



RIETI Discussion Paper Series 11-J-029

働く人のワーク・ライフ・バランスを 実現するための企業・職場の課題

武石 恵美子
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

働く人のワーク・ライフ・バランスを実現するための企業・職場の課題

武石恵美子（法政大学・経済産業研究所）

要 旨

わが国の労働者の働き方は、長時間労働に代表されるように、仕事と生活の調和を図ることが難しい現状にあることがよく知られている。こうした現状を踏まえ、わが国で働く人個々人がワーク・ライフ・バランスを実現するためには、特に、企業、職場においてどのような課題があるのかを明らかにすることが本研究の目的である。研究においては、日本の労働者の就労実態及び働き方に対する意識、職場の業績等のパフォーマンス評価（主観指標）等をイギリス、ドイツの労働者と比較し、それらに影響を及ぼす要因として、企業のフォーマルなワーク・ライフ・バランス制度・施策と、職場レベルのインフォーマルなマネジメントの特徴の二つの側面に注目する。企業がワーク・ライフ・バランス施策に取り組む際に、制度・施策の導入に注力する傾向があるが、職場のパフォーマンスを維持しつつ個人のワーク・ライフ・バランスを実現するためには、制度・施策の導入以上に仕事や職場の特徴の要因が重要であることが明らかとなった。また、労働時間の短縮に加えて、個人が裁量を持って働くことのできる職場環境整備が重要である。こうした職場環境整備は、職場マネジメントのあり方と深く関わっており、職場マネジメントを担う管理職に対する支援がこれまで以上に求められるといえる。

キーワード：働き方、職場マネジメント、ワーク・ライフ・バランス制度・施策、職場のパフォーマンス

JEL classification : J81、M54

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、(独)経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

本稿は、独立行政法人経済産業研究所の研究プロジェクト「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」(2008-2010年度)の成果の一部である。

1.問題意識と研究課題

わが国の仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」と省略する。)) に関しては、他の先進諸国に比べて多様な課題があり、WLBを実現するためには、国や自治体、企業や個人など、様々なレベルでの取組が重要となる。その中でも、本稿は、企業組織に着目して、WLBを実現するための課題を検討する。

佐藤（博樹）（2008）は、企業が行う WLB 実現への取組を理解する上で、「仕事管理や時間管理など人材マネジメントと働き方の改革」「ワーク・ライフ・バランス支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り」「多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り」の 3 層構造でとらえることが有効であるとしている。これを建物にたとえると、「仕事管理や時間管理など人材マネジメントと働き方の改革」が 1 階部分に、「ワーク・ライフ・バランス支援のための制度導入と制度を利用できる職場作り」、すなわち育児休業制度や短時間勤務制度などの制度導入とそれが活用できるようにするための対応が 2 階部分に、それぞれ該当するとしている。そして、その土台にあるのが、「多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場風土の醸成」であるとしている。

WLBを実現するためには、企業において様々な支援制度・施策が導入されることが重要であると考えられる傾向は強く、上述「2 階部分」にあたる制度・施策の導入が、WLBに積極的な企業をとらえる格好の指標とみなされることが多い。制度・施策の導入状況は外部からも可視化されやすいために、企業間の取組の比較をする際にわかりやすいという側面もある。しかし、実際に制度・施策が効果的に運用され個人の仕事と生活の調和を図ることができる制度として機能するためには、制度を導入するだけでは不十分であり、制度を使いやすくするための運用面での対応、さらに特別な制度に依存しなくても WLB の実現が可能な仕事管理などの職場マネジメント、すなわち「1 階部分」が重要になると考えられる。実際に、制度はあるが利用しにくいという従業員の声を聞くことは多い。

本稿では、従業員個人の WLB の実現に関して、企業レベルで取り組む制度・施策の実施状況と、職場レベルで行われている業務遂行や上司のマネジメントの特徴、職場の雰囲気などの職場の状況の二つの側面に着目する。企業レベルでの取組と職場におけるインフォーマルな対応を含めた職場の状況が、WLB の実現に関するアウトカム指標とどのように関連しているのかを国際比較データを用いて明らかにする。

WLB の実現における職場マネジメントの重要性に関しては、2 節で述べるように海外で研究蓄積が進んでいるが、日本ではこうした視点からの研究はまだ少ない。企業の制度・施策の実施に加えて職場の現状に踏み込んで WLB の実現の課題を探ることにより、WLB の実現のために企業が取り組むべき方向性が明らかになると考えられる。

ここで、WLB の実現というとき、個人にとって仕事と生活の調和が図れているという認識も重要であるが、個人が WLB に満足しながら、同時に職場レベルで見ても職場のパフォ

パフォーマンスが低下しないようにしなければ取組の拡大は期待できない。本稿では、職場の生産性やそこで働くメンバーの職場への貢献意識も維持しつつ個々人の WLB を実現する要因、という視点から分析を進めることとする。

以上の問題意識のもとに、以下第 2 節では、WLB の実現に関わる企業の施策や職場マネジメントに関する先行研究をまとめる。その上で第 3 節において、第 4 節以降で分析をするデータについて紹介している。第 4 節から第 7 節が、データの分析結果である。まず第 4 節では、従業員の労働時間などの就業実態や、WLB に対する満足度、職場のパフォーマンスに対する従業員の評価を含む就業意識について、さまざまな指標を用いて日本の特徴を、イギリス、ドイツと比較する。本稿では、これら個人の就業実態や就業意識などが、企業の WLB に関連する制度・施策、及び職場のマネジメントの特徴とどのように関連するのかに注目する。そこで、第 5 節では、企業の WLB 支援に関する取組について、第 6 節では WLB の実現に関連する職場の状況について、イギリス、ドイツと比較しつつ、日本の特徴を明らかにする。続く第 7 節は、第 4 節で取り上げた従業員の就業実態や就業意識等が、第 5 節で取り上げた企業の制度・施策、そして第 6 節で取り上げた職場マネジメントの特徴とどのように関連しているのかに着目した計量分析を行う。以上の分析を踏まえ、第 8 節で結論と考察をまとめている。

2. 企業の施策や職場マネジメントに着目した研究動向

(1) ワーク・ライフ・バランス実現と企業の施策

WLB の実現に関して、企業レベルでの制度導入に着目して、制度の有無と WLB 実現との関係をとらえる研究が多くなされてきた。前述の佐藤（2008）の指摘する「2 階部分」の取組に注目した研究といえる。

武石（2006）は、企業の WLB 関連施策が企業業績等組織のパフォーマンスに及ぼす影響に関する海外の文献サーベイを行っているが、このサーベイをみても、制度・施策の有無が企業経営や職場のパフォーマンス指標に及ぼす影響に関する分析が、数多く行われてきた。わが国でも、企業レベルの制度・施策の実施が個人の WLB 実現の意識や職場・企業のパフォーマンスに及ぼす影響に着目した研究が蓄積され、企業にとっての取組の効果が実証されてきた¹。中でも、佐藤・武石（2008）²においては、特に両立支援と企業経営面でのパフォーマンス指標との関連を総合的に分析し、制度・施策の有無のみならず、人事戦略における WLB 施策の位置づけ、あるいは制度・施策を運用する上での対応の重要性が指摘されているが、この研究における調査対象が企業の人事部門であるため、職場レベルで

¹ たとえば、坂爪(2002)や脇坂(2007)など。

² 佐藤・武石(2008)はニッセイ基礎研究所(2003、2005、2006)をベースにしたものであり、詳細はこれらの報告書を参照されたい。

の分析はできていない。

一方で、武石（2008）は、WLB 施策の実施が従業員の働くモチベーションに一定の効果を与えるが、その際、制度導入にとどまらず、制度周知のための職場レベルでの取組や従業員・管理職を対象とした研修の実施など職場における日常的な取組を実施することが重要であることが指摘されている。また、武石（2011a）は、個人のパネルデータを用いた分析により、育児休業制度について、制度があるだけでなく「利用しやすい制度」として従業員に認知されていることが女性の就業継続に重要な条件となっていることを導いており、制度導入に加えてそれを効果的に運用するための重要性が明らかになってきた。

企業レベルで制度・施策を導入するという対応は、個人にとっては制度利用の基盤となることから重要な取組であることはいままでの間でもないが、働く人にとって「仕事と生活の調和が図れている状態」というのは個人差があり、極めて多様性に富んでいる。したがって、一律的な制度導入・運用だけでは不十分であることから、働く現場である職場における対応のあり方が重要となる。実際に、企業が様々な WLB 施策を提供しても、職場レベルでそうした施策が有効に活用されないという問題も起きている。

(2) ワーク・ライフ・バランス実現と職場マネジメント

以上のように、わが国のこれまでの研究では、「WLB のための取組」を企業レベルでの制度・施策対応としてとらえる傾向が強かったといえるが、近年、英米を中心に、働く人の WLB を実現するためには、制度・施策の導入と併せて、職場のマネジメントレベルでの対応が重要であることに着目した研究蓄積が行われている。

とりわけ、職場マネジメントの担い手である管理職は、施策導入の効果を左右する重要な役割を担うとみられている。管理職を企業の WLB 施策を効果的に実施する「gatekeeper」と表現する Hopkins (2005) は、管理職が、仕事と生活の問題に敏感であること (sensitive)、柔軟であること (flexible)、支援的であること (helpful) が重要であるとしている。従業員個人々の WLB を実現するにあたっては、職場の管理職の役割が重要であるとの実証研究が増えている。

たとえば、McDonald, et al. (2005) は、企業の提供する WLB 施策は有効に活用されることが重要であるとの問題意識から、施策が有効に活用されるための条件を分析した。その結果、職場の環境・風土が重要であるとし、①管理者の支援、②キャリアへの影響、③組織の労働時間の見込み、④ジェンダー認知、⑤同僚の支援の重要性をあげている。また、Staines and Galinsky (1992) は、管理職のタイプやマネジメントの特徴が育児休業の効果に影響を及ぼすことを明らかにしており、管理職が制度の理念を理解していなかったり仕事と家庭の両立を支持していなかったりする場合、男性である場合に、制度利用が職場のパフォーマンスにマイナスの影響を及ぼす可能性を示している。Blair-Loy and Wharton (2002) は、支援的で力のある上司の存在が、仕事と家庭の両立支援策の活用を促しキャリアへの影響を緩和するとしている。

さらに、こうした管理職の対応が、従業員個人のストレスや葛藤を緩和し、個人の WLB を高めるとともに、従業員の定着や組織コミットメント、組織の効率性、企業イメージにプラスの影響を及ぼすなど、組織にもプラスの影響を及ぼすことが明らかになっている³。すなわち、管理職の適切な行動や意識が、従業員個人に及ぼすプラスの影響を通じて、組織パフォーマンスにも効果があるということである。

本研究では、企業が導入する制度・施策とともに職場の特徴が従業員の WLB に影響を及ぼすと考えているが、この問題意識に関連する研究として Allen(2001)がある。Allen(2001)においては、従業員が自身の勤務先を家族支援的な組織であると認識すること (FSOP : Family-Supportive Organization Perceptions) が、仕事と家庭の葛藤 (work-family conflict) の緩和や職務満足度等にプラスの効果をもたらすことを導いている。その際、家族を支援する施策が単独でもたらす効果は限定的であり、家族支援的な管理者の存在により FSOP が影響を受け、そうした管理者の存在が従業員の WLB や職務への意識にプラスの効果をもたらしていることが示されており、管理者の役割の重要性が強調されている。

Hammer, et al. (2007) も、仕事と家庭の両立支援策の導入の重要性を指摘しつつも、それだけでは、従業員の仕事と家庭の葛藤 (work-family conflict) を低減したり、従業員の健康や福利の改善を図るには不十分であり、家族支援的な管理者の行動の重要性を指摘している。この管理者の家族支援的な行動を「FSSB (Family-Supportive Supervisor Behavior)」と呼び、それが work-family conflict の状況や、それに伴う健康や家庭への影響等のアウトカム指標との関連を分析して、家族支援的な管理者の行動の重要性についての概念化を行っている。特に管理者は、組織の提供するフォーマルな制度の提供と、家族支援的な組織文化や風土といったインフォーマルな支援環境をつなぐ役割を担っていると指摘されている。フォーマルな制度、インフォーマルな職場文化や風土の重要性は、これまでも研究がなされてきたが、管理者の行動である「FSSB」に注目する必要性が強調されている。「FSSB」の特性として、①情緒的 (emotional) な支援、②行動レベルの有益な (instrumental) 支援、③従業員支援と経営的な視点の二つの視点を持つこと、④ロールモデルとしての行動をとること、の 4 つの側面が指摘されており、こうした行動様式をトレーニングによって開発すべきと提言する⁴。

Hammer, et al. (2007) が従業員の WLB を推進する管理職の行動に注目したのと同様に、Lirio, et al. (2008) は、パートタイム専門職本人とその管理職へのインタビュー調査を通じて、WLB を支援する管理職の行動及び意識 (態度、新年、価値観) の特徴を具体的に明らかにし、それぞれ 5 項目ずつ指摘している。行動に関しては、①短時間勤務の仕事

³ Scandura and Lankau (1997)、Friedman et al. (1999) など。

⁴ Kossek and Hammer 他 (2008) において、家族支援的な管理者の行動は、従業員の職務満足や定着、健康や抑うつ症状の抑制などに効果を上げることが明らかになり、管理職への意識啓発などの訓練によりこうした管理者の行動を促進することを示した。

をアレンジし配分すること、②部下を信頼すること、③部下を擁護し支持すること、④職場における規範や運営を制度利用に適合させること、⑤従業員の能力開発を進めること、の 5 点があげられている。また、意識に関しては、①企業にとっての利益につながると信じていること、②オープンにいろいろな試みをするをためらわないこと、③制度利用者共感していること、④勤務時間を短縮して働くことが可能であると信じていること、⑤WLB、ダイバーシティ、「インクルージョン (inclusion)」⁵などの価値を認識していること、の 5 点があげられている。

Ryan and Kossek (2008)も、組織の WLB 施策が従業員にとって「インクルージョン」の認識につながるためには、人事政策の中でも WLB 政策が重要であるが、特に政策を運用するための、①管理職の支援、②政策の普遍性 (利用できる範囲の広さ)、③交渉可能性、④コミュニケーションの質、の 4 つの重要性を指摘する。

これらの研究では、職場のマネジメントにおいて、特に管理職が企業の WLB 政策の趣旨や意義を理解し、それを踏まえて部下に対して支援的な行動をとることが、企業の WLB 施策の効果的な運用、すなわち職場のパフォーマンス向上に意義があることが明らかにされている。そして、職場マネジメントのあり方について、その具体的な中身についても実証的に明らかにしようとする研究蓄積が行われてきたと総括できる。

(3) わが国の働き方改革と職場マネジメント

わが国の WLB に関わる政策の議論においては、欧米の議論以上に様々な課題が山積している。特に週 50 時間以上働く長時間労働者がかなりの割合で存在し、一部に恒常的に極めて長い時間働く労働者がおり、仕事と生活のバランスはもとより、仕事と健康、さらには生命のバランスすら危ういと思われる層が存在している。また、山口 (2009) の分析により、希望する労働時間以上に働く「過剰就業」が広範に存在していることも明らかになっている。長時間労働や非自発的な働きすぎといった働き方の問題の背景の一つに、仕事管理や時間管理に関する厳格な意識付けが不十分であるといった職場レベルの問題が存在すると考えられる。

小倉 (2008) は、国際比較データにより日本で長時間労働者の比率が高いことを示し、その背景の一つに、個人によって基準の異なる「成果」が求められるようになって、成果主義が時間をかけて完璧を目指す「がんばり勝負」になってしまっているのではないかと指摘する。つまり、最終的な時間的締め切りの範囲でどれだけがんばるか=成果を出すか、が重要になり、そこに投入されている労働時間が相対的に軽視されており、時間をかけて

⁵ 「インクルージョン (inclusion)」は、近年、人事管理の現場において注目されている概念である。「ダイバーシティ (diversity)」が従業員の多様性に着目する視点を提供したが、「インクルージョン (inclusion)」は、ダイバーシティの強みを活かして、多様性を受容していく組織風土や組織文化を醸成する意味で使用される。

完璧を目指す形になっているというのである。同様のことは、佐藤・武石（2010）においても、「仕事に投入できる時間の総量を所与として、その時間総量の中で仕事の付加価値を高める職場マネジメント」に転換することが必要であると指摘されている⁶。

守島（2010）は、労働時間が長くなっていると感じている人の分析により、職場での目標管理や多面的評価などの仕組みの導入・運用との関連性を明らかにしており、単なる成果主義が導入されているかどうかではなく、それに伴い職場における現場管理が強化された組織において、働く人のプレッシャーが高まり、労働時間の増加につながったのではないかとしている。職場管理面での変化が、労働強化につながっていることを示唆する研究である。

佐藤（厚）（2008）では、我が国のWLB実現の大きな阻害要因である長時間労働に関し、その発生メカニズムとして、そもそもの業務計画、要員管理という問題をベースに、仕事特性、管理者の行動と意識、社員の行動と意識といった職場マネジメントレベルの要因により増幅されると指摘する。ここでも、「仕事で成果が出るまで働きたい社員」の存在が指摘されている。

このように、時間を意識しないで成果をあげようとする職場の状況や個人の意識が、長時間労働という日本の働き方を特徴づけている可能性は高い。長時間労働の問題、そしてそれを是正する必要性については、これまで多くの問題提起がなされているが、法規制などを変えても是正の歩みは遅いと言わざるを得ない。小倉（2007）が長時間労働の実態を踏まえ、その解消のための提言を行っており、そこでは、勤務時間管理の適正化や従業員主導の業務量調整の必要性など、職場のマネジメントレベルでの対応が指摘されている。法規制や企業における残業削減等の取組の重要性はそれとして認識すべきであるが、日本の職場における長時間労働是正のためには、職場マネジメントにおける課題をもっと具体的に検討していくことが必要といえよう。

以上みてきたように、日本ではWLBの実現と職場マネジメントの関連が着目されつつあるもののこれに関する実証研究は少なく、これまでは、WLBのための支援というと、企業単位での制度・施策の実施が注目されがちであった。しかし、英米の研究で明らかになっているように、日本でも、職場におけるマネジメントの特徴などを加味したWLB支援のあり方を検討しなければ、WLBの実現は困難であると考えられる。以下では、Allen(2001)やHammer, et al. (2007)の分析枠組みを参考にして、企業の制度・施策と職場のマネジメント等の特徴が従業員のWLBの実現にどのように関わっているのかを明らかにしていく。

