



# 企業組織におけるワーク・ライフ・バランスの実現 に関する研究

岸野, 早希

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2017-03-25

(Date of Publication)

2018-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6833号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006833>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

企業組織におけるワーク・ライフ・バランスの実現に関する研究

2017年1月20日

神戸大学大学院経営学研究科

平野光俊研究室

経営学専攻

学籍番号 110B009B

氏名 岸野早希

## 目次

第1章 はじめに .....	1
第1節 研究目的 .....	1
第2節 問題意識 .....	1
第1項 ワーク・ライフ・バランスの定義 .....	1
第2項 ワーク・ライフ・バランスの議論の対象 .....	3
第3項 ワーク・ライフ・バランス推進のメリットと支援における課題 .....	4
第4項 ワーク・ライフ・バランスと長時間労働 .....	8
第3節 論文の構成 .....	8
第2章 ワーク・ライフ・バランス研究の展開に関する先行研究レビュー .....	10
第1節 ワーク・ライフ・バランスの背景 .....	10
第1項 労働の人間化の展開 .....	10
第2項 労働の人間化からワーク・ライフ・バランスの実践への示唆 .....	12
第2節 ワーク・ライフ・バランスの展開 .....	16
第1項 職場に関する研究 .....	16
第2項 ワーク・ライフ・バランス研究の今日的課題 .....	19
第3節 小括 .....	35
第3章 仮説の導出 .....	37
第1節 部下のワーク・ライフ・バランスの実現に関する仮説 .....	37
第1項 仮説 .....	37
第2項 分析フレームワーク .....	40
第2節 部下と上司間におけるクロスオーバー効果に関する仮説 .....	40
第1項 仮説 .....	41
第2項 分析フレームワーク .....	43
第3節 管理職のワーク・ライフ・バランスの実現に関する仮説 .....	44
第1項 仮説 .....	44
第2項 分析フレームワーク .....	45
第4節 全体のフレームワーク .....	45

第4章 部下のワーク・ライフ・バランスの実現に関する実証分析.....	49
第1節 調査方法とデータ .....	50
第1項 調査概要 .....	50
第2項 調査に用いるデータと測定尺度 .....	51
第2節 分析結果と考察 .....	62
第1項 分析結果 .....	62
第2項 考察 .....	64
第5章 部下と上司間におけるクロスオーバー効果に関する実証分析..	71
第1節 調査方法とデータ .....	73
第1項 調査概要 .....	73
第2項 調査に用いるデータと測定尺度 .....	73
第2節 分析結果と考察 .....	77
第1項 分析結果 .....	77
第2項 考察 .....	81
第6章 管理職のワーク・ライフ・バランスの実現に関する実証分析..	85
第1節 調査方法とデータ .....	86
第1項 調査概要 .....	86
第2項 調査に用いるデータと測定尺度 .....	87
第2節 分析結果と考察 .....	92
第1項 分析結果 .....	92
第2項 考察 .....	93
第7章 部下のワーク・ライフ・バランスと管理職のワーク・ライフ・バ ランスの実現に関する比較検証 .....	96
第1節 部下と管理職のワーク・ライフ・バランスの実現に関する実証分析の 結果比較.....	96
第2節 考察 .....	97
第3節 企業組織におけるワーク・ライフ・バランスの実現 .....	99
第8章 結論と含意 .....	102
第1節 要約 .....	102
第2節 理論的含意 .....	106
第3節 実践的含意 .....	108

第 4 節 残された課題 .....	111
参考文献 .....	112

## 第1章 はじめに

### 第1節 研究目的

本研究の目的は企業組織において個人がワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）を実現するには、ということ個人が働く職場に着目して明らかにしていることである。

そしてその目的の達成のために、「部下」と「上司（管理職）」<sup>1</sup>という組織を構成する人員に着目し、以下の4つの検証を行う。1つ目に「部下」に着目し、部下が従事する職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、直属の上司のマネジメントといった職場要因に着目し、それらが部下のWLBの実現にどのように関係してくるのかを検証する。2つ目に部下のWLBの実現において上司の役割が重要となっている背景から、従属関係という特殊な関係にある「部下」と「上司」の両者に着目する。そして上司の仕事と私生活におけるファシリテーションの部下のWLBへのクロスオーバー効果を明らかにし、WLBを実現していく上での他者との相互作用の存在を確認する。3つ目は「管理職」のWLBに着目し、管理職がWLBを実現していく上で職場要因がどのように関係するのかを明らかにする。4つ目は管理職と部下の検証を踏まえ、管理職と部下のWLBの実現がどのような点で共通あるいは相違するのかを検証する。そして最終的に企業組織において個人がWLBを実現していくための要因を明らかにする。

### 第2節 問題意識

#### 第1項 ワーク・ライフ・バランスの定義

近年WLBという言葉がさかんに用いられるようになってきている。日本においては2012年の安倍内閣発足以降、その成長戦略の実行において人材の活躍強化が期待されており、その中でWLBが盛んに説かれている。国が主導となっているからだろうか、最近では企業の人事部からも「会社のWLB推進の動きが一層加速してきている」との声が聞こえてきている。

WLBとは直訳すると仕事と生活の調和であり、1980年代ごろから欧米を中心に使われるようになった言葉である。このWLBという言葉の定義はこれまで国や研究者によって様々になされてきている。日本では内閣府が仕事と生活の

---

<sup>1</sup> 本研究において「部下」とは職場において管理の対象となる従業員を指す。つまり、非管理職のみならず場合によっては職位が管理職に当たる従業員も含まれている。一方で「上司」については管理職のみを指し、職場において立場が最も上の人物を指す。

調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章において「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」として WLB の実現した社会を定義している。その他、厚生労働省が開催した男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会(2006)では「働く人が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組みなくなるのではなく、両者を実現できる状態のこと」、仕事と生活の調和に関する専門調査会(2007)では「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスを展開できる状態」として WLB の定義がなされている。

日本国外の定義に目を向けると、WLB という言葉を生み出した英国の貿易産業省では「年齢や人種、性別に関わらず、すべての人が仕事と仕事以外の責任や欲求をうまく調和させられるような生活リズムを見つけられるように、働き方を調整すること」と定義がなされている。また研究者による定義では、例えば Guest(2002)は WLB を狭い意味で「家庭と仕事の双方で責任を果たす十分な時間をもつこと」と定義している。

これらの定義の傾向としては、WLB の実現している状態とはどのような状態かを示したもの(Guest, 2002; ワーク・ライフ・バランス推進協議会, 2006; 仕事と生活の調和憲章, 2007; 仕事と生活の調和に関する専門調査会, 2007)と WLB の実現とは何をすることかという行動を示したもの(英国貿易産業省の定義)の 2 つに分類することができるだろう。

また、これらの定義より WLB の実現を捉えることのできるワードとして、生活リズムを見つけられる(時間面)、充実感(心理面)、責任を果たす(役割面)という 3 つのワードが抽出される。つまり、仕事と私生活の間においてうまく時間配分をとることができること、仕事と私生活における活動において満足感が得られていること、仕事での役割責任と私生活における役割責任をうまく果たすことができていること、これらの 3 つが WLB を実現する上で重要な要素となる。

ところで、WLB を捉える視点として心理学では個人の満足、社会学では個人と個人が役割を担う集団に属する他者の総合的な満足として見なす傾向がある(Grzywacs & Carlson, 2007)。本研究では WLB の視点を個人の満足として捉え

る。社会学的な視点では、例えば個人の満足が他者のコストとなる場合にそれは WLB と呼べるのか、という問題意識より、個人の満足によって WLB を捉えることに警鐘を鳴らす。しかし、最終的に WLB につながる行動をとるのは個人であり、個人の満足の程度というものが次の行動のトリガーとなる。満足につながる過程においては他者の行動からの影響も強く受けるが、満足という状態は 1 人 1 人が各々に経験するものである。したがって、本研究では WLB の実現を仕事と私生活における時間面、心理面、役割面についての個人の満足度として捉えてゆく。

## 第 2 項 ワーク・ライフ・バランスの議論の対象

ところで WLB の議論をする際に、女性労働者の問題として捉えられられてしまうところがある。それは WLB の議論の潮流の 1 つにポジティブ・アクションによるものがあるからである。厚生労働省によるとポジティブ・アクションとは「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、その差を解消しようと企業が行う自主的かつ積極的な取り組みのこと」であり、アメリカで 1960 年代に活発となった公民権運動、女性運動がルーツとなっている。1985 年に批准された女子差別撤廃条約をうけて 1985 年に男女雇用機会均等法が制定されたが、その後 1999 年施行の改正均等法にポジティブ・アクションに関する項目が盛り込まれた。これは女性を優遇しようとするものではなく、性に関わりなく能力と意欲のあるヒトには活躍の場を確保しようとするものである。ポジティブ・アクションに取り組む企業では、男女の雇用機会均等を目的とした均等施策が実施されており、この均等施策には採用、教育、配置などに関する従来の方針を見直し、男性と女性が均等に考慮されるようなしくみとすることや、管理職の女性割合などの具体的な数値目標を掲げてそのための人材育成を積極的に行うなどの施策が含まれる(佐藤・武石, 2010)。

このような社会的な後押しを経て、これまで男性が占めていた労働についても女性が参画するようになった。しかし、女性が労働市場に参入することにより、これまで男性だけの時代では機能していた慣行が女性労働者には機能しないという問題が生じた。例えば、八代(2008)によると日本的雇用慣行の隠れた特徴として専業主婦モデルがある。これは夫に給料を払うだけでなく、夫が家族のことを顧みずに会社のことだけにすべての時間を注げるように、その配偶



者も共に雇っているという考え方である。八代(2008)の考えに従うと、共働きの女性は仕事と家事・育児を両立しながら、専業主婦を配偶者としてもつ男性と同等の仕事をしなければならないこととなり、仕事と私生活においてかなりの負担を強いられることになる。そうした結果、女性労働者が仕事と家庭生活の間で二重役割葛藤を抱えるという、いわゆるワーク・ライフ・コンフリクトの問題が1980年代以降において盛んに議論がなされるようになった。このように、女性労働者の仕事と家庭の両立の問題へと着目された背景から、今日でもWLBの議論は女性労働者の問題として捉えられがちである。

また、均等施策の実施とともに多くの企業においては同時にWLB施策の実施がなされている。均等施策とWLB施策は両輪の関係にあるといわれており、どちらか一方に軸足が置かれるとか、いずれも不十分であることは偏った結果が生じる原因となる(佐藤博樹, 2008)。WLB施策は主に働き方の見直しにつながる環境整備を目的とした施策であり、たとえば、家庭での活動との両立を図りやすいように育児休業や短時間勤務などの制度を導入したり、制度を利用しやすくしたり、また転勤制度など既存の働き方を見直したりすることで、仕事の仕方の可能性を広げることである(佐藤・武石, 2010)。WLB施策についても、その台頭の背景や議論の中心を見ると女性の就労と子育ての両立支援策と考えられがちである。しかし、WLBの定義において見たように、WLBはすべての働く人を対象としている。男性の間でも職業生活と家庭など、仕事と私生活との両立志向が増加していることを背景に、性別や年齢、役職に関係なく、すべての働く人にとっての仕事と生活の調和を考えなければならない。

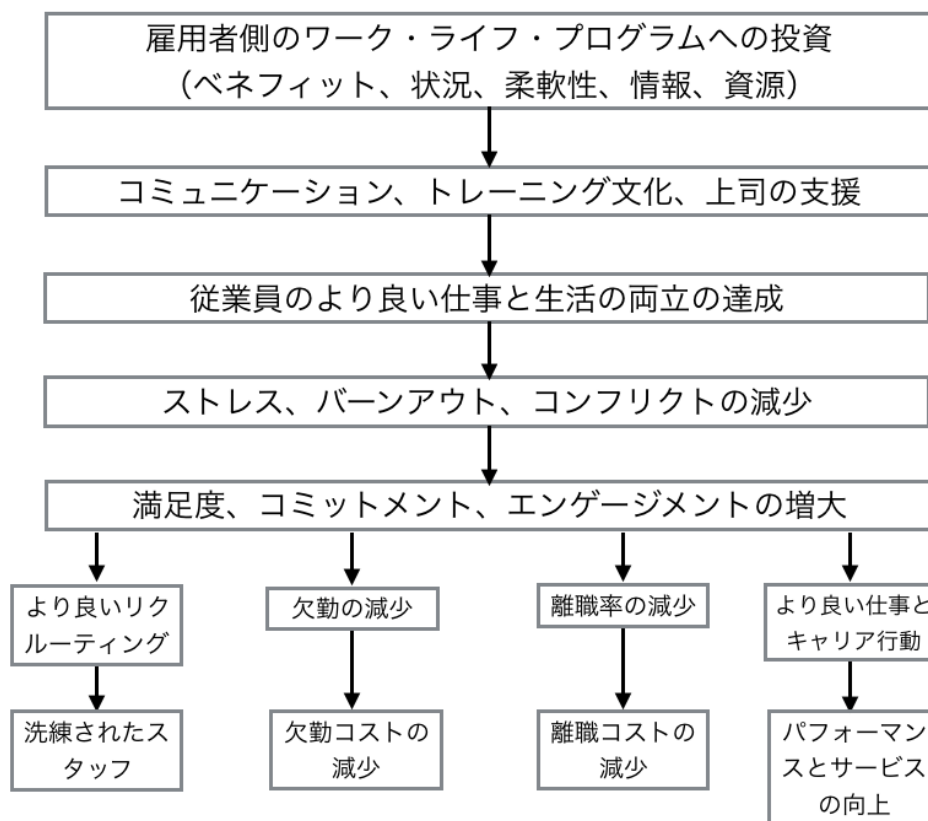
### 第3項 ワーク・ライフ・バランス推進のメリットと支援における課題

ところでWLBへの着目がなされる中でWLBの研究蓄積も増加し、その中でWLBを推進することが企業にもたらすメリットも明らかにされてきた。Dex & Scheibl(2000)はWLB施策を適用することが企業に便益を与えるならばそれは何か、という問いからレビューを行い、WLB施策を導入することは企業にとってコストがかかることであるが長期的に見ると多くのメリットが見出されることを明らかにしている。彼らが見出したコストとは、ある施策から便益を享受する従業員の人数分の年間コスト、代替要員のコスト、生産性の一時的低下、施策からの便益を享受できない労働者のモラルの低下である。そしてメリットとして、リクルーティング費用・常習的な欠勤・病気の減少、定着率・モラル・

生産性の増加、訓練した従業員が長く在籍することによる訓練投資からのリターン、従業員の面倒見が良い企業としての企業イメージの向上、応募者の質の向上、競合他社への知的労働者の流出を防ぐ、という点をあげている。また、WLB を実現できていると感じている従業員からは、生産性や仕事の態度に影響を与える多くの態度や行動が見られることが報告されている (Kossek & Groggins, 2015)。これには仕事や生活の満足度、職場のインクルージョンの認識の高さ、ワーク・ライフ・コンフリクトの低さ、離職意志の減少、高い組織コミットメント、仕事と家庭での高いパフォーマンスなどが含まれる。そして WLB の便益は間接的にも企業に影響をもっており、例えば WLB が実現できていると感じている従業員は抑うつ状態になりにくいということや睡眠の質が高いということなどが挙げられる (Kossek & Groggins, 2015)。同様に日本においても従業員の WLB を支援することで企業にはどのようなメリットがもたらされるのか、企業経営にどのようなプラス効果をもたらすのか、という問いに基いて複数の視点からの実証研究を試みているのが佐藤・武石編(2008)であり、彼らの研究からは①両立支援策と均等施策は新卒採用と中途採用の双方に質・量の両面で必要な人材の確保にプラスの効果がある、②両方の支援策の導入と利用は結婚や自己都合による退職を減少させ育児休業の利用を通じて就業の継続を促進する、③両立支援策と人材開発戦略を組み合わせることで女性の仕事への意欲の向上を期待でき、また女性だけでなく男性の会社・仕事満足度にもプラスの効果が見られる、④会社・仕事満足度は男女均等支援に取り組むことでさらに向上する、⑤両立支援策を単独で導入すると企業業績にマイナスの影響があるが、均等施策と併せて導入することで企業業績にプラスの効果がある、という 5 つのメリットが明らかにされている。そして、どちらの研究においても WLB 支援策が企業業績に与えるプラス効果は中長期的視点でとらえる必要があり即効性を期待すべきではないことに注意しなければならないことが指摘されている (Dex & Scheibl, 2000; 佐藤・武石編, 2008)。

また、Cascio & Boudreau(2011)は企業におけるワーク・ライフ・プログラムの論理的枠組みを提示している。ワーク・ライフ・プログラムとは従業員が仕事と私生活の間における要求をうまく合わせることを可能にする企業による従業員支援施策や労働条件のことである。そして、ワーク・ライフ・プログラムが行動や財務的結果へと結びつく過程を示したのが図表 1-1 である。

図表 1-1: ワーク・ライフ・プログラムの論理的枠組み



(出所) [Cascio & Boudreau, 2011](#)

企業による従業員の WLB への支援の程度については、企業で公式に導入される育児休業制度、介護休業制度、フレックスタイム制度、短時間勤務制度、在宅勤務制度などの支援制度がどの程度職場において整備されて、実際に利用されているかによって評価されることが多い(藤本, 2009)。しかし、企業が従業員の WLB を支援するために従業員に対して WLB を推進するための支援を行う一方で、従業員がその支援を活用したくても活用できないといった問題が生じている。

例えば WLB 支援策の 1 つの短時間勤務制度については、ニッセイ基礎研究所の「今後の仕事と家庭の両立支援に関する研究会報告書」(2008)によると育児のための短時間勤務制度を利用しにくい理由(従業員調査・複数回答)として、制度を利用すると業務遂行に支障が生じる(63.9%)、制度の内容や手続きがよくわからない(37.5%)、制度利用に対して上司の理解が得られない(31.9%)、制度を利用すると昇給・昇格に悪影響をおよぼす懸念がある(28.1%)、制度を利用すると

賃金が下がる(22.3%)、制度の内容が不十分(20.0%)、制度利用に対して同僚の協力が得られない(19.3%)、制度利用に対して顧客の理解が得られない(8.8%)、という順に挙げられている。

また育児休業制度について厚生労働省の「第 1 回 21 世紀出生時縦断調査」(2012)の結果によると、育児休業を取得しない理由として、「職場の雰囲気や仕事の状況から」を挙げた回答者は、男性で 49.0%、女性で 35.9%と男女ともに最も多くなった。男性に関しては前回調査より 12%もその割合が上昇している。特に男性の育児休業の取得については、平成 26 年度に女性の取得率が 86.6%であったのに対して男性の取得率は 2.3%であった。男性の育児休業取得率に関しては年々増加傾向にはあるものの、その数値は依然として低い(厚生労働省, 2015)。やや古い調査となるが、2002 年にニッセイ基礎研究所が行った「男性の育児休業取得に関する調査」によると、男性が育児休業を利用できたのに取得しなかった理由の上位 5 つは、「自分以外に育児をする人がいたため」、「業務が繁忙であったため」、「職場への迷惑がかかるため」、「家計が苦しくなるため」、「職場が育児休業を取得しにくい雰囲気であったため」となっている。上位 5 つのうち 3 つの理由に関しては職場に関する理由であり、忙しい職場で長期休暇を取得すると上司や同僚に迷惑をかけるのではないかといった遠慮が、育児休業取得の阻害要因となっている。

WLB 施策の実施そのものは従業員の仕事と私生活における責任を果たす上で役に立つが、それらの支援施策の有用性のみでは従業員のキャリアと家庭の両立を妨げる組織の根本的な側面に働きかけることはできない。従業員が施策の利用を思いとどめてしまうような組織の規範や価値観に対して何らかの影響を与えるようなものが施策自体にはないからである(Allen, 2001)。

このように個人が企業組織において WLB を実現していくには企業が WLB 推進施策の提供を行って支援をするだけでは不十分である。そしてこの問題を乗り越える上で、従業員が働いている職場や職場の上司や同僚からの非公式な支援が鍵となることが指摘されている (Allen, 2001; Ferguson, Carlson, Zivnuska & Whitten, 2012; Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007; 武石, 2011)。

#### 第4項 ワーク・ライフ・バランスと長時間労働

また、WLBという言葉に対しては、女性労働者の問題と捉えがちであるということと共に、長時間労働をせずに私生活を充実させること、働きすぎないこと、という意味で労働者に受け止められるところがある。定義に見てとれるように、確かにWLBの実現において「時間」というのは重要な要素の1つとなっていることは間違いない。しかし、仕事における時間の長短ではなく、この時間の使い方に対して自分が満足できる時間配分ができている、あるいは自身でその時間をコントロールできる余地があることがWLBの実現においては重要であることは抑えておかなければならない点である。例えるならば、仕事に没頭したいときには時間を気にせずに没頭して行えるような自律性である(森田, 2013)。また、次章にて詳細に見るが、WLBの議論の潮流には労働の人間化によるものもある。労働の人間化とは1970年前後から現れ始めた言葉であり(奥林, 2011)、この労働の人間化が議論されるようになった背景には資本主義経済の発展により労働のたのしさが失われたこと、労働における協働や連帯性の喪失、そして労働における自律性の喪失が挙げられる(清水, 1982)。労働の人間化についてはポジティブ・アクションよりも先に議論がなされていたが、労働市場を構成する労働者の変化というインパクトは労働者の価値観の変化というものよりも大きく、労働の人間化で議論がなされた仕事それ自体の問題よりも仕事と家庭生活の両立やダイバーシティなど広く生活全体の問題に関心が向けられるようになった(奥林, 2011)。しかし、今こそ仕事そのものに着目したWLBの議論も行うべきなのではないだろうか。つまり、WLBの議論が女性労働者への注視や長時間労働を是正することとして注目され、仕事がないがしろにされる中、あえて仕事というものを含めて他のWLBの実現において重要な要因と共に議論を展開することによってWLBというものはどのようにして企業組織において実現されていくものか見えてくるところがあるのではないかと考える。

#### 第3節 論文の構成

本研究は全8章で構成される。まず第1章では、論文全体の研究目的と問題意識を提示し、本研究の方向性を示している。第2章ではWLB研究の展開についての先行研究のレビューを行う。第3章では第2章のレビューにもとづき第4章、第5章、第6章で行う実証研究の仮説の導出と分析フレームワークを提示する。第4章では部下のWLBの実現に関する実証分析を行い、部下のWLB

に対して職場要因が与える影響について検証を行う。第 5 章では部下と上司間におけるクロスオーバー効果に関する実証分析を行い、WLB を実現していく上での他者との相互作用の存在の検証を行う。第 6 章では管理職の WLB の実現に関する実証分析を行い、管理職の WLB に対して職場要因が与える影響について検証を行う。第 7 章では部下の WLB の実現と管理職の WLB の実現に対する職場要因の影響の検証結果を踏まえ、管理職と部下の WLB の実現がどのような点で共通あるいは相違するのかを検証する。そして最終的に企業組織において個人が WLB を実現していくための要因を明らかにする。第 8 章では本研究の結論を述べる。また、本研究の理論的インプリケーションと実践的インプリケーションを記し、そして本研究の限界と課題を述べる。

## 第2章 ワーク・ライフ・バランス研究の展開に関する先行研究レビュー

本章においてはWLB研究の展開を俯瞰する。まずWLBの議論の背景となった労働の人間化を概観し、労働の人間化から今日のWLB研究への示唆を得る。また、その示唆にもとづきWLB研究の今日的展開を俯瞰し、またWLB研究が蓄積されていく中で現れた今日的な研究課題についての議論を行う。

### 第1節 ワーク・ライフ・バランスの背景

#### 第1項 労働の人間化の展開

##### 1. 労働の人間化とは

労働の人間化と並列して用いられる用語としてQWL(quality of work life)があるが、用法的にほとんど変わるところがないとされるため(森田, 2003; 奥林, 2011; 田尾, 1987)、本稿では労働の人間化を以下では用いる。

労働の人間化とは1970年前後から現れ始めた言葉である(森田, 2013; 奥林, 2011)。この労働の人間化が議論されるようになった背景には資本主義経済により2つの面から労働のたのしさ(遊びの要素)が奪われたことにあると考えられている(清水, 1982)。

清水(1982)によるとその2つの面とは、1つ目に「人間関係が商品交換という物的関係に帰してゆくこと、さらに労働力商品の売り手と買い手という立場をさぐっていくことによって明らかにされた経済的階級性、これによって生きた人間同士の交流が喪失し、しかも労働のたのしさが失われたこと」であり、2つ目に「機械的大工業の発展と労働の技術的従属による働くことの味気なさが深刻化したこと」がある。つまり、労働における協働や連帯性の喪失、そして労働における自律性の喪失がその背景にある。また、稲上・佐藤(1986)においても労働の人間化という考え方の背景の1つとして労働疎外現象の深刻化が指摘されている。そしてこの労働疎外という社会問題は労働環境が悪化したことにあるのではなく、労働者の労働に対する価値観や労働に対する質や水準への欲求が変容したことにあると稲上らは述べる。つまり、働く人々の労働生活に対する期待の優先順位が、物質的な反対給付の獲得から内的な充実へと移行したことにある。そして、こうした労働者の主体性を重視する労働の人間化の考え方は、労働者の人間像を受動的な人間から能動的なものへと転換するものであった(稲上・佐藤, 1989)。このように、労働の人間化に関する議論は経済的に成熟

しつつある国において労働者の労働に対する価値観や欲求が変化することを背景に起こる議論である(清水, 1982)。

そして、「労働の人間化」とは労働者の働く行為それ自体における喜びや満足感をいかに高めるかを検討したものである(奥林, 2011)。しかし、これはハーズバーグの動機づけ—衛生理論にもとづき、職務内容の変更によって労働者の職務満足度を向上させる労務管理手法と狭く解した場合である(奥林, 1991)。労働の人間化を広く解する場合には、この職務満足度は労働の人間化による様々な結果のうちの 1 つとなり、労働の人間化は職務満足度に影響を与えるだけでなく、家庭生活、余暇生活、社会生活といったその他の生活領域の満足度にも影響するとされる(Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001)。つまり、労働の人間化は労働者の人間的欲求を充足するあらゆる活動であり、社会の進歩に逆行するような生活諸条件や作業環境をなくそうとする運動のことであるため、労働の人間化は労働者の生活領域の大部分を含むことになる(奥林, 1991)。したがって、労働の人間化においては労働そのものの満足感を高めることで労働生活だけでなく私生活における満足度も高めていくという、スピルオーバーも想定されている。

ところで労働の人間化への関心は企業側が率先して進め、職場の具体的な改善活動となって実行されたものである(奥林, 2011)。職務転換、職務拡大、職務充実、半自律的作業集団などの新しい作業組織形態が導入されるなどの具体的な改善活動が企業においてなされた。例えば半自律的作業集団では「一人一職務の原則」ではなく「一チーム一タスクの原則」という設計原理にもとづき、集団に課された 1 つの仕事全体をメンバー全員で責任をもつことになる。個々人の職務を直接に拡大や充実させるのではなく、集団に自由裁量の余地を与えるように作業組織を編成することにより、個々人も職務遂行の過程において自律性を発揮できるようになり、また、高次の欲求を満たせる可能性も高くなる(森田, 2003)。

## 2. 労働の人間化からワーク・ライフ・バランスへの展開

森田(1994)は労働の人間化に関心が向けられた 1970 年代初期から 1980 年代初期までを「前期」、1980 年代初期から 1990 年代前半までを「後期」と分類して労働の人間化の特徴と基本型を次のように確認をしている。

「前期」の労働の人間化の特徴は、労働の人間化の対象が企業内での生産労働に限定されており、単調労働による労働疎外からの回復を目指している。そ



して、主として男子基幹労働者が念頭に置かれ、人間化は仕事そのものを変革することによって仕事における自律性を獲得することによって達成するものと捉えられている。そして労働の人間化の基本型は「ブルーカラーの男子基幹労働者の職場生活において、仕事そのものを変革すること」として認識される。

「後期」の労働の人間化は **ME** 技術、つまりコンピューターの普及による労働の人間化の議論である。対象としてホワイトカラーや高齢者、女性労働者がその範疇に含まれるようになった。労働の人間化に関心が向けられた当初は労働の人間化は働く行為それ自体における喜びや満足感をいかに高めるかを検討したものであった。しかし、新しい生産技術の台頭により単純作業が削減されたことや、単純作業はパートや派遣、アルバイトなどの多様な雇用形態によって担われるようになったこと、**QC** サークル活動のように労働者自身が職場や仕事の問題を解決するために頭脳を使うようになったことなどにより、仕事それ自体の問題よりも仕事と家庭生活の両立やダイバーシティなど広く生活全体の問題に関心が向けられるようになった(奥林, 2011)。つまり、職場を離れた生活も考慮に入れたより広範なものとして労働の人間化が認識され始めたのである(森田, 1994)。そして仕事そのものの変革ではなく、仕事生活と私生活との関係を変革する必要性が生じてきたと同時に労働の人間化への社会的な関心が次第に薄れ、労働の人間化の議論は **WLB** の議論へと受け継がれていったのである。

## 第 2 項 労働の人間化からワーク・ライフ・バランスの実践への示唆

森田(2013)は日本における労働の人間化の議論は衰退したが、その取り組みの中において現在の **WLB** の実践につながる議論として 2 つの点を見出している。1 点目が「労働者の自律性」であり、2 点目が「職場の重要性」である。

### 1. 労働者の自律性

1 点目の労働者の自律性については、森田(2013)は「仕事遂行の自律性」と仕事と私生活の 2 つのシステムの境界における時間についての「境界決定の自律性」の 2 つの自律性に着目している。「仕事遂行の自律性」とは **Hackman & Oldham(1975)**の職務特性理論における自律性が意味するところである。つまり、自律性とは「仕事の計画や実行の方法の決定における個々の従業員の実質的な自由、独立性、自由裁量の程度」のことである。仕事遂行の自律性については労働の人間化の議論において、働くことの面白みを取り戻す手段として考えら

れていた。しかし、仕事遂行の自律性は仕事の領域における問題であり、仕事遂行の自律性を与えるだけでは WLB が意図するところの仕事生活と私生活の領域に関わる問題に十分には対処できない(奥林, 1991; 森田, 2013)。そこで、森田は仕事遂行の自律性とは異なる自律性として、境界を越えることに関する自由の程度として「境界決定の自律性」という新たな概念の必要性を指摘する。仕事と私生活の境界とは 2 つの異なるシステムにある境界線であり、そのシステムにかかわる行動の始点と終点となる場所である(Clark, 2000; 坂本・スピックス, 2012)。この仕事と私生活の境界には時間的な境界(いつ)、空間的な境界(どこで)、心理的な境界(どのように)の 3 つがある。森田はこれらの境界において特に時間の境界に着目しており、それは、仕事をしているか否かの判断が原則として時間によってなされていること、そして現にマネジメントとして労働時間の管理が企業で行われているからである。労働時間の境界管理は始業・終業時刻を決める、あるいは休暇や休業をどのくらいの期間認めるかということになり、境界管理のあり方は「労働者の満足が得られる時間」を提供できるかに大きく影響することになる(森田, 2013)。森田の提示した概念である「境界決定の自律性」はとても興味深い概念である。日本の WLB 研究では労働時間に着目したアプローチをとる研究が多く見られる(例えば、小倉, 2008; 佐藤厚, 2008 など)。これは先進国の中で日本の労働時間の長さが指摘されていることと関係している。だが、企業側としても従業員の WLB を実現するために仕事量を減らしたり人員を増やしたりして労働時間の総量を減らすという取り組みを行うのはなかなか困難であろう。こうした点からも、労働時間を質的に調整することが可能となると考えられる境界決定の自律性が WLB にどのような影響を与えるかを検証することは WLB を推進していく上で大きな示唆を与えるものとなるだろう。

ところで、先述したように仕事遂行の自律性を与えるだけでは WLB が意図するところの仕事生活と私生活の領域に関わる問題に十分には対処できないことが指摘されている(森田, 2013; 奥林, 1991)。しかし、近年の WLB に関する研究においては仕事と私生活のポジティブな関係性、すなわち仕事と私生活が相互に質を高め合う関係性にあるというポジティブ・スピルオーバー(positive spillover)が着目されている(藤本, 2011; Greenhaus & Powell, 2006)。スピルオーバーの観点からであれば、仕事領域が充実することは私生活の充実に結びつくことが想定される。つまり、仕事領域における満足感に影響する要因、すな

わち労働の人間化において議論されてきた仕事そのものによっても WLB に対して十分に影響を与えることが考えられる。WLB の議論が女性労働者への注視や長時間労働を是正することとして注目され、仕事がないがしろにされる中で、改めて仕事というものを含めた WLB の議論を行いたい。

## 2. 職場の重要性

2 点目の職場の重要性については、労働の人間化において職場に着目した具体的な改善活動が企業においてなされたことから読み取れる。労働の人間化の背景には労働における他者との協働や連帯性の喪失があったこともあり(清水, 1982)、この喪失感を改善するために職場の具体的な改善活動として職務転換、職務拡大、職務充実、半自律的作業集団といった職場に着目した新しい作業組織形態が導入された。

