

# 営業員のワークライフバランス・幸福度・職務への 動機付けの関係についての研究

北 中 英 明

## 要 旨

本研究は、営業員のワークライフバランス（WLB）、幸福度、職務への動機付けの関係を明らかにすることを目的とする。営業職は、企業の収益に直接寄与する重要な役割を担い、顧客との接点を通じて企業の成功に貢献する。しかし、その業務は不規則な勤務時間、長時間労働、業績への強いプレッシャーを伴い、過度のストレスや精神的疲労を引き起こすことが多い。このような背景から、営業員のWLBの向上が業務効率や個人の幸福度を高めるための重要な課題として注目されている。本研究では、営業員のWLBが幸福度に与える影響を評価し、さらに幸福度が職務への動機付けにどのような影響を及ぼすかについて、パス解析を用いて分析した。特に、職場と家庭間のスピルオーバー（正の影響と負の影響）に注目し、正負両面からその影響を検討した。結果として、職場から家庭への負のスピルオーバーや家庭から職場への負のスピルオーバーは幸福度を低下させる要因であることが確認された。一方、職場から家庭、家庭から職場への正のスピルオーバーは幸福度を高める効果が示された。さらに、幸福度が高い営業員は職務への動機付けが強まりやすく、これが業績や組織全体のパフォーマンス向上に寄与する可能性が示唆された。これらの結果は、営業員の幸福度やWLBに関する理解を深める上で有用な知見を提供している。

キーワード：営業員、ワークライフバランス（WLB）、スピルオーバー、幸福度、職務動機付け

## 1. はじめに

営業活動は、企業経営において中核的かつ戦略的な機能を果たす。その重要性は、主として次の二つの要因に起因する。第一に、企業の収益構造において、営業活動が直接的に売上高の大半を生成する点である。第二に、営業部門が企業と外部環境、特に顧客との接点として機能し、組織の境界を越えて情報や資源を媒介するバウンダリー・スパンナー（boundary spanner）としての役割を担う点である（Guenzi et al., 2007）。

この独特な位置づけにより、営業部門は企業にとって代替困難な戦略的資産として認識されている。営業組織のマネジメントにおいては、効率性と有効性の両面から最適化を図ることが、経営戦略上の重要課題として位置づけられる。営業組織を適切に管理する際に重要なこととしては、営業員の業績に影響をおよぼす要因を明らかにすることがあげられる。

営業員の業績に関しては、さまざまな要因を想定した先行研究がこれまでに数多くなされてき

た。その中で近年注目されている要因が、ワークライフバランスと幸福度である。本研究はこうした状況に基づき、今日の営業員を取り巻く経営環境として重要性が高いと思われる、ワークライフバランスと幸福度が営業員の仕事への動機付けにどのような影響を及ぼすかという点を解明することを意図している。

## 2 研究の背景

### 2.1 コロナ禍による労働環境の変化

2020年初頭から始まったCOVID-19パンデミックは、世界的中の労働環境に劇的な変化をもたらした。感染拡大防止策として、多くの企業がリモートワークを急速に導入し、これが新しい働き方のスタンダードとなりつつある。この変化は、ワークライフバランスに大きな影響を与えた。通勤時間の削減により、個人の自由時間が増加し、家族との時間や自己啓発に充てられるようになった。また、柔軟な勤務時間により、個人のライフスタイルに合わせた働き方が可能になった。

一方で、リモートワークによる新たな課題も浮上している。仕事と私生活の境界が曖昧になり、長時間労働やバーンアウトのリスクが高まっている点である。また、オンラインコミュニケーションによるストレスや孤独感の増加も報告されている（令和6年版厚生労働白書）。こうした背景から、仕事と生活の調和を重視する、ワークライフバランスが注目されるようになった。特に営業員に関しては、業績達成へのプレッシャーがますます強くなっており、仕事への不安や情緒的消耗感が増えていることが指摘されている（Amin et al., 2023; Brown et al., 2022; Hancock et al., 2022）。また、社会全般にリモートワークが普及した結果、営業員に訪問よりもリモート会議を求める顧客が増えていることも、営業員の働き方に大きな影響を及ぼしている。営業員のワークライフバランスの業績に対する影響度合いは、研究者と実務家の双方にとって今日的な重要な課題としての関心がますます高まっている。

本研究では、営業員のワークライフバランスが、幸福度に影響し、幸福度を媒介としてその結果が職務への動機付けにつながると考え、Web調査によって収集したデータを用いた分析をおこなった。以下の節では、本研究の分析に用いた、ワークライフバランス、幸福度、職務への動機付けについての概要を述べる。

### 2.2 ワークライフバランス

#### 2.2.1 ワークライフバランスとは

ワークライフバランスは、仕事と私生活の調和を指し、現代社会においてはその重要性がますます認識されている概念である。ワークライフバランスとは、ひとりひとりの労働者が自分の時間を、仕事とそれ以外でどのように分けてバランスをとっているか、ということであり、仕事と生活を調和させることを指す。内閣府・男女共同参画局の仕事と生活の調和推進室が運営するサイト（「仕事と生活の調和」推進サイト）では、ワークライフバランスの前提となる仕事と生活の調和が実現した社会について、以下のように定義している。

仕事と生活の調和とは（定義）：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 (<https://www.cao.go.jp/wlb/towa/definition.html>)

また、同サイトでは、その内容を下記のように具体的に補足説明している。

#### (1) 就労による経済的自立が可能な社会

経済的自立を必要とする者、とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ、経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、暮らしの経済的基盤が確保できる。

#### (2) 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる。

#### (3) 多様な働き方・生き方が選択できる社会

性や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様な柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。

ワークライフバランスは、従業員が職務上の責任と個人の生活要求を両立させ、健康で充実した生活を送ることを可能にするために欠かせない要素である。そのため、近年になって、学界ならびに実務界から注目を集めている。これまでの多くの日本企業における労働環境は、超過勤務、時間外労働、サービス残業など、ワークライフバランスの実現にはほど遠い労働慣行が長く続いてきた。ワークライフバランスと「時間の質」がないがしろにされてきたと言える（山口，2009）。それにもかかわらず、日本のホワイトカラーの生産性が低いことが近年指摘されるようになった。公益財団法人日本生産性本部の調査（『労働生産性の国際比較 2023』）によると、日本の一人当たり労働生産性は、85,329 ドルであり、OECD 加盟 38 カ国中 31 位にまで低下している<sup>1)</sup>。

その一方で、いわゆるミレニアル世代や Z 世代と呼ばれる若年層では、従来の労働慣行が大きく変化している。若年層は、従来の長時間労働や固定勤務時間といった働き方に対して、強い反発を示す傾向があると指摘されている。また、近年の若年ワーカーは、個人の成長や自己実現を重視する傾向がある、上昇意欲がない等、これまでの労働慣行が通用しない状況が生まれつつある（東洋経済オンライン，2024；舟津，2024，藤田，2024）。そのため、こうした若年世代に向けては、仕事と私生活のバランスを重視し、柔軟な勤務時間、リモートワーク、有給休暇の充実など、柔軟

---

1) 2022 年の日本の一人当たり労働生産性（就業者一人当たり付加価値）は、85,329 ドル（833 万円／購買力平価（PPP）換算）であり、ポルトガル（88,777 ドル／866 万円）、ハンガリー（85,476 ドル／834 万円）、ラトビア（83,982 ドル／819 万円）といった東欧やバルト海沿岸諸国とほぼ同水準となっている。順位で見ると、1970 年以降で最も低い 31 位に下落している。

