

# 琉球大学学術リポジトリ

## ワーク・ライフ・バランスと職場規範： 多元的無知概念を中心とした文献レビュー

メタデータ	言語: ja 出版者: 国際地域創造学部 経営プログラム 公開日: 2022-02-03 キーワード (Ja): ワーク・ライフ・バランス, 職場規範, 多元的無知 キーワード (En): 作成者: 大矢, 隆紀 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12000/50109">http://hdl.handle.net/20.500.12000/50109</a>

# ワーク・ライフ・バランスと職場規範

—多元的無知概念を中心とした文献レビュー—

## Work-Life Balance and Workplace Norms

A Review with a Focus on Pluralistic Ignorance

庄司 豊\*, 大矢 隆紀†

Yutaka Shoji, Takaki Ohya<sup>1</sup>

近年ワーク・ライフ・バランスと職場レベルの影響要因に関する研究が増加しているが、その中でも職場規範とワーク・ライフ・バランスとの関係を扱ったものは限定的である。本研究ではこれらの関係について、集団や社会の規範と個人の信念の乖離の原因を説明する多元的無知概念を中心とした文献レビューを行い、結果として多元的無知の操作化や個人の行動への影響、組織に特有の特性の取り扱い、解消方略の検討といった今後の研究課題を析出した。

キーワード：ワーク・ライフ・バランス, 職場規範, 多元的無知

### I. 問題:ワーク・ライフ・バランスと職場規範

本稿では昨今重要性が広く認知されてきている仕事と私生活のバランス(work-life balance, 以下ではWLBと表記)について、職場規範を切り口とした考察を行う。近年女性の社会進出や共働き世帯の増加を受け、仕事と私生活の両立に対する関心が高まってきた(Hammer, Kossek, Zimmerman, & Daniels, 2007)。こうした関心の拡大を受け、1980年代以降、欧米ではファミリー・フレンドリーという言葉が普及し始めたが、今日では、主に既婚女性を想定していたファミリー・フレンドリー概念が、未婚者や男性も包含したWLBという概念に拡張されるようになった(坂爪, 2011)。WLBは「職務上の役割と非職務上の役割が自身の価値観に沿う形で組み合わせられているとする評価であり、職務の役割と非職務の役割との間での感情的な経験、関与の度合い、有効性が、自身の価値観と相互にうまくかみ合っているという信念」として定義される(Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw, & Greenhaus, 2018, p.199)<sup>2</sup>。より端的には、自身が求める仕事と私生活間のバランスを、個人が自律的に保つことができている状態としても捉えられるだろう(坂

---

\* 琉球大学国際地域創造学部 講師, 〒903-2013 沖縄県中頭郡西原町字千原1番地

† 神戸大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程, 〒650-0046 兵庫県神戸市灘区六甲台町2-1

(2021年9月29日受理)

Management Program @ GRS University of the Ryukyus

爪・高村, 2020, p.124)。

こうした WLB の増進は、共働き世帯や要介護世帯の増加によって、以前のようにごく限られた労働者の問題ではなくなってきた。特に日本においては時間的・空間的な制約の少ない(主に男性の)社員を前提にして人的資源管理システムを構築してきた経緯もあり、上記のような制約を抱える社員が今後さらに増加することを踏まえると、大規模な人事制度変革が必要になるとの指摘もある(今野, 2012)。またこうした人口動態の変化によって生じた WLB に対する関心の高まりは日本に限らず先進国で広く見られており、企業経営にも大きな影響を与えることから、経営学分野での研究も進んできている(Kelly et al., 2008)。

経営学においては当初、人事施策(育児休暇制度、フレックスタイム制度など)が WLB に与える影響についての検証がなされてきた。しかし、人事施策の効果は肯定的なものばかりとは言えず、時に WLB を損なうことさえあった(Kelly et al., 2008)。その背景として、人事施策があっても使えない、またはその埋め合わせが求められるなど、施策の効果を打ち消すメカニズムの存在が挙げられている(Kirby & Krone, 2002)。また突発的な事情で職場での自由裁量的な対応が必要とされるケースなど、人事施策だけで対処しきれない状況も存在する(Hammer, et al., 2007)。こうした課題を踏まえ、研究の焦点は人事施策そのものから、それを実効化・無効化する職場レベルの要因に移ってきた。職場レベルの要因として先行研究で特に重要視されているのが上司のマネジメント、および職場で共有されている規範である。特に 2010 年頃からは上司のマネジメントを体系的に整理し、それが及ぼす影響を検討する研究が多く蓄積してきているもの(cf. Crain & Stevens, 2018; Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009)、職場規範に関する研究はいまだ限定的である。したがって本稿では WLB の増進について職場規範の観点から検討を行う。

職場規範が WLB に与える影響に関して、説明が待たれている問いとして、「なぜ WLB の重要性が広く認知されてきているにもかかわらず、一部の職場では依然として長時間労働など私生活を犠牲にする働き方が維持されているのか」というものがある。これを考える切り口として近年有効性が指摘されているのが、多元的無知に着目するアプローチである。多元的無知の詳細については第 III 節で述べるが、端的に言えば、集団の成員がそれぞれの信念を誤って推測することによって、個々人で見ると決して支持されていない考え方が、集団レベルでは従うべき規範として受け入れられている状態と言える。このような状況を職場の文脈で考えると、例えば個々の組織成員は WLB を大切にしたいという思いを有しているにもかかわらず、職場の他のメンバーはそうした考えを許容しないだろうと各人が誤って予測するような事態が生じる。その結果、各々が従来の長時間労働を是とする価値観に従って行動し、表面上は各々が従来の価値観を支持しているかのように見える。これにより、本音ではほとんどのメンバーが支持しておらずとも、それがメンバー間で共有されず、あまり支持されていないのに旧来の規範が維持されるという不可解な状況が生じることになるのである。多元的無知は、業務過多といった職務上の原因による WLB の毀損に比べて、当事者が自覚的に対処することが難しい。そのため、こうした状況が実際に WLB を損な

う原因になっているのか、またその場合はどのように対処することが可能なのかといった議論は実務的にも重要である。また理論的には、以前から組織論における多元的無知の適用可能性が指摘されてはいたものの (cf. Halbesleben, Wheeler, & Buckley, 2007; Halbesleben & Buckley, 2004), もととは社会心理学者や政治学者によって検討されてきた概念であるため、経営組織の文脈で多元的無知がどのように生じ、どういった影響を及ぼすのか十分に検討されてきたとは言い難い。

