

論 文

両立支援と柔軟な働き方：女性の活躍との関係*

黒澤 昌子**

<要旨>

我が国では保育所定員の拡大と育児休業、短時間就労とさまざまな公的支援が行われ、企業においても休業と短時間就労という両立支援を中心に女性の活用が進められてきた。その甲斐もあって2000年代後半から、出産後の正社員女性の定着率は高まり、その傾向は現在も続いている。しかし職場での女性の活躍は未だ極めて低調なままである。本稿では、これまでの我が国のWLB施策が女性の活躍および企業業績に与えてきた影響を概観する。その上で、両立支援の次の一手として「働き方改革」の文脈でも昨今盛んに議論されるようになっている柔軟な働き方(FWA)に注目し、FWAを、適用された従業員の仕事への意欲を高め、女性の活躍、ひいては企業業績に資するよう機能させるために必要な条件とは何かについて検証した。

企業と管理職、従業員（正社員）とをマッチさせた個票データの企業レベル、および従業員レベルの分析より、多様な働き方を包括したWLBを企業が推進し、その認識を管理職や従業員レベルにまで浸透させることや、長時間労働抑制に積極的に取り組み、公平な評価を行うことが女性活用と強い交互作用を持つことが示された。しかもそうした要因は、従業員の仕事への意欲を高め、企業業績の向上にも寄与している。特に女性においてはWLBへの高い認識を直属の上司がもつこと、および評価の公平性が、FWAを使うことのできる女性の仕事への意欲、すなわち能力発揮の度合いを高める上で大変重要な要因になっていることがわかった。

JEL Classification Codes : J81, D22

Keywords : ワーク・ライフ・バランス、柔軟な働き方、女性活躍

* 本稿の執筆にあたり、ESRI 国際共同研究 WG1 主査の川口大司先生、副査の田中隆一先生をはじめ、阿部正浩先生、川田恵介先生、大湾秀雄先生、ESRI の皆様から大変有益なご助言をいただいた。また ESRI の皆様から貴重なデータのご提供を頂いた。ここに厚く御礼を申し上げます。本稿に残された誤りは全て筆者の責に帰するものです。

**黒澤 昌子：政策研究大学院大学教授

Family Friendly Policies and Flexible Work Arrangement in Japan: What Makes them Effective in Improving Women's Advancement?

By Masako KUROSAWA

Abstract

Japanese government has been making effort to formulate parental leave/reduced hour policies that render work and family compatible since 1992. Many large firms have been striving to provide more than what is legally mandated along this line. Since late 2000s, these policies have finally started to enable women working as full-time regular employees to hold onto the job even after the first child is born. However, women are still not well represented in managerial positions.

This paper reviews the impact of these government policies in Japan to date and seeks measures for further progress in the use of flexible work arrangement (FWA) by analyzing unique employer-manager-employee matched data. It examines the conditions and initiatives under which FWA is most effective in raising workers' motivation, firms' business outcome, and representation of women in the managerial position.

The analyses in the paper indicate the importance of firms to commit making WLB promotion part of their business strategy and have them permeate among managers and employees, as well as to reduce long working hours, and to provide fair evaluation. These are all found to make FWA work more effectively to increase sales/recurring margin and to advance women employees. These factors are also found to raise workers' motivation, and are particularly important amongst women.

JEL Classification Codes: J81, D22

Keywords: Work Life Balance, Flexible Work Arrangement

1. はじめに

人口減少が進む中、女性や高齢者、外国人など多様な人材の能力を最大限に活かすことは、企業の活力や競争力を高める上でも、また長寿化している個々人が生きがいをもって豊かな生活を送るためにも必要不可欠である。特に女性の経済的活躍については、これまで国の政策として保育所定員の拡充、ならびに休業制度や短時間勤務制度等の様々な法整備が行われ、企業においてもそうした両立支援を中心に取り組みが進められてきた。その甲斐もあり、出産後の正社員女性の定着率は徐々に高まりつつある。2000 年代半ばからは、次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法なども施行され、働き方改革の名のもと、男性の育児参加や長時間労働抑制への取り組み、多様な働き方の提供と共に、女性の就業継続や女性管理職比率で成果を上げた企業の認定および公表を通じた女性活躍の推進も図られ始めている。しかしながら、職場での女性の活躍は未だ極めて低調なままである。

その背後には、雇用システムやそれに根差した働き方の問題がある。従来型の雇用システムの内包する恒常的な長時間労働や頻繁な転勤といった働き方やそれを高く評価する処遇制度をそのままに両立支援制度のみを導入しても、かえって女性の能力発揮が阻害され、他の労働者のモラルが下げられること等を通して企業全体の業績や生産性向上には結びつかず、結局、女性の本格的活用につながらないことが明らかにされつつある（佐藤・武石（2014））。つまり、女性の能力を本格的に活用する上で、何らかの両立支援は必要条件であるが、それと共に、働き方や性別にかかわらず仕事の配分や評価の在り方、管理職の対応、企業風土等を互いに整合的かつ根本的に変革し、多様な働き方をする人材を活かす組織へと変えてゆくことが不可欠である。そのような組織では女性だけでなく、高齢者や障害者、外国人等、多様な人材を活かすことが可能となる。職場での多様性はイノベーションをもたらし、企業業績のより一層の向上につながると共に、長期的には世帯単位での性別分業体制にも変化をもたらし、労働市場における更なる女性活躍にも資するであろう。

では具体的にどのような変革が有効なのか。休業や短時間勤務を主流とする我が国に対し、働き方への公的な介入が希薄な米英においては、90 年代以降、フレックスタイムや在宅勤務などの柔軟な働き方（Flexible Work Arrangement、以下 FWA）が労働者のワーク・ライフ・バランス（WLB）を高めると同時に企業経営にもプラスになるとして、主に専門職、管理職を対象に企業の自発的取組として普及してきた。我が国でも、在宅勤務を含むテレワークやフレックスタイムなどが働き方改革の文脈で盛んに議論されるようになってもいる。しかしながら近年、米英では在宅勤務制度を撤廃する企業が出るなど、FWA から逆行する動きもみられる。FWA を導入した後の仕事と私生活との境界マネジメントの問題や、直属上司のサポート体制の問題などが、FWA を企業業績につなげる困難さを浮き彫りにすると同時に、ICT の進化と共に、いつでもどこでも働けるからこそかえって労働強化に陥り、ワーク・ライフ・コンフリクトを招く可能性も指摘されている。特に我が国のよ

うに長時間労働を良しとする風土をそのままに FWA を導入しても、かえって男女格差が広がり、女性の活躍が阻まれる可能性は少なくない。

我が国の職場で FWA の導入を女性の活躍に資する形で進めるための条件とは何であろうか。しかし先行研究では、主に休業や短時間勤務制度を主とする両立支援策のみの効果に焦点が置かれ、FWA が女性の活躍や企業業績に与える影響についての研究は少ない。そこで本稿では両立支援の次の一手として、FWA を従業員の意欲向上と女性の活躍、ひいては企業業績に資するよう機能させるために必要な職場の条件について検証する。

以下、2 節および 3 節では我が国における育児休業や短時間勤務制度を主流とした WLB 施策について、それが女性の活躍および企業業績に与えてきた影響を概観し、米英で進められてきた FWA の我が国への適用可能性を国内外における先行研究のサーベイを基に考察する。その上で 4～5 節では、2008 年に内閣府経済社会総合研究所の行った「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」の企業と管理職、従業員データをマッチングさせた個票データを用い、従来型の両立支援策に加えて FWA として代表的なフレックスタイム制度（以下フレックス）と在宅勤務制度（以下在宅）をとりあげ、それらと女性活躍、企業業績、そして従業員の仕事への意欲との関係、並びにそれらの関係を強めるために有効な媒介要因について、企業の方針だけでなく、職場レベルでの管理職の対応、従業員の認識などの中から検証する。FWA を女性活躍の推進に結び付ける職場の要件があるならば、それは同時に従業員の就労意欲を高め、女性、そして男性の有効活用を通して企業業績にもプラスに働くのではないだろうか。当該データの調査時点は古いが、企業レベルと管理職、そして労働者個人がマッチングされた大変貴重なデータであり、すでにいくつかの分析は行われているが、追加的分析を行う余地は大いにあると思われる。

2. 我が国における WLB 施策の評価と課題

ライフサイクルのさまざまな局面を通して、育児や介護、自己啓発等のニーズや希望に応じて多様な働き方が選択・実現できる社会を目指すためには、育児・介護等の時間的制約の有無にかかわらず、多様な人材がその能力を職場で十分に発揮できる職場環境を整備する必要がある。そのための施策を、本稿では広義に WLB 施策と呼ぼう。そうした施策にはいろいろな種類があるが、我が国では保育所の整備と共に休業と短時間勤務制度、すなわち両立支援制度の拡充が法によって進められ、企業でも法制度に準拠する形で両立支援を主流とした WLB 施策が進められてきた。

育児休業制度のある企業に勤める女性の方が就業継続率の高いことは多くの研究によって示され（樋口（1994）、滋野・大日（1998）、佐藤・馬（2008）、等）、94 年のエンゼルプラン以降の認可保育所定員の拡充が女性の就業を促進することは宇南山（2011）、Abe（2013）などでも実証されてきた。しかし出生動向基本調査をみると、第一子出産後の離

職率は 80 年代後半から 2009 年にかけて 6 割とほとんど変わらなかった。

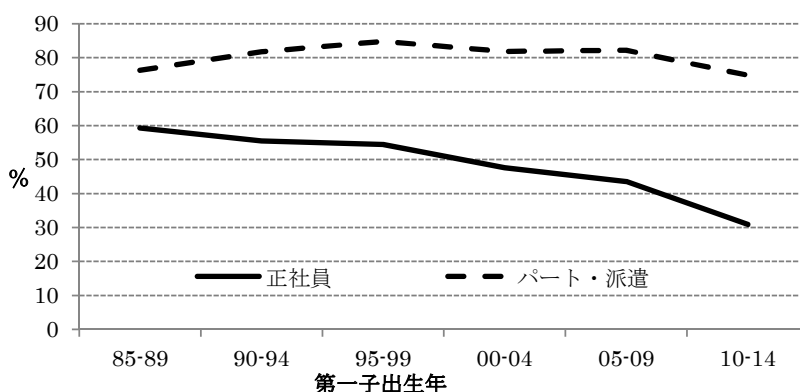
就業意欲の高い女性ほど両立支援制度が整備され、それを利用しやすい企業を選びやすいといった自己選択によって、効果が過大に推計されていた可能性もある。保育所についても、母親の就業に対する価値観等の観察困難な要因が制御されていないと、その効果が過大推定される恐れがある。価値観の違いには大きな地域間格差があり、その違いを制御した場合、保育所定員の拡大が女性の就業を後押しする効果は小さくなく、その背景には保育所が三世代同居や幼稚園を代替している状況があるという (Asai et al. (2015)、Nishitateno and Shikata (2017))。

しかしその後 2009 年の育児介護休業法改正によって短時間勤務制度の導入が義務化されて以来、出産後も継続して働き続ける女性は確実に増え始めた。たとえば出生動向基本調査によれば、第一子出産前後の女性離職率は過去 25 年余り続いた 60%から、2010~14 年出産者で 47%に低下している。これを妊娠前に正社員だった女性に限定すると 1985~89 年出産者の 59.3%から 2010~14 年出産者の 30.9%へと減少しており (パート・派遣だと 76%から 75%)、出産後の定着率が特に正社員女性の中で高まりを見せてきたことがわかる (図表 1)¹。さらに、労働力調査の個票を分析した Nagase (2018) は、2013 年~15 年までの安倍政権下においても正社員女性が出産直後に働き続ける確率は有意に高まっており、保育所定員拡充にも効果が見られるとしている。特に 3 歳以下の子供をもつ正社員として働く母親の労働時間はそれ以前に比べて 6 時間短縮し、正社員として働く母親の定着を後押ししたことが推測される。つまり、保育所の整備や休業と短時間勤務制度という両立支援制度を中心として展開されてきた政府の取り組みと、それを背景に企業でも進められてきた両立支援によって、ようやく正社員女性の出産後の就業継続が促進されるに至ったといえよう。

しかし、定着した育児中の正社員女性の能力を十分に活かすことはできているのか。たとえば我が国における大企業の実態をヒヤリング調査した Brinton and Mun (2015) によると、女性の就業継続が有能な女性の採用・定着を図る上で重要であるという考え方は多くの企業で共有されているが、育休復帰後は男性並みの長時間労働に戻ることが期待されているという。そこには、両立支援の利用対象はあくまで女性であり、家庭でのケアワーク (育児・家事・介護) を担うのは女性であって男性ではないことが確固たる前提として存在しており、男性正社員を中心としたフルタイム勤務の働き方を根本的に変えようという動きは希薄である。そのような状況で、女性が働きやすいようにと法定を上回る手厚い両立支援制度を充実させても、結局そうした制度を使うのは女性ばかりで、職場での男女格差は一層拡大する。実際、前述の Nagase (2018) によれば、安倍政権発足以降、正社員として働く女性の労働時間は短縮されたが、男性の労働時間にはほとんど変化がなく、母親についても末子が小学校に上がると子供を産む前と同じ労働時間に戻ることが示されている。

¹ 永瀬・守泉 (2011) は、2002 年実施の第 12 回出生動向基本調査を用いて、すでにその時点から、正社員の就業継続確率は若い世代ほど高くなっていることを示している。しかし若い世代ほど非正規雇用が増えていることから、女性全体でみると出産後の正社員就業の高まりが観察されないとしている。

図表 1 第一子出生年別にみた第一子出産前後の妻の離職率（妊娠前の妻の就業形態別）



（備考）第 15 回「出生動向調査」、国立社会保障人口問題研究所。夫婦調査からの集計。

育児休業から復帰しても、恒常的な長時間労働が期待される職場である限り、両立支援制度の利用なしに子育てと仕事を両立するのは難しい。その結果、両立支援制度の利用が長期化すると、技能が陳腐化するだけでなく、両立支援の利用自体が低い就業意欲のシグナルと見なされ、やりがいを持てる仕事や能力発揮を促す機会から排除される可能性が高まると同時に、それが女性自身の就業意欲を減退させる可能性がある（松原（2012））²。

その後 2000 年代半ばからは、次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法なども施行され、安倍内閣主導の「働き方改革」の下、労働時間の短縮と共に、企業業績にもプラスとなる WLB 施策として在宅勤務を含むテレワークやフレックスのような FWA を奨励する動きが活発化している。確かに FWA の導入は、仕事と育児・介護等との両立に資する働き方を可能にする。しかし ICT 技術の進歩と急速な普及に伴い、いつでもどこでも働くことができる技術的条件が整うと同時に、経済活動のグローバル化はそうした働き方へのニーズを増し、企業側に都合の良い「柔軟性」の要請が FWA を通して労働者に押し寄せていることもまた事実である。FWA はその危険性を十分に考慮しつつ職場へ導入する必要がある。

実際、FWA が企業の自発的取り組みとして普及している米英において、FWA は両立支援のためというより、業績を向上させる手段として導入されていることが多く、かえって労働強化や長時間労働を助長するという研究が多く存在する（Kelliher and Anderson (2009)³, Lott and Chung (2016) 他）。その傾向は特に「ideal-worker-norm（理想社員の規範）」の強い職場ほど大きいという。「ideal-worker」とは、仕事以外の責任を持たず、全ての時間を仕事に費やすことができ、また費やすべきと考えている社員を指す（Williams et al.

² Hewlett et al. (2011) や岩田・大沢 (2015) の研究は、こうした問題が実際に生じていることを裏付けている。

³ その要因として、どこでも・いつでも働くことが可能になることや、最も生産的な時間に集中的に働くことができること、あるいは働く自由度の見返りとして労働密度（work intensity）を高めることなどが考えられている。

(2013))。この規範が強い職場では、制度としての FWA が整備されていても、それを仕事以外の生活との両立に利用することは躊躇されやすく (Eaton (2003))、実際の利用はすでにキャリア・ラダーを登りつめ、理想の社員像を体現している男性上級管理職に集中している (Blair-Loy & Wharton (2004))。皮肉なことに、FWA によってどこでも・いつでも働くことが可能になった彼らの長時間労働には一層の磨きがかかる一方で、両立のために仕方なく FWA を利用する社員 (ほとんど女性) は、マミー・トラックに追いやられることになり、それは男女間格差を拡大させる (Glass (2004))。理想社員の規範が強いと、成果主義的評価によって FWA の導入はより一層の労働強化をもたらし、女性の活躍を阻むことも示されている (Lott and Chung (2016))。

すなわち、FWA の制度を整えるだけでなく、理想社員の規範を重視するような企業風土を変えることが肝要になるが、その具体的方策として、最近ランダム化比較実験に基づく研究から示唆されているのが、労働時間の自律的管理を高めることや、柔軟な働き方への上司によるサポートの有効性である (Kelly et al. (2014), Moen et al. (2016) ⁴)。このサポートには、FWA を生産性に結び付ける工夫など、いくつかの具体的な行動指針も含まれているが、特に重要なのは、FWA を性別にかかわらず当たり前な働き方と位置づけ、多様な働き方へのサポートが会社の方針としてだけでなく、直属の上司によって日々提供され、それを従業員が認知することであるという (Hammer et al. (2009))。

振り返ってわが国の場合、理想社員規範の強い職場が多い社会であるからこそ、FWA の導入を女性の活躍に資する形で進めるための条件を明らかにすることは喫緊の課題であろう。しかし先行研究では、主に両立支援の効果に焦点が置かれ、FWA が女性の活躍や企業業績に与える影響についての研究蓄積はまだそれほど多いわけではない。

たとえば両立支援については、その充実が女性の職場での活躍に与える影響を分析した山本 (2014) がある。それによると、休業や短時間勤務制度、長時間労働是正の取り組みには女性の正社員比率を高める効果がある一方で、そうした制度の導入が管理職女性を増やすとは限らず、長時間労働や長期雇用が女性活用の阻害要因になっていると指摘している。両立支援制度と共に、FWA の影響についても検証した研究としては Kato and Kodama (2015) や阿部・児玉・齋藤 (2017) がある。前者は企業レベルのパネル・データを用いて、保育支援制度には女性の正社員や管理職を増やす効果がみられたが、face-time (顔を合わせる時間) を短くするような短時間勤務制度は部長レベルの女性を減らすこと、フレックスや在宅、サテライトオフィス等の FWA 制度は部長レベルの女性を増やすが、正社員女性の数には影響を与えないことを明らかにしている。また、阿部・児玉・齋藤 (2017) は、限定正社員制度や事業所内託児所、短時間勤務制度等の利用は女性管理職比率と正の相関があるが、子育て支援やフレックス、在宅制度にはそうした関係が認められず、特にポジティブアクションや育児休業制度などに法制化前から取り組んでいる熱心な企業ほど、フ

⁴ これら一連の研究は、ランダム化比較試験を行った Work Family and Health Network のプロジェクトに基づいている。

レックスや在宅等の利用の増加が、かえって女性活躍を阻んでいるという。そうした企業には理想社員規範の根強い企業が多く、だからこそフレックスや在宅が女性の活躍や企業業績に資する形で活用されていないのかもしれない、その究明が必要である

3. 我が国における WLB 施策と企業業績

WLB 推進や女性の人材活用と企業業績・生産性の関係をわが国の企業について検証した研究によると、単に両立支援を進めるだけでは企業業績・生産性の向上につながらないことが示されている。では具体的にどのような職場の制度や運用があると、WLB 推進や女性の活用が企業業績の向上に結び付きやすいのか。

WLB 施策や女性活用指標が企業業績に与える影響を検証する際には、業績のよい企業ほど WLB 施策を導入している、あるいは女性を雇用しているといった逆の因果性がある場合や、WLB 施策（あるいは女性活用）に業績を左右する因果関係がなくても、双方を高める共通の原因があってそれが制御されない場合、WLB 施策や女性活用の影響が偏りをもって推定されるという分析上の問題がある⁵。しかし最近では異時点間の変化をみる等してそうした問題に対処した研究も増えつつある。

たとえば業績の変化をモデル化することを通して内生性の問題に対処した阿部・黒澤（2006）では、短時間勤務制度の充実は一時的には売上にマイナスの影響をもたらすが、従業員の能力発揮を重視する職場においては、長期的に売上を高めるとしている。本稿と同じデータを用い、企業の固定効果を考慮した阿部・黒澤（2009）は、育児のための短時間勤務制度が、制度の理解を深めるような情報提供、仕事量や仕事の進め方の見直し、あるいは時間外労働に関する社内調査の実施等のある職場において売上高を伸ばしていることを示している。また、長期にわたる大規模パネル・データを用いて企業の固定効果をコントロールしつつ、WLB 施策の導入が数年後の全要素生産性（TFP）に与える影響を検証した山本・松浦（2012）では、全体で見ると WLB 施策導入の効果は確認されないが、300 人以上の企業、労働固定費の大きい企業、女性管理職のいる企業では、WLB の組織的推進や長時間労働是正の組織的取り組み、非正社員の正社員への転換制度が、一定のタイムラグを置いて有意に TFP を増大させることを示している。これらの結果は、働き方の根本的な改革が短時間勤務制度の効果を高めることや、能力開発が重要な職場、女性が管理職に登用されている企業ほど、組織を挙げての WLB 推進や短時間勤務制度が生産性の向上に有効であることを示している⁶。

⁵ 成長力の高い企業ほど人材獲得難に直面しているため、女性の支援に熱心になりやすいという側面もあるだろう。

⁶ なお、これら 2 つの研究では法定を上回る育児休業制度の効果も見ているが、いずれもクロスセクションで観察されたプラスの影響が企業の固定効果を考慮すると消滅している。すなわち、業績の良好な企業ほど導入しているという逆因果関係の現れであって、その施策自体が業績を高めているわけではない。前

さらに、山本・松浦（2012）と同じデータを用いた山口（2011、2017：第 5-6 章）では、「性別にかかわらず社員の能力発揮に努める」方針（GEO 方針）の有無が、組織的 WLB 推進を業績の向上および男女間賃金格差の縮小につなげる上で鍵となることを明らかにしている。その研究においても一つ興味深いのは、男性正社員の大卒比率は生産性を高めるが、その効果が女性についても見られるのは GEO 方針をもつ企業、あるいは女性の管理職比率が高い企業のみという分析結果である。すなわち、性別を問わず広く人材の有効活用に成功している企業が、大卒女性の有効活用や女性の積極的な管理職への登用を通して企業競争力を向上させているのであり、WLB 推進の取り組みは、それを可能にするよう職場に組み込まれる必要性を示唆していると言えよう⁷。

しかし問題は、女性の有効活用に成功している企業が極めて少ないことである。潜在クラス分析を用いて日本企業の WLB 施策とそれへの企業の考え方を類型化した山口（2011）によれば、WLB 推進への積極性、育児・介護休業の充実だけでなく、フレックスタイムや裁量労働制、在宅勤務や短時間勤務など、全般的に柔軟な働き方を提供している企業では、何もしない企業よりも有意に生産性が高いが、そうしたタイプの企業は分析対象となった 100 人以上企業の 4%にも満たないという。実際、我が国の管理職に占める女性比率は、2009 年以降着実に増えてはいるが（図表 2）、女性管理職を有する企業比率をみると増加の程度は緩く、係長相当に至っては若干の減少傾向さえ見られる（図表 3）。この観察事実は、女性の活用に成功している企業ではこれまで以上に女性の管理職への登用を進めているが、社会全体で見た時に、そうした職場が増えていない実態を表しているとも考えられる。

他方、FWA の業績への効果についてはどうであろう。山本・松浦（2012）、山口（2017、第 6 章）、阿部・児玉・斎藤（2017）、そして本稿 4 節の分析で用いるデータを分析した阿部・黒澤（2009）においても、フレックス自体には企業業績との関係は見出されていない。ただし、山本・松浦（2012）では、労働固定費が大きい企業や女性管理職のいる企業において、フレックスが生産性を下げることが示されている。同研究の被説明変数が人件費を含む TFP であることから、フレックスが人件費を節約させていれば、それが TFP の低下として現れる可能性もあるとしているが、いずれにせよ、節約効果を上回るような生産性向上効果は観察されていない。唯一山口（2011）においてのみ、両立支援とフレックスや在宅などのミックスを同時に提供している企業で生産性の高いことが示されている。阿部・黒澤（2009）では在宅についても別途検証しているが、有意な効果は制度自体にも、またいくつかの運用状況との交互作用にも認められなかった。

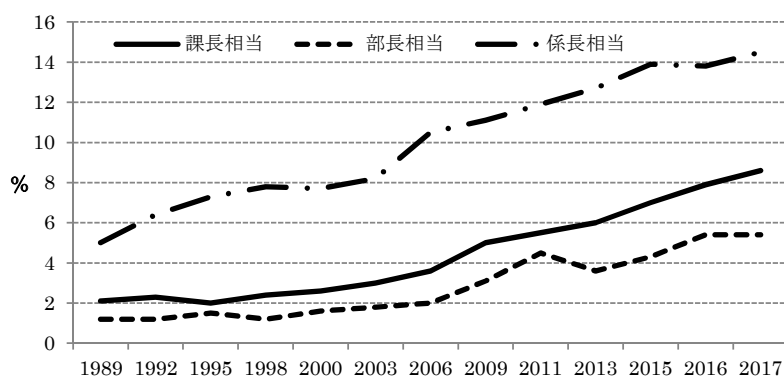
FWA が企業側の都合に利用され、労働強化に結びつく可能性を鑑みると、FWA を、女性を含む多様な人材の有効活用を通して生産性向上につなげるには、より一層抜本的な職場の変革が必要なのかもしれない。両立支援の次の一手として、FWA を女性の活躍に、ひ

節の議論と同様、休業制度の充実は、女性人材の有効活用という観点からみると困難が伴う実態を示しているといえよう。

⁷ この研究はクロスセクション・データを用いているので厳密に因果関係を識別できていないわけではないが、複数の推計結果を総合的かつ整合的に解釈することを通してこうした因果解釈を推測している。

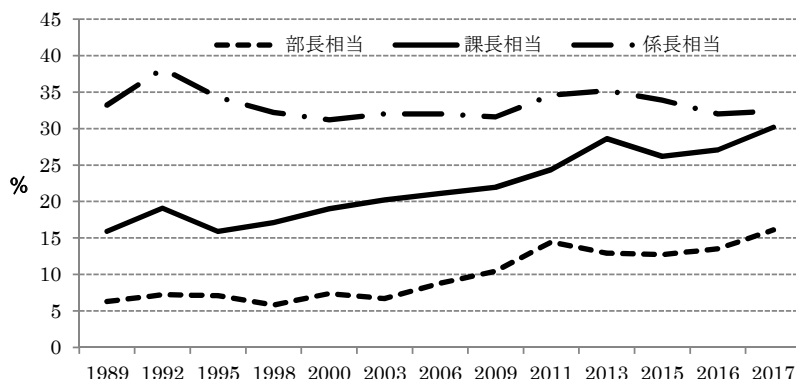
いては企業業績に資するよう機能させるために必要な条件は何か。欧米の研究で明らかにされてきた上司のサポート体制や労働時間管理の在り方などは、我が国でも有効な手立てとなりうるのか。これらを次節で検証する。

図表 2 管理職に占める女性比率の推移（30人以上企業）



（備考）厚生労働省「雇用均等基本調査」。規模は常用雇用者の人数による。

図表 3 女性管理職を有する企業比率の推移（30人以上企業）



（備考）厚生労働省「雇用均等基本調査」。

4. 女性活躍や企業業績に資する WLB 施策とその職場要件：企業データの分析

4.1 データ

本節では、我が国の企業に対して実施された調査に基づくデータを用い、従来型の育児休業や短時間勤務を中心とした両立支援策に加え、柔軟な働き方（FWA）が女性の活躍および企業業績に与える影響について、特に職場風土や労働時間等の制度運用との交互作用に焦点を当てながら検証する。

利用するデータは、2008 年の 9 月から 11 月にかけて内閣府経済社会総合研究所の行っ

た「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」の企業（人事・労務担当者）と管理職（課長相当以上）、一般従業員（正社員）をマッチさせた個票データである⁸。本節の分析で被説明変数として用いる女性活躍指標および企業業績指標はいずれも企業単位で観察されるため、説明変数で用いる管理職と従業員の情報については企業単位に変換し、分析は企業単位で行う。ただし、就業意欲の規定要因をみる 5 節の分析は従業員単位で行う。

当該データの調査時点は古いが、企業レベルと管理職、そして従業員個人の情報がマッチングできる大変貴重なデータであり、すでに阿部・黒澤（2009）や坂爪（2009）等いくつかの分析は行われているが、追加的分析を行う余地は大いにある⁹。

