ワーク・ライフ・バランス施策の使いやすさに影響を与える職場要因

千　田　直　毅
三　崎　秀　央

概要

本研究は，日本企業において従業員がワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance: WLB）を実現するためにはいかなる人的資源管理が必要となるかを明らかにしようとする。より具体的には，従業員のWLBを実現するためには，WLB制度を整備するだけではなく，WLB制度の使いやすさをいかに高めるかが重要であることを示す。また，そうしたWLB施策の利用しやすさに影響のある職場要因はどのようなものであるかを検討する。兵庫県内企業94社および従業員1,010名の質問紙調査のデータを用いて分析を行った結果，WLB施策の整備や労働時間削減の取り組みだけでは従業員の私生活満足度は向上しないことが確認された。また，仕事自体のやりがいや仕事の自律性などの職場要因がWLB施策の利用しやすさに正の影響を与えていたことが明らかになった。

キーワード：ワーク・ライフ・バランス，QOL，QWL，職場要因，施策の利用しやすさ，私生活満足。

1. は　じ　め　に

ワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance: WLB）という概念は経営学において比較的新しい概念であり，わが国ではとりわけ女性活躍推進の取り組みの一環としての文脈で論じられてきたものが多い。少子高齢化が進むわが国においては，これまで基幹労働者として大多数を占めていた男性正社員だけではなく，出産・育児等で時間的制約のある女性従業員が労働力として従来以上に期待されるようになってきた。それに呼応するかのごとく，2000年代ごろから，行政による様々なWLB支援の動きがみられるようになった。1999年には厚生労働省による「均等推進企業表彰」や「ファミリーフレンドリー企業表彰」が始まり，2003年には少子化対策基本法，次世代育成支援対策推進法が成立した。2005年には「男女共同参画会議」が設置され，2007年には「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・

バランス）憲章」が制定され，さらに内閣府は2008年を「仕事と生活調和元年」と位置づけ，これ以降WLBに関する施策を強く打ち出していくこととなる。わが国においてWLBという言葉が社会一般に広く認知されるようになったのはこの頃である。

このような経緯を経たわが国においては，WLB支援の目的をとりわけ既婚女性の子育て支援程度に捉えている企業が少なくなく（佐藤，2008，3頁），そもそもWLBの議論自体が女性労働問題として捉えられることがある（岸野，2019，44頁）。

しかし，WLB支援の本来あるべき姿としては，男女の均等施策や子育て支援といった私生活の一部分を支援する取り組みにとどまらず，個人の多様な価値観やそれに即した多様な働き方を支援し，個人の仕事生活と私生活の双方を充実させるためのものでなければならない。例えば，仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章では，「国民一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共に，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」と定義されおり（厚生労働省，2007），単なる均等施策を超えた概念であることが示されている。

また，WLBが実現できていない状態は「会社や上司から期待されている仕事あるいは自分自身が納得できる仕事をしようとすると，仕事以外でやりたいことや取り組まなくてはならないことができなくなる状態」（佐藤・武石，2010，14頁）であり，この状態はWLC（Work Life Conflict）と呼ばれるが，この，「仕事以外にやりたいこと」は子育てや介護だけに限定されるものでなく，趣味や友人との交流など多様なものが含まれるため，WLB支援は女性や子育て期の従業員だけでなく，全ての従業員を対象とした取り組みとして捉えられなければならない。

我々は以上の議論をふまえて，現在の日本企業の提供するWLB施策はどの程度，従業員個人の私生活での満足感や幸福度に影響を与えているのか，女性だけではなく男性も含めた従業員がWLB施策を利用しやすい条件は何か，といった問題意識を持つに至った[1)]。本稿ではこのような問題意識に基づいた大量サンプルによる定量的な分析を実施し，一定の知見を得ることを目指す。

2．WLBに関する先行研究

2-1．個人のWLB実現と施策の利用しやすさ

Chang, McDonald and Burton（2010）では，WLBを「仕事と生活の調和がとれていること」，「仕事と生活の衝突がないこと」，「仕事と生活がお互いに高め合うこと」の3つの側面からなる概念であると捉え，仕事と生活の“バランスがとれている”ということだけ

でなく，両者が良い影響を与え合うことが重要であると指摘する。このように，WLB は単に時間的なバランスが取れている，あるいはコンフリクトがないということだけではなく，個人ひとりひとりにとっては，生活面でも仕事面でもポジティブな影響を与えるものであると捉えるべき概念である。

しかしその一方で，個人の WLB を充実させることによって周囲の従業員の業務負担が増加することなどによる上司や同僚のモチベーションの低下等が引き起こされうる事があり（佐藤・武石，2010；細見・関口，2013），WLB 支援制度利用により自分の周囲に負担がかかるとの知覚が個人の WLB 支援制度利用を躊躇させるという結果も示されている（Veiga, Baldridge and Eddleston, 2004；佐藤・武石，2010など）。例えば厚生労働省（2018）の調査では，年次有給休暇の取得に対するためらいを感じる理由として「みんなに迷惑がかかるから」（62.6%），「後で多忙になるから」（42.2%），「職場の雰囲気で取得しづらいから」（28.4%）が挙がっており，個人の仕事管理よりも周囲への悪影響を懸念して躊躇する人が多いことがうかがえる。企業が WLB を推進するということは，必然的に従業員に「自分の WLB を達成する役割」と「職場の自分以外の誰かの WLB を達成することを助ける役割」という二つの補完的な役割を同時に担わせることになり，特に後者が不公平感や不満の源泉となる（坂爪，2012，220頁）。つまり，現状では WLB 施策の利用は，必ずしも「仕事と生活の衝突がないこと」や「仕事と生活が互いに高め合う」ことにつながっておらず，理想的な形で活用されているとは言い難い。個人の WLB を実現するためには，こうした制度利用に対する後ろめたさ，躊躇をいかに抑制するかということも重要となろう。

これらの点に鑑みれば，WLB 施策の利用は，制度が整っていることだけでは進まないと考えることができ，他の要因により大きな影響を受けると考えることができよう。

2-2. 職場レベルのマネジメントと WLB（上司との関係）

上述の議論からもわかるように，WLB 支援においては，制度を整備することだけでなく，「制度があっても利用しない」あるいは「利用しにくい」という状態を解消し，どうすれば WLB 施策が有効に活用されるかという視点が重要となる（McDonald, et al., 2005; 武石，2011a）。

