学大学院 経済学研究科博士前期課程修了
- 2003年～ 学習院大学 経済経営研究所 客員所員
- 2007年～ 日本女子大学 人間社会学部 非常勤講師
- 2010年 学習院大学大学院 経済学研究科博士後期課程単位取得満了
- 2010年 7月～ 東京大学 社会科学研究所 特任研究員

専門

労働経済学、人的資源管理

主な著書

「子育て支援シリーズ2『ワーク・ライフ・バランス』～仕事と子育ての両立支援」（共著 第2部第2章執筆 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～』（共著 第2章執筆 勁草書房）

の実態を把握した上で、社員が WLB を実現できる職場マネジメントの特徴を明らかにすることを目的として、管理職を対象とした『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 2009 年に実施した（以下、2009 年度調査と記す）（注 2）。

本稿では、2009 年度調査の結果を基に、管理職の働き方の現状に加えて、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）が高い職場および育児・介護休業制度を取得しやすい職場の要因を管理職のマネジメントから説明するとともに、管理職の職場マネジメント力を高めるために企業は何をすべきか、その取組み課題を提言として紹介することとしたい。

（注 1）詳細については、本シリーズの第 2 回で紹介した東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの 2008 年度調査「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」（<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>）または、前月号（通巻 74 号）を参照いただきたい。

（注 2）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、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の 1 都 3 県に居住し、人事考課をする部下がいる管理職を対象とした調査。回答者数 3,296 人（課長:2,093 人、部長:1,203 人）。なお、本調査結果の詳細は、上記ホームページを参照願いたい。

I 管理職の働き方

1 管理職の在社時間（退社時間－入社時間）と有給休暇取得率の関係

管理職（調査票の回答者）の平均的な出勤日の在社時間（退社時間から入社時間を差し引いたもの）を見てみよう（注 3）。「10 時間以上 12 時間未満」が全体の約 1/2 を占め、管理職は一般的な所定労働時間である 8 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ことがわかる（図表 1）。12 時間以上（「12 時間～14 時間未満」と「14 時間以上」を合計したもの）働く管理職も 27.3%（課長クラスで 29.8%、部長クラスで 22.9%）となり、管理職はかなりの長時間労働になっているといえる。図表では示していないが、在社時間が 12 時間以上ある者を年齢別に見たところ、30 代では 39.6%、20 代で 38.5%、40 代で 31.0%となっている。子育てなど家族責任の大きい世代が長時間労働であり、まさにワーク・ライフ・コンフリクトに直面する可能性が高いことを指摘できる。

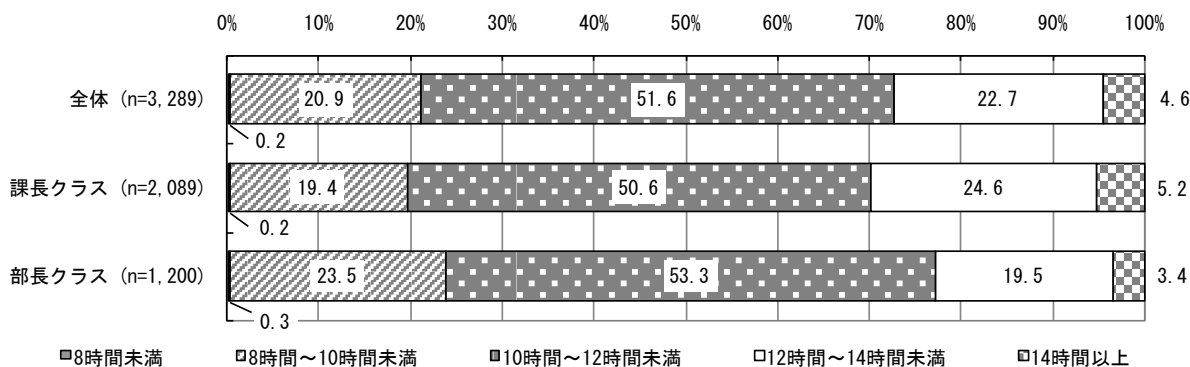
では、長い労働時間の問題の解消に貢献できるものとして、管理職は休暇を取得して適切な休息を確保できているのだろうか。図表 2 は、在社時間別に 2008 年度（もしくは 2008 年）の年次有給休暇取得率（注 4）を見たものである。これをみると、在社時間が 12 時間以上の管理職の有給休暇の取得率は、「1 割以下」が 38.6% 「1 割超～2 割以下」が 31.9% となり、在社時間が長い管理職ほど有給休暇を取得していないことがわかる。

