

# ワーク・ライフ・バランスを 実現する職場環境

——出版社 A 社の事例から

加藤 純子

(法政大学大学院)

ワーク・ライフ・バランスの実現には、それを支援する環境整備などの点で企業方針が大きく影響してくると指摘されてきた。そこで本研究では、ある企業を取り上げ、同じワーク・ライフ・バランス施策の環境下で働く従業員を対象とし、彼らのワーク・ライフ・バランスの実現に対する意識を規定する職場環境の要因を量的調査によって明らかにすることを試みた。職場環境要因としては、「仕事特性」「職場特性」「上司特性」の3つを取り上げ、これらがどのようなウエイトで従業員のワーク・ライフ・バランスの実現に影響を与えているかについても探った。調査結果から、3つの職場環境要因はいずれも従業員のワーク・ライフ・バランスの実現に影響を与えていることが検証された。特に、裁量度(手順・量・目標設定)の高い仕事、休暇が取得しやすく、退社しやすい職場、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示された。先行研究では、上司の性別や施策に関する知識、施策利用に対する理解といった側面が従業員のワーク・ライフ・バランスの実現に結びつく要因として強調されてきたが、上司のマネジメントスタイルの特徴も関係することが本研究から明らかになった。ワーク・ライフ・バランスの実現には、施策の導入から一歩進み、職場環境の整備が不可欠となることが示唆されている。

## 目次

- I はじめに
- II 研究課題と調査概要
- III ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境
- IV 結論と考察

## I はじめに

近年、「ワーク・ライフ・バランス」という考え方が注目され、それを企業戦略に謳う動きもみられるようになってきたが、その環境整備が進む一方で、「制度があっても利用しない」「利用しにくい」という声が聞かれるのも事実である。女性労働協会(2000)によると、出産した女性が育児休業制度を利用しなかった理由として、「職場の雰囲気から育児休業が取りづらかった」を挙げる回答が43.0%ともっとも多かった。同調査の対象者は女性であったが、男性の両立支援制度利用

についても例外ではないと推察される。佐藤・武石(2004)は、男性の育児休業取得率が低い理由のひとつとして「職場の抵抗感」を挙げている。

そこで本研究では、一つの企業事例を取り上げ、一定のワーク・ライフ・バランス施策の枠組の下で働く従業員のワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境の要因を、アンケート調査により明らかにすることを目的とする。特定企業で働く従業員を対象とするため、従業員からみた制度の整備状況は同一であるにもかかわらず、ワーク・ライフ・バランスがとれていると感じている従業員と感じていない従業員がいるとすれば、それは従業員の属性や職場環境が異なることによると考えられる。ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境について、仕事の要因やマネジメントの要因に踏み込んで量的に把握した研究は少なく、これを明らかにすることで、ワーク・ライフ・バランスを職場に定着させるうえでの重要な示唆を得

ることができると思う。

## II 研究課題と調査概要

両立支援策やワーク・ライフ・バランス施策の導入の意義や効果については、少子化と男女共同参画に関する専門調査会(2006)、ニッセイ基礎研究所(2006)、武石(2006a, 2006b, 2007)、脇坂(2007)をはじめとして、これまで数多くの研究が蓄積されてきた。また、最近では、新聞や雑誌上で「ワーク・ライフ・バランス」ということばを見ない日はないほど世間の関心も高まっている。これらの事実から、ワーク・ライフ・バランスは、企業現場が施策の検討・導入を図る第一フェーズから、多くの企業が導入した施策をいかに効果的に運用し、経営戦略と合致させていくかという第二フェーズに入りつつあると言えるだろう。

両立支援策の利用状況と職場環境が密接に関係していることは先行研究から明らかになっている。例えば仕事特性としては、「手順・量・目標設定において裁量度の高い仕事」(今野 2001; 佐藤 2007)、「突発的な業務が起きない仕事」(電機連合 2006)が、職場特性としては、「お互いさま意識」を前提とした職場の「助け合い」「融通」(佐藤・武石 2004)といった職場構成員同士の関係だけでなく、管理職の「施策に関する知識・認識」(Staines and Galinsky 1992; 阿部 2007)、「部下がワーク・ライフ・バランスを実現することへの理解」(Galinsky, Bond, and Friedman 1996, Duxbury and Higgins 1999; 三菱総合研究所 2005)、「部下がワーク・ライフ・バランスを実現するための業務上のサポートやフレキシブルな対応」(バク 2002; Berg, Kalleberg and Appelbaum 2003)が指摘されている。