WLB 支援のための施策の利用しやすさ（あるいはしにくさ）を考えていく上では，企業レベルでどのような施策が導入・運用されているかということよりも，職場レベルでそれらの施策が有効に活用するための条件はいかなるものかという点に着目せねばならない。

この点について先行研究では「職場のマネジメントレベルでの対応」，とりわけその主

体としての管理職の態度や行動が部下のWLBの実現に重要な役割を果たすという研究蓄積がみられる（Staines and Galinsky, 1992; Allen, 2001; Blair-Loy and Wharton, 2002; Hopkins, 2005; Hammer et al., 2007）。これらの先行研究にみられる共通点としては上司のWLBに対する理解や非公式な支援やフレキシブルな対応がWLB実現の後押しとなるというものである[2)]。

2-3. 職場レベルのマネジメントとWLB（職務特性）

また，職場レベルのマネジメントと個人のWLBの関係という観点では，個人の「職務特性」も重要であると考えられる。なぜならば，WorkとLifeのバランスをとる，あるいは相互に良い影響を与え合うためには，自身の職務遂行をどの程度自分でコントロールできるのかが鍵となる。この点につき例えばGlass and Finley（2002）は，仕事時間やスケジュールなどを自らの判断で柔軟に調整できるかどうかが個人のWLB実現に影響があると指摘する。また，藤本（2009）では「仕事要求度―コントロールモデル」（Karasek and Theorell, 1990）を援用しながら，仕事の量や時間配分，仕事に要求される緊張度などの仕事の要求度と仕事における個人の裁量度（コントロール）の大きさとWLB意識との関係について分析し，仕事の要求度が低く，コントロールが高い場合にWLB満足感，WLB配慮，やりがい，職場満足の平均値が高くなるという傾向がみられることを明らかにしている。

武石（2011b）の実証研究でも調査対象の日本，ドイツ，イギリスの3カ国に共通してみられる特徴として，WLB満足度に対して影響のある仕事の特徴として「仕事量の多さ」がマイナス，「職務明確性」および「職務遂行の裁量性」がプラスに統計的有意となる結果が示されている。とりわけ日本企業においては，大企業の多くが能力主義に基づく職能資格制度の下，個人の職務範囲は欧米と比べてより曖昧で，そこで求められる成果が明確化しにくいので，どこまでが自分の仕事であるかという境界設定をしにくい。そうした状況で働く個人にとって，自身の私生活を優先するために職場を離れることは心理的な障壁が高いと考えられる（千田，2019）。したがって，日本企業で働く従業員のWLB施策利用のしやすさを検討する上で従業員の職務特性との関連に着目することは重要であると考えられる。

2-4. WLBとQOL

経営学のWLB研究においては，仕事と私生活におけるコンフリクトの解消や調和の図り方とそのための職場における支援に関する研究蓄積がみられる一方で，WLB実現の結

果としての生活満足，とりわけ心身の健康や生活全体としての幸福度とWLBに着目した研究はあまり多くない（Agosti, Bringsen and Andersson, 2017）。

しかしながら従業員の健康，総体的なウェルビーイングを高めるためのWLB促進の取り組みは最も効果的な指標である（Allen & Armstrong, 2006; Zheng, Kashi, Fan, Molineux and Ee, 2016）と，WLBとウェルビーイングの関係性が指摘されることもある。

またGuest（2002, p.276）はWLBの議論はかつてのQWLの議論と切り離されたものではなくむしろWLBはQWLおよびそれと関連するQOLの中心的議論であると指摘し，WLBの概念は，これまでの経営学で検討されてきたQWLにおける人間らしい働き方，またその結果としての総体としての生活の質的向上の理念との連続性を有することを示唆している。

森永（2017）では，動機付け・衛生理論の登場以降は従業員のストレスや健康はモチベーションを高める上での前提と見なされるようになり，経営管理論においては従業員の健康に対する関心は一旦薄れていくことになったが，近年の経済状況の悪化，企業間の競争激化に伴い企業内のメンタルヘルス不調者が増加したことで再び心身の健康に関する人事施策の充実が求められるようになったこと（Rosen, 1986）を挙げ，そうした従業員の健康への着目は近年のWLB推進の議論と無関係ではないことを指摘している。

さらに，一方の役割における状況や経験が他方にも影響を及ぼすという“スピルオーバー（spillover）”の視点でWLBを捉えた場合，私生活における心身の健康が担保されていなければそれが仕事へのネガティブスピルオーバー（Bolger, DeLongis, Kessler and Wethington, 1989）になり得るため，WLB満足や仕事へのやりがいにも悪影響となり得る。

スピルオーバーには肯定的なものと否定的なものがあり，仕事と家庭における役割葛藤（Work Family Conflict: WFC）や過重役割に特徴付けられるストレスが幸福感や心身の健康を損ねると考えられる一方で，社会的な多重役割を担うことが豊富な経験や人間的成長を促し，心身の健康につながり，仕事と家庭間の充実を促しWLBの充実につながるという考え方がある。このような意味において，ポジティブなスピルオーバーを促し，心身の健康を保つことがWLB向上，WLB満足にも寄与すると考えられる。

これらの一連の研究は，「仕事と生活の調和がとれていること」，「仕事と生活の衝突がないこと」，「仕事と生活がお互いに高め合うこと」の3つの側面からWLBを捉える立場と整合的であり，本研究の問題意識にも適合する研究である。以下ではこれらのWLBに関する先行研究をふまえながら，企業のWLB推進の取り組みが有効に機能するために必要な職務内容や職場要因（以下職場要因と総称する）を検証する。分析では，経営学の枠

組におけるWLB研究ではそれほど着目されてこなかった企業のWLBの取り組みと心身の健康との関係，あるいは仕事（Work）と対比される生活（Life）を必ずしも「家庭生活」という狭い範囲で捉えない総合的な私生活の満足にどのような役割を果たすのか，またそのためにどうすれば企業が整備するWLB施策を従業員が積極的に利用する事が可能となるのかという点を意識しつつ進めることとする。

