



# 仕事の質的側面がワーク・ライフ・バランスに与える影響に関する研究（〈特集〉働き方改革の最前線）

加納, 郁也

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 220(1):37-48

**(Issue Date)**

2019-07-10

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/E0041846>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041846>



仕事の質的側面がワーク・ライフ・バランスに  
与える影響に関する研究

加 納 郁 也

国民経済雑誌 第220巻 第1号 抜刷

2019年7月

# 仕事の質的側面がワーク・ライフ・バランスに 与える影響に関する研究

加 納 郁 也<sup>a</sup>

WLBに関する従来の研究・分析では、主に時間的側面を中心としてWLB施策の導入に関する制度的要因と運用面の要因が先行要因として採り上げられていたが、本研究の分析結果から、労働者のWLB意識に対しては、WLB諸制度、すなわち仕事面での相互支援、時間外労働が少なく有給休暇が取得しやすい職場づくりといった努力だけでなく、仕事の自律性やフィードバック、組織的公正が影響を与えていることが明らかとなった。今後も、仕事の質的側面がWLBに対して一定の影響力を持っており、WLB研究において、仕事そのものや仕事生活の質を包摂する研究を進めていくことが重要である。

キーワード ワーク・ライフ・バランス、職務特性、組織的公正

## 1 はじめに

近年、企業や経営の実務面において、従業員のワーク・ライフ・バランスの改善や健康経営の推進等に関する関心が高まっている。

ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」と表記）に関するこれまでの研究を辿ってみると、主に時間外労働の削減や有給休暇取得率の向上といった時間的側面に着目して進められてきており、仕事そのものに焦点を当てた実証分析はさほど多くないことが分かる。もちろん、それらが皆無というわけではなく、職場の人間関係や人材育成等、部分的な要因や特定のHRM施策に焦点を当てた実証研究はいくつか見られるが、研究蓄積という点からみると、未だ十分であるとはいえない。

また、これまでのWLB研究においては、マネジメントの実践へのインプリケーションとして、「休暇を取りやすい職場の雰囲気づくりが重要」等の指摘がなされてきたが、これは組織における分業や仕事の進め方そのものとの問題であるともいえる。

そこで、本稿では、仕事の質的側面に着目したWLBの分析を行うことによって、これま

---

a 兵庫県立大学国際商経学部，大学院経営学研究科，kano@em.u-hyogo.ac.jp

でのWLB研究を補完し、新たな知見を得たいと考えている。

## 2 問題意識と先行研究レビュー

これまでのWLB研究の流れを辿ると、労働時間の短縮や休暇の取得率促進といった時間的・量的な側面あるいは制度面に関する議論が中心であった。

しかし、Glass and Estes (1997)によれば、WLBの促進は、必ずしも制度だけではなく、労働者が従事する仕事そのものからも影響を受けるという。

上林(2009)では、2007年から2008年にかけて、それまでにWLB推進に積極的に取り組んできた在阪企業4社のインタビュー結果から、「日本型ワーク・ライフ・バランス」の実現に向けた方途や方向性について考察されているが、そこで「今後へ向けた課題」として示されている内容を概括すれば、次のとおりである。

WLB施策を導入した各社とも、社員間でWLBに関する意識が高まりつつあるが、特に規模の大きい企業において、日々の業務のあり方の改善をWLB施策とどのように絡めていくかが、今後へ向けた課題として認識されている。WLB施策に関する議論では、働きやすさや働く環境の整備が注目され、仕事それ自体や業務のあり方そのものの変革は、二の次になってしまう。とりわけ、長時間労働の問題に関しては、社員の日常業務のあり方それ自体を変革することと密接に関連があるが、各社ともWLB施策との関連で意識的に業務改革を行う必要性は認識しているものの、実際に具体的な形での業務改革を実施しているかといえ、未だ手つかずの状態であるというのである。