⁶ 武石・佐藤(2011)では、時間制約を設定した働き方をモデル的に実践した職場における仕事管理・時間管理の変化についての事例紹介がなされている。

3.分析に用いるデータ

以下の分析で用いるデータは、経済産業研究所において実施したアンケート調査である⁷。調査の概要は以下のとおりである。

① 日人：企業調査及び従業員調査

対象：企業調査は、従業員 100 人以上の企業約 10000 社を対象に人事部門に調査を依頼。従業員調査は、企業調査対象の企業に各社 10 名程度のホワイトカラー職の正社員に人事部門から調査協力を依頼してもらい実施。

方法：企業に対して企業調査、従業員調査を郵送し、企業調査は人事部門から、従業員調査は個人から直接郵送により返送。

有効回答：企業調査は 1677 社、従業員調査は 10069 人。

調査実施時期：2009 年 12 月-2010 年 1 月

② イギリス、ドイツ：企業調査及び従業員調査

対象：企業調査は従業員 250 人以上の企業約 200 社を対象に人事部門に調査を依頼⁸。従業員調査は、調査会社への登録モニターのうち、規模 250 人以上の民間企業に勤務するホワイトカラー正社員（permanent worker）に対して実施。

方法：企業調査は、人事担当マネジャーに対する電話調査。従業員調査は、web 調査。

有効回答：イギリスは企業調査 202 社、従業員調査 979 人。ドイツは企業調査 201 社、従業員調査 1012 人。

調査実施時期：企業調査は 2010 年 2 月-2010 年 6 月。従業員調査は 2010 年 7 月。

③ オランダ、スウェーデン：企業調査

対象：企業調査について、従業員 250 人以上の企業約 100 社を対象に人事部門に調査を依頼。

方法：人事担当マネジャーに対する電話調査。

有効回答：オランダ 100 社。スウェーデン 100 社。

調査実施時期：2010 年 2 月-2010 年 6 月。

このデータを用いて以下で分析を行うが、企業調査は 5 カ国のデータが利用できるが、従業員調査は日本の他に利用できるのはイギリス、ドイツの 2 カ国となっている。また、日本は企業経由で従業員調査を実施しているが、イギリス、ドイツではこの方法で実施が

⁷この調査は内閣府経済社会総合研究所と協力して実施しており、日本、イギリス、オランダ、スウェーデンを経済産業研究所が、ドイツを内閣府経済社会総合研究所が担当して実施している。

⁸なお、以下の分析における企業規模は、いわゆる「正社員(permanent employee)」の人数で分類しているため、海外調査の回答企業の中には正社員数 250 人未満の企業も含まれている。

できなかったために、企業調査と従業員調査は全く別の方式で実施している。日本に関しては、従業員調査に企業調査のデータをマッチングさせたデータセットを作成して分析を行った。また、日本の調査と海外の調査では調査項目が同一ではなく、日本のみで実施している項目が多いが、一部項目に海外調査のみで尋ねているものがある。

4.日本の就業実態や就業意識等の現状：国際比較による分析

まず、日本の労働者の就業実態の現状をデータにより明らかにしていきたい。ここでは、主として、個人のデータが利用できるイギリス及びドイツと比較しながら日本の現状を明らかにしていくが、部分的に企業データを用いて、オランダ、スウェーデンも参照していきたい。

(1) 労働時間

わが国労働者の労働時間が長いことはよく知られているが、アンケート調査のデータにより、労働時間の分布や就業時間の詳細を確認しておきたい。

まず、企業調査による正社員の週あたりの平均労働時間（表 1）である。日本では「45-50 時間未満」が半数弱を占め、「45-50 時間未満」が 2 割程度を占めるが、イギリス、ドイツでは「40 時間未満」が 6 割程度と高い割合である。日本を除く 4 カ国では、「45 時間未満」が 8~9 割と大部分を占めている。平均は、日本は 42 時間程度であるのに対して、他の 4 カ国は 39 時間前後と 40 時間を切っている。

正社員の労働時間を従業員調査により詳細にみていきたい（表 2）。日本のみ、従業員調査は企業調査の対象企業で働く従業員であるが、その日本のデータにおいて、企業調査と従業員調査の平均労働時間の乖離が 2.4 時間（44.77 時間－42.34 時間）程度みられている。従業員調査はホワイトカラー職種に限定しているなど対象の偏りによる影響も考えられるが、企業が把握していない労働時間がある可能性を指摘できる。分布に関しては、企業調査と同様に、日本で長時間働く割合が高い。「50 時間以上」の分布で比較すると、日本は 28.0%であるが、イギリス 11.4%、ドイツ 14.4%と日本の半数程度以下である。男女別には男性の方が労働時間が長い点は各国に共通する傾向であるが、特に日本の男性では「50 時間以上」の割合が 36.0%で、イギリス 15.4%、ドイツ 19.6%と比べても高い割合となっている。

また、労働時間を役職別に比較すると（表 3）、3 カ国ともに課長、部長において労働時間が長い傾向がみられるが、日本で特に労働時間が長い傾向がみられている。ドイツの「部長」も労働時間が長い割合が比較的高いが、日本は、課長、部長で「50 時間以上」の割合が 4 割を超え、平均労働時間もそれぞれ 47.13 時間、46.55 時間と長い傾向にある。

表 1 正社員の週当たり平均労働時間（企業調査）

(%) (時間)

	n	40時間未 満	40-45時 間未満	45-50時 間未満	50-55時 間未満	55-60時 間未満	60時間以 上	無回答	平均
日本 規模計	1677	17.4	43.9	19.5	7.6	1.0	1.1	9.4	42.34
250人未満	1101	17.3	44.5	18.5	7.6	1.3	1.5	9.4	42.43
250-999人	419	16.7	43.0	21.5	8.4	0.5	0.5	9.5	42.49
1000人以上	118	20.3	44.9	18.6	4.2	0.0	0.8	11.0	40.91
イギリス	202	57.4	29.2	5.9	1.0	0.0	0.0	6.4	38.55
ドイツ	201	61.7	34.3	0.5	0.5	0.0	0.0	3.0	38.57
オランダ	100	45.0	47.0	1.0	2.0	0.0	0.0	5.0	38.79
スウェーデン	100	36.0	56.0	1.0	0.0	0.0	0.0	7.0	39.30

表 2 正社員の週当たり平均労働時間（従業員調査）

(%) (時間)

	n	40時間未 満	40-45時 間未満	45-50時 間未満	50-55時 間未満	55-60時 間未満	60時間以 上	無回答	平均
日本 男女計	10069	11.8	33.4	21.4	16.8	4.0	7.2	5.5	44.77
男性	6708	8.8	27.3	23.6	21.1	5.1	9.9	4.3	46.03
女性	3258	18.0	45.8	17.2	8.0	1.8	1.8	7.4	42.10
イギリス 男女計	979	51.2	25.1	12.3	6.0	1.6	3.8	0.0	37.47
男性	473	39.7	29.0	15.9	8.2	3.0	4.2	0.0	39.81
女性	506	61.9	21.5	8.9	4.0	0.4	3.4	0.0	35.27
ドイツ 男女計	1012	31.9	40.2	13.4	8.4	2.2	3.9	0.0	39.94
男性	535	25.4	38.5	16.4	11.6	2.4	5.6	0.0	41.82
女性	477	39.2	42.1	10.1	4.8	1.9	1.9	0.0	37.83

表 3 役職別正社員の週当たり平均労働時間（従業員調査）

(%) (時間)

	n	40時間未 満	40-45時 間未満	45-50時 間未満	50-55時 間未満	55-60時 間未満	60時間以 上	無回答	平均
日本 役職計	10069	11.8	33.4	21.4	16.8	4.0	7.2	5.5	44.77
一般社員	4671	14.1	41.6	18.3	12.2	2.5	4.5	6.8	43.28
係長など	2745	10.8	30.8	23.4	17.5	4.6	8.2	4.8	45.32
課長	1905	8.1	20.7	24.8	24.5	6.4	11.9	3.6	47.13
部長以上	651	8.6	22.0	25.3	25.0	6.1	10.1	2.8	46.55
イギリス 役職計	979	51.2	25.1	12.3	6.0	1.6	3.8	0.0	37.47
一般社員	613	61.8	23.5	8.2	3.6	0.8	2.1	0.0	35.37
係長など	114	46.5	23.7	15.8	6.1	2.6	5.3	0.0	38.61
課長	130	30.0	34.6	16.9	10.8	2.3	5.4	0.0	41.18
部長以上	122	24.6	24.6	24.6	13.1	4.1	9.0	0.0	43.01
ドイツ 役職計	1012	31.9	40.2	13.4	8.4	2.2	3.9	0.0	39.94
一般社員	676	35.4	46.2	11.4	4.9	1.0	1.2	0.0	38.79
係長など	117	32.5	30.8	16.2	13.7	0.0	6.8	0.0	39.15
課長	95	22.1	29.5	21.1	11.6	5.3	10.5	0.0	42.69
部長以上	124	20.2	25.0	16.1	20.2	8.1	10.5	0.0	44.84

(2) 勤務形態

労働時間の長さに加えて、日本の働き方の特徴として、勤務形態が画一的である点を指摘できる。

表 4 により従業員の現在の勤務形態を 3 カ国で比較すると、日本では、「フルタイム勤務」が男女ともに 9 割を超え、イギリスの 75.7%、ドイツの 68.8% に比べて「フルタイム勤務」の割合が非常に高い。一方で、「フレックスタイム勤務」や「在宅勤務」、「短時間勤務」の割合が非常に低い。「フレックスタイム勤務」はドイツでは男女ともに 3 割にのぼり、後述するように（表 16 参照）、フレックスタイム制度の導入割合（90%）が高いことを反映している。「在宅勤務」はイギリス、ドイツともに男性の方が多く、イギリスの男性の 1 割、「短時間勤務」は反対に女性の利用が多くイギリス女性の 2 割が利用している。日本では、「在宅勤務」のケースはほとんどなく、「短時間勤務」も女性で 2.4% に過ぎない。比較的多い「フレックスタイム勤務」でも全体の 6.8% にとどまっている。

表 4 現在の勤務形態（複数回答）

		n	フルタイム勤務	フレックスタイム勤務	裁量労働制	在宅勤務	短時間勤務	その他
日本	男女計	10069	91.2	6.8	2.1	0.1	0.8	0.7
	男性	6708	91.4	6.6	2.7	0.1	0.1	0.7
	女性	3258	91.4	7.1	1.0	0.0	2.4	0.6
イギリス	男女計	979	75.7	13.2	7.5	8.0	15.4	2.3
	男性	473	82.9	13.5	8.0	10.4	7.6	2.1
	女性	506	69.0	12.8	6.9	5.7	22.7	2.6
ドイツ	男女計	1012	68.8	31.2	12.0	6.5	8.1	1.1
	男性	535	75.5	30.8	12.9	7.5	3.2	0.7
	女性	477	61.2	31.7	10.9	5.5	13.6	1.5

勤務スタイルに関連するデータとして、従業員調査から始業時刻と就業時刻⁹を見ていくこととしたい（表 5）。まず始業時刻について、日本は 8 時台から 9 時台に約 9 割が集中しているのに対して、イギリスやドイツでは、「6 時台」や「7 時台」の早い時間帯での始業の割合が比較的多く、「10 時台以降」も日本より多いなど分散が大きい。ドイツでは 5 割近い従業員が 8 時よりも前に仕事を開始している。また、終業時刻については、労働時間の長さを反映し、日本は「19 時台以降」も男性を中心に比較的高い割合を示しているが、ドイツでは半数が「17 時より前」に仕事を終え、「17 時台」までには男性でも 73.8% が、女性では 83.0% が仕事を終えている状況にある。

⁹ 調査では、この 1 か月の平均的な出勤日の状況について尋ねている。

表 5 始業時刻と就業時刻の分布

【始業時刻】

		n	6時より前	6時台	7時台	8時台	9時台	10時台以降	無回答
日本	男女計	10069	0.3	0.6	6.1	65.8	24.9	1.4	0.7
	男性	6708	0.5	0.9	7.6	66.0	23.2	1.3	0.5
	女性	3258	0.0	0.1	3.1	66.0	28.8	1.6	0.5
イギリス	男女計	979	2.3	4.2	14.1	41.7	27.3	8.9	1.5
	男性	473	2.1	5.7	19.5	37.6	25.2	7.8	2.1
	女性	506	2.6	2.8	9.1	45.5	29.2	9.9	1.0
ドイツ	男女計	1012	2.8	12.6	31.3	36.2	10.6	5.8	0.7
	男性	535	3.4	12.5	29.5	37.6	10.7	5.2	1.1
	女性	477	2.1	12.8	33.3	34.6	10.5	6.5	0.2

【終業時刻】

		n	17時より前	17時台	18時台	19時台	20時台	21時台	22時台以降	無回答
日本	男女計	10069	3.7	39.8	25.1	18.6	8.2	2.7	1.1	0.8
	男性	6708	2.9	32.3	25.6	22.9	10.8	3.5	1.6	0.6
	女性	3258	5.6	55.3	24.3	9.9	3.1	1.0	0.3	0.6
イギリス	男女計	979	36.7	37.8	15.9	4.0	1.4	1.3	1.3	1.5
	男性	473	34.7	34.9	19.2	5.3	1.7	0.8	1.3	2.1
	女性	506	38.5	40.5	12.8	2.8	1.2	1.8	1.4	1.0
ドイツ	男女計	1012	51.1	27.1	14.1	4.3	1.2	0.6	0.9	0.7
	男性	535	45.2	28.6	16.6	5.6	1.1	0.7	0.9	1.1
	女性	477	57.7	25.4	11.3	2.9	1.3	0.4	0.8	0.2

イギリスやドイツでは、朝早く仕事を開始し、夕方にも早めに仕事を終わるという仕事のパターンになっていることが推察されるわけだが、始業時刻と終業時刻を組み合わせると集計したのが表 6 である。イギリスやドイツでは、朝早くから仕事を始めている従業員は終業時刻も早くなる関係が認められるが、日本では一部そのような関係がみられるものの、全体にイギリスやドイツのような関係はみられない。たとえば日本で始業時間が「7時台」と「9時台」を比べると、終業時刻の分布はほとんど変わらない。この点がイギリスやドイツとは大きく異なっており、日本では朝早く仕事を始める従業員が夕方早く帰っているとは限らないといえる。

これが先にみた勤務形態とどう関係しているのかを確認する。日本では、裁量労働など労働時間管理が厳格に行われていない従業員の労働時間が長く所定外労働が多いことが指摘されてきた（小倉（2007）など）が、勤務形態と労働時間にはどのような関連性がみられるのだろうか。

表 7 により勤務形態別に平均労働時間をみると、日本では、「裁量労働制」については、該当者の労働時間が非該当者に比べて 3.4 時間ほど長く、裁量労働制の場合に労働時間が長くなる傾向が確認できる。一方、「フレックスタイム勤務」については、イギリスで該当者

の労働時間が2.4時間ほど短くなる傾向がみられるが、日本とドイツではそうした傾向はみられず、ドイツでは該当者が若干長い傾向にある。また、「短時間勤務」の従業員の労働時間をみると、日本は34.2時間であるが、イギリス、ドイツは20時間台とかなり短いという特徴がある。

表 6 始業時刻別にみた終業時刻

			(%)							
		n	17時より前	17時台	18時台	19時台	20時台	21時台	22時台以降	無回答
日本	6時より前	33	51.5	12.1	24.2	0.0	6.1	0.0	6.1	0.0
	6時台	62	8.1	16.1	33.9	19.4	14.5	6.5	1.6	0.0
	7時台	619	6.6	25.2	30.2	23.1	9.7	4.0	1.1	0.0
	8時台	6629	4.0	47.4	20.9	16.8	7.4	2.4	1.0	0.1
	9時台	2508	1.6	27.5	35.8	21.3	9.6	2.9	1.0	0.2
	10時台以降	144	2.8	2.8	15.3	45.8	16.0	6.3	11.1	0.0
イギリス	6時より前	23	73.9	13.0	4.3	8.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	6時台	41	75.6	7.3	14.6	0.0	2.4	0.0	0.0	0.0
	7時台	138	58.7	18.1	12.3	9.4	1.4	0.0	0.0	0.0
	8時台	408	37.3	43.1	15.4	2.5	0.7	0.7	0.2	0.0
	9時台	267	16.1	57.7	21.3	3.4	0.4	0.7	0.4	0.0
	10時台以降	87	40.2	10.3	13.8	5.7	8.0	9.2	12.6	0.0
ドイツ	6時より前	28	85.7	7.1	3.6	3.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	6時台	128	85.2	10.2	2.3	1.6	0.8	0.0	0.0	0.0
	7時台	317	67.8	21.1	9.1	1.6	0.3	0.0	0.0	0.0
	8時台	366	36.6	42.3	16.1	4.4	0.5	0.0	0.0	0.0
	9時台	107	23.4	28.0	34.6	9.3	3.7	0.9	0.0	0.0
	10時台以降	59	16.9	11.9	23.7	16.9	6.8	8.5	15.3	0.0

表 7 勤務形態別の平均労働時間

		(時間)			
		フルタイムの通常勤務	フレックスタイム勤務	裁量労働制	短時間勤務
日本	非該当	44.57	44.81	44.70	44.86
	該当	44.79	44.34	48.17	34.20
イギリス	非該当	27.61	37.79	37.39	40.34
	該当	40.64	35.33	38.44	21.72
ドイツ	非該当	36.46	39.66	40.11	41.09
	該当	41.52	40.55	38.64	26.84

注:「該当」がそれぞれの勤務形態で働いている者である。

適用人数が多い「フレックスタイム勤務」をとりあげて始業時刻と終業時刻の分布を比較すると(表8)、日本とドイツでは、「フレックスタイム勤務」の該当者と非該当者の間に明確な違いは認めにくい。ただし、ドイツの場合には、そもそも従業員全体が始業・終業時刻が早い時間帯にシフトしていることも関係していると考えられる。一方でイギリスでは、「フレックスタイム勤務」の該当者は非該当者に比べて、始業時刻、終業時刻ともに早

