

ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは ——均等や企業業績との関係

脇坂 明

(学習院大学経済学部教授)

仕事と家庭の両立をはかるファミリー・フレンドリー（以下、ファミフレと略）企業については、政策だけでなく、研究も飛躍的に増えている。

本稿では、多くの研究がともすれば焦点が希薄になる2つのポイントについて、データを用いて分析したい。ひとつは、女性活用すなわち男女の均等や企業業績との関係である。筆者は、かねてから均等度とファミフレ度の関係をみて、それぞれの企業で戦略が異なることを、主張してきた（脇坂 2001b）。具体的には、均等とファミフレの高低により、4つの象限に分けた概念そして分析を行ってきた（図表-1）。これを企業業績を含む新しいデータを用いて分析したい。

もうひとつは、ファミフレと長時間労働との関係について論じ、分析したい。広義のファミフレは長時間労働のない職場または残業の少ない職場も含むが、ここでは、すぐ後で述べるように、狭義のファミフレは、ワーク・ライフ・バランス（WLB）の1階建て部分あるいは基礎部分ではなく、2階建て部分にあたることを考える。この基礎部分にあたるのが、長時間労働でない職場であり、2階部分をファミフレと考える。前者が労働者一律に対する規制を基盤にしているものなのに対し、後者は労働者の働き方の多様性に焦点をあてているからだ。

1. 概念整理と問題設定

本稿で用いる用語を整理しておきたい。ファミフレと似たような意味で用いられるものとして、

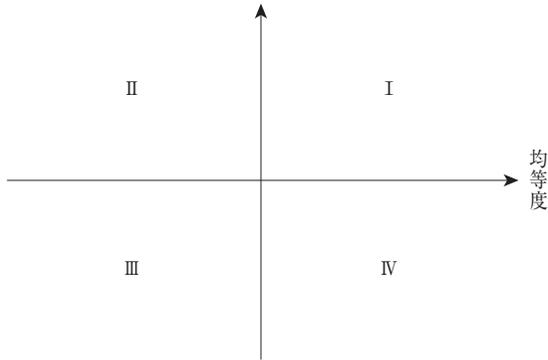
ワーク・ライフ・バランス（WLB）やダイヴァーシティ（Diversity; 多様性）がある。筆者の考えるところによれば、ダイヴァーシティがもっとも広い概念である。これは、「多様な」従業員を抱えることによって、企業組織の競争力を高めようという戦略である。多様とは、性、人種、価値観などで、多様な従業員がいたほうが良いという前提で、そのためのマネジメントが重要であるという考え方である。ゆえに、性、人種などのポジティブ・アクション施策を含むことになる。

このダイヴァーシティのなかに、WLB（ワーク・ライフ・バランス）が含まれる。仕事一辺倒の従業員だけでなく、家庭や地域などと両立しながらキャリアを形成している従業員もいることによって、組織に多様な価値観と発想が生まれ、シナジー効果を生み出す。いうまでもなく、ダイヴァーシティはWLBだけではない。外国人労働者を採用することも含まれる。

そのWLBは、ファミリー・フレンドリーにかなり近いが、狭義のファミフレは家族を形成している従業員を対象とする。簡単にいうと、独身者が含まれない。WLBは、一人身である若者などを含むものである。

ではファミフレが狭い内容かという点、全く異なる。労働者、従業員はますます多様な家族形態になってきており、また人生のどの局面かにより、ファミフレに対するニーズが異なる。そして現時点のわが国では、ダイヴァーシティでもWLBでも、実質上、ファミフレが最重要課題であると思われるため、ファミフレを中心に分析する。

図表-1 均等度とファミフレ度
ファミフレ度



このように、それぞれ広い概念であるが、共通している点は、こういった施策をとる企業のほうが、とらない企業より業績が高くなることをめざす、ということである。ゆえに企業戦略なのであり、マネジメントである。

米国からはじまり英国をとおしてEUにも普及しつつあるダイヴァーシティ、WLB、ファミフレの現実に直面して、研究も多くあらわれ、とりわけ企業業績との関係を見るものも増えている（文献展望は、松原・脇坂 2005）。わが国でも、いくつかの研究があらわれている。

均等と業績の関係では、21世紀職業財団（2004）、児玉・小滝・高橋（2005）など、ファミフレと業績の関係では、坂爪（2002）、両立支援と企業業績に関する研究会（2005）などがある。筆者の研究も、均等とファミフレとの関係はみてきたが、企業業績のデータがなかった。ここで用いるニッセイ基礎研究所が2005年に行った調査によるデータ（以下、ニッセイ・データ）は、業績が含まれているだけでなく、一つのデータセットに均等とファミフレの双方の変数が多く含まれている。

ファミフレが企業業績に良い影響を与えるルートは、内部労働市場形成仮説（定着性を高める）、女性積極形成仮説（本論文のもとになっている仮説で均等とファミフレはセット）、コミットメント促進仮説、成果主義推進仮説などがある（詳しくは、両立支援と企業業績に関する研究会 2005）。

本稿では、ニッセイ・データを用いて各象限（均等高・ファミフレ高、均等高・ファミフレ低、

均等低・ファミフレ高、均等低・ファミフレ低）にどのような企業が多いかを、まず確かめ、そこでの企業業績がどうなっているかをみる。つぎに均等、ファミフレの各施策が、いつ導入されたかもみることができるので、その効果も分析する。また労働組合の効果も検証する。最後に、WLBの1階建て部分と2階建て部分（ファミフレ）の関係を分析する。

