

令和 5 年 5 月 19 日現在

機関番号：17102

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2022

課題番号：18K12871

研究課題名（和文）管理職のワーク・ライフ・バランスを規定する要因についての研究

研究課題名（英文）A study of the factors that determine the Work-Life Balance of managers

研究代表者

岸野 早希 (Kishino, Saki)

九州大学・経済学研究院・講師

研究者番号：00802406

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,500,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は管理職層のワーク・ライフ・バランス(WLB)の実現を規定する要因を明らかにすることである。企業におけるWLBの実現において管理職が重要な役割を担うことが指摘されているが、これまでのWLB研究ではその役割を担う管理職自身のWLBに着目した研究はこれまでほとんどなされていなかった。そこで文献やインタビュー、アンケートを通じた調査から、管理職のWLBを規定する要因を検討した。その結果、「仕事生活に関わる要因」「仕事以外の生活に関わる要因」「両立のための対処行動」という3つのカテゴリーについて計23個の潜在的な要因を明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では管理職層のワーク・ライフ・バランス(WLB)の実現を規定する要因を文献、インタビューおよびアンケート調査を通じて明らかにした。本研究の学術的意義は、企業組織において従業員のWLBの実現を考える際には、管理職層と非管理職層では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ことを示した点である。また、社会的意義については、文献調査より管理職のWLBの実現も考慮することの重要性を示した点である。部下と上司の仕事と生活の関係に対する知覚は互いの仕事生活領域の知覚に影響を与えあう関係性にあるため、部下のWLBを実現するには上司のWLBも実現することが重要である。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to clarify the factors that determine the realization of Work-Life Balance among managers. It has been pointed out that managers play an important role in the realization of WLB in companies. However, few WLB studies have focused on the WLB of managers. Therefore, we examined the factors that determine the WLB of managers based on interviews and questionnaires. As a result, a total of 23 potential factors were identified in three categories: "factors related to work life", "factors related to private life", and "coping behaviors for balancing work and family".

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 管理職 働き方改革

### 1. 研究開始当初の背景

近年、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）に関する議論が活発になっている。WLB の議論の潮流には 1960 年代の女性運動及び 1970 年代に議論がなされた労働の人間化がある。そしてこの数十年で労働者のニーズの高まりや行政による後押しもあり、企業による WLB 施策の導入の動きが活発化している。日本においては特に 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 が盛んに説かれてきている。WLB の実現により従業員だけでなく企業側にも従業員の定着率の向上やメンタルヘルスの向上といった様々なメリットがあることが国内外の研究蓄積により明らかとなってきたこともその一助となっている。

そして、WLB についての知見が広まるようになってきた現在、WLB 研究の関心はその効果を見るだけでなく、従業員の WLB を実現させていくには何が必要なのか、という点にまで広がってきている。そのなかで、WLB の実現には個人が属する職場での非公式な支援の必要性が指摘されている（例えば Allen, 2001）。そして Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels(2007)らによって、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) という概念の重要性が述べられた。

先行研究や申請者によるこれまでの研究より、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が指摘できる。これらの研究成果を受け、管理職に対して部下の WLB 支援のためのマネジメントを行うことへのニーズが高まっているが、管理職は多忙であり、部下の WLB に配慮した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(二者間関係における相互作用)の視点からも、管理職自身が WLB を実現することが部下の WLB の実現につながる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、近年日本の民間団体が提唱しているイクボス(従業員の WLB に対して支援的である上司)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 実現は企業組織にとって大きな意味をもつことになる。

#### <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.

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.

武石恵美子(2011)「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.

### 2. 研究の目的

本研究の目的は管理職層の WLB の実現を規定する要因を明らかにすることである。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。日本においても 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、強化を推し進めるための根本として WLB が盛んに議論されている。そして近年の研究において、企業組織において WLB を実現するには WLB に支援的な管理職の存在が鍵となることが指摘されている。管理職が WLB に支援的になるためには管理職自身の WLB が実現していることが必須となってくるが、管理職の WLB に着目した研究はこれまでほとんどなされてきていない。したがって、本研究においては管理職の WLB の実現に着目し、管理職の WLB の実現を規定する要因を理論的検討及びインタビュー・質問紙調査を通じて明らかにする。

### 3. 研究の方法

本研究の実現のための方法として、文献研究、インタビュー調査、インタビュー調査をもとにした質問紙の作成、 で作成した質問紙による調査、の 4 つのプロセスにまとめられる。

