

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

「ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果」

—人材戦略としての意義とその活用を考える—

武石恵美子・法政大学キャリアデザイン学部助教授

平成18年12月13日報告

ビジネス・レーパー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、独立行政法人労働政策研究・研修機構のビジネス・レーパー・モニターに登録する企業・事業主団体、および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーパー・トレンド研究会」（略称：トレンド研究会）での報告を収録したものである。速記録に基づく報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料（レジュメ等）、付属資料（事務局作成）で構成する。

「トレンド研究会」は2004年7月より実施。開催趣旨は以下のとおり。

1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有する上でも必須となっている。このため、ビジネス・レーパー・モニターに登録している企業・事業主団体、および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーパー・トレンド研究会」（通称：トレンド研究会）を開催する。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーパー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

2. 研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告（50分から1時間程度）。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していただくことで自由討議を行う。

3. 参加対象：企業、事業主団体、単組、産別労組のモニター

4. 結果報告：研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み、適宜、モニター等に情報提供する。

報告者プロフィール

たけ いし え み こ
武石 恵美子 法政大学キャリアデザイン学部助教授

筑波大学卒業、お茶の水女子大学人間文化研究科博士課程修了。博士(社会科学)。労働省(現・厚生労働省)、(株)ニッセイ基礎研究所上席主任研究員、東京大学社会科学研究所助教授を経て、2006年4月より現職。専攻は、人的資源管理、女性労働論。

主な著書に、『大卒女性の働き方』(共著、日本労働研究機構、2001年)、『男性の育児休業—社員のニーズ、会社のメリット』(共著、中公新書、2004年)、『雇用システムと女性のキャリア』(勁草書房、2006年)など多数。

今回のテーマに関連する主な論文に、「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」(日本労働研究雑誌、2006年)、「特集:働き方の多様化とサポートシステム」(季刊労働法、2006年)、「企業が取り組む次世代育成支援—ワーク・ライフ・バランスの取り組みを提案する—」(ニッセイ基礎研REPORT、2005年)、「特集:ここが知りたい・労働研究<働くということ>—男性はなぜ育児休業を取得しないのか」(日本労働研究雑誌、2004年)など多数。

目 次

研究会報告概要について

報告者プロフィール

I. 基調報告

「ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果——人材戦略としての意義とその活用を考える」・・・	1
1. 企業にとってワーク・ライフ・バランスの意義を考える前提	
——ワーク・ライフ・バランスが広がらないのはなぜか.....	3
1-1. 出産前後の女性の就業状況.....	3
1-2. 欧米でワーク・ライフ・バランスが広がってきた背景.....	5
2. 企業にとってのワーク・ライフ・バランスの意義は何か.....	7
2-1. 企業にとっての意義に関する国内における先行研究.....	7
2-2. 企業にとっての意義に関する国外における先行研究.....	8
3. 「仕事と生活の両立支援策と企業業績に関する調査」の実証分析.....	10
3-1. 6つの仮説.....	10
3-2. 調査の対象等.....	11
3-3. 結果の概要①両立支援策の採用パフォーマンスへの影響.....	11
3-4. 結果の概要②両立支援策の女性雇用への影響.....	15
4. ワーク・ライフ・バランスの実践課題——男性の育児休業の取得促進.....	16
4-1. 男性の育児休業に対する意識.....	16
4-2. 男性の育児休業の取得促進策.....	18
II. 討議概要.....	21
1. 両立支援策の充実による男性の採用パフォーマンスへの影響について.....	23
2. 両立支援の取り組みを進める上での最近の課題について.....	24
3. 両立支援策に対する労組の取り組みの考え方について.....	26
4. 欧米における両立支援制度について.....	27
III. 報告レジュメ・資料.....	31
IV. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧.....	64

I. 基調報告

「ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果——人材戦略としての意義とその活用を考える」

1. 企業にとってワーク・ライフ・バランスの意義を考える前提——ワーク・ライフ・バランスが広がらないのはなぜか

1-1. 出産前後の女性の就業状況

今日は、ワーク・ライフ・バランスが、とくに人材戦略として企業にどのような意義をもたらすかについて話す機会を得た。また、その活用局面となる、来年4月から始まる次世代育成支援対策推進法の認定¹に関連し、男性の育児休業取得²の促進策などについても、皆さんと考えていきたいと思う。

まず、今日の話の前提として、ワーク・ライフ・バランスは日本ではどの程度広がっているかについてみておこう。ここに、その現状を端的に示すデータがある。国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」（2002年）における、出産前後の女性の就業状況を示すデータで、グラフ（図1）は横軸が子どもの出生年、縦軸が女性の就業状況を表している。子どもの出生時期のそれぞれで、女性がどのような就業状況にあったかをみると、2000～04年に子どもを産んだ女性のうち、育児休業を利用して就業続した女性の割合は13.8%で、同様にその間、育児休業を利用せずに就業続した女性の割合は11.5%となっている。これら2つのカテゴリーを合算すると、子どもの出産にあたり就業を続した女性の割合が算出されるわけだが、ここで注目したいのは80年代後半からほぼ25%で横ばいのまま、あまり変化がなく推移している点である。

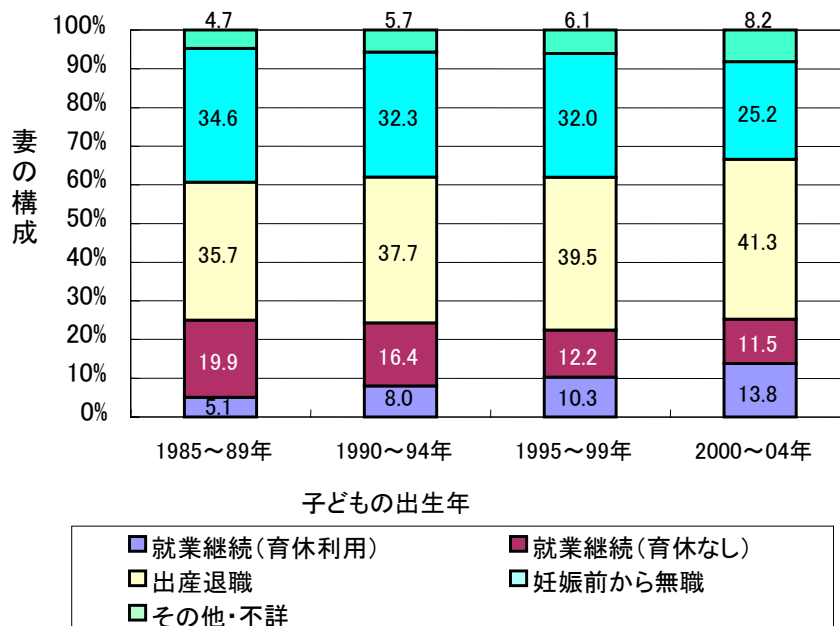
¹以下、脚注は必要に応じ報告・討議等を補足するものとして、事務局の責任で作成した。厚生労働省公表資料や当機構公表資料より引用・編集して掲載している。次世代育成支援対策推進法第12条に基づき、平成17年4月1日から、常時雇用する労働者が300人を超える企業は、一般事業主行動計画を策定しその旨を都道府県労働局に届け出ることが義務づけられている（労働者が300人以下の一般事業主は努力義務）。企業は、行動計画に定めた目標を達成する等の認定基準を満たすことにより、次世代法第13条に基づき厚生労働大臣から「認定」を受けることができる。「認定」を受けた企業は、次世代法第14条に基づき「認定を受けた旨の表示」（次世代認定マーク）を、商品等に付けることができる。次世代認定マークは、次世代育成支援対策に積極的に取り組んでいる企業であることの周知につながり、企業イメージの向上や当該企業に雇用される労働者のモラルアップ、それに伴う生産性の向上、優秀な労働者の定着等が期待されている。

²次世代法第13条に基づく認定基準は①雇用環境の整備について、行動計画策定指針に照らし適切な行動計画を策定②行動計画の計画期間が、2年以上5年以下③策定した行動計画を実施し、定めた目標を達成④3歳から小学校に入学するまでの子をもつ労働者を対象とする「育児休業の制度または勤務時間短縮等の措置に準ずる措置」を設置⑤計画期間内に、男性の育児休業等取得者があり、かつ女性の育児休業等取得率が70%以上（ただし常時雇用する労働者数が300人以下の事業主は、計画期間内に男性の育児休業等取得者がなかった場合でも、計画期間開始前3年以内のいずれかの日に男性の育児休業等取得者が出ればよく、また、計画期間内の女性の育児休業等取得率が70%未満の場合でも、計画期間とその開始前の一定期間（最長3年間）を合算して70%以上となればよい）⑥所定外労働の削減のための措置、年次有給休暇の取得の促進のための措置、その他働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備のための措置のいずれかを実施⑦法と法に基づく命令その他関係法令に違反する重大な事実がない——の7つあり、そのすべてを満たすことが要求されるが、中でも⑤の男性の育児休業取得は、クリアするのが難しい基準の一つと考えられている。

育児休業法³が92年に施行されて以降、育児休業を取得する女性は、85～89年の5.1%から、90～94年には8.0%、95年には10.3%——と徐々に増えてきたわけだが、絶対水準では、直近の2000～04年でも13.8%と1割強にとどまっている。なおここで、日本女性の育児休業の取得率は、一般的には7～8割の水準ではなかったかと、疑問に思う方もあるだろう。それは、いま見ている数値が「子どもを出産した女性」を分母にしたものであり、一方、一般的な取得率は、出産前に退職した女性を除いた「出産した時点で働いている女性」を分母にして算出されているためである。つまり、出産した女性の大半は、育児休業を取らずに仕事を辞めてしまっているか、育児休業を取らずに働き続けているわけであり、せっかく法制化された育児休業も、男性は言うまでもなく女性の利用さえ、決して多くはない現状がみえ隠れする。もちろん、ワーク・ライフ・バランスは、育児と仕事を両立することだけを指すのではなく、育児や介護を含むいろいろな生活のニーズと仕事のバランスを図ることを考える必要がある。ただ、生活のニーズの主要なものの一つと考えられる、育児に直面した女性の就業継続の問題をとってみても、育児休業制度ができ、保育所の整備が進んだ現在でも、なかなか進んでいないことがお分かりいただけるだろう。

図1 出産前後の女性の就業状況

(国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」2002年)



³ 現在の育児・介護休業法。育児休業法として91年に制定(92年に施行)され、その後95年に育児・介護休業法に改正(96年に施行)された。直近では04年に改正(05年4月から施行)され、新たに①対象労働者が一定の範囲の期間雇用者にも拡大②一定の場合に育児休業期間を延長③子どもの看護休暇の創設④介護休業の取得回数制限の緩和——などの変更が加えられている。

1-2. 欧米でワーク・ライフ・バランスが広がってきた背景

次にもう一つ、今日の話の前提として、英米のワーク・ライフ・バランス事情にも触れておく。

昨日の日本経済新聞（06/12/12夕刊・「ファミリー——カイシャと子育て、欧州は今(上)英国、自在な働き方定着(生活)」）で、イギリスのワーク・ライフ・バランス事情として、大手通信会社BT等でみられる柔軟な働き方などが紹介されていたが、読まれた方はいるだろうか。イギリスでは、2002年（2003年施行）の雇用関係法により、6歳未満の子ども（もしくは18歳未満の障害をもつ子ども）をもつ労働者の権利として、申請日までに26週間以上連続して働いていれば、柔軟な働き方⁴を事業主に請求できると規定した。同法に基づく請求は、もちろん育児を理由とするもののみ対象となるが、実際に企業ではこれを育児に限らずさまざまな理由で、多様な働き方が請求できる制度として導入しているところが多いと聞く。記事はこうした状況を、ワーク・ライフ・バランスの先進事例として紹介したものだ。

イギリス政府は、同法の制定に先がけて2000年から3年間、仕事と生活のバランスをとる働き方を推奨するキャンペーン⁵を張るなどして、ワーク・ライフ・バランスを政策的にかなり強力に推し進めてきた。というのも、イギリスでは雇用者の11%、子どものいる共働きの夫の7人に1人にあたる人が週60時間以上働いており（DEE2000調査）、そもそも欧州の中でも長時間労働者が多い国だけに、労働意欲の低下が危惧され始めたからだ。ある調査では、雇用者の30%が「仕事が理由で健康上の問題がある」に同意し（1999年）、管理職の41%が過去3年間で「生活の質が低下した」（2001年）と回答。40%の上級管理職が「長時間労働のため1年以内に新しい仕事を探そうとしている」（1999年）状況などが浮き彫りになり、こうした結果を重くみた政府は、働く人の消耗とモチベーションの低下を食い止めようと、ワーク・ライフ・バランスの推進に積極的に取り組むようになった。

⁴ 柔軟な働き方とは、労働時間の変更、勤務時間帯の変更、在宅勤務のいずれかであり、具体例としては、①年間労働時間契約制 Annualised hours②圧縮労働時間制 Compressed hours③フレックス・タイム Flexitime④在宅勤務 Home-working⑤ジョブ・シェアリング Job-sharing⑥シフト労働 Shift working⑦時差出勤・終業 Staggered hours⑧学期間労働 Term-time working⑨期間限定労働時間短縮 Reduced hours for a limited period——などがある。

⁵ イギリス政府が展開した「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」の目的は、ワーク・ライフ・バランス施策の導入によって経営上のメリットが得られることを雇用主に示し、自主的な取り組みを促すことにあった。キャンペーンでは、ワーク・ライフ・バランス施策の導入のために専門コンサルタント機関を利用する雇用主に対して、経済的支援を行うための「チャレンジ基金」が設置され、2000年10月の公募開始から約3年間で、400を超える雇用主が支援を受け、支援総額は1,130万ポンド（約22億円）にのぼった。援助対象となる雇用主は公募・選考により決定され、雇用主は最長12カ月にわたるワーク・ライフ・バランス施策導入プロジェクトを企画し、コンサルティング機関の支援を受けながら実行。雇用主の取り組みは、その後の周知啓発のための情報として活用された。

一方、アメリカの企業では80年代半ばから、働く母親の増加などに対応し、保育支援を中心とするワーク・ファミリー・バランス策が展開され始めた。ところが、子や家族をもたない社員からも、私生活と仕事のバランスを望む声が高まったため、90年代からは介護支援、企業内カウンセリング、フィットネスセンター、通学費用の補助、セミナー——など、さまざまな内容からなるワーク・ライフ・バランス施策が展開されるようになった。アメリカでワーク・ライフ・バランス施策が広まった背景には、イギリスと同じように働く人の意識の変化がある。ある調査で、20～39歳の男性は面白い仕事や昇給より家族とより多くの時間を過ごすことを望み、そのためには7割が賃金をあきらめると回答した。産業界では、ワーク・ライフ・バランスの重要性に対する認識が次第に高まり、ワーク・ライフ・バランスは離職者の減少や仕事効率の向上などにメリットがあるものとして、企業に広く普及することとなった。

英米でワーク・ライフ・バランスが広まった経緯をこうしてみると、働く人の意識が変化し、従来の働き方ではそれに十分対応できなくなったことから、モチベーションや生産性を低下させない新しい働き方として、また、それが企業組織をはじめ社会全体に利益があるものとして広がったことが分かる。イギリスでは、ワーク・ライフ・バランス施策はDTI (Department of Trade and Industry)、つまり日本でいう経済産業省が担当するものであり、先述したキャンペーンを展開したのもここだ。日本では、労働者の保護や働く人の立場から、厚生労働省がワーク・ライフ・バランスを推進しているが、イギリスではむしろ、経済界に近い機関がこれを担当することで、ワーク・ライフ・バランスは仕事への意欲や生産性を高めてストレスを減らす、まさに雇用者、働く人双方にとって利益があるものだという、企業に対する強いメッセージにもなっているようだ。

2. 企業にとってのワーク・ライフ・バランスの意義は何か

2-1. 企業にとっての意義に関する国内における先行研究

英米の状況と比較すると、育児休業の取得を含むワーク・ライフ・バランスが日本ではなかなか広がらない理由は何だろうかという疑問がわく。理由はいろいろあると思うが、私は、一つには企業にとってそれがどのようなメリットをもつかの検証が充分に行われてこなかったからではないか、と考えている。

ワーク・ライフ・バランスの企業にとっての意義に関する先行研究をサーベイすると、定量的な分析はあまり進んでこなかったものの、定性的にはいろいろ指摘されてきたことが分かる。例えば、厚生労働省のファミリー・フレンドリー企業表彰を受賞すると、翌年の新卒採用では応募が非常に増えるといった話をよく聞くが、ワーク・ライフ・バランスの導入は、良い人材の確保につながるのではないかとといった指摘がある。また、両立支援策はそもそも、育児や介護を理由に辞めてしまう人材を引き止めるために導入するものだし、優秀な人材の確保・定着の問題が大企業より深刻な中小企業でも、前向きに取り組んでいるところが多いことから、人材の確保・定着に効果を発揮するといったことも言われてきた。さらに、ストレスが低減して士気やモラルが向上し、仕事に集中できるようになれば、結果として企業の競争力にも寄与するのではないかとといった考察もなされてきた。

こうした観点からの先行研究で、代表的なものを2つだけ紹介しておきたい。一つは、経済産業省の「女性の活躍と企業業績」という分析結果（2003年）で、女性が多い企業の利益はどうなっているかの相関を掘り下げてみているものだ。それによると、ある一時点の比較（クロス・セクション分析）では、女性比率が高い企業は、総資本に占める経常利益すなわち利益率も高いところが多かった。そこで、女性比率の高まりにつれ利益率も上がるのか、これを時系列で分析（パネル固定効果モデルによる分析）すると有意な相関はみられなかった。こうしたことから、女性比率の高まりと企業業績の間に直接的な相関があるのではなく、女性比率が高い企業に独特な特性があり、それが結果として業績に影響を及ぼしていると推測された。そこで当該特性を抽出すると、男女の勤続年数格差が小さいことや、出産等退職者の再雇用制度があることなど、女性が活躍しやすい風土と企業業績の間にプラスの相関関係があることが明らかになった。

先行研究の中でもう一つ取り上げておきたいのは、21世紀職業財団の「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」（2004年）で、これは女性比率が高い（女性の量的基幹化の進んだ）企業や、女性の管理職が多い（女性の量的基幹化の進んだ）企業で、経

営パフォーマンスや成長性がどうなっているかをみたものだ。それによると、女性社員の能力活用を進めることと、企業の経営パフォーマンスの間には、プラスの相関がみられることが明らかになっている。

2-2. 企業にとっての意義に関する国外における先行研究

一方、両立支援策が企業経営に及ぼす影響について、海外でなされた先行研究にも言及しておこう。英米等ではこうしたテーマの研究が1990年前後から進められ、実証分析結果もある程度蓄積されている（表1）。詳しくは論文をお読みいただきたいが、要は多くの研究から、両立支援策を導入している企業は、どうも業績も良さそうだといった結論が導出されている。ただ、ここで一口に業績と言っても、検証に用いている関連指標は、利益や売上成長、従業員一人当たりの生産性といった業績を直接的に示すものから、離職率や欠勤率、勤務態度や仕事への満足度など、業績にもつながる従業員への影響をみるものまでさまざまある。多様な側面からの効果測定が試みられてきたわけだが、いずれにしろ両立支援策は、企業業績にも一定程度、プラスに貢献するのではないかとの結論が多くなっている。

とはいえ、こうした研究に共通する課題として、両立支援策を実施しているから業績が良いのか、業績の良い企業が両立支援策を実施しているのか、その因果関係までは判然としていない。先行研究の中では、Shepard IIIらが製薬企業30社の1981～91年までの10年間のパネルデータを用いて分析を行い、柔軟な勤務制度を有する企業はそうでない企業より従業員の生産性が10%程度高く、また、柔軟の程度を増すと生産性を引き上げる効果があるといった結論を導いた。ただ、パネルデータの未整備が、こうした時系列でみた検証に追従する上での大きなネックとなっている。

こうした知見をベースに、私は、両立支援策が企業に及ぼす影響を実証的に明らかにする必要があり、またそれが、企業の取り組みを促進するという政策的な意義も大きいと考えた。そこで、昨年まで在籍したニッセイ基礎研究所で、厚生労働省からの委託を受け、「仕事と生活の両立支援策と企業業績に関する調査」を行った。この結果をもとに執筆したのが、日本労働研究雑誌No.553（2006年8月号）にある論文『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』であり、今日はこれに沿いながら調査の概要について説明したい。

表1 英米の関連文献一覧

(『企業からみた両立支援策の意義』(日本労働研究雑誌No.553, Aug.2006, p19~33)より抜粋)

