

令和 4 年 6 月 20 日現在

機関番号：33908  
研究種目：若手研究  
研究期間：2018～2021  
課題番号：18K12863  
研究課題名（和文）ワーク・ライフ・バランス支援制度による従業員のアイデンティティ形成に関する研究  
  
研究課題名（英文）Research on employees' identity formation through work-life balance practices  
  
研究代表者  
櫻井 雅充（Sakurai, Tadamitsu）  
  
中京大学・経営学部・准教授  
  
研究者番号：50633369  
交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,700,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、ワーク・ライフ・バランス支援制度が従業員の仕事と生活におけるアイデンティティ形成に及ぼす影響について明らかにすることにあった。研究の結果から、人材マネジメントおよびワーク・ライフ・バランス言説の影響のもとで、管理制度と共に理解される従業員のアイデンティティ形成を捉える理論的枠組みが提示された。また、そうした枠組みに基づいた経験的研究によって、従業員は人材としての自分と生活者としての自分を併せもつアイデンティティを形成していることが明らかとなった。

#### 研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、ワーク・ライフ・バランス支援制度によって形成される従業員のアイデンティティの多様性を示すことで、既存の人材マネジメント研究における人間観に対する新たな知見を提示した点にある。また、社会的意義に関しては、仕事と生活のアイデンティティ間の葛藤とその折り合いのつけ方の具体例を示し、そうした葛藤を抱えた従業員に対する新たなマネジメントの可能性を提示した。

研究成果の概要（英文）：This study aimed to determine the impact of work-life balance practices on employees' identity formation at work and in life. The study provides a theoretical framework for analyzing employees' identity formation as understood through managerial institutions under the influence of human resource management and work-life balance discourse. Based on this framework, Empirical research revealed that employees form their identities as human resources and people.

研究分野：人的資源管理

キーワード：ワーク・ライフ・バランス アイデンティティ

### 1. 研究開始当初の背景

日本企業の従業員の管理は、日本的経営における三種の神器（終身雇用、年功制賃金、企業別労働組合）によって特徴づけられていた。それらは会社人間を形成するのに抜群の成功を収めた管理方式であるとされる（田尾, 1998）。会社人間とは、生活時間に占める労働時間の比率が高く、会社での仕事・人間関係・昇進・収入などに関心をもち、会社からの要請を何よりも優先させることに特徴をもつ存在である（熊沢, 1994）。そうした特徴から、会社人間は社員としての成員性を強く自覚し、会社という共同体に過度に従属したアイデンティティを形成していった。

しかし、過労死の社会問題化や非正規労働の増加などを背景として年間実労働時間は減少傾向にあり、かつての会社人間としての働き方も見直されつつある。近年では、政府の主導により仕事と生活の調和を意味するワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance：以下、WLB）が推進され、各企業は育児・介護休業の取得を奨励し、フレックスタイム制や在宅勤務などを積極的に導入している。これらの一連の取り組みによって、企業は従業員の私生活への対応を迫られることになる。今や従業員の管理における最大の課題は、そうした私生活の部分も含めた「生活人」（松山, 2014）としての従業員をいかに管理していくのかである。その際に留意すべきは、仕事と生活の両面から構成される従業員のアイデンティティである。社員としての強い自覚をもった会社人間を前提にできなくなった昨今では、従業員が私生活を含めた自分自身をどのように捉えるのかによって、彼らの仕事における働きぶりが決定づけられるようになる。ゆえに、そうした従業員を適切に管理するためには、彼ら／彼女らのアイデンティティを正確に把握することが不可欠となる。

