

企業のワーク・ライフ・バランス 施策は「新たな報酬」か？

——ワーク・ライフ・バランス施策と企業への帰属意識の関
係からの考察

高村 静

(内閣府男女共同参画分析官)

目次

- I 問題意識
- II 分析
- III まとめ

I 問題意識

「仕事」「家庭」「自己実現」など複数の領域で果たすべき役割を共存させようと努める社員の在り方を積極的に認め、それを可能とする仕事管理や働き方の整備を進めようとするワーク・ライフ・バランス施策を取り入れる企業が増加している。

その背景について佐藤編（2008）は、社員のライフスタイルの変化、さらに価値観の変化を指摘する。都市部での被雇用者の増加や核家族化などによって育児や介護などの再生産活動に対する家族の支援が受けにくくなっていること、また「仕事人間」「会社人間」といった「日本の伝統的組織コミットメント」（関本・花田 1987）をもつ社員が減少し、仕事以外の活動領域にも時間や努力を振り向けることで人生の効用を高めようとする社員の増加などがその具体的中身であろう。

またこのような個人にとっての役割共存の問題は、社会や組織にとってもきわめて重要な課題であるとの認識も浸透してきた。個人が時間や努力を家庭に対して振り分けにくくなることは、国全体の再生産活動に影響を与えるし、自己実現への振り分けの低下は、個人の自己啓発を通じた組織への知的資産の蓄積を阻害する。

このような状況変化を踏まえ、ワーク・ライフ・バランス施策を「新たな報酬」（佐藤・武石 2008）とする指摘がある。「報酬」は、働く人の多くが被雇用者である現在、生活を支える糧として給与・賞与などの経済的報酬がその中心である。しかし人間は経済的報酬だけで動くものではなく、このような「外的報酬」は労働者の意欲を向上させるためには十分でない（例えば玄田・神林・篠崎 2001）。労働者の労働意欲や企業への帰属意識などを高めるには、「内的報酬」が重要であることは広く指摘されており、その中身として、例えば守島（2002）は「裁量性」「チャレンジ過程」「達成感」などを指摘し、玄田・神林・篠崎（2001）は「仕事に関する能力開発の機会」を指摘する。

本稿では、ワーク・ライフ・バランス施策の「報酬」としての効果について、年収（外的報酬）や仕事のやりがい（内的報酬）の効果と比較することで検討を行う。分析は、関連制度の導入や仕事管理・働き方の整備、企業風土の構築等に取り組むワーク・ライフ・バランス施策を一体的に捉えて説明変数とし、最終的な成果変数を組織目標でもある生産性の向上と置く。そして両者をつなぐ人的資源管理成果（中間成果変数）に「組織コミットメント」を導入する。

「組織コミットメント」は従業員の離転職を抑制する効果、生産性や業務遂行能力を向上させる効果との関係で1960年代頃より論じられてきた構成概念であるが、このような分析の枠組みは守島（1996）を参考としている。

II 分析

1 データ

以下では、東京大学社会科学研究所「ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト」が、2008年12月に首都圏4都県在住の従業員規模50人以上の民間企業に勤務する25歳～44歳の男女正社員2800名を対象に実施した『働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査』の個票デー

タを用いる¹⁾。調査対象者の属性等についての記述統計量は表1に示した。

2 概念の尺度化

2-1 ワーク・ライフ・バランス施策

ワーク・ライフ・バランス施策（またはファミリー・フレンドリー施策）の実施状況を数値化する手法としては、複数の関連制度を対象に、それぞれの制度の導入の有無により、1点もしくは0点を付与し、その合計得点をもって指標とする手

表1 回答者に関する記述統計量

	男性 (N=1400)	女性 (N=1400)	
年齢	35.2歳	34.3歳	
配偶者有比率	50.0%	50.0%	
子ども有比率	33.6%	25.8%	
通勤時間 (片道)	55.4分	51.1分	
勤務先滞留時間 (希望) ¹⁾	9.8時間	9.1時間	
勤務先滞留時間 (実際) ¹⁾	11.4時間	10.3時間	
最終学歴大卒以上	77.0%	56.7%	
職種	専門職・技術職	43.5%	26.6%
	管理職	11.6%	3.1%
	事務職	24.5%	60.0%
	販売職	9.3%	4.7%
	サービス職	1.9%	3.4%
	生産現場職・技能職	4.9%	0.4%
	運輸・保安職	2.9%	0.1%
	その他	1.3%	1.6%
勤務形態	通常勤務	51.4%	62.3%
	フレックスタイム勤務	20.3%	16.7%
	短時間・短日数勤務	0.1%	3.2%
	裁量労働制	6.7%	4.6%
	交替勤務・変則勤務	6.1%	8.2%
	時間管理適用外	15.1%	4.5%
	その他	0.1%	0.4%
職場に対する満足 ²⁾	55.1%	59.6%	
仕事に対するやりがい ²⁾	61.5%	61.3%	
仕事と生活の時間についてのバランス満足 ²⁾	49.8%	57.9%	
仕事と生活の調和に関して困難を感じた経験がある ³⁾	62.7%	69.6%	
育児や介護をする立場にたった場合、現在の勤め先で仕事を続けられる	35.8%	39.1%	