半自律的作業集団などの新たな作業組織のもとでは、職務内容の変更がなされたことから労働者には判断や学習、経験の蓄積が求められ、労働者の学習や成長機会が増大することになる(奥林, 1982)。これらの機会は労働者の労働の質を高め、また作業能率を向上するために欠かせない要素であるが、この措置や運用はそれぞれの職場において行われるものである(稲上・佐藤, 1986)。そして、このような運用の担い手として、管理職が職場の具体的な改善活動の実行者としての重要な役割を担っていた。例えば八幡(1986)によると、管理職には小集団活動において改善活動の実行者として集団のメンバーとともに成長しながらも自律的に活動のできる仕組みづくりを行っていくことへの期待があった。実際に期待された役割を果たした管理職のもとでは集団の職務満足が向上するなどの成果が見られた。しかし上からの目標管理として成果を求めるだけの運営を行ない、従業員の自律性に重点をおかない活動を行った管理職のもとでは改善活動としての意味をなさなかった。つまり、職場における管理職の行動により部下の職務満足などの重要な結果への影響が変わってきたのである。また、稲上・佐藤(1986)は労働の人間化の苗床としての職場社会のあり方に改めて注目する必要がある、法律や制度改革もさることながら、それを受け止める職場社会のありようが非常に重要な役割を演ずることになるだろうという点を強調している。さらに西欧社会においては、作業組織は人間の行動を規定する指導的部分であり、職場での労働者の行動が家庭・教育・休暇などにおける彼/彼女の行動を規定しているとの主張もなされている(Emery, 1979; 奥林, 1982)。したが

って、労働者が日々の仕事に個人的成長や自己確認、学習の機会を見出すことができれば社会生活においても意識的な個人・市民として行動するようになり、作業組織の変化というものが教育や家庭、さらには社会体制も変革していくことにつながっていくことになる(奥林, 1982)。

また、半自律的作業集団のような職場に着目した改善活動により、「一人一職務の原則」ではなく「一チーム一タスクの原則」という設計原理にもとづき、集団に課された1つの仕事全体をメンバー全員で責任をもつことで労働における他者との協働や連帯性が回復されることとなった。このような改善活動が取り組まれた1970年代の人材マネジメントは自律人・自己実現人モデルを前提としたものであり、個人の側の成長欲求、自己実現欲求および自主性、自律性を重視し、職務の中に生きがいや働きがいの提供をすることで個人を動機づけて協働意欲や組織貢献を獲得していた(渡辺, 2013)。この協働や連帯性というものは今日の個人のWLBに対してどのような影響を与えるのであろうか。労働の人間化が盛んに唱えられた時期においては、協働や連帯性の回復は従業員の生きがいや働きがいを高めることにつながった。しかし、今日において労働市場は大きく様変わりし、人々は以前とは大きく異なり多様なニーズをもって労働市場に参入してきている。そのため、協働や連帯性というものがWLBの実現においてむしろ足かせとなっているのではないかと考えられる。つまり、協働や連帯性が求められるほど、他者に配慮をしながら仕事を行うことになりうる。例えば自身が仕事を就業時間内に終えている場合にも同じ仕事に関わる同僚が就業時間を過ぎても職場に残っている場合には同僚を思いやり帰宅を遅らせるなどのWLBを揺らがせる行動をとることに繋がりがねないことが考えられる。また、休日や退社後にも上司や同僚から仕事に関連した連絡が来ることにより、私生活を十分に楽しむことができなくなってしまうという可能性も考えられる。したがって、協働や連帯性の今日的な意味についての検証を行いたい。

上述してきたように、個人が所属する職場は個人の行動に影響を与え、しいてはその行動を通じて社会にも影響を与えることとなる。また、職場における改善の実行者としての管理者の存在の大きさも窺える。実際に現在のWLBの推進においても職場や上司の重要性が盛んに指摘されている。次節ではWLBと職場に関する研究を見てゆく。

## 第2節 ワーク・ライフ・バランスの展開

本節の第1項においては前項での職場の重要性の議論より、WLBと職場に関する研究の展開を俯瞰する。また、第2項ではWLB研究が蓄積されていく中で現れた今日的な研究課題であるクロスオーバー及び管理職のWLBについての議論を行う。

### 第1項 職場に関する研究

Allen(2001)は、仕事と私生活の両立には職場環境が重要であるという知覚があるにもかかわらず、多くの研究では仕事環境における家族支援の程度についての従業員知覚との関係ではなく、組織コミットメントあるいは職務満足といったWLB支援の利用の結果からの利益との直接的な関係について検証しているという点を指摘した。そして家族支援的な組織の環境が組織の家族支援的な方針と家族支援的な上司の2つの重要な要素によって構成されており、さらに組織の家族支援の程度についての従業員の全体的な知覚について調査することの重要性が先行研究で主張されていることから、組織の家族支援の程度に対する従業員の知覚を家族支援的な組織知覚 (family-supportive organization perception: FSOP) と表し、従業員が自身の職場を家族支援的な組織であると知覚することが従業員のWLB施策への反応を決めるのに重要な役割を果たしていることを指摘した。そして、家族支援的な組織であると知覚していることが従業員のワーク・ライフ・コンフリクトや離職意志の軽減、職務満足や組織コミットメントの向上につながっていることを実証した。

Allen(2001)では家族支援的な上司の重要性が述べられていたが、その上司の特性についてより詳細に踏み込んで研究を行ったのが Hammer et al.(2007)である。WLBの推進のために企業が家族支援の方針を掲げていること自体は重要であるが、それだけでは従業員にとって不十分である、ということは既存研究で示されているが、実際にどのようにしてこれらの支援をうまく機能させて利用可能性を高めるかは未研究であることが数多くあることを Hammerらは指摘し、実質的に従業員にWLB支援の利用を促す役割を担う上司の行動、特に上司の家族支援的な行動(family supportive supervisor behavior: FSSB)という概念の重要性を述べた。上司の家族支援的な行動は感情的サポート、道具的サポート、ロールモデルとしての行動、それらと関連して仕事の構造の把握と管理の2つの視点をもっていることの4つの面によって構成される。「感情的サポート」

とは個人が配慮されている、感情が考慮されている、そして必要な場合に支援の源として上司とコミュニケーションをとることで安心感を得られる、ということに対する知覚に焦点が当てられている。「道具的サポート」は仕事と私生活への支援においてより一層実践的なものであり、スケジュールリングや柔軟性、方針や施策の利用、仕事のアシスト、時間・場所・仕事のやり方の変更、など従業員の仕事と私生活への役割責任に対して協力的であるということである。

「2つの視点をもつ(dual agenda)」とは従業員と雇用主の双方が win-win になるように私生活からの要求に対する支援をするための仕事の実行と再設計を考える能力のことである。WLB 支援の実行を始めたばかりの企業においては win-lose の状況となっている企業が時折あり、そのような企業においては自社の生産性に害を与え、従業員にばかり便益をもたらしている。2つの視点をもつ上司はどうすれば従業員のワーク・ライフ・コンフリクトを減らし、同時に自社の生産性を増大せるような仕事の再設計ができるであろうかを考える上司のことである。“ロールモデル”は上司が部下に対してロールモデルとなる行動を示すことであり、例えば週末に仕事のメールの返事をしないことや就業時間外にはメールをしないことで部下のストレスを和らげるということである。また、上司自身が私生活からの役割要求、例えば子どもが病気になった際に早退して迎えに行くなどの行動をとることによって部下が同じ状況に陥った場合に見習えるようにするなどの行動のことである。さらに Hammer らは、組織が公式に提供する家族支援の方針や施策と非公式な家族支援的な組織文化が家族支援的な上司行動を促し、さらにそれが家族支援的な上司として従業員の知覚につながりワーク・ライフ・コンフリクトやワーク・ライフ・エンリッチメントに影響を与えることで健康面、安全面、家族関連、仕事関連の結果につながる、という概念モデルを提示している。

上記では上司による家族支援的行動について述べたが、職場における支援として同僚による支援の重要性も指摘されている。例えば、Ferguson et al. (2012) は同僚や配偶者によるソーシャルサポートが個人の WLB をより良くし、そして個人の WLB がより良くなることは自身の職務満足や結婚満足度を高め、さらに配偶者の家庭満足度につながることを実証している。彼らは同僚や配偶者のサポートが個人の WLB にプラスの影響を与えること、そして個人の WLB の結果として自身の満足度のみならず他者の満足度につながるメカニズムを明らかにした。これは第2項で詳しく見るが、クロスオーバーという現象を捉えている。

ところで、日本における WLB と職場に関する研究では、加藤(2009)が WLB の実現に対する意識を規定する職場環境の要因についての量的調査を行い、WLB の実現には施策の導入から一步進んで職場環境の整備が不可欠となることを指摘している。加藤は職場環境要因として、仕事特性(裁量度高業務/代替困難業務/場所・成果が時間に比例)、職場特性(休暇取得容易な助け合い職場/関係良好職場/情報共有職場)、上司特性(関係性重視上司/成果重視上司)の 3 つを掲げ、これらの 3 つの職場環境要因がいずれも従業員の WLB の実現に影響を与えていることを実証した。また、これらの職場環境要因について詳細に見ていくと、特に仕事特性については裁量度の高さが、職場特性については短期・長期の休暇の取得のしやすさと退社のしやすさとの関係が、上司特性については部下の仕事や仕事と生活との調和をサポートする上司との関係が WLB の実現に影響を与えている。また、佐藤・武石(2010)では、WLB が実現できる職場づくりには WLB の趣旨が従業員に正しく認知されていること、全体として職場成員の能力を高めること、管理職、職場内コミュニケーション、仕事管理と時間管理が重要であるとしている。しかし、データにもとづいた分析は行っておらず、その重要性を述べるに留めている。そして武石(2011a)は企業の制度・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を実証分析により明らかにしている。

また、職場に関する要因の中でも職場のコミュニケーションについてはその重要性が指摘されているにもかかわらず詳細な実証研究が行われていない。例えば佐藤・武石(2010)では職場のコミュニケーションの重要性を述べている。しかしその実証分析は行っておらず、東京大学 WLB 推進・研究プロジェクト「働き方と WLB の現状に対する調査」(2008)において上司とのコミュニケーションと同僚とのコミュニケーションがそれぞれ円滑であると感じていると仕事と生活のバランスに満足する傾向がある、という調査報告からそのように述べるに留まっている。職場のコミュニケーションが盛んであることは、相互に与える情報が多くなり、仕事と私生活の間でのコンフリクトの解消につながる支援を得られるとか、他者とのコミュニケーションを通じて職場での自己の存在を感じて安心感を得ることにつながるということが考えられる。Clark(2000)においても、

職場における上司との頻繁なコミュニケーションが家庭での役割の理解を与えるきっかけとなることが指摘されている。職場のコミュニケーションが WLB の実現に与える影響について明白にする必要があるだろう。

## 第 2 項 ワーク・ライフ・バランス研究の今日的課題

### 1. クロスオーバー効果に関する研究

#### 1.1 スピルオーバー研究

WLB に関する研究のこれまでの主流は仕事と私生活の間で生じる葛藤を緩和する要因の探索にあったといえる(藤本, 2011)。しかし近年では仕事と私生活のポジティブな関係、すなわち仕事と私生活が相互に質を高め合う関係性を捉えたスピルオーバー(spillover)が着目されるようになってきている(藤本, 2011; Greenhaus & Powell, 2006)。

Poelmans, Stepanova & Masuda(2008)は仕事と家庭のポジティブな関係性をとらえるために提唱されている概念として、ポジティブ・スピルオーバー(positive spillover)、ワーク・ファミリー・エンリッチメント(work-family enrichment: W-FE)、ワーク・ファミリー・ファシリテーション(work-family facilitation)などを挙げる。ポジティブ・スピルオーバーとは気分、スキル、価値観などの経験がある役割から別の役割へと流出することである。W-FE とはひとつの役割における経験が別の役割における経験の質を高めることである。ワーク・ファミリー・ファシリテーションとはひとつの役割に携わることで得られる資源が、別の役割遂行を容易にする相乗効果の一形態のことである。

Carlson & Grzywacz(2008)はこれらの類似概念の違いについて 3 つの見解を示している。まず 1 つ目に、ポジティブ・スピルオーバーは仕事と家庭の間の個人の経験(感情、行動など)のポジティブな伝達のことを示しているが、対照的にエンリッチメントとファシリテーションは個人の経験を認識しながらも別の方法を通じて仕事と家庭が互いに影響しあうことを示している点が異なる。2 つ目に、主としてポジティブ・スピルオーバーは仕事と家庭の間で起こる個人レベルの結果への伝達のみに着目するが、エンリッチメントはある領域のパフォーマンスや生活の質がこれらの伝達によってどのように形成されるのかという点に焦点を当てている。ファシリテーションはさらにこれらの伝達がシステムレベルに与える影響にまで焦点を当てている。ここでのシステムとは家族や同じ職場で働く上司や同僚によって構成される(Wayne, Grzywacz,



Carlson & Kacmar, 2007)。3つ目に、ファシリテーションは他の生活領域へとメンバーが携わることによるシステムレベルの結果を強く主張するが、ポジティブ・スピルオーバーとエンリッチメントは個人レベルの結果に焦点を当てる。

Carlson & Grzywacz(2008)により、ポジティブな経験の伝達とその伝達が個人レベルで別の領域におけるポジティブな結果につながる過程が示されるものがエンリッチメントであり、ポジティブな経験の伝達とその伝達がシステムレベルで別の領域におけるポジティブな結果につながる過程が示されるものがファシリテーション、ポジティブな経験が流出して気分が良くなる、などの結果が導かれるものがスピルオーバーであることが示されている。しかし Carlson & Grzywacz(2008)のようにこれらの概念を区別している研究がある一方で、仕事と生活のポジティブな関係に関する議論ではこれらの概念を区別せずに用いている研究も複数存在する。例えば、Greenhaus & Powell(2006)は W-FE の理論モデルを組み立てる過程で仕事と家庭のエンリッチメントを測定した19の先行研究を俯瞰している。そして Greenhaus & Powell (2006)は仕事と家庭のポジティブな関係性を示すにあたり、多くの研究者はポジティブな関係性を示すためにエンリッチメントではなくポジティブ・スピルオーバーやファシリテーションという言葉を用いていることを指摘する。しかしこれらの用語について単純に研究者による選好の違いとして扱っており、ポジティブ・スピルオーバーやファシリテーションの先行研究をエンリッチメントに関する先行研究として扱っている。こうした問題の背景にはエンリッチメントやファシリテーション、スピルオーバーなどのポジティブな視点からの研究が明確な方向性がないままに研究されてきたことがあり、ポジティブな視点からの研究では各概念の明確な概念化や測定方法が求められる(Carlson & Grzywacz, 2008)。

本研究の主旨からやや外れるが、仕事と私生活のポジティブな関係のメカニズムの理解のために、最も研究蓄積がなされている W-FE 理論について詳しく見ていきたい。

W-FE はワーク・ファミリー・コンフリクトと同様に「仕事から家庭へ」「家庭から仕事へ」と両方向に生じる現象である (Poelmans et al., 2008 ; Greenhaus & Powell, 2006)。Hanson, Hammer & Colton(2006)によりエンリッチメントは2つの概念を用いて表されている。1つ目の道具的エンリッチメント (instrumental enrichment) はある役割領域で獲得した能力やスキルが別の役割領域に持ち込まれて有効に活用される場合である。例えば職場で身につけ

たチーム運営や問題解決のスキルを家庭生活の中で活用することによって家庭での問題が効果的に解決されることや子どもの扱いが上達する場合がこれにあたる。2 つ目の情緒的エンリッチメント(affective enrichment)は喜びや嬉しさなどの肯定的な感情や気分がひとつの役割領域からもう一方の領域へと伝達される場合であり、感情のスピルオーバーに類似するものである。さらに Carlson, Wayne & Grzywacz(2006)では、W-FE を仕事から家庭へのエンリッチメント(work to family enrichment: WFE)と家庭から仕事へのエンリッチメント(family to work enrichment: FWE)の両方向に分け、より詳細にエンリッチメントについて言及した。そして仕事から家庭へのエンリッチメントと家庭から仕事へのエンリッチメントのもつ 3 つの側面について言及している。すなわち、仕事から家庭へのエンリッチメントは、情緒(気分・態度: 仕事を通して経験する良い気分が、家族との関係を向上させる)、発達(スキル・知識・ふるまい: 仕事を通して獲得する知識やスキルが、家族との関係を向上させる)、資本(仕事が、安定・自信・自己満足感という意味で心理的資源を増大: 仕事を通して得られる個人的な達成感や自信が、家族との関係を向上させる)の 3 つの側面をもつ。家庭から仕事へのエンリッチメントは情緒と発達の面は仕事から家庭へのエンリッチメントと同様だが、3 つ目の側面に効率性をもつ。この違いは、家庭内役割を担うことで職場における従業員としての効率性が向上する場合を示している。例えば子育ての役割があるために職場で無駄な時間を過ごすことができず、結果として仕事を効率的に行うことができるようになる場合がこの例にあたる。Greenhaus & Powell (2006)はエンリッチメントを仕事から家庭、家庭から仕事、の両方向から調査している研究の多くで家庭から仕事へのエンリッチメントが仕事から家庭へのエンリッチメントに比べてかなり大きいことを見出している。

また Greenhaus らは W-FE 理論を提唱し、仕事と家庭におけるそれぞれの役割が別の領域における役割を改善するメカニズムを理論化している。彼らの主張によると仕事と家庭が影響し合うことによって大きく 3 つのポジティブな効果が得られる。1 つ目は仕事での充実感や満足感と家庭における充実感や満足感が足し合わさって人生全般における充実感と満足感になるという効果である。2 つ目は仕事でうまくいかないときに家庭での充実感や満足感がそれを和らげる、あるいは家庭でうまくいかないときに仕事での充実感や満足感がそれを和らげる、という効果である。3 つ目は複数の役割へ携わることがある役割から別の役

割への肯定的な経験に転換させることを促進し、さらに、ある役割から創出されたエネルギーが別の役割へと転換されて新たな経験と成果を創出する、という効果である。彼らは3つ目のメカニズムが最もW-FEを特徴づけるものであると述べる。Greenhausらはこの3つ目のメカニズムが上述した2つと異なっている点は、ある役割から他の役割へのポジティブな経験への転換を示している点だと主張する。その効果の例として、ある女性管理職の例を挙げている。

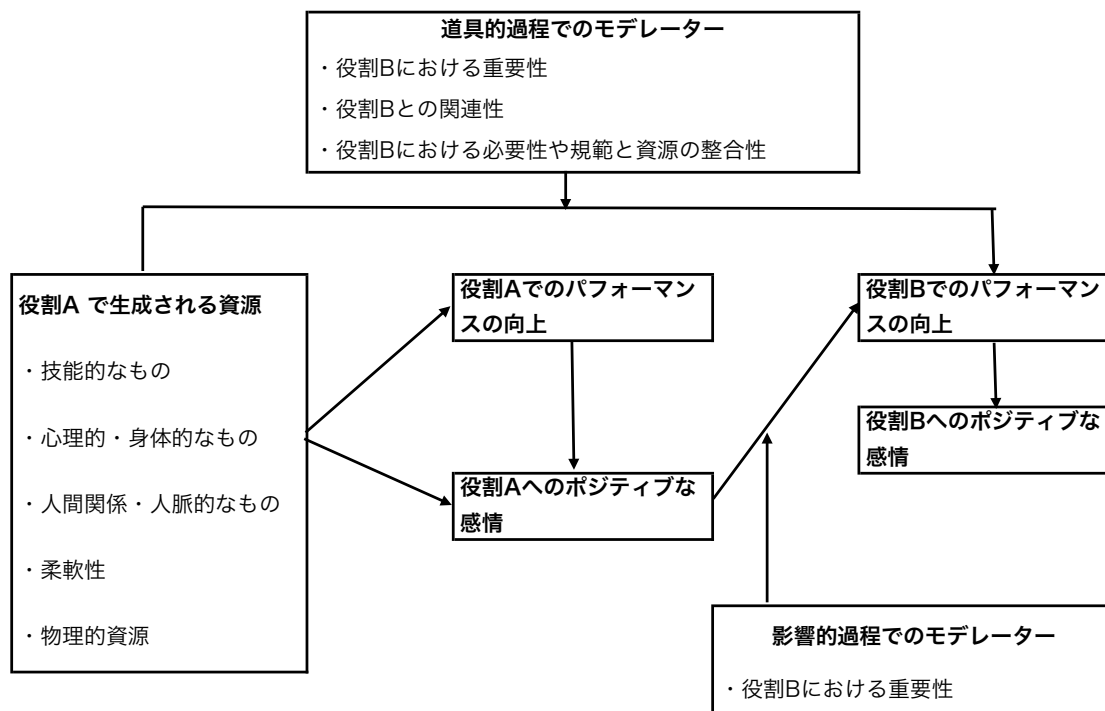
「私は母親をしながら、忍耐力をもちながら、誰かの成長を見守る、ということが私を良い管理者にしていると考えている。他人に対しても忍耐を持つられるし、彼らの成長や彼らにとって良い発展を許せるようになった」(Greenhaus & Powell, 2006, 73 頁)

また男性の工場労働者の例を用いて、仕事での経験が家庭生活にどのように便益をもたらしているかを説明している。

「私には16歳の息子がいるが、彼を叱る代わりに職場で行っていることと同じことをしている。職場では仲間の話を良く聞き、個人的なことも話せるようにしている」(Greenhaus & Powell, 2006, 73 頁)

そしてGreenhaus & Powell (2006)が提案したW-FE理論は以下のように示される。まず役割Aによって資源が獲得される。それには技能的なもの、心理的・身体的なもの、人間関係・人脈的なもの、柔軟性、物理的資源、などがあり、これらの資源は役割Aにおけるパフォーマンスを向上させる。これらの資源の存在、そしてパフォーマンスの向上は役割Aにおけるポジティブな感情につながる。そして役割Aにおけるポジティブな感情は役割Bにおけるパフォーマンスの向上につながることになる。さらに役割Aで獲得した資源は役割Bが本人にとって重要であるほど、もしくは役割Bとの関連性が高いほど、役割Bのパフォーマンスの向上に貢献する。例えば私生活で形成した人脈が仕事に活かされたり、仕事で部下を管理する経験が子育てに活かされたりする、ということである。そして役割Bのパフォーマンス向上は役割Bにおけるポジティブな感情につながると考えられるのである。

図表 2-1: ワーク・ファミリー・エンリッチメントモデル



(出所)Greenhaus & Powell(2006)

上記では最も研究蓄積がなされている W-FE を用いて仕事と私生活のポジティブな関係のメカニズムを確認したが、ファシリテーションやポジティブ・スピルオーバーのメカニズムについても基本的には同様の説明ができるだろう。

そして、仕事と家庭の間の葛藤や、ポジティブな感情や経験の流出といった仕事から家庭、家庭から仕事へと、ある領域での経験が別の領域の経験に影響を与えていることが検証されているなかで、クロスオーバー(crossover)という同じシステム内に属する個人の間での経験の相互作用に着目した研究も徐々になされている。他者との関係におけるクロスオーバー効果を検証することは、これまで個人を分析単位にするだけでは明らかにできなかったメカニズムを説明する可能性を与えてくれていると主張されている(Carlson, Ferguson, Kacmar, Grzywacz & Whitten, 2011; Hammer, Allen & Grigsby, 1997; Westman, 2001)。クロスオーバーは個人や組織にとって重要な現象となっており、媒介効果や調整効果など、クロスオーバーを可能にするメカニズムをさらに解明していくことが求められている(Westman, Brough & Kalliath, 2009)。

## 1.2 クロスオーバーとは

クロスオーバーとは、ある人の経験が同じ社会環境にある他者の経験に影響を与える場合に作用する個人間の対となった伝達のことである(Carlson et al., 2011; Greenhaus & Powell, 2006; Westman, 2001)。例えば、職場あるいは家庭といった特定の領域内で起こり、親しい個人関係間で個人内のウェルビーイングが伝播する(Bakker, Shimazu, Demerouti, Shimada & Kawakami, 2011)。

クロスオーバー研究にはネガティブな経験のクロスオーバーとポジティブな経験のクロスオーバーに着目したもの2通りがある。

ネガティブな経験のクロスオーバーに着目した研究としては例えば Hammer et al.(1997)の研究が挙げられる。

Hammer et al. (1997)では共働き夫婦間のワーク・ファミリー・コンフリクトに対する仕事と家庭に関する変数の影響を明らかにするために、①夫と妻のそれぞれについて仕事と家庭への関与、キャリアの特色、仕事計画の柔軟性の3つの変数が自身のワーク・ファミリー・コンフリクトに与える影響及び②夫(妻)のワーク・ファミリー・コンフリクトからパートナーのワーク・ファミリー・コンフリクトへのクロスオーバー効果を検証している。Hammer et al. (1997)の研究により、パートナーのワーク・ファミリー・コンフリクトは妻と夫の双方において互いのワーク・ファミリー・コンフリクトの大きな原因となっていることが明らかとなった。そして夫婦間におけるワーク・ファミリー・コンフリクトというネガティブな経験のクロスオーバー効果が確認された。

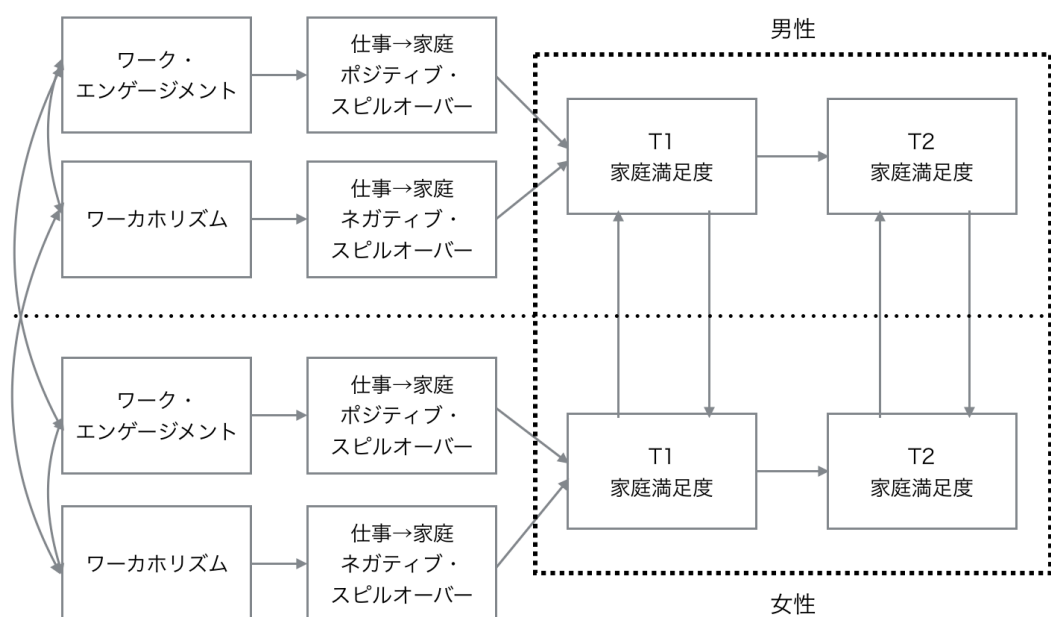
ネガティブな経験のクロスオーバー効果の研究に関してはその他にも夫婦間のバーンアウト、抑うつ、ワーク・ファミリー・コンフリクト、ディストレス(ストレスをうまく処理できずに不調に陥ること)のクロスオーバー、妻の仕事の地位から夫のディストレスへのクロスオーバー、妻の有職状況から夫の仕事と生活の満足度へのクロスオーバーといった様々な研究がなされてきている(Westman, 2001)。

もう一方のポジティブな経験のクロスオーバーの研究については例えば Bakker, Shimazu, Demerouti, Shimada & Kawakami(2013)の研究が挙げられる。

Bakker et al.(2013)は日本の共働き夫婦をサンプルとした継時的調査の中で①夫と妻の各々のワーク・エンゲージメントからワーク・ファミリー・ファシリテーションへのポジティブスピルオーバーとワーカホリズムからワーク・フ

ファミリー・コンフリクトへのネガティブスピルオーバー、②ワーク・ファミリー・ファシリテーションとワーク・ファミリー・コンフリクトの家庭満足度への影響、そして③夫婦間での家庭満足度のクロスオーバーを順に検証している。Bakker et al.(2013)の研究より夫婦間の家庭満足度にはクロスオーバー効果が確認され、夫の家庭満足度が高まると妻の家庭満足度が高まり、妻の家庭満足度が高まると夫の家庭満足度が高まることが明らかとなった。また、生活満足度は自分自身のワーカホリズムやワーク・エンゲージメントの結果であると同時にパートナーのワーカホリズムやワーク・エンゲージメントの結果であることが確認された(Bakker et al., 2013; 島津, 2014)。加えて、1年後に行われた縦断調査においても夫婦間での家庭満足度のクロスオーバー効果が確認されている。

図表 2-2: Bakker et al.(2013)の分析モデル



(出所)Bakker, Shimazu, Shimada & Kawakami(2013)の分析フレームワークに筆者加筆

上記で 2 つのクロスオーバーの先行研究を示したが、しかしクロスオーバーについては多くの先行研究でネガティブな経験のクロスオーバーが検証されており、ポジティブな経験のクロスオーバーに関する研究蓄積が乏しいのが現状である(Demerouti, 2012)。これについて Westman(2001)はポジティブな経験のクロスオーバーの検証がされていない理由として、ストレスといったネガティ

ブな経験に関する研究が医学的なモデルに頼りすぎていることやポジティブな感情や経験に研究者が関心を抱く前に多くの年月がネガティブな感情や経験の検証に費やされており、ネガティブな影響の方がより強調されているからであると指摘している。しかしポジティブ心理学の勃興によりポジティブな感情や経験の機能が多数明らかになっている現在、ポジティブな感情や経験のクロスオーバーについてもさらなる研究蓄積が求められるだろう。

### 1.3 クロスオーバー研究の対象となる関係性

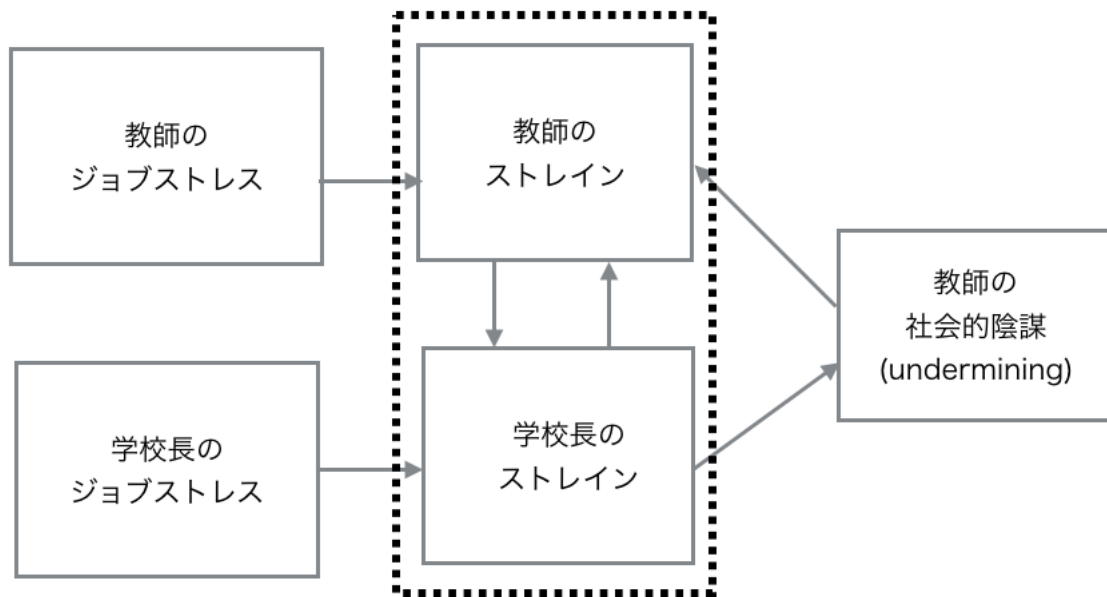
また、クロスオーバーに関する研究はこれまで夫婦間、部下一上司間、同僚間で行われている(島津, 2014)。しかし、家庭に着目したクロスオーバー研究が蓄積されてきている一方で、職場でのクロスオーバーに着目した研究の蓄積は少ない(Westman & Etzion, 1999)。

職場でのクロスオーバー研究の視点としては部下一上司間と同僚間の関係がある。部下一上司間の関係におけるクロスオーバーを初めて検証したのは Westman & Etzion (1999)である。

Westman & Etzion(1999)では夫婦間で確認されているクロスオーバー効果が職場においても存在するのかをイスラエルの小学校の教師と学校長の二者関係のサンプルを用いて検証を行っている。Westman & Etzion(1999)の研究では教師から学校長へのストレインのクロスオーバーと学校長から教師へのストレインのクロスオーバーの両方向のクロスオーバーを検証している。ここでストレインとして用いられた変数は職務における緊張とバーンアウトであり、職務における緊張については両方向においてクロスオーバー効果が確認され、上司(部下)の職務におけるストレインが高まると部下(上司)の職務におけるストレインが高まるという結果が得られた。しかしバーンアウトについてはクロスオーバー効果は確認されなかった。この結果に対して Westman & Etzion(1999)は職務における緊張は仕事の問題だけに関係しているが、バーンアウトは仕事と私生活の両方に関連した全体的なストレインであるため、よりゆっくりと発展してクロスオーバーするのではないかという解釈を行っている。