（注 3）本調査では、回答者に平均的な出勤日の「自宅をでる時刻」「入社時間（会社への到着時刻）」退社時間（会社を出る時刻）」「帰宅時間」をたずね、それらを組み合わせて管理職の日常的な労働時間や

生活時間等を算出している。

(注4) 年次有給休暇取得率の算出方法は、2008年度中（または2008年中）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）で除したものである。

図表1 管理職の平均的な在社時間（退社時間－入社時間）（全体 n=3,289）



図表2 有給休暇の取得率と在社時間の関係（全体 n=3,289）

	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		
取得率							
全体 (n=3,289)	0.2%	20.9%	51.6%	22.7%	4.6%	78.9%	27.3%
1割以下 (n=725)	0.0%	11.4%	49.9%	30.6%	8.0%	88.6%	38.6%
1割超～2割以下 (n=351)	0.0%	10.5%	57.5%	25.9%	6.0%	89.5%	31.9%
2割超～4割以下 (n=888)	0.0%	18.1%	53.3%	24.3%	4.3%	81.9%	28.6%
4割超～6割以下 (n=695)	0.3%	23.9%	53.7%	19.9%	2.3%	75.8%	22.2%
6割超～8割以下 (n=294)	0.3%	34.0%	51.7%	12.2%	1.7%	65.6%	13.9%
8割超 (n=336)	1.2%	42.0%	40.2%	13.1%	3.6%	56.8%	16.7%

2 週労働時間の希望・実態の格差が管理職のWLB満足度や組織貢献意識に与える影響

管理職がどのような働き方を望んでいるか、労働時間に関する希望と現実の一致・不一致のデータでみてみよう。2009年度調査では、管理職に普段1週間の実労働時間と希望する労働時間をそれぞれたずねており、両者間の乖離の大きさと、管理職のWLB満足度および勤め先に対する業績貢献意識の関係を分析している。ここで留意すべき点は、本調査における希望と現実の乖離は、普段の実労働時間と希望する労働時間の差で測定している。ここで大事な点は、労働時

間の長い者がすべて、労働時時間を短くすることを希望しているわけではないということである。

図表3は、希望と実態の乖離状況と在社時間の関係を示したものである。まず、全体の傾向をみると、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「希望通り」の者が29.8%、週の労働時間を「増やしたい」が1.3%で、全体的に本人の希望よりも実際の労働時間が長くなっていることが分かる。さらに、これを平均的な1日の在社時間の長さとの関係でみると、「12時間以上」在社する者では92.3%が週の労働時間を「減らしたい」と考えており、長時間労働の管理職が必ずしも自ら望んで長く働いているわけではないことが分かる。

図表3 在社時間の長さで週労働時間の希望と実態の格差の関係（全体 n=3,289）

		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=1,697)	69.7%	28.9%	1.4%	100.0%
	12時間以上 (n=897)	92.3%	7.1%	0.6%	100.0%

労働時間に関する希望と実態の関係は、管理職のWLB満足度や組織貢献意識にどのような影響を与えるのだろうか。図表4は、週労働時間の希望と実態の乖離の程度と管理職自身のWLB満足度との関係を示したものである。労働時間に関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82.0%と高くなる。一方、労働時間を現在よりも「減らしたい」と考える管理職の約4割は、仕事と生活に割く時間のバランスへの不満を示しているほか、人数は少ないが「増やしたい」とする管理職でも約6割が仕事と生活に割く時間のバランスが不満であるとしている。労働時間の実際の長さではなく、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といえる。