注：1) 出社時間～退社時間を計算したもので、休憩時間を含んでいる

2) 「非常に感じている / 満足している」「ある程度感じている / 満足している」の合計

3) 「非常に困難を感じたことがある」「困難を感じたことがある」の合計

法が多く用いられている。

例えば Osterman (1995) は、関連する 9 つの施策によって最高 9 点となる指標をつくり²⁾、制度を多く導入する事業所には、ハイコミットメント志向などの共通点があることを示した。Perry-Smith and Blum (2000) も同様に 8 つの制度を得点化した上で因子分析を実施し、さらに抽出した因子を対象とするクラスター分析によって分析対象企業を 4 つのクラスター (類型) に分類し、多面的な制度を導入しているクラスターに属する企業群でパフォーマンスが高いことを示した³⁾。Eaton (2003) は、7 つのファミリー・フレンドリー施策を対象に、制度の有無の他、正式に制度化されていなくても職場の慣習などとして利用可能な制度の数、および心理的な抵抗感なく利用可能な制度の数の 3 種類の指標をつくり、組織コミットメントに対しては「心理的な抵抗感なく利用可能な制度の数 (perceived usability)」が有意にプラスであることを示した。

日本では守島 (2006) が、6 つの両立支援施策を対象として同様に指標化を行い、組織のパフォーマンスへの影響などを示した。また、坂爪 (2002) は、7 つの両立支援の取組状況から 3 因子を抽出し、各因子が組織のパフォーマンスや従業員の意識に与える影響を示した。

これら一連の研究において興味深いのは、1990 年代半頃を境とし、施策の捉え方に変化がみられる点である。Osterman (1995) は両立支援施策を福利厚生制度と捉えているが、Perry-Smith and Blum (2000) は、複数施策を導入する企業の成果が高いことの理由について、強いシグナル効果の他、一連の制度が内的整合性をもち、組織

の成果に影響を与え得る人的資源管理施策である点に言及している。主観的企業業績を成果変数に、両立支援施策と他の人的資源管理施策との交互作用を示した守島 (2006) や、働きがい、働きやすさに加え、経常利益などの成果変数に対し、効果がプラスとなる両立支援の組み合わせがある一方で、マイナスとなる組み合わせも存在することを指摘した坂爪 (2002) も暗黙的に、これら施策は内的整合性をもち、人的資源管理成果、組織成果に影響を与えうる人的資源管理施策であることを前提にしているといえるだろう。

本稿は、ワーク・ライフ・バランス施策は、内的整合性をもつ人的資源管理施策であるとの前提に立ち、制度の導入から職場での仕事管理や働き方、さらには企業風土の構築にまで至る体系的な一貫した取り組みであるとする佐藤編 (2008) に基づいて捉えることとする。佐藤編 (2008) によれば、ワーク・ライフ・バランス施策の取り組みには 3 つのフェーズがあり、それを「2 階建て家屋」に例えれば、育児・介護休業等関連の諸制度の導入は「2 階部分」に、「1 階部分」にはこれらの制度の前提となる効率の良い仕事管理・働き方の実現が相当する。そして家の「土台」となるのは、1 階・2 階を支える「企業風土」である (本稿ではこの考え方を以下、「3 段階構築説」という) という。

それぞれのフェーズの定義と、それを代表させる変数として分析に用いた設問の内容を表 2 に示す。

なお、上記それぞれのワーク・ライフ・バランス施策の従業員の意識向上に対する効果については、「仕事と生活の時間の配分に満足している」

表 2 ワーク・ライフ・バランス施策の「3 段階構築説」と代理変数

WLB 支援の構成要素	定義 (佐藤編 2008)	採用した代理変数 (「 」内は設問)
2 階	WLB 支援のための制度導入、制度を利用できる職場づくり	・導入制度数 ・利用可能制度数
1 階	社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現	・「効率的な業務の運営に心がけている」 ・「所定時間内で仕事を終えることを奨励している」
土台	多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場づくり (「お互い様意識」)	・「仕事で困っているときには助け合う雰囲気がある」 ・「同僚との職場でのコミュニケーションは円滑である」