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(311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、勤務態度がよい	●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、柔軟な制度が用いられ生産性を引き上げる効果がある。
Scandura and Lankau (1997) [アメリカ]	●全国組織 ●女性の部長以上の役員者とその男性同僚(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も」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。制度を利用していても、制度があることを認知していることが重要である。
Gray (2002) [イギリス]	●英国貿易産業省調査(WERS98)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(事業所内保育所、経済的支援等)、②職場不在型(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 ●資金への満足度 ●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歳以上の共働きの高収入従業員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(給付、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。

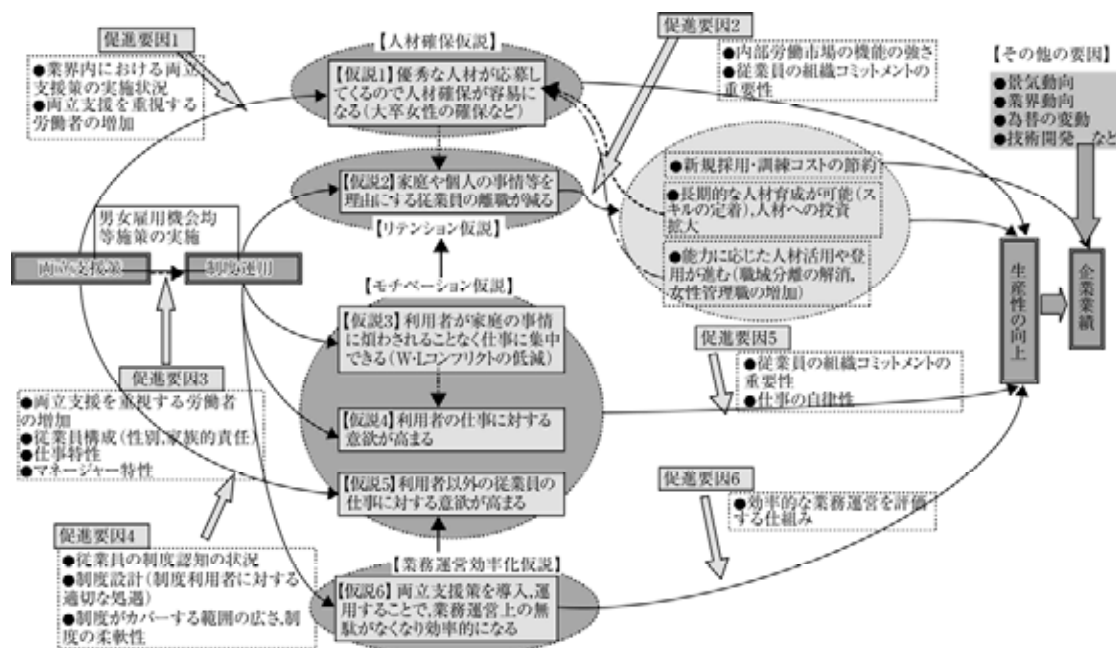
3. 「仕事と生活の両立支援策と企業業績に関する調査」の実証分析

3-1. 6つの仮説

まず、調査の設計にあたっては、両立支援策の導入・運用と企業業績の間を媒介するさまざまな変数を設定し、媒介の回路に従い6つの仮説を立てた。ここで、媒介変数を置いたのは、両立支援策を導入すれば企業業績が向上するという単純な関係にあるとは考えにくく、また、そもそも人事管理制度の一部分に過ぎない両立支援策が、新しい商品や技術の開発など他のさまざまな要素以上に、企業業績の客観的な指標に及ぼす影響は、きわめて限定的だろうと思ったからである。下図（図2）をもとに仮説をそれぞれみると、1つは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って業績がアップするというメカニズムで、これを「人材確保仮説」とした。2つめは、両立支援策の利用が進むと従業員の離職が減り定着が高まるというルートで、「リテンション仮説」と名づけた。仮説の3～5つめは従業員のモチベーションに係わるもので、両立支援策の導入・運用により、①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）②利用者の仕事に対する意欲が高まる③利用者以外の従業員の仕事に対する意欲が高まる——というルートを考えて（「モチベーション仮説」）。そして6つめは、両立支援策の導入等により仕事を進める上での無駄がなくなり、業績の向上につながるというルートで、これを「業務運営効率化仮説」とした。

図2 両立支援策と企業業績との関連についての仮説

（『企業からみた両立支援策の意義』（日本労働研究雑誌No.553, Aug.2006, p19～33）より抜粋）



資料：ニッセイ基礎研究所（2005）を一部修正

3-2. 調査の対象等

調査は2005年10月、従業員数が301～2,000人規模で、上場・未上場企業を合わせた3,464社を対象に、人事担当マネジャーに向けた郵送アンケートにより実施した。ワーク・ライフ・バランスが企業に与える効果を時系列でたどることができるよう、対象企業は『会社四季報』から抽出し、企業規模については下限を次世代法の義務規定の対象に当たる301人以上に合わせ、上限は、巨大企業では両立支援策の導入効果が見えにくくなるため2,000人までとした。内容が複雑だったこともあり、有効回答率はそれほど伸びなかった(12.9%)が、446社からの有効回答を『会社四季報』にある業績の時系列データとドッキングさせ、次で紹介する一連の実証分析を試みた。

3-3. 結果の概要①両立支援策の採用パフォーマンスへの影響

調査結果は、先に述べた仮説ごとに研究会のメンバーで分担しながら分析した。私の担当は人材の確保・採用の部分だったため、今日はその部分を中心に紹介したい。

採用パフォーマンスについては、新卒採用、中途採用それぞれについて、最近5年間に質・量的に必要な人材が確保できているかを尋ねたのだが、新卒採用において「質・量ともに必要な人材確保ができている」とする回答は、全体では30.3%だったのに対し、法定を上回る両立支援策の導入企業では、その充実度合いが高いほど回答割合が多かった。とくに、両立支援策の導入ポイント⁶が3～4ポイントの企業では、同回答が3社に1社(35.1%)にのぼった。一方、法定を上回る両立支援策の導入がない企業で、「質・量ともに必要な人材確保ができている」とする回答は25.2%にとどまり、その分、「質・量ともに必要な人材確保ができていない」が22.3%と、全体の14.6%に比べて高かった(表2)。

両立支援策の導入ポイントが高い企業で、「質・量ともに必要な人材が確保できている」かについては、相関の有効性をみる二項ロジスティック分析(表3)でも有意(10%水準で有意)の結果が得られ(ケース1)、また、その有意性は業種をコントロールしても相違なかった。

⁶ 両立支援策の導入ポイント(0～6)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——について、法を上回る制度としている場合に1点を配し、それらを足し上げた合計得点としている。

表2 両立支援策導入ポイント・両立支援策環境整備ポイント別、最近5年間の新卒採用実績

(ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する調査・分析」2005年)

【新卒採用】		(%)					
	n	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	新卒採用は行っていない	無回答
計	446	30.3	30.9	20.4	14.6	3.6	0.2
両立支援策導入							
制度なし	103	25.2	35.0	15.5	22.3	1.9	0.0
1~2	144	29.9	27.8	26.4	14.6	1.4	0.0
3~4	154	35.1	29.2	19.5	10.4	5.2	0.6
5~6	41	29.3	34.1	14.6	12.2	9.8	0.0
両立支援策環境整備							
取組なし	114	28.1	36.8	18.4	14.9	1.8	0.0
1つ	166	31.3	31.9	15.7	16.9	4.2	0.0
2つ	96	31.3	27.1	22.9	10.4	7.3	1.0
3つ以上	70	30.0	24.3	31.4	14.3	0.0	0.0

表3 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)

(『企業からみた両立支援策の意義』(日本労働研究雑誌No.553, Aug.2006, p19~33)より抜粋)

【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	
χ^2	15.5		12.5		15.6	
有意確率	0.050		0.130		0.076	

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。

ところで、両立支援策というとき、制度の導入だけでなく、その利用を促す運用面での環境整備も重要なポイントであることが、先行研究から分かっている。というのも、両立支援策は女性にとってメリットの大きい施策であり、両立支援策のみを重視し、女性を管理職に登用するなどの能力発揮をおろそかにすれば、女性を補助的な仕事に押し込めてしまう、いわゆる「マミートラック化」を助長しかねないからだ。そこで調査では、両立支援制度を導入した後で、その利用を促進するために管理職に対して働きかけを行ったり、賃金や評価制度を工夫するといった、制度を利用しやすい環境整備が採用パフォーマンスに及ぼす影響についても分析を試みたので、その点を補足的に紹介しておく。

先の表（表3）をご覧くださいと、「両立支援策導入ポイント」（ケース1）は、新卒採用で「質・量ともに必要な人材が確保できている」かに関して有意（10%水準で有意）なのに対し、「両立支援策環境整備ポイント⁷」（ケース2）については、有意とはならなかった。こうした結果は、両立支援策が少なくとも新卒採用のパフォーマンスに貢献する上では、運用面まで充実している必要はなく、まずは制度が充実しているか否かが重要であることを意味する。これは、環境整備の側面まで外部から観察することは難しく、新卒者の就職活動時にここであげた環境整備の項目までチェックすることは、ほとんどないためではないかと考えられる。

一方、両立支援策を導入している企業は、人材戦略として従業員に長期的なコミットメントを求めるところが多いことから、両立支援と先述した均等の取り組み、そして人材育成の3要素を絡めて、企業を8パターンに分類し、採用パフォーマンスへの影響をみた。それによると（図3）、人材育成策を重視し、両立支援策にも取り組んでいる企業（HHL）や、人材育成策と均等施策に同時に取り組んでいる企業（HLH）などで、「質・量ともに必要な人材が確保できている」とする割合が高く、逆に人材育成策は重視せず、両立支援策や均等施策だけに取り組んでいる企業（LLHやLHLなど）では、「質・量ともに必要な人材が確保できている」とする割合が相対的に低いという、興味深い相関が明らかになった。

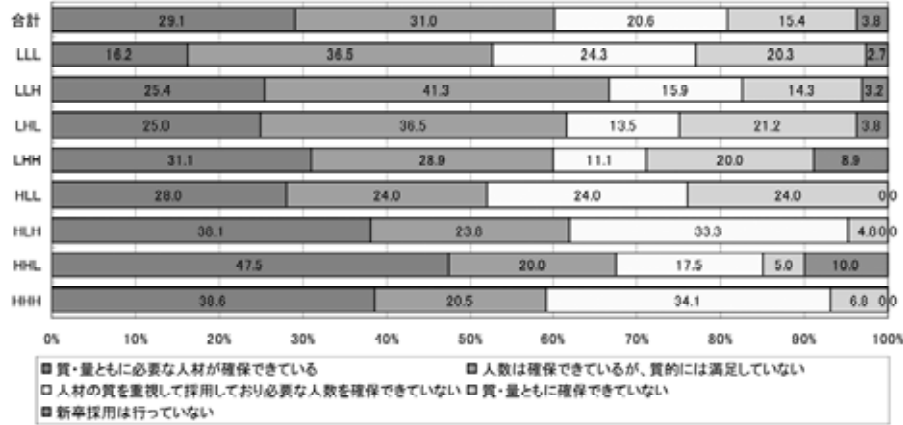
配布資料（「仕事と生活の両立支援策と企業業績に関する調査・分析結果の概要」）では、大卒正社員の5年後の定着率や、従業員の仕事に対する意欲などについて分析した結果も示しているので、関心があれば後ほどご覧いただきたい。

こうした一連の分析結果の結論としては、両立支援策は人材の確保や定着のパフォーマンスにプラスの効果を発揮し、さらに人材確保に関しては、ここへ長期的な人材育成策が加わることでプラスの効果がより高まることが明らかになった。一方、先述した仮説3～5に関連し、両立支援策が従業員のモチベーションを高め、ひいては企業業績まで高まるかについては、両立支援策単独での直接的な効果は確認できず、ただそれが長期的な視点で人材を育成している企業で実施されているのであれば、モチベーションにも業績にもプラスに貢献するということが分かった（図4）。

⁷ 両立支援策の環境整備ポイント(0~6)は、①取り組みの考え方を経営や人事の方針として明文化している②社内に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り組みを実施している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点を配し、それを足し上げた合計得点としている。

図3 新卒の最近5年間の採用状況

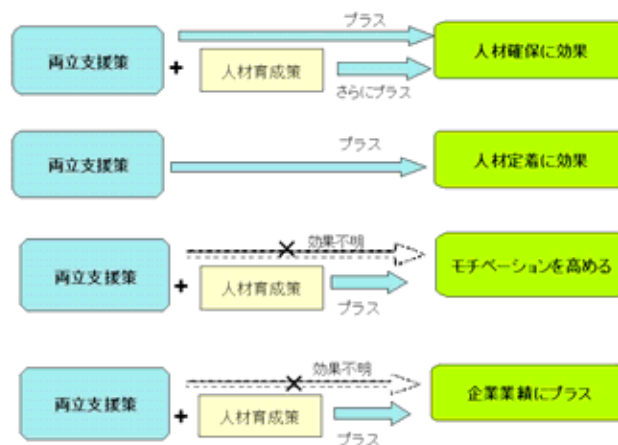
(ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する調査・分析」2005年)



パターン	企業人材育成重視	両立支援	均等取組
①企業人材育成重視・両立支援高・均等高	H	H	H
②企業人材育成重視・両立支援高・均等低	H	H	L
③企業人材育成重視・両立支援低・均等高	H	L	H
④企業人材育成重視のみ	H	L	L
⑤企業人材育成重視せず・両立支援高・均等高	L	H	H
⑥企業人材育成重視せず・両立支援高・均等低	L	H	L
⑦企業人材育成重視せず・両立支援低・均等高	L	L	H
⑧企業人材育成重視せず・両立支援低・均等低	L	L	L

図4 両立支援策と人材確保、従業員の定着、従業員のモチベーション、企業業績との関係

(ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する調査・分析」2005年)



3-4. 結果の概要②両立支援策の女性雇用への影響

ところで、論文ではもう一つ、重要なポイントを検証しているのので、併せて言及しておく。それは、両立支援策の実施は女性の雇用にネガティブの影響を及ぼすのではないかという、いくつかの先行研究で指摘されてきた懸念に対する検証だ。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ため、企業はこれを充実させて女性の定着を促すと、コスト負担が増大してしまう恐れがある。これを回避するため、両立支援策を数多く導入している企業ほど、女性の雇用を抑制する可能性があるのではないかといった指摘がなされてきた。そこで今回、私は両立支援策が女性雇用に及ぼす影響についても分析を行った。詳細は論文をお読みいただくとして、結論だけ申し上げますと、両立支援策の制度導入は、女性比率に何ら影響を及ぼしておらず、少なくとも女性比率を抑制するような影響は認められなかった（図5）。また、むしろ両立支援策の環境整備に取り組んでいる企業ほど、正社員に占める女性比率が高いというプラスの関係がみられ、さらに従業員に長期的なコミットメントを期待する企業で両立支援策を利用しやすい環境整備を行うことは、女性の雇用拡大につながる可能性があることも示唆された。こうしたことから、今日の話のベースになっている論文では、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ようとする企業への支援が、政策的には重要ではないかと結論づけている。

調査では、一連の分析を研究会の各メンバーで分担したが、整然とした結果が出たのは、今日ご紹介した採用パフォーマンスへの影響のみである。企業の関心の高い業績への影響については、経済学専攻の先生がかなり緻密に分析してくださり、結論としては、両立支援策を導入すると短期的にはコストがかかり、業績は下がる可能性があるものの、中長期的には業績の上がる企業が多いという、タイムラグを置いたプラスの効果が確認された。この研究はまだパイロット的なものではあるが、ひとまず両立支援策の影響について、一定の効果なり限界なりが浮き彫りになっていると思う。

図5 正社員に占める女性比率(ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する調査・分析」2005年)

	n	10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上	無回答	平均	(%)
計	446	28.7	33.6	17.7	12.6	4.7	2.7		
両立支援策導入									
制度なし	103	26.2	33.0	21.4	10.7	5.8	2.9	20.2	
1~2	144	24.3	38.9	18.8	13.2	2.8	2.1	18.8	
3~4	154	34.4	30.5	14.3	14.9	3.9	1.9	18.3	
5~6	41	29.3	31.7	19.5	4.9	12.2	2.4	22.4	
両立支援策環境整備									
取組なし	114	37.7	28.1	15.8	7.9	7.0	3.5	18.3	
1つ	166	30.1	34.9	19.9	9.0	4.8	1.2	19.0	
2つ	96	21.9	35.4	21.9	15.6	2.1	3.1	19.5	
3つ以上	70	20.0	37.1	10.0	24.3	4.3	4.3	21.7	

4. ワーク・ライフ・バランスの実践課題——男性の育児休業の取得促進

4-1. 男性の育児休業に対する意識

これまではひと通り、ワーク・ライフ・バランスの企業にとっての意義について、実証的な分析を通じてみてきたわけだが、最後にこれを適切に実践する上での課題を取り上げ、話を終えたいと思う。ワーク・ライフ・バランスというとき、その導入により女性の活用をゆがめないためにも、男性も含めた働き方の見直しが非常に重要になる。そして、その一つの象徴として男性の育児休業の問題がある。

男性の育児休業は、実際にどの程度取得されているかということ（図6）、1カ月に20日以上の子育て休業を取り、育児休業給付を受給した人の数で、2003年度に459人となっている。最近、増えている受給資格に満たない短期の育児休業は、このデータに含まれていないという制約はあるにしても、女性の受給者数が10万人を超えていることと比べれば、あまりにも少ない。なかなか増えない男性の育児休業の取得の促進は、現在、次世代法の枠組みの中で、企業の皆さんがいろいろと取り組まれていることと思うが、そもそもなぜこのようなことをしなければならないかということ、英米の議論にもあったように、そうしたニーズが日本の男性にも着実に存在するからである。ニッセイ基礎研究所の「男性の育児休業取得に関する調査」（2002年）で、男性の育児休業取得のニーズについて詳しくみると（図7）、妻が働いている・いないに係わらず、おおむね4割が「取得したいと思ったが取得しなかった」と回答している。実際に育児休業をとった男性の中には、妻と共働きの人が多いわけだが、潜在的なニーズとしては、妻の就業に係わらず男性の中に一定程度あることを伺わせる結果となっている。にもかかわらず、多くの男性はなぜ、育児休業を取得しないのだろうか。同じ調査で、その理由について聞いているのだが（図8）、「自分以外に育児をする人がいたため」という回答がもっとも多い一方で、「職場への迷惑がかかるため」「業務が繁忙であるため」——といった答えが多くなっている。

図6 育児休業給付初回受給者数の推移(厚生労働省「雇用保険事業年報」)

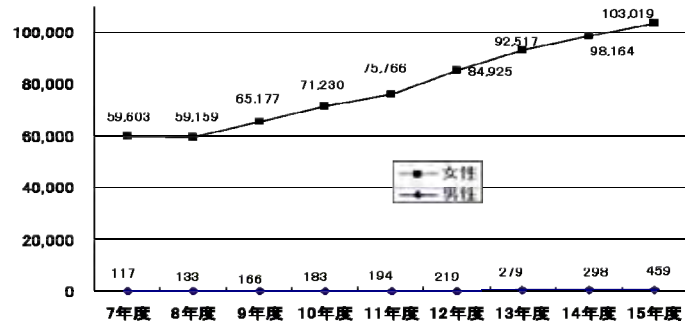


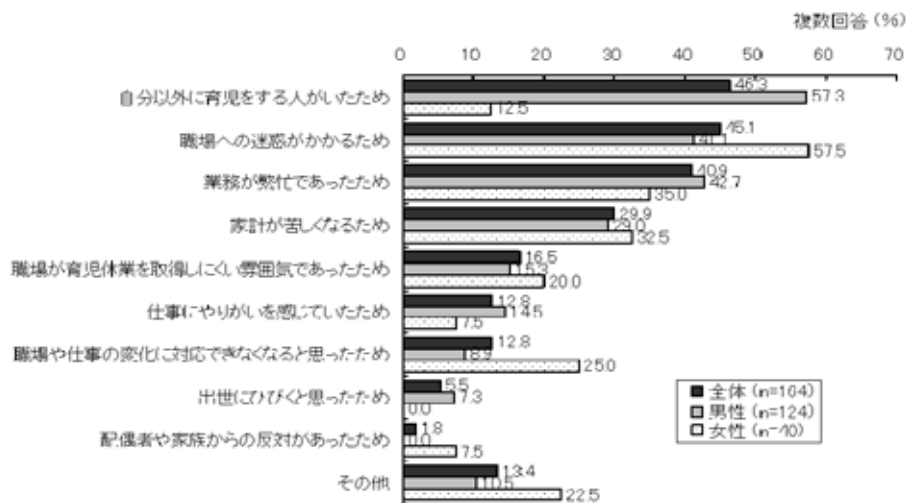
図7 男性の育児休業取得の希望と有無

(ニッセイ基礎研究所「男性の育児休業取得に関する調査」2002年)



