Japanese Journal of Administrative Science
Volume 28, No.1, 2015, 19-38
経営行動科学第 28 巻第 1 号, 2015, 19-38

Article
原　著

ミドルマネジャーの職場環境と従業員のワーク・ライフ・バランス
―部下の家庭生活・個人生活の充実に対する寛容度についての実証分析―

兵庫県立大学　細 見 正 樹*

The working environment of middle managers and their subordinates' work-life balance: An empirical study of managerial attitudes toward subordinates' family and personal needs

Masaki HOSOMI
（University of Hyogo）

To examine the factors promoting employees' work-life balance (WLB), I focus on the psychological process of their middle managers. Specifically, I classify middle managers' attitudes toward their subordinates' WLB into two types: support for 1) family needs and 2) personal needs, and formulate hypotheses based on the job demands-resources model. The hypotheses were tested using survey data from 1,483 Japanese full-time middle managers. Consistent with our prediction, we found that job autonomy influences middle managers' supportive attitudes toward their subordinates' personal needs. On the other hand, assistance from immediate supervisors improves the middle managers' supportive attitudes toward their subordinates' family needs. Moreover, the middle managers' anticipation of negative effects caused by employer-sponsored WLB programs was found to mediate the latter relationship.

Keywords：work-life balance, middle manager, managerial attitude, job demands-resources model

1．はじめに

わが国では，少子化対策や過重労働の防止の観点に加えて，育児や介護などの制約ある従業員を活用していくために従業員のワーク・ライフ・バランス（WLB：仕事と生活との調和）の実現が求められている。内閣府のワーク・ライフ・バランス憲章によれば，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」のことである。一方で，WLB を充実させることにより仕事と家庭生活の葛藤（ワーク・ファミリー・コンフリクト）が解消されるが，それによって上司や同僚のモチベーション低下等が引き起こされうることも指摘されている（細見・関口，2013；佐藤・武石，2010）。

従業員が WLB を充実させることを支援するため，組織では育児，介護，自己啓発，社会活動などを含む WLB 支援制度が整備されるものの，制度が充実しても効果的に活用されていないとの指摘もある（細見・関口，2013；佐藤・武石，2010）。この理由は，従業員が WLB 支援制度を利用することにより，職場の同僚や上司などの業務負担が増加するためであると考えられる（細見・関口，2013；守島，2010）。例えば，守島（2010）は WLB 支援制度の利用者の出現により，職場でのコミュニケーション

*兵庫県立大学政策科学研究所 客員研究員。

が困難になると述べている。また，細見・関口（2013）は，職場の同僚が WLB 支援制度を利用することにより，周囲の従業員の業務負担が増加することを述べている。部下が WLB を充実させることに対して，現場レベルで応援する立場である上司は，仕事が円滑に進まなくなることを懸念して，部下が WLB 支援制度を利用することに対して寛容でなくなる可能性がある。

そこで，本稿では，部下が WLB 支援制度を利用することに対してミドルマネジャーが寛容となるための条件について分析を行う[1]。本研究は，以下の 3 つの特徴を持つ。それは，1）Job Demands-Resources モデル（以下，「JD-R モデル」という。）を参考に仮説を構築し，ミドルマネジャーのリソースの高さと，部下が WLB 支援制度を利用することに対するミドルマネジャーの寛容度との関係に焦点をあてること，2）調査対象をミドルマネジャーとすること，3）WLB 支援の目的を家庭生活の充実と個人生活の充実に分け，どのような条件のもとで部下が WLB 支援制度を利用することに対してミドルマネジャーは寛容となるかについて分析していることである。

本研究では，職務ストレスモデルの 1 つである JD-R モデルを参考に仮説を構築し，ミドルマネジャーのリソースの高さと，部下が WLB 支援制度を利用することに対するミドルマネジャーの寛容度との関係に焦点をあてる。JD-R モデルでは，職務環境は身体的・心理的負荷と関連する仕事の要求度と，仕事の要求度を緩和するリソースの 2 種類に分類される（Bakker & Demerouti, 2007）。後述のとおり，本研究では，ミドルマネジャーはもともと仕事の要求度が高いため，部下が WLB 支援制度を利用することに対して寛容となりづらいと考えた。部下が WLB を充実させることに対して寛容でない場合であっても，ミドルマネジャーのリソースを高めることにより，ストレスが軽減し心理的な余裕が生じて，部下が WLB 支援制度を利用することに対して寛容となると期待できる。

また，本研究では，上司と部下に挟まれた立場のミドルマネジャーを研究対象とする。調査の目的は，部下が WLB 支援制度を利用することに対して寛容となるために，ミドルマネジャーに求められるリソースを分析することである。ミドルマネジャーのリソースのうち，本調査では彼（彼女）の上司からの仕事の支援と，担当職務の自由度に焦点を当てている。ミドルマネジャーも組織の一員であることから，彼（彼女）の上司から仕事の支援を受けることにより，ストレスが軽減し心理的な余裕が生じて，部下が WLB を充実させることに対して寛容となることが予想される。また，担当職務の自由度もモチベーションなどの職務態度と関連することから（Hackman & Oldham, 1976），部下が WLB を充実させることに対する寛容度に影響を与えることが予想される。

さらに，本研究では，WLB について，家庭生活の充実と個人生活の充実に分けて分析を行う。WLB 支援の目的については，育児・介護などの家庭生活の充実だけでなく，社会活動，趣味などの個人生活の充実も含まれる。このように WLB を分類した上で，部下が WLB を充実させることに対して上司が寛容となる要因について探った既存研究は管見の限り見当たらない。本研究では，WLB 支援の目的を家庭生活の充実と個人生活の充実に分類し，これらの WLB 支援制度を部下が利用することに対してミドルマネジャーが寛容となるための職場環境として，ミドルマネジャーの職務自由度と，ミドルマネジャーの上司からの支援が与える効果について検証する。これにより職場環境の違いにより，部下の家庭生活の充実もしくは個人生活の充実のいずれに対してミドルマネジャーが寛容となるかを検証している。部下が WLB 支援制度を利用することに対して上司が寛容となるための条件について調査を行うことにより，従業員が望む WLB の充実をもたらす上司の職場環境について明らかになり，現場レベルで従業員の WLB を支援するための方法を示すこと

につながることが期待できる。

2．既存研究

従来，組織がWLB支援制度を充実することにより，組織全体および従業員に効果がもたらされることが示されている。マクロの研究では柔軟な勤務制度や育児支援制度といったWLB支援制度の充実が，生産性の向上，収益率の向上，パフォーマンスの向上などをもたらすと報告されている（Meyer, Mukerjee & Sestero, 2001；Perry-Smith & Blum, 2000；Shepard, Clifton & Kruse, 1996）。また，個人を分析単位とするミクロの研究においても，WLB支援制度により，職務満足度の向上，コミットメントの上昇，ストレスの軽減，欠勤率や離職率の低下をもたらすとの報告がなされている（Dalton & Mesch, 1990；Halpern, 2005；Scandura & Lankau, 1997）。

こうしたWLB支援制度の利用を促進するにあたって，管理職など制度利用者の上司が重要な役割を果たすことがたびたび指摘されてきた。例えば，上司はWLB支援制度が利用しやすいように環境の整備を行うと指摘されており（佐藤・武石，2010），家庭生活に支援的な上司のほうが，利用中もしくは利用経験のあるWLB支援制度の数が多い（Allen, 2001）とされてきた。加えて，上司からのWLB支援制度に対する評価により，WLB支援制度の利用希望者が取る行動が異なると指摘されている（藤本，2009）。このように，部下のWLBを上司が積極的に支援することにより，従業員のWLBの充実につながるとされている。

このようなWLBの支援を積極的に行う上司の特徴は，従業員のWLBの充実の促進につながる意義があるため，従来から研究されてきた。既存研究では家庭生活の充実を応援する上司の行動について研究が蓄積されている。例えば，前述のとおり，家庭生活の充実を応援する上司のもとでは，部下がWLB支援制度を利用しやすいことが示唆されている（Allen, 2001）。また，Hammer, Kossek, Yragui, et al.（2009）は，家庭生活の充実を応援する上司の行動を，情緒的サポート，家庭生活を重視するロールモデル，日常業務の中でのWLB支援，創造的かつ戦略的な業務改善の4つに分類している。さらに，Straub（2012）のレビュー論文によれば，家庭生活の充実を応援する上司の行動は，仕事が家庭生活にもたらす影響や家庭生活が仕事にもたらす影響などの個人的属性だけでなく，家庭生活に支援的な文化や，WLBを支援することに対する評価など上司を取り巻く文脈的要因によってももたらされるとしている。