以上のような上林(2009)の指摘は、企業におけるWLB概念の定着のプロセスで明らかになったことであるが、そもそも、働きやすい職場づくり、あるいは働きやすい職場づくりのための業務の変革に関する議論は、さほど目新しいものではない。それは、1960年代以降、特に1970年代に諸実験や諸制度が実施されたことによって注目されるようになった「労働の人間化(Humanization of Work)」あるいは「労働生活の質的向上(Quality of Working Life; QWL)」に始まる。

奥林(1991)は、この「労働の人間化」の概念に関して、それ以前の研究を概観し、最広義には、労働者の人間的諸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であるとし、最狭義にはHerzbergの動機づけ一衛生理論に基づき、職務内容の変更によって労働者の職務満足を向上させる労務管理手法であるとしている。また、多様な意味で用いられている「労働の人間化」を、マクロ的な労働の人間化とミクロ的な労働の人間化とに区別して、その用法や意味するところを以下のように整理している。

まず、マクロ的な労働の人間化とは、社会全体のレベルにおいて、市民としての労働者の

生活諸条件の改善が検討の対象となる。その具体的内容は、①適切かつ公正な賃金が保障されていること、②年金や有給休暇などの付加給付が適切に存在すること、③安全で健康的な作業環境が維持されていること、④連続性のある雇用が保障されていること、⑤組合加入や団体交渉制度が保障されていること、⑥労働者が個人的に成長しうる人事システムがあること、⑦集団の帰属感が得られるような職場環境があること、⑧企業の生産目標に労働者が参画しうること、⑨職場での民主的な権利を主張しうること、⑩労働と余暇の時間的バランスが維持されていること、などである。

これが仮に QWL の内容ではなく WLB あるいは働き方改革の内容を指していると言明されたとしても、さほど違和感はないであろう。

一方、ミクロ的な労働の人間化とは、作業現場における作業様式、作業内容、監督様式などの具体的な労働のあり方それ自体の人間化に関心が向けられている。一般に、ミクロ的な労働の人間化は、職務転換、職務拡大または水平的職務拡大、職務充実または垂直的職務拡大、半自律的作業集団などの作業形態を意味している。歴史的にみれば、労働の人間化は、機械の操作員の職務や組立ラインの職務といった単調な作業への対策として考案され、それが作業組織全体の変革として問題にされるようになったからである。

こうした労働の人間化や QWL の議論は、仕事そのものを充実したものにさせようという点においては、現代の組織に共通すると言える。

また、仕事生活と仕事外生活のバランスについては、上林（2013）によれば、これまでの議論では、労働時間の短縮や休暇の取得率向上など、量的な側面が強調され、仕事生活それ自体の中身を不問に付しており、日常の仕事との結びつきが見られないという。

ただし、たとえば藤本（2009）にみられるように、仕事の多忙さや過重な労働負担等に代表される「仕事の要求度」と、それを自らの裁量で軽減したり解消したりする「自律性」という職務特性を重要なポイントとし、WLB にどのような影響を与えているのかを明らかにした実証研究も蓄積されてきている。Glass and Finley（2002）で述べられているように、仕事時間やスケジュールの管理を自らの判断で柔軟に調整できるかどうかは、労働者の WLB 意識に影響を与える。このことから、藤本（2009）では、労働者の WLB 意識は、個人が従事する職務の特性によって影響を受ける可能性が高く、組織レベルにおける公式な WLB 制度だけではなく、個人レベルでの職務の特性も考慮に入れた WLB 推進の検討が必要であるという立場から実証研究が行われている。

本研究において、仕事の側面を重視する理由は、次の2点である。

第1に、これまでの WLB 研究では仕事環境の整備に主たる関心が寄せられており、仕事それ自体や業務のあり方に関する議論はあまりなされてきていないことである。これは先に述べた上林（2013）が指摘する経営の実践場面における課題だけでなく、研究蓄積において