Westman & Etzion(1999)の研究貢献により、家庭だけでなく職場においてもストレインのクロスオーバーがあることが確認された。

図表 2-3: Westman & Etzion(1999)の分析モデル



(出所)Westman & Etzion(1999)の分析フレームワークに筆者加筆

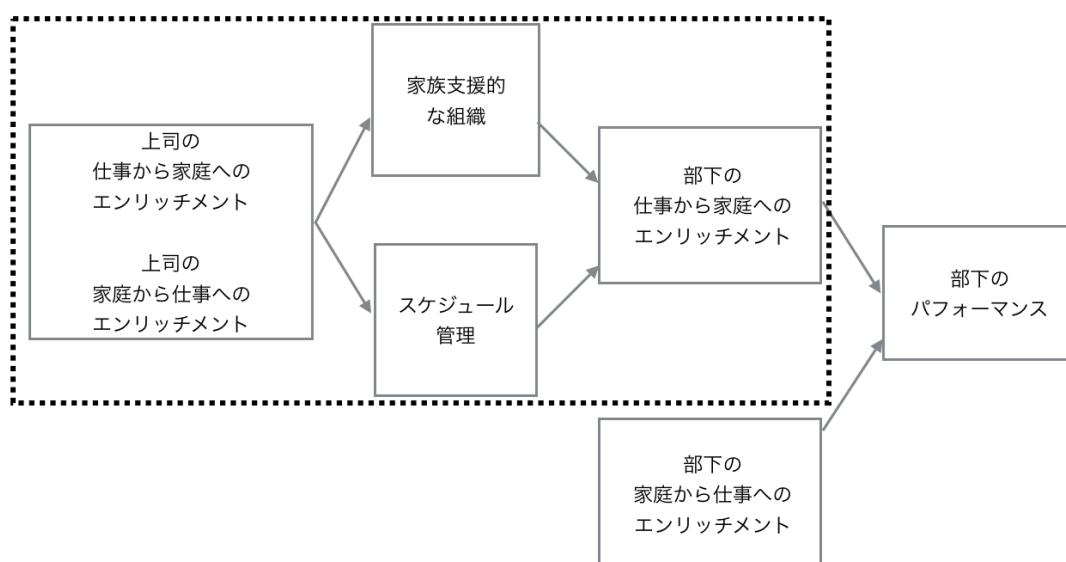
また、部下一上司間のクロスオーバーを検証した研究として Carlson et al.(2011)がある。Carlson et al.(2011)は直属の上司の W-FE が部下の W-FE とジョブパフォーマンスへと与える影響を検証している。Carlson et al.(2011)の研究では Fredrickson(2001)が提唱した拡張—形成理論(broaden-and-build theory)と Westman & Etzion(1999)のクロスオーバー研究にもとづき、①上司の W-FE はファミリー・フレンドリーな職場環境の形成を導き、②そして部下の仕事から家庭へのエンリッチメントを高め、③その結果として部下のパフォーマンスを高めることにつながる、という仮説を導出し検証を行った。ここでファミリー・フレンドリーな職場環境として用いられた変数はスケジュール管理と家族支援的な組織知覚である。仮説検証の結果、仕事から家庭へのエンリッチメントは部下によるスケジュール管理への柔軟性の知覚を通じて上司から部下にクロスオーバーしていること、そして家庭から仕事へのエンリッチメントは部下の仕事から家庭へのエンリッチメントへと直接効果も媒介効果も持たないことが明らかとなっている。また、部下のエンリッチメントがジョブパフォーマンスへ与える影響を、部下の自己評価と上司による評価の 2 つのジョブパフォーマンスの捉え方によってそれぞれ検証した結果、自己評価・上司評価のジョブパフォーマンスのどちらも部下の仕事から家庭へのエンリッチメント



からポジティブな影響を受けていることが発見された。しかし、ジョブパフォーマンスに対する家庭から仕事のエンリッチメントの影響は見られなかった。

Carlson et al.(2011)の研究により、10%水準であるが上司の仕事から家庭へのエンリッチメントは部下の仕事から家庭へのエンリッチメントへの直接的なクロスオーバーがあること、上司の仕事から家庭へのエンリッチメントはスケジュール管理の柔軟性の知覚を媒介して部下の仕事から家庭へのエンリッチメントにクロスオーバーしていること、部下の仕事から家庭へのエンリッチメントはジョブパフォーマンスを向上していることの3つが明らかとなった。

図表 2-4: Carlson et al.(2011)の分析モデル



(出所)Carlson, Ferguson, Kacmar, Grzaywacz & Whitten(2011)の分析フレームワークに筆者加筆

#### 1.4 部下—上司間のクロスオーバー

上述した Westman & Etzion(1999)では部下と上司の両者のストレスといったネガティブな経験のクロスオーバーが検証されている。Carlson et al.(2011)では Westman & Etzion(1999)がネガティブな経験のクロスオーバーを検証していることを受けてポジティブな経験のクロスオーバーを検証している。しかし、現状では部下—上司の二者関係に関するクロスオーバー研究はこの2つの先行研究しかない。二者関係におけるクロスオーバー効果を検証することは、これまで個人を分析単位にするだけでは明らかにできなかったメカニズムを説明する可能性を与えてくれる(Carlson et al., 2011; Hammer et al., 1997;

Westman, 2001)。上司は多くの場合、職場の規範をつくる鍵となるゲートキーパーである(Carlson et al., 2011)。WLBの支援のための制度の利用や出社や帰宅の時間の管理に柔軟性を持つことができるかということは上司が寛容であるかどうかに関わっている(Hammer et al., 2007)。例えば部下が定時に帰宅をしたいと考えていたとしても上司が仕事を切り上げてまで定時に帰宅する必要はないという考えを持っている場合には部下は上司の顔色を伺って定時での帰宅を諦めることがある。その結果として部下は私生活でやりたいことができない、つまりワーク・ライフ・コンフリクトの状態となることが考えられる。これは上司の態度が部下の仕事だけでなく私生活の面においても影響しているということである。このように上司の態度は部下の私生活にも影響を持つようになり、また職場における多くの個人のストレス源となりうる。また、Westman & Etzion(1999)はクロスオーバーはピンポン・ダイナミクス(ping-pong dynamics)であり、ある個人のストレスは家庭や職場といった社会システムの中のメンバーに影響を与えると共に自分にも戻ってくると述べる。つまり、上司のストレスによって生じた部下のストレスは、部下からのクロスオーバーによって上司のもとに戻ってきて、再び上司自身のストレスの原因ともなりうる。したがって、部下一上司の二者関係に着目したクロスオーバーを検証することは、これまで個人を分析単位にするだけでは明らかにできなかったメカニズムを説明するものと考えられる。そしてWLBを推進していくうえでの知見を与えてくれるものとなるだろう。

### 1.5 クロスオーバーのメカニズム

ところで、夫婦間においてクロスオーバーが起こるメカニズムとして以下の3つのプロセスが提示されている(島津, 2014; Westman, 2006)。1つ目のプロセスは直接的なクロスオーバーであり、共感性を通じて夫婦間で直接的にクロスオーバーが生じるというメカニズムである。夫婦はともに過ごす時間が長いいため、相手の感情状態を認識し、その感情に影響を受けやすい。2つ目のプロセスは夫婦で経済問題や生活上のイベントといった共通のストレスを共有する結果、同じようなストレス反応(否定的感情など)を経験するというメカニズムである。3つ目のプロセスは、間接的なクロスオーバーであり、夫婦間でのウェルビーイングの伝達は社会的陰謀、ソーシャルサポートの欠如といったコミュニケーションや相互作用によって媒介されるというものである。

一方、部下—上司の二者関係に着目したクロスオーバー研究の蓄積は少ないが、夫婦間の関係と同様に部下と上司の関係においてもクロスオーバー効果は確認されている。そして部下—上司の二者関係におけるクロスオーバー効果のメカニズムの説明として先行研究では、ネガティブなクロスオーバーに関してはストレスモデル(Westman & Etzion, 1999)、ポジティブなクロスオーバーに関しては拡張—形成理論(Carlson et al., 2011)が用いられている。

Westman & Etzion(1999)ではネガティブな経験のクロスオーバーをMoos(1984)が示しているストレスモデルを用いて説明している。Moos(1984)によると、人は社会システムの一部であり、システム内のそれぞれのメンバーは他のメンバーと繋がっており、あるメンバーの変化は他のメンバーに影響を与える。例えば、入学年度にアルコールの消費量が増加した大学生はより過度に飲酒する仲間集団に属していたことなどが例として挙げられる。Westman & Etzion(1999)はこのストレスモデルを用いてクロスオーバーを説明している。つまり、家庭は社会システムの1つであり、職場もまた社会システムである。そのため、職場内のあるメンバーのストレスが別のメンバーのストレインとなっている可能性があるということである。また、互いのシステムのメンバーはつながっており、ある人の変化はその人物を介してその人物が属する社会システム内の誰かの変化に影響を与えている。つまり、職場である人が経験したことは家庭内へのストレスの伝達に力強い影響をもつであろうし、家庭内で経験したことはまた職場の誰かにクロスオーバーしていることが考えられる。

一方、ポジティブな経験のクロスオーバーのメカニズムの説明においてCarlson et al.(2011)はFredrickson(2001)において提唱された拡張—形成理論を用いている。

拡張—形成理論は元々はポジティブな感情の進化と発達の価値を説明するために発展した理論であり、ポジティブな感情は人間の注意や認知、行動の幅を広げる働きを持つと定義している(Fredrickson, 2001)。すなわち、ポジティブな感情がより適応的な思考・行動・人間関係のレパートリーを拡張し、その結果、身体的資源、知的資源、心理的資源、社会的資源(例えばソーシャルサポート、レジリエンス、技術、知識など)が形成される。ポジティブな資源が形成されると、心身の健康が増し、さらなるポジティブな感情が生じ、その結果、ポジティブな感情がより適応的な思考・行動・人間関係のレパートリーを拡張するというらせん的な変化が起こり人間を成長させていく(Fredrickson, 2001;

羽鳥・石村・小玉, 2013; 島井, 2011)。Carlson et al.(2011)では上司の仕事から家庭へのエンリッチメントがより良くなることは多くのポジティブな感情を生み出すことから、そのポジティブな感情は拡張—形成理論より、個人の社会的空間(social space)内で他者に恩恵をもたらす考えや行動のもととなる資源を提供してくれると推測している。

上述した部下一上司間におけるクロスオーバー効果と夫婦間でのクロスオーバー効果のメカニズムは、ある個人のストレスが同じシステム内の他者のストレーンとなることや、ある個人のポジティブな感情が行動や思考のレパートリーを広げ、それが同じシステム内の他者に恩恵をもたらすなど、同様の説明もなされている。しかし、夫婦間のクロスオーバーのメカニズムでは上司—部下間のクロスオーバーのメカニズムを説明できないところもある。その原因となっているのが、夫婦間の関係と部下一上司間の関係ではクロスオーバーを検証する際の関係の捉え方の前提やそもそもの関係の質が異なっていることである。夫婦間のクロスオーバーでは親しい関係にあることが前提とされているが、部下一上司間では両者の間での関係性がどのような状態であるかということは考慮されていない。クロスオーバーは親しい個人関係間でのウェルビーイングの伝播であるとされているが(Bakker et al., 2011)、同じ職場に所属する部下一上司間の関係がすべて親しい個人関係にあると一概に判断するには疑問が残る。なぜなら夫婦間の関係は対等な関係であるが、部下一上司間の関係は職務や役割遂行が前提となった従属関係にあるからである。さらに部下一上司間の従属関係は夫婦間の関係よりも関係性の強さにばらつきがあると考えられ、関係性の強さによってクロスオーバーの影響も変わってくるということが考えられる。したがってこのような関係性の違いによる調整効果は部下一上司間のクロスオーバーを検証する際に考慮しなければならない点であるが、先行研究では部下一上司間の関係に関する議論が不足している。

## 1.6 部下と上司の関係性

先述したように、部下一上司間のクロスオーバーを検証した先行研究においては部下一上司間の関係に関する議論が不足している。部下一上司間に特有の従属関係は夫婦間の関係よりも関係性の強さにばらつきがあると考えられ、関係性の強さによってクロスオーバーの影響も変わってくるということが考えられる。

WLB に関する研究において部下と上司の関係性を用いた研究として

Tummers & Bronkhorst(2014)がある。Tummers & Bronkhorst(2014)ではクロスオーバー効果の検証は行っていないが、部下の WLB に対して部下と上司との関係性が与える影響を検証している。Tummers らは部下と上司との関係をリーダーシップの交換理論 (leader-member exchange: LMX)によって捉え、部下の LMX の知覚が部下の仕事から家庭へのポジティブ・スピルオーバーとネガティブ・スピルオーバーに与える影響を検証している。加えて LMX が仕事でのプレッシャーの軽減や仕事の意義が増大することを通じてポジティブ・スピルオーバーやネガティブ・スピルオーバーに影響するという媒介効果も検証している。LMX とはリーダーとフォロワーとの間の社会的交換の質を意味したものである(Graen & Uhl-Bien, 1995; 小野, 2011a)。LMX が低い場合の関係はリーダーとフォロワーの経済的交換が主とした関係であり、一方、LMX が高い場合は互惠主義の関係にあり社会的交換は効果的なものとなり、そして LMX が良好に機能することでリーダーとフォロワーの間に信頼関係が醸成される(Graen & Uhl-Bien, 1995; 小野, 2011a; 小野, 2011b; Tummers & Bronkhorst, 2014)。部下一上司間で高い LMX が形成されている場合、部下と上司の間には信頼関係があるため、部下は上司が適切な補助や評価をしてくれることを確信している。したがって部下は上司を信頼して上司の目標達成に貢献しようとする。また、上司による適切な補助や評価には仕事と生活に関する要素も含まれており、部下は上司がワーク・ファミリー・スピルオーバー(work-family spillover)をマネジメントできるような支援を提供してくれることを期待している。それゆえに、部下は上司との間における高い質の社会的交換によって仕事と家庭生活での経験に影響を受けているであろうと Tummers は主張する。そして彼らの研究により、LMX は部下の仕事から家庭へのポジティブ・スピルオーバーとネガティブ・スピルオーバーのどちらにも影響を与えており、そして LMX は仕事でのプレッシャーの軽減や仕事の意義の増大を媒介していることが明らかとなった。

Tummers & Bronkhorst(2014)により、部下一上司間の関係性の強さは WLB の議論において重要な変数となっていることは明らかである。また、部下一上司間関係性の強さがリーダーシップの効果に影響を与えるように、クロスオーバー効果にも影響している可能性が考えられる。つまり、部下一上司間関係性が強い場合には上司の仕事や私生活の変化による感情や行動の変化による影響を部下が強く受けるようになることが考えられ、その結果として部下一上司間のクロスオーバー効果が変化する可能性が考えられる。

## 2. 管理職のワーク・ライフ・バランス

上述してきたように、WLBの実現においては職場における上司が非常に重要な役割を担っている。例えば、WLB施策の実施においては、施策そのものは従業員の仕事と私生活における責任を果たす上で役立つが、施策を実際に利用するには上司の支援行動による後押しが鍵となることが指摘されている(Allen, 2001)。その他にも、上司の部下の私生活への介入は望ましくないという伝統的な規範が組織にあるために上司による部下の私生活へのサポートは欠如している場合がほとんどであるが、この規範に反して部下は上司に私生活のことを配慮してもらい、仕事と私生活におけるニーズを満たしたいと考えているという報告がなされている(Clark, 2000)。また、部下—上司間において信頼関係が構築されていることも部下がWLBを実現する上で重要な要素となっている。

このように、管理職に対しては部下のWLB支援のためのマネジメントを行うことが求められているが、管理職は多忙であり、従業員の私生活のニーズへと耳を傾けるような丁寧なマネジメントを行うことは現実には困難であることが指摘されている(武石, 2011b)。しかし、武石(2011b)は労働時間管理の適用度外者である管理職層の働き方を変えていくことによる従業員のWLBの実現や効率的な職場運営への影響は大きいということを指摘する。管理職自身がWLBを実現できていることで、ウェルビーイングが向上する。そして仕事において気持ちに余裕が生まれることで、マネジメントを見直す余地が広がるであろうし、部下のWLBに対し配慮することも可能となってくるだろう。

また、クロスオーバー効果の視点からも、管理職自身がWLBを実現できていることが部下のWLBの実現につながっていく可能性も考えられる。部下と上司の関係における数少ないクロスオーバーの先行研究においても、上司のワーク・ライフ・エンリッチメントが高まることが従業員にとって望ましいマネジメントの増大につながり、部下の仕事から家庭へのポジティブな経験につながることが示されている(Carlson et al., 2011)。あるいは、管理職が感じているストレスは部下に対しても伝播し、また部下のストレスも管理職へと伝播し、職場において負の循環が生まれていることも示されている(Westman, 2001)。こうした状況からも管理職のWLBの実現を後押しすることの重要性が窺える。

さらに近年の社会の動きとして、部下のWLBに対して配慮をし、また自身もWLBを実現しようと取り組む管理職を「イクボス」と呼んで管理職の意識改革を行う動きが起り始めている。イクボス推進の動きの中心となっているNPO

法人ファザーリング・ジャパンによると「イクボスとは、職場で共に働く部下・スタッフの WLB（仕事と生活の両立）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（経営者・管理職）のこと」であり、その対象は男性管理職に限らず女性管理職も含んでいる。また、NPO 法人ファザーリング・ジャパンではイクボス 10 カ条(図表 2-5)を掲げ、10 カ条の過半を満たしていることがイクボスである証としている。そして、これらの条件の中にもやはり管理職自らが WLB を実現していくことの重要性が含まれている。

このように、管理職の WLB の実現は企業組織にとって大きな意味をもつことになる。しかしその重要性に反して、管理職の WLB に着目した研究の蓄積はなされてきていない。また、第 1 章で述べたように WLB はすべての働く人を対象とした議論である。そこにはもちろん管理職も含まれている。WLB は女性の就労と子育ての問題と捉えられがちであるが、管理職層においても高齢化社会や離婚率の高まりにより、介護や自身の孫の子育てに携わるなど、私生活において今後変化が生じる可能性が大いにある。管理職も含めたすべての働く人にとっての仕事と生活の調和を考えなければならない。

したがって、本研究の第 6 章においては管理職の WLB の実現に対する示唆を得るために、管理職の WLB の実現に対して仕事や自律性、職場の特徴がどのような影響を与えているのかを検証する。また、第 4 章と第 6 章でそれぞれ分析に用いる部下のデータと管理職のデータは同じ組織に属する従業員のデータである。したがって、第 7 章では第 4 章と第 6 章の実証分析の結果を比較検証する。そして、部下の WLB の実現と管理職の WLB の実現のための要因を明らかにする。

図表 2-5: イクボス 10 カ条

1. 理解	現代の子育て事情を理解し、部下がライフ（育児）に時間を割くことに、理解を示していること。
2. ダイバーシティ	ライフに時間を割いている部下を、差別（冷遇）せず、ダイバーシティな経営をしていること。
3. 知識	ライフのための社内制度（育休制度など）や法律（労基法など）を、知っていること。
4. 組織浸透	管轄している組織（例えば部長なら部）全体に、ライフを軽視せず積極的に時

	間を割くことを推奨し広めていること。
5. 配慮	家族を伴う転勤や単身赴任など、部下のライフに「大きく」影響を及ぼす人事については、最大限の配慮をしていること。
6. 業務	育休取得者などが出ても、組織内の業務が滞りなく進むために、組織内の情報共有作り、チームワークの醸成、モバイルやクラウド化など、可能な手段を講じていること。
7. 時間捻出	部下がライフの時間を取りやすいよう、会議の削減、書類の削減、意思決定の迅速化、裁量型体制などを進めていること。
8. 提言	ボスからみた上司や人事部などに対し、部下のライフを重視した経営をするよう、提言していること。
9. 有言実行	イクボスのいる組織や企業は、業績も向上するということを実証し、社会に広める努力をしていること。
10. 塊より始めよ	ボス自ら、ワークライフバランスを重視し、人生を楽しんでいること。

(出所)NPO 法人ファザリング・ジャパン: イクボスプロジェクト「イクボス 10 カ条」  
<http://fathering.jp/ikuboss/about/10article/>

### 第3節 小括

本章ではまず WLB 研究の展開の背景となった労働の人間化を概観し、今日の WLB 研究への示唆を得た。労働の人間化から WLB の実践への示唆として、個人が従事する仕事そのもの及び仕事遂行の自律性が仕事生活における満足度を高めることや、また、仕事生活の満足感が私生活の領域にスピルオーバーして私生活における満足度を高めて WLB の実現に影響を与える可能性が示唆された。さらに、仕事遂行の自律性とは異なる自律性として、森田(2013)の提唱する境界を越えることに関する自由の程度として境界決定の自律性、特に時間的な境界についての重要性が示唆された。そして労働の人間化から WLB の実践への示唆として、職場の重要性が挙げられた。また、職場のコミュニケーションについてはその重要性が指摘されているにもかかわらず、はっきりとした実証研究が行われてこなかった。そして労働の人間化の議論に遡ると、職場における協働や連帯性もまた WLB の実現における鍵となってくることが考えられたが、労働市場が大きく様変わりした今日において協働や連帯性はむしろ WLB の実現の足かせとなっているのではないかということが示唆された。

また、職場の重要性の中でも今日の WLB の実践においては特に職場の上司が



部下の WLB の実現において重要な役割を担っており、その上司の行動による部下の WLB への影響が考えられた。さらに近年の WLB 研究ではクロスオーバーが着目されつつあり、部下—上司間において WLB のクロスオーバーの存在が示唆された。しかし、先行研究ではクロスオーバーの検証において不足する箇所が見られた。職場に着目したクロスオーバー研究やポジティブな経験のクロスオーバー研究の蓄積が求められていること、そして部下の WLB において上司が重要となっている背景からもクロスオーバー効果の検証を行う必要性が考えられた。

また、WLB の実現において管理職が重要な役割を担っており、管理職層の働き方を変えていくことが部下の WLB の実現への鍵となる。それにもかかわらず、管理職の WLB に言及した研究蓄積がなされてこなかった。管理職の WLB の実現に関する示唆を得るためにも、管理職の WLB の実現に対して職場がどのような影響を与えているのかを検証する必要性が示された。

以上の先行研究を踏まえ、本研究では企業組織において個人が WLB を実現するにはどのような要因が影響するのかということ個人が働く職場に着目して明らかにする。そのため、「部下」と「上司（管理職）」という組織を構成する人員に着目して第 4 章から第 6 章において次の 3 つの事象の実証分析を行う。第 4 章では「部下」に着目し、部下が従事する職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、直属の上司のマネジメントといった職場要因に着目し、それらが部下の WLB の実現にどのように関係してくるのかを検証する。第 5 章では部下と上司間におけるクロスオーバー効果に関する実証分析を行う。部下の WLB の実現において上司の役割が重要となっている背景から、従属関係という特殊な関係にある「部下」と「上司」の両者に着目する。そして上司の仕事と私生活におけるファシリテーションの部下の WLB へのクロスオーバー効果を明らかにし、WLB を実現していく上での他者との相互作用の存在を確認する。第 6 章では「管理職」の WLB に着目し、管理職が WLB を実現していく上で職場要因がどのように関係するのかを明らかにする。そして第 7 章では、第 4 章の「部下の WLB の実現に関する実証分析」と第 6 章の「管理職の WLB の実現に関する実証分析」における結果を踏まえ、管理職と部下の WLB の実現がどのような点で共通あるいは相違するのか比較検証を行う。そして最終的に企業組織において個人が WLB を実現していくための要因を明らかにする。

## 第3章 仮説の導出

### 第1節 部下のワーク・ライフ・バランスの実現に関する仮説

本節においては本稿の第4章における仮説の導出と分析フレームワークの提示を行う。前章の先行研究のレビューより WLB の実現においては職場における職務の特性や仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、上司の家族的支援行動といった要因が重要となることを述べた。したがって、第4章では「部下」に着目し、部下が従事する職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、直属の上司のマネジメントといった要因に着目し、それらが部下の WLB の実現にどのように影響してくるのかを検証する。

#### 第1項 仮説

まず、労働の人間化から WLB の実践への示唆として、個人が従事する仕事そのもの及び仕事遂行の自律性が仕事生活における満足度を高めることや、仕事生活における満足感が私生活の領域にスピルオーバーして私生活における満足度が高まることで WLB の実現に影響を与える可能性を示した。近年の WLB の議論においては私生活に傾倒した議論がなされており、仕事そのものへの関心が薄れている。しかし、労働の人間化の議論に遡ると、仕事そのものによっても WLB に対して十分に影響を与えることが考えられる。

以上の議論より、次の2つの仮説を設定する。尚、個人が従事する仕事そのものについては仕事の要求度によって捕捉する。仕事の要求度は仕事の多忙さや過重な負担を捉えたものである(藤本, 2009)。仕事遂行の自律性と仕事の要求度については Karasek and Theorell(1990)において「仕事要求度(demand)—コントロール(control)」モデルとして示される。このモデルにおいては仕事からの要求にどのように対応するのか、という状況において労働者自身にその仕事を扱う裁量を与えられていない場合に労働者のストレスが高まり生産性が落ちることが指摘されている(西川, 2009)。したがって、仕事の自律性が高いことは WLB を高めることにつながるが、仕事の要求度の高さは WLB は低くすることが考えられる。

仮説 1.1: 仕事遂行の自律性が高いほど部下の WLB は高まる

仮説 1.2: 仕事の要求度が高いほど部下の WLB は低くなる

次に、仕事遂行の自律性とは異なる自律性として、境界を越えることに関する自由の程度として境界決定の自律性、特に時間的な境界についての重要性が示された。企業側としても従業員の WLB を実現するために仕事量を減らしたり人員を増やしたりして労働時間の総量を減らすという取り組みを行うことはなかなか困難なことである。その労働時間を質的に調整する自律性を従業員に与えることは、企業としてもマネジメントとして実行できる可能性がある。こうした点からも、労働時間を質的に調整することが可能となると考えられる境界決定の自律性が WLB にどのような影響を与えるかを検証することは WLB を推進していく上で大きな示唆を与えてくれるものとなると考えられる。以上の議論より次の仮説を設定する。

### 仮説 1.3: 境界決定の自律性が高いほど部下の WLB は高まる

そして労働の人間化から WLB の実践への示唆として、職場の重要性が挙げられた。職場のコミュニケーションについては WLB の実現においてその重要性が指摘されているにもかかわらず、はっきりとした実証研究が行われてこなかった。そして労働の人間化の議論に遡ると、職場における協働や連帯性もまた WLB の実現における鍵となってくることが考えられる。しかし労働市場が大きく様変わりした今日において協働や連帯性はむしろ WLB の実現の足かせとなっているのではないかということが考えられた。

以上の議論より次の 2 つの仮説を設定する。尚、ここでは職場での協働や連帯性を捉えるために鈴木(2013)の「関わりあう職場」という職場の捉え方に着目する。鈴木(2013)によると、関わりあう職場とは仕事における関わりあいの程度の強い職場のことを指す。仕事における関わりあいとは、仕事において同僚とともに進める必要がどの程度あるかということであり、自分の仕事の相互依存の程度と職場において目標を共有する程度を意味する。仕事をするうえで、職場のさまざまな人に相談をする必要があることや、他の人の仕事の成果によって自分の仕事が左右されるような職場、あるいは共通の目標が示されている職場は関わりあいの程度の強い職場であり、自分 1 人だけで仕事が完結し、自分 1 人の目標の達成が重要視されている職場は関わりあいの程度が弱い職場となる(鈴木, 2013)。

仮説 1.4: 職場のコミュニケーションが盛んであるほど部下の WLB は高まる

仮説 1.5: 職場における関わりあいが強いほど部下の WLB は低くなる

また、職場の重要性の中でも今日の WLB の実践においては特に職場の上司が部下の WLB の実現において重要な役割を担う。上司は多くの場合、職場の規範をつくる鍵となるゲートキーパーである(Carlson et al., 2011)。上司が部下の WLB に支援的な行動をとっていることや、WLB の支援のための制度の利用や出社や帰宅の時間の管理に柔軟性を持つことができるかということは上司が寛容であるかにかかっており、上司の存在は部下の WLB の実現に大きく関わっている(Hammer et al., 2007)。また部下—上司間の関係性の質によっても部下の WLB が変わってくることを示唆された。上司との関係性が築かれている場合には、部下は上司から仕事や私生活において適切な支援を受けることができると確信できるからである(Tummers & Bronkhorst, 2014)。さらにクロスオーバーという観点より、上司の WLB が実現していることは部下の WLB を高める可能性が示唆された。上司に関しては職場において最も影響力を持つ人物であるため、上司の WLB が実現していることは部下の WLB にポジティブな影響をもたらすことが考えられる。

以上の議論から次の 3 つの仮説を設定する。

仮説 1.6: 上司の家族支援的行動は部下の WLB を高める

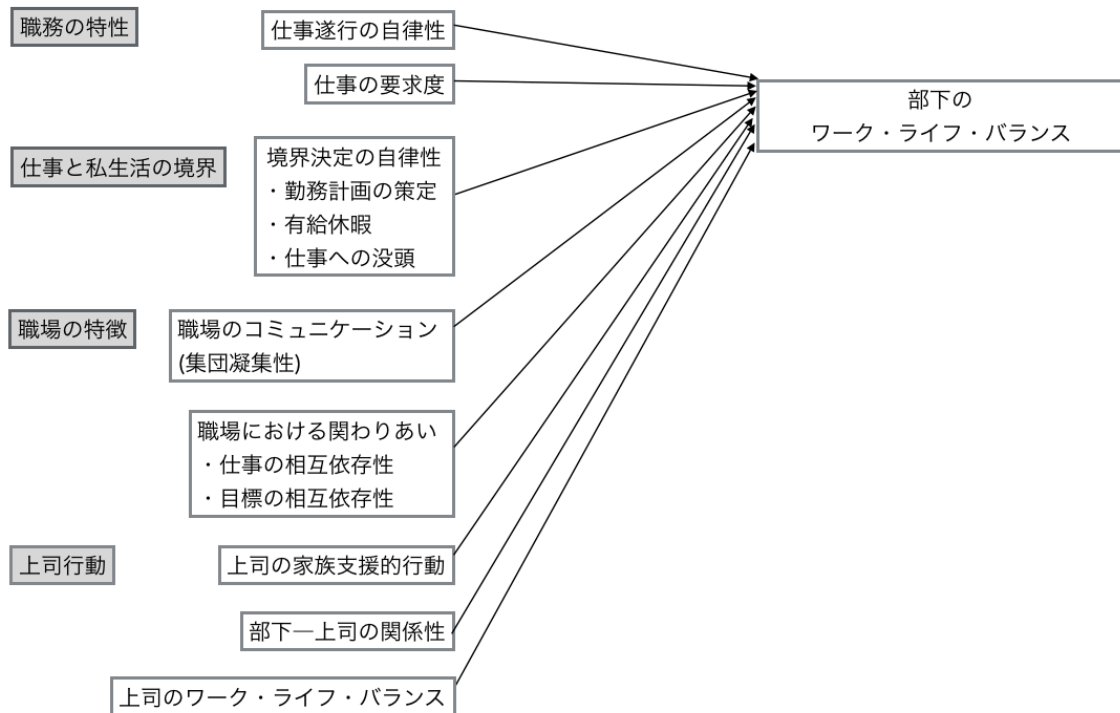
仮説 1.7: 部下—上司の関係性が高いほど部下の WLB は高まる

仮説 1.8: 上司の WLB が高いほど部下の WLB は高まる

## 第 2 項 分析フレームワーク

部下の WLB の実現に関する仮説の検証は下記のフレームワークにしたがって行う。なお、本項の仮説の実証分析は第 4 章で行う。

図表 3-1: 仮説 1.1~1.8 の分析フレームワーク



### 第 2 節 部下と上司間におけるクロスオーバー効果に関する仮説

本節においては本稿の第 5 章における仮説の導出と分析フレームワークの提示を行う。

前章の先行研究のレビューよりクロスオーバー研究にはネガティブな経験とポジティブな経験に着目した 2 通りの研究があった。そしてネガティブな経験に比べてポジティブな経験のクロスオーバー研究が不足しており、その研究蓄積が求められている。また、クロスオーバーに関する研究は家庭に着目したクロスオーバー研究が蓄積されてきている一方で、職場でのクロスオーバーに着目した研究はほぼなされていない。さらに、クロスオーバーが起こるメカニズムの説明については、夫婦間の関係と部下-上司間の関係ではクロスオーバーを検証する際の関係の捉え方の前提やそもそもの関係の質が異なっており、部下-上司間の関係におけるクロスオーバーを検証する際には部下-上司間の関