3. 方　　法

3-1. 調査の概要

本稿で使用するデータは，2019年10月～12月に兵庫県経営者協会の会員企業とその従業員を対象に実施した調査から得られた。調査方法は，兵庫県経営者協会会員企業に対して，企業用と従業員用の2種類の調査票を配布し，企業用は主として人事部が回答し，従業員用は個別の封筒に厳封したうえで会員企業を通じて回収した。企業用287部，個人用2,925部配布し，企業用94部，個人用1,010部を回収した。なお，個人用の調査票の配布にあたっては，結婚や出産といったライフイベントに直面しWLBを強く意識するであろう若手の従業員を中心に配布を依頼した。

企業用アンケートは，会社名や業種，所在地などのほかに，従業員数や正社員の平均勤続年数，正社員の平均残業時間，正社員の残業時間の変化（過去3年と比較して），正社員の有給取得率，正社員の有給取得率の変化（過去3年と比較して），正社員の1月あたりの所定内労働時間，WLB施策に対する考え方などの設問を設けた。

従業員用アンケートでは，性別，年齢，最終学歴，配偶者の有無，子供の有無などの人口統計学的なプロフィールのほかに，在職期間や職位など，現在の会社におけるプロフィールも尋ねている。このほか，生活満足にかかわる項目，WLBに関する項目，現在の仕事や職場の状況が予想と比べてよかったかどうかなどを設問として設けた。

3-2. 測定尺度

（1）生活満足（従業員調査）

従業員調査の生活満足については，まず，WHO（世界保健機関）の作成する生活の質（WHOQOL）を参考にした。WHOQOLでは，生活の質（QOL）を「個人が生活する文化や価値観の中で，目標や期待，基準あるいは関心に関連した自分自身の生活状況に対する認識」と定義し100項目からなる測定尺度を構成している。WHOQOLは，①身体，②心理（精神），③社会，④環境，という4つの領域で生活の質を捉えている。このうち，統計的に強固な結果が得られる26項目の短縮版がWHOQOL-BREFである。

WHOQOL-BREF の質問項目は，医療現場で使われることを想定して作成されているため，本調査では，各領域に沿ってオリジナルの質問項目を作成した。①身体的な満足については，「私は，自分の身体的な健康状態に満足している」「私は満足のできる睡眠がとれている」，②心理的な満足については，「私は，自分の精神的な健康状態に満足している」「私は，自分の余暇の過ごし方に満足している」「私の現在の私生活はとても幸せだ」，③社会的な満足については，「私は，親しい人（友人・恋人・家族等）と楽しく過ごせていることに満足している」④環境に関する満足については，「私は，自分の住まい（居住空間）に満足している」「私は，やりたいことができる時間があることに満足している」を測定尺度として採用した。

（2）職務の現状（従業員調査）

職務の現状認識に関する項目は，Weiss, Davis, Englanf & Lofquit（1967）による MSQ（Minnesota Satisfaction Questionnaire）の短縮版を参考に項目を作成した。職務満足の測定において先行研究では，給与，人間関係などの個別的職務満足を扱う尺度と，仕事全般に関する全体的職務満足を扱う 2 種類の尺度が利用されてきたが（Schleicher et al., 2011），MSQ は JDI と並んで前者の代表的な尺度である（島津，2004）。

MSQ のうち，「私の仕事が安定した雇用を提供すること」については，調査対象が正社員であることを考慮し，削除することとした。また，WLB に関わるという観点から，いくつかの項目については調整を行った。まず，「仕事の量に対する賃金」という MSQ の項目については，1 つの質問に賃金と仕事の量という複数の要素を含んだ内容であることから，「仕事の量」とした。また，同様の観点から，職場の環境についても，削除している。

一方で，追加した項目もある。JILPT による「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成」において，離職理由の上位にあがっている項目を参考に，「自分自身の職務遂行能力」，「上司や同僚から助言やサポートがなくても職務を遂行できること」，「仕事を通じて成長できること」，「仕事の体力的なきつさ」，「仕事の精神的なきつさ」，「自分自身の職務遂行能力」の 6 項目を追加した。

本調査では，職務満足研究の測定尺度を用いているものの，職務満足の研究を実施しているわけではない。この点で，リアリティ・ショックの研究で行われている調査と同様に，現状を問うという観点から，設問は「入社前に予想していたものと比べて現状はどうなっているか（「思っていたよりも悪かった」～「思っていたより良かった」の 5 点尺度）とした。

（3）企業調査

企業調査では，まず，WHOQOL に関する４つの領域のうち，会社から提供することが難しい社会的な側面を除く３つの領域について，会社の取り組みを尋ねた。①身体的な満足に対応する項目は，「従業員の身体面の健康に配慮した取り組みに力を入れている」を採用した。②心理的な満足に対応する項目は，「従業員の精神面の健康に配慮した取り組みに力を入れている」を採用した。最後の④環境に関する満足に対応する項目として，「住居周辺の生活環境を考慮して，寮や社宅を整備している」，「従業員の通勤所要時間や通勤環境を考慮した立地に，寮や社宅を整備している」，「従業員が快適な生活を送れる物件を，寮や社宅として整備している」，「従業員の住環境を充実させるための取り組みに力を入れている」を採用した。

次に，先行研究を参考に，会社としての取り組み方などに関する項目を採用した。単に制度があるというだけではなく，会社としてどのように取り組んでいるのかという観点からも質問項目を作成した。具体的な質問項目は後述する図表３を参照されたい。

3-3. サンプルの特性

企業調査のサンプルの特徴を図表１に示す。図表１からもわかるように，非製造業が約60%，大企業が約45%となっている。続いて，図表２に従業員調査のサンプルの特徴を示す。男性が約67%であり，配偶者有が約23%，子供有が約13%，係長クラスの役職者が約５%となっている。また，平均年齢は約26歳，平均勤続年数は約3.8年となっており，若年層のサンプルが中心となっていることがわかる。