も同様のことが言える。労働者が一定ないし減少していくという条件のもとでは、労働時間の短縮や有給休暇の取得率向上は、業務の効率化や組織の変革なしには達成できないであろう。すなわち、本研究は、仕事のやり方を見直すことによって労働時間を短縮し、家庭生活や地域生活に費やす時間を生み出そうという立場をとっている。

第2に、マネジメントの実践に対する示唆の問題である。たとえば労働経済学や社会心理学などにおいて、たとえば配偶者の有無や子どもの数といったコントロール変数が投入された研究がみられるが、経営の実践への応用という観点のみで考えれば、やや実践的示唆に乏しい。すなわち、本研究は、労働者における仕事生活と家庭生活、地域生活は相互に影響しあっていることを認識したうえで、労働者のWLBを高めるために、より有効な人的資源管理施策を探索するという立場をとっている。

以上2点を要約すれば、本研究は、労働者の仕事生活と家庭生活または地域生活が相互に影響しあっているとの前提にたち、仕事のやり方を見直すことによって労働時間を短縮し、家庭生活や地域生活に費やす時間を生み出そうという立場から、分析枠組みを設計し、実証研究を行うものである。したがって、WLBを時間配分の問題としてとらえるのではなく、労働者が自分自身のWLBをどのように認識しているかが重要な点である。そこで、自分の仕事と私生活のバランスがうまく取れているどうかに関する労働者自身の評価のことを、ここでは「ワーク・ライフ・バランス意識（以下「WLB意識」と表記）」と呼び、以後の分析を進めたい。

### 3 分析枠組み、データおよび仮説の設定

これまでの議論を踏まえて、本研究の分析枠組みを構築し、仮説を設定したい。

まずは、仕事の質的側面あるいは仕事そのものの意味づけをどのように操作化し、変数を設定するかが重要な課題となるが、これについては、Hackman and Oldham (1980)の職務特性モデルを利用したい。その理由は、奥林 (1991)が述べているように、Hackman and Oldham (1980)による職務特性モデルは動機づけ—衛生理論における職務満足や職務充実を精緻化した理論枠組みであり、客観的な職務内容でなく、労働者側の心理的反応を行動規定要因として重視しているからである。この点は、本研究におけるWLB意識と類似したアプローチであり、本研究の分析枠組みに通底するものである。

次に、WLB意識に対して影響を与える変数として組織的公正も設定している。なぜなら、組織的公正は、評価制度、報酬システム、処遇、上司からの対応といったマネジメント全般に関して、現時点では最も精緻化された理論枠組みのひとつであるからである。また、Colquitt (2001)によれば、組織的公正の知覚は、仕事上の成果、組織市民行動、組織コミットメント、職務満足、モチベーションなどに対して正の効果を持つことが明らかにされてお

り、評価制度、報酬システム、処遇、上司からの対応といったマネジメント全般に関する大量の変数を用いずとも、組織的公正の少数の下位次元で労働者の心理および行動を一定程度予測することが可能な理論であることも、本研究の分析枠組みに組織的公正を包摂する理由である。

以上のことから、次の2つの仮説を設定する。

仮説1 職務特性を構成する5次元は、WLB意識に対して正の影響力を持つ。

仮説2 組織的公正を構成する3次元は、WLB意識に対して正の影響力を持つ。

さらに、労働者自身のWLBへの評価が、組織コミットメント、モチベーション、職務満足にたいして統計的に有意な影響力を持っていることについては、加納(2018)においても確認されているが、本研究においても、再度それを確認するために、追加的な分析を行うこととし、次の3つの仮説を設定する。

仮説3 WLB意識は、組織コミットメントに対して正の影響力を持つ。

仮説4 WLB意識は、モチベーションに対して正の影響力を持つ。

仮説5 WLB意識は、職務満足に対して正の影響力を持つ。

なお、組織コミットメントの先行変数について、Mathieu and Zajac (1990)によるメタ分析の結果から、年齢や勤続年数のほか、職務関連要因として役割の状況すなわち、役割曖昧性と役割葛藤が組織コミットメントに対して強い影響力を持っていることが明らかになっている。このことから、労働者の組織コミットメント、モチベーション、職務満足に対するWLB意識がどの程度影響しているかについては、役割の状況に関する変数も投入して重回帰分析を行いたい。

