

Title	恩恵を受けない従業員にも配慮したワーク・ライフ・バランス支援に求められるもの：ポジティブ・アクションに対する非受益者の心理を手掛かりとした考察
Author(s)	細見, 正樹
Citation	大阪大学経済学. 2014, 64(1), p. 48-64
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/57000
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

恩恵を受けない従業員にも配慮した ワーク・ライフ・バランス支援に求められるもの

ポジティブ・アクションに対する非受益者の心理を手掛かりとした考察*

細見 正 樹[†]

要 約

ワーク・ライフ・バランス（WLB）支援制度については、その恩恵を受けない側に視点を置いた研究がこれまでほとんどなされてこなかった。だが、WLB支援制度をより実効性のあるものにし、組織全体のパフォーマンスを向上させるためには、制度の恩恵を受けない同僚従業員の心理を考察することも必要である。本稿ではポジティブ・アクション（PA）が非受益者の心理に与える要因についてレビューを行い、得られた知見をもとにWLB支援制度の恩恵を受けない同僚従業員の心理に影響を与える要因を探った。PAに対する従業員の態度は、従業員の信条、施策に対する受け止め方、公平意識の3つの要因から分類可能だが、WLBに対しても同様に影響していると考えられることができる。信条についてはジェンダー意識などが同僚のWLB支援に影響していると考えられることができること、施策に対する受け止め方については、WLBを支援する度合いは従業員のニーズによって異なること、公正意識については分配的公正、手続き的公正、相互作用的公正のいずれも同僚従業員のWLB支援に影響を与える可能性が示唆された。

JEL分類：M1

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、ポジティブ・アクション、組織的公正

1. はじめに

現在わが国では、出生率の低下や将来的な労働力人口の不足による競争力の低下が懸念され

ている。独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）による推定では、今後の日本経済がゼロ成長である場合、2010年の労働力人口6,632万人は、その後の20年間で954万人減少すると予測されている。その一方、経済が成長し、若者・女性・高齢者の労働市場への参加が見込まれる場合は、労働力人口の減少をある程度まで食い止めることができるとしている。こうしたことから日本企業は、労働力人口の不足を解消するための措置を取ることがより一層求められていくと予想される。

出生率の改善や将来の労働力人口の不足の解

* 本稿の作成にあたって関口倫紀教授（大阪大学大学院経済学研究科）より数多くの貴重なコメントを頂いた。また、本稿は経営行動科学学会第12回年次大会（東京工業大学）での発表内容を加筆修正したものであるが、発表に際して藤本哲史教授（同志社大学大学院総合政策科学研究科）より貴重なコメントを頂いた。ここに記して深く感謝申し上げたい。なお本稿における全ての誤りは筆者に帰するものである。

[†] 大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程

消策の1つとして、ワーク・ライフ・バランス（WLB：仕事と生活との調和）が重視されてきた。内閣府のワーク・ライフ・バランス憲章によれば、WLBが実現された社会とは、「国民1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ともに、家庭や地域生活などにおいても、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」のことである。WLBは、少子化対策にとどまらず、脳・心臓疾患などの過労死の防止、多様な従業員の能力活用などの観点からも注目されてきた。法律上も、労働契約締結の基本的原則を定めた労働契約法第3条第3項において、仕事と生活の調和にも配慮することが要請されている。

このように、社会的・政策的な視点からWLBの必要性を訴えていくことは重要であるが、同時に経営の視点からは、具体的にどうすれば従業員のWLBの実現と職場生産性の向上の両方が実現できるか、経営者や人事担当者は理解を深める必要がある。仕事と家庭生活の葛藤に悩む従業員は、組織が提供するWLB施策によって葛藤が低減し、本人の心身の健康や生産性の向上が実現することが、これまでの先行研究（e.g. Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Anderson, Coffey & Byerly, 2002）においてしばしば確認されている。しかし、従業員のWLBの実現を支援するために、育児・介護・自己啓発・社会活動などの支援制度を整備し充実させても、実際には効果的に活用されていないことから、現在の職場レベルや管理者レベルでの対応策が必ずしも十分な効果をあげていない可能性がある（武石, 2006; 佐藤・武石, 2010; 細見・関口, 2013）。

企業組織などがWLB支援制度を充実しても、組織内のすべての従業員が恩恵を受けるわけではなく、逆に制度利用者の同僚従業員にとっては負担の増加につながる場合もある。WLBはもともと対象を限定した取り組みから始まり、

残業時間の削減など対象を拡大してきた経緯があり、今でもWLB支援の中心となっているのが育児休暇などの両立支援制度であることを坂爪（2012）が指摘している。また、育児休暇や介護休暇などのWLB支援制度を利用することが、同僚従業員の仕事の負担や、仕事の調整にかかるコストを増加させている可能性が指摘されている（佐藤・武石, 2010; 細見・関口, 2013; 守島, 2004; 坂爪, 2012）。

WLB支援制度の効果を高めるためには、制度の利用に伴う同僚従業員の心理を理解し、同僚従業員がWLB支援制度の利用に対して協力的になるための要因についての研究を行うことが必要となる。WLB支援制度が利用されると業務負担が増加するため（細見・関口, 2013; 佐藤・武石, 2010）、制度の恩恵を受ける機会が少ない同僚従業員が、WLB支援制度に不満を持つとともに、制度利用者に対して敵対的態度を取ることも予想される。どのような条件のもとで、こうした同僚従業員の否定的な感情が和らぐかについて理解することが、同僚従業員がWLBの促進に理解を示して協力的になることを可能にすると考えられる。また、このように同僚従業員の敵対的な感情が和らぐことにより、制度利用者にとってのプラス効果だけでなく、恩恵を受けない同僚従業員の職務態度が向上することにもつながると考えられる。だが、これまで藤本・新城（2007）、坂爪（2012）、細見・関口（2013）を除いては、WLB支援制度の恩恵を受けない従業員についての研究はほとんどなされてこなかった。

そこで、WLBの恩恵を受けない同僚従業員の心理を理解するため、従業員がポジティブ・アクション（以下、「PA」という）に対して示す反応に関して行われてきた諸研究から得られた知見を利用することにする¹。もともとPAと

¹ アメリカではアフーマティブ・アクション（AA）という表現が使用されるが、本稿では日本やヨーロッパと同じくPAに統一することにする。

いう概念は、人種や性別などを理由にした少数派に対する差別や格差を是正する施策を意味しているが、日本ではもっぱら男女格差の是正措置に限定して使用されている。非受益者がPAに対して抱く心理に関して行われてきた欧米諸国における研究を手掛かりに、WLB支援制度の恩恵を受けない従業員の心理について探ることとする。非受益者のPAに対する心理に影響を与える要因は、信条、制度の受け止め方、公平意識（分配的公正・手続き的公正・相互作用的公正）の3つが挙げられている。WLB支援制度の利用者についても同様に、恩恵を受けない同僚従業員の心理には、信条、制度の受け止め方、公平意識が影響していると考えられる。同僚従業員の心理に影響を与えるこうした要因に配慮することによって、本来WLB支援制度に否定的な感情を持つことが多いと想定される同僚従業員がWLB支援制度の利用に対して協力的になるとともに、職務態度も向上することにつながると考えられる。