図表１　企業調査のサンプルの特徴

	度数	%
非製造業	55	60.4
大企業	42	44.7

図表２　従業員調査のサンプルの特徴

	度数	%
男性	673	66.8
配偶者有	230	22.8
子供有	128	12.7
大卒以上	678	67.3
係長以上	49	4.9

	平均値	標準偏差
年齢	26.01	4.51
勤続年数	3.81	3.45

3-4. 尺度の作成

（1）会社の施策

会社の WLB 施策の取り組みについて，分析に使用する尺度を作成するために探索的な因子分析を実施した。分析は最尤法を採用し，因子数を定めずに固有値 1 以上の因子を探索的に抽出した。固有値の落差などにも留意しつつ因子数を決定し，プロマックス回転した結果を図表 3 に示す。因子負荷量，質問項目の内容，クロンバックの α 係数などを総合的に検討し，それぞれの因子で下線の引いてある項目を採用することとした。採用された項目を用いた α 係数も図表 3 に示している。図表 3 を見てもわかるように，それぞれの因子は尺度として耐えうる α 係数となっている。

抽出された因子は，それぞれの質問項目の内容から「会社戦略的取り組み」,「会社通勤住居への配慮」,「会社心身の健康への配慮」と名づけた。それぞれの平均値と標準偏差を図表 4 に示す。

図表 3　会社の WLB 施策の取り組みに関する因子分析

	因子 1	因子 2	因子 3
経営層が，従業員の家庭生活（育児や介護等を含む）以外の私生活の充実を経営戦略と捉え，中長期的な目標を立てている	.694	.039	.170
経営層が，WLB 促進を経営戦略と捉え，中長期的な目標を立てている	.994	-.122	-.101
WLB 実現に向けた課題把握のための調査を行い，その情報を職場環境改善に役立てている	.847	.048	-.083
経営層が，従業員の家庭生活（育児や介護等を含む）の充実を経営戦略と捉え，中長期的な目標を立てている	.599	-.010	.229
従業員の WLB 促進のための仕組みがある	.739	.109	-.134
従業員の住環境を充実させるための取り組みに力を入れている	.161	.451	.143
住居周辺の生活環境を考慮して，寮や社宅を整備している	.015	.842	-.021
従業員の通勤所要時間や通勤環境を考慮した立地に，寮や社宅を整備している	-.019	.890	-.019
従業員が快適な生活を送れる物件を，寮や社宅として整備している	-.026	.987	-.051
従業員が満足できる労働時間になるような取り組みに力を入れている	.111	-.163	.659
従業員の身体面の健康に配慮した取り組みに力を入れている	.164	.022	.516
従業員の精神面の健康に配慮した取り組みに力を入れている	-.002	.213	.611
従業員が希望する時に有給休暇をとれるような取り組みに力を入れている	-.208	-.013	.706
α	.890	.926	.736

図表 4　会社の WLB 施策の取り組みに関する記述統計

	平均値	標準偏差
会社 WLB 促進	3.00	0.93
会社 WLB 住環境通勤	3.11	1.39
会社 WLB 心身の健康	3.85	0.63

次に職務の状況に関する個人のデータを用いて同様な因子分析を実施した。今回の因子分析では，因子負荷量が低い項目があったために，その項目を除いて再分析を実施し，因子負荷量が低い項目がなくなるまで繰り返した。

2回目の因子分析では,「その時どきに違った仕事ができる（様々な仕事を経験できる）」を削除し，第3回目の因子分析では,「仕事に自分の能力を活用できる」，4回目の因子分析では「一人前として仕事を任せてもらえる」を削除して分析を行った。最終となる第4回目の因子分析結果を図表5に示す。因子負荷量，質問項目の内容，クロンバックのα係数などを総合的に検討し，それぞれの因子で下線の引いてある項目を採用することとした。図表5を見てもわかるように，それぞれの因子は尺度として耐えうるα係数となっている。

抽出された因子は，それぞれの質問項目の内容から「仕事のやりがい」,「仕事のきつさ」,

図表5　職務の状況に関する因子分析（最終）

	因子1	因子2	因子3	因子4
仕事を通じて成長できる	.558	-.149	-.048	.349
上司の部下への接し方	.562	.111	-.101	.119
良い仕事をした時に，賞賛が得られる	.686	-.002	.021	-.036
上司のものごとを判断・決定する能力	.795	.056	-.219	-.042
自分の良心に反しない仕事ができること	.408	.104	.042	.093
会社の方針が明確に仕事に活かされている（経営理念やビジョンとの整合性がある）	.727	.018	.064	-.215
現在の仕事での昇進の見込み	.515	.041	.143	-.089
仕事から得られる達成感	.509	-.059	.234	.111
自分の時間が持てる	-.010	.576	.008	.169
仕事の忙しさ	-.011	.844	-.041	-.054
仕事の精神的なきつさ	.097	.601	.060	.064
仕事の体力的なきつさ	.016	.614	-.004	.021
仕事の量	.046	.724	.051	-.058
自分自身の職務遂行能力	-.007	.018	.794	-.072
上司や同僚から助言やサポートがなくても職務を遂行できる	-.158	.083	.798	-.014
仕事をする中で他の人のために何かをしてあげられる	.184	-.068	.557	.073
会社で「仕事がよくできる人」として認められる	.019	-.024	.628	.053
自分自身で仕事上の判断ができる自由がある	-.108	.066	-.092	.887
他の人に何かをするよう指示ができる	-.022	-.016	.209	.479
仕事上で自分独自のやり方を試してみる機会がある	.101	.012	.113	.519
α	.821	.832	.793	.716

図表6　職務の状況に関する記述統計

	平均値	標準偏差	やりがい	きつさ	有能感	自律性
仕事のやりがい	3.21	0.68	1			
仕事のきつさ	2.98	0.78	.516**	1		
有能感	2.92	0.68	.440**	.395**	1	
仕事の自律性	3.27	0.77	.575**	.424**	.491**	1

「有能感のある仕事」,「仕事の自律性」と名づけた。それぞれの平均，標準偏差および相関を図表 6 に示す。なお，本稿では各検定の有意水準については，１％水準である場合**を，５％である場合*を，10%である場合＋をつけている。