このような背景はありつつも、多元的無知を WLB と結び付けて検証した研究が、近年いくつか見られるようになってきている。ただし多元的無知概念の複雑さや測定方法の特殊さゆえに、先行研究には複数の共通する問題が見られており、それにもかかわらず、それらの課題を体系的に整理した研究は見当たらない。そのため文献レビューを通して先行研究がこれまでに見いだしてきた知見、およびその中でいまだ残されている課題を明確化することには一定の意義があると考えられる。上記を踏まえ、以下では WLB と多元的無知の関係を扱った研究を整理し、今後研究が求められる領域やその内容を提示する。

## II. 方法

WLB を多元的無知の観点から論じた研究を整理するにあたり、本論文で検討対象とする既存研究の範囲と文献整理の方法について記述する。まず本論文では WLB を多元的無知の観点で検討した研究を主要な対象とすることから、WLB を職場規範の観点から扱ってはいるものの多元的無知の観点での検討がなされていない研究は検討範囲から除外した。また多元的無知を組織論の文脈で論じつつも、WLB に直接的な言及がなされないものも本研究の検討対象から外している<sup>3</sup>。また WLB および多元的無知は経営学以外の領域 (例えば社会学や社会心理学など) でも研究がなされているため、文献の収集においては経営学分野以外の学術雑誌に掲載されている論文も確認した。

文献収集に際しては次の手続きに則って対象とする文献の抽出、絞り込みを行った。まず国内外の主要な経営学分野の学術雑誌<sup>4</sup>において関連文献の検索を行った。その際、多元的無知に関する論文数は WLB に関する論文数と比して少ないことから<sup>5</sup>、英文雑誌では「pluralistic ignorance」、和文雑誌では「多元的無知」のキーワードで検索を行い、検討対象とする資料を初期的に絞り込んだ。さらに経営学分野以外の学術雑誌にも当該テーマに関する論文が掲載されている可能性を考慮し、英文雑誌については EBSCOhost、和文雑誌については Google Scholar のデータベースを活用し、上記と同様のキーワードで文献検索を行った。上記の手続きでは多元的無知、または pluralistic ignorance を検索語としているため、WLB を対象としていない文献も検索結果に表示される。したがって文献の選定においてはタイトル、およびアブストラクトを確認の上、WLB に関する議論が含まれているものを抽出した。さらに抽出した文献が引用している文献のうち、上記の手続きで抽出されなかった文献も適宜追加で収集した。以上の手続きを経て 18 本の研究論文が抽出されたが、その中には多元的無知への言及が部分的なものにとどまっている文献などが含まれたため、最終的に 7 本の文献を本研究のレビュー対象とした (文献情報の詳細は末尾の Appendix 参照)<sup>6</sup>。

### III. 先行研究レビュー

本節では、多元的無知とWLBとの関係を扱った先行研究を整理するに先立ち、まず多元的無知の概要を主要な先行研究に依拠しつつ整理する。そのうえで、前節で提示した手順のもと実施した、多元的無知とWLBとの関係に関する先行研究レビューの結果を述べることとする。

#### 1. 多元的無知研究

##### a. 多元的無知の概念定義

まず、多元的無知の概念定義について先行研究を整理して述べる。多元的無知は 1920 年代から研究が行われている概念である(e.g. Allport, 1924; Katz & Allport, 1931)が、その概念定義については研究者によって差異が存在しており、現在でも議論がなされてきている。この点について、先行研究における多元的無知の定義を比較検討している Bjerring, Hanse, & Pedersen (2014)では、O'Gorman (1986)や Prentice & Miller (1993)などの議論を参照しつつ、他の社会現象と多元的無知現象を適切に区別するために必要な定義には、多元的無知が集団において生じる現象であること、他者に誤った信念を生じさせるような社会的文脈が生じていること、の 2 点が含まれているべきであると論じている。Bjerring et al. (2014)は最終的に、多元的無知の定義について「ある集団に属する個々のメンバー全員が、1. ある命題 P を信じている、2. 自分以外の他者が $\neg$ P を信じている<sup>7</sup>、と信じている、3. (あたかも $\neg$ P を信じているように)個人的な信念 P に反する行動をとる、4. 他者の行動を、彼らが P を信じていることの強い証拠だと思ひます。」ことであると述べている。Bjerring et al. (2014)は一般的な形式として命題 P や $\neg$ P という表現を用いているが、この命題のうち $\neg$ P を集団や社会の規範として捉え、個人の信念 P と社会規範 $\neg$ P との関係性に関する概念として多元的無知を用いる先行研究も多い(e.g. Prentice & Miller 1993; 岩谷・村本, 2017)。岩谷・村本 (2017)では $\neg$ P の規範としての強さと多元的無知の発生との関係が論じられていることから、命題論理の形式を用いた形式的な議論だけではなく多元的無知を社会規範と関連付けて定義することで、社会規範に関する既存研究の含意を援用することが可能になるといった意義があると考えられる。

Bjerring et al. (2014)は多元的無知の最低限の構成要素を含んだ定義について検討しているが、そもそも、多元的無知に種類があると述べる研究もある。Saito & Ohbuchi (2014)は、多元的無知が知覚的(perceptual)なものと推測的(inferential)なものに分かれると主張している。知覚的多元的無知とは、規範が存在していることについては正確に認識されているものの、その規範が集団内の個々人の認知とずれていることに気づかず、結果的に多元的無知が生じている状態である。一方の推測的多元的無知とは、そもそもの規範の有無や強弱に関して個々人が誤解した結果、多元的無知が生じている状態を指す。こ

