

職場の同僚に着目したワーク・ライフ・バランス支援制度の利用促進に関連する要因の検討

——地方自治体における実証分析

細見 正樹

(大阪大学大学院)

関口 倫紀

(大阪大学教授)

本研究は、ワーク・ライフ・バランス（WLB）支援制度の対象となる従業員を取り巻く職場の同僚の視点に注目し、WLB支援制度の利用促進に関連する要因についての理解を深めようとするものである。この目的に基づき、地方自治体で働く公務員を対象に行われた調査データを用いて、同じ職場の従業員がWLB支援制度を利用することによって自分自身の業務負担が増えると予測する度合い（業務負担予測）および同じ職場の従業員がWLB支援制度を利用することに対して肯定的で支援的な度合い（利用支援度）に影響を与える要因について分析を行った。その結果、残業時間の過多が業務負担予測や利用支援度に影響することが確認され、仕事が家庭生活にもたらすコンフリクトも制度利用に伴う業務負担予測に影響を与えることが示唆された。さらに、上司との良好な関係が、直接的に制度利用を支援する態度を向上させるとともに、担当職務の遂行における自由度の増大を通じてWLB支援制度利用に伴う業務負担予測を低減させることも示された。これらの分析結果は、WLB支援制度を利用しやすい職場風土を形成する上で、上司の役割、勤務時間管理、仕事が家庭生活に与えるコンフリクトの低減、および仕事管理が重要であることを示すものである。

【キーワード】 人事労務一般, 雇用管理, 労働時間・休日休暇

目次

- I 問題
- II 先行研究のレビュー
- III 理論および仮説
- IV 調査方法
- V 結果
- VI 考察

I 問題

わが国においてワーク・ライフ・バランス

(WLB:仕事と生活との調和)の重要性が指摘されてからかなりの年月が経過している。ワーク・ライフ・バランス憲章¹⁾によれば、WLBが実現された社会とは、「国民1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」であるが、近年日本でWLBが声高に叫ばれている背景には、出生率の低下や、過労死や脳心臓疾患、精神疾患につながる過重労働の問題がある。近年、働く

人々が多様化し、育児や介護をはじめとする仕事以外の活動のために労働時間に制約のある従業員が増加してきた中で、従来のような労働時間への制約がない従業員像に基づいた働き方が改善されなければ、仕事と家庭生活が両立できなくなり、ワーク・ファミリー・コンフリクト (Work Family Conflict) を引き起こしてしまう。ワーク・ファミリー・コンフリクトとは、「仕事で要求される役割と家庭生活で要求される役割とが両立できないことにより生じる役割間葛藤の一つ」(Greenhaus and Beutell 1985) とされており、WLB が実現することによって、こうした問題が改善する可能性が指摘されている。

組織が従業員の WLB の実現を直接的に支援するために整備するのが WLB 支援制度であり、育児、介護、自己啓発、社会活動などに関連する支援制度が含まれる。WLB 支援制度は、従業員の仕事と仕事以外の生活との両立を支援することによって、彼らの仕事への意欲を高い水準に維持し、職業能力を発揮させることをねらいとしている(今野・佐藤 2009)。では、WLB 支援制度利用の効果があるとすれば、WLB 支援制度の利用を促進するような職場風土に寄与する要因は何であろうか。近年、多くの企業や自治体が WLB 支援制度を充実しつつあるが、うまく活用されずに効果を上げていない事例も多い(佐藤・武石 2010)。いくら WLB 支援制度利用の直接的効果があるとしても、利用しにくい制度であったり、利用を躊躇させるような職場風土が存在したりするならば、従業員の WLB は実現しないであろう。

上記の問題意識に基づき、本研究は、WLB 支援制度を利用しやすい職場風土の形成に影響すると考えられる同僚の視点に注目し、地方自治体において提供されている WLB 支援制度の利用促進に関連する要因を特定することを主な目的とする。本研究で地方自治体の組織を対象とすることについては、大きく 2 つの意義がある。まず、わが国の公務員の職場は、ボランティア休暇、自己啓発の休業制度をはじめ、WLB 支援制度が充実していると考えられている。これは、わが国における WLB が、政策的な観点から、政府や地方自治体が一歩リードするような形で推進されてきた

事実とも関連している²⁾。WLB 支援制度へのニーズが高い女性従業員の比率や利用者の割合も民間に比して高めである。その一方で、例えば国家公務員でも男性の WLB 支援制度利用率は低いことなど(人事院 2010)、WLB 支援制度の浸透が不十分な部分もある。したがって、WLB 支援制度の利用をさらに促進していくための要因を検討するのに適した研究対象であるといえる。

II 先行研究のレビュー

WLB 支援制度を利用することによる効果については、欧米を中心に、WLB 支援制度の利用により、職務満足度の向上(Scandura and Lankau 1997)、コミットメントの上昇(Scandura and Lankau 1997; Halpen 2005)、ストレスの軽減(Halpern 2005)、欠勤率や離職率の低下(Dalton and Mesch 1990)をもたらすと報告がなされている。わが国でも、坂爪(2002)は、WLB 支援制度の利用が働きがいや働きやすさを増加させることを示している。

ところが、実務上は WLB 支援制度を利用しづらかったり、WLB 支援制度を利用することで周囲からの反発を招いたりするケースもある。2003 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』では、企業が整備した育児休業を取得しなかった理由として、男性では「自分以外に育児をする人がいたため」(57.3%)という理由が最も多いが、女性では「職場への迷惑がかかるため」(57.5%)という理由が最も多かった。また、周囲の反発を受けながら WLB 支援制度を利用する場合には、制度利用者自身が不快な感情を抱き、職場の同僚のみならず制度利用者自身にも良い効果をもたらされていないことも考えられる。そのため、WLB 支援制度利用を促進もしくは阻害する要因についての研究を行うことは有意義であると思われる。

これまで、WLB 支援制度の利用を促進するにあたって、管理職が重要な役割を果たすことが指摘されてきた。例えば、佐藤・武石(2010)は、管理職は WLB 支援制度が利用されやすくなるような環境の整備を行う存在だとしている。藤本

(2009) は、管理職が WLB 支援制度をどのように捉えるかにより、WLB の充実を望む従業員の行動に影響を与えているとしている。さらに、Casper et al. (2004) は、上司による制度の周知活動が WLB 支援制度の利用を促進すると指摘している。実証研究においても、家庭生活に支援的な上司がいる職場のほうが、利用中もしくは利用経験のある WLB 支援制度の数が多いことが示されてきた (Allen 2001)。また、制度利用者の上司である管理職が、短時間勤務制度に対して肯定的な評価を行う場合、制度の利用に伴う問題に積極的に対処するとされている (坂爪 2009)。