このように，WLB支援の実践に向けての研究が積み重ねられてきた一方で，部下がWLB支援制度を利用することに対する上司の寛容度に着目した研究や，上司の寛容度や評価に影響を与えうる要因についての研究は少ない（Poelmans & Beham, 2008；坂爪，2009）。WLB支援制度を利用することに対する寛容度の研究では，主に制度利用希望者に焦点を当てたものが多い。一例として，Powell & Mainiero（1999）によれば，制度利用希望者の仕事内容や，利用する制度によって，部下がWLB支援制度を利用することに対する上司の寛容度が異なってくると述べている。また，Klein, Berman & Dickson（2000）は，制度利用者の職場での価値や，退職する可能性があるかといった，制度利用者に対してどの程度依存しているかにより，WLB支援制度を利用することに対する容認度合いが異なると指摘している。Poelmans & Beham（2008）は，Powell & Mainiero（1999）やKlein, et al.（2000）の指摘した内容に加えて，上司の家庭的責任，価値観，訓練経験などの個人レベル，課の人数や施策対象者の割合などの集団レベル，評価方法や家庭生活に支援的な文化の有無などの組織レベルの3つが，部下がWLB支援を利用することに対する寛容度に影響を与えるとしている。さらに，坂爪（2009）は，上司のWLBに対する評価と，WLBを支援する行動との両方の調

査を行い，組織風土や制度の導入理由などがWLBに対する積極的評価に影響する一方で，マネジメント人数や短時間勤務者の勤務内容，導入理由が否定的評価に影響を与えることを示している。

部下がWLB支援制度を利用することに対する上司の寛容度に関する既存研究については，不十分な点が2つあると考える。それは，1）WLB支援を行う上司にも彼（彼女）の上司が存在するなど職場環境の考察が不十分であること，2）WLB支援の目的について家庭生活の充実と個人生活の充実に分類して分析していないという点である。これらの要素を加味することにより，現場レベルでのWLB実践のために必要となる条件をより深く考察することが可能になるだろう。

まず，既存研究では，上司にもその上にさらに上司がいる可能性があることを考慮していないことから，上司が職場環境から受ける影響の考察が不十分である可能性が考えられる。組織では，上司と部下との単一な関係があるだけでなく，上司の上にも上司がいるなど，「上司－部下」の関係が何層にも積み重なっている（Tangirala, Green & Ramanujam, 2007；Zhou, Wang, Chen, et al., 2012）。そのため上司の個人的要因だけでなく，本人がさらにその上の上司からどのような支援を受けているかにより，部下がWLBを充実させることに対する寛容度が異なってくると考えられる。

また，既存研究において，WLB支援の目的を家庭生活と個人生活の充実に分類した研究はほとんど見当たらない。Özbilgin, Beauregard, Tatli, et al.（2011）は，欧米のWLBに関する大多数の研究については，育児など家庭生活の充実についてのものであることを指摘している。日本でも，もともとファミリー・フレンドリーに関する実証研究（藤本，2007；藤本・新城，2007；坂爪，2002；武石，2006）が主流であった。また，WLB支援制度の利用者の周りにいる従業員を調査対象とした実証研究についても，短時間勤務の従業員を抱えたことのある上司（坂爪，2009），育児・介護等の制度利用希望者の同僚（細見・関口，2013）を対象にした調査などがあるものの，WLBを分類した上で調査を行った既存研究は見当たらない。WLB支援制度利用者の上司を対象とした研究ではないものの，武石（2008）は育児休暇と，大学院・ボランティアなど育児以外のWLB支援制度の2つに分け，制度の有無が従業員のモチベーションに与える効果を検証した。その結果，育児休暇制度を持つ企業と，育児休暇以外のWLB支援制度の両方を持つ会社では従業員のモチベーションは高くなったものの，これら2つのタイプでモチベーションの高さに違いは見いだされていない。

そこで，本研究では，上司とWLB支援制度の利用を希望する部下だけでなく，上司と彼（彼女）の縦の関係にも着目するため，上司と部下に挟まれた立場にあるミドルマネジャーを調査対象としている。本研究では，ミドルマネジャーの仕事の手順や量といった担当職務の自由度が高い場合と，仕事が円滑に進むように配慮するなどミドルマネジャーが彼（彼女）の上司から仕事の支援を受ける場合に絞って調査を行っている。先行研究では，担当職務の自由度が高い場合は従業員のモチベーションや満足度が高まることが指摘されている（Hackman & Oldham, 1976）。また，上司からの支援を含むソーシャル・サポートが高まることによりストレスが低下するとされている（e.g. Cohen & Wills, 1985；小杉，2002；浦，1992）。そのため，本研究では，これらの要因は企業がWLB施策を充実することに対する弊害の予測と，部下によるWLB支援制度の利用に対する寛容度に影響を与えると考える。

本研究では，WLBを家庭生活と個人生活に分け，現場レベルでWLBを促進するための条件について調査を行う。その理由は，育児・介護休業法等で法定化されている家庭生活に関するWLBの充実と，それ以外の個人生活に関す

るWLBの充実では，一般的に必要性の認知度や対象となる人数が異なると予想されるためである。例えば，家庭生活の充実に関する制度の導入率は高く，育児のための所定労働時間の短縮措置等の制度は64.5％，介護休暇制度は67.1％である（厚生労働省，2012a）。一方で，個人生活の充実に関する制度の導入率は低く，リフレッシュ休暇制度は10.9％，ボランティア休暇は2.5％である（厚生労働省，2012b）。また，先述のとおり，個人生活の充実を支援する要因を探る既存研究はほとんどないが，佐藤・武石（2010）によれば，個人生活の充実の恩恵を受けた従業員は，家庭生活も含めて他の従業員のWLBを支援するようになる可能性がある。実際，アメリカでは，育児休暇制度だけでは制度の利用対象となる従業員が少なく，制度を利用することができない従業員からの反発があったため，より対象者が広い個人生活を含めたWLBの概念が浸透した（e.g. 武石，2008）。

以上より，家庭生活だけでなく，これまで研究対象とならなかった個人生活も含めて部下がWLBを充実させることに対して，ミドルマネジャーが寛容となるための条件について考察する必要があると考える。

3. 仮　説

3.1　Job Demands-Resources モデル

本研究では，どのような職場環境のもとで，部下がWLB支援制度を利用することに対してミドルマネジャーは寛容となるかについて調査を行う。具体的には，部下からWLB支援制度を利用することの申し出を受けた場合におけるミドルマネジャーの受け止め方を調査対象とする。

仮説の構築にあたって，職務ストレスモデルのJD-Rモデルを参考に，ミドルマネジャーのリソースの高さが，部下がWLB支援制度を利用することに対する寛容度に与える影響に着目した。JD-Rモデルによれば，職務環境は，仕事の要求度とリソースの2つの組み合わせに分類される（Bakker & Demerouti, 2007）。まず，仕事の要求度は，「仕事の身体的，心理的，社会的，組織的な側面で，継続的な身体的，心理的（認識・情動）な努力や技能を必要としており，身体的・心理的なコストがかかるもの」（Bakker & Demerouti, 2007, 312）である。仕事の要求度の例としては，仕事量，時間的プレッシャー，突発的な出来事，厳しい顧客や患者との関わりなどが挙げられる（Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007）。仕事の要求度が高い場合には，心理的に疲労して健康を損ねるとされる（e.g. Demerouti, Bakker, Nachreiner, et al., 2001）。一方，リソースは，「仕事の目的達成に役立つか，仕事の要求度を減らして，身体的・心理的なコストと関連する，もしくは個人の成長・学習・発達を刺激するもの」である（Bakker & Demerouti, 2007, 312）。また，リソースの例として，技能の活用，学習，職務自由度，同僚や上司のサポート，業績のフィードバック，キャリアの機会などが挙げられている（Bakker, van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010；Xanthopoulou, et al., 2007）。さらに，リソースは，個人の成長，学習，目標達成に関わるもので，モチベーションに影響するとされている（e.g. Bakker, Demerouti & Euwema, 2005）。

