

# 働き方改革と管理職の役割

中央大学大学院戦略経営研究科教授 佐藤博樹

働き方改革への社会的な関心が高まり、企業による働き方改革の取組みも進展しつつある。企業における働き方改革の現状をみると、残業など長時間労働の解消の取組みが多い。働き方改革には、長時間労働の解消も含まれるが、長時間労働の解消のみがその目的ではない。働き方改革において大事な取組みは、社員1人1人が高い時間意識を持った働き方へ転換することにある。この点では、残業のない職場でも働き方改革が必要になる。本稿では、働き方改革の現状を踏まえて、広義の働き方改革として、①職場風土の改革と②時間意識の高い働き方への転換の重要性を指摘した上で、働き方改革における職場の管理職の役割を取り上げる。働き方改革の議論では、長時間労働の解消のために残業時間の上限規制に加えて、勤務間インターバルの導入が議論されている。そこで、勤務間インターバルが、社員のワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)に貢献するのかをデータに基づいて分析する。

## 1 はじめに：2つの働き方改革

働き方改革への社会的な関心が高まり、企業による働き方改革の取組みも進展しつつある。ただし、企業における働き方改革の現状を分析すると、残業など長時間労働の解消の取組みが多い（以下では「狭義の働き方改革」と呼ぶ）。働き方改革には、長時間労働の解消も含まれるが、長時間労働の解消のみがその目的ではない。働き方改革において大事な取組みは、社員1人1人が高い時間意識を持った働き方へ転換することにある。この点では、残業のない職場でも働き方改革が必要になる。残業がない職場と時間意識の高い働き方が行われている職場は異なる。

また、働き方改革では、①解消すべき残業と②必要な残業を分けることも大事になる。解消すべき課題は、仕事が終わらなければ残業すれば良いと考える「安易な残業依存体質」である。安易な残業依存体質が根強い結果、時間を大事に活用する意識が弱く、労働生産性が低くなるという経営課題が存在する。いい仕事をしていてもその仕事に投入する時間に無駄があったり、過剰品質が生じたりすることになるのである。

安易な残業依存体質が根強い背景には、必要な時にはいつでも残業ができる社員、つまり仕事中心のワーク・ワーク社員<sup>1</sup>が基幹的な人材層を構成していた時代にできあがった働

1 典型的には、男性は仕事・女性は家事育児をそれぞれ担うという男女役割分業を前提として、男性の働き方を意味する。

き方が、根強く存続していることがある。現状の働き方を前提とすると、ワーク・ワーク社員以外の人材活用が阻害され、そうした人材が意欲的に仕事に取り組めないという人材活用上の課題が生じている。企業が、ワーク・ワーク社員以外のワーク・ライフ社員<sup>2</sup>も受け入れ、そうした人材が保有する能力を活用するためには、従来の働き方の改革が求められている。言い換えれば、働き方改革は、企業の人材活用における WLB 支援やダイバーシティ経営を実現するための土台整備ともいえる。

以上によると、働き方改革の目的は、①社員1人1人が時間意識の高い働き方に転換すること、②多様な人材を受け入れることができそれぞれの人材が活躍できるようにするダイバーシティ経営の土台作りの2つにある（この2つを広義の働き方改革と呼ぶ）。安易な残業依存体質の解消を通じて、不要な残業などが削減され、その結果、長時間労働の解消にも繋がることになる。もちろん、長時間労働の解消には、時間をかけた働き方に依存するビジネスモデルや取引先との関係、さらには要員量・配置など企業としての経営戦略や人事戦略の見直しも必要となる。

必要な残業と解消すべき残業を区別する必要があると述べたが、当然、健康を害するような過度な長時間労働や法違反は、即座に解消すべきものである。しかし、長時間労働の解消のみが優先され、働き方改革を欠いた単なる残業禁止などは、不払い残業を増やすだけに終わる可能性が高いことに留意が必要である。

## 2 働き方改革の現状：狭義の働き方改革が主

企業における働き方改革の現状では、狭義の働き方改革が優先されていることを指摘した。厚生労働省の委託事業として運営されている「働き方・休み方改善ポータルサイト」から得られたデータを紹介しよう<sup>3</sup>。このサイトには、企業が自社の働き方改革の取組みを入力することで、自社の取組みを診断し、そのことによって自社の課題を知ることができる機能がある。さらに、診断だけでなく、企業が実施している働き方改革に関する多様な事例（働き方改革取組事例）を検索できる。このサイトを利用する企業は、上記の趣旨から判断して働き方改革に関心の高い企業と考えられる。