しかし、これらがどのように絡み合い、どのようなウエイトで従業員のワーク・ライフ・バランスの実現に影響を与えているかについてはまだ明らかになっていない。そこで、本研究では従業員の「ワーク・ライフ・バランスの実現に関する意識」を規定する要因として、仕事特性、職場特性、上司特性の3つを取り上げ、この関係を明らかにする。

本研究課題に取り組むため、アンケート調査を

実施した(2007年9月)。調査は出版社A社の部長以上を除く187名を対象とし、有効回収は151名(有効回収率は80.7%)であった。A社は従業員数約200名の出版社である。女性の従業員比率は28.4%(管理職比率は約7%)、平均年齢は31.7歳、平均勤続年数は約10年と、平均年齢を除いていずれも全国平均を上回る。両立支援策の整備状況に関しては、法定基準は遵守しているものの、それを上回るものはなかった。

## III ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境

### 1 問題意識

本研究ではワーク・ライフ・バランスの実現に関する意識を「今、仕事と生活のバランスがとれていると感じている」(以下「WLB実現度」)とし、先行研究で明らかにされたことをもとに「WLB実現度は、職場環境要因(仕事特性、職場特性、上司特性)の影響を受ける」という仮説の検証を行う。WLB実現度については、同じ職場でも同僚や上司との関係は個人により異なり、感じ方もさまざまであると考えられるため個人単位で分析を進めることとする。

### 2 変数の作成

分析に使用する目的変数は、「あなたは今、仕事と生活のバランスがとれていると感じていますか」に対する回答(感じている=1, 感じていない=0)とした。説明変数は、仕事特性、職場特性、上司特性の3つの指標を設定し、以下に挙げる手続きによって合成変数を作成した。各項目の回答を点数化し(かなりあてはまる=4, ややあてはまる=3, あまりあてはまらない=2, まったくあてはまらない=1)、無回答のサンプルは除外して主成分分析を行い、その結果から各指標とも2~3の因子を抽出し、その因子を構成する質問の点数を足し上げ、平均点を基準に、「高(High)」と「低(Low)」のグループに分類した。

〈説明変数①「仕事特性」指標〉

仕事特性の指標は次の a~i の質問群の回答を使用した。

- a. 仕事の手順を自分で決めることができる
- b. 仕事の量を自分で決めることができる
- c. 仕事の責任・権限が重い
- d. 時間をかけた分だけ成果がでる
- e. 突発的な業務が生じることが頻繁にある
- f. 仕事の進め方はある程度決まっておりに定型化されている
- g. 目標やノルマは自分の裁量で決められる
- h. 今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる
- i. 自宅など会社以外の場所で仕事を進めることができる

主成分分析によって3つの因子が抽出された。

第1の変数(信頼性係数 $\alpha = 0.727$ )は、項目 a, b, g から構成されるもので、仕事の手順・量・目標の裁量度が高い仕事であることを示す(変数名を「裁量度高業務」とする)。第2の変数( $\alpha = 0.559$ )は、項目 c, e, f, h から構成されるもので、業務の進め方が定型化されておらず、責任が重く、突発的な業務も頻繁に起きるため代替が困難な仕事であることを示す(「代替困難業務」)。f と h においてマイナスの係数があらわれたため、これらに関しては点数を逆転したうえで足し上げた。第3の変数( $\alpha = 0.538$ )は、項目 d, i から構成されるもので、時間をかけるほど成果がだせて、場所を選ばない働き方が可能な仕事であることを示す(「場所不問・成果が時間に比例業務」)。

〈説明変数②「職場特性」指標〉

職場特性の指標は、以下の j~r の質問群の回答を使用した。

- j. 職場内で常に情報(業務委託先情報, 業界情報等)の共有化をはかるような仕組みがある
- k. 職場内でお互いに業務内容や進捗状況を把握するような仕組みがある
- l. 緊急時にはお互いの仕事をカバーし合える職場である
- m. 短期(半日~2日程度)の休暇を取得しや

すい

- n. 長期(1~2週間)の休暇を取得しやすい
- o. 自分の担当業務が終わったら気兼ねなく帰ることができる
- p. 職場内の社員間の雰囲気は友好的である
- q. 職場内には自分の意見を自由に言える雰囲気がある
- r. 職場内には自分の生活(家庭役割などを果たすこと)を大切にしようという雰囲気がある