これらの定義では、社会規範に関して集団の個々人が何らかの誤解を抱いていることには相違ないものの、その誤解の種類が異なる場合があるということを述べている。

#### b. 多元的無知の発生メカニズム

続いて、前項で述べたような多元的無知の状態が、どのようなメカニズムで発生するのかという点について検討している先行研究を整理する。

Mendes, Lopez-Valeiras, & Lunkes (2017) は多元的無知に関する先行研究を包括的にレビューし、多元的無知の発生の要因となる認知プロセスを、自分への賛同度合いを過剰に見積もる「誤った一致(false consensus)」, 自分が多数派とは異なると信じようとする「排他性バイアス(exclusivity bias)」, 社会集団の外部に存在するメディアなどからの影響による「第三者効果(third-person effect)」, ある人が意見を述べた時に、その意見を多数派だと信じてしまう「能弁な少数派(vocal minority)」, 集団の分裂が存在する場合にのみ社会規範が自認される傾向を説明する「集団の分裂(group polarization)」, 少数派であると信じているときに自分の意見を言えないという現象が連鎖する「沈黙の連鎖(spiral of silence)」, 自身の所属する社会集団の特徴を維持しようとする「社会的アイデンティティ(social identity)」の7種類に分類整理している。

これらのうち、「誤った一致」「排他性バイアス」「集団の分裂」は他者の選好や集団内における規範に関する認識を誤る原因であり、「能弁な少数派」「沈黙の連鎖」「社会的アイデンティティ」は個人が個人的な選好に従った行動を取らず、集団規範や他者の選好に従った行動を取る要因であると考えられる。なお、「第三者効果」は個人の認知プロセスにも個人の行動にも影響を与えうる。これらは先行研究から抽出されたものであるため、これらのうちのいずれか、あるいはこれらの複数の組み合わせによって、多元的無知が発生するものと少なくともこれまでは理解されてきたといえる。

先行研究の包括的なレビューにより発生原因となる認知プロセスを分類した Mendes et al. (2017) に対し、岩谷・村本(2015)は、多元的無知の状態が実際に生じ、維持されていることを示す研究は多いが、多元的無知がどのように発生し維持されるようになるかについてのメカニズムの検討が不十分であることを指摘した。そのうえで、このメカニズムを検討するため、多元的無知の発生につながる個人レベルでの認知プロセスについて2者間での実験により検証している。この実験により他者の消極的行動を積極的行動と誤認してしまう対応バイアス(Gilbert & Malone 1995)の存在と、対応バイアスによる誤推測が生じた際に自己の選好とは異なる他者の選好にしたがって自身の行動を決定することがあるという、多元的無知の発生因となる個人の認知プロセスと行動を明らかとしている。

さらに、岩谷・村本(2017)では岩谷・村本(2015)の仮説を拡張し、自己の選好と異なるような行動をとる要因として単に他者の選好に従うのではなく、「他者からの期待に応えるような行動をとろうとする」ことが原因となっていること、また、そのような「他者から期待される行動」を推測する際に、集団内の他者が彼ら自身の選好に反するような行動をとっているほどその行動により強い「規範性」を認知し、それに従ってふ

るまうことを3者以上の集団を前提としたサーベイ調査と実験により検証している。

ここで、岩谷・村本(2017)の想定する多元的無知の発生プロセスは、必ずしも他者の個人的な選好の誤推測を伴わないという点に注意する必要がある。岩谷・村本(2017)の述べる発生プロセスにおいて重要なのは、個々人の選考推測を誤ることではなく、集団内の多数が好まないが従うべきだと評価する規範が存在することである。したがって、岩谷・村本(2017)は Saito & Ohbuchi (2014)における「知覚的多元的無知」を前提とした議論となっている。また、Bjerring et al. (2014)の定義では規範そのものが多元的無知に影響を与えないことが前提とされているが、岩谷・村本(2017)では、規範それ自体の特徴も多元的無知の発生に影響を与えうることを示唆している。ただし、岩谷・村本(2017)においては、規範そのものの生成プロセスについては議論がなされておらず、この点についてはさらなる検討が必要となる。

### c. 多元的無知の解消

多元的無知がどのように解消されるのかという点についても先行研究において若干の検討がなされている。Prentice & Miller (1993)は大学生の飲酒行動に関する研究を行い、多元的無知状態のもとで、自身の個人的な選好とは異なる規範にしたがった行動を取らざるを得なかった個人が、そのような規範に長くしたがっていると、自身の個人的な選好を規範の方に合わせて変化させることがあると示した。この点について岩谷・村本(2015)は、認知的不協和理論にもとづき、行動と選好の間にある不協和状態を低減させるために集団内の個人が自分の選好を変化させるという解釈を行っている。このように多元的無知状態に直面している個人が自身の選好を集団の規範にあわせて変化させると、個人の選好と集団の規範が一致するようになり、結果的に多元的無知状態が解消される。

一方で、集団の規範が変化することで多元的無知状態が解消される可能性ももちろんありえる。しかしながらこの点については、Prentice & Miller (1996)も述べているように、個人の選好に比べて既に集団内に存在している規範は変化させにくいものである。この点について議論するためには、既に多元的無知状態のもとにおき、集団規範にしたがって行動している個人が規範を変化させることが可能であるのかについてさらなる議論が必要となると考えられる。

## 2. ワーク・ライフ・バランスに関する多元的無知研究

ここまでは多元的無知の一般的な特徴について論じてきたが、次にWLBに関する職場規範の文脈で多元的無知を取り上げている研究をレビューする。本項では第II節に記述した手順に基づき、査読学術雑誌に掲載された7本の論文をレビュー対象とした。以下では、まず議論の前提として、先行研究ではどのような職場規範がWLBに関連するものとして検討されているかを整理する。その上で先行研究の発見事実を、「多元的無知の有無」、「多元的無知の影響」、「多元的無知の解消」の3つの観点から要約・統合する。

a. ワーク・ライフ・バランスに関連する職場規範

WLB の実現における職場規範の重要性は以前から WLB 研究者の間で指摘されてきたが (e.g. Blair-Loy & Wharton, 2002; Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn, & Bayazit, 2004), 取り上げられる職場規範の内容は多様である。したがって, WLB と職場規範の関係を論じるにあたり, まずそこで検討されている職場規範が具体的にどのような内容を指しているのかを整理する。