2016年11月までに診断サイトを利用した企業の働き方改革の取組みの現状を分析した結果<sup>4</sup>を紹介すると、長時間労働の解消と法令遵守の取組みが主で、時間生産性の向上や柔軟な働き方の整備などダイバーシティ経営の土台作りに繋がるものは少ない。働き方改革の具体的な取組みとして多くあげられているのは、①労働時間削減や有休取得促進に関するトップのメッセージの発信、②長時間労働の制限（残業規制・禁止、労働時間短縮目標設定等）、③労働時間の適正管理（タイムカード等による時間把握、残業手続の厳格化、裁量労働制適用者や管理職の実働労働時間の把握等）、④労働時間に関する社員への情報提供（残業時間、有給休暇残等）などで、長時間労働の解消と法令遵守の取組みが主となる。他方で、①働き方改革推進の社内体制の整備、②取引先との関係や業務計画などを含めた仕事管理の見直し、③働き方改革への取組みを管理職や社員の人事考課の項目に組み込み、

2 仕事以外にやりたいことあるいは担うべきことがある人材を意味する。

3 <http://work-holiday.mhlw.go.jp/>

4 この分析は、このサイトの運営に関する研究会で提供されたものである。筆者は、委員として参加している。

④在宅勤務など柔軟な働き方の整備などであり、時間意識の向上や仕事管理の改革、さらに柔軟化働き方の導入の取組みは少ないとが確認できた。

また、厚生労働省「労働経済動向調査」(2017年11月調査)は、「働き方改革」の取組みについて調査している。その結果によると、最も割合が高かった取組みは、「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」(60%)で、次いで「休暇取得の促進」(54%)が主となり、上記の分析結果と対応する。

### 3 広義の働き方改革の進め方①：職場風土改革

安易な残業依存体質を解消するためには、時間をかけた働き方をプラスに評価する職場風土の改革が求められる。こうした職場風土を変えていくためには、人事考課を含めて、時間をかけた働き方を評価する仕組みを解消し、時間当たりの成果・貢献などを評価する方向への改革が求められる。こうした取組みに繋がる事例をいくつか紹介しよう。

例1：営業社員に関して月間売上げ表彰を実施していた派遣会社は、表彰基準として従来の売上高を廃止し、実労働時間当たりの売上高に変更した。評価基準を変更した結果、時間をかけずに売上げに結びつく営業活動をしている社員が評価されるようになることで、時間をかけるのでなく、時間当たりの売上げを考えた営業活動に社員が注力するようになった。具体的に言えば、派遣料金の安い業務ではなく、高い派遣業務の派遣先の開拓に注力するようになった。同じ営業時間の中により売上げに結びつく派遣先の開拓を考えるようになったわけである。それだけでなく、こうした結果、短時間勤務の社員と残業可能な社員が同じ評価基準で評価されることで、競争機

会が公正になった。後者の点で、多様な人材の活用に貢献できる働き方改革に繋がるものである。

例2：マンション開発などを行う大企業では、営業所など事業所の賞与配分基準で、「社員一人当たり利益」を削減し、「社員一人時間当たり利益」の比重を増やし、さらに「業務平準化」や「有給取得率」を組み入れた。業務平準化などによる労働時間削減や有休取得増などの取組みを事業所の賞与配分基準で評価することを通じて、時間かけた働き方の改革を進めている。

例3：大手のソフト開発企業は、「より効率的に働き、有給休暇の年20日取得・月の残業20時間未満の目標を実現する」ため、働き方改革による残業代の削減分を、目標達成時のインセンティブとして社員にすべて還元した。社員が残業手当の減少を意識することなく、効率的な働き方の実現に社員が取り組めるようにした。残業削減の取組みは、「会社は残業代が減りプラスになるが、社員は収入が減るだけで何の利益にならない」と社員は受け止めがちであるが、こうした意識を払拭するための取組みと言える。また、有休取得や残業削減のため、営業部門の社員は、売上げで拡大でなく、より利益の高い仕事の開拓に注力するようになった。