い時間帯にシフトする傾向がみられている。

表 8 フレックスタイム勤務者の始業時刻と就業時刻

【始業時刻】

		n	(%)						
			6時より前	6時台	7時台	8時台	9時台	10時台以	無回答
日本	全体	10069	0.3	0.6	6.1	65.8	24.9	1.4	0.7
	非該当	9388	0.3	0.6	6.4	66.1	24.4	1.4	0.8
	該当	681	0.3	0.1	3.2	62.8	31.6	1.8	0.1
イギリス	全体	979	2.3	4.2	14.1	41.7	27.3	8.9	1.5
	非該当	850	2.4	4.5	12.8	42.9	26.4	9.4	1.6
	該当	129	2.3	2.3	22.5	33.3	33.3	5.4	0.8
ドイツ	全体	1012	2.8	12.6	31.3	36.2	10.6	5.8	0.7
	非該当	696	3.6	11.8	29.6	37.4	10.6	6.3	0.7
	該当	316	0.9	14.6	35.1	33.5	10.4	4.7	0.6

【終業時刻】

		n	(%)							
			17時より前	17時台	18時台	19時台	20時台	21時台	22時台以降	無回答
日本	全体	10069	3.7	39.8	25.1	18.6	8.2	2.7	1.1	0.8
	非該当	9388	3.7	40.2	24.9	18.5	8.2	2.7	1.1	0.9
	該当	681	4.8	33.5	27.9	19.7	9.0	3.2	1.9	0.0
イギリス	全体	979	36.7	37.8	15.9	4.0	1.4	1.3	1.3	1.5
	非該当	850	34.4	39.3	16.5	3.9	1.5	1.3	1.5	1.6
	該当	129	51.9	27.9	12.4	4.7	0.8	1.6	0.0	0.8
ドイツ	全体	1012	51.1	27.1	14.1	4.3	1.2	0.6	0.9	0.7
	非該当	696	50.6	26.0	15.4	4.6	1.1	0.6	1.0	0.7
	該当	316	52.2	29.4	11.4	3.8	1.3	0.6	0.6	0.6

注:「該当」が「フレックス勤務を行っている」に該当する者である。

(3) 就業意識等

以上から、日本の就業実態の特徴として、労働時間が平均的に長いこと、画一的な働き方になっており多様な勤務形態の適用が少ないこと、フレックスタイム勤務などの柔軟な勤務制度の適用になっていても他の人と比べて労働時間や勤務時間帯に違いがみられないこと、が明らかとなった。こうした就業の実態を反映して、働く人の就業意識の面で、どのような特徴があるだろうか。ここでは、第6節の計量分析においてWLBの実現をとらえる指標として用いる下記の4種類を取り上げる。

①WLB満足度:「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランス」に対する満足度。5段階評価で回答している。

②過剰就業意識:「現在の時間当たり賃金のもとで、あなたが自由に労働時間を選べるとしたら、あなたは労働時間を増やしますか、減らしますか」に対して「減らす」と回答した場合に「過剰就業」とする。

- ③勤め先や職場に対するコミットメント：この項目は日本の調査のみで尋ねている。「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」「今の職場で働いていることに誇りを感じる」の3項目に関して、5段階（「あてはまる」から「あてはまらない」）で評価を求めている。第6節の回帰分析においては、この3項目の点数（「当てはまる」を5点）を足し上げて得点化している（3項目の信頼度係数 α は.808）。
- ④職場のパフォーマンス判断に関する主観指標：「職場の業績はよい」「職場のメンバーは仕事を効率的に行っている」「職場のメンバーの仕事に対する意欲は高い」「職場のメンバーの職場に対する満足度は高い」「職場のメンバーは職場に貢献しようとする意識が高い」「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい職場である」の6項目に関して、回答者の職場が他の職場と比較してどのような状況かについての主観判断を5段階評価で求めている。

ここで、①と②は個人のWLB実現に関する指標であり、現状の働き方に関してWLBの視点から従業員個人がどのような意識をもっているのかをとらえようとしたものである。また、③は個人レベルにおける、④は職場レベルにおけるWLBに関するアウトカム指標と位置付けている。個人レベルでWLBに満足していても、それが組織貢献意欲や、職場における業務効率化などにつながらなければ、組織としてWLB支援に取り組むインセンティブが低下してしまう。職場にどのような影響、効果をもたらすのかを同時に検証することが重要と考える。

まず、WLB満足度であるが（表9）、イギリス、ドイツでは、「満足している」がともに2割強、「どちらかといえば満足している」が4割弱と満足している割合が6割以上を占めるが、日本では36.0%にとどまっている。「満足していない」10.0%、「どちらかといえば満足していない」が20.7%と、3割が満足していない状況にある。日本ではWLB満足度がイギリス、ドイツに比べて低い傾向が確認できる。

表9 WLB満足度

		n	満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答
日本	男女計	10069	8.0	28.0	31.9	20.7	10.0	1.4
	男性	6708	7.4	27.7	33.2	20.9	10.4	0.3
	女性	3258	9.5	29.2	29.9	20.9	9.4	1.0
イギリス	男女計	979	21.0	39.4	14.6	17.5	7.5	0.0
	男性	473	19.9	38.3	16.5	18.0	7.4	0.0
	女性	506	22.1	40.5	12.8	17.0	7.5	0.0
ドイツ	男女計	1012	21.5	35.0	28.3	10.6	4.6	0.0
	男性	535	20.6	34.0	31.6	9.3	4.5	0.0
	女性	477	22.6	36.1	24.5	11.9	4.8	0.0

次に、過剰就業の状況である（表 10）。現在の時間当たり賃金を前提にして、労働時間を「減らしたい」と回答した割合を「過剰就業」している者とみなす。この比率をみると、日本は 24.7%、イギリス 15.7%、ドイツ 6.3%と、日本が最も多く 4 人に 1 人が過剰就業の状態にあるとみられる。

表 10 現在の時間当たり賃金を前提とした労働時間の選好

		n	増やす	変えない	減らす	わからない	無回答
							(%)
日本	男女計	10069	7.9	49.0	24.7	17.7	0.7
	男性	6708	8.6	49.2	24.1	17.8	0.4
	女性	3258	6.5	49.2	26.0	17.6	0.6
イギリス	男女計	979	11.5	58.1	15.7	14.6	0.0
	男性	473	11.0	59.2	13.1	16.7	0.0
	女性	506	12.1	57.1	18.2	12.6	0.0
ドイツ	男女計	1012	10.1	64.9	6.3	18.6	0.0
	男性	535	10.1	65.2	6.0	18.7	0.0
	女性	477	10.1	64.6	6.7	18.4	0.0

日本のみで調査した勤め先や職場に対するコミットメントに関しては、表 11 に示したが、3 項目とも 4 割程度が肯定意見となっている。

表 11 勤め先や職場に対するコミットメントに関する指標

		n	あてはまる	どちらかという とあてはまる	どちらとも いえない	どちらかという とあてはまらない	あてはまらない	無回答
								(%)
社風や組織風土は自分によく合っている								
日本	男女計	10069	7.2	33.5	39.9	13.0	5.2	1.2
	男性	6708	7.5	34.2	39.8	13.2	5.0	0.2
	女性	3258	6.7	33.1	41.1	12.9	5.5	0.6
会社の発展のためなら人並み以上の努力をする								
日本	男女計	10069	7.3	32.4	39.9	12.6	6.6	1.3
	男性	6708	8.9	37.5	37.3	10.9	5.1	0.3
	女性	3258	4.0	23.0	46.3	16.3	9.7	0.6
今の職場で働いていることに誇りを感じる								
日本	男女計	10069	8.6	32.6	39.1	11.8	6.6	1.3
	男性	6708	9.5	34.1	38.7	11.5	5.9	0.3
	女性	3258	7.0	30.3	40.8	12.9	8.3	0.7

続いて職場のパフォーマンスについての判断についてみていきたい（表 12）。質問は、ここにあげた 6 つの項目について、「他の職場と比較してあなたの職場はどうか」という設問であり、比較する職場は同一社内か他社かは必ずしも明確ではないが、職場の相対的なパフォーマンスを示す主観指標として分析に用いている。

ここで取り上げている 6 つの項目のうち、「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい」を除く 5 項目については、日本は肯定する割合（「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」を合わせた割合）が最も低く、特に低い項目が「職場の業績はよい」と「職場のメンバーの職場に対する満足度は高い」で、肯定割合はイギリス、ドイツの半分以下となっている。「職場のメンバーは仕事を効率的に行っている」と「職場のメンバーは職場に貢献しようとする意識が高い」も、日本の肯定割合はイギリス、ドイツよりも 20 ポイント以上低く、差がみられる項目である。一方で、「職場のメンバーの仕事に対する意欲は高い」「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい職場である」は国による差が小さく、否定割合（「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」を合わせた割合）は日本よりもイギリスで高い項目となっている。「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい職場である」については、肯定割合は日本の方がイギリスよりも高い。全体に肯定意見の割合が高く否定意見の割合が低いのがドイツである。

表 12 職場のパフォーマンスに関する主観指標

(%)

	n	職場の状況:業績はよい						職場の状況:メンバーは仕事を効率的に行っている					
		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答
日本 男女計	10069	5.6	24.8	44.3	14.7	9.1	1.5	6.6	37.7	33.4	15.6	5.3	1.4
男性	6708	6.1	25.9	43.2	15.1	9.3	0.4	6.3	37.9	34.0	16.3	5.2	0.3
女性	3258	4.7	23.1	47.5	14.4	8.9	1.3	7.6	38.5	32.9	14.5	5.6	1.0
イギリス 男女計	979	29.3	43.0	18.4	6.7	2.6	0.0	25.5	41.4	19.5	10.6	3.0	0.0
男性	473	31.7	41.6	18.2	5.9	2.5	0.0	26.6	41.4	20.3	9.5	2.1	0.0
女性	506	27.1	44.3	18.6	7.5	2.6	0.0	24.5	41.3	18.8	11.7	3.8	0.0
ドイツ 男女計	1012	24.2	51.6	20.4	3.1	0.8	0.0	19.9	48.0	25.5	5.5	1.1	0.0
男性	535	24.9	51.8	19.8	2.6	0.9	0.0	19.8	48.6	25.2	5.8	0.6	0.0
女性	477	23.5	51.4	21.0	3.6	0.6	0.0	19.9	47.4	25.8	5.2	1.7	0.0

(%)

	n	職場の状況:メンバーの仕事に対する意欲は高い						職場の状況:メンバーの職場に対する満足度は高い					
		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答
日本 男女計	10069	7.1	39.1	35.1	13.0	4.3	1.4	3.1	22.6	47.9	18.7	6.2	1.4
男性	6708	7.2	40.4	35.1	12.9	4.1	0.4	3.2	23.6	48.0	19.2	5.6	0.4
女性	3258	7.0	37.5	36.0	13.6	5.0	1.0	3.1	21.2	48.9	18.3	7.5	1.0
イギリス 男女計	979	17.7	36.9	19.3	16.0	10.1	0.0	17.7	35.4	24.0	15.4	7.5	0.0
男性	473	18.4	37.4	21.1	13.7	9.3	0.0	18.0	37.8	22.4	15.0	6.8	0.0
女性	506	17.0	36.4	17.6	18.2	10.9	0.0	17.4	33.2	25.5	15.8	8.1	0.0
ドイツ 男女計	1012	18.3	41.6	27.3	10.7	2.2	0.0	18.2	44.4	27.3	8.3	1.9	0.0
男性	535	19.6	43.2	27.3	8.0	1.9	0.0	20.0	44.9	26.5	7.3	1.3	0.0
女性	477	16.8	39.8	27.3	13.6	2.5	0.0	16.1	43.8	28.1	9.4	2.5	0.0

(%)

	n	職場の状況:メンバーの職場貢献意識は高い						職場の状況:個人の事情に応じて柔軟に働きやすい					
		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答
日本 男女計	10069	5.8	35.8	38.1	14.3	4.5	1.4	10.5	43.3	29.8	10.1	5.0	1.4
男性	6708	6.0	37.8	37.7	13.9	4.2	0.4	9.7	44.1	31.0	10.3	4.7	0.3
女性	3258	5.5	32.7	39.9	15.6	5.3	1.0	12.4	42.9	28.3	9.8	5.7	0.9
イギリス 男女計	979	19.9	43.1	20.8	11.2	4.9	0.0	17.7	32.4	21.8	14.9	13.3	0.0
男性	473	21.6	42.5	22.4	9.5	4.0	0.0	19.9	32.1	22.4	12.1	13.5	0.0
女性	506	18.4	43.7	19.4	12.8	5.7	0.0	15.6	32.6	21.1	17.6	13.0	0.0
ドイツ 男女計	1012	20.7	49.5	23.1	5.5	1.2	0.0	24.5	43.7	20.8	6.4	4.5	0.0
男性	535	21.3	50.1	23.0	4.5	1.1	0.0	25.2	44.5	21.9	4.9	3.6	0.0
女性	477	19.9	48.8	23.3	6.7	1.3	0.0	23.7	42.8	19.7	8.2	5.7	0.0

5.企業のWLB支援策の現状

(1) WLB 支援の現状

以上が従業員個人のサイドから分析した就業実態や就業意識である。日本の就業実態や就業意識は、イギリス、ドイツと異なるいくつかの特徴が抽出されたが、この背景には、企業のWLB支援に対する取組姿勢や制度・施策の不備など、企業の取組の問題が存在する可能性が考えられる。また、職場レベルでのマネジメントにも問題があるのかもしれない。働く人のWLBの実現が、企業の制度・施策の実施や職場の状況とどう関連しているのかに

ついて分析を進めることとしたい。

まず、企業の WLB 支援に関わる制度・施策の実施の状況を確認しておこう。

調査では、企業としての WLB の取組に関して、取組姿勢（どの程度社員の生活に配慮すべきと考えているか）と取組状況（同業他社に比べて社員の仕事と生活の調和に積極的に取り組んでいるか）を尋ねている。

その結果をみると、まず取組姿勢に関して日本企業の積極的な姿勢がうかがえる（表 13）。いずれの規模も高い平均ポイントを示し、特に 1000 人以上の大企業では取組姿勢のポイントが高い。他の 4 カ国と比べると、4 ポイント以下が少なく、中位以上の得点に分布して全体としての平均が高くなっている。日本以外では、オランダ、イギリス、スウェーデンも日本と同様に比較的高いが、ドイツは低位の得点での分布が若干多くなっており、平均も低い。

表 13 企業の WLB 支援に対する取組姿勢（企業調査）

		n	(%)(ポイント)											平均	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	
日本	規模計	1677	0.1	0.1	0.3	2.0	1.8	17.5	12.6	25.5	27.1	5.5	7.0	0.5	6.95
	250人未満	1101	0.2	0.1	0.2	1.8	2.1	18.6	12.9	25.9	26.2	5.0	6.5	0.5	6.89
	250-999人	419	0.0	0.2	0.7	3.1	1.9	15.8	11.5	24.6	30.5	5.3	6.0	0.5	6.93
	1000人以上	118	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.2	12.7	28.8	25.4	8.5	14.4	0.0	7.53
イギリス		202	1.0	0.5	2.5	4.0	4.5	15.8	8.4	21.8	19.8	4.0	15.8	2.0	6.83
ドイツ		201	5.5	2.5	4.5	8.0	5.5	17.9	9.5	17.4	21.4	3.5	3.5	1.0	5.68
オランダ		100	1.0	0.0	1.0	2.0	4.0	7.0	16.0	30.0	32.0	6.0	1.0	0.0	6.85
スウェーデン		100	2.0	1.0	3.0	2.0	4.0	16.0	5.0	25.0	24.0	8.0	9.0	1.0	6.75

注：取組姿勢は「貴社ではどの程度、社員の生活に配慮すべきと考えていますか」に対して 0 から 10 ポイント（10 点は「当然配慮すべきである」）で点数化したもの。

一方で取組状況に関しては、日本は高いとはいえない（表 14）。平均を比較するとイギリスが最も高く、オランダが次に高い。日本はスウェーデンと並んで、取組姿勢と取組状況のギャップが大きいという特徴がある。つまり、WLB の重要性を認識しているものの、積極的な取組にまでは必ずしも至っていないということかもしれない。

取組状況については、従業員調査でも評価を求めている（表 15）。3 カ国で最も評価が高いのがイギリス、次いで日本、ドイツとなっている。取組状況について、企業の回答と従業員の評価を比べると、従業員の評価の方が低い傾向が、日本だけでなく、イギリス、ドイツでも確認できる。

日本は、従業員が勤務する企業が企業調査の対象であるため、企業調査の回答と従業員調査の回答を組み合わせると分析が可能である。企業の回答との相関係数を算出すると .015 と関連がみられない。企業と従業員のポイントが ±1 ポイント以内の差にとどまる割合は 41.8% で、企業の方が高いポイントを回答する割合が 40.7%、従業員の方が高いポイントを回答する割合が 17.5% となっており、全体に従業員の評価が低い。WLB の取組等の現状認識に関して企業の認識と従業員の認識にずれがあることは、脇坂（2009）においても指

摘されている。企業の取組が従業員の理解とずれていると、せつかくの WLB 支援が期待した効果をあげないこととなり、問題があるといえる。

表 14 企業の WLB 支援に対する取組状況（企業調査）

		n	(%)(ポイント)											平均	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		無回答
日本	規模計	1677	0.8	1.2	2.4	7.4	6.0	32.3	15.4	14.7	12.5	3.5	3.0	0.8	5.75
	250人未満	1101	1.0	1.1	2.4	8.2	6.1	33.5	15.9	13.9	11.2	3.3	2.7	0.8	5.66
	250-999人	419	0.5	1.4	2.9	6.9	6.4	29.6	14.6	17.2	14.6	3.1	1.9	1.0	5.78
	1000人以上	118	0.0	0.8	0.8	2.5	2.5	28.8	13.6	17.8	19.5	5.1	8.5	0.0	6.57
イギリス		202	3.0	1.5	1.0	4.0	5.4	14.4	12.4	19.3	22.3	4.0	12.9	0.0	6.61
ドイツ		201	6.0	0.5	4.5	5.5	6.0	23.4	10.4	18.4	16.4	4.5	4.5	0.0	5.75
オランダ		100	2.0	0.0	2.0	4.0	3.0	22.0	15.0	27.0	16.0	7.0	2.0	0.0	6.28
スウェーデン		100	9.0	0.0	4.0	3.0	3.0	27.0	11.0	18.0	15.0	3.0	7.0	0.0	5.73