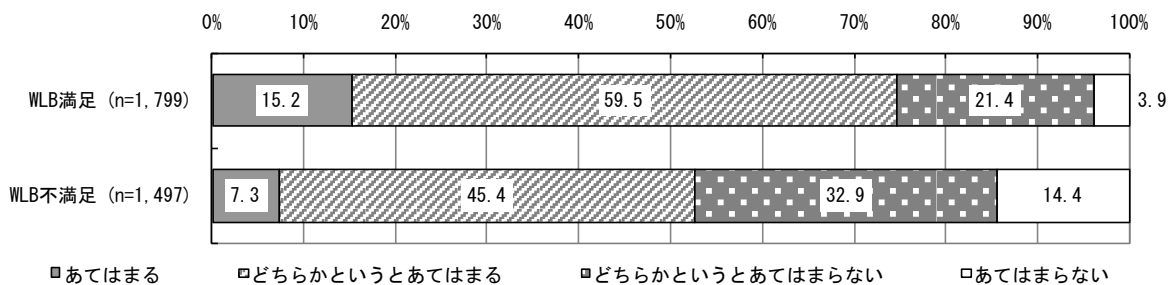
さらに、管理職の仕事と生活に割く時間のバランスに関する満足度と「この会社のためなら、人並み以上に努力することをいとわない」という勤め先への貢献意識の関係を見ると、WLB満足の場合（「あてはまる」+「どちらかというにあてはまる」）では、勤め先への貢献意識が74.7%と高いのに対し、WLBに不満足の場合は、その比率が52.7%にとどまる（図表5参照）。

以上のことから、労働時間に対する希望と実態が一致できることは本人のWLB満足度を高めるだけでなく、組織への貢献意識を高めることになる。本シリーズの第2回（前月号：通巻74号）では、社員のWLB満足度が仕事の効率性や組織貢献意識と密接な関係があることを明らかにしたが、管理職においても同様の結果が得られた。つまり、管理職が、部下の仕事効率性の向上や組織貢献意識の向上を望むのであれば、部下の仕事と生活のバランスの実現を支援するだけでなく、管理職自身も自分自身のWLBを実現させるよう働き方を見直す必要があるといえる。

図表4 週の労働時間の希望と実態の一致状況と管理職のWLB満足度の関係（全体 n=3,296）

		WLB満足度				合計	①+②	③+④
		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			
希望と実態の乖離	減らしたい (n=2,269)	11.6%	51.2%	30.2%	7.0%	100.0%	62.8%	37.2%
	希望=実態（一致） (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%

図表5 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=3,296）



II 部下のWLB満足度と職場の生産性が高い職場、育児・介護休業制度を取得しやすい職場の要因

2009年度調査では、部下のWLB満足度（注5）を規定する要因だけでなく、職場の生産性（ここでは、仕事の効率性、仕事に対する意欲、業績貢献意識の3つとする（注6））も高める要因についても分析した。分析では、会社としての具体的な取組み施策として、①WLB支援への取組み（2項目）と②労働時間管理改善への取組み（2項目）の2分野4項目を、職場の取組み施策や特性として、③仕事の特性（2項目）、④職場の特性（3項目）、⑤管理職のマネジメント（2項目）の3分野7項目を取り上げ、両者を合計した5分野11項目について指標（注7）を作成し、スコア化する方法で分析を行った。分析の特徴は、個々の項目がWLB満足度と職場生産性に与える効果だけでなく、5分野11項目のバランスを留意して考察した点にある（注8）。なお本分析に使用した指標の概要は以下の通りであるが、詳細については、東京大学社会科学研究所のWLB推進研究プロジェクトのホームページに掲載されている報告書を参照してほしい。

（注5） 部下のWLB満足度は管理職に「あなたの部下は“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」とたずねた結果を用いている。

（注6） 本調査では、「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」の3つを取り上げて、それぞれに「そう思う」～「そう思わない」の5段階でたずね、そ

の回答のうち「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を合計したものをを用いている。

(注7) 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することで作成した。

(注8) 指標は、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」、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、その合計点を構成する項目数で除している。

なお、実データより指標をスコア化する際に、各指標の内容を示す方向がプラスとなるように調整を行った。実データの大小と逆の方向にプラスとなる指標(『3. 仕事の特性』の「業務多忙性」および『4. 職場の特性』の「業務多忙・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」として合計点を算出し偏差値を求めている。