係を考慮する必要性があると考えられる。また、部下一上司間の従属関係は夫婦間の関係よりも関係性の強さにばらつきがあると考えられ、関係性の強さによってクロスオーバーの影響も変わってくる可能性が示唆される。

したがって、第 5 章では部下と上司間におけるクロスオーバー効果に関する実証分析を行う。部下の WLB の実現において上司の役割が重要となっている背景から、従属関係という特殊な関係にある「部下」と「上司」の両者に着目する。そして上司の仕事と私生活におけるファシリテーションの部下の WLB へのクロスオーバー効果を明らかにし、WLB を実現していく上での他者との相互作用の存在を確認する。上司のマネジメントだけでなく、上司の WLB の実現そのものが部下の WLB を高めることが明らかとなれば、さらなる管理職層の WLB への着目の必要性を主張することができると思う。

### 第 1 項 仮説

職場に着目したクロスオーバー研究やポジティブな経験のクロスオーバー研究の蓄積が求められている背景から、上司の仕事と私生活のファシリテーションから部下の WLB へのクロスオーバー効果を探索的に検証する。仕事と私生活の関係におけるポジティブな経験については前章で述べたように概念の区分において課題が残されているが、本研究ではファシリテーションを用いる。ファシリテーションを用いるのは、ファシリテーションはある領域で起こる個人の経験が別の領域の他者に恩恵をもたらす経験を捉えた概念であるからだ。クロスオーバーでは同じ社会システムに属する他者への影響を検証するため、このようにシステムレベルでの結果を測定できるファシリテーションがふさわしいと考える。ファシリテーションは「仕事から私生活へ」「私生活から仕事へ」と両方向に生じる現象である。そのため、仕事から私生活へのファシリテーション(work to life facilitation)と私生活から仕事へのファシリテーション(life to work facilitation)の両方向のファシリテーションを用いる。また、上司のファシリテーションのクロスオーバーを受ける変数として部下の WLB を用いる。WLB とファシリテーションの違いは、WLB は仕事と私生活の両立において時間面、心理面、役割面に満足している状態を示したものであるが、一方のファシリテーションは「仕事から私生活へ」「私生活から仕事へ」と両方向に生じる現象であり、例えば仕事でのポジティブな経験が私生活での役割遂行において役立っているという相乗効果の形態を示したものであるというところにある。

第 5 章においては、上司の仕事と私生活におけるポジティブな経験の相乗効果が部下の WLB の状態に与える影響について検証を試みるため、次の 2 つの仮説を設定する。

仮説 2.1a: 上司がワーク・ライフ・ファシリテーションを経験しているほど部下の WLB は高まる

仮説 2.1b: 上司がライフ・ワーク・ファシリテーションを経験しているほど部下の WLB は高まる

次に、部下—上司間におけるクロスオーバー効果と夫婦間でのクロスオーバー効果のメカニズムは、同様の説明もなされている点もあったが、夫婦間のクロスオーバーのメカニズムでは上司—部下間のクロスオーバーのメカニズムを説明できない点があった。その原因となっているのが、夫婦間の関係と部下—上司間の関係ではクロスオーバーを検証する際の関係の捉え方の前提やそもそもの関係の質が異なっていることにあることが示唆された。したがって、部下—上司間の関係におけるクロスオーバーを検証する際には部下—上司間の関係性の質を考慮する必要があると考えられる。また、その関係性が高いほど部下—上司間の信頼関係が醸成されることから、部下の WLB は上司との関係性の高さからもプラスの影響を受けることが示唆される。さらに、部下—上司間の関係は夫婦間の関係よりも関係性の強さにばらつきがあると考えられ、部下—上司間のクロスオーバーには関係性による調整効果がある可能性が考えられた。上司—部下間の関係性が高いほど上司の感情や行動に対して部下がより反応を示すことが考えられることから、部下—上司間の関係性が高いほど上司のファシリテーションが持つクロスオーバー効果は高くなることが推測される。尚、分析においては部下—上司間の関係性を LMX の端緒となった研究である若林・南・佐野(1980)の垂直的交換関係尺度の役割期待交換によって捉える。

以上より、次の 3 つの仮説を設定する。

仮説 2.2: 部下と上司の関係性が高いほど部下の WLB は高まる

仮説 2.3a: 部下と上司の関係性が高いほど部下の WLB に対して上司のワーク・ライフ・ファシリテーションが持つクロスオーバー効果は大きくなる

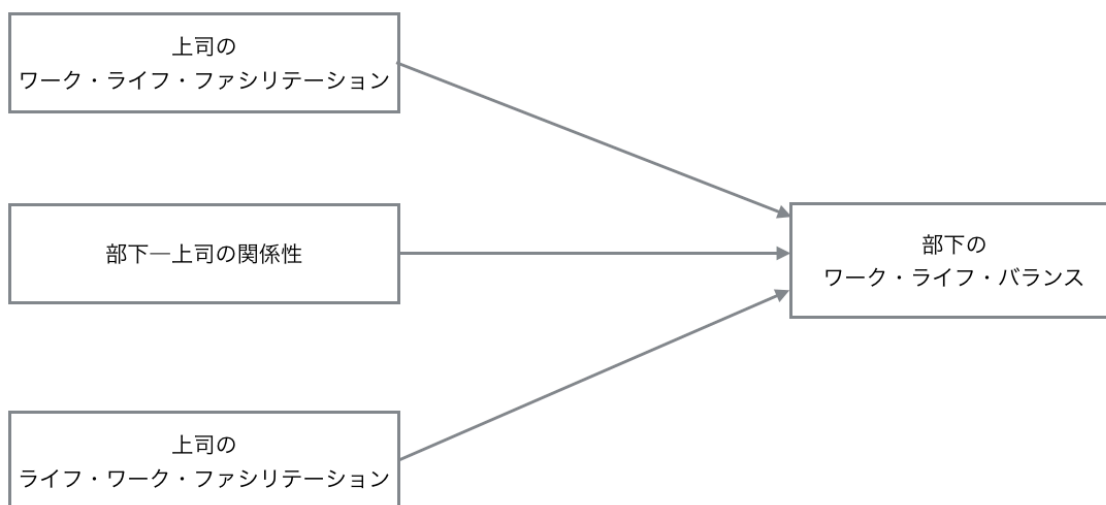
仮説 2.3b: 部下と上司の関係性が高いほど部下の WLB に対して上司のライフ・ワ

ーク・ファシリテーションが持つクロスオーバー効果は大きくなる

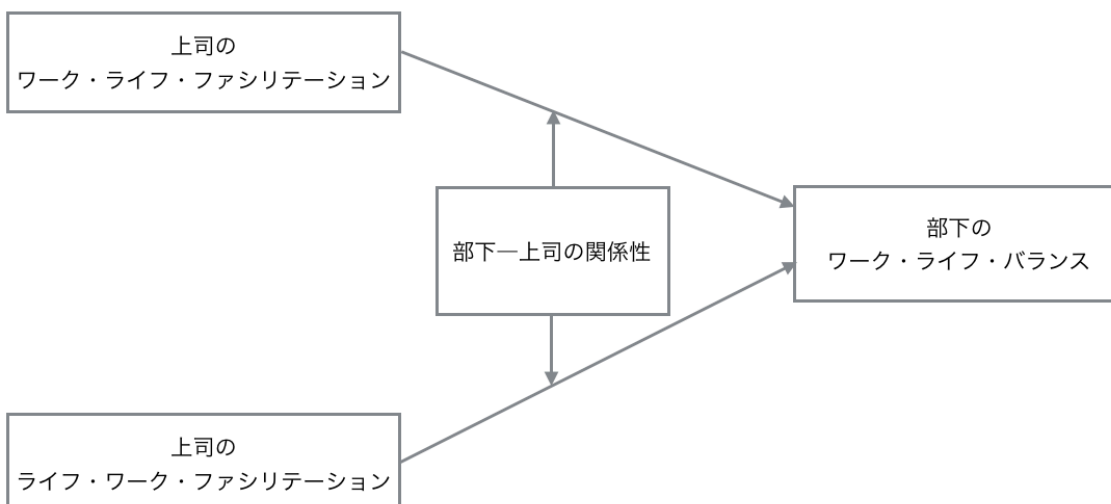
## 第2項 分析フレームワーク

分析は下記のフレームワークにしたがって行う。仮説 2.1a,2.1b 及び仮説 2.2 は図表 3-2、仮説 3a, 3b は図表 3-3 のフレームワークにしたがって分析を行う。なお、本項の仮説の実証分析は第5章で行う。

図表 3-2: 仮説 2.1a,2.1b 及び仮説 2.2 の分析フレームワーク



図表 3-3: 仮説 2.3a, 2.3b の分析フレームワーク





### 第3節 管理職のワーク・ライフ・バランスの実現に関する仮説

#### 第1項 仮説

本項においては本稿の第6章における仮説の導出を行う。第6章では「管理職」のWLBに着目し、管理職がWLBを実現していく上で職場要因がどのように関係するのかを明らかにする。

前章の先行研究のレビューよりWLBの実現においては職場における管理職が非常に重要な役割を担っていることを述べた。管理職に対しては部下のWLB支援のためのマネジメントへのニーズが高まっているが、管理職は多忙であり、このような丁寧なマネジメントを行うことは現実には困難となっている。しかし、労働時間管理の適用度外者である管理職層の働き方を変えていくことによる従業員のWLBの実現や効率的な職場運営への影響は大きい(武石, 2011)。また、クロスオーバー効果の視点からも、管理職自身がWLBを実現できていることが部下のWLBの実現につながっていく可能性も考えられる。管理職のWLBが実現することは部下のWLBの実現にとっても望ましいマネジメントの増大につながることを示唆されることから管理職のWLBの実現を後押しすることの重要性が窺える。さらに、イクボスの推進の動きの中でもイクボスの条件として管理職自らがWLBを実現していくことの重要性が含まれている。したがって管理職のWLBの実現は企業組織にとって大きな意味をもつことになるが、管理職のWLBに着目した研究の蓄積はなされてきていない。WLBはすべての働く人を対象とした議論である。そこにはもちろん管理職も含まれており、管理職層においても高齢化社会や離婚率の高まりにより、介護や自身の孫の子育てに携わるなど、私生活において今後変化が生じる可能性が大いにある。したがって、管理職も含めたすべての働く人にとっての仕事と生活の調和を考えなければならない。

以上の議論より、管理職のWLBの実現に対する示唆を得るために、管理職のWLBの実現に対して仕事や自律性、職場の特徴といった職場要因がどのような影響を与えているのかを検証する。そのため、以下の4つの仮説を設定する。

仮説 3.1: 仕事遂行の自律性が高いほど管理職のWLBは高まる

仮説 3.2: 仕事の要求度が高いほど管理職のWLBは低くなる

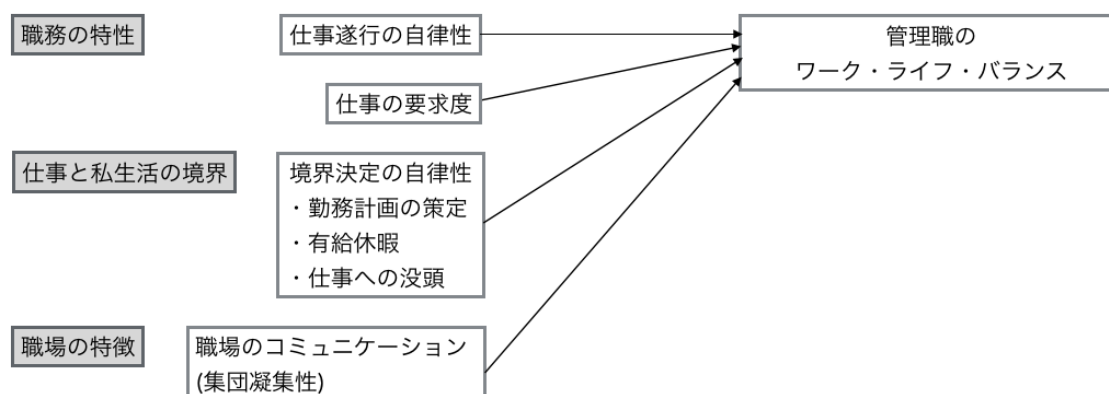
仮説 3.3: 境界決定の自律性が高いほど管理職のWLBは高まる

仮説 3.4: 職場のコミュニケーションが盛んであるほど管理職のWLBは高まる

## 第2項 分析フレームワーク

管理職のWLBの実現に関する仮説の検証は下記のフレームワークにしたがって行う。なお、本項の仮説の実証分析は第6章で行う。

図表 3-4: 仮説 3.1～3.4 の分析フレームワーク



## 第4節 全体のフレームワーク

本節では第1節から第3節で設定した仮説を改めて整理し、本研究全体のフレームワークを示す。

まず第4章では部下のWLBの実現に着目した実証分析を行う。そして部下が従事する職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、直属の上司のマネジメントといった要因に着目し、それらが部下のWLBの実現にどのように関係してくるのかについて検証を行う。

第5章では職場における部下と上司間の関係に着目したクロスオーバー効果に関する実証分析を行う。部下のWLBの実現において上司の役割が重要となっている背景から、従属関係という特殊な関係にある「部下」と「上司」の両者に着目し、上司の仕事と私生活におけるファシリテーションの部下のWLBへのクロスオーバー効果を検証することでWLBを実現していく上での他者との相互作用の存在を確認する。

第6章では管理職のWLBの実現に着目した実証分析を行う。そして管理職のWLBの実現に対して職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴といった要因が与える影響について探索的に検証を行う。

また、第4章の「部下のWLBの実現に関する実証分析」と第6章の「管理職のWLBの実現に関する実証分析」の実証分析の結果を踏まえ、第7章とし

て管理職と部下の WLB の実現がどのような点で共通あるいは相違するのかを検証する。そして最終的に企業組織において個人が WLB を実現していくための要因を明らかにする。

図表 3-5: 各仮説の位置づけ

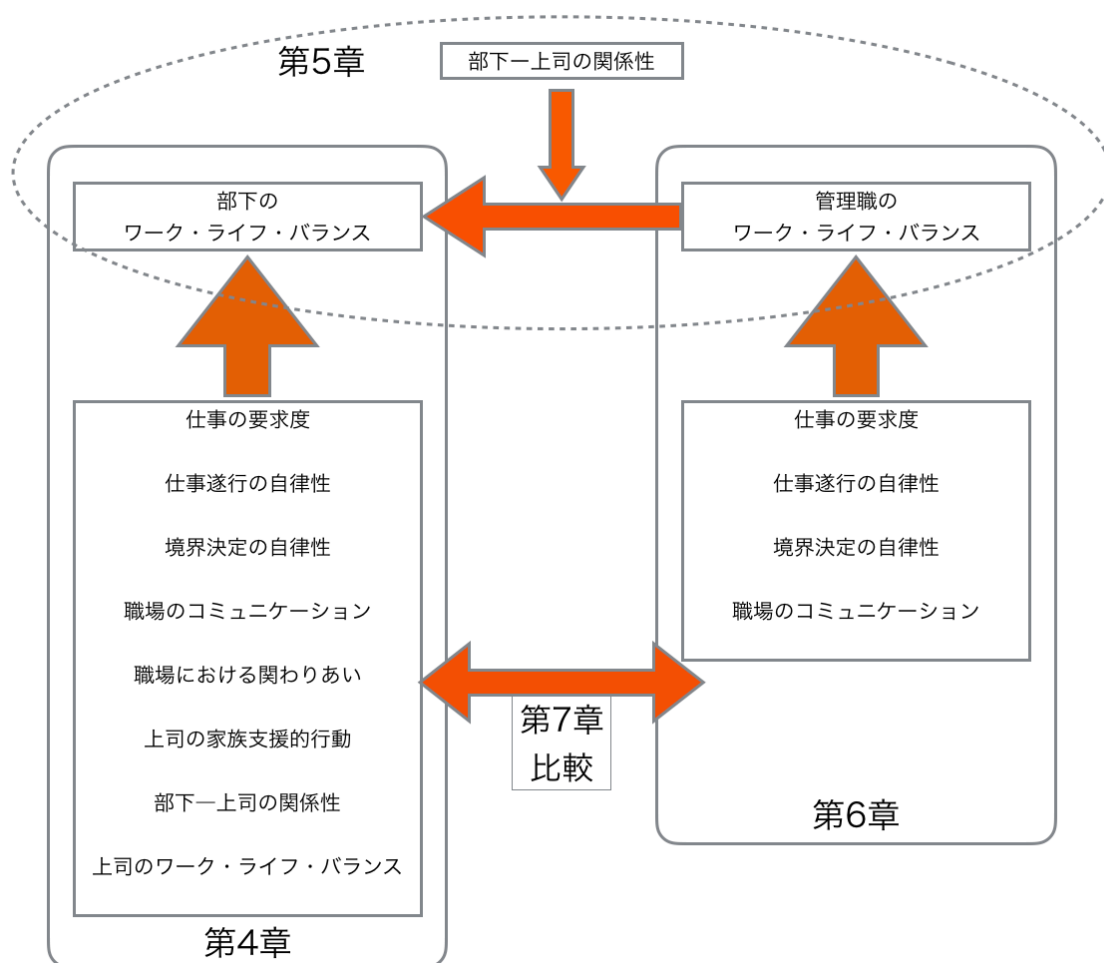
着眼点	仮説	検証分類
部下のワーク・ライフ・バランス実現に関する検証(第4章)	仮説1.1: 仕事遂行の自律性が高いほど部下のワーク・ライフ・バランスは高まる	職務の特性
	仮説1.2: 仕事の要求度が高いほど部下のワーク・ライフ・バランスは低くなる	
	仮説1.3: 境界決定の自律性が高いほど部下のワーク・ライフ・バランスは高まる	境界決定における自律性
	仮説1.4: 職場のコミュニケーションが盛んであるほど部下のワーク・ライフ・バランスは高まる	職場の特徴
	仮説1.5: 職場における関わり合いが強いほど部下のワーク・ライフ・バランスは低くなる	
	仮説1.6: 上司の家族支援的行動は部下のワーク・ライフ・バランスを高める	上司行動
	仮説1.7 部下—上司の関係性が高いほど部下のワーク・ライフ・バランスは高まる	
	仮説1.8 上司のワーク・ライフ・バランスが高いほど部下のワーク・ライフ・バランスは高まる	
部下と上司間におけるクロスオーバー効果に関する検証(第5章)	仮説2.1a: 上司がワーク・ライフ・ファシリテーションを経験しているほど部下のワーク・ライフ・バランスは高まる	職場における相互作用
	仮説2.1b: 上司がライフ・ワーク・ファシリテーションを経験しているほど部下のワーク・ライフ・バランスは高まる	
	仮説2.2: 上司と部下の関係性が高いほど部下のワーク・ライフ・バランスは高まる	
	仮説2.3a: 上司と部下の関係性が高いほど部下のワーク・ライフ・バランスに対して上司のワーク・ライフ・ファシリテーションが持つクロスオーバー効果は大きくなる	
	仮説2.3b: 上司と部下の関係性が高いほど部下のワーク・ライフ・バランスに対して上司のライフ・ワーク・ファシリテーションが持つクロスオーバー効果は大きくなる	
管理職のワーク・ライフ・バランス実現に関する検証(第6章)	仮説3.1: 仕事遂行の自律性が高いほど管理職のワーク・ライフ・バランスは高まる	職務の特性
	仮説3.2: 仕事の要求度が高いほど管理職のワーク・ライフ・バランスは低くなる	
	仮説3.3: 境界決定の自律性が高いほど管理職のワーク・ライフ・バランスは高まる	境界決定における自律性
	仮説3.4: 職場のコミュニケーションが盛んであるほど管理職のワーク・ライフ・バランスは高まる	職場の特徴

そして第4章から第7章の関係と全体のフレームワークは図表3-6のように示される。本研究の目的は企業組織において個人がWLBを実現するには、ということ個人が働く職場に着目して明らかにしていくことにある。そしてその目的の達成のために、「部下」と「上司（管理職）」という組織を構成する人員に着目する。第4章においてはまず「部下」に焦点を当て、部下が従事する職場の職務の特性や職場の特徴、仕事と私生活の境界決定における自律性、直属の上司のマネジメントといった要因に着目し、それらがWLBの実現にどのように関係してくるのかを検証する。第5章では、部下のWLBの実現において上司の役割が重要となっている背景から、従属関係という特殊な関係にある「部下」と「上司」の両者に焦点を当てる。上司の仕事と私生活におけるファシリテーションが部下のWLBへとクロスオーバー効果を持つのかを明らかにし、WLBを実現していく上での他者との相互作用による影響を確認する。部下—上司間の相互作用の存在については先行研究においても確認されているが、部下—上司間のポジティブな経験のクロスオーバーを検証した論文はわずか1本であり、また日本企業における実証研究はない。研究の余地も広く、さらなる研究蓄積が求められている背景からもクロスオーバー効果を検証する意義はあるだろう。また、上司のマネジメントだけでなく、上司のWLBの実現そのものが部下のWLBへとプラスの影響を与えることが明らかとなれば、さらなる管理職層のWLBへの着目の必要性を主張することができると思う。

第6章では管理職が従事する職場の職務の特性や職場の特徴、仕事と私生活の境界決定における自律性といった要因に着目し、それらが管理職のWLBの実現にどのように関係してくるのかを検証する。また、第5章の仮説検証において上司から部下に対してWLBのクロスオーバー効果が確認された場合には、より本節の検証結果から得られるインプリケーションは大きなものとなるだろう。

また、第6章の実証分析においては第4章の分析で用いるA社データの部下の直属の上司である管理職のデータを用いる。したがって、同一企業内における部下と管理職のWLBの比較を行うことができる。したがって第7章では第4章と第6章の分析結果を用いて、部下と管理職ではWLBの実現がどのような点で共通あるいは相違するのかを比較検証する。そして最終的に企業組織において個人がWLBを実現していくための要因を明らかにする。

図表 3-6: 各章の関係と全体フレームワーク



## 第4章 部下のワーク・ライフ・バランスの実現に関する実証分析

本章では第3章で設定した8つの仮説について定量的分析を行う。本章の実証分析では「部下」に焦点を当て、部下が従事する職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、直属の上司のマネジメントといった要因に着目し、それらが部下のWLBの実現にどのように関係してくるのかを検証する。本章における仮説及び分析フレームワークは以下の通りである。

仮説 1.1: 仕事遂行の自律性が高いほど部下のWLBは高まる

仮説 1.2: 仕事の要求度が高いほど部下のWLBは低くなる

仮説 1.3: 境界決定の自律性が高いほど部下のWLBは高まる

仮説 1.4: 職場のコミュニケーションが盛んであるほど部下のWLBは高まる

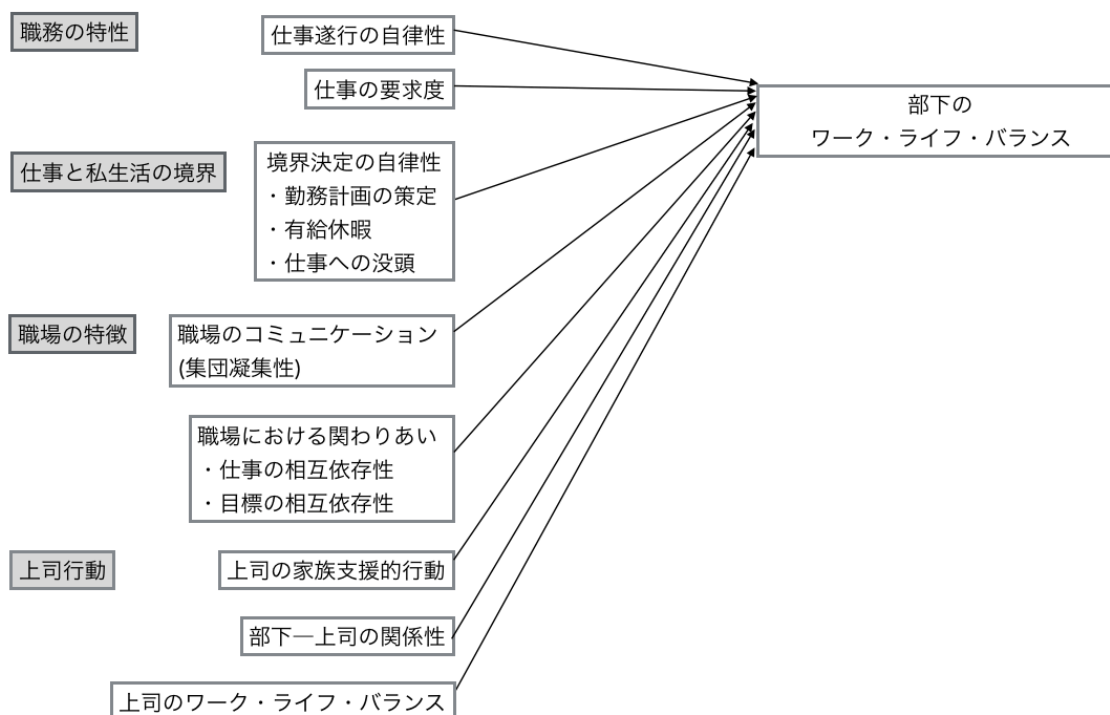
仮説 1.5: 職場における関わり合いが強いほど部下のWLBは低くなる

仮説 1.6: 上司の家族支援的行動は部下のWLBを高める

仮説 1.7: 部下一上司の関係性が高いほど部下のWLBは高まる

仮説 1.8: 上司のWLBが高いほど部下のWLBは高まる

図表 4-1 分析フレームワーク



## 第 1 節 調査方法とデータ

### 第 1 項 調査概要

#### 1. 調査方法

本章では質問表調査によって得られたデータをもとに、第 3 章で設定した仮説について定量的分析を行う。また本章の分析においてはマルチレベル分析を行う。清水(2014)によるとマルチレベルモデルとは階層データを分析する枠組みのことである。階層データとは集団に個人が所属しているようなサンプルが入れ子の状態の構造をもつデータを指す。本章で用いるデータは国内でスーパーマーケット事業およびディスカウント事業を展開する A 社の店舗に所属する従業員から回収したものであるため、各データは店舗を単位とした入れ子の状態となっている。

#### 2. 調査対象

質問表調査は国内でスーパーマーケット事業およびディスカウント事業を展開する A 社を対象として実施した。A 社は総従業員数が約 17000 名(内、正社員約 1700 名)の企業であり、中国・近畿・四国地方を中心に複数の店舗を展開している。

質問表調査は A 社の上司対象のリーダーシップ研修に伴い、研修前の状態を把握することを目的として 2016 年 6 月にかけて A 社の人事部によって実施された。質問表調査は A 社の店舗に勤務する従業員に対して行われ、店長を対象とした質問表(上司用質問表)と店長を除く店舗勤務の正規従業員及び A 社の基幹化されたパートタイマーを対象とした質問表(部下用質問表)の 2 種類を作成し、それぞれの対象者に質問表を配布した。部下用の質問表には直属の上司のマネジメントに対する評価を行ってもらう質問等が含まれている。配布した質問表のデータには社員番号と所属部署が記入されているため、部下については直属の上司と、上司については直属の部下のデータとマッチングができる。

A 社に対して行った質問表から得られたサンプル数は上司 180 名、部下 1406 名であり、そのうち有効回答は上司 139 名、部下 1049 名であった。

## 第2項 調査に用いるデータと測定尺度

### 1. データ

本章では部下のWLBの実現に関係する職場要因を検証するため、A社において部下を対象として行った質問表のデータを用いる。質問表は年齢、性別などの人口統計学的なものを除き、自分自身のおかれている状況についてリッカート5件法によって回答を求めた(1.全く当てはまらない/2.当てはまらない/3.どちらともいえない/4.当てはまる/5.大いに当てはまる)。

回答者の属性について記述する。部下用の質問表の回答者の性別は、女性が415名、男性が634名である。平均年齢は40.87歳である。配偶者の有無は、有が541名、無が508名である。子どもの有無は、有が518名、無が531名である。月当たりの平均の残業時間は19.75時間である。資格等級は昇順に基幹化されたパートタイマーが249名、J1が8名、J2が56名、J3が234名、J4が318名、M1が141名、M2が42名、S職が1名である。A社の人事等級制度は6ランクの資格で格付けされるJ職群(職能資格制度)とM職群(J1-J2-J3-J4-M1-M2)と4ランクの職責の大きさに格付けされるS職群(職務等級制度)が設定されている。A社ではチーフはJ4~M1に、副店長はM1に、店長はM2に概ね対応させている。S職群は本部マネージャーや部室長の経営幹部である(平野, 2014)。

また分析においては回答者が4名以上の店舗を分析対象とし、139店舗、1049名のデータを用いて分析を行った。店舗の平均人数は7.55名であり、1店舗あたりの人数の最小数は4名、最大数は22名であった。

### 2. 測定尺度

分析で用いる変数は従属変数である「部下のWLB」、職務の特性に関する変数である「仕事遂行の自律性」、「仕事の要求度」、仕事と私生活の境界決定における自律性に関する変数である「境界決定の自律性」、職場の特徴に関する変数である「職場のコミュニケーション」、「職場における関わりあい」、上司行動に関する変数である「上司の家族支援的行動」、「部下一上司の関係性」、「上司のWLB」である。そしてそれぞれの尺度ごとに因子分析(最尤法/プロマックス回転)を行い、因子分析の結果をもとに単純加算平均により合成変数を作成した。



## 2.1 部下の WLB

「部下の WLB」は「仕事と私生活の時間配分のバランスをとることができている」「仕事と私生活のどちらにも意欲的に取り組むことができている」「仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができている」の3項目からなる。因子分析(最尤法/プロマックス回転)の結果、これらの3項目から因子が1つ抽出された( $\alpha=.831$ )。

図表 4-2: 部下の WLB に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
仕事と私生活のどちらにも意欲的に取り組むことができている。	<b>.823</b>	
仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができている。	<b>.793</b>	.831
仕事と私生活の時間配分のバランスをとることができている。	<b>.758</b>	
寄与率= 62.1		

## 2.2 職務の特性に関する変数

### (1) 仕事遂行の自律性

「仕事遂行の自律性」については Morgeson & Humphrey(2006)・鈴木(2013)をもとに「私の仕事では、仕事のスケジュールを自分で決めることができる」「私の仕事では、仕事をどのような方法で行うのかを自分で決めることができる」「私の仕事では、仕事を実行するにあたって、自分なりの工夫をしたり、意思決定をする余地がある」の3つの項目からなる。因子分析(最尤法/プロマックス回転)の結果、これらの3項目から因子が1つ抽出された( $\alpha=.854$ )。

図表 4-3: 仕事遂行の自律性に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
私の仕事では、仕事をどのような方法で行うのかを自分で決めることができる。	<b>.957</b>	
私の仕事では、仕事のスケジュールを自分で決めることができる。	<b>.786</b>	.854
私の仕事では、仕事を実行するにあたって、自分なりの工夫をしたり、意思決定をする余地がある。	<b>.715</b>	
寄与率= 68.15		

## (2) 仕事の要求度

「仕事の要求度」については西川(2013)をもとに「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」「残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」「仕事時間外で仕事関係の連絡をとり合うことがよくある」「仕事を家に持ち帰ることがある」「仕事で良い結果を出すよう、非常に期待されている」「仕事で要求されている水準が高すぎる」の6つの項目からなる。因子分析(最尤法/プロマックス回転)の結果、最終的に5項目からなる因子が1つ抽出された( $\alpha = .784$ )。

図表 4-4: 仕事の要求度に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
仕事の締め切り・納期にゆとりがない.	.728	.784
残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない.	.678	
仕事を家に持ち帰ることがある.	.667	
仕事時間外で仕事関係の連絡をとり合うことがよくある.	.597	
仕事で要求されている水準が高すぎる.	.585	
寄与率 = 42.67		

## 2.3 仕事と私生活の境界決定における自律性に関する変数

「境界決定の自律性」の測定においては「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」「必要な時に有給休暇をとることができる」「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」の3項目に対する回答をそれぞれ用いた。

## 2.4 職場の特徴に関する変数

### (1) 職場のコミュニケーション

「職場のコミュニケーション」については Dobbins & Zaccaro(1986)・鈴木(2013)の集団凝集性の尺度を用いる。職場のコミュニケーションと一言に言っても様々な様相があり、例えば情報共有が職場でうまくできていることを指す場合や、職場で自由に意見が交換できることなど多様なものが想定できる。したがって本研究においては集団間のコミュニケーションの活発さやのまよりの良さを示す「集団凝集性」を用いて職場のコミュニケーションを捉える(鈴木, 2013)。

そして「集団凝集性」は「私の職場(お店)では、率直な話し合いや意見交換が行われている」「私の職場では、メンバーに心配事や悩み事を何でも相談できる」「私の職場では、上司と部下が自由に話し合える風通しの良さがある」の3つの項目からなる。因子分析(最尤法/プロマックス回転)の結果これらの3項目から因子が1つ抽出された ( $\alpha = .844$ )。

図表 4-5: 職場のコミュニケーションに関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
私の職場では、上司と部下が自由に話し合える風通しの良さがある。	.832	
私の職場では、率直な話し合いや意見交換が行われている。	.806	.844
私の職場では、メンバーに心配事や悩み事を何でも相談できる。	.769	
寄与率= 64.43		