本研究で用いるデータは、2017年8月から2018年11月にかけて、製造業やIT企業等7社を対象として、質問票による調査を実施し、収集したものである。質問票の配付はすべて経営陣ないし人事部を通じて行ったため、退職者を除けば、非正規従業員も含めた全従業員から回答を得ており、回収数は1,298部であった。質問票は年齢や性別等のフェイス部分を除いて、すべて5点尺度を利用している。また、年齢、性別(女性を1としたダミーを作成)、役職(一般職、管理職)をコントロール変数として設定している。

また、これまでのWLBに関する実証研究では、WLBの確保を促す諸制度が整備されているかどうかという視点と、そうした制度の整備だけでなく、制度の活用を促すような職場風土の醸成といった運用面での工夫が行われているかどうかという視点の2つが重視されて

きたことから、WLB 諸制度の運用については、次の2つの下位次元を設定した。第1に、これまでのWLB 研究で用いられてきたWLB の量的側面に関する次元であるが、これを「休暇取得の困難さ・時間外労働」変数として設定し、「私の会社では、上司や同僚が仕事をしていると、先に帰りづらい雰囲気がある。」、「私の会社には、誰かが急に休んでも仕事に影響が出ないよう調整される仕組みがある。」等の3項目で測定した ( $\alpha=.624$ )。第2の次元は、WLB を改善あるいは促進する制度や職場の雰囲気に関する次元であるが、これを「仕事面の相互支援」変数として設定し、「私の会社には、誰かが急に休んでも仕事に影響が出ないよう調整される仕組みがある。」、「私の会社では、仕事面でお互いにフォローし合う雰囲気がある。」等の7項目で測定した ( $\alpha=.647$ )。さらに、WLB 意識に関する変数については、「総合的にみて、私は仕事と生活のバランスがとれている。」、「私の会社には、誰かが休んでも仕事に影響が出ないよう調整される仕組みがある。」等の4項目を用いて測定した ( $\alpha=.710$ )。

仕事そのものの意味づけについては、Hackman and Oldham (1980) の職務特性モデルを利用し、その5つの下位次元である「技能多様性」、「課業一貫性 (またはタスク完結性)」、「課業有意味性 (またはタスク重要性)」、「自律性」、「フィードバック」を設定した。技能多様性については、「自分の仕事はまったく単調な繰り返しの仕事である。(逆転尺度)」、「自分の仕事は、複雑な技術や高度の技術が必要である。」等の3項目を用いて測定し ( $\alpha=.574$ )、課業一貫性については、「自分の仕事は、自分が手がけたことについて、最後まで関わる余地がある。」、「自分の仕事は、まとまったことを完全にはじめから終わりまで手がけている。」の2項目を用いて測定した ( $\alpha=.558$ )。課業有意味性については、「自分の仕事のできばえは、多くの人々に影響を与える。」、「自分の仕事は、その結果が他の人の仕事や生活に非常に重要な影響を与える。」の2項目を用いて測定し ( $\alpha=.558$ )、自律性については、「自分の仕事では、仕事をどう進めるかをかなりの範囲まで自分で決めることができる。」、「自分の仕事では、仕事の進め方を完全に自分で自由に決められる。」の2項目を用いて測定した ( $\alpha=.657$ )。最後に、フィードバックについては、「自分の仕事では特別な手間をかけなくても、結果は自分でよくわかる。」、「私の仕事は、結果を見れば、明確に自分の仕事の出来ばえを確かめることができる。」の2項目を用いて測定した ( $\alpha=.635$ )。