例4：建設業の足場をリースする中規模企業では、社員にとって魅力的な働き方を提供できるように、残業ゼロ・有休100%取得をめざして、働き方改革を進め、ほぼそれを実現している。そのために、ビジネスモデルの改革として、日曜など休日に足場の搬入を求める企業とは取引を取りやめるなど、自社の働き方改革を受け入れる取引先のみに限定して

きている。その結果、経営が特定の取引先に依存しないように、多数の取引先を開拓することにも繋がっている。また、有休100%取得のために、働き方でも多能工化が事務部門も含めて定着している。

以上のように働き方改革のためには、時間をかけた働き方を評価するのではなく、時間当たりの仕事の成果・貢献などを評価することに繋がる取組みを必要となる。さらには、ビジネスモデルの変革や多能工化など仕事の仕方の見直しも必要となる。

#### 4 広義の働き方改革の進め方②：時間意識の高い働き方の実現

広義の働き方改革を進めるためには、社員一人一人が、時間意識の高い働き方に転換することや、管理職の職場マネジメントの改革が不可欠である。社員一人一人が時間意識の高い働き方に転換することと管理職の職場マネジメントの改革は、相互に関係する。時間意識の高い働き方とは、管理職だけでなく職場成員の一人一人が、「時間」を有限な経営資源と捉えて仕事に取り組むこと、つまり高い「時間意識」を持って仕事を行うことである。こうした高い時間意識を持つことが、従来の働き方の変革に繋がることになる。「時間制約」のないワーク・ワーク社員が多い時代の仕事管理・時間管理は、安易なものとなりがちであった。このことが、仕事が終わらないときは残業で対処すれば良いとする安易な残業依存体質をもたらしたのである。その結果、無駄な業務の削減、仕事の優先付け、過剰品質の解消などを考慮せずに、仕事総量を所与としてすべての業務が完了するまで労働サービスを投入し続けるような働き方が行われてきた。時間を「有限」な経営資源と考える意識を欠いたことで、時間を効率的に活用する

考えが弱かった。質の高い仕事が生み出されても、無駄な仕事や過剰品質も多く、全体としての時間あたり生産性は低くなる事態が生じたのである。

「時間制約」のあるワーク・ライフ社員を前提とした時間管理・業務管理とするためには、時間総量を所与として、その時間で最大の付加価値を生み出すことが大事になる。言い換えるれば、時間を「有限」な経営資源と捉えて、その時間を効率的に利用する高い時間意識を職場成員の間に定着させるのである。具体的には、仕事管理・時間管理として、無駄な業務の削減、優先順位付けをした上での業務遂行、過剰品質の解消、情報共有や仕事の「見える化」などの取組みが不可欠となる。こうした働き方が、時間意識の高い働き方となる。働き方改革で、情報共有と仕事の「見える化」が必要となるのは、時間制約のない社員が多数を占める時代と異なり、時間制約のある社員が主となると、職場成員の全員が同じ仕事時間を共有できないことによる。短時間勤務の社員、残業免除の社員、残業免除ではないが週に数回は定時退社を希望する社員など様々な職場成員が混在している職場が一般化することによる。この結果、職場での情報共有や仕事の「見える化」が不可欠となる。こうした働き方改革を担うのは、職場の管理職である。このため、働き方改革では、職場管理職の役割が重要となる。

#### 5 管理職の職場マネジメントの改革が鍵

働き方改革は、職場の管理職のマネジメントに依存する部分が大きいことを指摘した。管理職が時間制約を前提とした仕事管理を行うためには、管理職自身が時間制約を自覚することが必要となる。しかし管理職には、これまで時間制約を意識せずに仕事をしてきた者が多い。「仕事中心の価値観」が強いだけで

なく、そうした価値観を望ましいと考えている管理職が少なくない。こうした仕事中心の価値観を変え、管理職自身が自分のワーク・ライフ・バランスを大事にすることが鍵となる。管理職自身が、WLBを実現できる職場作りを自分の課題として理解してもらう一つの方法として、仕事と介護の両立を取り上げることが有効となる。これまで時間制約を感じずに仕事中心の生活をしてきた管理職も、今後は、仕事と親の介護の両立の課題に直面することで、自分にも時間制約が生じることになることを説明し、働き方改革は、管理職自身のWLB実現にとっても不可欠なことであることを理解してもらうのである。

さらに、管理職が働き方改革を担えるように企業として支援することも重要である。管理職が、働き方改革の担い手としての役割を担えるように支援するのである。しかし、管理職の現状の働き方をみると、長時間労働などで働き方改革に時間を割けない状況にあることがわかる。この点を管理職に関する調査でみてみよう。