という設問への回答（4点法）を従属変数とする重回帰分析（表5に示す属性変数でコントロール）に各変数を説明変数として投入し、導入制度数以外の5変数が有意にプラスの影響をもつことによって確認している。

2-2 組織コミットメント

「組織コミットメント」の考え方には、「交換アプローチ」「価値アプローチ」（西脇 1989）、及びそれらを含む「多次元モデル」がある。

交換アプローチのうち「経済的交換アプローチ」は、報酬獲得のために貢献している状態をコミットメントとみなし、誘因が報酬として具体的に支払われるまでの時間的なラグの間、従業員は組織に拘束されるとする。また「社会的交換アプローチ」は、信用や義理といった人や社会との互酬性をもとにコミットメントを捉える（西脇 1998）。

それに対し、価値アプローチでは、組織コミットメントは組織と個人の「価値の一致や共有」によって生じると捉える（Mowday, Steers and Porter 1979）。

それらを含む多次元モデルとして開発されてきたのが「多次元アプローチ」である。多次元アプローチのなかでは Allen and Meyer (1990) による「情緒的 (affective)」「存続的 (continuance)」「規範的 (normative)」の3要素によるものが最も評価された（高木 1998）。日本においては関本・花田 (1985, 1986, 1987) が大規模な調査をもとに実証分析を行い、組織コミットメントは日本においても複数の下位因子から計量的に捉えられる概念であることを示した。この分析では組織コミットメントの下位因子として4因子が抽出され、こ

れらの因子を対象とするクラスター分析の結果、帰属意識は5類型（クラスター）に集約されること、またこの類型は企業や年代の違いによって偏在することなどが指摘された。

本稿における組織コミットメントの尺度化は、関本・花田 (1987) に依拠し、下記の4つの要素から構成されるものとした。なお、関本・花田 (1987) は24の設問から4つの因子を抽出しているが、本稿は、それぞれ下記（ ）内に示した設問⁴⁾で代表させている。

- ・「目的」：組織の目標・価値・規範を受け入れる意識
（「この会社の社風や組織風土は自分によく合っている」）
- ・「意欲」：組織のために働きたいという積極的意欲
（「この会社の発展のためなら、人並み以上の努力をすることをいとわない」）
- ・「残留」：組織への残留願望
（「転職してもどのような処遇をうけるかわからないので、むしろこの会社にとどまっていたい」）
- ・「功利」：功利的帰属意識
（「自分の貢献に見合った処遇を受けなければ、働く意欲はわいてこない」）

3 結果

3-1 組織コミットメントの5類型

上記2で示した4つの設問に対する回答を4点法で得点化し、その値を標準化した上でウォード法を用いてクラスター分析を実施した。その結果、関本・花田 (1987) と同様に5つのクラスターを抽出⁵⁾した。

表3のクラスター、すなわちコミットメントの

表3 クラスター別にみた構成要素の平均値（組織コミットメント）

	「目的」	「意欲」	「残留」	「功利」	(N)	(%)
(1) 目的・意欲型	0.96	1.05	0.59	0.35	644	23.0
(2) 希薄型	-1.06	-0.84	-0.13	-0.90	406	14.5
(3) 功利型	-0.93	-0.73	-1.22	0.60	562	20.1
(4) 目的・残留型	0.23	-0.09	0.68	-0.20	909	32.5
(5) 自己主体型	0.45	0.55	-0.94	-0.08	279	10.0
合計					2,800	100.0

類型を順に説明すると下記の通りである。

(1) 目的・意欲型

組織の目的・規範・価値観を受け入れる意欲（「目的」）、働く意欲（「意欲」）とも平均値が1に近い他、残留（「残留」）、功利的帰属意識（「功利」）とも0以上である。今回抽出された3つのクラスターのうち、組織に対し最も高い帰属意識を示すクラスターである。

(2) 希薄型

4つの構成要素の平均値のすべてが0以下である。(1)と対比的に、組織に対して希薄な帰属意識を示す。

(3) 功利型

功利的帰属意識（「功利」）のみに高いプラスの値を得ているが、他は高い負の値を有するクラスター。組織から何か得るものがある限りにおいてのみ組織に対し帰属するという、打算的な帰属意識のパターンを表している（関本・花田 1987）。

(4) 目的・残留型

組織の目的を受け入れる意識（「目的」）が小幅なプラス、そして組織への残留意識（「残留」）が比較的大きなプラスを示す。組織と目的を共有しようとする意識があり、何より組織に留まりたいとする意識の高い残留型の帰属意識である。

(5) 自己主体型

組織の目的を受け入れようとする意識（「目的」）、組織のために働く意欲（「意欲」）が高く、残留意識（「残留」）が大幅にマイナスを示す一方で、功利的帰属意識（「功利」）は平均程度の値を示している。自己の考え主体性の主張がある一方

