

「ボスの本音（ボスジレンマ）」 に関する調査報告

NPO法人ファザーリング・ジャパン
2017.10.16.

「働き方改革」は管理職に丸投げ傾向

ボスジレンマの緩和には「会社の十分なサポート」「部下との十分なコミュニケーション」
「ボス自らのワーク・ライフ・バランスの実現」がカギ

政府は働き方改革実現計画（2017年3月）を策定し、日本企業においても働き方改革が加速していく中で、NPO法人ファザーリング・ジャパン（以下FJ。東京都千代田区、代表安藤哲也）では、これまでイクボス（部下等のワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司）を増やす取り組みの下で働き方改革を進めてまいりました。

しかし、多岐にわたる業種業態の企業において数多くの管理職と接していくほど、会社の目標達成と多様化した部下のマネジメントを含む職場運営の板挟みに悩む声が管理職の間で日に日に大きくなっていくのを感じました。

そこでFJでは、従業員50名以上の企業に勤める中間管理職（課長と部長）1,044名を対象に働き方改革推進に対する意識、および、推進における課題を明らかにすることを目的として「管理職の本音（ボスジレンマ）調査」を行いました。

調査の結果、

- (1) 職場全体で行っている「働き方改革」が労働時間削減や休暇取得促進に特化してしまっている傾向。
 - (2) 課長のほうが「業務削減」など働き方改革の推進の難しさを感じている。
 - (3) 三年前と比べて、約半数が部署全体や管理職自身の「業務量の増加」と回答。
 - (4) 会社から管理職へのサポートが不十分であり、職場全体の働き方改革は現場に丸投げされている傾向。
 - (5) 管理職が求める会社のサポートは「業務量の削減」など、より具体的かつ実務実行レベルのサポートである。
 - (6) 部下のマネジメントに対する悩みもあり、働き方改革推進には部下自身の意識向上も求めている。
- などが明らかになりました。

その中で、ボスジレンマ度を緩和する要因は「ボス自身のワークとライフの充実」、「働き方満足度の高さ」、「希望退社時間の実現の高さ」、「会社の十分なサポート」、「部下との十分なコミュニケーション」であることが分かりました。この結果を受けFJでは、働き方改革が進む中で悩みながらも健闘するボスに感謝する日「ボスの日（10月16日）」のキャンペーンを推進するとともに、イクボス企業同盟などを通じて、ボスジレンマを踏まえて働き方改革を適切に推進する企業を増やし、管理職も非管理職も含めた多様な働く人の幸せが実現できる社会づくりを目指した活動を行っていきます。

【NPO法人ファザーリング・ジャパン 代表理事 安藤哲也 コメント】

「わが社も働き方改革を！」。多くの企業で号令はかかっているが、仕事の現場ではどうなのでしょう？ファザーリング・ジャパン（FJ）では3年前から企業等で管理職向けに「イクボス研修」を行っていますが、毎回感じるのは受講者である管理職層の皆さんの戸惑いや不安、つまり「ボスのジレンマ」です。「残業すると言われても業務量が減らない中では難しい」「部下は帰すが自分が残って残業。生活時間が減っている」「生産性を高めよというが部下にはなかなか伝わらない」「部下が休暇を取ってくれない」などの声を聴いてきました。

そんな管理職たちの本音を集めるために行った本調査。やはり予想通り、多くの企業で働き方改革が時短や休暇促進だけの単なる「働かせ方改革」になっていることが分かりました。いま求められているのは「会社から管理職へのサポート」などです。FJでは管理職の負担が少しでも軽くなる、元気になってもらうための方策やマネジメントの仕方を提案していきますが、各企業におかれても「ボスのジレンマ」を理解し、現場マネジャーへの支援をお願いしたい。現場に笑顔の管理職（イクボス）がいることが業績向上にも繋がっていくからです。

〈本件に関するお問い合わせ先〉

NPO法人ファザーリング・ジャパン 担当理事：林田・塚越
gyoumu@fathering.jp

調査概要

1. 調査目的

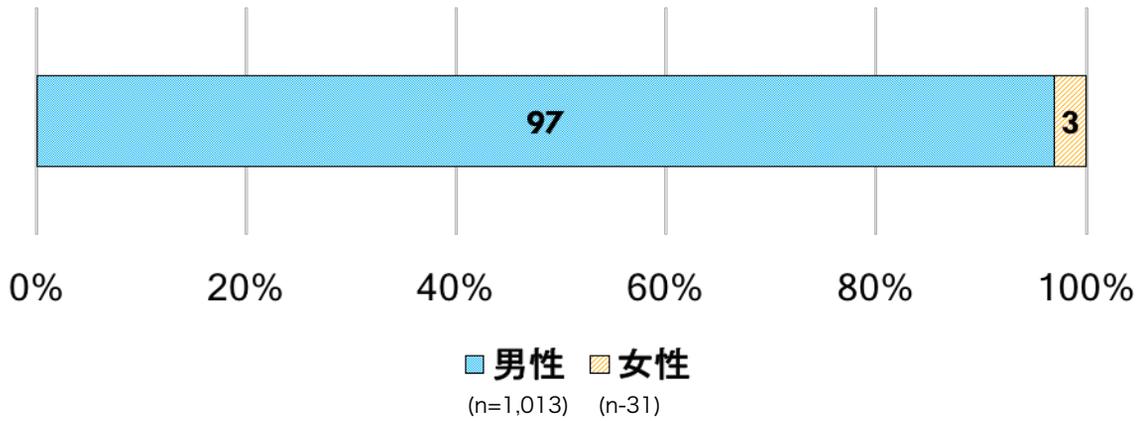
中間管理職の働き方改革推進に対する意識、および、推進における課題を明らかにすることを目的とする。

2. 調査方法

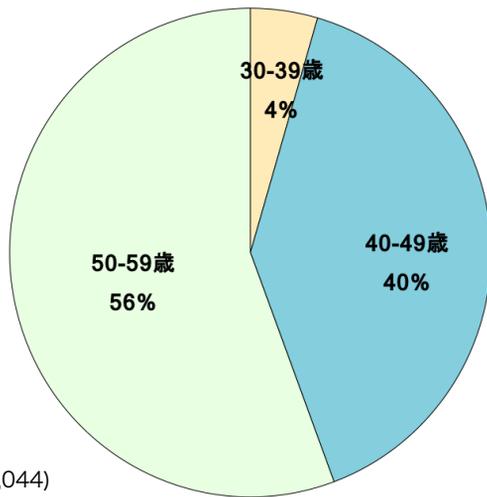
調査方法	インターネットリサーチ
実施機関	株式会社 インテージ
実施期間	2017年8月18日（金）～2017年8月21日（月）
調査対象者	従業員50人以上の企業に勤める課長と部長
調査エリア	全国
有効サンプル数	1,044（男性1,013、女性 31）