図8 育児休業を取得しなかった理由

(ニッセイ基礎研究所「男性の育児休業取得に関する調査」2002年)



4-2. 男性の育児休業の取得促進策

次世代法の認定マークを取得するため、男性の育児休業取得者を何としても出さなければならぬと、頭を悩ませている人事労務担当者もいると思う。男性の育児休業の取得促進はなかなか難しい問題だが、まずは男性にもそうしたニーズが一定程度あることを前提にして、このニーズをいかに引き出すかを考える必要がある。

例えば、やや古いが先述の男性の育児休業についての調査（2002年）を実施した際には、男性は育児休業を取れないと思込んでいる人がけっこういることに驚かされた。その後、次世代法が施行されたこともあり、制度の周知はかなり進んだとは思いますが、まずは、男性従業員に改めて制度の存在・概要を認識してもらうことが重要だ。

また、男性の育児休業取得を促したい企業では、最近、例えば専業主婦の妻がいても取得できるようにしたり、妻の出産時にまず2週間取り、その後、子が10カ月程度になり妻が職場復帰する時に、残りを取得できるといった分割取得を可能にするような、制度見直しを行うところが増えている。分割取得はとくに2人めの子が生まれる男性に有効で、妻が出産で入院している間にちょっと休業して上の子の面倒をみて、そして下の子もある程度大きくなった時に、復職する妻と子育てをバトンタッチするといった具合に、女性の育児休業とは明らかに違う細切れの取得パターンがマッチするようだ。実際、育児休業給付を受給した男性の育児休業期間をみると、3カ月かせいぜい半年ぐらいが多い。

また、最近増えている制度としてご存じの方も多いただろうが、育児休業のはじめの1週間あるいは2週間を有給にしている企業もある。有給にすることで、男性従業員は所得の減少を気にせずに済むばかりか、会社が育児休業を奨励している姿勢をアピールする効果もあるようだ。

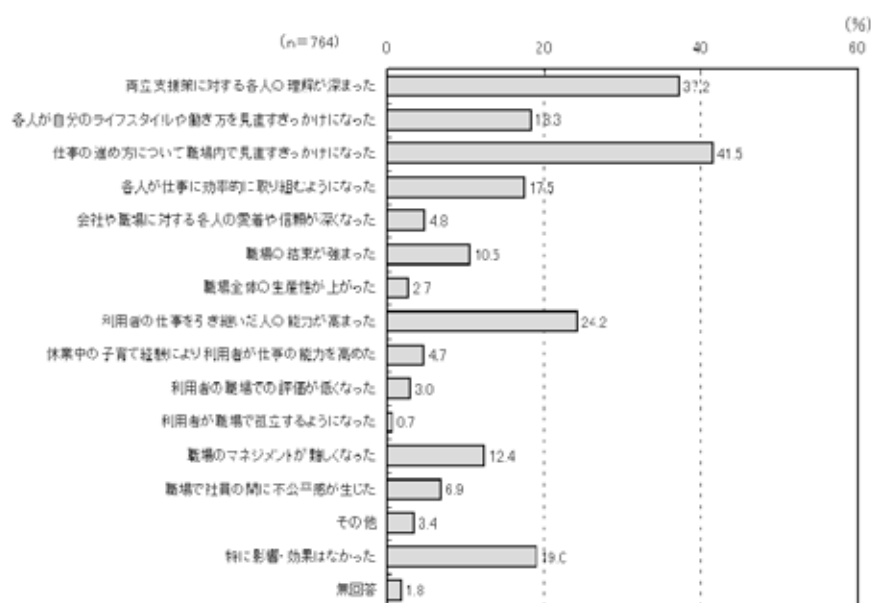
それから、男性の休業取得を増やす上では、管理者や同僚などの理解を促すような措置も重要だろう。それには、休業中の人の仕事を周囲にどう配分するかまで、細かな配慮が必要だ。先ほど、両立支援策と従業員のモチベーションの相関分析について、あまり良い結果がみられないと紹介したが、その原因を考えると、一つには制度を利用する人のモチベーションだけを考え、周囲の人のモチベーションまで考慮しなかったことが関係しているかもしれない。つまり、制度の利用者は両立支援策の充実でモチベーションが高まったとしても、周囲にとっては仕事の負担が高まりモチベーションはあまり上がらないかもしれない。とすると、職場のトータルで両立支援策が従業員のモチベーションに及ぼす効果は、あまり良くないという結果になってしまう。実際の職場で、こうした状況に陥らないためには、育児休

業の取得者が発生した場合にその仕事をどう配分し、仕事を引き受けてくれた人に対してどのように報いるかまで、予めしっかりしたルールを整備しておく必要があるのではないか。

内閣府の「管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査」（2005年）によると（図9）、育児休業取得者を部下にもったことがある管理者に、その職場をマネジメントする上で直面した影響や問題について聞いたところ、「プラスの影響の方が大きかった」との回答は4.1%で、「どちらかというとなりのプラスの影響の方が大きかった」は26.6%。一方、「マイナスの影響の方が大きかった」は3.3%、「どちらかというとなりのマイナスの影響の方が大きかった」は14.0%——などとなり、双方とも指摘はあるが、プラスの影響を指摘する声の方が、若干多い結果になっている。そして、直面した影響や課題の具体的な内容としては「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」「両立支援策に対する各人の理解が深まった」「利用者の仕事を引き継いだ人の能力が高まった」——などを指摘する声が多かった。

図9 育児休業制度、短時間勤務制度の利用による職場への影響

（内閣府「管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査」2005年）



聞いたところによると、イギリスでは、育児休業や短時間勤務の代替は、それが長期間にわたる場合はこの仕事を誰かやらないかと社内公募にかけ、やる気のある人に手を挙げさせるのだという。休業者が1～2年後に戻って来れば、その仕事を請け負った人もまた元の職場へ戻るわけだが、一定の間、新しい分野の仕事にチャレンジできるため、スキルアップや経験につながるまたとない機会として活かされているようだ。一方、スウェーデンでは、育児休業等で抜けたポストをいろいろな人の玉突きで埋めるそうだが、そうして一番レベルの低い簡単な仕事を空け、ここへ就職前やトレーニング中の若者などを受け入れて育成の機会に利用するのだという。

次世代法の認定マークを取得する企業が誕生するまで、残すところ3カ月に迫った。男性の育児休業取得者の要件だけが満たせていない企業では、たまたま出産する妻がいる男性に、業務命令で育児休業を取らせる事態にまでなっていると聞く。しかし、基本に立ち返れば、男性の中に育児休業のニーズが確実にあり、ニーズのある人たちが取得しやすい状況をいかに作るかが重要なのであり、利用者とその周辺に至るきめ細かな配慮が、結果的にはその促進につながるのではないかと考えている。

Ⅱ. 討議概要

1. 両立支援策の充実による男性の採用パフォーマンスへの影響について

(質問) 両立支援策の充実は採用パフォーマンスにプラスに寄与すること。女性の採用に対する効果は想像に難くないが、男性への効果も期待できるのか。

(回答:武石)

調査では、男女別の採用パフォーマンスを聞いておらず、その判別はできない。恐らく、両立支援策が導入されているか否かは女性でより関心が高いだろうから、ご指摘の通り女性へのプラス効果は大きいと思われる。男性への効果については、会場にいるファミリー・フレンドリー企業表彰⁸を受賞したA社に現場の実感を伺いたい。

(回答:A社)

弊社は、両立支援策を80年代後半から導入し、92年というかなり早い段階に、ファミリー・フレンドリー企業優良賞をいただいた。以降、弊社の新卒採用はとくに女子大生に人気が高い。女性が働き続けられる会社として多くの応募に恵まれ、ここ1～2年、一般的には新卒採用が厳しい中であっても、弊社の女性採用は本当に質・量ともに順調に進んでいる。その点、今回お話を伺った調査結果をまさに実感しているところだ。

一方、男性に対する効果についても、ここ数年の傾向として、女性が仕事と生活を両立しやすい会社であればきっと男性にとってもそうだろうと考えるのか、男性の応募も若干増えているように感じる。次世代法の施行等により、世間一般がこのテーマで盛り上がっているせいもあるだろうが、採用時の面接試験などでは男子学生からも、両立支援制度に関する質問や意見が聞かれるようになってきている。

⁸ ファミリー・フレンドリー企業とは、仕事と育児・介護とが両立できるような様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取り組みを行っている企業を指す。具体的には①法を上回る基準の育児・介護休業制度を規定しており、かつ、実際に利用されている②仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる制度をもっており、かつ、実際に利用されている③仕事と家庭の両立を可能にするその他の制度を規定しており、かつ、実際に利用されている④仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもっている——企業と定義されている。厚生労働省では、仕事と育児・介護が両立できるさまざまな制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取り組みを積極的に行い、その成果が上がっている企業に対して、これをたたえ広く周知することなどを目的に、99年度より「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を実施している。

2. 両立支援の取り組みを進める上での最近の課題について

(質問:出版・サービス業B社)

両立支援策はまだ、主に子や家族のある社員が対象であり、場合によっては利用できる者とそうでない者との間で、不公平感が高まりつつあるように思う。そこで弊社では、育児や介護以外の生活をいかに支援するか思案しているところだが、諸外国などのトレンドを踏まえて何かアドバイスをいただきたい。

(回答:武石)

アメリカでは、企業は90年代にご指摘のような課題に直面し、ワーク・ファミリー・バランスからワーク・ライフ・バランスへ移行した⁹。具体策としては、従業員の健康増進やリカレント教育、自己啓発のための資金的あるいは時間的な援助、また、これは育児にも関連するが、子どもが大きくなってからの学校関連の休暇制度——などが導入され始めた。さらに、アメリカでは養子をもらったり、里親になる人も多いため、養子縁組などをする際に役所へ行くための休暇制度など、本当にさまざまなライフニーズを取り込んだ、多様な制度があるように聞いている¹⁰。

日本では、こうした多様なニーズまで取り込んでいる事例はまだ非常に少ないが、私が考える範囲でニーズも多いのではないかというのは、社会人が学校などへ自己啓発に行くための時間や休暇だ。私の教える大学にも社会人大学院があり、夜間講座を開いている。皆さん仕事が終わって飛んで来て、中には受講後にまた職場に戻るような人さえいる。大学院に行こうというくらい意欲のある人が、非常に苦労しているのを目の当たりにすると、短時間勤務などを選択できるように制度を見直し、企業も何か支援してあげられないものかと思う。また、もう一つ上げるなら、地域活動に参加したいというニーズも多いのではないか。地域のつながりが薄れ、教育や子どもの安全などにも影響が及んでいる昨今、働く人が無理なく、地域コミュニティにも参加できるような仕組みがあれば本当に良い。調査では、そうしたさまざま

⁹ 伝統的に「家庭は個人の領域」という考え方が強いアメリカでは、保育も全国に一律の制度はない。育児休業も年間で12週間の無給休暇が法律で定められているにとどまる。保育所の数や質もレベルが低く、ベビーシッターを雇うにも経済的負担が大きい。子育てしながら働くには、決して良い環境とはいえないなか、女性の社会進出が進み、結婚・育児のため優秀な人材が辞めるようになると、企業は育児支援を中心としたファミリー・フレンドリー施策を導入し始めた。

¹⁰ アメリカにおいて現在までに開発された、ワーク・ライフ・バランスの内容は145種以上にも及び多種多様であり、例えば(1)フレキシブル・ワーク(2)保育サポート(3)介護サポート(4)養子縁組サポート(5)転勤サポート(6)EAP(社員援護プログラム)(7)ヘルス・アンド・ウェルネス(8)各種保険制度(9)休暇制度(10)教育サポート——等がある。ユニークなものでは、「コンシェルジュ・サービス」(ベビーシッターの手配やコンサート・チケットの予約など、社員の様々な雑用を代行するサービス)などもある。そうした中でも、正社員の働き方に柔軟性をもたせるフレキシブル・ワークは、ワーク・ライフ・バランス施策の中核に位置づけられており、具体的にはフレックス・タイム、ジョブ・シェアリング、テレコミュート(在宅勤務)などが選択できるようになっている。

主な理由で短時間勤務を選択できる企業は1～2%ほどしかなく、日本ではほとんど普及していないことが分かっている。

ワーク・ライフ・バランスというとき、一般的には、ワークとライフが50対50で両方が釣り合っているような形が良いのだろうと誤解されがちである。しかし例えば、イギリスでワーク・ライフ・バランスと言えば、仕事と個人の生活の調和がとれるように働き方の仕組みを調整することを指す¹¹。つまり、勤務パターンの多様なメニューを提示するのが、イギリスのワーク・ライフ・バランスでは重要なのであり、バランスの取り方はニーズに対応してさまざまあることから、できるだけ多様な施策があることが望ましいとされている。イギリスでは、雇用関係法に基づいて多様な勤務パターンに従業員がリクエストできるわけだが、どのような働き方をリクエストするかについては法に具体的な規定はない。在宅勤務をしたい人もいるだろうし、昼休みを3時間取りたいと言ってもいい。イギリスは保育所の費用が非常に高いため、勤務時間を減らして家で子どもの面倒をみたいという人も多い。従業員は、自分がこうしたいという働き方を事業主に提案でき、リクエストを受けた事業主はなるべく実現できるよう前向きに検討しなければならない¹²。先にあげた新聞記事によると、リクエストの6割が実現しているようだ。

(質問:百貨店業B社労組)

業界事情もあり、弊社はかなり早い段階から両立支援策の導入に取り組み、80年代後半にはほぼ一通りの制度を揃えてしまったが、そのためにむしろ、その後の取り組みが希薄になっているのが実情である。労組としては他にどのようなことに取り組みれば良いか悩んでおり、何かアドバイスをいただきたい。

¹¹ ワーク・ライフ・バランスに一律の定義はない。例えば、イギリスの貿易産業省(DTII)では、「年齢、人種、性別にかかわらず、誰もが仕事とそれ以外の責任、欲求とをうまく調和させるような生活リズムをみつけられるよう、就業形態を調整すること」と定義している。

¹² 雇用主が労働者からの要求を断ることができるのは、①追加費用の負担②顧客需要への対応能力に不利益な影響③現在のスタッフの間で職務を組み直すことができない④追加スタッフを雇用できない⑤業務の質への不利益な影響⑥業績への不利益な影響⑦申請労働者が希望する就労期間では十分に職務を果たせない⑧組織の構造的な改編の予定がある——といった業務上の理由があると認められる場合に限られる。手続きとしては、労働者から希望する柔軟な働き方、働き方の変更を開始する期日、世話をする子どもとの関係などを明らかにした文書を提出する。提出後28日以内に、雇用主と労働者の間で希望する勤務体制について話し合いがもたれる。雇用主は話し合いから14日以内に、要求の許諾に従業員に文書で通知しなくてはならない。

(回答:武石)

百貨店業界は、育児休業法の制定前から両立支援策に積極的に取り組んできたために、むしろその努力の影が昨今のブームの中で相対的に薄くなってしまったように思う。企業における両立支援策の意義というテーマで、今回お話をさせていただいたわけだが、こういうものは結局、他もやり出してしまうと採用パフォーマンスなどの効果はどんどん薄れてしまう。やはり、早く取り組んだ者の勝ちといった印象が否めない。となると、一通りの両立支援策を整えた企業は、今後どのように他社と差別化すれば良いかと言えば、それは現在、多くの企業が対応しきれていない、両立支援の制度を利用しやすい環境整備に注力すべきということになるだろう。具体的には、休業取得者の代替要員の確保なり、仕事配分のルール作りといったところが重要な課題になるのではないかな。

(回答:百貨店業B社)

百貨店業界はとくに20～30代の女性の占める比率が高く、例えば地方店では、つねに女性従業員の12～13%程度が育児休業か育児勤務の状態にある。代替要員の確保は、育児休業の申請が出たタイミングで、当該部門長が周囲のメンバーでその仕事をカバーしきれぬのか、あるいは外部も含めて人手を調達する必要があるかの確認手続きを行うようにしている。ただ現実問題として、代替要員が必要という話になっても、コスト負担も大きく、また休業中の数カ月だけということになれば、募集をかけてもなかなか人が集まりにくい。そうしたことから欠員のまま走らざるを得ないというのが実情で、一方では接客対応に不備があってはならないと切実な課題になっている。労組では、今回の先生の話にあった、周囲の人の能力アップの機会にもなる玉突きによる代替要員の確保のほか、以前から関心のある大手化粧品会社のような退職OGの活用などを検討してみたいと思う。

3. 両立支援策に対する労組の取り組みの考え方について

(質問:生活総合サービスの産業別組織)

景気回復に伴う人手不足の中で、長時間労働が恒常化しているため、両立支援策の充実まで手が回らないという事情もある。労組はどのように取組めばよいのか、何かアドバイスをいただきたい。

(回答:武石)

長時間労働を前提にしては両立支援まで手が回らないというのは、まさにワーク・ライフ・バランスの本質を突いた指摘だと思う。これらを同時に解決するには、やはりヨーロッパのように価値観を転換するしかないのではないか。オランダが典型的だが、一家の大黒柱だけがたくさん働いて稼ぐというスタイルから、夫婦の共働きが前提のスタイルへ、社会構造を組み換えてきた。日本でも、長時間労働は絶対に嫌だ、仕事と生活の両立が可能になるなら賃金を削っても構わない、その分の賃金減少は共働きで稼いで補填しようというくらいの強い姿勢を労組は打ち出せるかどうか¹³。イギリスをはじめ、ヨーロッパで両立支援策が充実してきたのは、人々が長時間労働に応じなくなり、共働きが増えたからであり、人を集めるには会社側もいろいろな働き方を工夫せざるを得なくなった。そうして考えると、人手不足の現在の状況は、労組にとってはむしろ追い風だろう。

ワーク・ライフ・バランスに関する研究を進める中で、私はこれが進まない原因は長時間労働にあると考えるようになった。日本はイギリス以上に、60時間以上働く人の割合が圧倒的に多い¹⁴。両立支援策というのは、要は建物の2階部分。基礎となる1階部分は、やはり家庭責任を持たない人も含めた働き方がどうなっているかであり、2階を築きたいのならまず1階部分の基礎工事を上手くやっておかなければならない。長時間労働の削減に成功した、ある中小企業をヒアリングしたことがある。その会社では、社長の強いリーダーシップで、いわゆる残業は原則、行わないことを前提に業務内容を洗い直し、組織内での情報の共有や業務のシステム化を徹底的に進めることで効率化を実現した。当初は、18時に終業させても帰宅を躊躇する従業員がシャッター前に居座ったりしたそうだが、そのうちそれぞれの生活パターンを見つけて定時出社が根づいたという。

4. 欧米における両立支援制度について

(質問) 欧米における育児休業の法制度と先進事例について、教えていただきたい。

¹³ イギリスでは、労働組合会議(TUC)が活動綱領の一つとしてワーク・ライフ・バランスを掲げ、長時間労働の風土と闘うキャンペーンを展開している。

¹⁴ 厚生労働省「05年度労働経済の分析」によれば、週60時間以上就業している男性雇用者は30～39歳で24.0%、30～34歳で22.7%、40～44歳で21.9%などとなっており、子育て世代の男性の4人に1人が長時間労働となっている。

(回答:武石)

イギリスで、育児休業が法制化されたのは99年で、先進諸国の中でも一番遅かった。というのも、イギリスではすでに女性のための産後休業¹⁵がかなり充実しており、それ以上のニーズが薄かったからだ。そのため、育児休業¹⁶の歴史はまだ浅く、父親休暇¹⁷なども定められているが、男性の取得率はそれほど高くなかったように思う。

一方、アメリカでは家族のための休暇というフレームの中に育児休業が位置づけられている¹⁸わけだが、あるデータによると利用者の1割は男性で、残りが女性とのことで、日本よりは男性の取得率が高い。ただ、アメリカの場合は、機会均等を重視するため、女性でもあまり出産、育児休暇等を取得せず、そもそも取得者の分母が小さいことに注意を要する。アメリカでは、日本のように育児休暇を1年も取るような女性はおらず、むしろいかに育児と両立しながら働き続けるかが関心事だ。

英米以外に目を向けると、育児休暇の取得率が高いのは、やはり北欧のノルウェーやスウェーデンなどだろう¹⁹。ノルウェーでは「パパ・クォーター制」²⁰が導入され、また、スウェーデンでは父親の育児休業が義務づけられたことなどにより、男

¹⁵ イギリスには長期にわたる育児休暇制度が存在せず、長期の出産休暇制度がこれに代わるものとして機能してきた。出産休暇は、通常出産休暇(OML)26週と追加出産休暇(AML)26週の合わせて最長1年に及ぶ。OML中は法定出産給付(SMP)を受給できる。最初の6週は週給の90%、残りの20週は週106ポンド(週給が106ポンド未満の場合は週給の90%)。また、SMPの受給資格がない離職者は、一定の要件を満たせば出産手当(MA)を受給できる。

