

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

岸野, 早希
九州大学大学院経済学研究院 : 講師

<https://doi.org/10.15017/6788260>

出版情報 : 経済学研究. 89 (5/6), pp.83-91, 2023-03-30. Society of Political Economy, Kyushu University
バージョン :
権利関係 :



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

岸 野 早 希

1. 問 題

企業組織におけるワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の推進にあたっては、職場の上司（管理職）の役割が重要となることが示されている（Carlson, Ferguson, Kacmar, Grzywacz & Whitten, 2011; Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007）。例えば、従業員がフレックスタイム制度や在宅勤務制度等のWLB施策を利用するには、上司が施策の利用を支援する後押しが鍵となることが指摘されている（Allen, 2001）。また、部下—上司間において信頼関係が構築されていることも部下がWLBを実現する上で重要な要因となっている（Tummers & Bronkhorst, 2014）。その他にも、上司が部下の私生活に干渉することは望ましくないという見方がある一方、部下は上司に私生活に配慮してもらい、仕事と私生活におけるニーズを満たしたいと考えているという報告もある（Clark, 2000）。

このように、部下のWLBのためには上司は部下との関係を構築し、私生活も含めWLBを実現するためのニーズを把握することや、WLBの実現を後押しするような支援行動をとることが求められる。しかし、管理職は多忙であり、従業員の私生活のニーズにまで耳を傾けるような丁寧なマネジメントを行うことは現実には困難である（武石, 2011）。この点に対し、武石（2011）は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ということを指摘している。管理職の働き方を変え、管理職のWLBにも注意を払うことは管理職のウェルビーイングの向上につながるだろう。そして管理職が心身ともに充実した状態にあることにより、部下のWLBを後押しするような丁寧なマネジメントが行いやすくなると考えられる。

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きた。後述するが、非管理職のWLBにおける管理職の役割の重要性や、クロスオーバーの観点からも、管理職のWLBに着目する必要性は明らかであろう。だが、管理職のみに限定したWLBに関わる要因に着目した研究は少ない。したがって、本研究では管理職、特にライン管理職のWLBに関わる要因を探索的に検討する。

2. 先行研究レビュー

2.1 管理職の役割と管理職のWLBの重要性

管理職とは「部下の働きを通じて自己の課せられた課題を遂行する者」である（佐藤・藤村・八代, 2015）。管理職は外（外部の個人や機関、社内の他部門）、上（上層部の管理組織）、下（職場）の三方向に対する役割を担う（伊丹・加護野, 2003）が、これらの役割のうち、職場においては部下への業務の割当てや説明といった業務マネジメント、業務遂行に必要な能力の育成や仕事意欲の喚起といった部下マネジメントを担う（佐藤他, 2015）。

管理職の役割のうち、近年では部下の主体的な職務遂行が仕事の成果を規定する業務が増えていることから、部下マネジメントの重要性が特に高まっている（ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト, 2014）。しかし、管理職自身がプレーヤーとして業務にあたる、いわゆるプレイングマネージャーが日本企業では多く見られるようになっており、管理職が多忙なことにより、本来の管理職が果たすべき役割に十分に時間をあてる余裕がないことが指摘されている（武石, 2016）。さらに、今日では働き方改革の推進に伴い、部下のWLBを考慮したマネジメントも求められるようになっていく。

このように、管理職に求められる役割は複雑化し、プレーヤーとしての業務も担う管理職が増えているが、部下のWLBの実現には上司の支援が欠かせない。企業組織におけるWLBの推進については特に職場の上司が重要な役割を担うことが指摘されているからである。上司は多くの場合、職場の規範をつくるゲートキーパーである（Carlson et al., 2011）。WLBを図るためのWLB施策の利用や出社・帰宅時間の管理に柔軟性を持つには、職場の上司が施策の利用や多様な働き方に対して寛容であるかにかかっており、上司という存在は部下のWLBに大きく関わっている（Hammer et al., 2007）。また、部下一上司間の関係性の質によっても部下のWLBが変わることが示されている。上司との間に質の良い関係が築かれている場合には、部下は上司から仕事や私生活において適切な支援を受けることができるかと確信できるからである（Tummers & Bronkhorst, 2014）。

