

WLB の定着・浸透

——制度・実態ギャップと中小企業

脇坂 明

(学習院大学教授)

目次

- I はじめに
- II 制度があっても利用が進まない企業
- III 中小企業の WLB
- IV まとめ

I はじめに

本論文は、ワーク・ライフ・バランス (WLB) の定着にむけて、2つの課題について論じる。一つは、制度があっても利用が進まない理由について、もう一つは中小企業における WLB 施策について論じる。WLB は「win-win」がポイントなので、男女の均等とあわせて考察する。

II 制度があっても利用が進まない企業

WLB のうちのファミリー・フレンドリー (ファミフレ) 制度がそろっていても、利用者がいないなど実態が進まない企業は、どのような特徴をもっているのだろうか。

筆者も加わった JILPT 調査¹⁾の企業調査では、

育児休業制度以外のファミフレ制度 (たとえば短時間勤務制度) 12 について、制度の有無と過去 3 年に利用があったかどうか尋ねている。平均して 4.7 の制度を導入している (N=715)。そこで、制度を 6 つ以上導入している 258 社 (36.1%) について、利用状況を見る。

この 258 社において利用実績のある制度は、平均 4.4 だが、9.7%の企業が利用者ゼロである。またゼロを含め 3 つ以下の制度の利用しかない企業が、89 社 (34.5%) と、およそ 3 分の 1 存在する。この「制度があっても利用が進まない」企業を「名目企業」とよび検討の対象とする。比較するのは、6 つ以上の制度の利用実績のある企業 (「実態企業」とよぶ) で、93 社 (36.0%) ある。また「制度の少ない企業」(5 つ以下) とも比べる。

1 男女均等の度合いの比較

育児休業制度以外の 12 のファミフレ制度で「名目企業」や「実態企業」を定義したが、出産や育児休業利用の状況を見ると、この定義で問題ないことがわかる。表 1 をみると、「実態企業」は「名目企業」よりも、過去 3 年で、出産者のい

表 1 過去 3 年の出産者、育児休業利用者数などの状況

	実態企業	名目企業	制度の少ない企業	企業計
出産者がいる (%)	100.0	83.2	92.6	93.2
女性育児休業利用者数 (人)	97.1	9.5	15.1	26.7
男性育児休業利用者数 (人)	1.73	1.77	0.7	0.97
N (社)	93	89	445	702
500 人未満女性利用者数 (人)	11.3	5.2		
男性の育児休業いた企業 (%)	41.2	11.2		

る割合が高く（100.0% vs 83.2%）、女性（男性）の育児休業利用者数も多い（97.1人 vs 9.5人²⁾。また「名目企業」と「実態企業」を産業別にみると大きな差はないが、規模別にみると、「実態企業」に規模の大きい企業が多い。表2より男女の均等度（付録と後述Ⅲ1参照）の状況を見ると、この2つのタイプの企業に大きな差があり、均等（総合）度で14点も「実態企業」が高い³⁾。また「名目企業」は、「制度の少ない企業」よりも均等度が低い。

規模の大きいところに「実態企業」が多いことが、均等度の差を生じせしめているかもしれない。しかし、規模別に均等度をみても（表2の下段）、あらゆる規模で均等度に大きな差がある。制度の導入だけで終わっている企業の理由の一つとして、職場が男女均等になっていない可能性が大きい。

2 一般社員

制度があっても利用が進まない理由を探るために、「名目企業」「実態企業」それぞれに在籍する社員の分析をしよう。JILPT調査では、企業

と管理職、一般社員がマッチングできる。社員の労働時間や残業などの状況、仕事への態度の違いをみる（表3）。

「名目企業」にいる社員のほうが、週1.1時間労働時間が長く、週60（50）時間以上の割合は7.4（31.9）%と「実態企業」の社員より2.9（4.6）%ポイント多い。業種、従業員規模でコントロールして推定すると、「名目企業」は「実態企業」より1.48時間長い（1%水準で有意）。

残業、休日出勤、深夜労働が「頻繁にある」割合も「名目企業」が多い。残業を含めた労働時間が長くなると、制度はあっても利用しない、あるいはできないことが推測される。

表4により社員の仕事姿勢をみても（5点法）、8項目すべてにおいて、「名目企業」のほうが「実態企業」の社員より低いスコアになっている。とくに「私は、今の仕事にやりがいを感じる」「私は、仕事を通じて達成感を味わうことが多い」「私は、仕事を通じて自分が成長していると感じる」において差が大きい。ファミフレ制度が実際に利用されている企業の社員ほど、仕事に対して

表2 均等度の比較

		名目企業		実態企業		制度の少ない企業	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
	均等度（総合）	67.2	13.5	81.4	14.3	69.1	14.9
	均等度（取組）	26.4	12.1	37.9	11.3	27.6	12.2
	均等度（実態）	40.8	4.9	43.5	5.5	41.5	5.9
規模別均等度	500人未満	66.4	14.8	88.2	13.2	70.4	14.3
	500-999人	71.7	12.5	80.3	15.2	69.3	15.0
	1000-1999人	59.8	11.3	75.1	14.6	67.7	13.6
	2000人以上	62.7	9.5	82.2	12.7	71.4	15.7

表3 一般社員の労働状況

					(1)-(2)
		社員計	名目企業	実態企業	
週実労働時間	平均（時間）	45.2	46.2	45.1	1.1
	標準偏差	6.9	7.3	6.9	
	N	5332	499	512	
	週60時間以上割合（%）	5.6	7.4	4.5	2.9
	週50時間以上割合（%）	26.4	31.9	27.3	4.6
残業	頻繁にある（%）	34.4	39.6	38.4	1.2
休日出勤	頻繁にある（%）	4.6	6.0	4.4	1.6
深夜労働	頻繁にある（%）	4.4	6.6	4.5	2.2

表4 一般社員の仕事姿勢

		(1)	(2)	(3)	(2)-(1)	(3)-(1)	
		社員計	名目企業	実態企業			制度の少ない企業
仕事姿勢 (5点法)	やりがい	3.56	3.52	3.76	3.54	0.24	0.02
	達成感	3.39	3.32	3.56	3.37	0.24	0.05
	成長感	3.62	3.54	3.76	3.62	0.22	0.08
	必要とされている	3.44	3.47	3.55	3.42	0.08	-0.05
	業績に貢献	3.25	3.22	3.35	3.25	0.13	0.03
	人間関係良好	3.70	3.66	3.81	3.69	0.15	0.03
	誇り	3.13	3.08	3.24	3.12	0.16	0.04
	この会社で働く	3.50	3.44	3.57	3.51	0.13	0.07

注：「そう思う」5点から「そうは思わない」1点までを与え無回答は0点。

積極的に取り組み充実感を得ている。また「名目企業」にいる社員の仕事姿勢のスコアが「制度の少ない企業」のスコアを下回っていることも注目すべき結果である。

「やりがい」や「達成感」は、社員と上司の密接なコミュニケーションや自己のキャリア開発につながる仕事になっているかどうか、が決定的に大きい。上記の結果は、「実態企業」において、それがうまくいっており、「名目企業」すなわち制度はあっても利用されない企業において、うまくいっていないと解釈できる。形式的に制度があっても利用できないことは、制度がないケースよりも一層、仕事姿勢を消極的にさせる要因になると解釈できる。

業種、従業員規模でコントロールして、「名目企業」や「ファミフレ制度の少ない企業」に在籍する社員において仕事姿勢が消極的かどうかを、順序プロビットで推定した（「実態企業」ベース）。予想どおり負で有意な変数が多く、「名目企業」で「やりがい」「達成感」（1%水準）、「成長感」（5%水準）、「人間関係良好」「誇り」（10%水準）が負で有意、「ファミフレ制度の少ない企業」で「やりがい」「達成感」「貢献」（1%水準）、「成長感」（5%水準）、「必要とされている」「人間関係良好」（10%水準）が負で有意であった。「制度の少ない企業」だけでなく、「制度があっても利用が少ない企業」（=名目企業）は、「実態企業」にくらべて、社員に仕事のやりがいなどで悪影響を及ぼしている。

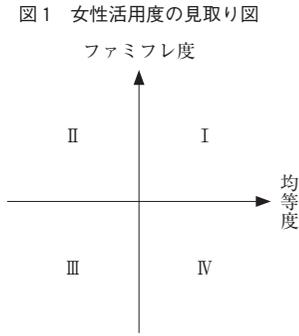
また「制度の少ない企業」をベースにして推定すると、「名目企業」の社員が「今の会社で今後も働きたい」とするものが負で有意（5%水準）であった。それ以外にも係数が負の項目が多かった。つまり「制度が少ない企業」よりも、なまじ制度があっても利用できない企業や職場にいる社員のほうが、充実していない職業生活をおくっている可能性がある。

なお管理職についても同じような分析をおこなったが、順序プロビット分析をおこなうと、ほとんど有意なものではなかった⁴⁾。

Ⅲ 中小企業の WLB

1 先行研究

WLBは大企業では可能であっても、中小企業では難しいといわれる。この課題に迫る基礎的な分析をおこなう。中小企業のWLBに関する先行研究としては、東京商工会議所人口問題委員会（2007）、中小企業庁（2006）などがある。また中小企業を対象としていないが、男女の均等とファミリー・フレンドリー施策との関係をみたものに、脇坂（2006）、脇坂（2007）がある。脇坂（2006）では、ニッセイ基礎研究所が2005年に行った調査（ニッセイ・データ）を利用した4象限分析により（図1）、均等とファミフレの度合いが高い企業は一人当たり経常利益が大きいことを明らかにした。



脇坂（2007）（2008）では、IIで用いたJILPT調査の企業調査を使って、均等とファミリー・フレンドリーの度合いを作成した（付録参照）。図1と同じように、それぞれの高低から平均をX軸、Y軸として4つの象限を作成し、第1象限の均等もファミフレも高い企業を「本格活用企業」、第2象限の均等は低いがファミフレが高い企業を「ファミフレ先行企業」、第4象限の均等は高いがファミフレが低い企業を「均等先行企業」、均等もファミフレも低い企業を「男性優先企業」と呼んだ。本論文でも、このように呼ぶ。それぞれの象限の企業の特徴をみて、どの象限が、企業パフォーマンスへの効果やファミフレ施策の効果が大きいかをみた。財務パフォーマンスへの効果などをみると、ほとんど「本格活用企業」のパフォーマンスが良い。回帰分析の結果をみても、係数はほとんど正であり、パフォーマンスへの効果が少なくとも負であるとは考えられない。

このように、2つの調査データで、301人以上企業で「win-win」は示されたが、中小企業における状況が知りたい。

2 大阪データによる均等度、ファミフレ度の作成

本節で用いるデータは、筆者もメンバーの一人である「育児支援と企業経営に関する研究会」による企業へのアンケート調査（2007年9月）である。大阪商工会議所加盟企業のうち、社員数30~100人未満企業3089社からランダムに抽出した1313社と社員数100~1000人未満企業すべての2187社、合計3500社に配布し、428企業の有効回答を得た（回収率12.2%）。大阪データとよぶが、従業員数のわかる379社のうち、中小企業である300人以下の企業は338社を分析対象とす

る⁵⁾。

JILPTデータでおこなった分析にならって、均等とファミフレの度合いを作成した。大阪データにはJILPT調査と共通の設問とそうでないものがあるが、共通のものや類似のものは、JILPT調査による指標（脇坂2007）とできるだけ同じ点数化をした⁶⁾。

大阪データの均等度、ファミフレ度の中位値（均等度43点、ファミフレ度22点）で分けて4つの象限を作成した。それぞれの象限の企業の特徴をみて、どの象限がパフォーマンスへの効果やWLBへの効果が大きいかをみる。

3 次世代行動計画

まず次世代行動計画の策定と象限との関係を見よう⁷⁾。それぞれの象限の企業がどのくらい行動計画を策定しているであろうか。

大阪データの中小企業のうち6.8%の企業が次世代行動計画を策定しているが、「本格活用企業」が14.3%と断然多い。「ファミフレ先行企業」は10.2%である。「男性優先企業」は0.9%（1社）にすぎない。ファミフレだけでなく均等が充実すると行動計画を作成する可能性が高い。行動計画を策定した企業の均等度、ファミフレ度の平均は、49.0点、30.6点で、策定していない企業の42.6点、21.5点を大きく上回る。とくに「本格活用企業」のなかでの策定企業は、54.5点、34.4点である。中小企業でも均等とファミフレは補完的である。

4 企業業績への効果

この項では、4つの象限ごとに企業パフォーマンスとの関係と業績向上の具体的な効果についてみる。

財務パフォーマンスとの関係を見ると⁸⁾、一人当たり売上げ、一人当たり経常利益の双方とも、均等もファミフレも進んだ「本格活用企業」がもっとも高くなった（表5）。これは従業員301人以上企業を対象とした先行研究と同じ結果である。ところが、第2位にきたのが双方とも「男性優先企業」である。一人当たり売上げなどは、「本格活用企業」と変わらない。それと「均等先行企業」

が、どちらもかなり低いことが特徴である。「本格活用企業」が他の象限の企業より高いかどうか t 検定をおこなうと、一人当たり売上げは有意でないが、一人当たり経常利益は有意である（10%水準）。

均等度、ファミフレ度が財務パフォーマンスに影響するか否かを OLS で推定する。規模と業種でコントロールした。結果は、一人当たり売上げにはファミフレ度、均等度のどちらも影響しないが、一人当たり経常利益にはファミフレ度が正で有意にきいた（5%水準）。ファミフレ度が1点上がると、一人当たり経常利益は6%上がる。

表5 象限別財務パフォーマンス

		一人当たり売上げ (百万円)	一人当たり経常利益 (百万円)
	本格活用	90.7	2.96
	均等先行	47.9	1.52
	ファミフレ先行	67.3	1.89
	男性優先	88.2	2.20
	計	77.2	2.25
変動係数	本格活用	1.956	1.509
	均等先行	1.049	1.184
	ファミフレ先行	0.995	1.405
	男性優先	2.147	2.666
	計	1.931	1.945

注：売上高のわかる 254 社について。

第1象限の「本格活用企業」が高いのは、規模や業種が影響しているかもしれない。業種の性質上、売上げや利益が平均より高いこともあろう（一人当たりであっても）。規模についても同じことがいえる。そこで規模と業種でコントロールし、財務パフォーマンスを従属変数にして第1象限ダミーの効果を OLS で推定した。

推定結果を表6でみると、一人当たり売上げには、第1象限ダミーはわずかにきかない（ $P > |t| = 0.124$ ）。しかし、一人当たり経常利益に対しては有意に正である（5%水準）。そのほかの象限の企業よりも、129%高い⁹⁾。

客観データである財務データ以外の3つの主観データのパフォーマンスとの関係を見る。335社（中小企業338社から（注8）にある3社を除く）についての分析をおこなう。

(1) 同業他社との比較

同業他社と比べたパフォーマンス（5点法）の状況を見ると、売上げ・経常利益・生産性のどれも「ファミフレ先行企業」がもっとも高い。この表7の結果は、JILPT データによる脇坂（2007）と大きく異なる点である。そこでは「本格活用企業」がどれも断然高いが、大阪データでは「本格活用企業」は第1位どころか、すべて平均を下回る。財務データでは「本格活用企業」が高くても、主観データでは低くなるという結果は、中小企業特

表6 財務パフォーマンスの推定結果

	一人当たり売上げ			一人当たり経常利益		
	係数	t 値	$P > t $	係数	t 値	$P > t $
第1象限ダミー	31.9	1.54	0.124	1.29	2.1	0.037
従業員数	-0.2	-1.22	0.222	-0.01	-1.74	0.084
製造業	-8.7	-0.22	0.827	-0.74	-0.61	0.543
卸売業	81.3	2.03	0.043	0.03	0.03	0.979
小売飲食	-3.1	-0.06	0.951	0.45	0.3	0.766
通信運輸	-38.4	-0.64	0.524	-2.18	-1.19	0.236
サービス業	-14.3	-0.35	0.726	-1.83	-1.48	0.141
その他不明	-24.0	-0.47	0.641	3.70	2.38	0.018
定数項	68.6	1.78	0.077	2.85	2.43	0.016
サンプル数	254			235		
Prob>F	0.0045			0.0003		
調整 R2	0.056			0.0886		
Root MSE	144.89			4.17		

表7 同業他社比較

		他社売上げ	他社利益	他社生産性
	本格活用	2.84	2.71	2.62
	均等先行	2.96	2.84	2.71
	ファミフレ先行	3.14	2.98	2.95
	男性優先	2.93	2.66	2.60
	計	2.94	2.77	2.69
変動係数	本格活用	0.508	0.532	0.485
	均等先行	0.425	0.447	0.462
	ファミフレ先行	0.321	0.320	0.305
	男性優先	0.418	0.464	0.472
	計	0.429	0.456	0.445

注：335社について。

有の何かがあるのかもしれない。

規模、業種でコントロールして順序プロビットで推定してみると、売上げ・経常利益・生産性のどれについても、均等度、ファミフレ度、第1象限ダミーや第2象限ダミーのどれも有意でない。この結果から、「ファミフレ先行企業」における同業他社の主観スコアが高いのは、そう回答しやすい規模、業種の企業が多い可能性が大きい¹⁰⁾。

(2)採用状況

調査時点の労働市場を考えると、「採用の容易さ」はWLBの効果の一つである。「新卒採用」と「中途採用」の正社員の採用状況について、ここ2年間の採用の容易さを5点法で尋ねた。「採用していない」1点、「非常に困難だった」2点、「やや困難だった」3点、「やや容易だった」4点、「容易だった」5点とした(定義1)。この点数化では、「採用していない」という回答を「採用できなかった」と解釈した。つまり「労働需要がなくて採用していない」企業は、「無回答」と仮定した。しかし、「無回答」は少なく、「採用していない」企業のなかには、そもそも「労働需要がなくて採用していない」企業があるかもしれない。この2つを判別できないので、「採用していない」企業を除いて2~5点で採用の容易さをパフォーマンスとしてスコア化した(定義2)。

335社についての結果を象限別にみると、中途採用の〔定義2〕を除き、「本格活用企業」がもっとも良い。中途採用の〔定義2〕についても第2位であり、「本格活用企業」の採用状況は良い。

規模、業種でコントロールして順序プロビットで推定すると、「採用の容易さ」(定義1)の指標では、新規採用において均等度(1%水準)、ファミフレ度(10%水準)が有意であり、「本格活用企業」も有意である(10%水準)。中途採用には、均等度、ファミフレ度は有意でなく、有意な象限もない。

〔定義2〕の「採用の容易さ」の指標では、まず新規採用において均等度(5%水準)、ファミフレ度(10%水準)が有意であり、「本格活用企業」も有意である(5%水準)。中途採用には、均等度、ファミフレ度は有意でない。

上の「本格活用企業」ダミーの結果は、第1象限ダミーのみをいれた結果である。財務パフォーマンスのと同じように、均等、ファミフレの相乗効果があるかどうかをみると、新卒採用の〔定義1〕で有意であった第1象限が、有意でなくなる。ほかのものもすべて有意でない。

(3)2年前との比較

2年前との比較をみると、売上げについては「本格活用企業」がもっとも上昇度合いが高いが、経常利益と生産性については「ファミフレ先行企業」の上昇度合いがもっとも高い。しかしt検定をおこなうと、どれも有意には高くない。

業種、規模でコントロールした回帰分析をおこなうと、ファミフレ度が、経常利益の伸び(10%水準)や生産性の伸び(5%水準)に有意な正の効果をもつ。「本格活用企業」ダミーは有意でない。相乗効果の推定のときに、生産性の伸びに関して

負である。

ここまですべてをまとめると、財務データを除き、「本格活用企業」よりも「ファミフレ先行企業」のパフォーマンスが良い。しかし規模、業種でコントロールした回帰分析をおこなうと、有意なものは少ない。「本格活用企業」が一人当たり経常利益に正の効果を持ち、そしてここ2年の「採用の容易さ」に正の効果をもつ。均等とファミフレの相乗効果をみると、一人当たり売上げにのみ正の効果をもつ。

5 ファミフレの具体的な効果

業績を高める具体的なルートや効果を13項目尋ねた。たとえば、ファミフレの狙いとして「採用で優秀な人材を集める」があったかどうか尋ね、その狙いがあった企業に、これまでに得られた効果として、効果が「大いにあった」(2点)「ややあった」(1点)「なかった」(0点)を回答させている。結果をみると、13項目のうち3項目のうちの、「本格活用企業」の効果のスコアが大きい。その結果、効果合計点もトップである。「採用で優秀な人材を集める」効果も、「本格活用企業」が断然高く、「ファミフレ先行企業」を上回る(表9)。

6 労働時間対策および有休消化率とファミフレ

ファミフレ(および均等)と長時間労働や労働時間対策との関係のみよう。まず有休消化率(平均36.9%)を象限別にみると¹⁾、「本格活用企業」が42.6%とトップで、「男性優先企業」が29.3%と最下位である。t検定をおこなうと、「本格活用企業」は1%水準で有意に高い。

つぎに年休取得促進策の実施をみる。年休取得促進策7項目のうち「連続取得の奨励」はじめ6項目で「本格活用企業」がもっとも多い。とくに「一斉年休の導入」を27.6%の企業が実施している。「仕事量、仕事の進め方の見直し」でのみ「ファミフレ先行企業」がもっとも多い。ただ「本格活用企業」も23.5%と変わらない。「男性優先企業」はすべての推進策で実施割合が低く、6割もの企業が「特段の取組みをしていない」。

労働時間適正化のための施策の実施について12項目の設問を用意した。適正化施策12項目のうち9項目について「本格活用企業」において、もっとも実施割合が高い。

総合すると、やはり「本格活用企業」において、労働時間対策がなされており、結果、有休消化率も高くなっている。

表8 推定結果のまとめ

説明変数	財務データ		同業他社との比較			2年前との比較		
	一人当たり 売上げ(万円)	一人当たり 経常利益(万円)	売上高	経常利益	生産性	売上高	経常利益	生産性
均等度	0	0	0	0	0	0	0	0
ファミフレ度	0	++(6)	0	0	0	0	+	++
第1象限ダミー	0	++(129)	0	0	0	0	0	0
第1象限相乗効果	++	0	0	0	0	0	0	-

説明変数	採用の容易さ(定義1)		採用の容易さ(定義2)	
	新卒	中途	新卒	中途
均等度	+++	0	+++	0
ファミフレ度	+	0	+	0
第1象限ダミー	0	0	++	0
第1象限相乗効果	0	0	0	0

注:1) 財務データはOLS, 比較と「採用の容易さ」は順序プロビットで推定。規模、業種でコントロールして説明変数をひとつずつ推定。()は限界効果。+++は1%水準, ++は5%水準, +は10%水準で正で有意。-は10%水準で負で有意。0は有意でない。

2) 「採用の容易さ」の定義1, 定義2については、本文参照。

表9 ファミフレの具体的効果

	本格活用	均等先行	ファミフレ 先行	男性優先	計	t検定 (第1象限)
a. 女性従業員の定着率を高める	0.929	0.243	0.695	0.135	0.485	+++
b. 男性従業員の定着率を高める	0.173	0.029	0.203	0.009	0.095	++
c. 女性従業員の帰属意識を高める	0.714	0.143	0.542	0.108	0.367	+++
d. 男性従業員の帰属意識を高める	0.112	0.029	0.153	0.018	0.071	
e. 女性従業員の勤労意欲を高める	0.847	0.214	0.576	0.117	0.429	+++
f. 男性従業員の勤労意欲を高める	0.153	0.014	0.186	0.027	0.089	++
g. 従業員の仕事に対する満足度を 高める	0.490	0.157	0.441	0.072	0.275	+++
h. 職場の人間関係が向上する	0.245	0.071	0.339	0.018	0.151	+
i. 採用で優秀な人材を集める	0.490	0.100	0.339	0.081	0.249	+++
j. 仕事のやり方を見直すことで効率 が改善する	0.235	0.057	0.220	0.054	0.136	+++
k. 製品の品質が高まるなど、業績 を高める	0.153	0.014	0.136	0.018	0.077	+++
l. 顧客に対するイメージを高める	0.276	0.014	0.254	0.018	0.133	+++
m. 企業の社会的責任を果たす	0.888	0.329	0.847	0.126	0.515	+++
効果合計点	5.704	1.414	4.932	0.802	3.071	+++

注：1) 効果が「大いにあった」2点、「ややあった」1点。

2) +++は1%水準で有意に正、++は5%水準で有意に正、+は10%水準で有意に正。

3) t検定は第1象限とほかの象限で分散が等しいときの平均の検定。

ウェルチの検定でも有意水準が異なるものがあるが結果同じ。

7 ファミフレと自己啓発支援との関係

ファミフレはWLBに含まれるが、ファミフレでないWLBの代表的なものに、企業の自己啓発に対する支援がある。自己啓発支援の4項目は、公的資格取得支援(47.9%)、留学制度(1.2%)、通信教育支援(20.9%)、教育訓練休暇(10.1%)である。象限別にみると、「本格活用企業」で、「通信教育支援」(32.7%)と「教育訓練休暇」(15.3%)がもっとも高い(表10)。留学制度はほとんどの中小企業になく、「均等先行企業」で2.9%(2社)ともっとも高いが、「本格活用企業」も2.0%(2

社)である。公的資格取得支援制度は、「ファミフレ先行企業」が59.3%と最も高いが、「本格活用企業」も59.2%とほぼ同じである。

t検定をおこなうと、「本格活用企業」は、留学制度をのぞき、有意に高い。「本格活用企業」は、従業員の能力を向上させることにも熱心である。

8 人事諸制度との関係

職能資格制度や成果主義人事制度、あるいはWLBと関係あるフレックスタイム制度などの導入とそれぞれの象限はどのような関係にあるだろ

表10 象限別自己啓発支援制度導入割合

(単位：%)

	本格活用	均等先行	ファミフレ 先行	男性優先	計	t検定 (第1象限)
公的資格取得支援	59.2	44.3	59.3	34.2	47.9	+++
国内外の大学等への留学制度	2.0	2.9	0.0	0.0	1.2	
通信教育支援	32.7	18.6	27.1	8.1	20.9	+++
教育訓練休暇	15.3	8.6	11.9	5.4	10.1	++

注：+++は1%水準で有意に正、++は5%水準で、+は10%水準で有意に正。

うか。

13の人事制度の導入の有無について尋ねたが、3つを除き、すべて「本格活用企業」がトップである(表11)。とくに職務給制度、成果主義人事制度、目標管理制度、正社員転換制度の導入割合が高い。4割ぐらいの企業が成果主義人事制度や目標管理制度を導入しており、平均100人未満の「本格活用企業」でありながら導入割合が高い。「本格活用企業」がトップでない3つとは、「職能資格制度」「評価に対する苦情処理制度」「複線型人事制度・コース別雇用管理制度」で、これらどれも「ファミフレ先行企業」で高い。「男性優先企業」の32.4%が、13のいずれの人事制度も導入していない。t検定をおこなうと、9つの制度について、「本格活用企業」が有意に高い。「本格活用企業」になると、やはり人事制度を整備する企業が多いことがわかる¹²⁾。

IV まとめ

WLBの課題である「制度をいれても利用が少ない企業」がある。その理由として考えられる大きな要因は、その企業が男女均等になっていないことが挙げられることがわかった。女性活用ぬき

のWLB推進は「名目的」なWLB推進企業に陥る怖れがある。

同じことは、中小企業についてもいえ、均等もファミフレも進んでいる「本格活用企業」は、財務パフォーマンスや従業員の定着などに効果をあげている。労働時間対策や人事制度の整備、自己啓発にも「本格活用企業」が熱心であることがわかった。狭義のWLBである「ファミフレ」が充実している企業は、均等とあわせると、ファミフレでないWLBにも熱心であることがわかった。

*この研究には、科研費2007年度基盤研究(B)「育児支援策が企業経営に及ぼす影響に関する総合的研究」(代表:川口章同志社大学教授)の一部と労働政策研究・研修機構(JILPT)調査による「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」(2006年)を利用している。関係者各位に感謝したい。

- 1) 2006年に行われた労働政策研究・研修機構(JILPT)調査による「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」は、業種・規模別に層化無作為抽出した企業調査(全国の従業員数300人以上の企業6000社)と従業員調査からなる。企業調査の有効回収数は、863社(有効回収率、14.3%)である。管理職、一般社員とそれぞれ企業回答がマッチングできる。
- 2) 男性の育児休業利用者は「名目企業」のほうが多くなっているが、これは一部の企業が平均を押し上げている。表1で男性の育児休業利用者がいる企業割合をみても明らかである。
- 3) 付録の均等指標を取組み(ア、イ、ウ)と実態(エ、オ、カ、キ、ク)に分けている。点数化の詳細については脇坂(2007)。

表11 象限別人事制度導入割合

	本格活用 (%)	均等先行 (%)	ファミフレ先行 (%)	男性優先 (%)	計 (%)	t検定 (第1象限)
1. 職能資格制度	40.8	32.9	44.1	17.1	32.0	++
2. 職務給制度	36.7	30.0	18.6	31.5	30.5	
3. 成果主義人事制度	39.8	25.7	27.1	18.0	27.5	+++
4. 裁量労働制・みなし労働制	17.3	10.0	6.8	5.4	10.1	+++
5. フレックスタイム制度	15.3	12.9	13.6	4.5	10.9	++
6. 目標管理制度	43.9	27.1	32.2	23.4	31.7	+++
7. 考課者訓練	21.4	10.0	16.9	5.4	13.0	+++
8. 評価に対する苦情処理制度	5.1	5.7	10.2	0.9	4.7	
9. 社内公募制度・自己申告制度・社内FA制度	11.2	8.6	10.2	1.8	7.4	+
10. 複線型人事制度・コース別雇用管理制度	10.2	4.3	16.9	7.2	9.2	
11. 非正社員の正社員への転換制度	42.9	27.1	22.0	11.7	25.7	+++
12. 再就職(転職)支援制度	4.1	4.3	0.0	1.8	2.7	
13. 従業員持ち株制度	31.6	17.1	30.5	17.1	23.7	++
14. いずれの制度も実施していない	5.1	14.3	10.2	32.4	16.9	---

注: +++は1%水準で有意に正, ++は5%水準で有意に正, +は10%水準で有意に正, ---は1%水準で有意に負。

- 4) 管理職についての結果概要は、脇坂 (2008)。
 5) より詳しい分析結果は、脇坂 (2009)。
 6) 付録にある項目のうち (ウ) (エ) (オ) (コ) の設問がない。
 (サ) の育休の内容がなく、(ア) と (ケ) の項目数や設問が少し異なる。
 7) 2003年7月に公布された次世代育成支援対策推進法は、301人以上の労働者を常時雇用する事業主に対して、仕事と子育ての両立のための「次世代育成支援対策」を盛り込んだ行動計画を策定し、2005年4月1日以降速やかに、行動計画を策定した旨を都道府県労働局へ提出しなくてはならないと定めている。しかし300人以下の企業については努力義務である。
 8) 売上高や経常利益の項目への回答割合は低くなり、象限別に見ることのできる分析対象は、売上高254社、経常利益235社となる。また一人当たり売上げ、一人当たり経常利益について、並外れて大きい企業があり、平均値を大きくしてしまうので、それぞれの上位2社、計3社(1社重複)を除き、売上高については254社、経常利益については235社を分析対象とした。パフォーマンス以外についての分析は338社が対象である。
 9) 均等・ファミフレの効果を見るときに、本文のように第1象限ダミーだけをいれて、その係数が有意であるかどうかをみる以外に、均等とファミフレの相乗作用の効果があるかどうかをみる方法がある。「パフォーマンス = a + b(Q1 + Q2) + c(Q1 + Q4) + dQ1 + (規模・業種) Q1: 第1象限ダミー, Q2: 第2象限ダミー, Q4: 第4象限ダミー」という推定式における係数dが、均等とファミフレの相乗作用の効果になる。この推定結果をみると、一人当たり売上げは、第1象限ダミーdの相乗効果は、正で有意である(5%水準)。一方、一人当たり経常利益に対しては逆に有意でなくなる。
 なおJILPT調査と同様の分析をおこなうと、第1象限ダミーだけをいれたときに正で有意であった一人当たり経常利益は、相乗効果では有意ではなくなった。5年間からの伸びで売上げ、経常利益、生産性のすべてが10%水準で有意であったが、相乗効果では、売上げの伸び(5%水準)、経常利益の伸び(5%水準)、生産性の伸び(10%水準)が正で有意になった。また同業他社比較スコアでは、第1象限ダミーはすべて有意でなかったが、経常利益の伸び(5%水準)、生産性の伸び(10%水準)が正で有意になった。上記の方法については、川口章氏から教示を受けた。
 なお業績が良いからWLB施策を導入できるのではないかという因果関係の問題は、企業パネル・データがないかぎり明らかに出来ない。301人以上企業であるが、わが国にある唯一のデータを用いた阿部・黒澤(2008)の分析では、WLB施策の導入は均等施策とあまって業績に寄与する。
 10) なぜ特定の業種や規模にある企業の同業他社の主観スコアが高くなるのであろうか。業種別、規模別にみると、規模による差は売上げを除き、さほどない。ところが業種別にみると、3つの指標とも建設業が断然高く平均を上回る。建設業では売上げ3.40(平均2.94)、経常利益3.16(2.77)、生産性3.08(2.69)となっている。「ファミフレ先行企業」に建設業が多いが、その建設業で同業他社の主観スコアを押し上げている可能性が大きい。中小企業建設業に特有のことなのか大阪の建設業の特長なのか、わからない。
 11) 有休消化率への回答企業は273社に減る。
 12) 人事制度のなかにWLB施策のプラットフォームと考えられるものが多い。これら制度とWLB施策の関係をみるのが重要であることが、JIRRAのパネルディスカッションで

も指摘された。今後の研究課題である。

付録 JILPT 調査企業データによる指標リスト

*均等指標

ア) 経営トップが示している正社員の人事管理上の経営方針
4項目

イ) ポジティブ・アクションにかかわる取組み 10項目(以上、均等取組度)

ウ) 女性正社員の活用 10項目

エ) 勤続10年程度の正社員のうち、転居を伴う転勤の経験のある人の割合の男女差

オ) 新卒採用者(正社員)のうち30歳代前半まで勤める人の割合の男女差

カ) 女性比率

キ) 平均年齢の男女差

ク) 勤続年数の男女差(以上、均等実態度)

*ファミリー・フレンドリー指標

ケ) 経営トップが示している正社員の人事管理上の経営方針
5項目

コ) 男性従業員の育児休業取得促進策

サ) 育児休業制度の有無、育児休業制度の導入年、現在の育児休業制度の内容

シ) 出産・育児に係わる12の支援制度(慣行含む)の有無(以上、ファミフレ取組度)

ス) 女性正社員の就業継続の状況

セ) 出産・育児に係わる12の支援制度(慣行含む)の過去3年間の利用実績(以上、ファミフレ実態度)

参考文献

- 阿部正浩・黒澤昌子(2008)「両立支援と企業業績」佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる』勁草書房。
 学習院大学経済経営研究所編(2008)『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規。
 中小企業庁(2006)『中小企業白書2006年版』ぎょうせい。
 東京商工会議所 人口問題委員会編(2007)「実践 中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」。
 東京都男女平等参画審議会専門調査会(2008)「企業の実態に即したワーク・ライフ・バランスの推進について」。
 脇坂明(2006)「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは——均等や企業業績との関係」『季刊家計経済研究』71号。
 ——(2007)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』労働政策研究・研修機構調査シリーズNo. 37。
 ——(2008)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学経済論集』第45巻2号。
 ——(2009)「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」『学習院大学経済論集』第45巻4号。
 Akira Wakisaka (2007) "Implementation and Status of Work-Life Balance Viewed from Matching Data", *Japan Labor Review*, Vol. 4, No. 4, Autumn 2007.

わきさか・あきら 学習院大学経済学部教授。最近の主な著作に『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』(学習院大学経済経営研究所編, 第一法規, 2008年, 共著)。ワーク・ライフ・バランス, 人事労務管理, 女性労働専攻。