3. 回答者属性

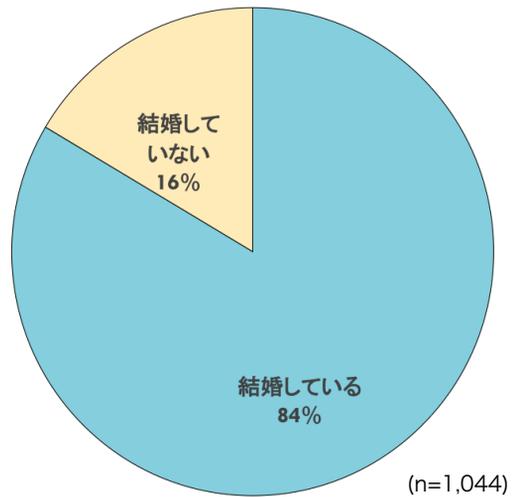
性別



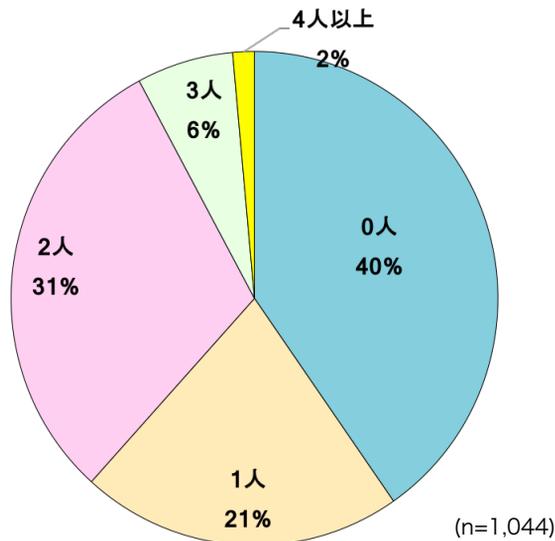
年代



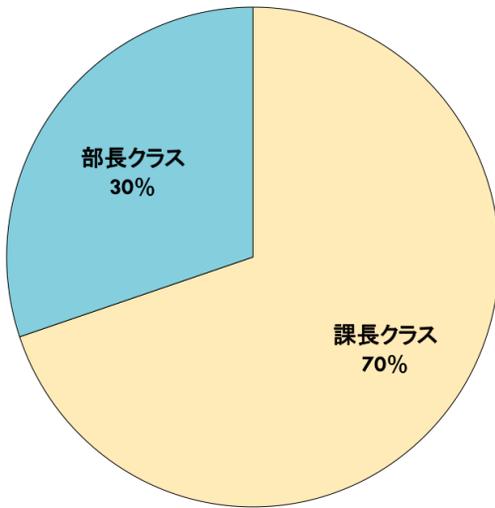
未既婚



同居している子供の数

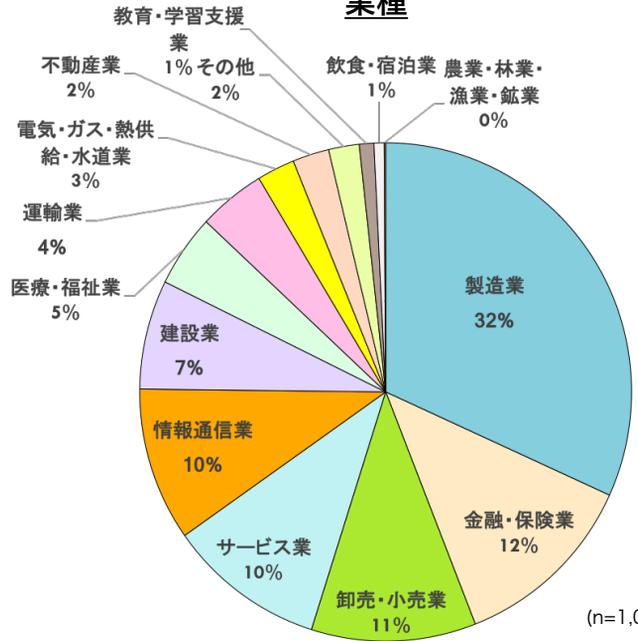


役職



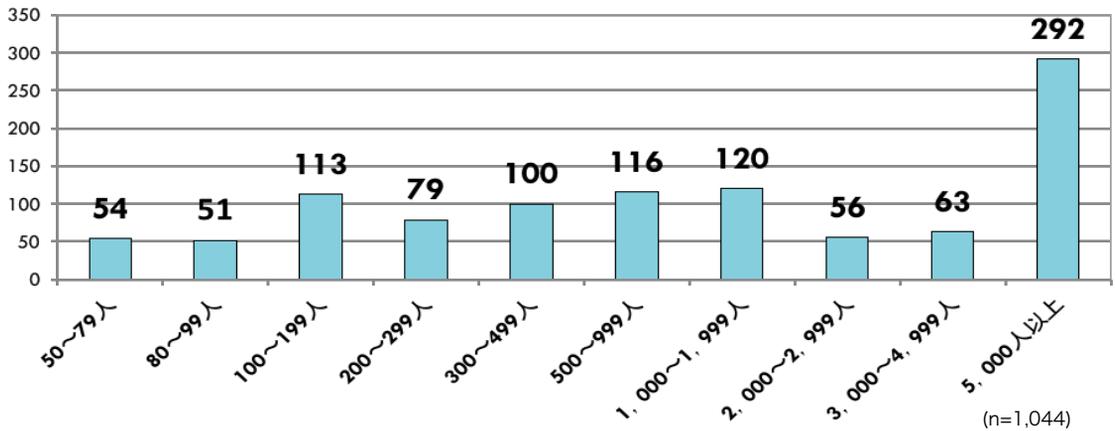
(n=1,044)

業種



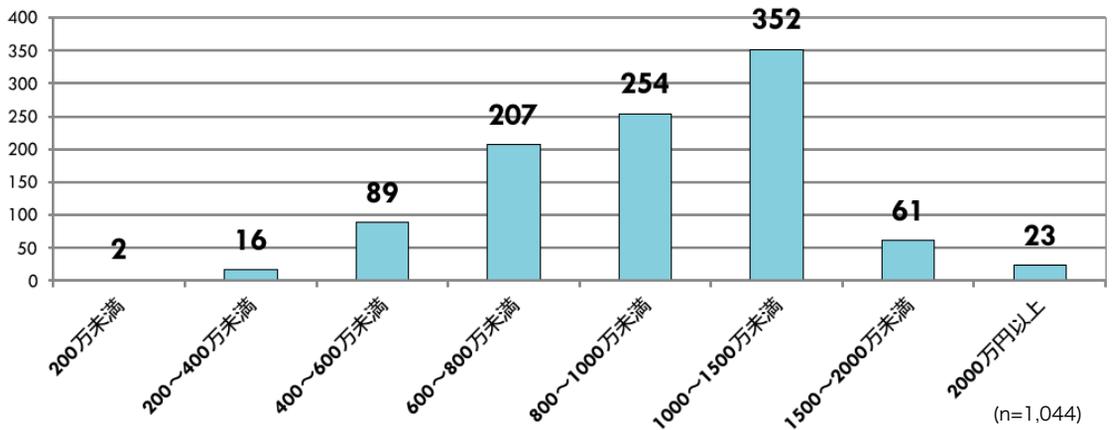
(n=1,044)

勤務先事業規模



(n=1,044)

年収

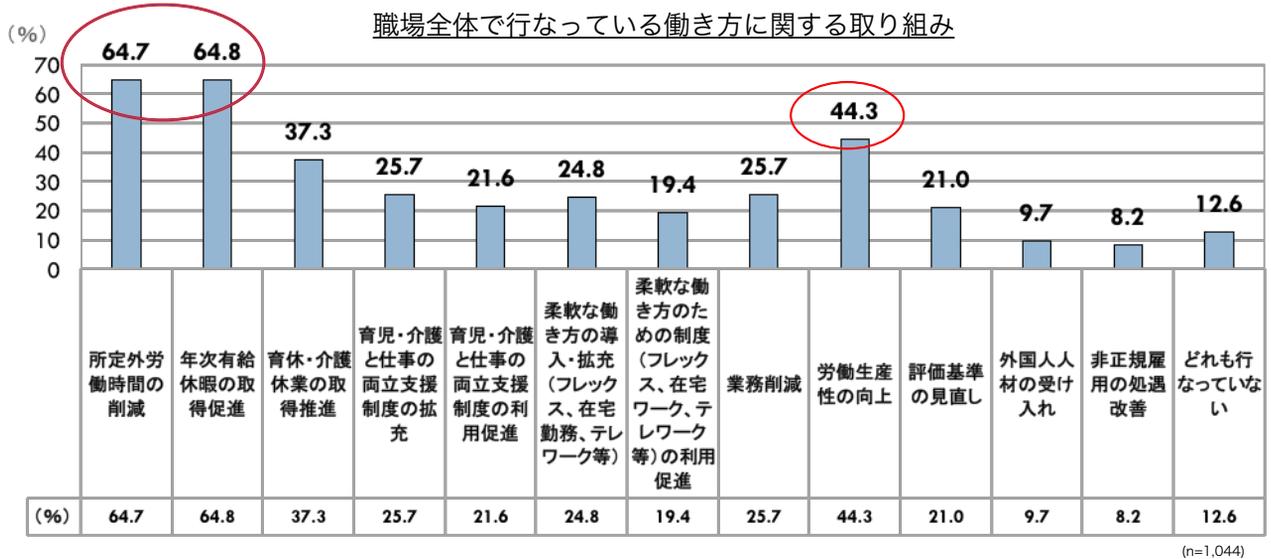


(n=1,044)

働き方改革推進の状況

【Q1】あなたの職場全体で働き方改革に関する以下の取り組みを行っていますか？

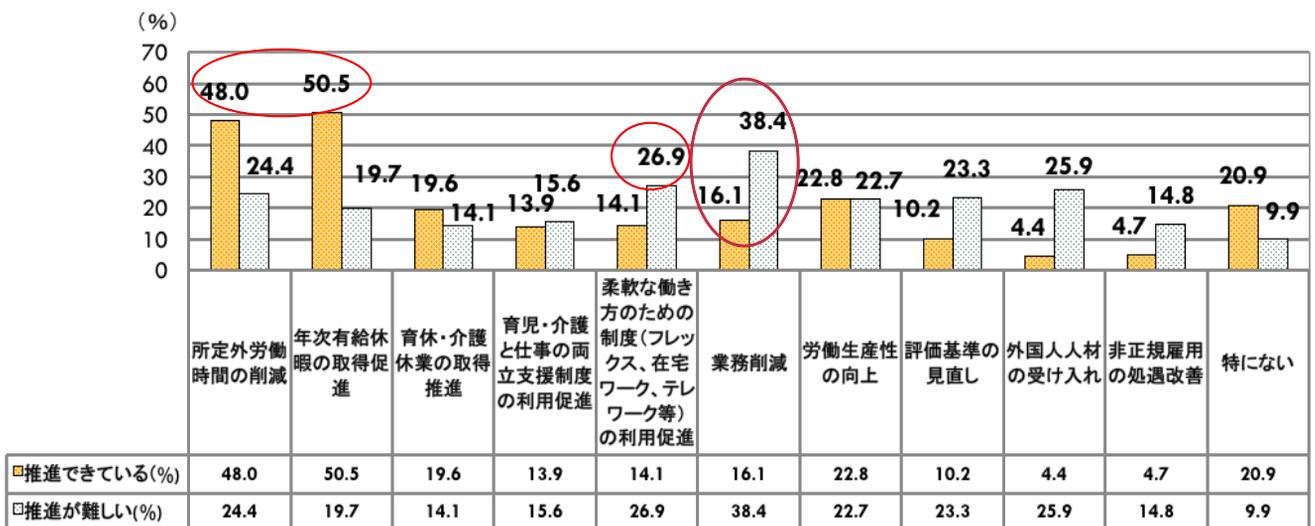
「所定外労働時間の削減」「年次有給休暇の取得促進」は約65%、「労働生産性の向上」は約45%の回答者の職場で推進されていた。一方、「非正規雇用の処遇改善」「外国人労働者の受け入れ」は10%未満の職場にとどまった。本来、各職場の課題に適した多様な取り組みがあっただけで「働き方改革」が労働時間削減や休暇取得促進に特化してしまっている傾向が見られた。



【Q2・3】働き方改革に関する以下の取り組みの中で、あなた自身が管理職として「推進できている」と感じる取り組み、また、「推進が難しい」と感じる取り組みはどれですか？

「所定外労働時間の削減」「年次有給休暇の取得促進」は約半数の管理職が「推進できている」と回答。一方、「業務削減」は約4割が「推進が難しい」と回答。「柔軟な働き方のための制度の利用促進」も約3割の管理職が「推進が難しい」と回答していた。労働時間削減や休暇促進の実現には、業務の削減・効率化等の見直し、柔軟な働き方の実現が大きく関連するため、そのしわ寄せは管理職にしている可能性がある。

管理職が「推進できている」または、「推進が難しい」と感じる働き方改革に関する取り組み

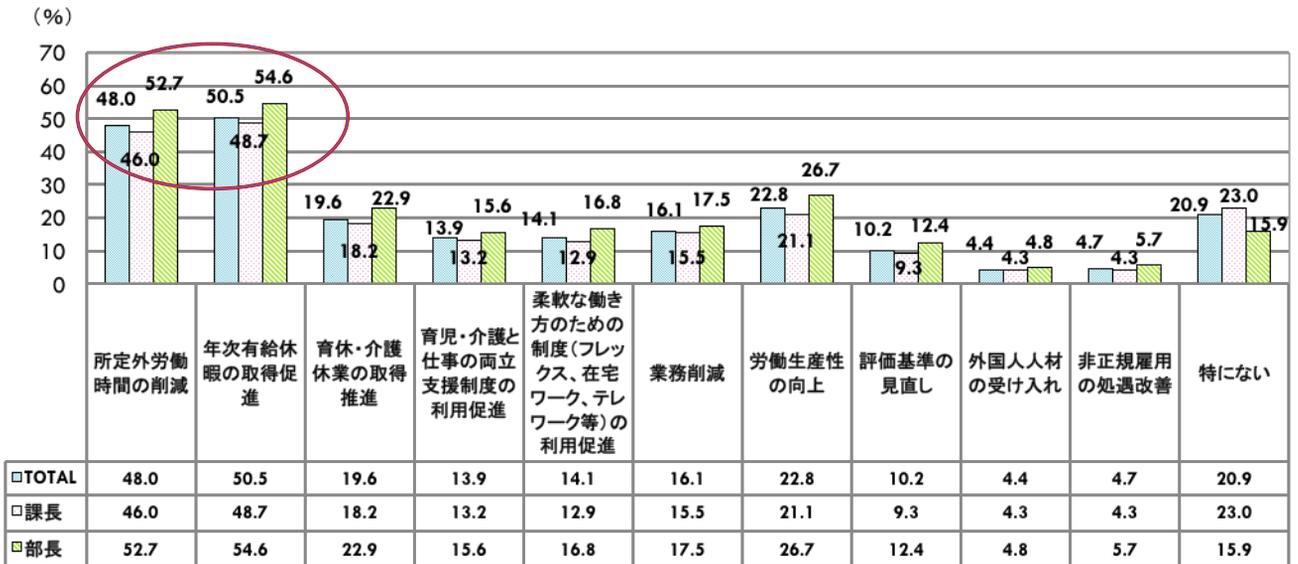


働き方改革推進の状況

【Q2・3】働き方改革に関する以下の取り組みの中で、あなた自身が管理職として「推進できている」と感じる取り組み、また、「推進が難しい」と感じる取り組みはどれですか？（役職別）