4. 分　　析

4-1. 労働時間等に関する予備的分析

従業員が会社の WLB 施策に対してどのように感じているのかを確認するために，２つの従属変数を作成し，重回帰分析を実施した。ここで使用した従属変数は，私生活充実度と会社の WLB 施策への評価である。前者は,「私は，自分の身体的な健康状態に満足している」「私は，やりたいことができる時間があることに満足している」,「私は，自分の精神的な健康状態に満足している」,「私は満足のできる睡眠がとれている」といった質問項目からなり，クロンバックの α 係数は.775であった。後者は「私の会社は，私のワーク・ライフ・バランスを促進させる仕組みがある」,「私の会社は，私のワーク・ライフ・バランスを促進させる仕組みが活用しやすい」からなり，クロンバックの α 係数は.844であった。

私生活充実度を従属変数，正社員の残業時間や有給取得率などを独立変数とした重回帰分析の結果を図表 7 に示す。本稿では図表 7 に示すように，各次元の影響力を確認しなが

図表 7　私生活充実度を従属変数とした重回帰分析

	モデル 1	モデル 2
切片	3.700 **	4.005 **
性別	.225 **	.218 **
年齢	-.009	-.010
配偶者	.478 **	.476 **
現在の会社の在職年月	-.011	-.008
大卒以上ダミー	.050	.066
係長以上ダミー	-.157	-.165
企業規模ダミー	.126 *	.180 **
製造業ダミー	.053	.094
正社員の昨年度１年間の月平均残業時間数		-.001
正社員の残業時間の変化　過去３年との比較		.046
正社員の昨年度１年間の有給休暇取得率		-.002 +
正社員有給休暇取得率　過去３年との比較		.003
正社員の一月あたりの所定内労働時間		-.002
年次有給休暇付与日数		-.005
R^2	.066 **	.073 **
$\triangle R^2$		.007

ら分析できる階層的な分析を実施している。モデル１では，性別（女性を１とするダミー変数），年齢，配偶者の有無（配偶者有を１とするダミー変数），現在の会社の在職年月（年換算），学歴（大卒以上を１とするダミー変数），役職（係長以上を１とするダミー変数），企業規模（従業員300人以上を１とするダミー変数），製造業（製造業を１とするダミー変数）といった統制変数を投入した。モデル１の R^2 は.066であり低い値となったものの統計的に有意な水準となった。この結果から，私生活充実度については，回答者の属性で一定程度の説明力があることが示された。

モデル２ではモデル１で投入した統制変数に加えて労働時間等の現状を投入した。労働時間や残業等の時間の長短，あるいは過去３年からの改善の程度が私生活へどのような影響を与えているのかを確認することを意図した分析である。モデル２の R^2 は.073となり，モデル１から.007増加したものの，R^2 の増分は統計的に有意な水準とはならなかった。以上の結果から，労働時間や残業時間，有休の取得などの労働時間そのものは，従業員が感じる私生活の充実に直接的につながってはいない現状が示された。

次に，独立変数は前述の分析と同じものを用いて，会社のWLB施策に対する評価を従属変数とした重回帰分析を実施した（図表８）。この分析は，労働時間や残業時間の長短は，直接的に仕事と生活の時間的なバランスに影響を与える要因であり，これら善し悪しは会社のWLB施策に関する評価に影響を与えると考えられることから，その影響を確認

図表８　会社のWLB施策に対する評価を従属変数とした重回帰分析

	モデル１	モデル２
切片	3.585 **	3.476 **
性別	-.058	-.028
年齢	-.009	-.014
配偶者	.097	.088
現在の会社の在職年月	-.040 **	-.034 *
大卒以上ダミー	.109	.111
係長以上ダミー	.220	.261
企業規模ダミー	.064	.045
製造業ダミー	-.023	-.011
正社員の昨年度１年間の月平均残業時間数		-.003
正社員の残業時間の変化　過去３年との比較		.114 *
正社員の昨年度１年間の有給休暇取得率		.003 *
正社員有給休暇取得率　過去３年との比較		.030
正社員の一月あたりの所定内労働時間		-.002
年次有給休暇付与日数		-.002
R^2	.028 **	.051 **
$\triangle R^2$		.023 **

することを目的としている。私生活充実度の分析と同様に，モデル 1 では統制変数だけを投入したが，R^2 は .028 であり統計的に有意な水準ではあるものの，値は低い結果となった。在職期間が長いほど，WLB 施策に対する評価が低下していることがわかる。

モデル 2 ではこれらに加えて労働時間や残業時間等の現状を投入した。R^2 は .051 となり，モデル 1 から .023 増加した。R^2 ならびに R^2 の増分は統計的に有意な水準となったものの R^2 自体の値は低くモデルの当てはまりが悪いことがわかる。以上の結果から，意外なことに，残業時間や有休の取得などの労働時間に関わる現状は，従業員の WLB 施策への評価につながる説明変数としては脆弱であることが示された。

4-2. WLB 施策の使いやすさ

従業員は会社の WLB 施策の利用について，どのような条件が整えば利用しやすいと考えているのであろうか。本稿では，「私の会社は，私のワーク・ライフ・バランスを促進させる仕組みが活用しやすい」を従属変数，会社の取り組みや職場要因を独立変数とした重回帰分析を実施した（図表 9 ）。モデル 1 では統制変数のみを投入し，モデル 2 では会社の取り組みを，モデル 3 では職務の状況を，モデル 4 では職務の状況の交互作用項を投入した。

統制変数のみを投入したモデル 1 では，R^2 は .022 であった。勤続年数や性別などの統制変数が有意な独立変数となり，決定係数の値は低いものの有意な水準となった。

モデル 2 ではモデル 1 で投入した統制変数に加えて，会社の取り組みを独立変数に投入した。R^2 は .013 増加し .036 となった。決定係数の増分も統計的に有意な水準で増加している。投入した会社の取り組みのうち，心身の健康への配慮が有意な独立変数となった。