企業活力研究所人材研究会<sup>5</sup>による大卒以上の営業職（販売職を除く）の管理職（400人）に対する調査によると以下の点が明らかにされている。管理職は、コンプライアンス対応や付加価値の高い仕事が求められるなど、担うべき業務が増加し労働時間が長くなっている。週の実労働時間は、49時以下が39.7%で、50時間台が36.6%、60時間以上が23.7%にもなる。こうした長時間労働の背景には、管理職が担うべき業務の増加だけでなく、部下が担当すると同じ仕事、いわゆるプレイング業務の増加がある。管理職が、仕事時間全体の中でプレイング業務に割いている時間の

割合をみると、20%以下は33.3%に過ぎず、50%以上が25.5%、21%から50%が41.3%にもなる。プレイング業務が多くなる理由では、業務量が多いこととメンバーの力量不足が2大理由となる。メンバーの力量不足が上位に指摘されているのは、管理職が、部下育成に時間を割けないことが背景にあるとも言える。

調査では、管理職として担うべき業務を12項目（例えば「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成する」等）をあげ、それぞれの取り組み状況を4段階で尋ねている。その4段階の回答に関して「取り組んでいる」(2点)、「まあ取り組んでいる」(1点)、「あまり取り組んでいない」(-1点)、「取り組んでいない」(-2点)とし、12の選択肢の合計得点(+24点から-24点)を算出し、合計得点の分布を踏まえて、17点以上を「管理職の役割が担えている者」とした。その結果によると、「管理職の役割を担えている者」は全体の32.0%でしかない。

管理職の役割を担えている者と管理職の役割を担えていない者を比較すると、以下の点が明らかになった。第1に、週の実労働時間が長くなるとプレイング業務が増えることになり、プレイング業務が増えると管理職としての役割を果たせている者が減少し、他方で果たせていない者が増加する。第2に、プレイング業務の割合が多い管理職では、管理職として担うべき役割ができていない状況が確認できる。つまり、管理職が働き方改革を担うためには、管理職の働き方を見直し、管理職としての役割が担えるようにする必要があることがわかる。そのためには企業の支援が必要となるが、その支援が十分でない。管理

<sup>5</sup> 企業活力研究所・人材研究会『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書』2017年。筆者は研究会に委員長として参加した。

職自身が、管理職としての役割を遂行するために会社に求めていることのなかで、企業が実際に行っている支援はきわめて少ない現実がある。例えば、「不要な管理業務の見直し」、「無駄な会議・打合せの廃止等による業務の見直し」、「経営トップ主導による全社的な組織・業務の見直し」、「管理職に対し、仕事上の判断に対する権限を十分に付与する」、「管理職の部下育成を適切に評価」するなどは、管理職が求めている支援に比較して、企業による支援の実施率が低い。このほか、「シニア層の活用等、管理職の管理業務を支援する仕組みを整備する」、「管理職登用前にマネジメント経験を積む機会を設ける」、「在宅勤務などITを活用した業務効率化を推進する」などの支援も、管理職の支援の要望と企業による現状の実施率の差が大きい。

企業としては、管理職に働き方改革の役割を担うことを求めるのであれば、その役割を担えるように支援することが緊急の課題となる。現状は、企業による働き方改革の取組みが、管理職の多忙化をもたらし、働き方改革を阻害している状況がある。この点の改革がまず求められる。

## 6 勤務間インターバルはワーク・ライフ・バランスに貢献するか?<sup>6</sup>

最後に、勤務間インターバルを取り上げよう。働き方改革の議論では、長時間労働の解消のために残業時間の上限規制に加えて、勤務間インターバルの導入が議論されてきた。そこで、勤務間インターバルが、社員のWLBに貢献するのかを検討したい。ただし、社員のWLBと働き方の関係に関する先行研究を見ると、労働時間の長さを含めて、様々な要因

が指摘されている。そのため、勤務間インターバルに加えて、WLBに影響する労働時間の多様な側面を考慮に入れて、WLBと労働時間の関係の分析を行う。労働時間の多様な側面として、①労働時間の長さ、②労働時間配分の裁量度、③就業時間帯、④労働時間と労働時間の間の休憩時間の4つを取り上げる。