な働き方やワークライフバランスの向上に寄与する施策が好まれる。

### 2.2.2 ワークライフバランスの4つの領域

ワークライフバランスを考える上で重要になるのが、仕事－家庭間の葛藤である。この概念は、仕事と生活における役割に葛藤が生じる点に注目する役割理論によって主導されてきたとされる(Powell et al. 2018)。おもな葛藤は、仕事の役割が家庭の役割に影響を与えることで生じる葛藤と、家庭の役割が仕事の役割に影響を与えることで生じる葛藤である。

家庭と仕事の葛藤を考える際に重要になってくる概念が、スピルオーバー（波及効果）である。スピルオーバーとは、1つの役割における状況（時間配分、精神的・肉体的疲労等）が、他の役割におよぼす影響のことである。具体的には、仕事での経験や感情が家庭生活に影響を与えたり、その逆に家庭での出来事が仕事に影響を与えたりすることである。スピルオーバーの概念は、ワークライフバランスの研究において非常に重要である。なぜなら、仕事と家庭での私生活が互いに影響を及ぼし合うことで、個人の全体的な幸福感や仕事のパフォーマンスに大きな影響を与えるからである。

スピルオーバーには、正と負の二種類がある。

正のスピルオーバー：一方の領域での良い経験や感情が他方の領域にも良い影響を与える現象。例えば、仕事での成功や満足感が家庭生活にも好ましい影響を与える場合。

負のスピルオーバー：一方の領域でのストレスや不満が他方の領域にも悪影響を及ぼす現象。例えば、仕事でのストレスが家庭生活にも悪影響を与える場合。

上記の内容を組み合わせると、仕事と家庭のスピルオーバーは次の4つの次元にあらわすことができる<sup>2)</sup>。

①仕事から家庭への負のスピルオーバー（NWH：Negative Work to Home）：仕事の要求が個人の個人生活や家庭生活に及ぼす悪影響を指す。高い仕事のプレッシャー、長時間労働、または仕事に関連したストレスは、家族間の交流の質を低下させ、家庭内での対立を助長し、または個人的な時間に影響を及ぼす疲労につながる可能性がある。

②家庭から職場への負のスピルオーバー（NHW：Negative Home to Work）：個人的または家族関連のストレス要因が、個人の職務遂行能力に悪影響を及ぼす場合に発生する。例えば、家族の葛藤、介護責任、または家庭内の問題が、工作中的の注意散漫、生産性の低下、または感情的な緊張につながる可能性がある。

---

2) ワークライフバランス研究における4つのスピルオーバーの概念を最初に提唱したのは、Carlson et al. (2006) とされている。

③職場から家庭への正のスピルオーバー（PWH：Positive Work to Home）：仕事へのやりがい、身につけたスキル、仕事に関連した成果など、仕事生活のプラスの側面が、個人生活や家庭生活にプラスの影響を与えることである。例えば、経済的安定や仕事の成功から得られる自信は、家庭生活の質を向上させる。

④家庭から職場への正のスピルオーバー（PHW：Positive Home to Work）：家庭生活でのポジティブな経験やスキルが、仕事の成果を高める場合に起こる。例えば、家族の強力なサポート、家庭での効果的な時間管理、個人的な幸福感は、仕事の効率、創造性、仕事への満足感を高める可能性がある。

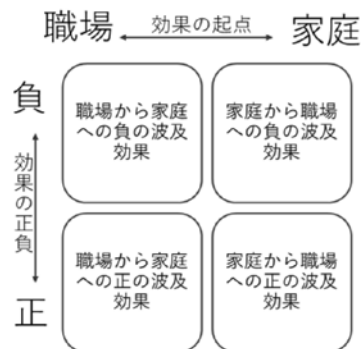


図1 仕事と家庭のスピルオーバーの4つの次元（筆者作成）

正のスピルオーバーを促進し、負のスピルオーバーを最小限に抑えることが、より良いワークライフバランスを実現するための主要な要因であると言える。

### 2.2.3 さまざまなワークライフバランス研究—研究の増加と多様化

こうした、仕事と生活の葛藤に関する研究は、過去50年間で急速に広がってきた<sup>3)</sup>。その間、ワークライフバランスという用語だけではなく、work-life, work-network, work-familyなどの用語も用いられている（Powell et al., 2019）。仕事と家庭の葛藤（WFC：Work Family Conflict）は、仕事が生計生活に干渉する「W→FC」と、家庭が仕事に干渉する「F→WC」の2方向がある。この葛藤は、個人の心理的・身体的健康や生活満足度を低下させるだけでなく、家庭内関係の悪化や育児への影響を及ぼす。また、職場では生産性の低下や欠勤、離職意図の増加といった問題を引き起こす。WFCは個人、家庭、職場に広範な影響を与えるため、その軽減に向けた取り組みが重要である。ワークライフバランスに関する研究は、1990年代以降急速に増加しており、年々研究成果が蓄積されている。2012年から2022年の間に2,446件の関連文献が発表されたというデータもある。

3) ワークライフバランスという用語が初めて使われるようになったのは、2001年にアメリカにおいてということにされている。日本国内での使用は、2002年のバクによるものが最初であるとされている（山口, 2009）。ワークライフバランスという用語は、その後広く普及し、小説等に使われるようになっている（例えば、J.D. ヴァンス（2017）など）。

り (Pratiwi et al., 2023), この分野への関心の高まりが伺える。

これまでのワークライフバランスの研究を調べると、さまざまな切り口から研究が進められてきたことがわかる。ワークライフバランスという概念を導入した初期の研究 (Greehaus et al. 1985) から始まり、テクノロジーの進展の影響と関係を分析したもの (Hill et al., 2001; Wong et al., 2023), 仕事満足度との関係をグローバル化と多様性の視点から分析したもの (Haar et al., 2014), リモートワークと新しい働き方という観点から捉えたもの (Allen et al., 2022), 教員のワークライフバランス維持について (Santiago, 2023), ワークライフバランスと職務満足度が従業員のパフォーマンスに与える影響を取り上げたもの (Haerani et al., 2023; Tamunomiebi & Oyibo, 2020), 企業のパフォーマンス向上や人材確保・定着の観点という組織的視点からの研究 (Mladenović & Krstić, 2021), ミレニアル世代やZ世代の従業員に焦点を当てたもの (Waworuntu et al., 2022) など、分析のアプローチは多岐にわたる。これはワークライフバランスという概念に対する、学術界の関心の高さを反映しているといえる。ただし、営業職に特化したワークライフバランス研究は、現状ではあまり積極的にはおこなわれていない。

研究手法の傾向としては、質問紙調査や統計分析を用いた実証研究以外に、文献レビューとメタ分析が多く見られる (Waworuntu et al., 2022; Abhitha & Hebbar, 2022)。また、昨今の機械学習の普及を背景にして、ビブリオメトリクスといった新しい手法を持ちいた研究も増えてきている (Fitriyani & Iskandar, 2024; Rashmi & Kataria, 2022; Pratiwi et al., 2023)

#### 2.2.4 営業職におけるワークライフバランスの特徴と課題

ワークライフバランスは、「仕事と生活の調和」を意味するが、単なる時間配分ではなく、仕事と私生活の相乗効果を生み出すことを目指す概念である。ワークライフバランスは、営業員の健康と幸福に密接に関連している。バランスが取れている営業員は、ストレスの軽減と効率の向上につながる可能性がある。従って、営業員の働き方や業績に対するワークライフバランスの影響度合いの解明は重要な研究課題であるといえる。