さらに、クロスオーバー効果の観点からも、管理職自身のWLBも重要となる。クロスオーバーとは、ある人の経験が同じ社会環境にある他者の経験に影響を与える場合に作用する個人間の対となった伝達のことである（Carlson, et al., 2011; Greenhaus & Powell, 2006; Westman, 2001）。上司一部下間のクロスオーバー研究によれば、管理職自身がWLBを実現できていることが部下のWLBの実現につながることを示唆される。クロスオーバーに関する先行研究において、上司のワーク・ライフ・エンリッチメントが高まることから従業員にとって望ましいマネジメントの増大につながり、部下の仕事から家庭へのポジティブな経験につながることを示されている（Carlson et al., 2011）。また、管理職が感じているストレスは部下に対しても伝播し、また部下のストレスも管理職へと伝播し、職場において負の循環が生まれることも示されている（Westman, 2001）。これらの先行研究からも、管理職のWLBを後押しすることの重要性が窺える。

加えて、今日の日本社会での動きとして、部下のWLBに対して配慮をし、自身もWLBを実現しよ

うと取り組む管理職を「イクボス」と呼んで管理職の意識改革を行う動きが広がっている。イクボス推進の中心となっているNPO法人ファザーリング・ジャパンによると「イクボスとは、職場で共に働く部下・スタッフのWLB（仕事と生活の両立）を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司（経営者・管理職）のこと」であり、その対象は男性管理職に限らず女性管理職も含んでいる。そしてイクボスの証とする10の条件の中にもやはり管理職自らがWLBを実現していくことの重要性が含まれている。

このように、管理職のWLBの実現は企業組織にとって大きな意味をもつことになる。しかしその重要性に反して、管理職のWLBに着目した研究の蓄積はほとんどなされてきていない。WLBはすべての働く人を対象とした議論である。そこにはもちろん管理職も含まれている。WLBは女性の就労と子育ての問題と捉えられがちであるが、管理職層においても高齢化社会や離婚率の高まりにより、介護や自身の孫の子育てに携わるなど、私生活において今後変化が生じる可能性が大いにある。したがって、管理職も含め、すべての働く人にとっての仕事と生活の調和を考えなければならない。

2.2 WLBに関わる要因

WLBに関わる要因として、先行研究では様々な要因が検討されているが、それらを大別すると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つに分けられる(Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005; Byron, 2005)。これらの分類ごとに見ていくと、まず、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が挙げられる。次に、仕事以外の領域に関する変数として、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が挙げられる。そして、個人・人口統計学的変数として、性格、行動、および性別、収入、コーピング・スタイルなどの個人差が挙げられる(Byron, 2005; Eby et al., 2005; Ferguson, Carlson, Zivnuska & Whitten, 2012; French & Johnson, 2016)。

このように先行研究ではWLBに関わる要因が検討されているが、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。企業組織におけるWLB推進にあたっては管理職を含めたすべての働く人のWLBの実現が望まれることから、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、特に、職場において非管理職層に直接的に関与し、影響を与えるライン管理職（坂爪, 2020）のWLBに関わる要因を探索的に検討する。

2.3 リサーチクエスション

上述した先行研究を踏まえ、本稿では下記の問いについて検討を行う。

RQ. 管理職のWLBにはどのような要因が関わるのか

3. 研究方法

3.1 研究対象

RQの検討にあたり、国内大手メーカーA社の管理職を対象としたインタビュー調査を実施した。調査対象となったA社では、ダイバーシティの実現を経営方針に掲げ、多様な人材が活躍できる職場づくりを目指し、働き方改革や多様な人材の獲得と活用に取り組んでいる。働き方を改革していくために、A社では所定労働時間の短縮、フレックスタイム制や営業みなし労働時間制の廃止といった労働時間の調整に関わる取り組み、テレワーク等の働く時間と場所を柔軟に設定するための施策を導入している。