¹⁶ 1年以上勤続する労働者は、1週単位で1年間に4週まで、子が5才になるまでに合計13週(障害をもつ子の親は子が18才になるまでに18週)の育児休暇(無給)を取得できる。

¹⁷ 03年から父親の出産休暇が新たに施行された。2003年4月以降に生まれた子をもつ父親は、連続する1週または2週の有給休暇を取得できる。ただし、休暇の最終日が子の誕生から8週以内でなくてはならない。休暇中はSMPと同水準の法定父親給付(SPP)を受給できる。

¹⁸ 家族・医療休暇法は、育児休暇、看護休暇、出産休暇、介護休暇が合体したような休暇(無給)の付与を義務づけている。アメリカには、育児または介護のみの休業制度はない。

¹⁹ 世界で初めて「両親」を対象とした、スウェーデンの「親保険(総合的な出産・育児・介護休業制度)」(1974年)や、当初から「男女」を対象としてきたノルウェーの出産・育児休業制度(1977年)などに代表されるように、北欧諸国では、出産・育児参加の面でも、男女平等が政策理念・目標の一つとされてきた。しかし、このような政策がとられながらも、育児休業の取得は女性に偏りがちというのが現実だったため、ノルウェーの「パパ・クォーター制」の導入(1993年)を皮切りに、1995年にはスウェーデンで父親の育児休業取得が義務づけられるなど、男性の育児参加を促進する動きが活発化した。

²⁰ ノルウェーでは国民保険法(National Insurance Act)に基づき、自営業者や出業者も含む、出産・育児休業の取得を促進するための手当が支給されている。子どもが2歳になるまでの間に、100%の所得保障を210日分、あるいは80%の所得保障で260日分を両親合計の期間で受給でき、どちらのタイプにするか選択できる(100%所得保障の場合145日分、80%保障の場合195日分については、タイムアウト給付として部分給付という形も取れる)。ただ、父親にも育児休業を義務づける「パパ・クォーター制」の導入で、出産・育児休業のうち産前3週間および産後6週間は母親に、その後子が満1歳になるまでの間の最長4週間の休業は父親に割り当てられているため、もし父親が休業を取得しない場合はその分(20日分)の受給期間が短くなることとなり、男性の休業取得を促す大きなインセンティブとなっている。ノルウェーでは、同制度の導入により、男性の育児休業の取得率が数%から7割程度にまで飛躍的に高まったとされている。

性の育児休業の取得率が高まってきた。ただ、例えばスウェーデン²¹でも、育児休業の長さの配分は母親が8割で、父親は残り2割に過ぎない。そうした意味では、どこの国でも育児休業は女性のもので捉えられていると言えるだろう。ただ、ヨーロッパでは取得率が低いドイツも日本の比ではなく、やはり日本の男性の育児休業取得率は、諸外国の水準からみても低すぎると言わざるを得ない。

(質問) 男性の育児休業の取得の際にネックになるのは所得の減少だと思うが、日本の水準は諸外国と比べてどうか。今後、これが引き上げられる可能性はあるか。

(回答:武石)

男性の育児休業中の経済的な支援については、現行の雇用保険では休業中に3割、復帰後6カ月で残り1割と、休業前賃金の計4割を保障しているわけだが、これは今後恐らく、大幅に引き上げられることはないだろう。雇用保険の枠組みの中で給付している限りは、失業給付とのバランスの問題もあるし、また、休業中は年金・健康保険料の負担が免除され、感覚的には休業前賃金の5割程度が保障されているからだ。ただ、最近の政策として、個別企業が例えば6割、8割といった賃金保障を行う場合には、その一部を国が補填しようという動きがあると聞いている²²。また最近、個別企業では、短期の育児休業部分については有給化して、男性の取得を促そうとする動きもある。

しかし、こうした経済支援がどれほど効力を発揮するかについては疑問のフシもある。調査では、妻の方が収入の多い世帯でも、いわゆる経済的な合理性に反し、妻が育児休業を取得しているとの結果があるし、また、介護休業については取得者

²¹ スウェーデンの出産・育児休暇制度は、両親ともども総合的に捉える形で設計されており、休暇権は「両親休暇法」で、両親手当給付は「国民保険法」で規定されている。育児休業には、①1歳6カ月までの子どもの養育のための全日休暇(両親手当を伴わない)②8歳未満または小学校1年生修了までの子を養育するための全日休暇(両親手当を受給している場合限る)③8歳未満または小学校1年生終了までの子を養育するための部分休暇(1/4の時間短縮)(両親手当を伴わない)④8歳未満または小学校1年生終了までの子を養育するための部分休暇(3/4、2/4、1/4の時間短縮をいずれか選択)(両親手当を受給している場合限る)——の4種類あり、休暇開始前に継続して6カ月、または2年間に少なくとも合計12カ月以上、同一使用者の下で雇用されていれば取得できる。雇用者に賃金支払い義務はないが、国民保険法により、育児をする親には両親手当が支給される。両親手当は、両親合わせて480日間まで受給可能(両親同時の受給はできない)だが、そのうち80%の所得保障が得られるのは390日間、このうち60日間は父親、母親双方とも互いに譲り渡すことはできない(パパ月、ママ月)。最初の390日間は所得の80%、その後の90日は1日60クローネが支給される(なお、働いていない場合は全期間とも1日60クローネ)。

²² 07年度の厚生労働省予算案には、育児休業の取得を促進するため育児休業の給付率を休業前賃金の40%(うち職場復帰後10%)から、50%(同20%)に暫定的に引き上げる施策のほか、育児休業取得者等に対し、企業独自の給付を行った事業主に対して、助成制度を創設する施策などが盛り込まれている。

の3割程度が男性で、親の介護に直面する男性と言えば年齢も給料も高いだろうに、意外に取得が進んでいる事実があるからだ。そうしたことを勘案すると、私は男性の育児休業取得が進まないのを、経済的に非効率だからと決めてかかるのは、ある種の言い訳に過ぎないという気がしている。

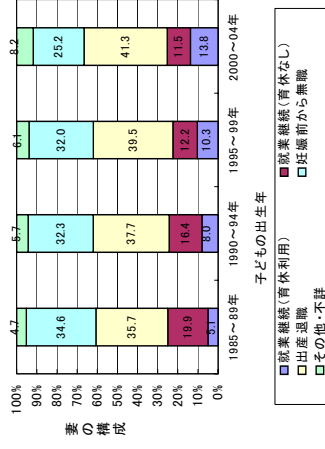
ビジネス・レーバー・トレンド研究会

ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果
—人材戦略としての意義とその活用を考える—

法政大学 武石 恵美子

出産前後の女性の就業状況

国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」(2002年)



1. 企業にとっての意義を考える前提

- WLBが広がらないのはなぜか

WLBとは(英政府 DTI より)

- 年齢、人種、性別にかかわらず、すべての人が、仕事とその他の責任をやりやすいことを両立できるように、勤務パターンを調整すること (adjusting working patterns)
 - 【具体的な施策】
 - ・flexi-time
 - ・staggered hours
 - ・time off in lieu
 - ・compressed working hours
 - ・shift swapping
 - ・self-rostering
 - ・annualised hours
 - ・job-sharing
 - ・term-time working
 - ・working from home
 - ・tele-working
 - ・breaks from work
 - ・flexible and cafeteria benefits
- ワークライフバランスキャンペーン: 2000年3月に開始。事業主・従業員に仕事と家庭生活のバランスをとる働き方を推奨。ワークライフバランス・チャレンジ基金が設立され、過去3年間で約400社を対象に1050万ポンドが拠出された。
- 2002年雇用関係法施行: 6歳未満の子供もしくは18歳未満の障害を帯つ子供がいる従業員で、申請日までに26週間以上連続して働いていれば、フレックス勤務を請求できる。

イギリスにおけるWLBの背景

- 雇用者の11%、子どもがいる共働きの方の7人に1人が週60時間以上働く。(DEE2000調査)
- 30%が「仕事が理由で健康上の問題がある」に同意(1999調査)
- 母親の80%、父親の88%が「家族との時間を増やしたい」と希望(1997調査)
- 管理職の41%が過去3年間で「生活の質が低下した」と回答(2004調査)
- 40%の上級管理職が「長時間労働のために1年以内に新しい仕事を探そうとしている」(1999調査) (DTIホームページより)

WLBの議論のポイント

企業組織、社会にとっての意義の強調

- 英: WLBは、雇用主、働く人、双方にとって利益がある (Win-Win)
雇用主のメリットは、従業員の仕事への意欲、生産性を高め、ストレスを減らす。
- 米: 2003年9月108回議会・上院決議第210号
「仕事と個人生活の調和を支援することは、全国の労働者(労働生産性)にとって、最重要事項であり、大統領は10月を「全国仕事・家庭月間」と定める布告を出すべきである。」

アメリカにおけるWLBの背景

- 働く母親の増加 → 80年代半ば以降、保育支援を中心とするワーク・ファミリー・バランス → 子どもをいない社員や男性社員からも私生活とのバランスを望む声の高まり
- 介護支援、企業内カウンセリング、フィットネスセンター、通学費用の援助、セミナーなどのワーク・ライフ・バランス策の展開
- 実態: 仕事と私生活のジレンマで転職をしたと考える人の半数以上が、独身、子どもをいない既婚者
(バク(2002)より)
- 働く人の意識変化
 - 20-39歳の男性は、仕事へのチャレンジや昇給よりも家族とより多くの時間を過ごすことを望み、7割は家族との時間のためには賃金をあきらめるとしている。
- 企業経営にとってのメリット
 - 施策導入による離職者の減少、生活の安定による仕事効率の向上
 - その際重要な役割を果たすのが管理職であり、組織風土である (AWLP (2004) より)

2. 企業にとっての意義は何か

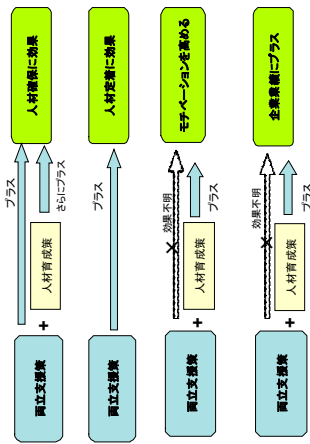
- 両立支援策の導入の効果
 - 従業員の確保、定着への効果
 - モラールの向上、ストレスの低減
 - 仕事への集中
 → 企業の競争力に寄与
- 中小企業においても前向きに取り組む企業がある
(女性の出産後の就業継続は中小企業の方が高い)。必要性(ニーズ)への弾力的な対応。

企業にとつての意義に関する研究

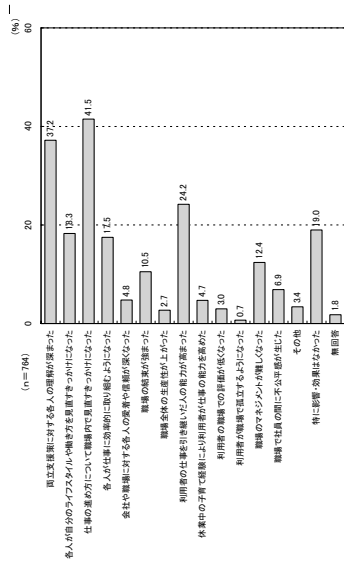
- 経済産業省 男女共同参画会議「女性の活躍と企業業績」
 - クロス・セクション分析で、女性比率の高さは、利益率(経常利益/総資本)にプラスの影響
 - しかし、パネル固定効果モデルによる分析の結果、女性比率の変化と利益率の変化には有意な関係がみられない。
- 女性比率を高めて利益率も高めるような企業固有の要因が企業業績に影響を及ぼしている
- 「男女勤続年数格差が小さいこと」
- 「出産等退職者の再雇用制度」
- 21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」(2004)
 - 女性社員の能力活用を進めることと経営パフォーマンスをあげることと間には関連性がみられる。
 - 女性比率が高い企業(量的基幹化)→企業の成長性、経営判断にプラス
 - 女性管理職が多い企業(質的基幹化)→企業の成長性、経営判断にプラス

両立支援と企業業績

ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する研究会報告」(2006)



育児休業制度」「短時間勤務制度」の利用による職場への影響 内閣府「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」(2005)



3.実証分析 調査の概要

研究仮説 図参照

調査の概要

- 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」
- 対象企業規模：従業員数301～2000人規模。企業の抽出は、東洋経済新報社「会社四季報」を利用。上記規模に該当する、上場企業1,791社、未上場企業1,673社、計3,464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

実証分析結果の概要

① 優秀な人材確保のために必要である

n	そう思う		どちらかど いえばそ う思う		どちらかど いえばそ う思わ ない		そう思わ ない		無回答		そう思うど れかといえ ば	
	そう 思う	ど ち か ど い え ば そ う 思 う	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない	ど ち か ど い え ば そ う 思 わ ない
計	446	25.6	47.8	22.0	2.9	1.1	0.7	73.3				
国立支援導入 制度なし	103	12.6	43.7	37.9	4.9	0.0	1.0	56.3				
1~2	144	31.9	49.3	16.7	1.4	0.7	0.0	81.3				
3~4	154	26.0	50.0	19.5	2.6	1.3	0.6	76.0				
5~6	41	34.1	43.9	12.2	4.9	4.9	0.0	78.0				
国立支援導入 取組なし	114	19.3	40.4	29.8	6.1	2.6	1.8	59.6				
1つ	166	21.7	53.6	22.9	1.8	0.0	0.0	75.3				
2つ	96	28.1	54.2	15.6	1.0	0.0	1.0	82.3				
3つ以上	70	41.4	37.1	15.7	2.9	2.9	0.0	78.6				

実証分析結果の概要

② 最近5年間の新卒採用実績

n	「国立支援導入 制度なし」 で いる		「国立支援導入 制度なし」 で いない		「国立支援導入 制度なし」 で いる		「国立支援導入 制度なし」 で いない		「国立支援導入 制度なし」 で いる		「国立支援導入 制度なし」 で いない	
	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし	国立支援導入 制度なし
計	446	30.3	30.9	20.4	14.6	3.6	0.2					
国立支援導入 制度なし	103	25.2	35.0	15.5	22.3	1.9	0.0					
1~2	144	29.9	27.8	26.4	14.6	1.4	0.0					
3~4	154	35.1	29.2	19.5	10.4	5.2	0.6					
5~6	41	29.3	34.1	14.6	12.2	9.8	0.0					
国立支援導入 取組なし	114	28.1	36.8	18.4	14.9	1.8	0.0					
1つ	166	31.3	31.9	15.7	16.9	4.2	0.0					
2つ	96	31.3	27.1	22.9	10.4	7.3	1.0					
3つ以上	70	30.0	24.3	31.4	14.3	0.0	0.0					

実証分析結果の概要

③ 最近5年間の新卒採用増減

n	大幅に増 えている		増えている が、 割合が 少ない		増えている が、 割合が 少ない		増えている が、 割合が 少ない		増えている が、 割合が 少ない		増えている が、 割合が 少ない	
	大幅に増 えている	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない	増えている が、 割合が 少ない
計	446	7.4	34.1	26.0	25.3	1.8	5.2	0.2				
国立支援導入 制度なし	99	6.1	34.3	25.3	30.3	1.0	3.0	0.0				
1~2	128	6.3	39.8	21.9	26.6	3.1	2.3	0.0				
3~4	115	11.3	27.8	32.2	21.7	0.9	5.2	0.9				
5~6	24	12.5	41.7	12.5	16.7	4.2	12.5	0.0				
国立支援導入 取組なし	114	7.9	33.3	31.6	21.1	2.6	3.5	0.0				
1つ	166	6.0	32.5	22.3	31.9	1.2	6.0	0.0				
2つ	96	7.3	33.3	30.2	19.8	1.0	7.3	1.0				
3つ以上	70	10.0	40.0	20.0	24.3	2.9	2.9	0.0				

実証分析結果の概要

④ 正社員に占める女性比率

n	10%未満		10%以上 20%未満		20%以上 30%未満		30%以上 50%未満		50%以上		無回答	
	10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上 50%未満	50%以上	50%未満	50%以上	50%未満	50%以上	50%未満	無回答	平均
計	28.7	32.6	17.7	12.6	4.7	2.7						
国立支援導入 制度なし	103	26.2	33.0	21.4	10.7	5.8	2.9	20.2				
1~2	144	24.3	38.9	18.8	13.2	2.8	2.1	18.8				
3~4	154	34.4	30.5	14.3	14.9	3.9	1.9	18.3				
5~6	41	29.3	31.7	19.5	4.9	12.2	2.4	22.4				
国立支援導入 取組なし	114	37.7	28.1	15.8	7.9	7.0	3.5	18.3				
1つ	166	30.1	34.9	19.9	9.0	4.8	1.2	19.0				
2つ	96	21.9	35.4	21.9	15.6	2.1	3.1	19.5				
3つ以上	70	20.0	37.1	10.0	24.3	4.3	4.3	21.7				

実証分析の結果の概要

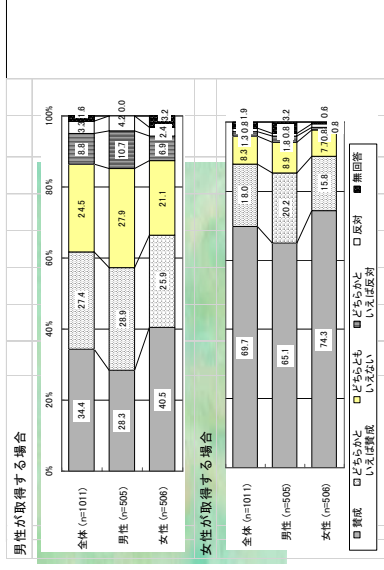
- 採用パフオーマンス
 - 新卒採用、中途採用ともに両立支援策の「制度導入」により賃・量ともに必要な人材が確保できる
 - 両立支援策の「環境整備」の影響はみられない。
 - 両立支援策の「制度導入」により、応募者が増えるという効果は認められなかったが、応募者が減るというものを抑制する。
- ⇒ 両立支援策の人材確保への影響としては、制度の充実度が重要
- 両立支援策の女性雇用への影響
 - 両立支援策の環境整備に取り組む企業で、女性の能力活用が促進され女性の比率が高くなっていく。
 - 両立支援策の制度導入は、女性比率に影響を及ぼしていない。
 - 従業員に長期的なコミットメントを期待する組織で両立支援策の運用環境整備は女性比率を高める。制度導入は逆の関係。
- ⇒ 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が重要。

4. WLB実践の課題

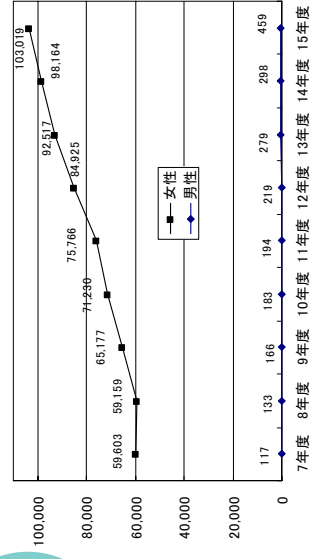
- 男性の育児休業取得促進
- 働き方の見直し

男性の育児休業に対する意識

ニッセイ基礎研究所
「男性の育児休業取得に関する調査（企業調査）」

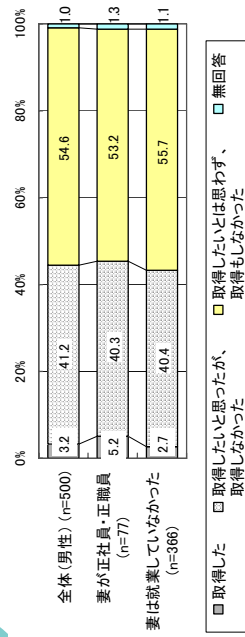


育児休業給付初回受給者数の推移 厚生労働省「雇用保険事業年報」



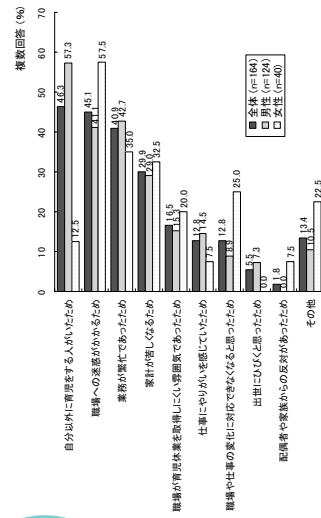
男性の育児休業取得の希望と有無

ニッセイ基礎研究所
「男性の育児休業取得に関する調査（個人調査）」



育児休業を取得しなかった理由

ニッセイ基礎研究所
「男性の育児休業取得に関する調査（個人調査）」



男性の育児休業取得者の実態

- 育児休業を取得した理由
- 休業取得のタイミング
- 休業期間の特徴
- 職場の特徴
- 育児休業者の出現確率 0.4%
- 休業者の声

男性の育児休業取得拡大策

- 制度のPR
- 妻の出産時の休暇取得促進
- 職場環境の整備（管理者、同僚の理解促進）
- 仕事の配分ルール等の整備
- 制度内容の検討
 - 妻が専業主婦の場合の取得ルール
 - 休業期間の分割化
 - 休業中の所得保障問題
- パパ・クォータ制度？