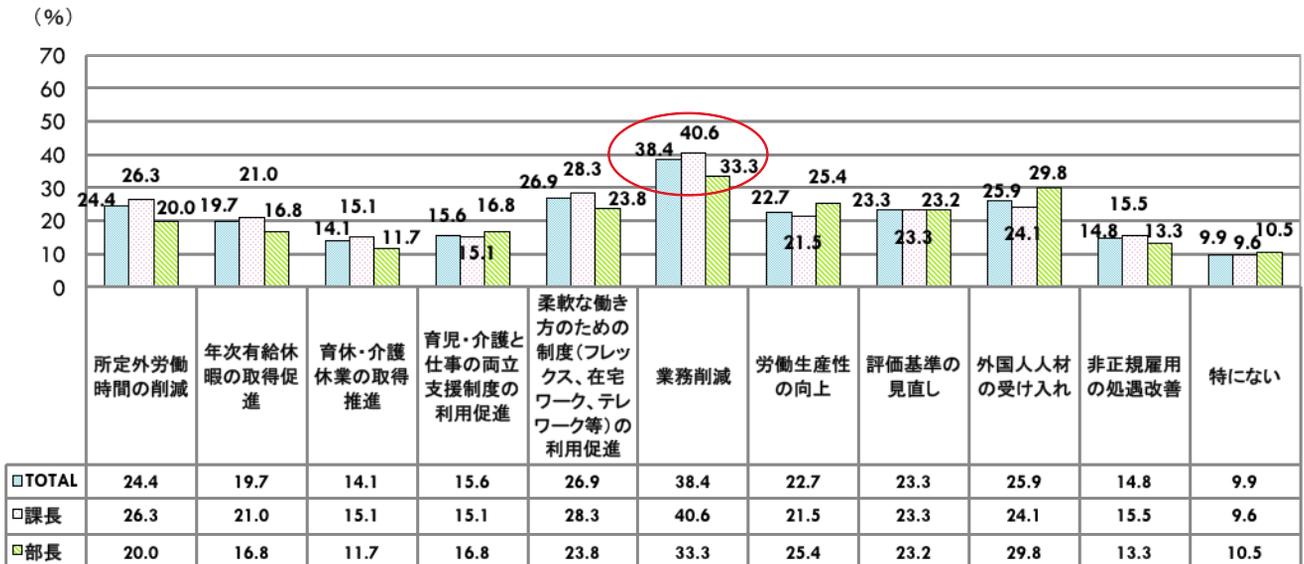
役職別に見ると、全般的に課長より部長の方が「推進できている」と感じている。また、「推進が難しい」と感じている項目は課長の方が多く、特に「業務削減」は4割の課長レベルの回答者が「推進が難しい」と回答した。予算達成や円滑な業務遂行をコミットしながら部下のワークライフバランスへの配慮に直面している中間管理職の課長のほうが働き方改革の推進の難しさを感じていることがわかる。

管理職が「推進できている」と感じる働き方改革に関する取り組み（役職別）



(TOTAL n-1,044, 課長 n=729, 部長 n-315)

管理職が「推進が難しい」と感じる働き方改革に関する取り組み（役職別）



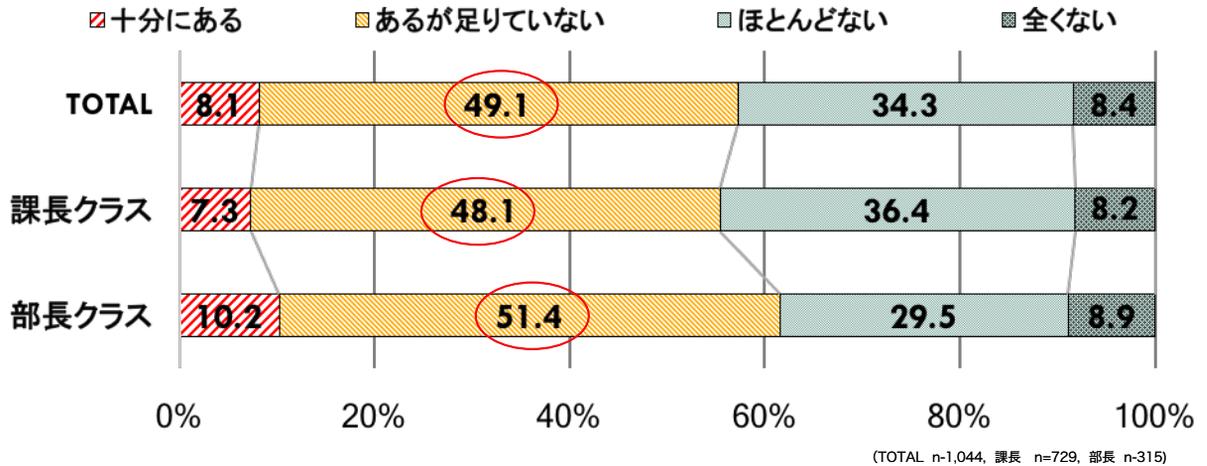
(TOTAL n-1,044, 課長 n=729, 部長 n-315)

働き方改革推進への会社からのサポート

【Q4】働き方改革に関する取り組みを推進するにあたり、会社から管理職に対する十分なサポートはありますか？

会社からのサポートが「十分にある」と感じている管理職はわずか一割。サポートがあっても「足りない」と感じている管理職が半数。「ほとんどない」「全くない」と答えた管理職も4割以上と、サポートが不十分であると認識している回答者が全体の9割を超えた。職場全体で進めている働き方改革は声掛けに過ぎず、現場に丸投げされている傾向がうかがえる。

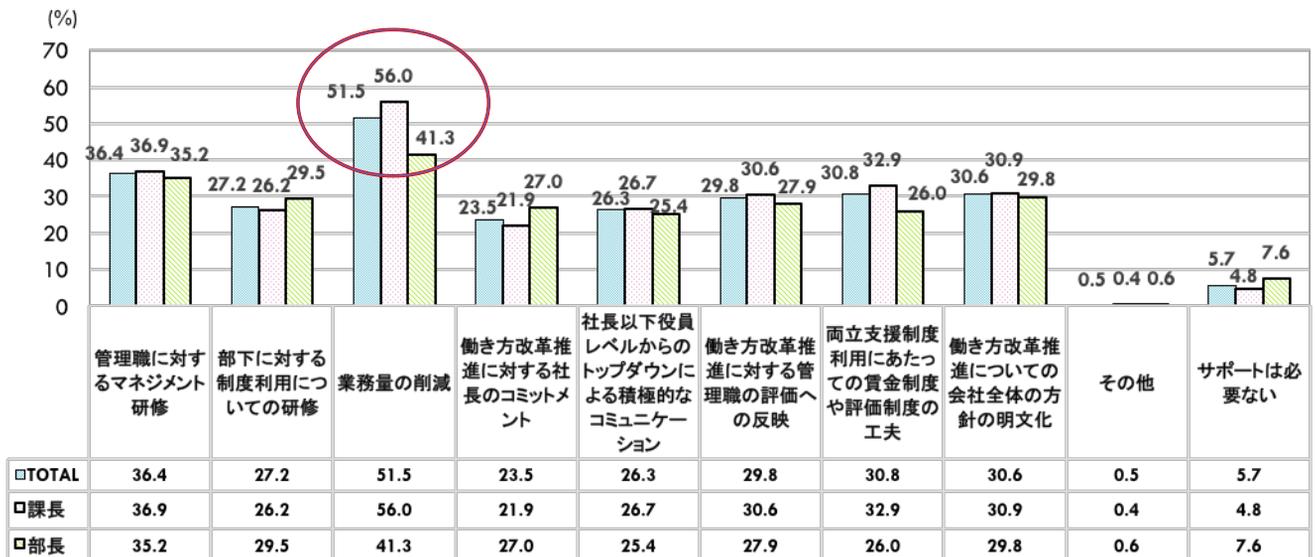
働き方改革推進に対する会社から管理職へのサポート



【Q5】働き方改革を推進するために会社からどのようなサポートが必要だと思いますか？

全社で取り組むべきものも「業務量の削減」を半数以上の管理職が回答しており、より具体的かつ実務実行レベルのサポートを求めていることが分かる。特に裁量権が狭い課長のニーズが高い。その具体的な方法を知る「マネジメント研修」が約4割、そのやり方の具体的な方向性（「会社全体の方針の明文化」）や実現が報われる仕組み（「賃金制度や評価制度の工夫」「管理職の評価への反映」）が3割、推進への風土づくり（「社長のコミットメント」「トップダウンによる積極的なコミュニケーション」「制度利用についての研修」）が約2割と続く。