WLB 支援制度を利用することが本人に対する低い評価につながり、昇進などの面で不利になることも示されてきた。例えば、Cohen and Single (2001) は、シナリオを用いた実験的研究を通して、柔軟な勤務時間制度を利用することは、性別に関係なくキャリアにとってマイナスになることを示した。また、Rogier and Padgett (2004) は、同様の実験的研究を通して、柔軟な勤務時間制度のもとで働く女性は、実際に知覚される能力とは関係なく、仕事のコミットメントが低く、昇進へのモチベーションが少ないと評価されることを示した。さらに、先述のニッセイ基礎研究所の調査結果が示す通り、Veiga, Baldridge and Edleston (2004) は、制度を利用することで周囲に負担がかかると知覚すると、従業員は WLB 支援制度の利用を躊躇することを指摘している。

管理職の役割や WLB 支援制度を利用する本人への影響に関する研究に比べ、WLB 支援制度の利用を促進する職場風土に影響を与えうる職場の同僚の視点に着目した研究は、欧米も含めて極めて少ない。藤本・新城 (2007) は、性別役割意識や WLB 支援に関する上司の態度が、WLB 支援制度の利用に絡む従業員の不公平感に影響を与えると論じる。また、WLB 支援制度の利用者の業務を代わりに同僚が行うようになることで、仕事の負担感が増大したり、仕事に対して「やらされ感」を持ったりするようになる可能性がある (佐藤・武石 2010)。このことから、WLB 支援制度の対象となる従業員を取り巻く職場の同僚の心理状態に着目し、そこから WLB 支援制度の利用を促

進する職場風土の醸成につながるとされる要因を実証的に解明しようとする本研究の意義は大きいと考えられる。

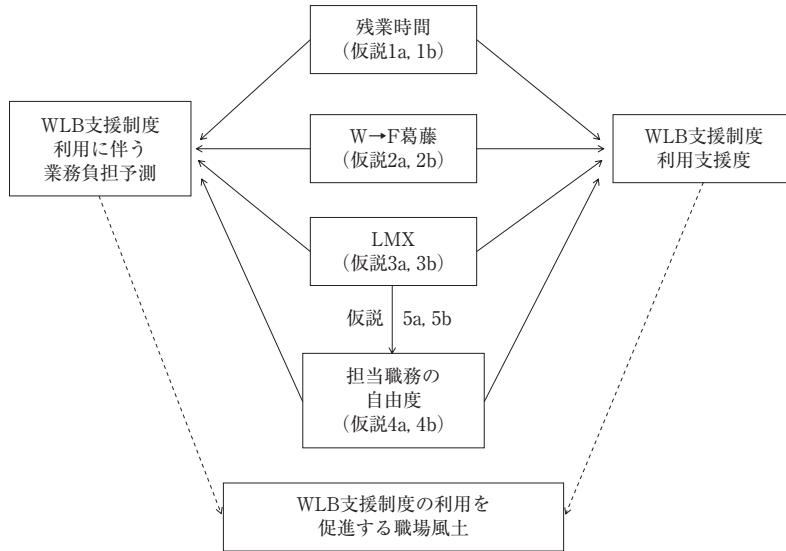
III 理論および仮説

1 本研究のフレームワーク

本研究で用いる理論的フレームワークを図 1 に示す。既述のとおり、本研究では WLB 支援制度の対象者をとりまく職場の同僚の視点から、WLB 支援制度の利用を促進する職場風土の形成に関連する要因を検討する。そのような要因として、同じ職場の従業員が WLB 支援制度を利用することによって自分自身の業務負担が増えると予測する度合い (以下、業務負担予測)、および同じ職場の従業員が WLB 支援制度を利用することに対して肯定的で支援的な度合い (以下、利用支援度) に焦点をあてる。前者については、WLB 支援制度の利用者が生じることによって仕事上の負担が増えると認識するかどうかが、制度利用者に対して寛容になれるか否かに影響を与えるという観点に立つ。後者については、WLB 支援制度の利用者が生じることによる同僚の公平感情の観点や、職場環境に起因する心理的な要因が、WLB 支援制度の利用者に対して寛容になれるか否かに影響を与えるという観点に立つ。

職場の同僚から見て、WLB 支援制度の利用者が生じることに伴う業務負担予測が高い場合および支援度が低い場合は、WLB 支援制度を必要とする従業員が制度利用を控えるよう暗黙的な圧力をかけうるし、当該従業員に対して敵対的な態度を示す可能性も考えられる。一方、同僚の WLB 支援制度利用に伴う業務負担予測が低い場合もしくは利用支援度が高い場合、WLB 支援制度の利用者が生じることによる仕事への影響があまりないことや、利用しようとする従業員に対して肯定的な視点を持っていることから、WLB 支援を必要とする従業員が安心して制度を利用できる雰囲気づくりに寄与するだろう。これらは WLB 支援制度の利用を促進する職場風土の形成にはプラスに働くと考えられる。

図1 本研究における分析フレームワーク



注：点線の矢印は、本研究において直接的には検証しない関係を示す。

以下においては、これら業務負担予測および利用支援度に影響を与える要因として、職場における労働時間管理の視点、仕事が家庭生活に与えるコンフリクトの視点、職場における上司の役割という視点、および仕事そのものの特徴という視点に焦点を当てて仮説を構築する。

2 仮説

(1) 労働時間による影響

労働時間の度合いを示す残業時間の過多は、同じ職場で働く従業員がWLB支援制度を利用することに伴う業務負担予測および利用支援度に影響すると考えられる。まず、長時間労働が生じるのは、基本的には業務量と担当する職員の数とが釣り合っていないことから生じるため(原・佐藤2008)、さらなる追加の業務負担に対する心理的および物理的な余力がない。したがって、職場でWLB支援制度の利用者が生じることを想定した場合、本人が行っている業務を職場内で再配分することに伴う業務負担増大の予測が高まると考えられる。

また、残業時間が多く長時間労働を強いられるような従業員から見ると、同僚がWLB支援制度を利用することによって精神的、肉体的苦痛から解放されるのに対して、自分は今ま

でどおりの労働環境で働き続けることになる。Adams (1965) の公平理論によれば、仕事で得られるもの(アウトカム)を仕事に投入するもの(インプット)で割った比率を他者と比較し、この比率が他者より低い場合に不公平であると知覚する³⁾。残業時間が多い職場では、アウトカムに比してインプットの量が多いため、一時的にせよインプット量が劇的に減り制度利用者とのギャップが高まることが不公平感情につながると考えられる。よって、WLB支援制度の利用者の同僚は、制度利用者に対して肯定的になれず、利用支援度の低下につながるであろう。さらに、長時間労働は仕事の負荷の増加と疲労回復のための時間の減少などにより、精神的および肉体的なさまざまな問題を引き起こす(小林2001;岩崎2008)。そこで、残業時間が多い同僚はネガティブな感情に陥りやすく、制度を利用しようとする従業員に対しても寛容になれない要因となりうる。これまでの議論から、以下の仮説が導きだされる。