## (2) 職場における関わりあい

「職場における関わりあい」は鈴木(2013)をもとに作成した。鈴木(2013)では職場における関わりあいを仕事の相互依存性と目標の相互依存性によって捉えており、仕事の相互依存性については Kinggundu(1983)、目標の相互依存性については Van der Vegt & Janssen(2003)をもとに作成している。能動的な相互依存性の2項目「私の仕事がうまくいかないと、多くのメンバーの仕事もうまくいかなくなる」「私が仕事をやらなければ、他のメンバーの仕事が完了しない」、受動的な相互依存性の2項目「私の仕事は、多くのメンバーの仕事に依存している」「私の仕事は、多くのメンバーに絶えず相談しなければならない」、目標の相互依存性の4項目「私の職場では職場の成果に関する責任を共同で負っている」「私の職場では達成すべき明確な目標が定義されている」「私の職場のメンバーが目標を達成することは他のメンバーの目標達成を促す」「私の職場のメンバーの成功は他のメンバーの成功でもある」を用いて因子分析(最尤法/プロマックス回転)を行った。因子分析の結果、2つの因子が抽出された。第1因子は目標の相互依存性の質問項目によって構成され、第2因子は能動的な相互依存性と受動的な相互依存性の質問項目がまとまって抽出された。因子を構成す

る質問項目から、第1因子を「目標の相互依存性」( $\alpha=.735$ )、第2因子を「仕事の相互依存性」( $\alpha=.724$ )として用いる。

図表 4-6: 職場における関わりあいに関する因子分析

項目内容	負荷量		$\alpha$
私の職場のメンバーが目標を達成することは他のメンバーの目標達成を促す。	<b>.871</b>	-.031	.735
私の職場のメンバーの成功は他のメンバーの成功でもある。	<b>.784</b>	-.003	
私の職場では達成すべき明確な目標が定義されている。	<b>.516</b>	.029	
私の職場では職場の成果に関する責任を共同で負っている。	<b>.385</b>	.086	
私が仕事をやらなければ、他のメンバーの仕事が完了しない。	-.063	<b>.731</b>	.724
私の仕事がうまくいかないと、多くのメンバーの仕事もうまくいなくなる。	.022	<b>.713</b>	
私の仕事は、多くのメンバーの仕事に依存している。	.030	<b>.616</b>	
私の仕事は、多くのメンバーに絶えず相談しなければならない。	.112	<b>.420</b>	
		寄与率 = 28.09	15.02
因子間相関		因子1	1.000
		因子2	.316
			1.000

## 2.5 上司行動に関する変数

### (1) 上司の家族支援的行動

「上司の家族支援的行動」は Hammer, Kossek, Yragui, Bodner & Hanson(2009)の家族支援的な上司をもとに尺度を作成した。家族支援的な上司の尺度はクリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント、道具的サポート、感情的サポート、ロールモデルの4つの下位次元により構成される。クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントは4項目で構成され、「店長は店舗の仕事がどうすれば従業員と会社の双方の利益となるかを考えている」「店長は従業員が仕事と私生活を調和しやすくするための提案を募っている」「店長はお店全体がチームとしてより良く仕事ができるように創造的に仕事の割当を見直している」「店長はお店全員のニーズに応じられるように店舗を一つのチームとしてマネジメントしている」である。道具的サポートは3項目で構成され、

「店長は仕事と私生活で葛藤が生じた時に勤務計画の変更など柔軟に対応してくれる」「私生活において予期できない事態が起こった際には自分の職務上の責任を店長に託すことができる」「私のお店の店長は従業員と効果的に働くことで仕事と私生活の間の葛藤を創造的に解決する」である。感情的サポートは4項目で構成され、「店長は私の仕事と私生活の両立での問題に進んで耳を傾けてくれる」「店長は私の個人的なニーズについて知ろうと時間を割いてくれる」「店長に仕事と私生活の間の葛藤について話すことで気分が楽になる」「店長と仕事と私生活の問題についての葛藤を解決するための効果的な話し合いをしている」である。ロールモデルは3項目で構成され、「店長は仕事と私生活のバランスをとるための良いお手本となっている」「店長は仕事と私生活の両立をどのようにうまく調整すればいいかという具体的な行動を示してくれる」「店長は仕事のオンとオフの両方をうまく切替えるにはどのようにすればいいかを示してくれる」である。

しかし、Hammer et al.(2009)の上司の家族支援的行動に関する尺度を注視すると、これらの質問項目には部下のWLBを阻むことにつながる可能性の高いさらなる仕事の要求や職務再設計を伴う内容が含まれている。例えばクリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントの1項目である「店長は店舗の仕事がどうすれば従業員と会社の双方の利益となるかを考えている」という項目は、利益の追求のために上司が部下にさらに働くことを要求することを伴うことが考えられる。あるいは、道具的サポートの1項目である「店長は仕事と私生活で葛藤が生じた時に勤務計画の変更など柔軟に対応してくれる」という項目は柔軟な対応であり、従業員の仕事と私生活への役割責任に対して協力的であることを示すマネジメントに見える。そして従業員のWLBの実現において有効であるように考えられるが、一方で勤務計画を変更してでも部下にしっかりと働いてほしい、さらに働くように促している、という解釈をすることもできる。したがって、さらなる仕事の要求や職務の再設計を伴い、WLBを阻む可能性があると考えられる項目に関してはその他の家族支援的行動と性質が異なると考えられる。そのため因子分析を行うに当たり、仕事の要求や職務の再設計を伴うと考えられるクリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントの2項目「店長はお店全体がチームとしてより良く仕事ができるように創造的に仕事の割当を見直している」「店長は店舗の仕事がどうすれば従業員と会社の双方の利益となるかを考えている」と道具的サポートの2項目「私のお店の店長は従業

員と効果的に働くことで仕事と私生活の間の葛藤を創造的に解決する」「店長は仕事と私生活で葛藤が生じた時に勤務計画の変更など柔軟に対応してくれる」の計4項目とその他の家族支援的行動に関する10の質問項目は別個に因子分析を行う。

まず、仕事の要求・再設計に関する項目を用いて因子分析(最尤法/プロマックス回転)を行った。その結果、これらの4項目から因子が1つ抽出された( $\alpha = .885$ )。この因子を「仕事の要求・再設計」と名づけた(図表4-7)。

図表4-7: 上司の家族支援的行動(仕事の要求・再設計)に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
店長はお店全体がチームとしてより良く仕事ができるように創造的に仕事の割当を見直している.	<b>.858</b>	.883
私のお店の店長は従業員と効果的に働くことで仕事と私生活の間の葛藤を創造的に解決する	<b>.832</b>	
店長は店舗の仕事がどうすれば従業員と会社の双方の利益となるかを考えている.	<b>.791</b>	
店長は仕事と私生活で葛藤が生じた時に勤務計画の変更など柔軟に対応してくれる.	<b>.755</b>	
寄与率 = 65.64		

次に仕事の要求・再設計に関する項目を除いた上司の家族支援的行動の10項目を用いて因子分析(最尤法/プロマックス回転)を行った結果、因子が1つ抽出された( $\alpha = .951$ )。因子を構成する質問項目より、この因子を「WLB支援行動」と名づけた(図表4-8)。

図表 4-8: 上司の家族支援的行動(WLB 支援行動)に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
店長は仕事と私生活の両立をどのようにうまく調整すればいいかという具体的な行動を示してくれる。	.874	.951
店長は私の個人的なニーズについて知ろうと時間を割いてくれる。	.862	
店長と仕事と私生活の問題についての葛藤を解決するための効果的な話し合いをしている。	.855	
店長は仕事のオンとオフの両方をうまく切替えるにはどのようにすれば良いかを示してくれる。	.854	
店長に仕事と私生活の間の葛藤について話すことで気分が楽になる。	.853	
店長は私の仕事と私生活の両立での問題に進んで耳を傾けてくれる。	.829	
店長は仕事と私生活のバランスをとるための良いお手本となっている。	.815	
店長は従業員が仕事と私生活を調和しやすくするための提案を募っている。	.748	
店長はお店全員のニーズに応じられるように店舗を一つのチームとしてマネジメントしている。	.716	
私生活において予期できない事態が起こった際には自分の職務上の責任を店長に託すことができる。	.693	
寄与率= 65.97		

## (2) 部下—上司の関係性

部下—上司の関係性を捉える変数としては LMX を用いる。「LMX」については Graen & Uhl-Bien(1995)が提示した LMX-7 をもとに「あなたは、店長と協調して仕事ができおり、何をすれば店長が満足するか理解できていますか」

「店長はあなたの仕事上の問題点やニーズをどの程度理解してくれていますか」

「店長はどの程度あなたの潜在的な可能性を理解してくれていますか」「店長はその地位や立場に関係なく、あなたが仕事上で抱えた問題を解決するために、どの程度支援してくれますか」「さらに、店長はその地位や立場に関係なく、あなたが支援を求めた際に、どの程度自らを犠牲にして助けてくれますか」「たとえ店長が不在であっても、店長の決定を支持したり、擁護できるほど、私は店長のことを十分信頼している」「あなたと店長は、仕事上良好な関係にある」の

7項目から作成した。因子分析(最尤法/プロマックス回転)の結果これらの7項目から因子が1つ抽出された( $\alpha = .927$ )。

図表 4-9: 部下—上司の関係性に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
店長はその地位や立場に関係なく、あなたが仕事上で抱えた問題を解決するために、どの程度支援してくれますか？	.848	.927
あなたと店長は、仕事上良好な関係にある。	.833	
店長はあなたの仕事上の問題点やニーズをどの程度理解してくれていますか？	.828	
さらに、店長はその地位や立場に関係なく、あなたが支援を求めた際に、どの程度自らを犠牲にして助けてくれますか？	.814	
店長はどの程度あなたの潜在的な可能性を理解してくれていますか？	.805	
たとえ店長が不在であっても、店長の決定を支持したり、擁護できるほど、私は店長のことを十分信頼している。	.790	
あなたは、店長と協調して仕事ができおり、何をすれば店長が満足するか理解できていますか？	.699	
寄与率 = 64.60		

### (3) 上司の WLB

「上司の WLB」は「仕事と私生活の時間配分のバランスをとることができている」「仕事と私生活のどちらにも意欲的に取り組むことができている」「仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができている」の3項目からなる。因子分析(最尤法/プロマックス回転)の結果これらの3項目から因子が1つ抽出された( $\alpha = .821$ )。

図表 4-10: 上司の WLB に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
仕事と私生活のどちらにも意欲的に取り組むことができている。	.869	.821
仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができている。	.779	
仕事と私生活の時間配分のバランスをとることができている。	.708	
寄与率 = 62.1		



## 2.6 統制変数

統制変数として「年齢」、「性別(性別ダミー)」、「配偶者の有無(配偶者ダミー)」、「子どもの有無(子どもダミー)」、「資格等級(資格等級ダミー)」、「月当たりの残業時間」を用いる。残業時間については多くの先行研究において WLB を規定する要因の1つであるとされている(e.g. Milkie & Peltola, 1999)。本研究では労働時間の長さではなくその他に WLB に影響を与える変数を明らかにしていきたいと考えているため、統制変数として残業時間を用いる。

## 3. 集団内類似性

本章の分析においてはデータに階層性があることからマルチレベル分析を行う。このような階層データを分析する際には集団内の類似度の指標である級内相関係数を考慮する必要がある(大谷, 2014)。本研究では ICC(1)と ICC(2)によってデータに集団内類似性があるかを確認した。絶対的な基準ではないが、ICC(1)については 0.1 以上、ICC(2)については 0.5 以上である場合にデータが階層的であると判断することが可能であるとされる(清水, 2014)。この基準に従い、集団による類似性が高いと考えられた「職場における関わりあい(仕事の相互依存性)」「職場における関わりあい(仕事の相互依存性)」「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」「上司の家族支援的行動(仕事の要求・再設計)」「上司の家族支援的行動(WLB 支援行動)」「部下一上司の関係性(LMX)」の 6 つの変数について級内相関係数の検証を行った。その結果、本研究においては「職場における関わりあい(仕事の相互依存性)」「職場における関わりあい(仕事の相互依存性)」「部下一上司の関係性(LMX)」は個人レベルの変数、「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」「上司の家族支援的行動(仕事の要求・再設計)」「上司の家族支援的行動(WLB 支援行動)」は集団レベルの変数として扱うことが妥当であると確認された。したがって次節の分析ではこの検証結果にもとづき変数を扱う。

図表 4-11: 各変数における級内相関係数の値

	ICC(1)	ICC(2)
職場における関わりあい (仕事の相互依存性)	-.017	-.140
職場における関わりあい (目標の相互依存性)	.045	.263
職場のコミュニケーション (集団凝集性)	.110	.483
上司の家族支援的行動 (仕事の要求・再設計)	.162	.578
上司の家族支援的行動 (WLB支援行動)	.154	.593
部下-上司の関係性 (LMX)	.096	.446

#### 4. 相関分析の結果

統制変数を含む各変数の記述統計量と相関係数は以下の通りである。図表 4-12 は個人レベルの変数の相関分析の結果であり、図表 4-13 が集団レベルの変数の相関分析の結果である。

図表 4-12: 個人レベルの変数の平均・標準偏差と相関分析の結果

	平均	標準偏差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. 年齢	40.87	11.72	1.000								
2. 性別(男性=0, 女性=1)	0.40	0.49	.268 **	1.000							
3. 配偶者の有無	0.52	0.50	.317 **	.008	1.000						
4. 子どもの有無	0.51	0.50	.505 **	.199 **	.603 **	1.000					
資格等級(基準・基幹化されたパートタイマー)											
5. J1	0.01	0.09	.042	.064 †	-.047	.021	1.000				
6. J2	0.05	0.22	-.258 **	.016	-.220 **	-.232 **	-.021	1.000			
7. J3	0.22	0.42	-.288 **	-.153 **	-.177 **	-.240 **	-.047	-.127 **	1.000		
8. J4	0.30	0.46	-.104 **	-.177 **	.025	-.025	-.058 †	-.157 **	-.353 **	1.000	
9. M1	0.13	0.34	.093 **	-.256 **	.186 **	.082 **	-.035	-.094 **	-.211 **	-.260 **	1.000
10. M2	0.04	0.20	.185 **	-.125 **	.101 **	.124 **	-.018	-.048	-.109 **	-.135 **	-.080 **
11. S職	0.00	0.03	.000	-.025	.030	.031	-.003	-.007	-.017	-.020	-.012
12. 月当たりの残業時間	19.75	11.80	-.239 **	-.279 **	-.063 †	-.134 **	-.044	-.002	.060 †	.141 **	.084 **
13. 仕事遂行の自律性	3.67	0.72	-.010	.057 †	.031	.015	-.040	-.067 †	-.038	.001	-.003
14. 仕事の要求度	3.11	0.28	-.154 **	-.044	-.038	-.082 **	-.011	.021	.020	.051 †	-.019
15. 境界決定の自律性勤務計画の策定)	3.02	0.96	.069 †	-.013	.108 **	.122 **	.010	-.027	-.054 †	-.033	.062 †
16. 境界決定の自律性(有給休暇)	2.11	1.21	.240 **	.262 **	.076 †	.179 **	.064 †	-.040	-.145 **	-.146 **	-.055 †
17. 境界決定の自律性(仕事への没頭)	2.90	1.05	.040	-.002	-.027	-.005	-.023	.034	-.011	-.075 †	-.008
18. 職場における関わりあい(仕事の相互依存性)	3.13	0.67	-.152 **	-.176 **	-.053 †	-.084 **	-.025	.037	.052 †	-.009	.103 **
19. 職場における関わりあい(目標の相互依存性)	3.41	0.61	-.030	-.102 **	.023	.012	-.042	-.052 †	.035	.012	.101 **
20. 部下-上司の関係性(LMX)	3.47	0.67	-.086 **	-.208 **	.013	-.009	-.055 †	-.033	-.009	.078 †	.115 **
21. 部下のWLB	3.03	0.83	.126 **	-.015	.151 **	.182 **	-.003	-.085 **	-.086 **	.029	.027

\*\* p < .01, \* p < .05, † p < .10

	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
1. 年齢												
2. 性別(男性=0, 女性=1)												
3. 配偶者の有無												
4. 子どもの有無												
資格等級(基準: 基幹化されたパートタイマー)												
5. J1												
6. J2												
7. J3												
8. J4												
9. M1												
10. M2	1.000											
11. S職	-.006	1.000										
12. 月当たりの残業時間	-.014	.210 **	1.000									
13. 仕事遂行の自律性	.004	-.014	.039	1.000								
14. 仕事の要求度	-.056 †	-.016	.178 **	-.032	1.000							
15. 境界決定の自律性(勤務計画の策定)	.052 †	-.001	-.118 **	.226 **	-.167 **	1.000						
16. 境界決定の自律性(有給休暇)	-.035	.048	-.290 **	.129 **	-.160 **	.419 **	1.000					
17. 境界決定の自律性(仕事への没頭)	.015	.003	-.060 †	.180 **	-.113 **	.379 **	.381 **	1.000				
18. 職場における関わりあい(仕事の相互依存性)	.045	-.029	.152 **	.069 *	.067 †	-.088 **	-.166 **	-.081 **	1.000			
19. 職場における関わりあい(目標の相互依存性)	.077 †	-.034	.073 †	.233 **	-.003	.189 **	.054 †	.160 **	.284 **	1.000		
20. 部下-上司の関係性(LMX)	.054 †	.031	.133 **	.252 **	-.022	.221 **	.048	.178 **	.134 **	.391 **	1.000	
21. 部下のWLB	.046	.036	-.124 **	.196 **	-.190 **	.574 **	.319 **	.313 **	-.076 †	.182 **	.236 **	1.000

\*\* p < .01, \* p < .05, † p < .10

図表 4-13: 集団レベルの変数の平均・標準偏差と相関分析の結果

	平均	標準偏差	1.	2.	3.	4.
1. 職場のコミュニケーション(集団凝集性)	3.27	0.43	1.000			
2. 上司の家族支援的行動(仕事の要求・再設計)	3.14	0.4	.679 **	1.000		
3. 上司の家族支援的行動(WLB支援的行動)	3.46	0.38	.349 **	.471 **	1.000	
4. 上司のWLB	2.94	0.79	.059 †	.043	-.024	1.000

\*\* p < .01, \* p < .05, † p < .10

## 第2節 分析結果と考察

### 第1項 分析結果

まずモデル1ではNullモデルと呼ばれる独立変数を含まないモデルの分析を行った。モデル1の結果より、 $\tau_{00}$ は5%水準で有意であり、集団レベルの変数によって説明される部分があることが分かる。また、ICCは0.037であり、集団の差異によって説明される分散が3.7%ある。

モデル2と3は個人レベルの変数のみを用いたモデルである。モデル2は統制変数として用いた年齢、性別、配偶者の有無、子どもの有無、資格等級、月当たりの残業時間と従属変数である部下のWLBを投入したモデルである。モデル3は統制変数に加えて職務の特性に関する変数である「仕事遂行の自律性」、「仕事の要求度」、仕事と私生活の境界決定における自律性に関する変数である「境界決定の自律性」、職場の特徴に関する変数である「職場における関わりあい」、上司行動に関する変数である「部下-上司の関係性」を投入したモデルで

ある。分析の結果、「仕事遂行の自律性」が高いほど WLB は高くなることが示された。また、「仕事の要求度」が高いと WLB は低くなる。境界決定の自律性の「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」と「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」が高いほど WLB は高くなることが示された。さらに「部下一上司間の関係性(LMX)」が高いほど部下の WLB は高くなることが示された。境界決定の自律性の「必要な時に有給休暇をとることができる」、「職場における関わりあい(仕事の相互依存性)」と「職場における関わりあい(目標の相互依存性)」については部下の WLB に対して影響を与えないことが明らかとなった。

そしてモデル 4 では集団レベルの独立変数である「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」「上司の家族支援的行動(仕事の要求・再設計)」、「上司の家族支援的行動(WLB 支援行動)」、「上司の WLB」を投入したモデルである。分析の結果、「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」が高いほど部下の WLB は高くなることが示された。また、「上司の家族支援的行動(仕事の要求・再設計)」が高いほど部下の WLB が低くなることが明らかになった。一方で「上司の家族支援的行動(WLB 支援行動)」が高いほど部下の WLB は高まる。さらに「上司の WLB」が高まるほど部下の WLB が高まることが明らかとなり、上司の WLB は部下の WLB に対してクロスオーバー効果を持つことが示された。

以上の結果より、仮説 1.1、仮説 1.2、仮説 1.4、仮説 1.7、仮説 1.8 は支持された。仮説 1.3 については境界決定の自律性に関する項目の 3 つのうち 2 つが支持された。仮説 1.6 の家族支援的行動は WLB 支援行動については仮説が支持されたが、仕事の要求・再設計については仮説が棄却された。また、仮説 1.5 の職場における関わりあいに関する仮説は棄却された。

図表 4-14: 部下の WLB の実現に関するマルチレベル分析

独立変数	Null	1	2	3
	部下のWLB	部下のWLB	部下のWLB	部下のWLB
切片	3.023 ***	3.023 ***	3.018 ***	3.017 ***
<b>【個人レベル】</b>				
年齢		.001	.003	.003
性別ダミー(男性=0, 女性=1)		-.213 **	-.117 *	-.117 *
配偶者ダミー		.106	.049	.049
子どもダミー		.160 *	.100	.100
資格等級ダミー(基準: 基幹化されたパートタイマー)				
J1ダミー		.198	.141	.141
J2ダミー		-.186	-.158	-.158
J3ダミー		-.148	-.092	-.092
J4ダミー		-.003	.011	.011
M1ダミー		-.061	-.156	-.156
M2ダミー		-.113	-.298 *	-.298 *
S職ダミー		1.600	.635	.635
月当たりの残業時間		-.012 ***	-.002	-.002
仕事遂行の自律性			.066 *	.066 *
仕事の要求度			-.254 ***	-.254 ***
境界決定の自律性(勤務計画の策定)			.327 ***	.327 ***
境界決定の自律性(有給休暇)			-.007	-.007
境界決定の自律性(仕事への没頭)			.050 *	.050 *
職場における関わりあい(仕事の相互依存性)			.048	.048
職場における関わりあい(目標の相互依存性)			.074	.074
部下-上司の関係性(LMX)			.132 **	.132 **
<b>【集団レベル】</b>				
職場のコミュニケーション(集団凝集性)				.205 *
上司の家族支援的行動(仕事の要求・再設計)				-.335 *
上司の家族支援的行動(WLB支援行動)				.364 **
上司のWLB				.123 **
$\tau_{\infty}$	.022 *	.026 **	.059 ***	.034 ***
$\sigma_{\infty}$	.674	.640	.418	.419

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

## 第2項 考察

本章の目的は部下の WLB の実現に対する「職務の特性」「仕事と私生活の境界決定における自律性」「職場の特徴」「上司行動」の4つの職場要因の影響を検証することであった。主な発見事項は以下の通りである。

1 つ目の職務の特性については、「仕事遂行の自律性」「仕事の要求度」の2つの変数を用いた検証を行った。

まず「仕事遂行の自律性」については部下の WLB の実現に対してプラスの影響を与えていた。つまり、個人が仕事の遂行において自律性を発揮できるほど WLB が実現できているということである。仕事をどのような方法で行うか、仕事のスケジュールをどのようにするか、これらの事項において自分自身で決められるということは労働の人間化の議論で指摘されていたように、働くことに面白みを与えることにつながる。つまり、WLB における仕事生活を充実させる

ことになるため、WLB を高める要因となったことが考えられる。

次に「仕事の要求度」については部下の WLB の実現に対してマイナスの影響を与えていた。仕事の要求度が高いと感じている個人ほど WLB の実現が阻まれているということである。本研究で用いた仕事の要求度は仕事において細かい要求を他者から受けているという意味合いよりも、個人が従事する仕事が全体的に要求度の高いものか否かという大まかな傾向を捉えたものとなっている。要素としては、従事する仕事が就業時間内に済ますことのできる仕事量ではないこと、仕事が私生活の領域にも浸透していること、求められる水準が高いことなどが含まれる。したがって、仕事への細かい要求により個人がストレスを感じて WLB が阻まれていると解釈をするよりも、仕事量の多さそのものからのストレスや私生活でも仕事をしていることへの不満、自身の能力では仕事への対応が困難な可能性があるかもしれないという不安が原因となって WLB が低くなっていることが考えられる。

仕事と私生活の境界の自律性については「境界決定の自律性」として「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」「必要な時に有給休暇をとることができる」の3つの項目を用いた検証を行った。そして「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」と「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」の2つの自律性が高いことは WLB を高めることが明らかとなった。勤務計画を検討する際に自身の望む仕事と私生活の配分を反映できるということは、自身の理想とする WLB を実現することにつながるため WLB を高めるといことが考えられる。さらに仕事に取組みたいと考えている時に仕事に没頭することのできる自由は、個人の内発的動機づけを満たすことにつながるため仕事と私生活に良い影響を与えると考えられる。近年では長時間労働の是正の動きが活発となっており、長時間労働が WLB を阻害するという指摘もなされているが、本研究の検証によりその議論に対して一石を投じる結果が得られた。労働時間が長くなるほど精神衛生に悪影響を与えることは多くの先行研究により指摘がなされている。しかし、時間の総量だけでなく時間の質の面、例えばその長時間労働は強要されて個人の意志に反して行っているのか、あるいは個人が自身の内発的動機づけから行っているのか、などを考慮して長時間労働問題の検討を行う必要がある。また、「必要な時に有給休暇をとることができる」については WLB に影響を与えていなかった。この項目に関しては必要な時にとい

う条件がついているため、恒常的な満足の状態を捉えている WLB には反映されていない可能性が考えられる。また、この境界決定の自律性(有給休暇)については平均値が 2.11 となっており低い値となっている。そのため、A 社においては有給休暇を必要な際に取得することができていないという状況が分析結果に反映されている可能性も示唆される。

また、仕事遂行の自律性と仕事の要求度の関係について、Karasek and Theorell(1990)により「仕事要求度(demand)—コントロール(control)」モデルとして示されている。このモデルにおいては仕事からの要求にどのように対応するのか、という状況において労働者自身にその仕事を扱う裁量を与えられていない場合に労働者のストレスが高まり生産性が落ちることが指摘されている(西川, 2009)。藤本(2009)では「仕事要求度(demand)—コントロール(control)」モデルにもとづき、仕事遂行の自律性と仕事の要求度の両方が高い場合に最も WLB 満足度が高くなると想定して仕事遂行の自律性と仕事の要求度が WLB に与える影響を検証している。しかし、予想に反して仕事の要求度が低く仕事遂行の自律性が高い場合が最も WLB 満足度の水準が高いという結果が得られた。しかしながら、仕事のやりがいに関しては仕事遂行の自律性と仕事の要求度の両方が高い場合に最も高くなった(藤本, 2009)。本研究では、仕事遂行の自律性と仕事の要求度が個別に WLB に与える影響を検証しているため仕事遂行の自律性と仕事の要求度の相乗効果の検証は行っていない。しかし、本研究では仕事遂行の自律性と仕事の要求度に加えて「境界決定の自律性」を含めた分析を行っている。そして、本研究で検証した「境界決定の自律性」が WLB の実現に与える影響を踏まえると、仕事遂行の自律性と仕事の要求度に加えて境界決定の自律性を付与した場合、極めて従業員の WLB が高まる可能性が考えられる。企業側としても従業員の WLB を実現するために仕事量を減らしたり人員を増やしたりして労働時間の総量を減らすという取り組みを行うのはなかなか困難なことであると推測される。しかし、このように従業員に仕事遂行の自律性に加えて境界決定の自律性を付与することで、企業と従業員が共に win-win な状況となりうる WLB を企業組織において実現できる可能性が示唆された。

職場の特徴については「職場のコミュニケーション」、「職場における関わりあい」の 2 つを用いた検証を行った。

まず職場のコミュニケーションについては「集団凝集性」によって捉えた。級内相関係数の検証より職場のコミュニケーションについては集団レベルの変

数として扱い分析を行った。集団凝集性とは集団間のコミュニケーションの活発さやのまとまりの良さを示したものであった(鈴木, 2013)。つまり、職場のまとまりがよく、コミュニケーションが活発である職場ほど WLB が高いという解釈となる。コミュニケーションが活発であると私生活や仕事における情報が集団内で共有される可能性が高くなる。すると集団内のメンバーの誰かが仕事と私生活の間で葛藤を抱えている場合に、その情報の共有が行われやすいたることから職場からの支援も得られやすくなり、葛藤を抱えているメンバーの WLB が改善されていくことが考えられる。

次に職場における関わりあいについては「仕事の相互依存性」と「目標の相互依存性」の 2 つの変数によって捉えた。職場における関わりあいについては集団レベルの変数として考えられたが、級内相関係数の検証結果にもとづき、本研究では個人レベルの変数として扱った。本研究では「職場における関わりあい」を職場での協働や連帯性を捉える目的として用いた。労働における他者との協働や連帯性は、労働の人間化が唱えられた時期においては労働者の生きがいや働きがいを高めるものとなっていた。しかし今日において人々は以前とは大きく異なり多様なニーズをもって労働市場に参入してきていることから協働や連帯性が WLB の実現において足かせとなっているのではないかと考えられた。したがって、職場における関わりあいは WLB を低くする要因となることが想定された。しかし、分析結果より仕事の相互依存性と目標の相互依存性の 2 つの変数に関しては部下の WLB の実現に影響を与えないことが明らかとなった。つまり、今日においては協働や連帯性は個人の WLB を阻むものとは言えないということである。しかしながら、部下の WLB の実現に影響を与えないということから、職場における協働や連帯性は今日の労働者の生きがいや働きがいとなっているとも言えないだろう。

上司行動については「上司の家族支援的行動」、「部下一上司の関係性」、「上司の WLB」の 3 つを用いた検証を行った。

1 つ目の上司の家族支援的行動については「仕事の要求・再設計」と「WLB 支援行動」の 2 つによって捉えた。Hammer et al.(2009)の上司の家族支援的行動は部下の WLB を高めるとされている。しかしその測定尺度を注視した際に、これらの質問項目には部下の WLB を阻むことにつながる可能性が高いと考えられる仕事の要求や職務再設計を伴う内容が含まれていた。本研究ではさらなる仕事の要求や職務の再設計を伴い、WLB を阻む可能性があると考えられる項



目に関してはその他の家族支援的行動と性質が異なると考えたため、分析に当たって仕事の要求や職務の再設計を伴うと考えられる項目と WLB 支援に当たる行動の 2 つに分けて検証を行った。また、上司の家族支援的行動については集団内類似性が想定されたことから級内相関係数の検証を行い、本研究では集団レベルの変数として扱った。そしてマルチレベル分析の結果、上司による「仕事の要求・再設計」についてはその知覚の度合いが高い職場ほど部下の WLB が低くなることが明らかになった。一方で上司による「WLB 支援行動」の知覚が高い職場ほど部下の WLB は高まる。この結果より、上司の家族支援的行動も要素によっては部下の WLB を阻害するものとなることが明らかとなった。つまり、WLB の支援において仕事の要求や職務再設計を伴う行動は部下の WLB を阻害するものとなりうる。仕事の要求や職務の再設計を伴う行動は上司が管理職の役割として会社と従業員の双方の立場から物事を見なければならぬこと故に生じるものである。管理者の能力及び行動として必須となる行動であるが、この行動を WLB に対する家族支援的行動の構成要素の 1 つとして扱うことには疑問が残る。もう一方の WLB 支援行動については部下の WLB を高める要因となっていた。上司が部下が WLB を実現できるように仕事だけでなく私生活の面においても配慮することや、仕事と私生活の両立の仕方において自らロールモデルとなる姿は部下が WLB を実現する上で大きな励みとなるのであろう。例えば、短時間勤務制度を利用しない理由として上司の理解が得られない、キャリアへの不安がある、という理由が上位にあがっていた(ニッセイ基礎研究所, 2008)。しかし、上司自らが WLB をとるロールモデルとなろうとしている姿を部下が知覚することにより、部下のこうした迷いや不安を和らげることにつながり、部下の WLB の実現を後押しするのだろうと考えられる。上司の家族支援的行動に関する分析においては本研究では上述した結果が得られたが、これらの検証結果を踏まえると、先行研究の上司の家族支援的行動の構成要素に対しては再考の余地が残された。

2 つ目の「部下一上司の関係性」については部下の WLB に対してプラスの影響を与えていた。これは Tummers & Bronkhorst(2014)で得られた結果と同様である。本研究では LMX から部下の WLB への直接的な効果を検証しているが、Tummers & Bronkhorst(2014)は LMX から WLB に関する変数への媒介効果も検証している。Tummers & Bronkhorst(2014)の検証結果より、LMX が部下の仕事でのプレッシャーを軽減していることや部下の仕事の意義を増大すること