営業職はその業務の特性上、ワークライフバランスを実現することが非常に難しいとされている。営業職は、不規則な勤務時間や頻繁な出張、顧客対応に迫られる状況が多く、プレッシャーのかかる数値目標の達成を求められるため、ワークライフバランスの欠如によってストレスやバーンアウト、さらには業績の低下や離職率の上昇といった問題が生じやすいからである。営業職におけるワークライフバランスの主な特徴や課題であると一般的に認識されている項目を、以下に挙げる。

- 不規則な勤務時間：営業職は、顧客とのアポイントや商談に対応するため、勤務時間が固定されないことが多い。これにより、私生活の予定を立てることが難しくなる。
- 長時間労働：目標達成のために長時間労働が必要とされる場合が多く、仕事が私生活に侵食しやすい。特に、成績が評価の基準となるため、業績を上げるための追加労働が常態化している。
- 頻繁な出張や移動：顧客訪問や商談のための出張が頻繁に発生するため、長時間の移動や宿泊が必要となり、家族と過ごす時間が大幅に減少する。

○業績重視の評価制度：多くの企業では、営業職は主に業績に基づいて評価されるため、ワークライフバランスの確保よりも業績が優先されがちである。このため、労働者は業績向上のために私生活を犠牲にすることが多くなる。

○高いストレスレベル：数値目標や厳しい業績評価制度の下で働く営業職は、プレッシャーが高く、心理的な負担も大きい。ストレスが溜まりやすく、これが長期的には健康に悪影響を及ぼす可能性がある。

### 2.2.5 ワークライフバランスの改善に向けた取り組み

ワークライフバランスの改善に向けた取り組みは、近年多くの企業や政府機関によって推進されている。フレックスタイム制度の導入やリモートワークの普及、育児休暇の取得促進など、従業員が仕事と私生活を両立させるための施策が積極的に導入されつつある。これらの取り組みは、従業員のワークライフバランスを向上させるだけでなく、企業全体の生産性向上にも寄与すると考えられている。

さらに、企業がワークライフバランスを積極的に推進することで、従業員のエンゲージメントが向上し、長期的な企業の競争力強化にもつながる可能性がある。従業員がより満足感を持って働く環境を提供することは、企業にとっても重要な課題であり、ワークライフバランスの改善を通じて、労働環境全体の見直しが求められる。

営業職における長時間労働や過度な業績主義は、家庭生活との両立を難しくし、結果として従業員の職務満足度を低下させることが多い。また、個々の営業員が仕事と家庭のバランスを取ることができない場合、モチベーションが低下し、パフォーマンスが著しく影響を受けることが指摘されている。これに対し、ワークライフバランスが適切に確保されると、営業員は職務に対するエンゲージメントを高め、生産性も向上することが多くの研究によって示されている (Harikaran & Thevanes, 2018; Beauregard & Henry, 2019; Tamunomiebi & Oyibo, 2020; Kim, 2014; Lazar & Ratitu, 2010)。

営業職におけるワークライフバランスの改善には、特に柔軟な勤務形態の導入が有効である。顧客対応に合わせた勤務時間の調整や、目標達成に向けた長時間労働の是正が行われることで、従業員のストレスが軽減され、より健全な労働環境が実現する。また、リモートワークを導入することで、営業活動の一部をオンラインで行うことが可能となり、移動や出張による負担を軽減することもできる。特に、柔軟な勤務形態やリモートワークの導入は、営業員が自己の時間をより効率的に管理するための支援となるため、営業職がワークライフバランスを改善するための有効な手段である。その他、営業員の業績に対する評価方法の見直しなども検討する必要がある。

### 2.2.6 本研究で用いたワークライフバランスの尺度

ワークライフバランスを測定する尺度は複数開発されている。本研究では、Geurts 等によって開発された SWING (The Survey of Work-home Interaction - NijimeGen) を用いた。SWING は、仕事と家庭の相互作用を 4 つの側面 (仕事から家庭へのネガティブ・ポジティブな影響、家庭から仕事へのネガティブ・ポジティブな影響) から多面的に評価する尺度であり、信頼性と妥当性が確認されている。

SWINGの開発<sup>4)</sup>は、Effort-Recovery (E-R (努力 - 回復)) 理論に基づいている。Effort-Recovery Theory (E-R 理論) は、仕事に関連する努力と回復プロセスの関係を説明する心理学的な枠組みであり、1998年にMeijmanとMulderによって開発された。この理論は、個人が仕事の要求に応えるために努力をすると、心拍数の上昇やストレスホルモンのレベルの増加、疲労など、短期的な生理的および心理的な変化が生じると考えている。これらの変化は通常、適応的な反応であり、個人が効率的にタスクを遂行するのに役立つとされる。

## 2.3 幸福度

### 2.3.1 営業員の幸福度とその重要性

営業職は、多くの企業において利益の源泉となる重要な役割を担っているため、その業績向上のためにどのような要因が作用しているのかと知ることが重要である。そうした中、近年注目が高まっているのが、営業員の幸福度である。幸福度は、単なる仕事に対する満足感にとどまらず、心身の健康や仕事以外の生活の充実度、長期的なキャリア形成にも影響を与えるため、営業員（のみならず、従業員全般にも当てはまることであるが）にとって重要な要因である。特に、営業員の幸福度は、仕事の生産性や業績に直接的な影響を与えると考えられるため重要である。

営業員の幸福度と業績の間には、一般的に正の相関があることが数多くの研究で報告されている。Bellet et al. (2024) の研究によると、幸福度の高い営業員は、そうでない営業員と比較して約13%多くの売上を達成している。Diener et al. (2009) は、幸福感の高い従業員は、仕事へのモチベーションが高く、創造的かつ効率的なパフォーマンスを発揮しやすいことを示している。営業職は短期的な目標達成が求められることが多いが、幸福度が高い営業員は長期的な視点でも成功しやすいことが示されている。Diener and Seligman (2004) は、幸福感の高い個人は人間関係が豊かであり、これが長期的なキャリア成功に寄与することを指摘している。営業職においても、顧客との長期的な信頼関係を築くことが重要であり、これが結果的に継続的な契約や追加の売上をもたらすと考えられている。

Fredrickson (2001) による「拡張形成理論」によれば、ポジティブな感情は人間の視野を広げ、新たなスキルや知識を構築する助けとなるとされる。その結果、営業員がポジティブな感情を持つことで、新しい営業手法やアプローチを学び続け、長期的に成果を上げることが可能となる。幸福度が高い営業員は、一般的にストレスに強く、自己効力感が高いため、困難な状況にも柔軟に対応できることが業績向上の一因となる。Lyubomirsky et al. (2005) の研究では、ポジティブな感情が仕事における成功やプロフェッショナルな成長に寄与するという効果を指摘している。営業職においても、仕事に対するポジティブな感情は、営業プロセスにおける顧客との関係構築や問題解決能力を高め、結果として売上目標の達成や顧客満足度の向上に繋がるとされている (Saks, 2006)。また、幸福度の向上は認知能力や社会的スキルの向上にもつながり、顧客との交渉や問題解決能力を高めるという指摘もある (Oswald et al., 2015)。さらに、幸福な従業員は組織に対する忠誠心が高く、離職率の低下にも寄与する (Fisher, 2010)。

---

4) 従来の研究では、ネガティブなスピルオーバー効果のみに焦点を当てたものが多かった。SWINGは、ポジティブおよびネガティブなスピルオーバーの両方を含んでいる点がユニークであるとされている。



このように、営業員の幸福度の向上は、営業員個人の業績に影響をおよぼすため、最終的には組織全体の業績向上にもつながっていく。したがって、営業員の幸福度を向上させることは、個人と組織双方にとって戦略的に重要な課題であると言える。