注：取組状況は「貴社は同業他社に比べ社員の仕事と生活の調和に積極的に取り組んでいますか」に対して 0 から 10 ポイント(10 点は「取り組んでいる」)で点数化したもの。

表 15 従業員からみた企業の WLB 取組状況の評価（従業員調査）

		n	(%)(ポイント)											平均	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		無回答
日本	男女計	10069	5.1	3.8	7.6	13.3	8.6	23.9	10.2	11.4	9.8	2.4	1.8	2.2	4.82
	男性	6708	4.8	3.8	7.9	13.3	8.2	23.7	11.1	11.9	9.9	2.2	1.6	1.5	4.84
	女性	3258	5.8	3.7	7.0	13.5	9.1	24.4	8.3	10.3	9.9	2.7	2.1	3.0	4.78
イギリス	男女計	979	10.4	2.6	5.8	9.2	6.7	21.0	10.9	16.8	9.2	2.5	4.9	0.0	5.01
	男性	473	8.7	2.7	6.3	9.3	6.1	23.5	11.2	16.1	9.7	2.1	4.2	0.0	5.04
	女性	506	12.1	2.4	5.3	9.1	7.3	18.8	10.7	17.4	8.7	2.8	5.5	0.0	4.99
ドイツ	男女計	1012	13.2	3.5	6.8	9.1	9.3	20.3	11.0	12.4	7.0	2.8	4.7	0.0	4.64
	男性	535	12.1	2.8	7.9	9.9	9.0	20.0	11.2	12.5	6.5	3.0	5.0	0.0	4.69
	女性	477	14.5	4.2	5.7	8.2	9.6	20.5	10.7	12.2	7.5	2.5	4.4	0.0	4.58

注：取組の評価は「あなたの現在の勤め先の会社は、同業他社に比べ、社員の仕事と生活の調和を図るための施策に取り組んでいますか」に対して 0 から 10 ポイント(10 点は「取り組んでいる」)で点数化したもの。

それでは、企業において、具体的にどのような制度・施策が導入されているのだろうか。

国際比較がある程度可能な 4 つの施策について示したのが表 16 である。育児休業制度など各国の法制の違いが反映されている制度に関して単純に比較することは難しいが、「WLB の取組」は日本企業の取組割合はイギリス、オランダ、スウェーデンよりは若干低いものの大きな差はみられない。実施率が大きく異なるのが「在宅勤務制度」であり、他の 4 カ国が 5 割以上の実施率であるが、日本は 1000 人以上でも 9.3%にとどまっている。「フレックスタイム制度」も大企業での実施率は 58.5%と高いが、それ以外の規模では高くない。ドイツやスウェーデンは 9 割という実施率である。日本ではほとんど事例がない「ジョブ・シェアリング」に関しても、他の 4 カ国では実施している企業割合はスウェーデンで 12.0%と低いものの、オランダ 34.0%、ドイツ 41.8%、イギリスでは 56.9%と半数を超えている。武石(2011b)では、同じデータを用いた分析により、日本企業はこうした制

度・施策導入してもその運用について大変さを感じる傾向が強く、また、職場の生産性へのプラスの影響を指摘する傾向が弱いことを示している。

表 16 WLB支援制度・施策の実施状況

(制度等が「あり」の割合)

(%)

		n	法を上回る 育児休業 制度	フレックス タイム制 度	在宅勤務 制度	WLBの取 組	ジョブ・ シェアリン グ
日本	規模計	1677	27.2	24.4	4.3	22.5	-
	250人未満	1101	21.3	18.3	3.5	17.0	-
	250-999人	419	32.5	30.1	4.8	26.7	-
	1000人以上	118	64.4	58.5	9.3	57.6	-
イギリス		202	50.0	48.5	67.3	31.7	56.9
ドイツ		201	29.4	90.0	51.2	11.4	41.8
オランダ		100	31.0	69.0	52.0	29.0	34.0
スウェーデン		100	56.0	88.0	71.0	25.0	12.0

注: 日本では「ジョブ・シェアリング」を行うケースは極めて少ないため質問していない。

(2) WLB の取組の評価に影響する要因

これら WLB の取組に対する企業、従業員の評価が、企業や職場のどのような要因と関連しているのかについて明らかにするために、計量分析を行った。WLB 支援に対する取組状況の評価ポイントを目的変数として、企業の評価、従業員の評価それぞれについて要因分析を行っている。特に注目したいのは、企業の制度・施策の導入、及び働き方の実態が、取組状況の判断にどのように関連しているのか、という点である。企業属性や個人属性をコントロールして、これらの変数の影響をみていきたい。

企業の分析結果と従業員の分析結果を表 17 と表 18 に示している。

まず、表 17 の企業の分析結果であるが、「WLB の取組」は企業の取組姿勢の評価を高めている。ここで、「WLB の取組」とは、WLB を推進するための方針の明確化や推進組織の設置をさしており、これらの具体的な取組と企業の取組状況の判断が関連性を持つことが確認できた。イギリスとドイツでは、それ以外の制度・施策の実施は WLB 取組状況の判断には影響がみられないが¹⁰、日本では、「法を上回る育児休業制度」「短時間勤務制度（育児・介護以外）」「半日単位の有給休暇制度」の 3 つの制度に関して有意に正の係数となっている。これらの制度導入が企業の WLB の自己評価を高めているといえる。

¹⁰ ただし、日本と他の 2 カ国では、質問している項目に違いがあることを考慮する必要がある。

一方で、イギリスでは、「正社員の1人当たりの1週間の平均労働時間数」が有意にマイナスの係数で、正社員の労働時間が長いとWLB取組状況の判断が低くなることを示している。ドイツでも有意水準には達していないがマイナスの係数であるのに対して、日本ではほとんど影響がみられない。これに関連する日本のみで尋ねた「長時間労働は正のための組織的な取組」「有給休暇取得促進のための組織的な取組」も、WLB取組状況の判断には関連性がみられていない。先に示したように、日本の労働時間は企業単位でもイギリス、ドイツに比べて長いわけだが、こうした就業実態は企業がWLBの取組状況を判断する際には考慮されていない可能性があるといえる。

それでは、従業員立場から勤め先企業のWLBへの取組状況を評価する際には、どのような要因が影響しているのだろうか。

表18が従業員調査の分析結果であるが、まず、制度・施策の導入に関しては¹¹、企業の分析では有意な係数を示さなかったイギリス、ドイツでも、有意になっているものがある。まず日本では、実施率が少ない「在宅勤務制度」を除く3つの制度の導入が従業員の評価にプラスに影響を及ぼしている。このうち「フレックスタイム制度」は、企業データの分析では有意ではなかった制度であり、従業員からみると、企業が「フレックスタイム制度」を実施することで企業のWLB支援の取組状況の評価を高めるといえる。また、「労働時間削減のための取組」も有意にプラスの効果を示している。次にイギリスでは、「育児や介護のための休業制度」「短時間勤務制度」「フレックスタイム制度」「在宅勤務制度」のいずれもプラスで有意になっており、制度導入が企業のWLBへの取組状況に対する従業員の評価を高めている。またドイツでは、「短時間勤務制度」「フレックスタイム制度」「在宅勤務制度」において有意にプラスの係数となっており、制度導入の影響が指摘できる。

もう1点重要なことは、従業員本人の労働時間の影響である。日本では、労働時間が「35時間未満」と短い層、労働時間が「45時間以上」と長い層の両方で、有意にマイナスの係数となっている。特に労働時間が長くなるほどt値は大きくなり影響の度合いが強くなっている。イギリスやドイツでは、本人の労働時間の影響が日本ほど強くはなく、イギリスでは「60時間以上」でマイナス、ドイツでは「45-55時間未満」の層でマイナスであるがそれより長くなると有意な関係はみられなくなるなど、労働時間の影響は日本のように顕著ではない。日本の企業では、自社のWLBの取組評価にあたって社員の平均労働時間の長短は関係がみられないが、従業員調査では労働時間が長いと明らかに企業のWLB取組の評価が低下しており、従業員自身の働き方の現状がWLBの取組の評価に強い影響力を持っていることが明らかになった。従業員が勤め先の政策を評価する際に、労働時間の実態は、企業が考える以上に重要な要因となっている可能性が高い。

¹¹ 従業員に対して制度・施策の実施を詳細に尋ねても、正確な回答は期待しにくいことを考慮し、企業への質問内容をスリム化し、従業員が回答しやすいようにしており、制度の尋ね方が企業調査と従業員調査では異なっていることに留意されたい。

表 17 企業のWLB取組状況に関する企業自身の評価に影響する要因分析（企業調査）

（OLS 推計：「同業他社と比較したWLBへの取組姿勢」への評価（0-10点で評価））

	日本	イギリス	ドイツ
	係数	係数	係数
定数	4.794 ***	8.766 ***	5.929 **
規模（基準：1000人以上）			
規模250人未満ダミー	-.067	-.414	.157
規模250-500人未満ダミー	-.192	.252	-.222
規模500-1000人未満ダミー	-.029	.254	-.145
業種（基準：製造業）			
業種：鉱業・建設業ダミー	.995 ***	-.681	-2.834 **
業種：卸売業・小売業ダミー	.109	1.876 ***	.525
業種：飲食・サービスダミー	-.029	.290	-.153
業種：その他ダミー	.171	.828	.294
制度・施策の実施ダミー（有=1）			
①法を上回る育児休業制度	.643 ***	.432	.132
②法を上回る介護休業制度	-.244	.532	.607
③育児・介護のための短時間勤務制度	.137	-	-
④フレックスタイム制度	.085	.153	.196
⑤裁量労働制（企画・専門型）	-.185	-.384	.146
⑥在宅勤務制度	-.205	.120	.378
⑦長期休業制度（育児・介護・傷病以外で1か月以上）	.146	-	-
⑧短時間勤務制度（育児・介護以外）	.301 **	.630	.406
⑨半日単位の有給休暇制度	.234 **	-	-
⑬WLBの取組	1.435 ***	1.006 **	1.769 ***
⑭長時間労働是正のための組織的な取組	.056	-	-
⑮有給休暇取得促進のための組織的な取組	.138	-	-
正社員の一人当たりの1週間の平均実労働時間（時間）	.002	-.099 **	-.035
サンプル数	1316	170	192
調整済み R2 乗	.161	.125	.122

注：1.制度・施策の導入については、日本の調査のみで尋ねている項目があり、イギリス、ドイツでは「-」表記している。

2.有意水準：*は 10%未満、**は 5%未満、***は 1%未満

表 18 企業のWLB取組状況に関する従業員の評価に影響する要因分析（従業員調査）

(OLS 推計：「同業他社と比較したWLBへの取組姿勢」への評価（0-10点で評価））

	日本	イギリス	ドイツ
	係数	係数	係数
定数	4.589 ***	3.188 ***	4.018 ***
性別ダミー(男性=1)	.310 ***	.165	.029
年齢(基準: 20代)			
年齢(30代ダミー)	-.392 ***	-.064	-.376
年齢(40代ダミー)	-.445 ***	-.405	-.588 **
年齢(50代以上ダミー)	-.611 ***	-.256	-.462
配偶者ありダミー(配偶者あり=1)	.089	-.247	.108
子どもありダミー(子どもあり=1)	.188 **	.307 *	.444 **
学歴(基準: 高卒以下)			
大卒ダミー	-.032	-.053	-.263
短大・専門卒ダミー	-.074	.166	-.101
職種(基準: 事務)			
職種(専門・技術)	-.179 **	.150	-.097
職種(管理)	.130 *	.187	.483 *
職種(営業)	.301 ***	-.604	-.890
職種(販売、サービス、その他)	.089	-.030	-.173
規模(基準: 1000人以上)			
規模250人未満ダミー	-.750 ***		
規模250-500人未満ダミー	-.686 ***	-.491 **	-.039
規模500-1000人未満ダミー	-.622 ***	-.007	-.183
業種(基準: 製造業)			
業種: 鉱業・建設業ダミー	.064	.034	.898 *
業種: 卸売業・小売業ダミー	-.062	-.291	.109
業種: 飲食・サービスダミー	-.015	-.301	-.722 ***
業種: その他ダミー	.383 **	-.101	.117
週の労働時間(基準: 40-45時間未満)			
労働時間35時間未満ダミー	-.441 ***	.305	-.162
労働時間35-40時間未満ダミー	.094	.323	.088
労働時間45-50時間未満ダミー	-.185 **	.040	-.562 **
労働時間50-55時間未満ダミー	-.338 ***	-.381	-.931 ***
労働時間55-60時間未満ダミー	-.685 ***	-.851	-.523
労働時間60時間以上ダミー	-1.119 ***	-.923 **	-.207
制度・施策の実施ダミー(有=1)			
休業制度ありダミー	.403 ***	1.091 ***	-.103
短時間勤務制度ありダミー	.410 ***	.634 ***	.509 **
フレックスタイム制度ありダミー	.184 ***	1.185 ***	.515 **
在宅勤務制度ありダミー	.041	.343 *	.973 ***
労働時間削減取組ダミー	1.043 ***		
サンプル数	7189	977	1010
調整済み R2 乗	.119	.167	.096

注: 有意水準: *は 10%未満、**は 5%未満、***は 1%未満

6. WLB 実現に関連する職場マネジメントの現状

企業レベルの現状に続いて、次に職場レベルにおける現状分析をしていくこととする。

職場の状況に関しては、従業員調査において、仕事の特徴、管理職の職場管理の特徴、職場の特徴についてそれぞれ 10 項目、12 項目、9 項目の計 31 項目について、それぞれの内容が自分自身のおかれている状況に「あてはまる」か「あてはまらない」か、で 5 択での回答を求めている。個別の 31 項目に対する回答結果について日本とイギリス、ドイツを比較したものを表 19 に掲載する。全体に、日本は「あてはまる」という回答割合が低い、「あてはまらない」という回答は日本がかなり高い項目もあり、日本の回答者が断定した回答を回避しているために「あてはまる」の割合が低い、ということではないようである。ただ、主観判断であるので、判断の基準とする状況が回答者の置かれた状況によって異なるため、数値水準そのものを国別に比較することは慎重になるべきであろう。

31 の項目を集約するために、日本の調査結果を使って因子分析を行った¹²。仕事の特徴で 3 つ、上司の職場管理の特徴で 2 つ、職場の特徴で 2 つの変数を抽出し、これにより個別の項目を集約して合成変数を作成し、これを使って以下分析を進めていくこととしたい。

集約した 7 つの変数の平均と標準誤差を表 20 に示した。いずれの項目も日本の平均点が低くなっている¹³。

¹²因子分析の概要は、巻末補論を参照されたい。

¹³ 多重比較により平均値の差を検定した結果、9 項目すべてで日本の平均値が有意(1%水準)に低いことが確認された。

表 19 仕事の特徴等に対する回答結果

【仕事の特徴】

(%)

		あてはまる	どちらかという あてはまる	どちらとも いえない	どちらかという あてはまらない	あてはまらない	無回答
①仕事の量は多い	日本	19.9	31.6	35.7	8.8	3.5	0.5
	イギリス	36.0	36.0	16.2	10.4	1.4	0.0
	ドイツ	36.5	38.4	20.4	4.1	0.7	0.0
②締切や納期にゆとりがない	日本	17.5	29.5	32.0	14.1	6.4	0.5
	イギリス	46.5	33.1	10.2	7.3	3.0	0.0
	ドイツ	29.9	33.8	21.2	9.8	5.2	0.0
③担当業務の内容は明確化されている	日本	23.8	35.3	22.2	13.5	4.6	0.5
	イギリス	30.6	41.2	13.7	10.9	3.6	0.0
	ドイツ	33.8	40.0	17.0	8.0	1.2	0.0
④仕事の手順を自分で決めることができる	日本	35.1	43.5	15.8	3.9	1.3	0.5
	イギリス	23.4	34.0	14.1	15.8	12.7	0.0
	ドイツ	26.9	35.9	17.6	10.5	9.2	0.0
⑤職務遂行に必要な能力(知識・技能の要件)が明確である	日本	17.3	37.1	32.7	9.0	3.2	0.7
	イギリス	40.0	44.9	8.7	5.2	1.1	0.0
	ドイツ	33.1	40.4	19.0	6.2	1.3	0.0
⑥自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ	日本	18.0	33.5	34.6	9.2	4.1	0.5
	イギリス	54.2	32.3	9.3	2.5	1.7	0.0
	ドイツ	31.5	38.6	21.3	6.3	2.2	0.0
⑦自分の仕事は他と連携してチームとして行うものである	日本	22.1	35.8	23.8	12.7	5.0	0.6
	イギリス	44.6	35.3	8.8	7.6	3.7	0.0
	ドイツ	31.2	36.6	20.8	8.9	2.5	0.0
⑧仕事を進める上で他部門との折衝が必要な場合が多い	日本	26.9	37.2	20.6	10.8	3.8	0.7
	イギリス	35.1	34.7	11.5	11.0	7.6	0.0
	ドイツ	27.2	36.3	19.7	11.7	5.2	0.0
⑨仕事を進める上で非公式な調整に時間がかかる	日本	10.7	27.0	35.8	15.9	9.7	1.0
	イギリス	21.2	30.1	23.5	15.0	10.1	0.0
	ドイツ	17.2	31.6	29.8	14.8	6.5	0.0
⑩突発的な業務が生じることが頻繁にある	日本	31.0	35.7	20.4	9.3	3.0	0.6
	イギリス	39.7	34.2	14.8	9.1	2.1	0.0
	ドイツ	29.4	36.4	23.8	8.3	2.1	0.0

【上司の職場管理などの特徴】

(%)