仕事の要求度とリソースはそれぞれもたらす効果が異なるが，リソースは仕事の要求度がもたらす否定的な効果を緩和するとされている。仕事の要求度が高ければ，ストレスやバーンアウトが高くなるといった悪影響がもたらされるが，こうした影響はリソースが高まることにより緩和される（Bakker, et al., 2005; Xanthopoulou, et al., 2007）。すなわち，従業員のリソースが高まることにより，仕事の要求度が高い状況であっても心理的な余裕が生じうると考えられる。

リソースが高まることで，従業員に心理的な余裕が生まれて，他者に対して寛容となると考える。これまでのJD-Rモデルの研究では，仕事の要求度とリソースが，従業員本人の態度に

与える影響についての調査が多かった。一方，JD-R モデルを用いた他者に対する態度についての研究は見当たらなかったが，本稿では他者に対する態度にも影響を与えると考える。まず，リソースが高い従業員は，エンゲイジメントが高まり，パフォーマンスが向上することが示されている（Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008；Salanova, Agut & Peiró, 2005）。また既述のとおり，リソースが高まることで，仕事の要求度の高さが原因で生じたストレスが緩和する（Bakker, et al., 2005；Xanthopoulou, et al., 2007）。このため，リソースが高い従業員に心理的な余裕が生じて，部下や同僚など周囲の従業員に対して寛容となると考えられる。

一方，WLB の研究では，従業員本人に加えて従業員の上司にも焦点を当てた研究が増えているが，このうち JD-R モデルを用いた研究では，従業員本人を対象としたものにとどまっている。WLB の研究については，当初，従業員の仕事と家庭生活のネガティブな関係についての研究が中心であったが，両者のポジティブな関係についての研究も増えてきた（Poelmans, Stepanova & Masuda, 2008）。また，従業員の WLB を充実するためには，管理職などの上司が大きな役割を担うため，上司に焦点を当てた研究も増えてきた（e.g. 坂爪，2009）。一方，JD-R を用いた WLB の研究では，従業員本人の仕事と家庭生活のネガティブな関係についての調査（e.g. Bakker, ten Brummelhuis, Prins, et al., 2011）やポジティブな関係（e.g. Hakanen, Peeters & Perhoniemi, 2011）の調査はあるが，上司のリソースに焦点を当てた調査は見当たらない。

このため，本研究では，上司のリソースに焦点をあてて，部下の WLB 充実にもたらす効果について調査を行う。具体的には，ミドルマネジャーのリソースと，部下に対する WLB 充実への寛容度との関連性について調査していく。細見・関口（2013）は，従業員のリソースが高まることで，職場内の同僚従業員が WLB を充実させることに対して寛容となることを示唆している。同様に，上司のリソースは，部下に対する寛容度を通じて，部下の WLB 充実に影響を与える可能性がある。そこで，従業員の WLB 充実にとって重要な役割を果たす上司のリソースがもたらす効果について，本研究では JD-R モデルを用いて調査を行う。

本研究では，ミドルマネジャーは仕事の要求度が高いため，部下から WLB 支援制度を利用することの申し出を受けたとき，企業が WLB 施策を実施することによる弊害を予想し，部下が WLB 支援制度を利用することを容認しづらいと考える。調査対象としたミドルマネジャーはもともと多忙であるため，想定外の追加業務を負担する心理的な余裕はあまりないだろう。ミドルマネジャーは，戦略の実行や，組織のトップとボトムをつなぐなど様々な役割を果たしているものの（e.g. Shi, Markoczy & Dess, 2009），役割が不透明でストレスがかかることが指摘されている（Conway & Monks, 2011；Floyd & Lane, 2000）。特に，わが国では，近年ミドルマネジャーが多忙であるという調査結果が示されている。学校法人産業能率大学が 2012 年に行った調査では，「3 年前と比較して多忙となった」と回答した割合が 57％を占め，「成果に対するプレッシャーが強まっている」と回答した割合が 39％であった（学校法人産業能率大学，2013）。また，一般社団法人日本経済団体連合会（2012）は，組織のフラット化により部下や責任が増加したこと，株主・投資家への説明責任のため短期間で結果が求められるようになったことなどから，ミドルマネジャーはプレイングマネジャー化せざるをえず，目の前の業務で手一杯となっていることを指摘している。このため，ミドルマネジャーは仕事の要求度がもともと高く，部下が WLB 支援制度を利用しようとする場合には，WLB 施策そのものに対して否定的に評価するようになるとともに，部下による WLB 支援制度の利用に対しても肯定的には受け止めづらいと予想する。

一方で，担当職務の自由度の上昇や上司から受ける仕事の支援によりリソースが高まると，ミドルマネジャーはWLB施策の実施による弊害を低く見積もり，部下がWLB支援制度を利用することに対して寛容となると考える。既に述べたとおり，ミドルマネジャーはリソースが高まることで，エンゲイジメントが高まり物事を肯定的に受け止めるようになるだろう。また，仕事の要求度がもたらす否定的な効果が緩和されるため，ストレスが軽減して心理的な余裕を持つようになると予想される。リソースには担当職務の自由度や上司からの支援が含まれる。こうしたリソースが高まることにより，ミドルマネジャーはWLB施策に対する否定的な評価が和らぐとともに，部下がWLB支援制度を利用することに対して，ミドルマネジャーは好意的に受け止めるようになると考えられる。

以下，図1に示す本研究の仮説について詳細に説明する。

3.2　担当職務の自由度

JD-Rモデルによれば，職務自由度はリソースに含まれている。そのため，ミドルマネジャーは職務自由度が高い場合は，エンゲイジメントが高まりポジティブな感情となるため，他者に対して肯定的に受け止めるようになると予想する。また，リソースが高くなることで，ストレスが減少して，心理的な余裕が生じるため，他者に対する寛容度が高まるだろう。このため，部下がWLBを充実させることに寛容となるだろう。

また，従業員の仕事の性質と職務態度を関連付けた職務特性理論によれば，担当職務の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とともに，モチベーションが高まり，仕事に対する満足度も高いと考えられる（Hackman & Oldham, 1976）。ミドルマネジャーは担当職務の自由度が高い場合，ミドルマネジャーの部下がWLB支援制度を利用することにより，自身の業務負担が増加する可能性があったとしても，積極的に仕事に取り組み続けることが可能であると予想される。このため，担当職務の自由度が高いミドルマネジャーは，部下がWLBを充実させることに対して寛容となると考えられる。

さらに，ミドルマネジャーの担当職務の自由度が高い場合には，制度利用希望者以外の部下についても担当職務の自由度が高い可能性が考えられる。細見・関口（2013）では，制度利用希望者の同僚は，担当職務の自由度が高くなることにより業務負担予測が低くなることが示されている。WLB支援制度の利用希望者の同僚にとっても，制度利用者の業務を代替することにより生じる負担を低く見積もるようになるだ

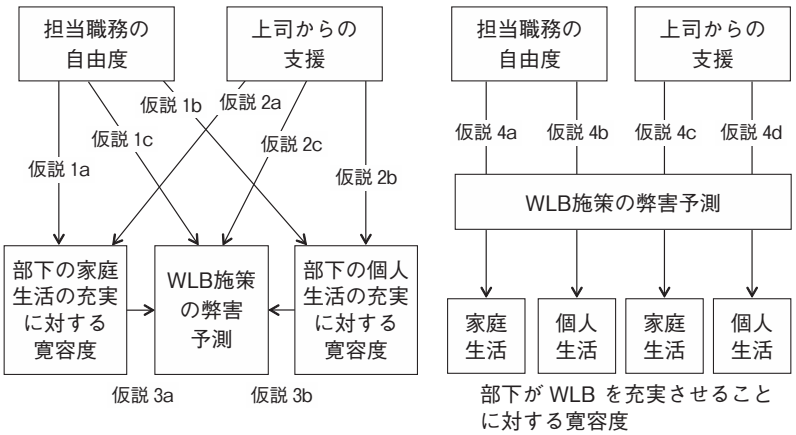

図1　本研究の仮説

ろう。このため，職務自由度が高い場合には，制度利用者以外の部下に対して追加の業務を割り振ることが容易となるため，部下が WLB 支援制度を利用することに対して寛容となると考えられる。

