

# 中小企業におけるワーク・ライフ・バランス 推進に関する一考察

A Study of Promoting Work-Life Balance in SMEs

岸野 早希\*

Saki Kishino

本研究の目的は中小企業における従業員のワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の実現に対して均等施策や WLB 施策の導入の有無が与える影響や上司による WLB 支援的行動が与える影響を明らかにすることである。925 名の中小企業の従業員に対する質問紙調査のデータを用い、2 つの仮説検証を行った結果、均等施策と WLB 施策を共に導入していることや、上司による WLB 支援的行動が従業員の WLB の実現に影響していることが明らかとなった。

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、均等施策、ワーク・ライフ・バランス施策、上司のワーク・ライフ・バランス支援的行動、中小企業

## I. 問題

2007 年に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」が日本において策定されてからおよそ 11 年が経過した。近年の日本国内における働き方改革の議論が活発化する中で、ワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance: WLB）への世間的な関心も着実に高まっている。この WLB が何を意味するのかは国や研究者によって様々に定義がなされているが、例えば前出の仕事と生活の調和憲章では「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共に、家庭や地域社会などにおいても、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」と定義がなされている（厚生労働省, 2007; 内閣府, 2008）。その他の定義を紹介するならば、仕事と生活の調和に関する専門調査会（2007）では「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスを展開できる状態」と定義がなされている。また、厚生労働省が開催した男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会（2006）では「働く人が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組みなくなるのではなく、両者を実現できる状態のこと」と定義されている。つまり、WLB とは仕事も私

生活もどちらも充実させていこうという取り組みのことであり、私生活を中心とした議論ではない点に注意が必要である。また、WLBはその議論の背景から女性のみの問題として捉えられることがあるが、ライフイベントに直面した女性だけの議論ではなくすべての世代の男女を含めた議論である点にも同様に注意が必要である。

ところで、WLB への関心が高まる中、女性活躍推進や WLB 推進に着手する企業が年々増加している。世界に類をみないスピードで進む少子高齢化による労働力確保の問題や働く人の働き方へのニーズの多様化といった様々な要因が関係している。しかし、大企業においては女性活躍推進や WLB 推進の動きが活発に見られるが、大企業に比べ経営資源が乏しい中小企業においては女性活躍推進や WLB 推進が難航しているとの指摘がある（一般財団法人大阪労働協会, 2016; 脇坂, 2009）。また、日本における女性活躍推進や WLB 推進に関する調査は大企業を対象としたものが多く、中小企業を対象とした調査が乏しいことも指摘されている（一般財団法人大阪労働協会, 2016）。中小企業は日本の全企業数の 9.9 割以上、全従業員数の 7 割以上を占めている。このような状況を鑑みると、中小企業における女性活躍や WLB の推進について検討することは重要な意味を持つと考えられる。

したがって、本研究では中小企業に着目し、中小企業における従業員の WLB の実現に対する均等施策や WLB 施策の有無、上司の WLB 支援行動が与える影響を明らかにすることを目的とする。

## II. 先行研究のレビュー

### 1. 均等施策と WLB 施策の関係

WLB の議論をする際に、女性労働者の問題として捉えられることがある。それは WLB の議論の潮流の 1 つにポジティブ・アクションがあるからである（岸野, 2017）。厚生労働省によるとポジティブ・アクションとは「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、その差を解消しようと企業が行う自主的かつ積極的な取り組みのこと」であり、日本においては 1985 年に批准された女子差別撤廃条約をうけて 1985 年に男女雇用機会均等法が制定され、その後 1999 年施行の改正均等法にポジティブ・アクションに関する項目が盛り込まれた。これは女性を優遇するものではなく、性に関わりなく能力と意欲のあるヒトには活躍の場を確保しようとするものである。ポジティブ・アクションに取り組む企業では、男女の雇用機会均等を目的とした均等施策が実施されており、この均等施策には採用、教育、配置などに関する従来の方針を見直し、男性と女性が均等に考慮されるようなしくみとすることや、管理職の女性割合などの具体的な数値目標を掲げてそのための人材育成を積極的に行うなどの施策が含まれる（佐藤・武石, 2010）。社会的な後押しを経て、これまで男性が占めていた労働市場に女性が参画するようになったが、ここで生じたのが男性を中心とした従来の雇用慣行に適

応できず、女性労働者が仕事と家庭生活の間で二重役割葛藤を抱えるという、いわゆるワーク・ライフ・コンフリクトの問題である（岸野, 2017）。こうした問題に対処するために、均等施策の実施と共に多くの企業においては同時に WLB 施策の実施がなされている。WLB 施策は主に働き方の見直しにつながる環境整備を目的としており、たとえば、家庭での活動との両立を図りやすくする育児休業や短時間勤務、フレックスタイムなどの制度や、勤務地を限定するといった転勤などの既存の働き方を見直ししたりする制度から構成されている（佐藤・武石, 2010）。均等施策と WLB 施策は両輪の関係にあるといわれており、どちらか一方に軸足が置かれることや、いずれも不十分であることは人員の定着率や企業内部の人員構成において偏った結果が生じる原因となる（佐藤, 2008）。例えば、WLB 施策は充実しているが、均等施策は充実していない場合には、女性の定着率は高いが女性管理職が少ないという結果が生じる。逆に、均等施策は充実しているが、WLB 施策は充実していない場合には、既婚や子供を持つ女性は少ないが女性管理職は多いといった結果が生じる（佐藤・武石, 2011）。したがって、均等施策と WLB 施策はいずれか片方を導入すれば企業にとって有効な結果をもたらすということではなく、均等施策と WLB 施策を共に導入する必要がある。

## 2. 上司の WLB 支援的行動

企業が従業員の WLB を支援するために均等施策や WLB 施策を導入する一方で、従業員がその施策を活用したくても活用できないといった問題が生じている（岸野, 2017）。Allen (2001) は施策の導入は従業員の仕事と私生活における責任を果たす上で役に立つが、それらの施策の有用性のみでは従業員のキャリアと家庭の両立を妨げる組織の根本的な問題に働きかけることはできないことを指摘する。施策そのものでは従業員が施策の利用を思いとどめてしまうような組織の規範や価値観の変化を促すことはできないからである。したがって、個人が WLB を実現していくには企業が均等施策や WLB 施策を導入するだけでは不十分である。そして、この問題を乗り越える上で特に鍵となることが指摘されているのが、従業員が働いている職場の上司からの非公式な支援である（Allen, 2001; Ferguson, Carlson, Zivnuska & Whitten, 2012; Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007; 武石, 2011）。

Hammer et al. (2007) は職場における WLB の推進における上司の役割の重要性から、従業員に対して WLB を促す役割を担う上司の行動を体系化した「上司の家族支援的行動 (family supportive supervisor behavior)」という概念を提唱した。上司の家族支援的行動は感情的サポート、道具的サポート、ロールモデルとしての行動、クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントの 4 つの下位次元によって構成される。「感情的サポート」とは、個人が配慮されている、感情が考慮されている、必要な場合に支援の源として上司とコミュニケーションをとることで安心感を得られる、という知覚に焦点が当てられている。「道具的サポート」は仕事と私生活への支援において

より実践的なものに焦点を当てており、スケジュールリングや柔軟性、方針や施策の利用、仕事のアシスト、時間・場所・仕事のやり方の変更、など従業員の仕事と私生活への役割責任に対して上司が協力的であるかを捉えている。「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」とは仕事のオンとオフにおける従業員の有効性を促すために仕事を再設計することである。上司はどうすれば従業員の仕事と家庭生活間の葛藤（ワーク・ファミリー・コンフリクト）を減らし、同時に自社の生産性を増大せるような仕事の再設計ができるかを2つの視点から考える。「ロールモデル」は上司が部下に対してロールモデルとなる行動を示すことであり、例えば就業時間外や週末に仕事のメールの返信をしないことで部下のストレスを和らげるということである。また、上司自身が私生活からの役割要求、例えば子どもが病気になった際に早退して迎えに行くなどの行動をとることにより、部下が同じ状況に陥った場合に見習えるようにすることである。

Hammer, Kossek, Yragui, Bodner & Hanson (2009) では上司の家族支援的行動が結果的に部下の離職意図やワーク・ファミリー・コンフリクトの低減や、ワーク・ファミリー・ポジティブ・スピルオーバーや職務満足を高めることを示している。Hammer らの研究より上司の家族支援的行動は WLB の実現に大きく影響していることが考えられる。ただし、Hammer らの研究はアメリカ企業を対象とした研究であり、日本企業、その中でもとりわけ中小企業という文脈において上司の家族支援的行動がどのように従業員の WLB の実現に対して影響をしているかは不明である。したがって、上司の家族支援的行動が WLB の実現に与える影響について検討することは有益であろう。

ところで、Hammer et al. (2007) の上司の家族支援的行動では家庭生活と仕事生活の両立が講じられているが、WLB の定義で見たように、WLB はすべての働く人を対象としている。日本の職場においては女性の増加だけでなく、独身者の増加、高齢者の増加といった人口統計学的な面だけでも多様化しており、仕事以外の生活として家庭生活のみに着目するのは不十分である。したがって、本研究では Hammer et al. (2007) における家庭生活を私生活と置き換え、より広く捉える。また、以降では上司の家族支援的行動を「上司の WLB 支援的行動」として改める。

### Ⅲ. 仮説

前章の議論を踏まえ、本研究では2つの仮説を設定し、検証を行う。仮説1は均等施策と WLB 施策が従業員の WLB の実現に与える影響に関する仮説であり、仮説2は上司の WLB 支援的行動が従業員の WLB の実現に与える影響に関する仮説である。

仮説1: 均等施策と WLB 施策の両方を導入している企業の従業員ほど WLB 実現度は高い

仮説2: 上司の WLB 支援的行動への知覚しているほど WLB 実現度は高い

## IV. 分析方法

### 1. 調査方法とデータ

本研究ではA県の労働協会がA県とその周辺地域の中小企業を対象に2015年10月に実施した質問紙調査のデータを用いる。質問紙は経営者用と従業員用の2種類が作成され、郵送により配布された。経営者用の質問紙では、経営者個人に対する質問に加え、当該企業の企業情報や制度に関する項目が含まれる。従業員用の質問紙では、従業員個人のプロフィールや個人の仕事や私生活における考えを問う項目が含まれる。それぞれの回収部数は経営者用が150部、従業員用が1314部であり、そのうち有効回答は経営者用が67部、従業員用が925部であった。

本研究では中小企業における従業員のWLBについて検証するため、各企業の均等施策とWLB施策の導入に関する項目を除き、従業員を対象として実施した質問紙のデータを用いる。質問は、年齢、性別などの人口統計学的なものを除き、自分自身のおかれている状況についてリッカートスケール5件法によって回答を求めた。回答者の属性について記述する。回答者の性別は、女性が405名、男性が520名である。平均年齢は30.54歳である。配偶者の有無は、有が313名、無が612名である。子どもの有無は、有が227名、無が698名である。

### 2. 測定尺度

分析で用いる変数は従属変数である「WLB実現度」、独立変数である「均等施策・WLB施策の導入の有無」「上司のWLB支援的行動」である。

#### a. WLB実現度

「WLB実現度」は「仕事と家庭（もしくは私生活）のどちらにも時間をかけることができている」、「仕事と家庭（もしくは私生活）のどちらにも意欲的に取り組むことができている」、「仕事と家庭（もしくは私生活）での役割のどちらもうまく果たすことができている」の3項目を用いて単純加算平均により合成変数を作成した（ $\alpha=.871$ ）。

#### b. 均等施策・WLB施策の導入の有無

均等施策については、以下の9つの施策を導入しているかという質問項目を使用し、9つの施策のうち1以上の施策を有していれば均等施策を当該企業が導入していると判断した。9つの施策は、①女性社員の活躍部門の拡大、②女性社員の長期キャリア開発計画、③女性社員のジョブローテーション（教育的配置転換）、④女性社員を対象としたキャリア開発研修、⑤女性社員を対象とした個別キャリア面談、⑥女性社員のキャリア意識の啓発、⑦女性社員を対象としたキャリアや仕事の進め方に関するメンター（助言者）の指名と支援の仕組み、⑧女性活躍推進を目的とした管理職への啓発、⑨女性活躍推進担当者の任命（兼任含む）である。

WLB 施策についても、以下の 11 の施策を導入しているかという質問項目を使用し、11 の施策のうち 1 以上の施策を有していれば WLB 施策を当該企業が導入していると判断した。11 の施策とは、①フレックスタイム制度、②育児・介護を理由とした一時的な短時間勤務制度、③恒常的な短時間勤務正社員制度、④在宅勤務制度、⑤法定を超える期間の産休制度、⑥法定を超える期間の育児休業制度、⑦育児サービス費用を補助する制度、⑧法定を超える期間の介護休業制度、⑨始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げなどの変形労働時間制、⑩時間外労働を免れる就業制度、⑪職種を限定する制度である。

均等施策と WLB 施策は両輪の関係にあることから、均等施策・WLB 施策のどちらも導入している企業、均等施策のみを導入している企業、WLB 施策のみを導入している企業、均等施策・WLB 施策のどちらも導入していない企業、の 4 つのカテゴリーに分類した。そして、均等施策・WLB 施策のどちらも導入していない企業を基準として、「均等施策・WLB 施策導入ダミー」、「均等施策のみ導入ダミー」、「WLB 施策のみ導入ダミー」の 3 つの変数を作成した。

#### c. 上司の WLB 支援的行動

「上司の WLB 支援的行動」は Hammer et al. (2009) の家族支援的な上司をもとに尺度を作成した。家族支援的な上司の尺度はクリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント、感情的サポート、道具的サポート、ロールモデルの 4 つの下位次元により構成される。先述したように、本研究では Hammer et al. (2009) における家庭生活を私生活とし、より広く捉える。「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」は 4 項目で構成され、「上司は部門の仕事がどうすれば従業員と会社の双方に利益のあるものとなるかを考えている」「私の上司は従業員が仕事と仕事以外の生活を調和しやすくするための提案を募っている」「私の上司は部門がチームとしてより良く仕事ができるように職務を再割り当てする創造性がある」「私の上司は部門全員の要望に応じられるように部門を一つのチームとしてマネジメントできる」である。「感情的サポート」は 4 項目で構成され、「私の上司は私の仕事と私生活の両立での問題に進んで耳を傾けてくれる」「私の上司は私の個人的な要望について知ろうと時間を割いてくれる」「上司に仕事と私生活の間の葛藤について話すことで気分が楽になる」「上司と私は仕事と私生活の問題についての葛藤を解決するための効果的な話し合いができる」である。「道具的サポート」は 3 項目で構成され、「必要な際にはスケジュールリングでの葛藤に対する手助けを上司に求めることができる」「私生活において予期できない事態が起こった際には自分の職務上の責任を上司に託すことができる」「私の上司は従業員と効果的に働くことで仕事と私生活の間の葛藤を創造的に解決する」である。「ロールモデル」は 3 項目で構成され、「私の上司は仕事と私生活のバランスをとるための良いお手本となっている」「私の上司は仕事と私生活の両立をどのようにうまく調整すればいいかという効果的な行動を示してくれる」「私の上司は仕事のオンとオフの両方をうまく収めるにはどのようにすればいいかを

示してくれる」である。上司の WLB 支援的行動については各次元ごとに単純加算平均により合成変数を作成した（クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント： $\alpha=.871$ ，感情的サポート： $\alpha=.908$ ，道具的サポート： $\alpha=.813$ ，ロールモデル： $\alpha=.932$ ）。

#### d. 統制変数

統制変数として「年齢」、「性別（女性ダミー）」、「配偶者の有無（配偶者ダミー）」、「子どもの有無（子どもダミー）」を用いる。

### 3. 相関分析の結果

統制変数を含む各変数の記述統計量と相関係数は以下の通りである。

表 1. 全変数の平均・標準偏差、相関分析の結果

	平均	標準偏差	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. 年齢	30.55	7.17	1.000					
2. 性別(男性=0, 女性=1)	0.44	0.50	-.042	1.000				
3. 配偶者の有無	0.34	0.47	.433 **	-.152 **	1.000			
4. 子どもの有無	0.25	0.43	.512 **	-.108 **	.643 **	1.000		
5. 均等施策・WLB施策導入ダミー	0.67	0.47	-.109 **	.086 **	-.033	-.044	1.000	
6. 均等施策のみ導入ダミー	0.05	0.22	.150 **	-.032	-.007	.035	-.637 **	1.000
7. WLB施策のみ導入ダミー	0.17	0.37	.038	.064 +	.045	.056 +	-.337 **	-.106 **
8. クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント	3.32	0.74	-.075 +	-.099 **	.026	-.021	.035	-.098 **
9. 感情的サポート	3.09	0.85	-.095 **	-.048	.066 *	-.019	.023	-.094 **
10. 道具的サポート	3.31	0.76	-.011	-.050	.081 *	.001	-.009	-.040
11. ロールモデル	2.94	0.88	-.087 **	-.104 **	.043	-.006	.052	-.096 **
12. WLB実現度	3.12	0.82	-.022	.015	.103 **	.063 +	.068 +	-.043

\*\* p < .01, \* p < .05, † p < .10

	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. 年齢						
2. 性別(男性=0, 女性=1)						
3. 配偶者の有無						
4. 子どもの有無						
5. 均等施策・WLB施策導入ダミー						
6. 均等施策のみ導入ダミー						
7. WLB施策のみ導入ダミー	1.000					
8. クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント	.035	1.000				
9. 感情的サポート	.041	.670 **	1.000			
10. 道具的サポート	.046	.679 **	.752 **	1.000		
11. ロールモデル	.033	.676 **	.726 **	.673 **	1.000	
12. WLB実現度	.007	.179 **	.156 **	.191 **	.174 **	1.000

\*\* p < .01, \* p < .05, † p < .10

## V. 分析結果と考察

### 1. 分析結果

まず、モデル 1 において統制変数を独立変数、WLB 実現度を従属変数とした重回帰分析を行った。その結果、年齢が負に有意となった。つまり、年齢が高まるほど WLB 実現度が低くなっているということである。また、配偶者ダミーが正に有意となっており、配偶者がいない人に比べ

て配偶者がいる人の方が WLB 実現度が高いということである。性別と子どもの有無は統計的に有意ではなかった。

モデル 2 ではモデル 1 の統制変数に加えて独立変数に均等施策・WLB 施策の導入の有無（「均等施策・WLB 施策導入ダミー」、「均等施策のみ導入ダミー」、「WLB 施策のみ導入ダミー」）そして上司の家族支援的行動（「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」、「感情的サポート」、「道具的サポート」、「ロールモデル」）を投入し、WLB 実現度との関係の検証を行った。分析の結果、「均等施策・WLB 施策導入ダミー」と上司の家族支援的行動のうち「クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント」と「道具的サポート」が WLB 実現度に対して正に有意な影響を与えていた。また、「均等施策のみ導入ダミー」と「WLB 施策のみ導入ダミー」、上司の家族支援的行動のうち「感情的サポート」と「ロールモデル」については WLB 実現度に影響を与えていなかった。

以上の結果より、仮説 1 は支持され、仮説 2 は部分的に支持された。

表 2. WLB 実現度に関する分析（OLS 推定結果）

独立変数	model1	model2
	WLB実現度	
	$\beta$	$\beta$
年齢	-.092 *	-.077 *
性別ダミー(男性=0, 女性=1)	.032	.042
配偶者ダミー(なし=0, あり=1)	.128 **	.108 *
子どもダミー(なし=0, あり=1)	-.031	.039
均等施策・WLB施策導入ダミー		.099 *
均等施策のみ導入ダミー		.030
WLB施策のみ導入ダミー		.050
クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメント		.082 †
感情的サポート		-.048
道具的サポート		.123 *
ロールモデル		.063
$R^2$	.018 **	.062 **
Adjust $R^2$	.013	.051
F値	4.144 **	5.514 ***

\*\*\* p < .001, \*\* p < .01, \* p < .05, †p < .10

## 2. 考察

本研究の目的は、日本の全従業者数の 7 割以上を占める中小企業に着目し、中小企業における従業員の WLB の実現に対して均等施策や WLB 施策の有無が与える影響や上司による WLB 支援的行動が与える影響を検討することであった。主な発見事項は以下の通りである。

まず、均等施策や WLB 施策の有無については均等施策と WLB 施策が共に導入されている企業の従業員ほど WLB が実現していることが明らかとなった。また、均等施策のみ導入、WLB 施策のみ導入、という片一方の施策のみが導入されているという場合には、WLB の実現に影響を与え



ていないことが示された。したがって、佐藤（2008）が指摘するように、均等施策と WLB 施策は両輪の関係にあり、従業員の WLB 実現のために施策を導入するのであれば均等施策と WLB 施策を共に導入しなければ、施策の効果が十分に得られないということである。これらの施策の導入には多くのコストが伴うことが指摘されているが、長期的に見るとリクルーティング費用・常習的な欠勤・病気の減少、定着率・モラル・生産性の増加、訓練した従業員が長く在籍することによる訓練投資からのリターン、従業員の面倒見が良い企業としての企業イメージの向上、応募者の質の向上、競合他社への知的労働者の流出を防ぐ、といった多数のメリットが得られる（Dex & Scheibl, 2000）。中小企業においても均等施策と WLB 施策を共に導入していることが従業員の WLB を高めるということが明らかになったことから、現在、どちらか一方のみの施策しか導入していないという場合には、施策の効果を十分に得るためにも、もう一方の施策を導入することが望まれる。大企業に比べて中小企業は経営資源が乏しく、新たなコストの発生は負荷となることが考えられるが、近視眼的にならず、長期的なリターンを見越して施策の導入に取り組むことが重要となる。

上司の WLB 支援的行動については、クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントと道具的サポートが従業員の WLB を実現していく上で有効であることが明らかとなった。また、情緒的サポートとロールモデルは従業員の WLB の実現に影響を与えていなかった。クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントと道具的サポートの 2 項目については、仕事と私生活への支援においてより実践的であり、上司による仕事遂行における創意工夫や、仕事の役割遂行における上司の支援といった項目が含まれる。Kishino（2015）や岸野（2018）では大企業を対象とした従業員の WLB の実現と上司の WLB 支援的行動の関係を検証しているが、項目の違いはあるものの、これらの研究ではクリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントと道具的サポートに加え、情緒的サポートや上司によるロールモデル行動も従業員の WLB の実現に正の影響を与えていることが示されている。また、岸野（2017）ではクリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントと道具的サポートの尺度におけるいくつかの質問項目がさらなる仕事の要求や職務の再設計を伴い、WLB を阻む可能性があることを指摘し、大企業を対象とした実証分析により WLB の実現に負の影響を与えていることを示している。さらに、岸野（2017）では情緒的サポートとロールモデルの質問項目、クリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントと道具的サポートの一部の質問項目から構成された合成変数については WLB の実現に正の影響を与えることを示している。上述した先行研究に基づくと、中小企業においてはクリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントと道具的サポートの 2 項目のみが WLB 実現度を高めるという結果は大企業とは異なる中小企業特有の特徴であることが示唆される。中小企業は比較的少ない人員により業務を遂行しているため、業務や人員の調整が難しいことが指摘される（労働政策研究・研修機構, 2011）。しかし、そのような状況にありながらも仕事の見直しを行う、という上司の行動

は大企業に比べて従業員のポジティブな反応をより得られるのではないか。また、企業規模を考慮すると、中小企業では大企業に比べて人員間の心理的距離が近いことが考えられる。そのため、情緒的サポートやロールモデルが当然のものとなり、従業員の知覚が得られにくいという可能性も考えられる。

本研究では中小企業において従業員のWLBの実現に均等施策やWLB施策の導入の有無が与える影響や上司によるWLB支援的行動が与える影響を検証した。分析結果より、中小企業においても均等施策とWLB施策を共に導入することの重要性や上司のWLB支援的行動のクリエイティブなワーク・ファミリー・マネジメントと道具的サポートが従業員のWLBの実現に正の影響を与えることが明らかとなった。しかし、本研究では具体的にどのような均等施策やWLB施策の組み合わせがWLBを高めるのかという検証や、均等施策とWLB施策の利用状況を考慮した検証は行っていない。また、大企業との比較を直接行っていないため、中小企業特有の特徴として明言するには大企業と中小企業の調査を同時に実施し、比較検証する必要がある。すべての働く人がWLBを実現するためにも、今後さらに研究を発展させる必要があるだろう。

#### 参考文献

- Allen, T. D. 2001. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3) : 414-435.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. 2011. Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work-family enrichment. *Journal of Management*, 37 (3) : 770-789.
- Dex, S., & Scheibl, F. 2000. Business performance and family-friendly policies. *Journal of general management*, 25 (4) : 22-37.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. 2012. Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2) : 299-307.
- Hammer, L. B., Kossek, E., Zimmerman, K., & Daniels, R. 2007. Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB) : A multilevel perspective. *Research in occupational stress and well-being*, 6: 165-204.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. 2009. Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB) . *Journal of Management*, 35 (4) : 837-856.
- Kishino, S. 2015. The effect of supervisor characteristics on subordinates' work-life balance: A dyadic analysis in Japan. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 19 (3) : 19-29.
- 一般財団法人大阪労働協会 (2016) 『中小企業における女性・若者の活躍推進に関する調査結果報告書』.
- 岸野早希 (2017) 『企業組織におけるワーク・ライフ・バランス実現に関する研究』神戸大学経営学研究科博士論文.
- 岸野早希 (2018) 「私生活情報の開示がワーク・ライフ・バランスに与える影響に関する研究」『国際言語文化学会日本学研究』第3号 (1) , 75-84 頁.

厚生労働省（2007）『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』。

厚生労働省・男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会（2006）『男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ：これからの時代の企業経営』。

佐藤博樹（2008）「企業の人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援：両立支援と均等促進の同時推進を」佐藤博樹・武石恵美子 編著『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』勁草書房, 25-36 頁。

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

佐藤博樹・武石恵美子（2011）『ワーク・ライフ・ハランスと働き方改革』勁草書房。

武石恵美子（2011）「働く人のワーク・ライフ・バランスを実現するための企業・職場の課題」RIETI Discussion Paper Series 11-J-029。

男女共同参画会議・仕事と生活の調和に関する専門調査会（2007）『「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告』。

内閣府（2008）『平成 19 年度版国民生活白書：つながりが築く豊かな国民生活』。

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』135 号。

脇坂明（2009）「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」『学習院大学経済論集』第 45 巻 4 号, 337-367 頁。

#### WEB ページ

厚生労働省「ポジティブ・アクション：ポジティブ・アクションとは？」

< <http://positiveaction.mhlw.go.jp/06/> >（2018 年 8 月 29 日検索）。