図表6 2009年度調査の分析で使用した指標

分野	項目	詳細
1. 会社としてのWLB支援への取組み	(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」などの4項目から構成
	(2)制度利用促進のためのルール化	「休業取得時など従業員の不在時の対応ルールがある」など3項目から構成
2. 会社としての労働時間管理改善への取組み	(1)時間管理意識向上	「スケジュール管理や労働時間に関する管理職への教育」など3項目から構成
	(2)長時間労働の是正	「ノー残業デーなど職場全体の長時間労働を見直す取組み」など2項目から構成
3. 仕事の特性	(1)業務多忙 ※スコアを逆転	「達成すべきノルマ・目的水準が他に比べて高い」など3項目から構成
	(2)能力要件明確・職場連携	「メンバー同士が連携してチームとして仕事を行っている」など2項目から構成
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」「先輩が仕事上のノウハウを教える風土がある」など6項目から構成
	(2)業務多忙・代替困難職場 ※スコアを逆転	「他の人では代替できない仕事をしている人が多い」など2項目から構成
	(3)業務の変動と偏在職場 ※スコアを逆転	「特定の人に仕事が偏っている」など2項目から構成される
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」「部下の育成に熱心に取り組んでいる」など10項目から構成
	(2)WLB管理職	「あなた自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」など3項目から構成

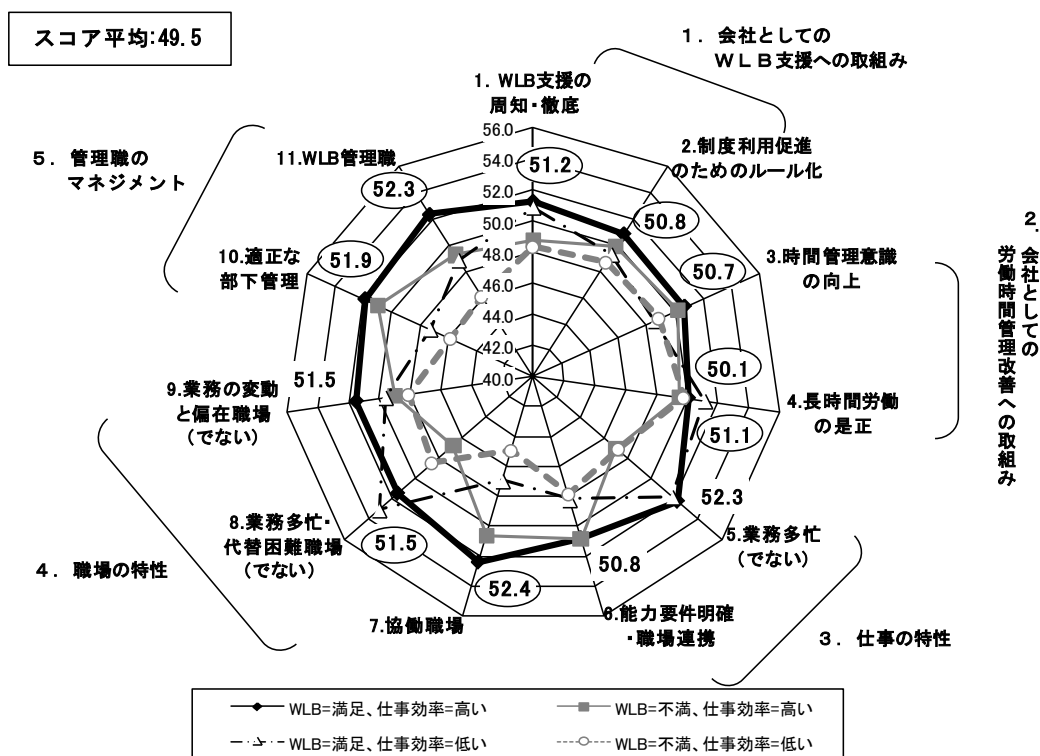
1 部下のWLB満足度と仕事の効率性を高める要因

図表7は、部下のWLB満足度と仕事の効率性を組み合わせ、両者が高い職場の要因を示したものである。

部下の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)がいずれも他の職

場類型に比べて高いスコアとなっている。つまり、部下の満足度が高くかつ仕事の効率性が高い職場では、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。さらにそうした職場では、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。