文献研究では、管理職の WLB の実現の重要性を示すための理論的基盤を WLB、リーダーシップ論、キャリア論の文献研究によって確立する。そして、文献研究から得られた知見をもとにインタビュー項目を作成し、管理職を対象としたインタビュー調査を実施する。その後、インタビュー調査で得られたデータを質的データ分析法により分析し、管理職の WLB の実現の規定要因を抽出する。そこで抽出した既定要因をもとに質問紙を設計し、管理職を対象とした質問紙調査を実施する。また、これらのプロセスにおいて適宜、学会報告や論文を執筆し、さらに、専門領域

の近い研究者や企業に所属する実務家のコメントやサジェスションをもらうことを通じて本研究の質的向上を目指す。

#### 4. 研究成果

WLB 研究ではこれまで、WLB に関わる先行要因として主として 仕事領域に関する変数、 仕事以外の領域に関する変数、 個人・人口統計学的変数の 3 つが明らかにされてきた (Eby, Caper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005; Byron, 2005)。これらの分類について、 仕事領域に関する変数として、職務関与、労働時間、スケジュールの柔軟性や仕事のストレス、ワーク・サポート、といった仕事と職場に関する要因、 仕事以外の領域に関する変数は、夫婦間の対立、家事や育児に費やす時間、子どもの数、末子の年齢、配偶者サポート、といった家庭からの要求やその他の仕事以外の生活に関する要因、 個人・人口統計学的変数として、性格、行動、および性別、収入、コピーング・スタイルなどの個人差がそれぞれ具体的に挙げられる (Byron, 2005; Eby et al., 2005; Ferguson, Carlson, Zivnuska & Whitten, 2012; French & Johnson, 2016)。しかし、これまで WLB 研究において主な研究対象となっていたのは非管理職であり、彼(彼女)らの WLB に関わる要因が主として明らかにされていることから、本研究ではこれまで研究対象として見過ごされてきた管理職の WLB に関わる要因を探索的に検討した。

ライン管理職を対象としたインタビュー調査から、管理職の WLB に関わる要因を分類・整理するために KJ 法を用いて分析した結果、23 個の要因が抽出された。そして、23 個の要因について編成を行った結果、3 個のカテゴリー、8 個のサブカテゴリー、14 個のコードに分類された。「仕事生活に関わる要因」のカテゴリーは主として管理職の WLB に関わる仕事生活の領域における項目である。「仕事での時間不足」、「マネジメントにおける葛藤」、「部下の成熟度」、「部門の特性」、「組織からの WLB 支援」の 5 個のサブカテゴリーで構成された。サブカテゴリーのうち「仕事での時間不足」は、「業務量による時間不足」、「家庭事情による仕事時間制約」の 2 個のコード、「マネジメントにおける葛藤」は「プレイヤー業務」、「育成意欲と職場構成員」、「部下への要求の抑制」、「生産性向上への圧力」の 4 個のコード、「部下の成熟度」は「自立した部下」の 1 個のコード、「部門の特性」は「業務の不確実性の低さ」の 1 個のコード、「組織からの WLB 支援」は「WLB 支援策による効果」の 1 個のコードから構成された。「仕事以外の生活に関わる要因」のカテゴリーは主として管理職の WLB に関わる仕事以外の生活領域における項目である。「配偶者との役割分担」、「自分のための時間確保」の 2 個のサブカテゴリーで構成され、「配偶者との役割分担」は「配偶者との分担バランス」の 1 個のコード、「自分のための時間の確保」は「趣味の時間」、「私生活での学び」の 2 個のコードで構成された。「両立のための対処行動」のカテゴリーは仕事と仕事以外の生活の両立のために行う対処行動であり、仕事と仕事以外の生活に葛藤が生じた際に、自身の WLB を保つためにとられる行動である。サブカテゴリーは「対処行動」のみで、「割り切り」、「労働時間の削減に向けた取り組み」の 2 個のコードから構成された。

上記の管理職の WLB に関わる要因の 3 つのカテゴリーについて、先行研究で検討されてきた要因と照らし合わせた結果、概ね内容が一致していた。他方で、本研究により新たに提示された要因もあり、「部下の成熟度」については管理職の WLB の障壁と寄与のどちらにもなりうる要因であり、部下の成熟度が高いことが管理職の業務負担の軽減につながり、それが管理職の WLB に寄与する可能性がある一方で、育成に意欲を持つ管理職の場合には成熟した部下のみを持つ場合に満足できない感覚を抱く可能性もあることが示唆された。また、先行研究において部下の WLB には上司の支援が欠かせないことが示されているが、本研究が検討した限りでは、管理職の WLB に対するさらに上位の管理職からの支援に関わる要因は得られず、組織からの WLB 支援による恩恵については見られた。この結果から、管理職としての役割特性として、権限を持っていることにより、施策の活用に対する意識が非管理職とは異なる可能性が示唆された。