### 2.3.2 幸福度に影響を与える要因

営業員の幸福度に影響を与える要因としては、主に職場環境、報酬体系、仕事の裁量権、ワークライフバランスが挙げられる。これらの要因が相互に作用し、幸福度を高めることで、業績への好影響が期待できる。

#### 職場環境

職場環境は、営業員の幸福度を決定づける重要な要因である。特に、サポート体制やリーダーシップスタイル、同僚との関係が、営業員の心理的安全性に影響を与える。Deci and Ryan (2000)によれば、人間は基本的な心理的ニーズ（自律性、能力感、関係性）が満たされると、幸福度が高まるとされている。これに基づく、営業員が自由に判断できる職場環境や支援的な上司との関係が、業績向上に寄与する可能性が高いと考えられる。

#### 報酬体系とインセンティブ

報酬体系も幸福度と業績に大きな影響を与える。営業職は成果主義の給与体系を採用している企業が多く、インセンティブ報酬は短期的なモチベーションを高める効果がある (Locke & Latham, 2002)。ただし、報酬に依存しすぎると、長期的なモチベーションが低下するリスクがあるため、報酬以外の側面（例えば、自己成長や仕事の意義）を強調することも重要である。

#### 仕事の裁量権

仕事に対する裁量権が高いほど、営業員は自己効力感を感じやすく、幸福度が高まる傾向がある。裁量権があることで、営業員は自分のペースで業務を進めることができ、ストレスを軽減しながら成果を上げることが可能となる。Oldham and Hackman の職務特性理論 (2.3 節で後述) によれば、裁量権が大きい仕事は従業員のモチベーションを高め、その結果として業績が向上する。

#### ワークライフバランス

近年の研究では、ワークライフバランスが幸福度と業績に大きく影響することが示されている。特に、営業職は仕事量が多く、目標達成のプレッシャーが強いため、ワークライフバランスが崩れやすい職種の一つである。適切なワークライフバランスが維持されると、営業員は心身ともにリフレッシュし、持続的に高いパフォーマンスを発揮することができる。また、仕事以外の生活が充実していることで、ストレスが軽減され、創造的なアイデアが生まれることも多いとされている (Powell et al., 2019)。

本研究では、幸福度の関係においてワークライフバランスが重要であると判断し、両者に焦点を当てて分析をおこなうことにした。

### 2.3.3 日本人向けの幸福度の測定－IHS

幸福感の意味は個人によって異なるが、同じ文化的文脈の中で生活する個人の間である程度共有されている。例えば、心理学研究の多くが発表される北米の文化的文脈では、幸福の概念は「個人の達成」を中心としている。そこでは、幸福度の測定には、主観的指標としての Diener 等（1985）による「人生満足感尺度」（SWLS：Satisfaction with Life Scale）がよく用いられる。

それに対して、主観的幸福度は、日本人の幸福度をうまく捉えられていないという指摘がある（内田，2020）。日本における幸福感の概念は、「関係性の調和」を中心としているとされるからである（Hitokoto & Uchida, 2015）。これまで幸福感研究では、個人の幸福を測定する国際的尺度の開発が中心であり、「私たちが幸せかどうか」「私が他者を幸せにしているかどうか」を調べる国際的尺度は構築されていなかった。そうした状況の中で、協調的幸福感の実証的測定尺度として開発されたのが協調的幸福感尺度（IHS：Interdependent Happiness Scale）である。

協調的幸福感尺度（IHS）は、人生満足度などの個人の達成に焦点を当てた既存の幸福感尺度とは対照的に、対人関係の調和、平凡さ、平穏さに基づく幸福感を測定するための尺度であるといえる。また、協調的幸福感尺度（IHS）は、日本における幸福感の考え方に基づいて構築されたが、この「相互依存的に達成される幸福」の概念は、文化を超えて適用可能であることが実証されている<sup>5)</sup>。こうした点を考慮して、本研究では幸福度の測定に協調的幸福感尺度（IHS）を用いた。

## 2.4 動機付けと MPS（Motivation Potential Score）

### 2.4.1 動機付けと業績

従業員の動機付けは、業務のパフォーマンスに関わる大きな要因であるため、その維持・向上は重要な経営課題であると言える。動機付け（motivation）とは、「行動や心の活動を、開始し、方向付け、持続し、調整する、心理行動的なプロセスである」とされる（上淵・大芦，2019）。動機付けについては、内発的動機付けと外発的動機付けがある。これら両者のうち、内発的動機付けの方がパフォーマンスを高めるとされている。その理由は、内発的動機付けは、外発的動機付けとは異なり、活動自体から生じる固有の満足を求める動機付けである点にある。

内発的動機付けを重視するものとして、Hackman and Oldham（1976）によって提唱された、職務特性理論（Job characteristic theory）がある。その中で彼らは、職務特性モデルを用いて、職務特性と個人の職務への動機付けの関係を明らかにし、モチベーションを高めるためには、内発的動機が重要であると指摘した。内発的動機を高めるためには、五つの職務特性が重要であるとした。五つの職務特性とは、①スキルの多様性、②職務の一貫性、③職務の重要性、④自律性、⑤フィードバック、の五つである。これらの特性をもとに、図2で算出される、MPS（Motivation Potential Score）と呼ばれる指標を開発した。

---

5) 一言・内田（2014）は、IHS が以下の点で妥当性を有することを示した（[http://kokoro.kyoto-u.ac.jp/en/cultureko\\_net/pdf/IHS\\_scale\\_info\\_English.pdf](http://kokoro.kyoto-u.ac.jp/en/cultureko_net/pdf/IHS_scale_info_English.pdf)）。

1. 日本、アメリカ、ドイツ、韓国など複数の国で妥当性が確認された
2. 理論的に関連する尺度と相関していた
3. 一般的な幸福感との関連の程度は、アジア諸国の方が欧米諸国よりも強く、日本国内でも地方の方が都市部よりも強かった。

$$\text{MPS (Motivating Potential Score)} = \frac{\text{①スキルの多様性} + \text{②職務の一貫性} + \text{③職務の重要性}}{3} \times \text{④自律性} \times \text{⑤フィードバック}$$

図2 MPS 算出式（出典：Hackman and Oldham, 1976）

高い MPS は、従業員の高いモチベーション、満足度、パフォーマンス、低い欠勤率と離職率などの肯定的な職務成果につながるとされている。MPS スコアは 1～343 点の間になり、米国の一般的な企業における調査結果では 128 点近辺であることが報告されている（Hackman and Oldham, 1980）。職務特性理論と MPS は、人事管理や職務設計において重要なツールとして、従業員の職務に対する心理状態を理解し、改善するために活用されている。

#### 2.4.2 MPS の発展と今日の状況

1980 年代から 1990 年代にかけて、MPS の妥当性と信頼性を検証する研究が多数行われた。これらの研究により、MPS が従業員の動機づけと職務満足度を予測する上で有効な指標であることが確認された。これらの研究では、従来の MPS 計算方法の妥当性が再検討され、より精緻化された測定方法が提案された（Idaszak et al., 1988; Hinton and Biderman, 1995）。

MPS は従業員のモチベーションや生産性向上に向けた職務設計の改善に役立つ。そのため、今日の企業組織においても、次のような局面で広く利用されている。

##### ①人材管理・人事戦略

組織は、従業員の満足度を向上させるため、職務設計の評価に MPS を取り入れることがある。特にリーダーシップや自律性を重視するような組織文化を持つ企業や、イノベーションを推進する企業などでは、MPS が職務特性の指標として使用される傾向がある。