2. 均等度とファミフレ度の作成

用いるデータは、ニッセイ基礎研究所による2005年の「両立支援と企業業績に関する研究会」によるもので、『会社四季報』から従業員301～2,000人規模の上場・未上場企業3,464社を対象に郵送調査を行い446社の有効回答を得た。

4つの象限を作成するために、まず均等度とファミフレ度を作成した。具体的な点数化は後に掲げる付録にある。作成された均等度は、平均22.3（中位値 22）最大34 最小10、ファミフレ度は、平均22.5（中位値23）最大37 最小2になった。そこで均等、ファミフレそれぞれ22点より低い点数と23点より高い点数によって、4つの象限を分ける。なお分析結果の詳細は、脇坂（2006）にある。

4つの象限の全体状況が図表-2にまとめられている。第I象限（均等高・ファミフレ高企業）において、他の象限よりも、かなり大卒女性の定着率が高かったり既婚者が多いことは、男女均等が進んでいる企業に相対的に多く、均等とファミフレの補完性があることを示している。

業種別には、それほど大きな特徴はみられない。規模別にみると、第I象限に規模の大きい企業がやや多い程度である。つまり業種、規模を問わず、均等の高い企業、低い企業、ファミフレの高い企業、低い企業があることがわかる。

3. 業績との関係

業績指標は大きく主観的業績と財務データによる客観的業績に分かれる。

主観的業績はアンケート回答によるもので同業

図表-2 象限別女性活用等の状況

	%	第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限	計
		均等高ファミフレ高	均等高ファミフレ低	均等低ファミフレ高	均等低ファミフレ低	
女性従業員	女性比率	29.6	18.2	24.4	27.8	100.0
	女性管理職比率	23.3%	24.7%	13.4%	16.8%	19.3%
	女性平均年齢（歳）	3.8%	3.2%	0.6%	1.0%	2.1%
	女性勤続年数（年）	35.7	32.4	34.1	31.9	33.7
	女性定着率良*	12.2	8.1	11.3	9.1	10.4
	女性既婚者多**	52.7	22.8	33.3	26.1	35.2
	出産後継続就業	42.8	11.4	33.9	11.5	26.3
	非正社員比率（%）	65.2	11.3	53.7	9.8	37.2
業種別	建設業	19.7%	29.9%	13.0%	20.8%	20.1%
	製造業	5.3	7.4	14.7	22.6	12.8
	情報通信業、運輸業	47.7	32.1	49.5	37.1	42.4
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	9.1	11.1	6.4	7.3	8.3
	金融・保険業、不動産業	19.7	22.2	15.6	24.2	20.4
	その他サービス業	2.3	7.4	3.7	2.4	3.6
	その他	8.3	17.3	8.3	4.8	9.0
企業規模別	200～500人未満	7.6	2.5	1.8	1.6	3.6
	500～1,000人未満	40.2	54.3	45.0	41.9	44.4
	1,000～1,500人未満	34.1	29.6	40.4	40.3	36.6
	1,500～3,000人	15.2	4.9	8.3	9.7	10.1
	3,000人以上	9.9	11.1	6.4	8.1	8.7

*大卒正社員の5年後の定着率9割以上

**女性既婚者比率5割以上

他社に比べた一人当たり生産性（一人当たり売上げ、総利益、付加価値など）と同業他社に比べた業績に対する自己評価である。

客観的業績としては、まず調査時点である2005年の一人当たり売上高、一人当たり経常利益がある。非上場企業を含んだ単体だけと連結データ（上場企業のみ）がある。つぎに変化率の指標で、従業員増加率、売上げ増加率、経常利益変化率がある。最後の経常利益変化率は、期首の利益がゼロに近い値をとるほど異常に大きくなる傾向をもつ。そこで一人当たり経常利益額そのものの変化も指標とした。

単体企業については、1991年からの14年の変化、1996年からの9年の変化、2001年からの4年の変化を指標とする。連結企業については、2001年からの4年の変化率をとる。

(1) 主観的業績

図表-3の上段で、まず主観的業績でみると（5択回答をスコア化）、一人当たり生産性に関しては、均等度の高いところで平均より高い。一方、ファミフレ度が高く均等度の低い第Ⅱ象限の

企業でもっとも低い。同業他社と比べた業績では、第Ⅳ象限や第Ⅰ象限で高く第Ⅱ象限で低いことは同じだが、均等・ファミフレ双方が低い第Ⅲ象限でも相対的に高い。

(2) 財務データ

図表-3の下段で財務による客観的業績をみると、一人当たり経常利益は第Ⅰ象限が圧倒的に高い。均等、ファミフレの双方が高い企業のみ利益が高くなる。ただし一人当たり売上げをみると、第Ⅲ象限においてもっとも高い。第Ⅲ象限に建設業が多いことが原因かもしれないので除いてみたが、それでも第Ⅲ象限が高い。しかし、第Ⅲ象限を除けば第Ⅰ象限がもっとも高い。

変化率でみると、単体企業では従業員増加率と売上げ増加率において、ほとんど第Ⅳ象限がもっとも伸びている。2001～2005年の売上げ増加率のみ第Ⅰ象限がトップである。第Ⅰ象限の企業では、けっして高い伸び率ではない。一方、経常利益の伸び率あるいは一人当たり経常利益の変化額では、第Ⅰ象限が断然高い。