本研究で抽出された先行研究においては, WLB に関連する職場規範のタイプとして「制度の利用に関する規範」, 「働き方一般に関する規範」の 2 種類が取り上げられていた。制度の利用に関する規範とは, WLB を支援する人事制度 (フレックスタイム制度や育児休暇制度など) を利用することに関する規範である。先行研究では, 個々の WLB 支援施策の利用に関する規範を取り上げたもの (Miyajima & Yamaguchi, 2017; Munsch, Ridgeway, & Williams, 2014; 宮島・山口, 2018) と, それらをまとめて制度利用一般に対する規範を取り上げたもの (Mandeville, Halbesleben, & Whitman, 2016) の 2 種類が確認された。いずれの研究でも, そうした人事制度を利用することが職場でどの程度許容可能なものと受け取られるかを検討している。一方, 働き方一般に関する規範とは, 期待される仕事の仕方全般に関する規範である。具体的には「残業 (宮島, 2018)», 「男性らしい働き方 (Munsch, Weaver, Bosson, & O' Connor, 2018)<sup>8</sup>」に関する規範が, 本研究で抽出した先行研究で取り上げられていた。それぞれ「残業は肯定的なものか」, 「仕事を優先する, 深夜まで働くといった伝統的な男性のイメージに近い働き方は望ましいものか」といった内容を有している。

いずれの規範も職場の構成員の WLB に対して影響を及ぼすものと考えられるが, 規範のタイプに応じて異なる影響メカニズムが想定される。制度の利用に関する規範は, WLB に関して制度的なサポートを必要としている個人が, 制度によるサポートを実際に利用するかを規定することで WLB に影響を与える。それに対して働き方一般に関する規範は, 制度利用にも間接的に影響を及ぼし得ると考えられるものの, 制度では補足しきれない日常的なニーズや日々の働き方 (突発的なスケジュール調整や普段の退社時間など) に影響を及ぼすものと考えられる。以下ではこれら 2 種類の規範を想定しつつ, 先行研究の発見事実を概観する。

b. 多元的無知の有無

特に 1980 年代後半以降から現在に至るまでの多元的無知研究においては, その多くが社会心理学者によって担われてきたこともあり (Halbesleben & Buckley, 2004), 実験による検証が多くなされてきた。一方, WLB に関する多元的無知<sup>9</sup>の研究は WLB の実現という具体的な実務上の課題に影響するメカニズムとして多元的無知を取り上げているという背景もあり, 実験ではなく質問紙調査が実施されることが多い。実験では多元的無知の生起をある程度操作することができるものの, 現実には WLB に関する多元的無知がそもそも存在していない可能性もあるため, 多くの研究において WLB に関連した多元的無



知が実際にはどの程度確認できるかという点から分析を始めている。

WLB に関する多元的無知の有無を検証する上で、先行研究は大きく次の 3 つのいずれかの方法を用いてきた。1 つ目は、ある規範に対する「個人の信念」と「その個人が推測する、同じ集団に所属する他者の信念」の間にあるズレに着目するアプローチ(=misalignment, またはズレの知覚)、2 つ目は「同じ集団に所属する他者の信念の推測値」と「実際の他者の信念の平均値」の乖離に注目するアプローチ(=misperception, または誤知覚)、そして 3 つ目は誤知覚が集団内で共有されている度合いに焦点を当てるアプローチ(=pluralistic misperception, または多元的な誤知覚)である。これらの違いについてももう少し補足すると、1 つ目のアプローチはある規範に関して自分の信念が同じ集団の他者の信念とは異なっていると感ずること(「自分は他の人と違う意見を持っている」と感ずること)であるが、その個人が他者の信念を正しく推測できているかどうかは問題とされない。一方で 2 つ目のアプローチでは自身が推測した他者の信念が実態とは異なっていることをもって多元的無知と捉える。そして 3 つ目のアプローチはそのような状況が集団成員の多くで同時的に発生している状況をもって多元的無知とする。なお上記の記述は正木・村本(2021)、および Mandeville et al.(2016)を参考にしているが、3 つ目のアプローチの「pluralistic misperception, または多元的な誤知覚」という用語は、正木・村本(2021)の記述を踏まえて、著者が新たに設定した。

本項でのレビュー対象としている 7 本の論文において、2 つ目、3 つ目のアプローチを採用して多元的無知の検証を行っている研究はそれぞれ 1 本ずつであり<sup>10</sup>、残りの論文は全て 1 つ目のアプローチを採用していた。いずれの研究においても、WLB に関する多元的無知が観察されたと述べられているが、先述の多元的無知の概念定義を踏まえると、「ある集団に属する個々のメンバー全員」という要件を部分的にはあるが含めているのは上記 3 のアプローチのみである。さらには概念定義の要素 3,4 にあったような規範への同調行動や他者の行動による規範の予測は、上記 3 つのアプローチでは検討されていない。むしろメンバー全員が他者の信念を誤って知覚するといった状況は、実際の組織において容易には生じないため、多元的無知の判定においてどの程度の厳密さを求めるかといった議論は別途必要である。ただし、いずれにせよそういった誤知覚が集団内で同時多発的に存在することや、それによって規範への同調行動が強化されるといった現象は、多元的無知の中心的な要素でもある。第 IV 節でも詳述する通り、この点については今後の研究でより明示的に取り上げる必要がある。

### c. 多元的無知の影響

多元的無知の影響については、制度利用に関する規範を扱ったものと、働き方一般に関する規範を扱ったもの、それぞれを区別して以下に述べる。制度利用に関する規範を扱った研究においては、まず制度の利用自体に関する影響が検証された。Miyajima & Yamaguchi(2017)では日本人男性の育児休暇取得が低迷している背景に多元的無知があることを想定し、オンライン調査会社を利用して 2 度にわたる質問紙調査を実施した。その結果、男性の育児休暇取得に関する多元的無知(「自分は育児休暇を

とつても構わないが、他者はそう思っていない」という認識)により、男性の育児休暇取得意図が低下することが示された。また Mandeville et al.(2016)では 2 つの組織を対象に実施した質問紙調査によって、WLB 施策一般の利用に対しての多元的無知が、実際の制度利用率をも低下させることが明らかになった。また制度利用率の低下は、さらに社員のワーク・ファミリー・コンフリクトを高めることも示された。以上の結果は、制度利用に関する多元的無知は制度の利用を抑制し、社員の WLB に負の影響をもたらすという当初の想定を裏付けるものであった。ただし第 IV 節でも述べる通り、多元的無知の概念定義を踏まえると、これらの結果は多元的無知の「影響」というよりは多元的無知の「要素」そのものとして捉える方が適切な可能性がある。一方で、より明確に多元的無知の影響として確認される行動も先行研究で指摘されている。例えば、宮島・山口(2018)では男性の育児休暇取得に関する多元的無知は、男性の育児休暇取得意図を下げただけではなく、自身が個人的には男性の育児休暇を支持していたとしても、育児休暇を取得しようとする男性に対して非難や制裁を行う可能性があることも示された<sup>11)</sup>。