##### ②職務再設計の指標

MPS は、職務の再設計を行う際の指標として利用される。その結果、従業員がやりがいや充実感を得られるようになる。特に組織が変革期にある場合や、離職率が高い場合には、職務の自律性やフィードバックの項目を重点的に強化する方向で調整される。

##### ③従業員のエンゲージメント向上

エンゲージメント向上施策の一環として、企業が MPS を用いる場合もある。職務特性の改善を通じて、従業員の内発的モチベーションを刺激する手段とするのである。例えば、フィードバックを頻繁に行い、従業員が自分の貢献を感じやすい環境を構築することなどがあげられる。

### 2.5 本研究の枠組

ここまで見てきたように、営業員のワークライフバランス、幸福度、そして職務への動機付けの関係を分析することは、現代の営業組織の効率化と持続可能な成長を目指す上で極めて重要である。営業員は顧客との直接的な接触を通じて売上を確保し、企業の成功に直接的に貢献する役割を担っている。しかし、その業務はしばしば過剰な時間外労働や精神的ストレスを伴い、結果として

ワークライフバランスが損なわれることが多い。このような状況が持続すると、営業員の幸福度は低下し、ひいては仕事に対する動機付けやパフォーマンスにも悪影響を及ぼす。こうしたことから、本研究では以下の仮説を提示する。

H1：職場から家庭への負のスピルオーバー（NWH）は、営業員の幸福度を低下させる。

H2：家庭から職場への負のスピルオーバー（NHW）は、営業員の幸福度を低下させる。

H3：職場から家庭への正のスピルオーバー（PWH）は、営業員の幸福度を向上させる。

H4：家庭から職場への正のスピルオーバー（PHW）は、営業員の幸福度を向上させる。

ワークライフバランスが確保されることで、営業員は心身ともに健康を保ち、仕事への意欲や顧客対応の質が向上すると考えられる。幸福度の高い営業員は、ポジティブな態度で顧客と接し、長期的な信頼関係を築きやすく、企業にとっても価値のある結果を生み出す可能性が高まる。その結果、職務への動機付けが強まる結果となる。こうした点からは、次のような仮説が導かれる。

H5 営業員の幸福度は、職務への動機付けを強める。

動機付けが高い営業員は、自律的に業務を遂行し、創造的な解決策を見つける能力が向上するため、企業の競争力向上にも寄与する。したがって、営業員のワークライフバランス、幸福度、動機付けの関係を理解し、適切な施策を実践することは、最終的には、営業組織の生産性と業績を向上させることにつながるため、非常に重要な経営課題であると言える。

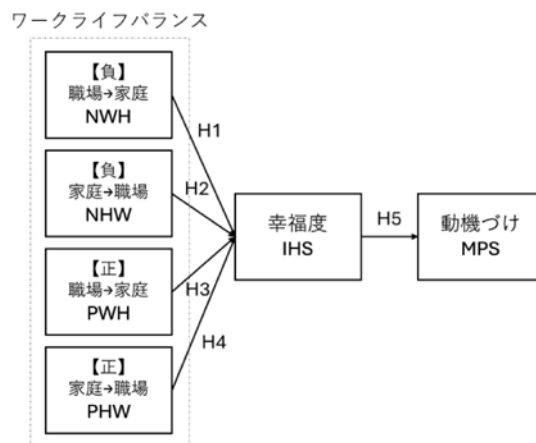


図3 本研究の概念モデル

これまでに述べてきた、ワークライフバランス、協調的幸福度、職務への動機付け（MPS）といった概念について、それぞれの関係性を分析するための以下の Web 調査を実施した。

### 3. データ収集と分析方法

#### 3.1 データ収集と分析方法

本研究ではウェブ調査によって分析データを収集した。ウェブ調査はマイボイスコム株式会社に委託し、同社が保有する登録モニター（2024年6月現在：モニター数 1,142,731 人）を対象とした「モニター調査」(クローズ型調査)を2024年6月に実施した。調査対象者は、大企業（従業員数1,000名以上）のBtoB営業職に従事する全国男女20～50代の会社員で、1000件のデータを回収した。その中から、全ての回答が同一であるいわゆるストレート回答等の不正と思われるデータを除き<sup>6)</sup>、980件を用いて以降のデータ分析をおこなった。

分析に用いたデータの内訳は、下記の通りであった。性別では、男性：667件／女性：313件、未婚の別では、未婚：326件／既婚：657件。また、年代別・性別の割合は、20代・男性37件、20代・女性：60件；30代・男性：192件、30代・女性：83件；40代・男性：260件、40代・女性：94件；50代・男性：178件、50代・女性：76件であった。

#### 3.2 質問項目について

ワークライフバランスの測定には、Guerts et al. (2005) の SWING を用いた<sup>7)</sup>。協調的幸福度 (IHS) と職務への動機付け (MPS) については、それぞれの得点を正規化（1点～5点）して分析に用いた。（それぞれの、質問項目は添付資料参照）

#### 3.3 分析方法（パス分析）とモデルの説明

ワークライフバランスが営業員の幸福度に与える影響については、前章でも述べたように、近年の組織行動学や人材管理における重要な研究テーマとなっている。特に、営業員が職場外の生活と職務とのバランスをうまく取れるかどうかと、それが幸福度にどのように寄与するかを明らかにすることは、組織の持続的な発展と業績の向上に直結する課題である。本研究では、ワークライフバランスが営業員の幸福度にどのような影響を与え、その結果が営業員の仕事への動機付けにどのようにつながっているかを検証するために、統計的なモデルを構築し、その影響をパス解析によって分析した。本研究で採用したパス解析は、複数の因果関係を同時に評価できるため、ワークライフバランス、幸福度、動機付けの間の関係性をより包括的に理解するための有効な手法である。

具体的には、ワークライフバランスが幸福度 (IHS) に直接的な影響を与えることを仮定し、次に幸福度が動機付け (MPS) にどのように媒介的に影響を及ぼすかを明らかにすることを目指した。本研究で用いる概念モデルは図3に提示した。この概念モデルは、本研究で取り扱う概念同士

---

6) Web 調査に関しては、以下のような課題が指摘されている（宮本聡介・宇井美代子, 2014）（Jaramillo, 2005; Tourangeau et al., 2019）。①質問紙調査よりも不誠実な回答（短時間回答や直線回答等）が多いという点、②虚偽回答（偽善化傾向、偽悪化傾向、中心化傾向、など）、③自己回答バイアス（過小報告、過大報告）

こうした点を防ぐためには、データ分析前の前処理段階での注意深いクレンジング作業が不可欠である。

7) オリジナルの SWING は 4 点リッカート・スケールによる回答となっている。本研究では、他の設問との調整の関係から 5 点リッカート・スケールによる回答を求めた。

の因果的な関係を表現している。すなわち、ワークライフバランスが直接的に動機付けに作用するのではなく、幸福度を介して間接的に影響を与えるという前提に基づいている。また、職場での業務遂行に対する従業員の動機付けは、ワークライフバランスが良好であり、生活の質が向上したと感ずることによって生じる幸福感によって強まる可能性が高いという点に着目している。

動機付けが強化されることによって、組織内での成果やエンゲージメントの向上が期待され、最終的には組織の業績につながっていると考えられる。これまでの研究では、ワークライフバランスが幸福度に及ぼす影響については一貫した知見が得られているが、それが動機付けにまで及ぶ影響については、依然としてより多くの検証が求められている状況である。