		あてはまる	どちらかという あてはまる	どちらとも いえない	どちらかという あてはまらない	あてはまらない	無回答
①急な仕事に対応することが自分自身の評判につながる	日本	10.5	30.9	41.7	8.9	7.2	0.8
	イギリス	34.9	38.1	19.0	6.1	1.8	0.0
	ドイツ	30.8	43.9	20.4	3.6	1.4	0.0
②残業や休日出勤に応じる人が高く評価される	日本	3.4	10.3	36.0	22.6	27.1	0.6
	イギリス	13.9	26.8	30.1	18.9	10.3	0.0
	ドイツ	15.3	27.3	33.8	15.7	7.9	0.0
③上司は、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	日本	10.0	27.4	36.1	15.9	9.7	0.9
	イギリス	18.6	32.7	23.2	18.3	7.3	0.0
	ドイツ	19.6	38.3	26.7	11.7	3.8	0.0
④上司は、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、時間をかけて目標等を設定し業務を	日本	6.7	25.3	38.7	17.8	10.7	0.7
	イギリス	19.7	31.1	23.1	17.6	8.6	0.0
	ドイツ	18.2	38.4	26.9	11.3	5.2	0.0
⑤上司は、業務の進捗を適切なタイミングで確認している	日本	9.8	34.6	32.1	14.7	8.1	0.7
	イギリス	21.7	41.2	17.3	14.4	5.5	0.0
	ドイツ	23.8	44.2	22.1	7.0	2.9	0.0
⑥上司は、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くれる	日本	9.0	28.2	36.0	15.7	10.4	0.8
	イギリス	23.8	34.3	18.9	16.6	6.3	0.0
	ドイツ	27.4	39.1	23.2	6.8	3.5	0.0
⑦上司は、部下の育成に熱心である	日本	9.4	27.6	37.6	15.3	9.3	0.7
	イギリス	20.8	34.4	23.2	16.2	5.3	0.0
	ドイツ	21.7	36.2	26.5	10.0	5.6	0.0
⑧上司と部下のコミュニケーションはよくとれている	日本	14.3	37.5	30.8	10.9	5.8	0.7
	イギリス	23.0	38.6	16.1	15.3	6.9	0.0
	ドイツ	28.3	38.1	22.1	8.4	3.1	0.0
⑨上司は、部門のメンバー内での情報を共有するように工夫している	日本	12.1	36.5	31.8	12.4	6.5	0.7
	イギリス	25.7	35.5	19.0	13.0	6.7	0.0
	ドイツ	22.7	40.3	22.9	10.7	3.4	0.0
⑩上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている	日本	13.0	29.8	37.6	11.4	7.3	0.8
	イギリス	22.8	35.6	21.3	13.4	6.8	0.0
	ドイツ	21.7	38.1	27.2	9.1	3.9	0.0
⑪上司は、部下の仕事以外の生活や家庭のことに配慮している	日本	11.1	31.7	34.8	12.5	9.1	0.7
	イギリス	23.7	33.8	20.4	14.5	7.6	0.0
	ドイツ	19.6	40.3	24.6	11.1	4.4	0.0
⑫上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている	日本	19.4	35.0	30.8	8.3	5.7	0.7
	イギリス	37.5	34.5	15.7	7.6	4.7	0.0
	ドイツ	35.8	35.0	20.1	6.6	2.6	0.0

【職場の特徴】

(%)

		あてはまる	どちらかという あてはまる	どちらとも いえない	どちらかという あてはまらない	あてはまらない	無回答
①仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい	日本	7.5	18.7	19.8	26.2	27.4	0.4
	イギリス	12.0	19.8	15.7	30.2	22.3	0.0
	ドイツ	11.7	21.1	23.8	25.4	18.0	0.0
②効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる	日本	3.0	9.5	25.1	33.0	28.9	0.5
	イギリス	18.8	31.6	20.9	19.8	8.9	0.0
	ドイツ	16.7	32.8	29.2	15.3	5.9	0.0
③所定の労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある	日本	15.1	28.0	28.9	17.3	10.1	0.6
	イギリス	31.4	41.2	14.5	9.5	3.5	0.0
	ドイツ	27.3	44.0	22.3	5.1	1.3	0.0
④職場の同僚間のコミュニケーションは良好である	日本	17.5	41.5	30.7	6.8	2.9	0.6
	イギリス	28.0	43.5	15.3	9.6	3.6	0.0
	ドイツ	29.6	44.5	19.4	4.8	1.7	0.0
⑤日常的に、仕事が終わってから職場の人と飲みに行くことが多い	日本	1.6	7.9	19.1	26.9	44.0	0.5
	イギリス	10.4	23.1	14.1	26.3	26.1	0.0
	ドイツ	10.4	20.4	24.4	25.4	19.5	0.0
⑥職場には、同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある	日本	8.4	33.9	34.3	15.0	7.8	0.7
	イギリス	26.8	44.8	17.0	8.9	2.6	0.0
	ドイツ	25.7	44.8	23.5	4.8	1.2	0.0
⑦職場のメンバーの仕事を替わることができる人が職場にいる	日本	10.3	30.8	27.3	19.0	11.8	0.8
	イギリス	31.3	47.3	10.0	8.5	3.0	0.0
	ドイツ	29.0	42.8	20.9	5.2	2.1	0.0
⑧性別にかかわらず能力を発揮できる	日本	14.6	33.3	34.2	10.6	6.5	0.8
	イギリス	41.7	36.6	13.8	5.7	2.2	0.0
	ドイツ	29.4	40.4	21.8	6.6	1.7	0.0
⑨性別や役職に関係なく育児や介護など家庭の事情で仕事を休むことは当たり前という雰囲気がある	日本	8.1	23.7	35.4	17.7	14.3	0.8
	イギリス	27.9	37.4	18.0	12.0	4.8	0.0
	ドイツ	33.7	39.5	20.8	3.4	2.7	0.0

表 20 仕事の特徴等

		n	平均値	標準偏差
仕事の特徴：仕事量の多さ	日本	9972	3.59	.859
	イギリス	979	4.03	.856
	ドイツ	1012	3.87	.795
仕事の特徴：職務明確性、職務遂行の裁量性	日本	9942	3.69	.680
	イギリス	979	3.94	.699
	ドイツ	1012	3.87	.704
仕事の特徴：連携・調整業務	日本	9930	3.48	.840
	イギリス	979	3.75	.853
	ドイツ	1012	3.64	.807
上司の特徴：残業や休日出勤を評価	日本	10007	2.40	1.094
	イギリス	979	3.15	1.185
	ドイツ	1012	3.26	1.136
上司の特徴：支援的な上司	日本	9873	3.24	.833
	イギリス	979	3.55	.972
	ドイツ	1012	3.70	.834
職場の特徴：助け合い職場	日本	9944	3.33	.744
	イギリス	979	3.93	.772
	ドイツ	1012	3.91	.718
職場の特徴：付き合い残業職場	日本	10025	2.53	1.275
	イギリス	979	2.69	1.332
	ドイツ	1012	2.83	1.274

7.従業員の WLB 実現に関連する企業、職場の要因分析

(1) 分析の内容

第 4 節から第 6 節の分析結果を踏まえ、本節では、第 4 節でみた従業員の WLB 実現に関連する就業状況や就業意識等に、企業による WLB 制度・施策の実施、仕事や職場の特徴など職場の状況、の 2 つの要因がどう関わっているのかを計量的に分析していくこととする。

まず、目的変数である従業員の就業状況や就業意識等は第 4 節で取り上げた次の項目である。

- ① 労働時間の長さ
- ② 過剰就業意識（労働時間を減らしたいか否か）
- ③ WLB 満足度
- ④ 勤め先や職場に対するコミットメント（日本のみ）
- ⑤ 職場のパフォーマンスの判断（6 項目）

一方の説明変数は以下のとおりである。

まず第 1 に、「企業の WLB 関連制度・施策の導入」については、従業員調査の回答を利用し¹⁴、次の 5 つ（イギリス、ドイツは 4 つ¹⁵）の制度・施策を取り上げている。制度・施策を実施している場合に「1」、実施していない場合に「0」のダミー変数である。

- ① 育児や介護のための休業制度
- ② 短時間勤務制度
- ③ フレックスタイム制度
- ④ 在宅勤務制度
- ⑤ 労働時間削減のための取組：日本のみの項目。「あなたの職場では長時間労働の削減に取り組んでいますか」に対して「積極的に取り組んでいる」「取り組んで

¹⁴ 従業員調査の回答は企業調査による制度の有無の回答と必ずしも一致しないが、ここでは、従業員が制度・施策があると認知していることが重要であると考え、従業員調査の回答を利用した。

¹⁵ 「労働時間削減のための取組」は、長時間労働が多い日本に特徴的な取組と考え、海外の調査では質問項目から外している。

いる」と回答した場合に「1」、「部署の中で心がけている程度」「特に取り組んでいない」と回答した場合に「0」のダミー変数。

「仕事や職場の特徴」については、第6節で示した項目を使用する。仕事の特徴で3つ、上司の職場管理の特徴で2つ、職場の特徴で2つの因子を取り上げている。具体的には以下のとおりである。それぞれの得点を変数として投入した。なお、上司の特徴と職場の特徴は関連していると考えられ、特に「上司の特徴：支援的な上司」と「職場の特徴：助け合い職場」の相関係数は0.464と高いことから、上司の特徴と職場の特徴はそれぞれ別の推計式で分析を行っている。

- ① 仕事の特徴：仕事量の多さ
- ② 仕事の特徴：職務明確性、職務遂行の裁量性
- ③ 仕事の特徴：連携・調整業務
- ④ 上司の特徴：残業や休日出勤を評価
- ⑤ 上司の特徴：支援的な上司
- ⑥ 職場の特徴：助け合い職場
- ⑦ 職場の特徴：付き合い残業職場

この他に統制変数として、推計式の目的変数に応じて、企業属性、個人属性¹⁶、職場属性を投入している。

(2) 労働時間

労働時間の長さに影響する要因の分析結果をみていきたい（表21）。

企業のWLB関連制度・施策の影響に関しては、日本で、「育児や介護のための休業制度」「短時間勤務制度」「在宅勤務制度」「労働時間削減のための取組」を実施していると有意にマイナスとなる。イギリスでは、「短時間勤務制度」のみがマイナス、ドイツはいずれの制度も労働時間の長さには有意な関係を示していない。ドイツはそもそも平均的に労働時間が短く、労働時間の長さが社会的に問題にならないが、平均的な労働時間が長い日本では、長時間労働の是正のために企業がWLB制度・施策を導入して制度を充実させることは効果があるといえる。

仕事や職場の特徴に関しては、3カ国とも「仕事の特徴：仕事量の多さ」が有意にプラスの係数でありこれは当然であろう。「上司の特徴：支援的な上司」は、3カ国ともマイナスで、上司のマネジメントスタイルが職場の労働時間の長さに強い影響を及ぼしている。ま

¹⁶ 個人属性のうち「本人年収」は回答状況が悪く、海外のデータで本人年収の変数を含めるとサンプル数が大幅に減少するため、個人年収は日本の推計のみで使用している。

た日本では、「職場の特徴：付き合い残業職場」が有意にプラスであるが、イギリス、ドイツではいずれの制度・施策も関連がみられていない。日本で、「仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい」という職場の雰囲気は、長時間労働につながっていくのは自然なことと理解できるが、イギリスやドイツではそうなっておらず、そもそも職場全体の労働時間が短いことが関連していると解釈できる。

この他に個人属性や企業属性に関して、いくつか日本の特徴が指摘できる。まず、年齢の効果であるが、ドイツは40代、50代でプラスの係数であるが、日本、イギリスは年齢の効果はみられず、日本は有意ではないもののマイナスの係数で、若い年齢ほど労働時間が長くなる可能性が示唆されている。個人属性で日本と他の2カ国とで大きく異なるのが「子どもありダミー」の影響である。イギリス、ドイツでは、子どもがいると有意に労働時間が短くなるが、日本ではその傾向は確認されない。また、職種に関しては、管理職の労働時間が長いのは3カ国共通であるが、営業職の労働時間が有意に長いのは日本のみで、ドイツでは営業職は有意にマイナスの係数である。日本で営業職の労働時間が長時間化しやすいことを多くの企業の人事担当者が指摘するが、イギリス、ドイツでは営業職の労働時間が長いわけではなく、ドイツはマイナスである。これには営業スタイルなども関連している可能性が考えられる。

表 21 労働時間の長さに影響する要因

(OLS 推計：週の労働時間数)

	日本		イギリス		ドイツ	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
定数	37.304 ***	35.032 ***	34.624 ***	35.129 ***	29.349 ***	28.179 ***
性別ダミー(男性=1)	2.179 ***	2.062 ***	2.083 ***	2.165 ***	2.349 ***	2.405 ***
年齢(基準:20代)						
年齢(30代ダミー)	-.404	-.218	-.059	-.128	1.265	1.376
年齢(40代ダミー)	-.411	-.207	.411	.366	2.343 **	2.641 ***
年齢(50代以上ダミー)	-.535	-.285	1.033	1.030	3.269 ***	3.595 ***
配偶者ありダミー(配偶者あり=1)	.119	.132	-.370	-.454	.421	.377
子どもありダミー(子どもあり=1)	.474	.434	-2.092 ***	-2.063 **	-2.224 ***	-2.306 ***
学歴(基準:高卒以下)						
大卒ダミー	-.004	.041	-2.219 **	-2.347 ***	2.501 ***	2.541 ***
短大・専門卒ダミー	.087	.074	-.383	-.308	.343	.410
職種(基準:事務)						
職種(専門・技術)	.175	.210	3.150 ***	3.270 ***	1.775 *	1.691 *
職種(管理)	1.846 ***	1.824 ***	7.776 ***	7.842 ***	2.920 ***	2.774 ***
職種(営業)	2.584 ***	2.588 ***	.840	.689	-4.859 **	-4.674 **
職種(販売、サービス、その他)	2.604 ***	2.530 ***	-.305	-.339	1.352	1.248
規模(基準:1000人以上)						
規模250人未満ダミー	-.023	-.002				
規模250-500人未満ダミー	.287	.313	-.610	-.698	1.882 **	1.771 **
規模500-1000人未満ダミー	-.191	-.201	-.673	-.835	-1.169	-1.261
業種(基準:製造業)						
業種:鉱業・建設業ダミー	.529	.470	.902	.958	.164	.072
業種:卸売業・小売業ダミー	.910 ***	.914 ***	-5.089 ***	-4.958 ***	.852	.751
業種:飲食・サービスダミー	.479	.468	-1.249	-.940	.237	.335
業種:その他ダミー	-.308	-.194	-1.000	-.848	.409	.436
制度・施策の実施ダミー(有=1)						
休業制度ありダミー	-1.160 ***	-1.066 ***	.403	.371	.367	.432
短時間勤務制度ありダミー	-.403 *	-.430 *	-2.362 ***	-2.319 ***	-.286	-.318
フレックスタイム制度ありダミー	.012	.056	-.687	-.849	.106	.082
在宅勤務制度ありダミー	-1.193 ***	-1.178 ***	.699	.479	1.012	.934
労働時間削減取組ダミー	-.695 ***	-.702 ***				
仕事や職場の特徴						
仕事の特徴:仕事量の多さ	1.924 ***	1.901 ***	2.395 ***	2.491 ***	1.959 ***	1.958 ***
仕事の特徴:職務明確性、職務遂行の裁量性	.152	.073	.202	.049	.096	-.343
仕事の特徴:連携・調整業務	-.070	-.158	-.414	-.372	.029	-.090
上司の特徴:残業や休日出勤を評価	.033		-.127		.127	
上司の特徴:支援的な上司	-.313 **		-1.119 **		-.899 *	
職場の特徴:助け合い職場		0.233		-1.126 **		-0.107
職場の特徴:付き合い残業職場		0.419 ***		-0.117		0.272
サンプル数	7077	7106	977	977	1010	1010
調整済み R2 乗	.096	.099	.176	.173	.099	.096

注:有意水準:*は10%未満、**は5%未満、***は1%未満

(3) 過剰就業意識

次に「過剰就業意識」すなわち「現在の労働時間を減らしたい」と考える意識に影響を及ぼす要因の分析である¹⁷（表 22）。分析は「現在の労働時間を減らしたい」を 1、それ以外を 0 とする二項ロジット推計により分析している。

この結果をみると、表 21 の労働時間の長さに影響する要因とは異なる点があることが注目される。まず、労働時間の効果である。日本では、労働時間が 50 時間以上になると、労働時間が長くなるほど過剰就業意識が強くなり、これは原・佐藤（2008）の結果と同様の結果となっている。しかし、イギリス、ドイツでは労働時間と過剰就業意識との間に明確な関係は確認できない。確かにイギリスやドイツでも労働時間が過剰就業意識が強まる面はあるが、日本のように直線的な関係はみられない。日本は、労働時間が長くなると「労働時間を減らしたい」という意識に結びつくのに対して、イギリスやドイツでは、労働時間が長くても「減らしたい」という意識には直結していないのである。

一方で日本では、労働時間が 35 時間未満の短い層でも過剰就業意識が強く、これは有意にマイナスの係数となっているイギリス、ドイツとは反対の傾向である。週 35 時間未満の層には、育児等の理由による短時間勤務制度の利用者が一定数含まれていると考えられるが、こうした従業員が日本ではさらに労働時間を短くしたいと考えていることを示している。短時間勤務の従業員の労働時間は、他の労働者に比べると短いものの、日本はイギリスやドイツに比べると長いことがわかっているが（表 7）、短時間勤務を利用していても、自分が望むだけの時間短縮は実現できていないケースが多いことを示唆する結果といえる。

企業の WLB 関連制度・施策の実施に関しては、日本で、「フレックスタイム制度」がプラス、「労働時間削減のための取組」がマイナスであり、「フレックスタイム制度」があると過剰就業意識につながる可能性が指摘できる。「フレックスタイム制度」の効果はイギリスでは逆にマイナスで、イギリスではこの制度のみが過剰就業意識を減じる効果をもっている。第 4 節でみたように、イギリスではフレックスタイム勤務に該当すると労働時間が短くなる傾向がみられており、始業時刻や就業時刻も早い時間にシフトするなど、フレックスタイム勤務者以外と勤務パターンが異なる傾向を示している。フレックスタイム勤務の適用によりこうした裁量性のある働き方が可能になっていることが、過剰就業意識を緩和させていると考えられる。一方で、日本では、フレックスタイム勤務者であっても労働時間や勤務パターンには大きな変化はみられず、むしろ終業時間は若干遅くなる傾向があるなど、フレックスタイム勤務制度が働き方の柔軟性確保の制度として十分に機能していない可能性がある。

¹⁷過剰就業の実証分析の先行研究として、原・佐藤(2008)、山口(2009)があるが、いずれの研究も、主として本人の労働時間や個人属性に着目した分析となっており、企業の制度・施策や職場の状況についての要因分析は行われていない。

仕事や職場の特徴に関しては、3カ国に共通する傾向はみられない。「職場の特徴：助け合い職場」は日本とイギリスでは有意にマイナスになっているが、ドイツではプラスと反対の影響になっている。また、「上司の特徴：支援的な上司」についても、日本とイギリスはマイナスの係数である。日本とイギリスでは、お互いに助け合う職場風土や支援的な上司の存在は過剰就業意識を緩和することがわかる。しかし、ドイツでは、同僚が助け合いチームワークを高めることが時間の効率化を阻害する面があるのかもしれない。

