

育児・介護を担う社員の柔軟な働き方が
同僚に与える影響
不公平感と役割外行動のメカニズム分析

石川ルチア(リクルートワークス研究所)

育児・介護を担う社員の柔軟な働き方が同僚に与える影響
不公平感と役割外行動のメカニズム分析

石川ルチア（リクルートワークス研究所）

2026年2月27日

要旨

本研究の目的は、同僚の不公平感に注目し、育児・介護を担う社員の柔軟な働き方が同僚の協力行動を阻害するメカニズムを解明することである。このことを通じ、育児・介護を担う社員がいる職場環境の改善の新たな方向性を示すことができると考えている。国内企業で育児・介護中の社員と協働する同僚 1,174 名の調査データを用い、回帰分析と判別分析を実施した。結果、不公平感が高まると協力行動は取りにくくなり、その最大の要因は業務量ではなく責任の増加であることが確認された。他方、同僚への期待や居場所感の上昇は不公平感を緩和し、協力行動を取りやすくする二重の効果を持つことが示された。さらに、ファミリーフレンドリーな組織文化や業務改善のような全社員の働きやすさを高める取り組みも有効であった。本研究は、協力行動を同僚の善意ではなく職場における公正感と資源を維持する仕組みによって支えることの重要性を示し、誰もがライフイベントを前提に柔軟に働ける持続可能な職場づくりに向けた実践的示唆を提供する。

キーワード ワーク・ライフ・バランス支援施策, 不公平感, 資源保存理論, 役割外行動, 職場の同僚

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. はじめに

本研究は、育児・介護期の柔軟な働き方の運用に伴う同僚の支援行動が、不公平感によって持続性を損なうメカニズムを検証する。柔軟な働き方制度は、業務を共にする同僚の協力によって円滑に運用することができる。しかし、この協力は必ずしも同僚が納得して行っているわけではなく、不公平感や負担感によって阻害される可能性がある。制度の充実が進む中、同僚の視点を理解し、協力行動を持続させる仕組みを構築することは、企業にとって不可欠である。

企業は、育児や介護などのケア責任を抱える社員が継続して働けるよう、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）支援施策の整備を進めてきた。中でも、在宅勤務、フレックスタイム、短時間勤務など勤務場所や時間に柔軟性のある働き方の導入が進み、働き手の就業継続を支える重要な手段となっている。

柔軟な働き方制度を利用する社員（以下、ケア当事者）が業務を遂行する際には、周囲の社員（以下、同僚）の支援が求められる場面も少なくない。例えば、先に終業する際の業務の肩代わりや手順の調整など、ケア当事者の働き方に合わせた業務の再編が求められることがある。パーソル総合研究所（2025）の調査によれば、ケア当事者の53.4%が「自分の仕事を周囲に任せることがある」と回答しており、同僚は平均14.1時間の残業をしている。これは、業務フォローをしていない同僚よりも5.6時間長い残業時間であり、柔軟な働き方の運用が、協働する同僚の業務負荷を高めていることが示唆される。

このような業務の変化は、同僚に不満や疲弊感といった負の感情をもたらす場合がある。例えば、リクルートワークス研究所（2025）が育児・介護中の社員とその周囲社員を対象に実施した調査では、「急ぎの仕事があっても担当が帰ってしまう場合に業務を引き受けているが、ストレスが溜まる」といった周囲社員の声が聴取された。

このように職場内での問題が表面化する中、2025年10月には育児期の柔軟な働き方の措置拡大を強調した改正育児・介護休業法が施行され、ケア当事者の働き方と、彼・彼女らをフォローする同僚の貢献に今まで以上に着目する動きが広がっている。最近では、相互理解の促進や、フォローする社員への報酬制度の整備に取り組む企業も現れている（日本経済新聞、2025）。しかし、実証的なデータに基づいた施策の検討が十分とは言えない。

柔軟な働き方を選ぶ社員は、今後さらに増えると見込まれる。背景として、制度整備による働きやすさ向上に加え、少子高齢化で人材需要が高まっていることや、生活コスト上昇で家計を支える必要がある人の増加が考えられる。したがって、同僚によるフォローの必要性は一層高まるとみられ、同僚の協力が得られなければ制度は形骸化し、職場の分断や生産性低下を招く恐れがある。そのため、企業は同僚の視点を理解し、協力を持続させる仕組みづくりに着手することが求められる。

そこで本研究は、育児・介護中の社員と協働する同僚に着目し、彼らが良い状態で働くことに影響を与える要因を明らかにすることを目的とする。これにより、柔軟な働き方制度の持続的な運用と、職場全体の協働性向上に資する知見を提供する。

2. 先行研究

WLB支援施策は特に家族のケアを担う働き手の就業継続を支える重要な手段となっているほか、副次的な効果も確認されている。武石（2006）は、国内企業調査により、WLB施策が女性の雇用促進に寄与し、組織の戦略的施策として位置づけられる可能性を示唆した。

一方で、ケア当事者の柔軟な働き方の実現は、同僚による日常的な支援行動を前提とする。Mesmer-Magnus & Viswesvaran（2009）は、ソーシャルサポート理論に基づき、同僚による支援を情緒的サポート（理解・傾聴）と道具的サポート（業務の肩代わり・調整）に整理し、特に相互依存性の高い業務では、仕事の事情や進め方を熟知する同僚が道具的サポートを提供しやすいこと、そしてそのサポートがケア当事者にとって直接的な助けとなることを指摘した。しかし、このような支援行動は正式な職務範囲を超えているため、負担が偏ると同僚は不公平感を抱きやすいと考えられる。組織的公正理論の中の分配的公正によれば、努力や成果に報酬や評価が見合わない場合や、同僚との比較で不均衡が明確な場合に、従業員の公正感が低下することが示されている（Colquitt、2001）。