働き方改革を推進する上で管理職が求めている会社からのサポート

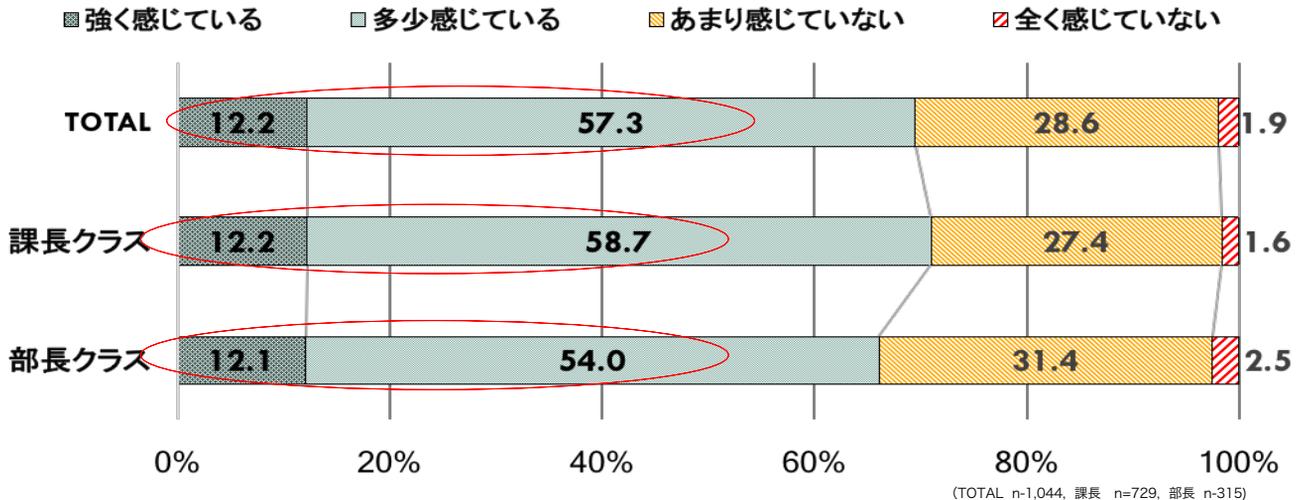


部下のマネジメント

【Q9】働き方改革推進に伴う部下のマネジメントについてあなたはストレスを感じていますか？

約7割の管理職が、部下のマネジメントについてストレスを「強く感じている」「多少感じている」と回答しており、多くの管理職がストレスを感じていた。一方、ストレスを全く感じていないと回答したのは2%前後にとどまった。多様な部下と日々直面している課長のほうが若干高めにストレスを感じている。

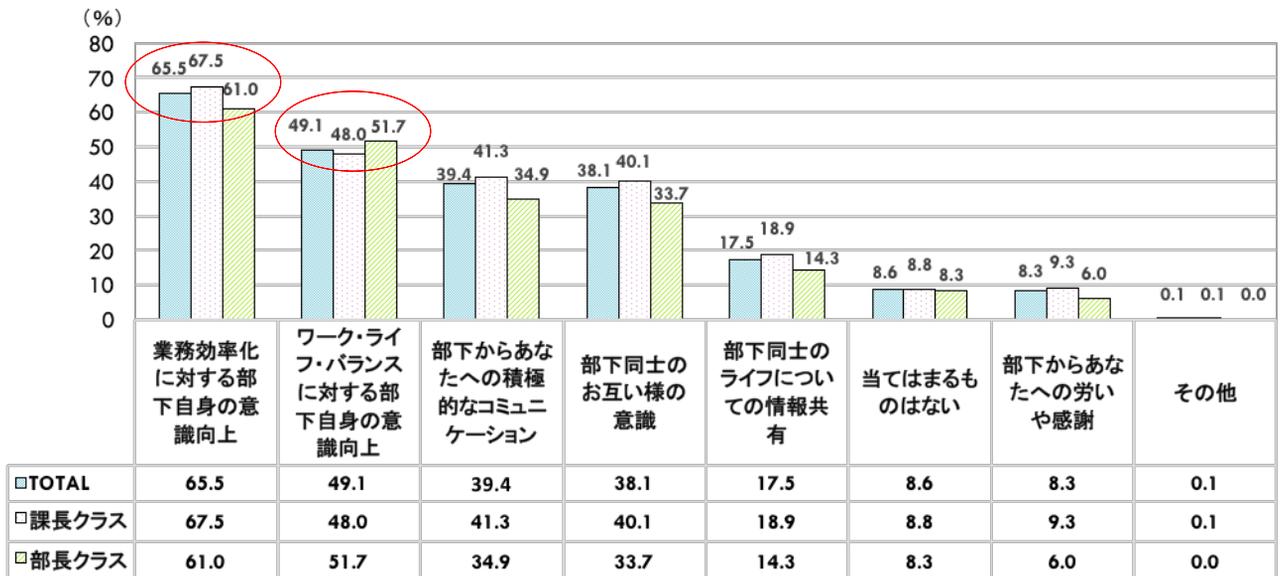
部下のマネジメントに対する管理職のストレスの有無



【Q6】働き方改革を推進するために部下にどのような姿勢があると良いと思いますか？

管理職は部下に「業務効率化に対する意識向上」「ワーク・ライフ・バランスに対する意識向上」等、働き方改革には部下自身の意識向上を求めている。特に多様な部下と日々直面している課長クラスで強く、「部下からの積極的なコミュニケーション」「部下同士のお互い様の意識」でも4割を超えている。

働き方改革推進にあたり管理職が求める部下の姿勢

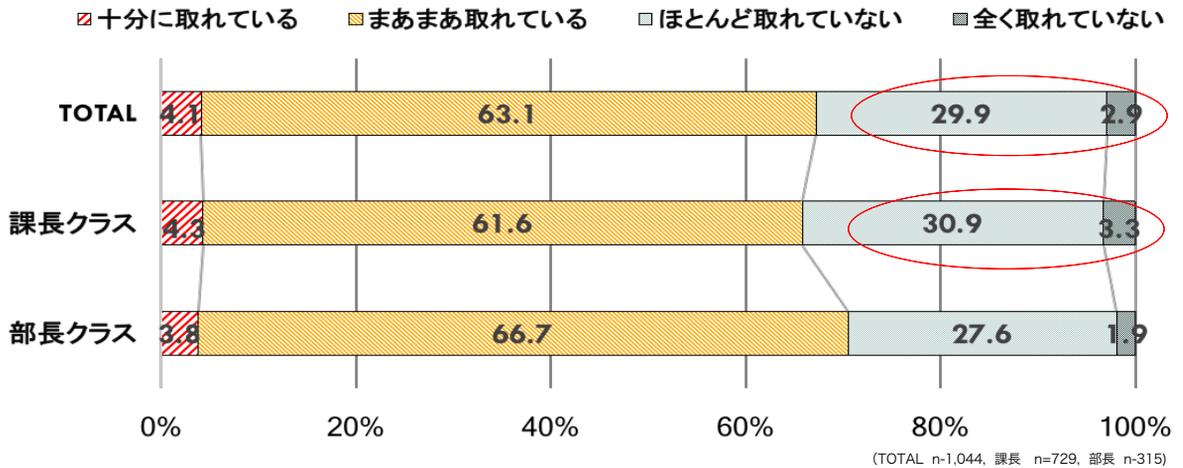


管理職の部下との関わり

【Q10】 家族構成、育児、介護の状況、大切にしているライフイベント等、部下のライフに関するコミュニケーションは十分にとれていますか？

7割弱の管理職が部下からのコミュニケーションは「取れている」と回答。一方、3割の管理職が部下とのコミュニケーションに困難を感じているようである。ただし、この質問に対する回答は管理職の自己認識であり、部下に同様の質問をすると大きく乖離する（コミュニケーションが取れていない）傾向があることには留意したい。

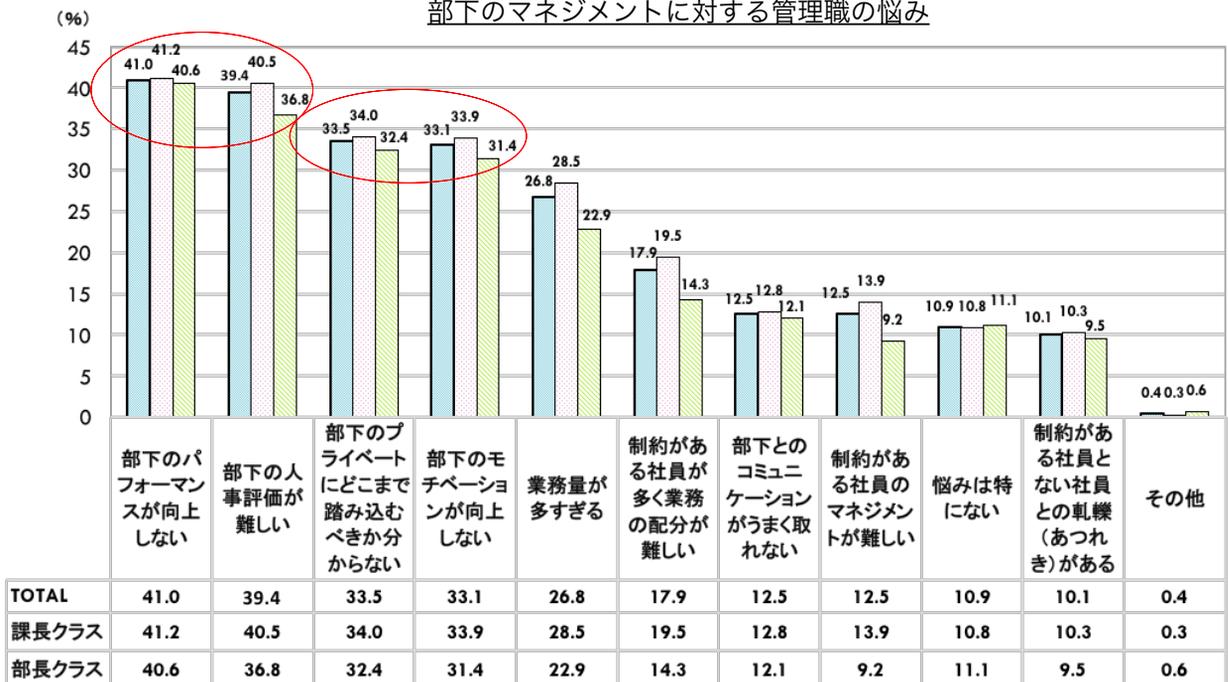
部下とのコミュニケーション



【Q11】 部下のマネジメントについて、管理職として悩みを感じていることはありますか？

部下のマネジメントの悩みとして、業務に関する項目「部下のパフォーマンスが向上しない」が4割を超え、そのパフォーマンスに対する「人事評価が難しい」が約4割、日々のパフォーマンスを左右したり人事評価のあり方で影響を受ける傾向のある「部下のモチベーションが向上しない」が3割を超えている。また、【Q10】とは対照的に「どこまで踏み込むべきか分からない」と感じている管理職も3割を超え、課題もあるようだ。