働き方一般に関する規範について、Munsch et al.(2018)では自身の職場が男性らしい働き方を美德とする規範をどの程度有するかについての多元的無知が、どのような影響を与えるかが検証された。オンライン調査サービスの Amazon Mechanical Turk 上で協力者を募り、多元的無知に関する設問に加え、職務上の認知・態度やメンタルヘルス、私生活上のパートナーとの関係性についても尋ねた結果、多元的無知はこうした変数に対して全てネガティブな影響を示した。特に WLB に関する変数としては私生活でのパートナーとの関係があるが、これは多元的無知によって自分は職場に馴染むこと (fit in) ができていないという感覚が生まれ、それによるネガティブな感情や気分が自宅にも持ち込まれる (spill over) ことで生じると説明されている。また働き方一般に関する規範のうち、残業規範を取り上げたものとして宮島(2018)がある。宮島(2018)は残業をどの程度好意的に評価するのかについて、オンライン調査を通じて被験者から自身の信念と他者の信念の推測に関する回答を求め、それが残業を是正すべきという意見表明に影響するかを検証した。ただし結果として多元的無知と意見表明の間に統計的に有意な影響は見いだせなかった。すなわち多元的無知下においてもそれに反する意見表明は一定程度行われる可能性があり、意見表明が実際になされた場合に多元的無知がどのような影響を受けるのかは今後検討が必要と考えられる。なお上記の制度利用と同様に、意見表明は規範への同調に関する変数であることから、概念定義を踏まえると多元的無知の影響というよりは、多元的無知の要素そのものとして捉えられる。

多元的無知の影響に関する先行研究の知見をまとめると、総じて多元的無知が個人の WLB に対してネガティブな影響を与える点が、特に制度利用の規範に関して検証されてきていると言える。一方、先行研究で検証されてきた影響は一部の例外を除いて意図や認知、態度といった個人の内的な側面に焦点を当てたものが多くを占めていた。今後は多元的無知の結果としてどのような行動が抑制・促進されるのかといった点についても、更なる検討が必要だと考えられる。また上記の文中で先行研究では多元的無知の影響として取り上げられながらも、正確な概念定義に基づくと多元的無知の要素そのものとして考えられる変数がある点も言及した。これらの詳細や今後の研究課題については第 IV 節で記述する。

#### d. 多元的無知の解消

一部の例外を除き<sup>12</sup>多元的無知はネガティブな影響を想定する概念であることから、先行研究ではわずかではあるが<sup>13</sup>、WLBに関する多元的無知を解消する方略についての検証もなされている。1つは宮島(2018)によるものであり、もう1つはMunsch et al.(2014)によるものである。多元的無知の解消方略として、それぞれ「多元的無知状態をもたらす同調行動の緩和」、「多元的無知状態の自覚による他者信念の誤推測の修正」に着目している。

宮島(2018)においては、多元的無知状態が各人の規範への同調行動によって再生産されるものであるから、同調しないことによるコストを低下させ、規範からの逸脱行動が生じる余地を与えることで多元的無知の解消につながると想定されている。直接的な多元的無知への影響は観察できていないものの、逸脱コストが低い状況の代理変数として心理的安全、逸脱行動の代理変数として残業是正への意見表明を取り上げ、心理的安全が意見表明に与える影響が検証された。多元的無知が意見表明に及ぼす主効果は統計的に有意でなかったものの、多元的無知条件と心理的安全の交互作用項が意見表明に有意な影響を及ぼしていた。すなわち多元的無知下において心理的安全が高いほど意見表明が盛んに表明されることが示された。なお多元的無知の意見表明に対する主効果が統計的に有意な影響を及ぼさなかったことについて、宮島(2018)では①特定の規範を知覚することは必ずしもそれに対立する意見の表明を抑制するわけではない、②意見表明の対象(上司、同僚、家族など)が明確化されていなかったことにより多元的無知と意見表明の関係が実際よりも弱められてしまった、という2つの可能性を提示している。まとめると、多元的無知下においても心理的安全が担保されていれば意見表明がなされやすくなることが示されたが、そもそもその前提である、「多元的無知が意見表明、すなわち規範逸脱行動を抑制する」という仮定はデータによって支持されなかった。この仮定が現実の組織においてどの程度成り立つかについては更なる検証が必要である。

またMunsch et al.(2014)においては、他者が自身と同じ信念を有していることを知らせることで、他者信念の誤推測を矯正し、多元的無知状態を解消するという方策が検討された。具体的には、フレックス・ワークに関して、被験者自身は肯定的に評価しながらも他者は否定的に評価しているという認識を平均的に有していることを確認したうえで(Study 1)、次の調査では異なるサンプルにおいて、管理職の多くがフレックス・ワークを利用していることを一部の被験者に知らせ、コントロール・グループと比較してどの程度フレックス・ワークを肯定的に捉えるようになったかを確認した(Study 2)。実のところ、Study 2では他者の信念(他者はフレックス・ワークをどう捉えるか)の推測値ではなく、自身の信念(自身はフレックス・ワークをどう捉えるか)を測定しているため、多元的無知の解消は直接的に検討できていないという限界はある。しかしながら、管理職のうち25%がフレックス・ワークを利用しているという情報では、フレックス・ワークをどの程度肯定的に捉えるのかに関してコントロール・グループとの有意な差異は見られず、50%の管理職の利用という条件を与えて初めて有意な差異が見られたという発見事実は示唆に富むものである。こ

の結果から、他者の信念の誤推測を正すことで多元的無知を解消する際には、ただ他者の信念(を推察できるような情報)の実態を伝えるだけではなく、特定の規範に対して(不)支持の態度を取っている他者がどの程度存在するのかといった、態度の分布に関する情報も重要であることが示唆される。Munsch et al. (2014)には多元的無知の測定に関する方法論上の重大な問題があるが、他者の信念がグループ内でどのような様相を呈しているかという点は、多元的無知の解消を検討するにあたって、他の研究で指摘されていない重要な論点であると言えるだろう。