職場の不公平感に関連する研究には、Wilkinson et al.（2018）がある。単身の管理職や専門職は柔軟な働き方制度の利用がケア当事者に偏っているとの認識がある一方、それが「当然の配慮」として受け入れられている職場文化のもとでは、不公平感や反発が限定的であった。Mesmer-Magnus & Viswesvaran（2009）でも、ファミリーフレンドリーな組織文化、すなわち家庭と仕事の両立を容易にする制度が整備され、その制度の利用がキャリアに不利益をもたらさない職場では、同僚が支援行動に積極的になる傾向を指摘している。さらに、Filippi et al.（2024）は、働き手は制度の利用対象を全社員とすべきと考えるが、制度利用の優先度については子どもの有無が影響することを示した。このように、制度の利用に対する非ケア当事者の認知は研究されているが、業務をフォローすることに対する不公平感を研究したものは見当たらない。

不公平感の認知は、ケア当事者に対する同僚の支援行動に影響を及ぼすと考えられる。支援行動のように、自分の職務範囲を超えた仕事を行うことを役割外行動あるいは組織市民行動¹というが、田中（2004）は日本版組織市民行動尺度を用いて、上司や同僚の仕事に悪影響が出ないようにするなどの「職務上の配慮」は比較的行いやすい一方、「対人的援助」は行いにくい傾向を示した。対人的援助とは、例えば休んでいる同僚の仕事の完了を手伝う、多くの仕事を抱える人を手助けすることであり、育児・介護中の社員を支援する行動は役割外行動の中でも実行のハードルが高いと言える。

ここで重要なのは、役割外行動が組織に対する信頼や公正感に基づく点である。中津（2021）は、分配的・手続的・相互作用的公正を統合した「包括的公正」の概念を整理し、

¹ 後に、組織市民行動が役割外行動にカテゴライズされたため、ここでは組織市民行動と役割外行動を同義として扱う。組織市民行動とは、正式な職務ではなく、報酬の対象にもならないが、組織の効率的機能を促進する行動のことを言う。

役割外行動との関連を示した。包括的公正が高い場合、従業員は「組織は自分を公平に扱っている」と認識し、互恵的な心理が働くことで協力や支援といった役割外行動が促進される。逆に、公正感が低下すると、こうした自発的行動は抑制される可能性が高い。この知見は、不公平感が役割外行動を阻害するメカニズムを理解するうえで不可欠である。

さらに、役割外行動は無条件に取り続けられるものではないことも明らかになっている。資源保存理論（Conservation of Resources Theory, 以下、COR）に基づけば、従業員は職務遂行の際に時間や肉体的エネルギー、精神的エネルギーなどの資源を消費し、残った資源を守るために役割外行動を控えることが指摘されている（Spanouli & Houfmans, 2021）。ただし、中核的自己評価（Core Self-Evaluations, 以下、CSE）が高い人、つまり自尊心や自己効力感など個人が自分の価値と能力について行う基本的な評価が高い人は、役割外行動を取ることで低下した資源を再び得ることに長けているため、資源低下による影響が少ないと示された。したがって、同僚が役割外行動を継続的に行うためには、資源維持または CSE 向上が条件となる。

加えて、同僚の行動は職場環境の要因にも左右される。同僚自身の残業時間やワーク・ライフ・コンフリクト、上司との関係性、職務の自由度といった要因が、支援的態度や業務負担の見込みを左右し、結果として役割内／役割外のどちらに行動を振り向けるかの意思決定に影響する（細見・関口, 2013）。

以上の知見を総合すると、既存研究は、同僚の支援行動を促進する要因として、職場文化や資源状態に焦点を当ててきた。また、制度利用の公平性は検討されてきたものの、同僚が業務の肩代わりや調整を余儀なくされることに起因する不公平感を扱った研究は見当たらない。これらを踏まえ、本研究は、育児・介護を担う社員の柔軟な働き方が、同僚の不公平感の認識を通じて役割外行動を抑制するというメカニズムを検証する。さらに、職場のファミリーフレンドリーな環境や同僚の資源維持および CSE 向上に資する取り組みが、不公平感の緩和を通じて、同僚の協力的な行動を健全に保つ可能性を探る。図 1 に、本研究の仮説モデルを示す。