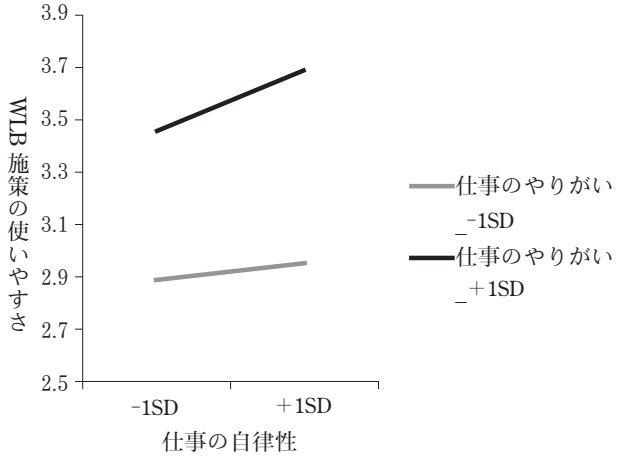
モデル 3 ではモデル 2 で投入した変数に加えて，職務の状況に関する変数を投入した。R^2 が .292 増加し，.327 となった。仕事のやりがいや仕事のきつさが有意な独立変数となった。つまり，仕事のやりがいやきつさが，予想よりも良かったと感じた従業員ほど，WLB 施策への評価が高いということが示されたのである。なお，仕事の自律性についても，弱いながらも正の独立変数となっている。

モデル 4 ではこれらに加えて職務の状況についての交互作用項を投入した。ここでは統計的に有意になった仕事の自律性と仕事のやりがいについて掲載している。なお，交互作用効果のグラフを図表10に示す[3)]。ここからもわかるように，仕事のやりがいを感じているほど，仕事の自律性が WLB 施策の使いやすさに与える影響が大きくなっていることがわかる。一方で，仕事のやりがいに関して低いと評価している場合，仕事の自律性が高まっても WLB 施策の使いやすさには影響を与えていないことが分かった。

図表９　WLB 施策の使いやすさを従属変数とした重回帰分析

	モデル１	モデル２	モデル３	モデル４
切片	3.274 **	3.277 **	3.270 **	3.246 **
性別	−.127 +	−.130 +	−.068	−.060
年齢	−.001	−.002	.003	.004
配偶者	.044	.041	−.005	−.010
在職年月	−.039 **	−.034 *	−.011	−.012
大卒以上ダミー	.074	.095	.084	.083
係長以上ダミー	.051	.001	−.084	−.099
会企業規模ダミー	.078	.045	.066	.059
会製造業ダミー	−.044	−.035	−.053	−.050
会戦略的取り組み		.048	.048	.044
会 WLB 通勤住居		−.027	−.036	−.035
会 WLB 心身の健康		.160 *	.126 *	.133 *
仕事のやりがい			.474 **	.482 **
仕事のきつさ			.374 **	.370 **
有能感			−.010	−.015
仕事の自律性			.087 +	.098 +
仕事の自律性*仕事のやりがい				.077 +
R^2	.022 *	.035 **	.327 **	.330 **
$\triangle R^2$		.013 **	.292 **	.003 +

図表10　交互作用効果



5. 考　　察

本稿における分析では，まず重要な発見として，労働時間や残業時間などの現状は，従業員の私生活の充実や会社への WLB 施策への評価にほとんど影響を与えていないという

ことであった。一般に，従業員のWLBに取り組む企業は，労働時間や残業時間を重要なKPIとして設定することが多いが，今回の結果はそれだけでは本当の意味での従業員のWLBにはつながらない可能性があることが示されたのである。

先行研究では，例えばBrini and Porta（2007），Frey and Stutzer（2002），大竹（2010）などは労働時間が幸福度・生活満足度に与える影響の重要性を示している。武石（2011b）も，働く人のWLBを実現するための企業・職場の課題として「労働時間の短縮の取り組み」と「個人が裁量を持って働くことのできる職場環境整備」が重要であると指摘し，日英独の国際比較調査の分析結果から，日本企業の場合は労働時間削減の取り組みは従業員のWLB満足度に正の影響がある事を示している。[4)]

しかし，少なくとも本稿の分析結果からは労働時間の短縮や柔軟な労働時間を選択できる施策それ自体が従業員の私生活満足度に与える影響は大きくないことが確認された。これらの結果は，WLBを「仕事と生活の調和がとれていること」,「仕事と生活の衝突がないこと」,「仕事と生活がお互いに高め合うこと」という観点から見るべきであるという立場と整合性のある結果であるといえよう。つまり，先行研究の多くは，測定が容易である時間的なバランスに過度に注目するあまり，WLBの本質的な内容を疎かにしてきたのではなかろうか。

今回の分析では，なぜ労働時間の影響が弱かったのか，どのような要因によって私生活の充実度が高まるのかといった点については今後さらに検討が必要となろうが，一つ考えられる点としては，日本企業の従業員にとって，労働時間がかつてよりも大きな問題ではなくなってきている可能性が示唆される。バブル崩壊後の日本企業における常用労働者の平均年間総労働時間数はほぼ一貫して緩やかな減少傾向にあり，また昨今の働き方改革の広まりもあり，10年前と比べると長時間労働が抑制され，労働時間が従前よりも大きな問題とならなくなってきていることの表れのかもしれない。いずれにせよ，より幅広い年齢層の従業員を対象とした調査においても同様の結果がみられるかという点については今後の研究課題としたい。

ただし，その一方でOECD諸国の中で比較すると依然として日本人の労働時間は長く，また，労働時間を減らしたいと希望する従業員が相当数存在する[5)]点に鑑みれば，個人のWLB実現の前提条件として過度な長時間労働を削減していく取り組み自体は重要といえるだろう。

また，長時間労働が個人の私生活満足度や幸福度に負の影響を与えることを明らかにしている先行研究（Booth and Van Ours, 2008；佐野・大竹，2007など）もある。

これらの労働時間とWLBに関する先行研究と本研究の分析結果を総合すれば，過剰な

長時間労働は従業員の満足度に負の影響があり，その意味では労働時間の最適化や柔軟化の取り組みは必要ではあるが，労働時間短縮の取り組みそれ自体が個人のWLB実現につながるわけではなく，あくまで前提条件としてとらえるべき要因であると考えられる。

