

# 長期休暇が企業経営に与える影響

## ——因果関係に関する一考察

小倉 一哉

(労働政策研究・研修機構副主任研究員)

本稿は、長期休暇と企業経営との関係を考察したものである。前提となる問題意識は、長期休暇が企業経営に良好な結果をもたらすのならば、労働者のみならず企業に対しても、休暇取得を促す論拠を提出することができるのではないか、というものである。本稿における分析によれば、長期休暇と企業経営とは、直接的な因果関係はないものの、間接的な因果関係はありうる。この間接的な因果関係とは、長期休暇が充実していれば、労働者の働きやすさが向上し、働きやすさの向上によって労働者の生産性が高まり、結果的に企業の業績にも貢献するというものである。

### 目次

- I はじめに
- II 定義と関係について
- III 分析データの紹介
- IV 相関関係に関する考察
- V 因果関係に関する考察
- VI 長期休暇のニーズはどうなっているのか？

## I はじめに

周知のように、日本で未解決の労働時間問題は、非常に長い所定外労働時間（サービス残業も含む）と著しく低い年休取得率である。1987年の労働基準法改正で年休の計画的付与制度が導入された。これは、法定付与日数のうち5日を残せば、あとの日数は労使協定で計画的に取得することを可能にしたものであり、もしこれが普及していれば、少なくとも1週間程度の休暇（これを「長期休暇」と呼ぶには多少の抵抗を感じるが）は現在よりも多かったに違いない。しかし残念ながらこの計画的付与制度はそれほど普及していない。計画的付与制度や長期連続休暇があまり普及しない理由はい

くつか考えられるが、それについては別の機会で考えたい。本稿における筆者の役割は、長期休暇と企業経営との関係を論じることである。特に、長期休暇が企業経営にプラスの影響をもたらすならば、労働者のみならず企業に対しても休暇取得を促す論拠になるであろうという問題意識の下、長期休暇と企業経営の関係を探索的に考察する。以下では、初めに「長期休暇」や「企業経営」などをどのように定義し、どういった関係を前提とするのかについて、これまでの研究蓄積を織り込みながら提示する。次いで、「長期休暇」「働きやすさ」「生産性」「企業業績」の関係を見る。ここでは単なる相関関係だけではなく、因果関係の有無、どのような因果関係が成立しているのかについて、共分散構造分析を用いた推計により一定の見解を示す。最後に、休暇に対する労働者のニーズ、今後の研究課題について述べる。

## II 定義と関係について

### 1 「長期休暇」

「長期休暇」を定義するのは、案外難しい。そ

もそも「休み」に関しては、野田（1999）が指摘するように、法制度的にも、「休暇」「休業」などの言葉をどのような場合に使用するかは明確に定まっていない<sup>1)</sup>。また実態として、「ボランティア」や「夏季」「年末年始」などには、「休暇」「休業」どちらの用語も選ばれることがある。しかし、おそらく「長期休暇」については、長期＝数週間単位の、休暇＝仕事から完全に解放された休み、のことと考える人が多いだろう。ILO132号条約（年次有給休暇）では、1年以上継続勤務の労働者に最低3労働週与え、うち1回は連続した2労働週とすることになっており、西欧諸国はこの基準をかなり超えた制度・実態になっている<sup>2)</sup>。日本が目指すべきは、まずは未批准のILO132号条約の辺りということになるだろうか。現在の制度では、勤続年数が6年6カ月以上で法定付与日数は最高の20日となっているから、比較的多くの雇用労働者の付与日数は132号条約をクリアすることが多いだろう。しかし、1回に2労働週（週休2日制なら10日間）以上も年休を取ることができる労働者は、かなり「恵まれている」。筆者が2002年に行った調査<sup>3)</sup>によれば、2001年度に年休付与日数が10日以上あり（前年の繰り越し分を含む）、10日以上取得した人の割合は、男性40.2%、女性49.4%であった。しかもこれは1年間を通したすべての年休取得日数の合計であるから、連続取得で10日以上となると、このなかのごく少数だと思われる（残念ながら連続取得については調査していない）。

また多くの日本企業には、年休とは別の特別休暇というものが存在する。厚生労働省「就労条件総合調査（平成16年）」によれば、30人以上の企業には、「夏季休暇」（42.5%）、「病気休暇」（21.2%）、「リフレッシュ休暇」（11.2%）、「教育訓練休暇」（5.1%）、「ボランティア休暇」（2.2%）などがある。これらのうち、「夏季休暇」は最も多くの企業が採用しており、「長期休暇」という観点からも注目すべきものである。厚生労働省が1330の事業場を対象に行った「平成16年夏季における連続休暇の実施予定状況調査結果」によれば、「連続した」連続休暇日数の平均は5.8日（平成17年の同調査によれば、平成16年の予定日数

ではなく、結果日数は5.6日であった）となっている<sup>4)</sup>。やっかいなことに、この「夏季における連続休暇」は、土日などの「週休日」と、国民の休日や会社の特別休日などの「特別休日」と、さらに年休などの組み合わせによる「3日以上連続した休暇」という定義になっている。したがって、企業や労働者によって「夏休み」を構成する日数の性質が異なっている。「夏季休暇」は他の休暇に比べて、「長期休暇」というイメージに最も近いものと思われる。しかしこのように、日本の労働者の「長期休暇」は、現状では「数週間」というよりは「数日間」が多く、しかもそれは年休や特別休暇だけではなく、週休日なども含む複雑で曖昧な休暇であるという前提で考えなければならない。

## 2 「企業経営への影響」

“長期休暇の企業経営への影響”を考える際には、「企業経営」をどう捉えるかという点も重要である。ごく簡単に、企業経営＝「企業の業績（収益性の高さ）」と考えたとき、果たして長期休暇が企業業績に直接影響するのだろうか、という素朴な疑問が生じる。しかし少なくとも筆者の知る限り、これは実証されていないことでもあるので、その直接の因果関係については、現段階では明確に「ない」とも「ある」とも言えない。

また、もし長期休暇と企業経営が直接ではなく間接的な因果関係にあるとしたら、これは多少複雑な関係を想定しなければならない。この場合、大きな流れとして、長期休暇が充実することによって従業員の「働きやすさ」が向上すれば、従業員の仕事に対する意欲が向上するなどの「生産性」も向上し、結果的に企業業績にもプラスの影響を与えるという想定ができる。したがって、「働きやすさ」と「生産性」という媒介変数が考えられる。残念ながら、先行研究でも「長期休暇」だけを取り上げて、これが働きやすさなどに影響することを検証したものは見あたらないが、非常に近接した研究として、いわゆるファミリー・フレンドリー施策が企業経営に与える影響を検証した研究が散見される。

Perry-Smith and Blum（2000）は、アメリカ

の民間企業 527 社を対象に、ファミリー・フレンドリー施策と企業経営との関係を分析している<sup>5)</sup>。主要な理論仮説は、包括的にファミリー・フレンドリー施策を実施している企業は、そうでない企業よりもパフォーマンスが良好である、というものである。従属変数となる「企業のパフォーマンス」は、具体的には、①組織パフォーマンス、②市場パフォーマンス、③利益および売上高の伸び率、の三つで、①については製品の品質、人材獲得能力、労使関係などの 7 種類の項目について、②はマーケティングや市场占有率など 4 項目について、③は過去 1 年間の売上高と利益の伸び率を、それぞれ指標化している。独立変数を作成するために、まずファミリー・フレンドリー施策を、①職場のデイケア施設、②デイケア施設費用の補助、③高齢者ケア補助、④地域のデイケアに関する情報提供、⑤有給育児休暇、⑥無給育児休暇、⑦再雇用付き母性・父性休暇、⑧弾力的勤務時間、の 8 種類に区分し、さらに因子分析によって「休暇施策 (⑤, ⑥, ⑦)」、「伝統的ケア施策 (①, ④, ⑧)」、「非伝統的ケア施策 (②, ③)」の 3 因子を抽出した。また、この 3 因子それぞれを 3 段階で評価し、最終的にファミリー・フレンドリー施策の特徴を 4 グループに類型化した。具体的には、「すべての施策の実施度が低い企業 (グループ 1)」「休暇施策の実施度が高く伝統的ケア施策の実施度が低い企業 (グループ 2)」「休暇施策も伝統的ケア施策も実施度が高い企業 (グループ 3)」「すべての施策の実施度が高い企業 (グループ 4)」の 4 グループである。分析結果は、理論仮説を支持するものであった。つまり、ファミリー・フレンドリー施策が全般的に実施されている企業 (グループ 4) では、製品の品質が高く、人材獲得力にも優れ、良好な労使関係である等の関係が見られたのである。またこのグループ 4 は、他の指標である「市場パフォーマンス」と「利益および売上高の伸び率」との関係においても、グループ 1 やグループ 2 より係数値が高かった。

休暇との関係で考察すると、グループ 2 (休暇施策の実施度が高く伝統的ケア施策の実施度が低い企業) は、いずれのパフォーマンス指標についてもグループ 3 (休暇施策も伝統的ケア施策も実施度

が高い企業) より係数値が低い。つまり、育児休暇など休暇施策の実施度が高くても、さらにデイケア施設、弾力的勤務時間制度などが同時に実施されているほうが、休暇施策の実施度だけが高い場合よりもパフォーマンスのレベルが高いことが示されている。

坂爪 (2002) は、社会経済生産性本部が 2001 年に実施した調査データを使用し、日本企業におけるファミリー・フレンドリー施策が組織のパフォーマンスに与える影響を検証した<sup>6)</sup>。独立変数であるファミリー・フレンドリー施策は、①「病気や事故などの個人の事情による勤務形態やキャリアコースの変更の実施」、②「多様な就業形態の実施」、③「育児・介護休暇などの取得促進のための取り組み」、④「パートなど正社員以外に対する適切な処遇」、⑤「復職支援」、⑥「育児や介護による一時的な勤務形態の変更」、⑦「育児・介護休暇制度の内容理解」の 7 項目を類型化し、共通点が多い①、②を「多様性ファミリー・フレンドリー」、③、④、⑤を「ファミリー・フレンドリー積極推進」、⑥、⑦を「従来型ファミリー・フレンドリー」と 3 グループに分けている。従属変数は、「働きがい・働きやすさ尺度」と「パフォーマンス尺度」を用いている。「働きがい・働きやすさ尺度」は、さらに「働きがい」と「働きやすさ」に二分している。「働きがい」は、自分の仕事が会社の業績に貢献している、仕事で達成感を味わう、今の仕事にやりがいがある、職場で必要とされている、顧客や社会に役立っている、自分が成長している、といった項目の肯定度合が高い意識グループで、「働きやすさ」は、職場の人間関係が良好、職場の雰囲気が良い、お互いに助け合っている、自由に意見を言える、職場に不満はない、といった項目の肯定度合が高い意識グループである。「パフォーマンス尺度」とは、経常利益、経常利益の変化(増減)、主観的業績、女性の離職率、従業員の働きがい、働きやすさの 6 種類である。

分析結果を総合して、坂爪は次のような結論を導き出している。

- ①ファミリー・フレンドリー施策は従業員の働きがいよりも働きやすさにより影響する。
- ②企業のファミリー・フレンドリー施策と従

業員の評価の関連性が低い。

- ③従来型ファミリー・フレンドリーと多様性ファミリー・フレンドリーを同時に実施している企業では女性の離職率が低い。
- ④多様性ファミリー・フレンドリーは、働きがいや働きやすさ、経常利益の変化など複数のパフォーマンスに貢献している。
- ⑤ファミリー・フレンドリー施策の組み合わせいかんでは、組織のパフォーマンスにプラスの影響を与えることもあり、また反対にマイナスの影響を与えることもある。

このように坂爪 (2002) は、企業ファミリー・フレンドリー施策がパフォーマンスに与える影響を検証し、その影響はファミリー・フレンドリー施策の性質や組み合わせによって異なるということを示した。休暇との関係で考察すると、前述した7種類のファミリー・フレンドリー施策のうち、特に⑥や⑦といった、育児や介護に関する休暇施策の充実、すなわち「従来型ファミリー・フレンドリー」の影響が注目される。坂爪の分析結果からは、「従来型ファミリー・フレンドリー」単独での効果は、経常利益の変化、女性の離職率、働きがい、働きやすさのいずれにも有意な影響を与えていなかった。しかし、「従来型ファミリー・フレンドリー」と「多様性ファミリー・フレンドリー」の交差項は、女性の離職率を有意に低下させている。換言すれば、充実した育児や介護休暇に関する施策は、他のファミリー・フレンドリー施策と組み合わせられることによって、女性の定着を推進するといった企業経営に対するプラスの影響を持つのである。

Perry-Smith and Blum (2000) および坂爪 (2002) の分析では、企業経営に与える休暇施策単独の影響はほとんど検証されなかった。しかし、彼らの意図する休暇は、育児休暇など比較的限定的な施策である。したがって、育児休暇なども含めたより概念の広い「長期休暇」が働きやすさや生産性、また企業業績などに影響するのかわからないかを検証する余地は残されている。

なお、企業経営および生産性について若干説明を追加しておく。企業の経営状態については、会計指標で比較的判断しやすい項目だけでも複数あ

る。なおかつ会計指標で判断しにくい、株主、消費者、従業員などのステークホルダーの判断やまた環境への影響などもあるだろう。「働きやすいこと」や「生産性が高いこと」は、その意味では「企業経営」に含まれるのかもしれない。しかしここでは、「働きやすさ」「生産性」と区別するために、あえて「もうかっている」=「収益性が高い」=「企業業績が良い」として考えることにした。

収益性の判断材料には、営業利益や経常利益など損益計算書に示される会計指標があるが、経営分析に関する解説書などを見ると、通常よく使用されるのは経常利益 (= 営業利益 + 営業外収益 - 営業外費用) のことで、企業の通常の経営活動から毎期経常的・反復的に生ずる利益) である。したがって後述する指標として、この経常利益の増減率を指標の一つとする。

また、「生産性」を労働投入量に対する付加価値額の割合 (付加価値労働生産性) とすれば、これが高いということは、収益にもプラスの影響を与えると考えられる。しかし、正確な付加価値額や労働投入量を測定することはかなり難しい。前者を、売上高 - (原材料 + 動力費 + 減価償却費) とすれば、多くの企業の場合は、会計帳簿などである程度は確認できるだろう。しかし後者については、正規・非正規従業員が混在している場合が多く、人数だけでは正確ではなく、すべての従業員の労働時間の総計が必要になる。しかも、すべての従業員の仕事の内容や難易度、さらには仕事への意欲などが同一とは限らないため、仮に労働時間がわかっても、「1人あたり」として計算する場合には困難が伴う。それゆえ、後の分析に際しては、正確な労働生産性は使用しないことをあらかじめ断っておく。

### 3 長期休暇・働きやすさ・生産性・企業業績の関係

以上のように、本稿で考察する際の前提となる「長期休暇」「企業業績」などは、厳密に見ると曖昧な概念であり、実証分析およびその解釈の際には、注意を要する。しかし、長期休暇と企業経営とが何の関係もないと断定することはできない。本稿が注目すべきことは、主に2点ある。第1に、

長期休暇が企業業績に直接影響するのかもしれないのかという関係である。第2に、Perry-Smith and Blum (2000) や坂爪 (2002) の研究成果などを踏まえ、長期休暇→働きやすさ→生産性→企業業績という関係の考察である。これは、長期休暇が働きやすさを改善し、働きやすさが生産性を高め、生産性の向上が企業業績を向上させるという因果の流れとして捉える。

さらに、経済産業省の男女共同参画研究会報告 (2003) も重要な指摘をしている<sup>7)</sup>。経済産業省 (2003) は、女性比率が高い企業の業績が高いという関係を「見かけ上」の関係として、「真の要因」は女性比率も企業業績も高めるような「企業固有の風土」であるとしている。この中で、女性比率と利益率の因果関係について、双方をそれぞれ従属変数・独立変数とした分析が実施されているが、そのどちらも有意な結果が見られなかった。つまり、女性比率→利益率という因果関係も、利益率→女性比率という因果関係も検出されなかったのである。しかし、「男女間勤続年数格差が小さい」「再雇用制度がある」など企業の施策と利益率、女性比率はそれぞれ有意な因果関係を示していることなどから、「企業固有の風土」と「女性比率」と「企業業績」との関係を考えているのである。

経済産業省 (2003) では、「女性比率」と「企業業績」の双方向の因果関係が検証されている。これは、どちらが原因でどちらが結果であるかを予測することが難しいという前提で実施されたものと理解できる。本稿のテーマである「長期休暇」と「企業業績」の関係は、基本的には「過去」につくられた休暇制度が「現在」の企業業績にどう影響するかという因果関係を見ることにある。つまり、休暇制度は先行指標という前提で、それを原因とした企業業績という結果を見ることになる。しかし厳密に考えると、後に休暇制度として取り上げるものの中には、つい最近創設された可能性も高いと思われるものがある。その場合、休暇制度と企業業績との時間的な関係が曖昧になるだけでなく、企業業績向上の果実としてこれまでになかった休暇制度が創設されたという逆の因果関係を想定することも可能となる。そこで第3に、長

期休暇→企業業績、および企業業績→長期休暇という双方向の因果関係を想定したモデルによって分析し、その結果を見ることにする。

### III 分析データの紹介

本稿では、労働政策研究・研修機構 (JILPT) が2004年に実施した「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(以下、JILPT2004年調査と略す)を使用する<sup>8)</sup>。

JILPT2004年調査では、各種休暇制度の有無、働きやすさや生産性、企業業績などに関する調査項目があり、本稿の分析目的に際して筆者が利用しうる最善のマイクロ・データである。以下では、これらの変数として利用しうる実際に測定された調査項目を簡単に紹介しておく<sup>9)</sup>。

#### 1 長期休暇に関する項目

「長期休暇」という潜在変数(測定できる変数=観測変数によって構成される概念としての変数)に関しては、次のような調査項目を使用する。①有給教育訓練休暇制度、②長期休暇制度(「リフレッシュ休暇、ボランティア休暇等」となっている)、③休業期間が1年を超える育児休業制度、④休業期間が3か月を超える介護休業制度<sup>10)</sup>。IIで述べたように、本来ならば年次有給休暇の連続取得などのデータを使用するのが望ましい。しかしながら現実には「長期休暇」の構成要素は数種類あり、しかも年休の連続取得日数もごくわずかであると思われる、なおかつ詳細なデータを得ることは難しい。それゆえ、①から④のような制度を「導入している」企業は、「長期休暇の制度が充実している」とみなすことにする。①から④のそれぞれ(観測変数)を0,1のダミー変数(導入している=1)として扱う。

#### 2 働きやすさ・生産性に関する項目

注9)で述べているように、JILPT2004年調査の従業員調査データは回答者の分布に偏りがあり使用するのは適切ではないと思われる。しかし企業調査にも働きやすさや生産性に関する項目があるので、次のような項目を使用する。

表1 相関係数

	製造業系業種 ダミー	従業員規模	有給教育訓練 休暇ダミー	長期休暇制度 ダミー	育児休業1年 超ダミー	介護休業3カ 月超ダミー	仕事と生活の 調和へ配慮	男女の均等処 遇	労働生産性	従業員の意欲	経常利益の増 減率	売上高経常利 益率
製造業系業種ダミー <sup>1)</sup>	1.00											
従業員規模	0.02	1.00										
有給教育訓練休暇ダミー	0.10	0.11	1.00									
長期休暇制度ダミー	-0.15	0.12	0.07	1.00								
育児休業1年超ダミー	-0.02	0.07	0.13	0.10	1.00							
介護休業3カ月超ダミー	-0.01	0.08	0.13	0.23	0.68	1.00						
仕事と生活の調和へ配慮	-0.08	0.03	0.14	0.11	0.07	0.08	1.00					
男女の均等処遇	-0.26	0.09	0.14	0.16	0.03	0.13	0.42	1.00				
労働生産性	0.03	0.03	0.01	-0.02	0.06	0.07	0.11	0.06	1.00			
従業員の意欲	0.01	0.06	0.09	0.03	0.03	0.09	0.22	0.23	0.50	1.00		
経常利益の増減率	0.03	0.01	0.04	-0.02	0.06	0.09	-0.06	-0.04	0.03	0.06	1.00	
売上高経常利益率	0.09	0.01	0.06	-0.01	0.01	0.00	0.07	0.04	0.11	0.11	0.19	1.00

注：1)「建設業」「製造業」「運輸業」を製造業系業種=1とし、「卸売・小売業」「金融・保険業」「医療・福祉」「教育・学習支援」「不動産業」「飲食・宿泊業」「その他サービス業」=0（非製造業系業種）とした。他の業種は回答数が非常に少ない（「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」）が解釈不能（「その他」）であるため除外した。

潜在変数「働きやすさ」について、①「過去3年間で仕事と家庭生活の調和に配慮した働き方にした」、②「過去3年間で男女の均等処遇をすすめた」という観測変数を使用する。これらは双方とも5段階の順位尺度となっているので、最も高い場合にプラス5点を与えるという調整を施す。

潜在変数「生産性」について、①「同業他社と比較した労働生産性の高低」、②「自社の従業員の仕事に対する意欲の高低」という観測変数を使用する。同様に5段階の順位尺度となっているので、最も高い場合にプラス5点を与えるという調整を施す。

### 3 企業業績に関する項目

「企業業績」という潜在変数については、Ⅱで述べたように、①「経常利益の増減率（3年前→現在）」と、②「売上高経常利益率（現在）」という観測変数を使用する。なお、①については、-300%以下と+1000%以上を、②については、-100%以下と+100%以上をはずれ値とみなして、欠損値にした<sup>11)</sup>。

## IV 相関関係に関する考察

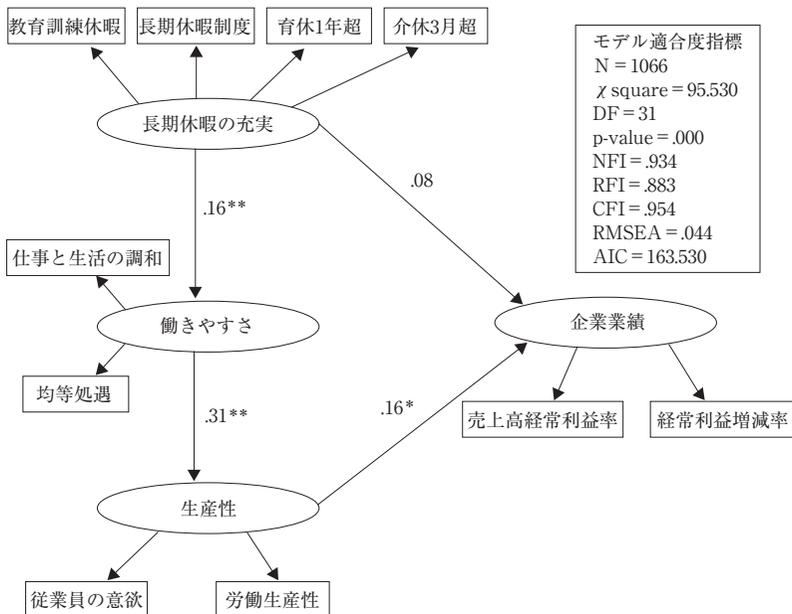
表1に分析で使用する観測変数、業種ダミー、従業員規模の相関係数を示した（なおそれらの記

述統計量は後注を参照<sup>12)</sup>）。

企業属性との関係では、「製造業系業種ダミー」と「長期休暇制度ダミー」「育児休業1年超ダミー」「介護休業3カ月超ダミー」とが負の値を示している。これは表の注に書いてあるように、「卸売・小売業」「金融・保険業」などの「非製造業系業種」でこれらの制度があることが多いということを示している。ただし「育児休業1年超ダミー」と「介護休業3カ月超ダミー」との係数値は低い。また「製造業系業種」は、「男女の均等処遇」とも比較的高い負の相関を示している。つまり、「非製造業系業種」のほうが「男女の均等処遇」が進んでいるということである。従業員規模（正規従業員数+非正規従業員数）は、各種休暇制度、働きやすさ、生産性、企業業績を構成するすべての観測変数との相関が正の値となっているが、「有給教育訓練休暇ダミー」と「長期休暇制度ダミー」以外の係数値はそれほど高くない。つまり、これら二つの休暇については、従業員規模が大きな企業ほど比較的導入されているということである。

4種類の休暇制度は、休暇制度間の相関が比較的高い。また働きやすさを構成する「仕事と生活の調和へ配慮」「男女の均等処遇」との相関も比較的高い。働きやすさを構成する「仕事と生活の調和へ配慮」と「男女の均等処遇」の相関はかな

図1 長期休暇・働きやすさ・生産性・企業業績に関する共分散構造分析(モデル1)



注：1) 楕円は潜在変数，長方形は観測変数を示す。  
 2) 係数はすべて標準化係数値，\*は $P < .05$ ，\*\*は $P < .01$ を示す。  
 3) 分析上，すべての内生変数には誤差変数が付いているが，図では省略した。

り高い。生産性を構成する「労働生産性」では、「従業員の意欲」以外特に相関が高い観測変数がない。「従業員の意欲」では、「仕事と生活の調和へ配慮」「男女の均等処遇」との相関が比較的高い。

企業業績を構成する「経常利益の増減率」と高い相関を示す観測変数は見あたらないが、「売上高経常利益率」と「労働生産性」「従業員の意欲」は他よりも若干相関の程度が高い。

このように，長期休暇と企業業績との相関関係はほとんど見あたらない。しかし長期休暇と働きやすさ，働きやすさと「従業員の意欲」は比較的高い相関関係を示している。またわずかであるが，生産性は他の変数よりも企業業績との相関が見られる。ただし相関関係を見ただけでは長期休暇，働きやすさ，生産性，企業業績という潜在変数間の関係がよくわからない。そこで次に，これら潜在変数間の因果関係に関する分析を行う。

## V 因果関係に関する考察

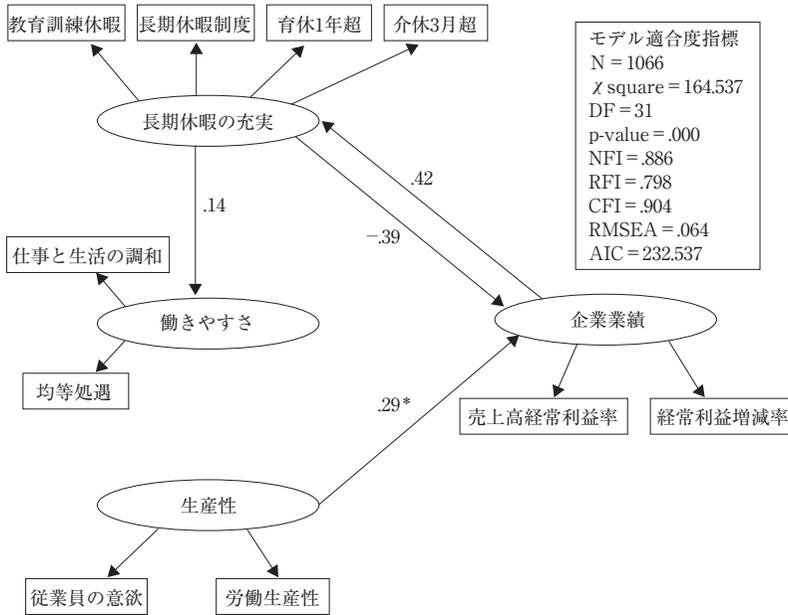
### 1 長期休暇・働きやすさ・生産性・企業業績の関係

はじめに，長期休暇→企業業績，および長期休暇→働きやすさ→生産性→企業業績という関係に関する共分散構造分析の結果を見てみたい。

図1に示したように，ここではJILPT2004年調査のデータを使用して，四つの潜在変数の関係を想定している。なお，それぞれの潜在変数には図示(前述)したような観測変数を使用した。

はじめにモデル全体の適合度を見る。 $\chi^2$ 値は1%水準で有意である。この場合，「モデルは正しい」という帰無仮説を検定しているが，1%水準で棄却されているため，このモデルを採択するのは適切ではないということになる。しかし，共分散構造分析のモデル適合度については多数の指標が開発されており，また $\chi^2$ 値は，サンプルサイズに大きな影響を受けることが知られている。狩野・三浦(2002)は，「 $n$ が数百程度であればカイ2乗検定， $n=500$ 前後以上であればGFI, CFI,

図2 長期休暇・働きやすさ・生産性・企業業績に関する共分散構造分析(モデル2)



注：1), 2), 3)とも図1に同じ。

RMSEAなどを指標にするのが妥当であろう<sup>13)</sup>と述べている。そこで他の指標を見ると<sup>14)</sup>, NFI (Bentler-Bonett normed fit index。0.9以上がよいとされる) = .934, RFI (Bollen's relative fit index。0.9以上がよいとされる) = .883, CFI (comparative fit index。0.9以上がよいとされる) = .954となっており、適合度はおおむね良好であると判断される。またRMSEA (root mean square error of approximation。0.1以下がよいとされる) = .044でも良好という結果になっている。

潜在変数間の関係では、長期休暇→企業業績という直接の因果関係を示すパス係数値は.08で有意ではなかった。係数値はプラスになっているが有意な値ではないため、長期休暇が充実しているから企業の収益性が高いという直接の因果関係はないということが示唆される。しかし、働きやすさに対する長期休暇の係数値 (.16), 生産性に対する働きやすさの係数値 (.31), 企業業績に対する生産性の係数値 (.16)はいずれも有意にプラスの値を示している。このことは、長期休暇の充実が働きやすさを向上させ、働きやすさの向上は生産性の向上に貢献し、生産性の向上は企業業績の向上に貢献するという因果関係がある程度は見

られることを示唆している。もちろん使用している観測変数が潜在変数の持つ本来の意味（長期休暇なら年休の連続取得日数、生産性なら客観的な連続変量など）を示しているわけではないので、断定的なことは言えない。しかしこれらの観測変数を代理変数として使用することが許容されるならば、長期休暇と企業業績は、直接の関係は見られないが、働きやすさや生産性という他の潜在変数を媒介することで、弱い因果関係にあると推測することができる。

## 2 長期休暇と企業業績の双方向の関係

次に、長期休暇→企業業績と同時に、企業業績→長期休暇という反対の関係がどうなっているのかを見る。図2が因果のパスと結果を示したものである。まずこのような双方向の関係を想定したモデル2の適合度は、NFI = .886, RFI = .798, CFI = .904, RMSEA = .064となっており、またモデル間の適合度を比較することができるAIC (Akaike Information Criterion。小さいほどよい)でも、モデル1に比べて悪くなっている。つまりパス(矢印)の方向等、仮説の立て方に多少の問題があることがわかる。さらに係数値では、生産

性から企業業績へのパスで、29 と有意にプラスの値を示すほかは、どの係数値も有意ではない。係数値は長期休暇→企業業績ではマイナス、企業業績→長期休暇ではプラスとなっているので、「長期休暇を導入すると企業の収益性が下がる」と「企業がもうかっているから長期休暇制度は充実する」という因果関係がどちらもあるように見えるが、どちらも統計的に有意ではない。つまりモデル1で見たような長期休暇→企業業績だけでなく、企業業績→長期休暇という因果関係も今回の分析では確認されなかったということになる。

### 3 さらなる研究課題

1 および2 で実施した分析のほかにも、業種や従業員規模を考慮した分割サンプルによる分析を実施したが、残念ながらモデルの適合度および係数値の大きさから見て、ここに示した以上の良好な結果は得られなかった。

今回の分析結果からは、長期休暇と企業業績は、直接的には、どちらも原因でもなければ結果でもないということになる。しかし他の研究成果なども考慮して想定した、長期休暇→働きやすさ→生産性→企業業績という流れの中では、係数値は小さいが一応は統計的に有意な関係が見られた。もちろん、この結果を拡大解釈して、「だから長期休暇を充実させれば結果的に企業業績も良くなるのだ」などとは言えない。しかし、弱いながらも長期休暇が働きやすさに影響し、働きやすさが生産性に影響し、生産性が企業業績に影響するという一連の流れが成立していそうだという推計結果は得られた。今後はこれらの関係をより正確に測定した観測変数を使用することで、研究を前進させる必要がある。

## VI 長期休暇のニーズはどうなっているのか？

最後に、とても重要な「長期休暇のニーズ」を紹介しておきたい。冒頭で紹介したように、現実には連続2週間以上の「長期休暇」を享受している労働者はかなり少数だと思われる。しかし、筆者が2002年に実施した調査では、日本人の長期

休暇に対するニーズがそれなりにあることがわかってきている<sup>15)</sup>。質問は、「仮に3週間の年休を完全消化できるとしたら、どのような取り方（休暇の長さ）を好むか？」とし、選択肢として①「連続3週間を年1回」、②「連続2週間を年1回と残りはその都度決める」、③「連続1週間を年2回と残りはその都度決める」、④「連続1週間を年1回と残りはその都度決める」、⑤「3～4日程度で年に数回と残りはその都度決める」、⑥「すべての年休をその都度決める」とした。2117人の回答結果は、①6.0%、②13.9%、③33.6%、④17.9%、⑤20.4%、⑥8.2%となった。つまり①や②のように連続2週間、3週間を希望する人はあまり多くないが、連続1週間を年2回という希望だけでも3分の1を占めている。さらに、「1週間以上の年休を取得するのにいちばん望ましい時期はいつか？」との質問に対しては、「夏（お盆時期をはずした7～9月）」（38.7%）、「秋（10月～クリスマス前）」（18.6%）、「ゴールデン・ウィーク後から6月末まで」（11.6%）、「クリスマスから年末年始の時期」（8.8%）、「春（ゴールデン・ウィーク前の3～4月）」（8.7%）、「8月のお盆時期及びその前後」（7.0%）、「1～2月（年始を除く）」（4.7%）、「ゴールデン・ウィーク」（1.8%）の順に多かった。

このように、西欧ほどの長期連続休暇を希望する人は多くないが、1週間単位といった「日本的な」長期休暇の希望はかなり多い。また時期に関しても、ゴールデン・ウィーク、お盆時期、年末年始という三大期間に実際の休暇が集中しているのとは随分異なり、かなり多くの人が混雑する時期を避けて休暇を取りたいと考えていることを示している。希望と現実のギャップはかなり大きい。これは事実として認識すべきことである。

長期休暇が企業経営にプラスの影響をもたらすならば、労働者のみならず企業に対しても休暇取得を促す論拠になるのではないかと、これが本稿の主目的であった。データの制約もあり、その結果は必ずしも明確なものにはならなかったが、長期休暇→働きやすさ→生産性→企業業績という一連の因果の方向の中では、何の関係もないというよりは少なくともプラスに影響するということが示唆された。今後は、潜在変数を構成するより精緻

な観測変数を使用し、それぞれの潜在変数間の関係がより確かなものなのかどうかを検証することが重要である。その時に今回と同様の、かつより確たる結果が得られれば、「長期休暇は企業経営にとってもプラスになる」と主張することができるだろう。

- 1) 野田 (1999) pp.3-4。
- 2) 野田・和田 (1991), 小倉 (2003)などを参照。
- 3) 日本労働研究機構 (2002)では、日本全国の雇用者約2100人を対象とした年休に関する調査結果が紹介されている。
- 4) 厚生労働省「平成16年夏季における連続休暇の実施予定状況調査結果」による。なお、本稿では途中に出勤日が入らない「連続した」連続休暇日数という定義の調査結果を紹介したが、同調査では、「3日間の休暇+出勤日+4日間の休暇」という場合、「通算した」連続休暇日数として、「7日間」という算出方法もある。
- 5) Perry-Smith and Blum (2000)。
- 6) 坂爪 (2002)。
- 7) 経済産業省 (2003)。
- 8) 調査は、日本全国の従業員数100人以上の企業1万社と、それらの企業の従業員10万人を対象に、2004年1月に実施されたものである。有効回収数は、企業1066社、従業員7828人であった。当該調査データの再集計に際してご協力いただいた、情報解析部の方々にこの場を借りて謝意を表する。
- 9) 本稿の分析に際しては、主に企業調査を利用している。最大の理由は、「休暇制度」の有無、「企業業績」に関する売上高や経常利益、さらに「生産性」や「働きやすさ」に関する指標が利用できることである。また、従業員調査と企業調査のデータはマッチングが可能であるが、企業経由で従業員が選ばれているため、残念ながら回答者の属性分布に偏りが大きく、主たる分析の対象として用いることは避けた。
- 10) 2005年4月から、改正育児介護休業法が施行されているが、調査時点では法定の育児休業は満1歳まで(改正後は最長1歳6カ月)、介護休業は3カ月(同93日)となっているため、「調査時点で法定超」という意味である。
- 11) 「経常利益」が3年前よりもマイナスになることはある。また、「売上高経常利益率」は高いほど良い指標で通常は10%前後と言われている。したがってプラス(+)にかなり高い場合は、「営業外収益」が多かったという要因が強い可能性がある。反対にマイナス(-)になるということは、経常利益ではなく「経常損失」となっている場合のみで、「営業外費用」が多額に上った可能性を指摘できる。しかしながら、正負どちらも指標としてはありうるので回答の分布状況から判断して異常値処理を施した。
- 12) JILPT2004年調査の記述統計量は以下の表の通り。

	記述統計量				
	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
製造業系業種ダミー <sup>1)</sup>	970	0.48	0.50	0	1
従業員規模(人)	962	1114	5477	26	114604
有給教育訓練休暇ダミー	1014	0.09	0.28	0	1
長期休暇制度ダミー	1027	0.37	0.48	0	1
育児休業1年超ダミー	1016	0.38	0.48	0	1
介護休業3カ月超ダミー	1014	0.47	0.50	0	1
仕事と生活の調和へ配慮	1033	3.02	0.87	1	5
男女の均等処遇	1034	3.48	1.05	1	5
労働生産性	1057	3.16	0.90	1	5
従業員の意欲	1063	3.49	0.77	1	5
経常利益の増減率(%)	678	98.8	134.8	-296.0	966.7
売上高経常利益率(%)	699	3.7	12.8	-98.0	96.0

注：表1を参照。

- 13) 狩野・三浦 (2003) p.162。
- 14) 狩野・三浦 (2003), 山本・小野寺 (2002), 井手 (1998)などを参照。
- 15) 小倉 (2003) p.183。

#### 参考文献

- Kreps, D.(1990) "Corporate Culture and Economic Theory", in Alt and Shepsle eds., *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press.
- Perry-Smith, J. E. and T. C. Blum (2000) "Work-family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 43, No. 6, pp. 1107-1117.
- 井手亘 (1998) 「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」『日本労働研究雑誌』No.455.
- 小倉一哉 (2003) 「日本人の年休取得行動——年次有給休暇に関する経済分析」日本労働研究機構。
- 小野旭 (1980) 「時間短縮と労働需給バランス」中村隆英・西川俊作編著『現代労働市場分析』総合労働研究所。
- 狩野裕・三浦麻子 (2002) 『グラフィカル多変量解析 (増補版)——AMOS, EQS, CALISによる目で見える共分散構造分析』現代数学社。
- 経済産業省・男女共同参画研究会 (2003) 『女性の活躍と企業業績』。
- 厚生労働省大臣官房統計情報部 (旧労働省大臣官房政策調査部) (各年)『就労条件総合調査報告 (旧「賃金労働時間制度等総合調査報告」)』。
- 坂爪洋美 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503.
- 桜本光 (1980) 「労働時間短縮と生産性」中村隆英・西川俊作編著『現代労働市場分析』総合労働研究所。
- 自由時間デザイン協会 (2002a) 『休暇改革はコロンブスの卵』。
- 自由時間デザイン協会 (2002b) 『レジャー白書2002』。
- 竹内規彦 (2003) 「人的資源管理施策の連鎖パターンと企業業績——共分散構造分析に基づくモデルの検討」『日本労働学会誌』第5巻第1号。
- 日本労働研究機構 (2002) 『年次有給休暇に関する調査研究』。
- 野田進 (1999) 『「休暇」労働法の研究』日本評論社。
- 野田進・和田肇 (1991) 『休み方の知恵』有斐閣。
- 山本嘉一郎・小野寺孝義編著 (2002) 『Amosによる共分散構造分析と解析事例 (第2版)』ナカニシヤ出版。

連合総合生活開発研究所（1993）『年次有給休暇と連続休暇に関する調査研究報告書』。  
労働省労働基準局賃金時間部労働時間課（1991）『労働時間白書』日本労働研究機構。  
労働政策研究・研修機構（2004）JILPT 調査シリーズ No. 1

『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』。

おぐら・かずや 労働政策研究・研修機構副主任研究員。  
主な著書に『日本人の年休取得行動——年次有給休暇に関する経済分析』（日本労働研究機構，2003年）。労働経済専攻。