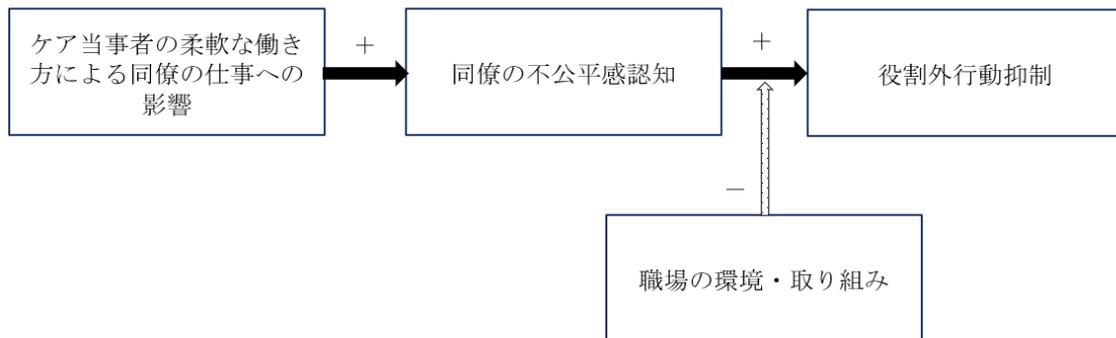


図1 ケア当事者が柔軟な働き方をするにより同僚に不公平感が生じ、役割外行動が抑制されるメカニズム

そこで、本研究では以下のリサーチ・クエスチョン (RQ) を設定した。

RQ 育児・介護を担う社員の柔軟な働き方制度の利用は、同僚の不公平感の認識と彼らの役割外行動にどのような影響を与えるか

この問いに答えるため、先行研究に基づき以下の仮説を設定した。

仮説1. 業務負担の増加は、同僚の不公平感の認識を高める。

仮説2. 業務負担増加による不公平感の認識の上昇は、同僚の役割外行動を抑制する。

仮説3 a. ファミリーフレンドリーな組織文化は、役割外行動の抑制を緩和する。

仮説3 b. 同僚の CSE を高める要素 (例：上司からの期待) は、役割外行動を促進する。

仮説3 c. 資源維持につながる職場の取り組み (例：業務改善) は、役割外行動の抑制を緩和する。

3. 方法

3.1. 分析に用いたデータ

本研究は、リクルートワークス研究所が実施した「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」のデータを用いた。調査は2025年3月21日から27日にかけて、インターネットモニターを対象に実施された。調査目的は、育児・介護中の社員とその周囲の社員が仕事および生活で抱える課題およびその解決に資する企業の取り組みや職場環境を明らかにすることであった。

対象者は、正社員として雇用され、役職が係長以下の20～59歳の男女であり、以下のいずれかの条件を満たす者であった：(1) 12歳以下の子を育てている、または家族の介護をしている者、(2) 育児・介護中の同僚とよく一緒に働いている者。本研究では、条件(2)

に該当する者を分析対象とした。調査では、ケア当事者が働き方を調整するようになったことによる自身の仕事への向き合い方の変化や仕事自体の変化、自身の柔軟な働き方利用状況、職場の文化や取り組みなどについて聴取している。

該当者は1,353名で、平均年齢は40.5歳、男性584人(43.2%)、女性769人(56.8%)、週労働時間は平均44.2時間であった。その他の属性についてはAppendix 1に示している。欠損値を含むケースを除外した結果、最終的な分析対象は1,174名となった。

3.2. 分析に使用する変数

3.2.1. 従属変数

不公平感の認知：よく一緒に働くケア当事者が柔軟な働き方をするようになったことで、職場を「不公平だと感じるようになった」か「公平だと感じるようになった」かを5件法で測定した。

役割外行動の増加：よく一緒に働くケア当事者が柔軟な働き方をするようになったことで、自身の行動が「最低限のことだけする」から「役割を超えて貢献する」までどのように変化したかを5件法で測定し、以下の3群に分類した。

- 「最低限のことだけをするようになった」に近い「役割内行動上昇」群
- 「どちらともいえない」群
- 「役割を超えて貢献するようになった」に近い「役割外行動上昇」群

分類にあたり、5群で判別分析を行ったところ、5群の違いは主に2つの判別関数で説明され(累積分散説明率88.4%)、第3・第4関数は有意でなかった。グループ重心のパターンから、1(「最低限のことをするようになった」に近い)と2は負側で近接し、4と5(「役割を超えて貢献するようになった」に近い)は正側で近接、3は中間に位置したため、実質的に1と2および4と5をまとめ、3を単独にした3群に統合することが妥当と判断した。

3.2.2. 説明変数

本研究では、育児・介護中の社員と協働する同僚の不公平感の認識と役割外行動への影響を検討するため、以下の3つの観点から説明変数を設定した：(1) ケア当事者の働き方調整による影響、(2) 個人の仕事や働き方に関する要因、(3) 職場の要因。

各変数は調査票の質問項目を基に測定した。ケア当事者が柔軟な働き方をする前後での、自身の仕事に対する意識や行動、仕事の性質の変化については、5件法で回答を得た。例えば、業務負担は「仕事の責任」「仕事の量」などの変化、心理的要因としては「居場所感」「周囲からの期待」などについて5件法で尋ねた。一方、職場環境や制度運用に関する設問は、複数項目の平均得点(6件法)や合計得点を用いた。また、制度の有無や経験の有無などはダミー変数として扱った。詳細はAppendix 2に示す。

- (1) ケア当事者の働き方調整による影響

柔軟な働き方制度の運用が、同僚の業務負担や心理的認知に与える影響を捉えるための変数群。同僚の業務や心理の変化に関わる変数として、「仕事の責任増加」「仕事の量増加」「チームで分担する仕事の増加」。資源が低下する同僚の CSE を高める要素として「居場所感の上昇」「周囲からの期待増加」。