以上を踏まえて，担当職務の自由度に関する本研究の仮説を示す。

仮説１ａ　担当職務の自由度が高いミドルマネジャーは，部下が家庭生活を充実させせることに対して寛容となる。

仮説１ｂ　担当職務の自由度が高いミドルマネジャーは，部下が個人生活を充実させせることに対して寛容となる。

仮説１ｃ　担当職務の自由度が高いミドルマネジャーは，企業が WLB 施策を実施することによる弊害を低く見積もる。

3.3　上司からの仕事の支援

ミドルマネジャーは，彼（彼女）の上司から仕事の支援を受けることにより，部下が WLB を充実させせることに対して寛容となると考えられる。これについては，上司と彼（彼女）の上司との交換関係（Leader-Leader Exchange：LLX）および上司と部下との交換関係（Leader-Member Exchange：LMX）から説明される。ミドルマネジャーは，上司と部下との間の立場にあるため，部下との間の交換関係（LMX）だけでなく，上司との交換関係（LLX）についても考慮する必要がある。

ミドルマネジャーと彼（彼女）の上司との関係（LLX）が良好であれば，部下との関係（LMX）にも良い影響がもたらされると考えられる。ミドルマネジャーは彼（彼女）の上司との関係（LLX）が良好であると，上司と部下の関係性が良好であること（LMX）がもたらす効果が高まる（Tangirala, et al., 2007；Zhou, et al., 2012）。そのため，WLB 支援制度利用者が出現することによって生じた追加の業務を，ミドルマネジャーが他の部下に割り振ったとしても，その部下の業務の遂行にはそれほど影響をもたらさないと考えられる。また，ミドルマネジャーと上司の関係が良好である場合，ミドルマネジャーは困難な業務を遂行していても職務成果が高まる（Dunegan, Duchon & Uhl-Bien, 1992）。そこで，部下が WLB 支援制度を利用した場合でも，ミドルマネジャー自身が部下の仕事を一部受け持つことや仕事の割り振りを工夫するといった配慮をする心理的な余裕が生じるだろう。

このため，ミドルマネジャーが上司から支援を受けている場合は，ミドルマネジャーは部下との関係が良好となり，企業が WLB 施策を実施することにともなう弊害を低く見積もるとともに，部下が WLB 支援制度を利用することを容認するようになると考えられる。

以上より，ミドルマネジャーが上司から支援を受ける場合に関する仮説を示す。

仮説２ａ　上司から支援を受けているミドルマネジャーは，部下が家庭生活を充実させせることに対して寛容となる。

仮説２ｂ　上司から支援を受けているミドルマネジャーは，部下が個人生活を充実させせることに対して寛容となる。

仮説２ｃ　上司から支援を受けているミドルマネジャーは，企業が WLB 施策を実施することにともなう弊害を低く見積もる。

3.4　媒介仮説

WLB 施策の実施にともなう弊害の予測をどの程度見積もるかについても，部下が WLB を充実させせることに対するミドルマネジャーの寛容度に影響をもたらすと考えられる。坂爪（2009）は，管理職の WLB に対する評価が部

下のWLB支援に対する行動に影響を与えることを示している。そこで，企業がWLB施策を実施することにともなう弊害が生じないとミドルマネジャーが予想する場合は，家庭生活および個人生活に関連するWLB支援制度を部下が利用することに対してミドルマネジャーは寛容となると予想される。

以上より，ミドルマネジャーのWLB施策の実施にともなう弊害の予測に関する仮説を示す。

仮説３ａ　企業がWLB施策を実施することにともなう弊害を予想しないミドルマネジャーは，部下が家庭生活を充実させることに対して寛容となる。

仮説３ｂ　企業がWLB施策を実施することにともなう弊害を予想しないミドルマネジャーは，部下が個人生活を充実させることに対して寛容となる。

仮説１から３に基づき，本研究では，WLB施策実施にともなう弊害をミドルマネジャーがどの程度見積もるかについては，ミドルマネジャーのリソースと，部下がWLBを充実させることに対する寛容度との間を媒介するものと捉える。担当職務の自由度の上昇や上司からの支援によりミドルマネジャーのリソースが高まり，ミドルマネジャーに心理的な余裕が生じると考えられる。その結果，企業がWLB施策を実施することにともなう弊害をミドルマネジャーは低く見積もると考える。こうした弊害を低く見積もることで，ミドルマネジャーは部下がWLB支援制度を利用することに対する心理的な抵抗感も和らぐため，部下がWLB支援制度を利用することを容認するようになると考えられる。なお，本稿では，独立変数であるリソースは担当職務の自由度と上司からの支援の2つに分けた。また，従属変数のWLB支援の目的については家庭生活の充実と個人生活の充実の2つに分けた。これに基づき以下の4つの仮説が導き出される。

仮説４ａ　WLB施策の実施にともなう弊害の予測度合いは，ミドルマネジャーの担当職務の自由度と，部下が家庭生活を充実させることに対するミドルマネジャーの寛容度との間を媒介する。

仮説４ｂ　WLB施策の実施にともなう弊害の予測度合いは，ミドルマネジャーの担当職務の自由度と，部下が個人生活を充実させることに対するミドルマネジャーの寛容度との間を媒介する。

仮説４ｃ　WLB施策の実施にともなう弊害の予測度合いは，ミドルマネジャーの上司からの支援と，部下が家庭生活を充実させることに対するミドルマネジャーの寛容度との間を媒介する。

仮説４ｄ　WLB施策の実施にともなう弊害の予測度合いは，ミドルマネジャーの上司からの支援と，部下が個人生活を充実させることに対するミドルマネジャーの寛容度との間を媒介する。

4. 分析方法

4.1　分析データ

本研究における分析のため，東京大学社会科学研究所付属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから「ワーク・ライフ・バランスに関する調査（公益財団法人連合総合生活開発研究所）」の個票データの提供を受けた。この調査は，20代から50代までの民間企業に勤める正社員2,230人を対象としたインターネットによる2008年の調査である[2]。この調査では「平成14年就業構造基本調査」の20代から50代までの正社員の性・年齢階

級・従業者規模別の分布をもとにサンプルの割付基準を作成している。そのうえで，インターネット業者のモニターの中から 2,230 名を抽出している。また，本調査を 13 分未満で回答した者についてはサンプルから除外している。なお，調査の分析にあたって，サンプルから，調査の中で「上司がいない」と回答した者と職位について「取締役」と回答した者を除いた結果，本調査のサンプル総数は 1,483 名となった。

今回のサンプル 1,483 名の業種については，製造業 449 名（30.3%），サービス業 300 名（20.2%），その他 194 名（13.1%），建設業 157 名（10.6%），卸売業・小売業，飲食店 158 名（10.7%），運輸・通信業 104 名（7.0%），金融・保険業，不動産業 97 名（6.5%），電気・ガス・熱供給・水道業 24 名（1.6%）であり，製造業およびサービス業の割合が高い。また，サンプルが所属する企業の社員数は，29 人以下 271 名（18.3%），30 ～ 99 人 286 名（19.3 %），100 ～ 299 人 288 名（19.4 %），300 ～ 499 人 98 名（6.6 %），500 ～ 999 人 128 名（8.6 %），1,000 ～ 2,999 人 146 名（9.8%），3,000 人以上 266 名（17.9%）となっている。

4.2　従属変数・媒介変数

分析に用いた 1 つめの従属変数は，部下が WLB 支援制度を利用することに対するミドルマネジャーの寛容度である [3]。先述のとおり，WLB 支援の目的は，家庭生活の充実と，個人生活の充実に分かれるものと考える。質問は，職場の部下（正社員）が特定の申し出をしてきた場合の上司の受け止め方について尋ねるもので，申し出をする部下が平均よりも優秀な場合と，能力が劣る場合に分けている。家庭生活の充実に関する申し出については① 1 年間の育児休業制度の利用，②親の介護のための 3 ヶ月の介護休業，③育児のために 1 日の労働時間を 2 時間短縮する短時間勤務制度を 2 年間利用の 3 つである。一方，個人生活の充実に関する申し出は，①通学のため毎週 2 日定時退社，②地域活動のために毎週 2 日定時退社，③趣味の音楽活動のため毎週 2 日定時退社の 3 つである。これらの申し出を受けた場合の受け止め方について「1 まったく問題ないと思う」から「4 容認できない」の 4 段階のリッカート尺度で質問している。筆者は回答を反転した上で単純加算しており，合計の点数が高いほど好意的に受け止めていることを示している。

別の従属変数および媒介変数は，WLB 施策の実施にともなう弊害の予測である。本調査の質問票では「企業が仕事と生活の調和を図るために様々な施策を実施することに関して意見を聞かせてください」，という前置きをした上で，「企業にとっての負担が大きい」など 3 項目について「1 当てはまる」から「4 当てはまらない」の 4 段階のリッカート尺度で質問している。筆者は回答を反転した上で単純加算しており，合計の点数が高いほど，WLB 施策の実施にともなう弊害を高く見積もることを示している。