図表-3 象限別企業業績

		第I象限	第IV象限	第II象限	第III象限	計
		均等高ファミル高	均等高ファミル低	均等低ファミル高	均等低ファミル低	
	計	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
一人当たりの生産性	良い	29.6	33.3	22.9	26.6	27.8
	ほぼ同じレベル	35.6	32.1	34.9	38.7	35.7
	悪い	29.6	28.4	38.5	31.5	32.1
	スコア	2.91	2.89	2.71	2.85	2.84
業績別	良い	40.9	43.2	27.5	36.3	36.8
	ほぼ同じレベル	26.5	23.5	37.6	30.7	29.8
	悪い	25.8	27.2	31.2	28.2	28.0
	スコア	3.05	3.10	2.86	3.03	3.01
財務データ 単体	一人当たり売上げ(100万円)	78.8	65.6	73.9	106.5	83.0
	一人当たり経常利益(100万円)	4.17	2.37	2.41	2.36	2.91
	従業員増加率(1991~2005)	-8.0	27.7	7.3	19.9	9.0
	従業員増加率(1996~2005)	-3.6	6.5	-18.4	4.1	-4.0
	従業員増加率(2001~2005)	6.1	9.9	-9.8	-0.1	0.8
	売上げ増加率(1991~2005)	18.2	89.6	79.7	41.9	53.0
	売上げ増加率(1996~2005)	14.1	38.6	-0.9	24.4	16.9
	売上げ増加率(2001~2005)	22.5	18.7	-0.1	20.0	15.3
	経常利益変化率(1991~2005)	93.2	86.5	16.4	31.2	53.5
	経常利益変化率(1996~2005)	188.3	35.2	97.8	89.7	112.5
	経常利益変化率(2001~2005)	118.4	57.8	-0.4	115.0	74.9
	一人当たり経常変化(1991~2005)	3.11	0.50	0.43	-0.80	0.94
	一人当たり経常変化(1996~2005)	3.40	0.42	0.65	0.46	1.37
一人当たり経常変化(2001~2005)	2.49	-0.06	0.71	0.64	1.09	
財務データ 連結	一人当たり売上げ(100万円)	46.1	42.2	53.3	55.8	49.8
	一人当たり経常利益(100万円)	2.39	1.23	2.15	1.96	2.00
	従業員増加率(2001~2005)	5.0	13.1	-6.8	5.0	3.4
	売上げ増加率(2001~2005)	12.2	11.6	0.9	4.8	7.2
	経常利益変化率(2001~2005)	213.0	-26.0	93.9	142.3	129.5
点数	均等度	23点以上	23点以上	22点以下	22点以下	
	ファミフレ度	23点以上	22点以下	23点以上	22点以下	

注: 1) それぞれの項目で無回答があるため、縦の合計は100%にならない

2) 売上げ増加率(2001~2005)と経常利益変化率(2001~2005)は、売上げ増加率(2001~2005)が1000%以上の企業4社(いずれも非上場)を除いて算出。この4社を入れると、前者の平均が572.0%、後者の平均が1960.2%になる

売上げ増加率(2001~2005)	35.5	44.2	2086.3	37.4	572.0
経常利益変化率(2001~2005)	127.9	74.7	6661.3	934.3	2068.7

(3) 回帰分析

均等度やファミフレ度が業績にどのように影響するかを回帰分析した。具体的な推定式は下記で、OLSで推定した。

業績指標 1 = f (ファミフレ度、業種、規模)

業績指標 2 = f (均等度、業種、規模)

仮説は、ファミフレ度、均等度ともに、係数が正負いずれにもなりうると考えられる。ファミフレ度(均等度)を高めると企業にとって少なくとも

も短期的にコストがかかり負になるが、良い人材の定着などを通して正にもなる。業種ダミー(7区分)と規模(正社員従業員数)でコントロールしている。

推計結果のなかの有意な変数をまとめたものが図表-4である。

ファミフレ度が有意にきいている業績はあまりないが、1996年から2001年にかけての売上げ増加率に負の影響があること、もう一つは、5年前と比較した生産性、業績の向上の主観的評価に正の影響を与えている。

図表-4 ファミフレ度、均等度が企業業績に与える効果

		ファミフレ度	均等度	ファミフレ均等同時	第I象限	
単体	一人当たり経常利益					
	従業員増加率	(1991~2005)				
		(1996~2005)				
		(2001~2005)		+(**)	均等+(**)	
	売上げ増加率	(1991~2005)				
		(1996~2005)	-(*) (96)		均等+(**) ファミフレ(**)	
		(2001~2005)				
	経常利益変化率	(1991~2005)		+(**)		+(*)
		(1996~2005)				+(*)
		(2001~2005)				
一人当たり経常利益変化額	(1991~2005)				+(*)	
	(1996~2005)				+(**)	
	(2001~2005)				+(*)	
連結	一人当たり売上げ					
	一人当たり経常利益					
	従業員増加率(2001~2005)					
	売上げ増加率(2001~2005)		+(**)	均等+(**)		
	経常利益変化率(2001~2005)					
	一人当たり経常利益変化額(2001~2005)					
主観的評価	同業他社と比べた現在	一人当たり生産性				
		業績				
	5年前に比べて	一人当たり生産性	+(*)			
		業績	+(**)		ファミフレ+(*)	

注: 1) 有意水準 ***1%水準有意、**5%水準有意、*10%水準有意
2) 業種、規模でコントロールしている

均等度の影響が有意にきいているものは、2001~2005年の従業員増加率、1991~2005年の経常利益変化率、連結の2001~2005年の売上げ増加率に正の影響を与えている。ファミフレ度でコントロールしたもの、すなわち均等度とファミフレ度を同時に入れて推定すると、いくつか有意な変数がある。

第I象限ダミーをみると、均等もファミフレも平均以上の第I象限にある企業が経常利益に正の影響を与えている。2001~2005年の変化率を除いて、すべての期間において変化率、変化額に正の影響を与えている。