しかしながらこれまで，とりわけわが国の政策レベルの議論ではWLBの実現のために必要な取り組みとして「労働時間削減」，すなわち仕事の量的側面ばかりが着目され[6]，仕事の質的側面は未だ本質的課題として捉えきれていないのではないか。また，Life（私生活）の側面についても，その私生活の内容が「家庭生活」ばかりに焦点があてられ，家庭に限定されない個人の多様な生活の満足や幸福と仕事生活がどのように関連するのかという視点がこれまでの経営学におけるWLB研究には不足していたのではないだろうか。

これまで多くの先行研究で検討されてきた両立支援という狭義の枠組みでのWLB実現ではなく，労働と私生活の調和を実現するためには労働時間管理に偏重しないWLB施策の設計と運用が求められることが示された点が本研究の貢献として挙げられよう。

次に，どのような要因が従業員が感じるWLB施策の使いやすさに影響を与えるのかという点について，本稿における分析では，会社の取り組みのうち，心身の健康のみが有意な独立変数となった。従来，WLBなどの取り組みについては，経営陣がコミットし，戦略的に取り組むことの重要性が指摘されてきたが，今回の分析では人事部が「戦略的に取り組んでいる」という認識が，従業員のWLB施策の使いやすさという評価にはつながっていないということが示された。施策を提供している側と利用する側の間にギャップが生じていることが明らかになったのである。これらの発見事実は，今後，なぜそのようなギャップが生じたのか，どのようにしたらギャップが埋まるのかといったことを明らかにすることが必要となろう。この点については，先述した職場要因が1つのヒントとなることが明らかになったが，詳細については今後の研究課題として捉えたい。

最後に職場要因が従業員のWLB施策の使いやすさに影響を与えていたことを確認できた点は，従来の先行研究の知見を確認できたという点で，意義のある分析となった。一連の分析において，交互作用分析を実施することで，より詳細な分析をすることができた点は，理論的にも実務的にも一定のインプリケーションがあったといえよう。仕事のやりがいという仕事に対する肯定的な認識が，WLB施策への評価と密接な関係にあるということは，WLBを介して，仕事の充実と私生活の充実が両立しうる，あるいは相互に好影響を与える可能性を示すものではなかろうか。この点についても，今後の研究で明らかにすべき課題であると捉えている。

6. お わ り に

本研究の問題意識は，端的にいえば，WLB という概念を本来意図していた原点に立ち返って捉え直す，ということにある。WLB とはその名の通り，仕事と生活のバランスを意味している。ここでいうバランスとは，時間の割り振りという意味でのバランスだけではなく，充実した仕事，充実した生活という質を伴った概念であるはずである。しかし，当該領域の研究の多くは，時間的な側面に注目し，私生活での役割を果たすことができるかどうかという点に焦点が当てられ，その質は必ずしも重視されてこなかった。

本研究は，前節で示した一定の限界はあるものの，この問題意識に即した分析を実施することで，WLB 本来の概念に立ち返った議論をするための分析ができた。しかしながら本稿は，我々がこれから取り組むべき課題や掘り下げて考察すべき問題を明らかにすることができたにすぎず，今後取り組むべき課題は多いことが改めて示されたともいえる。

最後に，本研究の遂行には多くの方のご協力を頂いている。調査にご協力いただいた企業ならびに従業員の皆様に心から感謝申し上げたい。

注

1）山口（2009）が指摘するように，WLB がアメリカで広がった経緯として，女性の雇用拡大による共働き夫婦の増加を背景に，家庭生活と両立しやすい働き方を整備することで女性の人材活用を図る，いわゆる両立支援施策として始まったが，こうした柔軟な働き方を女性にとどめず男性，あらゆる従業員を対象とするようになっていったことが挙げられる。日本についても同様の経緯がみられ，わが国の先行研究においては，女性従業員を対象とした WLB 研究と比して，男性従業員に着目した研究は佐藤・武石（2004），松原（2008），脇坂（2010），森田（2011）などのいくつかを除いてはまだそれほど多くはない。しかしながら，少子高齢化を迎えた日本社会において，育児や介護等の家庭生活と仕事の両立は女性従業員だけの問題ではない。また，家庭生活に限定されないより広い意味での私生活の充実や幸福を労働との調和を図りながらいかにして実現していくのかという観点でみれば，性別や属性に依らないあらゆる従業員を対象として WLB を検討する必要があると考えられる。

2）例えば Allen（2001）では WLB 施策そのものが従業員の WLB 実現にもたらす効果は限定的であり，施策を実際に利用する上で上司の支援行動による後押しが重要となると指摘する。支援的な上司の存在があり，従業員が自身の職場を家族支援的な組織であると認識すること（Family-Supportive Organization Perspectives: FSOP）は WFC の解消や職務満足度に正の影響を与えることを示している。Hammer et al.（2007）も Family-Supportive Supervisor Behavior: FSSB という概念を用いて管理者の家族支援的な行動の重要性を指摘している。また，Hopkins（2005）は管理職を WLB 施策を実施する「gatekeeper」と捉え，その役割を果たすために「sensitive」，「flexible」，「helpful」の 3 点が備わっていることが重要であると指摘する。

3）グラフの作成にあたり，単純効果の検定を実施した。

4）ただし，武石（2011b）の調査においても，休業制度や短時間勤務制度などの制度導入の効果はみられず，労働時間削減の取り組みのみがWLB満足度を高めていた。その一方で職場要因（仕事における裁量性や上司からの支援，メンバー間のノウハウ共有による助け合い）がWLB満足度向上にはより重要であることが明らかにされている。

5）厚生労働省『平成27年度版労働経済の分析』によれば，労働時間を減らしたい（「あと少し減らしたい」と「もっと減らしたい」の合計）と回答した者が36.2%であった。

6）厚生労働省が平成30年12月に公表した『労働政策基本方針』においては，働き方改革実現のための労働施策の基本的な事項７点のうち，「労働時間の短縮等の労働環境の整備」が最初に挙げられており，「長時間労働を削減し，過重労働をなくしながらワーク・ライフ・バランスや多様な働き方を目指す」と記述されている。すなわち，長時間労働削減の取り組みを個人のワーク・ライフ・バランスを実現するため重要な柱の一つとして捉えている事がうかがえる。

参　考　文　献

Agosti, M. T., Bringsen, A. and Andersson, I.（2017）“The complexity of resources related to work-life balance and well-being – a survey among municipality employees in Sweden,” *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2351-2374.