図表7 部下のWLB満足度と仕事効率についてのレーダーチャート



また、部下の満足度が高くかつ仕事の効率性が高い職場では、会社によるWLB支援のかかる取組みも積極的である。『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み』の「時間管理意識の向上」(スコア:50.7)が他の職場類型を比較して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)は、「WLB満足度は高く、仕事効率の低い」職場類型のスコア(51.1)に比べて若干低いものの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み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

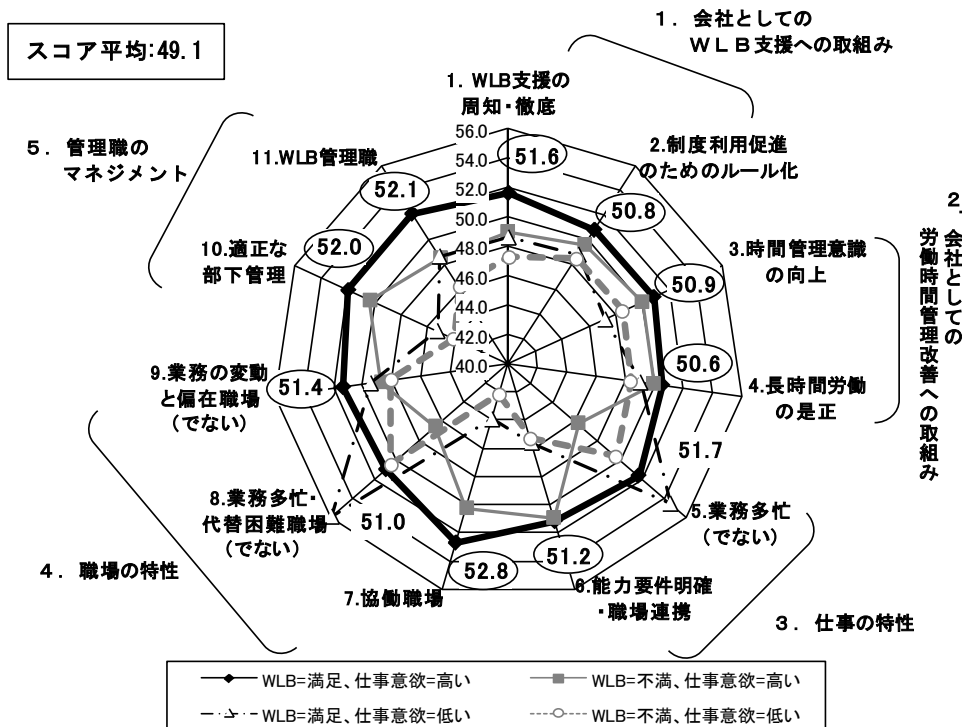
に向けた取組みが、仕事の生産性を高める要因としては職場の連携体制やそれらを円滑にまわすことができる職場の管理職マネジメント力の向上が、重要であるといえる。

2 部下のWLB満足度と仕事に対する意欲を高める要因

次に、部下のWLB満足度が高くかつ仕事意欲が高い職場でも、『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「能力要件明確・職場連携」(スコア：51.2)が他の職場類型に比べていずれも高くなる。また、会社による取組みも積極的で、『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み』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)が他の職場類型に比べて最も高いスコア値を示している(図表8参照)。