(2) 個人の仕事や働き方に関する要因

同僚の支援行動や公平性認知に影響を与えうるものを捉えるための変数群。仕事の裁量やケア当事者へのフォロー経験は影響を与えると考えられるため「仕事の裁量(進め方のスケジュール決定権、進め方の決定権、工夫の余地)」「道具的サポートの提供」「情緒的サポートの提供」。また、自分自身が柔軟な働き方を行っているかどうかや、過去に自分自身が育児や介護を理由に業務調整をした経験があるかどうかはケア当事者に対する理解につながる可能性を踏まえ、「柔軟な働き方利用」「過去の働き方調整経験」の有無。

(3) 職場の要因

職場環境や制度運用のあり方が、同僚の不公平感に与える影響を捉えるための変数群。具体的には、「業務の見直し・環境整備(属人化を防ぎ、どこからでも協働できる環境構築による残業ニーズの削減)」「提案・交流の奨励(業務改善につながる提案や交流を促す文化)」「キャリア形成支援(同僚のキャリア展望を広げる取り組み)」「肩代わりに報いる制度の有無(業務の肩代わりに対する報酬や評価の仕組み)」「育児・介護に肯定的な雰囲気」「社外活動に肯定的な雰囲気」である。

(4) コントロール変数

個人属性や勤務状況による影響を統制するため、次の変数をコントロール変数として設定した:「性別」「年齢」「労働時間」「有給休暇半分以上取得ダミー」。

3.2.3. 分析手法

仮説1の「業務負担の増加は、同僚の不公平感の認識を高めるのか」を検証するため、まず公平感・不公平感の変化の分布を記述統計により確認した。その後、不公平感に寄与する要素を特定するための重回帰分析(強制投入法)を行った。次に、仮説2から3cまでの検証には、役割内行動上昇群、どちらともいえない群および役割外行動上昇群の3群に分けた判別分析を実施した。分析には SPSS を使用し、欠損値はリストワイズ削除により処理した。なお、本研究は横断的調査に基づくため因果関係の確定には限界があるが、関連性の把握を通じて実務的示唆を得ることを目的とする。

4. 結果

4.1. 仮説1. 業務負担の増加は、同僚の不公平感の認識を高める

育児や介護を担う社員が柔軟な働き方を始める前と比べて、自身の仕事に対する意識がどのように変化したかを尋ねた結果、回答は3つの傾向に分かれた(図2)。「公平な職場と感じるようになった」に近い回答を示す者(13.0%)、「不公平な職場と感じるようになった」に近い回答を示す者(48.0%)、および「どちらともいえない」者(39.0%)である。なお、図2は、後の分析で欠損値を除外する前の1,353名の回答分布を示している。

集計結果からは、柔軟な働き方制度の運用を通して、同僚の間で職場への不公平感が強まる傾向が見て取れる。

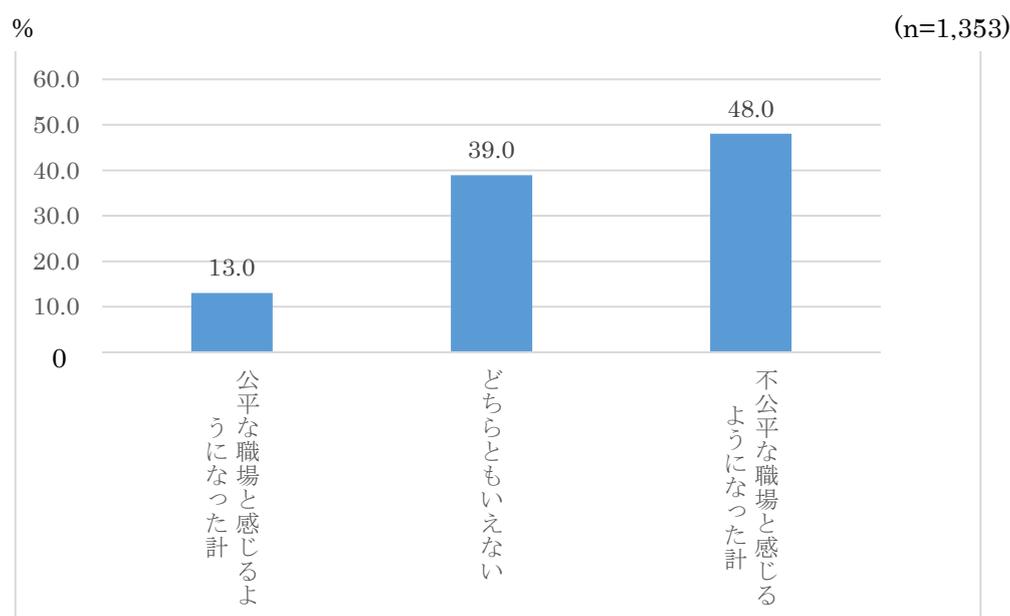


図2 育児や介護を担う社員が柔軟な働き方をする前と比べて、自身の職場に対する意識はどのように変化したか

次に、回帰分析を行い、不公平感の上昇は業務量の増加によるものなのかを検証した。結果を表1に示す。モデル全体の有意性はF検定によって確認し($F(22,1151)=19.12$, $p<.001$)、決定係数は $R^2=.268$ 、調整済み $R^2=.254$ であった。分析の結果、不公平感の悪化に寄与する要因として、仕事の責任増加(.144)、仕事の量増加(.099)、および性別(.075)が有意であった。仮説1は支持されたが、仕事の量よりも責任の増加の影響力が強いことが示された。責任が増えると、失敗した際のリスクが大きく判断負荷が増える。同僚は、他者の業務を肩代わりすることによってリスクが上乗せされることを不公平に感じている可能性がある。