につながることを示されていることから、LMX が部下の仕事生活面を向上することによって部下の WLB に対して良い影響を与えていることが示唆される。また、職場での良好な人間関係が WLB の仕事生活の面と大きく関係していることも理由の 1 つとして考えられる。職場での人間関係は働く上で重視する項目や仕事に対する意欲が高まる理由として上位に挙げられる。一方で職場での人間関係は仕事に対する意欲が下がる理由や働く人の仕事での身体的な疲労感や精神的なストレスの原因、あるいは離職の理由ともなっている(内閣府, 2008; 労働政策研究・研修機構, 2008)。したがって、人間関係の良し悪しは WLB の仕事面に対する意欲や満足と大きく関係している。さらに、部下一上司間で信頼関係が築かれていることは、部下の組織市民行動の増大につながるため(小野, 2011a)、共に働く同僚との良好な人間関係の構築につながることを予想される。また、部下一上司間で信頼関係が醸成されることは変革型リーダーシップが有効に機能する土台となる(小野, 2011b)。変革型リーダーシップはリーダーが掲げる目標に対し、リーダーがフォロワーを知的に刺激し、個々の違いを認識し、フォロワーの強みをさらに伸ばすことで、フォロワーが自らの意志で参加意識を高めるように促すリーダーシップのことである(Bass, 1985; 小野, 2011b)。部下一上司間の関係が築かれていることが部下の WLB と関係していたことにより、部下一上司間の関係はリーダーシップの有効な機能という上司がマネジメントを円滑に行うための土台として機能するだけでなく、部下の私生活に影響をおよぼすマネジメント、例えば本章の分析でも用いた上司の家族支援的行動が機能するための土台ともなりうるということが考えられる。

3 つ目の「上司の WLB」については上司の WLB が高い店舗ほど部下の WLB が高まるという結果が得られた。これは部下の WLB に対して上司の WLB が直接的にクロスオーバー効果を持つということである。つまり上司が WLB を実現することは部下が WLB を実現する上で重要な要因となっているということである。しかしながら、第 2 章の先行研究レビューで述べたように、部下に対するクロスオーバー効果については部下と上司の間における関係性の質によって効果が異なってくる可能性が考えられる。また、本章では上司の WLB に対する満足感、つまり上司自身の仕事と私生活の両方における時間面、心理面、役割面に対する満足感が部下の仕事と私生活の時間面、心理面、役割面の満足感にクロスオーバーしているということが示された。しかし、上司の仕事から私生活への満足と私生活から仕事への満足のどちらが部下の WLB の実現に影響を

与えているのかということは明らかになっていない。また、WLBは時間面、心理面、役割面に満足している状態を示したものであり、具体的に仕事面から私生活面あるいは私生活面から仕事面へのどのような変化が部下のWLBを高めることにつながっているのかいうことを本章では捉えられていない。これらの点に関しては明らかにされるべき課題であると考えられるため、次章において詳細に検証を行う。

## 第5章 部下と上司間におけるクロスオーバー効果に関する実証分析

本章では第3章で設定した5つの仮説について定量的分析を行う。

第2章の先行研究のレビューよりクロスオーバー研究にはネガティブな経験とポジティブな経験に着目した2通りの研究があった。そしてネガティブ経験に比べてポジティブな経験のクロスオーバー研究が不足しており、その研究蓄積が求められている。また、クロスオーバーに関する研究は家庭に着目したクロスオーバー研究が蓄積されてきている一方で、職場でのクロスオーバーに着目した研究はほぼなされていない。さらに、クロスオーバーが起こるメカニズムの説明については、夫婦間の関係と部下一上司間の関係ではクロスオーバーを検証する際の関係の捉え方の前提やそもそもの関係の質が異なっており、部下一上司間の関係におけるクロスオーバーを検証する際には部下一上司間の関係を考慮する必要があると考えられる。また、部下一上司間の従属関係は夫婦間の関係よりも関係性の強さにばらつきがあると考えられ、関係性の強さによってクロスオーバーの影響も変わってくる可能性が示唆される。

また第4章の実証分析において、上司のWLBから部下のWLBへのクロスオーバー効果が確認されたが、上司の仕事から私生活への満足と私生活から仕事への満足のどちらが部下のWLBに影響を与えているのかということは第4章の分析では明らかとなっていない。また、WLBは時間面、心理面、役割面に満足している状態を示したものであり、具体的に仕事面から私生活面あるいは私生活面から仕事面へのどのような変化が部下のWLBを高めることにつながっているのかということを第4章の分析では捉えられていない。これらの点に関しては明らかにされるべき課題であると考えられるため、本章において検証を行う。

そして、本章における仮説及び分析フレームワークは以下の通りである。

仮説 2.1a: 上司がワーク・ライフ・ファシリテーションを経験しているほど部下のWLBは高まる

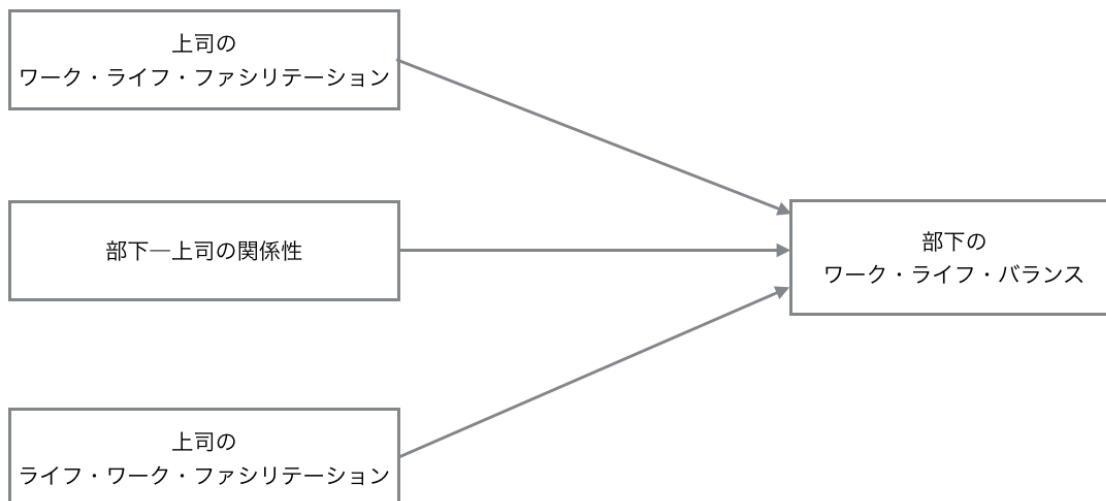
仮説 2.1b: 上司がライフ・ワーク・ファシリテーションを経験しているほど部下のWLBは高まる

仮説 2.2: 上司と部下の関係性が高いほど部下のWLBは高まる

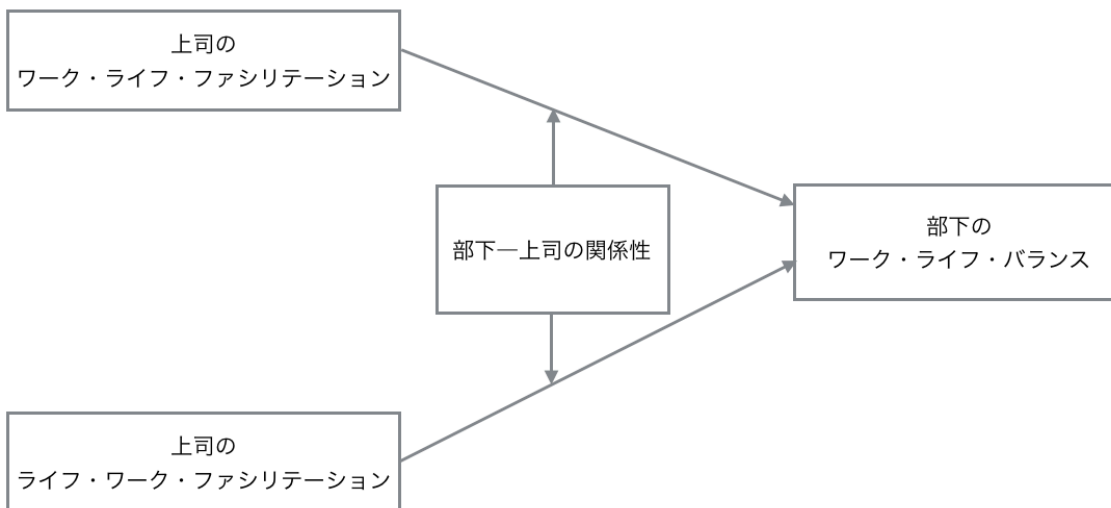
仮説 2.3a: 上司と部下の関係性が高いほど部下のWLBに対して上司のワーク・ライフ・ファシリテーションが持つクロスオーバー効果は大きくなる

仮説 2.3b: 上司と部下の関係性が高いほど部下の WLB に対して上司のライフ・ワーク・ファシリテーションが持つクロスオーバー効果は大きくなる

図表 5-1: 仮説 2.1a,2.1b 及び仮説 2.2 の分析フレームワーク



図表 5-2: 仮説 2.3a, 2.3b の分析フレームワーク



## 第1節 調査方法とデータ

### 第1項 調査概要

#### 1. 調査方法

本章では質問表調査によって得られたデータをもとに、第3章で設定した仮説について定量的分析を行う。

#### 2. 調査対象

質問表調査は国内メーカーのB社を対象として実施した。調査対象となったB社は、エンジニアリング事業を主として展開する企業である。B社は従業員数が1500名程の企業であり、国内に複数の事業所や営業所を構えているが、その多くが本社の所在する周辺地域で展開されている。

質問表調査はB社の上司対象のリーダーシップ研修に伴い、研修前の状態を把握することを目的として2015年5月7日～6月5日にかけてB社のダイバーシティ推進室によって実施された。質問表調査は正規従業員に対して行われ、質問表を上司対象の質問表と部下対象の質問表の2種類を作成し、対象者に配布した。部下用の質問表には直属の上司のマネジメントに対する評価を行ってもらう質問等が含まれている。配布した質問表には社員番号と所属部署が記入されているため、部下については直属の上司と、上司については直属の部下のデータとマッチングができる。

質問表の配布部数は上司20部、部下320部の合計340部であり、回収部数は上司20部、部下263部であった。

### 第2項 調査に用いるデータと測定尺度

#### 1. データ

本研究ではクロスオーバー効果を検証するため、直属の上司と部下のマッチングデータを用いる。そのため、回収した質問表のうちマッチングデータとして用いることができたデータは、上司については16名分であり、部下は108名分である。質問表は年齢、性別などの人口統計学的なものを除き、自分自身のおかれている状況についてリッカート5件法によって回答を求めた(1.全く当てはまらない/2.当てはまらない/3.どちらともいえない/4.当てはまる/5.大いに当てはまる)。

回答者の属性について記述する。まず部下の質問表の回答者の性別は、女性

が 26 名、男性が 82 名である。平均年齢は 33.4 歳である。職種は事務系職種が 18 名、技術系職種が 90 名である。配偶者の有無は、有が 56 名、無が 52 名である。子どもの有無は、有が 46 名、無が 62 名である。月当たりの平均の残業時間は 24.44 時間である。上司の質問表の回答者の性別は、女性が 1 名、男性が 15 名である。平均年齢は 51.6 歳である。職種は事務系職種が 1 名、技術系職種が 15 名である。配偶者の有無は、有が 15 名、無が 1 名である。子どもの有無は、有が 16 名、無が 0 名である。月当たりの平均の残業時間は 20.31 時間である。

## 2. 測定尺度

分析で用いる「部下の WLB」、「部下一上司の関係性」、「上司のワーク・ライフ・ファシリテーション」と「ライフ・ワーク・ファシリテーション」の尺度についてはそれぞれの尺度ごとに因子分析を行い(最尤法/プロマックス回転)、分析結果にもとづき合成変数を作成している。

### 2.1 部下の WLB

「部下の WLB」は「仕事と私生活のどちらにも時間をかけることができている」「仕事と私生活のどちらにも意欲的に取り組むことができている」「仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができている」「仕事と私生活のどちらにも満足している」の 4 項目からなる。これらの 4 項目から因子が 1 つ抽出され、その因子得点を分析では用いる( $\alpha=.860$ )。

図表 5-3: 部下の WLB に関する因子分析

項目内容	負荷量
仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができている.	.834
仕事と私生活のどちらにも意欲的に取り組むことができている.	.773
仕事と私生活のどちらにも時間をかけることができている.	.766
仕事と私生活のどちらにも満足している.	.745
	寄与率=60.91

## 2.2 部下一上司の関係性

「部下一上司の関係性」を測定する尺度は若林・南・佐野(1980)の垂直的交換関係尺度(役割期待交換)の質問項目をもとに作成した7項目からなる。垂直的交換関係はLMXの端緒となった研究である。垂直的交換関係尺度(役割期待交換)の質問項目は①上司が部下本人の能力やもち味・要望や問題・役割期待を理解している程度と②部下が上司に対して援助・自由裁量・柔軟な対応などを期待できる度合いを測定しており、部下一上司の関係間で部下の役割に関する相互の期待がどの程度交換され明確化されているのかを測定している(若林ら, 1980)。質問項目は「上司は私の“能力やもち味”を的確に把握している」、「上司は私の持っている“要望や問題”を把握している」、などである。これらの7項目から因子が1つ抽出され、その因子得点を分析では用いる( $\alpha=.900$ )。

図表 5-4: 部下一上司の関係性に関する因子分析

項目内容	負荷量
上司は私が従来とは違ったやり方で仕事をすすめるなど、自分の職務に変化を持ち込もうとした場合には柔軟に対応してくれるだろう。	.930
上司は私が従来とは違うやり方で仕事をすすめるなど、自分の職務に変化を持ち込んだ時に実際にそれを採りあげる「ゆとりや裁量」がある。	.881
上司は私の「能力やもち味」を的確に把握している。	.806
上司の指示や行動は「職務上私に、実際に何を望んで(期待して)いるのか」ということを知るのに役立っている。	.796
上司は私が仕事でトラブルを引き起こした、といった困難な状況にぶつかった際には、私のために持っている力(権限)などを行使してくれるだろう。	.637
上司は私の持っている「要望や問題」を把握している。	.635
上司と仕事が終わった後に一緒に食事をしたり、話したり、ということがある。	.589
	寄与率=58.28

## 2.3 上司のワーク・ライフ・ファシリテーションとライフ・ワーク・ファシリテーション

ワーク・ライフ・ファシリテーション(work-life facilitation: W-LF)とはひとつの役割に携わることで得られる資源が、別の役割遂行を容易にする相乗効果の一形態のことである。「仕事から私生活(work to life)」、「私生活から仕事(life to work)」への両方向にファシリテーションは生じる。ファシリテーションはさらにこれらの伝達がシステムレベルに与える影響にまで焦点を当てていることが特徴として挙げられる。



「上司のワーク・ライフ・ファシリテーション(work to life facilitation: WLF)」を測定する尺度は Grzywacz & Bass(2003)、Hanson et al.(2006)の質問項目をもとにつくられた 4 項目からなる。質問項目は「仕事で行っていることが私生活での問題を解決する上で役立っている」、「職場で行っていることが私生活における自分をさらに魅力的な人間にしている」、「仕事で使っているスキルが私生活に役立っている」、「仕事でポジティブな気分であることは私生活でポジティブである助けとなっている」である。これらの 4 項目を用いて因子分析を行った結果、最終的に 3 つの項目からなる因子が 1 つ抽出され、その因子得点を分析では用いる ( $\alpha=.880$ )。

図表 5-5: 上司のワーク・ライフ・ファシリテーションに関する因子分析

項目内容	負荷量
仕事でポジティブな気分であることは私生活でポジティブである助けとなっている。	.922
職場で行っていることが私生活における自分をさらに魅力的な人間にしている。	.888
仕事で使っているスキルが私生活に役立っている。	.751
寄与率=73.44	

「上司のライフ・ワーク・ファシリテーション(life to work facilitation: LWF)」を測定する尺度は Grzywacz & Bass(2003)、Hanson et al.(2006)の質問項目をもとにつくられた 4 項目からなる。「私生活で誰かと話すことは仕事での問題を解決する上で役立っている」、「私生活で敬われたり慕われることは自分に自信をもって仕事に取り組むことにつながっている」、「私生活はリラックスすることや明日の仕事にむけて心の準備をするための助けとなっている」、「私生活でポジティブな気分であることは仕事でポジティブである助けとなっている」である。これらの 4 項目から因子が 1 つ抽出され、その因子得点を分析では用いる( $\alpha=.826$ )。

図表 5-6: 上司のライフ・ワーク・ファシリテーションに関する因子分析

項目内容	負荷量
私生活はリラックスすることや明日の仕事にむけて心の準備をするための助けとなっている。	.923
私生活でポジティブな気分であることは仕事でポジティブである助けとなっている。	.856
私生活で敬われたり慕われることは自分に自信をもって仕事に取り組むことにつながっている。	.793
私生活で誰かと話すことは仕事での問題を解決する上で役立っている。	.561
寄与率=63.23	

## 2.4 統制変数

統制変数として「年齢」、「性別(性別ダミー)」、「職種(職種ダミー)」、「配偶者の有無(配偶者ダミー)」、「子どもの有無(子どもダミー)」、「月当たりの残業時間」を用いる。残業時間については多くの先行研究において WLB を規定する要因の 1 つであるとされている(e.g. Milkie & Peltola, 1999)。本研究では労働時間の長さではなくその他に WLB に影響を与える変数を明らかにしていきたいと考えているため、統制変数として残業時間を用いる。

## 3. 相関分析の結果

統制変数を含む各変数の記述統計量と相関係数は以下の通りである(図表 5-7)。

図表 5-7: 全変数の平均・標準偏差、相関分析の結果

	平均	標準偏差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. 年齢	33.39	8.22	1.00									
2. 性別(女性=0, 男性=1)	0.76	0.43	-0.18 †	1.00								
3. 職種(事務系=0, 技術系)	0.83	0.37	-0.31 **	0.56 **	1.00							
4. 配偶者の有無	0.52	0.50	0.30 **	0.06	0.07	1.00						
5. 子どもの有無	0.43	0.50	0.51 **	-0.04	-0.17 †	0.68 **	1.00					
6. 残業時間	24.44	15.49	-0.16	0.16	0.20 †	0.19 †	0.09	1.00				
7. 上司のWLB	2.94	0.83	-0.10	0.04	-0.06	-0.12	-0.03	-0.12	1.00			
8. 上司のLWF	4.10	0.63	0.10	-0.18 †	-0.26 **	-0.20 †	0.01	-0.17 †	0.71 **	1.00		
9. 部下-上司の関係性	3.11	0.71	-0.13	0.18 †	0.05	-0.15	-0.15	0.01	-0.01	-0.01	1.00	
10. 部下のWLB	3.01	0.76	0.01	0.19 †	0.18 †	-0.01	0.11	-0.32 **	-0.02	-0.06	0.34 **	1.00

\*\* p < .01, \* p < .05, † p < .10

## 第 2 節 分析結果と考察

### 第 1 項 分析結果

まず統制変数を独立変数、部下の WLB を従属変数とした重回帰分析を行った(図表 5-8)。その結果、職種ダミーが正に有意となった。つまり、技術職のほうが事務職に比べて WLB がとれているということである。次に子どもダミーが正に有意となった。子どもをもつ従業員ほど WLB がとれているということである。さらに、残業時間が負に有意となった。これは残業時間が従業員が WLB をとる上で負の影響をもつということであり、残業時間が長くなるほど従業員は WLB をとれていないと感じているということである。

また、年齢、性別、配偶者の有無は統計的に有意ではなかった。したがって、次項の分析においては分析における効率性の観点から統制変数は職種ダミー、子どもダミー、月当たりの残業時間の 3 つの変数のみを用いる。

図表 5-8: 統制変数が部下の WLB に与える影響(OLS 推定結果)

変数名	部下のワーク・ライフ・ バランス
	$\beta$
年齢	-.093
性別ダミー(女性=0, 男性=1)	.089
職種ダミー(事務系=0, 技術系=1)	.281 *
配偶者ダミー	-.174
子どもダミー	.335 *
残業時間	-.401 **
$R^2$	.234 **
Adjust $R^2$	.187
F値	5.000 **

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , †  $p < .10$

次に、部下の WLB に対して「上司のワーク・ライフ・ファシリテーション」と「上司のライフ・ワーク・ファシリテーション」、「部下一上司の関係性」が与える影響を検証している(図表 5-9)。model 1 の結果より、「上司のワーク・ライフ・ファシリテーション」と「上司のライフ・ワーク・ファシリテーション」は部下の WLB に影響を与えていなかった。つまり、上司の仕事から私生活へのファシリテーションと私生活から仕事へのファシリテーションは直接的には部下にクロスオーバー効果を持たないということである。よって、仮説 2.1a と 2.1b は棄却された。また「部下一上司の関係性」は部下の WLB に対して 1%の水準で正に有意な影響を与えている。つまり部下一上司の関係性は部下が WLB をとれているという知覚に関係している。そして部下一上司の関係性が高くなるほど部下は WLB をとることができていると感じている。以上の結果より、仮説 2.2 は支持された。

model2 は「部下一上司の関係性」の高さによって「上司のワーク・ライフ・ファシリテーション」、「上司のライフ・ワーク・ファシリテーション」が部下の WLB に対して与える影響が異なるかを検証するために「上司のワーク・ライフ・ファシリテーション×部下一上司の関係性」、「上司のライフ・ワーク・ファシリテーション×部下一上司の関係性」の 2 つの交差項を含めて行った分析である。model2 の結果より、「上司のワーク・ライフ・ファシリテーション×

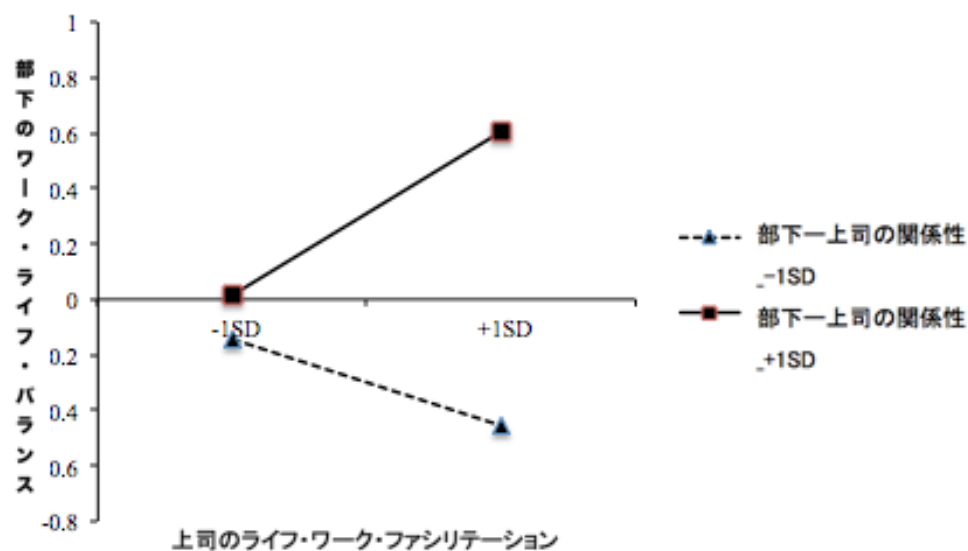
部下一上司の関係性」は部下の WLB に影響を与えていなかった。これは上司の仕事から私生活へのファシリテーションが部下の WLB に対してクロスオーバー効果を持つかは部下一上司の関係性の高低とは関係がないということである。よって仮説 2.3a は棄却された。一方、「上司のライフ・ワーク・ファシリテーション×部下一上司の関係性」の交互作用項は部下の WLB に対して 5%水準で正に有意となった。そして、この交互作用項の効果を詳細に検討するために下位検定を行った。Cohen & Cohen(1983)に従い、「部下一上司の関係性」の平均値+1SD、「部下一上司の関係性」の平均値-1SD の値を求め、単純傾斜の有意性検定を行った。その結果、部下一上司の関係性の高群では部下の WLB に対する上司のライフ・ワーク・ファシリテーションの影響の効果は有意となったが( $\beta = 0.341, t = 1.906, p < .10$ )、部下一上司の関係性の低群では有意性は棄却された( $\beta = -0.174, t = -1.216, ns.$ )。つまり、「部下一上司の関係性」が高い場合、上司のライフ・ワーク・ファシリテーションが高いと部下の WLB は高くなり、上司のライフ・ワーク・ファシリテーションが低い場合には部下の WLB は低くなる。また、「部下一上司の関係性」が低い場合にはライフ・ワーク・ファシリテーションのクロスオーバーは起こらず部下の WLB に影響を与えない。以上の結果より、部下と上司の関係性が高いほど部下の WLB に対して上司のライフ・ワーク・ファシリテーションが持つクロスオーバー効果は大きくなることから仮説 2.3b は支持された。

図表 5-9: 上司のワーク・ライフ・ファシリテーションが部下の WLB に与える影響(OLS 推定結果)

変数名	model1	model2
	部下のワーク・ライフ・バランス	
	$\beta$	$\beta$
職種ダミー(事務系=0,技術系=1)	.262 **	.254 **
子どもダミー	.236 **	.268 **
残業時間	-.405 **	-.381 **
上司のWLF	-.079	-.118
上司のLWF	.017	.084
部下—上司の関係性	.362 **	.408 **
上司のワーク・ライフ・ファシリテーション*部下—上司の関係性		-.021
上司のライフ・ワーク・ファシリテーション*部下—上司の関係性		.257 *
$R^2$	.327 **	.381 **
Adjust $R^2$	.286	.331
F値	8.089 **	7.545 **
$\Delta F$ 値		4.306 *

\*\* p < .01, \* p < .05, †p < .10

図表 5-10: 上司のライフ・ワーク・ファシリテーション×部下—上司の関係性の交互作用項による部下の WLB への影響



## 第2項 考察

本章の目的は部下の WLB に対する上司のワーク・ライフ・ファシリテーションとライフ・ワーク・ファシリテーションのクロスオーバー効果を検証すること、そして部下一上司間の関係を考慮したクロスオーバー効果を検証することであった。主な発見事項は以下の通りである。

まず、「部下の WLB」に対して「ワーク・ライフ・ファシリテーション」と「ライフ・ワーク・ファシリテーション」のどちらのファシリテーションについても直接的なクロスオーバー効果は持たないことが明らかとなった。部下一上司間のポジティブな経験のクロスオーバーを検証した唯一の研究である Carlson et al.(2011)では、上司の仕事から家庭へのエンリッチメントは部下の仕事から家庭へのエンリッチメントへと直接的なクロスオーバー効果を持っていた。しかし、その直接効果は 10%水準で有意であり、直接的なクロスオーバー効果は弱いものである。そして彼らの研究においては上司の仕事から家庭へのエンリッチメントがスケジュール管理を媒介して部下の仕事から家庭へのエンリッチメントに強く影響を与えており、仕事と私生活におけるポジティブな感情や経験が上司の具体的な行動(スケジュール管理)へと反映されることによって部下の仕事から家庭へのエンリッチメントへとクロスオーバーしている(p.29, 図表 2-4 を参照)。本研究では仕事と私生活におけるポジティブな経験として「ファシリテーション」を用い、私生活(仕事)でのポジティブな感情や経験が仕事(私生活)におけるポジティブな感情や経験につながる現象を捉えている。しかし、ファシリテーションだけではポジティブな感情や経験が具体的に上司のどのような行動につながるのかというところまでは捉えきれていない。したがって、ファシリテーションでは捉えきれない行動を媒介して部下にクロスオーバーしていることが示唆される。また、Fredrickson(2001)の拡張—形成理論より、ポジティブな感情は人間の注意や認知、行動の幅を広げる働きを持つ。すなわち、ポジティブな感情がより適応的な思考・行動・人間関係のレパトリーを拡張し、その結果、身体的資源、知的資源、心理的資源、社会的資源が形成され、その資源によりさらなるポジティブな感情が生じ、その結果、ポジティブな感情がより適応的な思考・行動・人間関係のレパトリーを拡張するというらせん的な変化が起こる。したがって、上司がファシリテーションを経験することは、そこで生じたポジティブな感情や経験自体が直接的にクロスオーバーするというよりも、部下の WLB が実現する上で重要となる行動に関係す

る資源の蓄積につながるのではないかと考えられる。そしてファシリテーションによって蓄積した資源が家族支援的行動などの具体的な行動へと反映されることで部下の WLB に媒介し、結果としてクロスオーバー効果を持つことが考えられる。また、本研究は日本企業の職場におけるクロスオーバー効果の検証であるため、先行研究とは異なりクロスオーバーの直接効果が検証されなかった理由として文化差によるものである可能性もある。例えば、日本とアメリカでは感情の体験や表出の文化差は大きく(山崎, 2006)、日本では感情表現が過度でありすぎないようにコントロールすることが求められる(内田, 2008)。したがって、日本企業の職場においては上司がポジティブな感情を経験したとしても、上司本人が感情を抑制することにより部下に知覚されにくくなり、そのため直接的なクロスオーバーが起りにくくなっている可能性も払拭できない。文化面を考慮したクロスオーバーの検証も今後求められる。

上述の通り、直接的なクロスオーバー効果は見られなかったものの、「部下一上司の関係性」を考慮した場合には部下一上司間の関係性が部下の WLB に直接的に影響するだけでなく、部下の WLB に対する上司のライフ・ワーク・ファシリテーションのクロスオーバーを調整する効果を持っていることが明らかとなった。「部下一上司の関係性」が高くなるほど部下の WLB が高くなることは第 4 章での検証結果と同様である。職場での人間関係は労働者が働く上で重視する項目である。したがって、良好な人間関係が働く人の WLB の仕事生活面における満足度を向上することにより部下の WLB に対して良い影響を与えていることが考えられる。

次に、「部下一上司の関係性」は部下の WLB に対する上司のライフ・ワーク・ファシリテーションのクロスオーバーにおいて調整効果を持っていた。そして下位検定により、「部下一上司間関係性」の質が高い場合には上司のライフ・ワーク・ファシリテーションが高くなると部下の WLB が高くなり、上司のライフ・ワーク・ファシリテーションが低くなると部下の WLB が低くなるということが明らかとなった。また、「部下一上司間関係性」が低い場合には部下の WLB に対して上司のライフ・ワーク・ファシリテーションはクロスオーバー効果を持たないことが明らかとなった。

クロスオーバーは親しい個人関係間でのウェルビーイングの伝播であるとされているが(Bakker et al., 2011)、部下一上司間関係には従属関係が存在するため夫婦間関係のように親しい関係にあると一概に判断するには疑問が残っ

た。また関係性の質が不明であるため、部下一上司の二者関係でのクロスオーバーの発生メカニズムを夫婦間のクロスオーバーのメカニズムを用いて説明することも困難であった。しかし、本研究では部下一上司間の関係性を考慮して分析を行ったため、関係性の質を踏まえた議論が行える。そして分析結果より、部下一上司間の関係性の質が高い部下と上司の間ではライフ・ワーク・ファシリテーションのクロスオーバー効果が確認された。つまり、部下一上司間の関係の質が高い場合、上司の私生活でのポジティブな感情や経験が仕事でのポジティブな感情や経験へと相乗効果をもつことは部下の WLB をより高めるということである。この理由として考えられるのは、夫婦間のクロスオーバーの発生メカニズムの1つであった共感性を通じて直接的にクロスオーバーが生じるというメカニズムである(Westman, 2006; 島津, 2014)。親しい二者間においては相手の感情状態を認識し、その感情に影響を受けやすくなる。したがって、高い関係の質にある部下一上司間の関係においては上司の行動に対して部下はより反応を示すようになる。そのため、上司のポジティブな感情状態を認識し、その感情に影響を受けて部下もポジティブな感情を抱くようになり、WLB が高まることが考えられる。一方、部下一上司間の関係性が低い場合にはライフ・ワーク・ファシリテーションのクロスオーバーは見られなかった。これは、上司の私生活でのポジティブな感情や経験は部下一上司間において高い質の関係が構築されなければ伝播しないということを示しており、部下の WLB における部下一上司間の関係性の構築の重要性が改めて強調される。

ところで、上司一部下間の関係が高い場合にライフ・ワーク・ファシリテーションは部下の WLB に対してクロスオーバーしていたが、ワーク・ライフ・ファシリテーションのクロスオーバーは確認されなかった。この理由としては次の2つが考えられる。1つ目にワーク・ライフ・コンフリクトとは異なり、ワーク・ライフ・ファシリテーションは仕事から私生活よりも私生活から仕事の方向においてより頻繁に起こるということである(Grzywacz and Marks, 2000; Frone, 2003)。本研究のサンプルにおいても上司のワーク・ライフ・ファシリテーションの平均値は 2.94 であったのに対して上司のライフ・ワーク・ファシリテーションの平均値は 4.10 であり、私生活から仕事へのファシリテーションがより起こっていることが分かる。したがって、ライフ・ワーク・ファシリテーションがワーク・ライフ・ファシリテーションに比べて部下に知覚されやすくなり、そして部下の WLB に影響することが考えられる。2つ目に、ワーク・ラ



イフ・ファシリテーションは仕事面から私生活面に対するファシリテーションであり、上司の私生活面が良くなるということは私生活のシステム内にいる他者にクロスオーバーする可能性はあるが、職場というシステム内での関係にある部下には直接的に影響しないことが考えられる。しかし、仕事からのファシリテーションによって私生活が良くなることで、今度は私生活からのファシリテーションが起り、仕事の面が良くなることも考えられる。つまり、ワーク・ライフ・ファシリテーションがライフ・ワーク・ファシリテーションを媒介して部下の WLB に影響している可能性も考えられる。