Allen, T. D.（2001）“Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions,” *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.

Allen, T. D., and Armstrong, J.（2006）. “Further examination of the link between work-family conflict and physical health: The role of health-related behaviors,” *American Behavioral Scientist*, 49, 1204-1221.

Blair-Loy, M. and Wharton, A. S.（2002）“Employee’s use of work-family policies and the workplace social context,” *Social Forces*, 80(3), 813-845.

Bolger, N., Delongis, A., Kessler, R. C., and Wethington, E.（1989）“The contagion of stress across multiple roles,” *Journal of Marriage and the Family*, 51, 175-183.

Booth, A. and Van Ours, J. C.（2008）“Job Satisfaction and Family Happiness: The Part-time Work Puzzle,” *The Economic Journal*, 118, F77-F99.

Bruni, L. and Porta, P. L.（eds.）（2007）*Handbook on the Economics of Happiness*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Chang, A., McDonald, P. and Burton, P.（2010）“Methodological Choices in Work-Life Balance Research 1987 to 2006: A Critical Review,” *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.

Frey. B. S. and Stutzer, A.（2002）*Happiness and Economics*, NJ: Princeton University Press.

Glass, J. L., and Finley, A.（2002）“Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies,” *Human Resource Management Review*, 12, 313-337.

Guest, D. E.（2002）“Perspective on the study of work-life balance,” *Social Science Information*, 41, (2), 255-279.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman,K., and Daniels,R.（2007）“Clarifying the Construct of Family-Supportive Supervisory Behaviors（FSSB）: A Multilevel Perspective,” in Perrewé, P. and Ganster, D. C.（eds.）, *Exploring the Work and Non-Work Interface*, 6, JAI Press.

Hopkins, K.（2005）“Supervisor support and work-life integration : a social identity　perspective,” in Kossek, E. E. and Lambert S. J.（Eds）, *Work and Life Integration : 52 Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 445-467.

Karasek, R. A., & Theorell, T.（1990）*Healthy work : Stress, productivity, and the re-construction of working life*, NY : Basic Books.

McDonald, P. K., Brown, K., and Bradley, L. M.（2005）“Explanations for the provision-utilisation gap inwork-life policy,” Women in Management Review, 20(1), 37-55.

Rosen, R. H.(1986）*Healthy Companies : A Human Resources Approach*. NY : AMA.（宗像恒次監訳（1994）『ヘルシーカンパニー：人的資源の活用とストレス管理』産能大学出版部）

Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E.（2011）. “Job attitudes and work values,” In S. Zedeck（Ed.）, *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3 : Maintaining, expanding, and contracting the organization. Washington, DC : American Psychological Association, 137-190.

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*, NY : Families and Work Institute.

Veiga J. F., Baldridge D. C., and Eddleston K. A.（2004）“Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs,” *Human Resource Management Review*, 14, 337-351.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H.（1967）. *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, MN : Industrial Relations Center, University of Minnesota.

World Health Organization（1996）The World Health Organization Quality of Life WHOQOL-BREF Introduction, Administration, Scoring and Generic Version of The Assessment. Retrieved from https://www.who.int/mental_health/media/en/76.pdf?ua＝1（参照2020-05-27）

Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J., & Ee, M. S.（2016）. Impact of individual coping strategies and organizational work–life balance programmes on Australian employee well- being. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 501-526.

大竹文雄・白石小百合・筒井義郎（編）（2010）『日本の幸福度』日本評論社.

岸野早希（2019）「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」『流通科学大学論集―流通・経営編』31(2)，43-53.

厚生労働省（2007）『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』.

厚生労働省（2015）『平成27年版労働経済の分析―イノベーションの促進とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた課題』.

厚生労働省（2018）『働き方・休み方改革の取組及び仕事と生活の調和の実現に関する調査研究労働者アンケート調査結果』.

厚生労働省（2018）『労働政策基本方針』.

坂爪洋美（2012）「人材の多様な活躍を支えるワーク・ライフ・バランスが開く可能性」古川久敬・山口裕幸編『〈先取り志向〉の組織心理学』有斐閣，193-223.
佐藤博樹（2008）「人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」佐藤博樹（編）『ワーク・ライフ・バランス―仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい.
佐藤博樹・武石恵美子（2004）『男性の育児休業』中公新書.
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.
佐野晋平・大竹文雄（2007）「労働と幸福度」『日本労働研究雑誌』No. 558, 4-18.
島津美由紀（2004）『職務満足感と心理的ストレス―組織と個人のストレスマネジメント―』風間書房.
千田直毅（2019）「男性の日本企業における男性従業員の育児休業に関する一考察」『国民経済雑誌』220(1)，49-64.
武石恵美子（2011a）「働き方と両立支援策の利用」樋口美雄・府川哲夫（編）『ワーク・ライフ・バランスと家族形成：少子社会を変える働き方』東京大学出版会，173-194.
武石恵美子（2011b）「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.
田崎美弥子・中根允文（2007）『WHOQOL26 手引改訂版』金子書房.
藤本哲史（2009）『従業者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・関口倫紀（2013）「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」『日本労働研究雑誌』No. 635, 92-105.
松原光代（2008）「男性の子育て参画の現状と企業の取組み」佐藤博樹編『ワーク・ライフ・バランス』ぎょうせい，71-95.
森田雅也（2011）「男性の育児休業と人的資源管理上の意義」『関西大学社会学部紀要』43(1)，147-163.
森永雄太（2017）「「健康経営」とは何か―職場における健康増進と経営管理の両立」『日本労働研究雑誌』No. 682, 4-12.
山口一男（2009）『ワークライフバランス：実証と政策提言』日本経済新聞出版社.
労働政策研究・研修機構（2017）『若年者の離職状況と離職後のキャリア形成（若年者の能力開発と職場への定着に関する調査）』JILPT 調査シリーズ，No. 164.
脇坂 明（2010）「育児休業が男性の仕事と生活に及ぼす影響―ウィン-ウィンの観点から―」『学習院大学経済論集』47(1)，41-59.