で残留意欲は希薄という自己主体型のパターン（関本・花田 1987）である。

3-2 ワーク・ライフ・バランス施策実施の4類型

関本・花田（1985）は、組織コミットメントは、企業文化、すなわち、企業がどのような帰属意識に価値を置いて組織・人事制度を設計し、日常業務の展開を行うかという企業の理念やその結果生じる経験等によって変化する成果変数であると指摘した。具体的に影響を与えうる項目として「会社の魅力」「仕事の魅力」「給与の公平感」を示した。ここでは企業文化や組織・人事制度、および日常業務の展開を包摂する施策として、佐藤編（2008）の「3段階構築説」によるワーク・ライフ・バランス施策を取り上げ、それらが組織コミットメントにどのような影響を与えるかについて検討を行う。

関本・花田（1987）、Perry-Smith and Blum（2000）に依拠し、表2に示したワーク・ライフ・バランス施策の各段階の代理変数である6変数を対象に、クラスター分析を実施した結果を表4に示す。

表4のクラスター、すなわちワーク・ライフ・バランス施策実施の類型を順に説明すると下記の通りである。

(1) 2階・1階・土台型

2階部分、特に「利用可能制度数」が大幅なプラスであるほか、それを含め6つの要素の平均値

表4 クラスター別にみた構成要素の平均値（ワーク・ライフ・バランス施策）

クラスター	「2階」		「1階」		「土台」		(N)	(%)
	導入制度数	利用可能な制度数	効率的な業務の運営	所定時間内で仕事を終えることを奨励	仕事で困っているときには助け合う雰囲気	同僚との職場でのコミュニケーション		
(1) 2階・1階・土台	0.81	1.51	0.49	0.45	0.47	0.47	581	20.8
(2) 1階・土台	-0.11	-0.50	0.58	0.51	0.73	0.57	692	24.7
(3) 土台	-0.55	-0.36	-0.85	-0.37	0.31	0.34	420	15.0
(4) 1階	-0.14	-0.35	0.25	0.05	-0.72	-0.49	657	23.5
(5) 認識なし	-0.16	-0.35	-1.10	-1.10	-0.96	-1.07	450	16.1
合計							2,800	100.0

のすべてがプラスである。明確な目的のもと、それに対して一貫した施策を展開していると考えられる、完成形に近い類型である。

(2) 1階・土台型

2階部分である、「導入制度数」「利用可能制度数」はともにマイナスであるが、仕事管理・働き方、またそれを支える企業風土の両面まではすでに構築されていると考えられる類型である。

(3) 土台型

2階建のうち土台部分はプラスであるものの、1階部分、2階部分はマイナスの得点となっている。土台としての風土はあるものの、全社的なワーク・ライフ・バランス施策は展開されていないと考えられる。

(4) 1階型

2階建のうち、1階部分の一部はプラスであるものの、土台部分、および2階部分はマイナスとなっている。

(5) 「認識なし」型

2階建のうち、すべての部分がマイナスであるが、特に1階部分、土台部分の全ての要素の平均値がいずれもマイナス1前後の大幅なマイナスとなっており、企業側がワーク・ライフ・バランス施策の必要性を認識していない可能性が高い。

3-3 ワーク・ライフ・バランス施策の類型と組織コミットメントの類型の関連性

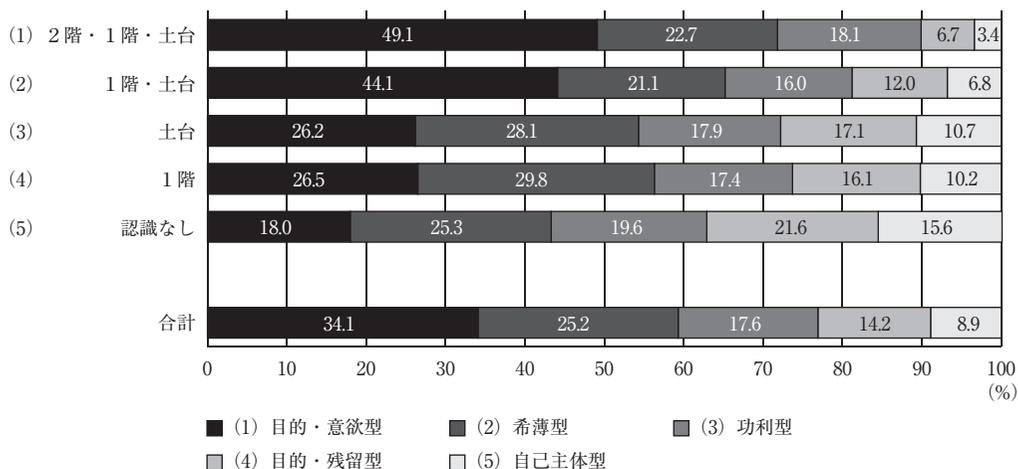
ワーク・ライフ・バランス施策の類型に対する、組織コミットメントの類型の分布を図1に示す。