労働時間の長さは、WLBとの関係で最も重視してきた。生活時間は、生活必要時間（睡眠、食事など）、拘束時間（仕事、学業、家事、通勤・通学など）、自由時間に分けられ、労働時間は仕事時間として拘束時間の一部とされる。例えば、フルタイム勤務で働く労働者の労働時間は、通常、拘束時間に占める割合が大きいため、労働時間の長さが自由時間や生活必要時間に割ける時間を規定することになる。他方で、労働者の生活必要時間や仕事を除く拘束時間が、労働時間に割ける時間を決めることがある。いずれの場合にも労働時間が長くなると、自由時間や生活必要時間が少くなり、拘束時間である家事時間なども削減され、WLBの実現が難しくなりやすい。

労働時間配分の裁量は、労働時間の長さと並んでWLBを規定する要因として重要である。労働時間配分の裁量は、労働者が自分で始業・終業時刻を決定できたり、休憩時間を設定できたりするものである。前者の例としてフレックスタイム制度があり、仕事の進捗や生活に合わせて労働者に始業・終業時刻の選択可能性を与えるもので、後者の例として、個人的な事情から勤務時間中に仕事を離れられるといった「勤務中断」の自由度がある。

労働時間の側面として就業時間帯がある。週当たりでみれば同じ労働時間数であっても、

6 島貴智行・佐藤博樹「勤務間インターバルが労働者のワーク・ライフ・バランスに与える効果」『季刊労働法』（2017年秋号）の分析では週の実労働時間が45時間以上に限定していたが、本稿は40時間以上に拡張して行った。分析の方法が同論文と同じである。

就業する時間帯によって労働者のWLBの実現には差が生じる。多くの労働者にとって平日昼間の勤務を前提にした生活時間が一般的であることから、夜間や深夜の労働の頻度が高かったり、土曜や日曜の労働の頻度が高くなったりすることは、家族と過ごす時間を制限する可能性が高く、WLBの実現を難しくすることが考えられる。

労働時間と労働時間の間の休憩時間があり、これもWLBを左右する。労働基準法において、労働時間が6時間を超え8時間以内の場合は少なくとも45分、8時間を超える場合は少なくとも1時間の休憩時間を労働時間の途中に与えることが使用者に義務付けられている。勤務間インターバルは、労働時間と労働時間の間の休憩時間の設定に該当する。勤務間インターバル制度の意義は、睡眠時間など生活必要時間の確保を通じて健康を維持したり、仕事と仕事以外の時間を区別したりすることで、WLBの改善に貢献することにある。

以下では、勤務間インターバルの分析として、制度ではなく、実態としての11時間のインターバルを取り上げ、実労働時間の長さや労働時間配分の裁量、就業時間帯といった他の要因を統制しても、労働者のWLBの実現に貢献するのか、個人調査のデータを用いて検討する。分析対象者は、週5日勤務かつ週の実労働時間が40時間以上の正社員1,204名である<sup>7</sup>。