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みの推進が重要であることがわかる。

図表8 部下のWLB満足度と仕事意欲についてのレーダーチャート

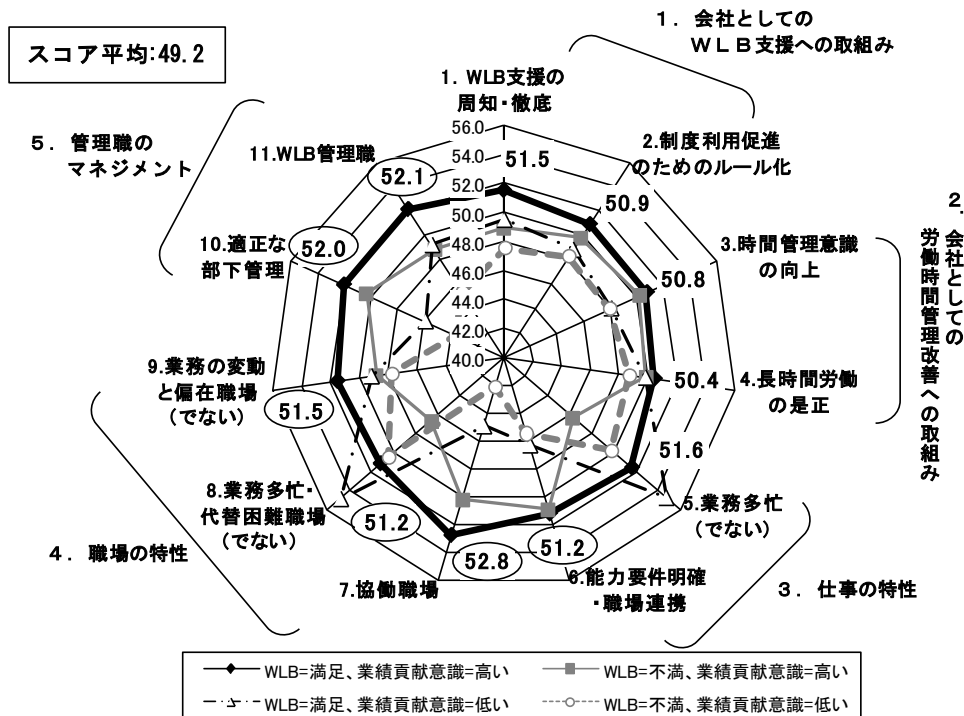


3 部下の WLB 満足度と業績に貢献しようとする意識を高める要因

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についても、前述の2つの分析と同様の結果が得られた。『管理職のマネジメント』については、「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』では「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』では「能力要件明確・職場連携」(スコア：51.2)が他の職場類型比べていずれも高い。会社による取組みも前述の2つの分析と同様に、会社が積極的に取り組んでいることが分かる(図表9参照)。

以上3つの分析結果から、部下の WLB 満足度が高くかつ職場生産性が高い職場では、職場で助け合い連携し合う風土があり、管理職が仕事管理を適切に行っているだけでなく、管理職自身も WLB に対する意識が高いといえる。各職場類型毎の仕事の特徴は様々であるが、職場メンバー同士で連携を高め、誰もが他のメンバーのサポートに入ることができるよう日頃の業務を通して人材を育成していくことは管理職のマネジメントに大きく依存するため、そうしたマネジメント力の向上が管理職に求められる。と同時に、管理職自身の WLB に関する意識やマネジメントスキルの向上を支援する役割として企業が担う責任は大きいとも言える。つまり、職場での管理職のマネジメントと企業としての WLB 支援の取組みの両者のバランスが重要なのである。

図表9 部下の WLB 満足度と業績貢献意識についてのレーダーチャート



4 育児・介護休業制度を利用しやすい職場の雰囲気醸成する要因

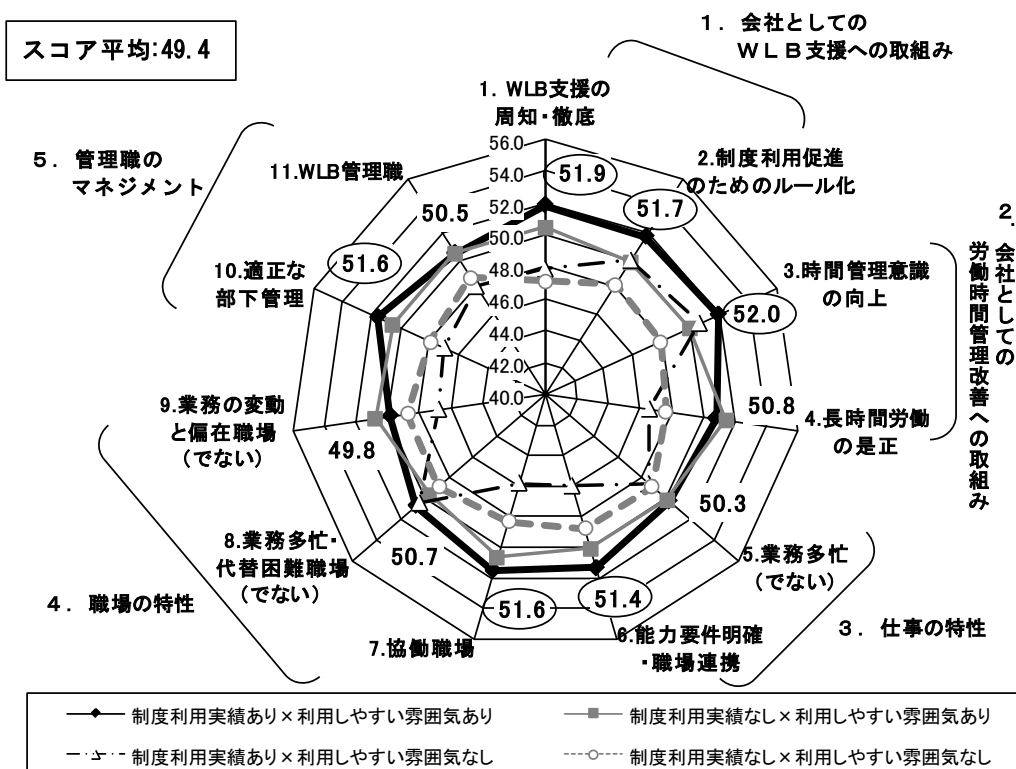
育児・介護休業制度の利用実績があり、かつ利用しやすい雰囲気がある職場の要因を制度利用者の男女別に分析すると次のようになる。制度の利用実績は制度の利用に対する希望の有無の影響を受けるため、「制度を利用しやすい雰囲気がある」職場をその代替変数として利用している。