仮説 1a：残業時間の少ない従業員は、そうでない従業員よりも、職場でWLB支援制度の利用者が生じることに伴う業務負担予測が低い。

仮説 1b：残業時間の少ない従業員は、そうで

ない従業員よりも、職場でWLB支援制度の利用者が生じることに伴う利用支援度が高い。

(2) 仕事が家庭生活にもたらすコンフリクトによる影響

仕事と家庭生活のコンフリクトを示すワーク・ファミリー・コンフリクトも、同僚がWLB支援制度を利用したことに伴う業務負担予測および利用支援度に影響すると考えられる。ワーク・ファミリー・コンフリクトは、仕事が家庭生活にもたらすコンフリクト(W→F葛藤: Work-to-Family Conflict)と、家庭生活が仕事にもたらすコンフリクト(F→W葛藤: Family-to-Work Conflict)の2つに分かれる。本研究では、職場環境や仕事環境という要素に焦点を絞ることから、家庭環境が主たる原因となるF→W葛藤ではなく、W→F葛藤を分析に用いることとする。

W→F葛藤が生じている状況では、仕事への不満足や、離職意図、ストレスとも関連しており(Anderson, Coffey and Byerly 2002)、精神的にも肉体的にも負担度が大きい状態であると考えられる。したがって、そのような状況では、追加の業務負担に対する心理的および物理的な余力がない。そこで、職場でWLB支援制度の利用者が生じることを想定した場合、W→F葛藤が高い従業員については、本人が行っている業務を職場内で再配分することに伴う業務負担増大の予測が高まると考えられる。また、W→F葛藤が高いと、職場や家庭における敵対心や罪悪感といったネガティブな感情を感じやすくなる(Judge, Ilies and Scott 2006)。そこで、同じ職場で働く従業員がWLB支援制度の利用によってワーク・ファミリー・コンフリクトを劇的に解消しうることに対しては不公平感を持ちやすく、それが制度を利用しようとする同僚に対しても寛容になれない要因となりうる。さらに、W→F葛藤が高いとストレスも高いことから(Anderson, Coffey and Byerly 2002)、長時間労働のケースと同様、追加の業務負担に応じるだけの精神的な余裕もない。このことから、制度利用者に対して肯定的になれず、利用支援度の低下につながるであろう。これまでの

議論から、以下の仮説が導きだされる。

仮説 2a: W → F 葛藤が低い従業員は、そうでない従業員よりも、職場でWLB支援制度の利用者が生じることに伴う業務負担予測が低い。

仮説 2b: W → F 葛藤が低い従業員は、そうでない従業員よりも、職場でWLB支援制度の利用者が生じることに伴う利用支援度が高い。

(3) 上司のマネジメントによる影響

次に、職場の上司による部下のマネジメントの巧拙が、職場の同僚がWLB支援制度を利用しようとする場合の業務負担予測および利用支援度に重要な役割を果たす可能性について論じる。本研究では、直属の上司のマネジメントの巧拙を示す1つの要素として、上司と部下との交換関係(Leader-Member Exchange: LMX)に注目する。LMXは、リーダーシップ研究において上司と部下との関係性に焦点を当てた概念である(Graen and Uhl-Bien 1995a)。

職場において上司が部下をうまくマネジメントできている場合、上司と部下はお互いに信頼関係で結ばれるため、LMXが良好であると考えられる(Brower, Schoorman and Tan 2000)。逆に、上司が部下をうまくマネジメントできていない場合には、LMXの質が低くなると考えられる。LMXが良好である場合、困難な業務を遂行する部下の職務成果が高まることも知られている(Dunegan, Duchon and Uhl-Bien 1992)。これは、上司が部下に対して仕事管理や職務環境などについて有効な支援を行っているためと考えられる。したがって、上司とのLMXが良好な場合は、職場内でWLB支援制度の利用者が生じる場合においても、上司のマネジメント能力を信頼しており、上司からの有効な支援を期待できることから、業務負担が必要以上に増加すると考える度合いは低いであろう。逆に、上司とのLMXが好ましくない場合、職場内でWLB支援制度の利用者が生じる際に上司のマネジメント能力を信頼できず、上司からの有効な支援を期待できないと考えるだろう。

そのため、業務負担が増えると考えられる可能性が高まるだろう。

また、上司との LMX が良好であれば、上司による職場のマネジメントをはじめ、全般的な職務の満足度も高いと思われる (Gerstner and Day 1997)。そのため、同僚の WLB 支援制度の利用についても肯定的かつ寛容となり、支援的となるであろう。逆に、上司が部下との間に良好な関係を築けていない場合、部下は仕事環境全体に対しても不満を抱くなど、ネガティブな感情にも陥りやすいだろう。その結果、制度を利用しようとする同僚に対しても寛容になれないことにもつながりうる。これまでの議論から、以下の仮説が導きだされる。

仮説 3a：上司との LMX が良好な従業員は、そうでない従業員よりも、職場で WLB 支援制度の利用者が生じることに伴う業務負担予測が低い。

仮説 3b：上司との LMX が良好な従業員は、そうでない従業員よりも、職場で WLB 支援制度の利用者が生じることに伴う利用支援度が高い。

(4) 職務特性による影響

さらに、担当する職務の特徴も業務負担予測に影響を与える重要な要因であると考えられる。とりわけ、担当する職務の自由度が高い場合、職場において WLB 支援制度の利用者が生じることによって一時的に業務量が増えたとしても、創意工夫などを通じて業務負担を軽減できる余地が高いと思われる (藤本・脇坂 2008)。こうしたことから、担当する職務の自由度が高い場合、これまで一時的な業務量の増加に対応できており、将来的にも業務が一時的に増加することによる業務負担予測は低いと思われる。一方、職務自由度が低い場合には、WLB 支援制度の利用者が生じることに伴う業務量の増加は、そのまま本人の負担に直結することが予想されるため、業務負担予測は高いと考えられる。