表1に説明した変数を用いて順序プロピット分析を行った結果が表2である。これを見ると、労働時間に関する変数や個人属性・企

表1 分析に投入した変数

①従属変数
WLBに関する変数：「今のお勤務先でのあなたの残業を含めた労働時間は、家族と過ごす時間や仕事以外に必要な様々な活動をする時間を確保できるものになっていますか」に関する回答で、「全く確保できていない」=1から「十分に確保できている」=4の4点尺度。
②独立変数
勤務間インターバルに関する変数（インターバルは11時間未満）：「勤務間インターバルが確保されていない頻度」で、今の勤務先の仕事で、前日の勤務終了時から翌日の始業時まで間の仕事をしていない時間が11時間よりも短くなる回数に関する設問に対する回答で、「全くない」を基準とした「月1~2回」「月3~4回」「月5~9回」「月10~14回」「月15~19回」「月20回以上」のダミー変数。
③就業時間に影響を与えることが想定される労働時間に関する変数
*週の実労働時間：「40~48時間未満」を基準とした「45~50時間未満」「60~65時間未満」「66~80時間未満」「80時間以上」のダミー変数。
*月10時間以上労働の頻度：「全くない」を基準とした「月1~2回」「月3~4回」「月5~9回」「月10~14回」「月15~19回」「月20回以上」のダミー変数。
*勤務時間の識別可能度：「勤務先の会社が一つの勤務時間帯を設定している」を基準とした「勤務先の会社が複数の勤務時間帯を設定している（シフト勤務や時差出勤を含む）」自分の勤務時間帯を選ぶことができない」「勤務先の会社が複数の勤務時間帯を設定し（シフト勤務や時差出勤を含む）自分の勤務時間帯を選ぶことができる」「一定の範囲内で自分の裁量で勤務時間帯を設定することができる（例：フレックスタイム制度）」「自分自身が勤務時間帯を自由に設定できる」のダミー変数。
*勤務中断の自由度：個人あるいは家族の事情で勤務時間中に1~2時間仕事を離れることが「全くできない」=1から「いつもできる」=5の5点尺度。
*夜間労働・深夜労働の頻度：いずれも「全くない」を基準とした「月1~2回」「月3~4回」「月5~9回」「月10~14回」「月15~19回」「月20回以上」のダミー変数。
*土曜労働・日曜労働の頻度：いずれも「全くない」を基準とした「月1回」「月2回」「月3回以上」「月4回以上」のダミー変数。
*自己から勤務先までの片道の通勤時間：「80分未満」を基準とした「80~60分未満」「60~90分未満」「90分以上」のダミー変数。
④回答者の勤務先の属性
*産業：製造業=1、非製造業=0のダミー変数。
*企業規模：従業員1,000人以上=1、1,000人未満=0のダミー変数。
⑤個人属性
*性別：男性=1、女性=0のダミー変数。
*年齢
*最終学歴ダミー：「中學・高校卒」を基準とした「専門学校・短大・高専卒」「大学・大学院卒」のダミー変数。
*有配偶者：有子・同居親族の各ダミー
*年収：150万円未満を基準とした「500~1,000万円未満」「1,000万円以上」のダミー変数。
*職種：「事務職」を基準とした「専門職」「販売職」「管理職」「他職種」のダミー変数。
*役職：「役員なし」を基準とした「係長・主任」「課長」「部長以上」のダミー変数。

出典：筆者作成

業属性を統制したうえでも、勤務間インターバルが確保されていない頻度が月1回以上では、「全くない」に比べてWLBに有意な負の影響を示した（月20回以上では有意でないがマイナス）。就業実態として11時間の勤務間インターバルが確保されていないと月1回でもWLBが低下することを示している。月20回以上では有意でないが、勤務間インターバルを確保することが労働者のWLBの実現に貢献することがわかる。

つぎに、労働時間に関する変数の影響を見

7 分析に利用する調査は、東京大学社会科学研究所人材フォーラム（代表：佐藤博樹）の調査プロジェクトとして2014年9月に、モニター調査会社に登録している正社員を対象として実施したものである。「平成24年就業構造基本調査」の首都圏及び関西圏のそれぞれにおける20歳から59歳までの正社員の性別・年齢階層の分布割合を反映してサンプル割付基準とし、企業規模は正社員と非正社員をあわせた従業員数300人以上とした。調査会社に登録している首都圏及び関西圏に居住する民間企業の労働者の中から、各層ごとに割付基準以上の回答が得られるようランダムに抽出し、調査への回答を依頼した。回答が得られた中から、各層ごとのサンプルサイズが割付基準と等しくなるように乱数によって標本を決定した。本稿では、そのうち週の実労働時間が40時間以上の1204名を分析対象としている。

よう。労働時間の長さについては、45時間未満の場合と比較し、45時間以上ではWLBが低下する（「50～55時間未満」は有意でないがマイナス）。1日10時間以上労働の頻度では、「全くない」に比べて、月3回以上ではWLBに負の影響を示す（「月3～4回」では10%有意であるが）。1日10時間の長時間労働では、月5回以上でWLBが低下することが有意となる。労働時間配分の裁量については、勤務中断の自由度に関しては、勤務中に1～2時間仕事を離れられる自由度が高いほど、労働者のWLBが向上する。就業時間帯については、夜間労働（午後6時から10時まで）が「全くない」に比べて頻度が月5回以上の場合にWLBが低下する。深夜労働（午後10時から翌朝5時まで）や土曜労働さらに日曜労働では、一貫した傾向は見られない。

以上によると、労働時間の多側面の分析結果からは、実労働時間を一定範囲にとどめることや長時間労働が常態化しないようにすること、勤務時間中に個人的事情により短時間でも仕事を離れられる自由度を与えること、夜間労働の頻度を低下させることが、労働者のWLBの改善に寄与することがわかる。

労働時間ではないが、通勤時間を取り上げると、自宅から勤務先までの片道30分未満の場合と比較して、片道60分以上の場合にWLBが低下することが分かる（60分～90分未満は10%有意）。通勤時間は労働時間ではないが、労働者にとっては拘束時間となることから、通勤時間が長くなるとWLBを低下させる可能性が高い。

表2 勤務間インターバルとワーク・ライフ・バランス

説明変数	回帰係数	標準誤差
分析対象：正社員 & 週5日勤務 & 週あたりの実労働時間40時間以上		
産業（製造業=1、非製造業=0）	-0.146 †	0.079
企業規模（従業員1000人以上=1、1000人未満=0）	0.094	0.071
性別（男性=1、女性=0）	0.203 *	0.088
年齢	-0.007	0.005
最終学歴（基準：中学・高校卒）		
専門学校・短大・高等卒	0.103	0.129
大学・大学院卒	0.239 *	0.104
有配偶者	0.036	0.094
有子	-0.195 *	0.090
同居親	0.078	0.093
年収（基準：500万円未満）		
500万円以上1000万円未満	0.193 *	0.088
1000万円以上	0.293 †	0.162
職種（基準：事務職）		
専門職	-0.087	0.096
販売職	0.069	0.122
管理職	0.219	0.164
他職種	-0.045	0.115
役職（基準：なし）		
係長・主任	-0.161 †	0.083
課長	-0.178	0.155
部長以上	-0.095	0.224
通勤時間（基準：30分未満）		
30分以上60分未満	-0.075	0.089
60分以上90分未満	-0.181 †	0.100
90分以上	-0.638 ***	0.135
週の実労働時間（基準：40～45時間未満）		
45～50時間未満	-0.307 ***	0.087
50～55時間未満	-0.060	0.110
55～60時間未満	-0.554 ***	0.155
60時間以上	-0.659 ***	0.160
1日10時間以上労働の頻度（基準：全くない）		
月1～2回	0.194	0.125
月3～4回	-0.218 †	0.132
月5～9回	-0.411 **	0.132
月10～14回	-0.490 ***	0.149
月15～19回	-0.467 **	0.155
月20回以上	-0.815 ***	0.170
勤務時間の選択可能性（基準：勤務先が一つの勤務時間帯を設定）		
勤務先が幾つかの勤務時間帯を設定しているが、選択できない	0.178 †	0.093
勤務先が幾つかの勤務時間帯を設定し、選択できる	-0.079	0.157
自分の裁量で勤務時間帯を設定できる（例：フレックスタイム制度）	-0.031	0.094
自分で勤務時間帯を自由に設定できる	-0.165	0.190
勤務中断の自由度（全くできない=1～いつもできる=5）		
夜間労働の頻度（基準：全くない）	0.230 ***	0.030
月1～2回	-0.193	0.139
月3～4回	-0.106	0.143
月5～9回	-0.328 *	0.146
月10～14回	-0.392 **	0.153
月15～19回	-0.754 ***	0.164
月20回以上	-0.885 ***	0.173
深夜労働の頻度（基準：全くない）		
月1～2回	-0.102	0.101
月3～4回	-0.397 **	0.154
月5～9回	-0.196	0.153
月10～14回	0.046	0.222
月15～19回	0.137	0.319
月20回以上	0.521 †	0.296
土曜労働の頻度（基準：全くない）		
月1回	-0.149	0.098
月2回	-0.148	0.138
月3回以上	-0.441 *	0.191
毎週	-0.109	0.214
日曜労働の頻度（基準：全くない）		
月1回	0.250 *	0.108
月2回	0.171	0.175
月3回以上	0.263	0.214
毎週	-0.060	0.236
11時間の勤務間インターバルが確保されていない頻度（基準：全くない）		
月1～2回	-0.257 *	0.101
月3～4回	-0.376 **	0.121
月5～9回	-0.371 **	0.127
月10～14回	-0.527 ***	0.163
月15～19回	-0.505 **	0.191
月20回以上	-0.183	0.181
-2対数尤度	2333.613	
カイ2乗	552.391 ***	
疑似R2乗（Cox & Snell）	0.368	
(注1) N=1,204		
(注2) ***p<.001, **p<.01, *p<.05, †p<.10		

出典：筆者作成