まず、女性社員が制度を利用しやすい雰囲気がある職場についてみよう（図表 10 参照）。

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『職場の特性』の「協働職場」（スコア：51.6）、『仕事の特性』の「能力要件明確・職場連携」（スコア：51.4）が他の職場類型に比べて高くなる。他の職場類型と差がある項目は、『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：51.9）、「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み』の「時間管理意識の向上」（スコア：52.0）であり、他の職場類型と比較して最も高いスコア値を示している。

これらのことから、女性社員が制度を利用しやすい雰囲気がある職場とするためには、管理職による適切な仕事管理や業務を連携し合う体制の構築、そのための能力要件の明確化を進めることがカギであるといえる。と同時に、女性が制度を利用しやすい職場づくりには、会社によるWLB支援や労働時間管理改善に関する取組みも重要となる。

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

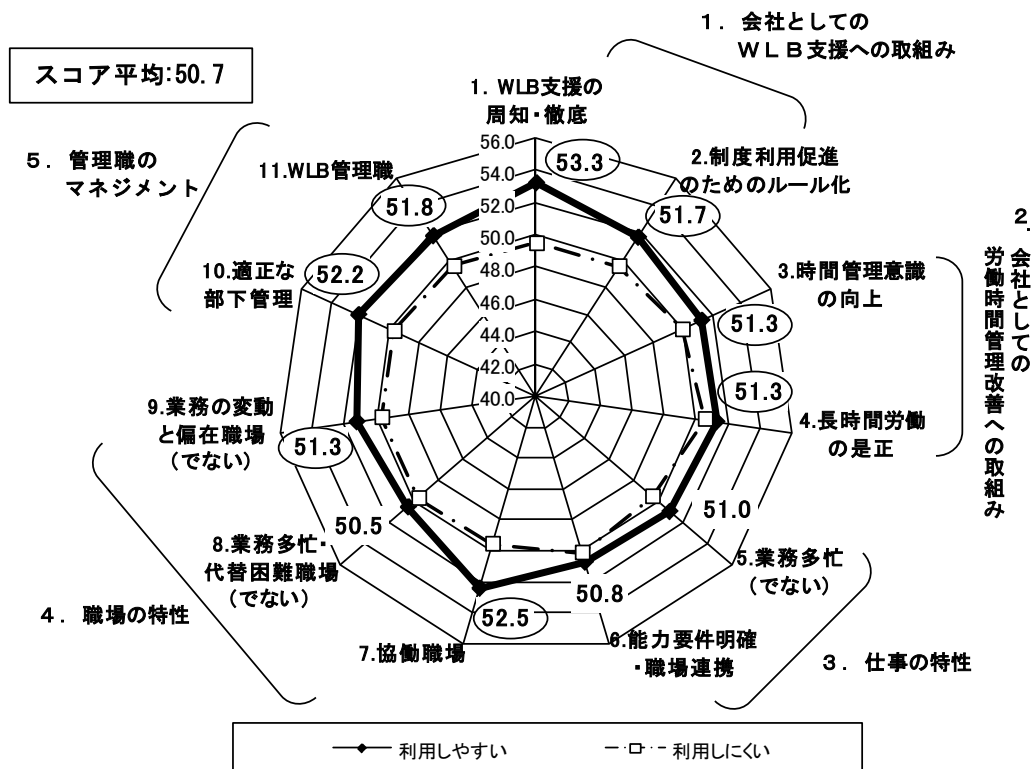


一方、男性社員が育児・介護の休業制度を利用しやすい職場には、どの要因が影響しているのだろうか（図表 11 参照）。

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）、「業務の変動と偏在職場（でない）」（スコア：51.3）が、「利用しにくい」職場に比べてそれぞれが高い。つまり、男性社員が WLB 関連制度を利用しやすい職場では、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ている。管理職による職場のマネジメントにおいても、日頃から仕事を通してノウハウを共有し合い、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ることが分かる。また、会社による取組みも積極的に行われている。『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み』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の醸成には、管理職自身の WLB 意識の醸成と管理職による職場マネジメント力の向上、さらには職場連携体制の構築を進めることがポイントである。また会社による WLB 支援や労働時間管理改善に関する取組みも重要となる。

図表 11 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



Ⅲ 管理職のマネジメントを高める要因

これまでの結果から、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には、管理職による職場マネジメント、具体的には「適正な部下管理」や「WLB 管理職」要因が大きく影響することが明らかになった。このことは、管理職自身が仕事に投入できる時間に制約があることを意識しながら部下の仕事管理をしていくことが重要であることを示唆している。では、管理職の「適正な部下管理」や「WLB 管理職」を高めることに貢献する要因は何だろうか。この点を最後に分析しよう。