A社における調査では、人事セクションが窓口となり、人事担当者らが選定した10名の管理職に対してインタビューを実施した。10名の管理職には事業部長職1名、部長職2名、次長職2名、課長職5名が含まれていた。本研究ではライン管理職のWLBに関わる要因を検討することを目的としていることから、インタビューを実施した10名の管理職のうち、課長職である5名の管理職を分析の対象とした。

3.2 調査方法

インタビュー調査は、2020年2月にA社の会議室にて対面で実施した。分析対象者のプロフィールについては表1の通りである。

インタビューの1回あたりの時間はおよそ50分であり、インタビュー対象者には事前に大まかな質問項目を配布し、その質問項目をもとに半構造化インタビューを行った。インタビューは調査対象者の承諾を得た上でICレコーダーで録音し、録音データから逐語録を作成した。

表1 インタビュー対象者のプロフィール

| | 性別 | 年齢 | 所属部門 | 管理職年数 |
|----|----|-----|----------|-----------|
| A氏 | 女性 | 40代 | 営業部門 | 5年未満 |
| B氏 | 女性 | 40代 | コーポレート部門 | 5年以上10年未満 |
| C氏 | 女性 | 50代 | コーポレート部門 | 5年以上10年未満 |
| D氏 | 男性 | 40代 | 人事部門 | 5年以上10年未満 |
| E氏 | 男性 | 40代 | 生産部門 | 5年未満 |

4. 分析結果

5名の管理職のWLBについては、すべての管理職が問題なし、あるいは概ね満足しているという状況であった。そして、管理職らのWLBについての語りからWLBに関わる要因を分類・整理するためにKJ法を用いて分析を行った(川喜田, 2021)。

5名の管理職に対するインタビューから得られたWLBについての語りを抽出し、内容をカードに転記したところ、23個の要因が抽出された。次にカードの編成を行った結果、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(表2)。

表2 KJ法による分類の結果

| カテゴリー名 | サブカテゴリー名 | コード | データの一部（要点） |
|---------------|--------------|---|---|
| 仕事生活に関わる要因 | 仕事時間の不足 | 業務量による時間不足 | ・仕事でやりたいことはたくさんあるが、業務量に対して人手が不足し時間が足りない。 |
| | | 家庭事情による仕事時間制約 | ・親としての役割を果たしたい気持ちもある一方、家庭の事情による時間的な制約でやりたい仕事ができず、もっとやりたいという気持ちを伏せていた。 |
| | マネジメントにおける葛藤 | プレイヤー業務 | ・実務ばかりをして、やりたいと考えている人材育成や将来を描くような業務が後回しになっている。 |
| | | 育成意欲と職場構成員 | ・若手の育成をやっていききたいが、部下が全員ベテラン社員であり難しい。 |
| | | 部下への要求の抑制 | ・部下にもっと自分から仕事を奪ってほしい気持ちはあれどそれを求めてはいけない時代の風潮がある。 |
| | | 生産性向上への圧力 | ・労働時間を減らせ、売上げを上げろ、というところでの葛藤がある。 |
| | 部下の成熟度 | 自立した部下 | ・部下がベテラン社員で自立しているため精神的圧力が減っている。 |
| | 部門の特性 | 業務の不確実性の低さ | ・緊急の呼び出しや休日出勤がなく精神的に和らいでいる。 ・計画性が高い業務である。 |
| | 組織からのWLB支援 | WLB支援策による効果 ・時間を変形できることやテレワークにより家族の看病や通院に対して臨機応変に対応できる。 ・時間や場所を柔軟に働くことができることで突発的な家庭の事情に対応でき、気持ち的に楽になっている。 | |
| 仕事以外の生活に関わる要因 | 配偶者との役割分担 | 配偶者との分担バランス | ・配偶者との育児の分担バランスでの葛藤がないこともない。 |
| | 自分時間の確保 | 趣味の時間 | ・家族の面倒を見ることを楽しんでいる一方で、自分の好きなことをするには至っていないため、もう少しという気持ちがある。 |
| | | 私生活での学び | ・プライベートの場においても職場のマネジメントに使える情報を集めて思考していることが楽しい。 |
| 両立のための対処行動 | 対処行動 | 割り切り | ・ある程度子どもが大きくなれば仕事をするという割り切りはできるようになっている。 |
| | | 労働時間の削減に向けた取り組み | ・労働時間短縮のために仕事の無駄をなくす仕組みの検討など試行錯誤している。 |