日本の特徴の一つは、「仕事の特徴：仕事量の多さ」が有意にプラスである点であり、イギリス、ドイツではその傾向はみられていない。労働時間の長さの要因分析においては、3カ国ともに「仕事の特徴：仕事量の多さ」は有意にプラスの係数であったが、過剰就業意識に関して、イギリスやドイツではこの変数は関係がみられておらず、上述の労働時間の長さが一律に過剰就業意識にはつながらないことと併せて考察すると、イギリスやドイツでは仕事量やその結果生ずる長時間労働が、個人の働き方の選択の結果となっている可能性があると考えられよう。それに対して日本では、個人の希望とは無関係に多くの仕事量を任され、希望に反して長時間労働につながっている可能性がある。

また、「職場の特徴：付き合い残業職場」は、日本ではプラス、イギリスではマイナスである。これは「仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい」という項目への回答により指標化しているが、日本ではこうした職場の状況は不本意な残業につながると考えられがちであるが、イギリスでは必ずしもそうではないということである。

個人の属性に関しては、子どもありの場合に、イギリスで過剰就業意識が有意に高まるが、日本、ドイツでは有意な関係はみられない¹⁸。イギリスでは、子どもがいる従業員は有意に労働時間が短いことを指摘したが、それでもなお過剰就業意識が強いといえる。日本は、子どもがいることが、労働時間の長さにも、また過剰就業意識にも影響しないという特徴がある。日本では、女性の有配偶・子どもありの割合が他の2カ国に比べると低く、子どもがいる従業員には無業の妻のいる男性の割合が高いことから、子どもの有無が働き方の意識に影響を及ぼさないのではないかと考えられる。

また、3カ国に共通して管理職の係数が有意でないという特徴も指摘できる。管理職であることは長時間労働に対して有意にプラスの係数であったが、過剰就業意識には有意ではない。つまり、管理職は労働時間は長い、「労働時間を減らしたい」とは考えていないということである。

¹⁸ 日本の過剰就業に対する子どもの影響については、山口(2009)において掘り下げた分析が行われている。

表 22 過剰就業意識に影響する要因

(二項ロジット推計：労働時間を減らしたい=1、それ以外=0)

	日本		イギリス		ドイツ	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
定数	-1.449 **	-2.179 ***	-2.481 ***	-1.678 *	-3.204 ***	-4.149 ***
性別ダミー(男性=1)	-.558 ***	-.643 ***	-.950 ***	-.896 ***	-.220	-.357
年齢(基準:20代)						
年齢(30代ダミー)	.115	.144	.361	.273	.452	.516
年齢(40代ダミー)	.187	.219 *	.857 ***	.711 **	1.025 **	1.147 ***
年齢(50代以上ダミー)	.490 ***	.507 ***	.634 *	.536	.551	.693
配偶者ありダミー(配偶者あり=1)	.105	.089	.401 *	.310	.403	.347
子どもありダミー(子どもあり=1)	-.089	-.064	.419 *	.494 **	-.422	-.512
本人年収(対数)	.017	.080				
学歴(基準:高卒以下)						
大卒ダミー	.087	.106	.190	.209	.576	.621 *
短大・専門卒ダミー	.141	.173 *	-.022	.026	.482	.493
職種(基準:事務)						
職種(専門・技術)	-.085	-.098	.136	.170	.232	.137
職種(管理)	.024	.034	.123	.201	-.466	-.606
職種(営業)	.024	.033	.330	.407	1.723 **	1.739 **
職種(販売、サービス、その他)	.068	.061	-.203	-.260	-.244	-.387
規模(基準:1000人以上)						
規模250人未満ダミー	.029	.042				
規模250-500人未満ダミー	.073	.105	.056	-.041	.534	.408
規模500-1000人未満ダミー	.095	.100	.228	.187	.584 *	.507
業種(基準:製造業)						
業種:鉱業・建設業ダミー	.124	.125	.739	.803	-.487	-.591
業種:卸売業・小売業ダミー	.108	.079	.241	.359	.727	.646
業種:飲食・サービスダミー	.065	.085	.580 *	.721 **	1.013 **	1.112 **
業種:その他ダミー	.025	.063	.649 *	.712 **	.401	.409
週の労働時間(基準:40-45時間未満)						
労働時間35時間未満ダミー	.941 ***	.910 ***	-1.003 ***	-1.100 ***	-2.283 **	-2.432 **
労働時間35-40時間未満ダミー	-.046	-.010	-.526 *	-.612 **	-.778	-.858 *
労働時間45-50時間未満ダミー	.141	.109	.002	-.049	.207	.165
労働時間50-55時間未満ダミー	.644 ***	.597 ***	1.118 ***	1.011 ***	.249	.521
労働時間55-60時間未満ダミー	1.064 ***	1.023 ***	.792	.837	1.389 **	1.165 *
労働時間60時間以上ダミー	1.580 ***	1.543 ***	.999 **	.979 **	.774	.675
制度・施策の実施ダミー(有=1)						
休業制度ありダミー	.071	.053	.066	.066	-.039	-.038
短時間勤務制度ありダミー	.086	.061	.089	.148	-.591 *	-.623 *
フレックスタイム制度ありダミー	.146 **	.161 **	-.561 **	-.579 ***	.079	.093
在宅勤務制度ありダミー	.162	.117	.329	.235	-.446	-.513 *
労働時間削減取組ダミー	-.287 ***	-.304 ***				
仕事や職場の特徴						
仕事の特徴:仕事量の多さ	.209 ***	.209 ***	.144	.164	.039	-.024
仕事の特徴:職務明確性、職務遂行の裁量性	-.045	-.049	-.138	-.092	-.263	-.644 ***
仕事の特徴:連携・調整業務	-.012	-.030	.196	.248 *	.441 *	.403
上司の特徴:残業や休日出勤を評価	.023		-.121		-.250 *	
上司の特徴:支援的な上司	-.235 ***		-.221 *		-.162	
職場の特徴:助け合い職場		-.0160 ***		-.0474 ***		0.438 *
職場の特徴:付き合い残業職場		0.122 ***		-.0205 ***		-.038
サンプル数	6622	6650	977	977	1009	1009
-2 対数尤度	6942.8	6971.2	728.4	717.7	403.8	405.4
カイ2乗	542.9 ***	539.5 ***	123.0 ***	133.7 ***	73.1 ***	71.5 ***

注:有意水準:*は10%未満、**は5%未満、***は1%未満

(4) WLB 満足度

WLBに関する満足度は、5段階で回答を求めており、順序プロビット回帰分析を行った。

労働時間の影響は大きく、3カ国に共通して50時間以上については有意にマイナスの係数を示している。特に日本では45時間以上の場合には、労働時間が長くなるほどマイナスとなる傾向が顕著であり、長時間労働がWLB満足度を有意に低下させている。また、日本は、イギリス、ドイツと異なり、35時間未満の場合にWLB満足度が低下するという点が注目される。過剰就業意識においてもこの層では労働時間を減らしたいと考えていることが明らかになっており、35時間未満で働く者が、希望する時間短縮が実現できず、結果としてWLBにも満足できていないということを示す結果といえる。

企業のWLB関連制度・施策の実施については、日本で有意にプラスの係数となっているのは「労働時間削減のための取組」のみで、それ以外の制度・施策はWLB満足度への影響を示していない。これに対して、イギリスでは部分的に「フレックスタイム制度」と「在宅勤務制度」が、ドイツでは「在宅勤務制度」がプラスで、いずれも柔軟に働くことのできる制度・施策の効果がみられている。いずれの国も、「休業制度」、「短時間勤務制度」は影響を及ぼしていない点も指摘したい。

仕事や職場の特徴については、3カ国に共通して、「仕事の特徴：仕事量の多さ」がマイナス、「仕事の特徴：職務明確性、職務遂行の裁量性」「上司の特徴：支援的な上司」「職場の特徴：助け合い職場」がいずれもプラスで有意な係数となった。過剰就業意識の分析では職場の要因が明確にならなかったが、WLB満足度に関しては、仕事量が多くて突発的な業務が生じるような仕事の特徴はWLB満足度を低め、反対に、職務が求める要件が明確で仕事の手順を自分で決めることができるような仕事特性、上司の支援的なマネジメント、職場の助け合いの雰囲気はWLB満足度を高めることが3カ国共通の要因として指摘できる。

一方で、日本と他の2カ国で係数の符号が反対の変数もある。「上司の特徴：残業や休日出勤を評価」と「職場の特徴：付き合い残業職場」は、日本ではマイナスだが、ドイツではプラスである。「職場の特徴：付き合い残業職場」は、過剰就業意識の分析においてイギリスで有意にマイナスであったが、イギリスやドイツでは、「周りの人が残っていると退社しにくい」という職場風土はWLB満足度にネガティブには影響しない。イギリスやドイツではそもそも職場の平均的な労働時間が短い実態にあり、「付き合い残業」の程度や意味合いが日本と異なることが考えられる。「上司の特徴：残業や休日出勤を評価」は、日本では、こうしたマネジメントの姿勢が職場の長時間労働につながると考えがちであるが、ドイツでは残業なども選択肢の一つと考えられている可能性がある。そうした職場の風土が個人の働き方にプレッシャーをかけるのではなく、むしろ残業などが働き方の選択の結果としてとらえられている面があるのではないかと考えられる。

表 23 WLB 満足度に影響する要因

(順序プロビット推計：WLB 満足度について 5 段階で回答)

	日本		イギリス		ドイツ	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
性別ダミー(男性=1)	.271 ***	.339 ***	.049	.023	-.003	-.039
年齢(基準: 20代)						
年齢(30代ダミー)	-.070	-.080 *	-.058	-.036	.149	.171 *
年齢(40代ダミー)	-.078	-.105 **	-.021	.013	.100	.140
年齢(50代以上ダミー)	-.153 ***	-.174 ***	.132	.120	.112	.121
配偶者ありダミー(配偶者あり=1)	-.109 ***	-.099 **	.083	.121	.130 *	.187 **
子どもありダミー(子どもあり=1)	.016	-.001	-.211 ***	-.212 ***	.064	.053
本人年収(対数)	.081 *	.036				
学歴(基準: 高卒以下)						
大卒ダミー	.002	.000	-.164 *	-.102	.016	.029
短大・専門卒ダミー	-.038	-.038	-.031	-.066	.149 *	.105
職種(基準: 事務)						
職種(専門・技術)	.010	-.001	-.078	-.143	-.108	-.072
職種(管理)	-.039	-.039	-.082	-.104	.175	.216 **
職種(営業)	-.040	-.046	-.379 **	-.303 *	-.324	-.377
職種(販売・サービス、その他)	-.130 *	-.171 **	-.044	-.036	-.102	-.093
規模(基準: 1000人以上)						
規模250人未満ダミー	-.087	-.103 *				
規模250-500人未満ダミー	-.121 **	-.132 **	-.100	-.069	.051	.073
規模500-1000人未満ダミー	-.144 **	-.157 **	-.037	.018	-.013	.013
業種(基準: 製造業)						
業種: 鉱業・建設業ダミー	.157 *	.149	.155	.138	.490 **	.464 **
業種: 卸売業・小売業ダミー	-.089 ***	-.072 **	-.091	-.159	.050	.078
業種: 飲食・サービスダミー	-.069	-.065	-.037	-.148	-.009	-.023
業種: その他ダミー	-.103	-.159 **	-.075	-.136	.028	.018
週の労働時間(基準: 40-45時間未満)						
労働時間35時間未満ダミー	-.589 ***	-.565 ***	.516 ***	.600 ***	.294 ***	.300 ***
労働時間35-40時間未満ダミー	.096 *	.059	.266 ***	.304 ***	.020	.072
労働時間45-50時間未満ダミー	-.148 ***	-.134 ***	-.093	-.008	-.328 ***	-.387 ***
労働時間50-55時間未満ダミー	-.449 ***	-.434 ***	-.436 ***	-.326 **	-.308 **	-.352 ***
労働時間55-60時間未満ダミー	-.788 ***	-.777 ***	-.904 ***	-.960 ***	-.412 *	-.395 *
労働時間60時間以上ダミー	-1.121 ***	-1.098 ***	-.705 ***	-.625 ***	-.718 ***	-.807 ***
制度・施策の実施ダミー(有=1)						
休業制度ありダミー	.008	.006	.107	.090	.016	-.015
短時間勤務制度ありダミー	.026	.031	.141	.088	.131	.129
フレックスタイム制度ありダミー	-.037	-.047	.098	.149 *	-.097	-.030
在宅勤務制度ありダミー	.033	.032	.108	.191 **	.279 ***	.288 ***
労働時間削減取組ダミー	.127 ***	.149 ***				
仕事や職場の特徴						
仕事の特徴: 仕事量の多さ	-.355 ***	-.359 ***	-.128 **	-.161 ***	-.225 ***	-.264 ***
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性	.151 ***	.156 ***	.261 ***	.262 ***	.299 ***	.385 ***
仕事の特徴: 連携・調整業務	.025	.037 **	.027	.013	.023	-.010
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価	-.049 ***		.033		.073 **	
上司の特徴: 支援的な上司	.231 ***		.387 ***		.477 ***	
職場の特徴: 助け合い職場		.207 ***		.516 ***		.479 ***
職場の特徴: 付き合い残業職場		-.092 ***		-.007		.052 *
サンプル数	6611	6639	977	977	1010	1010
-2 対数尤度	17857.9 ***	17937.7 ***	2542.7 ***	2541.8 ***	2570.4 ***	2603.8 ***
擬似R2 乗	.248	.249	.292	.292	.276	.252

注: 有意水準: *は 10%未満、**は 5%未満、***は 1%未満

ここまで、長時間労働、過剰就業、WLB 満足度と相互に関連性が強いと考えられる就業実態の背景にある要因を分析してきたが、その要因は必ずしも同じ構造になっていないことが明らかになった。長時間労働だからといって一律に過剰就業意識につながらないのがイギリスやドイツの特徴であるが、日本では、長時間労働が過剰就業意識を高め WLB 満足度を低下させる傾向が強い。また、特に WLB 満足度に関しては、休業制度や短時間勤務制度などの制度導入の効果はみられず、日本で企業の制度・施策として有効なのは労働時間削減のための取組のみであった。一方で、WLB 満足度を高める上で職場の要因は重要であり、仕事量を抑制するとともに、職務遂行の裁量性を高め、上司が部下の業務支援に取り組み、職場の中でもお互いに仕事のノウハウを共有するなどの助け合いが重要であることが明らかとなった。

(5) 企業や職場に対するコミットメント

WLB 支援の取組は、従業員個人の満足度など従業員個人への効果にとどまらず、そうした従業員の意識等が結果として組織にとってのメリットにもつながるとされている（佐藤・武石（2008）など）。組織への効果の一つとして、ここでは、従業員の勤め先や職場に対するコミットメントに着目する。企業や職場に対するコミットメントは、日本だけで質問している項目である。コミットメントに関連する項目を足し上げた得点を目的変数とした。

労働時間に関しては、35 時間未満で有意にプラスとなっているが、それ以外は関連がみられない。労働時間が長いからといってコミットメントが低下するわけではないようである。

企業の WLB 関連制度・施策の実施で有意な係数は、「休業制度」「短時間勤務制度」と「労働時間削減のための取組」である。「フレックスタイム制度」と「在宅勤務制度」は有意な係数とはなっていない。

仕事や職場の特徴では、「仕事の特徴：職務明確性、職務遂行の裁量性」「仕事の特徴：連携・調整業務」「上司の特徴：支援的な上司」「職場の特徴：助け合い職場」の 4 つが有意にプラス、「仕事の特徴：仕事量の多さ」と「職場の特徴：付き合い残業職場」は有意にマイナスの係数となった。これらは、WLB 満足度とほぼ同じ結果であり、仕事や職場の特徴の影響の大きさが確認できる。

表 24 勤め先や職場に対するコミットメントに影響する要因

(OLS 推計：コミットメント得点)

	男女計	
	係数	係数
定数	-.284	.215
性別ダミー(男性=1)	.144 *	.371 ***
年齢(基準: 20代)		
年齢(30代ダミー)	.022	-.005
年齢(40代ダミー)	-.026	-.101
年齢(50代以上ダミー)	-.140	-.222 *
配偶者ありダミー(配偶者あり=1)	-.055	-.024
子どもありダミー(子どもあり=1)	.206 **	.145 *
本人年収	.715 ***	.641 ***
学歴(基準: 高卒以下)		
大卒ダミー	.024	.025
短大・専門卒ダミー	-.145 *	-.147 *
職種(基準: 事務)		
職種(専門・技術)	-.124	-.162 *
職種(管理)	.152 *	.106
職種(営業)	.041	-.019
職種(販売、サービス、その他)	.272 *	.078
規模(基準: 1000人以上)		
規模250人未満ダミー	-.162	-.176
規模250-500人未満ダミー	-.177	-.201
規模500-1000人未満ダミー	-.212	-.252 *
業種(基準: 製造業)		
業種: 鉱業・建設業ダミー	.301	.288
業種: 卸売業・小売業ダミー	.142 **	.140 **
業種: 飲食・サービスダミー	.004	-.019
業種: その他ダミー	.150	.003
週の労働時間(基準: 40-45時間未満)		
労働時間35時間未満ダミー	.261 *	.318 **
労働時間35-40時間未満ダミー	.155	.072
労働時間45-50時間未満ダミー	.052	.058
労働時間50-55時間未満ダミー	.105	.108
労働時間55-60時間未満ダミー	.140	.146
労働時間60時間以上ダミー	.106	.010
制度・施策の実施ダミー(有=1)		
休業制度ありダミー	.176 *	.154 *
短時間勤務制度ありダミー	.139 **	.173 ***
フレックスタイム制度ありダミー	-.033	-.059
在宅勤務制度ありダミー	-.055	-.037
労働時間削減取組ダミー	.356 ***	.427 ***
仕事や職場の特徴		
仕事の特徴: 仕事量の多さ	-.086 **	-.131 ***
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性	.523 ***	.569 ***
仕事の特徴: 連携・調整業務	.094 **	.138 ***
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価	-.041	
上司の特徴: 支援的な上司	1.008 ***	
職場の特徴: 助け合い職場		.937 ***
職場の特徴: 付き合い残業職場		-.091 ***
サンプル数	6609	6637
調整済み R2 乗	.221	.196