図1によれば、「2階・1階・土台型」のワーク・ライフ・バランス施策を展開する組織においては「目的・意欲型」の組織コミットメントを示す者の占率が約半数(49.1%)と多い。それと対極にある「認識なし」の組織では「目的・意欲型」は少なく(18.0%)、最も高い占率を占めるのは「希薄型」(25.3%)の組織コミットメントを示す者である。

3-4 組織コミットメントが生産性に与える影響

関本・花田(1987)は、組織コミットメントは企業の組織文化や企業内の経験により変化するほか、理想とされるコミットメント類型自体も状況に応じて変化すると指摘している。すなわち組織コミットメントなどの人的資源管理施策の成果は企業全体の戦略との適合性で議論されるとの立場(戦略的人的資源管理、例えば守島(1996))に立てば、企業目標の達成に寄与する組織コミットメントの類型が望ましい類型となる。今日の日本企業に共通する喫緊の課題の1つが今回調査対象となったホワイトカラーの生産性の向上であるとするれば、それに寄与する組織コミットメントの類型を把握し、諸施策との関係を検討する必要がある。

図1 ワーク・ライフ・バランス施策の類型と組織コミットメントの類型の関連性



組織コミットメントの類型別に、自己評価の時間当たり生産性の高さ⁶⁾を図2にまとめた。その結果によれば、「非常に高いと思う」と高評価をした者は「自己主体型」で高く(21.3%)、また「やや高いと思う」まで合わせると「自己主体型」(57.0%)および「目的・意欲型」(58.7%)において高い結果であった。

3-5 ワーク・ライフ・バランス施策の報酬としての性格

最後に、ワーク・ライフ・バランス施策を「報酬」であると位置づけ、組織コミットメントへ与える影響について、内的報酬とされる「仕事のやりがい」、外的報酬とされる「年収」とその影響度合いを比較することにより検討を行う。

4つの組織コミットメント類型をダミー変数に置き換え、それに対する2項ロジスティック回帰分析を行った結果を表5に示す。

表5について、自己評価の生産性向上への関連が認められた2つの類型のうち、まず「目的・意欲型」の組織コミットメントに着目すると、「1階型」「土台型」から「1階・土台型」「2階・1階・土台型」と取組が一貫性をもちつつ重層化していくにつれ、内的報酬である「仕事のやりがい」に近いロジット係数(B)を示すようになる(P<0.01)。外的報酬である「年収600万円以上ダミー」⁷⁾はプラスではあるものの有意ではない。

次いで「自己主体型」への影響をみると「仕事のやりがい」はマイナスに有意な影響をもつが、ワーク・ライフ・バランス施策のうちの「2階・1階・土台型」はこれと似た影響力を持つ。外的報酬である「年収600万円以上ダミー」はやはり有意な影響力をもたない。

以上を同一モデルとして推計した結果を図3に示す。ここではp<0.1以下のパスのみ表示しており、特に標準化推定値が0.1以上のものについてパスを太線かつパラメータ値を太字で示した。それによれば、生産性にプラスに寄与する可能性の高い組織コミットメント類型は「目的・意欲型」「自己主体型」の2つであるが、標準化推定値は前者が後者を上回る。さらに「目的・意欲型」にプラスであると推定されるのが内的報酬とされる「仕事のやりがい」で、同様の効果が推定されるのがワーク・ライフ・バランス施策類型のうちの「2階・1階・土台型」と「1階・土台型」である。「土台型」「1階型」から組織コミットメントへの有意な影響は認められない。

以上のことから、ワーク・ライフ・バランス施策は、企業風土から仕事管理や働き方、それに加えて具体的な制度を導入し、利用可能性を高め、あるいは制度から働き方、企業風土へと深化させていくにしたがって、「仕事のやりがい」に近い内的報酬となりうる、といえるものと考えられる。