また、職務特性理論によれば、自由度の高い仕事をしている従業員は、仕事に対する責任感が高

まり、内発的に動機づけられており仕事に対する満足度も高いと考えられている (Hackman and Oldham 1976)。このように、仕事自体に責任感、やりがいを見出している従業員は、同僚が WLB 支援制度を利用することによって業務から解放されることに対してはそれほど不公平感を抱かないと考えられる。逆に、職務自由度が低い場合には、仕事自体に責任感、やりがいを見いだせていない可能性も高く、同僚が WLB 支援制度を利用することで、そうした仕事から解放されることに対しては不公平感を抱きやすいと考えられる。そのため、制度利用者に対して肯定的になれず、利用支援度の低下につながるであろう。さらに、職務自由度が高いことによって仕事に満足している従業員は、WLB 支援制度を利用しようとする同僚に対しても寛容になりやすいが、逆に職務自由度が低いことによって仕事に不満を持っている従業員は、同僚が WLB 支援制度を利用することがもとで仕事が増加しうることにも不満を持ち、WLB 支援制度を利用しようとする同僚に対しても寛容になれない可能性が考えられる。これまでの議論から、以下の仮説が導きだされる。

仮説 4a：担当職務の自由度が高い従業員は、そうでない従業員よりも、職場で WLB 支援制度の利用者が生じることに伴う業務負担予測が低い。

仮説 4b：担当職務の自由度が高い従業員は、そうでない従業員よりも、職場で WLB 支援制度の利用者が生じることに伴う利用支援度が高い。

仮説 3 および 4 を関連させると、LMX および担当職務の自由度が業務負担予測および WLB 利用支援度に与える影響については、担当職務の自由度が、LMX と WLB 促進に関連する要因との因果関係を部分的に媒介していると考えられる。つまり、上司との LMX が良好であれば、直接的および間接的に WLB 支援制度利用に伴う業務負担予測の低下および利用支援度の高まりに結びつくと考えられるが、その間接的な効果の 1 つとして、LMX の質の高さが、上司による権限委譲な

どに伴う担当職務の自由度を高め、その結果、業務負担予測および利用支援度に影響を及ぼすというプロセスが考えられる。よって、以下のような部分的媒介関係を予測する。

仮説 5a：担当職務の自由度は、上司との LMX の質と業務負担予測との関係を部分的に媒介する。

仮説 5b：担当職務の自由度は、上司との LMX の質と利用支援度との関係を部分的に媒介する。

IV 調査方法

1 調査対象およびサンプル

仮説を検証するため、ある地方自治体（以下 A 県）の行政職員を対象に 2009 年 10 月下旬に質問紙調査を行った。2009 年時点における A 県の職員数（行政職員）は約 9000 人である。A 県が提供している WLB 支援制度には、育児休暇、職員の子育て支援休暇⁴⁾、育児のための短時間勤務、介護休暇などが含まれる。国家公務員および地方公務員の休暇制度は法律等によって定められており、WLB 支援制度の一つである休暇制度については、職場環境や福利厚生と同様に「勤務環境の整備等」の項目に位置づけられている（人事院 2010）。

2009 年の時点で A 県は本庁については 5 部制（県土整備部、農政環境部など）をとっていた。調査の実施にあたっては、第 1 筆者が A 県庁内に出向き、それぞれの部に所属する職員および地方機関（県民局および県税事務所）に所属する職員を通じて課長以下の 186 名に対して質問票を配布してもらった。その結果、147 人からの回答を得た（回収率 79%）。回答者のうち、女性は 58 人（39%）であり、役職については管理職 9 人（6%）、監督職 21 人（14%）、それ以外 117 人（80%）であった。A 県の平成 22 年度人事委員会勧告によれば、行政職員に占める女性の割合は 32%であり、管理職 14%、監督職 19%、それ以外 65%であったことから、今回のサンプルの特

徴としては、男女比については、女性が実際よりも少し多い結果となり、監督職、管理職の割合が実際よりも少なく、代わりにその他の職員の割合が実際よりも高くなった。また、調査対象者のうち、それぞれの WLB 支援制度について制度利用経験あり（利用中も含む）と回答した割合については、育児休暇（14.6%）、職員の子育て支援休暇（7.7%）、育児のための短時間勤務（2.8%）、介護休暇（1.4%）であった。

2 使用変数

従属変数である業務負担予測および利用支援度については、既存の尺度がなかったことから、A 県の職員 6 名に対して行った予備的なインタビュー調査から得られた情報を参考に、業務負担予測および利用支援度の指標を作成した。具体的な内容は、まず、育児休暇、職員の子育て支援休暇、育児のための短時間勤務、介護休暇の制度利用についての利用経験の質問の下に、「現在の職場で、あなたと同じ係の同僚が上記の制度を利用する場合あなたはどのように思いますか」と質問した上で、業務負担予測は「同僚が制度を利用することにより自分の業務負担が増えると思う」など 2 項目、利用支援度については「同僚が制度を利用するのは働く者として当然の権利である」など 3 項目で測定した。これらの質問については、1（全くあてはまらない）から 7（非常にあてはまる）までの 7 段階のリッカート尺度で回答してもらった。その上で、各項目について回答を点数化し、該当する項目の回答を足しあげ、それを項目数で除して 7 点満点で変数化した。

仮説 1 の独立変数である残業時間については、平均退勤時間を質問し、定時（17 時 30 分）との差を計算して変数化した。仮説 2 の独立変数である W → F 葛藤については、Carlson, Kacmer and Williams (2000) を渡井・錦戸・村嶋 (2006) が和訳した多次元的ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度の仕事が家庭生活にもたらすコンフリクトのうち、時間に基づくコンフリクト次元とストレスに基づく反応次元の 6 つの質問項目で測定した。仮説 3 の独立変数である LMX については、Graen and Uhl-Bien (1995b) による尺度を

参考に6つの質問を用いた。仮説4の独立変数である担当職務の自由度については、Hackman and Oldham (1980) および Idasak and Drasgow (1987) の尺度を参考に、3つの質問を行った。W → F 葛藤, LMX および担当職務の自由度についても、従属変数と同じく7段階のリッカート尺度で回答してもらった。その上で、各項目について回答を点数化し、該当する項目の回答を足しあげ、それを項目数で除して7点満点で変数化した。

統制変数として、性別、子供の有無、役職および制度利用経験をを用いた。役職については、管理職、監督職、それ以外のダミー変数を用いた。なお、制度利用経験については、A 県の4つの休暇制度（育児休暇、職員の子育て支援休暇、育児のための短時間勤務、介護休暇）について、(1 = 利用経験あり, 2 = 利用する予定, 3 = 必要性あるが利用予定なし, 4 = 必要性ないので利用予定ない, 5 = その制度を知らない) で回答してもらった。その上

で、1つでも「利用経験あり」を選んだ人については、制度利用経験有のダミー変数とした。

V 結果

1 因子分析および信頼性分析

本研究で用いられた変数の弁別妥当性を確認するため、以下のかたちで主因子法およびバリマックス回転による因子分析を行った。バリマックス回転後の各質問項目と因子負荷量を表1に示す。