さらに、組織的公正については、三崎 (2006) による組織的公正研究の尺度を参考に、次の3つの下位次元を設定した。第1の次元は分配的公正であり、これについては「自分の給与や待遇は、担当している仕事に見合ったものである。」、「自分の給与や待遇は、同僚と比較して納得できる水準である。」等の4項目を用いて測定した ( $\alpha=.822$ )。第2の次元は手続き的公正であり、これについては「社内での意思決定の仕組みや手続きは、公平になされている。」、「この会社の人事評価の仕組みや手続きは、公平なものだと思う。」等の4項目を

用いて測定した ( $\alpha=.774$ )。第3の次元は対人的公正であり、これは「私の上司は、重要な意思決定をするときに、部下と相談して決めている。」、「私の上司は、部下の相談事に対して丁寧に対応してくれる。」等の3項目を用いて測定した ( $\alpha=.741$ )。

最後に、組織的アウトカムとしての組織コミットメント、個人的アウトカムとしてのモチベーションと職務満足については、組織的公正の尺度と同様に、三崎 (2006) による尺度を一部修正して測定した。まず、情動的コミットメントについては、「この職場に一体感を感じている。」、「この会社の問題を、まるで自分自身の問題であるかのように感じている。」等の4項目を用いて測定し ( $\alpha=.657$ )、功利的コミットメントについては、「私がこの職場に勤めているのは、仕事を通じて知識・技能を身につけることができるからである。」、「私がこの職場に勤めているのは、会社の将来が有望だからである。」等の2項目を用いて測定した ( $\alpha=.701$ )。モチベーションについては、「自分の仕事に誇りを感じている。」、「私は、自分の仕事にやりがいを感じている。」等の4項目を用いて測定した ( $\alpha=.735$ )。さらに、職務満足については、「私の仕事は、満足できる仕事だと思う。」、「私は、今の仕事に満足している。」等の5項目を用いて測定した ( $\alpha=.863$ )。

以上の手順で作成した変数を用いて、以降の分析を進めることとした。

#### 4 分析結果と考察

まず、本研究で使用する測定尺度の記述統計および変数間の相関係数を表1に示す。

次に、WLB意識を従属変数とした場合の重回帰分析結果を示したものが次の表2である。いくつか独立変数間の相関が高いものがみられたことから、多重共線性を確認するためにVIFも記載している。

この結果をみると、職務特性において、技能多様性、課業一貫性、課業有意味性が統計的に有意な独立変数とはならなかったが、自律性とフィードバックの2次元、組織的公正の3次元、WLB諸制度の2次元については、統計的に有意な水準で正の $\beta$ 値を示している。 $R^2$ の変化量も有意であり、職務特性、組織的公正、WLB諸制度は、WLB意識に対してポジティブな効果を持っていることが分かる。このことから、仮説1は部分的に支持され、仮説2は支持されたといえる。

次の表3は、組織的アウトカムである組織コミットメント、個人的アウトカムであるモチベーション、職務満足を従属変数とした場合の重回帰分析結果を示したものである。ただし、VIFについては、紙幅の都合で記載を省略している。この結果から、職務特性、組織的公正、役割の状況、WLB諸制度およびWLB意識が、組織コミットメント、モチベーション、職務満足に対して、統計的に有意な影響力を持っていることが分かる。このことから仮説3、仮説4、仮説5はそれぞれ支持された。ただし、役割葛藤については、ネガティブな測定尺