部下のマネジメントに対する管理職の悩み



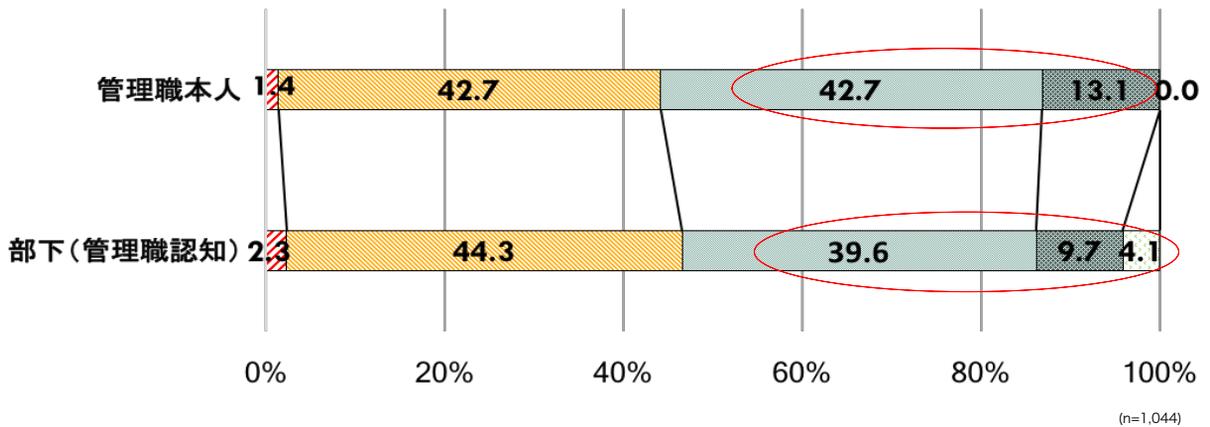
管理職自身と上司から見た部下の働き方満足度

【Q7】あなたの部下は、現在の働き方に満足していると思いますか？また、あなた自身は満足していますか？

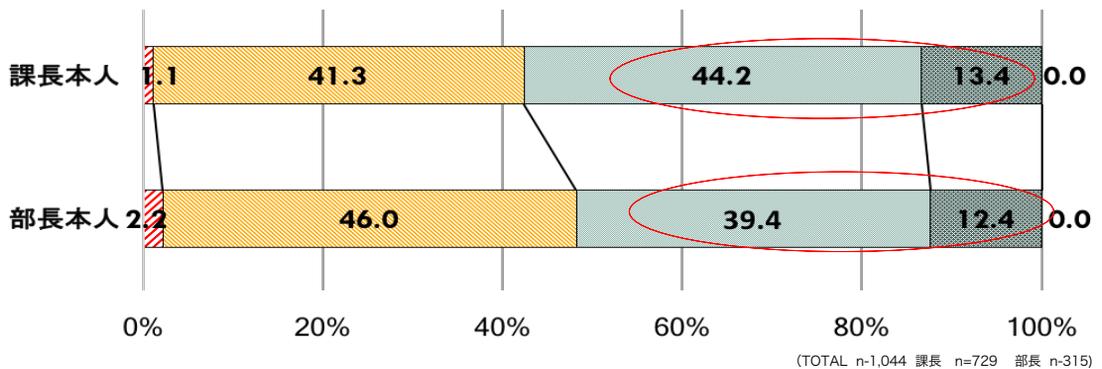
約半数の管理職が自身の働き方に不満を持っていた。また、管理職から見た部下の満足度についても程度の違いはあれ、半数が「満足していない」と認識していた。ただし、部下の満足度に関する回答は管理職の自己認識であり、部下に同様の質問をすると大きく乖離する（満足していない）可能性があることには留意したい。

管理職本人と部下（管理職認知）の働き方満足度

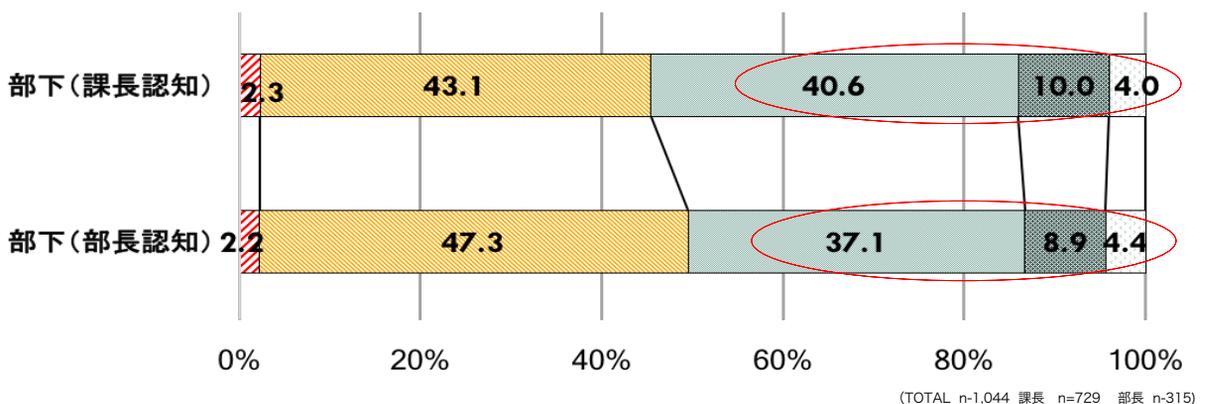
■とても満足している ■まあまあ満足している □あまり満足していない ■ほとんど満足していない □わからない



管理職本人の働き方満足度（役職別）



部下（管理職認知）の働き方満足度（役職別）

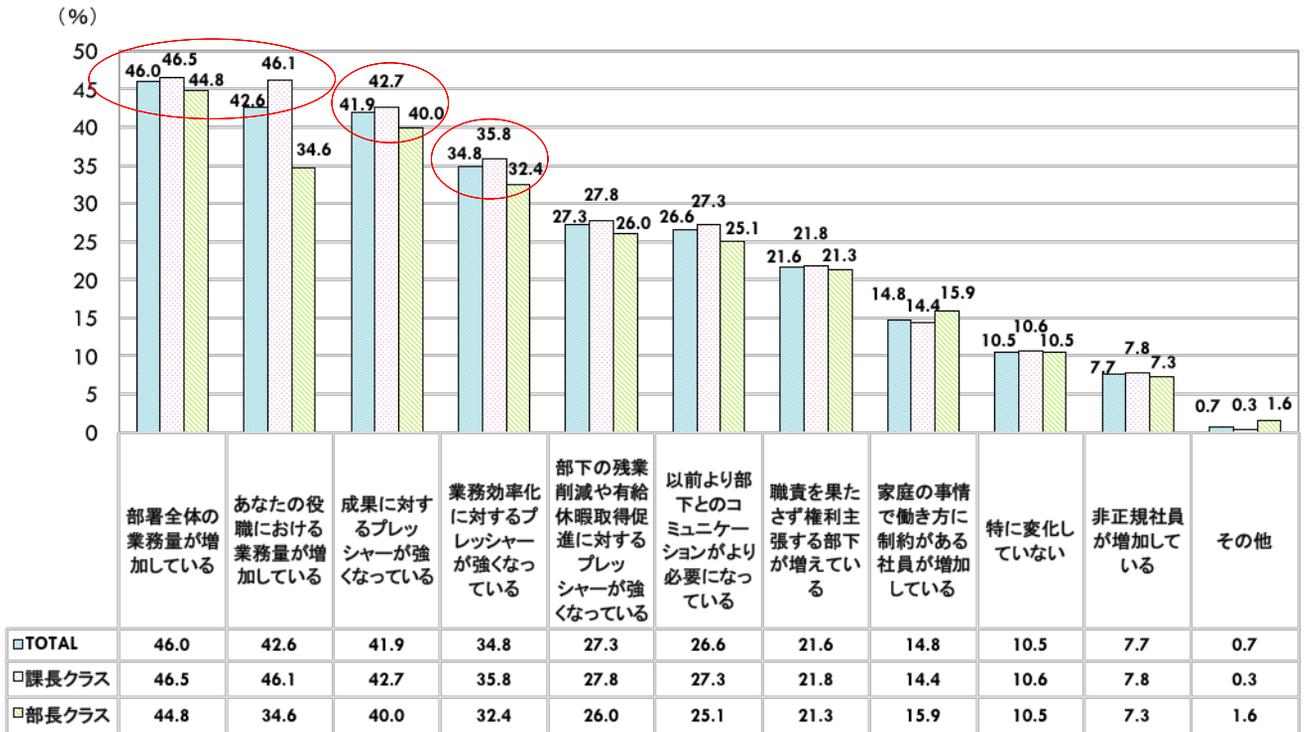


管理職から見た働く環境の変化

【Q8】あなた自身の働く環境は三年前と比べてどのように変化していますか？

三年前と比べて、約半数が部署全体や管理職自身の「業務量の増加」と回答。特に、景気回復期における人材不足感に加え、働き方改革の社会的要請や職場運営に関する制度改定（ストレス度チェック義務化、ハラスメント指針の徹底など）もあってか、現場対応を迫られる課長の業務量の増加が大きく出ている。また、「成果に対するプレッシャー」については4割、「業務効率化に対するプレッシャー」については3割を超えている。

三年前と比べた現在の働く環境



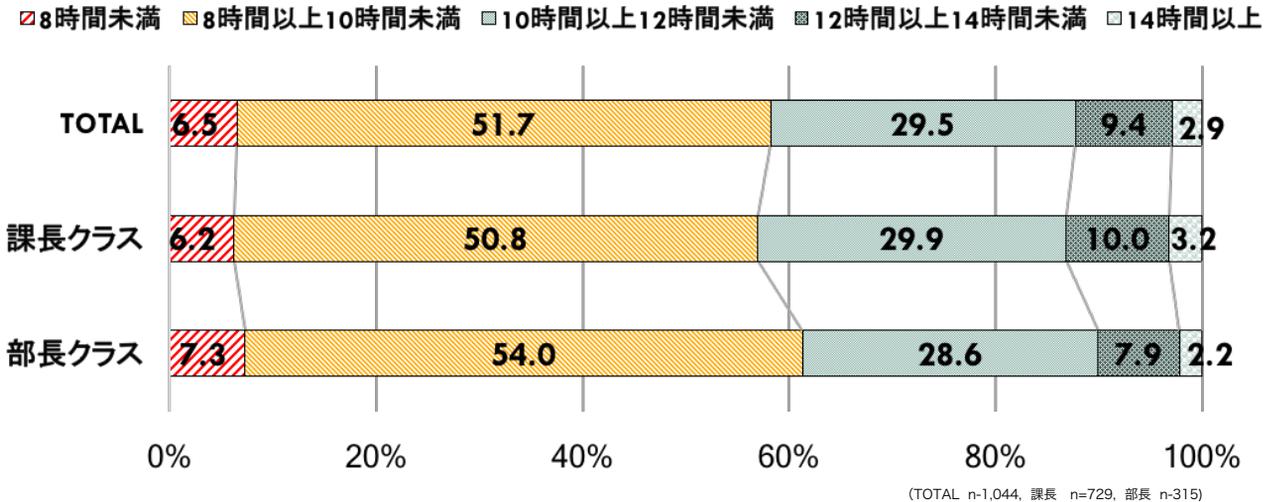
(TOTAL n-1,044, 課長 n=729, 部長 n-315)