合成変数は、仕事特性と同様に3つ抽出された。第1の変数( $\alpha = 0.743$ )は、項目 l, m, n, o から構成されるもので、短期・長期の休暇の取得が容易で、日々の業務においても自分の担当業務が終わったら帰りやすい、緊急時にはカバーし合える職場であることを示す(「休暇取得容易な助け合い職場」)。第2の変数( $\alpha = 0.760$ )は、項目 p, q, r から構成されるもので、意見を言いやすく、お互いの生活を尊重する友好的な雰囲気の職場であることを示す(「関係良好職場」)。第3の変数( $\alpha = 0.845$ )は、項目 j, k から構成される変数で、業務を円滑に進めるためのリソースや進捗情報を共有する職場を示す(「情報共有職場」)。

〈説明変数③「上司特性」指標〉

上司特性の指標は、以下の s~z の質問群の回答を使用した。

- s. あなたの上司は自分の生活(家庭役割などを果たすこと)を大切にしている
- t. あなたの上司はあなたの業務がうまく進むように支援してくれる
- u. あなたの上司とあなたはコミュニケーションがとれている
- v. あなたの上司は仕事にかけた時間より仕事の成果であなたを評価する
- w. あなたの上司はあなたの目標管理, 成果管理が厳しい
- x. あなたの上司はあなたに業務の進め方や進捗管理をまかせてくれる
- y. あなたの上司は個人の事情に合わせて柔軟な勤務時間管理をしている
- z. あなたの上司は部下に公平に仕事を割り

振っている

合成変数は2つ抽出された。第1の変数 ( $\alpha = 0.858$ ) は、項目 s, t, u, x, y, z から構成されるもので、部下とのコミュニケーションがとれており、友好的な関係を築いている上司を示す(「関係性重視上司」)。第2の変数 ( $\alpha = 0.733$ ) は、項目 v, w から構成されるもので、部下の成果管理が厳しく、結果で評価する上司であることを示す(「成果重視上司」)。

### 3 ワーク・ライフ・バランスがとれている従業員の勤務実態

ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境の分析に入る前に、ワーク・ライフ・バランスがとれていると感じている従業員がどのような勤務実態にあるのかを、労働時間と休暇取得の点から明らかにしておく。

#### (1)労働時間

「あなたの普段1カ月の残業時間はどのくらいですか(a)」と「あなたが理想とする残業時間は

どのくらいですか(b)」の回答から理想の残業時間と現実の残業時間とのギャップを算出し、目的変数(WLB実現度)とのクロス集計をまとめたものが表1である。武石(2007)が指摘しているように、理想の残業時間と現実の残業時間とのギャップが少ないほどワーク・ライフ・バランスがとれていると感じていることがA社従業員についても言える。

#### (2)休暇取得

ワーク・ライフ・バランスがとれていると感じている従業員の休暇の取得状況に関しては、「あなたは自分や家族の病気のためではなく、自分自身の余暇や休息のための休暇を希望通りに取得できていますか」と目的変数のクロス集計から把握した。希望通りに休暇が取得できるほどワーク・ライフ・バランスがとれていると感じている(表2)。

これらから、ワーク・ライフ・バランスがとれていると感じている従業員は、従業員にとって理想とする労働時間で働くことができ、希望通りに

表1 理想と現実の残業時間のギャップとWLB実現度 (単位:%)

		あなたは今仕事と生活のバランスがとれていると感じていますか		回答数(n)
		感じている	感じていない	
実際の残業時間と理想の残業時間とのギャップ(a-bの絶対値)	0時間	88.2	11.8	51
	1~10時間	65.9	34.1	41
	11~20時間	50.0	50.0	26
	21~30時間	41.7	58.3	12
	31時間以上	33.3	66.7	18
合計		64.7	35.3	150

表2 希望の休暇取得実態とWLB実現度 (単位:%)

		あなたは今仕事と生活のバランスがとれていると感じていますか		回答数(n)
		感じている	感じていない	
あなたは自分や家族の病気のためではなく、自分自身の余暇や休息のための休暇を希望通りに取得できていますか	ほぼ希望通り	89.4	10.6	47
	まあ希望通り	61.7	38.3	60
	あまり希望通りでない	42.4	57.6	33
	まったく希望通りでない	14.3	85.7	7
合計		64.7	35.3	150