仮説1から仮説5の検証に用いる従属変数である W → F 葛藤, LMX, 担当職務の自由度, 利用支援度, および業務負担予測について、固有値 1.0 以上を基準として5因子が抽出され、全分散の 81% を説明した。第1因子は W → F 葛藤, 第2因子は LMX, 第3因子は担当職務の自由度, 第4因子は利用支援度, 第5因子は業務負担予測

表1 利用尺度の因子分析および信頼係数

項目内容	1	2	3	4	5
1. W → F 葛藤 ($\alpha = .915$)					
家族と過ごしたい時間を、思っている以上に仕事にとられる。	.690	-.077	-.039	-.043	-.143
仕事に時間が取られるため、家庭での責任や家事をする時間が取りにくい。	.834	-.117	-.034	.004	-.156
職務を果たすのに多くの時間を使うため、家族との活動ができないことがある。	.842	-.114	-.015	-.052	-.150
仕事から帰った時、くたくたに疲れていて、家族といろいろなことをしたり、家族としての責任が果たせないことがよくある。	.920	-.063	-.067	-.074	-.024
仕事から帰った時、精神的に疲れ切っていて、家族のために何もすることが出来ないことがよくある。	.711	-.062	-.212	-.046	.065
職場でのストレスのために、家に帰っても自分が好きなことさえ出来ないことがある。	.782	-.117	-.150	-.045	.059
2. LMX ($\alpha = .798$)					
上司は私がかかえている問題やニーズを理解していない。(逆転項目)	-.270	.736	.061	.176	.040
上司は私の潜在的な能力・可能性を把握している。	.104	.485	.292	.036	.024
上司がどれだけの権限を持っているかにかかわらず、その権限を私が仕事上で抱えた問題を解決するために使ってくれる。	-.248	.672	.114	.056	.130
上司がどれだけの権限を持っているかにかかわらず、私が真に助けが必要な時には救ってくれる。	-.073	.716	-.049	.091	.128
上司を信頼しているので、上司が下した決定ならば、本人が不在であってもその決定を擁護し、納得してもらうようにする。	.020	.558	.144	-.003	-.092
上司とあなたの関係はうまくいっていない。(逆転項目)	-.112	.595	.116	.051	.039
3. 担当職務の自由度 ($\alpha = .796$)					
仕事の進め方について、自分自身で決定できる部分が少ない。(逆転項目)	-.216	.101	.705	.039	.167
仕事を進めていくにあたっては、独立性と自由度が高い。	-.172	.187	.676	-.002	.079
仕事で、自分自身の主体性を発揮したり自分で判断できる場合が多い。	-.025	.165	.771	.043	.051
4. 利用支援度 ($\alpha = .781$)					
同僚が制度を利用するのは働く者として当然の権利である。	-.105	.127	.038	.682	-.030
必要性があっても制度を利用するのは遠慮すべきである。(逆転項目)	-.051	.056	.017	.873	.149
職場が忙しい時期は、一時的に制度を利用すべきでない。(逆転項目)	-.001	.071	.020	.664	.101
5. 業務負担予測 ($\alpha = .706$)					
同僚が制度を利用することと自分の業務負担量とは関係がない。(逆転項目)	-.087	.081	.161	.077	.721
同僚が制度を利用することにより自分の業務負担が増えると思う。	-.091	.051	.073	.107	.670
因子寄与率	.361	.226	.158	.154	.102

表2 分析に利用した変数の平均, 標準偏差, 最小値・最大値, 相関関係

	平均	標準偏差	最大値	最小値	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性別 (女性 = 1)	0.39	0.49	1.00	0.00									
2 役職 (監督職 = 1)	0.14	0.35	1.00	0.00	-.131								
3 役職 (管理職 = 1)	0.06	0.24	1.00	0.00	-.090	-.104							
4 制度利用経験 (有 = 1)	0.18	0.39	1.00	0.00	.336**	-.043	-.121						
5 残業時間	1.29	1.28	5.00	0.00	-.220**	.010	.110*	-.200					
6 W → F 葛藤	3.74	1.32	7.00	1.00	-.065	-.042	.103	-.018	.608**				
7 LMX	4.67	0.79	6.67	1.50	-.156†	.086	.083	-.027	-.059	-.241**			
8 担当職務の自由度	4.03	1.07	6.00	1.00	-.008	.141†	.091	.119	-.213*	-.259**	.310**		
9 業務負担予測	5.10	1.18	7.00	2.00	.012	-.025	.064	.014	.169*	.175*	-.168*	-.242**	
10 利用支援度	5.57	1.02	7.00	2.33	.120	.038	.033	-.002	-.198*	-.100	.166*	.080	-.148†

N = 147. ** $p < 0.01$. * $p < 0.05$. † $p < 0.10$.

となり, 想定どおりの解釈が可能となった。それぞれの因子を構成する尺度の信頼性係数は表1に示されている。測定尺度の弁別妥当性および信頼性に問題がないと判断したため, それぞれの項目の平均値を用いて尺度化することとした。

2 基本統計量

使用変数の平均, 標準偏差, 最大値, 最小値および相関行列を表2に示す。残業時間との関連においては, 残業時間と業務負担予測の間に有意な正の相関, 残業時間と利用支援度との間に有意な負の相関が認められることから, 仮説1aおよび仮説1bと整合的である。W → F 葛藤においては, W → F 葛藤と業務負担予測との間に有意な正の相関が認められることから, 仮説2aと整合的である。また, LMX との関連においては, LMX と業務負担予測の間に有意の負の相関, LMX と利用支援度の間に有意の正の相関が認められるので, 仮説3aおよび仮説3bと整合的である。さらに担当職務の自由度との関連においては, 担当職務の自由度と業務負担予測との間に有意な負の相関が認められることから, 仮説4aと整合的である。

3 仮説の検証

本研究の仮説を検証するため, 階層的重回帰分析を行った。すべてのモデルには, 統制変数として性別, 役職, 制度利用経験が投入されている。

仮説1～仮説4の検証のために行った分析結果を, 表3のモデル1～5および表4のモデル9～13に示す。階層的重回帰分析の第1ステップでは, 統制変数のみを重回帰式に投入し(モデル1,

9), 第2ステップで残業時間(モデル2, 10), W → F 葛藤(モデル3, 11), LMX(モデル4, 12), 担当職務の自由度(モデル5, 13)を投入した。