これまでの経営学におけるアイデンティティ研究では、仕事の側面に関する従業員のアイデンティティ形成に分析の焦点が置かれてきた。例えば、人事評価制度における評価とフィードバックを通じて自らの優秀さを自覚していくコンサルタントの分析（Alvesson & Kärreman, 2007）、ヘイシステムと呼ばれる職務評価計画の導入を通じて客観的な数値を絶対視するようになる政府職員の分析（Quaid, 1993）、などである。申請者も、基幹的業務を任されるようになったプロジェクト・メンバーに引け目を感じ、自らの社内における立場の重要性を強調するようになる従業員（櫻井・浦野, 2014）や、経営統合に伴って新たに導入された成果主義的人事制度のもとで総合職へと一元化された販売員と事務員（櫻井, 2015）などの分析を行ってきた。これらの分析は、様々な人事施策の導入を通じて従業員が葛藤を抱えながらも経営者志向／労働者志向のアイデンティティを形成していくことを示した。しかし、これらの分析が取り上げた施策は、従業員の私的領域への影響が相対的に少ないものに限定されている。それは、これまでの研究が所属組織における仕事のアイデンティティのみを分析の対象としていることに起因している。従業員の私的領域が明示的に取り上げられてこなかったために、それを捉える理論的枠組みが確立されていないのである。

近年の日本企業における WLB 支援制度の導入は、従業員に対して仕事と生活の関係性を強く自覚させる契機となる。こうした取り組みの下で形成される従業員のアイデンティティを捉えるためには、仕事におけるアイデンティティだけを対象としていては限界がある。幸いにも、近年の社会学では、近代における自己アイデンティティ（Giddens, 1991）のように個人における物語としてアイデンティティを捉える視点も提示されている。こうした視点に立脚すれば、従業員の「語り」の中から仕事と生活の両方のアイデンティティを捉えることが可能となり、従業員が仕事と生活それぞれにおけるアイデンティティに関してどのように折り合いをつけているのかを検討することができる。

### 2. 研究の目的

以上の問題意識から、本研究では、WLB 支援制度が従業員の仕事と生活におけるアイデンティティ形成に及ぼす影響について検討することを目的とした。この研究目的に即して、本研究では、①WLB 支援制度と従業員のアイデンティティ形成の関係についての理論的研究と、②WLB 支援制度を導入した企業や自治体を対象とした経験的研究を同時並行で実施した。

### 3. 研究の方法

第1に、理論的研究に関しては、WLB 支援制度と従業員のアイデンティティ形成の関係を捉えるための理論的枠組みの構築を試みた。具体的には、Critical Management Studies（以下、CMS）と呼ばれる研究群を手掛かりとした。CMS とは、イデオロギー（ideologies）、制度（institutions）、利害（interests）、アイデンティティ（identities）からなる4つのIを批判的に探求し、既存の支配構造とそれがもたらす帰結を捉えて、それらの変容を促そうとする視座である（Alvesson, 2008; Alvesson et al., 2009）。この CMS に立脚した先行研究のうち、特にアイデンティティを捉えるための枠組みに焦点化した研究である Alvesson and Willmott (2002) や Watson (2008) らによる枠組みを参照しつつ、制度が従業員のアイデンティティ形成に及ぼす影響のメカニズムについて考察した。そして、かつての日本的経営に加えて人材マネジメントと WLB が混淆した言説の影響を踏まえ、WLB 支援制度が従業員の仕事と生活それぞれにおけ

るアイデンティティ・ワークに対して及ぼす影響についての理論的枠組みを構築した。

第2に、経験的研究に関しては、企業や自治体におけるWLB支援制度の導入事例を対象とした定性的調査を実施した。具体的には、4年間の研究期間において、トヨタ自動車株式会社における働き方変革の事例（櫻井・渡邊, 2018）、北九州市役所におけるイクボス実践の事例（櫻井・小江, 2019）、α社の生産計画部署におけるWLBの取り組みの事例（櫻井・渡邊, 2019）、Z市役所におけるイクボス育成・表彰の事例（櫻井, 2021）、Z市役所における男性職員の育児休業取得の事例（櫻井・小江, 2020）、トヨタ紡織における女性専用生産工程の導入事例（櫻井・小江・渡邊, 2020）、について調査を行なった。各調査の際には、調査対象者に対して事前に質問項目を配布した上で、半構造化インタビューを行った。事例を作成する際には、調査の際に入手した内部資料も参照した。調査によって得られた音声データは、テキスト化して分析した。分析の際には、QDAソフトウェアであるNVivoおよびMAXQDAを用いて、テキストデータのコーディングを行なった。

#### 4. 研究成果

本研究の成果は、WLB支援制度が従業員の仕事と生活におけるアイデンティティ形成に及ぼす影響について、(1) 結果として形成される従業員のアイデンティティの多様性、および(2) 仕事と生活のアイデンティティ間の折り合いのつけ方、の提示を試みた点にある。