休暇が取得できる状態にあることが示された。このような従業員が働く職場環境はどのような状況にあるのか。仕事、職場、上司の視点から明らかにしていく。

#### 4 WLB 実現度と職場環境

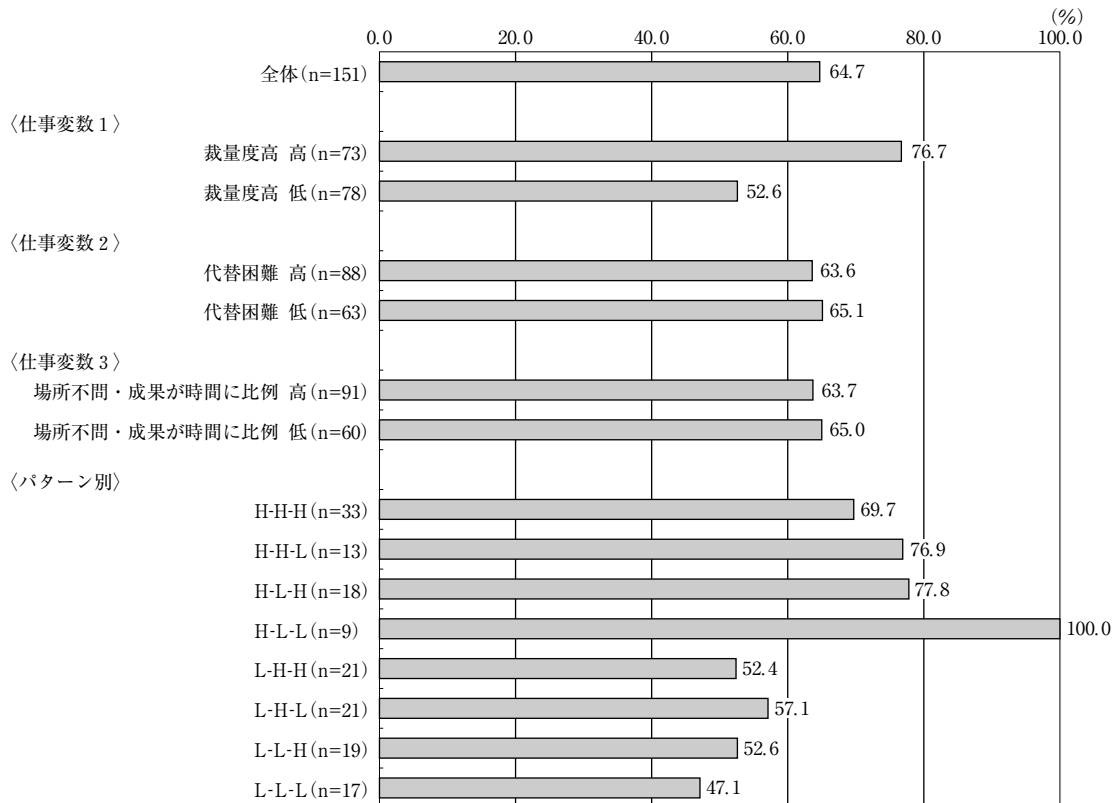
##### (1) 仕事特性

「ワーク・ライフ・バランスがとれていると感じている」と回答した割合を、仕事特性に関する9つの項目の回答結果別に分析し、Pearson のカイ2乗検定を行ったところ、項目 b が1%水準で、項目 g が5%水準で有意差が認められた。このことから、A 社従業員の WLB 実現度には、仕事の量と目標の裁量性が高いことが深く関係していると考えられる。また、項目 h においても10%水準で有意差が認められた。したがって、仕事の裁量度が高く、業務代替が可能な状態にあることが、ワーク・ライフ・バランスの実現につながっていると解釈できる。

3つの変数の得点の高低と WLB 実現度との関

係(図1)においては、「裁量度高業務」に有意差が認められた ( $p < .01$ )。また、3つの仕事変数についてそれぞれ高 (High)・低 (Low) の2区分を組み合わせて設定したパターン別分析においては、「全体」を上回ったのは「H-L-L」「H-L-H」「H-H-L」「H-H-H」で、いずれも「裁量度高業務」の得点が高いパターンであった。また、これらのうち「H-L-L」と「H-L-H」については、「代替困難業務」の得点が低いものの WLB 実現度の割合が高いことから、責任・権限が軽く、突発的な業務が生じることもあまりないような定型化された代替容易な業務において WLB 実現度が高くなる傾向が見出せる。さらに、「場所不問・成果が時間に比例業務」に注目すると、「H-L-L」と「H-L-H」、「H-H-L」と「H-H-H」にみられるように、得点の低いほうが WLB 実現度が高くなる傾向がうかがえる。空間的な制約を受ける業務で WLB 実現度が高くなっていることは、編集職特有の仕事特性が影響していると考えられる。編集作業は、仕事の終わりが「時間(納期)」と「編集者自身

図1 仕事特性別WLB実現度



の納得感」の折り合いで決定されていくため、納期までに時間があれば自宅に仕事を持ち帰って編集作業を行うことが可能である。A社では在宅勤務等の制度はないため、「自宅など会社以外の場所で仕事を進めることができる」ことは時間外業務の増加を含意しており、したがってWLB実現度を低くしているとも解釈できる。