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、企業経営サイエンスからみた両立支援策の意義に関する国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与えることを導いた。また、両立支援策の実施は女性の雇用の拡大への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高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、制度を利用して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
はじめに
先行研究サーベイ
研究仮説と調査フレーム
両立支援策が企業の人材確保に及ぼす影響
考察と研究課題

社員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的で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、それにより企業が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。

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っこうに見えない。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

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についても、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。さらに、両立支援策の企業にとつての意義に影響し、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、本章において、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。

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とって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も期待され、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されている。

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²⁾。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となっている。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大さ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大さ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
Dutton and Mesch (1990) [アメリカ]	大企業1社の下部組織 従業員約270名	柔軟な勤務時間制度導入は出勤率を低下させる	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	出勤率 離職率	柔軟な勤務時間制度の導入後、出勤率は低下、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、出勤率、勤務態度が高い (117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、出勤率、勤務態度が高い	事業所内保育所 * 管理者の要因、従業員の要因に着目	出勤 (従業員自己申告、上司の認識) 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	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 Gainsky (1992) [アメリカ]	金米精製の8イラク企業1社 部下の育児休業を登録した管理職 331名	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に大きい 育児休業によって生ずる問題は管理職の要因による問題は従業員側の要因による	育児休業 * 管理者の要因、従業員の要因に着目	勤務態度 勤怠率 生ずる問題 (生産性、出勤)	育児休業に伴う生産性低下の問題に強い関連性をもつ要素として、管理職の要因の知識・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。「従業員側」に関しては、業績が低い、勤続年数が短い等影響している。
Shepard, Clifton and Kruse (1996) [イギリス]	製菓企業 30社 1981-1991年の企業パフォーマンスデータ	柔軟な勤務制度 (フレックスタイム制度) を持つ職場は、柔軟性の高いパフォーマンスが高い	柔軟な勤務制度の導入の有無 柔軟性の高いパフォーマンス	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、柔軟性の高いパフォーマンス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員層とそれの男性同僚 (管理職) 80組 (計160人)	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 女性の部長以上の役員層とそれの男性同僚 (管理職) 80組 (計160人) の関係は女性より強い	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) に対する5段階評価 (仕事への満足度、(2) 仕事への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いよりも、制度があることを認知していることが重要である。	柔軟な勤務制度を持つ企業 (ファミリー、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。生産性が高かったと認める時期(10)に比べて現在(ははとれくらか)
Perry-Smith and Blum (2000) [アメリカ]	全国の組織 重 (NOS) 対象の527企業 人事部長	包括的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 両立支援策のある企業は、女性比率の高い企業は高い	8つの両立支援策 (事業所内保育所等) を、フレックスタイム制度、伝統的施策 (柔軟な勤務制度等)、非伝統的施策 (金銭的支援等) に分類 G1: すべて低 G2: + G3: + G4: +	組織の業績 (7項目) に対する判断: 親近の品質、主要な従業員を引き付ける能力、マネジメン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、利益と売上成長、過去12カ月の売上と利益の伸び率	柔軟な働き方、上司の支援は、仕事と家庭の両立を深らし、両立の認識を高め、離職可能性を低下させる 柔軟な勤務制度5項目 (フレックスタイム、柔軟な勤務制度、柔軟な勤務制度、柔軟な勤務制度、柔軟な勤務制度) の利用可能性は、両立の認識を高め、離職可能性を低下させる 柔軟な勤務制度は、個別施策によって影響が異なる。両立支援策の導入によって、両立支援策のある企業は、柔軟な働き方への影響がみられる。両立支援策の導入によって、両立支援策のある企業は、柔軟な働き方への影響がみられる。両立支援策の導入によって、両立支援策のある企業は、柔軟な働き方への影響がみられる。
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	専門職比率の高い企業では、広範な両立支援策を実施し、両立支援策の導入には正の相関がある 企業特長技術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	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。企業特長技術の維持のため、両立支援策の導入は、両立支援策の導入による影響が大きい。両立支援策の導入は、両立支援策の導入による影響が大きい。

Gray (2002) [イギリス]	英国野鳥産業省調査 (WERS 98) 対象の企業 2191の民間事業所 (規模10人以上) 管理者、従業員 2万6420人	両立支援策は、企業のワークマンズを高める	職場内で利用できる両立支援策 (育児休業、シフト作業(フレックスタイム) 11施策、職場内保育所、経済的支援等)、職場不在型支援策 (短時間勤務、在宅勤務) に分類	管理者 8項目 労働パフォーマンス 労働生産性 生産物やサービスの質 労働生産性の変化 従業員への影響 コストに占める労働コストの低下 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 組織への影響が大きい また、組織に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職の理解度の評価	両立支援策は、柔軟な働き方への影響が大きい。両立支援策の導入は、両立支援策の導入による影響が大きい。両立支援策の導入は、両立支援策の導入による影響が大きい。
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	柔軟な勤務制度は、生産性を高める	7つの柔軟な勤務制度 (フレックスタイム、短時間勤務、在宅勤務、シフト作業(フレックスタイム) 5日分を4日で行うなど) を実施する企業は、柔軟な勤務制度を実施しない企業よりも、組織の生産性を高める	組織コミットメント 生産性の自己認識 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認める時期(10)に比べて現在ははとれくらか)	柔軟な勤務制度を持つ企業 (ファミリー、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。生産性が高かったと認める時期(10)に比べて現在ははとれくらか)
Batt and Valsour (2003) [アメリカ]	7社の大企業 30歳以上の共働きのパワーワーキング 従業員 557人	柔軟な働き方、上司の支援は、仕事と家庭の両立を深らし、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 (育児休業等) の利用可否 (ファミリー、インフォーマル) の利用可能性 柔軟な勤務制度5項目 (フレックスタイム、柔軟な勤務制度、柔軟な勤務制度、柔軟な勤務制度、柔軟な勤務制度) の利用可能性 上司の支援4項目 (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	仕事と家庭の両立 仕事と家庭を調整できるという意識 離職意向	柔軟な勤務制度は、個別施策によって影響が異なる。両立支援策の導入によって、両立支援策のある企業は、柔軟な働き方への影響がみられる。両立支援策の導入によって、両立支援策のある企業は、柔軟な働き方への影響がみられる。

ションに関する指標である。もう一つは、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は定すのではなく、企業の人事戦略や職場特性と関連づけ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が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く。

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、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, 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次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, Clifton and Kruse (1996) においては、製菓企業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ことが導かれている。

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、これからこ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バライズしておく。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の相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。渡野 (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いている。

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の企業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、藤坂 (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。

研究仮説と調査フレーム

以上の先行研究より、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、トータルで見れば企業経営にとってプラスの影響があるとすると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、政策的にも関心が高まっていく。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に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・運用以外にも多くの要因が考えられる。当然両立支援策以外の人事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ぬ。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。

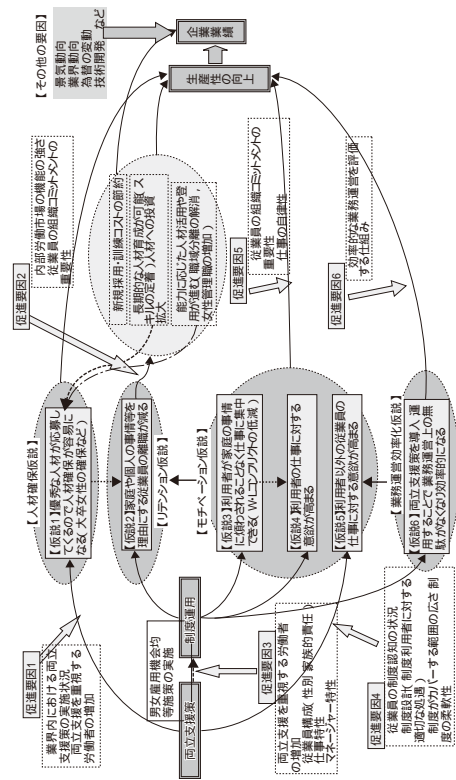
まず、両立支援策というとき、仕事と家庭の両立を支援する制度とともに、制度の円滑な利用を促す運用面での環境整備を含めることが重要であることが先行研究で指摘されている (Eaton (2003) など)。また、両立支援策は、現状では主として女性にとつてメリットの大きい施策と考えられるわけだが、両立支援策のみを重視しながら、一方で女性の能力発揮を進めなければ、「マミートラック化」を助長しかねない。したがって、両立支援策のみに着目するのではなく、女性の能力発揮が図られているか否か、均等施策にも着目することが必要である。

この両立支援策が企業業績に影響を及ぼすすれば、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の資源の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られている。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：両立支援策の導入が進むと、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：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：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：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

日本労働研究雑誌

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である。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る。生活のパラ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、企業にとっても人材確保に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、多くの場合女性が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も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⁴⁾。利用した項目は、法定を上回る休業期間の育児休業制度、同様の介

護休業制度、育児のための短時間勤務制度、育児のための以外の制度、介護のための短時間勤務制度、介護のための以外の制度、育児・介護以外の理由でも利用できる短時間勤務制度、育児・介護以外の理由でも利用できる場合の制度、である。これらが法を上回る程度のポイント⁵⁾として、制度の充実度を示す指標としている⁶⁾。

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。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、社内に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、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、制度の実施や情報提供などを管理者へ働きかけ(研修の実施や情報提供など)を実施している、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、休業等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⁷⁾。

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、人材確保を意図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、新卒採用、中途採用それぞれについて、採用者の質と量とそれぞれ

26

25

れについて必要な人材が確保できているか否かをいえるのである。環境整備への取組は、外部から尋ねられている。新卒採用において「質・量ともに必要でない人材が確保できている」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⁹⁾。「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、同業社の中で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、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とは相互に関連している可能性があるのと、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、環境整備ポイントには有意でない。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

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・サービス業ダミー	0.266	1.305	0.264	1.302	0.265	1.304
その他産業ダミー	0.551	1.735	0.527	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	0.012	1.012	0.110*	1.117
両立支援策環境整備ポイント						
定数	-4.070***	0.017	-3.964***	0.019	-4.038***	0.017
サンプル数	404		405		404	
-2対数尤度	484.3		488.1		484.3	
有意確率	15.5		12.5		15.6	
	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	1.462	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・サービス業ダミー	-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	0.124	1.132	0.119*	1.126
両立支援策環境整備ポイント						
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	
有意確率	8.3		5.8		8.8	
	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。

弊で有意である(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も、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、女性従業員

表3 同立支援策が応募者数の変化に及ぼす影響【多項目ジスティック分析】

定数 業種(基業:製造業)	ケース1		ケース2		ケース3	
	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)	係数	Exp(B)
建設業ダミー	-2.697*	0.295	-2.450*	-0.046	-2.383	0.590
情報通信・運輸業ダミー	-0.103	0.922	0.054	1.055	0.593	1.610
金融・保険業ダミー	0.303	1.354	0.574	1.774	1.067	2.908
小売・サービス等ダミー	-0.107	1.113	-0.371	1.449	0.389	1.476
その他産業ダミー	0.228	1.256	0.651	1.917	-0.329	0.698
従業員数(対数)	0.474*	1.607	0.378*	1.459	0.458	1.582
業績上昇ダミー	0.737***	2.090	0.036	1.036	0.741***	2.098
同立支援策導入ポイント	-0.035	0.985	-0.127	0.880	0.143	1.154
同立支援策環境整備ポイント			0.143	1.154	0.129	1.138
サンプル数	340	408	408	340	340	408
-2対数尤度	698.1	695.1	698.1	695.1	695.1	695.1
有意水準	26.8	29.4	29.4	26.8	29.8	26.8
疑似R ² (Cox&Snell)	0.043	0.021	0.021	0.040	0.040	0.084
	0.076	0.070	0.070	0.084	0.084	0.084

注:1) 目的変数の基準は、「応募者数は変わらぬ」とある。
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。仮に同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¹⁾、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同立支援策の受益者となる傾向が強いので、同立支援策のコストを回避しようとする企業では、女性の採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、短期動議により女性の能力開発投資回収ができないうらり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することから、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、同立支援策の影響分析を行う。説明変数は3と同様に「同立支援策導入ポイント」と「同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²⁾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。
女性の能力活用の実態を示す指標³⁾: 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、すべての職場に女性が配置、女性の係長職への登用、女性の課長相当職以上の登用)について、「当てはまる」場合に1点を配点して指標化
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
従業員の能力開発を重視する指標: 「成果や業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アップ(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、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ると、業種の影響が大

表4 同立支援策と正社員に占める女性比率の関連 (OLS)

定数 業種(基業:製造業)	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
建設業ダミー	-1.425**	-1.194**	-1.212**	-1.436**	-1.755**	-1.347**
情報通信・運輸業ダミー	-0.680**	-0.661**	-0.664**	-0.572**	-0.582**	-0.568**
金融・保険業ダミー	-0.364**	-0.364**	-0.363**	-0.376**	-0.379**	-0.361**
小売・サービス等ダミー	0.276**	0.281**	0.280**	0.173	0.283	0.259
その他産業ダミー	0.293	0.278	0.289	0.009	0.104	0.121
従業員数(対数)	-0.006	-0.029	-0.029	-0.009	0.015	0.014
業績上昇ダミー	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
長期開発重視ポイント	-0.029	-0.033	-0.032	-0.028	-0.002	-0.032
同立支援策導入ポイント	-0.005	-0.016	-0.013	-0.019	-0.010	-0.023
女性の能力活用ポイント	-0.010	0.062*	-0.016	-0.011	0.212*	-0.124
同立支援策環境整備ポイント			0.066*	0.034	-0.246	0.211
同立支援策環境整備ポイント×長期開発重視					0.027**	
同立支援策環境整備ポイント×長期開発重視×業績上昇ダミー					0.033*	
同立支援策環境整備ポイント×能力開発重視					0.003*	
同立支援策環境整備ポイント×能力開発重視×業績上昇ダミー					0.009	
同立支援策環境整備ポイント×能力開発重視×業績上昇ダミー×業績上昇ダミー					-0.014	
サンプル数	392	393	392	392	392	392
調整済みR ²	0.202	0.212	0.210	0.344	0.352	0.342
F値	9.977	10.585	9.639	16.748	15.185	14.577
有意水準	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。

さいことがわかる。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た点である。女性の定着に関しては、同立支援策の変数を除去した推計を行ったが、やはりこれらの変数を加えた推計を行ったが、やはりマイナスの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、大量に離職者が定着している従業員は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⁴⁾。

それでは、同立支援策の影響はどうかだろうか。ケース1、ケース3、ケース4の同立支援策導入ポイントは有意な係数とはならず、同立支援策の実施は、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、同立支援策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で女性の能力活用が有意にプラスとなり、同立支援策環境整備ポイントの有意性が消失する。

同立支援策の影響は、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、同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、長期開発重視ポイントと同立支援策の交差項(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、同立支援策導入ポイントと長期開発重視ポイントの交差項がマイナスとなり、また、同立支援策環境整備ポイントと長期開発重視

視ポイントの交差点がプラスとなった。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ことが、反対に制度の充実が女性比率を低下させる可能性があるを示している。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する企業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。

考察と研究課題

仕事と家庭の両立支援策の充実も、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、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、さらには女性雇用に及ぼす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もの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った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られている、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

ついで、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、企業レベルではなく個人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、仮説を裏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」(会長：佐藤樹樹(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・藤坂 (2005a, 2005b, 2006) があるので参照されたい。
- 3) 規模を限定した場合は、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、施設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、回答企業の経営事情に関する外部データをと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答謝状を入力した。
- 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)、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、現在すでに企業導入が業務づけられているので除外した。また、「男性や介護が理由で退職した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(クローンバットの α 係数 = 0.787)ことから、この2項目も最終計8項目を使用した。
- 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1

ずれかを導入することは法の要請となっており、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は、「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、質・量ともに必要な人材が確保できているか、質・量ともに必要な人材が確保できていないかを二分して最初の3つの選択肢についてのクロス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原 (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) 人材確保については、従業員の長期雇用維持などの5項目を因子分析して、従業員の長期雇用を重視する因子と、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、「当社は結果的に男性に1点を配点を重視して指標化した。信頼性の検証を行った結果、クローンバットの α 係数 = 0.718 と高いところから、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「就職四苦楽 (女性採用) 2006 年度版、データを利用して、両立支援策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 Vabour (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 Fiona Scheibl (1999) Business Performance and Family-Friendly Policies, *Journal of General Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 22-37.
- Easton, 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.
- Sandura, Terri A., and Melenie J. Lankau. (1987) 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, 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・大内真子 (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・長江高 (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」.
- 坂爪洋真 (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」『樋口美穂, 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.
- 武石真美子 (2006a) 『雇用システムと女性のキャリア』, 勁草書房.
- 武石真美子 (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』.
- 松繁秀和 (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 (2005b) 『米英における両立支援策と企業のパフォーマンス ()』, 学習院大学経済論集, 第41巻4号, pp.295-302.
- 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 ()』, 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 ()』, 学習院大学経済論集, 第42巻4号, pp.251-259.
- 森田陽子 (2005) 『育児休業法の規範的側面——労働需要への影響に関する議論』『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・すみこ 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。

両立支援と企業業績に関する調査・分析結果の概要

1. アンケート調査の概要

(1) 調査の対象、方法

東洋経済新報社四季報を利用して、従業員数 301～2000 人規模の上場、未上場企業 3,464 社を対象とした。対象企業の人事担当マネージャーに対して、郵送による配付、回収。

(2) 調査時期

2005 年 10 月

(3) 有効回答数

446 社 (有効回答率 12.9%)

(4) 調査内容

アンケート調査項目は次のとおりである。

- ① 企業属性
- ② 雇用管理の特徴
- ③ 両立支援策、女性能力活用策の導入・運用状況
- ④ 雇用管理の有効性指標
- ⑤ 業績関連指標

(5) その他外部データの利用

アンケート調査対象企業は、東洋経済新報社四季報によりサンプリングを実施したが、調査実施の際に回答結果と個別企業の公表されている業績データを関係付けて分析することを依頼先に明記し、回答企業の外部のデータ（売り上げ、経常利益等）を企業別に取り込んでいる。

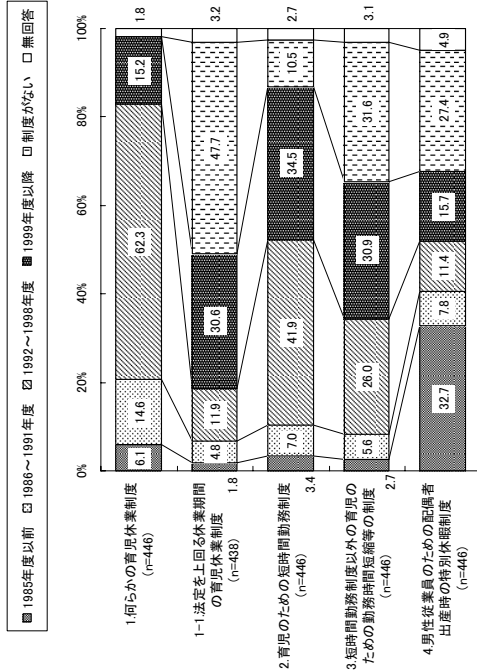
2 両立支援策の導入等の概要

アンケート調査結果に基づき、両立支援策の導入状況等について概観すると以下のとおりである。

(1) 両立支援策の導入状況

- 「育児支援関連制度」の導入状況・導入時期についてみると、「何らかの育児休業制度」は育児休業法施行後の「1992～1998 年度」に導入したという回答が 62.3% を占める。「育児のための短時間勤務制度」も同じ時期の導入企業が 4 割を占めている。一方で、「法定を上回る休業期間の育児休業制度」では半数近い 47.7% の企業が導入していない。また「男性従業員のための配偶者出産時の特別休暇制度」では「1985 年以前」が 32.7% と多くなっている（図表 II-1）。