表1 使用した変数の記述統計および相関係数

	平均値	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1 技能多様性	3.094	.796	1.000							
2 課業一貫性	3.176	.784	.318 ***	1.000						
3 課業有意味性	3.423	.745	.328 ***	.329 ***	1.000					
4 自律性	3.095	.855	.254 ***	.473 ***	.306 ***	1.000				
5 フォードバック	3.097	.747	.205 ***	.446 ***	.297 ***	.457 ***	1.000			
6 分配的公正	2.871	.785	.040	.224 ***	.172 ***	.317 ***	.262 ***	1.000		
7 手続き的公正	2.838	.701	.068 *	.251 ***	.205 ***	.338 ***	.238 ***	.661 ***	1.000	
8 対人的公正	3.125	.799	.186 ***	.315 ***	.324 ***	.451 ***	.398 ***	.454 ***	.539 ***	1.000
9 役割曖昧性	3.096	.687	.122 ***	.166 ***	.044	.069 *	.207 ***	.011	-.112 ***	.047
10 役割葛藤	3.000	.804	.177 ***	.104 ***	.059 *	.022	.005	.064 *	.030	.005
11 仕事面の相互支援	3.159	.556	.114 ***	.226 ***	.285 ***	.356 ***	.296 ***	.413 ***	.506 ***	.548 ***
12 休暇取得の困難さ・時間外労働	3.362	.806	-.028	.015	.097 **	.246 ***	.097 **	.224 ***	.274 ***	.290 ***
13 WLB意識	2.908	.752	.068 *	.225 ***	.190 ***	.365 ***	.314 ***	.533 ***	.520 ***	.461 ***
14 情動コミットメント	2.952	.718	.169 ***	.225 ***	.297 ***	.345 ***	.258 ***	.454 ***	.553 ***	.485 ***
15 功利的コミットメント	2.725	.781	.205 ***	.255 ***	.250 ***	.334 ***	.315 ***	.516 ***	.566 ***	.474 ***
16 モチベーション	2.882	.794	.318 ***	.371 ***	.349 ***	.419 ***	.369 ***	.341 ***	.402 ***	.449 ***
17 職務満足	3.023	.820	.298 ***	.392 ***	.396 ***	.526 ***	.457 ***	.482 ***	.523 ***	.537 ***
* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$										
9 役割曖昧性	1.000									
10 役割葛藤	.308 ***	1.000								
11 仕事面の相互支援	-.107 ***	.060 *	1.000							
12 休暇取得の困難さ・時間外労働	-.142 ***	-.198 ***	.397 ***	1.000						
13 WLB意識	.035	.096 **	.479 ***	.338 ***	1.000					
14 情動コミットメント	-.165 ***	.065 *	.526 ***	.290 ***	.496 ***	1.000				
15 功利的コミットメント	.054	.117 ***	.369 ***	.222 ***	.593 ***	.630 ***	1.000			
16 モチベーション	-.097 **	.102 ***	.489 ***	.192 ***	.473 ***	.657 ***	.583 ***	1.000		
17 職務満足	-.023	.083 **	.530 ***	.321 ***	.609 ***	.663 ***	.663 ***	.736 ***	1.000	

表2 重回帰分析結果(1)

	Model 0	Model 1	Model 2	VIF
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	
年齢	0.01 **	0.01 ***	0.01 **	1.552
勤続年数	-0.01 **	-0.01 **	-0.01 *	1.560
一般職_D	-0.21 ***	-0.11 **	-0.11 **	1.193
女性_D	-0.19 ***	-0.05	-0.03	1.148
技能多様性		-0.04	-0.03	1.293
課業一貫性		-0.02	0.00	1.599
課業有意味性		-0.02	-0.03	1.302
自律性		0.09 ***	0.07 *	1.660
フィードバック		0.11 ***	0.11 ***	1.517
分配的公正		0.22 ***	0.21 ***	1.834
手続き的公正		0.23 ***	0.17 ***	2.191
対人的公正		0.17 ***	0.11 ***	2.006
仕事面の相互支援			0.20 ***	1.879
休暇取得の困難さ・時間外労働			0.08 **	1.383
R <sup>2</sup>	0.04 ***	0.41 ***	0.43 ***	
$\Delta R^2$		0.36 ***	0.02 ***	

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

表3 重回帰分析結果(2)