いずれにしる負の影響をもつものは、ほとんどなく正の影響をもつものが、いくつかあった。とりわけファミフレも均等も高い第I象限が経常利益に正の影響を与えていることは貴重な結果である。ただ、これらは言うまでもなく2005年のデータにおけるファミフレ度、均等度であるから、変化率については、期首のファミフレ度や均等度ではない。その時点のファミフレ度や均等度を作成

することも可能であるが、今回やっていない。

(4) 過去の履歴効果

ニッセイ・データでは、いつそれぞれの均等施策、ファミフレ施策に取り組んだかがわかる。ゆえに導入時期が影響しているか否かがわかる。均等施策（とその結果）としては、「大卒女性の新規採用開始」「大卒採用者に占める女性の割合が3割を超えた」「すべての職場に男女が配置された」「女性の係長・主任職への登用」「女性の管理職（課長相当職以上）への登用」「管理職に占める女性比率が1割を超えた」「役員以上の

経営層に女性が就任した」「ポジティブ・アクションに取り組んだ」の8項目である。ファミフレ施策は、点数作成で用いたファミフレ制度12項目と、「妊娠した女性のうち出産後も働き続ける割合が5割を超えた」「女性の育児休業取得者が出た」「男性の育児休業取得者が出た」を加えた計15項目である。導入（実現）時期は、1985年度以前、1986年度~1991年度、1992年度~1998年度、1999年度以降の4時期である。

そして前節で行った回帰分析を、導入時期ダミーを加えて分析した。計23項目のそれぞれについて、各業績指標をOLSで推定した。仮説は、前節で正の効果が大きいことがわかったので、それに加えて導入時期の早い企業ほど効果がある、というものである。業績指標、コントロール変数は前と同じである。

$$\text{業績指標} = f(\text{個別ファミフレ導入時期ダミー、業種、規模})$$

業績指標 $4 = f(\text{個別均等施策導入時期ダミー、業種、規模})$

導入時期ダミーは、制度（実態）のない企業を基準にする場合と1985年度以前導入企業を基準にした場合の2通りで推計した。また業績指標が変化率のケースはコントロール変数の従業員数は、期首の従業員数を用いた。ファミフレ15項目、均等8項目、合計23項目のそれぞれの導入時期ダミーを説明変数とし、22の業績を被説明変数として、 $23 \times 22 \times 2$ の推計を行った。

推計結果は有意な変数があるものは少なかったが、導入時期ダミーで、仮説に近い推定（複数の時期が仮説どおりに有意）が行われたものが、少ないがいくつかあった（詳しい結果は脇坂 2006）。85年以前導入基準の推計で多く（主観的業績のものは制度なし基準）、一人当たり売上げに対する、「何らかの介護休業制度」導入と「大卒採用女性割合3割超え」、従業員増加率（2001～2005年）に対する、「女性の管理職への登用」、上場連結一人当たり売上げに対する、「育児介護以外の短時間勤務制度」導入、上場連結経常利益変化率（2001～2005年）に対する、「育児短時間勤務制度」「介護短時間勤務制度」「育児介護以外の短時間勤務制度」「短時間勤務制度以外の育児介護以外の理由で勤務短縮措置」、4つの主観的業績に対する育児休業制度と介護休業制度などである。

ただ係数の大きさも仮説どおり（すなわち85年以前導入基準であれば、導入時期が新しくなるほど負の係数が大きくなる）なのは少なく、主観的業績における5年前に比べた一人当たり生産性に対する介護休業制度の効果と、従業員増加率（2001～2005年）に対する「女性の管理職への登用」時期の効果の2つだけであった。

推定結果が良くない理由として考えられるのは、推定式が単純すぎることで、各施策が個別としては効果をもたないが、どれかの組み合わせが効果をもつということが考えられる。

4. 労働組合の効果

労働組合の効果をOLSでみてみたい。従業員

数、産業でコントロールして、組合の均等度、ファミフレ度に対する効果をみよう。

ファミフレ度 = $f(X, \text{組合ダミー、均等度、第I象限} \times \text{組合})$

均等度 = $f(X, \text{組合ダミー、ファミフレ度、第I象限} \times \text{組合})$

図表-5で推定結果をみると、組合はファミフレ度を高める。102%高める（10%水準）。均等でコントロールすると146%高める（5%水準）。第I象限にある組合あり企業が、そのほとんどの効果を占め（602%；1%水準）、それ以外の象限にある企業では組合の効果はない。

組合は均等度を低める。111%低める（1%水準）。ファミフレ度を説明変数に加えても同じである。ただ第I象限にある組合企業の効果は正であり（430%均等度を高める；1%水準）、それを除くとより均等度を低める。

上述の結果は、先行研究をまとめた脇坂（2005）とおおよそ同じである。均等にマイナスの効果をもつ事実に対しては、2通りの解釈が可能である。1つは組合が男性優先の人事施策に協調するためである。より正確に言えば、労働組合の活動が結果として男性中心になっているという解釈である。2つめは、組合のあるところは男女間賃金格差がないため（橋本・野田 1993；三谷 1995；中田 1997；野田 1997）、企業にとってコストとなり、女性活用が妨げられるという解釈である。どちらが当てはまるか、このデータでは解釈しづらい。

5. ファミフレ度と

「出産女性の育児休業取得割合」の関係

ニッセイ・データでは「出産女性の育児休業取得割合」も調べられているが、これをファミフレ度に用いなかった理由を述べたい。出産女性の育児休業取得割合は指標や目標値に使用されることが多いが、必ずしもファミフレ度としては適当でない。その理由は、7～8割の女性が出産前に辞める状況のもとでは、たとえ出産女性が育児休業を100%取得してもファミフレの職場とはいえない