##### (1) 結果として形成される従業員のアイデンティティの多様性

経験的研究の結果から、WLB支援制度によって形成される従業員のアイデンティティの多様性が明らかとなった。例えば、α社の生産計画部署におけるWLBの取り組みの事例では、高い人材化志向をもった3名の女性従業員が、生活者として異なるアイデンティティを形成していた。母親としての葛藤を抱えながらもダブルバインドな状況に折り合いをつけていたA氏に対して、B氏・C氏は職場において積極的に生活者としての立場を表明し、自らのWLB実現のために周囲の従業員の人材化を促していた。

また、Z市役所におけるイクボス育成・表彰の事例では、イクボス表彰を受けた管理職は、かつての生活者としての側面を表明してこなかった自己への内省を通じて、それとは正反対の働き方を部下に要求していた。一方で、彼らは、職場において自らの生活者としての側面を表明する志向は持ち合わせておらず、あくまでも管理職として部下の生活者としての側面に配慮することに徹底していた。

さらに、Z市役所における男性職員の育児休業取得の事例では、男性職員は、育児休業を経験することで育児者としての視点を獲得し、それを無意識に職場へと持ち込んでいた。そして、中堅職員として周囲からキャリアアップに対する期待を感じ、それと育児者としての立場との間のジレンマを感じつつも、意識的に職場におけるロールモデルとなることを志向するようになった。

以上のように、WLB支援制度によって形成される従業員のアイデンティティは、決して一様なものではない。同様のコンテキストにあった事例においてすら、異なるアイデンティティが形成されていることも明らかとなった。

##### (2) 仕事と生活のアイデンティティ間の折り合いのつけ方

既述のように、WLB支援制度によって多様な従業員のアイデンティティが形成される。他方で、その影響のメカニズムにおいては、共通する部分も見出せる。それは、職場におけるWLB言説の利用によって、職場において自らの生活者としての側面を正当化することである。WLBの取り組みの事例は、それぞれの職場における人材化の促進を前提としたものであった。従業員は、人材としての自分と生活者としての自分との間の葛藤を抱えつつも、WLB言説を利用することで双方のアイデンティティ形成に折り合いをつけていた。

#### <引用文献>

- ① Alvesson, M. (2008) "The Future of Critical Management Studies," in Barry, D. and Hansen, H. (eds) *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, SAGE, pp. 13-26.
- ② Alvesson, M., Bridgman, T. and Willmott, H. (2009) "Introduction," in Alvesson, M., Bridgman, T. and Willmott, H. (eds) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, pp. 1-26.
- ③ Alvesson, M. and Kärreman, D. (2007) "Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm," *Organization Science*, Vol. 18, No. 4, pp. 711-723.
- ④ Alvesson, M. and Willmott, H. (2002) "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual," *Journal of Management Studies*, Vol.39, No.5, pp. 619-644.
- ⑤ Giddens, A. (1991) *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press. (秋吉美都・安藤太郎・筒井淳也訳『モダニティと自己アイデンティティ：後

期近代における自己と社会』ハーベスト社, 2005年.)