4.1 カテゴリー別の内容

まず、「仕事生活に関わる要因」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。「仕事時間の不足」、「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ている。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る。

次に、「仕事以外の生活に関わる要因」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」、「自分時間の確保」の2個のサブカテゴリーで構成されており、「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る。

「両立のための対処行動」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る。

5. 考 察

本研究の目的は管理職のWLBに関わる要因を探索的に検討することであった。前章における分析結果より、管理職のWLBに関わる3個の要因が抽出された。

1つ目のカテゴリー「仕事生活に関わる要因」については、主として仕事生活の領域における項目であった。サブカテゴリーは5個あるが、そのうち「仕事時間の不足」と「マネジメントにおける葛藤」の2個についてはWLBの障壁となる要因として考えられる。具体的な内容を見ると、これら2個のサブカテゴリーについては、時間不足でやりたい仕事ができない、役割を思うように果たせない等の内容が含まれている。自身がやりたいと考えていることができていない、ということから管理職のWLBの障壁となる要因として考えられる。

サブカテゴリー「部下の成熟度」については、WLBの障壁と寄与のどちらにもなりうる要因であると考えられる。具体的な内容を見ると、ベテラン社員の部下が自立していることで管理職の精神的負荷が軽減されるという内容が含まれている。部下の成熟度が高い場合には、管理職が細かい指示を出さずとも部下が業務を遂行でき、また管理職のプレイヤー業務を委譲できる可能性が高い。そのため、管理職のプレイヤー業務の削減や、やりたい仕事の追求につながり、管理職のWLBに寄与することが考えられる。しかし、「育成意欲と職場構成員」のコードにあるように、若手の育成をやりたいが、職場の部下の成熟度が高いために叶わない、ということもある。管理職がやりたいと考える仕事によっては部下の成熟度が高いことは障壁となる可能性がここから示唆される。したがって、「部下の成熟度」についてはWLBの障壁と寄与のどちらにもなりうる要因であると考えられる。

「部門の特性」、「組織からのWLB支援」の2個のサブカテゴリーについてはWLBに寄与する要因として考えられる。具体的な内容を見ると、不確実性の低い業務を担う部門であることで管理職の精神的負荷が軽減されるという内容や、働く時間や場所に関する施策を利用することによって介護や通

院といった仕事以外の生活との両立が可能となることが含まれている。不確実性が低い業務の場合には業務の見通しが立てやすいことから、仕事以外の生活との調整を図りやすい。また、施策の利用により管理職も私生活の状況に合わせた柔軟な働き方が実現できる。したがって、「部門の特性」、「組織からのWLB支援」はWLBに寄与する要因として考えられる。

2つ目のカテゴリー「仕事以外の生活に関わる要因」については、仕事以外の領域における項目であった。「配偶者との役割分担」、「自分時間の確保」の2つのサブカテゴリーが得られたが、「配偶者との役割分担」については、WLBの障壁となる要因、「自分時間の確保」についてはWLBの障壁と寄与のどちらにもなりうる要因であると考えられる。

「配偶者との役割分担」の具体的な内容を見ると、子育てにおいて配偶者との分担のバランスがうまく取れていないと感じている場合に葛藤を抱くという内容が含まれている。配偶者と比べて育児に費やす時間が多い場合には、仕事に使える時間が減る。仕事をもっとしたい気持ちがあっても、時間的な制約からその気持ちを抑え込まなければならない。また、配偶者との役割分担の不公平さに対しても葛藤を抱く。したがって、WLBの障壁となるのである。