## (2) 職場特性

職場特性に関する項目についての分析の結果は、項目 m, n, r において1%水準の有意差が得られた。これに、5%水準で有意差がみられた項目 (l, o, p) までを含めて解釈すると、自分の生活を大切にすることが認められており、緊急時には助け合える友好的な職場が、ワーク・ライフ・バランスの実現につながっていることがわかる。

3つの変数の得点の高低とWLB実現度との関係(図2)については、「休暇取得容易な助け合い職場」( $p < .01$ )と「関係良好職場」( $p < .05$ )で有意差が認められた。パターン別分析では、

WLB実現度がもっとも高かったものは「H-H-H」次いで「H-H-L」となっており、「休暇取得容易な助け合い職場」と「関係良好職場」の得点の高いものがWLB実現度も高くなっている。なお、パターン別分析でもっともWLB実現度の低かった「L-H-L」は、すべてのパターンの中で8時以降在社頻度(「一週間のうちで午後8時以降に会社で仕事をしている頻度はどのくらいですか」に対する回答)の数値がもっとも高く、これがWLB実現度に影響したと解釈できる。

## (3) 上司特性

項目 s, t, u, v で1%水準、項目 x, y で5%水準の有意差が認められた。ふたつの変数の得点の高低とWLB実現度との関係(図3)については、「関係性重視上司」( $p < .01$ )、「成果重視上司」( $p < .10$ )ともに有意差が認められた。パターン別分析でも、「全体」を上回った2パターン「H-H」「H-L」はともに「関係性重視上司」の得点が高いものであった。また、「成果重視上司」に注目

図2 職場特性別WLB実現度

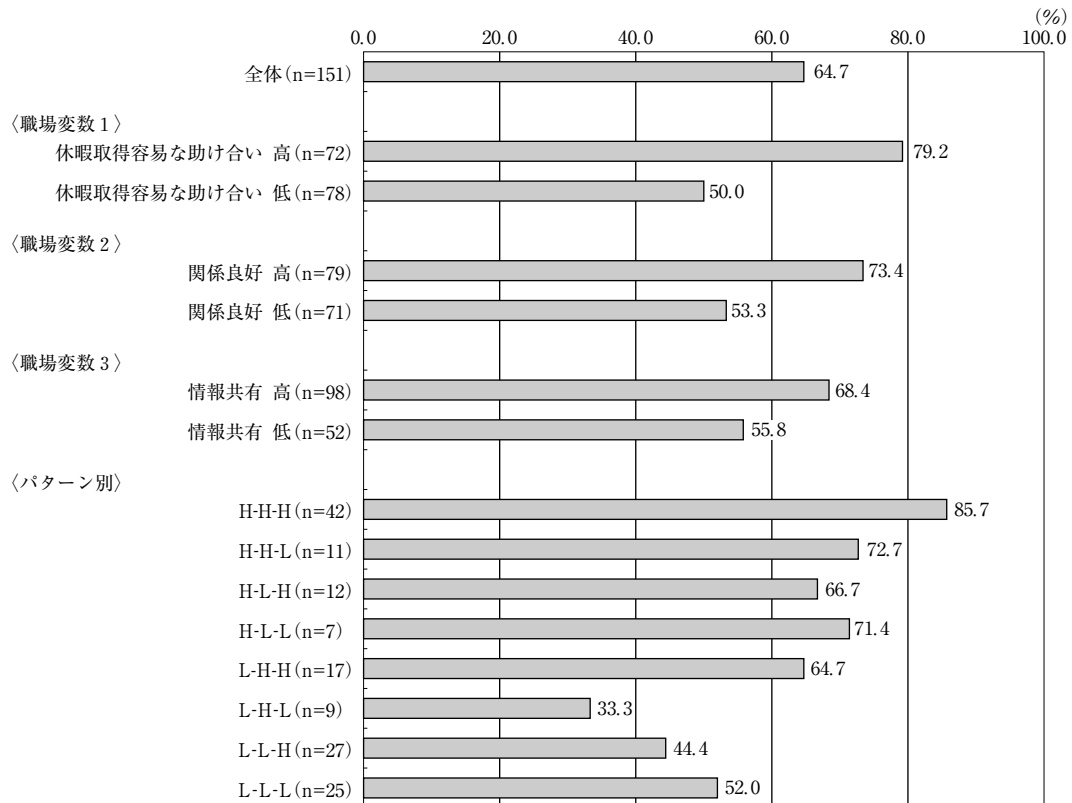
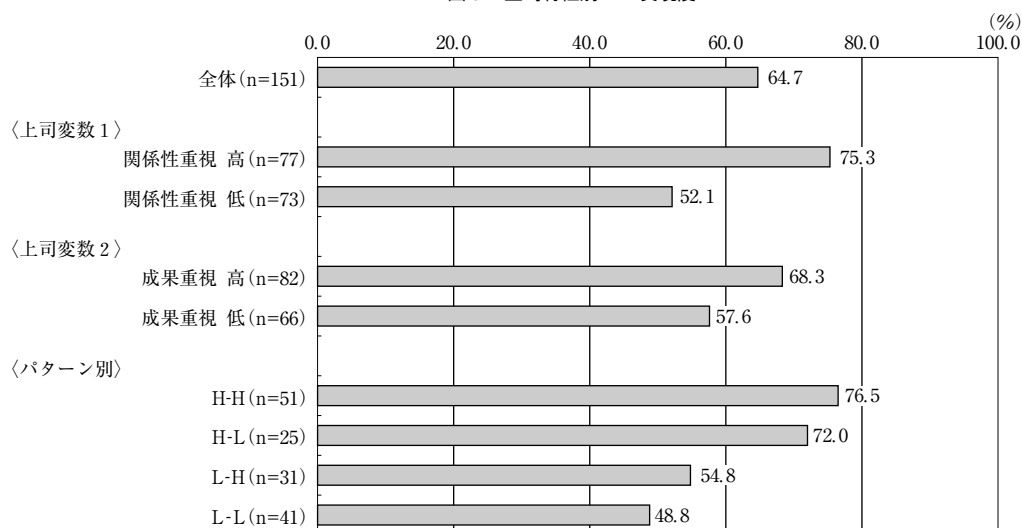