#### IV. 今後の研究アジェンダ

以上の先行研究レビューを踏まえ、今後検討すべき研究の方向性として次の4つを提示したい。1つ目は「多元的無知の操作的定義、および測定に関する精緻化」、2つ目は「多元的無知の影響としての個人の行動への着目」、3つ目は「組織の文脈を想定した多元的無知のメカニズムの解明」、そして4つ目は「多元的無知の解消方略の検討」である。以下ではそれぞれの内容について記述する。

1点目の操作的定義・測定に関する課題は正木・村本(2021)でも指摘されているが、それは主に誤知覚が集団成員間で広く見られるものかどうかに関する論点であった。多元的無知の本来的な概念定義に従い、本研究ではさらに多元的無知の様相として正木・村本(2021)で指摘された①個人と他者の認識のズレの知覚、②他者の認識の推測値と実際の他者の認識の平均値の乖離、③②の集団的な広がりに加え、④個人の集団規範への同調、⑤他者の同調行動に対する信念への原因帰属、の2要素も検討される必要があることを指摘したい。④、⑤はいずれも当初の概念的定義を踏まえた多元的無知の要素である。こうした要素を丁寧に確認することにより、多元的無知が現実の組織において実際に生じているのかより厳密に評価することが可能になる。

なお実際には④に関連する内容として、例えば Mandeville et al. (2016)では制度利用の有無が、多元的無知の一部というよりはその影響の位置づけとしてではあるものの、測定されている。まさしく④に含まれる同調行動こそ、多元的無知状態が問題視されるゆえんであることを考えると、④に相当する行動については更なる検証が待たれる。Mandeville et al. (2016)では様々な制度利用をまとめて1つの変数として分析しているが、今後は育児休暇制度、フレックス・ワーク制度などそれぞれの制度を区別して分析することも有用だろう。また制度利用に限らず働き方一般、例えば長時間労働や休日出勤などについても検証が必要と言える。例えば制度利用の決定は年に数回、場合によっては数年に1回程度の行動であり必ずしも頻度は多くないが、例えば日々の残業など、恒常的に自身の選好を優先するか職場の規範を優先するかを迫られる状況においても、職場の成員は職場規範に同調するのだろうか。また⑤については、不支持規範が維持される原理として重要な要素である。他者が規範を遵守する際、その理由を他者の信念に帰属するからこそ①～④が生じ、実際には支持されていない規範が維持されることになる。したがって⑤の測定は多元的無知の解消を検討する際に重要な要素になると考えられる。

また測定に関する他の課題として、現時点では多くの研究においてオンライン調査会社での質問紙調査が実施されているが、今後は実際の組織を対象としたマルチレベル分析を行い、職場特性の影響も検討することでより実践的な示唆が得られると考えられる。例えば、正木・村本(2021)では単一企業を対象に約500名規模のサンプルで分析を実施したこともあり、多元的無知に関して職場間の統計的差異が確認されなかった。今後は単一企業であっても規模がより大きく職場特性も多様なサンプルや、複数企業からのサンプルを収集することで、職場特性が多元的無知に与える影響の差異なども検証できるだろう。

2点目の多元的無知が個人の行動に与える影響については、先行研究の多くが個人への影響も検証しているが、それらは基本的に個人の意図や認知、態度に関する変数に留まっている。多元的無知はそうした個人の内面に関する変数を通して具体的な行動にはどういった影響を与えるのだろうか。1点目で指摘した規範への同調行動は、概念定義に照らして考えると多元的無知のプロセスの1つとして位置付けられる。しかしながら多元的無知のプロセスそれ自体とは異なる行動面への影響も考えられるだろう。具体的な例として、多元的無知状態の個人は、たとえ自分自身の信念は規範を支持していなかったとしても、集団規範を逸脱する個人に対して、積極的に否定的な言動を示すなど制裁行動を行うことが指摘されている(宮島・山口, 2018)。こうした逸脱者への制裁行動は多元的無知の維持に関わる重要な変数であるが、実際の職場から得られたデータでの検証はいまだなされていない。こうした集団成員間で示される行動についても、今後多元的無知によってもたらされる行動として着目する価値があると思われる。

3点目は2点目の内容とも一部重なるが、組織文脈を考慮した多元的無知のメカニズム解明である。先述の通り多元的無知は社会心理学や社会学の領域で取り組まれてきた研究領域であり、組織への応用可能性が議論され始めたのはここ15年ほどのことである(Halbesleben et al., 2007; Halbesleben & Buckley, 2004)。組織では従来の研究で想定されていた学校や社会全体といった集団とは異なる要素があり、そうした組織固有の要素が多元的無知に与える影響は今後さらに検討する余地がある。例えば組織には明示的な権力構造が存在し、上位者は下位者に対して、組織内で一定の強制力を持った命令を与えたり、下位者の処遇を決定したりすることができる。こうした権力構造は多元的無知の生起・維持にどう影響するだろうか。奇しくも多元的無知の説明には、権力の差異を背景とした「裸の王様」の寓話が用いられることが多い。裸の王様はその権力の大きさゆえに、周囲の人々に多元的無知(自分には見えなが他の人には王様の服が見えるに違いないという誤知覚が集団で多発している状態)をもたらすこととなるが、組織においても管理者の信念が集団全体のコンセンサスとして過剰に増幅して共有されている可能性がある。また管理者といった公式な権力者でなくとも勤続年数の長い社員や好業績をあげているスター社員の発言・行動が集団の規範形成により強い影響を及ぼすということはないだろうか。さらに組織での人員の流動性も多元的無知に影響を及ぼす可能性がある。昨今の日本企業の人事制度は、社内の定期人事異動による人材プール(社内労働市場)形成を軸としたメンバーシップ型から、社外労働市場による各職務の専門人材獲得を前提としたジョブ型への移行が進んでいるとされているが(久米・中村, 2020)、人員の流動性が多元的無知に影響を与える可能性は先行研究でも既に指摘が見られる(岩

谷・村本・笠原, 2016)。一方, 正木・村本(2021)でも言及されているように, 企業組織は各職場に加えて会社全体が位置づけられる入れ込構造になっており, 人員の流動性が翻って会社全体の規範や多元的無知にも影響を与える可能性がある。こうした組織ならではの現象を明示的に検討に取り入れることで, 組織論における多元的無知の適用をより具体的に論じることができるだろう。