まず、4.2 節で行う分析における女性活躍指標には、調査時点における「相対的女性管理職比率」（川口・西谷（2011））を用いる。3 節で示したように、女性管理職比率は女性の有効活用を示す重要な指標ではあるが、その値自体が女性の正社員比率に依存する。それに対して「相対的女性管理職比率」は「女性正社員に占める女性管理職比率」を「正社員に占める管理職比率」で割ったもので、これは正社員女性の管理職への昇進確率を全正社員の管理職への昇進確率で割ったものに等しく、この値が 1 より小さいほど女性の昇進確率が男性より低いことを示し、女性管理職が存在しない場合は 0 になる。

図表 4 サンプル企業における女性活用指標

正社員に占める女性比率	19.0%
管理職に占める女性比率	2.9%
女性管理職のいない企業比率	34.3%
女性管理職比率が 10%以上の企業比率	6.8%
相対的女性管理職比率	0.13%

（備考）「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」企業調査データ 382 サンプル。

サンプル企業における女性の活用指標を示したものが図表 4 である。ちなみに「雇用均等基本調査」によると、2011 年度の課長以上の管理職に占める女性比率の全国平均が 300～999 人企業で 3.4%、1000～4999 人企業で 2.7%なのでサンプル企業とそれほど変わらない。女性管理職のいない企業比率は 2011 年度、300～999 人企業で 48.9%、1000～4999 人企業で 23.1%と、やはりそれほど違いはないといえる。

⁸ 企業調査は従業員 300 人以上の企業 3000 社を無作為抽出し、457 社から回答を得ている（15%回収率）。管理職調査は、各調査対象企業につき、5 名以内を各企業が抽出し、910 名から回答を得ている。1 社当たりの管理職サンプルの平均値は 3.0 名である。一般従業員調査は、各管理職につき 2 名以内の一般従業員を管理職が抽出し、1672 名から回答を得ている。1 社当たりの一般従業員サンプルの平均値は 5.6 名である。企業担当者には、育児休業を取得した部下をもつ管理職を 1 名以上、また管理職にはできる限り男女 1 名ずつ部下を選ぶよう依頼している。企業サンプルの規模構成（正社員）をみると、500 人未満が 28%、500 人以上 1000 人未満が 28%、1000 人以上 5000 人未満が 34%、5000 人以上が 9.4%である。企業サンプルの業種構成については、製造業 39.8%、卸売・小売業 16.8%、運輸・通信・電気ガス 14.5%、サービス業 11.5%、建設業 10.5%である。

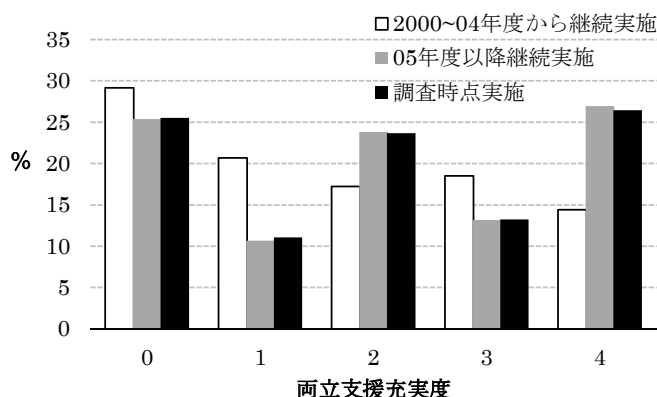
⁹ 報告書、内閣府経済社会総合研究所（2009）を参照のこと。

他方、4.3 節で行う分析における企業業績としては、従業員 1 人当たりの売上高対数値、ならびに阿部・児玉・齋藤（2017）で用いられた売上高経常利益率¹⁰の 2 種類を用いる¹¹。これらはすべて有価証券報告書に記載された数値を統合して得られたもので、本稿では 2007 年度および 2004 年度の数値を用いる。

説明変数として用いる WLB 施策のうち、総合的な両立支援策については、同一調査を分析した坂爪（2009）に倣い、その充実度を表す合成変数（両立支援充実度）を作成する。具体的には、調査時点に「法定を上回る休業期間の育児休業制度」がある場合に 1 点、「育児のための短時間勤務制度」と「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」の双方がある場合に 1 点（いずれかあるいは両方ない場合は 0 点）、「法定を上回る休業期間の介護休業制度」がある場合に 1 点、そして「介護のための短時間勤務制度」と「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」の双方がある場合に 1 点とし、これらを合算したものを「両立支援充実度」とする（レンジは 0～4 点）。その変数について、調査時点の分布、および 2000～04 年度、あるいは 05 年度から継続実施している場合の分布を示したものが図表 5 である¹²。05 年度以降に充実させた企業がかなり多いことがわかるが、調査時点においてもなおかなりの散らばりが見られる。

この両立支援充実度における「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」にはフレックスや在宅も含まれているが、本稿では FWA の代表的働き方として、フレックスと在宅の有無も別途取り上げてその効果を検証する。

図表 5 サンプル企業における両立支援充実度の分布



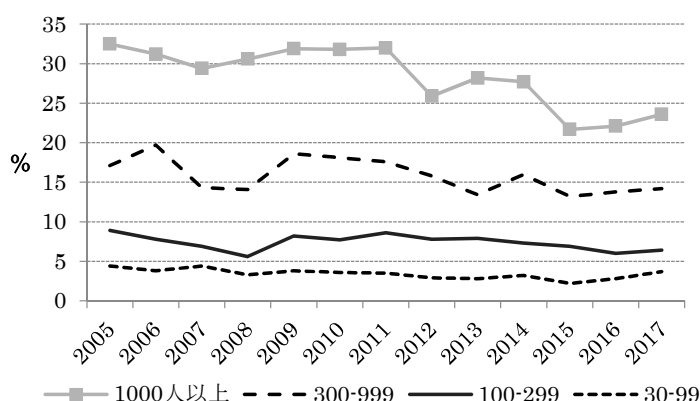
（備考）「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」企業調査データ。調査時点については 325 サンプル、05 年度以降および 00～04 年度からの継続については 319 サンプル。

¹⁰ 売上高経常利益率は経常利益を売上高で除して 100 を掛けたものである。

¹¹ 理想的には TFP への影響を検証すべきであるが、データの制約上、これらの業績指標を用いる。ここで用いる「従業員数」は有価証券報告書記載の値である。たとえば 2007 年度の有価証券報告書の従業員数と調査票で把握している 2008 年秋時点の正社員数とを平均値と比較すると、前者の方が 150 名程度多い数値となっている。

¹² 調査時点実施と 05 年度以降の実施にはほとんど違いがなく、後者のサンプル数の方が若干少ない。

図表6 フレックスタイム制度導入企業比率の推移



(備考) 厚生労働省「就労条件総合基本調査」

サンプル企業におけるフレックス導入率は、調査時点で50.9%、00～04年度以降継続して提供しているのは44.2%、一方、在宅は調査時点で5.7%、00～04年度以降継続して提供しているのは2.4%で、この比率はいずれも全国平均よりかなり高い。「就労条件総合基本調査」によると、フレックスの2009年時点の導入率は300～999人企業で18.6%、1000人以上企業でも31.9%である。ちなみに同調査に基づき、全国レベルでフレックスをもつ企業比率の推移を企業規模別にみたものが図表6であるが、2011年以降、特に大企業において導入率が減少傾向にあることがわかる。最近でこそ働き方改革の影響が若干上昇傾向がみられるが、大企業においてもフレックスの適用されている労働者比率がそれほど低下していないことを考えると、図表2-3と同様、柔軟な働き方を人材活用に活かすことのできる企業が増えていないことを示唆しているのかもしれない。

在宅については、総務省の「通信利用動向調査」が300人以上企業について調査しているが、その導入率は2013年度においても3.2%であり、サンプル企業の導入率の方が高い¹³。その他、分析に用いる変数の記述統計は付表1にまとめている。なお、各制度がどのような企業で制度化されているかについては、同一データを用いた阿部・黒澤（2009）に詳しい。それによれば、両立支援制度とフレックスは大企業や売上の大きな企業ほど整備される傾向があるのに対し、在宅は大企業のみで売上による違いは見られない。また、フレックスは正社員に占める女性比率が低いほど整備されているのに対し、在宅は従業員に占める正社員比率が高いほど整備されているという特徴がみられる。

これらの制度が女性の活躍や企業業績を高めるために有効な媒介要因として、本稿では企業レベルの制度の運用方法や方針だけでなく、管理職や従業員調査に含まれる豊富な職場レベルの情報も用いる。具体的には、働き方の実態として、各企業の一般従業員や管理

¹³ 同調査では、サテライトオフィス勤務、モバイルワークを併せたテレワーク導入の有無については2012年度以前も調査されているが、在宅勤務のみの導入率が判明するのは2013年度以降である。在宅勤務導入率は年々高まる傾向にあり、2016年時点の導入率は7.5%である。

職の平均労働時間や有休消化率を用いるほか、労働時間短縮への企業レベル、管理職レベルでの取り組みや、企業の WLB 施策への認識（企業方針、管理職認識、従業員認識）、評価の公平性への取り組み、両立支援を利用しやすくするための情報提供の取り組み等、諸外国における FWA の有効な導入に重要な風土・制度運用・取り組みに関連する情報を用いる。また、我が国の先行研究からは女性の能力発揮や能力開発に対する考えだけでなく、賃金のばらつきや年功賃金の度合いなども女性活躍との関係が深いと示唆されていることから、管理職比率の分析ではそれらの媒介効果についても検証する。

なお、各企業の管理職や従業員サンプルの状況や認識は、サンプルに選ばれた管理職や従業員の性別や子供の有無等の属性によって大きく異なることが考えられるため、理想的には個人属性を制御した上で、企業独自の傾向を把握することが望ましい。しかし企業毎の管理職サンプル数は平均 3 名と少ないので、管理職の状況については各企業の平均値を用いる。一方従業員の状況については、従業員調査から得られた回答を個人単位のデータを用いて個人属性に OLS 回帰した残差の企業毎の平均値を用いる¹⁴。

4.2 分析結果：相対的女性管理職比率

本節では、相対的女性管理職比率に対する両立支援充実度と FWA を示す指標（フレックスと在宅の有無）への影響を検証する。図表 7 は、被説明変数を調査時点（2008 年秋）における「相対的女性管理職比率」として、両立支援充実度および FWA 変数を 1 つずつ説明変数に加えてトビット・モデルで推計した結果を示している。比較のために、正社員に占める女性比率を被説明変数としてトビット・モデルで推計した結果を図表 8 に示している。いずれの図表においても、制度が女性の活用に与える影響に時間のかかることを考慮し、(1)～(3)欄は 2005 年度時点ですでに存在し、それ以降も提供され続けている制度の影響を、(4)～(6)欄は 2000～04 年度以来継続して提供されている制度の影響を示している。

興味深いことに、両立支援の充実度だけを見ると、正社員に占める女性比率とも女性の相対的昇進率とも関係がなく¹⁵、それは 4～8 年前から各制度を提供し続けている場合も同様である。一方で、フレックスや在宅制度のある企業は、女性の正社員比率が低い、女性のより積極的な登用が起こっており、これは Kato and Kodama (2015) に示された結果と近い¹⁶。

¹⁴ 説明変数には、性別、年齢、学歴、勤続年数、職種、既婚ダミー、3 歳以下子供有ダミー、就学前子供ありダミーを用いた。各企業につき、従業員サンプルの平均は 5.6（最小 1、最大 10）である。

¹⁵ 本節の分析はあくまでクロスセクションの分析である。調査時点から過去にさかのぼった時点での制度状況を説明変数に置いているとはいえ、女性従業員が多いから両立支援が充実したという逆の因果関係が推計効果を偏らせている可能性は否めない。しかし、その場合のバイアスは過大推計をもたらすであろうことから、両立支援の充実度に正社員女性比率を高める真の効果はさらに低いものになる可能性が高い。

¹⁶ 相対的女性管理職比率は、女性の正社員比率が下がることによっても高まる性質を持つ。しかし図表 7 のモデルに正社員に占める女性比率を説明変数に加えても推計結果がほとんど変わらないことから、FWA が相対的女性管理職比率を高める傾向は、正社員に占める女性比率を低めることによって生じているわけではない。

図表 7 相対的女性管理職比率の規定要因

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
両立支援充実度(05年度以降)	0.016 [0.015]					
フレックス(05年度以降)		0.081** [0.037]				
在宅勤務(05年度以降)			0.409* [0.230]			
両立支援充実度(00～04年度以降)				0.012 [0.013]		
フレックス(00～04年度以降)					0.081** [0.040]	
在宅勤務(00～04年度以降)						0.499 [0.350]
企業規模(500人以上1000人未満)	-0.108** [0.050]	-0.114** [0.048]	-0.152*** [0.057]	-0.113** [0.053]	-0.119** [0.049]	-0.145*** [0.056]
企業規模(500人未満)	-0.118* [0.067]	-0.110* [0.060]	-0.136** [0.062]	-0.123* [0.071]	-0.116* [0.061]	-0.142** [0.069]
製造業	0.010 [0.047]	0.006 [0.041]	-0.000 [0.040]	0.009 [0.047]	0.005 [0.041]	0.014 [0.044]
卸売・小売業	0.037 [0.047]	0.034 [0.043]	0.050 [0.047]	0.038 [0.047]	0.041 [0.043]	0.048 [0.044]
サービス・飲食・宿泊業	0.144** [0.062]	0.190** [0.086]	0.223*** [0.084]	0.143** [0.061]	0.191** [0.086]	0.206*** [0.074]
正社員に占める大卒者比率	0.002*** [0.001]	0.003*** [0.001]	0.002** [0.001]	0.002*** [0.001]	0.003*** [0.001]	0.002*** [0.001]
定数項	-0.071 [0.082]	-0.126* [0.071]	-0.026 [0.059]	-0.057 [0.072]	-0.119* [0.072]	-0.022 [0.057]
観測数	269	342	307	269	342	307
擬R二乗	0.118	0.132	0.203	0.115	0.132	0.163
対数尤度	-95.85	-138.7	-117.5	-96.17	-138.7	-123.4
F統計値	2.935	2.068	2.177	2.847	2.078	2.523
P値	0.00564	0.0464	0.0362	0.00705	0.0453	0.0156

(備考) トビット・モデルによる推計。ロバスト標準誤差。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。

では職場における制度の運用方法や方針等によって、両立支援や FWA と女性活躍指標との関係にどのような違いがあるのかを検証しよう。制度の運用方法や方針については、一部の変数を除いて調査時点の状況しかわからないため、制度が過去からあった場合はその時点から同様の運用がなされていたと想定する¹⁷。図表 9～10 は、相対的女性管理職比率を被説明変数としたときの、両立支援充実度、フレックス、および在宅と各媒介変数との交差項の係数を示したものである。係数の下のカッコ内は両立支援充実度やフレックス、在宅の各変数自体の係数の推定値と有意性を掲載している。従ってたとえば図表 9(2)のフレックス (flex) と男性平均勤続年数 (tenuremale) の交差項については、以下のようなモ

¹⁷ 非正社員の正社員への転換制度、成果主義、目標管理制度については、さかのぼって制度と同時期に採用されていたかどうかの情報を用いている。

図表 8 女性正社員比率の規定要因

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
両立支援充実度(05年度以降)	-0.007 [0.006]					
フレックス(05年度以降)		-0.042*** [0.014]				
在宅勤務(05年度以降)			-0.001 [0.018]			
両立支援充実度(00～04年度以降)				-0.009 [0.006]		
フレックス(00～04年度以降)					-0.049*** [0.013]	
在宅勤務(00～04年度以降)						0.002 [0.034]
企業規模(500人以上1000人未満)	0.007 [0.021]	-0.005 [0.017]	-0.001 [0.018]	0.007 [0.021]	-0.004 [0.017]	-0.001 [0.018]
企業規模(500人未満)	0.021 [0.021]	0.014 [0.017]	0.018 [0.018]	0.020 [0.020]	0.015 [0.017]	0.019 [0.018]
製造業	0.001 [0.015]	0.011 [0.013]	-0.001 [0.014]	0.002 [0.015]	0.012 [0.013]	-0.001 [0.014]
卸売・小売業	0.164*** [0.033]	0.122*** [0.026]	0.125*** [0.027]	0.163*** [0.033]	0.118*** [0.026]	0.125*** [0.027]
サービス・飲食・宿泊業	0.038 [0.032]	0.057** [0.026]	0.061** [0.029]	0.038 [0.032]	0.056** [0.025]	0.061** [0.029]
正社員に占める大卒者比率	0.001* [0.000]	0.001* [0.000]	0.001 [0.000]	0.001* [0.000]	0.001* [0.000]	0.001 [0.000]
定数項	0.130*** [0.033]	0.146*** [0.027]	0.127*** [0.027]	0.130*** [0.031]	0.146*** [0.026]	0.127*** [0.027]
観測数	298	391	352	298	391	352
擬R二乗	-0.224	-0.146	-0.137	-0.226	-0.154	-0.137
対数尤度	183.3	248.3	213.5	183.6	249.9	213.5
F統計値	7.191	8.648	6.309	7.290	9.208	6.317
P値	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

(備考) トビット・モデルによる推計。ロバスト標準誤差。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。

デルにおける β_2 の推定値が-0.018 であるのに対し、 β_1 の推定値が 0.365 で、両方とも統計的に有意であることを示している。Z はその他の説明変数ベクトルである。

$$y_i = \max (0, Z_i\alpha + \beta_1 flex_i + \beta_2 flex_i \times tenure_{female_i} + u_i)$$

(1)～(3)欄は 2005 年度以降、(4)～(5)欄は 2000 年から 2004 年の間に既に存在し、それ以降調査時点まで続けられている両立支援充実度とフレックス、およびそれと媒介要因(方針や運用の在り方)との交差項が相対的女性管理職比率に与える影響を示している¹⁸。

¹⁸ 在宅勤務制度については、2000～2004 年から実施している企業数があまりに少なく(9 社)、頑健な推定結果が得られなかったため、ここでは結果を掲載していない。

図表 9 「相対的女性管理職比率」に対する交差項の効果：方針と労働時間抑制の取り組み

	2005年から実施			2000～2004年から実施	
	両立支援充実度 (1)	フレックス (2)	在宅 (3)	両立支援充実度 (4)	フレックス (5)
正社員35歳時点の賃金分散(35歳時点の最高賃金を最低賃金で除したものの)	0.027* (-0.023)	0.192** (-0.203*)	0.546 (-0.698)	0.034* (-0.029)	0.247** (-0.284**)
正社員の賃金スロープ(45歳平均賃金/25歳平均賃金)	0.070** (-0.117**)	0.132 (-0.178)	0.151 (0.221)	0.085** (-0.149**)	0.131 (-0.174)
男性正社員平均勤続年数	0.0000 (0.009)	-0.018** (0.365**)	-0.038 (0.972)	0.000 (0.009)	-0.018* (0.369**)
いわゆる成果主義制度	0.015 (0.004)	0.095 (-0.008)	0.169 (0.259***)	0.031 (-0.008)	0.110* (0.002)
非正社員の正社員への転換制度あり	0.032* (-0.003)	0.093 (0.016)	0.378 (0.130)	0.048 (0.000)	0.186*** (0.014)
女性が能力発揮できる環境を整備することの重要性(5段階評価)	0.011 (-0.027)	0.068* (-0.169)	0.395 (-1.227)	0.010 (-0.026)	0.072* (-0.187)
WLBを経営戦略として明確に位置づけ(4段階評価、管理職調査、各企業平均)	0.068* (-0.133)	0.119 (-0.181)	0.171 (0.206)	0.083* (-0.178*)	0.134 (-0.206)
WLB施策は経営トップ主導で推進されている(4段階評価、個人調査、個人属性調整済み)	0.056 (0.015)	0.168 (0.068)	1.068** (0.283)	0.062 (0.005)	0.230 (0.070)
長時間労働抑制のため全社的に取り組んでいる	0.011 (0.006)	0.096 (0.000)	0.449 (0.007)	0.012 (0.002)	0.152** (-0.053)
部下の長時間労働削減に積極的に取り組んでいる(4段階評価、管理職調査、各企業平均)	0.034 (-0.070)	0.250* (-0.603*)	1.009** (-2.261*)	0.039 (-0.095)	0.281* (-0.682*)
部署のメンバー全体の労働時間を短くすることを管理職に求めている	0.034 (0.008)	0.148* (0.041)	1.380** (0.063)	0.039 (0.004)	0.158* (0.034)

(備考) 表頭(施策変数)と表側との交差項の推計値を示す。カッコ内は施策変数自体の推計値。全てのモデルは掲載されている施策変数以外に、2つの企業規模ダミー、3つの業種ダミー、および正社員に占める大卒比率を説明変数としている。サンプル数は約200～360。*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%で有意であることを示す。ロバスト標準誤差に基づく。全てのモデルのF値は統計的に1%の水準で有意。

図表 10 「相対的女性管理職比率」に対する交差項の効果：評価とその他の取り組み

	2005年から実施			2000～2004年から実施	
	両立支援充実度 (1)	フレックス (2)	在宅 (3)	両立支援充実度 (4)	フレックス (5)
両立支援策利用者の仕事に対する意欲やキャリアに対する意識を高めるような仕組みをつくっている	0.052 (0.005)	0.160 (0.062*)	0.437** (0.278***)	0.056 (0.000)	0.172 (0.061)
従業員全体が両立支援制度についての理解を深めるよう情報提供している	0.014 (0.006)	0.099* (0.019)	0.651* (-0.004)	0.011 (0.005)	0.089 (0.023)
両立支援を利用しやすい職場の雰囲気をつくることを管理職に求めている	0.030* (-0.005)	0.107* (0.019)	0.413 (0.087)	0.032* (-0.010)	0.094 (0.026)
公平な評価制度をつくっている	0.026 (0.001)	0.091 (0.038)	0.780* (0.021)	0.025 (-0.003)	0.101 (0.031)
公平な評価を行うことを管理職に求めている	0.042* (-0.005)	0.065 (0.056)	0.134 (0.354)	0.043* (-0.010)	0.057 (0.057)
公平評価合成変数	0.043* (-0.006)	0.102 (0.051)	0.399 (0.271)	0.043 (-0.006)	0.106 (0.047)
両立支援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っている	0.022 (0.015)	0.047 (0.080**)	-0.174 (0.428*)	0.035* (0.011)	0.096* (0.079*)
管理職に部署内の業務効率化を図るよう求めている	0.004 (0.015)	0.018 (0.075**)	0.826* (0.051)	0.001 (0.013)	-0.012 (0.090**)
代替要員合成変数	-0.032 (0.030)	-0.102 (0.120**)	-0.929** (0.648*)	-0.038 (0.028)	-0.141* (0.132**)
意識調査実施	0.009 (0.012)	0.113* (0.009)	0.680 (0.067)	0.028 (0.001)	0.097 (0.041)

(備考) 図表 9 と同じ。

これをみると、賃金分散の大きい職場、いわゆる成果主義のある職場、男性正社員の平均勤続年数の短い職場において、フレックスやそれ自体では影響のなかった両立支援の充実が女性の登用に結び付いている。一方、賃金スロープが急な方が特に両立支援の効果が大きい。人材育成に熱心なことは両立支援を女性活躍に結び付ける上で重要であるが、長期雇用や年功的な評価制度は女性活用を阻害することを示唆しているといえよう¹⁹。

次に両立支援や FWA を女性活用につなげる企業の取り組みについてみてゆこう。女性が能力発揮できる環境を整備する重要性を認識していることや非正社員の正社員への転換制度は、両立支援や FWA のある企業で女性の活用につながっており、この傾向は特にフレックスで強い。また、企業が WLB を積極的に推進しているかどうか両立支援や FWA を女性の有効活用に結び付ける上で重要である。本調査では、企業の WLB に関するスタンス（WLB への重視度、経営戦略としての位置づけ、経営トップ主導で推進されているのか、の3点）について、それぞれ企業と管理職、従業員に4段階評価で聞いているが、その中でも企業が方針を打ち立てるだけでは不十分であり、管理職や従業員にまでその本気度が浸透している必要のあることがわかる²⁰。これらは「認識」であるから、女性活用が既に進んだ企業ほど WLB に対する肯定的な認識をもつという逆の因果関係が推定結果に現れている可能性もある²¹。しかし、両立や FWA 変数を入れずに、WLB への認識だけを説明変数に加えても全く有意ではないため、そのような逆因果関係が今回の結果に及ぼす影響は大きくないと思われる。また、労働時間削減に向けた取り組みは、特に FWA を女性活用につなげる上で有効である。

図表 10 は、より具体的な現場における両立支援の運用や評価との交互作用を示している。たとえば両立支援利用者の意欲を高める仕組みを作ること、従業員全体や管理職へ両立支援制度についての理解を深め、利用しやすい職場の雰囲気を作ることは、両立支援や FWA、特に在宅制度を女性活用につなげる上で有効であることが示唆される。

¹⁹ Kato and Kodama(2015)では成果主義は部長級の女性管理職を減らす、目標管理制度のような客観性をもつ評価制度が組み込まれることでそうした効果が緩和されるとしている。本稿の場合、成果主義の有無自体は相対的女性管理職比率に影響を与えないが、賃金分散が大きいことはプラスの影響を与えている。図表 9 の結果と合わせて考えると、年功的でない、より客観的な評価がされている職場では女性の活躍が促され、そうした職場に両立支援やフレックスが導入されると、女性の活躍がさらに促される可能性が示唆されるといえよう。

²⁰ ここでの WLB の定義は「WLB とは、仕事と生活の調和をはかり、やりがいのある仕事をしながら充実した生活を送ろうという考え方です。」とし、そこでの「生活」の中には子育てや家庭生活だけでなく、地域コミュニティでの生活や個人の趣味や学習なども含まれることが明記され、さらに「両立支援制度だけでなく、長時間労働の抑制やそれに伴う仕事の見直しなどの施策も含まれます」とされている。すなわちここでいう WLB への認識とは、育児介護に限定されない、全ての従業員の多様な働き方を包括した WLB を勤め先がどれだけ積極的に推進しているかについての認識である。具体的に用いた変数は、各質問に対し、「そう思う」=4、「ややそう思う」=3、「あまりそう思わない」=2、「そう思わない」=1 として集計したものである。管理職の認識は管理職調査から得られた各企業の管理職サンプルの回答の平均値を、また従業員の認識は、従業員調査から得られた従業員サンプルの回答を従業員属性で回帰した残差の企業毎平均値を用いている。

²¹ 特に女性活躍支援に熱心な企業には優秀な女性が集まりやすく、優秀な女性が集まるほど、WLB の重要性が認識されやすくなった可能性もある。

また、公平な評価制度も重要なポイントとなっている²²。時間的制約のある人材に対しても、その能力を活かせる仕事を配分し、納得性のある評価を行うことが、特に両立支援を女性の活躍につなげる上で重要になっている。さらに興味深いのは最後の「代替要員合成変数」である²³。両立支援利用者がいる場合の対処方法について、代替要員を確保するような対応が行われている企業では、在宅やフレックスの女性活用効果が消失する。この結果の解釈にはさらなる分析を要するが、このような職場は外部から調達した人材がすぐにはできるような仕事しか女性に配分していない、あるいは担当業務が硬直的で職場のマネジメントがうまく回っていないことの現れなのかもしれない²⁴。

4.3 分析結果：企業業績

本節では従業員一人当たり売上高対数値、および売上高経常利益率に対する両立支援充実度と FWA 指標の影響を生産関数の枠組みで検証する。ここでもやはり焦点は両立支援や FWA であり、それが業績向上に資するための運用上の工夫を前節でみたような要因の中から検証する。前節の分析はクロスセクションの分析であったが、本節では複数時点間における企業業績および両立支援、FWA 指標を活用することを通して、できる限り 3 節でも触れた逆因果関係を排除した推計を試みる。

推計するモデルは、以下の 2 種類である。(1) 式は 07 年度の業績に対する 05 年度以降継続して実施した両立支援および FWA (X) とその媒介要因 (M) との交差項の効果を、04 年度の業績でコントロールした上で推計するものである。このモデルでは、過去の被説明変数をコントロールすることを通して観察されない企業特性を制御している。業績 (y) の指標には、4.1 節で記したとおり、従業員 1 人当たりの売上高対数値および売上高経常利益率を用いる。いずれのモデルにも Z には 07 年度の従業員数の対数値、資本投入量の代理変数として資本金の対数値、2 つの企業規模ダミー、3 つの業種ダミー、正社員に占める大卒者比率、そして定数項を含む。

$$y_{07,i} = \beta_1 X_{05,i} + \beta_2 X_{05,i} \times M_i + \beta_3 y_{04,i} + Z_{07,i} \beta_4 + u_i + \varepsilon_{07,i} \quad (1)$$

他方、(2) 式は企業固定効果 u を完全に除去するために 2 時点間の差分をとる。ただし FWA の状況が 00~04 年と 1 時点に定まらないために生じる誤差の問題があるため、2 つのモデルの推計結果を総合的に考察する。なお、(2) 式の Z の差分には従業員数対数値と資本金対数値の差分以外に、業種特殊的な景気変動の要因をコントロールするために 3 つの

²² 「公平評価合成変数」は、調査票における「公平な評価制度を作っている」「両立支援利用者の評価の方法を示している」「公平な評価を行うことを管理職に求めている」の各ダミー変数の平均値をとった変数である。信頼係数は 0.62。

²³ 「両立支援策利用者がいる期間の代替・補充要員を確保する仕組みを作っている」と「両立支援利用者がいることでマンパワー不足が生じた際に派遣等の活用により補充要員を確保することを管理職に求めている」の各ダミー変数の平均をとったもので、信頼係数は 0.59。

²⁴ ただし近年では休業も含め両立支援制度の利用者がかなり増えていることから、代替要員をその都度確保するという措置をとる職場は減っていると考えられる。

業種ダミーと年次ダミーの差分としての定数項を含めている。

$$y_{07,i} - y_{04,i} = \gamma_1 (X_{05,i} - X_{00\sim 04,i}) + \gamma_2 (X_{05,i} - X_{00\sim 04,i}) \times M_i \\ + (Z_{07,i} - Z_{04,i})\gamma_4 + \varepsilon_{07,i} - \varepsilon_{04,i} \quad (2)$$

まず、運用方法との交差項なしで(1)式を推計した結果が図表 11、(2)式を推計した結果が図表 12 である。両立支援充実度はそれ自体に業績を高める効果は見られないが、フレックスは売上に、在宅は経常利益率にそれぞれ有意にプラスの効果が示されており、それは企業の固定効果を除去した推計でも変わらない。

その上で交差項を含めて、運用方法による違いを前節と同様の掲載方法で図示したのが図表 13～16 である。残念ながら在宅制度については、該当サンプル数が少なく、頑健な推計が困難であったため交差項の分析からは外している。売上高対数値についての(1)式の推計は図表 13、(2)式の推計は図表 14、売上高経常利益率についての(1)式の推計は図表 15、(2)式は図表 16 である。被説明変数によっても、またモデルによっても違いはみられるが、共通した特徴もいくつか存在する²⁵。

まず WLB に対する認識については、特に経常利益率に対する両立支援やフレックスの効果を増幅する要因となっている。特にクロスセクションでは管理職の認識が有意であるが、差分推定では管理職だけでなく、従業員個人の認識も重要であることが示されている。女性活躍で示された評価の公平性も経常利益率のクロスセクションで有意なプラスの影響を示している。ただし、女性活躍には有効であった「両立支援制度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っている」企業は、差分の推計にて経常利益率にはプラスであるが、売上にはマイナスと、逆の結果が示されている。業績指標の特性によるものなのかもしれない、より詳細な分析を要する。

また、4.2 節の分析では賃金の分散が大きいことや男性正社員の勤続年数が短いこと、成果主義が FWA の女性活躍推進効果を増幅することが示唆されたが、図表 13 や 15 において成果主義は両立支援やフレックスの業績向上効果を萎えさせており、男性正社員の勤続年数は長いほど両立支援とフレックスの売上向上効果を増幅している²⁶。しかしこれらは企業固定効果を除去した差分の推計では観察されないことから、成果主義や長期雇用慣行のある企業の他の特性の効果を示している可能性もある。

長時間労働是正の取り組みについては、売上への効果において、クロスセクションではマイナスだが、差分の推計ではプラスの効果が示されていることから、そうした取り組みは両立支援やフレックスの業績向上に資すると考えられる。一方で、一般従業員の平均労働時間（管理職の認識）は長いほどフレックスの業績向上効果が高い（図表 14、15）。労働時間の長さは調査時点に管理職が部下の典型的な労働時間として答えた数値の企業毎の

²⁵ 仕事の進め方の見直し以外の阿部・黒澤(2009)で示された短時間勤務制度との媒介要因は、本稿で見出された媒介要因と整合的である。

²⁶ 長期雇用については、山本・松浦 (2012) で示された、人材育成に熱心で労働保蔵の大きな企業で WLB 施策導入が企業生産性に与える影響が大きいことと整合的である。

平均値であるから、フレックスを導入したことで労働時間が増え、それが業績にプラスの影響を与えているのかもしれない。しかしもしそうした状況が起こっているとしても、Lott and Chung (2016) にみられるように、それによって労働強化が生じ、長期的には女性の活躍も妨げられ、生産性が低下する可能性もあることについては留意が必要である。

そのほか、制度を利用しやすい雰囲気をつくることや、制度について情報提供することなどは、女性活躍にも資すると示されたが、生産性向上にも概ねプラスの効果が示されており、特にフレックスで有意である。また、両立支援利用者がでた場合に代替要員を外部から確保することは、フレックス制度のある企業で経常利益率を有意に低めている（図表15）。

図表11 2つの業績指標に対する両立支援およびFWAの効果：クロスセクション推計

	1人当たり売上高対数値(2007年度)			売上高経常利益率(2007年度)		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
両立支援充実度(05年度から実施)	0.00004 (0.015)			0.261 (0.185)		
フレックス(05年度から実施)		0.066** (0.034)			0.857 (0.911)	
在宅(05年度から実施)			0.072 (0.054)			1.596** (0.721)
04年度1人当たり売上高対数値	0.900*** (0.042)	0.919*** (0.034)	0.909*** (0.039)			
04年度売上高経常利益率				0.587*** (0.072)	0.607*** (0.062)	0.619*** (0.066)
07年度資本金対数値	0.075** (0.035)	0.057** (0.029)	0.072** (0.033)	0.006 (0.174)	0.128 (0.300)	-0.002 (0.205)
07年度労働者数対数値	-0.168* (0.092)	-0.131 (0.086)	-0.166* (0.089)	0.108 (0.373)	-1.059 (1.146)	-0.209 (0.336)
企業規模(500人以上1000人未満)	-0.281** (0.119)	-0.194* (0.103)	-0.254** (0.114)	0.749 (0.818)	-1.175 (1.341)	-0.274 (0.760)
企業規模(500人未満)	-0.310** (0.134)	-0.238* (0.126)	-0.287** (0.132)	1.175 (0.998)	-0.650 (1.300)	-0.320 (1.048)
製造業	0.017 (0.041)	-0.009 (0.043)	0.002 (0.041)	-0.102 (0.661)	0.212 (0.649)	0.427 (0.688)
卸売・小売業	0.190* (0.115)	0.147 (0.095)	0.179* (0.101)	-0.844 (0.716)	0.480 (1.269)	-0.446 (0.698)
サービス・飲食・宿泊業	-0.039 (0.049)	-0.077* (0.039)	-0.068 (0.044)	0.683 (0.943)	-0.083 (1.399)	-0.207 (1.546)
正社員に占める大卒者比率	-0.001 (0.001)	-0.002* (0.001)	-0.002** (0.001)	0.017 (0.012)	0.004 (0.015)	0.007 (0.015)
定数項	1.264** (0.611)	1.016* (0.569)	1.261** (0.597)	-0.681 (2.586)	7.833 (6.827)	2.716 (2.256)
観測数	249	324	292	243	317	286
R二乗	0.918	0.927	0.927	0.426	0.313	0.390
修正済みR二乗	0.915	0.925	0.924	0.401	0.291	0.368
F統計値	646.1	896.1	737.9	10.68	13.86	13.42
P値	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

(備考) *、**、***はそれぞれ10%、5%、1%で有意であることを示す。カッコ内はロバスト標準誤差。

図表 12 2つの業績指標に対する両立支援およびFWAの効果：一階差分推計

	1人当たり売上高対数値(07年度-04年度)			売上高経常利益率(07年度-04年度)		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
両立支援充実度(05年度-00~04年度)	-0.009 (0.011)			0.058 (0.232)		
フレックス(05年度-00~04年度)		0.187*** (0.070)			0.861 (0.825)	
在宅(05年度-00~04年度)			0.047 (0.039)			3.492*** (0.857)
資本金対数値(07年度-04年度)	0.039 (0.394)	0.005 (0.294)	0.028 (0.375)	-0.748 (0.606)	-3.504 (2.861)	-0.273 (0.862)
労働者数対数値(07年度-04年度)	-0.026 (0.125)	-0.003 (0.121)	0.002 (0.129)	1.321* (0.786)	0.209 (1.232)	0.443 (1.013)
製造業	0.058 (0.047)	0.049 (0.037)	0.046 (0.039)	-0.632 (0.744)	-0.099 (0.737)	-0.194 (0.734)
卸売・小売業	0.081* (0.049)	-0.016 (0.077)	-0.002 (0.067)	0.154 (0.814)	1.794 (1.352)	0.599 (0.756)
サービス・飲食・宿泊業	-0.072* (0.042)	-0.105** (0.046)	-0.092* (0.052)	0.728 (1.205)	0.293 (1.397)	0.057 (1.415)
定数項	0.073* (0.043)	0.061* (0.032)	0.066* (0.037)	-0.418 (0.656)	-0.750 (0.622)	-0.775 (0.630)
観測数	268	345	318	261	336	310
R二乗	0.026	0.046	0.018	0.024	0.061	0.020
修正済みR二乗	0.0032	0.0287	-0.0013	0.0007	0.043	0.0005
F統計値	3.771	5.118	3.071	1.916	0.509	3.229
P値	0.001	0.000	0.006	0.079	0.802	0.004

(備考) *, **, ***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。カッコ内はロバスト標準誤差。

図表 13 一人当たり売上高対数値の規定要因 (OLS 推定、クロスセクション)

	両立支援充実度 (1)	フレックス (2)
男性正社員平均勤続年数	0.003* (-0.053*)	0.011** (-0.085)
いわゆる成果主義制度	-0.011 (0.007)	-0.088* (0.146**)
実際に部下の長時間労働の削減に取り組んでいる(管理職調査、各企業平均)	-0.024** (0.046)	-0.060 (0.219)
部下の長時間残業の状況を管理監督者の評価項目にしている	-0.033 (0.000)	-0.125* (0.074**)
両立制度取りやすい職場の雰囲気を作るよう管理職に求めている	0.011 (-0.009)	0.090* (0.014)
従業員全体が制度に関する理解を深めるよう情報提供	0.022 (-0.016)	0.086* (0.021)
両立支援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っている	-0.016 (0.000)	-0.139* (0.079**)

(備考) 表頭(施策変数)と表側との交差項の推計値を示す。カッコ内は施策変数自体の推計値。全てのモデルには掲載されている施策変数とその交差項以外に、04年度1人当たり売上高対数値、07年度資本金対数値、07年度従業員数対数値、2つの企業規模ダミー、3つの業種ダミー、および正社員に占める大卒比率を説明変数に含んでいる。*, **, ***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。ロバスト標準誤差に基づく。全てのモデルのF値は統計的に1%の水準で有意。

図表 14 一人当たり売上高対数値の規定要因 (OLS 推定、1 階差分法)

	両立支援充実度 (1)	フレックス (2)
一般労働者の平均労働時間(管理職調査、各企業平均)	0.0248** (-0.254**)	0.0248** (-0.254**)
実際に部下の長時間労働の削減に取り組んでいる(管理職調査、各企業平均)	0.0440** (-0.141**)	0.0005 (0.141)
長時間労働抑制のための全社的取り組みをすでに実施している	0.0047 (-0.016)	0.2448** (-0.015)
従業員全体が制度に関する理解を深めるよう情報提供	0.0093 (-0.016)	0.2880* (0.036)
管理職が制度に関する理解を深めるよう情報提供	0.0342* (-0.027)	0.3478* (0.026)
両立支援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っている	-0.0446 (-0.008)	-0.4171* (0.221***)

(備考) 図表 13 の注参照。全てのモデルには掲載されている施策変数とその交差項の差分以外に、04 年度から 07 年度にかけての資本金対数値と従業員対数値の差分、3 つの業種ダミー、および定数項が説明変数に含まれている。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。ロバスト標準誤差に基づく。全てのモデルの F 値は統計的に 5%の水準で有意。

図表 15 売上高経常利益率の規定要因 (OLS 推定、クロスセクション)

	両立支援充実度 (1)	フレックス (2)
いわゆる成果主義制度	-0.486** (0.661***)	-2.038** (2.460**)
同業他社に比べてWLBを重視(4段階評価、企業調査)	0.325** (-0.699)	0.657 (-0.851)
同業他社に比べてWLBを重視(4段階評価、管理職調査、各企業平均)	0.263 (-0.372)	1.187* (-3.130**)
WLBを経営戦略として明確に位置づけ(管理職調査、各企業平均)	0.252 (-0.277)	1.181* (-2.729**)
WLB施策は経営トップ主導で推進されている(管理職調査、各企業平均)	0.154 (-0.062)	0.968* (-2.343**)
一般労働者の平均労働時間(管理職調査、各企業平均)	0.073 (-0.405)	0.890** (-8.479**)
公平評価合成変数	0.583* (0.046)	1.432 (0.514)
代替要員合成変数	-0.235 (0.359)	-2.128* (1.622)

(備考) 図表 13 の注参照。全てのモデルは掲載されている施策変数とその交差項以外に、04 年度の売上高経常利益率、07 年度資本金対数値、07 年度従業員数対数値、2 つの企業規模ダミー、3 つの業種ダミー、および正社員に占める大卒比率を説明変数に含んでいる。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。ロバスト標準誤差に基づく。全てのモデルの F 値は統計的に 1%の水準で有意。

図表 16 売上高経常利益率の規定要因（OLS 推定、1 階差分法）

	両立支援充実度 (1)	フレックス (2)
同業他社に比べてWLBを重視(4段階評価、企業調査)	0.407** (-1.145*)	0.4353 (-0.081)
同業他社に比べてWLBを重視(4段階評価、個人調査、個人属性調整済み)	0.025 (0.134)	2.302*** (-1.175*)
WLBを経営戦略として明確に位置づけ(4段階評価、個人調査、個人属性調整済み)	0.032 (0.1287)	2.447*** (-1.471**)
WLB施策は経営トップ主導で推進されている(4段階評価、個人調査、個人属性調整済み)	0.019 (0.135)	2.600*** (-1.594**)
WLB施策は経営トップ主導で推進されている(管理職調査、各企業平均)	0.140 (-0.203)	1.788*** (-5.078***)
両立支援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っている	0.673** (0.044)	3.830* (0.515)
両立支援利用者の仕事に対する意欲や意識を高めるような仕組みを作っている	-0.227 (0.112)	3.426* (0.414)
仕事量・仕事の進め方の見直しをしている	-0.078 (0.107)	2.387* (-0.633)

(備考) 図表 13 の注参照。全てのモデルは掲載されている施策変数とその交差項の差分以外に、04 年度から 07 年度にかけての資本金対数値と従業員対数値の差分、3 つの業種ダミー、および定数項を説明変数に含んでいる。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。ロバスト標準誤差に基づく。フレックスについての下から 1 行目のモデル以外の F 値は統計的に 1%の水準で有意である。

5. 仕事への意欲に資する WLB 施策とその職場要件：従業員データの分析

5.1 データと分析の枠組み

本節では、4.1 節で示した調査の従業員レベルのデータを用いて、両立支援策や FWA が従業員の仕事に対する意欲を高める上で重要な媒介要因について検証する。4.2～4.3 節では企業における制度の有無やその運用上の工夫が女性活用および業績に与える影響についてみてきたが、従業員個人への影響をみるにあたって重要なのは、その個人が両立支援策やフレックス、在宅勤務といった制度の適用対象となっているかどうかであろう。

本稿で扱うデータの場合、フレックス制度があるという企業の男性従業員サンプルの 32.2%が自分は当該制度適用対象外であると答えており、その数値は女性で 38.6%と若干高い。在宅に至っては、制度がある企業の男性従業員サンプルの 77.55%が適用対象外と答えており、その値は女性においても 70%である²⁷。すなわち、制度のある企業でも制度の適用には従業員間のばらつきがある。そこで本節では両立および FWA 制度の適用対象となることが従業員の仕事への意欲に与える影響と、その影響を左右する媒介要因について平均差分法を用いた検証を行う。分析に用いる変数の記述統計は付表 2 にまとめている。

²⁷ 本稿で用いる調査では制度の有無と制度対象であるかどうかを聞いているが、制度がなかったとしても上司の采配等でそうした働き方が実質的に可能な場合もある。制度がないという企業にも制度の適用対象だと答えている従業員サンプルは若干存在し、本節の分析にはそれらも加えている。たとえばフレックスでは制度のない企業の男性サンプルの 10.5%、女性サンプルの 8.6%が、在宅では制度のない企業の男性サンプルの 5.6%、女性サンプルの 4.0%が自分は制度適用対象であると答えている。

平均差分法では、同一企業内に勤める従業員同士の比較に基づく推計を行う。すなわち両立支援制度や FWA 以外の観察されない企業特性（企業固定効果）を制御しつつ、両立支援制度や FWA への適用が仕事への意欲に与える影響を推計することが可能となる。したがってたとえば FWA や充実した両立支援のある企業には、そうした制度に惹かれて就労意欲の高い女性が入社しやすく、その結果として現れる両立支援や FWA の利用しやすさ、マネジメントの在り方といった企業特性は制御されることになる。ただし、同一企業内でも意欲の高い人に FWA が適用されやすい、あるいは意欲の高い人ほど FWA 制度を熟知しているため、適用されていると回答しやすいといったことがあると、FWA の効果が過大推計される可能性は排除できない²⁸。

なお、分析において、フレックスと在宅については適用対象かどうかを示すダミー変数を用いるが、両立支援充実度については、企業調査の設問と若干違ってより細かな制度についての適用有無を積算した指標を用いる²⁹。また、従業員の仕事への意欲は、坂爪（2009）に倣い、調査票の「仕事は面白く、今後も続けてゆきたい」、「今の仕事にやりがいを感じる」、「仕事を通じて達成感を味わうことができる」、「仕事を通じて自分が成長していると感じる」、「自分の能力を十分発揮して働いている」の 5 項目を合算した変数を用いる。これは就業継続意欲というより、自らの能力が活かされているか否かの代理変数であり、中長期的な生産性にも大いに関連する指標と考えられる。

5.2 分析結果：仕事への意欲

まず、どういった従業員に FWA が提供されているのかを確かめたのが図表 17 である。(1)、(4) 欄は平均差分法を、それ以外は固定効果ロジットを用い、企業の固定効果を除去した推計である。固定効果ロジット推計では同一企業内で適用の有無に違いのある従業員データのみを用いるため、そもそも制度のない企業の多い在宅制度の分析に用いられるサンプル数はかなり少なくなっており、個人属性や管理職の労働時間に説明力はほとんどない。しかし両立支援については、18 歳未満の子供のいる人で高く、その傾向は女性で大きい。そのほか興味深いのは、男性では上司の有給消化率の高いほうが両立支援は適用されやすいが、女性においてはその逆となっている点である。また米英と異なり、在宅の適用が男性専門職で若干低く、少なくとも現時点ではフレックスや在宅が本人の長時間労働とプラスの関連にあるわけではない。

次に仕事への意欲の規定要因に注目しよう。標準的な個人属性をコントロールした上で、両立支援および FWA の適用による意欲の違いを平均差分法で推計すると、いずれの制度もそれ自体では仕事への意欲に有意な影響を与えていない³⁰（図表 18）。しかし運用方法に

²⁸ サンプルに就業意欲の高い人が選ばれやすく、そういう人ほど FWA が適用されやすいという可能性もある。

²⁹ 具体的には、育児・介護休業制度、育児・介護のための短時間勤務制度、フレックスタイム制度、始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ、事業所内託児施設、在宅勤務制度の計 8 項目の適用有無から成る。

³⁰ ただし、女性においては、職種によって両立支援充実度や FWA の適用の効果には若干の違いがみられ

よっては両立支援やフレックス、在宅制度は人々の意欲に有意な影響を与えている。有意な媒介要因と制度の効果のみを前節と同様の形式で示したのが図表 19 である³¹。

図表 17 両立支援ならびに FWA（フレックス、在宅）の適用の規定要因

	男性			女性		
	両立支援 (1)	フレックス (2)	在宅 (3)	両立支援 (4)	フレックス (5)	在宅 (6)
この従業員の労働時間	-0.009 [0.038]	0.024 [0.085]	-0.100 [0.140]	-0.006 [0.038]	-0.038 [0.108]	0.028 [0.133]
この従業員上司の有給消化率	0.788* [0.403]	0.241 [0.818]	1.093 [1.096]	-0.695** [0.339]	-0.877 [0.818]	0.614 [2.631]
年齢	-0.011 [0.021]	-0.077 [0.051]	-0.012 [0.079]	-0.004 [0.018]	0.022 [0.046]	0.072 [0.095]
大卒	0.213 [0.293]	-0.102 [0.633]	0.720 [0.899]	0.071 [0.220]	0.410 [0.613]	-0.823 [1.461]
短大卒	0.500 [0.570]	-0.627 [1.207]	-13.919 [1,384.656]	-0.058 [0.227]	0.297 [0.661]	-1.023 [1.441]
専門学校卒	-0.300 [0.436]	-0.419 [0.861]	-0.878 [1.313]	-0.275 [0.335]	-0.746 [0.942]	-17.166 [3,547.976]
勤続年数	0.029 [0.020]	0.092* [0.050]	0.052 [0.067]	0.006 [0.016]	0.024 [0.041]	-0.088 [0.087]
既婚	0.261 [0.240]	-0.122 [0.482]	-0.349 [0.748]	-0.165 [0.197]	-0.946* [0.542]	-1.699 [1.478]
18歳未満子供有	0.504* [0.271]	0.252 [0.592]	0.489 [0.743]	2.387*** [0.300]	0.060 [0.703]	17.967 [2,802.321]
7歳未満子供有	0.855*** [0.254]	0.952* [0.576]	-0.080 [0.720]	0.161 [0.304]	0.669 [0.712]	-15.636 [2,802.320]
専門職	-0.209 [0.268]	-0.124 [0.570]	-1.730** [0.816]	0.320 [0.347]	0.410 [0.984]	-29.919 [4,871.753]
事務職	0.008 [0.239]	-0.009 [0.514]	-0.990 [0.756]	0.212 [0.312]	0.764 [0.847]	-31.072 [4,871.753]
生産職	0.578 [0.635]	0.070 [1.299]	0.759 [1.801]	-0.753 [1.385]		-17.760 [7,008.784]
観測数	676	227	131	618	190	84
企業数	231	61	35	217	49	22
擬R二乗、修正済みR二乗	0.161	0.0972	0.145	0.404	0.0704	0.345
カイ二乗、F値	6.358	15.93	13.22	20.27	9.569	20.46
P値	0.0000	0.0972	0.1450	0.0000	0.0704	0.3450

(備考) (1)、(4)は平均差分法、(2)、(3)、(5)、(6)は固定効果ロジット推計による。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。カッコ内はロバスト標準誤差。

る。図表 18 に示されるように、そもそも女性の場合は生産職や事務職で仕事への意欲が低い、フレックスが適用されると意欲の高まる傾向がみられる。生産職については両立支援が適用された場合も同様である。これらの職種では、意欲の高い者ほど制度適用される傾向が強いのかもしれない。

³¹ 差分推計法を行う場合、各企業の従業員サンプル数が 2 つ以上のサンプルのみを推計に用いるため、全体の従業員サンプルと、図表 18-19 で用いられた従業員サンプルにおける企業属性の分布に偏りの生じる可能性がある。しかし典型的な推計モデルを OLS で推計した場合と差分推計法を用いた場合のサンプル数を比較すると、男性の場合は 631 から 591 への減少、女性の場合は 577 から 538 の減少と、減少数はそれほど大きくない。また、それらサンプルの企業属性（業種、企業規模）を比較したところ、男女ともに、いずれの企業属性についても差異は 1%ポイント以下であった。

図表 18 仕事への意欲の規定要因

	男			女	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
両立支援充実度	0.076 [0.109]			-0.055 [0.146]	
フレックス		0.073 [0.594]			-0.021 [0.606]
在宅勤務制度			0.052 [0.724]		0.124 [1.031]
年齢	-0.075* [0.043]	-0.075* [0.044]	-0.075* [0.043]	0.078 [0.055]	0.078 [0.055]
大卒	-0.353 [0.589]	-0.333 [0.589]	-0.334 [0.588]	-0.330 [0.711]	-0.332 [0.712]
短大卒	0.358 [1.378]	0.406 [1.368]	0.406 [1.365]	-0.765 [0.725]	-0.760 [0.727]
専門学校卒	-0.224 [0.972]	-0.240 [0.973]	-0.238 [0.973]	0.902 [0.990]	0.912 [0.989]
勤続年数	0.005 [0.042]	0.007 [0.042]	0.007 [0.042]	-0.066 [0.049]	-0.066 [0.049]
既婚	1.015* [0.532]	1.033* [0.532]	1.031* [0.533]	-0.533 [0.560]	-0.533 [0.562]
18歳未満子供有	0.029 [0.629]	0.064 [0.634]	0.069 [0.634]	1.108 [0.922]	0.981 [0.842]
7歳未満子供有	-0.049 [0.655]	0.012 [0.627]	0.017 [0.630]	0.833 [0.869]	0.822 [0.869]
専門職	0.329 [0.607]	0.309 [0.602]	0.311 [0.615]	-0.034 [0.805]	-0.054 [0.806]
事務職	0.119 [0.578]	0.116 [0.577]	0.119 [0.579]	-2.042*** [0.756]	-2.049*** [0.758]
生産職	-1.626* [0.979]	-1.595 [0.978]	-1.593 [0.976]	-4.989** [2.214]	-5.023** [2.232]
定数項	20.122*** [1.423]	20.160*** [1.488]	20.195*** [1.419]	17.500*** [1.652]	17.437*** [1.635]
観測数	706	706	706	646	646
R二乗	0.022	0.021	0.021	0.070	0.070
企業数	237	237	237	221	221
修正済みR二乗	0.00500	0.00413	0.00411	0.0527	0.0524
F値	1.310	1.296	1.356	3.419	3.384
P値	0.214	0.222	0.188	0.000	0.000

(備考) 同一企業内の従業員サンプルの平均を差し引く平均差分法で推計。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。カッコ内はロバスト標準誤差。

まず、大変興味深いことに、企業の WLB スタンスについては、従業員の上司がどのように認識しているかが在宅適用となる女性の意欲に大きな影響を与えている。直属の上司が包括的な WLB 推進の認識を持ち、それを従業員が認知することの重要性は米国の研究とも整合的である (Hammer et al. (2009))。成果主義は、男性にはフレックスのみであるが、女性に対しては両立支援、FWA のいずれにおいても適用されると仕事への意欲が増幅

図表 19 仕事への意欲に対する交差項の効果

	男性			女性		
	両立支援 (1)	フレックス (2)	在宅 (3)	両立支援 (4)	フレックス (5)	在宅 (6)
同業他社に比べてWLBを重視(4段階評価、この従業員上司の認識、管理職調査)	-0.039 (0.198)	-0.204 (0.825)	-0.039 (-0.042)	0.040 (-0.156)	-0.213 (0.361)	2.174** (-5.441**)
WLBを経営戦略として明確に位置づけ(4段階評価、この従業員上司の認識、管理職調査)	0.025 (0.038)	0.288 (-0.354)	0.315 (-0.797)	0.162* (-0.408)	0.043 (-0.246)	2.673** (-5.712**)
WLB施策は経営トップ主導で推進されている(4段階評価、この従業員上司の認識、管理職調査)	-0.013 (0.123)	-0.034 (0.375)	0.045 (-0.240)	0.075 (-0.231)	0.048 (-0.258)	2.332*** (-5.477**)
女性が能力発揮できる環境整備と従業員の能力開発重視(企業調査)	-0.029 (0.099)	2.475* (-0.242)	-1.268 (0.257)	-0.040 (-0.049)	1.922 (-0.357)	0.575 (-0.164)
自己啓発支援制度有(企業調査)	-0.324 (0.371)	-0.231 (0.481)	-2.050 (1.512)	0.849** (-0.828**)	1.557 (-1.414)	6.098** (-5.626*)
いわゆる成果主義制度(企業調査)	0.368 (-0.219)	2.594* (-1.576)	-1.044 (0.708)	0.665** (-0.505**)	2.170** (-1.895***)	3.836** (-2.686**)
一般労働者の平均労働時間(この従業員上司の認識、管理職調査)	-0.059 (0.643)	0.613 (-5.330)	-0.049 (0.319)	0.049 (-0.525)	-1.498*** (13.437***)	-0.021 (0.226)
原則として全社的残業一律禁止(企業調査)	-0.065 (0.095)	2.996*** (0.257)		1.034* (-0.092)	4.100*** (-0.234)	
長時間労働抑制のための全社的取り組みをすでに実施している(企業調査)	0.060 (0.035)	1.454 (-0.986)	-1.503 (1.062)	0.176 (-0.210)	2.794* (-2.499*)	2.118 (-1.833)
部下の長時間残業の状況を管理監督者の評価項目にしている(企業調査)	-0.130 (0.097)	-1.255 (0.362)		0.651 (-0.081)	2.267 (-0.348)	8.825*** (-0.579)
実際に部下の長時間労働の削減に取り組んでいる(管理職調査、企業平均)	0.323 (-0.773)	0.084 (0.068)	2.799* (-7.742*)	-0.100 (0.211)	-0.193 (0.379)	2.804 (-7.644)
時間外労働に関する社内調査、実態把握実施(企業調査)	0.169 (-0.044)	3.486** (-2.420*)	-0.948 (0.627)	0.044 (-0.089)	-1.065 (0.522)	2.987* (-2.233**)
部署内の業務効率化を図るよう管理職に求めている(企業調査)	0.273 (-0.108)	2.680** (-1.638)	-1.296 (0.857)	-0.014 (-0.055)	0.907 (-0.469)	-1.456 (0.861)
両立支援利用に対応して部署内の業務分担を柔軟に見直すよう求めている(企業調査)	-0.030 (0.106)	0.497 (-0.079)	-0.894 (0.434)	0.254 (-0.248)	2.012* (-1.221)	2.255 (-1.758)
両立支援利用者の事情に応じて制度を柔軟に運用できる(企業調査)	-0.477** (0.262*)	-0.583 (0.374)	0.399 (-0.307)	0.248 (-0.145)	2.112 (-0.822)	0.910 (-0.302)
両立支援利用者の仕事に対する意欲や意識を高めるような仕組み有(企業調査)	-0.831** (0.181)	-3.494 (0.576)	-4.234* (0.550)	-0.262 (-0.019)	0.478 (-0.053)	0.877 (-0.172)
公平な評価を行うことを求めている(企業調査)	-0.081 (0.119)	1.115 (-0.198)	-0.468 (0.126)	0.330 (-0.192)	2.663* (-0.938)	1.673 (-0.882)
公平な評価制度有(企業調査)	-0.275 (0.179)	1.795 (-0.571)	-0.757 (0.166)	0.294 (-0.200)	2.455* (-0.863)	-1.146 (0.602)
両立支援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っている(企業調査)	1.459 (0.071)	1.996** (0.149)		0.047 (-0.057)	-1.607 (0.008)	1.919 (-0.086)
管理職に両立支援策利用者がいることでマンパワー不足が生じた際に派遣等の活用により補充要員を確保するよう求めている(企業調査)	0.011 (0.083)	0.730 (0.030)	-0.345 (-0.034)	0.437* (-0.207)	0.247 (-0.088)	2.476 (-1.179)

(備考) 同一企業内の従業員サンプルの平均を差し引く平均差分法で推計。カッコ内は施策変数自体の推計値。サンプル数は用いる変数にもよるが、男性で約 630、女性は約 560 である。全てのモデルは掲載されている施策変数とその交差項以外に、年齢、勤続年数、3 つの職種ダミー、3 つの学歴ダミー、18 歳未満子供ダミー、7 歳未満子供ダミーを説明変数に含んでいる。*、**、***はそれぞれ 10%、5%、1%で有意であることを示す。ロバスト標準誤差。全てのモデルの F 値は統計的に 1% の水準で有意。

している。成果主義は、4.3 節では FWA の業績への効果を萎えさせるようにも見え、4.2 節では女性の活躍を促すことが示唆されているが、本節の分析で成果主義は女性の能力発

揮に有効であることを示唆している。しかも、特に女性においては、その成果の評価における公平性がここでも大変重要なカギを握っている³²。

さらに、長時間労働は正の取り組みは、特に女性の仕事への意欲に対して重要だが、全社的残業一律禁止や時間外労働に関する調査実施などの取り組みは、男女を問わず FWA を意欲向上に結び付ける上で有効である。直属の上司が長時間労働の削減に取り組んでいることや業務効率化を図ることも男性の FWA における能力発揮に役立っている。一方、両立支援利用者の意欲を高める仕組みについては、男性では両立支援、FWA の双方で意欲をかえって萎えさせることになっている。前節の分析結果は、これが FWA を女性の活用および業績にもつなげる有効な手立てになることを示していたが、職場での運用に問題があるのかもしれない。また、長時間労働の続く職場であるほど、フレックスが適用される女性の意欲は削がれている。なお、両立支援利用者がある場合の代替要員については、女性の意欲にはプラスになっている。両立支援制度を利用することで同僚にしわ寄せがいくことへの心苦しみの現れであろうが、それが女性活躍にも業績にもつながらないことは、前節で示されたとおりである。

6. おわりに

育児休業法が 92 年に施行されて以降、我が国では保育所定員の拡大と育児休業、そして短時間就労とさまざまな法整備が行われ、企業においてもこれらのいわゆる両立支援策を中心に女性の活用が進められてきた。その甲斐もあって 2000 年代後半から、出産後の正社員女性の定着率は高まり、その傾向は現在も続いている。しかし職場での女性の活躍は未だ極めて低調なままである。

時間制約のある人材でも、仕事に意欲的に取り組み、その能力を十分に発揮できるような仕組みが職場になれば、企業の生産性や競争力を高めることはできず、女性の本格的な活躍は見込めない。諸外国の経験を鑑みると、そこに不可欠なのは柔軟な働き方(FWA)の導入であり、本稿ではそれが女性の活躍に資する形で機能するための条件とは何かについて、我が国企業のマクロデータを用いた検証を行った。分析では、FWA としてフレックスおよび在宅勤務制度、それと従来型の両立支援制度の充実度の 3 つが、女性の活躍、企業業績、そして仕事への意欲にそれぞれどのような影響を与え、その影響が職場の WLB に対する認識、労働時間管理や評価の在り方、そして両立支援策の運用等とどのような相互作用を持つかについて検証した。

4.2 節はクロスセクションの分析であり、4.3 節や 5.2 節ではそれぞれ 1 階差分法や平均差分法を用いて企業固定効果の制御を試みたが、変動する観察できない企業特性が本稿で

³² 本稿と同じデータを用いた坂爪(2009)では、評価の公平性自体が男性正社員の仕事への意欲向上に、また両立支援利用者があることを加味した職場の業績評価の仕組みを作っていることが女性正社員の仕事への意欲を高めるとしている。

取り上げた両立支援や FWA 制度の変更にかかわっている可能性もある。経年的、あるいは同一企業内での変動が不十分であることに起因する測定誤差によるバイアスの問題もあり、これは特に該当企業や適用従業員の少ない在宅勤務の効果推計では無視できない。また、従業員ベースの分析では、同一企業内でも能力や就労意欲の高い従業員ほど FWA が適用されやすいことから生じるセレクションバイアスの問題も解決できていない。さらに制度の運用状況が調査時点についてしかわからないことによる誤差や、制度変更タイミングがレンジでしかわからないことから生じる誤差なども推計結果を偏らせているかもしれない。

以上のことから、本稿で検証した交互作用が必ずしも因果関係を示すものではない可能性は残っているが、分析の結果は、両立支援策や FWA と従業員レベルでの意欲、組織のパフォーマンス、女性の活躍との関連について蓄積されてきた先行研究とおおむね整合的なものであり、両立支援や FWA を女性活躍の推進に結び付ける要因の多くは、同時に従業員の就業意欲を高め、女性だけでなく、男性の有効活用をも通して企業業績にもプラスに働くことが示唆された。

まず、フレックスや在宅制度を持つ企業の方が女性の積極的な登用が行われている一方で、両立支援の充実だけがあっても女性の有効活用と必ずしも結び付いていないことが示された。両立支援の充実は、長時間労働抑制の取り組みがされている職場や、公平な評価を行い、それが管理職に求められている職場、両立支援についての理解共有がなされ、育児介護に限定されない多様な働き方を包括した WLB を企業が積極的に推進し、その認識を管理職、従業員にまで浸透させた職場において、女性の有効活用とつながることも示された。しかし、本稿で用いたデータによると、たとえば「WLB を経営戦略として位置付けている」に対して最も肯定的な回答（「そう思う」）をした企業の従業員の 49%は「あまりそう思わない」あるいは「そう思わない」と答えており、管理職の 50.4%も「そう思わない」と答えている。また、「そう思う」管理職の部下の 44%は「そう思わない」と答えており、企業の戦略を管理職、そして従業員にまで浸透させる余地は大いに残っている。この点は、女性の活躍推進策と両立支援策の双方に対する従業員レベルの認知が女性の昇進意欲向上には不可欠であるが、企業レベルの取り組みが従業員に認知される度合いが低いという問題を指摘した武石（2014）と整合的である。また、フレックスや在宅勤務においては、両立支援以上に長時間労働抑制の取り組みを実施し、公平な評価を行い、女性の能力発揮できる環境整備の重要性を認識していることが、女性活用と強い交互作用を持つことも示された。

そしてそれらの要因は、同時に従業員の仕事への意欲を高め、企業業績の向上にも寄与している。長時間労働は正の取り組みは、男女を問わず FWA の意欲向上に有効であり、特に女性においては、WLB への高い認識が直属の上司にあることが、在宅制度が適用となる女性の仕事への意欲、すなわち能力発揮の度合いを高めることになる。両立支援や在宅を使うことのできる女性にとって、成果主義の職場は仕事への意欲を高める度合いも大き

いが、その評価において公平性の担保が男性以上に重要な役割を果たしていることも示された。

WLB への高い認識を管理職、および従業員レベルにまで浸透させることや、評価の公平性は、FWA や両立支援が経常利益率に貢献するための重要な媒介要因でもある。また、制度についての情報提供や使いやすい雰囲気醸成も FWA や両立支援を企業業績に結び付ける上で有効であり、女性活躍を促す媒介要因との共通項が多くみられた。このようにみると、本稿の観察事実、FWA を従業員の能力発揮、そして業績につなげる上で、直属上司の役割が大変重要であることを示唆しているといえよう。

FWA は、ICT の進化と共に、ともすると人をいつでもどこでも働かせる手段として導入されかねない。女性の意欲を高め、その能力を活かすためにも、ICT の使い方を間違えてはいけぬ。長時間労働を助長させることなく成果を公平に評価し、多様な働き方を推進する WLB の考え方が、管理職から従業員にまで共有される職場を構築することが、FWA を女性の活躍に資するよう機能させ、ひいては企業の競争力を向上させるための重要な条件となる。

参考文献

- 阿部正浩・黒澤昌子（2006）「両立支援と企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』第 3 部第 7 章、ニッセイ基礎研究所。
- 阿部正浩・黒澤昌子（2009）「ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性」『平成 20 年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 研究報告書』第 2 部第 1 章、内閣府経済社会総合研究所。
- 阿部正弘・児玉直美・齋藤隆志（2017）「なぜ就業継続率は上がったのか」『経済研究』第 68 巻、第 4 号 pp.303-323。
- 岩田正美・大沢真知子（2015）『なぜ女性は仕事を辞めるのか』青弓社
- 宇南山卓（2011）「結婚・出産と就業の両立可能性と保育所の整備」『日本経済研究』65、7、pp.1-22。
- 川口章・西谷公孝（2011）「コーポレート・ガバナンスと女性の活躍」『日本経済研究』No.65、7、pp.65-93。
- 坂爪洋美（2009）「両立支援策が従業員の就業継続意欲ならびに仕事への意欲に与える影響」第 3 章『ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究報告書』内閣府経済社会総合研究所。
- 佐藤一磨・馬欣欣（2008）「育児休業法の改正が女性の就業継続に及ぼす影響」樋口美雄・瀬古美喜・慶応義塾大学経商連携 21 世紀 COE 編、『日本の家計行動のダイナミズム IV』慶応大学出版会、119-139。
- 佐藤博樹・武石恵美子（編著）（2014）『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学

出版会.

滋野由紀子・大日康史（1998）「育児休業制度の女性の結婚と就業継続への影響」『日本労働研究雑誌』No.459、pp.39-49.

武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」、『日本労働研究雑誌』No.648、pp.33-47.

内閣府経済社会総合研究所（2009）「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」研究報告書.

永瀬伸子・守泉理恵（2011）「1990年代から2000年代に大卒女性の就業継続行動はどう変わったか」『生活社会科学研究』第17号、pp.1-21.

日本女子大現代キャリア研究所（RIWAC）（2013）『「女性とキャリアに関する調査」結果報告書』.

樋口美雄（1994）「育児休業制度の実証分析」、社会保障研究所編、『現代社会と社会保障：結婚・出生・育児』東京大学出版会、pp.181-204.

松原光代（2012）「短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響」、『日本労働研究雑誌』No.627、pp.22-33.

山口一男（2011）「労働生産性と男女共同参画：なぜ日本企業はだめなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」RIETI、DP11-J-069.

山口一男（2017）『働き方の男女不平等：理論と実証分析』日本経済新聞出版社.

山本勲（2014）「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証」RIETI、DP14-J-017.

山本勲・松浦寿幸（2012）「ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性」武石恵美子編『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える—働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房.

Abe, Yukiko (2013), "Regional variations in labor force behavior of women in Japan," *Japan and the World Economy*, 28, pp.112-124.

Asai, Y., Kambayashi, R. and Yamaguchi, S. (2015), "Childcare availability, household structure, and maternal employment," *Journal of the Japanese and International Economies*, 38, pp.172-192.

AERA 編集部・大沢真知子（2015）『「女性に優しい」その先へ』朝日新聞出版

Blair-Loy, M., and AS. Wharton (2004), "Mothers in finance: surviving and thriving," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596(1):151-171.

Brinton M. and Mun E. (2015), "Between state and family: Managers' implementation and evaluation of parental leave policies in Japan," *Socio-Economic Review*, 14 (2):257-281.

Eaton, Susan(2003), "If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance," *Industrial Relations*, 42(2): 145-166.

Glass, J.J.L. (2004), "Blessing or curse? Family responsive policies and mothers' wage growth over

- time,” *Work and Occupations*, 31(3):367-394.
- Hammer LB., EE. Kossek, NL. Yragui, TE. Bodner, GC. Hanson (2009), “Development and validation of a multidimensional measure of family support supervisor behaviors (FSSB),” *Journal of Management*, 35:837-856.
- Hewlett, SA, L. Sherbin, C. Fredman C. Ho, and K. Sumberg (2011), *Off-Ramps and On-Ramps Japan—Keeping the talented women on the road to success*, Center for Work-Life Policy: New York.
- Kato, Takao and Naomi Kodama (2015), “Work-Life Balance practices, performance-related pay, and gender equality in the workplace: Evidence from Japan,” Discussion Paper No. 9379, IZA.
- Kelliher, Clare and D. Anderson (2009), “Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work,” *Human Relations*, 63(1), pp.83-105.
- Kelly, EL., P. Moen, JM. Oakes, W. Fan, CA. Okechukwu, KD. Davis, LB. Hammer, EE. Kossek, RB. King, GC. Hanson, FJ. Mierzwa, and LM. Casper (2014), “Changing work and work-family conflict: evidence from the Work, Family, and Health Network,” *American Sociological Review* 79(3):485-516.
- Lott, Yvonne, H. Chung (2016), “Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany,” *European Sociological Review*, 0, (0):1-14.
- Moen, P., EL. Kelly, W. Fan, S. Lee, D. Almeida, EE. Kossek, and OM. Buxton (2016), “Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees’ well-being? Evidence from the Work, Family, and Health Network,” *American Sociological Review*, 81(1):134-164.
- Nagase N. (2018), “Has Abe’s womanomics worked?” *Asian Economic Policy Review*, 13 (1), pp.68-101.
- Nishitateno, S. and Shikata, M. (2017), “Has improved daycare accessibility increased Japan’s maternal employment rate? Municipal evidence from 2000-2010,” *Journal of the Japanese and International Economies*, 44, pp.67-77.
- Williams Joan C., M. Blair-Loy, JL. Berdahl (2013), “Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma,” *Journal of Social Issues*, 69(2):209-234.

付表 1 第4節の分析に使われたデータの記述統計（企業単位）

	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
正社員に占める女性比率	381	0.19	0.15	0.00	0.96
管理職に占める女性比率	382	0.03	0.07	0.00	0.57
相対的女性管理職比率	382	0.13	0.26	0.00	3.17
両立施策変数(4段階、調査時点)	278	2.09	1.51	0.00	4.00
両立施策変数(4段階、2005年時点)	275	2.10	1.51	0.00	4.00
両立施策変数(4段階、2000～2004年から継続)	275	1.71	1.43	0.00	4.00
フレックス制度あり(ダミー、調査時点)	350	0.53	0.50	0.00	1.00
フレックス制度あり(ダミー、2005年時点)	350	0.52	0.50	0.00	1.00
フレックス制度あり(ダミー、2000～2004年から継続)	350	0.46	0.50	0.00	1.00
在宅勤務制度あり(ダミー、調査時点)	316	0.06	0.23	0.00	1.00
在宅勤務制度あり(ダミー、2005年時点)	316	0.06	0.23	0.00	1.00
在宅勤務制度あり(ダミー、2000～2004年から継続)	316	0.02	0.14	0.00	1.00
平均勤続年数(男性正社員)	339	15.00	5.43	1.00	28.00
正社員35歳時点の賞金分散(35歳時点の最高賞金を最低賞金で除したもの)	292	1.45	0.40	1.00	3.27
正社員の賞金スロープ(45歳平均賞金/25歳平均賞金)	307	1.95	0.39	1.00	3.48
非正社員の正社員への転換制度あり(ダミー)	355	0.63	0.48	0.00	1.00
女性が能力発揮できる環境を整備することの重要性(5段階評価)	381	3.54	0.93	1.00	5.00
従業員の能力開発と女性の能力発揮両方同業他社より重視(ダミー)	380	0.15	0.36	0.00	1.00
長時間労働抑制のための全社的取組をしている(ダミー)	376	0.84	0.37	0.00	1.00
管理職評価に部下の残業時間が含まれている(ダミー)	381	0.05	0.21	0.00	1.00
部下の長時間労働削減に積極的に取り組んでいる(管理職調査、4段階評価の各企業平均)	226	2.73	0.62	1.00	4.00
管理職に部署のメンバー全体の労働時間を短くすることを求めている(ダミー)	376	0.21	0.41	0.00	1.00
労働者1人当たりの前年平均有給取得率	335	44.98	21.36	0.00	100.00
成果主義	362	0.58	0.49	0.00	1.00
非正社員から正社員への転換制度あり	356	0.32	0.47	0.00	1.00
同業他社に比べてWLBを重視(4段階評価)	380	2.67	0.77	1.00	4.00
WLBを経営戦略として明確に位置づけ(4段階評価)	381	2.38	0.87	1.00	4.00
WLB施策は経営トップ主導で推進されている(4段階評価)	381	2.38	0.93	1.00	4.00
同業他社に比べてWLBを重視(管理職調査、4段階評価の各企業平均値)	226	2.47	0.62	1.00	4.00
WLBを経営戦略として明確に位置づけ(管理職調査、4段階評価の各企業平均値)	226	2.12	0.60	1.00	4.00
WLB施策は経営トップ主導で推進されている(管理職調査、4段階評価の各企業平均値)	226	2.16	0.66	1.00	4.00
同業他社に比べてWLBを重視(個人調査、4段階評価を個人属性調整済み)	221	-0.06	0.53	-1.55	1.39
WLBを経営戦略として明確に位置づけ(個人調査、4段階評価を個人属性調整済み)	221	-0.05	0.54	-1.17	1.90
WLB施策は経営トップ主導で推進されている(個人調査、4段階評価を個人属性調整済み)	221	-0.03	0.52	-1.17	1.88
後進のロールモデルとなるような両立支援策利用者をアピールしている(ダミー)	378	0.12	0.32	0.00	1.00
両立支援策利用者の仕事に対する意欲やキャリアに対する意識を高めるような仕組みをつくっている(ダミー)	378	0.10	0.30	0.00	1.00
管理職に両立支援策の概要を理解することを求めている(ダミー)	376	0.59	0.49	0.00	1.00
管理職に両立支援策を利用しやすい職場の雰囲気をつくることを求めている(ダミー)	376	0.57	0.50	0.00	1.00
公平な評価制度をつくっている(ダミー)	378	0.38	0.49	0.00	1.00
管理職に公平な評価を行うことを求めている(ダミー)	376	0.34	0.48	0.00	1.00
両立支援策利用者がいる期間の代替・補充要因を確保する仕組みをつくっている(ダミー)	378	0.31	0.46	0.00	1.00
管理職に両立支援策利用者がいることでマンパワー不足が生じた際に派遣等の活用により補充要因を確保するよう求めている(ダミー)	376	0.36	0.48	0.00	1.00
企業正社員数1000人以上(ダミー)	381	0.44	0.50	0.00	1.00
企業正社員数500以上1000人未満(ダミー)	381	0.28	0.45	0.00	1.00
企業正社員数500人未満(ダミー)	381	0.28	0.45	0.00	1.00
製造業(ダミー)	382	0.40	0.49	0.00	1.00
卸売・小売業(ダミー)	382	0.17	0.37	0.00	1.00
サービス業・宿泊・飲食(ダミー)	382	0.12	0.32	0.00	1.00
正社員に占める大卒者割合(%)	372	53.20	25.21	5.00	85.00
一般労働者の平均労働時間(管理職調査、各企業平均)	224	9.15	0.91	7.00	14.00
時間外労働に関する社内調査、実態把握実施	381	0.67	0.47	0.00	1.00
公平性合成変数	374	0.28	0.33	0.00	1.00
代替要員合成変数	374	0.33	0.40	0.00	1.00
過去3年間1か月80時間以上正社員割合減少(5段階評価、5が減った)	329	3.40	1.07	1.00	5.00

付表2 第5節の分析に使われたデータの記述統計（従業員単位）

	男性					女性				
	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
仕事への意欲	872	18.19839	4.056246	5	25	797	17.70389	4.390505	5	25
女性が能力発揮できる環境整備と従業員の能力開発重視（企業調査）	793	0.18	0.39	0.00	1.00	708	0.17	0.37	0.00	1.00
自己啓発支援制度有（企業調査）	794	0.83	0.37	0.00	1.00	708	0.84	0.37	0.00	1.00
長時間労働抑制のための全社的取り組みをすでに実施している	789	0.84	0.36	0.00	1.00	703	0.85	0.36	0.00	1.00
原則として全社的残業一律禁止（企業調査）	794	0.04	0.19	0.00	1.00	708	0.06	0.23	0.00	1.00
部下の長時間残業の状況を管理監督者の評価項目にしている（企業調査）	794	0.03	0.18	0.00	1.00	708	0.05	0.22	0.00	1.00
同業他社に比べてWLBを重視（4段階評価）	793	2.75	0.75	1.00	4.00	708	2.70	0.76	1.00	4.00
WLBを経営戦略として明確に位置づけ（4段階評価）	794	2.43	0.96	1.00	4.00	708	2.44	0.97	1.00	4.00
WLB施策は経営トップ主導で推進されている（4段階評価）	794	2.48	0.97	1.00	4.00	708	2.45	0.96	1.00	4.00
同業他社に比べてWLBを重視（個人調査、4段階評価を個人属性調整済み）	871	0.00	0.50	-1.55	1.67	797	0.00	0.52	-1.36	1.67
WLBを経営戦略として明確に位置づけ（個人調査、4段階評価を個人属性調整済み）	871	0.00	0.53	-1.17	2.05	797	0.00	0.53	-1.08	2.05
WLB施策は経営トップ主導で推進されている（個人調査、4段階評価を個人属性調整済み）	871	0.00	0.51	-1.17	1.88	797	0.00	0.51	-1.12	1.99
同業他社に比べてWLBを重視（4段階評価、この従業員上司の認識、管理職調査）	854	2.49	0.59	1.00	4.00	782	2.52	0.59	1.00	4.00
WLBを経営戦略として明確に位置づけ（4段階評価、この従業員上司の認識、管理職調査）	854	2.12	0.59	1.00	4.00	782	2.15	0.61	1.00	4.00
WLB施策は経営トップ主導で推進されている（4段階評価、この従業員上司の認識、管理職調査）	854	2.20	0.61	1.00	4.00	782	2.22	0.64	1.00	4.00
実際に部下の長時間労働の削減に取り組んでいる（企業平均）	854	2.72	0.53	1.00	4.00	782	2.71	0.54	1.00	4.00
公平な評価制度有（企業調査）	784	0.39	0.49	0.00	1.00	699	0.39	0.49	0.00	1.00
公平な評価を行うことを求めている（企業調査）	786	0.35	0.48	0.00	1.00	701	0.36	0.48	0.00	1.00
両立支援利用に対応して部署内の業務分担を柔軟に見直すよう求めている	786	0.60	0.49	0.00	1.00	701	0.59	0.49	0.00	1.00
部署内の業務効率化を図るよう管理職に求めている（企業調査）	786	0.62	0.49	0.00	1.00	701	0.61	0.49	0.00	1.00
	784	0.13	0.34	0.00	1.00	699	0.13	0.34	0.00	1.00
両立支援利用者の仕事に対する意欲や意識を高めるような仕組み有（企業調査）	784	0.10	0.31	0.00	1.00	699	0.11	0.31	0.00	1.00
両立支援利用者の事情に応じて制度を柔軟に運用できる（企業調査）	784	0.32	0.47	0.00	1.00	699	0.32	0.47	0.00	1.00
管理職に両立支援策利用者がいることでマンパワー不足が生じた際に派遣等の活用により補充要員を確保するよう求めている（企業調査）	786	0.34	0.48	0.00	1.00	701	0.34	0.47	0.00	1.00
両立支援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っている	784	0.02	0.14	0.00	1.00	699	0.02	0.15	0.00	1.00
一般労働者の平均労働時間（この従業員上司の認識、管理職調査）	853	9.24	0.86	7.67	14.00	781	9.16	0.85	7.00	14.00
時間外労働に関する社内調査、実態把握実施（企業調査）	794	0.74	0.44	0.00	1.00	708	0.71	0.46	0.00	1.00
公平性合成変数	784	0.28	0.32	0.00	1.00	699	0.28	0.33	0.00	1.00
代替要員合成変数	784	0.32	0.38	0.00	1.00	699	0.30	0.39	0.00	1.00
年齢	872	35.15	7.21	19.00	61.00	795	33.44	7.15	20.00	59.00
大卒	870	0.81	0.39	0.00	1.00	796	0.52	0.50	0.00	1.00
短大・高専卒	870	0.03	0.17	0.00	1.00	796	0.24	0.43	0.00	1.00
専門学校卒	870	0.05	0.21	0.00	1.00	796	0.06	0.24	0.00	1.00
勤続年数	864	10.84	7.84	0.00	42.00	789	10.41	7.94	0.00	42.00
既婚	871	0.63	0.48	0.00	1.00	797	0.45	0.50	0.00	1.00
18歳未満子持有	867	0.47	0.50	0.00	1.00	790	0.32	0.47	0.00	1.00
専門職	871	0.26	0.44	0.00	1.00	797	0.15	0.36	0.00	1.00
事務職	871	0.55	0.50	0.00	1.00	797	0.77	0.42	0.00	1.00
生産職	871	0.02	0.14	0.00	1.00	797	0.01	0.08	0.00	1.00
企業正社員数500以上1000人未満（ダミー）	773	0.24	0.43	0.00	1.00	699	0.29	0.45	0.00	1.00
企業正社員数500人未満（ダミー）	773	0.26	0.44	0.00	1.00	699	0.25	0.44	0.00	1.00
製造業（ダミー）	794	0.46	0.50	0.00	1.00	708	0.43	0.49	0.00	1.00
卸売・小売業（ダミー）	794	0.12	0.32	0.00	1.00	708	0.13	0.33	0.00	1.00
サービス業・宿泊・飲食（ダミー）	794	0.11	0.31	0.00	1.00	708	0.13	0.33	0.00	1.00
成果主義	773	0.78	0.41	0.00	1.00	686	0.75	0.43	0.00	1.00