図3 上司特性別WLB実現度



してみると、「H-H」と「H-L」, 「L-H」と「L-L」の組み合わせにおいて、得点の高いほうがWLB実現度が高くなる傾向がみられる。上司特性はWLB実現度に深く関係しており、特に、部下との関係が良好であることに影響を受けていることがわかる結果であった。

(4) ワーク・ライフ・バランスに影響を与える要因

ここまで、仕事特性、職場特性、上司特性の3指標のそれぞれと、WLB実現度との関係をみてきたが、これらを計量的に分析するため、「WLB

実現度 (感じている=1, 感じていない=0)」を目的変数とする二項ロジスティック分析を行った(表3)。上司のマネジメントの特徴は職場の状況に影響を及ぼすと予測できるため、職場特性と上司特性を別々に投入した推定式(モデル1とモデル2)と3指標すべての説明変数を投入した推定式(モデル3)で分析を行っている。統制変数には、「性別」「年代」「未婚」「職責」「所属部門」を用いたが、すべての属性の統制変数について統計的に有意な係数が認められなかったことから、職場環境要因の大きさが改めて確認できたことを指摘しておく。

表3 仕事・職場・上司特性とWLB実現度の関連分析

	モデル1 仕事特性+上司特性		モデル2 仕事特性+職場特性		モデル3 仕事特性+職場特性 +上司特性	
	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)
(定数)	-4.314**	0.013	-4.146**	0.016	-5.679**	0.003
裁量度高業務	0.309**	1.362	0.239*	1.270	0.250*	1.284
代替困難業務	-0.171	0.843	-0.126	0.881	-0.188	0.829
場所不問・成果が時間に比例業務	-0.336*	0.715	-0.346**	0.707	-0.384**	0.681
休暇取得容易な助け合い職場			0.237**	1.268	0.222*	1.249
関係良好職場			0.246*	1.279	0.012	1.012
情報共有職場			0.048	1.049	-0.056	0.945
関係性重視上司	0.248***	1.281			0.215**	1.240
成果重視上司	0.272*	1.313			0.297*	1.346
カイ2乗	40.637		34.374		44.098	
有意確率	0.000		0.002		0.000	
サンプル数 (欠損値除く)	143		145		143	

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

仕事特性については、すべてのモデルにおいて、「裁量度高業務」の係数が有意にプラスとなっていることから、WLB 実現度には業務の裁量度の高さが深く関係することがわかる。

職場特性については、モデル 2, モデル 3 とともに、「休暇取得容易な助け合い職場」はプラスに有意の係数を示している。ここで注目しておきたいのが、上司特性の変数を投入すると有意差が消えてしまう「関係良好職場」である（モデル 2→モデル 3）。これは、職場環境が上司のマネジメントによって大きく影響を受けているためと考えら