4.3　独立変数

本分析での独立変数は，担当職務の自由度と，ミドルマネジャーの上司からの支援である。本調査の質問票では，担当職務の自由度については「仕事の手順を自分で決めることができる」など 2 項目についての質問を用いた。また，本調査における上司からの支援については，「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」など 3 項目による質問を用いた。いずれも「1 当てはまる」から「4 当てはまらない」の 4 段階のリッカート尺度で質問している [4]。これらの回答を反転した上で単純加算した。合計の点数が高いほど，担当職務の自由度や上司からの支援度が高いことを示している。

4.4　コントロール変数

分析時のコントロール変数として，性別，子供の有無，職位（一般及び係長・主任クラスと，課長及び部長の 2 段階），業種（製造業，その

他），会社規模（29 人未満，30 人以上 300 人未満，300 人以上），柔軟な勤務時間かどうか（フレックスタイム，短時間勤務など），家庭生活の満足度（2 段階）を用いた[5]。

5. 結　果

5.1　因子分析および信頼性分析の結果

本研究で用いた変数の弁別妥当性を確認するため，以下のとおり pcf 法およびプロマックス回転による因子分析を行った。表 1 には，プロマックス回転後の各質問項目と因子負荷量を示す。

仮説の検証に用いる担当職務の自由度，上司からの支援，WLB 施策の実施にともなう弊害の予測，家庭生活の充実に対する寛容度および個人生活の充実に対する寛容度についての質問項目については，固有値 1.0 以上を基準として 5 因子が抽出され，全分散の約 74％を説明した。第 1 因子は個人生活の充実に対する寛容度（6 項目，α = .925），第 2 因子は家庭生活の充実に対する寛容度（6 項目，α = .909），第 3 因子は上司からの支援（3 項目，α = .869），第 4 因子は WLB 施策の実施にともなう弊害の予測（2 項目，α = .725），第 5 因子は担当職務の自由度（2 項目，α = .710）であり，想定していた解釈が可能となった。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されたため，それぞれの項目を単純加算し尺度化することとした。

5.2　基本統計量

以下の表 2 には，使用変数の平均，標準偏差，最小値，最大値および相関行列を示す。担当職務の自由度との関連においては，個人生活の充実に対する寛容度と有意な正の相関が認められることから，仮説 1b と整合的である。上司からの支援との関連においては，家庭生活の充実に対する寛容度と有意な正の相関，WLB 施策の実施にともなう弊害の予測と有意な負の相関が認められることから，仮説 2a および 2c と整合的である。WLB 施策の実施にともなう弊害の予測との関連においては，家庭生活の充実に対する寛容度と個人生活の充実に対する寛容度と有意な負の相関が認められることから，仮説 3a および 3b と整合的である。

5.3　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，子供の有無，職位，業種，会社規模，柔軟な勤務時間かどうか，家庭生活の満足度が投入されている。

仮説 1 から仮説 3 の検証のために行った分析結果を，表 3 のモデル 1 ～ 4 および 6 ～ 12 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, 6, 10），第 2 ステップで担当職務の自由度（モデル 2, 7, 11），上司の支援（モデル 3, 8, 12），WLB 施策の実施にともなう弊害の予測（モデル 4, 9）を投入した。

まず，仮説 1 で示される担当職務の自由度の効果については，個人生活の充実に対する寛容度を従属変数とした場合において有意な正の効果が確認され（β = .110，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（ΔR^2 = .010，F = 16.526，p < .01）（モデル 6, 7）が，家庭生活の充実に対する寛容度および WLB 施策の実施にともなう弊害予測を従属変数とした場合には有意とならなかった（モデル 2, 11）ことから，仮説 1b は支持されたが仮説 1a および 1c は支持されなかった。

仮説 2 で示される上司からの支援の効果については，家庭生活の充実に対する寛容度を従属変数とした場合に有意な正の効果が確認され（β = .059，p < .05），上司からの支援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（ΔR^2 = .003，F = 5.345，p < .05）（モデル 1, 3）。また，上司からの支援の効果については，WLB 施策の実施にともなう弊害予測を従属変数とした場合には有意の負の効果が確認され

表 1　因子分析の結果

	1	2	3	4	5
1 個人生活の充実に対する寛容度（α＝ .925）					
（平均より優秀な部下の申し出）学校に通学するために毎週 2 日定時退社をする（残業できない）ことの寛容度	.774	.088	.002	.016	.050
（平均より優秀な部下の申し出）地域活動をするために毎週 2 日定時退社をする（残業できない）ことの寛容度	.853	.016	.007	.017	.026
（平均より優秀な部下の申し出）趣味の音楽活動をするために毎週 2 日定時退社をする（残業できない）ことの寛容度	.874	-.070	-.015	-.009	-.025
（平均より優秀な部下の申し出）学校に通学するために毎週 2 日定時退社をする（残業できない）ことの寛容度	.805	.088	.017	-.011	.010
（平均より劣る部下の申し出）地域活動をするために毎週 2 日定時退社をする（残業できない）ことの寛容度	.895	.020	.009	.006	-.013
（平均より劣る部下の申し出）趣味の音楽活動をするために毎週 2 日定時退社をする（残業できない）ことの寛容度	.895	-.088	-.036	-.016	-.015
2 家庭生活の充実に対する寛容度（α＝ .909）					
（平均より優秀な部下の申し出）1 年間の育児休業制度の利用をすることの寛容度	-.137	.892	-.025	.008	.013
（平均より優秀な部下の申し出）親の介護のために 3 ヶ月の介護休業を利用することの寛容度	-.078	.877	-.006	.017	.023
（平均より優秀な部下の申し出）育児のために 1 日の労働時間を 2 時間短縮する短時間勤務制度を 2 年間利用することの寛容度	.114	.746	.011	-.002	.021
（平均より劣る部下の申し出）1 年間の育児休業制度の利用をすることの寛容度	.001	.857	-.003	-.026	-.012
（平均より劣る部下の申し出）親の介護のために 3 ヶ月の介護休業を利用することの寛容度	.059	.829	.005	.009	-.015
（平均より劣る部下の申し出）育児のために 1 日の労働時間を 2 時間短縮する短時間勤務制度を 2 年間利用することの寛容度	.243	.691	.022	-.012	-.052
3 上司からの支援（α＝ .869）					
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	-.014	-.009	.923	.001	.001
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	-.050	.033	.872	-.024	.054
あなたの上司はあなたの業務の面倒を最後までみる	.055	-.032	.854	.023	-.055
4 WLB 施策の弊害予測（α =.725）					
企業が WLB 施策を実施することは職場で従業員間に不公平が生じる	-.019	.050	-.021	.887	-.003
企業が WLB 施策を実施することは制度を利用する人の甘えがでてくる	.019	-.052	.019	.883	.003
5 担当職務の自由度（α =.710）					
仕事の手順を自分で決めることができる	-.007	.008	-.000	.003	.888
仕事の量を自分で決めることができる	.020	-.016	.006	-.003	.876
因子寄与率	.280	.263	.128	.090	.087

表 2　使用変数の平均，標準偏差，最小値，最大値および相関行列

	平均	標準偏差	最小値	最大値	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 性差（女性＝ 1）	0.25	0.43	0.00	1.00											
2 子供の有無（有＝ 1）	0.51	0.50	0.00	1.00	-.221 **										
3 役職（高＝ 1）	0.26	0.44	0.00	1.00	-.228 **	.263 **									
4 会社規模（30 ～ 299 人）	0.39	0.49	0.00	1.00	.010	.003	.011								
5 会社規模（300 人～）	0.43	0.50	0.00	1.00	-.012	-.012	-.022	-.691 **							
6 柔軟な勤務時間	0.27	0.44	0.00	1.00	-.032	-.018	-.038	-.116 **	.191 **						
7 家庭生活への満足度	0.71	0.45	0.00	1.00	.033	.123 **	.074 **	-.090 **	.106 **	.014					
8 担当職務の自由度	6.00	1.53	2.00	8.00	.013	.077 **	.250 **	-.005	-.076 **	-.102 **	.121 **				
9 上司からの支援	7.13	2.41	3.00	12.00	.037	-.036	.001	-.067 *	.061 *	.018	.165 **	.137 **			
10 WLB 施策の弊害予測	5.25	1.38	2.00	8.00	.031	-.017	-.081 **	.028	.003	.022	-.054 *	.010	-.090 **		
11 家庭生活の充実に対する寛容度	18.58	3.68	6.00	24.00	.090 **	-.039	-.042	-.032	.153 **	.115 **	.073 **	.005	.077 **	-.111 **	
12 個人生活の充実に対する寛容度	16.39	4.88	6.00	24.00	-.061 *	.035	.031	-.054 *	.092 **	.069 **	.055 *	.097 **	.036	-.124 **	.457 **