図表-5 労働組合がファミフレ度、均等度に与える効果

ファミフレ度	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t
組合ダミー	1.016693	1.67	0.096	1.463019	2.43	0.016	-0.629518	-1.03	0.302
均等度				0.4008839	4.79	0.000			
第I象限*組合							6.017026	7.8	0.000
従業員数	0.0006548	1.04	0.299	0.0006859	1.12	0.265	0.0003986	0.68	0.500
建設業	1.639231	0.97	0.334	2.924183	1.75	0.081	1.842928	1.16	
製造業	4.086621	2.62	0.009	4.288499	2.82	0.005	3.358592	2.29	0.246
情報通信業、運輸業	2.148041	1.19	0.233	2.244075	1.28	0.201	1.704691	1.01	0.022
卸売・小売業、飲食店、宿泊業	2.098566	1.29	0.198	2.295224	1.45	0.149	1.601007	1.05	0.312
金融・保険業、不動産業	(dropped)			(dropped)			(dropped)		0.294
その他サービス業	3.854336	2.16	0.031	3.978103	2.29	0.022	3.657852	2.19	
その他	6.386216	3.02	0.003	5.971551	2.89	0.004	4.857847	2.44	0.029
定数項	18.553	11.91	0.000	9.016453	3.6	0.000	19.14719	13.11	0.015
サンプル数	433			433			433		0.000
Prob > F	0.0007			0.0000			0.0000		
Adj R-squared	0.0438			0.0909			0.1621		
Root MSE	5.9677			5.8188			5.5864		

均等度	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t
組合ダミー	-1.113354	-3.22	0.001	-1.243984	-3.68	0.000	-2.288967	-6.94	0.000
ファミフレ度				0.1284853	4.79	0.000			
第I象限*組合							4.296954	10.29	0.000
従業員数	-0.0000777	-0.22	0.828	-0.0001618	-0.46	0.642	-0.0002606	-0.81	0.416
建設業	-3.2052980	-3.34	0.001	-3.4159150	-3.65	0.000	-3.0598310	-3.56	0.000
製造業	-0.5035826	-0.57	0.569	-1.0286530	-1.18	0.237	-1.0234910	-1.29	0.198
情報通信業、運輸業	-0.2395549	-0.24	0.814	-0.5155465	-0.52	0.604	-0.5561661	-0.61	0.542
卸売・小売業、飲食店、宿泊業	-0.4905601	-0.53	0.595	-0.7601949	-0.84	0.399	-0.8458831	-1.02	0.306
金融・保険業、不動産業	(dropped)			(dropped)			(dropped)		
その他サービス業	-0.3087359	-0.31	0.76	-0.8039613	-0.81	0.417	-0.4490517	-0.5	0.619
その他	1.0343790	0.86	0.388	0.2138439	0.18	0.856	-0.0570796	-0.05	0.958
定数項	23.78879	26.98	0.000	21.40501	21.55	0.000	24.21312	30.62	0.000
サンプル数	433			433			433		
Prob > F	0.0000			0.0000			0.0000		
Adj R-squared	0.0854			0.1305			0.2667		
Root MSE	3.3785			3.2942			3.0251		

いからである。脇坂（2001b）でも、育児休業利用率の分析に分母を出産者とせず、女性従業員数を用いた。一方、育児休業を利用せずに育児短時間勤務や在宅勤務を利用して継続就業する女性が存在する職場も十分ファミフレな職場である。

ニッセイ・データで、ファミフレ度と最近5年程度の「出産女性の育児休業取得割合」のクロス表をみよう（図表-6）。おおむね「出産女性の育児休業取得割合」が高いほどファミフレ度も高いという関係がみられる。とくに出産女性がいらない企業は、ファミフレ度がかなり低いことがわかる。たまたま出産する女性がいなかった、というより

ファミリー・フレンドリーな職場でなかった可能性が大きい。

ただ「出産女性の育児休業取得割合」をファミフレの重要変数と断定することには慎重でなければならない。「出産女性の育児休業取得割合」が100%である企業でさえ、その3割が平均以下のファミフレ度である。逆に「出産女性の育児休業取得割合」40%未満の企業の3割以上が平均以上のファミフレ度、少なくとも1割がかなり高いファミフレ度である。出産女性の育児休業取得割合と女性の就業継続状況の関係をみると（図表-7）、たしかに育児休業取得が多い企業ほど継続就業は

図表-6 ファミフレ度と出産女性の育児休業取得割合

ファミフレ度平均	ほぼ100%	80～99%	40～79%	40%未満	出産女性なし	計
0～17	16	16	14	38	21	105
	15.2	15.2	13.3	36.2	20.0	100.0
	9.8	17.4	30.4	36.2	58.3	23.8
18～22	33	19	10	32	3	97
	34.0	19.6	10.3	33.0	3.1	100.0
	20.3	20.7	21.7	30.5	8.3	22.0
23～27	61	27	13	21	11	133
	45.9	20.3	9.8	15.8	8.3	100.0
	37.4	29.4	28.3	20.0	30.6	30.1
28～39	53	30	9	14	1	107
	49.5	28.0	8.4	13.1	0.9	100.0
	32.5	32.6	19.6	13.3	2.8	24.2
計	163	92	46	105	36	442
	36.9	20.8	10.4	23.8	8.1	100.0
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
ファミフレ度	24.7	24.2	22.2	20.1	18.3	22.6

注: 上段 数値、中段 行割合(%)、下段 列割合(%)