れる。事実、「関係良好職場」と「関係性重視上司」の得点には、0.725 ( $p < .01$ ) という相関関係が認められた。

上司特性については、「関係性重視上司」がモデル 1 では 1%水準で、職場変数とともに投入したモデル 3 では 5%水準で有意にプラスの係数を示した。「成果重視上司」についても有意差が認められたことから ( $p < .10$ )、上司の特性は WLB 実現度に強く関係することが指摘できる。

これまでに行ったクロス集計分析と計量分析の結果を表 4 にまとめた。表内の「クロス集計分析

表 4 仕事特性、職場特性、上司特性と WLB 実現度との関係

		クロス集計分析		計量分析
		①	②	
仕事特性	裁量度高業務	仕事の手順を自分で決めることができる		+*
		仕事の量を自分で決めることができる	+***	
		目標やノルマは自分の裁量で決められる	+**	
	代替困難業務	仕事の責任・権限が重い		
		突発的な業務が生じることが頻繁にある		
		仕事の進め方が決まっており、定型化されている <sup>1)</sup> 今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる <sup>2)</sup>	+*	
場所不問・成果が時間に比例業務	時間をかけた分だけ成果がでる		--**	
	自宅など会社以外の場所で仕事を進めることができる			
職場特性	休暇取得容易な助け合い職場	緊急時にはお互いの仕事をカバーし合える職場である	+**	+***
		短期の休暇を取得しやすい	+***	
		長期の休暇を取得しやすい	+***	
		自分の担当業務が終わったら気兼ねなく帰ることができる	+**	
	関係良好職場	社員間の雰囲気は友好的である	+**	+**
		自分の意見を自由に言える雰囲気がある	+*	
自分の生活を大切にしようという雰囲気がある		+***		
情報共有職場	常に情報の共有化をはかるような仕組みがある			
	お互いに業務内容や進捗状況を把握するような仕組みがある	+*		
上司特性	関係性重視上司	上司は自分の生活を大切にしている	+***	+***
		上司はあなたの業務がうまく進むように支援してくれる	+***	
		上司とあなたはコミュニケーションがとれている	+***	
		上司はあなたに業務の進め方や進捗管理をまかせてくれる	+**	
		上司は個人の事情に合わせて柔軟な勤務時間管理をしている	+**	
		上司は部下に公平に仕事を割り振っている		
	成果重視上司	上司は仕事にかけた時間より仕事の成果であなたを評価する	+***	+*
		上司はあなたの目標管理、成果管理が厳しい		

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

注：1) 主成分分析においてマイナスの係数が認められたため、計量分析の際には点数を逆転して作成した変数を使用している。

2) f と同様に主成分分析においてマイナスの係数が認められたため、計量分析の際には点数を逆転して作成した変数を使用している。



①」は各項目の分析結果、「クロス集計分析②」は主成分分析によって得られた因子ごとの分析結果、「計量分析」は二項ロジスティック分析（モデル3）の結果である。

仕事特性については、クロス集計分析②においても計量分析においても仕事の手順・量・目標の裁量度をあらわす「裁量度高業務」がプラスに有意であった。これはワーク・ライフ・バランスの実現には仕事の「裁量度」が深く関係していると解釈できる結果である。一方、「場所不問・成果が時間に比例業務」はクロス集計分析では関係が見られなかったが、計量分析において有意にマイナスの係数を示した。これは「成果重視上司」の影響を受けた結果と考えられる。つまり、「仕事にかけた時間より成果で評価」し、「成果管理が厳しい」上司がWLB実現度にプラスに有意であることから、仕事特性の「時間をかけた分だけ成果がでる」がマイナスになることは、時間に関係なく成果を出すことが求められる仕事のほうがWLB実現度を高めている点で整合性がとれた結果と解釈できる。

職場特性をあらわす変数に注目すると、休暇や退社がしやすく助け合いの雰囲気であらわす「休暇取得容易な助け合い職場」が、いずれの分析においてもプラスに有意であった。ワーク・ライフ・バランスの実現には、帰りたい（休みたい）と思ったときにそれを受け入れてもらえる雰囲気が職場にあるかどうかに関係しているといえる。なお、クロス集計分析で有意にプラスの係数を示した「関係良好職場」は、上司のマネジメント（関係性重視上司）に強く影響を受けているため、計量分析では有意差が認められなくなったと解釈できる。

上司特性についてみると、部下との関係を重視する上司をあらわす「関係性重視上司」についても、生産性を重視する上司をあらわす「成果重視上司」においても、クロス集計分析②、計量分析ともにプラスに有意な係数を示した。したがって、ワーク・ライフ・バランスの実現には、仕事（成果）においても仕事と生活のバランスにおいても、うまくいくように上司がサポートしてくれていることに影響を受けていることがわかつ