N＝1,483. **p ＜ .01, *p ＜ .05

表３　階層的重回帰分析の結果

従属変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5
	家庭生活の充実に対する寛容度				
性別（女性＝ 1）	**.084** **	**.082** **	**.083** **	**.087** **	**.085** **
子供の有無（有＝ 1）	-.020	-.021	-.017	-.019	-.016
役職（高＝ 1）	-.015	-.023	-.015	-.024	-.024
会社規模（30 ～ 299 人）	**.140** **	**.140** **	**.140** **	**.150** **	**.150** **
会社規模（300 人～）	**.230** **	**.230** **	**.230** **	**.230** **	**.230** **
柔軟な勤務時間	**.089** **	**.092** **	**.089** **	**.091** **	**.091** **
家庭生活の満足度	**.061** *	**.057** *	.051	**.055** *	.047
担当職務の自由度		.032			
上司からの支援			**.059** *		.050
WLB 施策の弊害予測				**-.120** **	**-.120** **
Observation	1,483	1,483	1,483	1,483	1,483
R^2	.054	.055	.057	.068	.070
ΔR^2		.001	.003	.014	.016
ΔR^2 の F 値		1.411	**5.345** *	**22.364** **	**13.091** **

N = 1,483. **$p < .01$, *$p < .05$

従属変数	モデル 6	モデル 7	モデル 8	モデル 9	モデル 10	モデル 11	モデル 12
	個人生活の充実に対する寛容度				WLB 施策の弊害予測		
性別（女性＝ 1）	**-.053** *	**-.060** *	**-.054** *	-.051	.019	.016	.021
子供の有無（有＝ 1）	.015	.014	.017	.017	.014	.013	.009
役職（高＝ 1）	.015	-.012	.015	.006	**-.075** **	**-.086** **	**-.074** **
会社規模（30 ～ 299 人）	.018	.029	.019	.025	.055	.059	.051
会社規模（300 人～）	**.089** *	**.100** **	**.089** *	**.094** **	.042	.047	.043
柔軟な勤務時間	**.053** *	**.061** *	**.052** *	**.055** *	.019	.022	.020
家庭生活の満足度	.045	.033	.040	.039	-.051	**-.055** *	-.037
担当職務の自由度		**.110** **				.043	
上司からの支援			.027				**-.084** **
WLB 施策の弊害予測				**-.120** **			
Observation	1,483	1,483	1,483	1,483	1,483	1,483	1,483
R^2	.018	.028	.018	.032	.011	.013	.018
ΔR^2		.010	.000	.014		.002	.007
ΔR^2 の F 値		**16.526** **	1.068	**22.363** **		2.477	**10.123** **

N = 1,483. **$p < .01$, *$p < .05$

(β = -.084, $p < .01$)，上司からの支援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（ΔR^2 = .007, F = 10.123, $p < .01$）（モデル 10, 12）。その一方で，個人生活の充実に対する寛容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 8）ことから，仮説 2a および 2c は支持されたが，仮説 2b は支持されなかった。

次に，仮説 3a および 3b で示される WLB 施策の実施にともなう弊害予測の効果については，家庭生活および個人生活の充実に対する寛容度を従属変数とした場合のいずれにおいても有意の負の効果が確認され（それぞれ，β = -.120, $p < .01$；β = -.120, $p < .01$），WLB 施策の実施にともなう弊害予測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（ΔR^2 = .014, F = 22.364, $p < .01$；ΔR^2 = .014, F = 22.363, $p < .01$）（モデル 1, 4, 6, 9）ことから，仮説 3a，3b ともに支持された。

次に仮説 4a ～ 4d 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 ～ 12 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, 6, 10)，第 2 ステップで担当職務の自由度（モデル 2, 7, 11)，上司からの支援（モデル 3, 8, 12)，WLB 施策の実施にともなう弊害予測（モデル 4, 9)，上司からの支援および WLB 施策の実施にともなう弊害予測（モデル 5）を投入した。

仮説 4 の検証については，Baron & Kenny（1986）の媒介分析の枠組みを用いた。Baron & 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。

条件 1 について，仮説 1b は支持されており，担当職務の自由度は個人生活の充実に対する寛容度に有意の正の効果をもたらしたことから，仮説 4b について条件 1 は支持された。また，仮説 2a は支持されており，上司からの支援は家庭生活の充実に対する寛容度に正の効果をもたらしたことから，仮説 4c について条件 1 は支持された。一方，仮説 1a は支持されず，担当職務の自由度は家庭生活の充実に対する寛容度に影響を与えなかったことから，仮説 4a について条件 1 は支持されなかった。また，仮説 2b は支持されず，上司からの支援は個人生活の充実に対する寛容度に影響を与えなかったことから，仮説 4d について条件 1 は支持されなかった。

条件 2 については，仮説 2c は支持されており，上司からの支援は WLB 施策の実施にともなう弊害予測に有意の負の効果をもたらしたことから，仮説 4c について条件 2 は支持された。一方，仮説 1c は支持されず，担当職務の自由度は WLB 施策の実施にともなう弊害予測に影響を与えなかったことから，仮説 4b について条件 2 は支持されなかった。

条件 3 については，仮説 3a は支持されており，WLB 施策の実施にともなう弊害予測は家庭生活の充実に対する寛容度に負の効果を与えることから，仮説 4c について条件 3 は支持された。

次に，条件 4 について検証する。モデル 4c（独立変数：上司の支援，従属変数：家庭生活の充実に対する寛容度，媒介変数：WLB 施策の実施にともなう弊害予測）については，家庭生活の充実に対する寛容度を従属変数とする場合，上司からの支援と WLB 施策の実施にともなう弊害予測を同時投入したところ，上司からの支援は有意でなくなったが，WLB 施策の実施にともなう弊害予測については有意の負の効果をもたらし（β = -.120，$p < .01$)，モデルの予測力も有意に上昇した（ΔR^2 = .016，F = 13.091，$p < .01$）（モデル 5)。これらのことから，仮説 4c について条件 4 は支持された。以上より，仮説 4c については支持された。

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, Lockwood, Hoffman, et al., 2002)。その結果，上司からの支援から家庭生活の充実の寛容度に対する，WLB 施策の実施にともなう弊害予測を通じた間接効果については，有意となり（z = 2.634，$p < .01$)，媒介効果が確認された。以上の分析結果より，仮説 4c は支持されたが，仮説 4a，4b，4d は支持されなかった。

以下の表 4 と図 2 には，仮説 1 から仮説 4 までの仮説検証の結果をまとめる。

6. 考　察

従業員の WLB を充実させるために上司の役割が重要であるとされていることから，本研究では，上司と部下に挟まれたミドルマネジャーの職務環境と，WLB 施策の実施にともなう弊害の予測および部下が WLB を充実させることに対する寛容度との関連性について調査を行った。その際，職務ストレスモデルである JD-R

表４　仮説検証の結果

仮説	独立変数（A）	媒介変数（B）	従属変数（C）	結果	モデル	条件１		条件２		条件３		条件４	
						A→C	仮説	A→B	仮説	B→C	仮説	A, B 同時投入	モデル
1a	担当職務の自由度	—	家庭生活の充実に対する寛容度	×	2								
1b	担当職務の自由度	—	個人生活の充実に対する寛容度	○	7								
1c	担当職務の自由度	—	WLB 施策の弊害予測	×	11								
2a	上司からの支援	—	家庭生活の充実に対する寛容度	○	3								
2b	上司からの支援	—	個人生活の充実に対する寛容度	×	8								
2c	上司からの支援	—	WLB 施策の弊害予測	○	12								
3a	WLB 施策の弊害予測	—	家庭生活の充実に対する寛容度	○	4								
3b	WLB 施策の弊害予測	—	個人生活の充実に対する寛容度	○	9								
4a	担当職務の自由度	WLB 施策の弊害予測	家庭生活の充実に対する寛容度			×	1a	—	—	—	—	—	—
4b	担当職務の自由度	WLB 施策の弊害予測	個人生活の充実に対する寛容度			○	1b	×	1c	—	—	—	—
4c	上司からの支援	WLB 施策の弊害予測	家庭生活の充実に対する寛容度			○	2a	○	2c	○	3a	○	5
4d	上司からの支援	WLB 施策の弊害予測	個人生活の充実に対する寛容度			×	2b	—	—	—	—	—	—