## 4 データ分析

### 4.1 分析手法

本研究では、観測変数間の因果関係を明らかにするために、パス解析を実施した。パス解析は、複数の観測変数間の相互関係を同時に評価できるため、因果構造を検証する際に有用である。パス解析は、構造方程式モデリング (SEM) の一部として扱われることが多いが、潜在変数を含まない直接の因果関係モデルを用いる点で、本研究の分析の目的に合致しているといえる。モデルの推定方法としては、最尤法を採用した。この方法は、データが正規分布に従うことを仮定しており、大規模なサンプルに対して有効であるため、今回のサンプル数 (980 件) に適していると判断した。用いたツールは、R (4.4.1) および R Studio (2024.09.0 Build 375) であった。

### 4.2 モデルの適合度

モデルの適合度を評価するためには、複数の適合度指数を用いた。まず、カイ二乗検定の結果は、 $\chi^2(4) = 75.332$ ,  $p < .001$  であり、この結果から、モデルが観測データと完全には適合していないことが明らかになった。カイ二乗検定は、モデルの理論的構造が観測データにどれだけ適合しているかを示すが、 $p$  値が有意であることから、今回のモデルでは何らかの改良が必要であることが示唆される。しかしながらカイ二乗検定はサンプルサイズに敏感であり、特に大きなサンプルではモデルが有意差を示すことが多いため、他の適合度指数と併せて解釈する必要がある (標本サイズが 500 以上だと多くのモデルが棄却されてしまう)。

次に、比較適合指数 (Comparative Fit Index; CFI) は 0.876、Tucker-Lewis 指数 (TLI) は 0.721 であり、一般的に望ましいとされる閾値 0.90 を下回った。また、RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) は 0.135 (90% CI [0.109, 0.162]) であり、望ましいとされる 0.08 以下の閾値を上まわった。これらの指数の数値は、モデルにさらなる改良が必要であることが示唆している。一方で、標準化平均二乗誤差の平方根 (Standardized Root Mean Square Residual; SRMR) は 0.054 であり、一般的に許容範囲内とされる  $< 0.08$  の基準を満たしていた。SRMR は、モデルが観測された相関行列と理論的な相関行列の間の差異を示す指標であり、この結果は、モデルが一部の観測変数間の関係を適切に捉えていることを示している。

このような結果から、本研究におけるモデルの適合度には改善の余地があり、今後のモデル修正や追加検討が必要であることが示唆されるものの、モデルが変数間の関係を適切に捉えていると見

なされるため、当モデルは妥当なものであると判断し、当モデルを用いて以下の解釈をおこなった。

#### 4.3 各観測変数間のパス係数について

本研究におけるパス解析の結果、各観測変数間のパス係数は以下のような関係を示した（図4）。

##### ワークライフバランスと幸福度について

まず、NWH（職場から家庭への負のスピルオーバー）から幸福度へのパスの回帰係数は、 $-0.153$ （ $SE = 0.026$ ,  $z = -5.977$ ,  $p < .001$ ）であり、NWHが幸福度に対して有意な負の影響を与えていることが示された。同様に、NHW（家庭から職場への負のスピルオーバー）から幸福度へのパスも、 $-0.155$ （ $SE = 0.026$ ,  $z = -5.920$ ,  $p < .001$ ）であり、有意な負の影響が確認された。これらの結果は、NWHおよびNHWが幸福度のスコアを減少させる方向に作用していることを意味し、これらの変数が幸福度に抑制的な影響を持つことを示している。これらの結果から、仮説 H1 と仮説 H2 は支持された。

一方、PWH（職場から家庭への正のスピルオーバー）から幸福度へのパスの回帰係数は、 $0.140$ （ $SE = 0.038$ ,  $z = 3.690$ ,  $p < .001$ ）であり、PWHが幸福度に対して有意な正の影響を与えていることが示された。これに加えて、PHW（家庭から職場への正のスピルオーバー）から幸福度へのパスも、 $0.160$ （ $SE = 0.036$ ,  $z = 4.433$ ,  $p < .001$ ）であり、これも有意な正の影響が確認された。これらの結果は、PWHおよびPHWが幸福度のスコアを増加させる要因として働いていることを示唆しており、幸福度に対して促進的な役割を果たしていることを意味している。これらの結果から、仮説 H3 と仮説 4 が支持された。

##### 幸福度と職務への動機付けについて

幸福度が職務への動機付けに与える影響については、回帰係数が $0.398$ （標準誤差  $SE = 0.023$ ,  $z = 16.955$ ,  $p < .001$ ）であり、幸福度が職務への動機付けに対して有意な正の影響を与えていることが確認された。これは、幸福度のスコアが1単位増加するごとに、職務への動機付けのスコアが

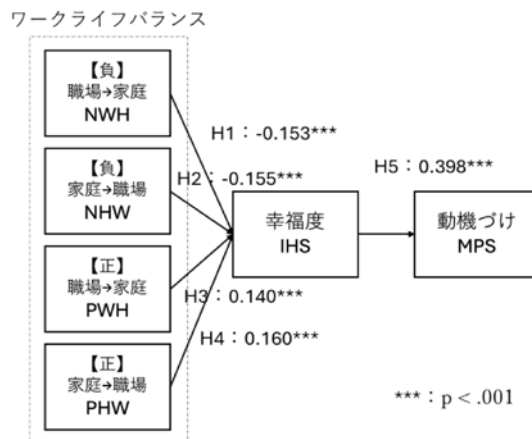


図4 分析結果（各観測変数間のパス係数）

0.398 単位増加することを意味しており、幸福度が職務への動機付けを強化する役割を持っていることを示唆している。これは、仮説 H5 を支持するものである。

#### 4.4 パス解析モデルの全体的な評価

本研究で使用したパス解析モデルの適合度を評価した結果、CFI や RMSEA などの適合度指標では十分な適合度を示さなかったが、SRMR に関しては許容範囲内であった。SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) が許容範囲内に収まっていたことは、観測変数間の関係はモデルで適切に捉えられていることを意味している。

観測変数間のパス係数については、それぞれの関係が統計的に有意であることが確認された。これは、モデル内の変数間に強い因果関係が存在することを示している。まず、NWH および NHW が幸福度に対して有意な負の影響を与えていることが確認され、これらの活動が幸福度のスコアを減少させる要因として働いていることがわかった。一方で、PWH および PHW は幸福度を増加させる要因であることが示され、業務に関連するポジティブな経験が幸福度を促進する可能性が示唆された。最後に、幸福度が職務への動機付けに対して有意な正の影響を与えていることが示された。すなわち、幸福度のスコアが高いほど、職務への動機付けも高くなる傾向があると言える。

モデルのパス係数は、各変数が幸福度や職務への動機付けにどのような方向で影響を与えているかを示すものであり、モデルにおける因果関係を明確にするために重要な知見を提供している。特に、ワークライフバランスの正のスピルオーバー効果 (PWH および PHW) が幸福度にポジティブな影響を与える一方で、ワークライフバランスの負の効果 (NWH および NHW) はネガティブな影響を与えるという結果は、意外性はないものの実務的なドメイン知識の視点からは妥当な結果であった。

#### 4.5 データ分析結果を踏まえた考察

ワークライフバランスは、近年ますます重視されるようになり、特に営業職においてはその重要性が高まっている。営業職は顧客との対話や交渉など、精神的な負担を感じる業務が多く、時間の拘束やストレスが職場外にも影響を与えることが多いためである。ワークライフバランスには、職場から家庭、家庭から職場へと、相互に影響を及ぼすスピルオーバーが存在する。