た。

以上より、ワーク・ライフ・バランスの実現に対する意識には、手順・量・目標において裁量度が高く、かけた時間によって成果が左右されない仕事であること、休暇や退社が気兼ねなくできる職場であること、そして、部下の業務がうまく進むようにコミュニケーションをとり、進め方や勤務管理などの点でサポートし、かけた時間ではなく時間当たりの成果によって評価する上司であることが影響を与えていることが明らかになった。

#### IV 結論と考察

ワーク・ライフ・バランスの実現においては、仕事特性、職場特性、上司特性のすべての職場環境要因が影響を与えていることが検証された。仕事特性については、裁量度（手順・量・目標設定）の高さが重要となってくる。職場特性については、短期・長期の休暇の取得のしやすさ、退社のしやすさとの関係が強かった。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示された。先行研究では、上司の性別や施策に関する知識、施策利用に対する理解といった側面が従業員のワーク・ライフ・バランスの実現に結びつく要因として強調されてきたが、上司のマネジメントスタイルの特徴も関係することが本研究から明らかになった。言い換えれば、施策の有無や仕事特性ではない「上司のマネジメントスタイル」によって従業員のワーク・ライフ・バランスを改善することが可能であるとの解釈も成立し得る。

ワーク・ライフ・バランスを推進する際には、ともすれば施策導入だけに注力しがちである。導入から一歩進み、「制度があっても利用しない」「利用しにくい」という声をなくすためにも職場環境の整備が不可欠となることが示唆された。

本研究では、仕事特性、職場特性、上司特性の3つの要因について基本的に相互に独立するものとして扱い、分析を進めてきた。しかし、これらの3つの要因が相互に関連している可能性がある。特に、職場の雰囲気や風土は、上司のマネジメントスタイルによって形成される部分が大きいと考

えられるため、これらの要因の相互の関係にも注目する必要がある。今後は、仕事、職場、上司の相互の関係を含んだ仮説・分析モデルを構築し、分析することが必要であると考え。

#### 参考文献

- Berg, P., A. L. Kalleberg and E. Appelbaum (2003) "Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments," *Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2.
- Duxbury, L. and C. Higgins (1999) "Saskatchewan Report '98," 118-121.
- Galinsky, E., J. Bond and D. Friedman (1996) "The Role of Employers in Addressing the Needs of Employed Parents," *Journal of Social Issues* 52: 111-136.
- Staines, G. L. and E. Galinsky (1992) "Parental Leave and Productivity: The Supervisor's View," in Friedman, Dana E. Ed.; And Others, *Parental Leave and Productivity*, Families and Work Institute, Chapter 3.
- 阿部正浩 (2007) 「両立支援に対する管理職の認識とその影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』調査シリーズ No. 37, 第Ⅱ部 1 章。
- 今野浩一郎 (2001) 「ホワイトカラーの労働時間管理」『日本労働研究雑誌』 No. 489.
- 佐藤厚 (2007) 「ワーク・ライフ・バランス施策と労働時間管理の弾力化」『電機連合 21 世紀生活ビジョン研究会報告』電機連合総合研究企画室, 電機総研研究報告書シリーズ No. 10, 第Ⅰ部第 2 章。
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2004) 『男性の育児休業——社員のニーズ、会社のメリット』中公新書。
- 少子化と男女共同参画に関する専門調査会 (2006) 「両立支援・仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) 推進が企業等に与える影響に関する報告書」男女共同参画会議。
- 女性労働協会 (2000) 「育児・介護を行う労働者の生活と就業の実態等に関する調査」。
- 武石恵美子 (2006a) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。
- (2006b) 「企業からみた両立支援策の意義——両立支援策の効果研究に関する一考察」『日本労働研究雑誌』 No. 553.
- (2007) 「ワーク・ライフ・バランス施策と従業員のモチベーション」『電機連合 21 世紀生活ビジョン研究会報告』電機連合総合研究企画室, 電機総研研究報告書シリーズ No. 10, 第Ⅰ部第 1 章。
- 電機連合 (2006) 「第 14 回組合員意識調査結果報告」調査時報 No. 360.
- ニッセイ基礎研究所 (2006) 「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」。
- パク・ジョアン・スックチャ (2002) 『会社人間が会社をつぶす——ワーク・ライフ・バランスの提案』朝日新聞社。
- 三菱総合研究所 (2005) 「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」。
- 脇坂明 (2007) 「均等, ファミフレが財務パフォーマンス, 職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』調査シリーズ No. 37, 第Ⅱ部 4 章。

かとう・じゅんこ 法政大学大学院経営学研究科研究生。  
キャリアデザイン学専攻。