	情動のコミットメント		功利的のコミットメント		モチベーション	職務満足
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
年齢	0.10 ***	0.00	0.06 *	0.01	0.06 **	
勤続年数	0.00	-0.06 *	0.01	0.11 ***	-0.02	
一般職_D	-0.03	-0.13 ***	0.11 ***	0.11 ***	0.01	
女性_D	0.09 ***	0.07 **	0.01	0.01	0.00	
技能多様性	0.07 **	0.10 ***	0.17 ***	0.17 ***	0.13 ***	
課業一貫性	0.00	0.01	0.06 *	0.06 *	0.04	
課業有意味性	0.05 *	0.00	0.08 **	0.08 **	0.09 ***	
自律性	0.04	-0.01	0.10 ***	0.10 ***	0.15 ***	
フィードバック	0.02	0.11 ***	0.09 **	0.09 **	0.14 ***	
分配的公正	0.09 ***	0.11 ***	0.03	0.03	0.09 ***	
手続き的公正	0.20 ***	0.26 ***	0.05	0.05	0.10 ***	
対人的公正	0.11 ***	0.11 ***	0.06	0.06	0.08 **	
役割曖昧性	-0.16 ***	0.03	-0.16 ***	-0.16 ***	-0.09 ***	
役割葛藤	0.09 **	0.06 **	0.09 ***	0.09 ***	0.06 **	
仕事面の相互支援	0.19 ***	-0.04	0.18 ***	0.18 ***	0.08 **	
休暇取得の困難さ・時間外労働	0.02	-0.02	-0.02	-0.02	0.05 *	
WLB 意識	0.15 ***	0.29 ***	0.24 ***	0.24 ***	0.27 ***	
調整済み R <sup>2</sup>	0.48 ***	0.50 ***	0.47 ***	0.47 ***	0.61 ***	

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

度を用いていることから、 $\beta$ が正の値を示していない分析結果の解釈は、やや難しい。しかし、職務特性、組織的公正、役割の状況、WLBが組織コミットメント、モチベーション、

職務満足に対して一定の効果を持つ重要な変数であることは確認できたといえよう。

以上の分析結果から、WLB意識が組織コミットメント、モチベーション、職務満足に対して一定の効果を持つことが明らかとなった。このことから、仕事の質的側面を考慮したWLBの分析についても、その必要性を一定程度指摘できたといえるであろう。

## 5 ま と め

WLBに関する従来の研究・分析では、主に時間的側面を中心としてWLB施策の導入に関する制度的要因と運用面の要因が先行要因として採り上げられていたが、本研究では、仕事の質を考慮した理論枠組みの検討を行ってきた。

本研究の分析結果から、労働者のWLB意識に対しては、WLB諸制度すなわち、仕事面での相互支援、時間外労働が少ない職場づくりといった努力だけでなく、仕事の自律性やフィードバック、組織的公正が影響を与えていることが明らかとなった。このことから、仕事の質的側面がWLBに対して一定の影響を持つており、WLB研究において、仕事そのものや仕事生活の質を包摂する研究蓄積が必要であるという本研究の目的は、一定程度達成できたと考えている。

人的資源管理論の領域においてWLBという対象を捕捉することの難しさのひとつが、労働者の生活そのものを直接的にコントロールすることはできないということである。ワークとライフを切り分けるのではなく、労働者の仕事生活と家庭生活、地域生活が相互に影響しあっていることについては、異論を差しはさむ余地もないであろうが、たとえば不安定な家庭生活が仕事に影響するとしても、これに経営者ないし企業が直接的に介入することは困難を伴う。逆に、仕事面については日常の職務遂行の場面を含めた質の問題として捉えなおし、仕事のやり方を見直すことによって労働時間を短縮し、家庭生活や地域生活に費やす時間を生み出すことが可能となる。

また、先行研究やこれまでの経営の実務でみられたような、WLB諸制度が整備されているか、またそれらが取得しやすい雰囲気が醸成されているかという観点でWLBをめぐる諸課題を捉えるのではなく、「仕事の進め方そのもの」の問題ととらえることが必要であるといえよう。この点からみても、企業に対する労働者のWLBの意識および評価を高めるためには、仕事の進め方を見直す方策と結びついていなければならないということである。