本章の分析より、部下一上司間の関係の質が高い場合には上司の感情が部下に伝播しやすくなることが明らかとなった。したがって、上司の WLB の実現こそがまず企業組織において非常に重要となることが指摘できる。WLB が実現することはウェルビーイングを向上し、ポジティブな感情を生む。上司は職場の規範をつくる鍵となるゲートキーパーである。上司が WLB を実現し、心身に余裕をもつことが部下の WLB の実現につながる規範を醸成するマネジメントにも影響するだろう。さらに、本研究ではネガティブな感情や経験のクロスオーバーの検証は行っていないが、ネガティブな感情はポジティブな感情よりも伝播しやすいとされている。したがって、部下一上司間の関係の質が高い場合には、より上司のネガティブな感情や経験が部下の感情に対して影響をもつ可能性が考えられる。ネガティブな感情や経験の伝播を防ぎ、ポジティブな感情や経験の伝播を起こすためにも、上司の WLB が実現するための要因を検証していく必要がある。したがって、次章においては上司の WLB の実現に関する検証を試みる。

## 第6章 管理職のワーク・ライフ・バランスの実現に関する実証分析

第4章と第5章において部下のWLBの実現には特に職場における管理職のWLBの実現が非常に重要となることが示された。すなわち、第4章では上司のWLBが部下のWLBに対してクロスオーバー効果を持つことが明らかとなった。また第4章と第5章の分析においては共通して部下一上司間の関係性が高いことが部下のWLBを高めるということが明らかとなった。また、第5章において仕事と私生活のポジティブな関係性を捉えたファシリテーションという概念を用いて上司の仕事から私生活のファシリテーションと私生活から仕事へのファシリテーションの部下のWLBに対するクロスオーバー効果を検証した。その結果、直接的なクロスオーバー効果は見られなかったが、しかし部下一上司間の関係性が高い場合には上司の私生活から仕事へのファシリテーションが部下のWLBを高めるということが明らかとなった。これらの発見事項より、管理職のWLBを実現することが部下のWLBの実現において重要な役割を担うことは明らかである。

また、先行研究においても管理職のWLBの実現は企業組織からみても大きな意味合いをもつことが指摘されているが、管理職のWLBに着目した研究の蓄積はなされてきていない。WLBはすべての働く人を対象とした議論である。そこにはもちろん管理職も含まれており、管理職も含めたすべての働く人にとっての仕事と生活の調和を考えなければならない。

したがって、本章では管理職のWLBの実現に対する示唆を得るために、第4章の分析で用いたA社データの部下の直属の上司である管理職のデータを用いて、管理職のWLBに対する職場要因の影響の検証を試みる。その理由としては、管理職のWLBの実現に関する研究蓄積がなされてきていないため、部下と管理職でWLBの実現に影響を与える要因は共通するのか、あるいは管理職独自の要因であるのかが精査できないからである。

そのため、第4章と同様に、管理職のWLBの実現に対して職務の特性や仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴がどのような影響を与えているのかを本章では検証する。そして次章の第7章において第4章と本章の分析結果を用いて、部下と管理職ではWLBの実現がどのような点で共通あるいは異なるのか比較検証する。そして最後に本稿全体の実証分析の結果を踏まえて、企業組織において個人がWLBを実現していくための要因を明らかにする。

本章では第3章で設定した4つの仮説について定量的分析を行う。本章における仮説及び分析フレームワークは以下の通りである。

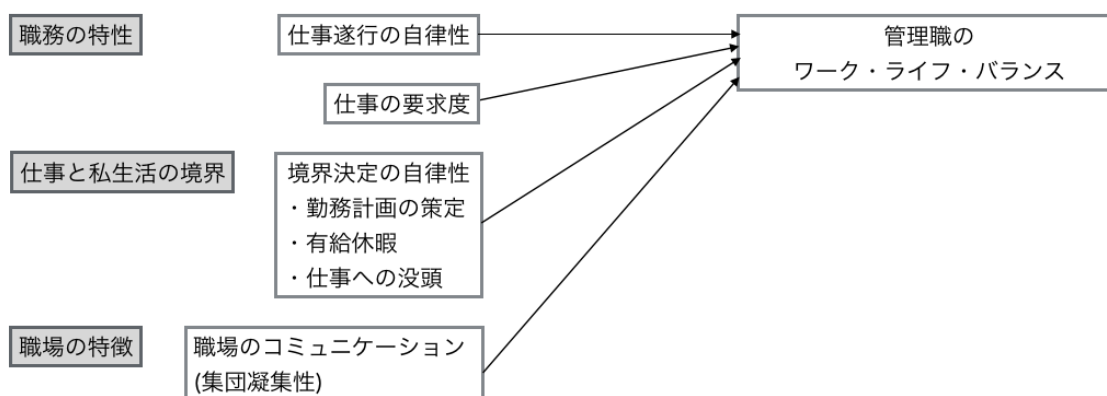
仮説 3.1: 仕事遂行の自律性が高いほど管理職の WLB は高まる

仮説 3.2: 仕事の要求度が高いほど管理職の WLB は低くなる

仮説 3.3: 境界決定の自律性が高いほど管理職の WLB は高まる

仮説 3.4: 職場のコミュニケーションが盛んであるほど管理職の WLB は高まる

図表 6-1: 仮説 3.1～3.4 の分析フレームワーク



## 第1節 調査方法とデータ

### 第1項 調査概要

#### 1. 調査方法

本章では質問表調査によって得られたデータをもとに、第3章で設定した仮説について定量的分析を行う。

#### 2. 調査対象

質問表調査は国内でスーパーマーケット事業およびディスカウント事業を展開するA社を対象として実施した。A社は従業員数が1700名程(パートタイマー等を含まず)の企業であり、中国・近畿・四国地方を中心に複数の店舗を展開している。

質問表調査はA社の上司対象のリーダーシップ研修に伴い、研修前の状態を把握することを目的として2016年6月にかけてA社の人事部によって実施された。質問表調査はA社の店舗に勤務する従業員に対して行われ、店長を対

象とした質問表(上司用質問表)と店長を除く店舗勤務の正規従業員及び A 社の基幹化されたパートタイマーを対象とした質問表(部下用質問表)の 2 種類を作成し、それぞれの対象者に質問表用紙を配布した。部下用の質問表には直属の上司のマネジメントに対する評価を行ってもらった質問等が含まれている。配布した質問表のデータには社員番号と所属部署が記入されているため、部下については直属の上司と、上司については直属の部下のデータとマッチングができる。

A 社に対して行った質問表から得られたサンプル数は上司 180 名、部下 1406 名であり、そのうち有効回答は上司 139 名、部下 1049 名であった。

## 第 2 項 調査に用いるデータと測定尺度

### 1. データ

本章では管理職の WLB の実現に関する職場要因を検証するため、A 社の上司に対して行った質問表のデータを用いる。本章で用いるデータについては第 4 章の「部下のワーク・ライフ・バランスの実現に関する実証分析」で用いた A 社の質問表の上司用の質問表に該当する。分析で用いる上司用の質問表に回答している店長は管理職の立場にあるため、本データを用いることにより管理職のワーク・ライフ・バランスを検証することができる。

質問表は年齢、性別などの人口統計学的なものを除き、自分自身のおかれている状況についてリッカート 5 件法によって回答を求めた(1.全く当てはまらない/2.当てはまらない/3.どちらともいえない/4.当てはまる/5.大いに当てはまる)。

回答者の属性について記述する。まず上司用の質問表の回答者の性別は、女性が 3 名、男性が 136 名である。平均年齢は 42.93 歳である。配偶者の有無は、有が 121 名、無が 17 名である。子どもの有無は、有が 112 名、無が 27 名である。月当たりの平均の残業時間は 34.91 時間である。

### 2. 測定尺度

分析で用いる変数は従属変数である「管理職の WLB」、職務の特性に関する変数である「仕事遂行の自律性」、「仕事の要求度」、仕事と私生活の境界決定における自律性に関する変数である「境界決定の自律性」、職場の特徴に関する変数である「職場のコミュニケーション」である。そしてそれぞれの尺度ごとに因

子分析(最尤法／プロマックス回転)を行い、分析結果をもとに単純加算平均により合成変数を作成した。

## 2.1 管理職の WLB

「管理職の WLB」は「仕事と私生活の時間配分のバランスをとることができる」「仕事と私生活のどちらにも意欲的に取り組むことができる」「仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができる」の3項目からなる。因子分析(最尤法／プロマックス回転)の結果これらの3項目から因子が1つ抽出された( $\alpha = .821$ )。

図表 6-2：管理職の WLB に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
仕事と私生活のどちらにも意欲的に取り組むことができる.	<b>.869</b>	.821
仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができる.	<b>.779</b>	
仕事と私生活の時間配分のバランスをとることができる.	<b>.708</b>	
寄与率 = 62.1		

## 2.2 職務の特性に関する変数

### (1) 仕事遂行の自律性

「仕事遂行の自律性」については Morgeson & Humphrey(2006)・鈴木(2013)をもとに「私の仕事では、仕事のスケジュールを自分で決めることができる」「私の仕事では、仕事をどのような方法で行うのかを自分で決めることができる」「私の仕事では、仕事を実行するにあたって、自分なりの工夫をしたり、意思決定をする余地がある」の3つの項目からなる。因子分析(最尤法／プロマックス回転)の結果これらの3項目から因子が1つ抽出された ( $\alpha = .782$ )。

図表 6-3: 仕事遂行の自律性に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
私の仕事では、仕事をどのような方法で行うのかを自分で決めることができる。	.997	
私の仕事では、仕事のスケジュールを自分で決めることができる。	.734	.782
私の仕事では、仕事を実行するにあたって、自分なりの工夫をしたり、意思決定をする余地がある。	.540	
寄与率= 60.79		

## (2) 仕事の要求度

「仕事の要求度」については西川(2013)をもとに「仕事の締め切り・納期にゆとりがない」「残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」「仕事時間外で仕事関係の連絡をとり合うことがよくある」「仕事を家に持ち帰ることがある」「仕事で良い結果を出すよう、非常に期待されている」「仕事で要求されている水準が高すぎる」の6つの項目からなる。因子分析(最尤法/プロマックス回転)の結果、最終的に5項目からなる因子が1つ抽出された( $\alpha=.743$ )。

図表 6-4: 仕事の要求度に関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない。	.749	
仕事の締め切り・納期にゆとりがない。	.722	
仕事時間外で仕事関係の連絡をとり合うことがよくある。	.579	.743
仕事を家に持ち帰ることがある。	.578	
仕事で要求されている水準が高すぎる	.398	
寄与率= 38.17		

## 2.3 仕事と私生活の境界決定における自律性に関する変数

「境界決定の自律性」の測定においては「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」「必要な時に有給休暇をとることができる」「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」の3項目に対する回答をそれぞれ用いた。

## 2.4 職場の特徴に関する変数

「職場のコミュニケーション」については Dobbins & Zaccaro(1986)・鈴木(2013)の集団凝集性の尺度を用いる。集団凝集性とは集団間のコミュニケーションの活発さやのまとまりの良さを示したものである(鈴木, 2013)。

そして「集団凝集性」は「私の職場(お店)では、率直な話し合いや意見交換が行われている」「私の職場では、メンバーに心配事や悩み事を何でも相談できる」「私の職場では、上司と部下が自由に話し合える風通しの良さがある」の3つの項目からなる。因子分析(最尤法/プロマックス回転)の結果これらの3項目から因子が1つ抽出された ( $\alpha = .757$ )。

図表 6-5: 職場のコミュニケーションに関する因子分析

項目内容	負荷量	$\alpha$
私の職場では、率直な話し合いや意見交換が行われている.	<b>.765</b>	.757
私の職場では、メンバーに心配事や悩み事を何でも相談できる.	<b>.708</b>	
私の職場では、上司と部下が自由に話し合える風通しの良さがある.	<b>.684</b>	
寄与率= 51.77		

## 2.5 統制変数

統制変数として「年齢」、「性別(性別ダミー)」、「配偶者の有無(配偶者ダミー)」、「子どもの有無(子どもダミー)」、「月当たりの残業時間」を用いる。残業時間については多くの先行研究において WLB を規定する要因の1つであるとされている(e.g. Milkie & Peltola, 1999)。本研究では労働時間の長さではなくその他に WLB に影響を与える変数を明らかにしていきたいと考えているため、統制変数として残業時間を用いる。

### 3. 相関分析の結果

統制変数を含む各変数の記述統計量と相関係数は以下の通りである(図表 6-6)。

図表 6-6: 全変数の平均・標準偏差、相関分析の結果

	平均	標準偏差	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. 年齢	42.93	7.24	1.000					
2. 性別(男性=0, 女性=1)	0.02	0.15	.063	1.000				
3. 配偶者の有無	0.88	0.33	.102	-.095	1.000			
4. 子どもの有無	0.81	0.40	.144 †	-.177 †	.593 **	1.000		
5. 月当たりの残業時間	34.91	12.00	-.191 †	-.086	-.032	.014	1.000	
6. 仕事遂行の自律性	3.74	0.58	-.008	.124	-.117	-.187 †	-.149 †	1.000
7. 仕事の要求度	3.23	0.67	-.162 †	.039	.056	.079	.364 **	-.416 **
8. 境界決定の自律性勤務計画の策定)	3.09	0.97	-.081	.139	.057	-.047	-.247 **	.347 **
9. 境界決定の自律性(有給休暇)	1.89	1.03	.084	.112	.063	-.122	-.229 **	.216 †
10. 境界決定の自律性(仕事への没頭)	3.06	1.08	-.055	-.008	-.044	-.058	-.054	.265 **
11. 職場のコミュニケーション(集団凝集性)	3.50	0.56	-.141 †	-.074	-.061	-.026	-.077	.218 †
12. 上司のWLB	2.94	0.79	.030	.200 †	-.039	-.123	-.214 †	.371 **

\*\* p < .01, \* p < .05, † p < .10

	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. 年齢						
2. 性別(男性=0, 女性=1)						
3. 配偶者の有無						
4. 子どもの有無						
5. 月当たりの残業時間						
6. 仕事遂行の自律性						
7. 仕事の要求度	1.000					
8. 境界決定の自律性勤務計画の策定)	-.344 **	1.000				
9. 境界決定の自律性(有給休暇)	-.294 **	.263 **	1.000			
10. 境界決定の自律性(仕事への没頭)	-.176 †	.224 **	.410 **	1.000		
11. 職場のコミュニケーション(集団凝集性)	-.092	.211 †	-.039	.184 †	1.000	
12. 上司のWLB	-.476 **	.557 **	.327 **	.296 **	.223 **	1.000

\*\* p < .01, \* p < .05, † p < .10



## 第2節 分析結果と考察

### 第1項 分析結果

まずモデル1において統制変数を独立変数、管理職のWLBを従属変数とした重回帰分析を行った。その結果、子どもダミーと月当たりの残業時間が負に有意となった。また、年齢、性別、配偶者の有無は統計的に有意ではなかった。

図表 6-7: 管理職のWLBの実現に関する分析(OLS 推定結果)

独立変数	model1	model2
	管理職のWLB	
	$\beta$	$\beta$
年齢	-.012	.013
性別ダミー(男性=0, 女性=1)	.169	.159 *
配偶者ダミー	.037	.000
子どもダミー	-.116 *	-.024
月当たりの残業時間	-.209 **	.039
仕事遂行の自律性		.050
仕事の要求度		-.332 **
境界決定の自律性(勤務計画の策定)		.330 **
境界決定の自律性(有給休暇)		.103
境界決定の自律性(仕事への没頭)		.088
職場のコミュニケーション(集団凝集性)		.132
$R^2$	.094 *	.494 **
Adjust $R^2$	.059	.449
F値	2.679 *	10.914 **

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

モデル2ではモデル1の統制変数に加え、独立変数に職務の特性に関する変数である「仕事遂行の自律性」、「仕事の要求度」、仕事と私生活の境界決定における自律性に関する変数である「境界決定の自律性」、職場の特徴に関する変数である「職場のコミュニケーション」を投入し、管理職のWLBとの関係の検証を行った。分析の結果、境界決定の自律性のうち「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」の項目が管理職のWLBに対して正に有意な影響を与えていた。また仕事の要求度が高いことは管理職のWLBに対して負に有意な影響を与える。「仕事遂行の自律性」、境界決定の自律性のうち「必要な時に有給休暇をとることができる」「やりたい時は時間を気にせず仕事に没

頭できる」の2項目、「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」については上司のWLBに対して影響を与えていなかった。

以上の結果より、仮説3.2は支持された。仮説3.3については境界決定の自律性に関する項目の3つのうち1つが支持された。また、仮説3.1の仕事遂行の自律性と仮説3.4の職場のコミュニケーションについては仮説は棄却された。

## 第2項 考察

本章の目的は管理職のWLBの実現に対して「職務の特性」「仕事と私生活の境界決定における自律性」「職場の特徴」の3つの職場要因の影響を検証することであった。主な発見事項は以下の通りである。

1つ目の職務の特性については、「仕事遂行の自律性」「仕事の要求度」の2つの変数を用いた検証を行った。

まず「仕事遂行の自律性」については上司のWLBに対して影響を与えないことが明らかになった。労働の人間化の議論においては仕事遂行の自律性は働くことへの面白みを与える手段として考えられていた。つまり、仕事生活の面を充実させる要素となり、そしてWLBを高めることにつながるものが想定された。しかし、想定された結果は得られなかった。その理由として「管理職」という立場にあることが影響していることが考えられる。つまり、管理職は職場において従業員の指揮・命令にあたり、運営する立場にある。そのため、仕事遂行の自律性が意味している、仕事の計画や実行の方法の決定における個々の従業員の実質的な自由、独立性、自由裁量の程度というものが職務に付随されたものとなっている(Hackman & Oldham, 1975)。したがって、仕事遂行の自律性を持っていて当然のものとなっており、管理職という立場にあってはWLBを高める要因とはならないのではないかと考えられる。しかしながら、現実には起り得ないケースだと考えられるが、仕事遂行の自律性が管理職の役割から減っていく場合には、ある地点でWLBの実現に作用する要因となりうる可能性も考えられる。

次に「仕事の要求度」については上司のWLBの実現に対してマイナスの影響を与えていた。仕事の要求度が高いと感じている個人ほどWLBの実現が阻まれているということである。仕事の要求度についてマイナスの影響が得られたことは、当然とも言える結果である。すなわち、近年の残業時間の削減の取り組みにおいて、労働時間管理の適用外となっている管理職にそのしわ寄せが行き、

業務の負担がかかっているという事例が多く紹介されている(武石, 2011)。本研究で用いた仕事の要求度は個人が従事する仕事が多面的に要求度の高いものか否かという大まかな傾向を捉えたものとなっている。要素としては、従事する仕事が就業時間内に済ますことのできる仕事量ではないこと、仕事が私生活の領域にも浸透していること、求められる水準が高いことなどが含まれる。したがって、仕事において細かい要求がなされていることよってストレスを感じて WLB が阻まれていると解釈するよりも、管理職の仕事量の多さそのものからのストレスや管理者としての自身の能力への不安が原因となって WLB が低くなっていることが考えられる。

仕事と私生活の境界決定における自律性については「境界決定の自律性」として「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」「必要な時に有給休暇をとることができる」の 3 つの項目を用いた検証を行った。そして「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」という自律性が高いことは WLB を高めることが明らかとなった。勤務計画を検討する際に自身の望む仕事と私生活の配分を反映できるということは、自身の理想とする WLB を実現することにつながるため WLB を高めるということが考えられる。また、「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」「必要な時に有給休暇をとることができる」の 2 つの項目に関しては管理職の WLB の実現に対して影響を与えていなかった。「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」という項目については、仕事遂行の自律性と同様に「管理職」という立場にあることが影響していることが考えられる。管理職は職場において仕事の計画や実行の方法の決定において自由裁量があるため、時間を気にせずに働くことが可能である。仕事時間における自律性を持つことは当然のものとなっており、そこに自由があるということは管理職という立場においては WLB を高める要因とはならないのではないかと考えられる。また、「必要な時に有給休暇をとることができる」の項目に関しては平均値 1.89、標準偏差が 1.08 となっており、必要な際に有給休暇を取得することができる、と感じることのできていない管理職が多くいることが分かる。つまり、管理職が必要な際に有給休暇取得において自律性を発揮すること自体が A 社では困難な状況にあり、有給休暇の取得において自律性が付与されていることが WLB の実現につながるのかということを検証することが本研究では厳密に検証できていない可能性がある。

職場の特徴については「職場のコミュニケーション」を用いた検証を行った。職場のコミュニケーションについては「集団凝集性」によって捉えた。そして分析の結果、職場のコミュニケーションが盛んであることは管理職の WLB には影響を与えていないことが明らかとなった。集団凝集性とは集団間のコミュニケーションの活発さやのまとまりの良さを示したものである(鈴木, 2013)。管理職は職場のコミュニケーションを活性化させる立場にあるため、職場においてコミュニケーションをとることは管理者としての行動、つまり職務の一部という位置づけとなってしまっていることが考えられる。また、職場のまとまりの良さは職場における支援を増大するきっかけとなると考えられる。しかし、管理職は職場のまとまりの良さから恩恵を受けるという立場ではなく、支援的な職場環境を醸成し、支援を部下にもたらしていく側である。したがって、職場において管理職は支援を受けて WLB を実現していくという立場ではなく、自分で自分の WLB を切り開いていかなければならない立場にあると考えられる。

本章においては「職務の特性」「仕事と私生活の境界決定における自律性」「職場の特徴」といった職場要因が管理職の WLB に与える影響を検証した。しかし、分析の結果より管理職という立場から捉えた際に、職場に関する要因は管理職の WLB の実現にはあまり影響していないことが明らかとなった。そして、管理職においては管理職固有の役割行動というものがあり、その役割行動が管理職の WLB の実現を規定している可能性が示唆された。管理職の WLB の実現の要因を明らかにするには、管理職固有の役割行動に着目した WLB 研究の蓄積が求められる。

## 第7章 部下のワーク・ライフ・バランスと管理職のワーク・ライフ・バランスの実現に関する比較検証

本章においては第4章の「部下のWLBの実現に関する実証分析」と第6章の「管理職のWLBの実現に関する実証分析」の分析結果を用いて、部下と管理職ではWLBの実現がどのような点で共通あるいは相違するのかを比較検証する。そして最後に本稿全体の実証分析の結果を踏まえて、企業組織において個人がWLBを実現していくための要因を明らかにする。

### 第1節 部下と管理職のワーク・ライフ・バランスの実現に関する実証分析の結果比較

第4章と第6章で用いた変数において部下と管理職で比較検証が可能な変数は境界決定の自律性「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」「必要な時に有給休暇をとることができる」「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」の3項目、「仕事遂行の自律性」、「仕事の要求度」、「職場のコミュニケーション」の6つの変数である。

分析結果の比較(図表7-1)より、境界決定の自律性の「必要な時に有給休暇をとることができる」については部下と管理職のどちらのWLBの実現にも影響を与えていなかった。また、管理職と部下の双方で共通してWLBの実現に対して影響を与える要因として抽出された項目として境界決定の自律性の「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」と「仕事の要求度」の2つがある。管理職についてはその他の変数からWLBの実現に対する影響は受けていなかったが、部下についてはWLBの実現にプラスの影響を与える変数として、「仕事遂行の自律性」、境界決定の自律性「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」、「職場のコミュニケーション」の3つがあり、これらの3つの変数については部下と管理職で得られる結果が異なった。

図表 7-1: 管理職と部下の WLB の実現に関する分析の結果比較

	部下のWLB			管理職のWLB		
	平均	標準偏差	第4章 分析結果	平均	標準偏差	第6章 分析結果
仕事遂行の自律性	3.67	0.72	*	3.74	0.58	
仕事の要求度	3.11	0.28	***(-)	3.23	0.67	**(-)
境界決定の自律性(勤務計画の策定)	3.02	0.96	***	3.09	0.97	**
境界決定の自律性(有給休暇)	2.11	1.21		1.89	1.03	
境界決定の自律性(仕事への没頭)	2.90	1.05	*	3.06	1.08	
職場のコミュニケーション(集団凝集性)	3.27	0.43	*	3.50	0.56	

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

## 第 2 節 考察

まず、境界決定の自律性の「必要な時に有給休暇をとることができる」からは部下と管理職のどちらも WLB の実現に影響を受けていなかった。この境界決定の自律性(有給休暇)については部下では平均値が 2.11 と管理職では平均値が 1.89 と部下と管理職の双方において平均値が低くなっている。そのため、A 社においては有給休暇を必要な際に取得することがそもそもできていないことが示唆される。したがって、有給休暇の取得において自律性が付与されていることが WLB の実現につながるのかを検証することが本サンプルでは厳密に検証できていない可能性があることには留意が必要である。

次に、管理職と部下の双方で共通して WLB の実現に影響を与える要因として抽出された項目として境界決定の自律性の「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」と「仕事の要求度」の 2 つがあった。「境界決定の自律性(勤務計画の策定)」については、勤務計画を検討する際に自身の望む仕事と私生活の配分を反映できるということにより理想とする WLB を実現することにつながるため WLB を高めるといことが考えられる。「仕事の要求度」については管理職と部下の双方において WLB の実現にマイナスの影響を与えており、仕事の要求度が高いと感じている個人ほど WLB の実現が阻まれているということである。本研究で用いた仕事の要求度は仕事において細かい要求を他者から受けているという意味合いよりも、個人が従事する仕事が全体的に要求度の高いものか否かという大まかな傾向を捉えたものとなっている。仕事の

要求度の要素としては、仕事量の多さ、仕事が生生活の領域にも浸透していること、求められる水準が高いことなどが含まれる。したがって、仕事における細かい要求により個人がストレスを感じて WLB が阻まれているという解釈をするよりも、仕事量の多さそのものや仕事量の多さから生じる不満や不安が原因となって WLB が低くなっていることが考えられる。

そして、部下の WLB の実現にプラスの影響を与えるが、管理職の WLB の実現には影響が見られなかった変数として「仕事遂行の自律性」、境界決定の自律性の「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」、「職場のコミュニケーション」の3つがあった。管理職と部下でこのような違いが見られた原因としては管理する側と管理される側という立場の違いが大きく影響していることが考えられる。管理職は職場において従業員の指揮・命令にあたって運営する立場にあり、仕事の計画や実行の方法の決定において自由裁量をもつ。そのため、「仕事遂行の自律性」や「仕事時間における自律性」があることが当然のこととなっている。したがって、自律性があるということは管理職の役割の一部であるため、管理職という立場においては WLB を高める要因にはならないと考えられる。一方で部下においては管理をされる側という立場にある。管理をされる対象であるため、仕事の遂行において自律性を発揮できるということは、労働の人間化の議論で指摘されていたように、働くことに対して面白みを感じることにつながり、WLB を高める要因となると考えられる。また、境界決定の自律性(仕事への没頭)について、労働時間に対しては近年その管理が特に厳しくなされており、個人がもっと働きたいと考えていたとしても管理によってその欲求が抑圧されてしまう傾向にある。それに対して、もっと働きたいという気持ちを持っている時に実際に働くことができる自由が認められていることは、個人の内発的動機づけを満たすことにつながるために仕事と私生活に良い影響を与えると考えられる。また、「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」については、部下では集団レベルの変数として扱った分析をしており、管理職では個人レベルの変数として扱っているという違いもある。しかしながら、「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」が与える影響の違いについても部下と管理職の立場による違いの影響が大きいと考えられる。管理職は職場のコミュニケーションを活性化させる立場にあるため、職場においてコミュニケーションをとることは管理者としての行動、つまり職務の一部という位置づけとなっていると考えられる。一方で、部下にとって職場のまとまりの良さは、仕事と

私生活の間で何か困難が発生した際に職場からの支援を受ける上での資源となると考えられる。管理職は職場から恩恵を受けるという立場というよりは、支援をもたらす側である。したがって部下と管理職の間で「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」に対する反応が異なるのではないかと考えられる。

本章では、第4章での部下のWLBの実現に関する実証研究の結果と第6章で行った管理職のWLBの実現に関する実証分析の結果比較を行った。WLBの実現に対して職場要因が与える影響についての検証結果の比較より、部下と管理職のWLBの実現においては共通する点もあるが、組織における役割の違いからWLBの実現の規定要因が大きく異なることが示唆された。したがって、企業組織において従業員のWLBの実現を考える際には、管理職と部下ではWLBの実現を規定する要因が異なることを踏まえて議論を行わなければならない。

### 第3節 企業組織におけるワーク・ライフ・バランスの実現

本章における部下と管理職のWLBの実現に関する実証分析の結果比較より、部下と管理職のWLBの実現においては共通する点もあるが組織における役割の違いからWLBの実現における要因が大きく異なることが示唆された。したがって、企業組織において従業員のWLBの実現を考える際には、管理職と部下ではWLBの実現に影響する要因が異なることを踏まえて議論を行う必要がある。

そして第4章の分析結果を踏まえると、部下のWLBの実現においては職場から受ける影響が非常に大きなものとなっている。職務の特性、境界決定の自律性、職場の特徴、上司行動に関する変数と部下のWLBとの関係を検証したが、それらのおおよその変数が部下のWLBの実現に影響を与えるという結果が得られた。

労働時間が長くなるほど精神衛生に悪影響を与えることは多くの先行研究により指摘がなされており、WLBの実現を阻む原因となること指摘されている。しかし、長時間労働につながる可能性のある「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」という境界決定の自律性が高いことが部下のWLBの実現につながっていた。本研究の発見事項より示唆されることは、長時間労働問題の検討においては、労働時間の総量だけでなく労働時間の質の面への着目が不可欠であるということである。仕事の要求がWLBの実現の阻害要因となっていたが、仕事を減らして部下のWLBを実現させるというのは企業にとっては現実的な策ではないだろう。仕事を減らさずに部下のWLBを実現するにはマネジメント



トとして仕事の遂行における自律性や仕事と私生活の境界における自律性を付与することである。そして仕事や労働時間を質的に調整する自律性を部下に与え、個人の内発的動機づけを満たすことによって WLB を実現させることが重要である。

また第 4 章と第 5 章の分析結果を踏まえると、部下が企業組織において WLB を実現していく上では上司が最も重要な要因となる。職務の特性、境界決定の自律性、職場の特徴、上司行動の 4 つの職場要因と部下の WLB の実現の関係を検証してきたが、職務遂行の自律性や境界決定の自律性については上司が自律性を付与するか否かというところが大きくなっていく。また、職場のコミュニケーションが盛んであるためには上司が職場においてコミュニケーションが円滑に行われるような規範づくりを行っているかが重要となってくる。上司行動については、当然ながら上司自身が行うものであり、上司が行うか否かにかかっていくものである。したがって、上司が仕事の自律性を付与したり、WLB に支援的な行動をとるなど、部下が WLB を実現できるようなマネジメントを行っているかが企業組織における部下の WLB の実現の鍵となる。

しかし、管理職は多忙であり、従業員の私生活のニーズへと耳を傾けるような丁寧なマネジメントを行うことは現実には困難である(武石, 2011b)。また、仕事の要求度も高いことから、管理職としての役割遂行自体も困難な状況にあることも推測される。しかし、労働時間管理の適用度外者である管理職層の働き方を変えていくことによる従業員の WLB の実現や効率的な職場運営への影響は大きい(武石, 2011b)。WLB を実現できていることによりウェルビーイングが向上する。管理職の WLB が実現し、そして仕事において気持ちに余裕が生まれることで、自身のマネジメントを見直す余地が広がるであろうし、部下の WLB に対して配慮したマネジメントを実行することも可能となってくるだろう。

本研究では職場要因が管理職の WLB の実現に対して与える影響を探索的に検証したが、管理職の場合は WLB の実現において自身が管理する職場から受ける影響はあまり見られなかった。職務の特性に関しては管理職の場合、担っている役割から仕事において自律性が大いに担保されている。したがって、自律性や自身が管理をする職場といった管理職の役割の一部となっているところからは WLB の実現に影響を受けず、むしろ仕事の絶対量など、量が付随するものからの影響を受けている可能性が考えられる。部下の WLB の実現においては仕

事の量による負担は自律性の付与によって解消できる可能性が示されたが、管理職の場合は自律性が役割に付随しているため、自律性には反応を示さない。仕事の量を減らすことは企業における部下の WLB の推進の動きとしては現実的な策ではないことを前述した。しかしながら本研究の分析結果を踏まえると、管理職に関して言えば仕事の負担を減らすことが企業組織における管理職の WLB の推進において最も近道となりうる。部下の WLB の実現に対する管理職行動の影響や、管理職の WLB が部下の WLB にクロスオーバーすることで部下の WLB 実現に影響していることから、管理職の WLB を実現させることは管理職の仕事の負担を減らしてでも取り組む価値があると考えられる。