注: 有意水準: *は 10%未満、**は 5%未満、***は 1%未満

(6) 職場のパフォーマンスに関する主観判断

最後に、組織にとっての効果として、職場のパフォーマンスに関する主観指標をとりあげる。職場のパフォーマンス判断は、次の6つの項目をとりあげ、「そう思う」から「そう思わない」までの5段階の判断を目的変数とする順序プロビット回帰分析を行った。

- ① 職場の業績はよい
- ② 職場のメンバーは仕事を効率的に行っている
- ③ 職場のメンバーの仕事に対する意欲は高い
- ④ 職場のメンバーの職場に対する満足度は高い
- ⑤ 職場のメンバーは職場に貢献しようとする意識が高い
- ⑥ 個人の事情に応じて柔軟に働きやすい職場である

この分析では、個人属性ではなく企業、職場の要因を統制変数として投入している。具体的には、企業規模、業種、職場の部門¹⁹、職場のサイズ（職場の人数）²⁰、個人の性別をコントロール変数とした。表25には、企業のWLB関連制度・施策の実施と仕事や職場の特徴の係数を掲載しており、それ以外のコントロール変数は省略している。

日本の分析で6項目すべてにプラスで有意であるのは、企業のWLB関連制度・施策では「労働時間削減のための取組」だけである。他の制度・施策は一部有意であるものの、安定していない。「在宅勤務制度」は『職場の業績はよい』『仕事を効率的に行っている』でマイナスの影響となっている。日本では在宅勤務制度の導入が少ないが、導入している企業において、制度導入が職場のパフォーマンスにネガティブな影響をもたらす可能性があることが示唆されている。

イギリスにおいては、6項目に安定的に影響を及ぼしている変数はないが、「フレックスタイム制度」は、『仕事に対する意欲は高い』『職場に対する満足度は高い』『柔軟に働きやすい職場である』の3項目で有意にプラスである。イギリスにおいてフレックスタイム制度が職場パフォーマンスに一定の効果をあげている。ドイツにおいては、「在宅勤務制度」がいずれの項目においても、有意にプラスの係数となっている。イギリスにおいて「フレックスタイム制度」が、ドイツにおいて「在宅勤務制度」が、それぞれ有効であるのは、

¹⁹ 「職場の部門」は、「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」「建設、生産、運輸など」「その他」の8部門のダミー変数である。

²⁰ 「職場のサイズ(職場の人数)」は、所属する職場における正社員とそれ以外の社員(派遣社員や請負社員を含む)を合わせた全体の人数を尋ねており、「4人以下」「5～9人」「10～19人」「20～29人」「30人以上」の5区分のダミー変数である。ただし、職場サイズはイギリス、ドイツでは尋ねていないため、日本のみ変数として投入している。

これまでの分析結果と整合的である。

次に仕事や職場の特徴の影響である。

日本で6項目すべてに有意にプラスであるのが、「仕事の特徴：職務明確性、職務遂行の裁量性」「上司の特徴：支援的な上司」「職場の特徴：助け合い職場」の3つの変数である。「仕事の特徴：仕事量の多さ」は、『仕事を効率的に行っている』『職場に対する満足度は高い』『柔軟に働きやすい職場である』にはマイナスだが、それ以外の項目では必ずしも有意な影響にはなっていない。他部門と連携や調整が多い業務特性や、残業する社員を評価する上司の姿勢なども、職場のパフォーマンスにネガティブな影響を与えるだけではないことも明らかになっている。

イギリス、ドイツにおいても日本と同様に、「仕事の特徴：職務明確性、職務遂行の裁量性」「上司の特徴：支援的な上司」「職場の特徴：助け合い職場」の3つの変数は、すべての項目に有意にプラスの影響を及ぼしている。

表 25 職場のパフォーマンスについての判断に影響する要因
(順序プロビット推計：各項目について5段階で回答)

【日本】

	職場の業績はよい		仕事を効率的に行っている		仕事に対する意欲は高い	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
制度・施策の実施ダミー(有=1)						
休業制度ありダミー	.050	.040	.033	.022	.101 **	.090 **
短時間勤務制度ありダミー	-.015	-.011	-.012	-.019	.043	.042
フレックスタイム制度ありダミー	.069 **	.069 **	.012	.006	.036	.032
在宅勤務制度ありダミー	-.121 **	-.113 **	-.099 **	-.088 *	-.075	-.066
労働時間削減取組ダミー	.087 ***	.078 ***	.117 ***	.112 ***	.096 ***	.093 ***
仕事や職場の特徴						
仕事の特徴: 仕事量の多さ	.003	.005	-.051 ***	-.055 ***	.000	-.007
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性	.195 ***	.181 ***	.205 ***	.176 ***	.173 ***	.150 ***
仕事の特徴: 連携・調整業務	.000	.004	-.017	-.015	.033 *	.042 **
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価	.031 ***		.013		.025 **	
上司の特徴: 支援的な上司	.196 ***		.399 ***		.467 ***	
職場の特徴: 助け合い職場		.259 ***		.529 ***		.593 ***
職場の特徴: 付き合い残業職場		-.004		-.020 **		-.013
サンプル数	7551	7581	7555	7586	7556	7587
-2 対数尤度	20234.0	20242.5	19321.1	19170.2	18699.7	18547.6
擬似R2 乗	.066	.072	.146	.172	.169	.193

	職場に対する満足度は高い		職場貢献意識が高い		柔軟に働きやすい職場である	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
制度・施策の実施ダミー(有=1)						
休業制度ありダミー	.043	.033	.074 *	.066	.059	.049
短時間勤務制度ありダミー	.042	.044	.066 **	.064 **	.115 ***	.101 ***
フレックスタイム制度ありダミー	.077 ***	.072 **	.026	.024	.019	.008
在宅勤務制度ありダミー	-.069	-.054	-.003	.009	-.040	-.050
労働時間削減取組ダミー	.117 ***	.121 ***	.111 ***	.120 ***	.139 ***	.141 ***
仕事や職場の特徴						
仕事の特徴: 仕事量の多さ	-.082 ***	-.090 ***	-.010	-.026	-.132 ***	-.137 ***
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性	.233 ***	.221 ***	.159 ***	.152 ***	.232 ***	.198 ***
仕事の特徴: 連携・調整業務	.010	.022	.056 ***	.069 ***	.015	.018
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価	.032 ***		.022 *		-.076 ***	
上司の特徴: 支援的な上司	.461 ***		.507 ***		.417 ***	
職場の特徴: 助け合い職場		.512 ***		.572 ***		.551 ***
職場の特徴: 付き合い残業職場		-.016		-.003		-.125 ***
サンプル数	7548	7579	7552	7584	7555	7586
-2 対数尤度	17856.0	17948.7	18371.5	18434.2	18730.3	18445.7
擬似R2 乗	.186	.185	.191	.194	.186	.225

注: 統制変数として企業属性(規模、業種)、職場属性(部門、職場の人数)、及び個人の性別を投入している。

統制変数と閾値別切片の数値は表記を省略している。

有意水準: *は 10%未満、**は 5%未満、***は 1%未満

【イギリス】

	職場の業績はよい		仕事を効率的に行っている		仕事に対する意欲は高い	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
制度・施策の実施ダミー(有=1)						
休業制度ありダミー	-.059	-.081	-.020	-.072	-.065	-.073
短時間勤務制度ありダミー	.150 *	.103	.172 *	.117	.168 *	.126
フレックスタイム制度ありダミー	.046	.098	.095	.135 *	.140 *	.205 ***
在宅勤務制度ありダミー	-.063	.009	-.169 **	-.087	-.073	.034
仕事や職場の特徴						
仕事の特徴: 仕事量の多さ	.073	.038	.068	.020	-.016	-.077
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性	.189 ***	.185 ***	.219 ***	.202 ***	.193 ***	.233 ***
仕事の特徴: 連携・調整業務	.027	.019	-.031	-.062	.033	.004
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価	.053		-.015		.048	
上司の特徴: 支援的な上司	.423 ***		.481 ***		.624 ***	
職場の特徴: 助け合い職場		.587 ***		.688 ***		.698 ***
職場の特徴: 付き合い残業職場		-.016		.032		.065 **
サンプル数	979	979	979	979	979	979
-2 対数尤度	2330.3	2319.9	2438.3	2394.2	2574.4	2627.3
擬似R2 乗	.212	.221	.228	.262	.332	.295

	職場に対する満足度は高い		職場貢献意識が高い		柔軟に働きやすい職場である	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
制度・施策の実施ダミー(有=1)						
休業制度ありダミー	.074	.042	-.012	-.050	.013	.040
短時間勤務制度ありダミー	.100	.044	.261 ***	.212 **	.133	.116
フレックスタイム制度ありダミー	.173 **	.226 ***	.044	.096	.677 ***	.712 ***
在宅勤務制度ありダミー	.022	.127	.087	.180 **	.273 ***	.326 ***
仕事や職場の特徴						
仕事の特徴: 仕事量の多さ	-.100 **	-.157 ***	-.003	-.055	-.087 *	-.116 **
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性	.215 ***	.223 ***	.253 ***	.254 ***	.325 ***	.362 ***
仕事の特徴: 連携・調整業務	.091 *	.052	.116 **	.088 *	.007	.000
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価	.037		.020		.115 ***	
上司の特徴: 支援的な上司	.549 ***		.521 ***		.329 ***	
職場の特徴: 助け合い職場		.726 ***		.705 ***		.346 ***
職場の特徴: 付き合い残業職場		.080 ***		.037		.057 **
サンプル数	979	979	979	979	979	979
-2 対数尤度	2568.7	2558.4	2392.9	2374.7	2617.2	2669.2
擬似R2 乗	.311	.318	.305	.318	.353	.319

注: 統制変数として企業属性(規模、業種)、職場属性(部門、職場の人数)、及び個人の性別を投入している。

統制変数と閾値別切片の数値は表記を省略している。

有意水準: *は 10%未満、**は 5%未満、***は 1%未満

【ドイツ】

	職場の業績はよい		仕事を効率的に行っている		仕事に対する意欲は高い	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
制度・施策の実施ダミー(有=1)						
休業制度ありダミー	.272 ***	.227 **	.081	.042	-.019	-.050
短時間勤務制度ありダミー	.162 *	.120	.134	.107	.097	.090
フレックスタイム制度ありダミー	-.112	-.062	.017	.090	-.022	.081
在宅勤務制度ありダミー	.173 **	.165 **	.183 **	.172 **	.232 ***	.218 ***
仕事や職場の特徴						
仕事の特徴: 仕事量の多さ	.174 ***	.136 **	.089	.048	.001	-.051
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性	.230 ***	.224 ***	.280 ***	.307 ***	.107 *	.198 ***
仕事の特徴: 連携・調整業務	-.007	-.046	-.036	-.090	.049	-.023
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価	.008		.060 *		.058 *	
上司の特徴: 支援的な上司	.447 ***		.479 ***		.689 ***	
職場の特徴: 助け合い職場		.671 ***		.652 ***		.739 ***
職場の特徴: 付き合い残業職場		-.031		.033		.072 **
サンプル数	1012	1012	1012	1012	1012	1012
-2 対数尤度	2075.9	2028.7	2207.5	2187.1	2366.6	2400.9
擬似R2 乗	.222	.259	.241	.257	.303	.279

	職場に対する満足度は高い		職場貢献意識が高い		柔軟に働きやすい職場である	
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
制度・施策の実施ダミー(有=1)						
休業制度ありダミー	.024	-.016	.030	-.022	.170 *	.147
短時間勤務制度ありダミー	.131	.109	.150 *	.111	-.142	-.147
フレックスタイム制度ありダミー	-.151 *	-.057	-.059	.020	.571 ***	.597 ***
在宅勤務制度ありダミー	.214 ***	.202 ***	.184 **	.172 **	.367 ***	.368 ***
仕事や職場の特徴						
仕事の特徴: 仕事量の多さ	-.022	-.069	.071	.020	-.119 **	-.136 **
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性	.191 ***	.268 ***	.179 ***	.199 ***	.502 ***	.570 ***
仕事の特徴: 連携・調整業務	.021	-.037	.054	-.002	.025	.017
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価	.079 **		.035		-.024	
上司の特徴: 支援的な上司	.627 ***		.562 ***		.392 ***	
職場の特徴: 助け合い職場		.717 ***		.789 ***		.330 ***
職場の特徴: 付き合い残業職場		.049		.004		-.036
サンプル数	1012	1012	1012	1012	1012	1012
-2 対数尤度	2309.4	2330.1	2189.0	2145.1	2315.2	2342.0
擬似R2 乗	.279	.264	.246	.279	.335	.318

注: 統制変数として企業属性(規模、業種)、職場属性(部門、職場の人数)、及び個人の性別を投入している。

統制変数と閾値別切片の数値は表記を省略している。

有意水準: *は 10%未満、**は 5%未満、***は 1%未満

(7) 分析のまとめ

以上、従業員個人の働き方を納得性のあるものとし、WLB への満足度を高めつつ、職場のパフォーマンスも同時に高める要因について計量分析を行ってきた。結果の集約を表 26 に掲載している。

日本の分析において、企業の WLB 関連制度・施策に関しては、「労働時間削減のための取組」がいずれの分析においても WLB の実現にプラスの影響²¹を及ぼしていることが明らかになっている。休業制度や短時間勤務制度など、両立支援のための制度は限定的な効果にとどまり、こうした制度以上に「労働時間削減のための取組」が重要な取組といえる。育児や介護のための休業制度や短時間勤務制度は、育児や介護など特別な事情がある従業員のみが利用できるものであるが、「労働時間削減のための取組」は企業全体に波及する取組であることが有効な施策となっている一つの理由と考えられる。また、日本では長時間労働の実態が従業員の過剰就業意識に直結しており、長時間働く従業員が量的に多いことに加えて、こうした長時間労働者の者ほど「労働時間を減らしたい」という意識を強く持っている。イギリスやドイツでは労働時間の長さが過剰就業意識の強い要因とはなっていないことから、日本においては、育児や介護のための休業制度などの両立支援策以上に、長時間労働の是正を進めることが急務であるといえる。

このことは、短時間勤務者においても共通する問題といえる。育児や介護などの理由で短時間勤務を利用している従業員は労働時間には問題がないと考えられがちであるが、短時間勤務でも過剰就業意識が日本では強くみられており、時間短縮が個別事情に対応して希望通りに実現していない可能性がある。

企業の WLB 関連制度・施策に関して注目したい結果は、「フレックスタイム制度」と「在宅勤務制度」の効果である。

イギリスでは「フレックスタイム制度」の一定の効果が認められるのに対して、日本では職場のパフォーマンス等に一部効果があるものの、過剰就業意識を強めるなど予想と反対の影響がみられている。日本では、フレックスタイム制度が適用されている従業員とそれ以外の従業員との間に労働時間の長さに違いはみられず、フレックスタイム勤務だからといって始業・終業時刻が分散して柔軟な働き方につながっているとは言い難い状況にあるようである。イギリスではフレックスタイムで勤務する従業員は労働時間が短く始業・終業自時刻も早い方にシフトし分散化する傾向がみられるのとは異なる特徴といえる。日本では、フレックスタイム勤務が、個人の働き方のニーズに合わせた働き方として機能していない可能性がある。

「在宅勤務制度」については、職場の業績や効率的な仕事遂行などの職場パフォーマン

²¹ ここでは、「労働時間の長さ」と「過剰就業意識」はマイナスの符号の場合、WLB 実現の視点からはポジティブに評価できる。

スにおいてマイナスの影響がみられている。対照的にドイツでは「在宅勤務制度」が WLB の実現等に強い影響力を持っている。日本では、在宅勤務制度の導入率が非常に低い水準にとどまっており、企業としてもその効果については懐疑的である。在宅勤務制度が職場のパフォーマンスにつながるような制度運用において課題があると考えられる。

企業の WLB 関連制度・施策の効果が限定的、あるいは部分的に予想に反した効果をもたらしているのに対して、仕事や職場の特徴に関わる要因が重要であることが明らかになった。分析の結果、従業員が WLB に満足しつつ職場のパフォーマンスを高める要因としては、企業の制度・施策の実施以上に、仕事や職場の特徴が強く関係している。中でも、「仕事の特徴：職務明確性、職務遂行の裁量性」「上司の特徴：支援的な上司」「職場の特徴：助け合い職場」は、WLB 満足度やコミットメント、職場パフォーマンスなどのアウトカム指標にプラスの影響を及ぼす重要な要因として抽出されている。これらの要因が重要であるのは、イギリス、ドイツでも同様である。上述のように、「フレックスタイム制度」「在宅勤務制度」など、働く時間や就業場所の柔軟性を高めるための「制度」が日本ではうまく機能していない可能性があるが、一方で、職場で職務遂行要件や個々人の担当業務の内容を明確にして業務遂行の手順を個人に任せていくような仕事の仕方を進めることによって、WLB 満足度や職場のパフォーマンス等を高めることから、制度以上に職場における仕事の進め方が重要であることが指摘できる。ただし、仕事を個人に任せるだけでなく、上司は業務の状況を適切にフォローして部下の育成も行うことが重要であり、同時に職場の他のメンバーとも仕事に関するノウハウを共有して他のメンバーが業務代替することが可能な職場であることも重要なポイントとなっている。

また、「仕事の特徴：仕事量の多さ」については、WLB 満足度や働きやすさなどにはマイナスの影響を及ぼすが、職場の業績、職場メンバーの仕事への意欲や職場貢献意識にはネガティブな影響は確認できない。仕事量が多いということは生産や売り上げが多く企業経営に貢献しているとの自負をもっているとみられる部署もあり、職場のパフォーマンスへのネガティブな影響がみられなかったものと考えられる。「仕事の特徴：仕事量の多さ」は WLB 満足度や効率的な仕事遂行などにはネガティブな影響を及ぼすが、それ以上に「仕事の特徴：職務明確性、職務遂行の裁量性」がプラスの効果が高い点を強調したい。

