

# 企業からみた両立支援策の意義

——両立支援策の効果研究に関する一考察

武石恵美子

(法政大学助教授)

少子化が進行し、仕事と家庭の両立支援策への社会的要請が高まっている。両立支援策の実施は、企業の負担が大きいと考えられがちであるが、従業員の確保、定着等企業にとってのメリットも指摘されてきた。両立支援策の企業にとっての意義を実証的に明らかにすることは、企業の取組を促進するという政策的な意義も大きい。本稿では、企業経営サイドからみた両立支援策の意義に関する国の内外の先行研究をサーベイし、このテーマに接近するための研究枠組を提示する。その上で、企業における効果の一つである従業員の確保への影響について分析し、両立支援策の「制度導入」が採用パフォーマンスに貢献することを導いた。また、両立支援策の実施は女性の雇用へのネガティブな影響が懸念されてきたが、少なくとも両立支援策の実施が女性比率を抑制するという影響は認められない。むしろ、長期的なコミットメントを求める企業では両立支援策の「運用環境整備」と正社員に占める女性比率との間にプラスの関係がみられており、単なる制度導入にとどまらず、制度を利用できる環境整備に努める企業の姿勢が女性の雇用拡大につながる可能性が示唆されている。

## 目次

- I はじめに
- II 先行研究サーベイ
- III 研究仮説と調査フレーム
- IV 両立支援策が企業の人材確保に及ぼす影響
- V 考察と研究課題

## I はじめに

2005年の合計特殊出生率が1.25と過去最低を記録し、少子化からの出口はいつこうに見えない。仕事と家庭の両立支援策は、1990年代以降政府が進めてきたいわゆる「少子化対策」の重要な政策である。少子化傾向のいっそうの進展により、企業組織が果たす役割への関心が急速に高まっている。これまでの政策の流れをみても、1992年の育児休業法の施行から、最近では2005年に施行された次世代育成支援対策推進法と、企業が自

社の従業員の仕事と家庭の両立を支援するための取組を義務づける政策、あるいは取組を促進するための政策が展開されてきた。

しかし、企業が取り組む両立支援策は、少子化が進行する社会の中で経済活動を行う企業が、社会的責任の一端を担うとの認識から実施されるケースが一部にあるにせよ、国の少子化対策と歩調を合わせて社会的責任として施策導入を検討する企業は決して多くはない。企業が両立支援策を積極的に展開するのは、多くの場合、それが企業にとって合理性があると判断されるからである。企業の社会的責任として両立支援策を実施する場合でも、それにより企業にデメリットが生ずれば、あるいはデメリットが予測されれば、企業は施策の展開に消極的にならざるをえない。

それでは、両立支援策に取り組むことは、企業にとってどのような意義、効果があるのだろうか。両立支援策の実施は、企業の負担が大きいと考

られがちであるが、企業経営に及ぼすプラスの影響を明らかにすることによって、企業の取組が促進されることになるため、この点は政策的にもきわめて重要である。この視点からの実証研究は徐々に蓄積されつつあるが、両立支援策、および企業の経営パフォーマンスといっても、その内容は多義的であり、施策の効果測定のアプローチに関しては検討が必要である。

本稿では、こうした課題認識に立ち、両立支援策の導入が企業経営にもたらす影響についての効果測定に関する研究の枠組みを提示する。このテーマに関しては、ニッセイ基礎研究所（2005, 2006）において、「両立支援策」と「企業業績」の関係についての先行研究をサーベイした上で、研究仮説を構築し、2005年度にアンケート調査を実施しており、この議論を紹介しつつ、研究のフレームを提示する<sup>1)</sup>。さらに、両立支援策の企業にとっての意義について、採用パフォーマンス、女性雇用に及ぼす影響という観点からデータ分析を行い、今後の研究課題を提起することとしたい。

まず、次章において、国内・国外における、両立支援と企業業績に関する先行研究をサーベイする。それを踏まえ、ニッセイ基礎研究所（2005）において検討した研究仮説を提示する。その上で、仮説の一つである人材確保仮説、すなわち「両立支援策を導入することで応募者が増え優秀な人材が確保できるようになる」について、ニッセイ基礎研究所「仕事と生活の両立支援策と企業業績に関する調査」データに基づく分析を行う。最後に、分析結果の考察と、両立支援策が企業業績に及ぼす影響に関する研究課題を提起する。

## II 先行研究サーベイ

両立支援と企業経営の関係についての研究は、1990年前後から英米などで進められてきた。「work-family 施策」といった仕事と家庭の両立支援策が企業経営に及ぼす影響については、企業の人事戦略の中でこれらの施策がどう位置づけられているのか、こうした施策が企業にどのようなメリットをもたらすのか、との問題意識から実証研究が蓄積されている。例えば Dex and Scheibl

(1999) は、両立支援策の効果に関する既存文献サーベイを行っている。両立支援策の実施は、追加的な管理コストや混乱コストなどのマイナス面がある一方で、採用、定着、従業員のモラル、企業イメージ等にプラスの効果が期待され、トータルで見れば企業にとってメリットのほうが大きいとしている。

先行研究の中で、調査データを利用して実証分析を行っている主な研究を表1に示した<sup>2)</sup>。

まず、分析対象は、企業、職場、従業員、管理者等、さまざまなレベルが対象になっている。企業全体の経営パフォーマンス、職場レベルの生産性、さらには従業員や管理者の意識など、多様な側面から効果測定が試みられてきた。

説明変数である「両立支援策（work-family 施策等）」に関しても、育児休業制度、事業所内託児所等の仕事と育児の両立支援に特化した施策から、それら施策の組み合わせ、さらには柔軟な勤務制度など働き方の柔軟性にかかわる施策等、多様な施策が取り扱われている。その際、制度の有無のみならず、制度の利用のしやすさ等が重要であることが指摘されている。例えば、Staines and Galinsky (1992) は、育児休業制度の運用の成否は職場の管理者の属性に依存する部分が多いことを示している。彼らの研究では「育児休業制度が組織の生産性を下げる」という仮説を提起して分析を行い、その結果、育児休業が生産性を低下させる場合に、制度そのものが問題なのではなく、育児休業制度に対する知識が不足している管理者や仕事と家庭の両立に対して理解がない管理者等、管理者のタイプに起因する部分が多いことを明らかにした。Eaton (2003) においても、制度があるだけでなく、その利用可能性を従業員が認知していることが重要であることを導いており、両立支援策というとき、制度導入の状況とともに運用の実態も視野に入れることの必要性が指摘されている。

一方の両立支援策の効果を示す目的変数は、大きく2つに分けてとらえることができる。1つは、従業員の離職に関する指標、欠勤に関する指標、従業員の仕事への満足度や組織コミットメントを示す指標など、従業員のモチベーションやリテン

表1 英米の関連文献一覧

文献	データ	仮説	両立支援策 (説明変数)	業績等関連指標 (目的変数)	結果
Dalton and Mesch (1990) [アメリカ]	●大企業1社の下部組織 ●従業員約270名	①柔軟な勤務時間制度導入は欠勤率を低下させる ②柔軟な勤務時間制度導入は離職率を低下させる	●柔軟な勤務時間制度=従業員が自分の労働時間を調整できる制度	●欠勤率 ●離職率	柔軟な勤務時間制度の導入後、欠勤率は低下。離職率は制度導入による影響はなかった。
Kossek and Nichol (1992) [アメリカ]	●病院(2箇所) ●事業所内保育所利用グループ(111ケース)と、待機グループ(44ケース)の利用者と上司	事業所内保育所を利用する従業員は、そうでない従業員に比べて、パフォーマンス、欠勤率、勤務態度が良い	●事業所内保育所	●欠勤(従業員の自己申告、育児関連の欠勤に対する上司の認識) ●従業員のパフォーマンスに対する上司の認識 ●勤務態度	保育所は、従業員のパフォーマンスとは関連性がないが、組織への定着や従業員の意識に効果がある。
Staines and Galinsky (1992) [アメリカ]	●全米規模のハイテク企業1社 ●部下の育児休業を経験した管理者331名	①育児休業は、職場の生産性低下など、組織にとってマイナスが大きい ②育児休業によって生ずる問題は管理者の要因による ③育児休業によって生ずる問題は従業員の要因による	●育児休業 *管理者の要因、従業員の要因に着目	●育児休業によって発生する問題(生産性、欠勤、退職)	育児休業に伴う生産性低下等の問題に強い関連性をもつ要素としては、「管理者に関する変数」が重要で、管理者の制度への知識・認識不足、仕事と家庭の両立への理解不足、管理者の性別(男性であること)が影響している。「従業員に関する変数」としては、業績が低い、勤続年数が短い等が影響している。
Shepard III, Clifton and Kruse (1996) [イギリス]	●製薬企業30社程度 ●1981-1991の企業がパネルデータ	柔軟な勤務制度(フレックスタイム制度)を持つ職場は持たない職場に比べてパフォーマンスが高い	●柔軟な勤務制度の導入の有無 ●制度の柔軟性のレベル	●生産性(従業員一人当たりの売上)	柔軟な勤務制度を有する企業は、そうでない企業より10%程度生産性が高く、柔軟の程度が増すと生産性を引き上げる効果がある。
Scandura and Lankau (1997) [アメリカ]	●全国の組織 ●女性の部長以上の役職者とその男性同僚(管理者)80組(計160人)	①フレックスタイム制度がある職場では従業員の組織へのロイヤリティや満足度が高い ②①の関係は女性でより強い ③①の関係は家族的責任を持つ人でより強い	●フレックスタイム制度 *性別、家族的責任との関連に着目	●組織に対するコミットメント(「すべての組織の中でこの組織が最良」など15項目に対する5段階評価) ●仕事への満足度(20項目に対する5段階評価)	フレックスタイム制度の導入は、コミットメントと仕事満足度の両方にプラス。フレックスタイム制度がある企業の女性は、そうでない企業の女性よりもコミットメントと仕事満足度が高い(男性は関係なし)。家族的責任を有する従業員は、フレックスタイム制度がある組織でコミットメントと仕事満足度が高い。制度を利用していなくても、制度があることを認知していることが重要である。
Perry-Smith and Blum (2000) [アメリカ]	●全国の組織調査(NOS)対象の527企業 ●人事部長	①包括的な両立支援策がある企業はそうでない企業よりパフォーマンスが高い ②①の関係は、大企業、歴史のある企業、女性比率の高い企業ほど高い	8つの両立支援策(事業所内保育所等)を、 ①休暇制度、②伝統的施策(柔軟な勤務制度等)、③非伝統的施策(金銭的支援等)に分類して尺度化→4グループに分類 Gr1:①②③すべて低い Gr2:①+③ Gr3:①+② Gr4:①+②+③	●組織の業績(7項目に対する判断:製品の品質、主要な従業員を引き付ける能力、マネジメントと従業員との関係等) ●市場の業績(4項目に対する判断:マーケティング、市場占有率等) ●利益と売上成長:過去12カ月の売上と利益の伸び率	仕事と家庭の両立支援策を包括的に有する企業の方が、ほとんど有しない企業より、売上利益成長、業績が高い。さらに、包括的施策導入企業とパフォーマンスの関係は、企業規模との関連はないが、企業年齢が古いほど、女性比率が高いほど強まる傾向がある。両立支援策は、競争優位の施策として組織にプラスの効果をもたらすといえる。
Konrad and Mangel (2000) [アメリカ]	●人事制度調査195社(大企業中心) ●人事担当	①専門職比率の高い企業では、広範な両立支援策を実施し、両立支援策と生産性には正の相関がある ②企業特殊技能のために投資する企業では、広範な両立支援策を実施し、両立支援策と生産性には正の相関	●両立支援策(19種類:事業所内保育所、各種休暇制度等)の導入数 *専門職比率、企業特殊技能の重要度、女性比率との関連に着目	●従業員一人当たりの売上	専門職比率と女性従業員比率は、広範な両立支援策導入と正の相関があるが、企業特殊技能の維持の方針とは関係がみられない。また、両立支援策の生産性への影響については、女性従業員比率が高い場合、専門職比率が高い場合に、プラスの効果をもたらす。

		がある ③女性比率の高い企業では、広範な両立支援策を実施し、両立支援策と生産性には正の相関がある			
Gray (2002) 〔イギリス〕	●英国貿易産業省調査 (WERS 98) 対象の 2191 の民間事業所 (規模 10 人以上) ●管理者、従業員 2 万 8240 人	両立支援策は、企業のパフォーマンスを高める	●職場内で利用できる両立支援策 (育児休暇、ジョブシェアリング等) 11 施策。 ●これを、①職場在席型施策 (事業所内保育所、経済的支援等)、②職場不在型施策 (短時間勤務、在宅勤務等) に分類	〈管理者〉8 項目 ●財務パフォーマンス ●労働生産性 ●生産物やサービスの質 ●労働生産性の変化 ●従業員の勤務態度の変化 ●総コストに占める労働コストの変化 ●自発的離職率 ●欠勤率 〈従業員〉5 項目 ●賃金への満足度 ●組織へのロイヤリティ意識 ●所属する組織への誇り ●組織価値の理解度 ●従業員の家族的責任に対する管理者の理解度の評価	個々の両立支援策のパフォーマンスへの影響は多様である。全般的な傾向をみると、両立支援策を有する企業は、それ以外の企業よりもパフォーマンスが高く、従業員意識も高い傾向にある。職場不在型施策と職場在席型施策に分けてみると、後者の方がパフォーマンス、従業員の意識にプラスの影響を及ぼす傾向がある。職場在席型施策は、キャリアに与えるダメージが小さく、職場の中で公平感を維持する効果がある。職場不在型施策は、研修や会議への参加が制限されることから制度利用者のキャリアへの影響があり、また職場にいないためにコミットメントが低いと判断されてしまうといった問題がある。
Eaton (2003) 〔アメリカ〕	●バイオテクノロジー企業 7 社 ●専門・技術職従業員 383 名	①働き方の柔軟性、自主性は組織コミットメント、生産性を高める ②働き方の柔軟性を高めるようなインフォーマルな施策はフォーマルな施策よりも、組織コミットメントや生産性を高める ③働き方の柔軟性を高めるような施策の利用可能性が、組織コミットメントや生産性を高める	7 つの柔軟な勤務施策 (フレックスタイム、短時間勤務、在宅勤務、ジョブ・シェアリング、週 5 日分を 4 日でこなす勤務、法定を上回る無給の個人休暇、子ども看護休暇) について ●フォーマルな導入状況 ●インフォーマルな実施状況 ●提供されたら自由に利用できると思うか	●組織コミットメント ●生産性の自己認識 (自分にとって最も生産性が高かったと感じる時期 (10) に比べて現在はどれくらいか)	柔軟な勤務施策を持つ企業 (フォーマル、インフォーマル) は、コミットメントには影響を及ぼさないが、生産性にはプラスに作用する。施策の利用可能性は、コミットメント、生産性の両方にプラスである。柔軟な勤務施策があるだけではコミットメントに影響はなく、利用できると従業員が思えることが重要である。
Batt and Valcour (2003) 〔アメリカ〕	●7 社の大企業 ●30 歳以上の共働きのホワイトカラー従業員 557 人	①柔軟な働き方、上司の支援は、仕事と家庭の葛藤を減らし、両立の認識を高め、離職可能性を低下させる ②働くインセンティブを高める施策は、仕事と家庭の葛藤を減らし、両立の認識を高め、離職可能性を低下させる ③自律的な働き方は、仕事と家庭の葛藤を減らし、両立の認識を高め、離職可能性を低下させる	●両立支援策 4 タイプ (託児施設等) の利用可否 (フォーマル、インフォーマル) ●柔軟な勤務制度 5 制度 (フレックスタイム等) の利用可能性 ●上司の支援 4 項目へのスケール ●インセンティブ施策 (給与、雇用保障) ●働き方の自律性	●仕事と家庭の葛藤 ●仕事と家庭を調整できるという実感 ●離職意向	柔軟な勤務制度は、葛藤や仕事の調整感には影響がないが、離職を減らす傾向がある。上司の支援があると、葛藤と離職を減らす効果がある。 インセンティブ関連施策は、個別施策によって葛藤、離職、仕事の調整感への影響がみられている。自律的な働き方は、仕事の調整感への影響がみられ、個別施策によって葛藤への影響がみられている。こうした傾向は男女で違いがみられるものがあり、女性は両立支援策と上司の支援が葛藤を減らし、男性では柔軟な働き方が離職意向を減らす傾向がある。

ションに関する指標である。もう1つは、従業員一人当たりの売上等の生産性、組織の業績、成長性など、組織のパフォーマンス、経営業績を示す指標である。これら、「生産性」「財務パフォーマンス」などに関しては、客観データの場合と、マネージャーや従業員の主観的判断に委ねたデータとがある。

また、両立支援策と企業の経営パフォーマンスの関係性を分析するにあたっては、施策の実施がすべての企業・職場に一律的に同じ効果をもたらすと仮定するのではなく、企業の人事戦略や職場特性と関連づけて効果を測定しようとする研究が多い。Osterman (1995) は、従業員のコミットメントを重視する企業で両立支援策の導入が進んでいることを明らかにした。人事戦略の特徴と両立支援策は関連をもっていること、両立支援策が有効に機能する職場特性があること、などが既存研究で明らかになってきた。同様に、従業員の属性(性別や家族的責任の状況)も施策の効果に影響を及ぼすことがわかっている。

ただし、先行研究の多くは、横断的なデータによる分析であり、施策の実施と経営パフォーマンスとの因果関係の解釈に関しては留保が必要である点が見られる。研究課題として共通に提起されている。つまり、両立支援策の実施が経営パフォーマンスに効果があったのか、経営パフォーマンスが良好であるから両立支援策が導入できたのか、という問いに答えるためには、現状ではデータ面での制約が多い。先行研究の中でパネルデータを利用しているのが、Dalton and Mesch (1990) と Shepard III, Clifton and Kruse (1996) の2つの研究である。Dalton and Mesch (1990) では、柔軟な勤務時間制度の導入が欠勤と離職にもたらす効果を、同制度を導入したグループとそうでないグループを対象に、制度導入3年前から導入後2年まで計5年間のデータを用いて検証している。その結果、柔軟な勤務時間制度を導入したグループの欠勤率は減少し、制度導入効果があることを明らかにしている。Shepard III, Clifton and Kruse (1996) においては、製薬企業30社の約10年間のパネルデータを整備し、柔軟な勤務制度が生産性を引き上げる効果があることを導いている。

パネルデータの蓄積は、両立支援策が企業経営に及ぼす影響について研究が進められてきた英米においても、これからの研究課題とされている。

国内に目を転じて先行研究をサーベイしておこう。わが国で、両立支援策と経営パフォーマンスの関係分析を目的にした研究は、データの制約もあり多くはない。

坂爪 (2002) は、ファミリー・フレンドリー施策が、従業員の働きがいや働きやすさ、組織のパフォーマンスに与える影響を検証した。分析の結果、ファミリー・フレンドリー施策は、従業員の働きがい、働きやすさ、特に働きやすさに影響があること、ファミリー・フレンドリー施策は、女性の離職に対してもそれを抑制する効果があること、多様性ファミリー・フレンドリー施策、すなわち広範な従業員を対象とする施策が、組織のパフォーマンス指標にゆるやかなプラスの効果を持つこと、ファミリー・フレンドリー施策間での交互作用が認められており、ファミリー・フレンドリー施策に関しては、他の人事施策同様、内的整合性を考慮することが必要であること、などを明らかにしている。

両立支援策ではなく女性の能力活用策が企業業績に及ぼす影響については、経済産業省 (2003) および(財)21世紀職業財団 (2004) がある。経済産業省 (2003) によれば、女性比率の高さは、利益率(経常利益/総資本)にプラスの影響を及ぼし、その要因として、男女勤続年数格差が小さいこと、出産等退職者の再雇用制度を実施していることが重要である。また、(財)21世紀職業財団 (2004) では、女性社員の能力活用を進めることと経営パフォーマンスをあげることとの間には関連性がみられるとしている。滋野 (2006) は、両立支援策は、企業業績の推移と直接関連しないが、女性の積極的な能力活用を経由して間接的に業績にプラスの影響を及ぼしている可能性を示している。いずれも、両立支援策や女性の能力活用策が、企業業績にプラスに作用するとの結論を導出している。

一方で、両立支援策の実施が女性の雇用に及ぼす負の影響を指摘する研究も少なくない。経済産業省 (2005) は、育児休業取得率の高い職場では、

女性雇用比率、女性採用比率、女性管理職比率が低く、育児休業取得や育児期の女性の雇用が企業の負担となっている可能性を示唆した。同様に、育児休業制度が女性の雇用にネガティブな影響を及ぼしている可能性については、脇坂（2001）や阿部・大内（1998）、森田（2005）においても指摘されている。しかし、（財）21世紀職業財団（2004）のデータを使って分析した武石（2006a）では、両立支援策の導入は女性の勤続長期化に寄与し、均等施策と併せて実施することによって女性の昇進の促進という形で女性の能力発揮につながることを実証している。両立支援策の導入が、制度の主たる受益者である女性雇用に及ぼす影響に関して、データの制約があり、結論が収束していないのが現状である。

### Ⅲ 研究仮説と調査フレーム

以上の先行研究により、両立支援策、あるいはそれと密接に関連する女性の能力活用策が、トータルでみれば企業経営にとってプラスの影響があるとする研究の蓄積が進んできた。このテーマに関しては、前述したように、いわゆる「少子化対策」の一環として仕事と生活のバランス支援策の重要性が高まる中で、政策的にも感心が高まっている。また、人口減少により今後人材確保が難しくなることが予想され、企業にとっても両立支援策の導入が人材の確保、定着や生産性向上に寄与するかどうかは大きな関心事といえよう。

しかし、両立支援策を導入すれば企業業績が上がるという単純な関係にあるわけではないだろう。そもそも、「両立支援策の実施は企業業績を向上させるのか」という点について明らかにしようとするとき、人事管理制度の一つの分野に過ぎない両立支援策の導入・運用が、利益率などの客観的な企業業績指標に直接的に影響を及ぼす部分はきわめて限定的であると考えたほうがよい。企業業績に影響を及ぼす要因は、両立支援策の導入・運用以外にも実に多くの要因が考えられる。当然両立支援策以外の人的資源管理制度の状況は重要であり、また、両立支援策の効果は、他の人的資源管理制度を含めたトータルな人事戦略の中でとら

えることが有効であることが先行研究でも指摘されている。もちろん、人的資源管理施策以外に、景気動向、国際競争の激化などの業界動向、為替の変動、新しい技術の開発による市場占有率の上昇などさまざまな要素が複雑に絡み合いながら、企業の業績は決定することに留意しなければならない。これらの要因をすべてコントロールしながら、両立支援策と企業業績との関係を分析するのはきわめて困難である。

両立支援策の導入、実施が企業業績に及ぼす影響への道筋は、先行研究でもさまざまな仮説が提示されている。ニッセイ基礎研究所（2005）においては、両立支援と企業業績の関係について、先行研究や既存データの分析に基づき、図1のような仮説を検討した。

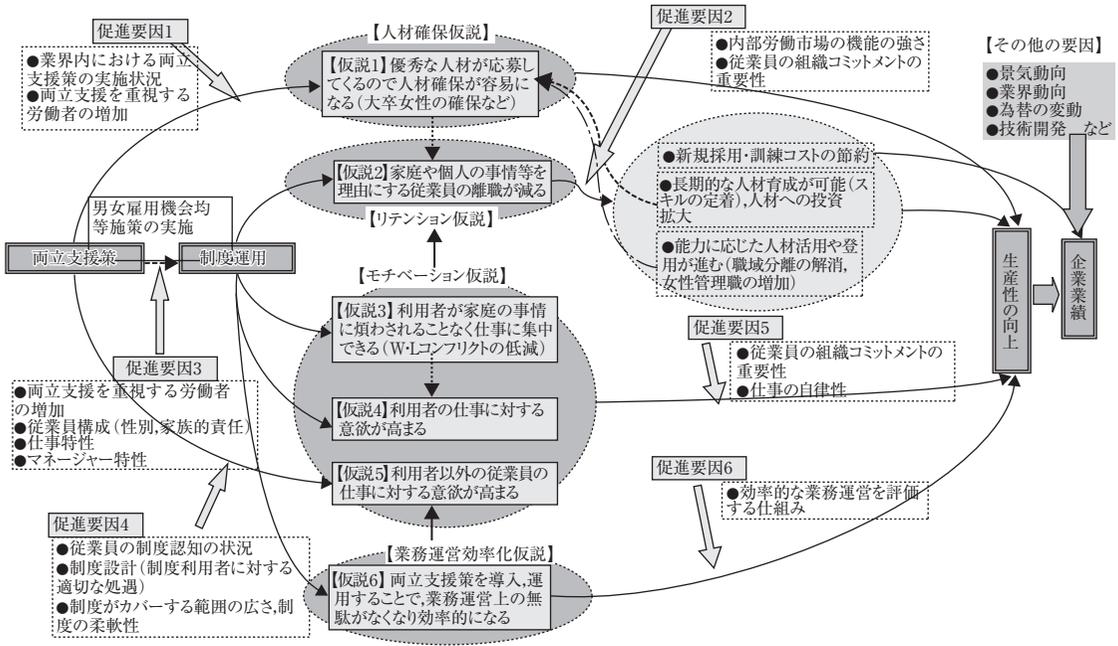
まず、両立支援策というとき、仕事と家庭の両立を支援する制度とともに、制度の円滑な利用を促す運用面での環境整備を含めることが重要であることが先行研究で指摘されている（Eaton（2003）など）。また、両立支援策は、現状では主として女性にとってメリットの大きい施策と考えられるわけだが、両立支援策のみを重視しながら、一方で女性の能力発揮を進めなければ、「マミートラック化」を助長しかねない。したがって、両立支援策のみに着目するのではなく、女性の能力発揮が図られているか否か、均等施策にも着目することが必要である。

この両立支援策が企業業績に影響を及ぼすのであれば、それはどのようなメカニズムで業績向上につながるのか、を明らかにする必要がある。図1の仮説では、両立支援策の導入・運用が、従業員の確保、定着、モチベーションの向上等人的資源管理の有効性を高め、それが従業員個人、あるいは職場全体の生産性を引き上げ、結果として企業業績に結びつくと考えている。両立支援策が人的資源管理の有効性に及ぼす影響については、次の6つの仮説を提起した。

【仮説1】人材確保仮説：両立支援策を導入することで、応募者が増え優秀な人材が確保できるようになる

【仮説2】リテンション仮説：両立支援策の利用が進むと、従業員の離職が減り従業員

図1 両立支援策と企業業績との関連についての仮説



資料：ニッセイ基礎研究所（2005）を一部修正

の定着が高まる

【仮説3】モチベーション仮説①：両立支援策の利用が進むと、利用者が家庭の事情に煩わされることなく仕事に集中できるようになる（ワーク・ライフ・コンフリクトの低減）

【仮説4】モチベーション仮説②：両立支援策の利用が進むと、利用者の仕事に対する意欲が高まる

【仮説5】モチベーション仮説③：両立支援策を導入することで、利用者以外の従業員の仕事に対する意欲が高まる

【仮説6】業務運営効率化仮説：両立支援策を導入、運用することで、業務運営上の無駄がなくなり効率的になる

そして両立支援策の効果の波及の程度は、企業・職場特性や従業員特性により異なり、効果を促進する要因がそれぞれ存在すると考えられる。

ニッセイ基礎研究所（2006）においては、この仮説を検証するため、企業を対象とするアンケート調査（ニッセイ基礎研究所「仕事と生活の両立支

援策と企業業績に関する調査）を実施した。対象企業規模は、従業員数301～2000人規模に設定した<sup>3)</sup>。対象企業の抽出は、個社の経営指標と関連づけた分析を行うことができるよう、東洋経済新報社「会社四季報」を利用した<sup>4)</sup>。「会社四季報」掲載企業のうち、上記規模に該当する、上場企業1791社、未上場企業1673社、計3464社を対象企業に、人事担当マネージャーに対する郵送調査を実施し、446社の有効回答を得た（有効回答率12.9%）。調査時期は2005年10月である。

本稿では、上記6つの仮説すべてを検証することはできないため、以下では、この調査データを利用して、両立支援策が企業の人材確保に及ぼす影響（仮説1）を検証した結果について論述する<sup>5)</sup>。

#### IV 両立支援策が企業の人材確保に及ぼす影響

##### 1 問題意識

新卒採用市場の学生、あるいは中途採用市場の

転職希望者等にとって、両立支援策が魅力的な報酬ととらえられれば、施策の導入により応募者が増え、両立支援策の導入は、企業にとって人材確保の有効な方策となる。川口・長江(2005)は、均等推進企業表彰とファミリー・フレンドリー企業表彰の受賞が大学生の就職ランキングに及ぼす影響を分析し、文系学生の間でファミリー・フレンドリー企業表彰が就職ランキングを高めることを示唆している。企業が有能な人材をいかに確保するかという課題は、労働力が減少する時代において、重要性を増す人的資源管理施策となろう。生活のバランスをとりながら働きたいという社会一般の意識が高まれば、両立支援策の実施は有能な人材確保を促進する重要な施策となりうる。

ただし、両立支援策は、企業にとって人材確保面で有効な方策となる可能性がある一方で、女性の雇用に及ぼす影響にも注目する必要がある。現在両立支援策を利用しているのは、多くの場合女性従業員であることから、両立支援策の導入や利用率の上昇は、男性と比べた女性の相対的な雇用コストを高めることになるため、女性の雇用にネガティブな影響を及ぼすことが懸念されているところである。両立支援策の実施や、制度利用者の高まりが女性雇用にマイナスのインパクトを与えている可能性については、前述したように、複数の文献で指摘されてきている。

以上の問題意識から、以下では、両立支援策が人材確保に及ぼす影響について、採用パフォーマンスへの影響と女性雇用への影響という2つの側面から検討する。

## 2 変数の作成

本分析では、制度利用の説明変数となる両立支援策に関しては、先行研究を踏まえ、「制度導入の充実度を示す指標」に加え、両立支援策の運用面での対応に着目して、「制度利用の環境整備の程度を示す指標」の2つの指標を用いた。

「制度導入の充実度を示す指標」については、調査の両立支援策導入に関する設問を利用して、法定を上回る制度導入の場合に得点を配して各項目の点数を足し上げた<sup>6)</sup>。利用した項目は、①法定を上回る休業期間の育児休業制度、②同様の介

護休業制度、③育児のための短時間勤務制度、④育児のための③以外の制度、⑤介護のための短時間勤務制度、⑥介護のための⑤以外の制度、⑦育児・介護以外の理由でも利用できる短時間勤務制度、⑧育児・介護以外の理由でも利用できる⑦以外の制度、である。これらが法を上回る制度の場合に1点を付し<sup>7)</sup>、合計得点を「両立支援策導入ポイント」として、制度の充実度を示す指標としている<sup>8)</sup>。

両立支援策の運用を円滑にするための「制度利用の環境整備の程度を示す指標」は、仕事と生活の両立支援策利用促進等のために企業が実施している環境整備の取組状況の設問を利用して構成した。①取組の考え方を、経営や人事の方針として明文化している、②社内プロジェクトチームを作るなどして公式に検討した・している、③自社の制度内容を従業員に理解させるための取組を実施している、④制度の利用促進のために管理者への働きかけ(研修の実施や情報提供など)を実施している、⑤制度を利用しやすいように賃金や評価制度を工夫している、⑥休業等を取得する従業員が不在時の対応について職場の中でルールができている、の6項目について実施している場合に1点として、6項目を足し上げ、合計得点を「両立支援策環境整備ポイント」とした<sup>9)</sup>。

## 3 採用パフォーマンスへの影響分析結果

まず、調査で、両立支援策を導入することが「優秀な人材確保のために必要である」に同意する企業割合をみると、「そう思う」企業が25.6%、「どちらかといえばそう思う」企業が47.8%、合わせて73.3%にのぼる。法定を上回る両立支援策を導入していない企業、環境整備を行っていない企業ではこの割合がそれぞれ56.3%、59.6%と低い傾向にあるが、なんらかの両立支援策を導入している場合に導入ポイントの高低による違いはみられない。環境整備に関しては、ポイントが高いほど「そう思う」と回答する割合が高く、人材確保を意識して両立支援策の環境整備を進める傾向がみられている。

採用パフォーマンスに関しては、新卒採用、中途採用それぞれについて、採用者の質と量それぞれ

れについて必要な人材が確保できているか否かを尋ねている。新卒採用において「質・量ともに必要な人材が確保できている」の割合は全体では30.3%であるが、法定を上回る両立支援策の導入がゼロの企業では25.2%と若干低く、一方で「質・量ともに必要な人材が確保できていない」が22.3%と全体の14.6%に比べて高い。ただし中途採用に関しては、顕著な傾向はみられていない。

それでは、両立支援策の実施は企業の採用パフォーマンスにどのような影響を及ぼしているのだろうか。採用パフォーマンスに関する計量分析を行うにあたり、「質・量ともに必要な人材が確保できている」か否かに注目した。目的変数を「質・量ともに必要な人材が確保されている」を1、それ以外を0とおき、二項ロジスティック回帰を行った<sup>10)</sup>。「採用を行っていない」企業は除外した。新卒採用と中途採用に分けて分析をしている。

説明変数は、両立支援策導入ポイント(0~6点)、両立支援策環境整備ポイント(0~6点)である。また、両立支援策の実施状況は、企業規模や業種により異なる。応募者が企業を選ぶ場合に、ある程度業界を絞るのが一般的であり、同業の中でよりよい条件の企業を選ぼうと考えるであろう。したがって企業からみた採用パフォーマンスは、同業他社の中での相対的な位置が重要であると考えられる。そこで、統制変数として、業種(製造業を基準とする5業種についてダミー変数)、正社員従業員数(対数変換)、業績指標ダミー(同業他社と比較した判断で、良い・やや良い=1、悪い・やや悪い・ほぼ同じレベル=0のダミー変数)を投入した。両立支援策導入ポイントと両立支援策環境整備ポイントは相互に関連している可能性があるため、それぞれ独立に投入したケース1、ケース2と、同じ式に投入したケース3の3つのケースについて推定した。

推定結果は表2に示した。中途採用はモデルの適合度が低いが、いずれも両立支援策の導入ポイントがプラスで有意な係数を示している。一方で、環境整備ポイントは有意でない。従業員採用という社外の就業希望者への訴求という点では、まず外形的な制度が充実していることが重要であると

いえそうである。環境整備への取組は、外部からは観察が難しいため、採用パフォーマンスへの影響はないと解釈できる。また、新卒採用の推定式では、従業員数、業績指標ダミーがともにプラスで、規模の大きい企業、業績判断のよい企業で採用パフォーマンスがよいといえる。

#### 4 応募者数への影響分析

次に、両立支援策の実施が、応募者を増やしているのか、という点について検討する。当然のことではあるが、応募者が増えれば質の高い人材の確保が容易になり、採用パフォーマンスが高まると考えられる。

調査では、応募者数の増減を、5年前との比較で尋ねている。両立支援策の導入時期が古い場合には最近5年間の応募者の増減に及ぼす影響は曖昧になると考えられるため、92年以降の制度導入の効果をみることにした。基本的には上記3で使用した「両立支援策導入ポイント」と同様の考え方を踏襲しつつ、92年以降の制度導入の場合に「制度あり」、現在制度がない場合を「制度なし」とし、92年よりも前に制度を導入している場合には欠測値として分析から除外した。ただし、環境整備の項目は取組の開始時期が不明であるため、上述3と同じ指標を用いている。

分析は、5年前と比べて応募者が「増えた(「大幅に増えている」、もしくは「増えている」に回答)」「変わらない」「減った(「大幅に減っている」、もしくは「減っている」に回答)」の3パターンを目的変数とする多項ロジスティック分析を行った。

採用パフォーマンスの分析と同様に、業種や規模、業績判断(5年前と比較した判断で、高くなった・どちらかといえば高くなった=1、低くなった・どちらかといえば低くなった・変わらない=0のダミー変数で「業績上昇ダミー」とした)をコントロールして分析した。中途採用に関してはモデルの適合度が低いので結果の紹介は省略する。

表3により新卒採用の分析結果をみると、「応募者は増えている」に関しては、両立支援策の係数はいずれも有意ではない。しかし、両立支援導入ポイントが、「応募者数は減っている」でマイナスの係数となっており、ケース3では10%水

表2 両立支援策が採用パフォーマンスに及ぼす影響（二項ロジスティック分析）

【新卒採用】						
	ケース 1		ケース 2		ケース 3	
	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)
業種（基準：製造業）						
建設業ダミー	0.224	1.252	0.204	1.226	0.219	1.244
情報通信・運輸業ダミー	0.319	1.375	0.273	1.314	0.320	1.377
金融・保険業ダミー	0.330	1.391	0.308	1.361	0.340	1.405
小売・サービス等ダミー	0.266	1.305	0.264	1.302	0.265	1.304
その他産業ダミー	0.551	1.735	0.627	1.871	0.552	1.736
従業員数（対数）	0.414**	1.513	0.435**	1.544	0.422**	1.525
業績指標ダミー	0.464**	1.591	0.466**	1.594	0.463**	1.589
両立支援策導入ポイント	0.108*	1.114			0.110*	1.117
両立支援策環境整備ポイント			0.012	1.012	-0.021	0.980
定数	-4.070***	0.017	-3.964***	0.019	-4.098***	0.017
サンプル数	404		405		404	
-2対数尤度	484.3		488.1		484.3	
$\chi^2$	15.5		12.5		15.6	
有意確率	0.050		0.130		0.076	
【中途採用】						
	ケース 1		ケース 2		ケース 3	
	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)
業種（基準：製造業）						
建設業ダミー	-0.312	0.732	-0.291	0.747	-0.288	0.749
情報通信・運輸業ダミー	0.439	1.551	0.393	1.482	0.447	1.564
金融・保険業ダミー	0.291	1.338	0.249	1.282	0.271	1.311
小売・サービス等ダミー	-0.395	0.674	-0.375	0.688	-0.386	0.680
その他産業ダミー	0.135	1.144	0.315	1.370	0.166	1.181
従業員数（対数）	-0.007	0.993	-0.034	0.967	-0.040	0.961
業績指標ダミー	-0.089	0.915	-0.067	0.935	-0.081	0.922
両立支援策導入ポイント	0.132*	1.141			0.119*	1.126
両立支援策環境整備ポイント			0.124	1.132	0.073	1.076
定数	-1.205	0.300	-0.907	0.404	-1.076	0.341
サンプル数	354		355		354	
-2対数尤度	395.2		398.4		394.7	
$\chi^2$	8.3		5.8		8.8	
有意確率	0.403		0.674		0.456	

注：1）「質・量ともに必要な人材が確保できている」=1、それ以外=0を目的変数とする。

2）\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で有意。

準で有意である（ケース1の有意水準は.147）。両立支援策の導入により、応募者が増えるという効果はみられないものの、応募者が減ることを抑制する効果があることが示唆されている。なお、両立支援策環境整備ポイントに関しては、有意な係数とはなっていない。このことは、上記採用パフォーマンスと同様であり、環境整備について外部からの観察が難しく、また、特に新卒者に関しては、就職活動時にここでとりあげたような環境整備の項目までチェックをすることはほとんどないためと考えられる。

## 5 両立支援策が女性雇用に及ぼす影響

以上、企業で両立支援策の制度が充実していることは、採用パフォーマンスの高さと関連があり、制度の導入は応募者数の減少を抑制する可能性があることが示された。

そこで問題になるのが、両立支援策の実施が女性の雇用にどのような影響が及ぶのか、という点である。いくつかの先行研究においては、両立支援策の実施が女性の雇用にネガティブに作用する可能性が指摘されてきた。女性比率は、女性従業

表3 両立支援策が応募者数の変化に及ぼす影響【新卒採用】（多項ロジスティック分析）

	ケース1				ケース2				ケース3			
	応募者数は増えている		応募者数は減っている		応募者数は増えている		応募者数は減っている		応募者数は増えている		応募者数は減っている	
	係数	Exp(B)										
定数	-2.697*		0.295		-2.450*		-0.046		-2.393		0.590	
業種（基準：製造業）												
建設業ダミー	-0.103	0.902	0.622	1.863	0.054	1.055	0.593	1.810	-0.051	0.951	0.667	1.948
情報通信・運輸業ダミー	0.303	1.354	0.870	2.388	0.574	1.774	1.067*	2.908	0.319	1.376	0.895	2.447
金融・保険業ダミー	0.107	1.113	0.371	1.449	0.253	1.288	0.389	1.476	-0.058	0.943	0.222	1.249
小売・サービス等ダミー	-0.379	0.685	0.142	1.153	-0.385	0.681	0.121	1.128	-0.360	0.698	0.157	1.170
その他産業ダミー	0.228	1.256	0.651	1.917	0.329	1.390	0.458	1.582	0.235	1.265	0.654	1.923
従業員数（対数）	0.474*	1.607	-0.034	0.967	0.378*	1.459	-0.050	0.951	0.392	1.480	-0.111	0.895
業績上昇ダミー	0.737***	2.090	0.036	1.036	0.741***	2.098	0.038	1.039	0.787***	2.198	0.080	1.083
両立支援策導入ポイント	-0.035	0.965	-0.127	0.880					-0.072	0.931	-0.161*	0.851
両立支援策環境整備ポイント					0.143	1.154	0.129	1.138	0.205	1.227	0.188	1.207
サンプル数	340				408				340			
-2 対数尤度	698.1				838.1				695.1			
$\chi^2$	26.8				29.4				29.8			
有意確率	0.043				0.021				0.040			
疑似 R <sup>2</sup> (Cox&Snell)	0.076				0.070				0.084			

注：1) 目的変数の基準は、「応募者数は変わらない」である。

2) \*\*\*は1%水準, \*\*は5%水準, \*は10%水準で有意。

員の採用と定着に依存する。仮に両立支援策により女性の離職が減少して定着が進むとすれば<sup>11)</sup>、そのこと自体は女性比率を高めるが、女性比率を一定にしようとする、企業は女性の定着が高まったぶん採用を抑制する可能性がある。特に、女性は男性に比べて両立支援策の受益者となる傾向が強い、両立支援策のコストを回避しようとする企業では、女性の雇用を抑制する可能性がある。

その一方で、女性の企業定着の高まりは、短期勤続により女性の能力開発投資回収ができないというリスクを低減するために、組織にとっては女性従業員も男性従業員も長期的な視点で育成できるようになることから、男女を区別する合理的な理由が希薄になり、女性の雇用にプラスに採用するという可能性もある。

そこで、正社員に占める女性比率（対数変換）を目的変数として、両立支援策の影響分析を行う。

説明変数は3と同様に「両立支援策導入ポイント」と「両立支援策環境整備ポイント」である。

統制変数も、採用パフォーマンス分析と同様に、業種、従業員数（対数）、業績判断を利用した。さらに、女性の企業定着が進めば女性比率も高まるという関連性があることから、女性の平均勤続年数を統制変数に加えた。また、女性比率は、女性の能力活用の実態や企業の人事戦略の特徴<sup>12)</sup>と

も関連性がみられることから、次の3つの指標も統制変数に加えた。

- ①女性の能力活用の充実度を示す指標<sup>13)</sup>：女性の能力活用の実態に関連する5項目（大卒女性の新規採用、大卒採用者に占める女性比率が3割を超えている、すべての職場に男女が配置、女性の係長職への登用、女性の課長相当職以上への登用）について、「当てはまる」場合に1点を配点して指標化
- ②企業に長期的に帰属することを重視する指標：「従業員の長期雇用を維持すること」と「従業員の企業への帰属意識を高めること」の2項目への回答について、重視している = 5 から重視していない = 1 まで得点を配して、2つの項目の得点を足しあげて指標化
- ③従業員の能力開発を重視する指標：「成果や実績によって従業員を評価すること」、「企業が従業員の能力開発のために投資すること」、「従業員に社内での将来のキャリア（どのような仕事を経験したいか）について考えさせること」の3項目について、②と同様に指標化

分析結果は表4のとおりである。

統制変数についてみてみると、業種の影響が大

表4 両立支援策と正社員に占める女性比率の関連 (OLS)

	ケース 1	ケース 2	ケース 3	ケース 4	ケース 5	ケース 6
	係数	係数	係数	係数	係数	係数
定数	-1.425***	-1.194***	-1.212***	-1.436***	-1.755***	-1.347**
業種 (基準: 製造業)						
建設業ダミー	-0.680***	-0.661***	-0.664***	-0.572***	-0.582***	-0.568***
情報通信・運輸業ダミー	-0.364***	-0.364***	-0.363***	-0.376***	-0.379***	-0.361***
金融・保険業ダミー	0.542***	0.515**	0.507**	0.270	0.283	0.259
小売・サービス等ダミー	0.276***	0.281***	0.280***	0.113	0.104	0.121
その他産業ダミー	0.293	0.278	0.289	0.009	0.015	0.014
従業員数 (対数)	-0.006	-0.029	-0.029	-0.099*	-0.094*	-0.101*
業績指標ダミー	0.042	0.043	0.040	0.033	0.014	0.036
女性の平均勤続年数	-0.014*	-0.016**	-0.016**	-0.008	-0.008	-0.008
長期帰属重視ポイント	-0.029	-0.033	-0.032	-0.028	-0.002	-0.032
能力開発重視ポイント	-0.005	-0.016	-0.013	-0.019	-0.010	-0.023
女性の能力活用ポイント				0.223***	0.222***	0.222***
両立支援策導入ポイント	-0.010		-0.016	-0.011	0.212**	-0.124
両立支援策環境整備ポイント		0.062**	0.066**	0.034	-0.246	0.211
交差項: 両立支援策導入×長期帰属重視					-0.027**	
交差項: 両立環境整備×長期帰属重視					0.033*	
交差項: 両立支援策導入×能力開発重視						0.009
交差項: 両立環境整備×能力開発重視						-0.014
サンプル数	392	393	392	392	392	392
調整済みR <sup>2</sup>	0.202	0.212	0.210	0.344	0.352	0.342
F値	9.977	10.565	9.639	16.748	15.185	14.577
有意確率	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

注: 1) 目的変数は、正社員に占める女性比率 (対数変換) である。

2) \*\*\*は1%水準, \*\*は5%水準, \*は10%水準で有意。

きいことがわかる。また、業績指標は女性比率に影響がない。注目すべき結果は、女性の平均勤続年数がケース1~3でマイナスの有意な係数となっている点である。女性の定着に関しては、両立支援策の実施状況との関連が考えられることから、これらの変数を除去した推計を行ったが、やはりマイナスで有意な係数を示した。平均勤続年数は、企業に残っている従業員の平均をとっているものであり、大量に離職者がでてでも定着している従業員の勤続がたまたま長ければ平均勤続年数は長くなるという問題がある。そこで、女性の平均勤続年数を大卒者の5年後の定着率に代えて同様の分析を行ったが、ここでも定着率の高さは女性比率にマイナスとなった。女性の定着と女性比率との間に負の関連があることから、女性が定着すると女性の採用を減らしてトータルで女性比率を一定の範囲内に抑えている可能性がある<sup>10)</sup>。

それでは、両立支援策の影響はどうだろうか。

ケース1, ケース3, ケース4の両立支援策導入ポイントは有意な係数とはなっておらず、両立

支援策の実施は、女性比率に影響しないことがわかる。先行研究で指摘されてきたように、両立支援策の実施が女性の雇用にマイナスに作用する、という関係は否定された。

一方、環境整備ポイントはケース2, ケース3では有意にプラスとなっているが、ケース4で女性の能力活用の指標を加えると、これにより女性の能力活用が有意にプラスとなり、両立支援策環境整備ポイントの有意性が消失する。

両立支援策の影響は、企業の人事戦略と関連するだろう。長期継続的な雇用を重視する企業、人材育成に熱心な企業では、両立支援策を女性の能力活性化策として位置づけている可能性がある。そこで、長期帰属重視ポイントと両立支援策の交差項 (ケース5), 能力開発重視ポイントと両立支援策の交差項 (ケース6) を投入して推定した。その結果、ケース5では、従業員に長期的な帰属を重視する企業で、両立支援策導入ポイントと長期帰属重視ポイントの交差項がマイナスとなり、また、両立支援策環境整備ポイントと長期帰属重

視ポイントの交差項がプラスとなった。他方、ケース6では有意な係数にはなっていない。つまり、長期的な帰属意識を重視する企業では、両立支援策の環境整備を実施することが女性比率を高めるが、反対に制度の充実が女性比率を低下させる可能性を示している。長期的な帰属を重視する企業では、両立支援のための制度導入による女性の雇用コストの高まりを懸念している可能性がある。しかし、従業員に長期的な帰属を重視しつつ制度の運用を円滑にするための環境を整備する企業は、女性雇用に対して積極的に取り組む姿勢で臨んでいることがうかがえる。両立支援策の運用の重要性は先行研究でも指摘されてきたことであるが、制度を導入するのみならず、運用面での整備を進める姿勢は、女性の雇用促進という点からも評価できよう。

## V 考察と研究課題

仕事と家庭の両立支援策の充実が、少子化が進むなかで政策的な優先度も高まっており、これが企業にとってどのようなメリットあるいはデメリットをもたらすのかという点について、実証的な研究の蓄積が待たれている。本稿では、この課題への研究のアプローチについて、先行研究を踏まえた仮説の提示を行った。その上で、仮説の一つである、両立支援策が従業員の確保に及ぼす影響について、具体的には、両立支援策の実施が企業の採用パフォーマンスに及ぼす影響、さらには女性雇用への影響について分析を行った。

先行研究をみると、英米を中心にこのテーマの研究が蓄積され、わが国でも徐々に研究が進みつつある。先行研究においては、両立支援策が、トータルでみれば企業の経営パフォーマンスにプラスの影響を及ぼしているとする研究が多い。しかし、両立支援策と利益率等の企業業績とが1対1の対応関係にあるわけではなく、両立支援策が、従業員の確保、定着、モチベーションの向上といった形で従業員や職場レベルに影響を及ぼし、それを經由して、企業業績にも波及していくと考えられる。両立支援策が経営的な効果につながる回路を明らかにし、その際どのような職場特性、従業員

特性に施策が有効であるのかといった丁寧な分析を進めていくことが、研究的にも政策的にも重要な課題といえよう。

本稿では、この研究課題に接近する端緒として、両立支援策の企業にとっての意義の一つである従業員の確保に及ぼす影響を分析した。

採用パフォーマンスに関しては、新卒採用、中途採用ともに両立支援策の「制度導入」により質・量ともに必要な人材が確保できることに効果をもたらしているが、両立支援策の「環境整備」の影響はみられない。また、両立支援策の「制度導入」により、応募者が増えるという効果は認められなかったが、応募者が減るということを抑制する可能性が示唆されている。以上の結果から、両立支援策の人材確保への影響としては、制度の充実度が重要であるということができよう。両立支援策の制度の充実度は、社外の就業希望者からも企業間の制度比較が比較的容易であるため、施策の導入が人材の確保にプラスに作用していると考えられる。一方、運用を改善するための環境整備は外部からは比較検討しにくい施策であり、人材確保への影響がみられなかったと解釈できる。

両立支援策の女性雇用への影響については、両立支援策の環境整備に取り組む企業で、女性の能力活用が促進され女性の比率が高くなっている可能性がある。一方で両立支援策の制度導入は、女性比率に影響を及ぼしておらず、先行研究で指摘されたような女性雇用にネガティブな影響を及ぼすという関係は認められなかった。また、従業員に長期的なコミットメントを期待する組織で両立支援策の運用環境を整備する取組を行うことは女性比率を高めるという交互作用がみられており、長期的な視野に立った人材活用という人事戦略の中で両立支援策の利用促進を図る企業で、女性比率が高く女性の能力発揮が進められている可能性がある。一方で制度導入は逆の関係を示しており、制度導入を形式的に進めるのではなく、制度を利用しやすい環境を整備しながら女性の能力活用を進める企業を支援する政策の重要性が指摘できよう。

最後に今後の研究課題をまとめたい。本稿で使用したデータは、両立支援策と企業業績の関係に

ついて、図1に示した仮説に沿って設計した企業アンケート調査である。本データが企業データであることから、仮説の検証には限界もある。たとえば、従業員のモチベーションや生産性に関するデータは、企業レベルでは十分にとらえられないので、職場レベル、あるいは従業員レベルで把握する必要がある。また、施策の利用により業務効率が改善したのかという仮説6に関しては調査設計に十分盛り込むことができず、個々の職場における制度導入前後の比較が必要であろう。また、英米の文献でも課題として指摘されている点であるが、両立支援策が経営パフォーマンスに及ぼす影響の因果関係を分析するためには、パネルデータの蓄積が求められる。本稿で提示した仮説の精緻化を進めるとともに、仮説を実証するためのデータの集積という部分で多くの課題が残されていることを指摘しておきたい。

- 1) 本稿は、筆者が担当したニッセイ基礎研究所(2003, 2005, 2006)における研究結果をベースにしたものである。特にニッセイ基礎研究所(2005, 2006)においては、「両立支援と企業業績に関する研究会」(座長:佐藤博樹東京大学教授)での議論をもとに研究を進めた。
- 2) 先行研究サーベイは筆者が担当したニッセイ基礎研究所(2003)の分析結果による。同じ文献研究をベースにした論文として、松原・脇坂(2005a, 2005b, 2006)があるので参照されたい。
- 3) 規模を限定したのは、両立支援策と業績との関係を企業レベルでとらえることとしたため、施策の実施状況を企業レベルで把握することが可能で、職場の多様性が大きすぎない規模が適当と考えたからである。
- 4) 調査にあたっては、回答企業の経営指標に関する外部データを取り込むために通し番号で管理する旨を依頼状に明記し、調査協力企業について事後的に客観指標を入力した。
- 5) 6つの仮説検証のための分析は、研究会委員および事務局で分担して行った。詳細はニッセイ基礎研究所(2006)を参照されたい。
- 6) アンケート調査では、育児支援関連制度(法定を上回る休業期間の育児休業制度等5項目)、介護支援関連制度(法定を上回る休業期間の介護休業制度等4項目)、それ以外の制度(育児・介護以外の理由でも利用できる短時間勤務制度等3項目)の、計12項目について、導入の有無と導入時期を尋ねている。その際「何らかの育児休業制度」および「何らかの介護休業制度」は、現在すでに全企業に導入が義務づけられているので除外した。また、「男性従業員のための配偶者出産時の特別休暇制度」と「育児や介護が理由で退職した者のための再雇用制度」については、主成分分析を行った結果他の項目とは異なる因子として抽出され、この2項目を除くと信頼性係数も高まる(クロンバッハの $\alpha$ 係数=.787)ことから、この2項目も除く計8項目を利用した。
- 7) 育児、介護の場合の短時間勤務制度とそれ以外の制度はい

ずれかを導入することは法の要請となっていることから、両方とも導入している場合に1点を付与した。したがって、8項目すべてを実施している場合のポイントは6点が最高である。

- 8) 「両立支援策導入ポイント」(n=442)は、平均値2.35、標準偏差1.807である。
- 9) 「両立支援策環境整備ポイント」(n=446)は、平均値1.36、標準偏差1.222である。
- 10) 調査では、採用パフォーマンスに関して、「質・量ともに必要な人材が確保できている」「人数は確保できているものの質的には満足していない」「人材の質を重視して採用しており必要な人数を確保できていない」「質・量ともに必要な人材が確保できていない」「採用を行っていない」の5択の回答を求めており、「質・量ともに必要な人材が確保できていない」を基準として最初の3つの選択肢についての多項ロジスティック分析も行ったが、結果は二項ロジスティック分析と同様であるので、本論文では二項ロジスティック分析の結果を紹介する。
- 11) ただし、本データを利用して両立支援策と従業員の定着との関係を分析した松繁(2006)によれば、企業属性をコントロールして両立支援策と定着率との関連をみると、両者の間にプラスの明確な関係は認められていない。
- 12) 人材戦略については、従業員の長期雇用維持などの5項目を因子分析して、従業員の長期帰属を重視する因子と、従業員の能力開発を重視する因子の2因子を抽出した。
- 13) 女性の能力活用の実態に関連する項目について因子分析を行い、抽出された因子負荷量が大きい5項目について、「当てはまる」場合に1点を配点して指標化した。信頼性の検定を行った結果、クロンバッハの $\alpha$ 係数=.718と高いことから、合成指標として採用した。
- 14) これについては東洋経済新報社の『就職四季報(女性版)2006年度版』データを利用して、両立支援策等と新卒採用者に占める女性比率の関係に関する分析を行い、女性の平均勤続年数と大卒採用に占める女性比率との間にはマイナスの関係があること、ただし、総合職採用に限定するとその関係はなくなることを導いた。分析結果は、武石(2006b)を参照されたい。

#### 参考文献

- Batt, Rosemary and P. Monique Valcour (2003) "Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover," *Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2, pp. 189-220.
- Dalton, Dan R. and Debra J. Mesch (1990) "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover," *Administrative Science Quarterly*, No. 35, pp. 370-387.
- Dex, Shirley and Friona Scheibl (1999) "Business Performance and Family-Friendly Policies," *Journal of General Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 22-37.
- Eaton, Susan C. (2003) "If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance," *Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2, pp. 145-167.
- Gray, Helen (2002) *Family-Friendly Working: What a Performance! An Analysis of the Relationship between the Availability of Family-Friendly Policies and Establishment Performance*, Economic and Social

- Research Council.
- Konrad, Alison M., and Robert Mangel (2000) "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.1225-1237.
- Kossek, Ellen E. and Victor Nichol (1992) "The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performance," *Personnel Psychology*, pp. 485-509.
- Osterman, Paul (1995) "Work/Family Programs and the Employment Relationship," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 681-700.
- Perry-Smith, Jill E., and Terry C. Blum (2000) "Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, pp. 1107-1117.
- Scandura, Terri A., and Melenie J. Lankau (1997) "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 377-391.
- Shepard III, Edward M., Thomas J. Clifton and Douglas Kruse (1996) "Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry," *Industrial Relations*, Vol. 35, No. 1, pp. 123-139.
- Staines, Graham L., and Ellen Galinsky (1992) "Parental Leave and Productivity: The Supervisor's View," in Dana E. Friedman, Ellen Galinsky and Veronica Plowden (eds.), *Parental Leave and Productivity*, Families and Work Institute.
- 阿部正浩・大内章子 (1998) 「企業は女性の本格活用を望んでいるか?——男女雇用機会均等法とコース別雇用管理制度」一橋大学経済研究所 Discussion Paper Series A No. 351.
- 川口章・長江亮 (2005) 「企業表彰が株価・人気ランキングに与える影響——均等推進とファミリー・フレンドリーの市場評価」『日本労働研究雑誌』No. 538, pp. 43-58.
- 経済産業省 (2003) 『男女共同参画研究会報告——女性の活躍と企業業績』.
- 経済産業省 (2005) 『男女共同参画に関する調査——女性人材活用と企業の経営戦略の変化に関する調査』.
- 坂爪洋美 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No. 503, pp. 29-42.
- 滋野由紀子 (2006) 「就労と出産・育児の両立——企業の育児支援と保育所の出生率回復への効果」樋口美雄, 財務省財務総合政策研究所 (編著) 『少子化と日本の経済社会——2つの神話と1つの真実』日本評論社, pp. 81-114.
- 武石恵美子 (2006a) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 武石恵美子 (2006b) 「両立支援策が採用パフォーマンスおよび女性雇用に及ぼす影響」ニッセイ基礎研究所 (厚生労働省委託調査) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』 pp. 67-85.
- (財)21世紀職業財団 (2004) 『企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査』.
- ニッセイ基礎研究所 (厚生労働省委託調査) (2003) 『両立支援と企業業績との関係に関する海外文献調査研究報告書』.
- ニッセイ基礎研究所 (厚生労働省委託調査) (2005) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』.
- ニッセイ基礎研究所 (厚生労働省委託調査) (2006) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』.
- 松繁寿和 (2006) 「両立支援策と定着率」ニッセイ基礎研究所 (厚生労働省委託調査) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』 pp. 86-100.
- 松原光代・脇坂明 (2005a) 「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス (I)」『学習院大学経済論集』第41巻4号, pp. 295-302.
- 松原光代・脇坂明 (2005b) 「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス (II)」『学習院大学経済論集』第42巻2号, pp. 99-117.
- 松原光代・脇坂明 (2006) 「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス (III)」『学習院大学経済論集』第42巻4号, pp. 251-259.
- 森田陽子 (2005) 「育児休業法の規制の側面——労働需要への影響に関する試論」『日本労働研究雑誌』No. 536, pp. 123-136.
- 脇坂明 (2001) 「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編 『雇用政策の経済分析』東京大学出版会, pp. 195-222.

たけいし・えみこ 法政大学キャリアデザイン学部助教授。  
主な著書に『雇用システムと女性のキャリア』(勁草書房, 2006年)など。人的資源管理論, 女性労働論専攻。