職場から家庭への正のスピルオーバーは、仕事上の成功体験や充実感が家庭生活を豊かにするため、営業員の幸福度の向上につながったと考えられる。同様に、家庭から職場への正のスピルオーバーは、家庭のサポートや安定した関係が職場での意欲を高めるため、業務が順調に進み、営業員の幸福度の向上につながったと考えられる。その反面、職場から家庭への負のスピルオーバーは、仕事上のストレスや職場での疲労が家庭生活に及ぼすため、幸福度合いを低下させることにつながる。同様に、家庭から職場への負のスピルオーバーは、家庭環境の問題が職場でのパフォーマンスに悪影響を及ぼしてしまうため、営業員の幸福度を低下させてしまう原因となってしまう。

営業員の業務は対人関係を通じた業務が中核となるため、幸福度が高まり感情的に安定することは、顧客との良好な関係構築や長期的な信頼獲得に不可欠である。営業員の幸福度が高まることで、営業員はより積極的に顧客のニーズを理解し、適切な提案を行うことができるようになると考えられる。結果として、顧客満足度が向上し、組織全体の業績にもプラスの影響を与える。



営業員の幸福度が高い場合、職務への動機付けも強化される。幸福度が職務動機を高める媒介要因として働くのは、幸福感が営業員の内的な欲求や自己効力感を満たす要素となり、自己肯定感や達成感がより強く感じられるからである。幸福度が高まることで営業員は仕事に対して前向きな姿勢を持ち、目標に対する意欲や取り組みの積極性が増加する。幸福度が低い場合、仕事に対する興味や価値を見出しにくく、業務の遂行においても負担感が増す可能性がある。幸福度の高さは、職務への満足感と共に内発的動機も高まるため、積極的な業務遂行や挑戦的な姿勢が見られるようになるため、職務への動機付けの強化につながる。

最後に、動機付けが強化されることで、営業員は自己成長を意識した挑戦的な目標を設定し、自己効力感を持って取り組む姿勢が育まれるようになる。この姿勢は、営業員個人の長期的なキャリア構築の視点からも有益である。このように、ワークライフバランスが営業員の幸福度を通じて職務への動機付けに影響を与えることは、組織全体のパフォーマンス向上が実現されるだけではなく、個人のキャリア構築の観点からも、重要な研究課題といえる。

## 5. まとめ

### 5.1 結論

本研究では、パス解析を用いて、観測変数間の因果関係を評価した。パス解析の推定には最尤法を用いた。サンプル数は980件であり、6つのパラメータからなるモデルを用いた。モデルの適合度は、パス解析に基づく複数の適合度指数を用いて評価した。全体として、本研究のパス解析モデルは、CFIやRMSEAなどの適合度指標では必ずしも十分な適合度を示していないものの、SRMRでは0.054と許容範囲内であり、適切なものと評価された。

本研究の結果は、パス解析により観測変数間の相互作用を明らかにしたものであり、各パスにおいては有意な関係が確認されており、モデルに組み込んだ要因間の因果関係に関する知見が得られた。このことは、ワークライフバランスと営業員の動機付けの関係性を深く理解するための重要な示唆を与えるとともに、実務における適用可能性も示している。企業や組織が営業員の幸福度を高める施策を講じることが、職務への動機付けを強め、最終的に営業員や組織の生産性向上につながるからである。

### 5.2 今後の展望

本研究では、ワークライフバランスと幸福度が仕事の動機付けに影響するモデルを想定し分析をおこなった。今後の課題としては、ワークライフバランスから仕事の動機付けに対する直接効果の有無を検証することがあげられる。また、本研究で用いたモデルに、仕事満足度やその他の項目を取り込んで、モデルを更新もしくは修正することが考えられる。例えば、今回はMPSの総合点を用いた分析を行ったが、今後の課題としては、MPSの下位5項目（①スキルの多様性、②職務の一貫性、③職務の重要性、④自律性、⑤フィードバック）を個別にモデルに組み込んで分析することが有効であるかもしれない。さらに、営業員の業績（パフォーマンス）や離職率など、他の重要な経営指標に対してどのように影響を与えるかについても、今後の研究でさらに検討する必要がある。

今回のモデルは適合度指標の一部において基準値に達していないものがあった。このことは、モデルのさらなる修正や新たな変数の導入等の追加検討が必要であることを示唆していた。上で述べたような変更をモデルに施すことによって、モデルの適合度の改善につながる事が期待できる。

#### 謝辞

本研究は、JSPS 科研費 JP24K05158 の助成を受けたものです。

#### 参考文献

- 上淵寿・大芦治（編），『新・動機づけ研究の最前線』北大路書房，2019
- 内田由紀子，『これからの幸福について』，新曜社，2020
- 公益財団法人日本生産性本部，『労働生産性の国際比較 2023』，<https://www.jpc-net.jp/research/detail/006714.html>，2023/12/22 日
- 厚生労働省，令和 6 年版厚生労働白書，<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/23/index.html>
- 東洋経済オンライン，「あ、昇進するなら辞めます」若者の新常識のなぜ 上司が「昇進を受けてもらう」ためにできる工夫，<https://toyokeizai.net/articles/-/821447?display=b>，2024/09/05
- 内閣府 男女共同参画局 仕事と生活の調和推進室 <https://www.cao.go.jp/wlb/index.html>
- パク・ジョアン・スックチャ，『会社人間が会社をつぶす：ワーク・ライフ・バランスの提案』，朝日新聞社，2002
- 藤田耕司，『離職防止の教科書』，東洋経済新報社，2024
- 舟津昌平，『Z 世代化する社会』，東洋経済新報社，2024
- 宮本聡介・宇井美代子，『質問紙調査と心理測定尺度——計画から実施・解析まで』，サイエンス社，2014
- 山口一男，『ワークライフバランス』，日本経済新聞出版，2009
- J.D. ヴァンス，『ヒルビリー・エレジー』，光文社，2017
- Abhitha, S., & Hebbbar, D. C. K. (2022). WORK LIFE BALANCES OF EMPLOYEES IN VARIOUS SECTORS"- A LITERATURE REVIEW. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40-68.
- Amin, M. S., Arndt, A. D., & Tanner, E. C. (2023). Impact of stereotype threat on sales anxiety. *Journal of Business Research*, 154, N.PAG-N.PAG.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19 (1), 9-22.
- Bellet, C. S., De Neve, J.-E., & Ward, G. (2024). Does employee happiness have an impact on productivity? *Management Science*, 70 (3), 1656-1679.
- Brown, B. W., Locander, J. A., & Locander, W. B. (2022). Should I Stay or Should I Go? The Cascading Impact of Performance Pressure on Supervisor Bottom-Line Mentality and Salesperson Hypervigilant Decision Making, Emotional Exhaustion, and Engagement. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29 (3-4), 353-368.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (1), 131-164.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5 (1), 1-31.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 384-412.

- Fitriyani, D., & Iskandar, Y. (2024). Bibliometric Evaluation of Work-Life Balance Research Developments from A Global Perspective. *Buletin Poltanesa*.
- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dijkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19 (4), 319-339.
- Guenzi, P., Pardo, C., & Georges, L. (2007). Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 121-133. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.014>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88. doi:10.5465/AMR.1985.4277352
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham, *Work Redesign*, Addison-Wesley, 1980
- 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. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hancock, T., Pullins, E. B., Johnson, C. M., & Mallin, M. L. (2022). Understanding How Salesperson Envy and Emotional Exhaustion Lead to Negative Consequences: The Role of Motivation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29 (3-4), 369-386.
- Haerani, S., Hamid, N., Wardihan, F., & Intan Tangkeallo, D. (2023). The role of work-life balance in shaping job satisfaction and performance of female employees: a literature review. *Keynesia : International Journal of Economy and Business*.
- Jaramillo, F., F. A. Carrillat and W. B. Locander, "A Meta-Analytic Comparison of Managerial Ratings and Self-Evaluations," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (4), 2005, pp. 315-328.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85 (3), 361-373.
- Hancock, T., Pullins, E. B., Johnson, C. M., & Mallin, M. L. (2022). Understanding How Salesperson Envy and Emotional Exhaustion Lead to Negative Consequences: The Role of Motivation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29 (3-4), 369-386.
- Harikaran, S., & Thevanes, N. (2018). The relationships among work-life balance, organizational citizenship behavior and organizational performance: a review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 20 (8), 25-31.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 50 (1), 49-58.
- Hinton, M., & Biderman, M. (1995). EMPIRICALLY DERIVED JOB CHARACTERISTICS MEASURES AND THE MOTIVATING POTENTIAL SCORE. *Journal of Business & Psychology*, 9 (4), 355-364. doi:10.1007/BF02230975)
- Hitokoto, H., & Uchida, Y. (2015). Interdependent Happiness: Theoretical Importance and Measurement Validity. *Journal of Happiness Studies*, 16 (1), 211-239. ([http://kokoro.kyoto-u.ac.jp/en/cultureko\\_net/pdf/IHS\\_scale\\_info\\_English.pdf](http://kokoro.kyoto-u.ac.jp/en/cultureko_net/pdf/IHS_scale_info_English.pdf)).
- IDASZAK, J., BOTTOM, W., & DRASGOW, F. (1988). A test of the measurement equivalence of the revised job diagnostic survey: past problems and current solutions. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 647-656.
- Kim, H. K. (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global business and management research: An international journal*, 6 (1).
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. I. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness

- lead to success? *Psychological Bulletin*, 131 (6), 803-855.
- Mladenović, M., & Krstić, B. (2021). Trends and strategic approach to establishing work/life balance of managers and other employees. *Economics of Sustainable Development*.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33 (4), 789-822.
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Johnson, R. E. (2019). Introduction to Special Topic Forum: Advancing and Expanding Work-Life Theory from Multiple Perspectives. *Academy of Management Review*, 44 (1), 54-71.
- Pratiwi, H. I., Wahyuningsih, S. H., & Udin. (2023). Mapping the work-life balance research landscape: a bibliometric analysis. *Multidisciplinary Reviews*.
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2022). Work-life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42 (11/12), 1028-1065.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Santiago, C. R. (2023). Sustaining Work-Life Balance of Teachers During the New Normal. *American Journal of Interdisciplinary Research and Innovation*.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5 (2).
- Tourangeau, Roger, Frederick Conrad and Mick Couper, 『ウェブ調査の科学』, (大隅昇他訳), 朝倉書店, 2019
- Wong, K., Teh, P.-L., & Chan, A. H. S. (2023). Seeing the Forest and the Trees: A Scoping Review of Empirical Research on Work-Life Balance. *Sustainability*.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5 (2).

(原稿受付 2024 年 10 月 19 日)

## 添付資料

### ワークライフバランス

1. 仕事で要求されることの多さが原因で、家でイライラしますか？
2. 常に仕事のことを考えているため、家庭の義務を果たすことが難しいですか？
3. 仕事関連の約束のために、配偶者や家族、友人との約束をキャンセルしなければならないことがありますか？
4. 仕事のスケジュールのせいで、家庭の義務を果たすのが難しいですか？
5. 仕事のせいで、配偶者や家族、友人とレジャー活動に参加するエネルギーがないことがありますか？
6. あまりにも激しく働かなければならないため、趣味のための時間がまったく取れないことがありますか？
7. 仕事の義務が、家でリラックスすることを難しくしていますか？
8. 配偶者や家族、友人と過ごしたいと思っていた時間を仕事に取り上げていますか？
9. 家庭の状況が原因でイライラし、そのフラストレーションを同僚にぶつけてしまうことがありますか？
10. 家庭の事情に気を取られるため、仕事に集中できないことがありますか？
11. 配偶者や家族、友人との問題が仕事のパフォーマンスに影響していますか？
12. 配偶者や家族、友人との問題により、仕事をしたくないと思うことがありますか？
13. 気持よく仕事が出来た日（週）は、配偶者や家族、友人と活動に参加する気分になりますか？
14. 仕事で学んだことによって、家庭の用事をより良くこなせていますか？
15. 仕事で求められるため、家庭での予定も守ることができていますか？
16. 仕事での時間管理のやり方によって、家庭での時間管理もより効率的にできるようになりましたか？
17. 仕事で学んだことにより、配偶者や家族、友人とのやり取りが上手になりましたか？
18. 楽しい週末を配偶者や家族、友人と過ごした後、仕事がより楽しくなりますか？
19. 家庭でも同じように求められるため、仕事での責任をより真剣に受け止めていますか？
20. 家庭でも同じように求められるため、仕事での約束を守ることができるようになっていますか？
21. 家庭でも同じように時間管理をしなければならないため、仕事での時間管理がより効率的になりましたか？
22. 家庭生活をうまく管理しているため、仕事での自信が増えていますか？

### IHS

1. 自分だけでなく、身近なまわりの人も楽しい気持ちでいると思う。
2. 周りの人に認められていると感じる。
3. 大切な人を幸せにしていると思う。
4. 平凡だが安定した日々を過ごしている。
5. 大きな悩み事はない。
6. 人に迷惑をかけずに自分のやりたいことができている。
7. まわりの人たちと同じくらい幸せだと思う。
8. まわりの人並みの生活は手に入れている自信がある。
9. まわりの人たちと同じくらい、それなりにうまくいっている。

### MPS

1. あなたの仕事にはどの程度の多様性がありますか？その仕事は、自分のスキルや才能を生かして、どの程度まで様々な業務や対応を求められていますか？
2. 私の仕事では、複雑なスキルや高度なスキルをいくつも使う必要があります。
3. 私の仕事はかなり単純で反復的なものである。
4. あなたの仕事は、「全体」の中でどの程度まで識別可能な仕事ですか？仕事には明らかな始まりと終わりがある完全な仕事ですか？それとも、他の人や機械によって仕上げられる、全体の仕事のほんの一部に過ぎませんか？
5. 私の仕事は、自分が始めた業務を完遂する機会を与えてくれる。
6. 私の仕事は、業務を最初から最後まで完遂する機会がないように組まれている。
7. あなたの仕事はどれくらい重要ですか？あなたの仕事の結果は、他の人々の生活や幸福に大きな影響を与える可能性がありますか？
8. 私の仕事は、仕事がどれだけうまくいくかによって、多くの人に影響を与えることができる仕事である。
9. 私の仕事自体は、広い意味ではあまり重要ではない。

10. あなたの仕事にはどの程度の自主性がありますか？あなたの仕事は、どの程度まで自分で仕事の進め方を決めることができますか？
11. 私の仕事は、仕事の進め方について、かなりの自主性と自由の機会を与えています。
12. 私の仕事は、自分の主体性や判断力を発揮して仕事を遂行する機会を与えてくれません。
13. 仕事をしている際に、自分の仕事のパフォーマンスに関する情報をどの程度提供してもらえますか？（少ない ↔ 多い）
14. 自分の仕事のパフォーマンスを知る機会がたくさんある。
15. 自分の仕事のパフォーマンスを知る手がかりはほとんどありません。