一方で、不公平感の低減に寄与する要因として、周囲からの期待増加(-.181)、居場所感の上昇(-.168)、および育児・介護に肯定的な雰囲気(-.150)が有意であった。心理的安全性や職場文化が公正感を回復させる役割を果たしていることを示しており、負担偏在を完全に解消できない場合でも、同僚が「組織は自分を公平に扱っている」と感じられ

る環境を整えることで、協力的な行動を維持できる可能性がある。

表 1 職場の不公平感の上昇を従属変数にした重回帰分析（標準偏回帰係数、強制投入法）

変数	標準化係数
性別	.075 **
年齢	.028
労働時間	.008
有休半分以上取得	.002
柔軟な働き方利用	.027
過去の働き方調整経験	-.039
仕事の進め方のスケジュールの決定権	.028
仕事の進め方の決定権	-.013
工夫の余地	-.045
道具的サポートの提供	.047
情緒的サポートの提供	-.033
仕事の責任増加	.144 ***
仕事の量増加	.099 **
チームで分担する仕事の増加	-.065
居場所感の上昇	-.168 ***
周囲からの期待増加	-.181 ***
肩代わりに報いる制度の有無	-.015
業務の見直し・環境整備	-.085
提案・交流の奨励	.008
キャリア形成支援	-.039
育児・介護に肯定的な雰囲気	-.150 ***
社外活動に肯定的な雰囲気	.014
調整済み R ²	.254
n	1174

有意水準 ** $p < .01$, *** $p < .001$.

4.2. 仮説 2. 不公平感の認識の上昇は、同僚の役割外行動を抑制する

同僚の役割外行動がどのような要因によって規定されるのかを明らかにするため、判別分析を用いた。具体的には、ケア当事者の柔軟な働き方に伴う不公平感の認識が、同僚の

行動を「役割内行動上昇」「どちらともいえない」「役割外行動上昇」のいずれに傾けるかを検証することで、仮説 2 を実証的に確認することを目的とした。

結果を表 2 に示す。第 1 関数の正準判別関数の固有値は .319、正準相関係数は .492 であり、Wilks のラムダは .714 ($\chi^2=391.148, p<.01$) で有意であった。また、表 3 のグループ化重心の関数では、関数 1 のスコアが負に近いほど「役割内行動」、正に近いほど「役割外行動」を示している。「どちらともいえない」は関数 1 では中間に位置し、関数 2 で負側に寄るため、第 2 軸が「どちらともいえない」を区別する役割を果たしている。すなわち、「どちらともいえない」は単なる中間群ではなく、独自の特徴を持つ第三のグループである。

第 1 関数において職場の不公平感は-.666 と最も強い負の係数を示し、役割外行動との逆相関が明らかであった。この結果は「不公平だと感じるから協力したくない」という心理を強く支持する。これは、包括的公正（中津, 2021）が示すように、公正感が低下すると自発的な協力的行動が抑制されることと整合する。さらに、仕事の責任増加や量増加は関数 1 との関連が低く、第 2 関数で高い係数を示したことからも、役割外行動の抑制は「余裕がないから協力できない」という理由ではなく、不公平感の認知に起因することが示唆される。

第 2 関数で仕事の責任増加 (.565) と仕事の量増加 (.538) が「どちらともいえない」群に対して高い係数を示したことは、責任や業務量の増加が協力的行動を一律に抑制するのではなく、状況に応じて態度が変化することを示唆している。具体的には、依頼の仕方や負担の程度、あるいは引き受けた結果の見通しによって、同僚が協力を前向きに捉える場合もあれば、消極的になる場合もあると考えられる。

表 2 判別分析による役割外行動の規定要因（標準化係数）

項目	関数 1	関数 2
周囲からの期待増加	.691	.038
職場の不公平感	-.666	.326
居場所感の上昇	.608	.186
育児・介護に肯定的な雰囲気	.426	.072
社外活動に肯定的な雰囲気	.360	.254
提案・交流の奨励	.349	.231
業務の見直し・環境整備	.337	.265
キャリア形成支援	.331	.120
工夫の余地	.323	.113
情緒的サポートの提供	.276	.131
仕事の進め方のスケジュールの決定権	.254	.032
仕事の進め方の決定権	.228	-.124
性別	-.093	-.029
仕事の責任増加	-.048	.565
仕事の量増加	-.124	.538
年齢	.074	-.283
肩代わりに報いる制度の有無	.173	.249
道具的サポートの提供	.168	.218
労働時間	.093	.204
柔軟な働き方利用	.071	.123
有休半分以上取得	-.015	-.078

表 3 「役割内行動上昇」「どちらともいえない」「役割外行動上昇」に対するグループ化重心の関数

	第 1 関数	第 2 関数
役割内行動上昇	-.681	.149
どちらともいえない	.109	-.317
役割外行動上昇	.743	.243

4.3. 仮説 3. ファミリーフレンドリーな組織文化、CSE、資源維持の効果検証

本節では、仮説 3a～3c をまとめて検証する。分析結果は以下の通りである。

仮説 3a：ファミリーフレンドリーな組織文化は役割外行動を促進する。

仮説 3b：同僚の CSE を高める要素（期待・居場所感）は役割外行動を促進する。

仮説 3c：資源維持につながる職場の取り組み（業務改善・キャリア支援）は役割外行動の抑制を緩和する。

育児・介護に肯定的な雰囲気（.426）は関数 1 で正の係数を示し、役割外行動を促進する方向に働いている。これは、職場が育児や介護を「仕事の妨げ」ではなく「応援されるもの」として認識される雰囲気を整えることで、協力行動が前向きに捉えられることを示している。Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2009) が指摘するように、ファミリーフレンドリーな職場環境では、同僚が支援行動に積極的になる傾向と一致する。