管理職自身の働き方の現状

【Q12】 あなた自身の出勤日の平均在社時間で最も近いものを一つ選んでください。

管理職の在社時間は 半数以上が10時間未満であった。その一方で、12時間以上の管理職も1割存在しており、特に、【Q8】でも業務量の増加を感じている課長クラスは部長クラスの回答者より在社時間が長い傾向が見られた。

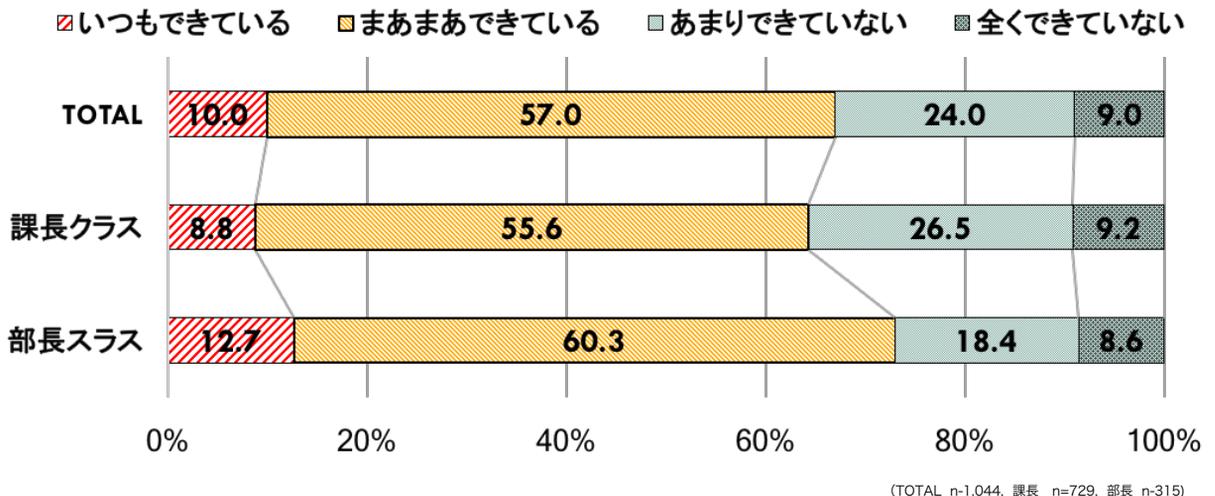
管理職の平均在社時間



【Q13】 あなた自身は希望する時間に退社できていますか？

希望する時間に退社できている管理職は、部長クラスでは7割超（「いつも」12.7%+「まあまあ」60.3%）だが、課長クラスでは6割超（「いつも」8.8%+「まあまあ」55.6%）となった。「いつもできている」「全くできていない」がそれぞれ1割程度おり、バラつきも見られる。

希望する時間での退社



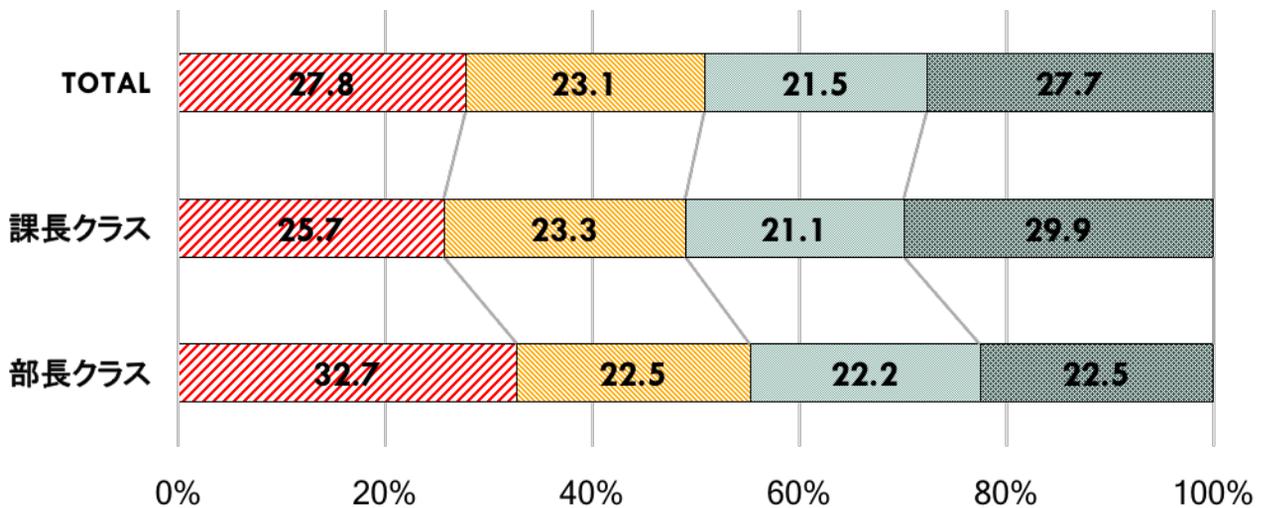
管理職のワークとプライベートの充実

【Q14】 あなた自身はワークもプライベートも充実していると感じますか？

ワークとプライベートの両方が充実している管理職は3割弱、プライベートが充実している管理職は約半数であった。一方、プライベートについては、「充実していない」と感じる管理職も約半数であり、特に課長クラスではちょうど半分に分かれた。

管理職のワークとライフの充実の状況

- ワークもプライベートも充実している
- ワークは充実しているがプライベートは充実していない
- プライベートは充実しているがワークは充実していない
- ワークもプライベートも充実していない



(TOTAL n=1,044, 課長 n=729, 部長 n=315)

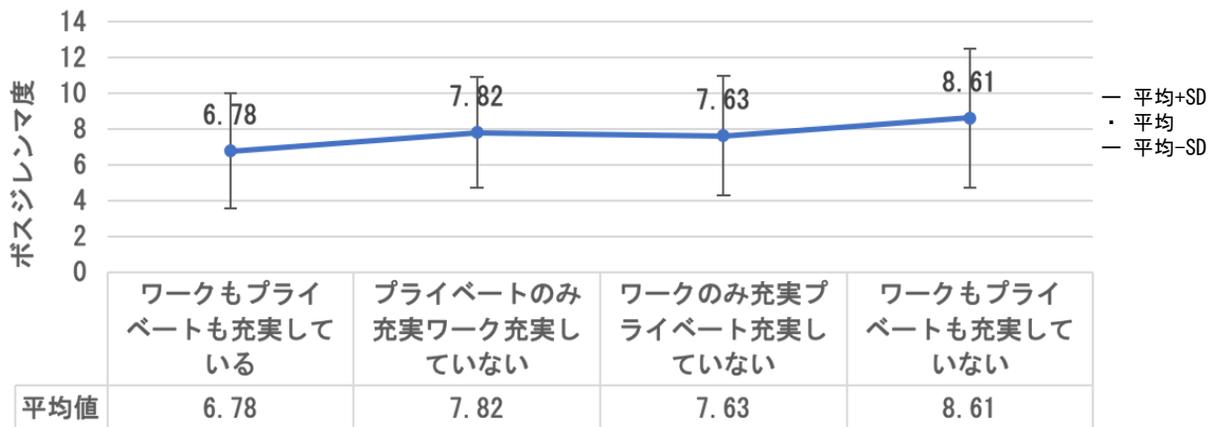
ボスジレンマ

「管理職が感じているストレスの度合い」「三年前と比較した働く環境の変化」「部下のマネジメントに対する悩み」の合計得点を「ボスジレンマ度」として、管理職の働き方や働く環境、部下とのコミュニケーションについてそれぞれ検討した。

ボスジレンマ(合成変数) = Q9:部下のマネジメントに対するストレスの度合い+Q8:三年前と比較した働く環境の変化の選択数(「特に変化していない」を除く) + Q11:部下のマネジメントに対する悩みの選択数(「悩みは特にない」を除く) (α=.659 最大値=24)

「ワークもプライベートも充実している」グループ、及び「ワークもプライベートも充実していない」グループのボスジレンマ度は、全てのグループと有意な差があった。一方、「ワークのみ充実している」グループと「プライベートのみ充実している」グループに有意な差はなかった。管理職自身のワークとプライベートの充実はボスジレンマを緩和する要素であり、働き方改革においては、非管理職だけを対象としたり、ワークよりプライベートを充実させたりするのではなく、管理職と非管理職両者にとってワークもプライベートも充実できることを目的に推進すべきであると考えられる。

ボスジレンマ度とワークライフバランス満足度

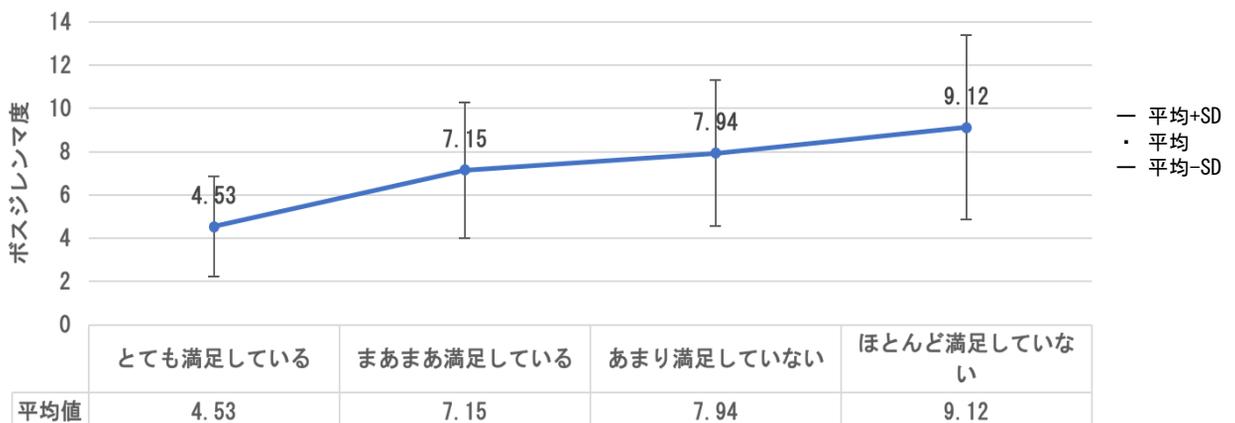


p < .001

管理職自身の働き方満足度については、全てのグループの間でボスジレンマ度に有意な差が見られた。また、「とても満足している」グループと「ほとんど満足していない」グループでは、平均値で約5ptの違いがあった。