図2 組織コミットメントの類型と時間当たり生産性の関連性

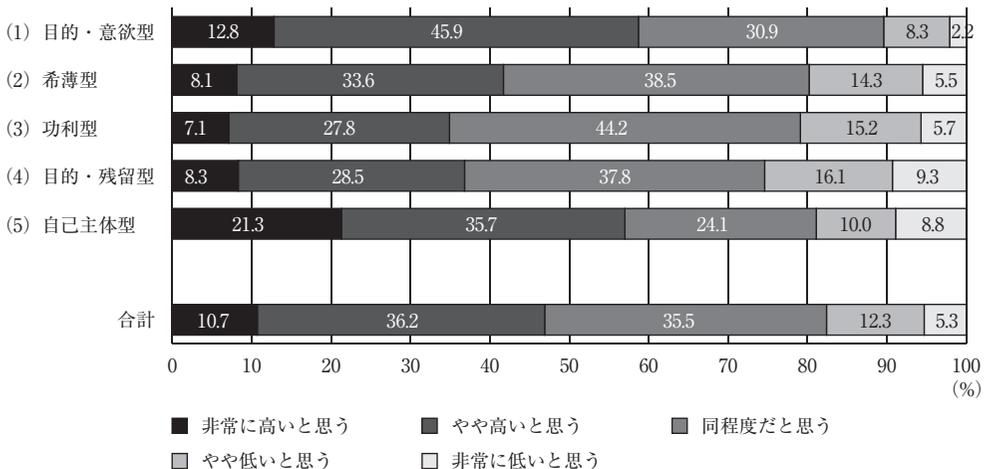
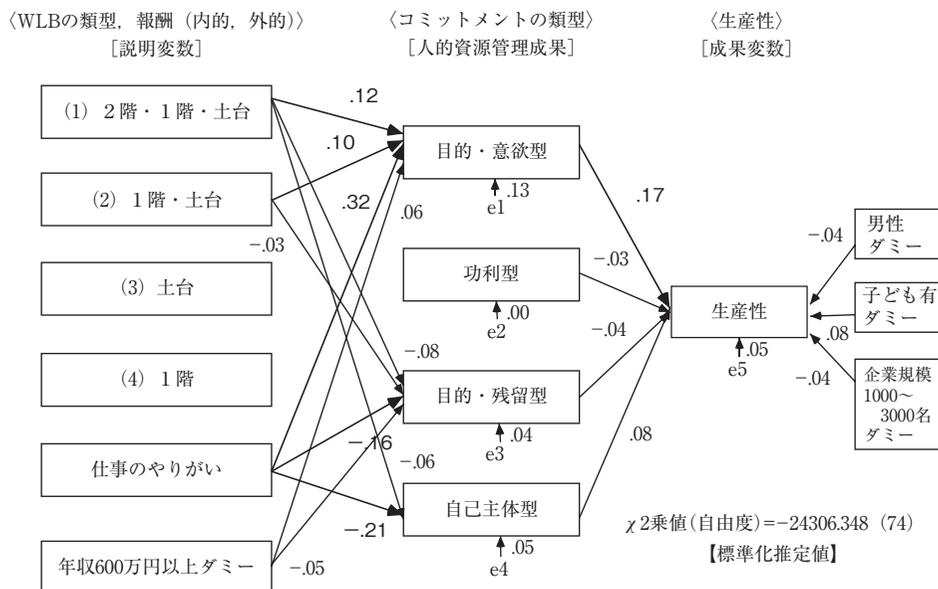


表5 組織コミットメントの類型に対する2項ロジスティック回帰分析

従属変数		「目的・意欲型」	「希薄型」	「功利型」	「目的・残留型」	「自己主体型」	【参考】 生産性	
		B	B	B	B	B	B	
定数		-3.559***	-0.423**	-1.312***	-0.678***	-1.020***	2.744***	
属性	男性ダミー	0.352***	-0.742***	0.190*	0.321***	0.060	-0.114***	
	年代	20歳代ダミー	0.378**	-0.531***	-0.317*	0.354*	0.283	-0.050
		30歳代ダミー	0.196*	-0.273**	-0.254**	0.091	0.483**	.021
	子ども有ダミー	-0.163	0.079	0.158	-0.129	0.066	.076*	
	大卒ダミー	0.220	0.107	-0.125	-0.183	-0.220	-0.016	
	管理職ダミー	0.391**	-0.440**	0.069	-0.310	0.062	.252***	
	企業規模	300~1000人ダミー	-0.032	0.086	0.177	-0.135	-0.169	.023
		1000~3000人ダミー	0.073	0.335**	-0.195	-0.136	-0.333	-0.094*
		3000人以上ダミー	0.023	0.444***	-0.173	-0.247	-0.323*	-0.038
	報酬	(1) 2階・1階・土台	0.857***	-0.005	-0.117	-0.789***	-0.935***	.225***
(2) 1階・土台		0.679***	0.074	-0.329**	-0.284	-0.306	.141**	
(3) 土台		0.181	0.316**	-0.171	-0.053	-0.114	.132**	
(4) 1階		0.169	0.390	-0.182	-0.136	-0.164	.033	
仕事のやりがい		1.103***	-0.343***	0.116*	-0.572***	-0.847***	.311***	
年収600万円以上ダミー	0.145	0.121	-0.269*	-0.217	0.073	.133***		
-2対数尤度		3075.216	3018.738	2578.454	2138.910	1523.258	【F値】 20.923	