まず, 仮説1で示される残業時間の効果については, 業務負担予測および利用支援度を従属変数とした場合のいずれにおいても有意な効果が確認され(それぞれ, $\beta = .180, p < .05$; $\beta = -.200, p < .05$), 残業時間を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した(それぞれ, $\Delta R^2 = .031, F = 4.393, p < .05$; $\Delta R^2 = .031, F = 4.458, p < .05$) (モデル2, 10)。残業時間の少ない者は, そうでない者よりも業務負担予測が低く, 利用支援度が高いことが示され, 仮説1aおよび1bは支持された。また, W → F 葛藤が業務負担予測に対して有意傾向であり($\beta = .170, p < .10$), W → F 葛藤を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した($\Delta R^2 = .028, F = 3.953, p < .05$) (モデル3)。仮説2aに対して支持的であると判断できるが, 利用支援度については, W → F 葛藤は有意とはならず(モデル11), 仮説2bは支持されなかった。仮説3で示されるLMXの効果については, 業務負担予測および利用支援度を従属変数とした場合のいずれにおいても有意な効果が確認され(それぞれ, $\beta = -.180, p < .05$; $\beta = .180, p < .05$), LMXを投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した(それぞれ, $\Delta R^2 = .029, F = 4.224, p < .05$; $\Delta R^2 = .033, F = 4.823, p < .05$) (モデル4, 12)。LMXの高い者は, そうでない者よりも業務負担予測が低く, 利用支援度が高いことが示される。よって仮説3aおよび3bは支持された。仮説4で示される担

表3 階層的重回帰分析の結果 (従属変数: 業務負担予測)

	業務負担予測					
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
	(β)	(β)	(β)	(β)	(β)	(β)
性別 (女性 = 1)	.033	.062	.019	.001	.043	.022
子供 (有 = 1)	.053	.051	.042	.045	.083	.074
役職 (監督職 = 1)	-.027	-.019	.000	.003	.009	.025
役職 (管理職 = 1)	.055	.046	.044	.070	.081	.087
制度利用経験 (有 = 1)	-.012	.020	.002	-.003	.008	.010
残業時間		.180 *				
W → F 葛藤			.170 †			
LMX				-.180 *		-.110
担当職務の自由度					-.270 **	-.230 *
R^2	.007	.038	.035	.036	.073	.082
ΔR^2		.031	.028	.029	.067	.075
F 変化量		4.393 *	3.953 *	4.224 *	10.021 **	5.591 *

N = 147. ** p < 0.01. * p < 0.05. † p < 0.10.

表4 階層的重回帰分析の結果 (従属変数: 担当職務の自由度, 利用支援度)

	担当職務の自由度		利用支援度				
	モデル7	モデル8	モデル9	モデル10	モデル11	モデル12	モデル13
	(β)	(β)	(β)	(β)	(β)	(β)	(β)
性別 (女性 = 1)	.025	.079	.120	.078	.110	.150	.110
子供 (有 = 1)	.120	.130	-.066	-.053	-.054	-.059	-.075
役職 (監督職 = 1)	.130	.095	.073	.060	.051	.038	.062
役職 (管理職 = 1)	.100	.072	.060	.067	.070	.044	.052
制度利用経験 (有 = 1)	.084	.065	-.007	-.045	-.001	-.016	-.013
残業時間				-.200 *			
W → F 葛藤					-.092		
LMX		.300 **				.180 *	
担当職務の自由度							.081
R^2	.059	.145	.024	.056	.029	.057	.030
ΔR^2		.085		.031	.005	.033	.006
F 変化量		13.808 **		4.458 *	0.699	4.823 *	0.883

N = 147. ** p < 0.01. * p < 0.05.

当職務の自由度による効果は、業務負担予測を従属変数とした場合には有意な効果が認められ ($\beta = -.270, p < .01$), 担当職務の自由度を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した ($\Delta R^2 = .067, F = 10.021, p < .01$) (モデル5) が、利用支援度を従属変数とした場合には有意とならなかった (モデル13)。よって、仮説4aは支持され、仮説4bは支持されなかった。

次に、仮説5を検証するために実施した階層的重回帰分析の結果を表3のモデル1, 6および表4のモデル7, 8に示す。階層的重回帰分析の第1ステップでは、統制変数のみを重回帰式に投入し (モデル1, 7), 第2ステップでLMX (モデル8), LMX および担当職務の自由度 (モデル6)

を投入した。仮説5の検証については、Baron and Kenny (1986) の媒介分析の枠組みを用いた。Baron and Kenny (1986) は、媒介効果が支持されるための条件として、以下の4つを挙げている。独立変数と従属変数が有意に関連している (条件1), 独立変数と媒介変数が有意に関連している (条件2), 媒介変数と従属変数が有意に関連している (条件3), 媒介変数と独立変数を同時に回帰式に投入すると、独立変数は有意とならないか (完全媒介), 関連性が弱くなる (部分媒介) (条件4) である。まず、業務負担予測を従属変数とする場合、仮説3aが支持されることから条件1が満たされ、LMXが担当職務の自由度に有意な効果を与え ($\beta = .300, p < .01$), LMX

を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した ($\Delta R^2 = .085, F = 13.808, p < .01$) (モデル 8) ことから、条件 2 も満たされる。さらに、仮説 4a が支持されることから条件 3 も満たされる。最後に、LMX と担当職務の自由度が同時に重回帰式に投入された場合は、LMX が有意でなくなり、担当職務の自由度は有意な効果を与えず ($\beta = -.230, p < .05$)、モデルの予測力も有意に上昇した ($\Delta R^2 = .075, F = 5.591, p < .05$) (モデル 6) ことから、条件 4 が満たされる。このことから、担当職務の自由度は、LMX と業務負担予測との関係を完全媒介していることが示される。利用支援度を従属変数とする場合は、仮説 4b は支持されなかったことから条件 3 が満たされないため、媒介効果は支持されなかった。なお、検証された媒介効果を再確認する目的で、ソベル検定 (Sobel 1982) を行った (MacKinnon et al. 2002)。その結果、LMX から業務負担予測に対する、担当職務の自由度を通じた間接効果は有意となり ($z = 2.042, p < .05$)、媒介効果が確認された。以上の分析結果より、仮説 5a は支持され、仮説 5b は支持されなかった。

VI 考 察

1 分析結果のまとめと本研究の意義

本研究は、利用者を取りまく職場の同僚の視点から、職場での WLB 支援制度の利用促進に関連する要因についての仮説検証を行った。その結果、予測どおり、残業時間、W → F 葛藤、上司との関係、および担当職務の自由度の重要性が確認された。

分析結果から、残業時間の多さは、直接的に WLB 支援制度利用者の出現に伴う業務負担予測や利用支援度を悪化させることがうかがえる。WLB 支援制度の利用を促進する職場風土を醸成するためには、職場内において適切な労働時間管理を図り、適正人員の配置などに伴う残業時間削減などの措置をとることの重要性が示唆される。