図表 II-1 両立支援制度の導入状況・導入時期【育児支援関連制度】

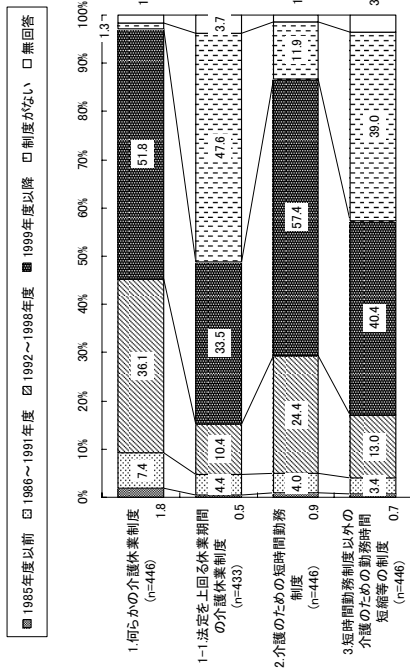


注：「1-1 法定を上回る休業期間の育児休業制度」は、「1 何らかの育児休業制度」を導入している企業について集計したもの。

- 「育児支援関連制度」の導入状況・導入時期についてみると、「何らかの育児休業制度」は、育児休業法施行後の「1999 年以降」の導入企業が、51.8% と過半数を占める。また「法定を上回る休業期間の介護休業制度」、「短時間勤務制度以外の介護のための勤務時間短縮等の制度」についてみると「制度がない」という回答が最も多く、それぞれ 47.6%、39.0% となっている（図表 II-2）。

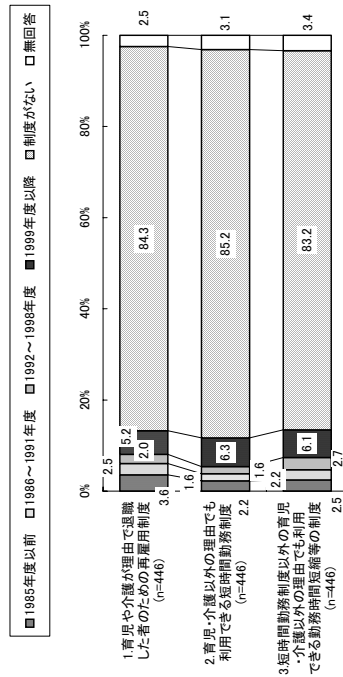
- 「育児・介護以外の制度」の導入状況・導入時期についてみると、いずれの制度も導入していない企業が 8 割以上を占める。導入している場合には「1999 年度以降」が比較的多い（図表 II-3）。

図表 II-2 両立支援制度の導入状況・導入時期【介護支援関連制度】



注：「1-1 法定を上回る休業期間の介護休業制度」は、「1 何らかの介護休業制度」を導入している企業について集計したもの。

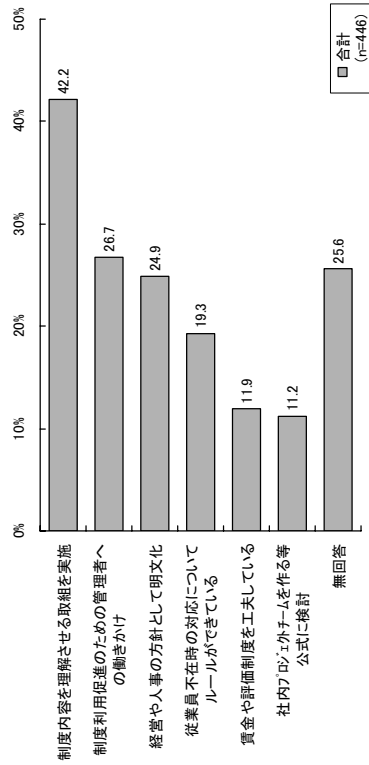
図表Ⅱ-3 両立支援制度の導入状況・導入時期〔育児・介護以外の制度〕



(2) 仕事と生活の両立支援に関する取組状況

- 仕事と生活の両立支援に関する取組状況についてみると、「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」が最も多く42.2%となっている。続いて「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」が26.7%、「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」が24.9%となっている（図表Ⅱ-4）。

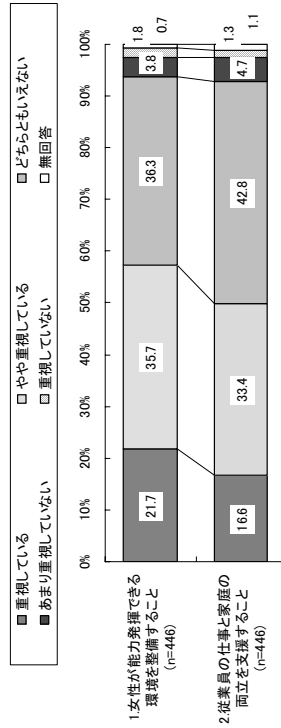
図表Ⅱ-4 仕事と生活の両立支援に関する取組状況（複数回答）



(3) 環境整備の重視度

- 「女性が能力発揮できる環境を整備すること」の重視度についてみると、「重視」割合（「重視している」＋「やや重視している」の割合）は、57.4%と6割程度となっている。
- 「従業員の仕事と家庭の両立を支援すること」の重視度については「重視」割合（「重視している」＋「やや重視している」の割合）は、50.0%とちょうど半数となっている。
- 一方で、「どちらともいえない」とする企業も4割程度みられている。「重視していない」とする回答はごくわずかである（図表II-5）。

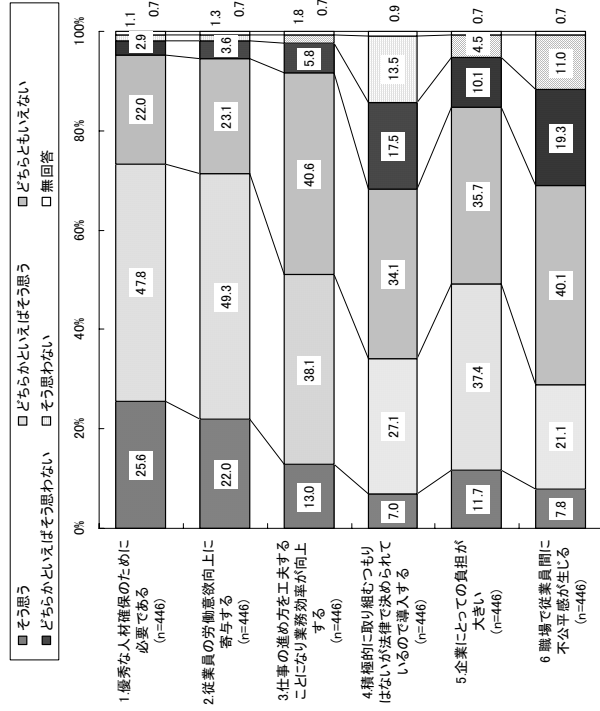
図表II-5 環境整備の重視度



(4) 両立支援の取組に対する企業の考え

- 仕事と生活との両立を支援する制度や取組を企業が導入することに関して、6項目について企業としての考えを尋ねた。
- 結果をみると、「そう思う」という回答が最も多かったのは「優秀な人材確保のために必要である」の25.6%で、次いで「従業員の労働意欲向上に寄与する」が22.0%と、この2項目は、「どちらかといえばそう思う」まで含めると7割を超える企業が同意している。また「仕事の進め方を工夫することにより業務効率が向上する」が「そう思う」13.0%、「どちらかといえばそう思う」38.1%と合わせて5割以上の企業が同意している。一方で、「企業にとつての負担が大きい」という意見も、「そう思う」11.7%、「どちらかといえばそう思う」37.4%と合わせて5割程度の企業が同意している（図表II-6）。

図表II-6 両立支援の取組に対する企業の考え



3 両立支援策の導入状況の雇用管理指標及び業績への効果分析

次に、両立支援策の導入状況別にみた雇用管理指標及び業績を概観する。記述に当たっては、両立支援策の導入が進んでいる企業とそうでない企業とにタイプを分類し、クロス集計結果からみた両立支援策の導入状況別の特徴について把握している。また、両立支援策を企業の人事戦略や均等施策と関連づけた分析（各論「企業の人事戦略と両立支援・均等制度導入の組合せによる業績への効果分析」。以下本項において「人事戦略組合せ分析」という。）についても併せて言及する。

両立支援策の導入状況のタイプ分類は、次の方法で指標化した。

参考1に掲げた12の制度について、法律を上回る形での導入（法律制定前の実施、法律が定める最低基準を上回る内容）をしている場合について1点を配し、合計の得点により、調査対象企業を2区分、5区分の2種類に分類した。得点別の分布は図表II-7のとおりである。

また、人事戦略組合せ分析においては、両立支援取組（法を上回る制度の導入、育児休業取得状況等をもとに数値化）、均等取組（女性の管理職への登用や大卒採用者に占める女性の割合等をもとに数値化）、企業の人事戦略（社内での将来のキャリアについて考えさせるなどの人事戦略の重視度をもとに数値化）の状況により2区分し、それらを組み合わせ、図表II-8のとおり8パターンに分類した。

図表II-7 両立支援策の導入状況の分類

得点	企業数	割合	両立支援2区分	両立支援5区分
0	19	4.3	4以下	制度なし
1	54	12.2		1~2
2	52	11.8		
3	63	14.3		3~4
4	61	13.8		
5	55	12.4	5以上	5~6
6	42	9.5		
7	43	9.7		7以上
8	27	6.1		
9	13	2.9		
10	7	1.6		
11	1	0.2		
12	5	1.1		
合計	442	100.0	100.0	100.0

*参考1 指標化に使用した制度は下記のとおり。

【育児支援関連制度】

1. 何らかの育児休業制度
- 1-1 うち法定を上回る休業期間の育児休業制度
2. 育児のための短時間勤務制度
3. 短時間勤務制度以外の育児のための勤務時間短縮等の制度
4. 男性従業員のための、配偶者出産時の特別休暇制度

【介護支援関連制度】

1. 何らかの介護休業制度
- 1-1 うち法定を上回る休業期間の介護休業制度
2. 介護のための短時間勤務制度
3. 短時間勤務制度以外の介護のための勤務時間短縮等の制度

【上記以外の制度】

1. 育児や介護が理由で退職した者のための再雇用制度
2. 育児・介護以外の理由でも利用できる短時間勤務制度
3. 短時間勤務制度以外の育児・介護以外の理由でも利用できる勤務時間短縮等の制度

図表II-8 企業の8パターン分類とサンプル数

パターン	企業人材育成重視		均等取組	サンプル	%
	両立支援	均等			
①企業人材育成重視・両立支援高位・均等高位	H	H	H	44	12.1
②企業人材育成重視・両立支援高位・均等低位	H	H	L	41	11.2
③企業人材育成重視・両立支援低位・均等高位	H	L	H	21	5.8
④企業人材育成重視のみ	H	L	L	25	6.8
⑤企業人材育成重視せず・両立支援高位・均等高位	L	H	H	45	12.3
⑥企業人材育成重視せず・両立支援高位・均等低位	L	H	L	52	14.2
⑦企業人材育成重視せず・両立支援低位・均等高位	L	L	H	63	17.3
⑧企業人材育成重視せず・両立支援低位・均等低位	L	L	L	74	20.3

(1) 企業属性別にみた両立支援策の導入

- 製造業及び情報通信・運輸業で両立支援策の導入が進んでいる傾向がある。
- 特徴的な点として、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、認定取得を希望している企業で両立支援策の導入が進んでいることがあげられる（図表II-9）。

図表II-9 企業属性別、両立支援策の導入状況

	調査数 (n)	全体	両立支援2区分		両立支援5区分					7以上
			4以下	5以上	制度なし	1~2	3~4	5~6		
全体	446	100.0	55.8	43.3	4.3	23.8	27.8	21.7	21.5	
上場/非上場別	157	100.0	56.1	42.7	5.1	26.1	24.8	26.1	16.6	
業種別	281	100.0	55.9	43.4	3.9	22.8	29.2	19.6	23.8	
	57	100.0	61.4	38.6	5.3	33.3	22.8	22.8	15.3	
	189	100.0	55.6	44.4	3.7	24.3	27.5	23.8	20.6	
	37	100.0	54.1	43.2	2.7	16.2	35.1	18.9	24.3	
	91	100.0	59.3	38.5	8.8	23.1	27.5	19.8	18.7	
	16	100.0	68.8	25.0	0.0	31.3	37.5	12.5	12.5	
	40	100.0	50.0	50.0	0.0	20.0	30.0	17.5	32.5	
	16	100.0	25.0	75.0	0.0	6.3	18.8	31.3	43.8	
	198	100.0	57.1	41.9	5.6	27.3	24.2	24.7	17.2	
	163	100.0	58.3	40.5	3.1	23.3	31.9	17.2	23.3	
	45	100.0	48.9	51.1	6.7	8.9	33.3	22.2	28.9	
	39	100.0	48.7	51.3	0.0	25.6	23.1	25.6	25.6	
	128	100.0	54.7	44.5	4.7	25.8	24.2	22.7	21.9	
	150	100.0	57.3	42.7	3.3	20.7	33.3	22.7	20.0	
	79	100.0	58.2	41.8	6.3	26.6	25.3	19.0	22.8	
	56	100.0	50.0	48.2	3.6	19.6	26.6	25.0	23.2	
	21	100.0	61.9	38.1	4.8	23.8	33.3	14.3	23.8	
	60	100.0	31.3	68.3	2.5	6.3	22.5	32.3	30.3	
	272	100.0	58.8	40.8	5.1	26.5	27.2	21.7	19.1	
	88	100.0	65.9	30.7	2.3	30.7	33.0	13.6	17.0	

(2) 両立支援策は人材育成策とともに実施することで採用パフォーマンスが高まる

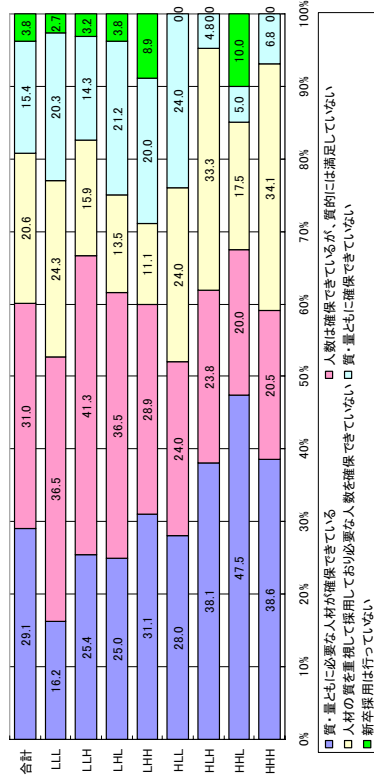
- 「制度なし」の企業では「質・量ともに必要な人材が確保できていない」とする割合が高く、両立支援策導入ポイントが3以上の企業では、新卒採用において「質・量ともに必要な人材が確保できている」とする割合が3割を占めている（図表II-10）。
- 人事戦略組合せ分析においても、特に人材育成策と両立支援策を同時に実施する企業で「質・量ともに必要な人材が確保できている」とする割合が高い（図表II-11）。

図表 II-10 両立支援策の導入状況別、最近5年間の採用実績

調査数 (n)	全体	【新卒採用】 (%)						
		質・量とも 必要な 人材確保 できてい る	質・量とも 必要な 人材確保 できてい ない	質・量とも 必要な 人材確保 できてい ない	質・量とも 必要な 人材確保 できてい ない			
全体	446	100.0	30.3	30.9	20.4	14.6	3.6	0.2
両立支援 4以下	249	100.0	28.5	32.9	21.3	15.3	2.0	0.0
2区分 5以上	193	100.0	33.2	27.5	19.2	14.0	5.7	0.5
両立支援 制度なし	19	100.0	21.1	21.1	21.1	36.8	0.0	0.0
両立支援 1~2	106	100.0	25.5	35.8	18.9	17.9	1.9	0.0
3~4	124	100.0	32.3	32.3	23.4	9.7	2.4	0.0
5~6	97	100.0	33.0	28.9	20.6	13.4	3.1	1.0
7以上	96	100.0	33.3	26.0	17.7	14.6	8.3	0.0

調査数 (n)	全体	【中途採用】 (%)						
		質・量とも 必要な 人材確保 できてい る	質・量とも 必要な 人材確保 できてい ない	質・量とも 必要な 人材確保 できてい ない	質・量とも 必要な 人材確保 できてい ない			
全体	446	100.0	21.7	22.0	22.6	17.7	15.7	0.2
両立支援 4以下	249	100.0	18.5	22.9	25.3	19.3	14.1	0.0
2区分 5以上	193	100.0	25.9	21.2	19.2	15.0	18.1	0.5
両立支援 制度なし	19	100.0	5.3	21.1	21.1	36.8	15.8	0.0
両立支援 1~2	106	100.0	18.9	26.3	17.9	20.8	14.2	0.0
3~4	124	100.0	20.2	18.5	32.3	15.3	13.7	0.0
5~6	97	100.0	32.0	22.7	21.6	10.3	12.4	1.0
7以上	96	100.0	19.8	19.8	16.7	19.8	24.0	0.0

図表 II-11 新卒の最近5年間の採用状況



質・量とも必要な人材が確保できていない
 人数は確保できていないが、質的には満足していない
 人数は確保できていないが、量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
 新卒採用は行ってない

(3) 両立支援策は従業員の定着を高めている

- 男女ともに、両立支援策の導入ポイントが高い企業で大卒正社員の定着率は高く、女性が出産後も継続就業する割合が高い傾向がみられている (図表 II-12、II-13)。
- 人事戦略組合せ分析においては、人材育成策、均等施策との組み合わせでみても、両立支援策の従業員の定着に対する効果が高いことが明らかになっている (図表 II-14)。

図表 II-12 両立支援策の導入状況別、大卒正社員の5年後の定着率

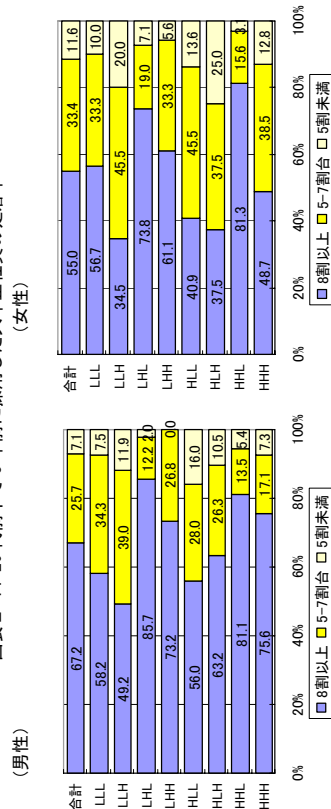
調査数 (n)	全体	【男性】 (%)												
		19割合	18割合	17割合	16割合	15割合	14割合	13割合	12割合	11割合	10割合			
全体	446	100.0	18.5	24.9	17.5	9.9	8.5	5.8	1.6	2.2	1.1	0.7	6.5	1.8
両立支援 4以下	249	100.0	15.3	21.7	20.5	12.0	9.2	7.2	2.0	3.2	2.0	1.2	4.8	0.8
2区分 5以上	193	100.0	25.4	23.5	13.0	7.3	7.8	4.1	0.9	1.0	0.0	0.0	8.3	3.1
両立支援 制度なし	19	100.0	10.5	17.6	22.8	19.8	10.3	2.9	1.0	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0
両立支援 1~2	106	100.0	16.8	26.8	17.7	12.1	7.3	2.3	1.8	2.4	1.8	2.4	4.0	0.0
3~4	124	100.0	25.8	24.7	12.4	9.3	7.2	6.2	0.0	2.1	0.0	0.0	7.2	5.2
5~6	97	100.0	25.0	34.4	13.5	5.2	8.3	2.1	1.0	0.0	0.0	0.0	9.4	1.0
7以上	96	100.0	25.0	34.4	13.5	5.2	8.3	2.1	1.0	0.0	0.0	0.0	9.4	1.0

調査数 (n)	全体	【女性】 (%)												
		19割合	18割合	17割合	16割合	15割合	14割合	13割合	12割合	11割合	10割合			
全体	446	100.0	18.2	16.4	10.8	9.4	7.0	11.0	2.0	4.7	1.1	2.2	15.2	2.6
両立支援 4以下	249	100.0	14.1	14.9	10.8	9.6	8.8	14.1	2.4	6.6	1.2	2.4	13.7	1.2
2区分 5以上	193	100.0	23.8	18.1	10.4	8.8	4.7	7.3	1.0	2.1	1.0	2.1	17.6	3.1
両立支援 制度なし	19	100.0	21.1	0.0	10.5	10.5	15.8	0.0	0.0	15.8	0.0	0.0	15.8	10.5
両立支援 1~2	106	100.0	12.3	14.2	11.3	9.4	5.7	17.0	3.8	6.6	1.9	2.8	14.2	0.9
3~4	124	100.0	14.5	17.7	10.5	9.7	10.5	13.7	1.6	5.6	0.8	2.4	12.9	0.0
5~6	97	100.0	22.7	13.4	14.4	5.2	3.1	7.2	1.0	3.1	2.1	3.1	18.6	6.2
7以上	96	100.0	25.0	22.8	6.3	12.8	6.3	7.3	1.0	1.0	0.0	1.0	16.7	0.0