ただし、本研究は、仕事と生活のバランスをどのように操作化し分析するのかという課題に対して、一定の可能性を提示したに過ぎず、どのような研究アプローチが最も説明力の高い分析枠組みであるのかどうかを今後も検討しつづける必要がある。これについては、ワーク・ライフ・バランス概念の再検討を行いながら進めていきたい。

## 引用・参考文献

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., and Fugate, M. (2000) "All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions." *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Blyton, P., Blunsdon, B., Reed, K., and Dastmalchian, A. (eds) (2006) *Work-Life Integration: International Perspectives on the Balancing of Multiple Roles*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Colquitt, J. A. (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure." *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Festinger, L. (1950) "Informal Social Communication." *Psychological Review*, 57(5), 271-282.
- Festinger, L. (1954) "A theory of Social Comparison Processes." *Human Relations*, 7: 114-140.
- Glass, J. L., and Estes, S. B. (1997) "The family responsive workplace." *Annual Review of Sociology*, 23, 289-313.
- Glass, J. L., and Finley, A. (2002) "Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies." *Human Resource Management Review*, 12, 313-337.
- Griffin, R. W. (1982) *Task Design: An Integrative Approach*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975) "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Jones, F., Burke, R. J., and Westman, M. (eds) (2006) *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. Psychology Press.
- Mathieu, J. E. and Zajac. D. (1990) "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Moberg, D. J. (1981) "Job Enrichment through Symbol Management." *California Management Review*, Winter, 124-130.
- O'Reilly, C. A., and Caldwell, D. F. (1979) "Informational Influence as a Determinant of Task Characteristics and Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 64, 157-165.
- Salancik, G. L. and Pfeffer, J. (1978) "Social Information Approach to Job Attitudes and Task Design." *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Scandura, T. A., and Lankau, M. J. (1997) "Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 377-391.
- 奥林康司 (1991) 『増補 労働の人間化 その世界的動向』有斐閣。
- 加納郁也 (2017) 『企業組織の職務遂行プロセスにおける公正感のマネジメント』兵庫県立大学研究叢書第88巻。
- 加納郁也 (2018) 「職務遂行プロセスを包摂するワーク・ライフ・バランス分析に関する研究—T社のケース—」『経営研究』第68巻 第4号, pp. 45-56.
- 上林憲雄 (2009) 「ワーク・ライフ・バランスの日本的展開に関する一考察」『国民経済雑誌』第199巻 第2号, pp. 89-102.

- 上林憲雄 (2013) 「日本型ワーク・ライフ・バランスの実現へ向けて—量から質へ, そしてダイバーシティへ」『変貌する日本型経営 グローバル市場主義の進展と日本企業—』中央経済社。
- 岸野早希・平野光俊 (2016) 「上司行動が部下のワーク・ライフ・バランスに及ぼす影響」『国民経済雑誌』第213巻 第2号, pp. 45-61.
- 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフト HAD: 機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』Vol. 1, pp. 59-73.
- 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』No. 583, 14-29.
- 細見正樹 (2017) 『ワーク・ライフ・バランスを実現する職場—見過ごされてきた上司・同僚の視点—』大阪大学出版会.
- 三崎秀央 (2006) 「組織的公正と組織の価値観に関する一考察」『商学論集』第75巻 第1号, pp. 19-35.
- 山本寛 (2015) 「エンプロイアビリティ保障の実証的研究」『日本経営学会誌』Vol. 36, pp. 26-37.
- 渡辺峻 (2009) 『ワーク・ライフ・バランスの経営学—社会化した自己実現人と社会化した人材マネジメント—』中央経済社。
- 渡辺峻 (2010) 「HRM 研究の観点から見たワーク・ライフ・バランス」『日本労働研究雑誌』No. 599, pp. 32-40.