2009 年度調査に基づいて、管理職の職場マネジメントを高める要因を相関係数（注 9）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み』および『会社としての WLB 支援への取組み』が管理職の「適正な部下管理」や「WLB 管理職」（注 10）を高める可能性があることが明らかになった（図表 12 参照）。つまり、管理職が職場で適切に部下の仕事管理ができるよう、会社としてバックアップしていくことが重要だといえる。

図表 12 「管理職のマネジメント」と「会社としての取組み」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み		会社としての WLB 支援への取組み	
	時間管理意識の向上	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（注 11）

（注 9）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。

（注 10）管理職の WLB 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。

（注 11）“*” 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。

Ⅳ まとめと提言

本稿では、東京大学社会科学研究所の WLB 推進・研究プロジェクトが 2009 年度に管理職を対象に実施した調査を基にして、管理職の働き方の現状を明らかにするとともに、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）が高い職場や育児・介護休業制度を取得しやすい職場の要因を考察した。本調査より明らかになった点は以下の通りである。

第一に、管理職の3割弱は1日12時間以上在社しており、在社時間が長い管理職ほど有給休暇取得率も低く、多忙な状況にある。そして、管理職が、必ずしも積極的に長時間働いているというよりは、むしろ週の労働時間を減らしたいと考えている者が多い。こうした労働時間に関する希望と現実の乖離は、管理職のWLB満足度を低下させるだけでなく、組織貢献意識も低下させる可能性が明らかになった。

第二に、部下のWLB満足度が高く、かつ職場の生産性（仕事効率性、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て働き、所定労働時間内で仕事を終わるといったWLB意識も高い。さらに、勤務先の企業もWLB支援への取組みや労働時間管理の改善に向けた取組みに積極的である。育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場でも同様の傾向が確認でき、特に男性社員が育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場で、この点がより明瞭になっている

第三に、『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み』および『会社としてのWLB支援への取組み』と密接な関係にあることがわかった。

以上の点を踏まえ、WLB推進・研究プロジェクトでは、同プロジェクト参加企業の意見も踏まえ、企業のWLBの推進と定着に向け、次のような提言を取りまとめた。これらの取組みが各社で進み、社員の一人ひとりが持てる能力を十分に発揮し、企業が持続的に発展していくことを望むものである。

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労働時間内で仕事を終わ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支援への取組みや労働時間管理の改善に向けた取組みは「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。