他方、「自分時間の確保」については、仕事以外の生活の中で自身が楽しいと思える活動ができてい場合には充実感が得られるが、しかし、趣味のような自分のためだけの活動の時間をうまく確保できていなければ満足できない感覚を抱くという内容が含まれている。したがって、自分のための時間を確保できる場合はWLBに寄与し、確保ができない場合はWLBの障壁になる要因であると考えられる。

3つ目のカテゴリー「両立のための対処行動」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った。サブカテゴリーは「対処行動」であるが、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ため、WLBに間接的に寄与する要因であると考えられる。具体的な内容を見ると、子どもが成長すればいずれ仕事はできるようになると割り切ることや、労働時間削減のために業務の見直しや仕組みを模索するといった内容が含まれる。これらの行動をとることにより、葛藤を抱く機会の低減や、自らの取り組みの成果によって働き方の向上につながる可能性があることから、WLBに寄与する要因と考えられる。

上記では3つのカテゴリーについて考察を行ってきたが、本研究で抽出された管理職のWLBに関わる要因について、先行研究で検討されてきた要因と照らし合わせると、概ね一致している。「仕事に関わる要因」については、労働時間、職務関与、スケジュールの柔軟性、仕事のストレス、ワーク・サポート、「仕事以外の要因」については夫婦間の対立、「両立のための対処行動」についてはコーピング・スタイルに該当してくると考えられる。

他方で、本研究により新たに提示された要因もある。「仕事に関わる要因」のサブカテゴリー「部下の成熟度」である。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った。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。職場の構成員の成熟度によって管理職のWLBに影響がで

くる可能性があることは新たな知見だろう。

また、2章において部下のWLBには管理職の支援が欠かせないことを述べたが、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なかった。組織からのWLB支援による恩恵については見られたが、上位の管理職からの支援が要因として見られなかったのは興味深い点である。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る。

6. 今後の研究課題

本研究では管理職のWLBに関わる要因についてKJ法を用いて検討した。本研究によりWLBに関わる3個のカテゴリー、8個のサブカテゴリー、14個のコードが得られたが、5名の同一企業に勤務するライン管理職に基づく検討であることから、抽出できていない要因があると考えられる。他の企業に勤務するライン管理職へのさらなる聞き取り調査やインタビュー数を増やした調査を実施し、要因を精査していくことが求められる。

また、これらの要因が管理職のWLBにどのように影響を与える可能性があるかという点についても考察したが、実際にどの程度、どのように影響を与えるかについては明らかにしていない。抽出された要因をもとに質問票調査を実施し、定量的に検証することで影響関係を明らかにすることを今後の課題としたい。

[謝辞] 本研究はJSPS 科研費JP18K12871の助成を受けたものである。

引用文献

- Allen, T. D. 2001. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3): 414-435.
- Byron, K. 2005. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 169-198.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. 2011. Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work-family enrichment. *Journal of Management*, 37 (3): 770-789.
- Clark, S. C. 2000. Work-family border theory: A new theory of work-family balance. *Human Relations*, 53 (6): 747-770.
- 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.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family. *Academy of Management Review*, 31 (1): 72-92.
- 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.
- Tummers, L. G., & Bronkhorst, B. A. C. 2014. The impact of leader-member exchange (LMX) on work-family interference and work-family facilitation. *Personnel Review*, 43 (4): 573-591.
- Westman, M. 2001. Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54 (6): 717-751.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞出版.
- 川喜田二郎 (2021) 『発想法 改版5版：創造性開発のために』 中央公論社.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2015) 『新しい人事労務管理 第5版』 有斐閣.
- 坂爪洋美 (2020) 「「管理職」とは誰か、「管理職」とは何か」 坂爪洋美・高村静 『管理職の役割』, 中央経済社, 123-149.
- 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.
- 武石恵美子 (2016) 『キャリア開発論』 中央経済社.
- ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト (2014) 『ワーク・ライフ・バランス (WLB) 管理職に関する調査の概要と提言』.

WEB ページ

NPO 法人ファザーリング・ジャパン：イクボスプロジェクト「イクボスとは」〈<https://www.fathering-japan-ikuboss.com/>〉 (2022年7月25日検索).

[九州大学経済学研究院]