管理職自身の働き方の満足度は多様な働き方から自ら選択できるワーク・ライフ・バランス実現に直結しており、管理職自身のワーク・ライフ・バランスの実現はボスジレンマに影響していると考えられる。

ボスジレンマ度と管理職の働き方満足度



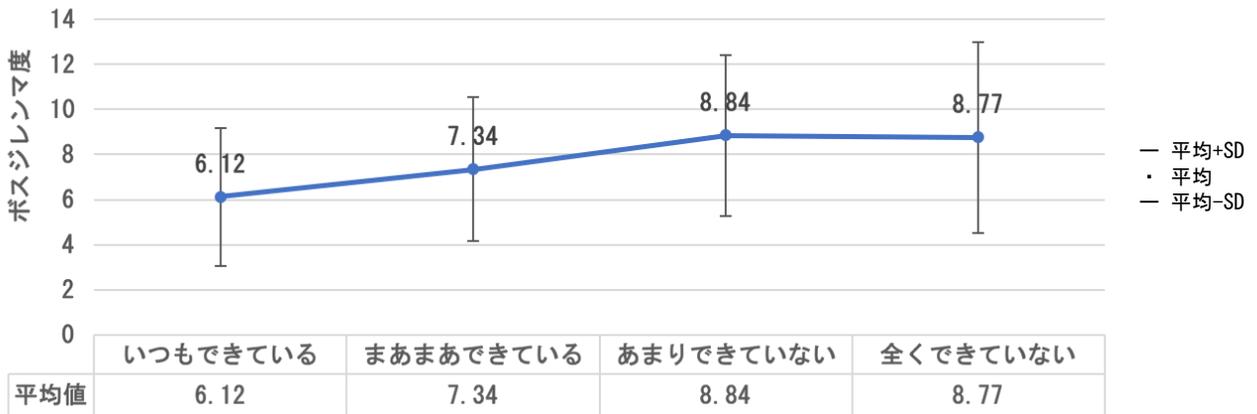
p < .001

ボスジレンマ

希望する時間に「いつも退社できている」管理職のボスジレンマ度は他の三つのグループとの間で有意な差があった。「あまりできていない」「全くできていない」グループの間には有意な差が見られなかった。「いつも退社できている」グループと「全くできていない」グループでは2.65ptの差があった。希望退社時間と実際の退社時間のギャップが小さい「見通しのある働き方」の実現はボスジレンマに影響を与えていることが分かる。

ボスジレンマ(合成変数) = Q9:部下のマネジメントに対するストレスの度合い+Q8:三年前と比較した働く環境の変化の選択数(「特に変化していない」を除く) + Q11:部下のマネジメントに対する悩みの選択数(「悩みは特にない」を除く) (α=659 最大値=24)

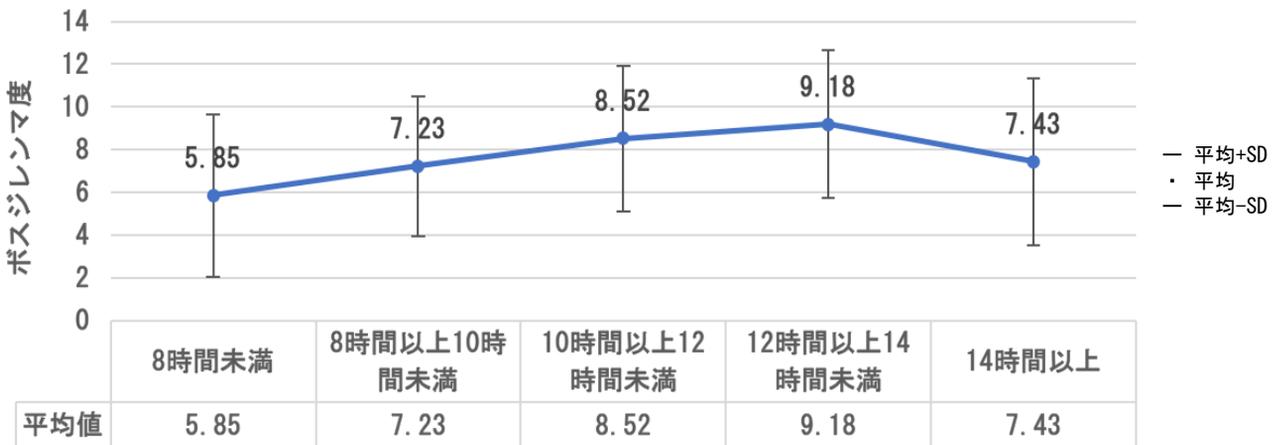
ボスジレンマ度と管理職の希望時間の退社の状況



p < .001

在社時間が長くなるほど、ボスジレンマ度が高まり、ボスジレンマ度が一番高い「12時間以上14時間未満」のグループとボスジレンマ度が一番低い「8時間未満」のグループとは3.33ptの差があった。ただし、在社時間が「14時間以上」になるとボスジレンマ度が低減している。労働時間の長さを気にすることなく管理職が抱える業務を満足いくまで行うことができるとボスジレンマは低減する可能性を示唆しているが、一方で心身の健康を害する恐れや中長期的な職場運営を考慮すると懸念がある。

ボスジレンマ度と在社時間



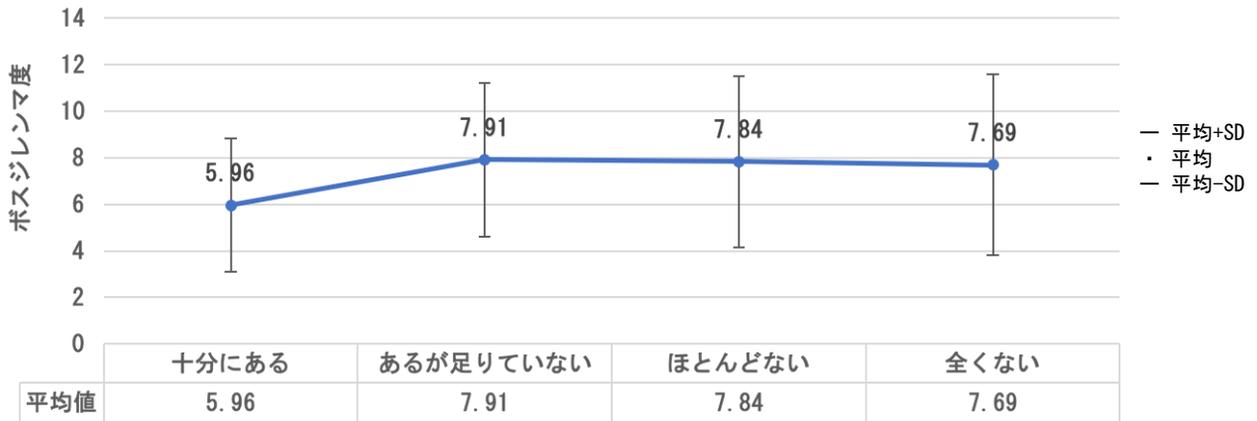
p < .001

ボスジレンマ

会社からのサポートが「十分にある」と感じている管理職はボスジレンマ度が低く、他の三つのグループ「あるが足りていない」「ほとんどない」「全くない」との違いが有意であった。一方、他の三つのグループ間でボスジレンマ度に有意な差は見られなかった。働き方改革は会社からの声掛けだけではボスジレンマを高める可能性が高く、会社からのサポートを同時に示すか、サポートに対する管理職のニーズに会社として十分応えていく姿勢とその実行力が必要であろう。

ボスジレンマ(合成変数) = Q9:部下のマネジメントに対するストレスの度合い+Q8:三年前と比較した働く環境の変化の選択数(「特に変化していない」を除く) + Q11:部下のマネジメントに対する悩みの選択数(「悩みは特にない」を除く) (α=.659 最大値=24)

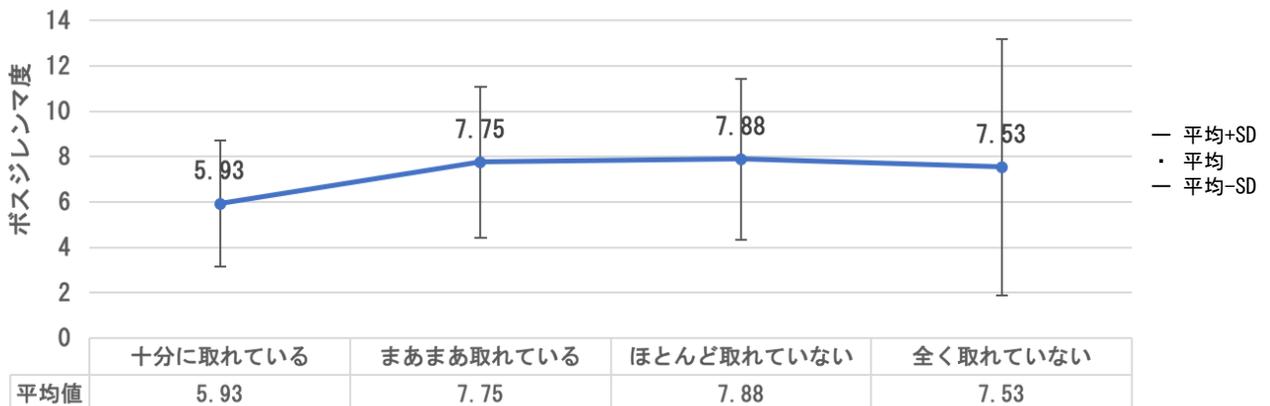
ボスジレンマ度と会社からのサポート



p < .001

部下とのコミュニケーションが「十分に取れている」と感じている管理職はボスジレンマ度が低く、「まあまあ取れている」「ほとんど取れていない」グループと有意な差が見られた。部下とのコミュニケーションは曖昧な感触で取るのではなく「十分」取れていると確信できるレベルまで高める必要があると推察される。一方、「全く取れていない」グループとは有意な差が見られなかった。コミュニケーションが取れていないグループは部下の希望に関係なくマネジメントを行う傾向にあり、ジレンマそのものを感じにくいと推察される。

ボスジレンマ度と部下とのコミュニケーション



p < .01

調査結果

調査方法	インターネットリサーチ
実施機関	株式会社 インテージ
実施期間	2017年8月18日（金）～2017年8月21日（月）
調査対象者	従業員50人以上の企業に務める課長と部長
調査エリア	全国
有効サンプル数	1,044（男性1,013、女性31）

[F1] あなたの性別をお答えください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
男性	1013	97.0
女性	31	3.0