また、上記で抽出された要因や先行研究を引用した質問紙を作成し、管理職と非管理職を対象とした質問紙調査を実施した。分析では仕事生活に関する要因として「組織からの WLB 支援」、「職務特性」、「タスク不確実性」、仕事以外の生活に関わる要因として「趣味時間の確保」を用い、WLB との関係を検証した。管理職と非管理職の違いを見るために結果を比較したところ、「組織からの WLB 支援」の一項目として用いた「職場における他者からの社会的支援」について、管理職は同僚や上司からの支援と WLB の間に関係は見られなかったが、非管理職については直属の上司からの道具的支援が WLB に正の影響を与えていた。「両立支援策の充実」や「両立施策利用風土」については管理職・非管理職ともに WLB との関係は見られなかった。「職務特性」については、管理職は「技能多様性」、非管理職は「タスクアイデンティティ」がそれぞれ WLB に正の影響を与えていた。また、「タスク不確実性」については非管理職においてのみ負の影響が見られた。仕事以外の生活に関わる要因として用いた「趣味時間の確保」は管理職・非管理職ともに「趣味時間」が WLB に対して正の影響を与えていた。分析結果から、管理職と非管理職では仕事生活に関わる要因と WLB の関係に見られる影響が異なっていることから、異なる影響を持つことを踏まえた上で、WLB について議論を行う必要が示された。一方、仕事以外の生活に関する要因として「趣味時間の確保」は管理職・非管理職ともに見られたことから、直接的に仕事以外の生活に介入することはプライバシーの侵害やハラスメント等の観点から困難であるが、趣味時間を確保できるように、有給休暇の取りやすい組織風土を会社全体で醸成すること等が考えられた。

以上、本研究により得られた成果について述べてきたが、これらの成果の一部はすでに論文や学会報告において公開されているほか、今後も研究成果を取りまとめた上で論文や学会報告の形式にて公開される予定である。

<参考文献>

- Byron, K. 2005. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. 2005. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- 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.
- French, K. A., & Johnson, R. C. 2016. A retrospective timeline of the evolution of work-family research. in Allen, T. D., & de Tormes Eby, L. T. (eds.), *The Oxford Handbook of Work and Family*, 9-22. New York, NY: Oxford University Press.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 6件）

1. 著者名 岸野早希	4. 巻 89
2. 論文標題 管理職のワーク・ライフ・バランスに関わる要因の探索的研究	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 経済学研究	6. 最初と最後の頁 83～91
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 岸野 早希、平野 光俊	4. 巻 24
2. 論文標題 1on1ミーティングの現状と課題に関する一考察 - 国内大手メーカーA社の事例研究	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 キャリア・カウンセリング研究	6. 最初と最後の頁 33～46
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.34512/careercounseling.24.2_33	査読の有無 有
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 余合淳、岸野早希	4. 巻 37
2. 論文標題 ワーク・ライフ・バランスが従業員の組織的公正に及ぼす影響 - 質問紙調査を通じた探索的分析	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 南山経営研究	6. 最初と最後の頁 393～407
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 余合淳・岸野早希	4. 巻 663
2. 論文標題 ワーク・ライフ・バランスが従業員の組織行動に及ぼす影響 2時点データを使った探索的分析	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 名古屋市立大学経済学会ディスカッションペーパー	6. 最初と最後の頁 1-13
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 岸野早希, 松下将章, 市村陽亮, 大矢隆紀, 鈴木竜太	4. 巻 220
2. 論文標題 上司の家族支援的行動と オーセンティック・リーダーシップの関係	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 国民経済雑誌	6. 最初と最後の頁 15-36
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 岸野早希	4. 巻 31
2. 論文標題 中小企業におけるワーク・ライフ・バランス推進に関する一考察	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 流通科学大学論集: 流通・経営編	6. 最初と最後の頁 43-53
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5件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 2件)

1. 発表者名 岸野早希
2. 発表標題 管理職のワーク・ライフ・バランスに関する研究: ワーク・ライフ・バランスに関わる要因の探索的検討
3. 学会等名 経営行動科学学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 岸野早希・平野光俊
2. 発表標題 働き方改革の推進に伴う育成における上司と部下の関わり方の変容に関する研究
3. 学会等名 日本労務学会第50回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Saki Kishino
2. 発表標題 A Study of Work Life Balance in Japan
3. 学会等名 ICBEIT2020 (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 岸野早希
2. 発表標題 管理職のワーク・ライフ・バランス実現要因に関する研究
3. 学会等名 日本労務学会第48回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Saki Kishino
2. 発表標題 A Study on Managers' Work Life Balance in Japanese Company
3. 学会等名 ICBEIT2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔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
---------	---------