

WLB 実現を規定する 3つのマネジメントレベル

—大企業と中小企業の比較から—

西岡由美

1. はじめに

女性労働力の増加、育児・介護責任を担う労働者の増加、働く価値観の多様化等に伴い、ワーク・ライフ・バランス（仕事と仕事以外の生活との調和、以下「WLB」）に対する社会的ニーズが高まっている。

WLBを推進することは国の政策だけでなく、企業経営にとっても重要な課題である。とくに大企業においては、2005年に施行された「次世代育成支援対策推進法（次世代法）」により、WLBの実現に向けた取り組みが積極的に進められている。ただし、「次世代法」は、企業に行動計画の策定および届出を義務づけているものの、2011年3月まで従業員300人以下の企業については「努力義務」としていたことから¹、中小企業においてはWLBに対する取り組みが大企業に比べて遅れていると言われている。

中小企業のWLBに関する調査・研究は少ないが、労働政策研究・研修機構（2011）によると、小規模企業ほど両立支援制度の整備率は低く、WLB支援策の定着に向けた取り組みを、「特になにもしていない」傾向が強い。しかしながら、『中小企業白書（2006年度）』で指摘されているように、中小企業はWLBを支援する制度を整備していなくても、規模が小さいが故に個々の従業員に目が行き届き、ケースバイケースで柔軟に対応している可能性がある。そのため中小企業がWLBを実現しづらい職場環境にあるとは必ずしも言えず、

逆に中小企業だからこそ WLB を実現しやすい（以下では、「WLB 実現」と呼ぶ）面もあると考えられる。

そこで本稿では、第一にこれまでほとんど明らかにされてこなかった中小企業における WLB の現状を把握し、大企業と中小企業との間で WLB 実現にどのような違いがあるのかを比較する。

さらに第二の目的は、企業レベルにとどまらず、近年、WLB に関する研究で注目を集めている職場レベルでの WLB への取り組みが従業員における WLB の実現に及ぼす影響を分析することにある。欧米では 1990 年代以降、日本においても 2000 年代以降、WLB の実現に関する実証研究が積極的に行われ、育児・介護等の家庭生活と仕事との両立を支援する WLB 支援制度と WLB 実現や企業業績との関係（坂爪, 2002; 佐藤・武石, 2008; 西岡, 2009 など）が明らかにされてきた。さらに近年では、企業レベルでの WLB 支援制度の導入にとどまらず職場レベルでのマネジメントに着目した研究が増えてきている（Allen, 2001; Hopkins, 2005; 佐藤・武石, 2010; 武石, 2011 など）。

この背景には、WLB 実現には、企業が WLB 制度を導入するだけでなく、従業員がそれを利用できる職場環境（たとえば、経営方針、上司の管理行動、人事管理）が重要であるとの考えがある。そこで本稿では、従業員を取り巻く職場環境が WLB 実現に及ぼす影響を、大企業と中小企業の違いを踏まえて検討する。

第三の目的としては、WLB 支援制度に対する従業員の認知を分析することである。職場環境とともに、WLB 実現に向けての重要な課題と考えられるのが、制度に対する企業側と従業員側の認識ギャップ、言い換えると、企業が提供する多様な WLB 支援制度を従業員が個人レベルでどの程度認知しているかである。従業員認知に関する先行研究によると、人事管理施策の有効性は、制度・施策が従業員にいかに関知されているかによって、個人の職務態度や行動に大きく影響する（Bowen&Ostoroff, 2004 ; 山本, 2007; 原口, 2010 など）。そうで

WLB 実現を規定する 3 つのマネジメントレベル

あるならば、WLB 支援制度もこれらの人事管理施策と同様の影響が考えられる。WLB 支援制度の導入は、制度利用者の WLB 実現につながるだけでなく、当該従業員以外に対しても制度を認知することを通して、「将来、自分がそういった立場に置かれた時に利用できる」といった安心感や組織への信頼につながる。その結果、制度を利用する際に互恵的な関係が形成され、WLB の制度の利用が推進されると考えられる。つまり、従業員の WLB を推進するためには、まずは従業員が企業の提供する WLB 支援制度をきちんと認知し、その制度を取得できる職場環境が整備される必要がある。

2. データの概要

分析には、筆者がメンバーとして参加する学習院大学経済経営研究所 WLB プロジェクトの「WLB - JUKU INDEX² 調査 (アンケート調査)」のデータを用いる。このうち、本研究では、WLB に先進的に取り組む大企業と中小企業を比較するために、以下のデータを用いる。まず大企業データ³としては、WLB- JUKU INDEX を開発するために WLB 塾⁴のなかの有志企業とその従業員を対象に 2007 年 1 月に実施した調査データを用いる。有効回答は企業 9 社、従業員 2,871 人である。ついで中小企業データ⁵としては、平成 20 年度東京ワークライフバランス認定企業⁶とその従業員 (2008 年 10 月～11 月に調査実施) および平成 21 年度東京都ワークライフバランス認定企業とその従業員 (2009 年 9 月～10 月に調査実施) のうち研究データとして学習院大学経済経営研究所に寄贈されたデータを用いる。中小企業の有効回答は、企業 21 社、従業員 936 人である。

なお「WLB - JUKU INDEX 調査」は企業調査と個人調査から構成されており、後述の WLB 支援制度の認知度については両調査のデータをマッチングさせて分析を行った。それ以外の分析については特に断りがない限り、個人調査デー

タを用いた。

3. 大企業と中小企業のWLB現状分析

3.1 従業員の満足度

まず大企業と中小企業では、WLB実現にどのような違いがあるのか。ここではWLB実現の程度を、「総合的にみて、仕事と生活の配分のバランスがとれていると思う」の設問に対し、「そう思う」4点～「そう思わない」1点（不明は除外）として計算された「WLB満足度」でみることにする。

表1に示されたように、従業員個人のWLBの状態を総合的に表す「WLB満足度」は、大企業に比べて中小企業の方が高い。この背景には、前述の『中小企業白書（2006年度）』で指摘されているように、中小企業は制度導入の面では大企業に比べて遅れているかもしれないが、職場レベルのマネジメントが上手く機能しており、WLBをより実現しやすい職場環境が整備されている可能性が窺える。

表1 企業規模別のWLB満足度

	T検定	大企業			中小企業			合計		
		平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
WLB満足度	***	2.44	.857	2865	2.68	.921	932	2.50	.878	3797

*.05<p<.10; **.01<p<.05; ***.p<.01

3.2 職場環境

ここでは、職場環境とWLB満足度との関係を見る前に、大企業と中小企業の職場環境の違いを確認する。本稿では経営方針、上司の行動、人事管理などの職場環境に関する23の質問項目（表2参照）の得点をおのおの「そう思う」4点～「そう思わない」1点（「不明」は除外）とし、大企業と中小企業別に得

WLB 実現を規定する 3 つのマネジメントレベル

点の平均値を計算した。表 2 に示すように、職場環境の平均値は全ての項目において、中小企業が大企業を上回っている。このことから、中小企業の従業員の WLB 満足度が大企業に比べて高い背景に、職場環境に対する従業員の高評価の影響が考えられる。

大企業と中小企業でその差がとくに大きい項目をみると、「会社はワーク・ライフ・バランスを重視する経営をしている（差 0.48）」に加えて、「能力と適性にあった人事配置が行われている（差 0.47）」「納得性の高い人事評価が行われている（差 0.40）」「配転を決める際に社員の生活面が配慮されている（差 0.40）」「給与は仕事の難しさや成果を反映している（差 0.36）」など、企業の職場環境のなかでも特に人事管理を中心とした項目で差が大きくなっている。

3.3 WLB 支援制度に対する従業員認知

つぎに、大企業と中小企業における WLB 支援制度に対する従業員の認知の違いをみる。本稿では、WLB 支援制度を従業員がどの程度認知しているかを把握するために、企業調査による制度導入の有無と個人調査による制度の認知の程度を組み合わせ、従業員の認知度（以下、制度認知度）⁷を算出した。具体的には、企業調査で「制度あり」の企業の従業員が、個人調査で制度の内容を「よく知っている」と回答した場合は 4 点、「知っている」は 3 点、「あまり知らない」は 2 点、「知らない」は 1 点、「制度なし」は 0 点（「不明」は除外）とした。

一方、企業調査で「制度なし」の企業の従業員が「制度なし」と回答した場合は 4 点、実際には制度がないにもかかわらず、制度の存在を前提に回答した場合（「よく知っている」～「知らない」）には 0 点（不明は除外）として、育児、介護、その他の支援分野に対する WLB 支援制度（20 制度）について制度認知度を算出した。

表 3 は、WLB 支援制度おのおのに対する制度認知度の得点および 20 制度の

表 2 企業規模別にみた職場環境

T検定	大企業			中小企業			合計		
	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
***	2.87	.786	2856	3.04	.814	925	2.91	.796	3781
***	2.91	.785	2858	3.17	.847	926	2.98	.808	3784
***	2.43	.759	2842	2.91	.861	925	2.55	.811	3767
***	2.22	.997	2850	2.52	.961	919	2.29	.997	3769
***	2.65	.794	2858	2.91	.802	928	2.71	.804	3786
***	2.83	.786	2862	3.10	.785	929	2.90	.794	3791
	2.83	.768	2862	2.88	.810	929	2.84	.779	3791
***	2.90	.700	2861	3.11	.704	928	2.95	.707	3789
***	2.88	.803	2860	3.01	.833	928	2.91	.812	3788
***	2.87	.774	2861	3.05	.797	928	2.91	.784	3789
***	2.59	.844	2858	2.93	.879	927	2.68	.865	3785
***	2.87	.768	2855	3.10	.768	930	2.92	.775	3785
***	2.88	.798	2858	3.12	.786	929	2.94	.802	3787
***	2.82	.816	2858	3.06	.818	927	2.88	.823	3785
***	2.57	.795	2855	2.78	.831	931	2.62	.809	3786
***	3.15	.711	2862	3.29	.682	929	3.19	.706	3791
***	2.41	.892	2860	2.62	.896	928	2.46	.898	3788
***	2.40	.809	2857	2.69	.867	930	2.47	.833	3787
**	2.78	.791	2859	2.85	.835	931	2.79	.802	3790
***	2.31	.731	2858	2.78	.744	929	2.43	.761	3787
***	2.44	.791	2853	2.84	.807	919	2.54	.813	3772
***	2.33	.731	2850	2.73	.797	923	2.43	.767	3773
***	2.20	.766	2852	2.56	.855	930	2.29	.804	3782

*.05<p<.10; **.01<p<.05; ***.p<.01

WLB 実現を規定する 3 つのマネジメントレベル

平均得点を示したものである。まず WLB 支援制度全体でみると、大企業の従業員は中小企業に比べて制度認知度がわずかに高い。大企業は WLB 支援制度を広報紙で取り上げたり、制度紹介のハンドブックを作成して従業員に配布したりと積極的に制度の PR 活動を行っている企業が多く、中小企業に比べて制度の周知啓発に積極的である。

しかしながら、個別制度をみると、「介護休業後に復帰しやすくするための休業中の情報提供（差 0.68）」「介護休業後の円滑な職場復帰のための能力開発の提供（差 0.62）」「育児休業終了後の原職相当職への復帰（差 0.48）」等については、中小企業の方が認知度が高い。大企業では、これら制度が自社では導入されていないにもかかわらず、「WLB を推進している自社であれば、これらの制度を導入していて当然である」「他社が導入していて自社が導入していないはずがない」など、制度が導入されていると誤って認識した結果、得点が低くなっている可能性が高い。

4. 職場環境・制度認知が WLB 満足度に与える影響

4.1 職場環境の分類

本節では、職場環境および制度認知が従業員の WLB 満足度に及ぼす影響を明らかにするために重回帰分析を行うが、その前に、表 2 に示した経営方針、上司の行動、人事管理などの 23 項目について因子分析を用いて職場環境要因を集約した。3.2 で示した平均値の算出方法と同様に、23 項目おのおのについて得点を算出し主因子法を用いて、バリマックス回転を行った結果、4 つの因子が抽出された。

表 4 をみると、第一因子の因子負荷量大きい項目は、「上司はあなたの考えをよく聞いて、理解している」「上司は上司自身の考え方や方針を説明している」等の職場の管理職の行動にかかわる項目であるため、この因子を「上司

表3 企業規模別にみた制度認知度

	T検定	大企業			中小企業			合計		
		平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
制度全体 (20制度の平均)	***	1.71	.520	2744	1.53	.82	888	1.66	.61	3632
配偶者出産休暇	***	2.46	1.04	2822	2.06	1.36	919	2.36	1.14	3741
育児休業制度	**	2.87	.77	2835	2.79	.87	920	2.85	.79	3755
育児休業中の社員への経済的援助制度		.80	1.22	2843	.78	1.56	924	.79	1.31	3767
育児休業後の原職相当職への復帰	***	1.84	1.36	2844	2.32	1.21	920	1.96	1.34	3764
育児休業後に復帰しやすくするための休業中の情報提供		1.79	1.21	2844	1.72	1.51	924	1.78	1.29	3768
育児休業後の円滑な職場復帰のための能力開発の提供		1.39	1.21	2842	1.30	1.51	922	1.37	1.29	3764
小学校就学前の子を持つ社員が勤務時間を短縮できる制度	***	2.41	1.07	2845	1.90	1.48	923	2.28	1.20	3768
小学校就学前の子を持つ社員の所定外労働時間を制限する制度	***	1.62	1.32	2844	1.25	1.51	924	1.53	1.38	3768
小学校就学前の子の看護のための休暇制度	***	1.97	1.03	2842	1.67	1.45	924	1.89	1.16	3766
小学校就学前の子を持つ社員が利用できる在宅勤務制度		1.14	1.48	2846	1.14	1.68	922	1.14	1.53	3768
介護休業制度	***	2.33	.93	2846	2.09	.99	921	2.27	.95	3767
介護休業中の社員への経済的援助制度	***	1.16	1.09	2845	.86	1.62	922	1.08	1.25	3767
介護休業後の原職相当職への復帰		1.66	1.07	2843	1.70	1.11	920	1.67	1.08	3763
介護休業後に復帰しやすくするための休業中の情報提供	***	.66	1.05	2844	1.34	1.42	924	.83	1.19	3768
介護休業後の円滑な職場復帰のための能力開発の提供	***	.33	.98	2842	.95	1.40	920	.48	1.13	3762
自己啓発のための休暇制度		1.19	1.23	2845	1.24	1.65	922	1.20	1.34	3767
社会貢献・ボランティアのための休暇制度	***	1.96	1.13	2846	1.17	1.71	923	1.77	1.34	3769
社員が自らのキャリアを考える制度	***	2.07	1.17	2848	1.48	1.52	921	1.92	1.29	3769
メンタルヘルス等の相談窓口の設置	***	2.77	.83	2836	1.99	1.47	920	2.58	1.08	3756
メンタルヘルス等の研修の開催	***	1.84	1.33	2834	1.28	1.65	921	1.71	1.44	3755

注:「制度全体」は20制度の平均であり、いずれかの制度で欠損がある場合には除外して算出したため、件数が少なくなっている。

*.05<p<.10; **.01<p<.05; ***.p<.01

WLB 実現を規定する 3 つのマネジメントレベル

の管理行動」とする。第二因子は、「業務を進めるうえで責任と権限が明確になっている」「教育・研修は体系的に整備され、効果的に実施されている」等の企業が行う人事管理に関連する項目で負荷量が大きいため、この因子を「人事管理」とする。第三因子の負荷量が大きいのには、「社員を大切にしている会社である」「会社はワーク・ライフ・バランスを重視する経営をしている」等の企業の「ヒト」に対する基本的な考え方や方針を示す項目であるため、この因子を「人事方針」とする。最後の第四因子は、「仕事の手順」および「仕事の量」を自分で決めることができるといった項目で負荷量が大きいため、「仕事の裁量」とする。

表 4 職場環境項目の因子分析結果

	上司の 管理行動	人事管理	人事方針	仕事の 裁量
上司はあなたの考え方をよく聞いて、理解している	.814	.125	.199	.181
上司は上司自身の考え方や方針を十分に説明している	.775	.210	.138	.109
上司は必要な時に、的確なアドバイスや支援をしている	.766	.257	.147	.080
上司はあなたのキャリアや能力開発についてアドバイスをしている	.718	.247	.145	.056
上司は仕事の成果について公正に評価している	.682	.283	.189	.136
職場では、お互いが各自の事情を理解しあい、良好な関係を築いている	.465	.229	.293	.252
職場では、上下関係にこだわらず、主張すべきことを自由に話し合える	.457	.193	.286	.283
公私のけじめのある職場である	.322	.310	.143	.209
業務を進めるうえで責任と権限が明確になっている	.357	.531	.101	.250
教育・研修は体系的に整備され、効果的に実施されている	.119	.528	.299	.064
納得性の高い人事評価が行われている	.322	.527	.358	.110
給与は仕事の難しさや成果を反映している	.212	.524	.310	.102
能力と適性にあつた人事配置が行われている	.263	.517	.375	.165
会社や部門の目標設定が明確である	.338	.500	.098	.142
会社は自己啓発を支援してくれる	.146	.442	.347	.097
職場には、必要な経験や能力を持つ人材がそろっている	.310	.400	.242	.102
社員を大切にしている会社である	.213	.161	.712	.056
会社はワーク・ライフ・バランスを重視する経営をしている	.168	.233	.632	.125
配転を決める際に社員の生活面が配慮されている	.093	.308	.444	.153
会社は目先の利益にとらわれず、長期的な視点にたった経営をしている	.196	.318	.408	.009
男性社員が育児・介護等の理由で休暇・休業を取得しやすい雰囲気がある	.080	.118	.356	.126
仕事の手順を自分で決めることができる	.202	.101	.089	.685
仕事の量を自分で決めることができる	.109	.167	.181	.589
固有値	8.457	1.843	1.256	1.088
クロンバックの α 係数	.892	.838	.710	.637

注：主因子法、バリマックス回転

4.2 職場環境とWLB満足度の関係

職場環境が従業員のWLB満足度に及ぼす影響を明らかにするために重回帰分析を行った。従属変数は、3.1で用いたWLB満足度である。独立変数としては、因子分析によって抽出された職場環境の4つの因子（「上司の管理行動」「人事管理」「人事方針」「仕事の裁量」）の因子得点を投入した。さらにコントロール変数として、性別（ダミー変数：女性=1, 男性=0）、年齢（実数）、配偶者の有無（ダミー変数：いる=1, いない=0）、子どもの有無（ダミー変数：18歳未満の子がいる=1, いない=0）、職位（一般社員=0, 主任・係長クラス=1, 課長クラス=2, 部長クラス以上=3）を設定した。さらに職種は事務職を除く4つの職種（専門・技術職、営業・販売職、サービス職、現業職）それぞれに対してダミー変数（該当する=1, 該当しない=0）を作成し、統制した。

表5の分析結果をみると、職場環境の4因子については、大企業、中小企業ともにすべて有意なプラスの関係がみられる。さらに係数をみると、企業規模に関係なく「上司の管理行動」に比べて、「人事方針」「仕事の裁量」「人事管理」の三因子の係数の方が大きい。WLB実現のために職場環境の重要性を示唆した先行研究（例えば、Allen, 2001）では、職場マネジメントの担い手である管理職の行動の重要性に着目する研究が多い。たしかに職場マネジメントにおいて、管理職の行動は重要な要素の一つであるが、分析結果をみると、それ以上に企業のWLB推進への取り組みに対する考え方や人事方針が明確であり、それが従業員側にきちんと伝わっていること、仕事の手順や量を自分で決めることができるように仕事の裁量を与え、従業員が自律的に働けるようにすること、WLBを直接支援する制度を円滑に活用するための基盤となる人事管理を整備することがWLB実現の重要な鍵であることが明らかになった。

WLB 実現を規定する 3 つのマネジメントレベル

表 5 職場環境とWLB満足度の関係

	全体	大企業	中小企業
	β	β	β
(定数)	2.370 ***	2.353 ***	2.437 ***
性別	-.027	.012	-.141 ***
年齢	.081 ***	.064 ***	.127 ***
配偶者の有無	-.036 *	-.022	-.042
子ども有無	-.012	-.024	.016
専門・技術職	-.040 **	-.022	-.140 ***
営業・販売職	-.055 ***	-.038	-.158 ***
サービス職	.006	.008	-.046
現業職	-.006	.002	-.008
職位	-.067 ***	-.049 **	-.107 ***
因子：上司の管理行動	.087 ***	.089 ***	.083 ***
因子：人事管理	.127 ***	.109 ***	.156 ***
因子：人事方針	.321 ***	.292 ***	.372 ***
因子：仕事の裁量	.243 ***	.261 ***	.180 ***
調整済みR二乗	.226	.191	.304
F値	80.217 ***	49.612 ***	29.504 ***

*.05<p<.10; **.01<p<.05; ***p<.01

4.3 制度認知とWLB満足度の関係

次に従業員のWLB制度に対する制度認知がWLB満足度に及ぼす影響についてみるために、独立変数に3.3で用いた制度認知度（20制度の平均得点，クロンバックの α 係数=0.838）を投入した。従属変数とコントロール変数は、表5と同様である。表6に示されたように、調整済みR²乗が非常に小さい値であることに留意する必要があるが、全体、大企業、中小企業、いずれの分析モデルにおいても制度認知はWLB満足度に対して、有意なプラスの関係を示している。つまりWLBを支援する制度の導入だけでなく、その制度内容が従業員にきちんと浸透していることがWLB実現にプラス影響を及ぼすようである。そして係数を比較すると、その傾向は中小企業ほど強い。

表6 WLB満足度と制度認知の関係

	全体	大企業	中小企業
	β	β	β
(定数)	2.178 ***	2.153 ***	2.110 ***
性別	-.030	.001	-.102 ***
年齢	.041 **	.052 **	.125 ***
配偶者の有無	-.024	.001	-.027
子ども有無	-.024	-.030	.011
専門・技術職	-.005 *	-.020	-.084 *
営業・販売職	-.052 ***	-.056 **	-.148 ***
サービス職	.044 ***	.014	.008
現業職	-.044 **	-.035 *	-.046
職位	-.002	.016	-.067
制度認知	.110 ***	.049 **	.232 ***
調整済みR二乗	.018	.008	.084
F値	7.165 ***	3.142 ***	8.754 ***

*.05<p<.10; **.01<p<.05; ***.p<.01

4.4 職場環境・制度認知の組み合わせとWLB満足度の関係

表5および表6の分析結果より、WLB実現にはWLB支援制度の利用を推進する職場環境を整備すること、制度に対する従業員の認知を高めることが重要であることがわかった。しかし、両者は単独でなく同時に実現されることでより効果を発揮すると考えられる。たとえば従業員が制度を認知していても、それを利用できる職場環境が整備されていないと、必要に応じて制度を利用することができずWLBは実現しない。そこで、WLB満足度に対する職場環境と制度認知の交互作用効果を確認する。

表7は、表5と表6の分析に、さらに職場環境の4因子と制度認知度の交互作用項を入れたものである。全体をみると、制度の認知度と人事管理がプラスで有意な交互作用を示している。つまり、従業員がWLB制度を認知している状態でその利用を促進する人事管理が行われた場合に、従業員のWLB満足度がさらに高まる。

WLB 実現を規定する 3 つのマネジメントレベル

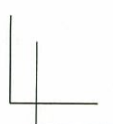


企業規模別にみると、大企業では、制度認知度と人事管理の交互作用について全体と同様の傾向が確認でき、さらに人事管理ほど顕著ではないが、制度の認知度と上司の管理行動にプラスの有意な交互作用効果、制度の認知度と仕事の裁量では有意なマイナスの交互作用効果が確認できた。つまり、制度は認知されるだけではなく、必要に応じてそれを利用できる職場環境の整備が重要である。ただし、仕事の手順や量が個々の裁量に任せられているような仕事を担当している従業員の場合には、制度を認知していることが逆に不満につながる可能性が示唆される。

また中小企業は、制度の認知と人事方針において有意なマイナスの交互作用

表 7 WLB 満足度と職場環境・制度認知の関係



	全体	大企業	中小企業
	β	β	β
(定数)	2.261 ***	2.398 ***	2.009 ***
性別	-.025	.015	-.109 ***
年齢	.083 ***	.065 ***	.152 ***
配偶者の有無	-.035 *	-.019	-.035
子ども有無	-.020	-.029	-.003
専門・技術職	-.027	-.019	-.078 **
営業・販売職	-.045 ***	-.035 *	-.142 ***
サービス職	.004	.011	-.045
現業職	.000	.007	-.009
職位	-.072 ***	-.045 *	-.152 ***
因子：上司の管理行動	.038 ***	-.024 ***	.168 ***
因子：人事管理	.087 ***	.085 ***	.088 ***
因子：人事方針	.125 ***	.109 ***	.141 ***
因子：仕事の裁量	.309 ***	.295 ***	.344 ***
制度認知	.247 **	.266	.197 ***
制度認知×上司の管理行動	.015	.030 *	.006
制度認知×人事管理	.063 ***	.048 ***	.059
制度認知×人事方針	-.021	.015	-.075 **
制度認知×仕事の裁量	-.010	-.040 **	.038
調整済み R 二乗	.229	.196	.330
F 値	57.165 ***	36.035 ***	23.093 ***

*.05 < p < .10; **.01 < p < .05; ***p < .01



効果を示している。制度認知、人事方針ともに単独ではプラスの効果を示すのに対して、同時に進められた場合には、WLB 実現にマイナスの効果を示す。これには少なくとも2つの仮説が考えられる。①企業が示すWLB 推進の方針に制度の整備が対応できず、方針と制度の両方を知れば知るほど矛盾を感じ、その結果として不満が増大する、②人事方針、WLB 支援制度が整備されているにもかかわらず、職場のマネジメントを通して上手く機能していない状態にある。

5. 考察と研究課題



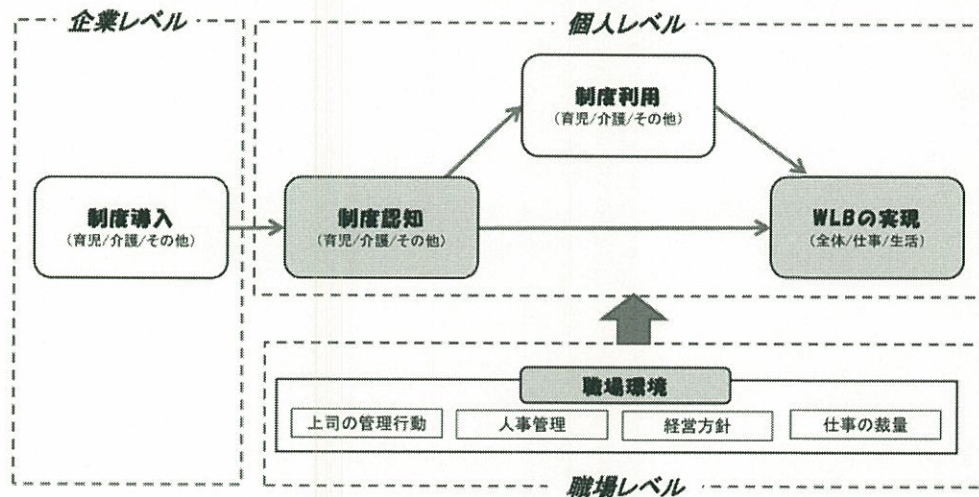
現在、わが国ではWLB の実現が重要な課題となっており、企業においても大企業を中心に従業員のWLB を支援する様々な取り組みが進められている。一方、中小企業のWLB を支援する制度の整備状況をみると、大企業に比べて進んでおらず、その結果、一般的に中小企業で働く従業員は大企業に比べてWLB の実現が難しいとされてきた。

だが、本稿の分析結果をみると、中小企業は従業員のWLB 満足度、職場環境に対する評価が大企業に比べて高い。中小企業ではWLB 支援制度の導入といった面では大企業に比べて遅れているが、職場レベルのマネジメントのなかでWLB 支援に対する取り組みが展開され、その結果、従業員のWLB が実現している可能性がある。

図1は、WLB 実現に効果的なマネジメントの体系を整理したものである。これまで日本企業はWLB を実現するために、育児休業、短期時間勤務制度、フレックスタイム制度などのWLB 支援制度の導入に重点を置いてきた。しかし、中小企業の例で示されたように、制度がきちんと整備されていなくても、職場レベルのマネジメントを工夫することによりWLB が実現する場合もある。逆にWLB 支援制度が整備されていたとして、これら制度が十分に認知・利用

WLB 実現を規定する 3 つのマネジメントレベル

図 1 WLB マネジメントの概念図 (企業レベル、職場レベル、個人レベル)



注：図の網掛け部分が本稿の分析対象範囲である。

されなければ、WLB 実現につながるわけではない。つまり、これまで進めてきた WLB の取り組みをより一層推進するためには、制度を導入する（企業レベルのマネジメント）、それらを効果的に実施する職場環境を整備する（職場レベルのマネジメント）、さらに従業員側が制度を認知し利用する（個人のレベルのマネジメント）といった 3 つの要素を考慮する必要があるのではないだろうか。

こうした問題意識で分析を行った結果、本稿では 4 つの重要な結論が得られた。第 1 に、WLB を実現するための職場環境要素として、「上司の管理行動」「人事方針」「仕事の裁量」「人事管理」の 4 つが確認され、企業規模に関係なく、これらの 4 要素はすべて WLB 実現に効果的であることが示唆された。

第 2 に、制度認知と WLB 実現にはプラスの有意な関係が確認され、WLB 支援制度は制度が整備されるだけでなく、従業員がそれらを正しく認知していることが重要である。さらにこの傾向は中小企業ほど強いことから、中小企業では大企業以上に従業員への制度内容の周知徹底が WLB 実現のポイントとなる。

第3に、制度認知と人事管理の組み合わせがWLB実現に有意なプラスの効果をもたらすことが明らかになった。個人レベルの制度認知を高め、WLBの実現につなげていくためには、職場レベルで適切な人事管理が行われる必要がある。

第4に、企業規模によって、職場レベルと個人レベルのマネジメントの組み合わせの効果に違いがある。大企業では、制度認知と人事管理、制度認知と上司の管理行動の組み合わせはWLB実現に有意なプラスの影響を及ぼすことが確認されたが、中小企業ではこういった傾向がみられなかった。さらに仮説に反して、大企業では制度認知と仕事の裁量、中小企業では制度認知と経営方針の組み合わせによるWLB実現へのマイナスの効果が確認された。このことから、職場レベルと個人レベルのマネジメントの組み合わせ方によっては逆にマイナスの効果が生じる危険性があり、その影響は企業の特徴によって異なることが示唆された。

以上のことから、企業におけるWLB実現は、企業レベルの制度導入のみでなく、職場レベル、個人レベルといった3つのレベルでのマネジメントを考慮することが重要である。ただし、職場レベルと個人レベルのマネジメントの組み合わせによっては、マイナスの影響を及ぼす危険性を含みことから、WLBを推進する際には、自社にとって最適な企業レベルー職場レベルー個人レベルの3つのマネジメントの在り方を体系的に検証することが不可欠である。

本稿で用いたデータは対象企業が限られていることから、企業規模の視点でしか3つのレベルのマネジメントの関連性を検証できなかった。さらに図1に示した「制度導入」と「制度利用」の分野については今回の分析対象外となっている。また、パネルデータを使用しておらずWLB実現に及ぼす因果関係については厳密な分析が行えていない。これらは今後の課題とし、WLB実現におけるより実践的な取り組みの提案を目指したい。

WLB 実現を規定する 3 つのマネジメントレベル

- ¹ 一般事業主行動計画の策定および届出については (2011 年 8 月時点)、①従業員数が 301 人以上の企業は、平成 21 年 4 月 1 日以降義務、②従業員数が 101 人以上 300 人以下の企業は、平成 23 年 4 月 1 日以降義務、③従業員数が 100 人以下の企業は、平成 21 年 4 月 1 日以降努力義務となっている。
- ² WLB-JUKU INEDX は、企業の WLB を評価するための診断ツールとして開発された指標である。同指標の詳細については、学習院大学経済経営研究所編 (2008) を参照されたい。
- ³ 大企業データの調査対象企業の概要は正社員数 (平均 12,660 人)、業種 (製造業が 55.6%、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸業、金融・保険業、教育・学習業がそれぞれ 11.1%) である。調査対象者の属性は、性別 (男性 57.5%、女性 42.2%、不明 0.1%)、年齢 (平均 39.1 歳) である。
- ⁴ WLB 塾とは、WLB のための社内制度づくり等での連携、学習の場を目的に自発的に立ち上げられた組織である。会員 34 社、経営者団体等のオブザーバー組織 5 団体から構成され、活動は 2004 年からの 3 年間にわたって行われた。
- ⁵ 中小企業データの調査対象企業の概要は正社員数 (平均 55.9 人)、業種 (製造業 9.5%、情報・通信業 28.6%、医療・福祉 19.0%、サービス業が 33.3%、その他 9.5%) である。調査対象者の属性は、性別 (男性 52.5%、女性 47.2%、不明 0.1%)、年齢 (平均 33.2 歳) である。なお調査データは、平成 20 年度東京ワークライフバランス認定企業 12 社と平成 21 年度東京ワークライフバランス認定企業 10 社の計 22 社のうち、学習院大学経済経営研究所に寄贈された 21 社のデータを有効回答としている。
- ⁶ 東京都ワークライフバランス認定企業とは、東京都により従業員が仕事と生活を両立しながら、いきいきと働き続けられる職場の実現に向けて優れた取組を実施していると認定された中小企業である。
- ⁷ 制度認知度については、WLB-JUKU INDEX の「制度認知の WLB 指標」の算出方法に基づいて算出した。ただし、「制度認知の WLB 指標」では「不明」は制度に対する意識が非常に低いため生じたと考えて 0 点としているが、本分析では除外とした。

【参考文献】

- Allen, T.D. (2001) "Family-supportive Work Environments; The Role of Organizational Perceptions," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58, pp.414-435.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the HRM system," *Academy of Management Review*, 29, pp.203-221.
- Hopkins, K. (2005) "Supervisor support and work-life integration: a social identity

perspective,” in Kossek, E.E. and Lambert S.J.(Eds), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.445-467.

Ryan, A. and Kossek, E.E. (2008) “Work-Life Policy Implement: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness?,” *Human Resource Management*. Vol.47, No.2, pp.295-310.

学習院大学経済経営研究所編 (2008) 『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランスーワーク・ライフ・バランス塾と参加企業の実践から学ぶ！成果測定のための評価指標 (WLB-JUKU INDEX) 付き』 第一法規

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』 No.503, pp.29-42.

佐藤博樹・武石恵美子編 (2008) 『人を活かす企業が伸びる：人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』 劉草書房.

佐藤博樹・武石恵美子 (2010) 『職場のワーク・ライフ・バランス』 日本経済新聞社.

武石恵美子 (2006) 「企業からみた両立支援策の意義」『日本労働研究雑誌』 No.553, pp.19-33.

武石恵美子 (2011) 「ワーク・ライフ・バランスと職場マネジメントの課題ー働き方の国際比較を通してー」『日本労務学会第41回全国大会研究報告論集』 pp.112-119.

中小企業庁 (2006) 『中小企業白書 (2006年度)』 ぎょうせい.

西岡由美 (2009) 「WLB支援制度・基盤制度の組み合わせが決める経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』 No.583, pp.60-67.

原口恭彦 (2010) 「人的資源管理施策への認知が従業員態度に与える影響に関する研究ーホワイトカラーを対象にした調査よりー」『日本労務学会大40回全国大会研究報告論集』 pp.133-140.

山本寛 (2007) 「組織従業員のHRM認知とリテンションとの関係ーキャリア発展の観点からー」『産業・組織心理学研究』 Vol.20, No.2, pp.27-39.

労働政策研究・研修機構 (2011) 『中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題』 労働政策研究報告書 No.135.

※ 本論文は、立正大学産業経営研究所公募制共同研究プロジェクト (平成22年度) 「WLB実現に向けた人事管理システムの在り方」および公益財団法人労働問題リサーチセンターの労働問題に関する調査研究助成 (平成23年度) 「ワーク・ライフ・バランス支援制度の形成パターンー人事管理システムとの整合性の視点からー」による研究成果の一部である。それぞれの団体の支援に心より感謝致します。