[F2] あなたの勤務先の業種をお答えください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
農業	0	0.0
林業	1	0.1
漁業	0	0.0
鉱業	0	0.0
建設業	74	7.1
製造業	332	31.8
電気・ガス・熱供給・水道業	26	2.5
情報通信業	104	10.0
運輸業	46	4.4
卸売・小売業	113	10.8
金融・保険業	128	12.3
不動産業	25	2.4
飲食・宿泊業	7	0.7
医療・福祉業	49	4.7
教育・学習支援業	10	1.0
サービス業	108	10.3
その他	21	2.0

[Q1] あなたの職場全体で働き方改革に関する以下の取り組みを行っていますか？行っているものを全て選んでください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
所定外労働時間の削減	675	64.7
年次有給休暇の取得促進	677	64.8
育休・介護休業の取得推進	389	37.3
育児・介護と仕事の両立支援制度の拡充	268	25.7
育児・介護と仕事の両立支援制度の利用促進	226	21.6
柔軟な働き方の導入・拡充（フレックス、在宅勤務、テレワーク等）	259	24.8
柔軟な働き方のための制度（フレックス、在宅ワーク、テレワーク等）の利用促進	203	19.4
業務削減	268	25.7
労働生産性の向上	462	44.3
評価基準の見直し	219	21.0
外国人人材の受け入れ	101	9.7
非正規雇用の処遇改善	86	8.2
その他	2	0.2
どれも行っていない	132	12.6

**[Q2] 働き方改革に関する以下の取り組みの中で、あなた自身が管理職として「推進できて
いる」と感じる取り組みはどれですか？当てはまるものを全て選んでください。**

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
所定外労働時間の削減	501	48.0
年次有給休暇の取得促進	527	50.5
育休・介護休業の取得推進	205	19.6
育児・介護と仕事の両立支援制度の利用促進	145	13.9
柔軟な働き方のための制度（フレックス、在宅ワーク、テレワーク等）の利用促進	147	14.1
業務削減	168	16.1
労働生産性の向上	238	22.8
評価基準の見直し	107	10.2
外国人人材の受け入れ	46	4.4
非正規雇用の処遇改善	49	4.7
その他	0	0.0
特にない	218	20.9

**[Q3] 働き方改革に関する以下の取り組みの中で、あなた自身が管理職として「推進が難し
い」と感じる取り組みはどれですか？当てはまるものを全て選んでください。**

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
所定外労働時間の削減	255	24.4
年次有給休暇の取得促進	206	19.7
育休・介護休業の取得推進	147	14.1
育児・介護と仕事の両立支援制度の利用促進	163	15.6
柔軟な働き方のための制度（フレックス、在宅ワーク、テレワーク等）の利用促進	281	26.9
業務削減	401	38.4
労働生産性の向上	237	22.7
評価基準の見直し	243	23.3
外国人人材の受け入れ	270	25.9
非正規雇用の処遇改善	155	14.8
その他	0	0.0
特にない	103	9.9

**[Q4] 働き方改革に関する取り組みを推進するにあたり、会社から管理職に対する十分なサ
ポートはありますか？**

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
十分にある	85	8.1
あるが足りていない	513	49.1
ほとんどない	358	34.3
全くない	88	8.4

**[Q5] 働き方改革を推進するために会社からどのようなサポートが必要だと思いますか？当て
はまるものを全て選んでください。**

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
管理職に対するマネジメント研修	380	36.4
部下に対する制度利用についての研修	284	27.2
業務量の削減	538	51.5
働き方改革推進に対する社長のコミットメント	245	23.5
社長以下役員レベルからのトップダウンによる積極的なコミュニケーション	275	26.3
働き方改革推進に対する管理職の評価への反映	311	29.8
両立支援制度利用にあたっての賃金制度や評価制度の工夫	322	30.8
働き方改革推進についての会社全体の方針の明文化	319	30.6
その他	5	0.5
サポートは必要ない	59	5.7

[Q6] 働き方改革を推進するために部下にどのような姿勢があると良いと思いますか？当てはまるものを教えてください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
部下からあなたへの積極的なコミュニケーション	411	39.4
業務効率化に対する部下自身の意識向上	684	65.5
ワーク・ライフ・バランスに対する部下自身の意識向上	513	49.1
部下同士のお互い様の意識	398	38.1
部下同士のライフについての情報共有	183	17.5
部下からあなたへの労いや感謝	87	8.3
その他	1	0.1
当てはまるものはない	90	8.6

[Q7] あなたの部下は現在の働き方に満足していると思いますか？また、あなた自身は満足しているか？それぞれについてもっとも近いもの一つを選んでください。

	n(TOTAL)	とても満足している	まあまあ満足している	あまり満足していない	ほとんど満足していない	わからない
部下	1044	24	463	413	101	43
	100.0	2.3	44.3	39.6	9.7	4.1
あなたご自身	1044	15	446	446	137	0
	100.0	1.4	42.7	42.7	13.1	0.0

[Q8] あなた自身の働く環境は三年前と比べてどのように変化していますか？当てはまるものを全てを選んでください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
部署全体の業務量が増加している	480	46.0
あなたの役職における業務量が増加している	445	42.6
業務効率化に対するプレッシャーが強くなっている	363	34.8
成果に対するプレッシャーが強くなっている	437	41.9
部下の残業削減や有給休暇取得促進に対するプレッシャーが強くなっている	285	27.3
以前より部下とのコミュニケーションがより必要になっている	278	26.6
職責を果たさず権利主張する部下が増えている	226	21.6
非正規社員が増加している	80	7.7
家庭の事情で働き方に制約がある社員が増加している	155	14.8
その他	7	0.7
特に変化していない	110	10.5

[Q9] 働き方改革推進に伴う部下のマネジメントについてあなたはストレスを感じていますか？

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
強く感じている	127	12.2
多少感じている	598	57.3
あまり感じていない	299	28.6
全く感じていない	20	1.9

[Q10] 家族構成、育児、介護の状況、大切にしているライフイベント等、部下のライフに関するコミュニケーションは十分に取れていますか？最も近いもの一つを選んでください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
十分に取れている	43	4.1
まあまあ取れている	659	63.1
ほとんど取れていない	312	29.9
全く取れていない	30	2.9

[Q11]部下のマネジメントについて、管理職として悩みを感じていることはありますか？当てはまるものを全て選んでください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
部下の人事評価が難しい	411	39.4
部下とのコミュニケーションがうまく取れない	131	12.5
部下のプライベートにどこまで踏み込むべきか分からない	350	33.5
部下のモチベーションが向上しない	346	33.1
部下のパフォーマンスが向上しない	428	41.0
制約がある社員が多く業務の配分が難しい	187	17.9
制約がある社員とない社員との軋轢（あつれき）がある	105	10.1
制約がある社員のマネジメントが難しい	130	12.5
業務量が多すぎる	280	26.8
その他	4	0.4
悩みは特にない	114	10.9

[Q12]あなた自身の出勤日の平均在社時間で最も近いものを一つ選んでください。※休日出勤などは除いた通常営業日における平均在社時間をお答えください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
8時間未満	68	6.5
8時間以上10時間未満	540	51.7
10時間以上12時間未満	308	29.5
12時間以上14時間未満	98	9.4
14時間以上	30	2.9

[Q13]あなた自身は希望する時間に退社できていますか？最も近いものを一つ選んでください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
いつもできている	104	10.0
まあまあできている	595	57.0
あまりできていない	251	24.0
全くできていない	94	9.0

[Q14]あなた自身はワークもプライベートも充実していると感じますか？最も近いものを一つ選んでください。

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
ワークもプライベートも充実している	290	27.8
ワークは充実しているがプライベートは充実していない	241	23.1
プライベートは充実しているがワークは充実していない	224	21.5
ワークもプライベートも充実していない	289	27.7

[属性] 未既婚

	度数	%
TOTAL	1044	100.0
結婚している	872	83.5
結婚していない	172	16.5

〔属性〕 同居子供人数		
	度数	%
TOTAL	1044	100.0
0人	421	40.3
1人	223	21.4
2人	318	30.5
3人	67	6.4
4人以上	15	1.4

〔属性〕 年代		
	度数	%
TOTAL	1044	100.0
20-29歳	0	0.0
30-39歳	47	4.5
40-49歳	416	39.8
50-59歳	581	55.7

〔属性〕 世帯年収		
	度数	%
TOTAL	1044	100.0
200万円未満	2	0.2
200万円～400万円未満	16	1.5
400万円～600万円未満	89	8.5
600万円～800万円未満	207	19.8
800万円～1000万円未満	254	24.3
1000万円～1500万円未満	352	33.7
1500万円～2000万円未満	61	5.8
2000万円以上	23	2.2
わからない	40	3.8

〔属性〕 現在の役職		
	度数	%
TOTAL	1044	100.0
課長クラス	729	69.8
部長クラス	315	30.2

〔属性〕 従業員規模		
	度数	%
TOTAL	1044	100.0
1人	0	0.0
2～4人	0	0.0
5～9人	0	0.0
10～19人	0	0.0
20～29人	0	0.0
30～39人	0	0.0
40～49人	0	0.0
50～79人	54	5.2
80～99人	51	4.9
100～199人	113	10.8
200～299人	79	7.6
300～499人	100	9.6
500～999人	116	11.1
1,000～1,999人	120	11.5
2,000～2,999人	56	5.4
3,000～4,999人	63	6.0
5,000人以上	292	28.0
わからない	0	0.0

[属性] 県コード		
	度数	%
TOTAL	1044	100.0
北海道	35	3.4
青森県	6	0.6
岩手県	4	0.4
宮城県	12	1.1
秋田県	1	0.1
山形県	6	0.6
福島県	8	0.8
茨城県	20	1.9
栃木県	12	1.1
群馬県	19	1.8
埼玉県	86	8.2
千葉県	73	7.0
東京都	194	18.6
神奈川県	151	14.5
新潟県	16	1.5
富山県	6	0.6
石川県	6	0.6
福井県	0	0.0
山梨県	6	0.6
長野県	8	0.8
岐阜県	10	1.0
静岡県	22	2.1
愛知県	60	5.7
三重県	3	0.3
滋賀県	9	0.9
京都府	9	0.9
大阪府	67	6.4
兵庫県	58	5.6
奈良県	18	1.7
和歌山県	4	0.4
鳥取県	1	0.1
島根県	4	0.4
岡山県	12	1.1
広島県	11	1.1
山口県	7	0.7
徳島県	0	0.0
香川県	10	1.0
愛媛県	9	0.9
高知県	3	0.3
福岡県	35	3.4
佐賀県	2	0.2
長崎県	2	0.2
熊本県	9	0.9
大分県	2	0.2
宮崎県	1	0.1
鹿児島県	4	0.4
沖縄県	3	0.3