図表-7 出産女性の育児休業取得割合と女性の就業継続状況

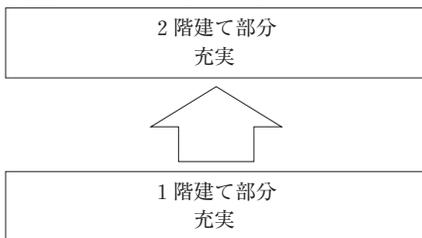
	結婚退職	出産退職	利用退職*	継続就業**	利用せず継続	計
ほぼ100%	58	5	5	94	0	162
	35.8	3.1	3.1	58.0	0.0	100.0
	28.0	9.8	27.8	58.8	0.0	36.8
80～99%	34	4	9	45	0	92
	37.0	4.4	9.8	48.9	0.0	100.0
	16.4	7.8	50.0	28.1	0.0	20.9
40～79%	19	8	4	15	0	46
	41.3	17.4	8.7	32.6	0.0	100.0
	9.2	15.7	22.2	9.4	0.0	10.5
40%未満	69	27	0	5	3	104
	66.4	26.0	0.0	4.8	2.9	100.0
	33.3	52.9	0.0	3.1	75.0	23.6
出産女性なし	27	7	0	1	1	36
	75.0	19.4	0.0	2.8	2.8	100.0
	13.0	13.7	0.0	0.6	25.0	8.2
計	207	51	18	160	4	440
	47.1	11.6	4.1	36.4	0.9	100.0
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

注: 1) 上段 数値、中段 行割合(%)、下段 列割合(%)

2) *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

3) **出産後、育児休業を利用して、その後も継続就業する

図表-8 WLBの1階と2階



多い。しかし100%の育児休業取得率の企業でさえ、4割近くの企業が結婚・出産で退職する女性が多いため。取得率「40～79%」の企業のうちの3分の1が、出産しても継続就業する女性が多いため。ゆえに、育児休業を取得しなくとも就業継続できる雰囲気、仕組み、慣行があれば、女性本人のキャリアにもよいかも。何より様々な選択肢があることが、WLBそしてダイバーシティの基本である。

6. WLBの1階建て部分と2階建て部分の関係

冒頭でも述べたように、しばしばWLBは日常的な労働時間や休暇など働き方に関する「1階建て部分」の充実がなければ、ワーク・ライフ・バランス関連諸制度が利用しやすい環境とはならない、と言われる(図表-8)。それを第1節で述べたように、2階部分

がファミフレである、1階、2階あわせてWLBと考える。

WLBの1階部分である残業、有給取得についてニッセイ・データでわかるのは、「昨年度の残業時間が月平均30時間を超える正社員の割合」と「昨年度の正社員の平均有給休暇取得日数」である。ところが、この2種類の回答結果には、なん

図表-9 残業とファミフレ度

残業割合	0~17	18~22	23~27	28~39	計	ファミフレ度
ほとんどいない	18	10	17	17	62	22.5
	29.0	16.1	27.4	27.4	100.0	
	17.3	10.2	13.0	15.9	14.1	
1割程度	19	21	38	26	104	23.1
	18.3	20.2	36.5	25.0	100.0	
	18.3	21.4	29.0	24.3	23.6	
2割程度	14	16	28	21	79	23.7
	17.7	20.3	35.4	26.6	100.0	
	13.5	16.3	21.4	19.6	18.0	
3割程度	13	16	22	19	70	23.4
	18.6	22.9	31.4	27.1	100.0	
	12.5	16.3	16.8	17.8	15.9	
4割程度	12	14	10	10	46	21.8
	26.1	30.4	21.7	21.7	100.0	
	11.5	14.3	7.6	9.4	10.5	
5割以上	24	18	12	13	67	21.3
	35.8	26.9	17.9	19.4	100.0	
	23.1	18.4	9.2	12.2	15.2	
わからない	4	3	4	1	12	21.2
	33.3	25.0	33.3	8.3	100.0	
	3.9	3.1	3.1	0.9	2.7	
計	104	98	131	107	440	22.6
	23.6	22.3	29.8	24.3	100.0	
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

注: 1) 上段 数値、中段 行割合(%)、下段 列割合(%)
 2) 残業時間が月30時間を超える正社員の割合

図表-10 有給休暇取得日数とファミフレ度

取得日数	0~17	18~22	23~27	28~39	計	ファミフレ度
5日未満	32	24	25	10	91	20.5
	35.2	26.4	27.5	11.0	100.0	
	31.4	24.5	19.1	9.4	20.8	
5~10日未満	52	44	56	44	196	22.2
	26.5	22.5	28.6	22.5	100.0	
	51.0	44.9	42.8	41.1	44.8	
10~15日未満	15	25	39	45	124	24.9
	12.0	20.0	31.0	36.0	100.0	
	15.0	26.0	30.0	42.0	28.0	
15~20日未満	1	5	9	8	23	26.0
	4.35	21.74	39.13	34.78	100.0	
	0.98	5.1	6.87	7.48	5.25	
わからない	2	0	2	0	4	20.0
	50.0	0.0	50.0	0.0	100.0	
	1.96	0.0	1.53	0.0	0.91	
計	102	98	131	107	438	22.6
	23.29	22.37	29.91	24.43	100.0	
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

の相関もない。この2つとファミフレ度との関係をクロス表でみると、残業とファミフレ度には何の関係もみられないが(図表-9)、有給取得とフ

ファミフレ度には、きれいな関係がみられる(図表-10)。つまり有給休暇取得日数が長い企業ほどファミフレ度が高い。しかし、ここでも有給休暇取得日数をファミフレ普及の前提あるいは重要変数とすることには慎重でなければならない。平均15日以上取得している企業でも、4分の1が平均以下のファミフレ度であるし、平均5日未満の企業であっても、3分の1以上が平均以上のファミフレ度である。有給を十分に取得しなくともWLBは実現するかもしれない。

ニッセイ・データは企業の人事担当者が回答したもので何らかのバイアスがかかっているかもしれない。個人調査である電機連合の2001年組合員調査(電機連合28組合。女性2,023名、男性931名)で分析してみよう。女性が結婚、出産などでほとんど辞めない職場(全体の39.6%)をファミフレ職場として、性ダミー、仕事でコントロールしてプロビット分析を行うと、残業時間が短いほどファミフレ職場である(図表-11)。この結果

を文字通り、1階建て部分をクリアすれば、家事育児で忙しい女性でも働き続けられるファミフレ職場であると解釈することもできる。

図表-11 残業時間とファミフレ職場

ファミフレ職場	2001年9月の残業		過去1年の最長残業	
	係数	Z値	係数	Z値
性ダミー(女=1)	0.228	3.61***	0.190	2.97***
残業時間	-0.005	-2.95***	-0.004	-4.29***
経営企画	0.214	0.75	0.187	0.65
法務	0.500	1.56	0.562	1.80*
経理・財務	0.088	0.48	0.114	0.62
人事・労務・教育	0.029	0.16	0.021	0.11
総務・秘書	0.369	2.00**	0.386	2.05**
広報・宣伝	-0.045	-0.19	-0.026	-0.11
情報システム	-0.109	-0.78	-0.071	-0.51
営業・販売	-0.568	-3.77***	-0.554	-3.66***
資材・購買・物流・工程管理	0.368	2.47**	0.359	2.42**
生産技術・生産管理	0.510	3.47***	0.551	3.73***
製造・生産	0.711	9.17***	0.719	9.22***
保全・修理	0.845	3.01***	0.780	2.73***
製品開発・設計	0.185	1.79*	0.214	2.06**
研究・開発	0.437	4.61***	0.445	4.68***
貿易・海外事業	-0.155	-0.57	-0.132	-0.49
その他	0.150	1.30	0.139	1.19
定数項	-0.517	-6.38***	-0.442	-5.26***
サンプル数	2523		2514	
対数尤度	-1623.47		-1613.02	
Por>chi2	0.0000		0.0000	
擬似決定係数	0.058		0.0599	

注: 職種ダミーは、一般事務を基準

資料: 2001年「働く女性の21世紀調査」電機総研 電機連合28組合、女性2023名、男性931名

にみられるとともに、均等もファミフレも高い企業で経常利益が高いという関係がみられた。制度導入の個別の履歴効果を見た分析からは、制度導入が早いほど業績がよいという結果が一部の施策にみられたが、大半は、この仮説は支持されなかった。

労働組合の効果をみると、組合は均等を低め、ファミフレ度を高めることがわかった。

WLB職場の1階部分(日常の働き方)と2階部分(ファミフレ)は、正の相関関係がありそうだが、因果関係については、今後の研究課題である。

一方で、ファミフレ職場であるからこそ残業が少ない、という逆の因果関係の解釈もできる。つまり2階建て部分が1階建て部分に影響する(図表-8では、上から下への矢印)。英国において、長時間労働解決にはファミフレ定着しかないという結論を出しているものもあるCIPD(2004)。先の推定と入れ替えて、ファミフレ職場ダミーを説明変数、残業時間を被説明変数とすると、ファミフレ職場はそうでない職場より、最長月で4.7時間(9月では2.4時間)残業を減らす。ちなみに、この時の平均残業時間は前者で31.1時間、後者で14.9時間である。逆の因果関係が正しいとすると、女性が出産で辞めないファミフレ職場は、かなり残業時間を減少させる。

業績データについては、アンケート回答企業は業績が良好な企業が多いという可能性がある。無回答の企業業績を調べ、バイアスの程度をチェックすることも課題である。

付録

1) 均等度は、つぎの8項目×5点=40点(満点)で作成した。

項目1 「5年前に20代前半で採用(新卒、中途の両方を含む)した大卒正社員の現在の定着率」において、「(男性) マイナス(女性)の値」により点数化。

- | | | |
|-----------|-----------------|--------|
| 1) ほぼ100% | 2) 9割台 | 3) 8割台 |
| 4) 7割台 | 5) 6割台 | 6) 5割台 |
| 7) 4割台 | 8) 3割台 | 9) 2割台 |
| 10) 1割台以下 | 11) 5年前は採用していない | |

7. まとめと課題

均等度、ファミフレ度を作成して業績に及ぼす効果をみると、均等度が業績に及ぼす効果が一部

* 「11」以外の選択者

「0」5点、「-1」4点、「-2」3点、「-3」2点、「-4以下」1点、「正」4点

- *男性「11」で女性が「11」以外 5点
- *女性「11」で男性が「11」以外 1点
- *「男性も女性も11に回答」3点、男性も女性も採用していない企業は中位の均等とみなす。
- *どちらか不明 0点、「不明」ということは、この項目に無関心な企業であると解釈し、もっとも低い点数を与える。

項目2 「勤続10年程度の正社員のうち転居を伴う転勤の経験のある従業員の割合」において、「(男性) マイナス (女性) の値」により点数化。

- 1) いない、転勤がない 2) 1割程度
 3) 2～3割程度 4) 4～5割程度
 5) 6割以上

「0」5点、「1」4点、「2」3点、「3」2点、「4」1点、「負」4点、「どちらか不明」0点

項目3 「女性が能力発揮できる環境を整備すること」についての重視度合い。
 「重視している」5点、「やや重視している」4点、「どちらともいえない」3点、「あまり重視していない」2点、「重視していない」1点、「不明」0点

項目4 女性正社員比率
 「80%超」1点、「80%～60%超」3点、「60%～42%」5点、「42%未満～23%」4点、「23%未満～10%超」3点、「10%～6%超」2点、「6%以下」1点、「どちらかの正社員数不明」0点

項目5 女性管理職比率
 「70%以上」3点、「70%未満～30%以上」5点、「30%未満～15%以上」4点、「15%未満～10%以上」3点、「10%未満～ゼロ超」2点、「0」1点、「どちらかの管理職数不明」0点

項目6 女性役員比率
 「20%以上」5点、「20%未満～10%」4点、「10%未満～5%」3点、「5%未満～ゼロ超」2点、「0」1点、「どちらかの役員数不明」0点

項目7 平均年齢の男女差「(男性) マイナス (女性)」
 「-5歳より下」1点、「-4歳より下～-5歳」2点、「-3歳より下～-4歳」3点、「-1.5歳より下～-3歳」4点、「-1.5歳～1.5歳」5点、「1.5歳超～4.5歳」4点、「4.5歳超～7歳」3点、「7歳超～12歳」2点、「12歳超」1点、「どちらかの平均年齢不明」0点

項目8 平均勤続年数の男女差「(男性) マイナス (女性)」

「-5年以下」1点、「-2年以下～-3年」3点、「-1年より下～-2年」4点、「-1年～1年」5点、「1年超～3年」4点、「3年超～8年」3点、「8年超～12年」2点、「12年超」1点、「どちらかの平均勤続年数不明」0点

2) ファミフレ度は以下の3項目(項目1～項目3)が5点、12項目(項目4～項目15)が2点、計39点(満点)として作成した。

項目1 女性既婚者比率

- 1) ほぼ100% 2) 9割台 3) 8割台
 4) 7割台 5) 6割台 6) 5割台
 7) 4割台 8) 3割台 9) 2割台
 10) 1割台以下 11) わからない

「1～4」5点、「5～6」4点、「7～8」3点、「9」2点、「10」1点、「11」と「不明」0点

項目2 女性正社員の就業継続の状況

- 1) 結婚や自己都合で退職する
 2) 妊娠や出産を契機に退職する
 3) 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
 4) 出産後、育児休業を利用して、その後も継続就業する
 5) 出産後、育児休業を利用しないで、継続就業する
 6) 女性正社員はいない

「4」5点、「5」4点、「3」3点 「2」2点、「1」1点 「6」3点

注意)「5」を「3」より高い点数にしたのは、育児休業を利用せずに育児短時間勤務や在宅勤務を利用して継続就業する女性が少なからず存在すると思われるためである。もちろん本人や家族の努力で育児休業を利用せず継続就業している女性も多いと思われるので「4」よりは低い。

項目3 「従業員の仕事と家庭の両立を支援すること、女性が能力発揮できる環境を整備すること」についての重視度合い。
 「重視している」5点、「やや重視している」4点、「どちらともいえない」3点、「あまり重視していない」2点、「重視していない」1点、「不明」0点

項目4～項目15

以下のそれぞれのファミフレ制度があれば2点、なければ(「不明」も)0点
 何らかの育児休業制度、うち法定を上回る休業期間

の育児休業制度、育児のための短時間勤務制度、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、男性従業員のための配偶者出産時の特別休暇制度、何らかの介護休業制度、うち法定を上回る休業期間の介護休業制度、介護のための短時間勤務制度、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、育児や介護が理由で退職した者のための再雇用制度、育児・介護以外の理由でも利用できる短時間勤務制度、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

文献

- 川口章, 2002, 「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』503: 15-28.
- 児玉直美・小滝一彦・高橋陽子, 2005, 「女性活用と企業業績」『日本経済研究』52: 1-18.
- 坂爪洋美, 2002, 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』503: 29-42.
- 橋本俊詔・野田知彦, 1993, 「賃金、労働条件と労働組合」橋本・連合総研編『労働組合の経済学』東洋経済新報社, 195-216.
- 中田喜文, 1997, 「日本における男女賃金格差の要因分析」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会, 173-205.
- 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」21世紀職業財団.
- 野田知彦, 1997, 「賃金構造と企業別労働組合」『日本経済研究』35: 26-44.
- 松原光代・脇坂明, 2005, 2006, 「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス (I) (II) (III) 両立支援策と企業のパフォーマンスに関する海外文献のサーベイ」『学習院大学経済論集』41 (4): 295-302, 42 (4): 99-117, 42 (4): 251-259.
- 三谷直紀, 1995, 「女性雇用と男女雇用機会均等法」猪木正徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社 (のち三谷, 1997, 『企業内賃金構造と労働市場』勁草書房に所収), 201-227.
- 両立支援と企業業績に関する研究会, 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.
- 脇坂明, 1998, 「企業における仕事と家庭の両立支援制度の分析」『再雇用制度研究会報告書 (別冊)』婦人少年協会.
- , 2001a, 「均等度の変化」「ファミフレ制度の規模、業種、地域別分析および変化」女性の就業行動に係る調査研究会『女性の就業行動に係る調査研究会報告』21世紀職業財団.
- , 2001b, 「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, 195-222.
- , 2005, 「労働組合の女性施策に対する効果——女性施策に労働組合は有効か」『電機総研リポート』310: 7-13.
- , 2006, 「均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績」両立支援と企業業績に関する研究会『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.
- CIPD, 2004, *Working Time Regulation*, Survey Report May.

わきさか・あきら 学習院大学経済学部教授。主な著書に『日本型ワークシェアリング』(PHP研究所, 2002)。労働経済・女性労働専攻。