次に、仕事が家庭生活に与えるコンフリクトを示す W → F 葛藤については、業務負担予測への

影響を与えることが示唆された。これは仕事の原因で家庭生活との両立が困難となっている従業員は、WLB 支援制度の利用者が生じることによる追加の業務負担を受け入れるだけの余裕がないことを示しているため、職場内の業務内容の見直しなどを通じて従業員の W → F 葛藤を軽減しようとする努力が、ひいては、WLB 支援制度の利用を促進する職場風土の醸成にも寄与することが示唆される。

さらに、担当職務の自由度と業務負担予測の関係も確認されたことから、権限委譲などを通じて従業員が担当する職務の自由度を高めることで、WLB 支援制度の利用者が生じることに伴う利用支援度の向上が見込まれると思われる。また、職場の上司が、WLB 支援制度の直接の対象とはならない従業員のマネジメントを通じて、WLB 支援制度の利用を促進させる風土の醸成に寄与することを示唆する結果も得られた。職場の上司は、WLB 支援制度の利用者本人のみならず、利用者を取り囲む同僚に対する適切なマネジメントを実施し、彼らとの良好な関係を築くことが、直接的もしくは権限委譲や担当職務の自由度の増大などを通じて間接的に WLB 支援制度の利用を促進することにつながると考えられる。

なお、本研究結果は、行政組織が持つ固有の特徴が反映されている可能性もある。例えば、行政組織の主な特徴として挙げられるのが、大部屋主義 (同一の部屋に多くの職員が同居して集団的に職務を遂行する) や手続き主義 (業務の効率化よりも業務手続きの遵守が優先される) である (大森 2006; 真淵 2009; 太田 2011; 桑田・田尾 1998)。民間企業でも多かれ少なかれこれらの特徴を持っていると考えられる点においては (e.g., 太田 2011; 沼上 2003; 守島 2010)、本研究のフレームワークや分析結果が民間企業にも適用できる可能性は保持していると考えられる。ただし、利益や効率性を重んじる姿勢や個人ベースの職務遂行を重視する度合いが強いような企業においては、行政組織とは異なる職場環境を有する可能性も高いため、結果の適用可能性については慎重に考慮する必要があるだろう。また、仮説 4a, 4b で示された媒介仮説に関して、担当職務の自由度のみならず残業時間

及び W → F 葛藤を媒介変数とする仮説も論理的には可能だと思われたが、大部屋主義や手続き主義の特徴を持つ行政組織では上司との個別の関係性が本人の残業時間や仕事量に直接的な影響を与える度合いが小さいと判断し、仮説としては設定しなかった。しかし、職務の個性性が強く、上司との関係性が仕事量や労働時間に直接的な影響を与えるような企業の場合、これらの媒介効果が存在する可能性もあるだろう。

本研究では、WLB 支援制度の対象となる従業員を取り巻く職場の同僚の視点に注目することによって、WLB 支援制度の利用を促進していくうえでの実践的な指針につながる有意義な結果を得ることができた。新制度派組織理論に基づく考え方によれば、組織は、外部のステークホルダーからの正当性を獲得するために、政策的にも話題となっている制度を採用することによって同型化していく傾向があり、WLB 支援制度についても、その傾向によって普及したとも考えられる (e.g., Goodstain 1994; Ingram and Simons 1995)。この場合、組織にとっては、WLB 支援制度があるという事実が重要であり、それが実際に利用されるかどうかは別問題となる。いくら WLB 支援制度を利用することの直接的効果があるとしても、実際には利用しにくい制度であったり、利用を躊躇させるような職場風土が存在したりするならば、WLB 支援制度は形骸化してしまう。また、制度利用者本人にはプラスの影響を与えても、周囲の従業員の業務が増えることによるマイナス効果が生じるならば、これも本人が利用を躊躇する要因となるだろう (佐藤・武石 2010)。実際、WLB 支援制度の利用を促進するためには、トップよりもむしろ現場をどのように納得させるかが課題であるという指摘もある (守島 2010)。したがって、職場の同僚の視点から WLB 支援制度利用者の出現が追加的な業務負担の予測や制度利用者への支援にいかなる影響を与えるかについて吟味した本研究は、WLB 支援制度の利用促進に関連する要因を理解するうえで重要な示唆をもたらすと考えられる。

これまで、従業員が WLB 支援制度を使いやすい環境を整えるために、職場の管理職が中心と

なって、仕事管理や時間管理を徹底していく重要性がしばしば指摘されてきた (例えば、佐藤・武石 2010)。本研究はまさに、WLB 支援制度を利用しやすい職場風土を形成する上で、上司の役割、時間管理、仕事が家庭生活に与えるコンフリクトの低減、および仕事管理の重要性を実証的に示した結果となった。これらの要素を重視することは、WLB 支援制度の利用を促進する風土の醸成のみならず、職場で働く従業員全員の WLB の実現に対して肯定的な職場風土につながる可能性も示していると言えるであろう。

2 本研究の限界と将来研究の方向性

本研究は、横断的な質問紙調査によるデータを用いているため、変数間の相関関係が仮説検証のベースとなっている。したがって、今回の調査では、時間の経過も考慮に入れた厳密な WLB 支援制度利用の促進要因についての因果関係をデータがとらえているとはいえないため、今後の研究においてはより精緻な調査デザインのもとで、因果関係の検証を行っていく必要があるであろう。また、本研究において WLB 支援制度として操作化した複数の個別制度が、必ずしもさまざまな企業や組織で実施されている WLB 支援制度と一致しているわけではない。今回 A 県において調査対象とした制度のほかにも在宅勤務制度や、社内託児所など、さまざまな WLB 支援制度がわが国では存在する。ある制度は、利用者が出ることに對して職場の同僚の負担感や不公平感が大きいのに對し、別の制度はそれほどでもないということもあるだろう。そうした WLB 支援制度の多様性を考慮した将来研究の方向性も考えられる。また、今回の調査にあたっては、4つの WLB 支援制度を呈示した後で、同僚がこれらの WLB 支援制度を利用した場合にどのように思うかという質問を行っており、回答者によって想定する WLB 支援制度が異なっている可能性も否定できないことから、今後は特定の WLB 支援制度を利用した場合の反応に絞った調査が必要であろう。

さらに、本研究の対象は地方自治体の組織であったが、先述のとおり、行政組織の持つ固有の特徴が分析結果に反映されている可能性も考えら

れる。また、特定の仮説が支持されなかったことについては、サンプル数による検定力不足や変数の測定方法が原因となっている可能性もある。したがって、今後の研究においては民間企業を対象にした調査も積極的に実施していくことにより、本研究の分析枠組みや分析結果の一般化可能性を検討していくことが必要であろう。

なお、本研究では、WLB 支援制度の利用者の多くは女性であったことを除けば、制度利用の促進要因などについては、特に性別による違いは見出されなかった。しかし、一般的に WLB 研究においては、男女差や男女の役割意識の違いがしばしば研究テーマとして取り上げられ、欧米を中心に、興味深い研究結果も報告されてきている（例えば、White et al. 2003）。今後の研究においては、男女差や性別役割意識の違いが、WLB 支援制度の利用による効果や、利用を促進するための職場風土の形成に与える影響などについて研究していくことも重要であろう。そうすることにより、男女差もしくは性別役割意識の違いによって、WLB を促進する職場風土を形成するためのマネジメントがどう異なりうるか、とりわけ男性の育児休暇の取得率をどのように向上させることができるかなどについての示唆が得られると考えられる。

さらに、今後は、本研究で用いた変数以外にも WLB 支援制度の利用を促進する要因について、さらなる研究の進展も期待される。組織規模や組織構造などの違いが WLB を支援する職場風土の形成過程にどのような違いをもたらすかといったことなどを考慮していくのも重要であろう。

謝辞：本研究の実施にあたり、多くの A 県の職員の方々にインタビュー調査やアンケート調査へのご協力をいただきました。また、本稿の審査においては査読者および編集委員会の先生方から、貴重かつ建設的なコメントを頂戴しました。心より感謝申し上げます。

- 1) ワーク・ライフ・バランス憲章は、経済界、労働界、地方の代表者、関係会議の有識者から構成された「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」の議論にもとづき、平成 19 年 12 月に策定された。さらに、平成 22 年 6 月 29 日、政労使トップによる新たな合意が結ばれた。
- 2) 平成 23 年 1 月 14 日発出人事院事務総長通知（人企一 14 「女性国家公務員の採用・登用の拡大等に関する指針」）では、少子化対策や政策・方針決定過程への男女共同参画などから、

国は女性国家公務員の採用・登用の拡大に率先して取り組むとともに執務環境の整備の必要があるとしている。

- 3) 藤本・新城（2007）は、育児休暇などのファミリー・フレンドリー制度に対する不公平感が生じる原因について Adams（1965）の衡平理論を用いて説明している。
- 4) A 県の子育て支援休暇については、子供が病気の時や健康診断に行く際など性別にかかわらず取得できる休暇制度である。

引用文献

- 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『マネジメント・テキスト 人事管理入門（第 2 版）』日本経済新聞出版社。
- 岩崎健二（2008）「長時間労働と健康問題——研究の到達点と今後の課題」『日本労働研究雑誌』No.575, 39-48。
- 太田肇（2011）『公務員革命——彼らの「やる気」が地域社会を変える』筑摩書房。
- 大森彌（2006）『官のシステム』東京大学出版会。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫（1998）『組織論』有斐閣。
- 小林章雄（2001）「職業性ストレスと労働者の健康」『日本労働研究雑誌』No.492, 4-13。
- 坂爪洋美（2002）「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503, 29-42。
- 坂爪洋美（2009）「ワーク・ライフ・バランス施策に対する管理職の認識がリーダーシップ行動に与える影響」『経営行動科学』No.22, 205-221。
- 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。
- 人事院（2010）『公務員白書（平成 22 年版）』日経印刷。
- 沼上幹（2003）『組織戦略の考え方——企業経営の健全性のために』筑摩書房。
- 原ひろみ・佐藤博樹（2008）「労働時間の現実と希望のギャップからみたワーク・ライフ・コンフリクト——ワーク・ライフ・バランスを実現するために」『家計経済研究』No.79, 72-79。
- 藤本哲史（2009）「ワーク・ライフ・バランスと企業組織への課題」（佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房所収）。
- 藤本哲史・新城優子（2007）「企業のファミリー・フレンドリー制度に対する従業者の不公平感」『組織科学』No.41（2）, 19-28。
- 藤本哲史・脇坂明（2008）「従業者のワーク・ライフ・バランス意識：仕事要求度—コントロールモデルに基づく検討」『学習院大学経済論集』No.45, 223-267。
- 真淵勝（2009）『行政学』有斐閣。
- 守島基博（2010）『人材の複雑方程式』日本経済新聞社。
- 渡井いずみ・錦戸典子・村嶋幸代（2006）「ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度（Work-Family Conflict Scale：WFCS）日本語版の開発と検討」『産業衛生学雑誌』No.48, 71-81。
- Adams, J. S. (1965) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Allen, T. D. (2001) Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. and Byerly, R. T. (2002) Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-life conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Baron, R. M., and Kenny, D., A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1184.
- Brower, H. H., Schoorman F. D., and Tan H. H. (2000) A model

- of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 227-250.
- Carlson, S., Kacmer, K., and Williams J. (2000) Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., and Landy, A. L. (2004) Supervisor referrals to work-family programs. *Journal of Occupational Health psychology*, 9, 136-51.
- Cohen, J. R., and Single, L. E. (2001) An examination of the perceived impact of flexible work arrangements on professional opportunities in public accounting. *Journal of Business Ethics*, 32, 317-328.
- Dalton, D. R., and Mesch, D. J. (1990) The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35, 370.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., and Uhl-Bien, M. (1992) Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18, 59-76.
- Gerstner, C. R., and Day, D. V. (1997) Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Goodstein, J. D. (1994) Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37, 350-382.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995a) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995b) The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3, 25-39.
- Greenhaus, J. H., and Beutell, N. J. (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- 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*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Halpern, D. F. (2005) How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, 21, 157-168.
- Idasak, J. R., and Drasgow, W. F. (1987) A revision of the job diagnostic survey: Elimination of measurement artifacts. *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74.
- Ingram, P., and Simons, T. (1995) Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38, 1466-1482.
- Judge, T. A., Ilies, R., and Scott B. A. (2006) Work-family conflict and emotions: Effects at work and at home. *Personnel Psychology*, 59, 779-814.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman J. M., West S. G., and Sheets, V. (2002) A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- Rogier, S. A., and Padgett, M. Y. (2004) The impact of utilizing a flexible work schedule on the perceived career advancement potential of women. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 89-106.
- 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*, 18, 377-391.
- Sobel, M. E. (1982) Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, 13, pp.290-312.
- Veiga J. F., Baldrige D. C., and Eddleston K. A. (2004) Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. *Human Resource Management Review*, 14, 337-351.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., and Smeaton, D. (2003) 'High-performance' management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 175-195.

〈2011年4月22日投稿受付, 2013年3月8日採択決定〉

ほそみ・まさき 大阪大学大学院経済学研究科博士課程。
組織行動論・人的資源管理論専攻。
せきぐち・ともき 大阪大学大学院経済学研究科教授。
最近の主な著作に“Theoretical implications from the case of performance-based human resource management practice in Japan: Management fashion, institutionalization and strategic human resource management perspectives”, *International Journal of Human Resource Management*, 24, 471-486, 2013.
組織行動論・人的資源管理論専攻。