4 点目は多元的無知の解消方略である。第 III 節で紹介したように WLB に関する多元的無知の解消に関しては既に Munsch et al. (2014), 宮島 (2018) でも検討がなされているが, いずれも多元的無知の解消それ自体を直接的に測定していない点や個人レベルの検討に留まっているという点で限界がある。特に多元的無知は本来集団的に生じる現象であることを考慮すると, 個人レベルでの分析では解消過程の解明が難しい。これに関連して Munsch et al. (2014) は, 場面想定法において管理職のフレックス・ワーク利用率を操作し, 利用率の差異が個々人のフレックス・ワークへの評価にどう影響するかを検討している。このように, 例えば集団の成員のうちどの程度がある規範への反対を明示的に表明しているかなど, 分析単位を個人から集団にまで拡張して検討することは多元的無知の解消を検討する糸口となるかもしれない。こうした複数の他者の作用を検討する上では質問紙以外の手法を採用することも有効であると考えられる。従来から用いられてきた実験法はもちろん, 個々人の振る舞いがどのように集団の振る舞いを規定するかという点で言うと, 近年組織研究においてその有用性が指摘されているエージェント・ベース・モデル(稲水, 2021)などの新たな手法の活用も検討できるだろう。

## V. 結論

本研究は WLB と職場規範との関係を検討するにあたり, WLB の増進を阻害する可能性が示唆されている多元的無知を中心にとりあげ, 多元的無知概念自体に関する研究と, 多元的無知概念を用いた WLB 研究についてレビューを行った。これらの研究を合わせて検討することで, 多元的無知の概念定義の精緻化が進んでいる状況において, WLB 研究で多元的無知として説明・測定されている現象が多元的無知の構成要素の一部のみしか示していないという, 概念定義に関する先行研究の課題を示すことができた。加えて, 多元的無知が個人の具体的な行動にどのような影響を与えるのかという点も今後検討が必要であることを指摘した。さらに, 組織における多元的無知の特徴という点について先行研究がいまだ発展途上にあることも示すことができた。特に, 組織に特有の権力構造や人流の特性などについては今後検討する余地がある。また, 多元的無知が発生している組織において, 多元的無知がどのようにそれが解消されるのかという点についてもあまり検討がなされていなかった。多元的無知が WLB を阻害する要因となっているという先行研究の指摘を考えれば, この点も今後さらに検討していく必要があるだろう。

Appendix

表1 レビュー対象文献

出版年	著者名	掲載雑誌名	論文タイトル
2021	正木・村本	社会心理学研究	ダイバーシティ信念をめぐる多元的無知の様相:職場におけるズレの知覚と誤知覚
2018	Munsch et al.	Journal of Social Issues	Everybody but Me: Pluralistic Ignorance and the Masculinity Contest
2018	宮島	組織科学	残業規範知覚と意見表明との関係における心理的安全風土の調整効果
2018	宮島・山口	実験社会心理学研究	印象戦略としての実行化:多元的無知のプロセスにおける社会機能
2017	Miyajima & Yamaguchi	Frontiers in Psychology	I Want to but I Won't: Pluralistic Ignorance Inhibits Intentions to Take Paternity Leave in Japan
2016	Mandeville et al.	Personnel Psychology	Misalignment and Misperception in Preferences to Utilize Family-Friendly Benefits: Implications for Benefit Utilization and Work-Family Conflict
2014	Munsch et al.	Work and Occupations	Pluralistic Ignorance and the Flexibility Bias: Understanding and Mitigating Flexitime and Flexplace Bias at Work

1. 本稿の執筆は各著者間で同程度の分担のもとなされている。
2. WLB の定義についてはそれ自体が近年議論の対象となっている。ただし、その紹介は本稿の射程を超えるため、本研究では 233 本の先行研究をもとに WLB の意味合いを再検討した Casper et al. (2018) の定義に依拠する。なお Casper et al. (2018) では work-nonwork balance という表現が用いられているが、意味合いとしては本稿における WLB と同一である。
3. なお、WLB と職場規範の研究や組織論の文脈で多元的無知を論じた研究も文献収集や整理の過程で適宜確認は行った。本研究に関連が深いものは文中で引用しているものもあるが、本稿の主題である「WLB と多元的無知」を扱った研究としては捉えていない。
4. 経営学分野の主要雑誌として次の雑誌内での検索を行った: Academy of Management Annals, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, Organization Science, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Personnel Psychology, 産業・組織心理学研究, 組織科学, 経営行動科学, 日本経営学会誌。
5. データベース EBSCOhost では「work-life balance」をキーワードとした際の検索結果が 20,867 件だったのに対し、「pluralistic ignorance」をキーワードとした際の検索結果は 203 件であった。
6. 正木・村本(2021)はダイバーシティ信念に関する多元的無知を取り上げており、必ずしも WLB を直接的に論じた研究ではない。ただし、WLB はダイバーシティの一要素として取り上げられることが多いこと(cf. 坂爪・高村, 2020), また多元的無知の測定に関して本稿の議論と強く関連する論点を提示していることに鑑み、レビュー対象として含めることとした。
7.  $\neg P$  は「命題 P の否定」を表す。
8. 原文では masculinity contest norm(男性らしさコンテスト規範, 以下では MCC と表記)という概念が提示されており、これに立脚して多元的無知の検証がなされている。MCC は女性の活躍を阻む伝統的な職場の特性と考えられており、次の 4 つの次元で構成される: ①食うか食われるか(dog-eat-dog), ②力強さと体力(strength and stamina), ③仕事優先(put work first), ④弱みの隠匿(show no weakness)。WLB との関連では、MCC がワーク・ファミリー・コンフリクトを高めるとの結果が確認されている(Matos, O' Neill, & Lei, 2018)。
9. 正確には「WLB についての規範における多元的無知」と記述すべきところではあるが、表現が煩雑になることから、以降は「WLB に関する多元的無知」といった表記を用いている。
10. 2 つ目のアプローチを採用している研究が Mandeville et al. (2016), 3 つ目のアプローチを用いているものが正木・村本(2021)であった。
11. 多元的無知下にある個人が、自身の信念が露呈することで集団から排斥されることを防ぐために集団規範へ過剰な同調を見せるという現象は、偽りの実効化(false enforcement)として知られており、規範逸脱者が現れてもそれが更新されることなく維持される理由の 1 つと考えられている(宮島・山口, 2018)。
12. Halbesleben et al. (2007) では多元的無知が組織においてポジティブな影響をもたらす可能性についての言及もなされている(p.76)。
13. ここでいうわずかとは「あくまで WLB に関する多元的無知研究の中で」という意味においてである。多元的無知や規



範それ自体への介入方略については社会心理学の分野でも取り組まれているが(cf. Miller & Prentice, 2016), 介入の効果は想定する集団の性質によって異なると想定される。企業組織が学校やコミュニティーとは異なる性質を有していることから、組織における多元的無知の解消は個別の研究課題として捉える必要があると考えられる。

#### 参考文献

- Allport, F., "Response to social stimulation in the group", *Social Psychology*, 11, 260-291, 1924.
- Bjerring, J., Hansen, J., & Pedersen, N., "On the rationality of pluralistic ignorance", *Synthese*, 191, 2445-2470, 2014.
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S., "Employees' use of work-family policies and the workplace social context", *Social Forces*, 80(3), 813-845, 2002.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J., "The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement", *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182-214, 2018.
- Crain, T. L., & Stevens, S. C., "Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice", *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 869-888, 2018.
- Gilbert, D. T., & Malone, P. S., "The correspondence bias", *Psychological Bulletin*, 117, 21-38, 1995.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R., "Pluralistic ignorance: Historical development and organizational applications", *Management Decision*, 42(1), 126-138, 2004.
- Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R., & Buckley, R. M., "Understanding pluralistic ignorance in organizations: Application and theory", *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 65-83, 2007.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C., "Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB)", *Journal of Management*, 35(4), 837-856, 2009.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K. L., & Daniels, R., "Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective", In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Exploring the Work and Non-Work Interface* (Vol. 6, pp. 165-204). Emerald Group Publishing Limited, 2007.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M., "Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health", *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83-97, 2004.
- Katz, D., & Allport, F., *Students' attitudes: A report of the Syracuse University research study*, Syracuse, New York: Craftsman, 1931.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. A., & Kaskubar, D., "Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes", *Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349, 2008.
- Kirby, E., & Krone, K., "The policy exists but you can't really use it: Communication and the structuration of work-family

policies”, *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50–77, 2002.

Mandeville, A., Halbesleben, J., & Whitman, M., “Misalignment and misperception in preferences to utilize family-friendly benefits: implications for benefit utilization and work–family conflict”, *Personnel Psychology*, 69(4), 895–929, 2016.

Matos, K., O’Neill, O., & Lei, X., “Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership”, *Journal of Social Issues*, 74(3), 500–528, 2018.

Mendes, A., Lopez-Valeiras, E., & Lunkes, R., “Pluralistic ignorance: Conceptual framework, antecedents and consequences”, *Intangible Capital*, 13(4), 2017.

Miller, D. T., & Prentice, D. A., “Changing norms to change behavior”, *Annual Review of Psychology*, 67, 339–361, 2016.

Miyajima, T., & Yamaguchi, H., “I want to but i won’t: Pluralistic ignorance inhibits intentions to take paternity leave in Japan”, *Frontiers in Psychology*, 8(SEP), 1–12, 2017.

Munsch, C. L., Ridgeway, C. L., & Williams, J. C. “Pluralistic ignorance and the flexibility bias: understanding and mitigating flextime and flexplace bias at work”, *Work and Occupations*, 41(1), 40–62, 2014.

Munsch, C. L., Weaver, J. R., Bosson, J. K., & O’Connor, L. T., “Everybody but me: Pluralistic ignorance and the masculinity contest”, *Journal of Social Issues*, 74(3), 551–578, 2018.

O’Gorman, J., “The discovery of pluralistic ignorance: An ironic lesson”, *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 22(October), 333-347, 1986.

Prentice, D., & Miller, D., “Pluralistic ignorance and alcohol use on campus: Some consequences of misperceiving the social norm”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 243-256, 1993.

Prentice, D., & Miller, D. , “Pluralistic ignorance and the perpetuation of social norms by unwitting actors”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 28, 161-209, 1996.

Saito, T., & Obuchi, K., “Who suffers pluralistic ignorance of conflict avoidance among Japanese? Individual differences in the value of social harmony”, *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 261-275, 2014.

稲水伸行, 「エージェント・ベース・シミュレーションを用いた経営組織研究」, 『組織科学』, 54(4), 33-43, 2021.

今野浩一郎, 『正社員消滅時代の人事改革』, 日本経済新聞社, 2012.

岩谷舟真・村本由紀子, 「多元的無知の先行因とその帰結: 個人の認知・行動的側面の実験的検討」, 『社会心理学研究』, 31(2), 101-111, 2015.

岩谷舟真・村本由紀子, 「多元的無知の先行因についての検討—他者の選好推測に注目して—」, 『実験社会心理学研究』, 57(1), 29-41, 2017.

岩谷舟真・村本由紀子・笠原伊織, 「評判予測と規範遵守行動の関係: 関係流動性に着目して」, 『社会心理学研究』, 32(2), 104-114, 2016.

久米功一・中村天江, 「日・米・中の管理職の働き方: ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆 (特集 変化する管理職の役割と地位)」, 『日本労働研究雑誌』, 62(12), 19–30, 2020.

坂爪洋美, 「ファミリー・フレンドリー—ファミリー・フレンドリーから ワーク・ライフ・バランスへの転換が意味すること」, 『日

本労働研究雑誌』, 53(4), 54-57, 2011.

坂爪洋美・高村静, 『シリーズ ダイバーシティ経営 / 管理職の役割』, 中央経済社, 2020.

正木郁太郎・村本由紀子, 「ダイバーシティ信念をめぐる多元的無知の様相: 職場におけるズレの知覚と誤知覚」, 『社会心理学研究』, 37(1), 1-14, 2021.

宮島健, 「残業規範知覚と意見表明との関係における心理的安全風土の調整効果」, 『組織科学』, 52(2), 4-17, 2018.

宮島健・山口裕幸, 「印象管理戦略としての偽りの実効化: 多元的無知のプロセスにおける社会的機能」, 『実験社会心理学研究』, 58(1), 62-72, 2018.