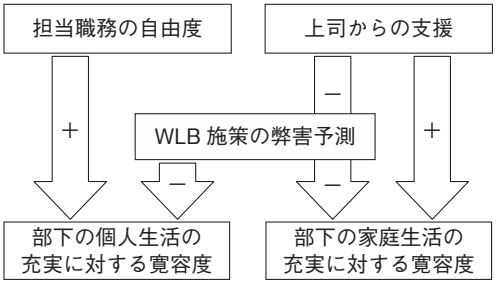

図２　仮説検証の結果

モデルを参考に，ミドルマネジャーのリソースが，どのように部下が WLB 支援制度を利用することに対する寛容度に影響するかについて調査を行った。ミドルマネジャーはもともと仕事の要求度が高く，予想外の追加的な業務を負担する余裕がほとんどないと予想した。そのため，ミドルマネジャーは，WLB 施策に対して否定的に評価するとともに，部下が WLB を充実させることに対して寛容となりづらいと考えた。一方で，リソースが高まることにより，ミドルマネジャーは WLB 施策の実施にともなう弊害を低く予測するとともに，部下が WLB 支援制度を利用することに対して寛容となると予想した。また，リソースについては，ミドルマネジャーの担当職務の自由度とミドルマネジャーが彼（彼女）の上司から支援を受けている場合に分類し，WLB 支援の対象は家庭生活の充実と個人生活の充実に分類した上で調査を行った。

これらの調査結果から，1）担当職務の自由度が高いミドルマネジャーは，部下が個人生活を充実させることに対して寛容となること，2）上司から仕事の支援を受けているミドルマネジャーは，部下が家庭生活を充実させることに対して寛容となること，3）上司から仕事の支援を受けているミドルマネジャーは WLB 施策の実施にともなう弊害を低く見積もり，部下が家庭生活を充実させることに対して寛容となることが明らかになった。以下，詳細に検討する。

まず，担当職務の自由度が高いミドルマネジャーは，部下が個人生活を充実させることに対して寛容となるものの，部下が家庭生活を充実させることに対する寛容度には影響が示されなかった。これは，部下が個人生活を充実させることについて，必要性の認識が低いためである

と考える。個人生活の充実は，法律で規定されていないこともあり，職場全体での理解度も低いことから，ミドルマネジャー自身で部下の仕事をカバーする必要が生じる。このため，担当職務の自由度が高いミドルマネジャーは，部下が個人生活を充実させることに対して寛容となると考えられる。

次に，上司から仕事の支援を受けているミドルマネジャーは，部下が家庭生活を充実させることに対して寛容となるとともに，WLB 施策の実施にともなう弊害を低く見積もることが示された。これは，育児，介護などの家庭生活を充実させることについては，法律で規定されており，組織内でも必要性が認知されているためであると予想される。そのため，ミドルマネジャーの上司は，ミドルマネジャーの部下が育児休暇等を取得したことにより生じる追加の業務負担をフォローしやすいと予想する。また，上司から仕事の支援を受けることにより，ミドルマネジャー自身が WLB 施策の実施にともなう弊害を低く見積もることについては，ミドルマネジャー自身が積極的に仕事に取り組むだけでなく，ミドルマネジャーは部下との関係性も良好となり，心理的な余裕が生じるためと考えられる。

さらに，媒介仮説では，上司から仕事の支援を受けているミドルマネジャーは WLB 支援施策の実施にともなう弊害を低く見積もり，部下が家庭生活を充実させることに対して寛容となることが示された。これは，上司から仕事の支援を受けることにより，仕事の遂行が円滑になり，ストレスの軽減と精神的な余裕が生じることにつながることが影響しているだろう。一方，ミドルマネジャーの担当職務の自由度は，WLB 支援施策の実施にともなう弊害に対する予測に影響を与えなかった。これは，ミドルマネジャーは担当職務の自由度が高まりモチベーションが高まるものの，業務は削減されておらずストレスはそれほど軽減しないため，WLB 支援施策の実施にともなう弊害の予測度合いに影響をもたらさないと考えられる。

本研究結果において特筆すべき点は，リソースが高いミドルマネジャーは部下が WLB 支援制度を利用することに対して寛容となるものの，リソースの種類およびその高さにより，容認する WLB の内容が異なることが示唆された点である。これまでの研究では，従業員が WLB 支援制度を利用しやすい環境の整備のために，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する重要性がしばしば指摘されてきた（e.g. 佐藤・武石，2010）。本研究では，職務自由度の高さは部下が個人生活を充実させることに対するミドルマネジャーの寛容度に結びつく一方で，上司からの支援は部下が家庭生活を充実させることに対するミドルマネジャーの寛容度に結びつくことが示された。そこで，従業員が WLB を充実させるためには，ミドルマネジャーの職場環境と，従業員が望む WLB 支援とが適合しているかについても配慮が必要であることが示唆された。

また，本研究の結果は，既存研究における知見を拡張するものとなった。例えば，武石（2008）では，育児休暇制度がある企業と，育児休暇制度に加えて大学院・ボランティアなどの WLB 支援制度がある企業では，従業員のモチベーションの高さに違いが見いだされていない。一方，本研究では，家庭生活と個人生活では，部下が WLB を充実させることに対して上司が寛容となるための職場要因が異なる結果となった。また，坂爪（2009）では，WLB に対して否定的な評価を持たない上司は，職場内に短時間勤務制度の利用者が出現した場合でも積極的に職場の問題に対処することが示されたが，本研究では，上司は仕事の支援を受けることにより，WLB 施策の実施にともなう弊害を低く見積もり，部下が家庭生活を充実させることに対して寛容となることが示された。さらに，家庭生活に関する WLB 支援制度利用者の同僚の反応を調査した細見・関口（2013）では，担当職務の自由度が高くても，制度利用者の出現にともなう利用支援度は高くならなかっ

たが，LMX が高い職員は，同僚が WLB 支援制度を利用することに対して肯定的に受け止めることが示された。本研究における WLB 支援制度利用者の上司でも同様の結果が示されたことから，上司と同僚では WLB 支援制度の利用者に対して寛容となるための職場環境は共通している可能性がある。

さらに，本研究は，上司のリソースが，部下の WLB 充実に与える影響を調査するにあたり，JD-R モデルを援用した。これまでの JD-R モデルを用いた WLB 研究では，従業員本人についての調査が多く，上司などの本人以外の従業員について JD-R モデルを用いた調査は見当たらなかった。ミドルマネジャーのリソースは，部下が WLB を充実することに対する寛容度を通じて，従業員の WLB の充実につながる可能性がある。このためミドルマネジャーのリソースについて調査する意義があり，本研究では JD-R モデルを用いた。今後も，部下が WLB を充実することについて上司が寛容となるための条件について，JD-R モデルを用いた研究を蓄積していくことが望まれる。

なお，今回の仮説には含めていないが，女性のミドルマネジャーの場合，部下が家庭生活を充実させることに対して寛容となるものの，個人生活を充実させることに対する寛容度については特に男女間で違いが認められなかった。この結果は，女性の上司は柔軟な労働の申し出を認める傾向があることを示す Powell & Mainiero（1999）の結果と整合的である。部下が家庭生活を充実させることについて，女性の上司の方が寛容である理由については，女性は男性と比べて育児休暇の取得率が高いため，家庭生活に関する WLB 支援制度を部下が利用することについて理解を示すことが考えられる。一方で，部下が個人生活を充実させることに対する寛容度については，男女間で必要性の認識にそれほど差がない可能性が考えられる。

7. 本稿の限界および今後の研究の方向性

本研究では，ミドルマネジャーの職務自由度を高めることにより，部下が個人生活を充実させることに対してミドルマネジャーは寛容となることが示された。また，ミドルマネジャーに対して彼（彼女）の上司が仕事の支援を行うことにより，ミドルマネジャーは部下が家庭生活を充実させることに対して寛容となることも示された。本調査結果は，WLB を現場レベルで実践するにあたって，従業員が必要とする WLB の内容と，上司の職場環境が適合しているかに配慮することの重要性を示唆する結果となった。

一方で，本研究には調査方法などに関していくつかの限界点がある。まず，本研究では，シナリオを示した上で質問紙調査を実施したため，時間的経過を踏まえた結果が反映されていない可能性がある。また，制度等の利用申請者が優秀か劣るかという尺度により，部下が WLB を充実させることに対してミドルマネジャーが容認するかを尋ね，回答内容について因子分析を行ったが，優秀と答えた場合と劣ると答えた場合については，因子分析で結果が分かれなかった。これらの結果については，シナリオをもとにした調査であったことが原因である可能性も考えられることから，今後は実際に WLB 支援制度を利用している部下を持つミドルマネジャーを対象とした調査を行うことも必要であろう。さらに，本研究では JD-R モデルを援用して，ミドルマネジャーのリソースが高ければ，部下の WLB 支援の充実に対する寛容度が高まると予想した。ただ，JD-R モデルの既存研究では，リソースが高まることで調査対象者本人の態度に与える影響についての研究が多かったものの，他者に対する態度に与える影響についての調査は見当たらなかった。このため，従業員のリソースの違いが，他者に対する寛容度に与える影響について調査していくことも必要であろう。

最後に，本研究の結果を踏まえた今後の研究の方向性について述べる。本研究では，ミドルマネジャーのリソースに着目することにより，WLB に対する弊害予測や部下が WLB 支援制度を利用することに対する寛容度に影響をもたらす要因について調査を行った。今後も，同様の調査方法を用いた時間的経過を踏まえた調査を行うことが期待される。また，本調査では，部下が家庭生活の充実と個人生活の充実に関する支援制度を利用した場合のシナリオをもとに調査を行ったが，実際に家庭生活の充実と個人生活の充実を支援する制度を利用中および利用経験のある上司を対象に調査を行うことも必要であろう。さらに，本研究では，ミドルマネジャーの職務環境の違いにより WLB 施策の実施にともなう弊害予測や部下が WLB を充実させることに対する寛容度が異なることを示したが，上司の性格や信念によっては，部下が WLB を充実させることに対する寛容度に違いが生じることも考えられる。今後，職務特性と個人の性格や信念のうち，部下が WLB を充実させることに対する上司の寛容度に強く影響を与えるのはどの要因かについても調査を行う必要があるだろう。

謝　辞

本論文の作成にあたって多くの先生方からの支援を頂きました。まず，指導教官であった関口倫紀教授（大阪大学），および戎谷梓助教（大阪大学）からは，貴重な指摘および助言を頂きました。また，匿名の査読者の先生方からは，有益かつ建設的なコメントを多数頂きました。さらに，本論文の査読プロセスにあたり，本誌編集委員長の並木伸晃教授（立教大学），蔡芒錫教授（専修大学）および井手亘教授（大阪府立大学）には大変お世話になりました。ここに記して感謝の意を表します。

注

[1] 本研究では，ミドルマネジャーについては「職場の部下を管理しており，さらに上位に自分を管理する上司がいるポジションの従業員」と定義する。

[2] この調査を用いた論文には，武石（2009）など連合総合生活開発研究所（2009）および安田（2012）がある。

[3] 本調査を用いた武石（2009）は，「（平均よりも優秀な部下の）WLB に関する寛容度」という用語を用いている。

[4] 調査票では，上司からの支援にかかる質問には「5 上司（部下）はいない」という回答項目があるが，先述のとおりこの回答を選んだ者についてはサンプルから除外している。

[5] 本稿では，柔軟な勤務時間制度の恩恵を受けているミドルマネジャーは，部下が WLB を充実させることに対して寛容となると考えて，柔軟な勤務時間かどうかをコントロール変数として投入した。また，家庭生活の満足度が高いミドルマネジャーは，部下が WLB を充実させることに対して寛容となると考え，家庭生活の満足度についてもコントロール変数として投入した。一方，個人生活の満足度については調査項目にはなかったため，コントロール変数として投入していない。

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.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2007 The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, **22(3)**, 309-328.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. 2005 Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, **10(2)**, 170-180.

Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T. & van der Heijden, F. M. 2011 Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior*, **79(1)**, 170-180.

Bakker, A. B., van Veldhoven, M. & Xanthopoulou, D. 2010 Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, **9(1)**, 3-16.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986 The moderator-mediator variable distinction in social psycho-

logical research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1184.

Cohen, S. & Wills, T. A. 1985 Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.

Conway, E. & Monks, K. 2011 Change from below: The role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203.

Dalton, D. R. & Mesch, D. J. 1990 The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 370-387.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. 2001 The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

Dunegan, K. J., Duchon, D. & 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(1), 59-76.

Floyd, S. W. & Lane, P. J. 2000 Strategizing throughout the organization: Management role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.

藤本哲史 2007 ファミリー・フレンドリーな職場環境が従業者モラールに及ぼす影響―男女比較分析 日本労務学会誌, 9(1), 16-30.

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.

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, 41(2), 19-28.

学校法人産業能率大学 2013 上場企業の課長に関する実態調査.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976 Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hakanen, J. J., Peeters, M. C. & Perhoniemi, R. 2011 Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 8-30.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. 2008 The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.

Halpern, D. F. 2005 How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, 21(3), 157-168.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E. & Hanson, G. C. 2009 Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856.

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, 55(6), 92-105.

一般社団法人日本経済団体連合会 2012 ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応.

Klein, K. J., Berman, L. M. & Dickson, M. W. 2000 May I work part-time? An exploration of predicted employer responses to employee requests for part-time work. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 85-101.

小杉正太郎 2002 ストレス心理学―個人差のプロセスとコーピング 川島書店.

公益財団法人連合総合生活開発研究所（編） 2009 広がるワーク・ライフ・バランス―働きがいのある職場を実現するために.

厚生労働省 2012a 平成 23 年度雇用均等基本調査（確報）事業所調査.

厚生労働省 2012b 平成 24 年就労条件総合調査.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. 2002 A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.

Meyer, C. S., Mukerjee, S. & Sestero, A. 2001 Work-life benefits: Which ones maximize profits? *Journal of Managerial Issues*, 13, 28-44.

守島基博 2010 人材の複雑方程式 日本経済新聞社.

Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A. & Bell, M. P. 2011 Work-life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 177-198.

Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C. 2000 Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.

Poelmans, S. & Beham, B. 2008 The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. *Journal of Occupational*

and Organizational Psychology, 81(3), 393-410.

Poelmans, S., Stepanova, O. & Masuda, A. 2008 Positive spillover between personal and professional life: Definitions, antecedents, consequences, and strategies. In Korabik, K., Lero, D. S. & Whitehead, D. L. (eds.) *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (141-156). San Diego, CA: Academic Press.

Powell, G. N. & Mainiero, L. A. 1999 Managerial decision making regarding alternative work arrangements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 41-56.

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，44(6), 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，22(3)，205-221.

Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. 2005 Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

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.

Scandura, T. A. & Lankau, M. J. 1997 Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.

Shepard, E., Clifton, T. & Kruse, D. 1996 Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry. *Industrial Relations*, 35(1), 123-139.

Shi, W., Markoczy, L. & Dess, G. G. 2009 The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and Tertius Iungens. *Journal of Management*, 35(6), 1453-1480.

Sobel, M. E. 1982 Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhart (Ed.), *Sociological Methodology* (290-312). San Francisco: Jossey-Bass.

Straub, C. 2012 Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research. *Human Resource Management Review*, 22(1), 15-26.

武石恵美子 2006 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，48(8)，19-33.

武石恵美子 2008 ワーク・ライフ・バランス施策と従業員のモチベーションの関連 キャリアデザイン研究，4，33-48.

武石恵美子 2009 ワーク・ライフ・バランス実現に向けた職場のマネジメントの課題 公益財団法人連合総合生活開発研究所（編） 広がるワーク・ライフ・バランス―働きがいのある職場を実現するために.

Tangirala, S., Green, S. G. & Ramanujam, R. 2007 In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309-320.

浦　光博 1992 支えあう人と人―ソーシャル・サポートの社会心理学 サイエンス社.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, P. J. 2007 When do job demands particularly predict burnout?: The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786.

安田宏樹 2012 管理職への昇進希望に関する男女間差異 社会科学研究，64(1)，134-154.

Zhou, L., Wang, M., Chen, G. & Shi, J. 2012 Supervisors' upward exchange relationships and subordinate outcomes: Testing the multilevel mediation role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 668-680.

（平成25年7月16日受稿，平成26年8月18日受理）