注：***：p < 0.01, **：p < 0.05, * < 0.1

図3 全体モデル (AMOSによるパス解析)



Ⅲ まとめ

本稿ではまず、日本の民間企業に勤務する正社員の組織コミットメントの特徴を明らかにした。それによると「目的・意欲型」や「目的・残留型」のコミットメントをもつ者が主流であった。調査対象が異なるため単純な比較はできないが、大企業に勤務する大卒男子社員を対象とした関本・花田(1985, 1986, 1987)の分析では、目的、意欲、残留の3つの要素が極めて高い半面功利的帰属意識が大幅に低い「減私奉公型モータリクス会社人間」である「伝統的」なコミットメントをもつ社員が、団塊世代以上の年代を中心に2割弱、また企業との目的を共有しようとの意識は低い企業がために働き、企業に留まりたいとする「企業従属型」のコミットメントをもつ社員が3割強存在したが、今回の調査ではそれらの類型は確認されなかった。

しかし組織コミットメントの概念を、組織と個人の関係を議論する手段(西脇 1998)と捉えれば、バブル期とその崩壊、また職場のIT化の進展などを経て、類型や占率が大きく変化していることは、むしろ妥当なことであろう。バブル崩壊以降の企業による大規模なリストラや早期退職勧奨制度等の経験により、終身雇用のもとで会社の発展が自己の満足や生活の向上につながるの企業と個人の一体感は薄れつつある。業務のモジュール化・標準化、IT化など、職務の質的变化が、企業特殊的能力の相対的な価値を低下させるとともに、人材の流動化を促進してきた側面もある。企業と社員の間の単なる依存意識は後退し、価値を共有する関係であることの相対的な重要性が高まっているといえるであろう。

今日の組織が目指す成果の1つは時間当たり生産性の向上であろうが、今回抽出された5つの組織コミットメントの類型の中でそれにつながるの「目的・意欲型」「自己主体型」であると考えられた。社員をそのように意識づける報酬としては、年取という「外的報酬」ではなく「仕事のやりがい」という「内的報酬」が大きな効果をもたらすが、同じように「ワーク・ライフ・バランス

施策」の導入も「内的報酬」として寄与する可能性が高い。

ただしワーク・ライフ・バランス施策の3段階構築説に立てば、「内的報酬」として社員を意識づけ、組織としての成果につながりうると推定されるのは、土台としての企業風土から1階である仕事管理・働き方、さらに制度の導入や制度を利用しやすい職場づくりと、体系的な一貫した取り組みが行われている場合である。

社員が企業との価値を共有することの相対的な重視度が高まっていることを踏まえれば、このようなワーク・ライフ・バランス施策の評価はむしろ当然であろう。それは個人が自らの中に複数の役割を共存させることの必要性や意識の高まりを背景にしているであろうし、低経済成長が続く中で短期的変動を繰り返す経済環境や成果主義の浸透のもと、以前のように安定した外的報酬、あるいは安定した外的報酬の増加を企業が保障することが難しくなった今、企業と社員とが長期にわたる価値を共有できると実感することは、企業と社員間の愛着や帰属意識を醸成する上で欠かせない取り組みとなっている。ワーク・ライフ・バランス施策は、その可能性をもつ極めて重要な施策であるということができよう。

なお、本稿において、生産性とは、前述のとおり自己評価による変数を採用しており、必ずしも客観的な基準で測定した結果とは一致しない可能性があることを課題として指摘しておく。

分析上妥当な変数については更に検討を重ねつつ、新たな時代の要請に応じた企業と社員の関係構築に向けたワーク・ライフ・バランス施策の在り方について更に議論を深めつつ実践していくことが重要であると考えられる。

*謝辞：本研究の分析には平成20年に開始された東京大学社会科学研究所「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」が実施した調査の個票を使用させていただいた。研究プロジェクトの代表である佐藤博樹先生、リーダーである武石恵美子先生はじめ、研究メンバーの方、参加企業の方より、多くのご指導・ご意見をいただいた。また、本論文を日本労使関係研究会議の労働政策研究会議において発表した際にも、佐藤博樹先生、仁田道夫先生はじめ、ご参加者より大変有益なコメントをいただいた。ここに記して謝辞を表したい。なお本論文のありうべき誤りについては、著者に帰すも