図表 II-13 両立支援策の導入状況別、女性正社員の就業継続のパターン (問 12)

調査数 (n)	結婚や自己妊娠や出産 期に退職する		出産後、育 児休業を利 用するが、 その後1-2 年のうちに 退職する		出産後、育 児休業を利 用して、そ の後も継続 して、継続就 業する		無回答		
	全体	446	100.0	46.9	11.4	4.0	36.1	0.9	0.7
両立支援策 2区分	4以下	249	100.0	54.6	12.9	5.2	25.7	1.2	0.4
	5以上	193	100.0	35.8	9.8	2.6	50.3	0.5	1.0
両立支援策 5区分	制度なし	19	100.0	57.9	5.3	31.6	0.0	0.0	0.0
	1~2	106	100.0	63.2	14.2	5.7	17.0	0.0	0.0
	3~4	124	100.0	46.8	12.9	4.8	32.3	2.4	0.8
	5~6	97	100.0	41.2	5.2	1.0	49.5	1.0	2.1
	7以上	96	100.0	30.2	14.6	4.2	51.0	0.0	0.0

図表 II-14 20代前半で5年前に採用した大卒正社員の定着率



(4) 人材育成策と組み合わせた両立支援策が従業員のモチベーションに効果

- 両立支援策の導入ポイントと従業員の仕事への意欲、会社・仕事への満足とは目立った関係はみられない (図表 II-15、II-16)。
- しかし、人事戦略組合せ分析でみると、人材育成策あるいは均等施策と両立支援策を組み合わせることで、従業員のモチベーションが高くなる傾向がある (図表 II-17)。

図表 II-15 両立支援策の導入状況別、従業員の仕事に対する意欲 : 同業他社との比較 (問 23-①)

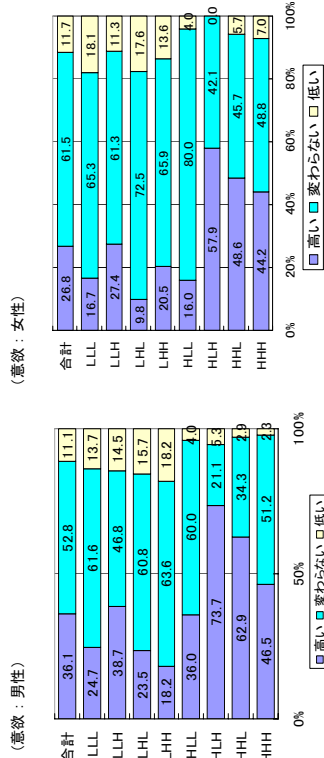
調査数 (n)	意欲					無回答 (%)			
	高い	やや高い	ほぼ同レベル	やや低い	低い				
全体	446	100.0	5.8	27.6	50.9	10.1	0.4	5.2	
両立支援策 2区分	4以下	249	100.0	5.2	27.7	51.4	10.8	0.8	4.0
	5以上	193	100.0	6.7	28.0	50.3	9.3	0.0	5.7
両立支援策 5区分	制度なし	19	100.0	5.3	15.8	57.9	10.5	5.3	5.3
	1~2	106	100.0	1.9	32	55.9	9.4	0.0	0.9
	3~4	124	100.0	8.1	25.8	46.8	12.1	0.8	6.3
	5~6	97	100.0	8.2	27.8	48.3	9.3	0.0	6.2
	7以上	96	100.0	5.2	28.1	52.1	9.4	0.0	5.2

調査数 (n)	意欲					無回答 (%)			
	高い	やや高い	ほぼ同レベル	やや低い	低い				
全体	446	100.0	4.5	20.4	58.3	10.8	0.7	5.4	
両立支援策 2区分	4以下	249	100.0	4.8	18.1	60.6	12.0	0.4	4.0
	5以上	193	100.0	4.1	23.8	55.4	9.3	1.0	6.2
両立支援策 5区分	制度なし	19	100.0	0.0	15.8	68.4	5.3	5.3	5.3
	1~2	106	100.0	3.8	17.0	67.9	10.4	0.0	0.9
	3~4	124	100.0	6.5	19.4	53.2	14.5	0.0	6.2
	5~6	97	100.0	4.1	26.8	53.6	8.2	1.0	6.2
	7以上	96	100.0	4.2	20.8	57.3	10.4	1.0	6.3

図表 II-16 両立支援策の導入状況別、従業員の会社や仕事に対する満足度
： 同業他社との比較 (問 23-②)

	【男性】					【女性】										
	調査数 (n)	全体	高い	やや高 い	やや低 い	低い	無回答	調査数 (n)	全体	高い	やや高 い	やや低 い	低い	無回答		
両立支援策 2区分	446	100.0	3.8	20.4	53.6	15.7	1.3	5.2	446	100.0	3.6	17.5	56.7	15.9	0.9	5.4
両立支援策 5区分	249	100.0	4.0	18.1	56.2	16.5	1.2	4.0	249	100.0	3.2	15.3	60.2	16.1	1.2	4.0
両立支援策 1~2区分	193	100.0	3.6	23.8	51.3	14.0	1.6	5.7	193	100.0	4.1	20.7	53.4	15.0	0.5	6.2
両立支援策 3~4区分	106	100.0	0.0	10.5	63.2	15.8	5.3	5.3	106	100.0	0.0	21.1	63.2	5.3	5.3	
両立支援策 5区分	124	100.0	1.9	14.2	66.0	17.0	0.0	0.9	124	100.0	1.9	12.3	65.1	19.8	0.0	0.9
	97	100.0	6.5	22.6	46.8	16.1	1.6	6.5	97	100.0	4.8	16.9	55.6	14.5	1.6	6.5
	96	100.0	2.1	24.0	54.2	14.6	0.0	5.2	96	100.0	3.1	18.8	56.3	16.7	0.0	5.2

図表 II-17 同業他社に比べた従業員の仕事・会社への意欲



(5) 人材育成策と組み合わせさせた両立支援策が業績にも効果

- 両立支援策の導入ポイントと主観的な業績判断指標との明確な関係はみられないが、客観指標との関連で見ると、両立支援策の導入ポイントが高い企業（5区分の7ポイント以上の区分を除く）で業績がよい傾向がある（図表 II-18、II-19、II-20）。
- 人事戦略組合せ分析で見ると、両立支援策のみでは業績にプラスの影響はみられないが、人材育成への積極姿勢との相乗効果で業績へのプラスの影響がみられる（図表 II-21）。

図表 II-18 両立支援策の導入状況別、一人当たりの生産性：同業他社との比較 (問 22-①)

	調査数 (n)	全体	良い	やや良 い	ほぼ同 じレベル	やや悪 い	悪い	無回答
両立支援策 2区分	446	100.0	6.3	21.5	35.7	27.6	4.5	4.5
両立支援策 5区分	249	100.0	5.6	24.9	34.9	26.5	5.2	2.8
両立支援策 1~2区分	193	100.0	7.3	17.6	37.3	29.0	3.6	5.2
両立支援策 3~4区分	106	100.0	3.8	24.5	38.7	15.8	10.5	5.3
両立支援策 5区分	124	100.0	8.1	25.8	29.8	28.6	5.8	4.0
	97	100.0	8.2	18.6	30.9	30.9	5.2	6.2
	96	100.0	6.3	16.7	43.8	27.1	2.1	4.2

図表 II-19 両立支援策の導入状況別、業績：同業他社との比較 (問 22-②)

	調査数 (n)	全体	良い	やや良 い	ほぼ同 じレベル	やや悪 い	悪い	無回答
両立支援策 2区分	446	100.0	12.3	24.4	29.8	24.0	4.0	5.4
両立支援策 5区分	249	100.0	12.9	27.3	28.5	22.9	4.4	4.0
両立支援策 1~2区分	193	100.0	11.9	21.2	32.1	25.4	3.6	5.7
両立支援策 3~4区分	106	100.0	10.5	15.8	31.6	31.6	5.3	5.3
両立支援策 5区分	124	100.0	11.3	24.5	35.8	22.6	3.8	1.9
	97	100.0	14.5	31.5	21.8	21.8	4.8	5.6
	96	100.0	11.3	25.8	28.9	23.7	4.1	6.2
	96	100.0	12.5	16.7	35.4	27.1	3.1	5.2

4 テーマ別分析結果の概要

さらに、クロス集計結果による横断的な分析結果を踏まえ、テーマ別に、様々な要因をコントロールしながら分析を行った。

そもそも企業業績に及ぼす人事管理制度の影響というのはきわめて限定的であると考えられる。人事管理制度以外にも様々な要因が絡み合いながら、企業業績は決定する。両立支援策、あるいは女性の能力活用策といった、本研究で対象にした施策は、人事管理制度の中のさらに一部を構成しているものであり、これらの施策が企業の業績に及ぼす影響は、業績に影響しそうな他の要因をコントロールしながら分析しなくてはならない。また、両立支援策を導入しているから企業業績がいいのか、企業業績がいいから両立支援策を導入するのか、という因果関係にまで言及するには、時間をかけてパネルデータを整備して分析をする必要がある。

本研究は、そうした困難性を十分承知しつつ、両立支援策と企業業績の関係について、両立支援策と企業業績の直接的な関連だけでなく、企業業績に至る人事管理の有効性指標をとりあげ、両立支援策とこれら指標との関連性についても分析を行った。具体的には、両立支援策がどのような企業で導入されているのかを明らかにし、その上で、人材の確保や定着、モチベーションへの影響等について個別に分析している。本データが企業データであり、職場レベルのデータ、あるいは従業員レベルのデータではないことから生ずる限界もあるが、企業が両立支援策を導入したり、実施したりすることが、従業員に及ぼす影響、そしてそれを經由して企業業績に及ぼす影響に関して、多角的な検討を行っている。

以下に各テーマの分析結果の概要をとりまとめた（執筆者については後掲の研究委員会名簿参照）。

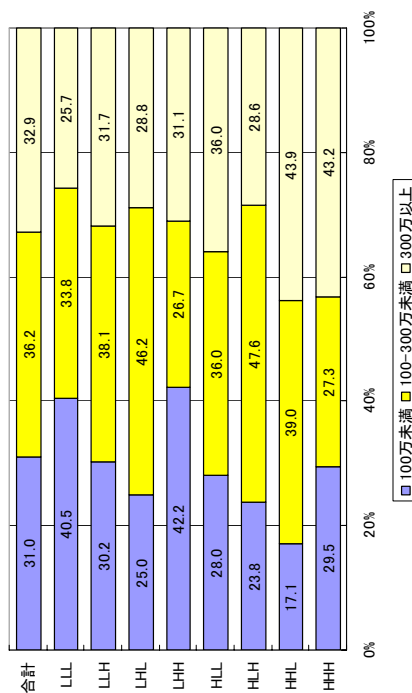
(1) 両立支援と均等促進：企業の人材活用と両立支援に関する考え方（佐藤座長）

- 各企業は、両立支援と均等促進に関する自社における基本的な考え方に基づいて、両立支援策と均等促進策を実施していることが明らかになった。その中で両立も均等も重視する企業は、女性の活躍の場の拡大が実現できており、妊娠や出産などを契機に退職する女性が少なく、仕事と子育ての両立が可能であるため、女性が仕事を継続することが可能となっている。
- 両立も均等も重視する企業では、従業員の能力開発と長期雇用を重視した人事管理を行い、両立支援策について人材確保、労働意欲向上、業務効率化等の意義を積極的に評価している。両立支援への取り組みが企業負担を増大させるものではなく、優秀な人材の確保や労働意欲の向上、さらには業務効率化にも貢献するものであることなどに関して、理論的にも実証的にも理解しやすい情報として企業に提供することが重要である。

図表 II-20 両立支援策の導入状況別、業績指標

	調査数(n)	1人当たり売上高(百万円) 2005年3月	1人当たり経常利益(百万円) 2005年3月
全体	442	82.8	2.9
両立支援2区分	249	74.7	2.2
4以下	193	93.3	3.8
5以上	19	78.1	1.9
制度なし	106	62.0	2.3
両立支援5区分	124	85.5	2.2
1~2	97	111.8	4.9
3~4	96	74.6	2.6
5~6			
7以上			

図表 II-21 従業員1人当たり経常利益



(2) 両立支援策導入企業の要因分析 (松原委員)

- 制度により、導入要因の傾向に違いがあるが、内部労働市場の形成を促進する人事戦略をもつ企業、女性が能力を発揮できるような環境を整備して女性を積極的に活用しようと考えている企業で、制度導入が進んでいる。
- 内部労働市場の形成を促進する人事戦略（特に、キャリア開発の重視）及び女性を積極的に活用することを推進する施策を有する企業は、多数の両立支援策を整備する傾向が強く、両立支援策の促進に向けた取組みに積極的である傾向が強い。
- 従業員のキャリアビジョンを明確にする人事戦略や均等施策に積極的に取り組んでいる企業は、両立支援策の導入に否定的な考えを持つことなく、前向きに取り組む傾向が強い。
- 以上の分析結果から、両立支援策を導入する企業では、従業員にキャリアビジョンを明確もたせることにより効率的に教育投資をし、内部労働市場を形成してスキルや知識の流出を防ぐ人事戦略と、女性が能力を発揮できるよう、積極的な均等施策を有することが明らかになった。

(3) 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 (武石研究員)

- 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導入により質・量共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。一方で、制度の運用のしやすさを示す両立支援策の環境整備に関する指標の影響はみられない。両立支援策の有無は、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り、施策の導入が人材の確保にプラスに作用しているが、環境整備は外部からは比較検討しにくい施策であり、制度導入の効果のみが明らかになったと考えられる。
- 女性比率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は、女性が働きやすく女性の比率が高くなっていることが示唆されているが、女性の能力活用に関する指標の方がより効果が大きい。一方で両立支援策実施の女性の雇用量への影響については現段階では十分明らかではないものの、両立支援策が女性雇用により女性の影響を及ぼすという関係は否定された。
- 採用者に占める女性比率について分析を行った結果、法定を上回る育児休業制度のある企業ではプラスの係数を示しており、制度の導入により女性の雇用コストが意識されて女性の採用を抑制するという関係は否定された。むしろ、施策の導入は、女性の採用比率を高めることから、雇用条件の整備として認識されている可能性がある。また、女性の勤続が伸びることは大卒女性の採用を抑制する可能性があるが、男性と同様の能力発揮が期待される総合職女性についてはそのような影響は認められなかった。

(4) 両立支援策と定着率 (松繁委員)

- 出産・育児に関する施策を早期から導入している企業ほど、定着率の改善が進んでいる。また、法定以上の育児休業制度を持っている企業において女性の離職率が低い。
- 育児休業取得率の向上がそのまま低離職率に結びつくわけではなく、法で定められた範囲の施策やそれらが利用されるだけでは効果が不十分であり、より手厚い施策が講じられなければ女性の離職行動に変化を及ぼすことはできないと推測される。

(5) 両立支援策は働く人を活性化させるのか (守島委員)

- 総合的な女性活用に関する尺度を構築し、両立支援策との交互作用をみると、女性により活用されている企業では、明らかに、両立支援策は女性の活性化に繋がっていた。また、女性だけではなく、男性従業員の働く意欲や満足度についても、プラスの交互作用が観察され、女性活用と両立支援の交互作用の従業員全体への波及効果が示唆された。
- 人事施策のうち、成果主義的な評価は、両立支援策との交互作用が観察され、成果や実績による従業員の評価を重視している企業では、両立支援策は、意欲や満足度にプラスの影響を与える可能性が示唆された。
- 両立支援策を普及し、現場での運用をスムーズに進めるための補完施策については、現場の管理者への働きかけなどの現場での運用支援が、両立支援策の導入と有意な正の交互作用をみせた。研修などによる現場の上司への働きかけは、両立支援策が女性従業員の意欲や満足度に繋がる上で、効果のある補完施策であることが確認された。両立支援策を普及し、多くの人がこうした仕組みを利用できることにより、従業員の活性化を目指すためには、現場での運用支援が大切である。

(6) 均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績 (脇坂委員)

- 「均等度」が業績に及ぼす効果が一部で見られるとともに、「均等度」も「ファミフレ度」も高い企業で経常利益が高いという関係がみられる。また、「均等度」や「ファミフレ度」が業績にマイナスの影響を及ぼすということはない。

(7) 両立支援と企業業績 (阿部委員、黒澤委員)

- 両立支援策の中でも、育児休業制度、ならびにいづつかの短時間勤務制度の充実が企業業績にプラスの影響をもたらしていることが示された。しかも、そうした制度の導入は、短期的には企業業績にマイナスの効果をもたらす可能性もあるが、それを従業員の能力発揮を促し、育児中の者だけに対象を限定するのではなく、従業員全体のワーク・ライフ・バランスを支援するという認識の下で導入・運営することによって、長期的には企業業績にプラスの影響が及ぶことが推察された。また、従業員の能力開発を重視してい

る企業では、育児休業制度だけでなく、さまざまな短時間勤務制度の充実が長期的に企業業績にプラスの影響を与えていることも観察された。

- 両立支援制度の導入が、すべてのケースにおいて、直ちに企業業績を高める方向に働くとはいえず、その成否は企業における人材育成のあり方や人材活用のあり方などと密接に関わっていることを示唆している。従業員の能力開発を熱心に行う職場ほど、短時間勤務制度といった両立支援制度の充実が企業業績を高めるという結果は、そうした企業ほど、従業員に体化された企業特長的な資本が多く、したがって従業員の継続就業を促す両立支援などの方策がより大きな期待収益を企業にもたらすからと考えられる。
- また推計結果は、両立支援制度が短期的には企業業績の足かせにはならない。とくに、休業制度よりも短時間勤務制度について、それを導入した企業では、していない企業に比べてその後の業績の伸びが有意に高まるという結果は、両立支援の中でも、より長期的には短時間勤務制度が有効である可能性を示唆する。

(8) 両立支援策、女性の能力活用と株式投資収益率（川北委員）

- 両立支援策や女性の能力活用策が「当該企業の発行する株式の投資収益率（以下、株式投資収益率）」に与える影響について分析している。
- 「仕事と生活の両立支援策」と「女性の能力発揮」の両方を重視する企業とそうでない企業との間には株式投資収益率（超過収益率）に差異があり、重視企業の投資収益率の方が軽視企業よりも高い。

(9) 企業の人事戦略（HRM）と両立支援・均等制度導入の組合せによる業績への効果分析（天野研究員）

- 採用（特に新卒採用）の質量確保・社員の意欲満足度（男女とも）には、長期企業人材育成、両立支援が明確な効果を示している。人材育成を重視するとしながらも、両立支援も均等も消極的な企業が最も採用状況が悪い。
- 男女とも、社員の定着には企業の両立支援施策が効果的である。女性については勤続年数・就業継続に関して両立支援がプラスの影響となった。
- 業績については、長期的な企業人材育成重視の人事戦略重視が最も業績に好影響をもたらし、かつ両立支援にも積極的な企業の業績が最も良い。「長期の企業人材育成」戦略を重視しているも、両立支援・均等に積極的でない企業では業績は悪化する。

研究会委員

座長	佐藤 博樹	東京大学 社会科学研究所教授
	阿部 正浩	獨協大学 経済学部助教授
	川北 英隆	同志社大学 政策学部教授
	黒澤 昌子	政策研究大学院大学 教授
	松繁 寿和	大阪大学 国際公共政策研究科教授
	松原 光代	学習院大学 客員所員
	守島 基博	一橋大学 商学研究科教授
	脇坂 明	学習院大学 経済学部教授（平成17年度のみ） （敬称略）

事務局

神座 保彦	ニッセイ基礎研究所社会研究部門研究理事
武石恵美子	ニッセイ基礎研究所社会研究部上席主任研究員
百嶋 徹	ニッセイ基礎研究所社会研究部主任研究員
天野馨雨子	ニッセイ基礎研究所社会研究部副主任研究員
高橋 真理	ニッセイ基礎研究所社会研究部研究アシスタント

管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査

(調査結果概要)

《調査概要》

I. 調査目的

本調査は、「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」の検討に資するため、育児休業など仕事と家庭の両立支援策の円滑な活用に関するノウハウ等を把握することを目的とした調査である。育児休業制度を利用した部下がいる管理者の経験や意見を調査することを通じて、支援策利用の際の具体的な対応策・課題等を明らかにしている。なお、本調査研究は、㈱三菱総合研究所に委託して実施した。