2. WLBの阻害要因としての同僚

本研究では、WLB支援制度の利用を妨げる阻害要因として、制度の恩恵を受けない同僚従業員の存在に焦点をあてることにした。職場にWLB支援制度を利用する者が出現することは、同僚従業員にとっては自分の負担が増大することを意味する。その結果、職場全体の雰囲気が悪くなるとともに、同僚従業員の職務態度も悪化することにつながると考えられる。また、WLB支援制度を利用しようとする者に対して同僚従業員が否定的な感情を持つことが、制度の恩恵を受ける従業員が本来享受できるはずの心身の健康促進や職場生産性の向上を妨げていると予想される。

WLB支援制度を利用する者が職場に出現することは、利用者の業務を肩代わりする同僚従業員の業務負担が増加することを意味して

り、それによって同僚従業員の職務態度も悪化すると考えられる。たとえば、守島（2004）はWLB支援制度の利用者の出現によって職場内のコミュニケーションが困難になると述べている。また、細見・関口（2013）は、WLB支援制度の利用者の出現が、同僚従業員が予測する業務負担量を増加させることを示した。坂爪（2012）は、ある特定の従業員のWLBを充実させることにより、同僚従業員のWLBが損なわれる可能性を指摘している。さらに、WLB支援制度の利用者が行うはずの業務を同僚従業員が代行することで、仕事の負担感が増大したり、仕事に対して「やらされ感」を持つようになる可能性も指摘されている（佐藤・武石, 2010; 細見・関口, 2013）。

さらに、WLB支援制度を利用する従業員が出現することが同僚従業員に否定的な感情を持たせ、ひいては制度を利用しづらい雰囲気をつくっていることに結びついていると考えられる。ニッセイ基礎研究所（2003）によれば、企業が整備した育児休業を取得しなかった理由として、男性では「自分以外に育児をする人がいたため」（57.3%）という理由が最も多いが、女性では「職場への迷惑がかかるため」（57.5%）という理由が最も多い。こうした職場では、WLB支援制度を利用することで制度利用者は仕事の負担が軽減される一方、WLB支援制度の恩恵を受けない同僚の従業員は逆に制度利用者の仕事をカバーしないといけないので、制度利用者に対して否定的な態度をとることになる。

また、制度を利用することがキャリアに不利となるという認識が、制度の利用を妨げる要因となっているとも考えられる。Cohen and Single（2001）は、シナリオを用いた質問紙調査にもとづき、柔軟な勤務時間制度を利用することは、性別に関係なくキャリアにとってマイナスになることを示した。Veiga, Baldrige, and Eddleston（2004）は、制度を利用することで

同僚従業員に負担をかけていると知覚すると、WLB支援制度を利用しづらくなることを指摘している。逆に、制度を利用してもキャリアにマイナスとならないと認識すれば、WLB支援制度の利用が促進される可能性があるだろう。こうしたことから、同僚従業員の負担増による不公正感情だけでなく、WLB支援制度利用者が受ける評価の側面も理解することが重要となる。

そのため、WLB支援制度利用者の同僚従業員が抱く心理の研究を行う必要があるのだが、こうした研究については体系的な整理がほとんどなされてこなかった。既存研究でWLB支援制度の恩恵を受けない同僚従業員の心理に焦点を当てた研究については、細見・関口(2013)、藤本・新城(2007)、坂爪(2012)を除きほとんど見られない。藤本・新城(2007)は、ジェンダー意識やWLB支援に関する上司の態度が、WLB支援制度に対する従業員の不公平感に影響を与えるとしている。坂爪(2012)は、同一部門内に両立支援制度を利用する従業員がいる場合だけでなく、制度利用者がいない場合であっても、両立支援策が従業員の不公平感に影響を与えることが示唆されるとしている。また、細見・関口(2013)は、残業時間、担当職務の自由度、上司との関係が、同僚である従業員のWLB支援度に影響をもたらすことを示している。

本研究では、恩恵を受けない従業員の心理に与える研究が蓄積されているPAに着目して、WLB支援制度利用者の同僚の心理を探ることとする。次節では、まずPAについて説明を行い、そのうえでPAとWLBの類似性について説明を行う。

3. PAにおける非受益者の研究

3.1 WLB研究とPA研究の類似性

PAとは、人種や性別などを理由とした、少数派に対する差別や格差を是正する施策のことだが、その具体的な内容は幅が広い。Kravitz(1995)は、PA施策を効果の強さに基づいて以下の4つに分類している。具体的には、①枠を設けず対象者を絞った訓練などで資格者を増やそうとする機会の増加(Opportunity Enhancement)、②多数者に対して優遇することを禁止する機会均等(Equal Opportunity)、③同等の能力を持つ資格者の場合は少数者を優先するタイブレーク(Tiebreak)、④少数派のほうが実力が劣っていたとしても設定した割合や人数を優先する積極的優遇措置(Strong Preferential Treatment)の4つである。

日本では、PAは女性の管理職比率を高めることなど、男女共同参画の促進を目的とした施策を指す表現として使用されることが一般的である。2010年に発表された内閣府の第3次男女共同参画基本計画においては、子育て世代の女性の就業率低下(M字カーブ)を防止するためにもWLBの推進が必要であると述べるとともに、女性の社会参画をより促進するためにPAの推進などが必要であるとしている。

PAを導入する企業においては、PAの導入によって女性が活躍しやすい環境を整えていくとともに、経営にもプラスの効果をもたらすことを期待している。企業がPAを推進していく必要があると思う理由について、平成23年度雇用均等基本調査(厚生労働省、2011)で調査を行っている。この調査では「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化を図るため」(65.5%)、「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化を図るため」(64.0%)、「男女社員の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながるため」(50.2%)という回答(複数回答)順に多くなっている。

さらに、PAなどの男女の均等施策とWLB支援施策は、両者あいまって効果をもたらすことも指摘されている。例えば、佐藤・武石(2010)は、女性の能力活用のためには、PAなどの男女の均等施策かWLB支援のうち一方だけを充実させるだけでは不十分であり、両方を充実させることが重要であると指摘している。また、脇坂(2008)は、企業の「均等度」と「ファミフレ度」(仕事と家庭生活の両立支援の充実度合い)という2つに分類したうえで、「均等度」と「ファミフレ度」がともに高い企業では、經常利益にプラスの効果を与えることを示した。

わが国でも女性活用のためにPAを導入する企業は増えると予想されるが、PAを導入することで生じる従業員の心理を理解することが、今後ますます必要となるであろう。とくに、PAの恩恵を受けない男性従業員から反発を受ける可能性が指摘されている。たとえば、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2012)は10社に対するインタビュー調査の結果、男性従業員が不公平感を持つのではないかと警戒することが、女性優遇策の採用を阻害する要因の一つになりうると指摘している。このような企業においては、男性従業員が警戒感をもつことでPA導入を見送るだけでなく、たとえ実際に導入してもプラスの効果に結びつくことが少ないだろう。WLB支援制度利用者の同僚従業員の場合と同様、PAにおいても制度の恩恵を受けない従業員の心理を理解した上で、どのような条件のもとでPAに対して理解を示すようになるのかについて日本でも問題となってくると予想される。

PAに対する従業員の反応についての研究は、現状においては日本ではまだ少ない。PAを導入することによって引き起こされる従業員の心理的反応についての研究は、坂田(2008)および川口(2008)の例外を除きほとんどなかった。坂田(2008)は、本稿と同様にPAについての研究を整理した上で、これまで研究されて

こなかったわが国でも研究の蓄積が必要であるとしている。川口(2008)は、PAの実施企業では、女性従業員だけでなく男性従業員もモチベーションが高くなったが、その理由はPAを導入した企業では評価の明確化などによって、従業員の公平知覚が高くなる可能性があると指摘している。ただ、これらの研究を除いてPAに対する従業員の反応についての研究は日本ではほとんど見られない。

本稿では、WLB支援制度の恩恵を受けない同僚従業員の心理を理解した上で、どのような条件のもとでWLB支援制度の利用に協力的になるかについて検討するため、PAが従業員の心理に与える要因に関する研究に焦点を当てることにする。PAについての研究を用いる理由については、WLB支援制度と同様、PAもまた、制度の恩恵を受ける者と受けない者に二分される構造であることにある。WLB支援制度については、制度利用者が恩恵を受ける一方で同僚従業員の負担が増加する。PAにおいては、たとえば女性の管理職の比率に数値目標を設定することにより、受益者となる女性の職務態度が向上するものの、非受益者である男性は昇進や評価の面で不公平感を抱き、その結果マネジメントに悪影響を及ぼすことも予想される。このように、WLB支援制度は、PAと同じく恩恵を受ける側と受けない側に分かれるため、PAについての研究は、WLB支援制度利用者の同僚従業員の心理に関する研究にとって参考になる。既述のとおり、日本ではPAをめぐる従業員の心理に関する研究がほとんど存在しないので、欧米における当該分野の研究を参考にすることが適切である。

制度としてのPAを支援するかどうか、その度合いに影響する要因は、信条など従業員個人の属性、施策の受け止め方、公平性の3つに分けられる。Crosby, Iyer, and Sincharoen(2006)は、人種・性別、偏見・イデオロギーといった従業員個人の属性と、施策に対して従業員

個人がどう知覚するかを2つに分類している。Harrison et al. (2006) は、人種主義や自己利益だけでなく、公平性の観点からも説明できるとしている。Harrison et al. (2006) のいう「従業員の自己利益」とは、Crosby et al. (2006) がいう「施策に対する知覚」に含まれると理解できるので、本稿では、従業員がPAに対していかなる心理的な反応を示すか決定する要因を、従業員の信条、施策の受け止め方、公平意識の3つについて説明していくこととする。

3.2 従業員の信条

個々の従業員のPAに対する心理に影響をもたらす要因としては、まず人種や性差に対する信条をあげることができる。たとえば、James et al. (2001) の調査によれば、有色人種を優遇するPA施策のもとにおいては、有色人種に対して強い偏見を持つ白人は、自分自身の昇進の満足度が低くなる傾向があるとしている。また、女性を優遇するPA施策に関しては、ネオセクシズムやジェンダー意識などが高い従業員は、PAに対する支援度合いやPA施策を実施している組織に対する愛着が低くなる傾向がある (Tougas et al., 1995; Martins & Parsons, 2007)。このように従業員の信条は、PAに対する支援度に影響をもたらすとされる。

その一方で、差別があったことに対して罪悪感を持っている従業員は、PA施策を支援するようになるとされている。例えば、Iyer, Leach, and Crosby (2003) は、白人がこれまで黒人よりも優遇されてきたという罪悪感が、PAを支援するかどうかにも与える効果について研究を行っている。この研究においては、これまでの代償措置としてPA施策を認識する場合と、機会均等の措置としてPA施策を認識するかどうかで反応の違いがあるかについて分析を行っている。白人を対象に分析を行った結果は、償いとしてPA施策を導入している場合、罪悪感を持つ白人は施策を支援することを示してい

る。一方、PA施策が機会均等を目的とする場合、それを支援するかどうかは、罪悪感ではなく同情心を持つかどうかに影響されることを示している。また、これまで女性が差別されてきたという思いが、組織の魅力にPA施策がもたらす効果に影響を与えていることが、Martins and Parsons (2007) において示されている。

3.3 施策の受け止め方

個々の従業員がPA施策をどう受け止めるかも、PAに対する態度に影響を与えるとされている。既に述べたKravitz (1995) の分類においても、PA施策はただ単に機会均等を促すだけの施策から、少数派に強制的に役職を割り当てるものまで幅が広い。Harrison et al. (2006) は、こうしたPA施策の強制度の違いが、自己利益への関わりや公平意識への影響の違いをもたらす、従業員の反応が異なることにつながると指摘している。

また、PA施策をどの程度支持するかについては、従業員自身の利益と施策との関連性が影響するという事も示されてきた。PA施策がどのように説明されるかが、PAに対する態度に結びつくと考えられるのである。Lowery et al. (2006) は、白人を対象にして、従業員自身の利益とPAに対する支援度の関係について、シナリオを用いた調査を行った。その結果、PA施策により白人に不利益がもたらされる場合には施策を支持しないことが示された。その一方で、PA施策によって有色人種に利益がもたらされても白人には不利益がもたらされない場合には、PA施策には反対しないことが示された。

3.4 公平意識

公平意識もまたPAに対する態度に関係していると考えられる。公平意識は大きく分けて分配的公正 (Distributive Justice)、手続き的公正 (Procedural Justice)、相互作用的正

(Interactional Justice) の3つに分類できる(関口・林, 2009ほか)ので, この順番に沿って説明していく²。

分配的公正とは, 「個人が受け取った結果や分配に対して公平と感ずるかどうか」(Folger & Cropanzano, 1998, p xxi) のことである。Adams (1965) によれば, 投入したインプット量とアウトプット量を他人と比較して釣り合わなければ不公平とみなす, としている。女性従業員を優先的に登用するPA施策をとっている会社では, 男性従業員は同じ量の努力(インプット)をしても, 地位や給料などの成果(アウトプット)が女性従業員よりも量的に少なくなるのではないかと考えるため, PA施策に対して不公平感を抱くことになる。

手続き的公正とは, 「資源の分配を決定する方法, 制度, プロセスについての公平性」のことである(Folger & Cropanzano, 1998, p26)。ある特定の状況が公正であるかどうかについての個人の判断は, 分配の手続きが公正であるかどうかによって決まることを意味している。また, 守島(1997)は, 昇進・昇格に関する手続き的公正を高める手段には, 評価そのものや昇進者決定の結果を公開しその理由を説明する「情報公開」, 人事評価に対する苦情や申立てを行うとともに処理を行う仕組みを設ける「苦情処理」, 企業方針などの情報を伝えるだけでなく人事施策立案に意見をフィードバックさせる「発言・参加」の3つがあるとしている。このように情報公開, 苦情処理, 発言・参加を高めることにより, 手続き的公正が高まると考えられる。

相互作用的正とは, 「個人が受ける対人的

な取扱い」により感ずる公平性のことである(Folger & Cropanzano, 1998, p xxiii)。相互作用的正を高めるためには, 従業員の考えを聞くことや意思決定に際して説明をするなど, 従業員が組織の中で尊重されていると感ずることが必要であろう。具体的には, PAの制度をもうける際に従業員の考えを聞くことや, 意思決定に際して従業員を参加させることによって, 従業員の相互作用的正が高まると考えられる。

PA施策には, これまで説明してきた分配的公正, 手続き的正, 相互作用的正のいずれもが影響を与えると指摘されている。たとえば, Gilliland and Gilliland (2001) は, 特定の集団を対象とした教育訓練を行ったケースについて以下のような説明を行っている。訓練の対象者が人種や性差を基準に選ばれた場合は, 選ばれなかった従業員は分配的公正を低く見積もり不満を感じやすくなる。選別についての意思決定が合理的でない場合には手続き的正に対する知覚に影響を与えている。上司が部下に対して, 施策の内容についての上層部の考えや, 施策と経営戦略との関連性をどのように伝えているかが相互作用的正の知覚に影響を与えている。相互作用的正が高いと認識するためには, 例えば上層部が重要であると態度に示すことや, 経営戦略に結びつけて説明することが必要であるとしている。

4. WLB支援制度の同僚従業員の心理

4.1 PA研究とWLB

ここまで, PA施策に対する反応について, 従業員の信条, 施策の受け止め方, 公平意識の3つに分けて説明してきた。従業員の信条, 罪悪感がPAに対する心理に影響すること, 施策がどの程度まで強制力を持つのみならず従業員が施策をどのように受け止めるかも重要であること, 公平意識については分配的公正, 手続き的正, 相互作用的正のいずれもPAに対

² 守島(1997)は, Distributive Justiceを「結果の公平性」, Procedural Justiceを「過程の公平性」と訳したうえで, この2つの公平意識について述べている。本稿では, 関口・林(2009), Folger and Cropanzano (1998), Gilliland and Gilliland (2001), Colquitt et al. (2001) などにもとづき, 分配的公正, 手続き的正, 相互作用的正の3つに分類することとする。

する心理に影響を与えることを説明してきた。

これらの3つの要因は、WLB支援制度の利用者の同僚従業員の心理にも影響を与えると考えられる。なぜなら、WLB支援制度においてもPAと同様に、制度の恩恵を受ける従業員とそうでない従業員に分かれる構造が共通しているためである。

以下、これまでの議論をもとに、従業員の信条、WLB支援制度の受け止め方、公平意識に分けて、WLB支援制度利用者の同僚従業員の心理にもたらす要因について説明をしていく。

4.2 従業員の信条

従業員の信条については、WLB支援制度の利用者に対する偏見やジェンダー意識などが、WLB支援に対する個々の従業員の態度と関連性があることが、これまでの研究結果によって示唆されている。WLB支援制度の利用者に対する偏見に関しては、Rogier and Padget (2004)は、シナリオを用いた調査によって、フレックスタイムなど柔軟な勤務制度のもとで働く女性は、実際に知覚される能力とは関係なく、仕事のコミットメントや昇進へのモチベーションが低く評価されることを示している。また、藤本・新城 (2007)は、ジェンダー意識の高い従業員は、両立支援制度に対して不公平感を持つ傾向があることを指摘している。ジェンダー意識が高い従業員は、男性は仕事、女性は家庭生活という性別分業意識が強いため、男性と女性の両方の従業員が仕事と家庭生活を両立させることを支援するWLB支援制度に対して敵対的態度を取ることが予想される。

こうしたことから、従業員のWLBに対する偏見をなくしていくことが、WLBを支援する度合いを高めることにつながると考えられる。WLBを充実するためには、管理職が従業員全体の意識を変えることが必要であるが、そのためには研修などによる意識改革が効果的であると指摘されている (e.g. 大沢, 2008)。また、

佐藤・武石 (2010)は管理職を中心に様々な従業員を受け入れる風土づくりを行うことが必要であると指摘している。

国や自治体の施策も、WLBに関する意識を変えていくうえで影響を与えられる。仕事と家庭生活の葛藤が生じた際、その当事者である従業員が、自分にWLB支援制度を利用する権限があると思うかどうか、家庭生活と仕事に関する組織内の従業員の価値観を変えることに影響を与える一方、制度を利用することがどの程度まで当然であるかについては、国のWLB施策なども影響を与えることが示唆されている (Lewis, 1997)。組織内部でどのように従業員をマネジメントするだけでなく、国や自治体が行う施策も従業員のWLBに対する意識に影響を与えられる。

特に労働時間に関する国の規制を強化することは、従業員のWLBを充実させるだけでなく、企業にとってもプラスの効果をもたらすと考えられる。川口 (2013)は、正規従業員の労働時間を短縮することは、女性活用の向上だけでなく仕事の効率化につながり、ひいては企業にとって利益をもたらすことになるとしている。労働時間が減少することによって、効率的な仕事の進め方が組織内で評価されるようになるとともに、女性従業員の配偶者の育児参加が可能になり、その結果、女性が労働市場に参加しやすくなる。また、労働時間が減少することで心身面の健康が高まるとともに、残業を前提としない働き方をするようになることで効率的に仕事を進めるようになるとしている。

4.3 WLB支援制度の受け止め方

WLB支援制度の恩恵を直接受けない同僚従業員にとって、制度の存在が自分の利益にどの程度まで関係があるか、その受け止め方が、制度を支持する度合いに影響を与えられる。PAについては、施策ごとに強制力が異なり、個々の従業員の利益にどのように関わるか

異なること、そのことが個々の従業員のPA施策に対する心理に違いを生むことを述べてきた。WLB支援制度についても同様と考えられる。

WLB支援制度がどの程度まで自分の利益と関わってくるか、これは個々の従業員のニーズと関連性があると考えられる。WLB支援制度の恩恵を受けない従業員が、どの程度まで自分自身の自己利益と関連しているかについては、個別具体的な施策に対する現時点でのニーズの有無により2つに分類することができる。1つは、特定のWLB支援制度に対するニーズがあるが順番待ちなどのためすぐには利用できないケースである。もう1つは、特定のWLB支援制度に対するニーズを持たない、あるいは施策の対象ではないケースである。

WLB施策に対するニーズがあっても利用できないケースに関しては、特定の支援制度を利用できないことが個々の従業員に否定的な影響をもたらすかどうかについては見解が分かっている。具体的に述べると、育児支援制度は利用者の仕事に対する態度と子育ての責任、便益に対する魅力にプラスの効果をもたらすが、制度を利用したいと思っているのに順番がなかなか回ってこない従業員には、育児支援制度の魅力や公平性に対する認識に悪影響をもたらしているとする見解 (Kossek & Nichol, 1992) と、将来恩恵を受ける可能性がある場合にはプラスの効果をもたらすことがあるとする見解 (Rothausen et al., 1998) である。

特定のWLB支援制度についてニーズを持たない従業員の場合、その支援制度を利用できないことが個々の従業員の態度に否定的な影響をもたらす可能性があるとする見解 (Rothausen et al. (1998) は、子供のいない同僚従業員は制度の利用者に対して不満を感じているとしている。その理由は、受益者のために自分の仕事が増えることだけでなく、制度利用者が好意的に取り扱われていると認識しているためで

あるとしている。

特定の支援制度に対するニーズを持たない従業員の、WLB支援制度全般に対する態度を向上させるためには、制度そのものの対象となる従業員を増やすことが必要である。アメリカでは、育児休暇制度だけでは制度の利用対象となる従業員が限定されてしまい、制度を利用できない従業員から反発があったため、対象者を広く設定することができるよう、個人生活まで含めたWLBの概念が浸透した (e.g., 武石, 2008)。佐藤・武石 (2010) は、個人生活充実の恩恵を受けた従業員は、他の従業員のWLBを家庭生活まで含めて支援するようになる可能性があり、現時点においてはWLB支援制度の恩恵を受けない同僚も、WLB支援制度の対象が拡張されることにより、WLB支援制度を利用する従業員に対しても理解をするようになる可能性があるとしている。

4.4 公平意識

公平意識も、WLB支援制度利用者に対する態度に影響を与えると考えられる。本稿では、公平意識を分配的公正、手続き的公正、相互作用の公正に分類した上で、WLB支援制度の利用者に対する反応に影響を与える要因について述べる。

4.4.1 分配的公正

分配的公正は、WLB支援制度の恩恵を受けない従業員の不公平感を説明する理論的背景として用いられてきた。制度利用者やWLB支援制度に対して抱く不公平感については、代表的な分配的公正の理論であるAdams (1965) の衡平理論によって説明されてきた (坂爪, 2012; 藤本・新城, 2007; 細見・関口, 2013)。坂爪 (2012) は、WLB支援制度の恩恵を受ける者や両立支援制度の利用対象者が少ない場合は、WLB支援制度に対して不公平と認識する傾向があると論じており、その上で公平な評価制度

が必要であるとしている。藤本・新城（2007）は、ファミリー・フレンドリー制度については、同僚従業員が不公平感に影響を与えると捉えており、組織の一部の従業員のニーズを尊重して特別な優遇措置をとる、あるいは優遇措置を受けるものが本来行うべき業務を恩恵を受けない従業員に求めることによって、従業員間に不公平な取り扱いが生じる可能性があることを指摘している。また、細見・関口（2013）は、WLB支援制度の利用者が出現した場合には、仕事の肩代わりをすることになる同僚従業員が不公平と認識し、不満を抱くようになると指摘している。

こうした同僚従業員の分配的公正を高めるためには、業務量を削減することが必要であると考えられる。Adams（1965）の衡平理論によれば、アウトプット量が一定であってもインプット量が減るならば分配的公正が高まるとされているので、この理論を用いてWLB施策の運用にあたって、恩恵を受けない従業員の負担が軽減されるよう業務構造を改善する必要がある。細見・関口（2013）は、残業時間が少ない職場では、同僚がWLB支援制度を利用した場合でも業務負担はそれほど増加しないと予想するようになり、しかもWLB支援制度の利用希望者に対して積極的に支援するようになることを示している。

業務量を削減するためには業務改善を行うことが必要であるが、それについては上司の役割が重要であることが示されてきた。坂爪（2007）は、管理職による役割受容に注目し、これが部門全体の業務見直しや勤務時間の見直しといった取り組みを喚起し、部門に肯定的な変化をもたらすとした。つまり上司の意識が業務改善に重要な役割を果たすのである。具体的な業務削減の方法としては、佐藤・武石（2010）は、社内向け資料の簡素化も含めた業務削減や効率化、管理職が自分の仕事を棚卸して管理業務に専念することなどが必要であるとしている。

。このように上司が業務削減に向けた取り組みを実践することにより、分配的公正の面から恩恵を受けない従業員もWLBを支援するようになると考えられる。

4.4.2 手続き的公正

手続き的公正を高めることも、制度の恩恵を受けない従業員がWLB支援制度を肯定的に受け止めることにつながると考えられる。WLB支援制度に対する手続き的公正を高める方法について、昇進・昇格に際して手続き的公正を高める方法を、情報公開、苦情処理、発言・参加の3つに分けて説明する守島（1997）の分類をWLB支援制度にも用いることにする。

「情報公開」を充実させることは、手続き的公正の一つとしてWLB支援制度の利用を促進するだけでなく、WLB支援制度利用者が出現した場合の対応方針を従業員に対して伝えることでもある。上司によるWLB支援制度の周知活動は、WLB支援制度の利用を促進すると指摘されている（Casper et al., 2004）。WLB支援制度の要件を周知するだけでなく、制度の利用状況や効果について従業員に伝えることにより、従業員の手続き的公正が高まることが期待される。

「苦情処理」制度を充実することは、制度の恩恵を受けない同僚従業員の手続き的公正を高めることになる。たとえば育児休暇制度の利用者が出現した場合、人手不足を補うか、業務の削減を行うなどの対応が求められる。もし、制度利用者の出現によりある系の業務負担が増加した場合でも、苦情を申し立てることにより、一時的に他の系の従業員に手伝わってもらうなどの対応を取ることもつながるだろう。そのため、組織内に苦情申立て制度が存在すれば、スムーズな対応が可能となり、同僚従業員の手続き的公正が高まることになる。

WLB施策の策定にあたって、経営サイドが支援制度と経営戦略との関連性について説明す

るだけでなく、従業員の意見を「発言・参加」という形で施策の策定に反映させると、手続き的公正を高めることになる。外部のステークホルダーから正当性を認めてほしいため、話題になっているという理由でWLB支援制度を導入するという説明が、新制度派組織理論によってなされている（e.g. Goodstein, 1994; Ingram & Simons, 1995）が、このように従業員のニーズを踏まえず制度を導入した組織においては手続き的公正の知覚が低いと考えられるので、WLB支援制度の必要性を組織全体で認識することが必要となる。このように、従業員が自分の属する組織で導入および運用されるWLB施策に対して「発言・参加」をすることは、手続き的公正を高めることにつながる。

4.4.3 相互作用的正

制度の恩恵を受けない同僚従業員が、WLB支援制度の利用を支援するための、相互作用的正を高める方法についても述べる。既述のとおり、相互作用的正は、従業員の考えを重視することや、従業員を尊重することにより高まるとされている。そのため、LMX (Leader-Member Exchange) など上司と部下との社会的交換関係を高めることにより、部下は上司から大切に扱われていると知覚し、相互作用的正が高まると考えられる。Masterson et al. (2000) は、相互作用的正に対する知覚は、職務満足度および上司に関する組織市民行動を高めるが、LMXはこの関係に影響をあたえることを示している。LMXが良好であれば、上司による職場のマネジメントをはじめ、全般的な職務の満足度も高い（Gerstner & Day, 1997）ので、WLB支援制度に対する従業員全体による支援の度合いが高まると考えられる。WLB支援制度の利用者が出現した場合の従業員の心理について調査を行った細見・関口（2013）は、上司との良好な関係がWLBを支援する態度を向上させることを示している。

5. 結論

従業員がWLB支援制度を利用することに対し、同僚従業員がそれを支援するかどうかの度合いが、いかなる要因に左右されているのかについては、これまであまり研究されてこなかった。そのため、本稿では、WLB支援制度で恩恵を受けない同僚従業員がどのような心理であるかを理解することが、WLBの促進にとって重要であることを指摘した。その上で、WLB支援制度も恩恵を受ける者とそうでない者に分かれることから、PAに対する非受益者の心理についての知見を手掛かりに、どのような条件のもとで同僚従業員はWLB支援制度の利用に対して協力的になるかについて探ってきた。

従業員のPA施策に対する反応については、従業員の信条、施策に対する受け止め方、公平意識の3つに分けて、説明してきた。従業員の信条に関しては、従業員の属性だけでなく、従業員の差別に対する罪悪感がPAに対する態度に影響することを説明した。また、施策はどの程度まで強制力を持つかだけでなく、施策をどのように受け止めるかも重要であった。公平意識については、分配的公正、手続き的公正、相互作用的正のいずれもPAに対する態度に影響を与えることを説明してきた。

その上で、WLBについてもPAと同様に、従業員の信条、施策に対する受け止め、公平意識によって影響が異なることを説明した。信条に関しては、ジェンダー意識などが同僚のWLB支援に影響することを指摘した。施策の受け止め方に関して、WLBについてはニーズによって施策に対する受け止め方やWLBに対する支援度が異なる可能性も指摘した。公平意識についてはPAと同じく、分配的公正、手続き的公正、相互作用的正のいずれも同僚従業員のWLB支援に影響する可能性を指摘した。

本研究の学術的貢献は3点あげられる。一つ目の学術的貢献は、WLB支援にあたり同僚従

従業員の心理の重要性を述べた上で、影響を与える要因について整理した点にある。これまでWLB支援制度は整備したものの、実際にはWLB支援制度は利用しづらかったり利用率が低いといった問題点があった。利用しづらいという点に関しては、WLB支援制度の恩恵を受けない同僚従業員にも原因があることも指摘されてきた(e.g. 細見・関口, 2013)にもかかわらず、同僚従業員の立場から見た心理について分析されることは少なかった。本研究では、制度の恩恵を受けない同僚従業員がWLBを支援する度合いを高めることが、WLBを組織に定着させる風土を醸成することにつながると考える。本来、同僚従業員は上司とは異なり制度利用者の仕事をする義務はないので、制度利用者の出現を好意的に受け止めることは少ないように思われる。だが、これらの要因を考慮に入れば、同僚従業員は制度利用希望者が制度を利用することに対して協力的になり、ひいてはWLB支援制度利用者のみならず、恩恵を受けない従業員の職務態度の向上にもつながると考えられる。

二つ目の学術的貢献は、これまで結び付けられてこなかったWLB支援の研究とPA研究の知見を結びつけた点にある。WLB支援制度の恩恵を受けない従業員についての研究はこれまで少なかった。一方、PAに対する従業員の心理に与える要因については研究が積み重ねられてきた。本研究では、PAと同様にWLBにおいても、恩恵を受けない従業員が組織内に存在するという構造が共通していることに着目したことによって、施策の受け止め方、信条、公平意識という観点から、WLBにおける同僚従業員の心理について分析を加えることができた。

三つ目の学術的貢献は、わが国のPA施策に対して男性従業員の納得度を高めるための研究に役立つ点である。わが国は一部の先進国と比較してPAの導入が遅れていたことから、PAを導入することによる従業員の心理的反応につい

での研究はほとんどなされてこなかった。労働力人口の不足を補うためや組織におけるダイバーシティー(多様性)促進のため、今後はわが国でもPAを導入する企業が増加すると考えられるが、それに伴い女性を優遇するPAに対する男性従業員の不満などが問題となる可能性がある。そのため、本研究がこの分野の研究に資するところがあるだろう。

以上あげた3点の他にも、本研究の示唆する内容が実務面で役立つ可能性がある。まず、今回の研究で指摘した要因を考慮することにより、企業におけるWLB支援の促進に資する点である。これまでも、WLB支援制度を整備しても制度の利用率が低いという問題点があったが、実際にWLB支援制度の利用を促進するためには、トップ層よりも現場をどのように納得させるかが課題であるという指摘もある(守島, 2010)。たとえ制度利用者本人にはプラスの影響を与えても、同僚従業員の業務が増えることによってマイナス効果が生じるならば、WLB支援制度の利用を阻害することにつながりかねないという指摘もある(佐藤・武石 2010)。WLBを充実することにより起こりうるデメリットを緩和する方法について述べた本研究は、WLBに対し好感を持たない従業員を減らし、WLB支援制度の恩恵を受けない従業員の職務態度を向上させることにつながり、ひいてはWLBを支援する風土の醸成につながる可能性がある。さらに、WLB支援制度を利用しなくても利用することを躊躇していた従業員を減少することにもつながる可能性がある。

また、従業員のWLB充実に伴う同僚従業員の心理メカニズムを研究し、彼らがWLB支援制度に対する納得度を高めていくことを研究することで、現在問題となりつつあるマタニティ・ハラメント(以下、一般的な慣用表現に従って「マタハラ」と表現する)問題の解決

に示唆を与えることも考えられる³。マタハラに対しては、妊娠中の女性を対象とした母性保護に関する労働法規で対処すべき部分もあるが、WLB支援制度を利用しようとする女性に対して、同僚の従業員が理解を示すようになることで、マタハラを解消することにつながりうると考えられる。

ただし、本研究には以下に述べる限界もある。まず、本研究では、WLB支援制度の恩恵を受けない同僚従業員の心理を分析するためにPA施策の知見を用いたが、PAとWLB支援制度には構造的な共通点だけではなく相違点も存在することである。具体的にいうと、恩恵を受ける対象者が固定されているかどうかという点についてであるが、PAと異なりWLB支援制度においては受益者と非受益者の構造が流動的である。このため、個々の従業員にとって、どの程度までWLBが自分の利益に関わってくるか、認識に違いがでてくる可能性がある。たとえば、育児休暇制度などのWLB支援制度については、たとえ現時点ではニーズがなくても将来的なニーズが発生する場合もあるし、また逆のケースもあるだろう。そのため、PAとは異なり、個々の従業員が自分の現在の利益と将来の利益をどのように比較考量するかについて考慮する必要がある。従業員が将来価値をどう受け取るか、その受け取り方の違いを踏まえた上で、今後の研究の方向を考える必要があるだろう。

このほか、本研究においてはPA施策の非受益者の心理について、日本の企業や官公庁を対象に行われた研究ではなく、研究蓄積のある諸

外国における研究から得た知見を用いているため、日本の実情とは異なる結果が出ている可能性もある。わが国の文脈を十分に踏まえた上で、WLB支援制度の恩恵を受けない従業員の反応を考える必要があるが、そのためにはPAをはじめとする人事制度に対する意識について、わが国と諸外国での違いを考慮に入れる必要があるだろう。

以上のような限界があるものの、本研究はWLB支援制度の恩恵を受けない同僚従業員がWLB支援制度の利用に対して協力的になるための要因について整理した数少ない研究である。今後は、本研究において、従業員がWLB支援制度を支持する度合いを高める要因と指摘した項目について、実証研究による検証を行うことが必要となろう。その場合、職務環境と偏見や公平意識との交互作用についても研究を行うことが必要となろう。

また、今回の考察は、WLB支援制度の恩恵を受けない同僚従業員を中心としているが、今回参考にしたPA施策に対する従業員の態度に影響する要因については、PA施策の恩恵を受ける立場の従業員についての研究もある。恩恵を受ける立場の女性は、優先的に研修を受講したり昇進に有利になることから、PAに対して支援の姿勢を示すと考えるのが自然であるが、恩恵を受ける立場の従業員が、PAに対して否定的な感情を持つこともあるということも指摘されている。女性が優遇されるPA施策についても、女性従業員の自己評価や、自分が同僚従業員からどう見られているかという意識次第では、施策を支持する度合いに違いが出ることが指摘されている (Heilman & Alcott, 2001)。PAと同様にWLBについても、制度を利用すると組織内で低い立場に見られると意識する可能性があり、WLB支援制度の利用を妨げる要因にもなりうる。こうしたPAの研究知見を踏まえた上で、WLB支援制度の恩恵を受ける制度利用者の心理について探っていくことも必要であ

³ 杉浦 (2009) はマタハラを「妊娠を告げたこと、あるいは妊婦であることによって、上司、同僚、職場、会社から何らかの嫌がらせやプレッシャーを受けること」と定義しており、妊娠中の期間に限定している。本稿では、連合総研 (2013) にもとづき、「働く女性が妊娠や出産を契機に解雇や雇止めをされることや、妊娠や出産により精神的・肉体的な苦痛を受けること」と妊娠だけでなく出産後も含めて、より広くマタハラ概念を捉えている。

ろう。

さらに、WLB支援制度の施策内容は幅広いので、具体的な個々の施策に着目した研究の方向性もあるだろう。たとえば、育児休暇制度など家庭生活の支援については対象者が限定される一方、残業時間を削減し趣味を充実させるなど個人生活の充実については対象者が従業員全員となる。佐藤・武石(2010)は、家庭生活面の充実支援策に比べて個人生活面の充実支援策は対象者が広いことから、自己啓発や社会貢献など個人生活面の充実策を支援することで、同僚従業員のWLBを支援する者が増えると指摘している。こうした家庭生活面か個人生活面か、いずれの恩恵を受けたかの違いが、同僚従業員のWLB支援制度利用への理解にどの程度関与しているか研究することも必要であろう。

加えて、公的組織の施策が従業員のWLB支援に結び付く可能性を指摘したが、近年、国や地方自治体においてもWLBの支援が積極的になされてきており、こうした取り組みがWLBに対する従業員の意識改善にどの程度つながるかについて調査を行うことが必要だと考えられる。例えば、国や自治体では従業員のWLB充実に積極的な企業を選定し、企業表彰などを行っている。こうした国や自治体の施策が企業に属する従業員のWLBを支援しようとする意識にどの程度まで結びついているかについても、実証研究を行うことが必要であろう。

引用文献

大沢真知子(2008)『ワークライフシナジー—仕事と生活の相互作用が変える企業社会』岩波書店。
 川口章(2008)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』620, 42-57頁。
 川口章(2013)『日本のジェンダーを考える』有斐閣。
 坂田桐子(2008)「組織とジェンダー」(青野篤子・赤澤淳子・松並・知子編著『ジェンダー

の心理学ハンドブック』ナカニシヤ出版, 2部5章所収, 167-186頁)。

坂爪洋美(2007)「管理職の両立支援策への理解が部門に与える影響—『役割受容』を中心に—」『組織科学』, 41(2), 5-18頁。
 坂爪洋美(2012)「人材の多様な活躍を支えるワーク・ライフ・バランスが開く可能性」(古川久敬・山口裕幸『〈先取り志向〉の組織心理学—プロアクティブ行動と組織』有斐閣, 7章所収, 194-223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。
 杉浦浩美(2009)『働く女性とマタニティ・ハラスメント—「労働する身体」と「産む身体」を生きる』大月書店。
 関口倫紀・林洋一郎(2009)「組織的公正研究の発展とフェア・マネジメント」『経営行動科学』22(1), 1-12頁。
 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』553, 19-33頁。
 武石恵美子(2008)「ワーク・ライフ・バランス施策と従業員のモチベーションの関連」『キャリアデザイン研究』4, 33-48頁。
 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2012)『企業における女性管理職登用の課題について—人事等担当者・女性管理職インタビュー調査から』JILPT Discussion paper Series, No.12(4)。
 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2013)『労働力需給の推計—労働力需給モデル(2012年版)による政策シミュレーション』JILPT資料シリーズ, No.110。
 ニッセイ基礎研究所(2003)『男性の育児休業取得に関する研究会報告書』。
 藤本哲史・新城優子(2007)「企業のファミリー・フレンドリー制度に対する従業員の不公平感」『組織科学』41(2), 19-28頁。
 細見正樹・関口倫紀(2013)「職場の同僚に着

- 目したワーク・ライフ・バランス支援制度の利用促進に関連する要因の検討—地方自治体における実証分析』『日本労働研究雑誌』634, 92-105頁。
- 守島基博 (1997) 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』31 (2), 12-19頁。
- 守島基博 (2010) 『人材の複雑方程式』日本経済新聞社。
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 脇坂明 (2008) 「均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績」(佐藤博樹・武石恵美子『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, 6章所収, 105-118頁)。
- Adams, J.S. (1965) "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002) "Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes," *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., & Landy, A. L. (2004) "Supervisor Referrals to Work-Family Programs," *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 136-151.
- Cohen, J. R., & Single, L. E. (2001) "An Examination of the Perceived Impact of Flexible Work Arrangements on Professional Opportunities in Public Accounting," *Journal of Business Ethics*, 32, 317-328.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001) "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Crosby, F. J., Iyer, A., & Sincharoen, S. (2006) "Understanding Affirmative Action," *Annual Review of Psychology*, 57, 585-611.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998) *Organizational justice and human resource management*, Sage.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997) Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gilliland, S. W., & Gilliland, C. K. (2001) "An Organizational Justice Analysis of Diversity Training," In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice* (pp.139-160). IAP.
- Goodstein, J. D. (1994) "Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues," *Academy of Management Journal*, 37, 350-382.
- Harrison, D. A., Kravitz, D. A., Mayer, D. M., Leslie, L. M., & Lev-Arey, D. (2006) "Understanding Attitudes toward Affirmative Action Programs in Employment: Summary and Meta-Analysis of 35 Years of Research," *Journal of Applied Psychology*, 91, 1013-1036.
- Heilman, M. E., & Alcott V. B. (2001) "What I Think You Think of Me: Women's Reactions to Being Viewed as Beneficiaries of Preferential Selection," *Journal of Applied Psychology*, 86, 574-582.
- Ingram, P., & Simons, T. (1995) "Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues," *Academy of Management Journal*, 38, 1466-1482.
- Iyer, A., Leach, C. W., & Crosby, F. J. (2003) "White Guilt and Racial Compensation: The Benefits and Limits of Self-Focus," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 117-129.
- James, E. H., Brief, A. P., Dietz, J., & Cohen, R. R. (2001) "Prejudice Matters: Understanding the

- Reactions of Whites to Affirmative Action Programs Targeted to Benefit Blacks,” *Journal of Applied Psychology*, 86, 1120-1128.
- Kossek, E. E., & Nichol, V. (1992) “The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performance,” *Personnel Psychology*, 45, 485-509.
- Kravitz, D. A. (1995) “Attitudes Toward Affirmative Action Plans Directed at Blacks: Effects of Plan and Individual Differences,” *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 2192-2220.
- Lewis, S. (1997) “Family Friendly’ Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing about at the Margins?” *Gender, Work and Organization*, 4, 13-24.
- Lowery, B. S., Unzueta, M. M., Knowles, E. D., & Goff, P. A. (2006) “Concern for the In-Group and Opposition to Affirmative Action,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 961-974.
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007) “Effects of Gender Diversity Management on Perceptions of Organizational Attractiveness: The Role of Individual Differences in Attitudes and Beliefs,” *Journal of Applied Psychology*, 92, 865-875.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000) “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships,” *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Rogier, S. A., & Padgett, M. Y. (2004) “The Impact of Utilizing a Flexible Work Schedule on the Perceived Career Advancement Potential of Women,” *Human Resource Development Quarterly*, 15, 89-106.
- Rothausen, T. J., Gonzalez, J. A., Clarke, N. E., & O'Dell, L. L. (1998) “Family-Friendly Backlash — Fact or Fiction? The Case of Organizations' On-Site Childcare Centers,” *Personnel Psychology*, 51, 685-706.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. M., & Lyness, K. S. (1999) “When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict,” *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Tougas, F., Brown, R., Beaton, A. M., & Joly, S. (1995) “Neosexism: Plus Ça Change, Plus C'est Pareil,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 842-849.
- Veiga J.F., Baldridge D.C., & Eddleston K.A. (2004) “Toward Understanding Employee Reluctance to Participate in Family-Friendly Programs,” *Human Resource Management Review*, 14, 337-351.

(引用サイト)

- 連合総研 (2013) マタニティ・ハラスメント (マタハラ) に関する意識調査 (2014年2月22日) 〈<http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/chousa/data/20130522.pdf>〉

What Contributes to Non-Beneficial Employees' Perceptions and Attitudes toward Work-Life Balance: Referring to Non-Beneficiaries' Attitudes toward Positive Action

Masaki Hosomi

Work-life balance (WLB) is important not only for dual career couples but also for all employees, because WLB practices are considered beneficial for an employee's health, job attitudes and performances. However, few studies have been focused on perceptions and attitudes of non-beneficial co-workers who don't use WLB practices in the workplace. More studies are needed on what contributes to non-beneficial employees' perceptions and attitudes toward WLB to make the practices more usable for employees and improve organizational performance as well. This study examines crucial factors that affect non-beneficial co-workers' perceptions and attitudes toward WLB practices, utilizing findings surveyed from previous studies concerning employees' perceptions and attitudes toward positive action (PA). Both WLB and PA are similar HRM practices in a way that employees can be divided into beneficiaries and the non-beneficiaries. Factors that affect an employee's attitudes toward PA are classified as follows; an employee's belief, perceptions about PA measures and fairness perceptions. The same classification can be applied to attitudes toward WLB. As for an employee's belief, this study indicates that such factors as gender consciousness and/or prejudices can affect non-beneficial co-workers' attitudes toward WLB practices. As for an employee's perceptions about WLB practices, the degree of support for practices can vary according to an employee's personal needs. As for fairness perceptions, all of distributive fairness, procedural fairness, and interactional fairness can affect non-beneficial co-worker's attitudes toward WLB practices.

JEL Classification: M1

Key Word: Work-Life Balance, Positive Action, Organizational Justice