周囲からの期待増加（.691）と居場所感の上昇（.608）は、役割外行動を促進する強い要因であった。これらは、同僚の CSE を高める要素として機能すると考えられる。周囲からの期待や職場での居場所感が高まることは、「自分は組織にとって重要な存在である」という自己評価を強化し、すなわち CSE が高まることを意味する。先行研究（Spanouli & Hofmans, 2021）によれば、CSE が高い人は自分の能力や価値に対する肯定的な評価を持ち、役割外行動によって資源を再獲得しやすい。したがって、これらの要因によって、同僚が協力行動を前向きに捉える心理的基盤を形成すると言える。実務的には、ケア当事者の業務代替が避けられない場合でも、それを同僚にとってスキルアップや専門性発揮の機会と位置づけ、期待を感じられるようにすることが、CSE を高め、協力行動を促進すると考えられる。

業務の見直し・環境整備（.337）やキャリア形成支援（.331）も、役割外行動を促進する方向に働いている。COR の枠組み（Spanouli & Hofmans, 2021）に基づけば、社員が資源低下を感じると役割外行動を控えるのならば、業務改善やキャリア支援は資源維持を可能にし、行動抑制を緩和することを示唆する。具体的には、業務改善は時間や心理的エネルギーの消耗を減らし、キャリア支援は将来の展望を確保することで、従業員が持つ資源を守る役割を果たす。これにより、負担感が軽減され、役割外行動を取る余力が生まれる。職場が同僚の善意に依存するのではなく、業務プロセスの改善や提案を促す制度を導入することは、資源維持と公正感の回復の両面で重要である。

本研究の結果を統合したモデルを図 3 に示す。分析から、不公平感は協力行動のカギであることが明らかになった。不公平感が高まると、役割外行動が抑制され、同僚は役割内行動に傾斜する。この不公平感の最大の引き金は、単なる業務量の増加ではなく責任の重さであり、失敗時のリスクや判断負荷を伴う責任増加が「不均衡な負担」として認識されることが確認された。

一方で、期待や居場所感の上昇は二重の効果を持つ。第一に不公平感を緩和し、第二に役割外行動を直接促進する効果である。これらは CSE を高める要素として機能し、同僚が「自分は組織にとって重要な存在である」と認識することで、互惠的心理が働き、協力行動が前向きに捉えられる。また、ファミリーフレンドリーな組織文化や業務改善・キャリア支援といった資源維持の取り組みも、公正感を回復させ、役割外行動の抑制を緩和する要因として

有効である。

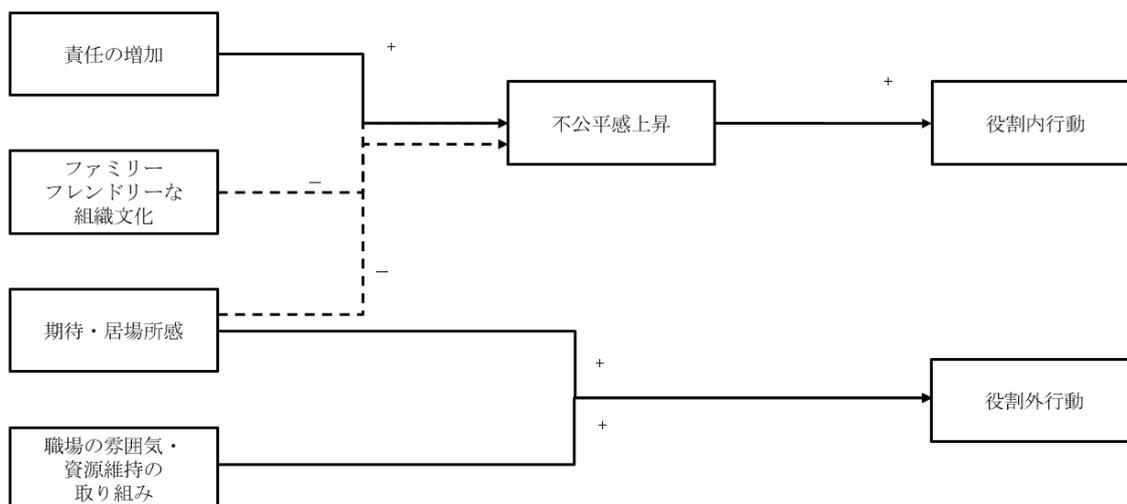


図3 職場の不公平感と役割外行動の規定要因に関する統合的メカニズム

5. おわりに

本研究の目的は、育児や介護を担う社員の柔軟な働き方が同僚の不公平感の認識を通じて役割外行動を抑制するメカニズムを明らかにし、協力的な職場環境を構築するための要因を検討することであった。先行研究では、WLB施策やファミリーフレンドリーな文化が制度利用の公平性認知に影響することが指摘されてきたが（Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2009; Wilkinson et al., 2018）、同僚の負担偏在による不公平感と役割外行動の関係は十分に検討されていなかった。本研究は、このギャップを埋める知見を提供した。

分析結果は、役割外行動の発生メカニズムにおいて「不公平感」が主要因であることを示した。これは、包括的公正の概念（中津, 2021）が示す「公正感の低下による互恵的心理の阻害」と整合する。さらに、責任の増加が不公平感の最大の引き金であることは、負担の質的側面が公正認知に与える影響を強調し、「業務量」よりも大きな影響力を持つことを示した。ただし、責任と仕事量の増加は、必ずしも協利行動の拒否につながるわけではなく、依頼の仕方や負担の程度、引き受けた結果の見通しによって態度が変化する可能性も示された。また、期待や居場所感の上昇が不公平感の緩和と、役割外行動を直接促進する二重効果を持つことは、Spanouli & Hofmans (2021) のCSEを媒介とした役割外行動モデルの妥当性を示唆する。本研究の結果は、負担と報酬の均衡だけでなく、心理的承認や自己評価といった要素が役割外行動に関わることを示す既存モデルと整合し、これらを同時に考慮する重要性を示した。

誰もが育児や介護をしながら柔軟に働けることは、労働市場の持続可能性を高めるうえで不可欠である。その実現には同僚の協力が欠かせないが、不公平感が生じると協力的な行動は得られない。企業は同僚の善意に依存せず、不公平感を生じさせない仕組みを整える必

要がある。育児・介護に肯定的な雰囲気は、ケア当事者への“優遇”ではなく、ライフイベントを前提とした働き方の価値を認めることであり、育児・介護以外の活動も尊重する職場の姿勢を社員に示すことになる。

また、同僚自身の有給休暇取得や肩代わりに報いる制度といった外的報酬は有意な効果を示さなかったことから、協力的行動の促進は公正感の維持や心理的承認に依存することが明らかである。これは、個人が負担への対価として金銭的報酬を求めているというよりも、内的・心理的側面を重視していることを示唆している。企業にとっても、財政的負担を伴う制度整備に比べて持続可能なアプローチとなり得る。したがって、企業は負担偏在の是正に加え、期待や承認を通じて同僚のCSEを高め、業務改善やキャリア支援を通じて資源維持を図ることが、協力的な職場づくりの要となる。

6. 研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界が存在する。第一に、因果関係の特定に関する制約である。本研究は横断的調査データに基づいており、変数間の因果関係を厳密に検証することはできない。例えば、周囲からの期待や居場所感が役割外行動を促進することが示されたが、期待を感じることで協力的行動が生じるのか、協力的行動を取ることで期待されるのかは明確ではない。また、責任増加が不公平感を高めることは確認されたが、責任の付与がネガティブな影響だけをもたらすとは限らず、評価制度や上司の伝え方によってポジティブな効果を生む可能性もある。この点を解明するためには、縦断的データや実験的デザインを用いた検証が必要である。

第二に、「どちらともいえない」群の解釈に関する課題である。回答者の約4割がこの選択肢を選んだなかで、彼らの心理的傾向や職場環境の特徴は十分に明らかにできていない。どちらかを選択できなかった理由として、状況によるため一貫した回答が難しい、仕事への態度が特には変化していない、ポジティブ・ネガティブ両方の影響が拮抗している、などが考えられるが、これらの要因については今後の詳細な検討が必要である。

最後に、外的報酬の効果に関する課題である。本研究では、肩代わりに報いる制度や有休取得のしやすさといった外的報酬は有意な効果を示さなかったが、その理由は明確ではない。外的報酬が本質的に効果を持たないのか、制度の認知度や運用状況に起因するのかを明らかにするため、追加的な調査が必要である。

Appendix 1 分析対象者の属性

		度数 (%)	
業種	農林漁業	1	(0.1)
	建設業	32	(2.4)
	製造業	318	(23.5)
	電気・ガス・熱供給・水道業	26	(1.9)
	情報通信業	84	(6.2)
	運輸業	83	(6.1)
	卸売・小売業	120	(8.9)
	金融・保険業	110	(8.1)
	不動産業	23	(1.7)
	飲食店、宿泊業	18	(1.3)
	医療・福祉	312	(23.1)
	教育・学習支援	35	(2.6)
	サービス業	153	(11.3)
	公務	6	(0.4)
他に分類されないもの	32	(2.4)	
職種	専門・技術的職業	396	(29.3)
	事務職	495	(36.6)
	営業・販売職	167	(12.3)
	サービス職	76	(5.6)
	保安的職業	6	(0.4)
	農林漁業関連職	2	(0.1)
	生産工程従事者	96	(7.1)
	輸送・機械運転従事者	23	(1.7)
	建設・採掘従事者	8	(0.6)
	運搬・清掃・包装等従事者	20	(1.5)
	その他の職種	64	(4.7)
年次有給休暇 取得状況	ほとんど取得できなかった (数%程度)	160	(11.8)
	少ししか取得できなかった (25%程度)	266	(19.7)
	おおよそ半分は取得できた (50%程度)	343	(25.4)
	おおむね取得できた (75%程度)	372	(27.5)
	すべて取得できた (100%)	197	(14.6)
	有給休暇はない (付与されていない) ・ わからない	15	(1.1)

※四捨五入の関係で合計が 100%にならない場合がある。

Appendix 2 変数の定義と測定方法

変数	測定方法	尺度・タイプ	コーディングルール
有給休暇半分以上取得ダミー	前年の取得割合を6段階で測定。 1. ほとんど取得できなかった(数%程度)から5. すべて取得できた(100%)、6. 有給休暇はない(付与されていない)・わからない	6件法	3以上=1、 2未満および 6=0
柔軟な働き方利用	職場以外の場所で働ける制度、始業・終業時間を変更できる制度、短時間勤務制度、就業時間中の中抜けなどを1つ以上利用しているか	ダミー変数	利用あり=1、 なし=0
過去の働き方調整経験	「ある」「ない・わからない」で回答	ダミー変数	ある=1、ない・わからない=0
仕事の進め方のスケジュール決定権	「あてはまらない」から「あてはまる」までの5件法で測定	5件法	1~5のスコア
仕事の進め方の決定権	「あてはまらない」から「あてはまる」までの5件法で測定	5件法	1~5のスコア
工夫の余地	「あてはまらない」から「あてはまる」までの5件法で測定	5件法	1~5のスコア
道具的サポートの提供	業務を肩代わりする、シフトの時間帯を譲るなど4項目の合計得点	合計得点	0~4のスコア
情緒的サポートの提供	仕事に必要な情報をより丁寧に共有する、両立についての相談にのる、2項目の合計得点	合計得点	0~2のスコア
仕事の責任増加	責任の変化を「減ったに近い」から「増えたに近い」の5件	5件法	1~5のスコア

	法で測定		
仕事の量増加	量の変化を「減ったに近い」から「増えたに近い」の5件法で測定	5件法	1～5のスコア
チームで分担する仕事の増加	「自分一人で完結する仕事が増えたに近い」から「チームで分担する仕事が増えたに近い」までの5件法で測定	5件法	1～5のスコア
職場の不公平感	「不公平な職場だと感じるようになったに近い」から「公平な職場だと感じるようになったに近い」までの5件法で測定	5件法	1～5のスコア
居場所感の上昇	「職場で肩身が狭いと感じるようになったに近い」から「職場に居場所があると感じるようになったに近い」までの5件法で測定	5件法	1～5のスコア
周囲からの期待増加	「上司や周囲から期待されていないと感じるようになったに近い」から「上司や周囲から期待されていると感じるようになったに近い」までの5件法で測定	5件法	1～5のスコア
肩代わりに報いる制度の有無	肩代わりした従業員に金銭面で報いる、高く評価する、肩代わりするための人員を補充するのいずれかの制度の有無	ダミー変数	いずれかあり=1、なし=0
業務の見直し・環境整備	誰かが急に休んでも支障がでにくい仕組みづくり、時間や場所にしばられずコミュニケーションできる環境整備（社内SNS等）など7設問（6件法）の平均得点	平均得点	1～6のスコア
提案・交流の奨励	従業員から意見やアイデア、提案を募集する制度、部	平均得点	1～6のスコア

	署や役職をまたいだ交流の機会など 3 設問の平均得点 (6 件法)		
キャリア形成支援	lon1 などによる自律的なキャリア形成支援、会社が求めるスキルの明確化など 6 設問の合計得点	合計得点	0~6 のスコア
育児・介護に肯定的な雰囲気	「できるだけ応援していこうという雰囲気がある」と「その充実が社員のパフォーマンスにも関わるため、積極的に応援する雰囲気がある」を肯定的な雰囲気とした。	ダミー変数	肯定的=1、否定的・中立的=0
社外活動に肯定的な雰囲気	「できるだけ応援していこうという雰囲気がある」と「その充実が社員のパフォーマンスにも関わるため、積極的に応援する雰囲気がある」を肯定的な雰囲気とした。	ダミー変数	肯定的=1、否定的・中立的=0

参考文献

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Filippi, S., Yerkes, M., Bal, M., Hummel, B., & de Wit, J. (2024). (Un)deserving of work-life balance? A cross-country investigation of people's attitudes towards work-life balance arrangements for parents and childfree employees. *Community, Work & Family* 27(1), 116-134.
- Mesmer-Magnus, J. & Viswesvaran, C. (2009). The Role of the Coworker in Reducing Work-Family Conflict: A Review and Directions for Future Research. *Pratiques psychologiques*, 15(2), 213-224.
- Spanouli, A. & Hofmans, J. (2021). A Resource-Based Perspective on Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behavior: The Role of Vitality and Core Self-Evaluations. *Applied Psychology: An International Review*, 70(4), 1435-1462.
- Wilkinson, K., Tomlinson, J. & Gardiner, J. (2018). The Perceived Fairness of Work-life Balance Policies: A UK Case Study of Solo-Living Managers and Professionals Without Children. *Human Resource Management Journal* 28(2), 325-339.
- 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』 No553, 19-33.
- 田中堅一郎 (2004) 「日本版組織市民行動尺度の妥当性と信頼性、および項目特性についての検証」『産業・組織心理学研究』 (18)1, 15-22.
- 中津陽介 (2021) 「組織的公正研究の概念的展開—包括的公正のパースペクティブ—」『日本労務学会誌』 22(2), 41-55.
- 日本経済新聞 (2025) 「育児・介護『多様な働き方』10月から拡充 同僚に負担、公平感どう確保」2025年9月26日付
- パーソル総合研究所 (2025) 「ケア就業者に関する研究」
- 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」『日本労働研究雑誌』 635, 92-105.
- リクルートワークス研究所 (2025) 「社員の人生と企業の成長をつなぐ経営——育児・介護中もその周囲も社員が輝ける職場づくり——」