仕事や職場の特徴に関して、「仕事の特徴：連携・調整業務」は仕事の効率化を阻害して長時間労働につながる要因と考え、また「上司の特徴：残業や休日出勤を評価」は、無駄な長時間労働につながる要因と考えた。結果をみると、「上司の特徴：残業や休日出勤を評価」は、WLB 満足度や柔軟に働きやすい職場という評価においてはマイナスに影響しているが、職場のパフォーマンスに関してはプラスになっているケースもある。また、「仕事の特徴：連携・調整業務」は勤め先や職場に対するコミットメント、メンバーの仕事への意欲や職場貢献意識にプラスとなっており、このような仕事や上司の状況が常に WLB の実現を阻むわけではないようである。

表 26 分析結果のまとめ

(日本)

	労働時間の長さ	過剰就業意識	WLB満足度	勤め先や職場に対するコミットメント	職場のパフォーマンス					
					職場の業績はよい	仕事を効率的に行っている	仕事に対する意欲は高い	職場に対する満足度は高い	職場貢献意識が高い	柔軟に働きやすい職場である
制度・施策の実施ダミー(有=1)										
休業制度ありダミー	-			+			+		(+)	
短時間勤務制度ありダミー	-			+					+	+
フレックスタイム制度ありダミー		+			+			+		
在宅勤務制度ありダミー	-			-	-					
労働時間削減取組ダミー	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
仕事や職場の特徴										
仕事の特徴: 仕事量の多さ	+	+	-	-		-		-		-
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性			+	+	+	+	+	+	+	+
仕事の特徴: 連携・調整業務			(+)	+		+		+		+
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価			-		+		+	+	+	-
上司の特徴: 支援的な上司	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 助け合い職場		-	+	+	+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 付き合い残業職場	+	+	-	-		-				-

(イギリス)

制度・施策の実施ダミー(有=1)										
休業制度ありダミー					(+)	(+)	(+)		+	
短時間勤務制度ありダミー	-					(+)	+	+		+
フレックスタイム制度ありダミー		-	(+)			(+)				+
在宅勤務制度ありダミー			(+)			(-)			(+)	+
仕事や職場の特徴										
仕事の特徴: 仕事量の多さ	+		-					-		-
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性			+		+	+	+	+	+	+
仕事の特徴: 連携・調整業務		(+)						(+)	+	
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価										+
上司の特徴: 支援的な上司	-	-	+		+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 助け合い職場	-	-	+		+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 付き合い残業職場		-					+	+		+

(ドイツ)

制度・施策の実施ダミー(有=1)										
休業制度ありダミー						+				(+)
短時間勤務制度ありダミー		-			(+)				(+)	
フレックスタイム制度ありダミー								(-)		+
在宅勤務制度ありダミー		(-)	+		+	+	+	+	+	+
仕事や職場の特徴										
仕事の特徴: 仕事量の多さ	+		-		+					-
仕事の特徴: 職務明確性、職務遂行の裁量性		(-)	+		+	+	+	+	+	+
仕事の特徴: 連携・調整業務		(+)								
上司の特徴: 残業や休日出勤を評価			-	+		+	+	+		
上司の特徴: 支援的な上司	-		+		+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 助け合い職場		+	+		+	+	+	+	+	+
職場の特徴: 付き合い残業職場			+				+			

注:それぞれの目的変数の推計式において有意なものに+と-を表記。()は一部の推計式で有意なもの。

8. 結論と考察

以上の分析を総括し、分析結果から指摘できるインプリケーションについてまとめたい。

本稿では、日本の就業状況や就業意識等をイギリス、ドイツと比較することでその特徴を浮き彫りにしてきた。日本では、長時間労働に加え、働き方の画一性に大きな特徴があることが明らかになった。日本では、柔軟な働き方を可能にすると考えられるフレックスタイト制度や在宅勤務制度の導入率が低く、制度を利用している従業員でも、その制度を活用して柔軟に働いている状況にはない。

また、WLB 満足度は低く、「労働時間を減らしたい」という割合も高いなど、不本意な長時間労働が多いことが推察される。さらに、職場のパフォーマンスを示す職場の業績や効率的な業務遂行など、調査で取り上げた 6 つの指標に関して、日本の評価はイギリス、ドイツよりも低いことが明らかになっている。

こうした就業実態や就業意識の背景にあると考えられる企業の制度・施策に関してみると、日本の企業は、WLB への取組の重要性については、他の 4 カ国と同レベルもしくはそれ以上に認識しているが、実際の取組に関しては必ずしも高い評価をしていない。さらにそこで働く従業員との認識ギャップも大きく、企業の WLB の取組が円滑に推進されているとは言い難い状況にある。企業が自社の WLB の取組状況を評価する際に、日本の企業は特に制度の導入を重視する傾向が強く、従業員の働き方の現状（特に労働時間の実態）や働き方改革につながる取組はあまり重視されていない。この点は、従業員の労働時間の現状を WLB の取組状況判断の際に重視するイギリスとは異なる傾向である。しかし、従業員が勤め先の WLB の取組状況を評価する際には、制度導入に加え、自身の労働時間の長さが強い影響力をもっており、企業の評価における重視事項とはギャップがみられている。従業員の WLB の実現という視点からすれば、企業は従業員の就業実態にこれまで以上に關心を持つ必要があるといえよう。

従業員の就業実態や就業意識の背景要因としてもう一つ設定したのが職場のマネジメントの特徴である。このマネジメントに関しても、日本はイギリス、ドイツに比べると全体に点数が低く、WLB 実現にポジティブと考えられる項目（支援的な上司など）もネガティブと考えられる項目（仕事量の多さなど）のいずれも点数が低いという特徴がある。

以上の現状を踏まえ、従業員個人が WLB に満足しつつ職場のパフォーマンスを下げない要因について計量的な分析を行った結果、日本では、企業の制度・施策に関しては「労働時間削減のための取組」が重要な取組であることがわかった。育児や介護のための休業制度や短時間勤務制度などの両立支援策は部分的にポジティブな影響を及ぼすにとどまっている。また、フレックスタイト制度や在宅勤務制度が部分的にネガティブな影響を及ぼしており、こうした弾力的な勤務制度が効果的に運用されていない可能性がある。

企業の制度・施策以上に重要なのが仕事や職場の状況であり、職務が明確で職務遂行に当たって個人の裁量があるような仕事、上司が個人の業務遂行や育成に目配りをしたマネ

ジメントを行っていること、職場の中で協力的な雰囲気が醸成されていること、の 3 つが WLB 満足度を高め、また職場のパフォーマンスも高めることが明らかになった。これはイギリス、ドイツにも共通する結果である。フレックスタイム制度等裁量度を高めるための制度を導入するだけでは効果がなく、実際に裁量度の高い仕事ができている職場の状況が、WLB の実現にあたっては重要だということである。

以上の分析結果から、従業員個人の WLB 実現のためには、企業レベルでの制度・施策の実施以上に適正な職場マネジメントが行われる環境整備が重要であるといえよう。これは、Allen(2001)や Hammer, et al. (2007) の研究結果と整合的である。そのためのキーパーソンが、職場における管理職である。英米の研究では、上司やマネジャーが WLB の推進に極めて重要であることが指摘されてきたが、本分析でも、上司が支援的なマネジメントを行うことの重要性が明らかになった。そして、従業員の主観的な判断で比較する限りにおいて、日本の職場マネジメントはイギリス、ドイツに比べると改善すべき点があるようである。特に WLB 実現の重要な要因である「支援的な上司」や「助け合う職場」を構成する項目で日本のポイントが低い傾向がみられている。

日本企業の WLB 支援の取組において、職場の管理職の役割の重要性は以前から認識され、多くの企業で管理職を対象にした研修等が行われてきている。しかし、その内容は WLB 施策を進めることの企業の考え方、その重要性を理解してもらうための啓発的な研修が中心である。しかし、そこから一步踏み込んで、管理職が部下支援や部下育成の重要性を理解し、実際にそうしたマネジメントができるための支援を充実することが重要であるといえよう。具体的には、部下とコミュニケーションを図り、部下を信頼して仕事を任せ、長期的な視点で育成を行い、必要な時に部下をフォローをするという上司像である。企業の WLB 支援というとき、どうしても企業が提供する制度や施策に注目しがちであるが、働き方を変えるための職場レベルでの着実な取組の重要性を認識する必要がある。

職場の管理者のマネジメントが重要な要素である一方で懸念されるのが、管理職が多忙になっており、部下支援等の丁寧なマネジメントが以前よりも困難になっている現実にあるという点である。役職者の労働時間が一般社員よりも長時間化しているのは日本に限ったことではないが、日本は全体に労働時間が長い中で、さらに管理職の労働時間が長くなっている。こうした管理職の就業実態が、管理職のマネジメントにどのような影響を及ぼしているのかについては今後の研究課題であるが、管理職の就業実態に目配りした対応は必要になると考える。

ここから導かれるインプリケーションとしては、まず企業においては、WLB 支援のための取組を推進する際に、制度・施策の充実以上に職場における仕事管理や時間管理などを重視する必要があるということである。企業の WLB 支援の関心は、制度・施策の充実に向きがちであるが、従業員からみると自分自身の就業実態と深く関わる職場のマネジメントが重要である。これに関しては、特に職場の管理職の役割が重要であることに鑑み、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監督者の労働

時間について、適切なマネジメントが可能かという観点から組織としてモニタリングしていくことが重要になるということである。近年の残業削減の取組において、労働時間管理の適用外となっている管理職に業務の負荷がかかっている事例は多いが、管理職に業務処理のバッファの役割を求めていけば、さらに管理職が適正な職場マネジメントを行うことが難しくなることを理解する必要がある。

また、これに関連する政策的なインプリケーションとしては、管理職の就業実態を把握するための法的な整備を図るべきであろう。これに関して、水町（2010）が、管理監督者についても「健康確保やワーク・ライフ・バランスの観点からなされる最長労働時間、休息时间、週休制、年次有給休暇の規制の適用は除外されないものとするべきである」（p140）と指摘しているのが参考となる。管理職が多忙になり適切なマネジメントに十分な時間とエネルギーを注ぐことができないとすると、従業員の WLB の実現そして効率的な職場運営に支障をきたすことになりかねない。

また、管理職に関しては、時間管理をしないことから、例えば 2010 年 6 月に施行された改正育児・介護休業法における所定労働時間の短縮措置を講じなくてもよいこととなっているが、管理職の WLB 実現という観点からこうした対応について検討が加えられるべきである。管理職が自身の仕事と生活のバランスを意識することは、従業員の WLB にプラスの効果がある。日本で管理職の短時間勤務者はごく少数にとどまっているが、管理職層の働き方を変えていくことが WLB の実現にもたらす影響力は極めて大きなものがあると考えられる。

参考文献

- Allen, T.D. (2001) "Family-Supportive Work Environments : The Role of Organizational Perceptions," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58, pp. 414-435.
- Blair-Loy, M. and Wharton, A.S. (2002) " Employee's use of work-family policies and the workplace social context," *Social Forces*, Vol.80, No.3, pp. 813-845.
- Friedman, S., Christensen, P. and DeGroot, J. (1999) "Work and Life : The End of the Zero-Sum Game," *Harvard Business Review*, pp.119-127.
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Zimmerman, K., and Daniels, R. (2007) "Clarifying the Construct of Family-Supportive Supervisory Behaviors (FSSB): A Multilevel Perspective," in Perrewé, P. and Ganster, D.C. (eds.), *Exploring the Work and Non-Work Interface*, Volume 6, JAI Press.
- Hopkins, K. (2005) "Supervisor support and work-life integration: a social identity perspective," in Kossek, E.E. and Lambert S.J. (Eds), *Work and Life Integration:*

- Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 445-467.
- Kossek, E.E. and Hammer, L.B. (2008) *Family Supportive Supervisory Behaviors (FSSB) Intervention Study: Effects on Employee's Work, Family, Safety, & Health Outcomes*, National Institute for Occupational Safety and Health.
- Lirio, P., Lee, M.D., Williams, M.L., Haugen, L.K., and Kossek, E.E. (2008) "The Inclusion Challenge with Reduced-Load Professionals: The Role of the Manager," *Human Resource Management*, Vol. 47, No.3, pp.443-461.
- McDonald, P.K., Brown, K., and Bradley, L.M. (2005) "Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy," *Women in Management Review*, Vol. 20, pp. 37-55.
- Ryan, A. and Kossek, E.E. (2008) "Work-Life Policy Implementation: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness?," *Human Resource Management*. Vol. 47, No.2, pp. 295-310.
- Scandura, T. and Lankau, M. (1997) "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction," *Journal of organizational Behavior*, Vol.18, pp.377-391.
- Staines, G.L. and Galinsky, E. (1992) "Parental Leave and Productivity: The Supervisor's View," in Friedman, D.E., Galinsky, E. and Plowden, V. (eds.), *Parental Leave and Productivity*, Families and Work Institute.
- 小倉一哉 (2007) 『エンドレス・ワーカーズ：働きすぎ日本人の実像』日本経済新聞社。
- 小倉一哉 (2008) 「日本の長時間労働：国際比較と研究課題」『日本労働研究雑誌』No.575、pp.4-16.
- 坂爪洋美 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』 No.503、pp.29-42.
- 佐藤厚 (2008) 「仕事管理と労働時間：長労働時間の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』 No.575、 pp.27-38.
- 佐藤博樹 (2008) 「人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」佐藤博樹編『子育て支援シリーズ 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、 pp. 3-29.

- 佐藤博樹・武石恵美子 編 (2008) 『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』 勁草書房.
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2010) 『職場のワーク・ライフ・バランス』 日経新書.
- 武石恵美子 (2006) 「企業からみた両立支援策の意義:両立支援策の効果研究に関する一考察」『日本労働研究雑誌』 No.553、pp.19-33.
- 武石恵美子 (2008) 「ワーク・ライフ・バランス施策と従業員のモチベーションの関連」『キャリアデザイン研究』 Vol.4、pp.33-48.
- 武石恵美子・佐藤博樹 (2011) 「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』、pp.110-139.
- 武石恵美子 (2011a) 「働き方と両立支援策の利用」樋口美雄・府川哲夫編『ワーク・ライフ・バランスと家族形成:少子社会を変える働き方』東京大学出版会、pp.173-194.
- 武石恵美子 (2011b) 「ワーク・ライフ・バランス実現への課題:国際比較調査からの示唆」藤田昌久・吉川洋編著『少子高齢化の下での経済活力』日本評論社、pp.245-289.
- ニッセイ基礎研究所 (2003) 『両立支援と企業業績との関係に関する海外文献調査研究報告書 (厚生労働省委託調査)』.
- ニッセイ基礎研究所 (2005) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書 (厚生労働省委託調査)』.
- ニッセイ基礎研究所 (2006) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書 (厚生労働省委託調査)』.
- 原ひろみ・佐藤博樹 (2008) 「労働時間の現実と希望のギャップからみたワーク・ライフ・コンフリクト:ワーク・ライフ・バランスを実現するために」『季刊 家計経済研究』 No.79、pp.72-79.
- 水町勇一郎 (2010) 「労働時間法制の課題と改革の方向性」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働時間改革:日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社、pp.133-143.
- 守島基博 (2010) 「労働時間、企業経営、そして働く人」鶴光太郎・樋口美雄、水町勇一郎編著『労働時間改革:日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社.
- 山口一男 (2009) 『ワークライフバランス:実証と政策提言』日本経済新聞出版社.
- 脇坂明 (2007) 「均等, ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査労働政策研究・研修機構 JILPT 調査シリーズ No.37』 pp.90-124.

脇坂明 (2009) 「ファミリー・フレンドリー施策と企業」 武石恵美子編『女性の働きかた (叢書・働くということ、第7巻)』 ミネルヴァ書房、pp.203-234.

補論

1. 仕事、上司、職場の特徴に関する合成指標の作成について

従業員調査において、仕事の特徴について 10 項目、上司の職場管理の特徴について 12 項目、職場の特徴について 9 項目をあげ、「あてはまる」から「あてはまらない」までの 5 段階評価を求めている。本分析では、日本の従業員調査結果を用いて、これらの項目を集約するために、因子分析により類似した項目をまとめている。各項目について、「あてはまる」を 5 点、「あてはまらない」を 1 点として各項目の点数を足し上げて項目数で除して平均値を算出し合成指標として分析を行っている。したがって、指標は 1～5 の数値となる。

以下が各合成指標の内容である。

(1) 仕事の特徴について

①仕事量の多さ：3 項目。信頼性係数（Cronbach のアルファ）は.726

- ・仕事の量は多い
- ・締切や納期にゆとりがない
- ・突発的な業務が生じることが頻繁にある

②職務明確性、職務遂行の裁量性：4 項目。信頼性係数（Cronbach のアルファ）は.602

- ・担当業務の内容は明確化されている
- ・仕事の手順を自分で決めることができる
- ・職務遂行に必要な能力（知識・技能の要件）が明確である
- ・自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ

③連携・調整業務：3 項目。信頼性係数（Cronbach のアルファ）は.631

- ・自分の仕事は他と連携してチームとして行うものである
- ・仕事を進める上で他部門との折衝が必要な場合が多い
- ・仕事を進める上で非公式な調整に時間がかかる

(2) 上司の職場管理の特徴について

①残業や休日出勤を評価：1 項目。

（この項目は、「急な仕事に対応することが自分自身の評判につながる」と同じ因子と考えられたが、信頼性係数（Cronbach のアルファ）が.479 と低いため、因子負荷量の高い項目 1 つを採用した。）

- ・残業や休日出勤に応じる人が高く評価される

②支援的な上司：10項目。信頼性係数（Cronbach のアルファ）は.925

- ・上司は、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
- ・上司は、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、時間をかけて目標等を設定し業務を配分している
- ・上司は、業務の進捗を適切なタイミングで確認している
- ・上司は、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くれる
- ・上司は、部下の育成に熱心である
- ・上司と部下のコミュニケーションはよくとれている
- ・上司は、部門のメンバー内での情報を共有するように工夫している
- ・上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている
- ・上司は、部下の仕事以外の生活や家庭のことに配慮している
- ・上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている残業や休日出勤に応じる人が高く評価される

(3) 職場の特徴について

①助け合い職場：4項目。信頼性係数（Cronbach のアルファ）は.654

- ・職場の同僚間のコミュニケーションは良好である
- ・職場には、同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある
- ・職場のメンバーの仕事を替わることができる人が職場にいる
- ・性別にかかわらず能力を発揮できる

②付き合い残業職場：1項目。

（この項目は、「効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる」と同じ因子と考えられたが、信頼性係数（Cronbach のアルファ）が.549と低いため、因子負荷量の高い項目1つを採用した。）

- ・仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい