

# WLB 支援制度・基盤制度の組み合わせが決める経営パフォーマンス

西岡 由美

(湘北短期大学専任講師)

本稿では、WLBを直接支援する「WLB支援制度」とWLB支援制度を有効に機能させる「基盤制度」の相互関係を明らかにした上で、WLB支援制度と基盤制度の整備状況が人材の確保と定着、モチベーション、職場環境、生産性等の経営パフォーマンスに及ぼす影響について考察した。分析結果から、まずWLB支援制度と基盤制度との間には有意な相関関係が確認され、基盤制度の整備状況がWLB支援制度の導入に影響を与えていることが明らかになった。さらにWLB支援制度と基盤制度は、経営パフォーマンスに影響を及ぼしているが、整備する制度分野によって効果分野への影響が異なる。つまり、期待する経営パフォーマンスによって重点的に整備すべき制度分野は異なり、すべてのWLB制度を網羅的に整備するのではなく自社にあったWLB制度の整備を進めるべきである。またWLB支援制度、基盤制度は単独ではなく、両制度の組み合わせによって経営パフォーマンスに影響を及ぼしており、とくに人材の確保の面でその影響が確認された。以上のことから、WLBを直接支援する制度を有効に機能させ、経営パフォーマンスに結びつけるには、配置、労働時間、評価等の基盤となる人事管理システムの整備が不可欠である。

## 目次

- I はじめに
- II 分析方法
- III 分析結果
- IV 考察と研究課題

## I はじめに

少子化、女性労働者の増加、雇用形態の多様化等に伴い仕事と仕事以外の生活とのバランスを保ち、個々人のライフスタイルに合った働き方を実現するためのワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）に対するニーズが高まっている。企業経営の観点からみても、社員の多様なライフスタイルに合った働き方を支援することは有能な人材を確保するための魅力的な職場環境の整備、さらには仕事管理の再構築につながることから、企業の競争力を強化する取り組みとしても注目されている。

仕事と家庭生活の両立支援が企業経営にどのよ

うな影響をもたらすのかを明らかにするために、英米では1990年代以降、WLBやファミリー・フレンドリー（以下、ファミフレ）と企業の経営パフォーマンスとの関係についての研究が積極的に行われている。その結果、両立支援策を推進することが欠勤や離職の減少、従業員のストレスの軽減等にプラスの効果をもたらし、それが人材の確保・定着、社員のモチベーション、生産性の向上につながり、中長期的に企業の財務パフォーマンスへ寄与することが明らかにされてきた<sup>1)</sup>。日本においても、坂爪（2002）、武石（2006）、脇坂（2006、2007）などの実証研究により研究成果が蓄積されている。坂爪（2002）では両立支援策は従業員の働きがいや働きやすさ、女性の離職率にプラスの効果をもたらすことを、武石（2006）では両立支援制度導入が従業員の確保といった採用パフォーマンスに貢献するとともに、両立支援制度を利用できる環境を整備することが従業員に長期的なコミットメントを求める企業で女性の雇用拡

大につながることを示唆している。また脇坂（2006, 2007）では、育休や短時間勤務といった制度の導入状況を示す「ファミフレ度」と女性の積極活用状況を示す「均等度」の二つの尺度で企業を分類し、均等とファミフレの両方の度合いが高い企業ほど経常利益が大きいことが示されている。

このように国内外の先行研究において、仕事と家庭の両立支援は経営パフォーマンスにプラスの影響を与えることが明らかにされてきた。しかし、それと同時に両立支援策の経営パフォーマンスに及ぼす影響はきわめて限定的であること、両立支援策はそれ以外の多くの要因と複雑に絡みあって経営パフォーマンスに影響を及ぼしていること、とくに人事管理システムの整備状況を考慮する必要があることが指摘されている（坂爪（2002）、Batt and Valcour（2003）、武石（2006）等）。

## II 分析方法

### 1 分析目的

以上の先行研究で指摘されているように、また、育児のための短時間勤務制度が機能するには短時間勤務する社員の仕事の成果が適正に評価されることが必要であるという例からも分かるように、WLB を直接支援する制度が有効に機能するには、配置、労働時間、評価といった基盤となる人事管理システムの整備が不可欠であると考えられる。つまり WLB を推進するためには、WLB を直接支援する制度（以下、「WLB 支援制度」と WLB 支援制度を有効に機能させるための評価等の基盤になる人事制度（以下、「基盤制度」）の両者を統合的に整備することが必要であり、それがどの程度実現されているかによって WLB 施策の効果に違いが生じると考えられる。

そこで本稿では、WLB 支援制度と基盤制度の相互関係を明らかにした上で、WLB 支援制度と基盤制度の整備状況が人材の確保と定着、モチベーション、職場環境、生産性等の経営パフォーマンスに及ぼす影響について検証する。

### 2 データ

使用するデータは、学習院大学経済経営研究所が WLB 塾<sup>2)</sup>と共同で開発した WLB-JUKU INDEX<sup>3)</sup>を用いて収集した企業調査データ、計 65 件<sup>4)</sup>である。WLB 支援制度および基盤制度の整備状況を示す得点を WLB-JUKU INDEX の指標作成手順にしたがって算出し、この得点を用いて以下の分析を行っている（作成に用いた制度の得点化の方法については付表 1 を参照されたい）。

回答企業は、正社員数が平均 4955.3 名、非正社員数が平均 1741.8 名であり、業種別では製造業が 35.4%、非製造業が 64.6%である。

## III 分析結果

### 1 WLB 支援制度と基盤制度との相関関係

WLB 支援制度と基盤制度にはどのような関係があるのか。WLB 支援制度（全体）<sup>5)</sup>と基盤制度（全体）<sup>6)</sup>の相関係数は 0.545 であり、両者は有意な関係にあることから、基盤制度の整備が進んでいる企業ほど WLB 支援制度の整備も進んでいることがわかる（表 1）。

さらに WLB 支援制度を構成する制度分野と基盤制度との関係をみると、「育児・介護支援制度」で相関係数が 0.631 と最も高く、そのなかでも「介護支援制度」分野では「介護休業関連制度」に比べて「その他介護支援制度」が、「育児支援制度」分野では「0 歳児等支援」の幼児期の子どもを対象とした支援制度に比べて「小学校就学前」「小学校就学中」といったより年齢層の高い子どもを対象とした支援制度で相関係数が高く、同じ介護あるいは育児の支援制度であっても基盤制度の影響の強さは制度分野によって異なる。

つぎに基盤制度の制度分野別に支援制度との相関係数をみると（表 2）、「働き方（労働時間）」と「配置・異動」が有意な結果を示している。とくに「働き方（労働時間）」の相関係数が 0.568 と最も高く、そのなかでも「労働時間の弾力化」「長時間労働の解消」の制度分野で支援制度との相関係数が高くなっている。これに対して「評価」

表1 WLB 支援制度（制度分野別）と基盤制度との相関係数

	平均 (点)	WLB 基盤制度 (全体)	
		相関係数	
0歳児等支援 (N=59)	2.0	0.333**	
育児支援制度 (小学校就学前) (N=62)	1.1	0.597**	
育児支援制度 (小学校就学中) (N=59)	0.7	0.646**	
育児支援制度 (N=56)	1.3	0.569**	
介護休業関連制度 (N=58)	2.3	0.505**	
その他介護支援制度 (N=62)	1.1	0.550**	
介護支援制度 (N=57)	1.7	0.582**	
育児・介護支援制度 (N=53)	1.5	0.631**	
キャリア・能力開発支援制度 (N=63)	1.7	0.431**	
社会活動支援制度 (N=63)	1.7	0.290*	
健康管理支援制度 (N=63)	2.5	0.280*	
その他生活支援制度 (N=63)	2.0	0.415**	
高齢期支援制度 (N=63)	0.3	0.427**	
WLB 支援制度 (全体) (N=53)	1.2	0.545**	

\*\*相関係数は1%水準で有意、\*相関係数は5%水準で有意。

表2 基盤制度（制度分野別）とWLB 支援制度との相関係数

	平均 (点)	WLB 支援制度 (全体)	
		相関係数	
労働時間の弾力化 (N=54)	1.4	0.498**	
長時間労働の解消 (N=54)	0.5	0.469**	
有給休暇取得の促進 (N=54)	0.3	0.361**	
働き方 (労働時間) (N=54)	0.7	0.568**	
評価 (N=53)	2.2	0.037	
配置・異動 (N=54)	1.5	0.461**	
WLB 基盤制度 (全体) (N=53)	1.5	0.545**	

\*\*相関係数は1%水準で有意、\*相関係数は5%水準で有意。

では支援制度との間に有意な関係がみられないことから、WLBの支援に直接関連する諸制度の導入は基盤制度の整備状況の影響を受けているが、労働時間に関わる制度と評価に関わる制度ではWLB支援制度への影響力は異なる。

## 2 WLB 制度の整備状況とWLB 効果

このように強い相関関係を示しているWLB支援制度と基盤制度は経営パフォーマンスにどのような影響を与えているのか（以下では、経営パフォーマンスへの影響を「WLB効果」と呼ぶ<sup>7)</sup>）。

まずWLB効果を示す15項目<sup>8)</sup>の構造を明らか

にするために因子分析を行ったところ、表3に示した3つの因子が抽出された。第1因子をみると、因子負荷量大きい項目は、職場での人間関係、ストレスの軽減といった職場環境と、社員の時間管理能力や業務改善による生産性の向上、さらに製品・サービスの開発力の向上、顧客に対するイメージアップ等の項目であり、このことから第1因子を「職場環境・生産性等の向上」と呼ぶ。第2因子は、中途採用、新卒採用といった人材の確保の項目で因子負荷量大きいことから「人材確保」と呼ぶ。第3因子は、女性社員のモチベーションや定着率の向上、さらに社員の仕事に対する満

表3 WLB 効果（15 項目）の因子分析結果

項目	因子1 職場環境・生産性等の向上	因子2 人材確保	因子3 女性社員の仕事満足度
職場の人間関係が向上する	0.852	0.022	0.225
社員のストレスが軽減される	0.790	0.263	0.184
社員の時間管理能力が高まり、生産性の向上につながる	0.775	0.410	0.144
業務改善が進み、生産性の向上につながる	0.764	0.370	0.108
付加価値の高い製品・サービスの開発につながる	0.749	0.323	0.140
男性社員のモチベーションを高める	0.560	0.444	0.304
顧客に対するイメージアップにつながる	0.513	0.310	0.296
中途採用（男性）	0.297	0.884	0.141
新卒者（男性）の採用	0.335	0.792	0.186
中途採用（女性）	0.160	0.777	0.129
新卒者（女性）の採用	0.257	0.765	0.272
男性社員の定着率を高める	0.497	0.547	0.189
女性社員のモチベーションを高める	0.225	0.250	0.931
社員の仕事に対する満足度を高める	0.533	0.145	0.541
女性社員の定着率を高める	0.183	0.505	0.510
因子寄与率（%）	4.579 30.5	4.006 26.7	1.917 12.8

注：因子抽出法：主因子法 回転法：バリマックス法。

足度といった項目で因子負荷量が高いことから「女性社員の仕事満足度」と呼ぶ。

WLB 支援制度、基盤制度と WLB 効果 15 項目の平均点（以下、「WLB 効果（総合）」）および 3 つの因子との相関関係を示したものが表 4 である。まず WLB 支援制度（全体）、基盤制度（全体）ともに WLB 効果（総合）との間で有意な関係にあることから、WLB 支援制度や基盤制度の整備が進んでいる企業ほど WLB の効果が大きいことが

わかる。また WLB 支援制度（全体）では相関係数が 0.721 と高く、とくに育児支援制度と介護支援制度の分野で係数が高いことから、多様な WLB 制度のなかで育児や介護を支援する制度が最も企業の経営パフォーマンスに影響を与えている。

さらに WLB 制度と因子分析結果で示された 3 つの WLB 効果との関係をみると、WLB 支援制度（全体）は「職場環境・生産性等の向上」「人

表4 WLB 制度と WLB 効果との相関係数

	WLB 効果 （総合）	因子1 職場環境・生産性等の向上	因子2 人材確保	因子3 女性社員の 仕事満足度
育児支援制度	0.600**	0.326**	0.471**	0.278
介護支援制度	0.621**	0.387**	0.425**	0.285*
キャリア・能力開発支援制度	0.548**	0.357**	0.338**	0.269*
社会活動支援制度	0.568**	0.328*	0.355*	0.360**
健康管理支援制度	0.475**	0.200	0.431*	0.182
高齢期支援制度	0.505**	0.463**	0.237	0.140
WLB 支援制度（全体）	0.721**	0.439**	0.447**	0.440**
働き方（労働時間）	0.491**	0.319*	0.332*	0.223
評価	-0.129	-0.020	-0.084	-0.230
配置・異動	0.505**	0.378**	0.353**	0.110
基盤制度（全体）	0.478**	0.385**	0.344*	0.028

\*\*相関係数は 1%水準で有意、\*相関係数は 5%水準で有意。

材確保」「女性社員の仕事満足度」といった3つの効果すべてと有意な関係にある。これに対して基盤制度（全体）では、WLB支援制度に比べて全体的に相関係数が小さく、「職場環境と生産性等の向上」「人材確保」とは有意であるものの「女性社員の仕事満足度」では有意な関係がないという特徴がみられる。つまりWLB支援制度は職場環境・生産性等の向上、人材確保、女性社員の仕事の満足度といったWLB効果に直接影響を及ぼすが、基盤制度はWLB支援制度を有効に機能させるための制度であることから、基盤制度が単独でWLB効果に及ぼす影響は限定的であり、女性社員の満足度には有効に機能していない。

さらに相関係数を用いて3つのWLB効果にも影響を与えている制度分野をみると、「職場環境・生産性等の向上」は高齢期支援制度、「人材確保」は育児支援制度、介護支援制度、健康管理支援制度、「女性社員の仕事満足度」は社会活動支援制度との間でそれぞれ相関係数が最も大きい。このことは、整備する制度分野によってWLB効果が異なることを示している。

### 3 WLB支援・基盤制度の組み合わせとWLB効果

以上のように、WLB支援制度と基盤制度は経営パフォーマンスに様々な影響を及ぼしているが、WLB支援制度と基盤制度は相互に関連した制度であり、WLBを直接支援するWLB支援制度とWLB支援制度を有効に機能させるための基盤制

度の両方を統合的に整備することでさらにWLB効果は高まると考えられる。そこでWLB支援制度、基盤制度の組み合わせがWLB効果に及ぼす影響を明らかにするために重回帰分析を行った。

従属変数は、WLB効果（総合）に加えて、因子分析によって抽出された3つの因子（「職場環境・生産性等の向上」「人材確保」「女性社員の仕事満足度」）の因子得点である。

独立変数は、WLB支援制度と基盤制度の整備状況を示す「WLB支援制度（全体）」「基盤制度（全体）」さらに「WLB支援制度（全体）」と「基盤制度（全体）」の組み合わせの効果を見るために2つの変数の交互作用項を投入した。

WLB支援制度、基盤制度の影響が企業規模や業種、さらには労務特性により異なることが想定されるため、コントロール変数として、従業員数、業種ダミー（製造業=1、非製造業=0）、非正社員比率、女性比率、男女平均勤続年数差を投入した。

表5の分析結果をみると、まずWLB効果（総合）はWLB支援制度、基盤制度ともに単独では有意ではないが、両者の交互作用において有意な正の影響を示している。WLB効果を高めるためには、WLB支援制度と基盤制度のいずれかを整備するのではなく両方を整備することが重要である。さらにWLB効果のうち、「職場環境・生産性等の向上」「女性社員の仕事満足度」については、WLB支援制度、基盤制度、交互作用のいずれも有意な傾向はみられず、「女性社員の仕事満

表5 WLB支援制度・基盤制度がWLB効果に及ぼす影響（回帰分析結果）

	WLB効果（総合）		因子1 職場環境・生産性等の向上		因子2 人材確保		因子3 女性社員の仕事満足度	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
支援制度	-0.41	-0.67	-0.59	-0.45	-1.22	-1.05	0.97	0.75
基盤制度	-0.91	-1.69	-0.44	-0.37	-1.72	-1.66	-0.77	-0.67
支援制度×基盤制度	0.88	2.13**	0.72	0.80	1.68	2.13**	0.02	0.03
従業員数	0.00	0.98	0.00	-0.42	0.00	1.01	0.00	1.44
業種（製造業=1）	-0.07	-0.44	0.49	1.36	-0.61	-1.92*	-0.21	-0.59
非正社員比率	-0.48	-0.80	1.05	0.80	-1.96	-1.72*	-1.50	-1.17
女性比率	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-1.27	-1.28	2.65	2.40**
男女平均勤続年数差	0.01	0.72	0.02	0.42	0.01	0.38	0.02	0.55
定数	2.67	3.46***	-0.36	-0.21	1.59	1.08	-0.68	-0.41
N	42		42		42		42	
F値	6.30***		1.68		3.78***		2.07*	
調整済みR2乗	0.50		0.11		0.35		0.17	

注：\*\*\*：p<0.01，\*\*：p<0.05，\*：p<0.1

足度」は制度の整備状況ではなく女性比率の影響を受けている。これに対して「人材確保」では相互作用が有意であり、WLB 支援制度と基盤制度の組み合わせにより、人材の確保の効果が期待できる。また「人材確保」は業種、非正社員比率がともに有意に負であり、非製造業、非正社員が少ない企業ほど人材確保の効果が窺える。

#### IV 考察と研究課題

まず WLB 支援制度と基盤制度との間には有意な相関関係があり、基盤制度の整備状況が WLB 支援制度の導入に影響を与えていることが明らかになった。しかしながら、基盤制度の影響力は、たとえば「0 歳児等」の幼児期の子どもを対象とした支援制度に比べて小学校就学前や就学中の支援制度で大きいといったように、支援制度の制度分野によって異なる。また基盤制度の分野によっても WLB 支援制度への影響力は異なり、WLB 支援制度は働き方（労働時間）に関わる基盤制度の影響を強く受けているが、働きぶりの評価に関わる基盤制度の影響をほとんど受けていない。

さらに WLB 支援制度と基盤制度は、経営パフォーマンスに影響（WLB 効果）を及ぼしている。本論では WLB 効果を「職場の環境・生産性等の向上」「人材確保」「女性社員の仕事の満足度」の 3 つの効果分野に分類し、整備する制度分野によって効果分野への影響が異なることを明らかにした。とくに WLB 支援制度は基盤制度に比べて WLB 効果に大きな影響を及ぼしているが、その影響の程度は効果分野と制度分野によって異なり、「職場環境・生産性等の向上」は高齢期、「人材確保」は育児・介護と健康管理、「女性社員の仕事満足度」は社会活動を支援するための制度から影響を受けていることがわかった。つまり、期待する WLB の効果によって重点的に整備すべき制度分野は異なり、すべての WLB 制度を網羅的に整備するのではなく自社にあった WLB 制度の整備を進めるべきである。

また WLB 支援制度、基盤制度は単独ではなく、両制度の組み合わせによって効果が表れ、3 つの効果分野のうち、とくに人材の確保の面でその影

響が確認された。WLB を直接支援する制度を有効に機能させ経営パフォーマンスに結びつけるには、配置、労働時間、評価といった基盤となる人事管理システムの整備が不可欠であるといえよう。

なお、本稿で用いたデータはサンプル数が少ないため、この結果を日本企業の現状として即座に一般化することはできない。今後、さらにデータを蓄積し、大規模データで再分析する必要がある。さらに多くの先行研究で課題として指摘されているように、WLB が社員の WLB や WLB 効果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。本稿で使用したデータはパネルデータではなく、クロスセクショナルデータであることから、経営パフォーマンスとの因果関係の解釈には留意が必要である。また本稿では WLB-JUKU INDEX に沿って基盤制度の得点を算出したが、基盤制度の設問が限定的であることから、今後、より幅広い人事施策について検討する必要がある。

\*本稿は、日本労使関係研究協会（2008 年 6 月）にて行った発表を諸先生方からのコメントを踏まえて文章化したものである。先生方のコメントに感謝を述べるとともに、内容の都合上コメントを反映できなかった部分はすべて筆者の責任の負うところである。

- 1) 欧米における両立支援と企業パフォーマンスに関する先行研究についてはニッセイ基礎研究所（2003）、松原・脇坂（2005a, 2005b, 2006）で詳しくサーベイされている。
- 2) WLB 塾とは、WLB のための社内制度づくり等の連携、WLB を学ぶ場を目的に自発的に作られた組織である。会員企業 34 社、経営者団体等のオブザーバー組織 5 団体から構成され、活動は 2004 年からの 3 年間にわたって行われた。
- 3) WLB-JUKU INDEX は企業の WLB を評価するための診断ツールとして開発された指標である。同指標の詳細については学習院大学経済経営研究所編（2008）を参照されたい。
- 4) 企業調査は 4 回実施されており、その時期は、①2007 年 1 月（9 件）、②2007 年 10 月（39 件）、③2007 年 11 月（1 件）、④2008 年 2 月（16 件）である。
- 5) WLB 支援制度（全体）とは、個別制度の得点を用いて算出した 3 つの制度分野（「育児・介護支援制度」、「その他の生活支援」、「高齢期支援」）の得点の平均値であり、WLB 支援制度の総合点（平均）である。
- 6) 基盤制度（全体）とは、個別制度の得点を用いて算出した 3 つの制度分野（「働き方（労働時間）」「評価」「配置・異動」）の得点の平均値であり、基盤制度の総合点（平均）である。
- 7) ニッセイ基礎研究所（2003）は、両立支援策が企業業績に影響を及ぼすメカニズムとして従業員の確保、定着、モチベーションの向上、業務運営の効率化等の 6 つの仮説を提起している。

付表1 WLB 個別制度（質問項目）一覧表

制度分野		個別制度（質問項目）												
WLB 支援制度	育児支援制度	育児短時間制度	育児休業制度											
		育児休業制度	育児休業制度											
		育児休業支援制度（小学校就学前）	育児休業中の社員への経済的援助制度	育児休業終了後の原職相当職復帰の就業規則等への明記	休業中の情報提供の実施やその旨の定め	円滑な職場復帰のための能力開発の機会提供等	配偶者が出産したときに取得できる配偶者出産休業制度	男性社員の育児休業取得を促進するための対策	短期休業者の代替要員の確保	長期休業者の代替要員の確保				
		育児支援制度（小学校就学中）	短時間勤務制度	在宅勤務制度	フレックスタイム制度	所定外労働を制限する制度	事業所内託児施設の運営	育児費用を補助あるいは貸付する制度	職場への復帰支援	子どもの看護休暇	転勤への配慮（地域限定社員制度など）	育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度		
	介護支援制度	介護休業制度	介護休業制度											
		介護休業支援制度	介護休業中の経済的援助制度	介護休業終了後の原職相当職復帰の就業規則等への明記	復帰のための情報提供等	円滑な職場復帰のための能力開発の機会提供等	短期休業者の代替要員の確保	長期休業者の代替要員の確保						
		その他介護支援制度	短時間勤務制度	在宅勤務制度	フレックスタイム制度	所定外労働を制限する制度	介護費用を補助あるいは貸付する制度	転勤への配慮（地域限定社員制度など）						
	その他生活支援制度	能力・キャリア開発支援制度	自己啓発休暇制度	リフレッシュ休暇制度	キャリア研修の開催	キャリアアカウンティングの窓口								
		社会活動支援制度	社会貢献・ボランティア休暇制度											
		健康管理支援制度	メンタルヘルスの相談窓口	メンタルヘルスの研修の開催										
働き方（労働時間）基盤制度	労働時間の弾力化	裁量労働制	フレックスタイム勤務制度	在宅勤務制度	年休、看護休暇以外の、学校参観等のための半日、時間単位の休業制度									
	長時間労働の解消	残業時間を経営管理指標としている	ノー残業デーの実施	退勤時刻の際の終業の呼びかけ	長時間労働者への助言・相談	長時間労働者への上司への注意	長時間労働者への健康診断等の実施							
	有休取得の促進	年休取得率を経営管理指標としている	取得が促進者への通知	取得が低調な職場の管理者への通知	管理職層の理解促進のための取り組み	一斉年休の実施	半日年休制度の導入	個人別の年休計画取得の実施						
	評価	育児・介護休業期間中の評価	育児・介護の短時間勤務取得中の評価											
	配置・異動	社内公募制や自己申告制等	勤務地限定	生活配慮の配置転換	配偶者が転勤する場合への配慮									

□ 「導入済み」を3点、「現在検討中」を2点、「今後検討予定」を1点、「今後も検討予定なし」を0点として計算。

▣ 「導入済み」を2点、「導入検討中」を1点、「導入予定なし」を0点として計算。

■ 「制度あり」を1点、「制度なし」を0点として計算。

育児短時間制度：①制度の有無について「制度あり」を1点、「制度なし」を0点、②子の上限年齢について「法定どおり」を1点、「法定を超える」を2点、③取得可能な回数について「法定どおり」を1点、「法定を超える」を2点とし、この①～③の得点を掛け合わせるにより算出。

育児休業制度：①子の上限年齢について「法定どおり」を1点、「法定を超える」を2点、②取得可能な回数について「法定どおり」を1点、「法定を超える」を2点とし、この①②の得点を掛け合わせるにより算出。

介護休業制度：①取得可能な期間について「法定どおり」を1点、「法定を超える」を2点、②取得可能な回数について「法定どおり」を1点、「法定を超える」を2点、③対象範囲について「法定どおり」を1点、「法定を超える」を2点とし、この①～③の得点を掛け合わせるにより算出。短期休業者の代替要員の確保：「社内の人員を異動」を3点、「社外の人員を補充」を3点、「状況により対応」を2点、「代替要員補充なし」を1点、「その他」を2点として計算。

長期休業者の代替要員の確保：「社内の人員を異動」を3点、「社外の人員を補充」を3点、「状況により対応」を1点、「代替要員補充なし」を0点、「その他」を1点として計算。

育児・介護休業期間中の評価：「標準的な評価」を1点、「休職直前の評価」を2点、「最低評価」を0点、「評価対象期間から除外」を3点、「その他」を1点として計算。

育児・介護の短時間勤務取得中の評価：「労働時間の短い分低く評価」を1点、「労働時間でなく成果で評価」を2点、「時間当たり成果で評価」を3点、「残業等の融通が利かない分低く評価」を0点として計算。

付表2 WLB 効果 15 項目の基本統計量

	N	平均値	標準偏差
新卒者（男性）の採用	56	2.21	0.87
新卒者（女性）の採用	56	2.66	1.01
中途採用（男性）	56	2.11	0.82
中途採用（女性）	54	2.50	0.91
女性社員の定着率を高める	60	3.18	0.70
男性社員の定着率を高める	57	2.26	0.74
女性社員のモチベーションを高める	58	2.98	0.63
男性社員のモチベーションを高める	57	2.28	0.67
社員の仕事に対する満足度を高める	58	2.60	0.67
職場の人間関係が向上する	56	2.30	0.66
社員のストレスが軽減される	57	2.53	0.78
社員の時間管理能力が高まり、生産性の向上につながる	57	2.44	0.76
業務改善が進み、生産性の向上につながる	57	2.40	0.68
付加価値の高い製品・サービスの開発につながる	57	2.12	0.71
顧客に対するイメージアップにつながる	57	2.51	0.83

8) 調査では WLB 効果 15 項目に対する企業の主観的評価を 4 点尺度（大いにあった=4, ある程度あった=3, あまりなかった=2, なかった=1）で設定している。WLB 効果 15 項目の基本統計量については付表 2 を参照されたい。

参考文献

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。  
 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。  
 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』 No. 553, pp. 19-33。  
 ニッセイ基礎研究所 (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』。  
 —— (2005) 『両立支援と企業業績に関する調査研究会報告書』。  
 松原光代・脇坂明 (2005a) 「米英における両立支援策と企業パフォーマンス (I)」『学習院大学経済論集』 41 巻 4 号, pp. 295-302。  
 —— (2005b) 「米英における両立支援策と企業パフォーマンス (II)」『学習院大学経済論集』 42 巻 2 号, pp. 99-117。  
 —— (2006) 「米英における両立支援策と企業パフォーマンス (III)」『学習院大学経済論集』 42 巻 4 号, pp. 251-259。  
 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, pp. 17-28。  
 —— (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』JILPT 調査シリーズ No. 37。  
 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.

にしおか・ゆみ 湘北短期大学総合ビジネス学科専任講師。  
 最近の主な著作に「ダイバーシティ・マネジメントと非正規雇用」若林直樹・松山一紀編『企業変革の人材マネジメント』（ナカニシヤ出版, 2008年）。人的資源管理論専攻。