II. 調査方法・対象

1. 調査対象

従業員規模100～300人の企業1,000社（各社1人）、従業員規模300人超の企業3,000社（各社2人）に配布。

2. 調査方法

調査票の配布：各社の人事部担当者宛て郵送。人事部から調査対象者へ配布。調査対象者がいる場合に限り、人事部から調査対象者へ配布。対象者がいない場合は、非回答。

対象者の選定：人事部において、下記の条件で調査対象者を選定。

- * 過去3年間に「育児休業制度」を利用した者。
- * 正社員で、現在も在籍する者。
- * 上記の2つの条件に合う社員が複数いる場合は、次の優先順位で選定。(i) 男性、(ii) 「育児休業制度」と組み合わせられて「育児のための短時間勤務制度」を利用した者、もしくは現在利用中の者、(iii) 一番最近の利用者

調査票の回収：調査票は、人事部を通さず、調査対象者から直接送付。

3. 調査期間

2005年1月

4. 回収状況

有効回収数：764票

(注) 本調査結果利用上の留意点：本調査は、「育児休業制度」利用者のいる企業のみを対象として実施していることから、企業や管理者のプロフィール等は、企業一層の状況を示すものではないことに留意する必要がある。

《調査結果》

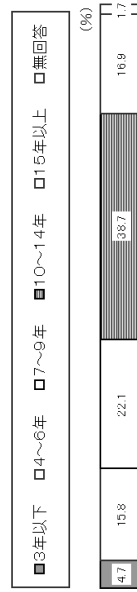
I. 育児休業の利用者の主なプロフィール

1. 利用者の性別は、「男性」(2.0%)、「女性」(97.4%)となっている。
2. 利用者の現在の勤続年数は、「10～14年」(38.7%)が約4割を占め、「7～9年」(22.1%)がこれに次いでいる。平均は、10.4年となっている。
3. 育児休業制度利用当時、利用者が従事していた仕事は、新人を配置した場合どのくらいの年数で一通りの仕事ができるようになるものだったかについては、「2～3年」(32.6%)が最も多く、以下、「1年前後」(28.1%)、「半年程度」(16.9%)と続いている。

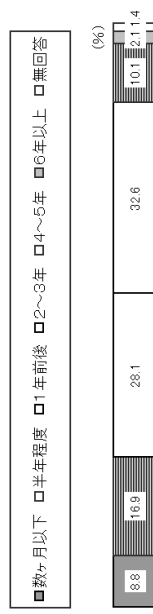
図表1 制度利用者の性別 (単数回答 n=764)



図表2 利用者の現在の勤続年数 (単数回答 n=764)



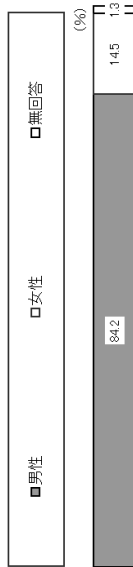
図表3 利用者が従事していた仕事は、新卒の新社員を配置した場合、どれくらいの年数で一通りの仕事ができるようになるか (単数回答 n=764)



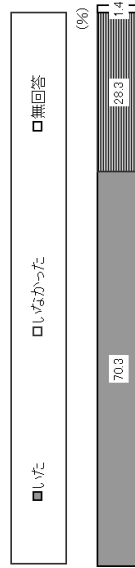
II. 管理者（調査回答者）の主なプロフィール

1. 管理者の性別は、「男性」（84.2%）、「女性」（14.5%）となっている。
2. これまでに管理者自身または周囲の者で、育児休業制度を利用した人がいたかどうかについては、「いた」（70.3%）が多くなっている。
3. 一般的に女性が職業をもつことについては、「子どもができてたら職業をやめ大きくなって再び職業を持つ方がよい」（39.3%）が最も多く、「子どもができてもずっと職業を続ける方がよい」（32.6%）がこれに次いでいる。

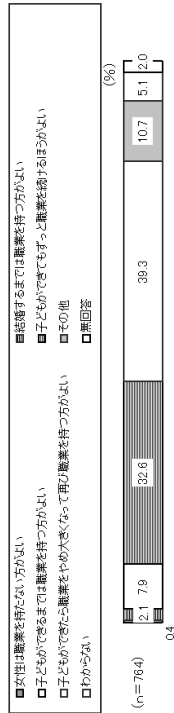
図表4 管理者の性別（単数回答 n=764）



図表5 これまでの管理者自身または周囲の者で、育児休業制度を利用した人の有無（単数回答 n=764）



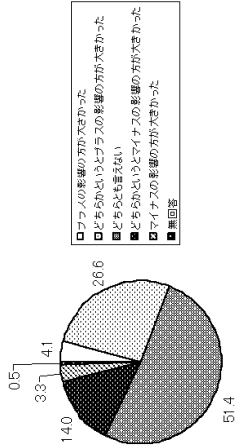
図表6 一般的に女性が職業を持つことについて（単数回答 n=764）



III. 育児休業・短時間勤務利用の職場への影響

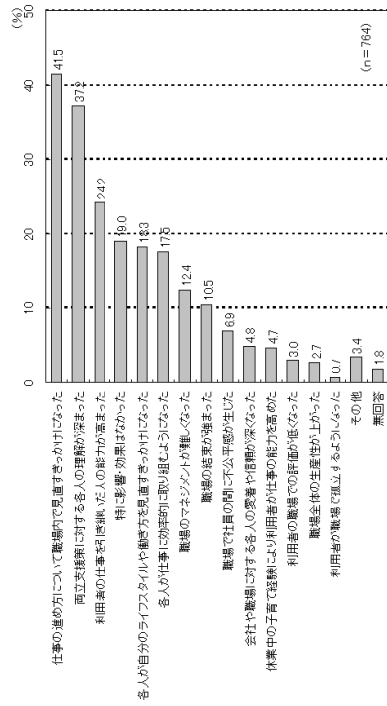
1. 育児休業制度や短時間勤務制度が利用されたことによる職場全体への総合的な影響は、プラスともマイナスとも「どちらとも言えない」という回答がもっとも多いが、「どちらかと言えばマイナスの影響」よりは「どちらかと言えばプラスの影響の方が大きかった」という回答の方が多くなっている。

図表7 「育児休業制度」「短時間勤務制度」の利用による職場への総合的影響（単数回答 n=805）



2. 具体的な影響としては「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」という回答がもっとも多い。

図表8 「育児休業制度」「短時間勤務制度」の利用による職場への影響（複数回答 n=764）



3. 制度利用が職場全体にプラスになった（「プラスの影響の方が大きかった」）
「どちらかというとプラスの影響の方が大きかった」）職場および管理者の特徴

※（ ）内は、「職場全体にマイナスになった」と答えた管理者の回答割合。

【職場の特徴】

- ◆ 育児休業制度等を肯定的に受け入れる雰囲気のある職場である。

（育児休業制度の利用に対して同僚など周囲が積極的に支援しようとする雰囲気があった） 60.2% （14.3%）

【管理者の特徴】

- ◆ 女性の継続就労に肯定的な意識を持つ管理者。

子どもができてますます職業を続ける方がよい 36.0% （16.2%）

【業務の引継ぎ・分担、評価方法の特徴】

- ◆ 育児休業利用の期間中に、職場復帰に向けた情報提供を行った。

円滑に職場復帰できるよう情報提供等を行った 49.5% （32.4）

- ◆ 育児休業制度利用者のスキルは、復帰後すぐに取得前の水準に戻った。

復帰後すぐ（1に戻った） 44.8% （28.3%）

- ◆ 短時間勤務利用中の仕事の評価は「時間」ではなく「成果」を重視した。

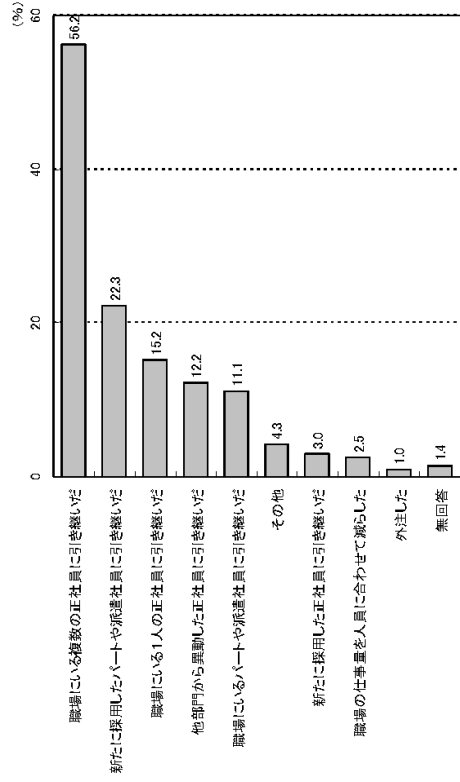
時間当たりの成果で評価し、時間数が短いことは考えなかった 67.7% （41.2%）

注※集計データの詳細は、9 P以降の参考図表1～5参照。

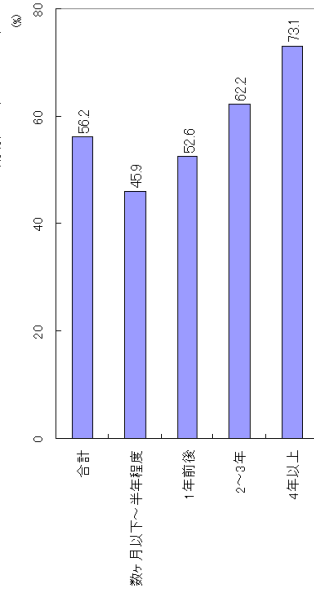
IV. 育児休業・短時間勤務制度利用中の業務の配分・引き継ぎ状況

1. 仕事の引き継ぎについては、「職場にいる複数の正社員に引き継いだ」がもっとも多く半数を超える。次いで、約2割が「新たに採用したパートや派遣社員に引き継いだ」としている。特に、利用者が従事していた仕事のスキルレベルが高いほど、「職場にいる複数の正社員に引き継いだ」とする回答が多くなっている。

図表9 育児休業利用者の仕事の引き継ぎ（複数回答 n=764）



図表10 利用者が従事していた仕事に新人を配置した場合の必要年数別「職場にいる複数の正社員に引き継いだ」割合（複数回答 n=764）

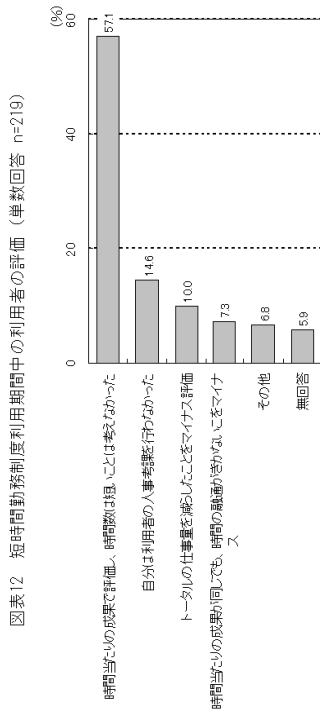


2. 短時間勤務制度利用中の仕事の調整については、「仕事の内容は同じで量を減らした」という回答がもっとも多く、約5割を占めている。

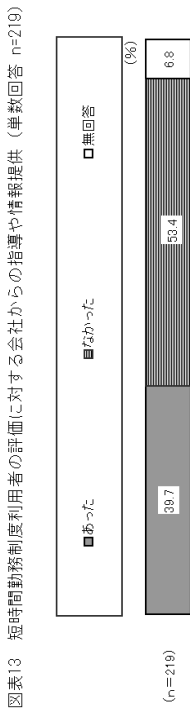


V. 短時間勤務制度利用中の評価

1. 短時間勤務制度利用中の利用者の評価は、「時間当たりの成果で評価し、時間の短いことは考えなかった」がもっとも多くあげられている。

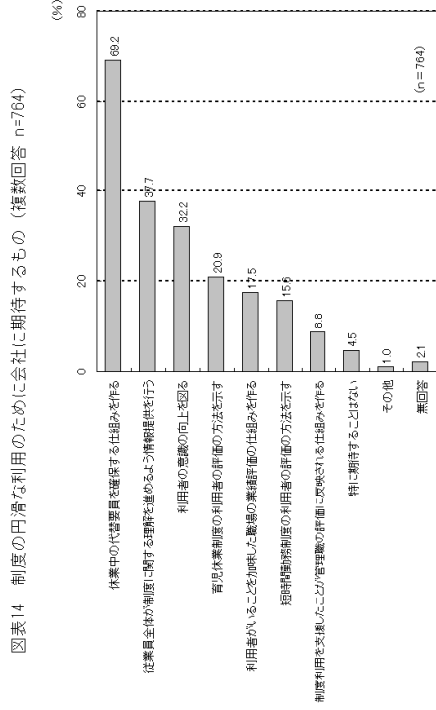


2. 短時間勤務制度利用中の利用者の評価の方法については、会社から指導や情報提供があったかどうかについては、「なかった」を上回っている。



VI. 制度の円滑利用のために会社に期待すること

1. 制度の利用が円滑に行われるために、職場の管理者として会社に期待するものとしては、「休業中の代替要員を確保する仕組みを作る」がもっとも多くあげられている。その他の項目については、「従業員全体が制度に関する理解を深めるよう情報提供を行う」、「利用者の意識の向上を図る」、「育児休業制度の利用者の評価の方法を示す」、「利用者がいることを加味した職場の業績評価の仕組みを作る」となっている。



<参考図表> P 5バックデータ

【職場の特徴】

- ◆ 育児休業制度等を肯定的に受け入れられる雰囲気のある職場である。

参考図表1 職場全体での総合的な影響×育児休業制度利用に対する利用者の同僚など周囲の反応

Q16 育児休業制度利用に対する利用者の同僚など周囲の反応
Q31 職場全体での総合的な影響

	合計	プラスの影響の方が大きかった+	どちらかと言うとプラスの影響の方が大きかった	どちらかと言うとマイナスの影響の方が大きかった+	マイナスの影響の方が大きかった	その他	かたがた反応はみられない	無回答
合計	764	265	312	8	12	155	12	12
	100.0	34.7	40.8	1.0	1.6	20.3	1.6	1.6
プラスの影響の方が大きかった+	186	112	49	-	3	25	3	3
どちらかと言うとプラスの影響の方が大きかった	100.0	80.2	23.1	-	1.6	13.4	1.6	1.6
どちらかと言うとマイナスの影響の方が大きかった+	105	15	77	2	2	7	2	2
マイナスの影響の方が大きかった	100.0	14.3	73.3	1.9	1.9	6.7	1.9	1.9

【管理者の特徴】

- ◆ 女性の継続就労に肯定的な意識を持つ管理者。

参考図表2 職場全体での総合的な影響×女性が職業をもつことに対する考え

F7 女性が職業をもつことに対する考え
Q31 職場全体での総合的な影響

	合計	女性が職業を持たない方がよい	女性が職業を持つ方がよい	どちらかと言うと女性が職業を持つ方がよい	どちらかと言うと女性が職業を持つ方がよい	どちらかと言うと女性が職業を持つ方がよい	どちらかと言うと女性が職業を持つ方がよい	その他	わからない	無回答
合計	764	3	16	60	249	300	82	39	15	15
	100.0	0.4	2.1	7.9	32.6	39.3	10.7	5.1	2.0	2.0
プラスの影響の方が大きかった+	186	1	4	10	67	75	21	4	4	4
どちらかと言うとプラスの影響の方が大きかった	100.0	0.5	2.3	13	36.7	40.9	11.3	2.6	2.2	2.2
どちらかと言うとマイナスの影響の方が大きかった+	105	-	2.8	12.4	16.2	52.4	11.4	4.8	-	-
マイナスの影響の方が大きかった	100.0	-	2.8	12.4	16.2	52.4	11.4	4.8	-	-

【業務の引継ぎ・分担・評価方法の特徴】

- ◆ 育児休業利用の期間中に、職場復帰に向けた情報提供を行った。

参考図表3 職場全体での総合的な影響×利用者に対し職場で対応したその他のこと

Q19 利用者に対し職場で対応したその他のこと
Q31 職場全体での総合的な影響

	合計	情報提供を復行できたよう	復帰にむけて相談を行った	復帰したに向けて教育訓練を行った	その他	特に何もしなかった	無回答
合計	764	303	215	33	39	257	17
	100.0	39.7	28.0	4.3	5.1	33.6	2.2
プラスの影響の方が大きかった+	186	92	74	9	7	53	2
どちらかと言うとプラスの影響の方が大きかった	100.0	49.5	39.8	4.8	3.8	28.5	1.1
どちらかと言うとマイナスの影響の方が大きかった+	105	34	36	6	8	37	2
マイナスの影響の方が大きかった	100.0	32.4	34.3	5.7	7.6	35.2	1.9

- ◆ 育児休業制度利用者のスキルは、復帰後すぐに取得前の水準に戻った。

参考図表4 職場全体での総合的な影響×育児休業取得前のスキル水準に戻るまでの時間

Q22 育児休業取得前のスキル水準に戻るまでの時間
Q31 職場全体での総合的な影響

	合計	復帰後すぐ	1～3ヶ月	4～6ヶ月	7ヶ月～1年未満	1年以上	無回答
合計	700	277	335	61	14	7	6
	100.0	39.6	47.9	8.7	2.0	1.0	0.9
プラスの影響の方が大きかった+	172	77	77	12	3	2	1
どちらかと言うとプラスの影響の方が大きかった	100.0	44.8	44.8	7.0	1.7	1.2	0.6
どちらかと言うとマイナスの影響の方が大きかった+	92	26	47	10	5	3	1
マイナスの影響の方が大きかった	100.0	28.3	51.1	10.9	5.4	3.3	1.1

◆ 短時間勤務利用中の仕事の評価は「時間」ではなく「成果」を重視した。

参考図表 5 職場全体での総合的な影響×制度利用期間中の利用者評価

Q2/ 制度利用期間中の利用者評価
Q3/ 職場全体での総合的な影響

	合計	契約時間(短時間)の割合が低かった	契約時間(短時間)の割合が同じでも、時間当たりの成果が低かった	仕事評価を低くしたことをマイナスポイントとして減らしたこと	その他	自分または利用者の人事考選を行わなかった	無回答
合計	204	101	16	8	22	14	31
	100%	50%	8%	4%	11%	7%	15%
プラスの影響の方が大きかった+	62	49	2	1	3	4	11
どちらかと言えどプラスの影響の方が大きかった	100%	67%	3%	1%	4%	6%	17%
どちらかと言えどマイナスの影響の方が大きかった+	34	14	8	5	8	3	3
マイナスの影響の方が大きかった	100%	41%	24%	15%	24%	9%	8%

IV. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧

「労働紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」

報告者：山川隆一・慶応義塾大学法科大学院教授 (2004年7月13日報告)

「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」

報告者：呉 学殊・労働政策研究・研修機構研究員 (2004年7月27日報告)

「改正特許法は職務発明の実務をどう変えるのか——手続き規制の新たな展開」

報告者：土田道夫・同志社大学法学部教授 (2004年9月30日報告)

「均等待遇の国際比較とパート活用の鍵——ヨーロッパ、アメリカ、そして日本」

報告者：水町勇一郎・東京大学社会科学研究所助教授 (2004年10月日報告)

「65歳継続雇用時代にどう備えるか？——改正高齢法で求められる労使の新たなルールづくり」 (2005年1月25日報告)

報告者：岩村正彦・東京大学法学部教授

藤村博之・法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

「メンタルヘルスで求められる使用者の健康配慮義務とは？——適正労働配置義務と採用後精神障害者の職場復帰」

報告者：水島郁子・大阪大学大学院法学研究科助教授 (2005年2月7日報告)

「育児・介護休業法改正と両立支援の課題——育児・介護休業の対象労働者の拡大と次世代法の本格実施を受けて」

報告者：佐藤博樹・東京大学社会科学研究所教授 (2005年2月15日報告)

「成果主義」成功のポイント——人事データによる成果主義の検証から」

報告者：阿部正浩・獨協大学経済学部助教授 (2005年7月20日報告)

「働く過剰——希望学の視点から若者の人材育成を語る」

報告者：玄田有史・東京大学社会科学研究所助教授（2005年10月3日報告）

「事業再生における労働組合の役割とは？——再生企業における労使の取り組み事例を中心に」

報告者：藤本真・労働政策研究・研修機構研究員（2005年10月28日報告）

「ホワイトカラー・エグゼンプションについて考える——米国の労働時間法制の理念と現実」

報告者：島田陽一・早稲田大学法学学術院教授（2005年11月25日報告）

「企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方——2007年問題における企業のバラエティー論から」

報告者：太田聰一・慶応義塾大学経済学部教授（2006年7月6日報告）

「改正均等法をめぐる法的留意点——企業や職場は具体的にどう対処すればよいか」

報告者：奥山明良・成城大学法学部教授（2006年8月29日報告）

ビジネス・レーバー・トレンド研究会
「ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果」
—人材戦略としての意義とその活用を考える—

発行年月日 2007年3月16日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
URL:<http://www.jil.go.jp>
(編集) 調査部 TEL:03-5903-6286

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ
