

**ESRI Research Note No.10**

ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関するサーベイ

姉崎 猛

March 2010



内閣府経済社会総合研究所  
Economic and Social Research Institute  
Cabinet Office  
Tokyo, Japan

ESRI リサーチ・ノート・シリーズは、内閣府経済社会総合研究所内の議論の一端を公開するために取りまとめられた資料であり、学界、研究機関等の関係する方々から幅広くコメントを頂き、今後の研究に役立てることを意図して発表しております。

資料は、すべて研究者個人の責任で執筆されており、内閣府経済社会総合研究所の見解を示すものではありません。

なお、今後の修正が予定されるものであり、当研究所及び著者からの事前の許可なく論文を引用・転載することを禁止いたします。

(連絡先) 総務部総務課 03-3581-0919 (直通)

# ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関するサーベイ

内閣府 経済社会総合研究所 総括政策研究官 姉崎 猛

## I はじめに

近年、ワーク・ライフ・バランスに関する議論が盛んである。

政府においては、平成 19 年に、経済財政諮問会議、男女共同参画会議、「子どもと家族を応援する日本」重点戦略検討会議のそれぞれから提言が行われ、これを受けて、同年 7 月に、経済界、労働界、地方公共団体の代表、有識者、関係閣僚から構成される「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」が発足した。同会議では作業部会を設置して鋭意検討を進め、同年 12 月に、政労使トップの合意として、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定された。これを契機として、政府としてもワーク・ライフ・バランスの推進に本腰を入れることとなった。

「憲章」では、仕事と生活の調和が実現した社会の姿を、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域社会などにおいても、子育て期、中高年期といった人材の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」とした上で、具体的には、(1)就労による経済自立が可能な社会、(2)健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、(3)多様な働き方・生き方が選択できる社会、を目指すとしている。その上で、企業と働く者、国民、国、地方公共団体のそれぞれについて、関係者が果たすべき役割を明確にした上で、「行動指針」において、各主体の具体的な取組み内容、数値目標を示している。

言うまでもなく、ワーク・ライフ・バランスは、労使が、個々の企業の実情を踏まえて効果的な取組みについて話し合い、自主的に取り組んでいくことが基本であり、国と地方公共団体は、そうした労使の自主的な取組みを支援していくという立場であるが、何よりも重要なのは企業の取組みであろう。企業が、経営戦略、人事戦略の一環として積極的に取り組まなければ、現実問題としてワーク・ライフ・バランスはなかなか実現できないものと思われる。

では、企業に積極的に取り組んでもらうためには、どうすればいいのか。そのためには、単にワーク・ライフ・バランスの重要性について説明するだけでなく、ワーク・ライフ・バランスに取り組むことは企業にとってメリットがあり、そのメリットがコストを上回るということを認識してもらう必要がある。企業の側からは、企業に対する啓発に当たっては、ワーク・ライフ・バランスの取組みと企業の業績向上との関連性を踏まえた PR が必要といった声も聞かれる。

ワーク・ライフ・バランスと企業経営、企業業績との関係については、欧米においては、

1990 年前後から研究が進められ、研究の蓄積が進んでいた。我が国においても、近年、そうした欧米の先行研究を踏まえた上で、研究が進められるようになってきた。

そこで、本論では、ワーク・ライフ・バランスと企業経営、企業業績に関する内外の研究成果についてレビューを行い、これまでの主要な研究成果について紹介することとした。

なお、本論で言う「ワーク・ライフ・バランス（施策）」とは、育児休業制度、介護休業制度や短時間勤務制度などの仕事と生活の両立支援策だけでなく、長時間労働の抑制やそれに伴う仕事の進め方や働き方の見直し施策なども含むものを想定しているが、紹介する研究によっては、両立支援策或いは労働時間制度などに限定して分析しているケースもあるので、その点に留意する必要がある。

本論の構成は、II において、海外における先行研究の成果を紹介し、III において、ワーク・ライフ・バランスが企業業績に影響を及ぼすメカニズムを示すとともに、IV において我が国におけるこれまでの研究成果を紹介する。最後に、今後の研究の方向性などについて触れることとした。

なお、先取的に、これまでの国内外の研究成果の結論を言えば、おおむね、「企業におけるワーク・ライフ・バランス施策の導入は、男女の均等施策や人材育成施策などその他の人事施策と相まって、従業員の定着率の向上や就業意欲の向上、ひいては生産性の向上をもたらし、そのことが中長期的に企業業績にプラスの影響をもたらす可能性が高い。」ということができる。

## II 海外における先行研究

海外における先行研究からは、ワーク・ライフ・バランス施策の推進が、従業員の欠勤や離職、ストレスの軽減等にプラスの効果をもたらし、そのことが、人材の確保、人材の定着、働く意欲の向上、生産性の向上につながり、中長期的に企業の経営パフォーマンスに寄与することが示唆される。

ワーク・ライフ・バランスと企業経営に関する研究については、1990 年前後から英米において行われてきた。ニッセイ基礎研究所（2003）、ニッセイ基礎研究所（2005）では、主にアメリカとイギリスにおける 1990 年以降の仕事と家庭の両立施策を企業が制度導入することの効果に関する既存の調査研究の文献を収集し、その内容を紹介している。ここでは、この 2 つの報告書により、海外における先行研究の成果を紹介する。

この報告書がサーベイの対象とした文献は合計で 34 件であり、分析手法別に分類すると、以下のようになっている。

- (1) 先行研究を元にした分析が 11 件
- (2) データ分析が 14 件（パネルデータ分析 2 件、クロスセクションデータ分析 12 件）
- (3) 事例調査が 5 件
- (4) アンケート調査・その他が 4 件

英米の先行研究の成果からは、全般的に、両立支援策の導入・実施は、企業の経営パフォーマンスにプラスの影響を及ぼすという結果になっている。

ここでいう「両立支援策」とは、育児休業制度や短時間勤務制度などの仕事と生活の両立支援策だけでなく、労働時間制度の柔軟化や働き方の見直しなども含めた本論で言うワーク・ライフ・バランス施策を指している。また、「経営パフォーマンス」は、「組織の財務パフォーマンス、労働生産性、組織へのコミットメント、欠勤・離職等による損失を防止した結果の利益など多義にわたり、パフォーマンスをみる範囲も、個々人のパフォーマンス、職場のパフォーマンス、企業全体のパフォーマンスとさまざまなレベルでとらえられている」という。

すなわち、各種の両立支援策の導入・実施は、従業員の欠勤や離職を減少させたり、従業員のストレスを減少させて就業意欲を向上させるなど、企業の経営パフォーマンスを向上させる媒介変数にプラスの影響を及ぼし、そのことが、結果として或いは中長期的に、企業業績にプラスの影響を及ぼしている、としている。

## 1 先行研究を元にした分析

先行研究を元にした分析は 11 件ある。これらの研究は、過去に実施されたインタビュー調査やアンケート調査をもとに全体の傾向をまとめており、「分析手法は、多数の先行研究より各企業で発生している仕事と家庭の両立に関する主要な問題を列挙し、その問題の解決策として両立支援策が有効であったかどうかを見るもの」であり、多くの研究が、両立支援策の導入が、企業の経営パフォーマンスにプラスの効果をもたらすとしている。ただし、そうした効果について定量的に分析した研究は少なく、その意味で客観性に欠ける面がある。

## 2 データ分析

データ分析を行った研究は 14 件で、このうちパネルデータによる分析が 2 件、クロスセクションデータによる分析が 12 件となっている。クロスセクションデータによる分析は、相関関係があることは明らかであっても、両立支援策の導入と企業の経営パフォーマンスとの因果関係は不明である。パネルデータを利用した研究は、英米においてもこれからの課題とされているが、ここでは、貴重なパネルデータによる 2 件の研究成果を紹介する。2 つの研究は、ともに柔軟な勤務時間制度に関するものである。

1 つは、アメリカの Dan R. Dalton and Debra J. Mesch “ The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover ” Administrative Science Quarterly No.35,pp370—387 (1990) である。

同研究は、アメリカのある大企業の設備部門で、従業員が自分の労働時間を調整できる柔軟な勤務時間制度について、それが従業員の欠勤率と離職率にどのような影響を及ぼすかについて、制度導入職場（137 人）と非導入職場（135 人）とで比較検討を行った。具体的には、柔軟な勤務時間制度の導入前 3 年間の毎月の欠勤率、離職率の数値を把握した上で、制度導入後 1 年間毎月と実験終了後 2 年間毎月の数値を把握（合計で 5 年間）して、制度を導入していない職場との比較を行った。

その結果、(1)制度を導入した職場では、制度導入後に欠勤率が低下する一方で、非導入職場においては変化がみられなかったこと、(2)ただし、実験終了後 2 年間で制度導入職場においても欠勤率は元の水準に戻ってしまったこと、(3)離職率については、制度導入による効果がみられなかったこと、などを明らかにしている。

もう 1 つは、イギリスの Edward M. Shpard III , Thomas J.Clifton and Douglas Kyuse “Flexible Work Hours and Productivity : Some Evidence from the Pharmaceutical Industry” Industrial Relations , Vol.35 , No.1,pp.123—139 (1996) である。

同研究は、アメリカの製薬会社（試薬産業を含む）33 社を対象として、1981 年から 1991 年までの 11 年間の財務データを利用し、フレックスタイム制度（労働時間決定に関してある程度の裁量を従業員に与える制度）が、生産性（従業員一人当たりの売上高）にどのような影響を与えるかについて分析を行った。

その結果、(1)フレックスタイム制度（労働時間決定に関してある程度の裁量を従業員に与える制度）を有する企業は、そうでない企業よりも 10%生産性が上昇すること、(2)柔軟性の度合いや適用範囲に関係なく、フレックスタイム制度は直接的に生産性に関与すること、などを明らかにした。ただ、計測にあたって、その他の人事施策をコントロールしていない点には留意する必要がある。

データ分析を行っている研究では、両立支援策の効果を見る指標（データ分析における従属変数）は、(1)生産性、従業員一人当たりの売上高、利益といった企業の経営パフォーマンスに関する指標と、(2)従業員の離職率、欠勤率、仕事に対する満足度など経営パフォーマンスに影響する媒介変数的な指標、の 2 つに大別されるが、いずれにしても、多くの研究が、両立支援策の導入が企業の経営パフォーマンスにおおむねプラスの傾向をもたらすことを示している。

なお、前述したとおり、データ分析を行った研究のうち 12 件はクロスセクションデータによる分析であり、両立支援策の実施と経営パフォーマンスの向上との因果関係の解釈については留保が必要である。すなわち、両立支援策の導入が経営パフォーマンスを向上させたのか、それとも、経営パフォーマンスがいいから両立支援策が導入できたのかは明確ではない。

### 3 事例調査分析

事例調査分析は全部で5件である。事例調査分析は、複数の企業を対象とし、両立支援策の導入が、従業員や組織、企業のパフォーマンスにどのような影響を与えたのかについて、人事担当者や管理職、従業員に対してヒアリング調査などを実施したものである。これは、多数の企業について実施することや、定量的な分析を行うことなどが難しいという制約がある一方で、影響を与えた要因は何なのか、どのような方策がどのように作用したのかなどを具体的に把握することができるというメリットがある。

5つの研究いずれにおいても、両立支援策の導入が、従業員の定着や欠勤の低下、モラルの向上や生産性の向上などに効果があるといった内容となっている。

なお、ニッセイ基礎研究所が実施した海外の文献調査研究を担当した松原と武石は、それぞれ同研究の結果を踏まえて海外における両立支援策と企業業績との関係に関する先行研究の内容を手際よく、かつ、詳細に整理しており、それを知りたい読者は、松原・脇坂(2005a、2005b、2006)や武石(2006b)を参照されたい。

### III ワーク・ライフ・バランスが企業業績に影響するメカニズム

ワーク・ライフ・バランスの推進は、おおむね、(1)優秀な人材の確保、(2)従業員の定着率の向上、(3)従業員の働く意欲の向上、(4)業務運営の効率化、といった4つの経路を通じて、生産性の向上、企業業績の向上に結びつくと考えられる。

ワーク・ライフ・バランスが生産性の向上や企業業績の向上に結びつくメカニズムについては、次の2つの研究が体系的に整理を行っている。

まず、ニッセイ基礎研究所(2005)においては、上記IIで紹介した海外における先行研究の成果等をサーベイした上で、ワーク・ライフ・バランス施策のうち特に両立支援策の実施が企業業績を向上させるのか、向上させるとすればどのようなメカニズムで影響するのかといった観点からの検討を行い、以下の6つの仮説を設定している。

#### 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

両立支援策の利用が進むと、従業員の離職が減り従業員の定着が高まる。

#### 仮説3 モチベーション仮説(1)

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(2)

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(3)

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、業務運営上のムダがなくなり効率的になる。

ここでの仮説1、3、4、5、6は、それぞれ直接的に生産性の向上、ひいては企業業績に影響する。仮説2は、従業員の定着が高まることで長期的な人材育成が可能になること、能力に応じた人材活用の登用が進むことで生産性向上に結びつき、新規採用・訓練コストの節約と相まって企業業績の向上につながる。

また、留意点として、(1)企業業績に影響を与える要因は、両立支援策以外にも多くの要因が考えられること、(2)特に両立支援策以外の人的資源管理制度の状況が重要であること、(3)景気動向、業界動向、為替の変動等様々な要素が複雑に絡み合っていること、(4)効果の現れ方は業種や企業属性等によって異なること、(5)両立支援策の効果を測定する場合には、常に男女雇用機会均等施策の状況をとらえておくことが重要であること、等を指摘した上で、報告書では、6つの仮説とそれぞれの仮説の促進要因を体系的に整理している。

次に、内閣府経済社会総合研究所(2009)では、東京都男女平等参画審議会専門調査会の報告書などを参考に、ワーク・ライフ・バランスが生産性の向上に結びつくメカニズムとして、以下の4つの仮説を立てている。

#### 仮説1 モチベーション向上仮説

長時間労働の削減などWLB(ワーク・ライフ・バランス)の推進によって、従業員の勤労意欲が高まる。また、従業員の心身の状態が改善されることによっても、仕事への意欲や責任感が高まり、生産性も向上する。

#### 仮説2 人材引付仮説

WLB推進に取り組み、そのことを社外にもアピールすることで、企業に人材を惹きつける。結果として優秀な人材が集まりやすくなり、生産性が向上する。

#### 仮説3 定着率向上仮説

WLBが推進されることで、従業員が継続して就業しやすくなる。このことにより、従業員が辞めてしまうことに伴う採用コストや、人材育成・研修教育コスト、顧客との信頼関係の再構築にかかる時間的コストを減らすことができる。

#### 仮説4 業務効率化仮説

WLBを実現するために、長時間労働の是正などに取り組むことで、効率的に業務をこなすための工夫や、業務分担の見直しが行われる結果、業務効率がアップし、生産性も向上する。

この2つの研究などを踏まえると、ワーク・ライフ・バランスの推進は、おおむね、(1)

優秀な人材の確保、(2)従業員の定着率の向上、(3)従業員の働く意欲の向上、(4)業務運営の効率化、といった4つの経路を通じて、生産性の向上、企業業績の向上に結びつくということができよう。

## IV 我が国における研究

ワーク・ライフ・バランスの推進は、企業がそのことを経営戦略に位置づけ、女性の能力活用施策や人材育成施策などを併せて実施した場合には、人材の確保や定着、従業員のモチベーションの向上などにつながり、中長期的に企業業績に対してプラスの影響をもたらす可能性が高い。

### 1 我が国における先駆的研究

日本におけるワーク・ライフ・バランスと企業業績との関係に関する先駆的な研究は、多くの研究者が、坂爪（2002）としている。

同研究では、社会経済生産性本部（現在は日本生産性本部）が2001年度に実施したアンケート調査のデータ（有効回答；企業調査206社、従業員調査911人）を利用し、ファミリー・フレンドリー施策が組織のパフォーマンスに与える影響について検討を行っている。

ファミリー・フレンドリー施策を、「仕事もするし家庭も営むという従業員を想定したうえで、働く者の家庭責任に配慮し、仕事と家庭にニーズの折り合いをつけた、多様かつ柔軟な働き方の選択を可能とする人事管理の仕組み」と定義した上で、企業調査におけるファミリー・フレンドリー施策7項目を使って因子分析を行い、そこから得られた3因子を3つのファミリー・フレンドリー尺度（独立変数）とした。3つの尺度とは、(1)「多様性ファミリー・フレンドリー」（就業形態や勤務形態における多様性や柔軟性に関するもの）、(2)「ファミリー・フレンドリー積極推進」（制度の取得促進や制度の運用面での積極性に関するもの）、(3)「従来型ファミリー・フレンドリー」（多くの企業で既に実施されている施策）、である。

組織のパフォーマンス尺度（従属変数）としては、(1)経常利益、(2)経常利益変化、(3)主観的業績、(4)女性の離職率、(5)従業員の働きがい、(6)従業員の働きやすさ、という6つの指標を用い、これに影響する要因として、従業員数や業種、女性比率など10変数をコントロール変数として設定している。

分析の結果、以下のようなことが明らかとなり、3つの尺度のうち「多様性ファミリー・フレンドリー」と幾つかの組織のパフォーマンス尺度との間に相関関係が認められたとし

ている。

- (1)「従来型ファミリー・フレンドリー」をより実施している企業の女性離職率は、そうでない企業の女性離職率よりも低く、かつ「多様性ファミリー・フレンドリー」を併せて実施すると離職率が低下する。
- (2)「多様性ファミリー・フレンドリー」をより実施している企業の方が、経常利益がプラスの方向に変化している。
- (3)「多様性ファミリー・フレンドリー」は、働きやすさに対してプラスの影響を与えている。

なお、坂爪（2002）では、ファミリー・フレンドリー施策と他の人事施策との相互作用については今後の課題であるとしているが、例えば、川口（2002）では、ファミリー・フレンドリー施策（仕事と家庭の両立を支援する制度）と男女雇用均等施策との関係について、理論モデルと企業調査を用いた実証分析の両面から検討を行い、両者が補完的な関係にあることを示した上で、「男女の均等化を促進すると、ファミフレ施策の必要性が高まり、またファミフレ施策の推進がさらなる均等化を可能にするという相乗効果が生まれる可能性を示唆している。」としている。

また、小倉（2005）は、労働政策研究・研修機構が2004年1月に実施したアンケート調査のデータ（有効回答1,066社）を利用し、長期休暇（有給教育訓練休暇や1年を超える育児休業等）が企業経営に与える影響について検討を行っている。具体的には、「長期休暇」、「働きやすさ」、「生産性」、「企業業績」という4つの変数の関係について、共分散構造分析を行った。その結果、長期休暇と企業業績との間に直接的な関係は見られないものの、長期休暇の充実が従業員の働きやすさを向上させ、そのことが生産性に貢献し、生産性の向上が企業業績の向上に貢献するという緩やかな関係がみられる可能性があることを示している。

## 2 我が国における体系的な研究

### （ニッセイ基礎研究所における研究）

我が国におけるワーク・ライフ・バランスと企業業績に関する最初の体系的な研究は、厚生労働省がニッセイ基礎研究所に委託して実施した一連の調査研究である。

ニッセイ基礎研究所（2003）は、上記Ⅱで紹介したとおり、アメリカとイギリスにおける1990年以降の仕事と家庭の両立支援策を企業が制度導入することの効果に関する既存の調査研究の文献を収集し、その内容の分析、検討を行った。

ニッセイ基礎研究所（2005）では、上記研究を踏まえた上で、両立支援策の実施が企業業績を向上させるのか、向上させるとすればどのようなメカニズムで影響するのかといった観点からの検討を行い、上記Ⅲで紹介したとおり、両立支援策と企業業績との関連について6つの仮説を提示するとともに、既存の2つのデータ（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」、東洋経済新報社「就職四季報（女性版）2006年版」を用いて幾つかの仮説の検証作業を行った。

最後に、ニッセイ基礎研究所（2006）においては、6つの仮説を検証するために、従業員数301～2,000人規模の上場、未上場企業3,464社の人事担当マネージャーを対象にアンケート調査を実施（有効回答446社）し、その結果を分析するとともに、研究会委員が分担して計量分析を行い多面的に仮説の検証を行っている。

同報告書では、アンケート調査のクロス集計結果の分析として、以下のようなことが明らかになったとしている。

- (1) 両立支援策の導入は、企業の人材の確保に効果があり、特に、両立支援策と人材育成策（従業員に将来のキャリアを考えさせるなど企業内の人材育成を重視する戦略）を同時に実施することで、人材確保の効果が高まる傾向がある。
- (2) 両立支援策の導入が進んでいる企業では従業員の定着率が高く、女性が出産後も就業を継続する割合が高い傾向がみられる。
- (3) 両立支援策は、従業員の仕事への意欲等モチベーションへの影響はみられないが、人材育成策と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。
- (4) 両立支援策と企業業績（一人当たり経常利益）との間に明確な関係はみられないが、人材育成に積極的に取り組むこととの相乗効果で企業業績へのプラスの影響がみられる。

なお、仮説に沿った一定のテーマ別に、研究会委員が、様々な要因をコントロールしながら計量分析を行った研究成果については、本報告書とは別に、別途、一般読書向けに、佐藤・武石（2008）としても刊行されている。同書は、ワーク・ライフ・バランスと企業経営との関係について実証的に分析し、かつ、わかりやすく紹介したものであり、企業の人事担当者等にとって極めて有益な情報となっている。

#### （内閣府経済社会総合研究所における研究）

アンケート調査を実施し、研究会委員が分担して計量分析を行ったもう一つの研究として、内閣府（2009）がある。

本研究においては、ワーク・ライフ・バランス施策（育児休業などの両立支援策と長時間労働是正などの時短施策）が企業の生産性にどのような影響を与えるのか、ワーク・ライフ・バランス施策と併せてどのような取組みを行えば企業の生産性が向上するのかを明らかにするため、国内企業3,000社及びその従業員を対象にアンケート調査を実施（有効回答；企業457社、管理職910人、一般社員1,672人）した。

同報告書では、アンケート調査のクロス集計結果の分析として、以下のようなことが明らかになったとしている。

- (1) ワーク・ライフ・バランス施策を経営戦略に位置づけている企業や、長時間労働削

減に取り組んでいる企業の方が、そうでない企業に比べて従業員のロイヤリティやモチベーションが高くなる傾向がある。

- (2) ワーク・ライフ・バランス施策に積極的に取り組んでいる企業では、そうでない企業に比べ、従業員の定着率が高く、女性の継続就業を促す傾向がみられる。
- (3) ワーク・ライフ・バランス施策を導入し、かつ、効果的な時短施策を実施している企業では、生産性（一人当たり経常利益の変化率）にプラスの影響を与えている。

また、上記Ⅲで述べた4つの仮説について、共分散構造分析を行い、ワーク・ライフ・バランス施策の推進により、(1)業務の効率化への取組みや業務分担の見直しが進み、生産性向上に影響すること、(2)従業員の定着率が上がるとともに、若干ではあるが生産性向上に影響することが示唆される、としている。

さらに、同研究では、ワーク・ライフ・バランス施策を生産性向上に結びつける条件は何かについて検討を行い、(1)両立支援策では、「管理職による業務分担の柔軟な見直し」や「公平な評価制度の導入」などが、(2)効果的な時短施策では、「仕事量、仕事の進め方の見直し」や「定時退社日の設定」などが、それぞれ生産性向上のための必須の要件であるとしている。

以下では、企業における人材の確保、人材の定着、従業員の就業意欲、企業業績といった項目別に、上記の体系的な研究報告書に掲載された論文等を含めて、ワーク・ライフ・バランスとの関係に関する計量的な分析結果について簡単に紹介する。

### 3 人材の確保

武石（2006a、2006b）では、ニッセイ基礎研究所のアンケート調査のデータを用いて、両立支援策の人材確保に与える影響について検討を行っている。

その結果、(1)両立支援策の導入が、新卒採用、中途採用ともに、質・量ともに必要な人材が確保されているという企業の採用パフォーマンスにプラスの影響を与えること、(2)両立支援策の運用を円滑にするための取組みは、採用パフォーマンスに影響しないこと、(3)両立支援策の導入は、応募者数の増加という効果はみられないものの、応募者が減ることを抑制する効果があること、などが明らかになったとしている。このことは、人材の確保に関し、両立支援策の導入が重要であるということを示唆している。

一方、川口・長江（2005）は、代表的な3つの大学生・大学院生の就職人気企業ランキング調査と企業の財務データ等を用いて、厚生労働省が実施している「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、就職人気企業ランキングに与える影響について検討を行い、(1)均等推進企業表彰には明確な効果がなく、(2)理系学生の間ではいずれの表彰も明確な効果がみられないものの、(3)文系学生の間では、ファミリー・フレンドリー企業表彰が就職人気ランキングをやや高める効果がある、としている。

## 4 定着率の向上

前述した坂爪（2002）は、ファミリー・フレンドリー施策を実施している企業の女性の離職率は、そうでない企業の女性離職率よりも低く、ファミリー・フレンドリー施策が女性の就労継続支援に有効であることを示している。

一方、松繁（2006）は、ニッセイ基礎研究所のアンケート調査のデータ等を用いて分析を行い、両立支援策と定着率との間に有意な関係がみられないものの、(1)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、(2)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、とした上で、(3)女性の離職行動に変化を及ぼすためには、法律で定められた範囲を超えたより手厚い施策が講じられる必要があると推測される、としている。

川口（2007）は、2006年に独立行政法人労働政策研究・研修機構が実施したアンケート調査のデータ（有効回答；企業調査 863 社、管理職調査 3,299 人、従業員調査 6,529 人）を使って、ワーク・ライフ・バランス施策が女性従業員の離職行動に与える影響について分析を行い、ワーク・ライフ・バランスが女性の離職確率を低下させるという仮説は支持された、としている。

松繁（2008）では、前回と同様にニッセイ基礎研究所のアンケート調査のデータ等を用いて、特に 20 歳代の女性正社員の定着率に与える影響などについて分析を行い、(1)両立支援策の導入やその利用の程度は、5 年前に 20 歳代前半で採用した大卒女性正社員の定着率にあまり大きな影響を与えないこと、(2)両立支援策の導入やその利用、有給休暇の取得促進は、結婚や自己都合による退職を減少させ、育児休業の利用を通じて就業の継続を促すこと、などを明らかにしている。

## 5 働く意欲の向上

守島（2006）は、ニッセイ基礎研究所のアンケート調査のデータを用いて分析を行い、両立支援策の導入だけでは、従業員の仕事への意欲、満足度、主観的な生産性との関連が見られないものの、(1)管理職への登用など女性の活用が進んでいる企業においては、仕事への意欲や満足度にプラスの影響があること、(2)女性だけでなく男性にもプラスの交互作用があること、を示している。

また、どういう条件がそろった企業で両立支援策が従業員の活性化に影響するのかという観点からの分析において、(3)成果主義的な評価を重視している企業では、両立支援策が従業員の仕事への意欲や満足度にプラスの影響を与える可能性があること、(4)運用や普及のための施策の中で「現場の管理者への働きかけ」など現場での運用支援が大切であること、を示している。

坂爪（2009）は、内閣府経済社会総合研究所のアンケート調査のデータを用いて、両立支援策が従業員の「就業継続意欲」や「仕事への意欲」に与える影響について検討を行っている。その結果、従業員が、「同業他社に比べてワーク・ライフ・バランスを重視している」「ワーク・ライフ・バランスが経営戦略として明確に位置づけられている」と認識することが、従業員の就業継続意欲や仕事への意欲を向上させる、としている。

また、両立支援策は、その施策の利用者だけでなく広く従業員全体の就業継続意欲や仕事への意欲を高める効果を持つが、そのためには、施策利用者の評価方法の提示や評価の公平性の維持といった評価制度における運用上の工夫が必要であること、管理職が両立支援策を肯定的に受け入れ積極的に対応するよう行動することも重要であること、を示している。

なお、管理職の役割については、阿部（2007b）が、2006年に独立行政法人労働政策研究・研修機構が実施したアンケート調査のデータを使って分析を行い、管理職が自らの企業の両立支援制度について認識を持つことは、女性従業員の継続就業傾向を高め、職場の雰囲気良くし、生産性を高めていることがわかった、としている。

## 6 企業業績

ワーク・ライフ・バランスと企業業績との関係については、脇坂の一連の研究がある。脇坂の研究は、女性活用の進展には、男女の均等施策（女性の能力発揮策）とファミリー・フレンドリー施策（仕事と家庭の両立支援策）の双方が必要との観点から、横軸として均等度の高低、縦軸としてファミフレ度の高低という2つの軸を使って4つの象限（例えば、第1象限は均等高・ファミフレ高企業＝本格活用企業、第3象限は均等低・ファミフレ低企業＝男性優先企業となる。）に分け、均等度とファミフレ度の指標を作成して分析を行うことが特徴である。

脇坂（2006a、2006b）においては、ニッセイ基礎研究所のアンケート調査のデータを用いて、4つの象限の企業の特徴を整理した上で、均等度やファミフレ度と企業業績との関係について分析を行っている。それによれば、(1)ファミフレ度が有意な影響をもつ企業業績のデータはほとんどないが、均等度は一部のデータでプラスの効果がみられること、(2)均等度もファミフレ度も高い企業で一人当たり経常利益が大きいという関係がみられること、(3)制度の導入時期が早いほど業績がいいという仮説は有意に支持されなかったこと、などを明らかにした。

脇坂（2007、2008）においては、2006年に独立行政法人労働政策研究・研修機構が実施したアンケート調査のデータを用いて分析を行い、(1)均等度、ファミフレ度ともに一人当たり売上高には影響しないものの、(2)均等度が高い企業ほど、また、ファミフレ度が高い企業ほど一人当たり経常利益が大きいという関係がみられること、などを示した。

阿部・黒澤（2006）は、ニッセイ基礎研究所のアンケート調査のデータと東洋経済新報社「会社四季報」等を用いて、両立支援策の導入状況が企業業績の変化（従業員一人当たり売上高と一人当たり経常利益の伸び）に与える影響について、企業規模や業種をコントロールして分析を行った。

それによれば、(1)両立支援策の中でも、育児休業制度と幾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えること、(2)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があるが、長期的には企業業績にプラスの影響が及ぶこと、(3)特に従業員の能力開発を重視している企業では、育児休業制度や様々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、(4)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こと、などが示されたとしている。

阿部（2007a）は、企業業績との関係を分析するためには、両立支援制度そのものではなく制度の運用などの実態をとらえて分析を行うことが望ましいとの観点から、2006年に独立行政法人労働政策研究・研修機構が実施したアンケート調査のデータ（企業調査の有効回答 863社）を用いて、主成分分析の手法により両立支援制度の実態を示す指標を作成し、それが企業と従業員の生産性にどのように影響するかについて検討を行った。

分析の結果、(1)ワーク・ライフ・バランスだけを実施している企業では、それが生産性には影響しないが、(2)ワーク・ライフ・バランスとポジティブ・アクション（女性労働者の能力発揮を促進するための積極的取組み）の両方を積極的に行っている企業ほど、売上高と生産性が高くなっている傾向にあることを明らかにしている。また、(3)女性労働者に対して偏見を持っている企業では生産性が低下する傾向にあること、なども示している。

長江（2008）は、均等施策やファミリー・フレンドリー施策が企業業績の向上に円滑に結びつくためには「経営効率」を高める必要があり、経営効率を高めるためには、経営者の規律付け、すなわちコーポレートガバナンスが必要であるとの観点から、厚生労働省が実施している「均等推進企業表彰制度」と「ファミリー・フレンドリー推進企業表彰制度」の対象となった企業（両制度の表彰企業は合計 97社）をサンプルとして、財務データを使った分析を行い、(1)ファミリー・フレンドリー表彰企業では有意な結果が得られない一方で、(2)均等推進企業においては、コーポレートガバナンスの変化が起こり、表彰企業は表彰数年後に同業他社と比較して統計的に有意に高い業績を上げていること、などを示している。

阿部・黒澤（2009）は、内閣府経済社会総合研究所が実施したアンケート調査等のデータを用いて、ワーク・ライフ・バランス施策の導入やその運用実態が、従業員一人当たり売上高にどのような影響を与えているかについて検討を行っている。その際、企業によって異なる経営者の考え方や経営スタイルなど企業の異質性を考慮して分析を行い、その結果、(1)育児のための短時間勤務制度の導入は有意にプラスの影響を与えているものの、その他のワーク・ライフ・バランス施策の導入は影響していないこと、(2)制度の運用実態については、制度と運用実態の組み合わせ如何によって、プラスの効果がある場合もあれば

マイナスの効果を持つ場合もあること、(3)ワーク・ライフ・バランス施策とIT施策とは補完性があり、両者を整備することでプラスの影響があること、などを示している。

ワーク・ライフ・バランス施策とIT施策との関連については、櫻井（2009）が、同じ内閣府経済社会総合研究所が実施したアンケート調査等のデータを用いて分析を行っている。同研究では、ワーク・ライフ・バランス施策やIT施策の充実が企業の主観的な生産性や利益率に与える影響について分析を行い、(1)ワーク・ライフ・バランス施策やIT施策の充実は、ともに企業の主観的な生産性、利益率を高めていること、(2)ワーク・ライフ・バランス施策とIT施策の一部は、お互いの効果を高め合う補完的な関係にあること、を示している。

一方、医薬品製造企業という特定業種に限定して、両立支援策や女性の昇進が企業の業績を押し上げる効果を持つかどうかを分析した研究として、松繁・竹内（2008）がある。同研究では、1995年に東京医薬品工業会会員企業、大阪医薬品協会会員企業及びその企業に勤務する従業員に対するアンケート調査のデータを用いて、共分散構造分析を行ったが、ファミリー・フレンドリー施策が生産性を向上させるという結果は観察されないという結果を得た、としている。なお、ファミリー・フレンドリー施策は、女性の昇進や給与には直接影響しないが、女性の勤続を伸ばす効果があり、そのことを通じて昇進を促し給与を高めているという筋道があることが明らかになった、としている。

西岡（2009）は、サンプル数は少ないものの、学習院大学経済経営研究所等が開発した企業診断指標を用いて収集した企業調査データ（65件）を活用し、ワーク・ライフ・バランス施策とそれを有効に機能させるための基盤制度（人事配置、労働時間、評価）との相互関係を明らかにした上で、両者の経営パフォーマンスに及ぼす影響について分析を行った。その結果、ワーク・ライフ・バランス施策と基盤制度の整備が進んでいる企業ほど経営パフォーマンスへの効果が大きいこと、などを明らかにした。

ワーク・ライフ・バランスと企業業績との関係については、必ずしも明確ではないという一部の研究もみられるものの、国内における研究の多くは、ワーク・ライフ・バランス施策の導入が、経営パフォーマンスにプラスの影響を与える可能性を明らかにしている。それと同時に、ワーク・ライフ・バランス施策は、均等施策や人材育成施策など他の人事施策と密接に絡み合っただけでなく、管理職の役割なども含めてその円滑な運用を図ることが重要であることなども指摘されている。

## 7 中小企業のワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスは、大企業においては可能であっても中小企業では難しいとの見方がある。

中小企業に限定して分析したものとして、脇坂（2009a、2009b）がある。同研究では、2007年に大阪商工会議所加盟企業を対象に実施したアンケート調査のデータ（有効回答中小企業338社）を用いて分析を行い、301人以上企業を対象とした先行研究の結果と同じように、(1)中小企業においても、均等度もファミフレ度も高い第1象限の企業において、一人当たり売上高、一人当たり経常利益の双方が最も高いことを確認するとともに、(2)均等度、ファミフレ度ともに一人当たり売上高には影響しないものの、(3)ファミフレ度は一人当たり経常利益に有意にプラスの影響を与える、としている。

川口・西谷（2009）も、同じデータを用いて中小企業の分析を行っている。同研究では、売上高や利益率など企業業績を示す9つの指標と、ワーク・ライフ・バランスに関する指標11個、均等度を示す指標10個をそれぞれ作成し、その関係について分析を行っている。分析の結果、(1)ワーク・ライフ・バランスと企業業績（経常利益率や労働生産性）の間には正の相関関係が観察されること、(2)ただし、売上高との間には明確な相関関係がみられないこと、(3)均等度と企業業績の間にはほとんど有意な関係がみられないこと、などを示している。

中小企業ではワーク・ライフ・バランスの導入は難しいという意見がある一方で、中小企業の方が、経営トップと従業員との距離が近く、かつ、小さな組織ならではの機動性や柔軟性を活かすことができるので、実は中小企業の方が柔軟に対応しやすいといった見方もある。

なお、中小企業庁は、2009年3月に、「中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアルー強い会社になるためにー」を作成し、ワーク・ライフ・バランスの導入に取り組む中小企業の支援を行っている。

## V むすび

ワーク・ライフ・バランスと企業業績との関係について厳密に検証するためには企業のパネルデータの蓄積が不可欠であるが、すぐには困難。このため、個別企業の事例についてヒアリング等を通じてきめ細かに定性的な分析を行い、企業業績の向上に結びつく要因等について研究していくことが最も効果的。

上記IVの6や7などワーク・ライフ・バランスと企業業績との関連を明らかにした計量分析においても、実は、ワーク・ライフ・バランス施策の導入が、どういう経路をたどって企業業績の向上に結びついたのかということまでは具体的には明らかにしてはいない。また、我が国で行われている全ての研究がクロス・セクションデータを使った分析であり、ワーク・ライフ・バランス施策導入時以降の企業業績との関係について分析を行う

という工夫はしているものの、因果関係は必ずしも明確ではない。すなわち、ワーク・ライフ・バランス施策を導入したらか企業業績が向上したのか、それとも、企業業績が良くて経営にゆとりのある企業だからワーク・ライフ・バランス施策を導入できたのか、ということについては必ずしも明確だとは言えない。

このため、例えば、渥美（2009）は、「『コストがかかって企業にメリットが少ない』というのも違います。私が保有している 3000 社データベースを基に、90 年代における売上高変化を見ると、一般企業では 2 割近く売上高が減少したのに対して、（ワーク・ライフ・バランス）先進企業は、大手中小を問わず 3 割近く増大しています。」と述べ、ワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組む先進企業では優秀な人材を惹きつけ辞めないこと、社員のモチベーションが高いことなどが大きな経営効果を持つとしている。

その一方で、松田（2008）は、「なぜ業績のよい企業が両立支援に積極的で、悪い企業ではそれが低調なのだろうか。それは、企業が各種の両立支援を実施するためには、各種の費用がかかるし、余剰人員が必要だからである。・・・企業業績と両立支援の関係が一貫して示すのは、総じて業績がよく、経営的なゆとりがなければ両立支援の取組みまで手が回らないという現実なのである。」と述べている。

ワーク・ライフ・バランス施策の導入や運用が企業業績にどのような影響を及ぼしているかを厳密に検証するためには、施策導入後一定期間経過している必要があり、そのためには企業のパネルデータを蓄積することが不可欠である。個別企業における各種制度の導入や運用の実態、その他の人事施策との関連、制度導入前とその後の企業業績の継続的な把握を行っていく必要がある。

しかし、こうしたパネルデータをそれなりのサンプル数蓄積していくためには、膨大な時間と費用がかかるのが現実である。英米においても、パネルデータを利用した研究はこれからの課題とされている。また、仮にパネルデータを蓄積できたとしても、景気変動の影響や技術革新の動向、他の人事施策の影響などの変数をどのように処理するかという分析上の技術的な問題もある。さらに、観察期間がかなり長期にわたる場合には、その間に企業それ自体や事業の改廃、大きな環境変化などが起こってしまい、データの継続性が保てなくなるといった事態も考えられる。

そういう意味では、ワーク・ライフ・バランス施策と企業業績との関係に関する検証については、ワーク・ライフ・バランス施策を導入している個々の企業事例について、ヒアリング調査等の手法によりきめ細かく情報を把握し、企業業績の向上に結びついている要因は何なのか、どういった条件を整備することが企業業績の向上につながるのか等について、定性的に分析していくことが最も効果的な方法ではないかと考えられる。その際には、成功した事例だけでなく、うまくいかなかった事例についても調査し、両者を比較検討することも有用であろう。政策的には、こうした事例研究の成果を踏まえて、成功したノウハウあるいは失敗しないための留意点などをマニュアルのような形で普遍化し、広く啓発

していくことが重要であろう。

最後に、東レ経営研究所社長の佐々木常夫氏の言葉を紹介したい。佐々木社長は、東レの社員時代から仕事と家庭との両立を実践してきた方として有名である。彼は、ワーク・ライフ・バランスをひと言で説明するならば「個人も会社もともに成長する生き方、働き方」とした上で、以下のように述べている（佐々木（2009））。

「ワーク・ライフ・バランスによって時間当たりの生産性が上がるというメリットがある。例えば、かつての私のように、子どもの夕食を作るために、どうしても夕方6時には会社を出なくてはならないという境遇の人間は、朝早く出社し、猛烈なスピードで仕事をせざるをえない。のんびりした会議に出たり、長い資料を作っている余裕はないのだ。

どうしたら最短コースでその業務を遂行できるかをつねに考え、時間のロスが出ないようスケジュール管理を徹底するようになる。

ワーク・ライフ・バランスを実現しようとするれば、社員は確実に生産性が上がる方法を選ぶ。会社の仕事はチームプレーだから、そういう社員が増えれば、組織全体の生産性向上に必ずつながっていく。

ワーク・ライフ・バランスを実践している会社には、優秀な人材が集まってくる可能性が高い。そういう企業は「働きやすい会社」として世に知られることになるので、新卒・中途を問わず入社希望者が多く集まり、その結果、優秀な人材を採用することができる。

実際に入社し、社員の満足度の高さや働きやすさを実感することによって、優秀な社員の定着率が向上する。ワーク・ライフ・バランスが実現できれば、女性社員の定着率が高まり、教育投資のムダがなくなり、社員も会社もともに成長していくことができるのである。」

これらの発言は、まさに、ワーク・ライフ・バランスの実現が、優秀な人材の確保と定着、働く意欲の向上、業務運営の効率化を促し、そのことが生産性の向上、企業業績の向上に結びついていくということを述べたものと言えよう。自ら実践してきた経営トップの言葉は重い。

ワーク・ライフ・バランスは、それぞれの企業の実情を踏まえて、労使が協力して自主的に取り組むことが基本である。大企業、中小企業を問わず多くの企業に、こうした認識を持っていただき、ワーク・ライフ・バランスと企業業績との関係に関する研究や企業事例などを参考にしながら、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた更なる取り組みが展開されていくことを期待したい。

## 【参考文献】

- 渥美由喜 (2009) 「ワーク・ライフ・バランスによる職場活性化で不況を突破する」『人間力 Plus』2009.10 Vol.8
- 阿部正浩、黒澤昌子 (2006) 「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書』
- 阿部正浩 (2007b) 「両立支援に対する管理職の認識とその影響」JILPT 調査シリーズ No.37 『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』
- 阿部正浩 (2007a) 「ポジティブ・アクション、ワーク・ライフ・バランスと生産性」『季刊・社会保障研究』Vol.43 No.3
- 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」内閣府経済社会総合研究所『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』
- 小倉一哉 (2005) 「長期休暇が企業経営に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.540 号  
学習院大学経済経営研究所 (2008) 『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規
- 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』No.503 号
- 川口章、長江亮「企業表彰が株価・人気ランキングに与える影響」『日本労働研究雑誌』No.538 号
- 川口章 (2007) 「均等化施策とワーク・ライフ・バランス施策が賃金と離職行動に及ぼす影響」JILPT 調査シリーズ No.37 『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』
- 川口章、西谷公孝 (2009) 『ワーク・ライフ・バランスと男女均等化は企業業績を高めるか：大阪府における中小企業の分析』
- 坂爪洋美 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503 号
- 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」内閣府経済社会総合研究所『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報告書』
- 櫻井宏二郎 (2009) 「IT、WLBと生産性」内閣府経済社会総合研究所『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報告書』
- 佐々木常夫 (2009) 「働きやすい会社は個人も会社も成長する」『週刊東洋経済』2009.11.14
- 佐藤博樹、武石恵美子 (2008) 『人を活かす企業が伸びる』勁草書房
- 武石恵美子 (2006a) 「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『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
- 武石恵美子 (2006b) 「企業からみた両立支援策の意義」『日本労働研究雑誌』No.553 号
- 中小企業庁『中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアルー強い会社になるために』(平成 21 年 3 月)

- 内閣府経済社会総合研究所（2009）『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』
- 長江亮（2008）『「均等推進・ファミリー・フレンドリー施策と企業業績—施策が円滑に機能する条件』
- 西岡由美（2009）「WLB 支援制度・基盤制度の組み合わせが決める経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』 No.583 号
- ニッセイ基礎研究所（2003）『両立支援と企業業績との関係に関する海外文献調査研究報告書』（平成 14 年度厚生労働省委託調査）
- ニッセイ基礎研究所（2005）『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』（平成 16 年度厚生労働省委託調査）
- ニッセイ基礎研究所（2006）『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』（平成 17 年度厚生労働省委託調査）
- 松繁寿和（2006）「両立支援策と定着率」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書』
- 松繁寿和、竹内真美子（2008）「企業内施策が女性従業員の就業に与える影響」『国際公共政策研究』第 13 巻第 1 号
- 松繁寿和（2008）「女性大卒正社員の定着への影響」佐藤博樹・武石恵美子『人を活かす企業が伸びる』勁草書房
- 松田茂樹（2008）『両立支援は企業の業績を向上させるのか？』LifeDesign REPORT 2008.1-2
- 松原光代、脇坂明（2005a）「米英企業における両立支援策と企業のパフォーマンス（I）」『学習院大学経済論集』第 41 巻第 4 号
- 松原光代、脇坂明（2005b）「米英企業における両立支援策と企業のパフォーマンス（II）」『学習院大学経済論集』第 42 巻第 2 号
- 松原光代、脇坂明（2006）「米英企業における両立支援策と企業のパフォーマンス（III）」『学習院大学経済論集』第 42 巻第 4 号
- 守島基博（2006）「両立支援策は働く人を活性化させるのか」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書』
- 脇坂明（2006a）「均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績」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書』
- 脇坂明（2006b）「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは—均等や企業業績との関係」『季刊家計経済研究』No.71 号
- 脇坂明（2007）「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」JILPT 調査シリーズ No.37『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』
- 脇坂明（2008）「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学経済論集』第 42 巻第 2 号
- 脇坂明（2009a）「WLB の定着・浸透—制度・実態ギャップと中小企業」『日本労働研究雑誌』 No.583 号
- 脇坂明（2009b）「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」『学習院大学経済論集』第 45 巻第 4 号