- ⑥ Quaid, M. (1993) "Job Evaluation as Institutional Myth," *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 2, pp. 239-260.
- ⑦ Watson, T. J. (2008) "Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances," *Organization*, Vol. 15, No. 1, pp. 121-143.
- ⑧ 熊沢誠 (1994) 「会社人間の形成」内橋克人・奥村宏・佐高信編『会社人間の終焉』岩波書店, 37-63頁。
- ⑨ 櫻井雅充 (2015) 「人的資源管理における従業員のアイデンティティ形成」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- ⑩ 櫻井雅充 (2021) 『人材マネジメントとアイデンティティ：従業員の人材化とワーク・ライフ・バランス』文眞堂。
- ⑪ 櫻井雅充・浦野充洋 (2014) 「HRM が構成する現実：ERP パッケージ導入を通じた給与計算業務改革」『日本情報経営学会誌』第 34 巻第 2 号, 97-110 頁。
- ⑫ 櫻井雅充・小江茂徳 (2019) 「ワーク・ライフ・バランス実現のための管理職の育成：北九州市役所におけるイクボス実践の事例」『中京経営研究』第 28 巻, 13-22 頁。
- ⑬ 櫻井雅充・小江茂徳 (2020) 「育児休業取得を通じた父親としてのアイデンティティ形成と働き方の変化」安藤史江編著 (2020) 『変わろうとする組織 変わりゆく働く女性たち：学際的アプローチから見据える共幸の未来』晃洋書房, 32-47 頁。
- ⑭ 櫻井雅充・小江茂徳・渡邊丈洋 (2020) 「生産現場で働く育児中の女性従業員のための職場づくり：トヨタ紡織豊橋南工場における「なのはなライン」の事例」『中京経営研究』第 30 巻第 1 号, 13-39 頁。
- ⑮ 櫻井雅充・渡邊丈洋 (2018) 「生産性向上を意図したワーク・ライフ・バランス支援がもたらす影響：トヨタ自動車における働き方変革の事例」『中京企業研究』第 40 号, 47-59 頁。
- ⑯ 櫻井雅充・渡邊丈洋 (2019) 「女性従業員の職務・雇用形態とワーク・ライフ・バランス：α社の生産計画部署の事例」『中京企業研究』第 41 号, 135-152 頁。
- ⑰ 田尾雅夫 (1998) 『会社人間はどこへいく：逆風下の日本的経営のなかで』中央公論社。
- ⑱ 松山一紀 (2014) 『日本人労働者の帰属意識：個人と組織の関係と精神的健康』ミネルヴァ書房。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 5件）

1. 著者名 大曾 暢烈, 櫻井 雅充	4. 巻 31
2. 論文標題 HRMおよびその関連施策が情緒的コミットメントに及ぼす影響：トラックドライバーのアイデンティティ志向性に着目して	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 中京経営研究	6. 最初と最後の頁 21-31
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 櫻井 雅充, 小江 茂徳, 渡邊 丈洋	4. 巻 30(1)
2. 論文標題 生産現場で働く育児中の女性従業員のための職場づくり：トヨタ紡織豊橋南工場における「なのはなライン」の事例	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 中京経営研究	6. 最初と最後の頁 13-39
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 櫻井 雅充, 渡邊 丈洋	4. 巻 (41)
2. 論文標題 女性従業員の職務・雇用形態とワーク・ライフ・バランス：社の生産計画部署の事例	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 中京企業研究	6. 最初と最後の頁 135-152
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 櫻井 雅充, 渡邊 丈洋	4. 巻 (40)
2. 論文標題 生産性向上を意図したワーク・ライフ・バランス支援がもたらす影響：トヨタ自動車における働き方変革の事例	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 中京企業研究	6. 最初と最後の頁 47-59
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 櫻井 雅充, 小江 茂徳	4. 巻 28
2. 論文標題 ワーク・ライフ・バランス実現のための管理職の育成：北九州市役所におけるイクボス実践の事例	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 中京経営研究	6. 最初と最後の頁 13-22
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 浦野 充洋, 櫻井 雅充, 矢寺 顕行
2. 発表標題 日本企業における従業員に対する管理実践の変容：制度ロジックの複数性と実践の動態
3. 学会等名 組織学会 2022年度年次大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 大曾 暢烈, 櫻井 雅充
2. 発表標題 働き方に関する施策の知覚が従業員の心理に与える影響：トラックドライバーのアイデンティティ志向性に着目して
3. 学会等名 日本労務学会 第50回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 櫻井 雅充, 小江 茂徳
2. 発表標題 男性による育児休業取得の効果
3. 学会等名 日本労務学会 第49回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 櫻井 雅充, 小江 茂徳
2. 発表標題 仕事と生活におけるアイデンティティの相互関係
3. 学会等名 日本労務学会 中部部会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 安藤史江 (編著)	4. 発行年 2020年
2. 出版社 晃洋書房	5. 総ページ数 182
3. 書名 変わろうとする組織 変わりゆく働く女性たち：学際的アプローチから見据える共幸の未来	

1. 著者名 櫻井雅充	4. 発行年 2021年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 236
3. 書名 人材マネジメントとアイデンティティ：従業員の人材化とワーク・ライフ・バランス	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------