ただし、本研究においては職場要因と管理職の WLB の関係を検討したのみであり、管理職固有の役割行動が管理職の WLB に与える影響は検証していない。より企業組織における実践につなげるためにも、その他の管理職の WLB を規定する要因を探索していく必要がある。管理職固有の役割や企業から管理職に対する WLB 支援が管理職の WLB の実現においてどのような影響を与えているのかについては今後の WLB 研究において検討すべき課題である。

## 第 8 章 結論と含意

本研究の目的は企業組織において個人が WLB を実現するにはどのような要因が影響するのかということ個人が働く職場に着目して明らかにすることを目的としていた。そしてその目的の達成のために、「部下」と「上司（管理職）」という組織を構成する人員に着目し、第 1 章で問題の提示、第 2 章で先行研究のレビュー、第 3 章で仮説の提示、第 4 章から第 7 章において 4 つの検証を行った。以下ではその内容を要約し、要約をもとに本稿の含意及び課題について述べる。

### 第 1 節 要約

第 1 章では論文全体の研究目的と問題意識を提示し、本研究の方向性を示した。本研究においては企業組織において個人が WLB を実現するには、ということ個人が働く職場の要因に着目して明らかにしていくことを目的としていた。そしてその目的の達成のために、「部下」と「上司（管理職）」という組織を構成する人員に着目した。そして問題意識においては、まず WLB の定義を行い、本研究では WLB の実現を仕事と私生活における時間面、心理面、役割面についての個人の満足度として捉えた。そして、WLB の議論の潮流の 1 つにポジティブ・アクションがあることから、WLB の議論の際に、女性労働者の問題として捉えられてしまうことを指摘した。しかし、WLB の定義を見るとすべての働く人を対象としており、性別や年齢、役職に関係なくすべての働く人にとっての仕事と生活の調和を考えた議論が必要であることを主張した。また、企業にとって従業員の WLB の推進には多くのメリットがあることが見出されてきたこともあり、従業員の WLB 支援のための施策を導入する企業も増加している。しかしながら、従業員がその支援を活用したくても活用できないといった問題が生じており、その問題の解消のためには職場の支援、特に上司による支援が重要であることを指摘した。また今日においては長時間労働の規制に関する議論が社会的に活発となっているが、WLB は長時間労働をせずに私生活を充実させること、働きすぎないこと、ということではない。確かに WLB の実現において「時間」というのは重要な要素の 1 つとなっていることは間違いないが、仕事における時間の長短ではなく、この時間の使い方に対して自分が満足できる時間配分ができている、あるいは自身でその時間をコントロールできる余地があることが WLB の実現においては重要であることを指摘した。さらに、WLB の

端緒となる労働の人間化の議論をたどれば、仕事自体を見直すことで生活を変えていく議論であるため、近年の WLB の議論において仕事がないがしろにされる中、あえて仕事というものを含めた WLB の議論の展開をすることで見えてくるものがあるのではないかと指摘した。

第 2 章では先行研究のレビューを行った。まず WLB 研究の展開の背景となった労働の人間化を俯瞰し、今日の WLB 研究への示唆を得た。労働の人間化から WLB の実践への示唆として、個人が従事する仕事そのもの及び仕事遂行の自律性が仕事生活における満足度を高めることや、また、仕事生活の満足感が私生活の領域にスピルオーバーして私生活における満足度を高めることで WLB の実現に影響を与える可能性が示唆された。さらに、仕事遂行の自律性とは異なる自律性として、森田(2013)の提唱する境界を越えることに関する自由の程度として境界決定の自律性、特に時間的な境界についての重要性が示唆された。そして労働の人間化から WLB の実践への示唆として、もう 1 点、職場の重要性が挙げられた。職場のコミュニケーションについてはその重要性が指摘されているにもかかわらず、はっきりとした実証研究が行われてこなかった。そして労働の人間化の議論を遡ると、職場における協働や連帯性もまた WLB の実現における鍵となることが考えられたが、労働市場が大きく様変わりした今日において協働や連帯性はむしろ WLB の実現の足かせとなっているのではないかと示唆された。また、職場の重要性の中でも今日の WLB の実践においては特に職場の上司が部下の WLB の実現において重要な役割を担っており、その上司行動による部下の WLB への影響が考えられた。さらに近年の WLB 研究ではクロスオーバーが着目されつつあり、部下一上司間における WLB のクロスオーバーの存在が示唆された。しかし、先行研究ではクロスオーバーの検証において不足する箇所が見られたため、職場に着目したクロスオーバー研究やポジティブな経験のクロスオーバー研究の蓄積が求められていることや部下の WLB において上司が重要となっている背景からもクロスオーバー効果の検証を行う必要性を述べた。また、WLB の実現において管理職が重要な役割を担っており、管理職層の働き方を変えていくことが部下の WLB の実現への鍵となる。それにもかかわらず、管理職の WLB に言及した研究蓄積がなされてこなかった。管理職の WLB の実現に対する示唆を得るためにも、管理職の WLB の実現に対してどのような職場要因が影響を与えているのかを検証する必要性が示された。

第 3 章では第 2 章の先行研究レビューにもとづき、第 4 章から第 6 章で行う

実証分析のための仮説の導出と仮説検証における分析フレームワークを提示した。また、第4章から第7章の検証における全体のフレームワークを提示した。

第4章では「部下」に着目し、部下が従事する職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、直属の上司のマネジメントといった職場要因に着目し、それらが部下のWLBの実現にどのように関係してくるのかをマルチレベル分析によって検証した。その結果、個人レベルの変数については「仕事遂行の自律性」が高いほどWLBが高くなることが示された。また、「仕事の要求度」が高いとWLBが低くなる。境界決定の自律性の「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」と「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」が高いほどWLBは高くなることが示された。さらに「部下一上司間の関係性(LMX)」が高いほど部下のWLBは高くなることが示された。集団レベルの変数については「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」が高いほど部下のWLBは高くなることが示された。また、「上司の家族支援的行動(仕事の要求・再設計)」が高いほど部下のWLBが低くなることが明らかになった。一方で「上司の家族支援的行動(WLB支援行動)」が高いほど部下のWLBは高まる。さらに「上司のWLB」が高まるほど部下のWLBが高まること明らかとなり、上司のWLBは部下のWLBに対してクロスオーバー効果を持つことが示された。そして個人レベルの変数である境界決定の自律性の「必要な時に有給休暇をとることができる」、「職場における関わりあい(仕事の相互依存性)」と「職場における関わりあい(目標の相互依存性)」については部下のWLBに影響を与えないことが明らかとなった。

第5章では部下のWLBの実現において上司の役割が重要となっている背景から、従属関係という特殊な関係にある「部下」と「上司」の両者に着目した。そして上司の仕事と私生活におけるファシリテーションの部下のWLBへのクロスオーバー効果を明らかにし、WLBを実現していく上での他者との相互作用の存在の検証を試みた。その結果、部下のWLBに対して「ワーク・ライフ・ファシリテーション」と「ライフ・ワーク・ファシリテーション」のどちらのファシリテーションについても直接的なクロスオーバー効果を持たないことが明らかとなった。しかし「部下一上司の関係性」を考慮した場合、部下一上司間の関係性が部下のWLBに直接的に影響するだけでなく、部下のWLBに対する上司のライフ・ワーク・ファシリテーションのクロスオーバー効果を調整する効果を持っていることが明らかとなった。

第6章では、「管理職」のWLBに着目し、管理職がWLBを実現していく上で職場要因がどのように関係するのかを明らかにするために実証分析を行った。分析の結果、境界決定の自律性のうち「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」の項目が管理職のWLBに対して正に有意な影響を与えていた。また仕事の要求度が高いことは管理職のWLBに対して負に有意な影響を与えていた。「仕事遂行の自律性」、境界決定の自律性のうち「必要な時に有給休暇をとることができる」「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」の2項目、「職場のコミュニケーション(集団凝集性)」については上司のWLBに対して影響を与えていなかった。

第7章では、第4章の「部下のWLBの実現に関する実証分析」と第6章の「管理職のWLBの実現に関する実証分析」の実証分析の結果を踏まえ、管理職と部下のWLBの実現がどのような点で共通あるいは相違するのか比較検証を行った。その結果、境界決定の自律性の「必要な時に有給休暇をとることができる」については部下と管理職のどちらのWLBの実現にも影響を与えていなかった。また、管理職と部下の双方で共通してWLBの実現に対して影響を与える要因として抽出された項目として境界決定の自律性の「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」と「仕事の要求度」の2つがある。管理職についてはその他の変数からWLBの実現に対する影響は受けていなかったが、部下についてはWLBの実現にプラスの影響を与える変数として、「仕事遂行の自律性」、境界決定の自律性「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」、「職場のコミュニケーション」の3つがあり、これらの3つの変数については部下と管理職で得られる結果が異なった。

そして、第7章における部下と管理職のWLBの実現に関する実証分析の結果比較より、部下と管理職のWLBの実現においては共通する点もあるが組織における役割の違いからWLBの実現における要因が大きく異なることが示唆された。したがって、企業組織において従業員のWLBの実現を考える際には、管理職と部下ではWLBの実現に影響する要因が異なることを踏まえて議論を行う必要が示された。そして本稿全体の実証分析の結果を顧みると、部下のWLBの実現については職場から受ける影響が非常に大きなものとなっていることが明らかとなった。職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、上司行動に関する変数と部下のWLBとの関係を検証したが、それらのおおよその変数が部下のWLBの実現に影響を与えるという結果が得られた。ま

た、第 4 章と第 5 章の分析結果を踏まえると、部下が企業組織において WLB を実現していく上では上司が最も重要な要因となる。職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、上司行動の 4 つの職場要因と部下の WLB の実現の関係を検証してきたが、それぞれの職場要因にはすべて上司のマネジメントが反映されてくるからである。そして、上司が仕事の自律性を付与したり、WLB に支援的な行動をとるなど、部下が WLB を実現できるようなマネジメントを行っているかが企業組織における部下の WLB の実現の鍵となる。

また、本研究では職場要因が管理職の WLB の実現に対して与える影響を探索的に検証したが、管理職の場合は WLB の実現において自身が管理する職場から受ける影響はあまり見られなかった。管理職の場合、担っている役割から仕事において自律性が大いに担保されている。したがって、自律性や自身が管理する職場といった管理職の役割の一部となっているところからは WLB の実現に影響を受けず、むしろ仕事の絶対量など、量が付随するものに対して影響を受けている可能性が考えられた。部下の WLB の実現においては仕事の量による負担は自律性の付与によって解消できる可能性が示されたが、管理職の場合は自律性が役割に付随しているため、自律性には反応を示さない。仕事の量を減らすことは企業における部下の WLB の推進の動きとしては現実的なものではないと述べた。しかし管理職の多忙さや本研究の分析結果を踏まえると、管理職に関して言えば仕事の負担を減らすことが企業組織における管理職の WLB の推進において最も有効となることが示唆される。部下の WLB の実現に対する管理職行動の影響や、管理職の WLB が部下の WLB にクロスオーバーすることで部下の WLB 実現に影響していることから、管理職の WLB を実現させることは管理職の仕事の負担を減らしてでも取り組むべき課題である。

## 第 2 節 理論的含意

本研究における理論的含意としては次の 3 点が挙げられる。

1 点目に上司の家族支援的行動に関する含意である。Hammer et al.(2009)の上司の家族支援的行動は部下の WLB を高めるとされているが、その測定尺度を注視した際に、これらの尺度には部下の WLB を阻むことにつながる可能性が高いと考えられる仕事の要求や職務再設計を伴う内容が含まれていた。本研究ではさらなる仕事の要求や職務の再設計を伴い、WLB を阻む可能性があると考え

られる項目に関してはその他の家族支援的行動と性質が異なると考えたため、分析に当たって仕事の要求や職務の再設計を伴うと考えられる項目と WLB 支援に当たる行動に分けて検証を行った。そして仕事の要求や職務の再設計を伴う項目については部下の WLB に対してマイナスの影響を与えていた。つまり、WLB の支援において仕事の要求や職務再設計を伴う行動は部下の WLB を阻害するものとなりうるということである。仕事の要求や職務の再設計を伴う行動は上司が管理職の役割として会社と従業員の双方の立場から物事を見なければならぬ故に生じるものである。管理者の能力及び行動として必須となる行動であるが、この行動を WLB に対する家族支援的行動の構成要素の 1 つとして扱うには再考の余地があることが示された。

2 点目にクロスオーバー研究に関するものである。職場に着目したクロスオーバー研究やポジティブな経験のクロスオーバー研究の蓄積が求められている背景から、本研究の第 5 章では上司のワーク・ライフ・ファシリテーションから部下の WLB へのクロスオーバー効果を検証した。その結果、直接的なクロスオーバーは見られなかったが、その他の変数を媒介したクロスオーバー効果や調整効果を受けてクロスオーバーをしている可能性を示した。また、クロスオーバー研究における部下一上司間の関係性の考慮の重要性を本研究では示すことができた。これまで上司一部下間のクロスオーバーを検証した先行研究においては部下一上司間の関係性が考慮されていなかった。しかし本研究によって上司一部下間の関係性の質の高さがクロスオーバー効果を調整することが示されたことにより、部下一上司の関係においてクロスオーバーを検証する際には部下一上司間の関係性を十分に考慮し、そして解釈を行うことが望ましいことを示した。

3 点目は部下と管理職の WLB の実現における規定要因の違いである。本研究の比較検証より、部下と管理職の WLB の実現においては共通する点もあるが組織における役割の違いから WLB の実現の規定要因が大きく異なることが示唆された。部下の WLB の実現に関しては職場要因が大いに影響していたが、管理職の WLB の実現に関しては職場要因による影響はほとんど見られず、仕事の絶対量など、量が付随するものから影響を受けている可能性が示された。したがって、企業組織において従業員の WLB の実現を考える際には、管理職と部下では WLB の実現に影響する要因が異なることを踏まえて議論を行わなければならない。



### 第3節 実践的含意

本研究における実践的含意としては次の3点が挙げられる。

1点目に長時間労働問題に関する含意である。

労働時間が長くなるほど精神衛生に悪影響を与えることは多くの先行研究により指摘がなされており、またWLBが疎外される原因となること指摘されている。しかし、本研究においては部下に関して言えば長時間労働につながる可能性のある「やりたい時は時間を気にせず仕事に没頭できる」という境界決定の自律性が高いことがWLBの実現につながっていた。本研究の発見事項より示唆されることは、長時間労働問題の検討においては、労働時間の総量だけでなく労働時間の質の面への着目が不可欠であるということである。例えばその長時間労働は強要されて個人の意志に反して行っているのか、あるいは個人が自身の内発的動機づけから行っているのか、などを考慮して検討を行う必要がある。労働時間の規制によってはWLBを実現できない従業員が出てしまう可能性が十分にある。労働時間の規制の議論ばかりではなく、長時間働く自由についても1つの多様性として認めるべきだろう。しかし、長時間働く自由を認めるならば、その他の多様な働き方も認められなければならない。したがって、管理職においては多様な働き方が認められる職場づくりを行い、成果にかかわらず長く働く従業員を評価するなどの偏った評価を行わないマネジメントが必要である。ただし、いくら従業員が働きたいという欲求を持っていて実際に働いていたとしても、精神衛生を保ち健康的に働き続けることのできる労働時間にも限度があるため、その点は失念してはならない。また、WLBの議論においては、女性労働者の問題と捉えられがちであるということと共に、長時間労働をせずに私生活を充実させること、働きすぎないこと、という意味で受け止められ、仕事がないがしろにされるところがある。しかし、仕事の面白みからもWLBの実現につながることから、WLBの議論における仕事の捉え方には再考の余地がある。

2点目に管理職のWLBの実現に関する含意である。

部下が企業組織においてWLBを実現していく上では上司が最も重要な要因となる。本研究においては職務の特性、仕事と私生活の境界決定における自律性、職場の特徴、上司行動の4つの職場要因と部下のWLBの実現の関係を検証してきたが、これらの職場要因が部下のWLBに対して影響を持つには上司が仕事の自律性を付与したり、WLBに支援的な行動をとるなど、部下がWLBを

実現できるようなマネジメントを行っているかが企業組織における部下の WLB の実現の鍵となっていた。しかし、先行研究で指摘されていたように、管理職は多忙であり、従業員の私生活のニーズへと耳を傾けるような丁寧なマネジメントを行うことは現実には困難である（武石, 2011b）。また、仕事の要求度も高いことから、管理職としての役割遂行自体も困難な状況にあることが推測される。しかし、労働時間管理の適用度外者である管理職層の働き方を変えていくことによる従業員の WLB の実現や効率的な職場運営への影響は大きい（武石, 2011b）。管理職自身が WLB を実現できていることで、マネジメントを見直す余地が広がるであろうし、部下の WLB に対し配慮することも可能となってくるだろう。また、クロスオーバー効果の検証結果より、部下—上司間の関係の質が高い場合には上司の感情が部下に伝播しやすくなる。この結果からも、管理職こそがまずは職場において WLB を実現する必要があることが示唆される。上司は職場の習慣や規範をつくる鍵となるゲートキーパーである。上司が WLB をとり心身に余裕をもつことが部下の WLB につながる職場の習慣や規範を作り出すマネジメントに影響する。したがって、上司が WLB を実現できるように企業には管理職に対するケアやストレスマネジメントの研修を行うなどの支援が求められるだろう。また、管理職のマネジメント上の矛盾の解消を行うことも重要だと考える。例えば管理職を対象としたコンプライアンスの研修会では部下のプライベートに立ち入るような会話は慎むようにという指導がなされる。しかし一方で WLB に関する研修会においては部下と積極的にコミュニケーションを図り、部下が私生活で抱えている葛藤等を把握して支援を行っていくことが重要である、との指導がなされている。部下のプライベートに立ち入るなという教えと積極的に部下のプライベートに立ち入るようにという全く矛盾した教えが管理職にはなされている。このような矛盾に対してどのように対処するのかは各々の管理職の判断にかかってくるが、こうした小さな矛盾が管理職のマネジメントに違いを生むようになり、長期的に見れば企業の意図する方針とは異なる結果を生じさせる原因となりうる。したがって、このようなマネジメント上の矛盾点を把握し、調整するような役割を企業は果たさなければならない。また、管理職が多忙すぎるあまりに部下の WLB に配慮したマネジメントを行うことが困難である、という問題の解消のために WLB 推進のための専門の部署を企業内に設けることも考えられる。WLB について上司に相談できない場合に部下が頼ることのできる場所を提供するのである。しかし組織内で別の

部署として設置することにより、本来は職場の管理職による対応が望ましい問題を専門部署の存在によって管理職が考えなくなってしまう、WLBを実現できる職場が一向に育まれない可能性もある。したがって、このような専門部署の設置においては管理職の当事者意識をいかに植えつけるかということが検討課題となってくるだろう。さらに、職場において管理職は支援を受けてWLBを実現していくという立場ではなく、自分で自分のWLBを切り開いていかなければならない立場にあることが示唆された。「勤務計画の策定において仕事と私生活の調和を図ることができる」という境界決定の自律性が高いことは部下においても管理職においてもWLBを高めることにつながっていた。これは自身の理想とするWLBを実現することに直結するからである。管理職においてはその立場を活かして、境界決定の自律性(勤務計画の策定)を発揮することがWLBの実現のためには望まれる。例えば、自分自身の私生活を大切にするために定時での退社をしたり、毎週決まった曜日に早上がりをしてボランティア活動に従事するなど自らのWLB実現のために働き方を柔軟に選択することである。管理職自らがWLBを重視する姿は部下がWLBを実現していくための後押しにもなれば、将来このような管理職になりたい、というロールモデルとなるかもしれない。ただし、管理職がWLBの実現のために部下に仕事を積極的に振り分ける際には、仕事を押しつけるような形ではなく、部下が意欲的に働けるような振り分け方をするなどマネジメント能力が大いに問われることになる。企業組織においてWLBを推進していくためには今後、管理職の登用における基準を見直していく必要が生じてくる可能性が示唆される(NHK・クローズアップ現代, 2014)。

3点目に部下の姿勢に関する含意である。

部下のWLBの実現においては上司が最も重要な要因となると主張した。しかし、部下においても支援や自律性を付与してもらえばかりでなく、積極的に上司や同僚との職場のコミュニケーションを図り人間関係を構築するとともに情報発信を行う姿勢が重要となる。職場の上司や同僚にプライベートに立ち入られることを嫌う人も多いだろう。しかしながら、WLBの実現のためには私生活における情報を発信しなければ周囲の人間も配慮をすることができず、適切な支援を受けることも難しくなる。労働市場が多様化し、共に働く人が多様化するなかでWLBを実現させていくには、自主的・自律的に自身の生活を意思決定しなければならないし、せざるを得なくなる(渡辺, 2009)。「働く」ということへの考え方が変化するなかで、自律性を発揮することを労働者は求められるよ

うになる。これまで他律的に働いていた労働者には大きな変化が求められることになるだろう。

#### 第4節 残された課題

本研究の課題としては次の3点が挙げられる。

1点目はデータについての課題である。本研究の各章の実証分析で用いたサンプルは1社のみのデータであり、分析対象を一時点で固定したクロスセクション分析であったため、変数の因果関係が実際とは異なっている可能性がある。こうした問題を解決していくためにも、他社データを用いた分析との比較や、パネルデータを用いた分析が今後必要であろう。また、第5章のクロスオーバー効果の検証で用いたデータは部下と直属の上司が対となったマッチングデータであり、階層性を持つデータである。しかし、サンプルサイズの問題によりデータの階層性を考慮せずに分析を行っている。より厳密に現象を捉えるためにはデータの階層性を考慮した分析を行うことが求められる。

2点目はクロスオーバー効果に関する課題である。本研究の第5章において上司から部下に対するクロスオーバー効果を検証したが、部下から上司に対するクロスオーバー効果の検証は行っていない。クロスオーバーは同じシステム内に属する個人間の相互作用であり、上司も部下からの影響を受けていることが推測される。しかし、上司は複数の部下を抱えており、またマネジメントをする立場にあることから、クロスオーバーが起こるメカニズムがまた異なることが考えられる。部下から上司へのクロスオーバーの検証、またそのメカニズムを明らかにしていくことが求められる。

3点目は管理職のWLBの実現に関する課題である。本研究では企業組織におけるWLBの実現において、部下のWLBの実現には管理職が非常に重要な役割を担うことを指摘した。そして管理職自身がWLBを実現することが不可欠であることを主張した。しかし、本研究では職場要因が管理職のWLBの実現に対して与える影響を探索的検証したため、管理職固有の役割行動が管理職のWLBに与える影響は検証できていない。管理職固有の役割行動を考慮し、管理職のWLB実現の要因を明らかにすることは今後の課題である。

## 参考文献

- Allen, T. D. 2001. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 414-435.
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. 2013. Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1): 63-80.
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. 2011. Crossover of work engagement among Japanese couples: Perspective taking by both partners. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1): 112-125.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Carlson, D.S., & Grzywacz, J. 2008. Reflections and future directions on measurement in work-family research. in Korabik, K., Lero D.S., & Whitehead, D.(eds.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, 57-73. San Diego, CA: Academic Press.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. 2011. Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work-family enrichment. *Journal of Management*, 37(3): 770-789.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. 2011. *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Casper, W., Hauw, S., & Wayne, J. 2013. Concepts and measures in the work-family interface: Implications for work-family integration. in Major, D. A., & Burke, R. J. (eds.), *Handbook of work-life integration among professionals : Challenges and Opportunities*, 35-57. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Clark, S. C. 2000. Work-family border theory: A new theory of work-family balance. *Human Relations*, 53(6): 747-770.
- Cohen, J. & Cohen, P. 1983. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Demerouti, E. 2012. The spillover and crossover of resources among partners: The role of work-self and family-self facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2): 184-195.
- Dex, S., & Scheibl, F. 2000. Business performance and family-friendly policies. *Journal of general management*, 25(4): 22-37.
- Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. 1986. The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, 11(3): 203-219.
- Emery, F. 1977. *Futures we are in*. Leiden, The Netherlands: Martinus Nijhoff, Social Sciences Division.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. 2012. Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 299-307.
- Fredrickson, B. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3): 218-226.
- Frone, M. R. 2003. Work-family balance. in Quick, J. C., & Tetrick, L. E. (eds.), *Handbook of occupational health psychology*, 143-162. Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J.H. & Powell, G.N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family. *Academy of Management Review*, 31(1): 72-92.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. 2000. Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 111-126.
- Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. 2003. Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65(1): 248-261.
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wayne, J. H. 2007. A

- multi-level perspective on the synergies between work and family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4): 559-574.
- Guest, D. E. 2002. Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2): 255-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2): 159-170.
- Hammer, L. B., Allen, E., & Grigsby, T. D. 1997. Work–family conflict in dual-earner couples: Within-individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2): 185-203.
- Hammer, L. B., Kossek, E., Zimmerman, K., & Daniels, R. 2007. Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. *Research in occupational stress and well-being*, 6: 165-204.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. 2009. Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4): 837-856.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. 2006. Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3): 249-265.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. 1990. *Healthy work: Stress, productivity, and the re-construction of working life*. New York: Basic Books.
- Kiggundu, M. N. 1983. Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 31(2): 145-172.
- Kossek, E.E., & Groggins, A. 2015. Work-life balance, *Wiley encyclopedia of management*: John Wiley & Sons, Ltd.
- Milkie, M. A. & Peltola, P. 1999. Playing all the roles: Gender and the work-family balancing act. *Journal of Marriage and Family*, 61(2): 476-490.
- Moos, R. H. 1984. Context and coping: Toward a unifying conceptual framework. *American Journal of Community Psychology*, 12(1): 5-25.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for

- assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6): 1321-1339.
- Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. 2008. Positive spillover between personal and professional life: Definitions, antecedents, consequences, and strategies. in Korabik, K., Lero D.S., & Whitehead, D.(eds.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, 57-73. San Diego, CA: Academic Press.
- Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. 2001. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3): 241-302.
- Tummers, L. G., & Bronkhorst, B. A. C. 2014. The impact of leader-member exchange (LMX) on work-family interference and work-family facilitation. *Personnel Review*, 43(4): 573-591.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. 2003. Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5): 729-751.
- Wayne, J., Grzywacz, J., Carlson, D., & Kacmar, M. 2007. Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1): 63-76.
- Westman, M. 2001. Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6): 717-751.
- Westman, M. 2006. Models of work-family interactions: Stress and strain crossover. in R.K. Suri(eds.), *International encyclopedia of organizational behavior*, 498-522. New Delhi: Pentagon Press.
- Westman, M., Brough, P., & Kalliath, T. 2009. Expert commentary on work-life balance and crossover of emotions and experiences: Theoretical and practice advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5): 587-595.
- Westman, M., & Etzion, D. 1999. The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3): 269-278.
- 稲上毅・佐藤博樹(1986)「仕事，個人そして『労働の人間化』」法政大学大原社



- 会問題研究所 編著『労働の人間化: 人間と仕事の調和を求めて』総合労働研究所, 222-258 頁.
- 内田由紀子(2008)「文化と感情: 比較文化的考察と組織論への意義」『組織科学』第 41 巻 4 号, 48-55 頁.
- 大谷和大(2014)「階層線形モデル, マルチレベル構造方程式モデル」小杉考司・清水裕士 編著『M-plus と R による構造方程式モデリング入門』北大路書房, 208-227 頁.
- 奥林康司(1982)「学界展望: 『労働の人間化』の諸理論」『国民経済雑誌』第 145 巻 4 号, 80-101 頁.
- 奥林康司(1991)『労働の人間化: その世界的動向』有斐閣.
- 奥林康司(2011)「QWL: QWL への関心とその基本問題」『日本労働研究雑誌』第 53 巻, 26-29 頁.
- 小倉一哉(2008)「日本の長時間労働」『日本労働研究雑誌』第 575 巻, 4-16 頁.
- 小野善生(2011a)「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」『関西大学商学論集』第 56 巻 3 号, 41-53 頁.
- 小野善生(2011b)「Ⅲ-10 古典的リーダーとネオリーダー」経営行動科学学会 編著『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 271-276 頁.
- 加藤純子(2009)「ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境」『日本労働研究雑誌』第 583 巻, 47-56 頁.
- 厚生労働省・男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会(2006)『男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ: これからの時代の企業経営』.
- 厚生労働省(2007)『仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章』.
- 厚生労働省(2012)『第 1 回 21 世紀出生時縦断調査』.
- 厚生労働省(2015)『平成 26 年度雇用基本調査の結果概要』.
- 坂本有芳・W.A.スピックス(2012)「ICT ツール利用と仕事/家族の境界: ワーク・ファミリー・ボーダー理論に基づく実証的検討」『日本テレワーク学会誌』第 10 巻 1 号, 24-35 頁.
- 佐藤厚(2008)「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』第 575 巻, 27-38 頁.
- 佐藤博樹(2008)「企業の人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援: 両立支援と均等促進の同時推進を」佐藤博樹・武石恵美子 編著『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, 25-36

- 頁.
- 佐藤博樹・武石恵美子 編著(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』日本経済新聞出版社.
- 島井哲志(2011)「Ⅲ-14 ポジティブ心理学」経営行動科学学会 編著『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 298-304 頁.
- 島津明人(2014)「ワーク・ライフ・バランスとメンタルヘルス: 共働き夫婦に焦点を当てて」『日本労働研究雑誌』第 653 巻, 75-84 頁.
- 清水正徳(1982)『働くことの意味』岩波書店.
- 清水裕士(2014)『個人と集団のマルチレベル分析』ナカニシヤ出版.
- 鈴木竜太(2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
- 田尾雅夫(1987)『仕事の革新』白桃書房.
- 武石恵美子(2011a)「ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方改革と職場マネジメントの課題」『生涯学習とキャリアデザイン』第 8 巻 1 号, 19-32 頁.
- 武石恵美子(2011b)「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」RIETI Discussion Paper Series 11-J-029.
- 男女共同参画会議・仕事と生活の調和に関する専門調査会(2007)『「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告』.
- 東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト(2008)『働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に対する調査』.
- 内閣府(2008)『平成 19 年度版国民生活白書: つながりが築く豊かな国民生活』.
- ニッセイ基礎研究所(2008)『今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査』.
- ニッセイ基礎研究所 (2002)『男性の育児休業取得に関する調査報告書』.
- 西川真規子(2013)「よりよい働き方とは: 雇用の質への試験的アプローチ」『日本労働研究雑誌』第 632 巻, 48-60 頁.
- 羽鳥健司・石村郁夫・小玉正博 (2013)「肯定的感情に関する心理学的実証研究の紹介」『埼玉学園大学紀要:人間学部篇』第 13 巻, 69-81 頁.
- 平野光俊(2014)「パートの基幹化マネジメント」奥林康司・平野光俊 編著『多様な人材のマネジメント』中央経済社, 185-204 頁.
- 藤本哲史(2009)「従業員の仕事特性とワーク・ライフ・バランス」『日本労働研究雑誌』第 583 巻, 14-29 頁.

- 藤本哲史(2011)「IV-6 ワーク・ライフ・バランス」経営行動科学学会 編著『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 417-423 頁.
- 森田雅也(1994)「労働の人間化の今日的展開」『経営学論集』第 64 卷, 154-159 頁.
- 森田雅也(2003)「組織設計」奥林康司 編著『入門 人的資源管理』中央経済社, 68-84 頁.
- 森田雅也(2013)「境界決定の自律性とワーク・ライフ・バランス」『国民経済雑誌』第 208 卷, 1 号, 1-19 頁.
- 山崎勝之(2006)「ポジティブ感情の役割: その現象と機序」『パーソナリティ研究』第 14 卷 3 号, 305-321 頁.
- 八代尚宏(2008)「第 1 セッション 雇用と人材活用のありかたとワーク・ライフ・バランス: 米国モデルは有効か?」山ロー男・樋口美雄 編著『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞社, 19-78 頁.
- 八幡成美(1986)「情報ネットワーク化の進展と仕事の変化」法政大学大原社会問題研究所 編著『労働の人間化: 人間と仕事の調和を求めて』総合労働研究所, 168-202 頁.
- 労働政策研究・研修機構(2008)『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.51.
- 若林満・南隆男・佐野勝男(1980)「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程: その継時的分析」『組織行動研究』第 6 卷, 3-131 頁.
- 渡辺峻(2009)『ワーク・ライフ・バランスの経営学』中央経済社.
- 渡辺峻(2013)「人材マネジメントの『社会化』の意義」『関東学院大学経済研究学会研究論集: 経済系』第 254 卷, 18-26 頁.

## WEB ページ

DTI 「Work-life balance」

<<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/work-lifebalance/what.html>> (2014 年 1 月 6 日検索).

厚生労働省「ポジティブ・アクション: ポジティブ・アクションとは?」

<<http://positiveaction.mhlw.go.jp/06/>>(2014 年 1 月 6 日検索).

NHK「クローズアップ現代: “イクボス” ってどんなボス? ~人材多様化時代の上司像~」

< <http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/3514/1.html>>(2017年1月8日検索).

NPO 法人ファザーリング・ジャパン: イクボスプロジェクト「イクボスとは」  
<<http://fathering.jp/ikuboss/about/>>(2017年1月8日検索).

NPO 法人ファザーリング・ジャパン: イクボスプロジェクト「イクボス 10 カ条」  
<<http://fathering.jp/ikuboss/about/10article/>>(2017年1月8日検索).