

2016

一般財団法人大阪労働協会
神戸大学経営学部平野研究室

中小企業における女性と若者の活躍推進 に関する調査報告書

大阪府・近畿圏の中小企業を対象に実施したアンケート調査からわかった女性と若者の活躍推進のための人材マネジメントのあり方や鍵となる考え方について報告します

目次

第一章. 調査の概要	3
1. 調査の目的.....	3
2. 調査の背景.....	3
3. 調査の対象と方法.....	3
4. 基本データについて	4
4-1. 経営者のプロフィール.....	4
4-2. 対象企業の業種割合.....	5
4-3. 会社の正社員に対する両立支援制度の有無とその利用について.....	5
4-4. 女性活躍推進施策の導入・整備の実績について.....	6
4-5. 従業員の属性について.....	8
5. 本調査で行った分析について	9
第二章 分析編.....	11
1. 経営者の性別役割分業意識	11
1-1. 経営者が持つ性別役割意識の変数.....	11
1-2. 経営者の性別比較	11
1-3. 業種別比較	14
1-4. 雇用・業績・両立および女性活躍推進制度との関係.....	16
2. 「中小企業における人材の定着に寄与する要因の分析」	21
2-1. 分析のテーマ.....	21
2-2. 従業員の就業に関する意識（勤続の意思や自信等）	21
2-3. 企業の離職率.....	26
2-4. 考察とまとめ.....	28
3. ワーク・ライフ・バランスに関する分析	32
3-1. ワーク・ライフ・バランスとは.....	32
3-2. ワーク・ライフ・バランスがもたらす効果	32
3-3. ワーク・ライフ・バランスを高めるための要因の検証.....	34
3-4. 本章のまとめ.....	41
4. 経営への含意.....	43
4-1. 女性活躍推進と両立支援施策は経営パフォーマンスに寄与するのか.....	43
4-2. どの様な経営者が女性活躍推進に積極的に取り組んでいるのか.....	46
4-3. 経営者の WLB 満足度が従業員の組織行動に与える影響について	48
4-4. 本調査の発見事項の経営への含意.....	54
おわりに	56
付録.....	57

中小企業における女性と若者の活躍推進に関する調査報告

第一章. 調査の概要

1. 調査の目的

本調査は、中小企業・小規模事業者における若者・女性・シニア等の多様な人材のマッチングや定着および活躍推進に影響を与えるマネジメント要因を分析し、中小企業の経営状況の改善や、人材マネジメントの望ましいあり方について示唆を得ることを目的として実施した。実施の際は、とりわけ以下の3点に着目して実施し、研究の方法は質問紙調査とし、企業の経営者(ないし人事部長)と当該組織の従業員の両方を対象として実施した。

- ① 女性労働者の定着
- ② 女性労働者の指導的立場への配置
- ③ 女性、若者の活躍推進

2. 調査の背景

少子高齢化の進展による労働不足に対する懸念、ダイバーシティ(人材の多様性)・マネジメントやワーク・ライフ・バランス(WLB)への関心の高まりから、多くの企業が女性活躍推進に取り組みはじめており、国も仕事と子育てを両立させるための様々な環境整備やポジティブアクションの推奨を通じた女性活躍推進に取り組んでいる。しかしながら、大企業に比べて経営資源の乏しい中小企業では、多様な人材の拡充を通じた人的資本の蓄積が停滞している。

また、これまでに実施されている国の女性活躍推進に関わる調査は大企業を対象としたものが多く、幅広い人材・職場マネジメント施策に関する大量サンプルを収集した型の分析はほとんど行われていないという実態がある。

中小企業を対象とした本調査を通じ、大企業中心に実施される調査とは異なる、中小企業経営の実態に即した有効な示唆が得られることを期待して、本調査を実施するに至った。

3. 調査の対象と方法

質問紙調査は「経営者調査」と「従業員調査」の2種類準備された。府内の中小企業に対して、①企業(経営者あるいは本社人事部長)と②その企業に勤務する従業員を対象にして質問紙

調査を行った。

配布は企業経営者宛に質問票を郵送し、従業員に対する質問票を同封して実施した。経営者あるいは本社人事部から従業員に質問票を配布してもらい、それを回収して事務局へ返送してもらった。

また、近畿圏の中小企業に対しても同調査（経営者調査のみ）を行った。

従業員調査は1企業の営業部ないし製造部等、中心となる部署等に所属する39歳以下の年齢層の従業員（男女）に回答を依頼した。

配布については、平成27年10月、大阪府内中小企業500社、また近畿の6府県から50社ずつ計300社に送付し、府内企業経営者91人（従業員は1,309人）、府外企業経営者59人から回答を得た。回収率は府内企業18.2%、府外企業19.6%となった。

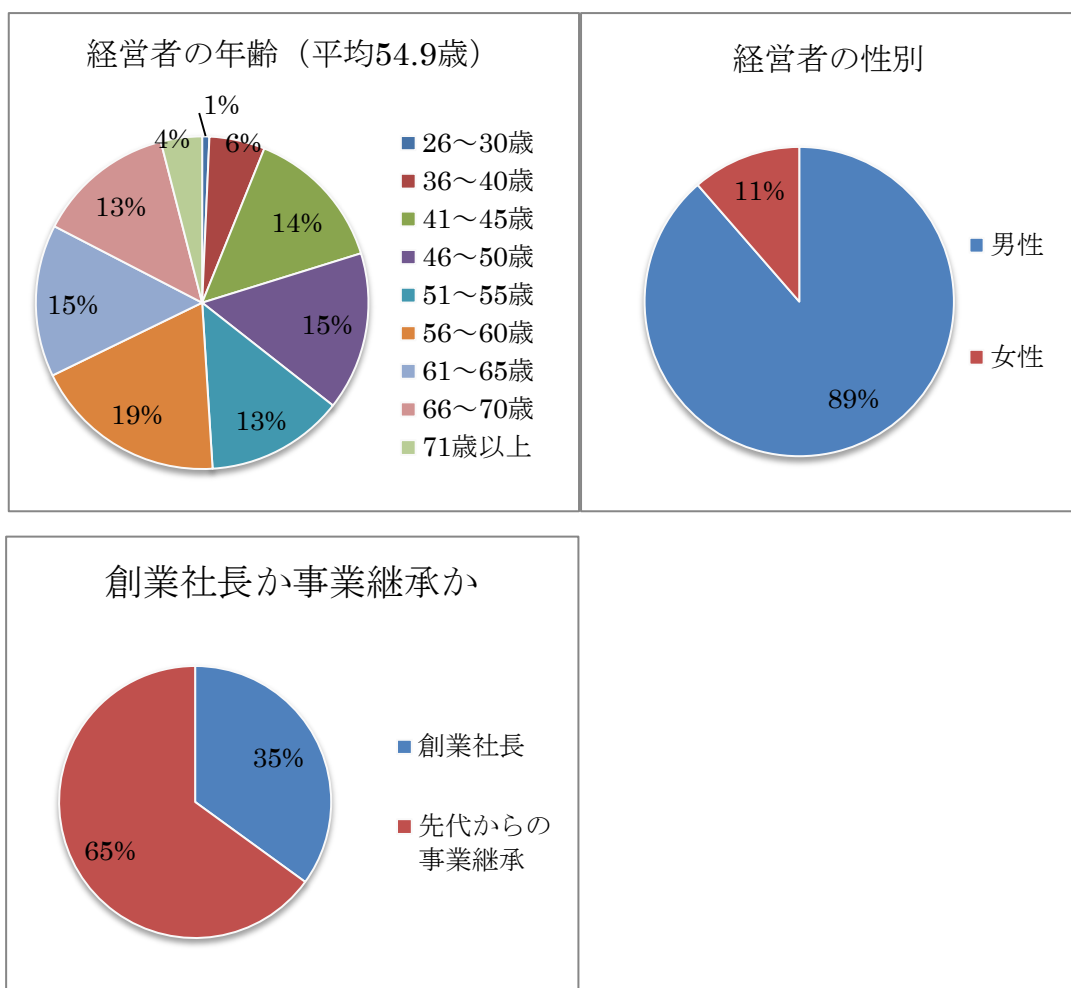
4. 基本データについて

調査によって得られた各種データについて、特徴的なものは次の通りである。

4-1. 経営者のプロフィール

経営者の年齢、性別、創業社長と事業継承の別については、図1の通りである。

図1 経営者の年齢、経営者の性別、創業社長か事業継承か

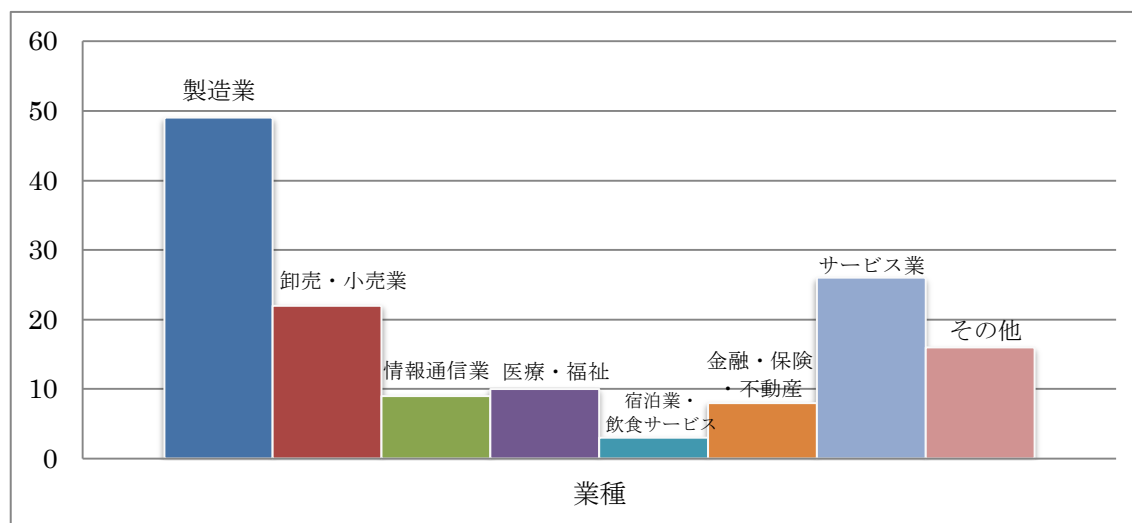


経営者の年齢は40代~60代が最も多く、9割近くが男性であった。また、65%が先代からの事業継承となっており、創業社長の割合は35%となっている。

4-2. 対象企業の業種割合

対象となった会社のうち製造業が最も多く、全体の34.3%であった。次いでサービス業が多く、18.2%であった（図2）。

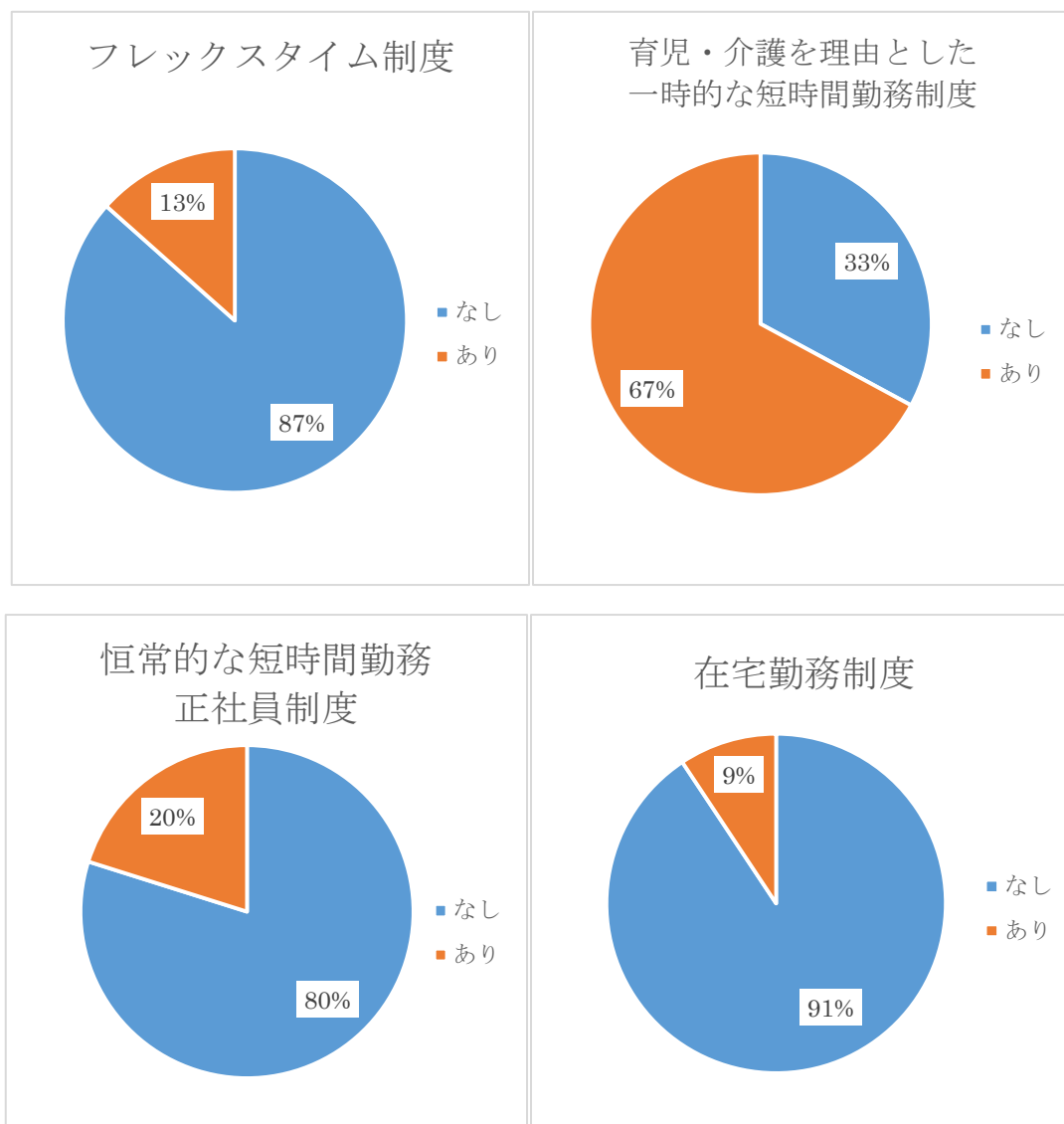
図2 対象企業の業種割合



4-3. 会社の正社員に対する両立支援制度の有無とその利用について

企業内におけるフレックスタイム制度、育児・介護を理由とした一時的な短時間勤務制度、恒常的な短時間勤務正社員制度、在宅勤務制度の導入については次のとおりであった。

図 3 フレックスタイム制度、育児介護を理由とした一時的な短時間勤務制度、恒常的な短時間勤務正社員制度、在宅勤務制度

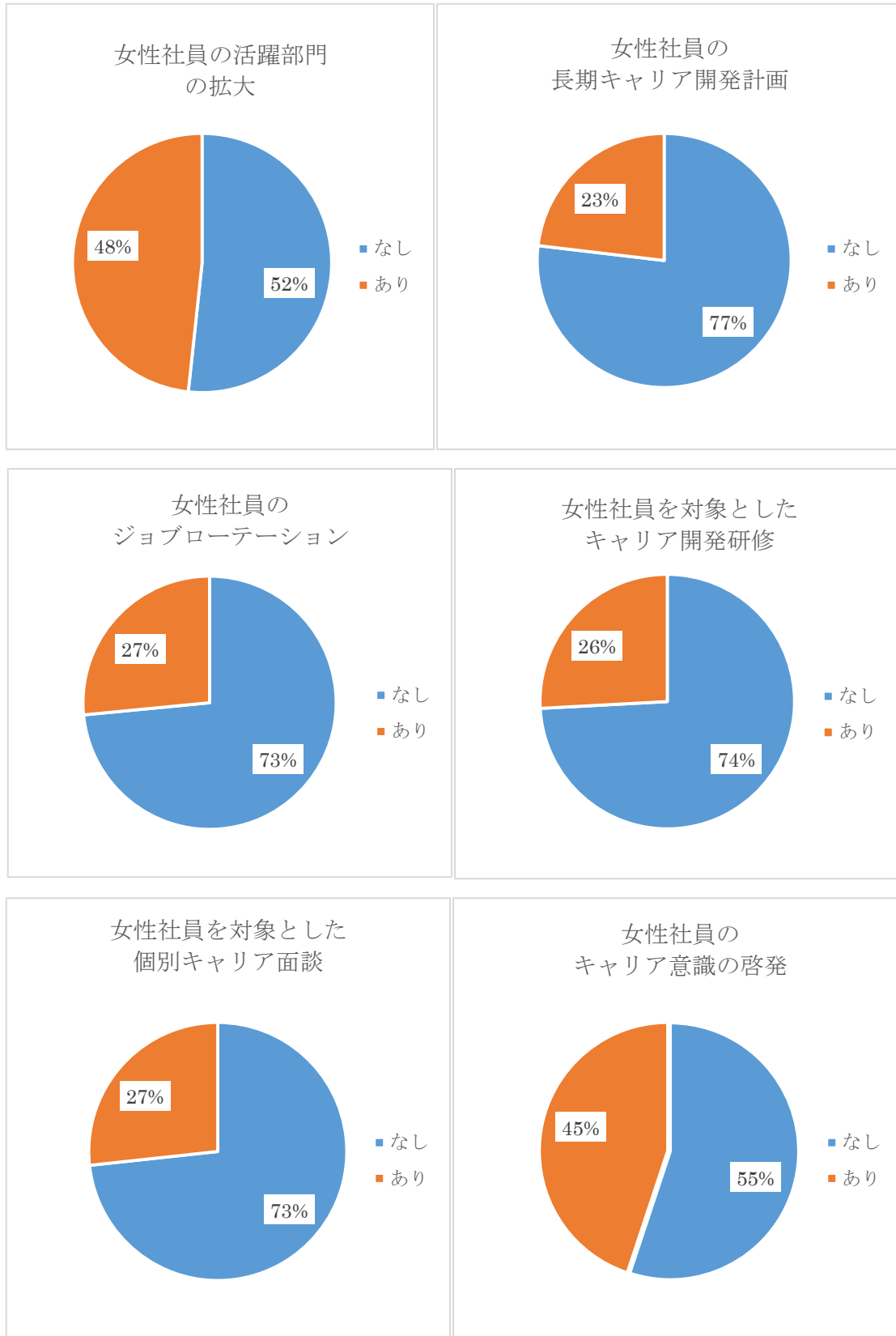


育児・介護を理由とした一時的な短時間勤務制度については 67%が導入しているが、その他の両立支援制度については導入している企業はまだまだ少なく、今後改善が必要な状況であることがわかる。

4-4. 女性活躍推進施策の導入・整備の実績について

女性社員の活躍部門の拡大、女性社員の長期キャリア開発計画、女性社員のジョブローテーション(教育的配置転換)、女性社員を対象としたキャリア開発研修、女性社員を対象とした個別キャリア面談、女性社員のキャリア意識の啓発については次のとおりとなる。

図 4 女性活躍推進施策の導入状況について



「女性社員の活躍部門の拡大」「女性社員のキャリア意識の啓発」については半数近くがありと回答しているが、それ以外の項目についてはいずれも3割に達しておらず、具体的な取組みについては依然不足している現状が浮かび上がった。

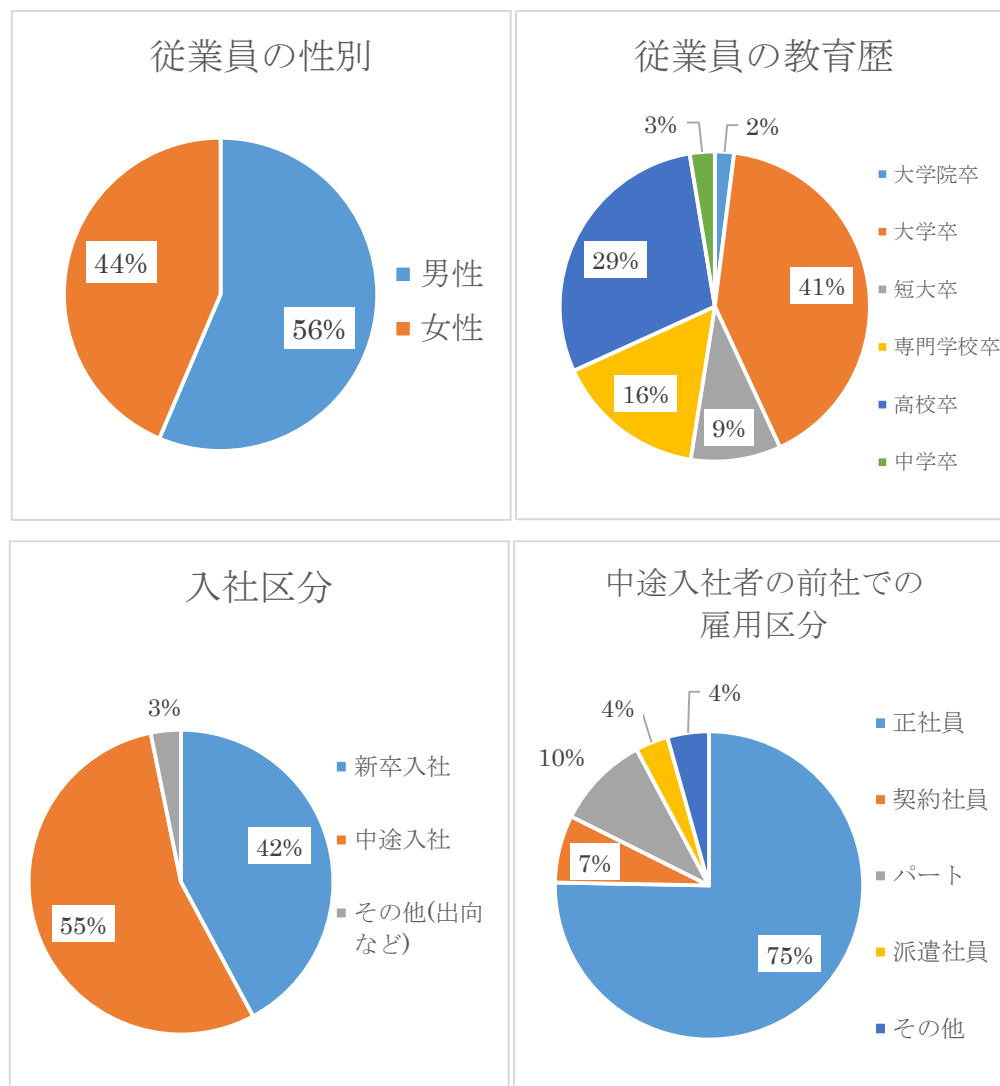
4-5. 従業員の属性について

従業員調査（大阪府内企業が対象）によって得られた属性に関する各種データは以下のとおりである。

表 1 従業員の平均年齢と平均勤続年数

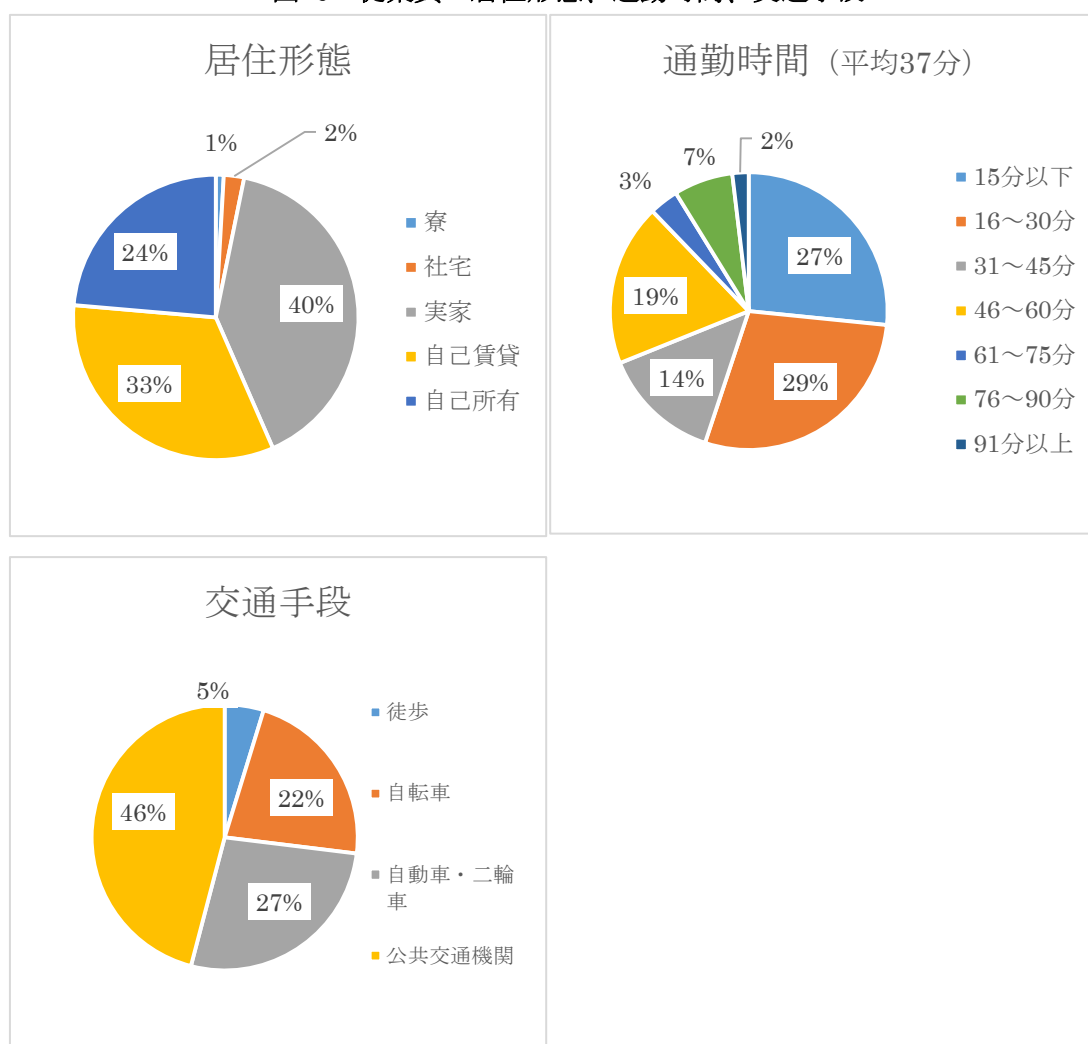
平均年齢	30.97 歳
平均勤続年数	5.58 年

図 5 従業員の性別、教育歴、入社区分（新卒、中途）、中途入社者の前社での雇用区分



本調査では39歳以下の従業員に対して調査を行ったが、一部40歳以上の対象者が含まれた（分析では除外している）。図5に示されるとおり、新卒入社よりも中途入社の方が多く（55%）、前職正社員からの転職者が75%と多くを占めるほか、契約社員やパート、派遣社員からの中途入社もあわせて2割程度あることが特徴であると言える。

図6 従業員の居住形態、通勤時間、交通手段



また、図6のとおり、従業員の居住形態については、公共交通機関での通勤者は46%にとどまり、徒歩や自転車、自動車・二輪車での通勤者が半数以上という結果となった。残業時間については、平均残業時間は19.2時間となっており、10時間以下が過半数となっている。

総じて、本調査において対象となった大阪府内企業の従業員の特徴は、実家暮らしで通勤時間が短く、ローカル志向が高いということが伺えた。

5. 本調査で行った分析について

本調査では、神戸大学経営学部平野研究室と連携し、主に4つのテーマに基づき分析を行った。それぞれ、「経営者の性別役割分業意識」、「中小企業における人材の定着に寄与する要因

の分析」、「ワークライフバランスに関する分析」、「経営につながる分析」、とし、それぞれの分野において、有益な示唆が得られている。

なお、本調査で得られた基礎データに関しては、

<http://osakajobfair.com/company/eventsite/tyousahoukoku2016.php> にアップされているため、適宜参照いただきたい。

第二章 分析編

1. 経営者の性別役割分業意識

小泉 大輔

ここでは、経営者データ(企業データ)を使用し、経営者が持つ性別役割分業意識を中心として、その実態、およびその意識とさまざまな変数との関係を分析した結果を記す。なお、経営者データを分析する際は、従業員が2名以上いる経営者(企業)に限定した。従業員が1名のケースでは、男女比率が100%にしかならないためである。

1-1. 経営者が持つ性別役割意識の変数

本項では、経営者の持つ性別役割意識についての分析を行う。経営者の持つ性別役割意識は、以下の3つの意識から構成される。「固定観念(性別役割分業)」「パターナリズム」「女性管理職に対するネガティブステレオタイプ」の3つである。

「固定観念(性別役割分業)」とは、文字通り、女性と男性が従事する生活スタイルは別にすべきであるという規範意識である。具体的には、男性が稼ぎ手として仕事に従事し、女性は、結婚後家庭に入り(仕事には従事せず)、家事や育児に従事することが望ましいという価値観の程度である。質問項目としては、付録の質問票一覧にある問4の1~3にあたり、この3つの加算平均を合成変数として作成した。

「パターナリズム」(家父長主義とも訳される)とは、広義では上記の「固定観念」に内包される概念となるが、その意識の根底に女性に対する配慮があり、その配慮ゆえに重労働や長時間労働、体力的・精神的負荷の強い職務から女性を除外するという価値観の強さである。その質問項目は、質問票の問4の4から6にあたり、これらを加算平均した。

「女性管理職に対するネガティブステレオタイプ(NS)」とは、文字通り女性管理職一般に対するネガティブなイメージをどの程度持っているかという価値観である。具体的な質問項目は問6にあたる。5点尺度で質問し、「おおいに当てはまる」とするほど女性管理職にネガティブなイメージを持っていることとなる。ただし問6の9から11は逆転尺度となっている。この女性管理職に対するNSは全ての質問を加算平均した。なおこのNSは以下3つの下位概念によって構成されており、これらの下位概念も分析によって表示した箇所もある。その3つとは、パフォーマンス志向(2~8)、メンテナンス志向(9~11)、変革志向(12~14)であり、管理職としての志向のネガティブな態度を示している。

1-2. 経営者の性別比較

経営者が持つ上記に挙げた3つの性別役割意識を経営者の性別(男性:126人、女性:16人)によって差があるかどうかについてt検定によって比較したところ3つの意識について全て有意な差が見られた。また、パフォーマンス志向、メンテナンス志向、変革志向についても有意な差があった。女性経営者よりも男性経営者の方が性別役割志向を強く持っていることがうかがえた。

図 7. 固定観念とパターナリズム：経営者の性別比較

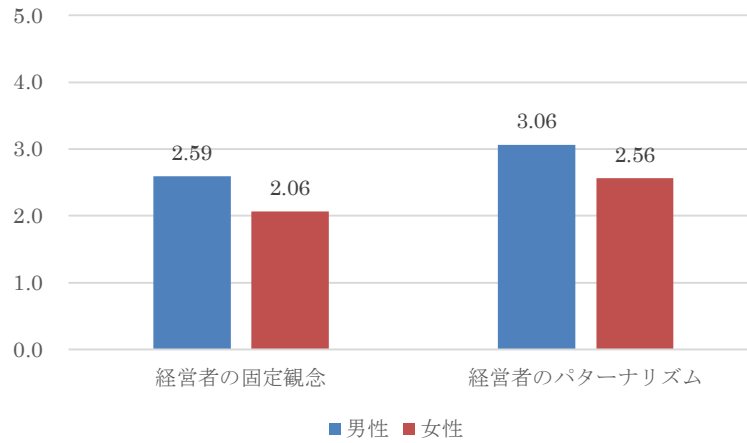


図 8. 女性管理職に対する NS：経営者の性別比較

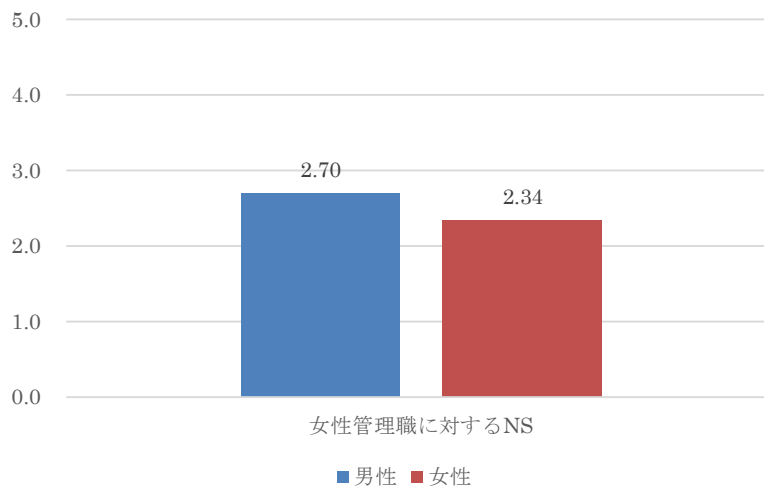
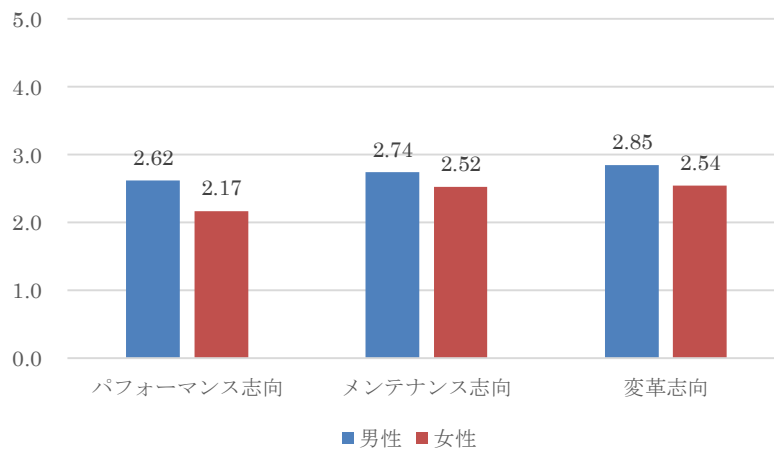


図 9. NS の下位概念：経営者の性別比較



次に、さらにそれぞれの性別役割志向を経営者の年代ごと(49歳以下、50歳代、60歳代以上)に分けてグラフ化したものが以下である。度数については、49歳以下が男性37人、女性7人、50歳代が男性39人、女性7人、60歳代以上が男性49人、女性2人である。

まず固定観念に関しては、49歳以下の経営者では性別によって差はあまりないが、50歳代、60歳代と年齢が高い層になると、男性経営者と比較して女性経営者の方が固定観念の程度が下がる傾向が見られた(図10)。また、パターナリズムについても同様の傾向が確認された(図11)。女性管理職に対するNSについては、49歳以下の経営者では男性経営者の方が女性経営者よりも女性管理職に対してネガティブなイメージを持っているが、50歳代ではその差が小さくなるような傾向が見られた(図12)。

図10. 固定観念：経営者の性別比較、年代別

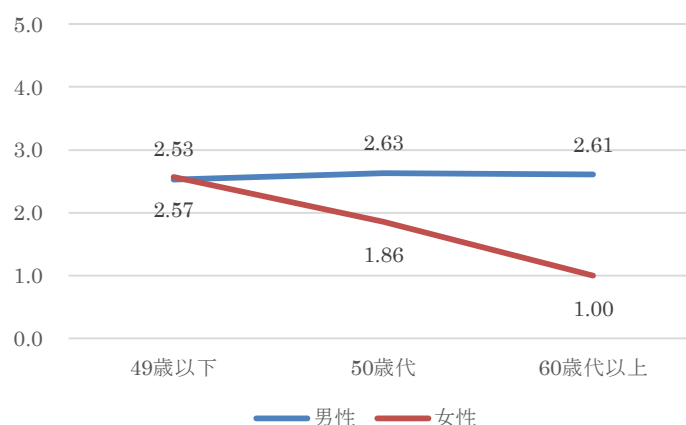


図11. パターナリズム：経営者の性別比較、年代別

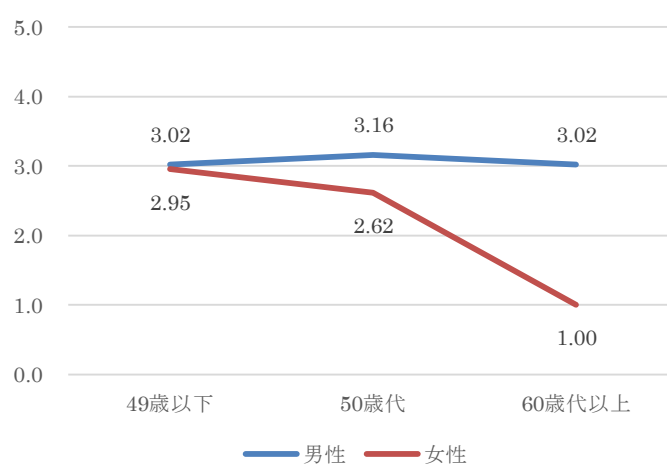
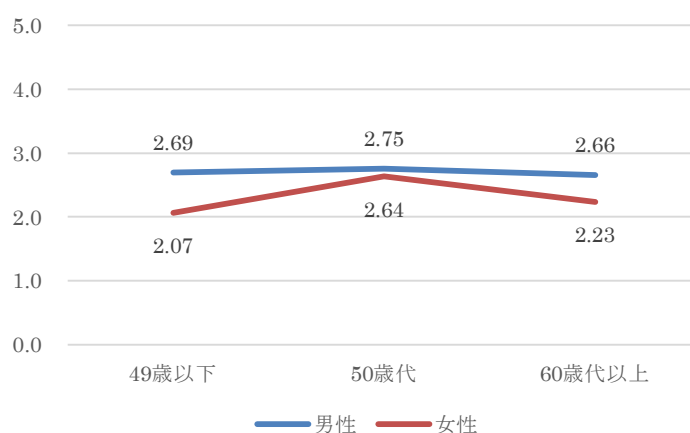


図 12. NS：経営者の性別比較、年代別



1-3. 業種別比較

本項では、業種ごとに経営者の性別役割意識に差があるかどうかを検討した。業種によって外部労働市場の流動性や職場内でのすりあわせやチームワークの必要程度などが異なるためである。業種は以下の7つに分類し、その傾向をグラフ化した。嗜好、さらにそれぞれの性別役割志向を経営者の年代ごと(49歳以下、50歳代、60歳代以上)に分けてグラフ化したものが以下、図13～15である。なお度数は、それぞれ製造業47、卸売小売業21、情報通信業8、医療・福祉10、宿泊業・飲食サービス業およびサービス業27、金融保険不動産8、その他14である。

金融・保険・不動産業、サービス業で経営者の固定観念は低い一方、卸売・小売業や製造業では高い傾向が見られた。パターンリズムに関しては、金融・保険・不動産業と情報通信業において低く、固定観念と同じく卸売・小売業や製造業では高い傾向が見られた。女性管理職に対するNSについては、それほど業種によって差はないようであるが、医療・福祉業が他の業種よりも高い傾向が見られた。

図 13. 固定観念：業種別比較

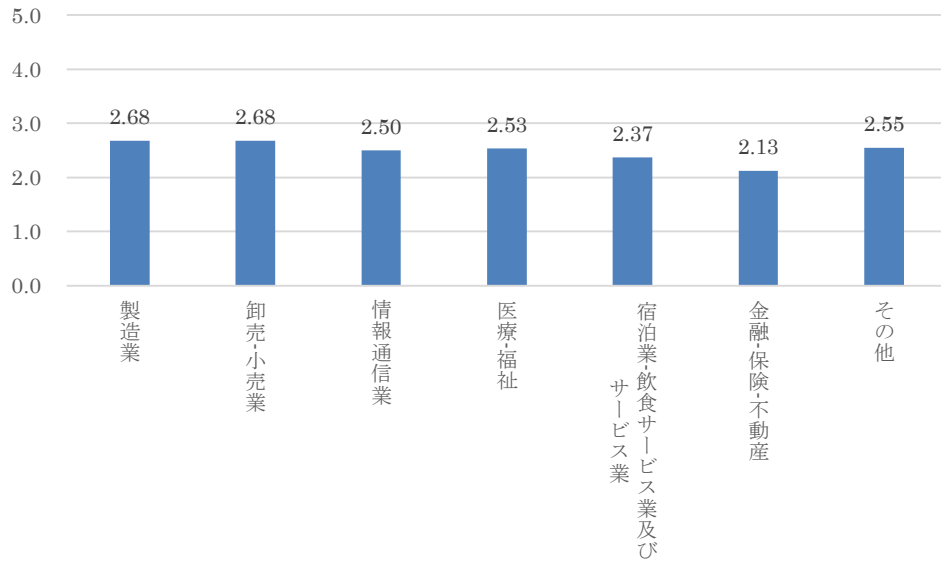


図 14. パターナリズム：業種別比較

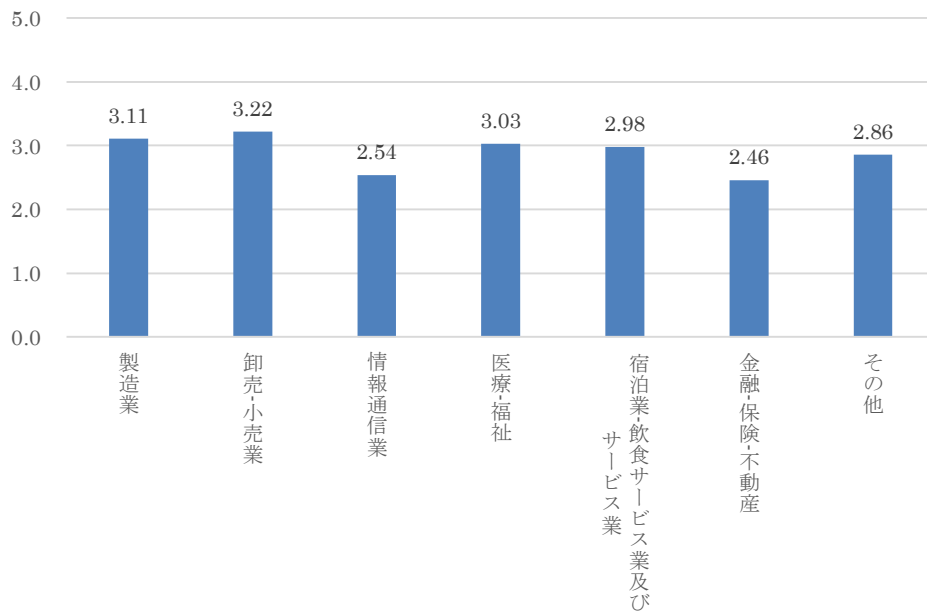
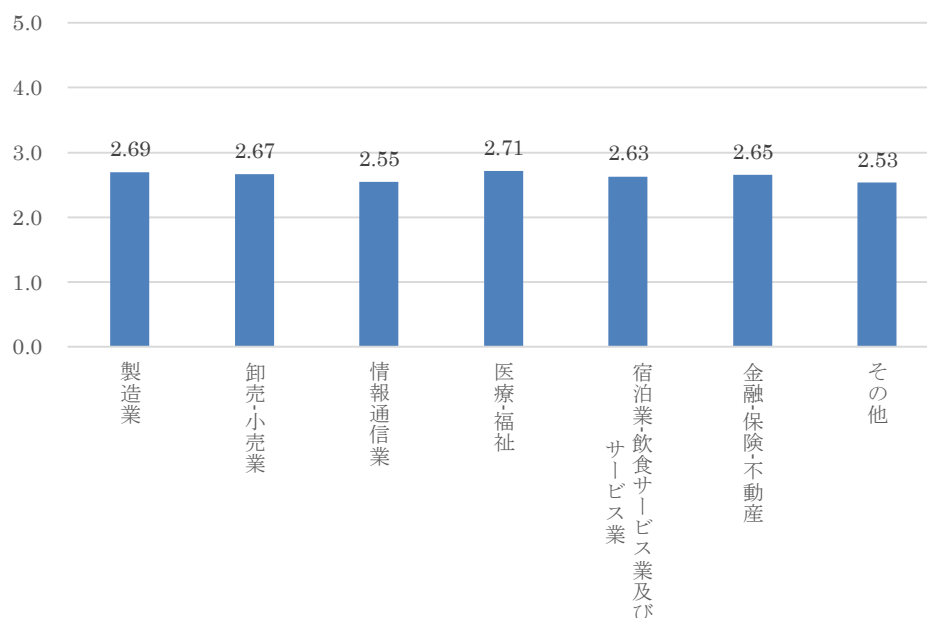


図 15. 女性管理職に対する NS：業種別比較



1-4. 雇用・業績・両立および女性活躍推進制度との関係

本項では、経営者の性別役割意識と雇用および業績との関係を検討した。性別役割意識は固定観念、パターナリズム、女性管理職に対する NS であり、それぞれ平均値の高群・低群に分類した。

雇用については、正社員に占める女性社員比率、女性管理職比率、女性離職率、20 代女性離職率の 4 つを用いた。業績については経営者による主観的業績を使用した。主観的業績は、業界内の競合他社と比べた場合の「成長性」「競争力」「生産性」の 3 つを「大いに下回っている」から「大いに上回っている」の 5 点尺度で尋ね、その 3 つを加算平均した合成変数によって測定した。

正社員に占める女性比率との関係を見ると、固定観念、パターナリズム、女性管理職に対する NS と全て低群の方が正社員に占める女性比率は高い(図 16)。同様に、女性管理職比率についても、全て低群の方が高い傾向が見られた(図 17)。

前年度女性離職比率との関係では、固定観念、パターナリズムの低群で離職比率が低い(図 18)、前年度 20 歳代女性離職比率でみると低群の方で離職比率が高くなる(図 19)。この結果に対するひとつの解釈として、経営者の考えに“甘えた”女性が離職せずに残り、「この会社では(活躍したいが)活躍できない」と考える若手女性が離職している可能性があると思われる。

図 16. 正社員に占める女性比率と経営者の性別役割意識

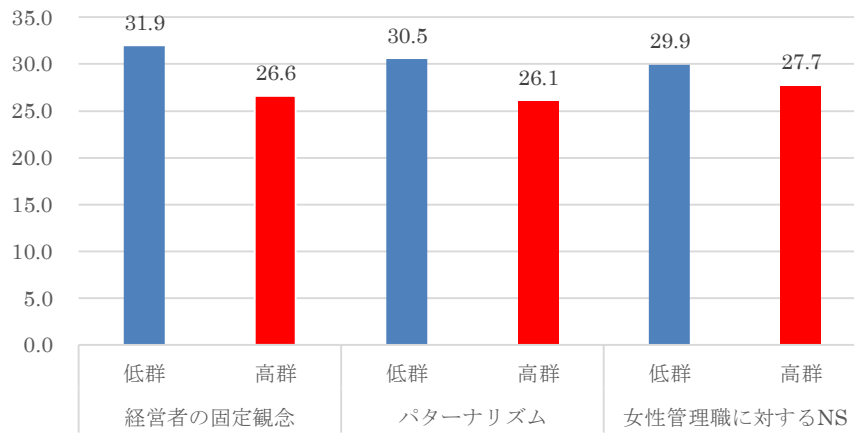


図 17. 女性管理職比率と経営者の性別役割意識

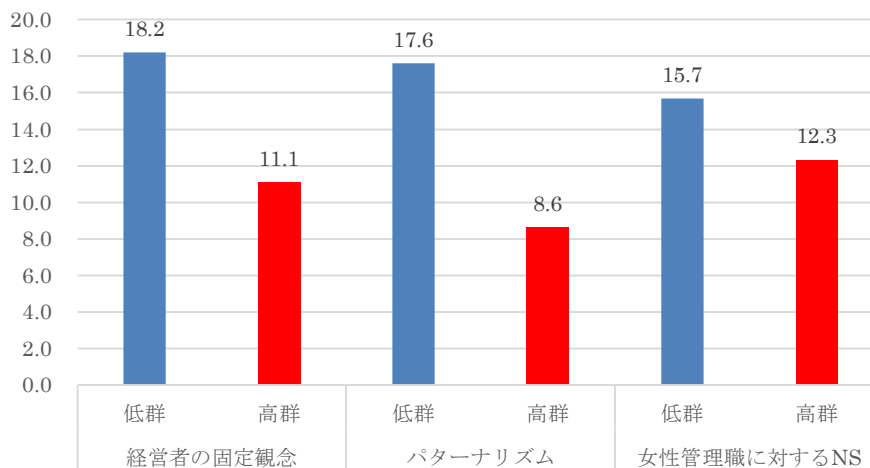


図 18. 前年度女性離職比率と経営者の性別役割意識

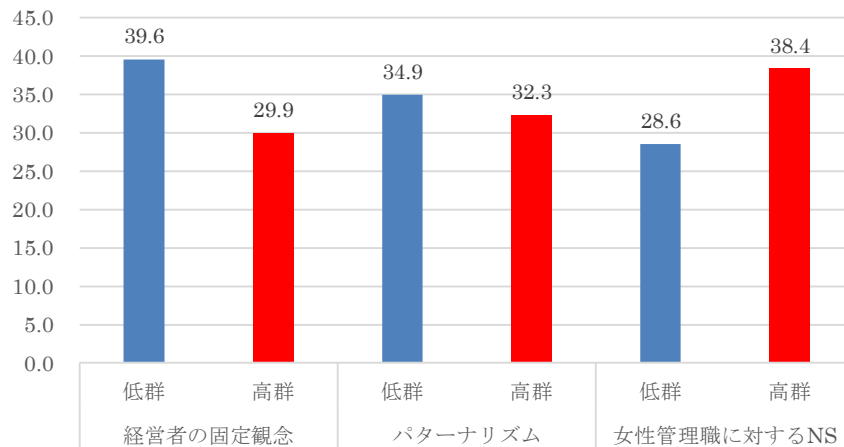
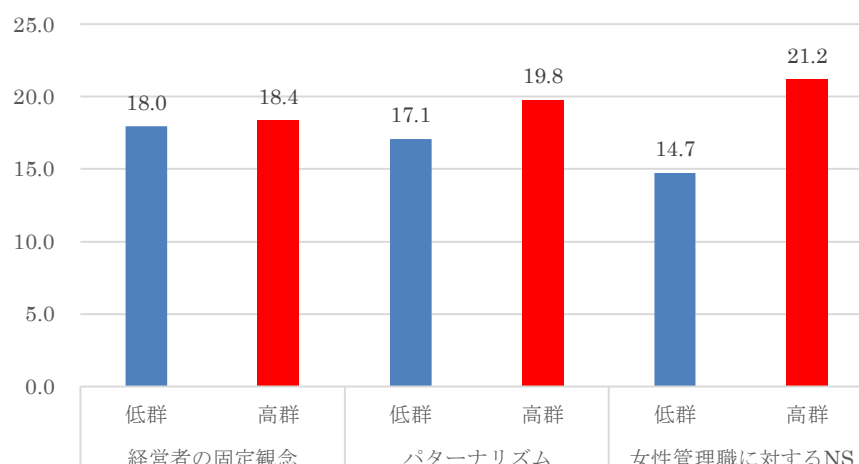
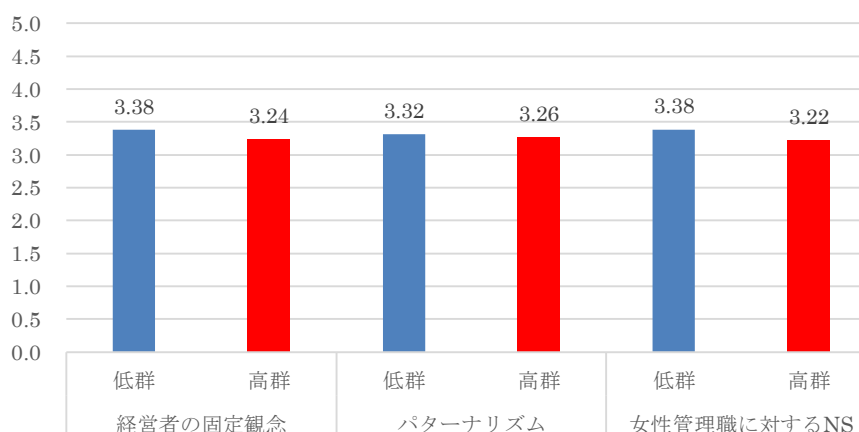


図 19. 前年度 20 歳代女性離職比率と経営者の性別役割意識



次に、経営者による主観的業績との関係を表したのが図 20 である。固定観念、パターナリズム、女性管理職に対する NS とそれぞれ低群の方が高群よりも主観的な業績が高い傾向が見られた。

図 20. 経営者による主観的業績と経営者の性別役割意識



次に、こうした経営者の性別役割意識は両立支援制度や女性活躍推進制度といった人事制度の導入とどのような関係があるのかを検証した。

両立支援制度については、以下の 11 の制度を導入しているかどうかの質問項目を使用し、導入していれば 1 点として合算し、「両立支援策の充実度」の程度を測定した。11 の制度は、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、⑩職種を限定する制度、である。

同じように女性活躍推進についても、以下の9つの制度を導入しているかどうかの質問項目を使用して、導入していれば1点とし合算し、「女性活躍の充実度」の程度を測定した。9つの制度は、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。両立支援の充実度、女性活躍の充実度の記述統計は表2の通りである。

表 2. 両立支援と女性活躍の充実度の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
両立支援の充実度	143	0	7	2.28	1.955
女性活躍の充実度	141	0	9	2.58	2.643

両立支援の充実度を経営者の性別役割分業意識の低群と高群によって分けたのが図21である。図21を見ると、固定観念とパターンリズムの高群の方が両立支援の充実度が高く、女性管理職に対するNSの低群の方で両立支援の充実度が高い。

これに対し、女性活躍の充実度では、女性管理職に対するNSでは両立支援の充実度と同じ傾向が見られたが、固定観念とパターンリズムでは低群の方が女性活躍の充実度が高い(図22)。すなわち、「女性は家庭に入るべきである」といった固定観念の意識や「女性には大変な仕事は与えない方がいい」というパターンリズムの意識を強く持つ経営者は、そうでない経営者に比べて両立支援を充実するが、女性活躍は充実させない傾向にあり、逆の意識を持つ経営者は女性活躍を充実させ、両立支援は充実させない傾向が見られた。

図 21. 両立支援の充実度と経営者の性別役割分業意識

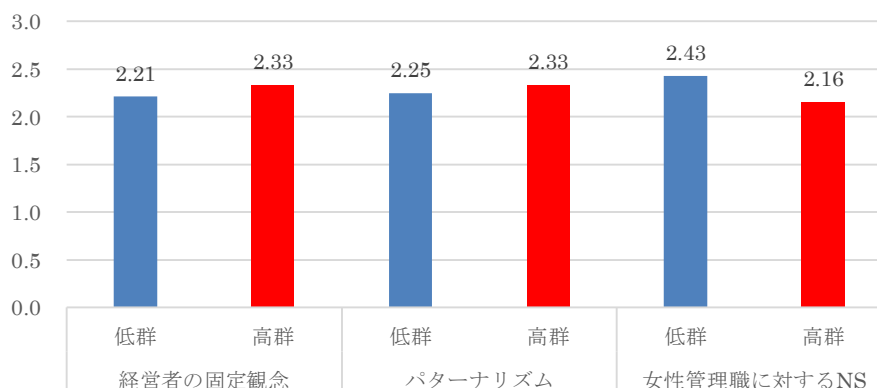
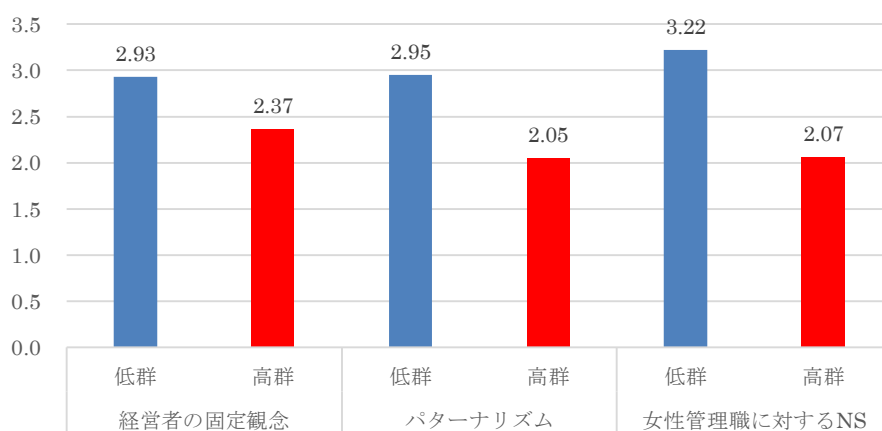


図 22. 女性活躍の充実度と経営者の性別役割分業意識



2. 「中小企業における人材の定着に寄与する要因の分析」

余合 淳

2-1. 分析のテーマ

ここでは、人材の定着というテーマに限定し、統計分析を行った。

中小企業では、大企業よりも離職率が高いといわれており、特に新卒採用者の4割が3年で離職するといわれている（2015年版中小企業白書）。このため、「中核人材の指導・育成を行う能力ある社員がいない、もしくは不足」という課題を持つ中小企業も多い（同上）。つまり、優秀な若手社員を指導・育成することが難しいという課題を抱えている企業も多いと考えられる。

そこで、優秀な人材に長く企業に留まってもらうためにはどうしたらいいのか、離職の原因について分析したのがこのパートである。あるいは、優秀な人材を採用した際に、その人材が長く企業に留まってくれるための要因について、統計分析をもとに、検討している。

ここでの研究課題（リサーチクエスション）は、

「中小企業における若手従業員の離職率抑制要因は何か」

である。

分析にあたっては、以下の2点に着目した。一点目は、従業員の就業意識の原因に関する分析である。例えば仕事への満足度や会社への愛着などの意識が高いと、離職率は下がるといわれており、その意識の醸成には何が必要か、という視点からの分析である。

もう一点は、離職率そのものの分析である。今回は、性別と年齢で比較しながらの分析を行っている。

2-2. 従業員の就業に関する意識（勤続の意思や自信等）

2-2-1. 使用した変数や概念

本項では、離職そのものではなく、離職に直接影響を与えると学術的に考えられている心理的態度変数に着目する。そして、それらの態度変数（概念）について簡単に説明する。まず、離職に影響すると考えられている態度変数に関する質問項目は、以下の通りである（表3）。ここで、勤続意思とは、働き続ける意欲を意味し、これが高いほど、組織に定着する可能性が高まるものとされている。就業継続効力感とは、就業を継続する上での効力感（信念、自信といったもの）を意味する。これが高いということは、私は引き続き今いる職場で働き続けられるという自信があるということの意味する。職務満足は、現在の仕事内容に満足しているかどうかを意味する。組織コミットメントは、所属する組織への愛着の程度を意味する。会社に誇りをもっていたり、愛着を感じていたり、忠誠心があるといった状態であればあるほど、組織コミットメントが高いという意味であり、これが高いほど離職する確率が低いものとされている。尚、これらの質問項目は「全く当てはまらない」から「大いに当てはまる」の5点尺度で測定され、一つの概念に複数の質問項目が設定されているものについては、単純に加算平均値

を用いている。

表 3. 使用した変数（就業意識・結果変数）

従属変数（結果）	項目
勤続意思 （働き続ける意欲）	「この会社で、今後も長く働きたい。」
就業継続効力感 （働き続ける自信）	「私は（自分自身あるいは配偶者の）出産や育児等を理由に離職せず、今後も当社で働き続けることができる。」「私は家族の看護・介護等を理由に離職せず、今後も当社で働き続けることができる。」
職務満足	「今の仕事に満足している。」
組織コミットメント （会社への愛着）	「私は、この会社の社員であることを誇りに思っている。」 「私は、この会社に愛着を持っている。」 「私は、この会社に対し、忠誠心を感じている。」

次に、原因となる変数（概念）として、固定観念、パターナリズム、リーダーシップという3つのキーワードについて説明する。つまり、これらの3要素の高低によって、勤続意思などの態度が左右するのではないかと、という因果関係を想定した分析モデルになっている（表4）。

まず、固定観念とは、性別にかんする役割分業について、女性は家事や育児に専念すべきであるとか、女性は仕事を持たない方がいいといった考え方である。本分析では、このような固定観念について、経営者本人がどの程度これに賛同するか、また、従業員アンケートの回答者の直属上司がどのような固定観念を持っているかを部下の解答で尋ねている。パターナリズムも同様の方法で測定している。パターナリズムは、固定観念とは異なり、女性に対する気遣い、配慮のような考え方である。職場復帰後の女性は大変そうなので極力責任ある仕事はさせないであるとか、きつい仕事はさせず、家庭を優先してもらおうといった生活パターンに関する考え方である。

3つ目のリーダーシップについては、「高い期待を示す」「フォロワーの啓発」「知的刺激」「個人の承認」など、全18項目からなる合成変数である。具体的な全質問項目については、質問項目一覧を参照されたい。この項目については、上司本人に尋ねるのではなく、部下に対して、あなたの上司にはこうした項目が当てはまるかを尋ねており、他者（部下）による評価をもとにした項目となっている。

表 4. 使用した変数（就業意識・原因変数）

独立変数（原因）	項目
固定観念 （経営者本人／直属上司）	「結婚や出産の後は、家事や育児に専念することが女性にとって幸せであると考えている。」「上司は、結婚した女性は、夫に十分な収入がある場合には、仕事を持たない方がいいと考えている。」「上司は、結婚した女性にとっては、自分の仕事をもつよりも、夫の仕事の手助けをする方が大切であると考えている。」
パターナリズム （経営者本人／直属上司）	「出産を経て職場復帰した女性は、大変そうだから責任のある仕事はさせない方がいいと考えている。」「体力的・精神的にきつい仕事を、女性が担うことは酷であると考えている。」「家庭を持つ女性が、夜遅くまで残業することは気の毒であると考えている。」
リーダーシップ （直属上司のみ）	高い期待を示す「上司は私に高い目標を掲げるように促してくれている。」 フォロワーの啓発「私の強みを伸ばすために手助けしてくれる。」 知的刺激「違った角度から問題を見させるようにしている。」 個人の承認「目標を達成した際は褒めてくれる。」 など、全18項目

2-2-2. 分析結果

以上の変数をもとに、固定観念、パターナリズム、リーダーシップを原因とし、各態度変数を結果とする因果関係の検証を想定した重回帰分析を行った（表 5・表 6）。分析に際しては、従業員の年齢や配偶者の有無、子供の有無といった個人属性による影響を制御するため、これらの変数もモデルに同時投入している（このような変数を統制変数と呼ぶ）。

表 5 において、数字の右側に*マークや†マークのある独立変数（原因）が、従属変数（結果）に対して影響を及ぼす要因である（統計的に有意である）。例えば、従業員の年齢は、男女ともに勤続意思に影響を及ぼすことが確認できる。この数字（.140、.238）は影響の方向性や強さを意味する。この数値が正の値の場合、独立変数が高くなればなるほど、従属変数が高くなることを意味する。ここでは、男女ともに、年齢が高くなればなるほど、勤続意思が高くなる傾向があることを意味している。

表 5. 分析結果（勤続意思・就業継続効力感）

従属変数	勤続意思		就業継続効力感	
	男性	女性	男性	女性
独立変数				
従業員年齢	.140 **	.238 ***	.030	.178 **
従業員配偶者有ダミー	-.124 *	-.041	-.129 *	.008
従業員子供有ダミー	-.065	.103 †	-.027	.181 **
従業員事務職ダミー	.048	-.021	.062	.057
従業員企画職ダミー	-.099 *	-.033	-.037	.088 †
従業員技術職ダミー	.109 †	.027	.089	.030
従業員営業職ダミー	.087	-.039	.106 †	.096 †
従業員生産技能職ダミー	.048	-.039	.084	.059
従業員サービス技能職ダミー	.042	-.065	.016	.051
統制変数				
回答者数 10～19 ダミー	.045	-.004	.085	-.027
回答者数 20 以上ダミー	-.039	-.095	-.013	-.136 †
経営者年齢	-.065	-.007	-.071	-.018
経営者女性ダミー	-.079	-.045	-.019	-.027
経営者配偶者有ダミー	-.040	.101 †	.064	.108 †
経営者子供有ダミー	-.187 ***	-.040	-.077	-.075
独立変数				
直属上司のリーダーシップ	.398 ***	.386 ***	.233 ***	.191 ***
直属上司の固定観念	.002	-.047	.006	-.119 *
直属上司のパターナリズム	-.077 †	-.024	-.001	-.004
統制変数				
経営者の固定観念	-.087 †	-.071	-.110 †	-.109 †
経営者のパターナリズム	-.066	-.018	.018	.061
R ²	.261	.293	.114	.188
調整済み R ²	.233	.255	.081	.144
F 値	9.376 ***	3.976 ***	3.420 ***	4.266 ***

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

その他統制変数による影響をみてみると、男性では配偶者があるほど、勤続意思や就業継続効力感は下がる傾向にある可能性が高い。また、女性では子供がいるほうが、いない場合よりも勤続意思や効力感が高くなる傾向なども読み取れる。

では、リーダーシップや固定観念ではどうか。まず、直属上司のリーダーシップに関しては、一貫して、従業員の態度に対し強い正の影響が見られた。すなわち、部下が直属上司のリーダーシップを知覚していればいるほど、勤続意思や効力感、コミットメントといったものが高まる傾向にある。更に、その数値をみると、他の変数に比して、非常に大きい値となっており、その影響力の強さがうかがわれる。すなわち、直属上司のリーダーシップは、従業員の離職に

大きく影響を与えることが、読み取れる。直属上司に関しては、リーダーシップは男女ともにプラスの方向、つまり良い影響を与えていることが分かる。一方、経営者の固定観念は働き続ける自信や意欲を減らしてしまう傾向がある。また、パターナリズムは、男性の勤続意思を低くしてしまう可能性があることがわかる。また、経営者側の要因としても、固定観念は男女ともにマイナスの影響がある可能性があるようである。結果の変数を満足度と愛着に変えたものが表 6 であるが、こちらも概ね同様の傾向がある。経営者の固定観念は、男女とも、特に男性に悪い影響を与えていることが分かる。

表 6. 分析結果（職務満足・組織コミットメント）

従属変数	職務満足		組織コミットメント		
	男性	女性	男性	女性	
独立変数					
統制変数	従業員年齢	.029	.140 *	.103 *	.169 **
	従業員配偶者有ダミー	-.126 *	.011	-.147 **	-.003
	従業員子供有ダミー	-.050	.067	-.028	.132 *
	従業員事務職ダミー	.044	-.049	.054	-.103 †
	従業員企画職ダミー	-.004	.010	.024	-.076
	従業員技術職ダミー	.098 †	.037	.120 *	-.092 †
	従業員営業職ダミー	.068	-.079	.094 †	-.059
	従業員生産技能職ダミー	.010	-.011	.019	-.036
	従業員サービス技能職ダミー	.037	.024	.031	-.056
統制変数	回答者数 10～19 ダミー	.071	-.062	-.002	.006
	回答者数 20 以上ダミー	-.007	-.097	-.024	-.167 *
	経営者年齢	-.009	.014	-.021	-.025
	経営者女性ダミー	.001	-.012	-.006	-.066
	経営者配偶者有ダミー	-.072	.144 *	-.080	.069
	経営者子供有ダミー	-.130 *	-.056	-.068	-.048
独立変数	直属上司のリーダーシップ	.316 ***	.388 ***	.447 ***	.486 ***
	直属上司の固定観念	-.006	.004	.020	.008
	直属上司のパターナリズム	.017	-.031	-.031	-.059
独立変数	経営者の固定観念	-.140 *	-.003	-.161 **	-.117 *
	経営者のパターナリズム	.004	.037	-.027	.003
R ²	.179	.199	.305	.338	
調整済み R ²	.148	.155	.279	.302	
F 値	5.799 ***	4.559 ***	11.639 ***	9.282 ***	

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

2-3. 企業の離職率

2-3-1. 使用した変数や概念

次に、企業の離職率を結果変数とするような分析を行う。分析に際し、結果変数として使用した変数は表7の通りである。使用したものはすべて離職率だが、大別すると過去3年の離職率と、前年度の離職率に分けられる、また、前年度の離職率は更に、男女別、そして20代という若手世代の離職率に特化した数値でも計算されている。

また、原因変数については、前節と同様、固定観念とパターナリズムを使用している(表8)。

表 7. 使用した変数 (離職率・結果変数)

従属変数 (結果)	項目
離職率 (過去3年)	3年前 (2012年4月～2013年3月) に入社した正社員数 (新卒、中途含む) の数を100としたとき、現在勤務していない者の比率 (100－一定着率)
前年度 (男性・女性) 離職率	前年度の正社員の離職者数 (定年退職を除く、男女別) / 正社員数
前年度20代 (男性・女性) 離職率	前年度の20代正社員の離職者数 (定年退職を除く、男女別) / 正社員数

表 8. 使用した変数 (離職率・原因変数)

独立変数 (原因)	項目
経営者の固定観念	「結婚や出産の後は、家事や育児に専念することが女性にとって幸せであると考えている。」「上司は、結婚した女性は、夫に十分な収入がある場合には、仕事を持たない方がいいと考えている。」「上司は、結婚した女性にとっては、自分の仕事をもつよりも、夫の仕事の手助けをする方が大切であると考えている。」
パターナリズム	「出産を経て職場復帰した女性は、大変そうだから責任のある仕事はさせない方がいいと考えている。」「体力的・精神的にきつい仕事を、女性が担うことは酷であると考えている。」「家庭を持つ女性が、夜遅くまで残業することは気の毒であると考えている。」

2-3-2. 分析結果

分析結果は表9及び表10である。まず、3年前を基準とした場合の離職率についてみると、従業員の職種や個人属性、それから経営者の属性といった統制変数によって、離職率の高低が異なることが確認できる。例えば、従業員の年齢が高くなるほど離職率は低くなる傾向にあり、

女性の方が離職率は高い傾向にある。また、事務職や技術職、営業職、生産技能職という職種では離職率が低くなる傾向があるのに対し、サービス技能職では離職率が高くなる傾向がある。こうした傾向は、産業別に労働力の需給のギャップや、処遇状況や賃金水準といったマクロ経済の影響によるものと考えられる。

固定観念とパターナリズムについては、経営者が固定観念を持っているほどその企業の離職率が高くなり、パターナリズムは、離職率を抑制するような要因となっている。

表 9. 分析結果（3年前比離職率）

従属変数		離職率
独立変数		(3年前比)
統制変数	従業員女性ダミー	.109 **
	従業員年齢	-.136 ***
	従業員配偶者有ダミー	-.012
	従業員子供有ダミー	.067
	従業員事務職ダミー	-.283 ***
	従業員企画職ダミー	-.027
	従業員技術職ダミー	-.141 ***
	従業員営業職ダミー	-.147 ***
	従業員生産技能職ダミー	-.138 ***
	従業員サービス技能職ダミー	.077 *
統制変数	回答者数 10 から 19 ダミー	.266 ***
	回答者数 20 以上ダミー	.081 †
	経営者年齢	-.058 †
	経営者女性ダミー	-.191 ***
	経営者配偶者有ダミー	.130 **
	経営者子供有ダミー	-.081 †
独立変数	経営者の固定観念	.155 ***
	経営者のパターナリズム	-.227 ***
R ²		.174
調整済み R ²		.156
F 値		9.779 ***

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

次に、直近の離職率について、男女別、年代別に分析を行っているのが表 10 の結果である。経営者の固定観念は、前述の 3 年前比とは逆の傾向で、前年度では全年齢、及び 20 代男性においては離職率を低減させる、つまり離職を減らす傾向があることが分かる。しかし、20 代

女性の離職率に関しては、結婚したら仕事をやめるべきといった女性に対する固定観念があればあるほど、離職率が上がる傾向にある。

パターナリズムについては、こちらは男性の離職率を下げる傾向があるが、女性に影響を及ぼしていない（*マークがない）。すなわち、従業員意識の分析と同様、パターナリズムは、男性によい（離職率を抑える）影響を与えているように考えられる。

表 10. 分析結果（男女別・年代別離職率）

従属変数	前年度全年齢離職率		前年度 20 代離職率		
	男性	女性	男性	女性	
独立変数					
従業員女性ダミー					
従業員年齢	-.051	-.094 †	-.045	-.138 *	
従業員配偶者有ダミー	-.004	-.044	.055	-.051	
従業員子供有ダミー	.000	.084 †	-.025	-.006	
統制変数	従業員事務職ダミー	-.091 *	-.193 ***	-.123 **	-.124 *
	従業員企画職ダミー	.155 ***	-.090 *	.049	-.065
	従業員技術職ダミー	.027	-.095 *	.043	-.147 **
	従業員営業職ダミー	.132 *	-.178 ***	.138 **	-.148 **
	従業員生産技能職ダミー	-.023	-.095 *	-.051	-.113 *
	従業員サービス技能職ダミー	.060	.137 **	-.066 †	.048
	回答者数 10 から 19 ダミー	-.254 ***	-.061	-.095 *	-.174 *
	回答者数 20 以上ダミー	-.166 **	.318 ***	.043	.034
	経営者年齢	-.335 ***	.245 ***	-.414 ***	.394 ***
	経営者女性ダミー	-.169 **	.080	-.196 ***	-.055
経営者配偶者有ダミー	-.005	.068	.041	-.243 **	
経営者子供有ダミー	.066	.242 ***	-.064	.436 ***	
独立変数	経営者の固定観念	-.128 *	-.194 ***	-.297 ***	.233 ***
	経営者のパターナリズム	-.195 **	.025	-.346 ***	-.085
R ²	.293	.480	.500	.391	
調整済み R ²	.269	.454	.483	.356	
F 値	18.162 ***	9.165 ***	29.681 ***	11.325 ***	

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

2-4. 考察とまとめ

以上の分析結果をまとめると、図 23 から図 27 のようになる。まず、一つ目の分析からは、リーダーシップの重要性が指摘できる（図 23）。また、固定観念の女性への悪影響が確認できる（図 23 及び図 24）。一方、男性についても、固定観念は悪い影響があり、勤続意思などを

低くしてしまう可能性があることが分かる。但し、パターナリズムについては、男性の勤続意思を高める傾向もあることが分かった（図 23）。

図 23. 分析結果（直属上司と態度変数）

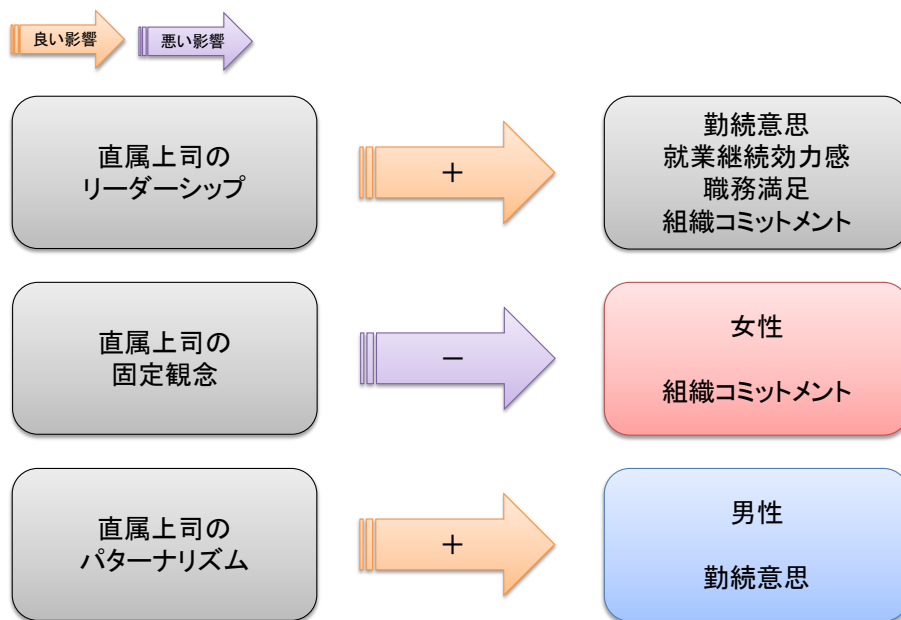
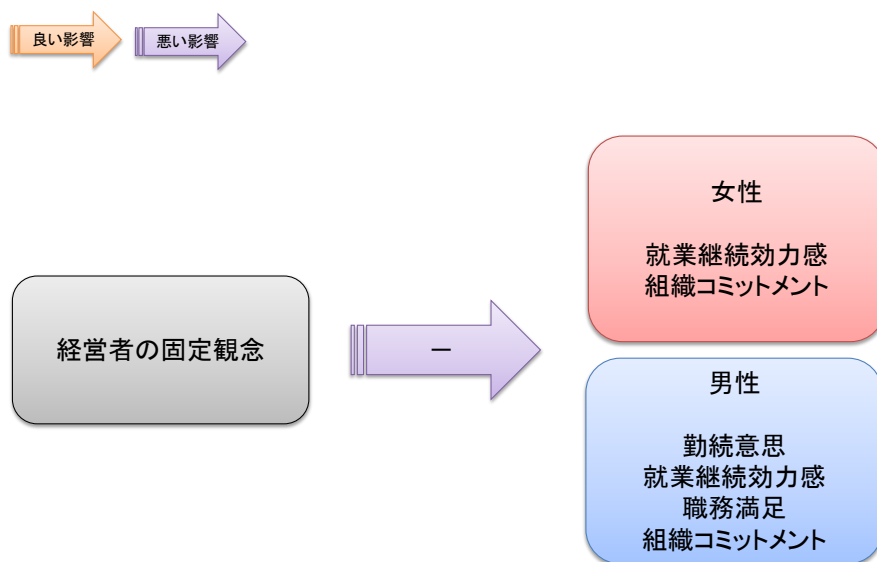
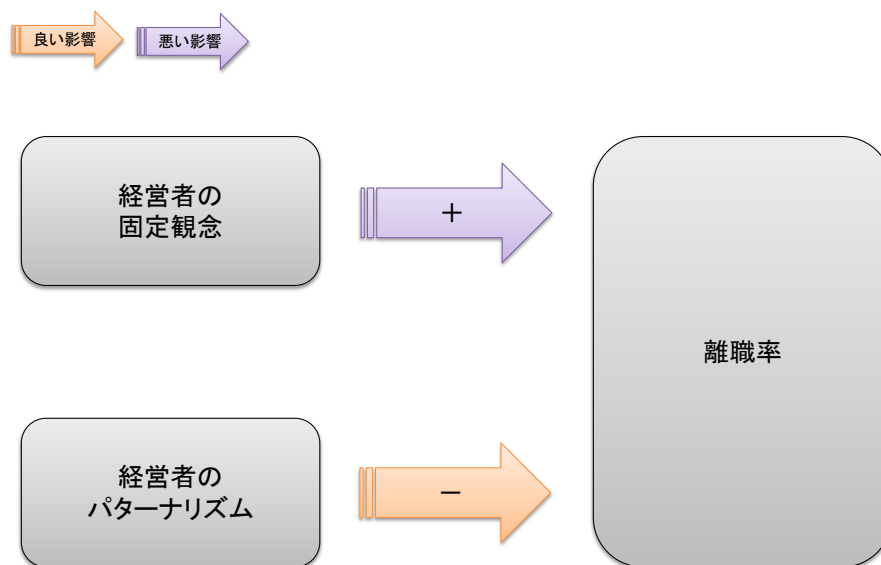


図 24. 分析結果（経営者と態度変数）



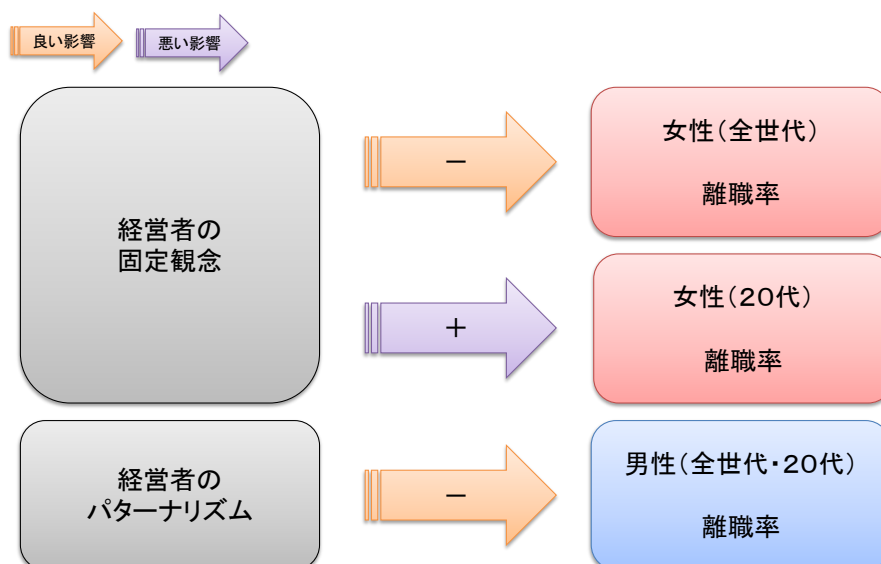
離職率の分析においては、固定観念が3年前比で離職率を高める傾向が、パターナリズムが抑制する効果を持つ（図 25）。

図 25. 分析結果（3年前比離職率）



ただし、男女別、年代別に直近の離職率をみると、特に20代女性の離職率に関しては、経営者に固定観念があるほど離職率が高まり、それ以外の世代には離職率を下げるような効果がある。パターナリズムは、男性のみ、離職率を下げる効果があることが分かった。

図 26. 分析結果（男女別・年代別離職率）



まず、直属上司については、リーダーシップの重要性が指摘できる。リーダーシップを部下が認識しているほど、彼（女）らはますます会社に定着すると考えられる。また、女性は結婚したら仕事を辞めるべきといった固定観念があると、女性は働き続ける自信を無くす、という傾向もある。

解釈に注意が必要なのが、パターナリズムが男性の勤続意思を高めるという点である。パタ

一ナリズムは、女性は出産後大変だろうから、簡単な仕事を与えてあげるといった、一見して悪気のない親切心から生まれる配慮である。しかし、その影響によって男性側の働き続ける意欲が高まる傾向がある。こうした配慮は、よりタフな仕事を男性に任せる、ということも意味する。難しいけれども大きな仕事というものは男性にとって働き続けられる一つのきっかけになっているのかもしれない。しかし、これは女性への配慮、極端に言えばやりがいのある仕事から外すことで成立している意欲であり、これを望ましいものとして良いかどうかについて疑問符がつくと思われる。

一方、経営者については、固定観念は男女ともに定着に悪影響がある。女性は結婚したらやめるべきというような固定観念は、男性の定着にすら悪影響があるわけであり、こうした（頑固な）考え方を持っていればいるほど、男性従業員であっても、辞めたくなくなってしまうのかもしれない。

また、離職率の分析を全体としてみると、固定観念があると、若い女性ほど離職するリスクがあることが分かる。また、女性への配慮があると、離職率が下がることから、一見すると、この配慮は必要なものにも思われる。

しかし、男女別にみたもので分かるように、パターナリズムが聞いているのは主として男性である。上述のように、女性にタフな仕事を任せないということは、相対的に男性に難しい仕事が割り当てられることを意味する。つまり、女性が活躍しにくい職場であることによって男性が定着しているということになる。果たして、これは本当に良い定着といえるのであろうか。

出産や育児のようなライフイベントは、若い女性、20代や30代の女性が当事者であって、出産や育児を残り超えたベテランの女性や、男性にとっては他人事にもなりかねない。つまり、若い女性が辞めてしまうことによって、自分たちの仕事が守られ、居座ることができる部分があるともいえる。

つまり、定着率の向上も重要ではありますが、なぜ定着しているかという要因を検討した場合に、若い女性が辞めたり、タフでやりがいのある仕事をやらなかったりすることによってもたらされている定着である可能性について、考慮せねばならない。女性には大変な仕事をさせず、極力家庭を優先してもらような働きかけをもし企業側がしているとすれば、仕事と私生活との調和や、男女や年代別にどのように分業すべきか、という人事管理の根本的な問題について、今後検討されなければならない。

3. ワーク・ライフ・バランスに関する分析

岸野 早希

3-1. ワーク・ライフ・バランスとは

ワーク・ライフ・バランス(Work-Life Balance: WLB)とは何か。WLBに関する定義は国や研究者によって様々になされている。例えば、男女共同参画局(2007)の定義によると「男女がともに、人生の各段階において、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、自らの希望に沿った形で、バランスを取りながら展開できる状態のこと」である。また、厚生労働省(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。

3-2. ワーク・ライフ・バランスがもたらす効果

WLBを推進することにより下記のようなメリット・デメリットが企業にもたらされる(Dex & Scheible, 2000)。まず、メリットとしては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、訓練投資からのリターン、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防止が挙げられる。次に、デメリットとしては施策利用者的人数分の年間コスト、代替要員のコスト、生産性の一時的低下、施策を使えない労働者のモラルの低下が挙げられる。WLBの推進は短期的にはデメリットが目立つ。しかし、中・長期的にはWLBによって企業が享受できるメリットが増加し、さらに従業員の行動においてもWLBがとれていることにより、生産性や仕事の態度に影響を与える多くの態度や行動の変化が見られるようになる。

本調査においても調査対象者をWLB満足度の高群(平均値が3以上のグループ)とWLB満足度の低群(平均値が3より下のグループ)の2つに分け¹、WLB満足度の高低によって以下の8つの変数との関係がどのように異なるのかを検証した。

- ①ワーク・ライフ・コンフリクト (仕事から私生活に対する葛藤)
- ②エンゲージメント (仕事への熱中)
- ③職務満足 (今の仕事への満足度)
- ④勤続意思 (これからもこの会社で働き続ける意思)
- ⑤コミットメント (会社への帰属意識)
- ⑥就業継続効力感 (この会社で働き続けることができる)
- ⑦昇進志向 (この会社で昇進していきたい)
- ⑧昇進効力感 (この会社で昇進していけるだろう)

¹ 本調査では質問項目は5点尺度によって測定された。選択肢の最小値は1、最大値は5である。また、アンケートの得点の指標となる基準値は3である。

尚、WLB 満足度については以下の 5 つの質問項目（表 11）によって構成されている。

表 11. ワーク・ライフ・バランス満足度

ワーク・ライフ・バランス満足度	私は仕事と家庭(もしくは私生活)のバランスに満足している。
	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る。
	仕事と家庭(もしくは私生活)のどちらにも満足している。

①のワーク・ライフ・コンフリクトについては仕事により私生活において葛藤を抱いている程度を測定しているため、低いほど良い項目である。②～⑧の項目については仕事や会社に対するポジティブな態度や思考を測定しているため、高いほど良い項目である。

図 27、図 28 で示すとおり、WLB 高群は①のワーク・ライフ・コンフリクトの数値が WLB 低群と比べて低くなっている。②エンゲージメント、③職務満足、④勤続意思、⑤コミットメント、⑥就業継続効力感、⑦昇進志向、⑧昇進効力感については、WLB 高群は WLB 低群に比べてすべての項目の平均値が高くなっている。つまり、ワーク・ライフ・バランスがとれていると感じている従業員は、会社への帰属意識や愛着度が高く、また仕事への満足度や昇進意欲が高くなっている。

図 27 : WLB 満足度の高低による比較①～④

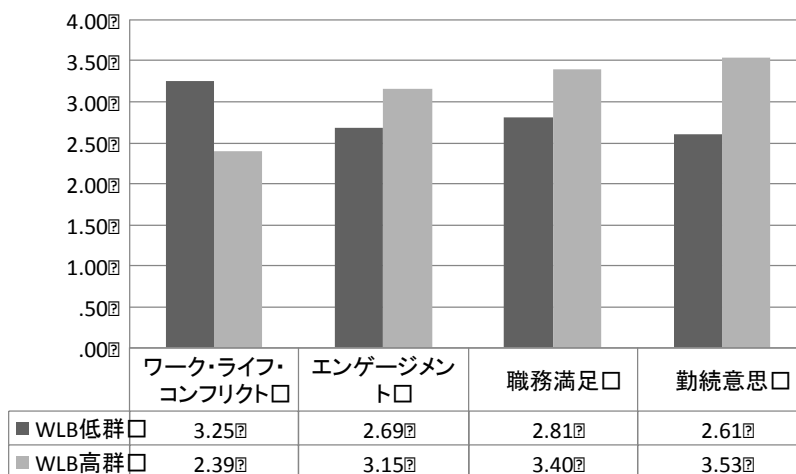
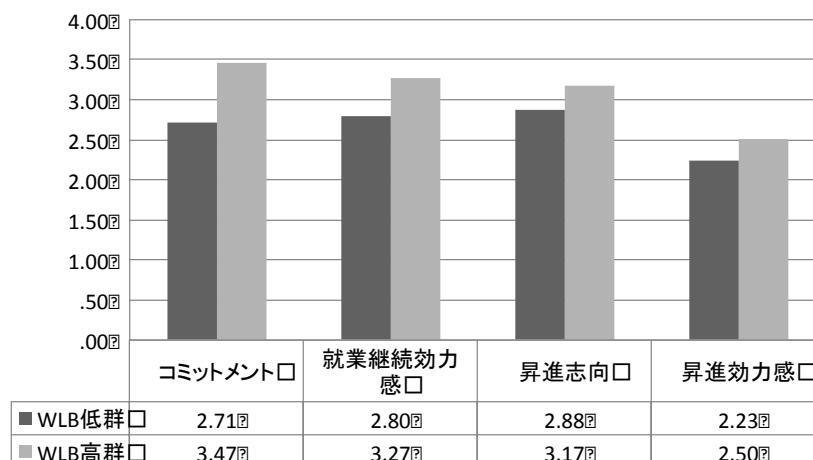


図 28：WLB 満足度の高低による比較⑤～⑧



3-3. ワーク・ライフ・バランスを高めるための要因の検証

上記で見てきたように、従業員が WLB をとることができていることは企業と従業員本人に様々な恩恵をもたらす。では WLB を高めるにはどうしたら良いのだろうか。以下では、職場での上司の行動に着目して WLB を高める要因を男女別に検証する。そして 1 つ目の分析として上司の家族的支援的行動と WLB の関係を検証する。次に 2 つ目の分析として上司の変革型リーダーシップと WLB の関係の検証を行う²。

3-3-1. 上司の家族支援的行動とワーク・ライフ・バランス

上司の家族支援的行動(Family Supportive Supervisory Behavior)とは上司によって示される家族支援的な行動のことである(Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007)。上司の家族支援的行動は従業員の WLB への反応を変える役割をもっているとされる。さらに、上司の家族支援的行動は施策の利用の促進や WLB に支援的な職場環境の醸成につながるとされている。そして上司の家族支援的行動は両立支援の創造、精神的支援、仕事における支援、ロールモデル（お手本）としての行動、という 4 つの上司の行動特性によって示される。1 つ目の両立支援の創造とは上司がチームのマネジメントや仕事のやり方を工夫していることである。2 つ目の精神的支援とは上司が仕事と私生活の要望や問題を聞いてくれることである。3 つ目の仕事における支援とは私生活で問題が起こった際に上司が仕事面で助けてくれることである。4 つ目のロールモデルとは上司が WLB をとるためのお手本となっていることである。

本調査ではこれらの 4 つの上司の家族支援的行動を以下の質問項目によって測定した（表 12）。

² 本章の分析においては、重回帰分析を用いて検証を行う。また双方の分析において統制変数として、「年齢」、「職種」（その他職種を基準として事務職ダミー、企画職ダミー、技術職ダミー、営業職ダミー、生産技術職ダミー、サービス技能職ダミーを投入）、「配偶者の有無」、「子どもの有無」、「残業時間」を用いている。

表 12. 上司の家族支援的行動

両立支援の創造	私の上司は部門の仕事がどうすれば従業員と会社の双方に便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。
精神的支援	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。
仕事における支援	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。
ロールモデル (お手本となる人物)	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。

3-3-1-1. 上司の家族支援的行動と WLB 満足度の関係(男性従業員)

まず男性従業員の WLB 満足度と上司による家族支援的行動との関係を検証した(表 13)。その結果、上司の「仕事における支援」を知覚している男性従業員ほど WLB 満足度が高くなっている。つまり、WLB に対する支援行動として具体的な行動(私生活で問題が発生した場合に仕事を代わってくれたり、スケジュール変更へ対応するなど)を上司が示していて、さらにそれが従業員に知覚されている場合には男性従業員の WLB 満足度は高まるということである。その他の上司による家族支援的行動の要素である「精神的な支援」、「ロールモデル(お手本)としての行動」、「両立支援の創造」については男性従業員の WLB 満足度に対して影響を与えていなかった。

また、統制変数として投入した変数について記述する。配偶者のいる男性従業員は配偶者のいない男性従業員よりも WLB 満足度が高い。子どもがいる男性従業員は子どものいない男性従業員よりも WLB 満足度が低くなっている。残業時間については時間が増加するほど WLB 満足度は低くなっている。年齢や職種については、これらの違いによる WLB 満足度の高低には違いは見られなかった。

表 13: 上司の家族支援的な行動と WLB 満足度の関係に関する分析結果(男性従業員)

<独立変数>	model1	
	<従属変数>	WLB
		β
年齢		-.050
事務職ダミー		.012
企画職ダミー		.043
技術職ダミー		.010
営業職ダミー		-.016
生産技術職ダミー		.025
サービス技能職ダミー		.006
配偶者の有無		.224***
子どもの有無		-.093†
残業時間		-.288***
クリエイティブなWFマネジメント		.078
感情的サポート		-.009
道具的サポート		.128*
ロールモデル		.055
N		587
R2		.169
adj. R2		.149
F-statistics		8.320***

†p<.100; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

3-3-1-2. 家族支援的な上司行動と WLB 満足度の関係(女性従業員)

次に女性従業員の WLB 満足度と上司による家族支援的行動との関係を検証した(表 14)。その結果、上司を「ロールモデル (お手本)」として女性従業員が知覚しているほど WLB 満足度が高まる。つまり、上司自身が WLB をとることができている、あるいはとろうという姿勢を見せてそれを知覚させることが女性従業員の WLB 満足度を高めることにつながる。これより、上司が WLB をとることが従業員(特に女性従業員)の WLB 満足度に関係してくることが分かる。したがって、管理職も含めた職場全体で WLB 満足度を高めていくことが求められる。

上司の家族支援的行動の「精神的な支援」、「仕事における支援」、「両立支援の創造」については女性従業員の WLB 満足度に対して影響を与えていなかった。

また、統制変数として投入した変数について記述する。残業時間が増加するほど女性従業員の WLB 満足度は低くなっている。その他の年齢、配偶者の有無や子どもの有無、職種による WLB 満足度の高低の違いは見られなかった。

表 14：上司の家族支援的な行動と WLB 満足度の関係に関する分析結果(女性従業員)

	model1
	WLB
<従属変数>	β
<独立変数>	
年齢	-.052
事務職ダミー	.062
企画職ダミー	.062
技術職ダミー	.039
営業職ダミー	.021
生産技術職ダミー	.023
サービス技能職ダミー	.054
配偶者の有無	-.011
子どもの有無	.060
残業時間	-.336***
クリエイティブなWFマネジメント	.101
感情的サポート	-.075
道具的サポート	.077
ロールモデル	.160*
N	422
R2	.208
adj. R2	.181
F-statistics	7.656***

†p<.100; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

3-3-1-3. 分析のまとめ

上司の家族支援的な行動が従業員の WLB 満足度に与える影響については男女で反応が異なっていた。男性従業員では私生活で問題が発生した場合に上司が仕事を代わってくれたり、スケジュールへの対応などの具体的な支援行動を示していると知覚している場合に WLB 満足度が高まる。一方、女性従業員では上司がロールモデル（お手本）となっていると知覚している場合に WLB 満足度が高まる。したがって、従業員の WLB を満足度の向上のためには上司自身が WLB をとれていることも重要となることが明らかとなった。

また、統制変数として用いた残業時間については、男女ともに残業時間が増加するほど WLB 満足度が低くなるという結果が得られた。

3-3-2. 変革型リーダーシップとワーク・ライフ・バランス

変革型リーダーシップとはリーダーが掲げる目標に対し、リーダーがフォロワーを知的に刺激し、個々の違いを認識し、フォロワーの強みをさらに伸ばすことで、フォロワーが自らの意志で参加意識を高めるように促すリーダーシップのことである(Bass, 1985; 小野, 2011)。本節

では上司の変革型リーダーシップがどのようなメカニズムを通じて部下の WLB 満足度に影響しているのかを検証する。WLB については、仕事は悪いものとして捉えて議論が行われている傾向が見られるが、本章の最初で述べたように、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ことであり、私生活を中心とした議論ではない。従って、WLB をとる上では仕事面が充実することも重要である、という視点より、変革型リーダーシップに着目した検証を行う。

変革型リーダーシップは高い期待を示す、フォロワーの啓発、知的刺激個人の承認の 4 つの構成要素からなる(Wang & Howell, 2010)。1 つ目の高い期待を示すとは、上司が信頼を示したり目標を高く掲げるように後押しをしてくれたりすることである。2 つ目のフォロワーの啓発とは、上司が強みや能力を伸ばす機会や手助けをしてくれることである。3 つ目の知的刺激とは上司が様々な角度や方法で問題を捉えるように促してくれることである。4 つ目の個人の承認とは目標を達成した際に上司が褒めてくれたり仕事を認めてくれたりすることである。

これらの上司の変革型リーダーシップ行動によって部下は仕事に対して意義を見出すことができ、またその意義を追求するための後押しを上司から得られ、さらに目標を達成した際には承認されるため、こうした循環から部下は仕事での充実感を得られる。そして、仕事が充実することによるポジティブな感覚は私生活にも伝播し、そして WLB につながると考えられる。ここでの仕事での充実感を捉えるために本分析では「エンパワーメント」を用いる。

エンパワーメントとは個人の仕事役割の方向を反映した有意味感、有能感、自己決定感、インパクトの 4 つの認知で表された内的なモチベーションのことである (Spreitzer, 1995)。1 つ目の有意味感とは仕事に対して感じている意味のことである。2 つ目の有能感とは自分の能力に対する自信のことである。3 つ目の自己決定感とは自身の仕事に持つ裁量の程度である。4 つ目のインパクトとは所属部署での影響力のことである。

上司の変革型リーダーシップが仕事への鼓舞を促し、部下のエンパワーメントを高める。そしてエンパワーメントが高揚するポジティブな経験が部下の WLB 満足度に影響する。このようなメカニズムによって変革型リーダーシップは WLB 満足度に影響を与えるということを想定して以下では分析を行う。

尚、本調査では変革型リーダーシップとエンパワーメントを以下の質問項目によって測定した (表 15, 表 16)。

表 15. 変革型リーダーシップの測定

高い期待を示す	高い目標を掲げるように促している。
	高いパフォーマンスへの期待を示している。
	私の能力に対し、パフォーマンスへの期待に応えてくれるのだと信頼している。
	私に対して絶対の信頼を示している。
フォロワーの啓発	私の強みを伸ばすために手助けしてくれる。
	職務遂行のための能力向上の機会を提案してくれる。
	私の成長にかかわる機会を提供してくれる。
	能力向上を支援すべくフィードバックしてくれる。
	仕事のパフォーマンスを高めるようコーチングしてくれる。
知的刺激	違った角度から問題を見させるようにしている。
	新しい方法で問題を考えさせるようにしている。
	仕事へのアプローチに革新的であるように挑戦させている。
	独自の考えを持つよう促している。
個人の承認	目標を達成した際は褒めてくれる。
	うまく役割を果たした際はポジティブなフィードバックを与えてくれる。
	働きが良かった時には一層承認してくれる。
	仕事の質を高めていることを認めてくれる。

表 16. エンパワーメントの測定

有意味感	私の仕事は私にとって非常に重要である。
	私の職務活動は私個人にとって意味深いものである。
	私の仕事は私個人にとって意味深いものである。
有能感	私は仕事をこなすための自分の能力に自信がある。
	私は仕事を遂行する能力に自信がある。
	私は自分の仕事に必要な能力を習得している。
自己決定感	私にはどのように仕事を行うかを自ら決める裁量がある。
	私は仕事にどのように取り掛かるかを自分で決めることができる。
	私は仕事の遂行の仕方に自立性と裁量をかなり持っている。
インパクト	所属部署での私の影響力は強い。
	私は所属部署で起こることに強い権限を持っている。
	私は所属部署で起こることに対して影響力を発揮している。

3-3-2-1. 変革型リーダーシップ、エンパワーメントとワーク・ライフ・バランス満足度の関係 (男性従業員)

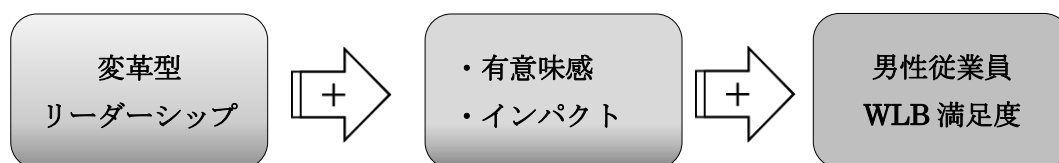
まず男性従業員の変革型リーダーシップ、エンパワーメントと WLB 満足度の関係を検証した(表 17)。model1 では WLB 満足度と変革型リーダーシップとの関係を検証している。この分析により、変革型リーダーシップを知覚している男性従業員ほど WLB 満足度が高いことが明らかとなった。そして model2~model7 の分析により、上司の変革型リーダーシップは男性従業員のエンパワーメントの有意味感やインパクトを高めることを通じて男性従業員の WLB 満足度を高めていることが明らかとなった。つまり上司の変革型リーダーシップ行動によって

部下は仕事に対して意義を見出すことや仕事での自分の影響力を感じることができる。またその意義や影響力をさらに追求するための後押しを上司から得られ、目標を達成した際には上司からの承認を受けられるため、こうした循環によって部下は仕事から充実感を得られ、そしてWLB満足度が高まる。

表 17：変革型リーダーシップ、エンパワーメントとWLB満足度の関係に関する分析結果(男性従業員)

	model1	model2	model3	model4	model5	model6	model7
<従属変数>	WLB	心理的エンパワーメント(有意味感)	心理的エンパワーメント(有能感)	心理的エンパワーメント(自己決定感)	心理的エンパワーメント(インパクト)	WLB	WLB
<独立変数>	β	β	β	β	β	β	β
年齢	-.038	.050	.126	.194***	.259***	-.099*	-.082†
事務職ダミー	.008	.032	-.027	.009	-.067	.016	.010
企画職ダミー	.030	.102*	-.013	.070	.086†	-.009	.000
技術職ダミー	.019	.101	.003	-.037	-.156*	.034	.026
営業職ダミー	.005	.050	-.032	.017	-.136*	.020	.008
生産技術職ダミー	.039	-.089	-.053	.003	-.057	.057	.062
サービス技能職ダミー	.003	.126*	.035	.063	.001	-.020	-.023
配偶者の有無	.230***	.107*	.118*	.149*	.011	.202***	.199***
子どもの有無	-.113*	-.041	.019	-.062	.109†	-.108*	-.109*
残業時間	-.310***	.030	.027	.040	.075†	-.315***	-.323***
変革型リーダーシップ	.214***	.358***	.115**	.105*	.128**		.131**
心理的エンパワーメント(有意味感)						.226***	.171***
心理的エンパワーメント(有能感)						.026	.007
心理的エンパワーメント(自己決定感)						.048	.061
心理的エンパワーメント(インパクト)						.116*	.106*
N	575	575	575	575	575	575	575
R2	.169	.197	.064	.085	.143	.207	.220
adj. R2	.153	.181	.046	.068	.127	.188	.199
F-statistics	10.528***	12.707***	3.529***	4.838***	8.670***	10.630***	10.496***

†p<.100; *p<.05; **p<.01; ***p<.001



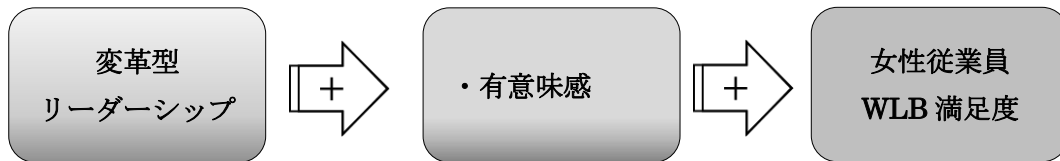
3-3-2-2. 変革型リーダーシップ、エンパワーメントとワーク・ライフ・バランス満足度の関係(女性従業員)

次に、女性従業員の変革型リーダーシップ、エンパワーメントとWLB満足度の関係を検証した(表 18)。model1ではWLB満足度と変革型リーダーシップとの関係を検証している。この分析により、変革型リーダーシップを知覚している女性従業員ほどWLB満足度が高いことが明らかとなった。そしてmodel2~model7の分析により、上司の変革型リーダーシップは有意味感を通じて女性従業員のWLB満足度を高めていることが明らかとなった。つまり上司が変革型リーダーシップを示していることを知覚することは、女性従業員が仕事に意味を見出すことにつながり、そして女性従業員のWLB満足度を高めることにつながる。

表 18：変革型リーダーシップ、エンパワーメントとWLB満足度の関係に関する分析結果(女性従業員)

	model1	model2	model3	model4	model5	model6	model7
<従属変数>	WLB	心理的エンパワメント(有意味感)	心理的エンパワメント(有能感)	心理的エンパワメント(自己決定感)	心理的エンパワメント(インパクト)	WLB	WLB
<独立変数>	β	β	β	β	β	β	β
年齢	-.042	.145**	.347***	.290***	.289***	-.146**	-.128*
事務職ダミー	.060	.012	-.016	.058	.054	.049	.057
企画職ダミー	.068	.083†	.098†	-.001	.043	.037	.037
技術職ダミー	.023	.028	.008	.031	.059	.017	.014
営業職ダミー	-.003	.036	.001	.093	.003	-.023	-.027
生産技術職ダミー	.024	-.036	.077	.020	.088†	.029	.032
サービス技能職ダミー	.036	.067	.033	.037	.065	.023	.008
配偶者の有無	-.033	-.015	-.070	-.114*	-.015	.003	-.013
子どもの有無	.091	.125*	.000	-.004	-.056	.041	.048
残業時間	-.364***	.054	-.067	-.026	.068	-.375***	-.367
変革型リーダーシップ	.196***	.385***	.062	.140**	.288***		.061
心理的エンパワメント(有意味感)						.331***	.330***
心理的エンパワメント(有能感)						.057	.060
心理的エンパワメント(自己決定感)						.090	.088
心理的エンパワメント(インパクト)						.002	-.021
N	421	421	421	421	421	421	421
R2	.188	.195	.123	.085	.148	.301	.311
adj. R2	.166	.173	.100	.061	.126	.277	.285
F-statistics	8.688***	5.954***	5.302***	3.507***	6.552***	9.102***	12.161***

†p<.100; *p<.05; **p<.01; ***p<.001



3-3-2-3. 分析のまとめ

男性従業員・女性従業員ともに上司の変革型リーダーシップを知覚しているほど WLB 満足度が高まる。そして変革型リーダーシップがどのような経緯で従業員の WLB につながるのかを捉えた際、男性従業員の場合は仕事での有意味感とインパクトを通じて、女性従業員の場合は仕事での有意味感を通じて WLB 満足度を高めることにつながる。

ここでの分析の目的は仕事面を充実させることを通じて WLB 満足度を高めることができるのかを検証することであり、本分析により仕事面を充実させることによっても WLB 満足度を高めることができることが明らかとなった。しかし、ただ単に仕事を与えるということだけでは従業員にとっては仕事の負担が増加したという捉え方をされてしまう。本分析により、上司が部下を仕事へと焚きつける際には期待を示すことや啓発、刺激をすること、そして承認することが重要であることが示されている。従って、従業員の WLB 満足度を高めることへとつなげるためにも。上司には部下が行う仕事にどのような意味があるのかを見出せるような仕事の与え方をするなど、仕事を与える際の工夫が求められる。

3-4. 本章のまとめ

従業員の WLB の実現のためには上司による従業員の WLB に対する支援や仕事に充実感を持たせるようなマネジメントが求められる。WLB とは仕事と私生活の双方を充実させること

である。本章では職場における上司行動に着目して従業員の WLB への影響を検証した。上司の家族支援的行動については従業員が WLB の私生活の面を充実できるようにするための上司行動であり、変革型リーダーシップについては従業員が WLB の仕事の面を充実させることができるような上司行動である。そして、本章での検証により上司が家族支援的な行動をとることや変革型リーダーシップを示すことは性別や年齢に関係なく従業員が仕事と私生活の双方を充実させることの重要な要因となっていることが明らかとなった。また、従業員が WLB をとるためには上司自身が WLB をとるということも重要なエッセンスとなる。

従業員が WLB をとることは仕事のパフォーマンスや企業の業績につながるだけでなく従業員自身のウェルビーイングの向上にもつながる。従業員が健康に、また私生活と仕事の双方が充実した生活を過ごせるようにするためにも、WLB を仕事でのパフォーマンスを向上させるという意味だけで考えるだけでなく、企業の社会的な責任として従業員の WLB について考えてみていただきたい。

参考文献

- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: *Free Press*.
- Dex, S., & Scheibl, F. 2000. Business Performance and Family-friendly Policies. *Journal of general management*, 25(4): 22-37.
- Hammer, L. B., Kossek, E. 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.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Wang, X.-H., & Howell, J. M. 2010. Exploring the Dual-level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1134-1144.
- 小野善生(2011)「Ⅲ-10 古典的リーダーとネオリーダー」経営行動科学学会編著『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 271-276 頁.
- 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」.
- 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：多様性を尊重し仕事と生活が好循環を生む社会に向けて」.

4. 経営への含意

平野 光俊

4-1. 女性活躍推進と両立支援施策は経営パフォーマンスに寄与するのか

女性活躍に関わる施策は、雇用機会の「均等施策の充実度」と「WLB（ワーク・ライフ・バランス）支援施策の充実度」の2軸から捕捉される。両者を車の両輪として女性活躍推進を進めて行くことが不可欠である。佐藤・武石（2011）は、図 29 のように、企業や職場における WLB 支援施策と均等施策の充実度の組み合わせの 4 類型を示している。第 1 象限（右上）は WLB 支援が充実しているため、結婚や出産、育児に直面しても仕事の継続は可能となるが、キャリア開発を支援する均等施策が不十分なため女性の活躍は限定される。他方、第 3 象限（左下）は、均等施策は充実しているが WLB 支援が不十分なため出産・育児などライフイベントに遭遇した女性は仕事を継続することが難しくなる。女性管理職は多いがその多くは未婚女性である。女性従業員のキャリアの継続と発展に向けて目指すべき方向は第二象限（左上）ということになる。さらに、女性の定着率を高めつつ女性管理職を増やすことは企業の業績向上にポジティブな効果を発揮することが予想される。

図 29. WLB 支援と雇用機会均等の関係

	高	均等施策の充実度	低
高	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の定着率が高い ・男女の職域分離がない ・既婚や子供を持つ女性が多い ・女性管理職が多い 		<ul style="list-style-type: none"> ・女性の定着率が高い ・男女の職域が異なる ・既婚や子供を持つ女性が多い ・女性管理職が少ない
ワーク・ライフ・バランス支援の充実度			
低	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の定着率が低い ・男女の職域分離がない ・既婚や子供を持つ女性が少ない ・女性管理職が多い 		<ul style="list-style-type: none"> ・女性の定職率が低い ・男女の職域が異なる ・既婚や子供を持つ女性が少ない ・女性管理職が少ない

佐藤博樹・武石恵美子(2011)『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房,17ページ。

では、こうした2つの施策はいかなる関係にあり、またいかなる理論的発想をもって把握すればよいのであろうか。組織行動論の知見を援用して考えてみたい。アメリカの心理学者フレ

デリック・ハーズバーグは、人間が仕事に満足感を感じる要因（衛生要因）と不満足を感じる要因（動機づけ要因）は全く別物であるという「二要因理論」を唱えた（Herzberg, 1966）。

衛生要因とは、管理監督の方法、報酬・評価制度、対人関係、作業条件など、主として働く環境に関わる要因である。動機づけ要因とは、仕事の達成、承認、責任、昇進など仕事そのものに内包される要因である。衛生要因を改善すれば不満足は減るが、満足感が高まるわけではない。一方、動機づけ要因を改善すれば満足感を高めることはできるが不満足は改善しない。

すなわち「WLB 支援施策」とは、ライフイベント（結婚・出産・育児・看護・介護等）の発生にともなう休業制度や、短時間勤務・フレックスタイム・勤務地限定制度等の諸施策から構成され、女性従業員が働く上で衛生要因（不満足を減らす）施策の整備と位置づけられる。これに対して「均等施策」は、主として女性従業員の活躍部門の拡大・教育的配置転換（ジョブ・ローテーション）・キャリア開発研修・メンター制度等の諸施策から構成されるものであり、仕事そのものを通じた達成・承認・自己成長等の動機づけ要因（満足度を高める）にかかわる企業の取り組みと位置づけられる。両者は別個の概念でありながら、キャリアを継続し、発展させていく上でいずれも不可欠の要因となる。

それでは実際のところ均等施策と WLB 支援は経営パフォーマンスにいかなる影響を及ぼしているのだろうか。本調査で得られたデータを用いて検証してみよう。ここで均等施策は本調査における「女性活躍推進施策の充実度」として、WLB 支援施策は「両立支援施策の充実度」として捕捉する。この 2 つの施策の充実度が独立変数となる。

両立支援については、以下の 11 の施策を導入しているかどうかの質問項目を使用し、導入していれば 1 点として合算し「両立支援策の充実度」を測定した。11 の施策は、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。

同じように女性活躍推進についても、以下の 9 つの施策を導入しているかどうかの質問項目を使用して、導入していれば 1 点とし合算し「女性活躍推進施策の充実度」を測定した。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。

従属変数の「経営パフォーマンス」は、経営者が主観的に評価する自社のパフォーマンスであり、業界内の競合他社と比べた場合の当社の「成長性」「競争力」「生産性」の 3 つについて「大いに下回っている」から「大いに上回っている」のリッカート 5 件法で尋ね、その 3 つを加算平均した合成変数によって測定している。

コントロール変数は、正社員数（10 を底とする対数）と資本金（10 を底とする対数）およ

び業種ダミー（リファレンスはその他産業）を設定し、企業規模や業種の違いによる影響を統制した。

表 19 は、女性活躍推進施策と両立支援施策の充実度が経営パフォーマンスに及ぼす影響についての重回帰分析の結果である。女性活躍推進施策は 0.1%水準で経営パフォーマンスにプラスの影響を及ぼす。一方で両立支援施策は 10%水準ながらマイナスであり、両立支援施策単独では経営パフォーマンスを高める効果はない。

WLB に対する社会的関心の高まりから、昨今、多くの企業が WLB 支援に乗り出している。企業は現実の人事施策の整備においては、まず両立支援施策に着手し、一定の段階に達した上で女性活躍推進に着手することが多いと思われる。しかし、両立支援施策は衛生要因に対応し、したがって女性従業員の定着には効果を発揮する。しかし、女性の管理職を増やすためには、女性の仕事のやりがいの創造とともにキャリア開発を支援し動機づけることが有効である。本調査結果は、女性活躍を経営パフォーマンスに繋げていくためには、女性の動機づけを高め、管理職への登用を促す女性活躍推進施策の充実が不可欠であることを示している。

表 19. 女性活躍推進施策と両立支援施策が経営パフォーマンスに及ぼす影響

従属変数	経営パフォーマンス β
独立変数	
正社員数	0.006
資本金	0.101
製造業ダミー	-0.252
卸売・小売業ダミー	-0.034
情報通信業ダミー	-0.176
医療・福祉ダミー	-0.083
宿泊・飲食サービス業ダミー	0.09
金融・保険・不動産業ダミー	0.034
サービス業ダミー	-0.226 †
女性活躍推進施策の充実度	0.343 ***
両立支援施策の充実度	-0.154 †
adj. R2	0.098
F	2.18 *

数値は標準化係数 β *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .1$

4-2. どのような経営者が女性活躍推進に積極的に取り組んでいるのか

それでは女性活躍推進に積極的に取り組む経営者にはどのような特徴があるのか。ここで経営者の特性として注目するのは、先に議論した「固定観念（性別役割分業）」、「パターナリズム」、女性管理職の対するネガティブ・ステレオタイプ（NS）のうち「非パフォーマンス志向」および経営者自身の「WLB満足度」である。すでに前章「経営者の性別役割意識」において経営者の固定観念、パターナリズム、女性管理職のリーダーシップに対するNSが平均より高い経営者は、女性活躍推進に消極的であることを報告したが、ここでは経営者の特徴と女性活躍推進施策の充実度の関係に対して重回帰分析を施し、さらに厳密に確認する。

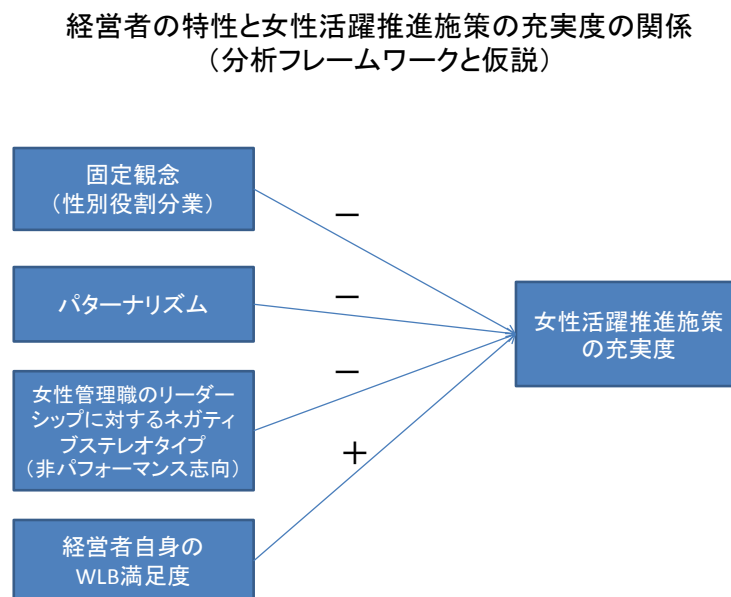
ここでの仮説は、経営者の女性に対する性別役割分業の固定観念とパターナリズムが強い場合、および女性管理職のリーダーシップに対するNSを持つ経営者は、そうでない経営者に比べて女性活躍推進への取り組みが低いというものである。

また経営者のWLB満足度が高い場合は、女性活躍推進の導入に積極的に取り組むことが予測される。WLB満足度の具体的な質問項目は、下記のとおりである。

ワーク・ライフ・バランス満足度	私は仕事と家庭(もしくは私生活)のバランスに満足している.
	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.
	仕事と家庭(もしくは私生活)のどちらにも満足している.

本調査における WLB 満足度の質問項目は、仕事と家庭（もしくは私生活）を対立する関係として捉えていない。むしろ両者の波及効果（スピルオーバー）を前提として質問を設定している。仕事と家庭のスピルオーバーには、仕事における気分、スキル、価値観などが家庭（仕事）に流出し生活全体の質を高めるといったポジティブな側面と、仕事が忙しいせいで家事や育児に費やす時間が取れないといったネガティブな側面がある。経営者の WLB 満足度が高い場合、自身と同様に部下の WLB を充実させるように女性活躍推進に積極的になる可能性は大いにある。以上、分析フレームワークと仮説は図 30 の通りである。

図 30 経営者の特性と女性活躍推進施策の充実度の関係（分析フレームワークと仮説）



結果は、表 20 の通りである。固定観念、パターナリズム、女性管理職のリーダーシップ NS（非パフォーマンス志向）に対するネガティブステレオタイプは女性活躍推進の導入に影響を与えていないが、経営者自身の WLB 満足度が高い場合、女性活躍推進に積極的に取り組むことが分かる（10%水準）。

表 20. 経営者の特性が女性活躍推進施策の充実度に与える影響

従属変数	女性活躍推進施策
独立変数	β
正社員数(log)	0.08
資本金(log)	-0.137
製造業ダミー	0.29 †
卸売・小売業ダミー	0.211
情報通信業ダミー	0.114
医療・福祉ダミー	0.227 *
宿泊・飲食サービス業ダミー	0.046
金融・保険・不動産業ダミー	0.187 †
サービス業ダミー	0.138
パターナリズム	-0.138
固定観念(性別役割分業)	-0.073
ネガティブステレオタイプ	-0.151
経営者自身のWLB満足度	0.171 †
adj. R2	0.122
F	2.318 **

数値は標準化係数 β *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, †
 $p < .1$

4-3. 経営者の WLB 満足度が従業員の組織行動に与える影響について

4-3-1. スピルオーバーとクロスオーバー

経営者自身の WLB 満足度が与える影響は女性活躍推進施策の取り組みに限らず、従業員の組織行動に対してさまざまなポジティブな効果を発揮する可能性がある。その考え方の基礎となるのがワーク・ファミリー・スピルオーバー（仕事と家庭の流出）とクロス・オーバー（交差）効果という考え方である。

ワーク・ファミリー・スピルオーバーには、図31に示すように、仕事における気分、スキル、価値観などが家庭（仕事）に流出し生活全体の質を高めるというポジティブな側面と、仕事が忙しいせいで家事や育児に費やす時間が取れないといったネガティブな側面がある。また「仕事→家庭」と「家庭→仕事」の二つの方向性がある。スピルオーバーの実証研究は多数あるが、たとえばWLBの悪化（ネガティブ・スピルオーバーが高く、ポジティブ・スピルオーバーが低いこと）は、抑うつや不安障害、心理的ストレス反応やバーンアウトなどの上昇につながる（島津，2014）。

図 31. ワーク・ファミリー・スピルオーバー

		方向	
		仕事⇒家庭	家庭⇒仕事
性質	ネガティブ	仕事が忙しいせいで、家族と過ごす時間が減るなど	家事・育児が忙しく仕事への意欲が低下するなど
	ポジティブ	仕事で培った能力を家族でも活かせるなど	楽しい週末を過ごす仕事も頑張ろうという気になるなど

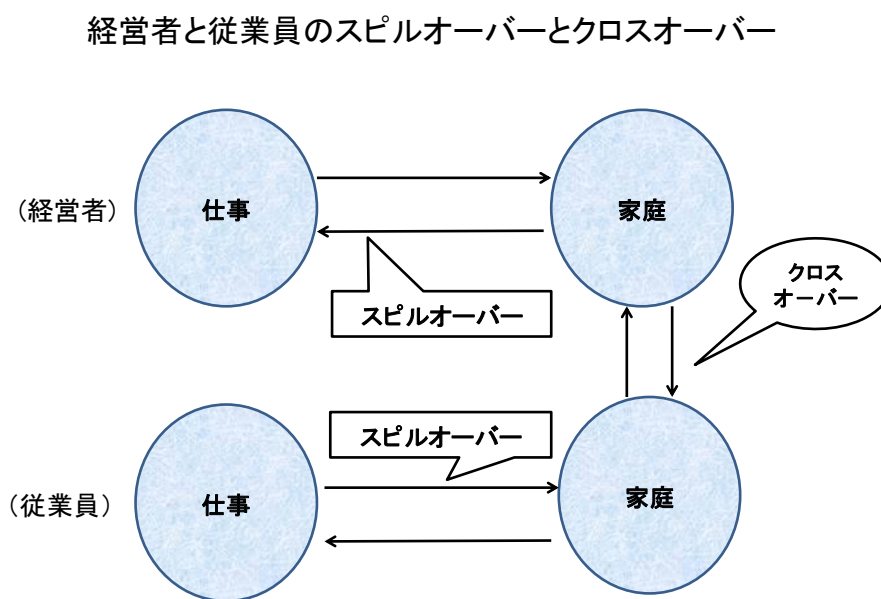
島津明人(2014)「ワークライフバランスとメンタルヘルスー共働き夫婦に焦点を当ててー」『日本労働研究雑誌』No.653.

一方、クロスオーバーとは、ある人の経験が同じ社会環境にある他者の経験に影響を与える場合に作用する個人間の対となった伝達のことである。例えば、夫の仕事→家庭のポジティブ・スピルオーバーが家庭で妻に伝達（クロスオーバー）され、妻の家庭→仕事のポジティブ・スピルオーバーが高まるという効果である。さらにクロスオーバーは“ping-pon”となって、妻から夫に戻ってくる。

クロスオーバー効果は、これまで夫婦間だけでなく、上司-部下間や同僚間といった職場でも存在する。WLB支援のための制度の利用や出社や帰宅の時間の管理に柔軟性を持つことができるかどうかは、上司のWLBに対する意識や態度に関わっている。部下が定時に帰宅したいとしても、上司が長時間労働する人を高く評価するようなバイアスを持っていれば、部下は上司の顔色をうかがって定時に帰宅することをあきらめる。結果として、部下は家庭での役割に支障をきたし、ワーク・ライフ・コンフリクトの状態となる。これは上司の態度は部下の家庭生活にも影響を与えているということに他ならない。

そのうえで、中小企業は経営者と従業員の垂直的な交換関係が、大企業より緊密であると思われる。また、中小企業では、部下の側から経営者の日常の行動を観察しやすいであろう。したがって、経営者がWLBを実践していれば、従業員にとってはそれが身近なロールモデルとなり、従業員のWLB満足度に正の効果を発揮すると思われる。経営者と従業員のスピルオーバーとクロスオーバーの関係は図32のとおりである。

図 32. 経営者と従業員のスピルオーバーとクロスオーバー



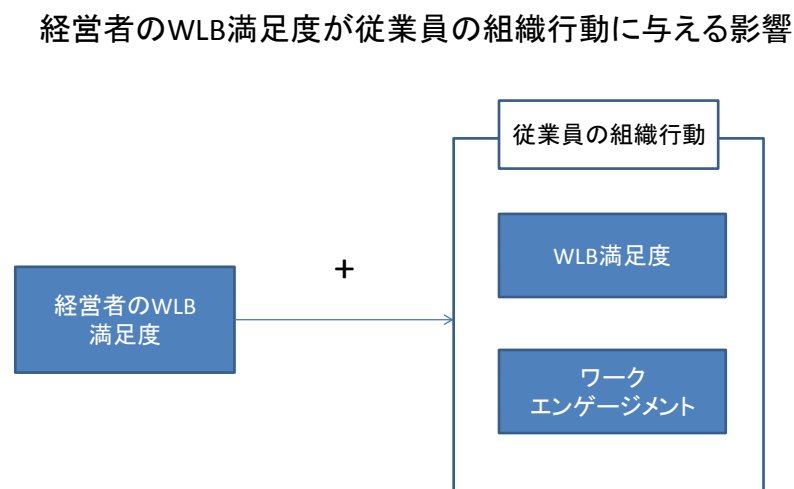
島津明人(2014)一部変更

30

4-3-2. 分析フレームワークと仮説

それでは実際のところどうなのか。分析フレームワークと仮説は図 33 に示すとおりである。独立変数は経営者自身の WLB 満足度である。従属変数は従業員自身の WLB 満足度およびワーク・エンゲージメントである。

図 33. 経営者の WLB 満足度が従業員の組織行動に与える影響



ワーク・エンゲージメントとは、近年のポジティブ心理学の流れのなかで提案された構成概念であり、「仕事に対する一貫して安定した情緒的・意欲的な満足の状態 (state)」のことである。簡単に言えば、「自分の仕事に対して活力に満ち、完全に打ち込んでいる状態」を表すものである。エンゲージメントには3つの尺度があり、それぞれ「活力」、「熱意」、「没頭」である。「活力」とは仕事に対するやる気を示す尺度、「熱意」は仕事への誇りや愛着を示す尺度、「没頭」は仕事への集中を示す尺度であり、本調査ではリッカート5件法で測定している。

具体的な質問項目は、活力が「仕事において私はエネルギーで溢れている」「仕事で私は活力を感じている」「朝目覚めると仕事に行きたいと感じる」の3つである。熱意は「自分の仕事に夢中である」「仕事は私を鼓舞してくれる」「私は自分の仕事に誇りを感じている」の3つである。没頭は「熱心に働いている時に幸せを感じる」「自分の仕事に没頭している」「働いている時には我を忘れてしまう」の3つである。変数はいずれも3つの質問の回答スコアの加算平均である。なお、分析は、従業員の男・女別にサンプル分割して行い、両者の特徴を比較する。ここでの対象となっているのは大阪府内の企業の経営者と従業員であり、経営者は男性79人・女性11人である。従業員は39歳以下の正社員を対象とし、男性641人・女性413人である。

4-3-3. 結果

4-3-3-1. 経営者のWLB満足度と従業員のWLB満足の関係

経営者と従業員のコミュニケーションの頻度は中小企業の方が総じて大企業に比べて多く、また緊密であろう。また、中小企業では、部下の側から経営者の日常の行動を観察しやすいであろう。したがって、ここでの分析は経営者と従業員のクロスオーバー効果の検証という意味合いを持っている。

結果は、男性従業員に対してのみ経営者からのクロスオーバー効果が認められる(1%水準)(表21)。つまり経営者のWLB満足度が高まると男性従業員のWLB満足度も高まる。しかし女性従業員に対してはクロスオーバー効果を見出せなかった。本調査のサンプルでは、男性経営者が多いので、女性従業員にとって経営者がロールモデルになっていないのかもしれない。また経営者の特性(固定観念やパターナリズムなど)がクロスオーバー効果を抑制している可能性も考えられる。

表 21. 経営者の WLB 満足度が従業員の WLB 満足度を与える影響（男女別）

従属変数	男性従業員	女性従業員
	WLB満足度	WLB満足度
独立変数	β	β
正社員数(log)	0.108 *	-0.023
資本金(log)	-0.946	0.118
製造業ダミー	-0.042	0.126
卸売・小売業ダミー	0.045	-0.024
情報通信業ダミー	0.018	-0.011
医療・福祉ダミー	0.039	0.12
金融・保険・不動産業ダミー	0.05	0.01
サービス業ダミー	0.146 *	-0.019
事務職ダミー	-0.096	0.155
企画職ダミー	-0.088 †	0.124 †
技術職ダミー	-0.027	0.064
営業職ダミー	-0.067	-0.087
生産技能職ダミー	-0.024	-0.014
サービス技能職ダミー	-0.015	0.062
年齢	-0.077	-0.031
子どもの有無	-0.078	-0.036
経営者自身のWLB満足度	0.165 **	0.085
adj. R2	0.023	0.014
F	1.708 *	1.217

数値は標準化係数 β *** p <.001, ** p <.01, * p <.05, † p <.1

②経営者の WLB 満足度と従業員のワーク・エンゲージメントの関係

経営者の WLB 満足度が従業員のワーク・エンゲージメントに及ぼす影響は表 22 と表 23 の通りである。男女ともに「活力」に対して 1%水準でポジティブな影響を与えていることが分かる。

表 22. 経営者の WLB 満足度が従業員のワーク・エンゲージメントに与える影響
 <男性従業員>

従属変数	活力	熱意	没頭
独立変数	β	β	β
正社員数(log)	-0.019	-0.04	-0.07
資本金(log)	-0.046	0.031	0.068
製造業ダミー	-0.017	-0.112	-0.082
卸売・小売業ダミー	0.041	-0.055	-0.022
情報通信業ダミー	0.013	0.021	0.067
医療・福祉ダミー	0.078	0.043	0.063
金融・保険・不動産業ダミー	0.093 †	0.072	0.106
サービス業ダミー	0.107 †	0.059	0.035
事務職ダミー	-0.063	-0.053	-0.022
企画職ダミー	-0.12 *	-0.078	-0.086 †
技術職ダミー	0.015	0.104	0.058
営業職ダミー	0.079	0.107	0.081
生産技能職ダミー	-0.106	-0.069	-0.04
サービス技能職ダミー	-0.035	0.032	0.005
年齢	0.037	0.009	0.047
子どもの有無	-0.068	-0.087	-0.031
経営者自身のWLB満足度	0.132 **	0.167	0.085 †
adj. R2	0.071	0.082	0.048
F	3.331 ***	3.72 ***	2.55 **

数値は標準化係数 β *** p <.001, ** p <.01, * p <.05, † p <.1

表 23. 経営者の WLB 満足度が従業員のワーク・エンゲージメントに与える影響
 <女性従業員>

従属変数	活力	熱意	没頭
独立変数	β	β	β
正社員数(log)	-0.006	-0.039	0.046
資本金(log)	-0.101	-0.06	-0.068
製造業ダミー	0.042	0.053	0.001
卸売・小売業ダミー	0.119	0.154	0.144
情報通信業ダミー	-0.019	0.005	-0.105
医療・福祉ダミー	0.1	0.187 †	0.019
金融・保険・不動産業ダミー	0.07	0.049	0.05
サービス業ダミー	0.2 †	0.188	0.158
事務職ダミー	0.096	0.068	-0.021
企画職ダミー	0.025	0.031	0.056
技術職ダミー	0.097	0.104	0.113
営業職ダミー	0.125	0.125	0.075
生産技能職ダミー	0.065	0.092	0.026
サービス技能職ダミー	0.126	0.066	0.09
年齢	0.128 †	0.131 †	0.132 †
子どもの有無	-0.178 *	-0.101	-0.177 *
経営者自身のWLB満足度	0.213 **	0.143 †	0.088
adj. R2	0.054	0.024	0.039
F	1.869 *	1.37	1.609 †

数値は標準化係数 β *** p <.001, ** p <.01, * p <.05, † p <.1

4-4. 本調査の発見事項の経営への含意

以上、本調査の発見事項から経営への含意を要約的に述べる。

本調査結果は、性別役割分業の固定観念とパターンリズムが男性経営者の側にあり、その「優しさの勘違い」を反映した「両立支援」と「職域限定」によって女性のキャリアを停滞させてきた可能性を示している。したがって本調査の基本的メッセージは、男性経営者の側の女性に対する固定観念とパターンリズムに基づく「優しさの勘違いをなくせ」ということになる。本調査から得られた主要な実践的含意は以下の3点となる。

① 女性活躍推進と両立支援施策に対する含意

両立支援施策の充実が経営パフォーマンスの向上に効果を持たない。一方で女性のキャリア開発を促す女性活躍推進は経営パフォーマンスに対してプラスの影響を与える。今後、経営者は、女性のキャリア開発を促す女性活躍推進施策と出産・育児などのライフイベントをうまく

乗り越えられるよう支援する両立支援施策を同時に推進し、女性の中長期的な定着とその能力開発を促進すべきである。

② 男性経営者・管理職の優しさの勘違い（パターナリズム）に対する含意

男性上司の「出産を経て復帰してきた女性部下は大変そうだから責任ある仕事をさせない」「体力的・精神的にきつい仕事を、女性が担うことは酷である」「家庭を持つ女性が夜遅くまで残業することは気の毒である」という「優しさの勘違い」が、骨の折れる基幹業務への女性の配置を制限し、結果として女性のキャリアの発展を制限している。また直属上司のパターナリズムは男性の勤続意思に対してもマイナスに作用する。女性に対するパターナリズムが強い上司は、仕事の配分において男女公正でなく、それを男性部下は不満に思うのかもしれない。男性経営者と男性管理職が自身の内なる性別役割分業の固定観念やパターナリズムを自覚し、それが不合理なものであることを、管理職研修などを通して認識・是正していくことが必要であると思われる。

③ 経営者の WLB と従業員の WLB のクロスオーバーに対する含意

経営者の WLB 満足度が高いと男性従業員の WLB 満足度も高まる。つまり両者の間にはクロスオーバー効果がある。他方で、経営者と女性従業員の間にはクロスオーバー効果が見られない。クロスオーバー効果は個人間の関係の緊密さに依存するという事に鑑みれば、経営者と女性社員の関係は男性社員に対するそれと質的に異なっていることが影響している可能性がある。リーダー・メンバー交換関係（leader-member exchange : LMX）理論では、リーダー・メンバー間での社会的交換関係の質の違いが、リーダーとメンバーの態度や行動を規定すると考えられている。具体的には、経営者は気に入った部下（ここでは男性従業員を指す）とは信頼や相手への配慮など質の高い関係を結ぶが、気の合わない部下（ここでは女性従業員を指す）とは職場限りの淡白な関係となっているのかもしれない。経営者は高い役割期待の交換や裁量余地の拡大などを通して、女性のキャリア開発にいつそう関与していくことが求められる。

参考文献

Herzberg, Frederick (1966) *Work and Nature of Man*, New York: World Publishing

Company. (北野利信訳『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社,1968年)

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

島津明人(2014)「ワークライフバランスとメンタルヘルス—共働き夫婦に焦点を当てて—」

『日本労働研究雑誌』No.653, 75-84 ページ。

おわりに

女性活躍推進に向けての取り組みが活発化する中、女性が職業生活において、その希望に応じて十分に能力を発揮し活躍できる環境を整備するため、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が制定されました。これを受け、平成 28 年 4 月 1 日までに 301 人以上の労働者を雇用する事業主に対して「自社の女性活躍状況の把握・課題分析」、「行動計画の策定・届出」、「情報公表などを行う」ことが義務付けられています。対象の企業の皆様は、対応に追われていることでしょう。女性の活躍推進は国を挙げて取り組むべき課題として、急加速で様々な施策が実施されています。

本調査は、中小企業庁の地域中小企業人材バンク事業の一つである「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」で対象となる中小企業を中心に実施されたものです。同事業においては、地域の若者や女性等、多様な人材を活用することが、企業の経営改善や業績向上につながるのではないかという仮説のもと、全国各地で様々な事業が実施されました。既知の通り、地域の中小企業は、人材の確保や定着、育成等についてさまざまな課題を抱えています。このような状況の下、「女性や若者の活用や定着、育成、マネジメント」という視点から、人材確保や人材育成等、人事管理を含めた企業の経営に関してなんらかの状況改善のための糸口が見いだせないかと考え、本調査を実施するに至りました。

本調査によって得られた示唆は、地域の企業、特に中堅・中小規模の企業がよりよい経営をめざす際に役立つものとなっています。人材の定着や育成に悩む企業の経営者や人事担当者、また、今後、女性の活躍推進や若年者の職場定着支援等、中小企業支援施策を進める各種支援機関のみなさまにもぜひご活用いただきたい内容となっています。本報告書が、中小企業の経営改善に役立ち、地方創生や産業活性化の一助となれば幸いです。

最後になりましたが、ご多忙中、アンケートの回答にご協力いただきました企業の皆様方には心から御礼を申し上げます。

付録

質問票 A (経営者向け)

このアンケートは「経営者向け」アンケートです。

【問1】あなたのプロフィールについて、お答えください(選択肢の場合は○で囲んでください)。

1	現在の年齢	()歳						
2	社長・または経営者就任時の年齢	()歳						
3	性別	1. 男性			2. 女性			
4	現在の配偶者の有無	1. あり			2. なし			
5	現在の配偶者の雇用形態	1. 役員	2. 正社員	3. 契約社員	4. パート	5. 派遣社員	6. 自営業・その他	7. 無職
6	自分の子ども(全員分)の年齢	()歳	()歳	()歳	()歳	()歳		
7	自分が5歳の時の父親の就業形態	1. 役員	2. 正社員	3. 契約社員	4. パート	5. 派遣社員	6. 自営業・その他	7. 無職
8	自分が15歳の時の母親の就業形態	1. 役員	2. 正社員	3. 契約社員	4. パート	5. 派遣社員	6. 自営業・その他	7. 無職
9	自身の教育歴	1. 大学院卒	2. 大学卒	3. 短大卒	4. 専門学校卒	5. 高校卒	6. 中学卒	
10	創業社長か先代からの事業継承か	1. 創業社長			2. 先代からの事業継承			

【問2】あなたの会社について、お尋ねします。

1	管理番号 (記入不要です)		
2	社名 (※任意)		
3	業種	1. 製造業 2. 卸売業・小売業 3. 情報通信業 4. 医療・福祉 5. 宿泊業・飲食サービス業 6. 金融・保険・不動産 7. サービス業 8 その他()	
4	設立年度(西暦)	()年	
5	前会計年度売上高	(□ □ □ , □ □ □)百万円	□の中に入力してください。
6	3年前の会計年度の売上高を100とした時の直近の会計年度の売上高	()	
7	資本金	(□ □ □ , □ □ □)百万円	□の中に入力してください。
8	前会計年度の営業利益	(□ □ □ , □ □ □)百万円	□の中に入力してください。
9	3年前の会計年度を100とした時の直近の会計年度の営業利益	()	
10	正社員数	男性()人	女性()人
11	正社員の平均年齢	男性()歳	女性()歳
12	直接雇用の非正規従業員数(アルバイト、パート、契約社員など)	男性()人	女性()人
13	派遣社員の数	()人	
14	役員の数	男性()人	女性()人
15	管理職の数	男性()人	女性()人
16	労働組合の有無	1. なし 2. あり	
17	前年度の正社員の離職者数(定年退職を除く)	男性()人	女性()人
18	そのうち20歳代の離職者	男性()人	女性()人
19	3年前(2012年4月～2013年3月)に入社した正社員数(新卒・中途含む)の数を100としたとき、現在も勤務している者の比率(定着率)	()%	
20	そのうち男女別の人数	男性()人	女性()人

【問3】あなたの会社の両立支援制度や女性活躍推進に関する制度についてお答えください。

【問3-1】あなたの会社の正社員に対する両立支援制度の有無とその利用について

1	フレックスタイム制度	1. なし	2. あり
2	育児・介護を理由とした一時的な短時間勤務制度	1. なし	2. あり
3	恒常的な短時間勤務正社員制度	1. なし	2. あり
4	在宅勤務制度	1. なし	2. あり
5	法定を超える期間の産休制度	1. なし	2. あり
6	産休取得者数・過去3年間(のべ人数)	()人	
7	法定を超える期間の育児休業制度	1. なし	2. あり
8	育児休業取得者数・過去3年間(のべ人数)	()人	
9	うち男性取得者数・過去3年間(のべ人数)	()人	
10	育児サービス費用を補助する制度	1. なし	2. あり

11	妊娠・出産・育児・介護を理由として退職した社員の再雇用実績	1. なし	2. あり
12	法定を超える期間の介護休業制度	1. なし	2. あり
13	介護休業取得者数・過去3年間(のべ人数)	()人	
14	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	1. なし	2. あり
15	時間外労働を免れる就業制度	1. なし	2. あり
16	職種を限定する制度	1. なし	2. あり
17	転居を伴う異動(転勤)	1. なし	2. あり
18	※上記「転居を伴う異動(転勤)」で「1. あり」と答えた企業のみ 一転居転勤を免れる就業制度	1. なし	2. あり

【問3-2】 あなたの会社の、女性活躍推進施策の導入・整備の実績についてお答えください。

1	女性社員の活躍部門の拡大	1. なし	2. あり
2	女性社員の長期キャリア開発計画	1. なし	2. あり
3	女性社員のジョブローテーション(教育的配置転換)	1. なし	2. あり
4	女性社員を対象としたキャリア開発研修	1. なし	2. あり
5	女性社員を対象とした個別キャリア面談	1. なし	2. あり
6	女性社員のキャリア意識の啓発	1. なし	2. あり
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セミナー(助言者)の指名と支援の仕組み	1. なし	2. あり
8	女性活躍推進を目的とした管理職への啓発	1. なし	2. あり
9	ワーク・ライフ・バランスの推進を目的とした管理職への啓発	1. なし	2. あり
10	女性活躍推進担当者の任命(兼任含む)	1. なし	2. あり

【問3-3】 あなたの会社の正社員の人事制度についてお答えください。

	全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる	
1	新卒者(大学や高等学校)の一括採用を重視している	1	2	3	4	5
2	即戦力になる経験者の中途採用を重視している	1	2	3	4	5
3	職務遂行能力に基づいて人事等級(俸給の序列)が定められている	1	2	3	4	5
4	同じ職務であっても担当する人の能力、経験により人事等級(俸給の序列)が異なる場合がある	1	2	3	4	5
5	職務の価値に基づいて等級が定められている	1	2	3	4	5
6	同じ職務であればだれが担当しても等級は同じである	1	2	3	4	5
7	年齢や勤続年数に基づいて等級が定められる	1	2	3	4	5
8	賞金はその人の職務遂行能力に応じている	1	2	3	4	5
9	賞金は担当する職務の価値に応じている	1	2	3	4	5
10	賞金は仕事上の業績に応じている	1	2	3	4	5
11	賞金は勤続年数や年齢に応じている	1	2	3	4	5
12	賞金は担当する職務の市場相場に応じている	1	2	3	4	5
13	考課項目は個人の責任範囲や仕事内容を厳密に分析して設定されている	1	2	3	4	5
14	考課項目は人事等級ごとに全職種共通である	1	2	3	4	5
15	考課項目は専門性よりも組織の中での柔軟な対応力、器用さが問われている	1	2	3	4	5
16	情意考課のように性格やマインド面の評価があり、会社へのロイヤリティ、規律のようなものが重視されている	1	2	3	4	5
17	定年までの長期雇用が維持される	1	2	3	4	5
18	従業員の雇用の安定を確保している	1	2	3	4	5
19	定年まで雇用を保障する対象は絞り込んでいる	1	2	3	4	5
20	成果を上げれば次の異動で成長に繋がる良い仕事を与えられる	1	2	3	4	5
21	同期入社の中の競争意識が強い	1	2	3	4	5
22	上位ポストの欠員は内部昇進で賄う	1	2	3	4	5
23	上位ポストの欠員は外部からスカウトして補充する	1	2	3	4	5
24	体系的な教育訓練制度が整備されている	1	2	3	4	5
25	幅広いジョブローテーション(配置転換)が行われる	1	2	3	4	5
26	誰もが経験に応じて職域が拡大していく	1	2	3	4	5
27	教育では会社の経営理念の浸透が重視される	1	2	3	4	5

【問3-4】あなたの会社の正社員の人事制度について当てはまるものに○をつけて下さい。

1	A短期雇用・有期雇用	Aである	どちらかという Aに近い	どちらでもない	どちらかという Bに近い	Bである	B終身雇用
2	A差を大きくつける人事考課と速い昇進	Aである	どちらかという Aに近い	どちらでもない	どちらかという Bに近い	Bである	Bあまり差をつけない人事考課と 遅い昇進
3	Aスペシャリスト重視のキャリアパス	Aである	どちらかという Aに近い	どちらでもない	どちらかという Bに近い	Bである	Bゼネラリスト重視のキャリアパス
4	A重要な案件はトップダウンで決める	Aである	どちらかという Aに近い	どちらでもない	どちらかという Bに近い	Bである	B重要な案件はボトムアップで決 める
5	Aイレギュラーな事態が起きたら該当する 部署内で解決する	Aである	どちらかという Aに近い	どちらでもない	どちらかという Bに近い	Bである	B部署間で連携して解決する
6	A一度決めた計画は決めたとおりに遂行 する	Aである	どちらかという Aに近い	どちらでもない	どちらかという Bに近い	Bである	B臨機応変に変更する
7	A従業員の仕事の範囲は明確である	Aである	どちらかという Aに近い	どちらでもない	どちらかという Bに近い	Bである	B曖昧である

【問4】あなた自身のお考えについてお聞かせください。

あなた自身が思う女性に対する考え方について、お答えください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	結婚や出産の後は、家事や育児に専念することが女性にと って幸せである	1	2	3	4	5
2	結婚した女性は、夫に十分な収入がある場合には仕事を待 たない方がいい	1	2	3	4	5
3	結婚した女性にとっては、自分の仕事を持つよりも、夫の仕 事の手助けをする方が大切である	1	2	3	4	5
4	出産を経て職場復帰した女性は、大変さうだから責任のある 仕事はさせない方がいい	1	2	3	4	5
5	体力的・精神的にきつい仕事を、女性が担うことは酷である	1	2	3	4	5
6	家庭を持つ女性が、夜遅くまで残業することは気の毒である	1	2	3	4	5

【問5】あなた自身が判断するあなたの会社の業績についてお聞かせください。

		大いに 下回っている	下回っている	どちらでもない	上回っている	大いに 上回っている
1	当社の成長性は業界内の競合他社に比べて	1	2	3	4	5
2	当社の競争力は業界内の競合他社に比べて	1	2	3	4	5
3	当社の生産性は業界内の競合他社に比べて	1	2	3	4	5

【問6】あなたが思う一般的な女性管理職のイメージをお聞かせください。

	一般的に女性管理職は……	全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	仕事上の試練や困難を乗り越えるのは難しい	1	2	3	4	5
2	仕事を客観的な角度からアプローチできない	1	2	3	4	5
3	人との付き合い方で、プロフェッショナルに振る舞わないこと がよくある	1	2	3	4	5
4	直面した問題に積極的に取り組まない	1	2	3	4	5
5	意思決定をする際、感情的に振る舞う	1	2	3	4	5
6	譲歩すべきでない時に譲歩してしまう	1	2	3	4	5
7	詳細なことに注意を払わず、結果を出すのにこのほ か時間がかかる	1	2	3	4	5
8	問題に直面している従業員を喜んで手助けする	1	2	3	4	5
9	従業員の問題を推察し、支援する	1	2	3	4	5
10	従業員の気持ちに共感しながら振る舞う	1	2	3	4	5
11	保守的で革新的な取り組みに消極的である	1	2	3	4	5
12	新しいアイデアを試すことに消極的である	1	2	3	4	5
13	仕事のアプローチが革新的であるように部下を仕向けるこ とが苦手である	1	2	3	4	5

【問7】あなたが思うあなたの会社の従業員の仕事ぶりについてお聞かせください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	当社の従業員の間には大きな感情的な摩擦がある	1	2	3	4	5
2	当社の従業員の間には大きな個人的な衝突がある	1	2	3	4	5
3	当社の従業員の間には大きな緊張がある	1	2	3	4	5
4	当社の従業員の間では、仕事に関する意見が合わないこと が多い	1	2	3	4	5
5	当社の従業員の間では、当社の仕事の考えについてよく意 見が衝突する	1	2	3	4	5
6	当社では、あなたが担当する仕事について従業員らとよく意 見が衝突する	1	2	3	4	5

【問8】ご自身のワークライフバランス（仕事と家庭、私生活のバランス）についてお聞かせください

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	私は仕事と家庭(もしくは私生活)のバランスに満足している	1	2	3	4	5
2	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る	1	2	3	4	5
3	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る	1	2	3	4	5
4	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る	1	2	3	4	5
5	仕事と家庭(もしくは私生活)のどちらにも満足している	1	2	3	4	5
6	仕事からの帰宅後、自分の好きなことをする元気がない	1	2	3	4	5
7	仕事でしなければならないことが多すぎて私的関心事から離れている	1	2	3	4	5
8	家族(あるいは友人)と一緒に過ごしたくても仕事に時間をとられる	1	2	3	4	5
9	家族(あるいは友人)は私が家でも頻繁に仕事に忙しかっていることを快く思っていない	1	2	3	4	5
10	家でやらなければならないことがあるために仕事で疲れていることが頻繁にある	1	2	3	4	5
11	家庭(もしくは私生活)での負担が大きいことにより仕事の質が落ちている	1	2	3	4	5
12	部下は私が仕事の間も頻繁に家庭(もしくは私生活)のことに捉われていることを快く思っていない	1	2	3	4	5
13	仕事に費やしたい時間を家庭(もしくは私生活)に奪われている	1	2	3	4	5
14	仕事で行っていることが家庭(もしくは私生活)での問題を解決する上で役立っている	1	2	3	4	5
15	職場で行っていることが家庭(もしくは私生活)における自分をさらに魅力的な人間にしている	1	2	3	4	5
16	仕事のスキルが家庭(もしくは私生活)に役立っている	1	2	3	4	5
17	仕事でポジティブな気分でいることは家庭(もしくは私生活)でポジティブでいる助けとなっている	1	2	3	4	5
18	家庭(もしくは私生活)で誰かと話すことは仕事での問題を解決する上で役立っている	1	2	3	4	5
19	家庭(もしくは私生活)で敬われたり慕われることは自分に自信をもって仕事に取り組むことにつながっている	1	2	3	4	5
20	家庭(もしくは私生活)はリラックスすることや明日の仕事にむけて心の準備をするための助けとなっている	1	2	3	4	5
21	家庭(もしくは私生活)でポジティブな気分でいることは仕事でポジティブでいる助けとなっている	1	2	3	4	5

質問は以上です。回答ありがとうございました。

質問票 B (従業員向け)

このアンケートは「従業員の方向け」アンケートです。

【問1】 あなたのプロフィールについて、お答えください(選択肢の場合は○で囲んでください)。

1	現在の年齢	()歳				
2	性別	1. 男性			2. 女性	
3	教育歴	1. 大学院卒	2. 大学卒	3. 短大卒	4. 専門学校卒	5. 高校卒 6. 中学卒
4	当社への入社年	西暦()年				
5-1	入社区分	1. 新卒入社		2. 中途入社		3. その他(出向など)
5-2	当社以外の就業経験 (※問5-1で「2. 中途入社」と答えた方のみ)	1. なし			2. あり	
5-3	前社の雇用区分(複数回答可) (※上記で「2. あり」と答えた方のみ)	1. 正社員	2. 契約社員	3. パート	4. 派遣社員	5. その他
6	当社の入社時の雇用区分	1. 正社員	2. 契約社員	3. パート	4. 派遣社員	5. その他
7	当社の現在の雇用区分	1. 正社員	2. 契約社員	3. パート	4. 派遣社員	5. その他
8	入社時と現在の雇用区分が異なる方は雇用区分を 転換した年	西暦()年				
9	現在の職位	1. 担当者 2. 主任・係長職相当 3. 課長職相当(課長・課長補佐) 4. 部長職相当 5. 役員				
10	現在の職位に至るまでの各職位について年をお答え ください。 例) 現在課長職相当の方は、課長職についた年(2 013年)と、主任・係長職についた年(2008年)の2 つを 記入してください。	1. 主任・係長職相当	西暦()年			
		2. 課長職相当	西暦()年			
		3. 部長職相当	西暦()年			
		4. 役員	西暦()年			
11	現在の担当部署に○(マル)をつけてください。 (複数の部署を担当されている方は、 最も時間を割くもの一つを選んでください。)	1. 研究・開発 2. マーケティング 3. 製品開発 4. 購買・調達 5. 生産・製造 6. 物流 7. 営業・販売 8. 保守・メンテナンス 9. サービス 10. 人事・総務 11. 財務・経理 12. 情報システム 13. その他				
12	現在の担当職種に○(マル)をつけてください。 (複数の職種を担当されている方は、 最も時間を割くもの一つを選んでください。)	1. 事務職 2. 企画職 3. 技術職 4. 営業職 5. 生産技能職 6. サービス技能職 7. その他				
13	右のリストのうち、過去に経験した職能があれば、 経験年数をご記入下さい。 ※1年未満は、1年と換算してください。 例: 1年6カ月の場合「2年」と記入してください。	研究・開発	()年			
		マーケティング	()年			
		製品開発	()年			
		購買・調達	()年			
		生産・製造	()年			
		物流	()年			
		営業・販売	()年			
		保守・メンテナンス	()年			
		サービス	()年			
		人事・総務	()年			
		財務・経理	()年			
		情報システム	()年			
		その他	()年			
14	会社命令で転居転勤(引っ越し)をした回数	()回				
15	配偶者の有無	1. なし			2. あり	
16	配偶者の雇用形態	1. 無職	2. パート・アルバイト・派遣	3. 正社員	4. 自営業・その他	
17	自分の子ども(全員分)の年齢	()歳	()歳	()歳	()歳	
18	あなたあるいは配偶者の親との同居	1. 同居していない			2. 同居している	
19	住まいの状況	1. 寮	2. 社宅	3. 実家	4. 自己賃貸	5. 自己所有
20	勤務先までの片道の通勤時間	()分				
21	勤務先までの主な交通手段(1つ選択)	1. 徒歩	2. 自転車	3. 自動車・二輪車	4. 公共交通機関	
22	月当たりの残業時間数	平均 ()時間				※「残業なし」は、○とご記入ください。
23	月当たりの理想的残業時間数	平均 ()時間				

次ページ(裏面)に続く

【問2】 あなたの仕事について、お答え下さい。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	仕事で必要ならば、突発的な残業をすることもいとわない。	1	2	3	4	5
2	仕事で必要ならば、休日出勤もいとわない。	1	2	3	4	5
3	業務の繁忙に即して勤務時間を変更しても構わない。	1	2	3	4	5
4	会社の指示であっても、職種が変わる異動は望まない。	1	2	3	4	5
5	異動する場合、異動前の経験を無理なく活かせる仕事に限定したい。	1	2	3	4	5
6	会社都合による未経験の職場への異動も、望むところである。	1	2	3	4	5
7	昇進のための転勤より、むしろ現在住んでいるところに留まることを優先したい。	1	2	3	4	5
8	できれば一つの地域に留まって働きたい。	1	2	3	4	5
9	転居を伴う転勤があっても、仕事ならば仕方がない。	1	2	3	4	5
10	ほとんど毎日のように残業がある。	1	2	3	4	5
11	残業や休日出勤等は、特定の季節や時期に偏っている。	1	2	3	4	5

【問3】 職場でのあなたの普段の行動について、率直にお答えください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	多くの仕事を抱えている人には、進んで手助けをしている。	1	2	3	4	5
2	同僚がトラブルに遭遇した時、進んで手助けをしている。	1	2	3	4	5
3	不在(休暇・出張中)の人の仕事を、なるべくカバーするようにしている。	1	2	3	4	5
4	同僚が落ち込んでいるときは、なるべく相談に乗り、励ますようにしている。	1	2	3	4	5
5	職場での任意の話し合いや集まりに、積極的に参加するようにしている。	1	2	3	4	5
6	社内報、掲示物等には積極的に目を通して、会社の動きについてよく心がけている。	1	2	3	4	5
7	仕事にかかわる有益な情報は、他の従業員と積極的に共有するようにしている。	1	2	3	4	5
8	周囲の人々に負担や迷惑がかからないよう、注意して行動している。	1	2	3	4	5
9	職場のルールを守り、同僚が快適に働けるよう心がけている。	1	2	3	4	5
10	不必要に仕事の手を止めず、休み時間もなるべく早く戻るよう心がけている。	1	2	3	4	5
11	職場を清潔に保ち、整理整頓を心がけている。	1	2	3	4	5
12	会社の備品や資材を大事に扱い、無駄にしないよう常に気を配っている。	1	2	3	4	5
13	日頃から業務の改善点を洗い出し、職場の管理者や同僚に報告・提案するようしている。	1	2	3	4	5
14	日頃から自分の仕事の質を向上させようと努力している。	1	2	3	4	5
15	担当業務の手順や方法を、自分なりに改善・工夫して行っている。	1	2	3	4	5

【問4】 あなたの仕事と家庭の両立について教えてください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	私は仕事と家庭(もしくは私生活)のバランスに満足している。	1	2	3	4	5
2	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。	1	2	3	4	5
3	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。	1	2	3	4	5
4	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。	1	2	3	4	5
5	仕事と家庭(もしくは私生活)のどちらにも満足している。	1	2	3	4	5

【問5】 あなたの仕事と家庭の関わりについて教えてください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	仕事からの帰宅後、自分の好きなことをする元気がない。	1	2	3	4	5
2	仕事でしなければならないことが多すぎて私的関心事から離れている。	1	2	3	4	5
3	家族(あるいは友人)と一緒に過ごしたくても仕事に時間をとられる。	1	2	3	4	5
4	家族(あるいは友人)は私が家でも頻繁に仕事に忙しんでいることを快く思っていない。	1	2	3	4	5
5	家でやらなければならないことがあるために仕事で疲れていることが頻繁にある。	1	2	3	4	5
6	家庭(もしくは私生活)での負担が大きいためにより仕事の質が落ちている。	1	2	3	4	5
7	上司や同僚は私が仕事でも頻繁に家庭(もしくは私生活)のことに扱われていることを快く思っていない。	1	2	3	4	5
8	仕事に費やしたい時間を家庭(もしくは私生活)に奪われている。	1	2	3	4	5

次ページ(裏面)に続く

【問6】あなたの仕事と家庭の意義について教えてください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	仕事で行っていることが家庭(もしくは私生活)での問題を解決する上で役立っている。	1	2	3	4	5
2	職場で行っていることが家庭(もしくは私生活)における自分をさらに能力的な人間にしている。	1	2	3	4	5
3	仕事のスキルが家庭(もしくは私生活)に役立っている。	1	2	3	4	5
4	仕事でポジティブな気分であることは家庭(もしくは私生活)でポジティブである助けとなっている。	1	2	3	4	5
5	家庭(もしくは私生活)で誰かと話すことは仕事での問題を解決する上で役立っている。	1	2	3	4	5
6	家庭(もしくは私生活)で取わたり暮られることは自分に自信をもって仕事に取り組むことにつながる。	1	2	3	4	5
7	家庭(もしくは私生活)はリラックスすることや明日の仕事にむけて心の準備をするための助けとなっている。	1	2	3	4	5
8	家庭(もしくは私生活)でポジティブな気分であることは仕事でポジティブである助けとなっている。	1	2	3	4	5

【問7】次の項目を読み、あなたにあてはまると思われる番号に○をつけてください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	私の仕事は私にとって非常に重要である。	1	2	3	4	5
2	私の職務活動は私個人にとって意味深いものである。	1	2	3	4	5
3	私の仕事は私個人にとって意味深いものである。	1	2	3	4	5
4	私は仕事をこなすための自分の能力に自信がある。	1	2	3	4	5
5	私は仕事を遂行する能力に自信がある。	1	2	3	4	5
6	私は自分の仕事に必要な能力を習得している。	1	2	3	4	5
7	私にはどのように仕事を行うかを自ら決める裁量がある。	1	2	3	4	5
8	私は仕事にどのように取り組むかを自分で決められる。	1	2	3	4	5
9	私は仕事の遂行の仕方に自立性と裁量をかなり持っている。	1	2	3	4	5
10	所属部署での私の影響力は強い。	1	2	3	4	5
11	私は所属部署で起こることに強い権限を持っている。	1	2	3	4	5
12	私は所属部署で起こることに対して影響力を発揮している。	1	2	3	4	5

【問8】あなたが会社に対して感じていることを教えてください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	私は、この会社の社員であることを誇りに思っている。	1	2	3	4	5
2	私は、この会社に愛着を持っている。	1	2	3	4	5
3	私は、この会社に対し、忠誠心を感じている。	1	2	3	4	5
4	私は、選択肢がほとんどないため、この会社を離れることは考えられない。	1	2	3	4	5
5	私は、この会社でしか働けない人間になっている。	1	2	3	4	5
6	私がそうしたくとも、今この会社を離れるのは非常に難しいことである。	1	2	3	4	5
7	今の仕事に満足している。	1	2	3	4	5
8	この会社で、今後も長く働き続けたい。	1	2	3	4	5

【問9】次の項目を読み、あなたにあてはまると思われる番号に○をつけてください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	仕事において私はエネルギーで溢れている。	1	2	3	4	5
2	仕事で私は活力を感じている。	1	2	3	4	5
3	自分の仕事に夢中である。	1	2	3	4	5
4	仕事は私を鼓舞してくれる。	1	2	3	4	5
5	朝目覚めると仕事に行きたいと感じる。	1	2	3	4	5
6	熱心に働いている時に幸せを感じる。	1	2	3	4	5
7	私は自分の仕事に誇りを感じている。	1	2	3	4	5
8	自分の仕事に没頭している。	1	2	3	4	5
9	働いている時には我を忘れてしまう。	1	2	3	4	5

次ページ(裏面)に続く

【問10】あなたが考えているキャリアについて教えてください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに 当てはまる
1	私は(自分自身あるいは配偶者の)出産や育児等を理由に離職せず、今後も当社で働き続けることができる。	1	2	3	4	5
2	私は家族の看護・介護等を理由に離職せず、今後も当社で働き続けることができる。	1	2	3	4	5
3	今後、より上位の資格に昇進したい。	1	2	3	4	5
4	今後、経営幹部となって活躍したい。	1	2	3	4	5
5	今後、所属部門や組織全体の方針策定に深く関わってきたい。	1	2	3	4	5
6	近い将来、上位の等級に昇格できる。	1	2	3	4	5
7	私は今後、管理職に昇進することができる。	1	2	3	4	5
8	私は今後、会社や所属する部門の幹部として、活躍することができる。	1	2	3	4	5
9	私は今後、当社において目標とする地位につくことができる。	1	2	3	4	5
10	私はこれからも、職場で与えられた責任や役割を十分に果たしていくことができる。	1	2	3	4	5
11	私は今後、これまでに培った知識や経験を先輩に伝え、職場の技能継承に貢献していくことができる。	1	2	3	4	5
12	私は今後、メンター(助言者・支援者)として、後輩・若手の支援をしていくことができる。	1	2	3	4	5
13	あなたが現在仕事で保有しているスキルや知識は、他の企業でどの程度通用しますか？	1. 全く通用しない	2. 2～3割通用	3. 半分通用	4. 7～8割通用	5. すべて通用

【問11】あなたに対する直属の上司の行動に対して、以下にあげる項目がどの程度当てはまるかについてお答えください。

(1)直属の上司は社長(経営者)ですか？(右のいずれか1つに○をつけてください。)	1. はい	2. いいえ
(2)あなたの直属の上司の性別は男性と女性のどちらですか？(右のいずれか1つに○をつけてください。)	1. 男性	2. 女性

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらとも言えない	当てはまる	大いに当てはまる
1	上司は私に高い目標を掲げるように促してくれている。	1	2	3	4	5
2	高いパフォーマンスへの期待を示してくれている。	1	2	3	4	5
3	私の能力に対し、パフォーマンスへの期待に応えてくれるものと信頼してくれている。	1	2	3	4	5
4	私に対して絶対的の信頼を示してくれている。	1	2	3	4	5
5	私の可能性に沿って動ましてくれる。	1	2	3	4	5
6	私の強みを伸ばすために手助けしてくれる。	1	2	3	4	5
7	職務遂行のための能力向上の機会を提案してくれる。	1	2	3	4	5
8	私の成長にかかわる機会を提供してくれる。	1	2	3	4	5
9	能力向上を支援すべくフィードバックしてくれる。	1	2	3	4	5
10	仕事のパフォーマンスを高めるようコーチングしてくれる。	1	2	3	4	5
11	違った角度から問題を見させるようにしている。	1	2	3	4	5
12	新しい方法で問題を考えさせるようにしている。	1	2	3	4	5
13	仕事へのアプローチに革新的であるように私に挑戦させている。	1	2	3	4	5
14	独自の考えを持つよう私に促している。	1	2	3	4	5
15	目標を達成した際は褒めてくれる。	1	2	3	4	5
16	うまく役割を果たした際はポジティブなフィードバックを与えてくれる。	1	2	3	4	5
17	働きが良かった時には一層承認してくれる。	1	2	3	4	5
18	仕事の質を高めていることを認めてくれる。	1	2	3	4	5

【問12】直属の上司とあなたの関係について教えてください。

		全く 当てはまらない	当てはまらない	どちらとも言えない	当てはまる	大いに当てはまる
1	上司は問題や希望を理解してくれる	1	2	3	4	5
2	上司は新しいことを取り上げてくれる	1	2	3	4	5
3	上司は能力や持ち味を理解してくれる	1	2	3	4	5
4	上司とのコミュニケーションは効果的である	1	2	3	4	5
5	上司は困難な状況に対処してくれる	1	2	3	4	5
6	上司は自分への期待を伝えてくれる	1	2	3	4	5
7	上司は仕事の満足度を知らせてくれる	1	2	3	4	5
8	上司は新しいことに柔軟に対応してくれる	1	2	3	4	5
9	上司と仕事後に食事や話をしたりする	1	2	3	4	5
10	自分には新しいことを持ち込む影響力がある	1	2	3	4	5
11	上司と同様に問題を分析することができる	1	2	3	4	5
12	自分の責任で自由にやれる仕事の幅がある	1	2	3	4	5
13	仕事に自由裁量の余地がある	1	2	3	4	5
14	自分の位置づけがはっきりしている	1	2	3	4	5
15	雑用のようなことをすることがある(R)	1	2	3	4	5
16	1日当たりの直属の上司とフェイスツーフェイスでコミュニケーションをとる時間の長さ(直近1週間の平均)	()分			※「なし」の場合は0とご記入ください。	

次ページ(裏面)に続く

【問13】あなたに対する直属の上司の行動に対して、以下にあげる項目がどの程度当てはまるかについてお答えください。

		全く当てはまらない	当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	大いに当てはまる
1	上司は、結婚や出産の後は、家事や育児に専念することが女性にとって幸せであると考えている。	1	2	3	4	5
2	上司は、結婚した女性は、夫に十分な収入がある場合には、仕事を持たない方がいいと考えている。	1	2	3	4	5
3	上司は、結婚した女性にとっては、自分の仕事をもつよりも、夫の仕事の手助けをする方が大切であると考えている。	1	2	3	4	5
4	上司は、出産を経て職場復帰した女性は、大変そうだから責任のある仕事はさせない方がいいと考えている。	1	2	3	4	5
5	上司は、体力的・精神的にきつい仕事を、女性が担うことは酷であると考えている。	1	2	3	4	5
6	上司は、家庭を持つ女性が、夜遅くまで残業することは気の毒であると考えている。	1	2	3	4	5
7	私は男性管理職よりも女性管理職のもとで働きたい。	1	2	3	4	5

【問14】あなたの直属の上司の考え方や支援について、以下にあげる項目がどの程度当てはまるかについてお答えください。

		全く当てはまらない	当てはまらない	どちらとも言えない	当てはまる	大いに当てはまる
1	私の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。	1	2	3	4	5
2	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。	1	2	3	4	5
3	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。	1	2	3	4	5
4	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。	1	2	3	4	5
5	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。	1	2	3	4	5
6	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。	1	2	3	4	5
7	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。	1	2	3	4	5
8	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。	1	2	3	4	5
9	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。	1	2	3	4	5
10	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。	1	2	3	4	5
11	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。	1	2	3	4	5
12	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。	1	2	3	4	5
13	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。	1	2	3	4	5
14	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。	1	2	3	4	5

質問は以上です。回答ありがとうございました。

平成 27 年度 地域中小企業の人材確保等定着支援事業（中小企業庁事業）

中小企業における女性と若者の活躍推進に関する調査報告

2016 年 4 月

発 行 一般財団法人 大阪労働協会 人材開発事業

540-0033 大阪市中央区石町 2 丁目 5 番 3 号 TEL 06-4794-7355

分析・報告 神戸大学経営学部平野研究室 女性・若者の活躍推進調査プロジェクト

平野 光俊（神戸大学大学院経営学研究科 教授）

小泉 大輔（大阪国際大学グローバルビジネス学部 講師）

余合 淳（岡山大学大学院社会文化科学研究科 准教授）

岸野 早希（神戸大学大学院経営学研究科 博士後期課程）

小林 祐子（大阪労働協会 神戸大学大学院経営学研究科専門職学位課程修了）

データ分析協力 笠谷 千佳（神戸大学経営学部）