のである。

* * 本稿は意見を含めて個人のものであり所属先の意見を代表するものではない。

- 1) 調査会社の登録モニターを対象としたインターネット調査。回答者の居住範囲を首都圏4都県に限定した理由は、近住の家族からの支援が受けにくく、企業に雇用されて働く者にとってワーク・ライフ・バランスの実現が特に切実な問題であると考えられることによる。また年齢層を上記の範囲に限定した理由は、長時間労働の人の割合が、他の年齢層に比べて非常に高いだけでなく、子育てや介護などの家庭責任に加えて、職業上のキャリア構築上重要かつ業務上の責任も重い年代であることによる。
- 2) 内部での昇進制度の整備など内部労働市場が構築されている組織、主要な働き手としての女性比率が高い組織、従業員のハイコミットメントを目指す組織などで、ファミリー・フレンドリー施策を多く導入する傾向のあることをデータによって示した。
- 3) 3要素すべてのワーク・ファミリー施策を導入するパターンのクラスターに属する企業のパフォーマンスが最も高いことを示した。その理由について、これら施策の実施は、従業員の価値観に配慮する企業であるとのシグナルとなり、従業員の価値 (value) と企業の価値の合致を示すことができるので、より多種類のワーク・ファミリー施策を束 (bundle) で提供することで、シグナルの強度が強まるからであると指摘している。またファミリー・フレンドリー施策を束で提供する企業の業績が高かったことから、ファミリー・フレンドリー施策はそれぞれの施策が相互に影響しあう内的整合性をもつ人的資源管理施策であるとの結論も導いている。
- 4) 関本・花田 (1987) の因子分析の結果から、各因子で最も高い因子負荷量を示した設問を原則として選択したが、「残留」に関する設問のみ、より消極的な意向を示す設問を選択した。
- 5) クラスター数が2~6の各ケースを検討したが、クラスター間のサンプルの分布の状況や、クラスター間の特性などを比較検討した結果、関本・花田 (1987) と同じくクラスター数5とするのが妥当であると考えられたため。
- 6) 「働きぶりを『時間当たり』の生産性で測定した場合、同期 (同じくらいのキャリアの方) と比べて、あなたの生産性は高い方だと思いますか」に対する5段階の回答に対し、1~5点を付与した変数。
- 7) 「年収600万円以上」は、男性の最頻値 (階級別の分布によると、男性の場合年収400万~500万円未満が291名、500万~600万円未満が290名) 以上となることから採用した。年収600万円以上のサンプルは男性574名 (男性の41%)、女性197名 (女性の14%) である。

参考文献

玄田有史・神林龍・篠崎武久 (2001) 「成果主義と能力開発——結果としての労働意欲」『組織科学』Vol.34. No.3, pp.18-31.
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.
佐藤博樹・武石恵美子 (2008) 『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。

佐藤博樹代表編集 (2008) 『ワーク・ライフ・バランス——仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい。

関本昌秀・花田光世 (1985) 「11社の調査分析にもとづく帰属意識の研究 (上)」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』11月号, pp.84-86.

—— (1986) 「11社の調査分析にもとづく帰属意識の研究 (下)」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』1月号, pp.53-62.

—— (1987) 「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』Vol.1, No.1, pp.9-20.

高木浩人 (1998) 「雇用構造の変化と組織コミットメント」『日本労働研究雑誌』No.455, pp.2-11.

東京大学社会科学研究所 ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」(2009) http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/material/pdf/WLB_report_2009.pdf

西脇暢子 (1998) 「コミットメント研究の課題と展望」『産業・組織心理学研究』Vol.11, No.1, pp.51-59.

守島基博 (1996) 「戦略的資源管理論のフロンティア」『慶応経営論集』第13巻第3号。

—— (2002) 「知的創造と人材マネジメント」『組織科学』Vol.36, No.1, pp.41-50.

—— (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。

—— (2006) 「両立支援は働く人を活性化させるのか」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』(2006年3月) 株式会社ニッセイ基礎研究所。

Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuous and normative commitment to the organization" *Journal of Occupational Psychology*, 63 pp.1-18.

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.

Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment" *Journal of Vocational Behavior*, 14 pp.224-247.

Osterman P. (1995) "Work/Family Programs and the Employment Relationship" *Administrative Science Quarterly*, 40: pp.681-700.

Perry-Smith, J. E. and Blum, T. C. (2000) "Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance" *Academy of Management Journal* Vol.43, No.6 pp.1107-1117.

Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics* (二村敏子・三善勝代訳 (1991) 『キャリア・ダイナミックス』白桃書房)。

Marks, S. R. and MacDermid, S. M. (1996) "Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance" *Journal of Marriage and the Family*, Vol.58, No.2, pp.417-432.

たかむら・しずか 内閣府男女共同参画分析官。最近の主な著作に『ワーク・ライフ・バランス——仕事と子育ての両立支援』(共著, ぎょうせい, 2008年)。経営学 (組織行動, 人的資源管理) 専攻。