

人事施策としての両立支援策と成果主義施策の検討

—ワークライフバランス満足度と就業継続意欲へもたらす効果—

菅原 佑香*

Family Friendly Policies and Performance-Based Pay in Companies' Employment Management in Japan: —Its Effect on Work Life Balance Satisfaction and Willingness to Job continuity—

SUGAWARA Yuka

Abstract

The Purpose of this paper is to examine the influence of firm's family friendly policies and also the recent introduction of as performance based wage system on employee's motivation. The motivation was measured in terms of work life balance satisfaction and willingness to continuity to work at the same workplace. To analyze these effects, I used probit model and ordinary least squares (OLS), and two step least squares.

The main findings is as follows

- (1) Introduction of various family friendly policies enhanced employee's motivation, both male and female, only when the workers thought that they were given fair grading on their work performance.
- (2) Introduction of family friendly policies and performance based pay at the same time positively enhanced female workers' work-life balance satisfaction in the two step analysis. Introduction of family friendly policies or performance-based pay separately had no significant influence on the work-life-balance satisfaction.

These results imply that large menu of family friendly policies are not enough, that fair rating of performance is important.

Keywords : Companies' Employment Management, Work-Family Policies, the performance-based pay system, work life balance satisfaction, job continuity

1. はじめに

ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBとする）の重要性は様々な場面で指摘されており、政府の新成長戦略においても雇用・人材戦略の分野で「誰もが安心して子供を産み育てられる環境の実現」と取り上げられている。また共働き世帯が増加するにつれて、特に男性（父親）に対するWLB支援の動きが高まっている。

これまでWLB支援は、女性にとっての仕事と家庭の両立を支援する施策としての解釈が大多数であったが、

キーワード：両立支援策、成果主義施策、人事制度、ワークライフバランス満足度、就業継続意欲

*平成22年度生 ジェンダー学際研究専攻

むしろ今後は男性のWLBが求められる時代となっている。

そこで雇用環境に目を向けると、日本の雇用慣行の変容にともない成果主義が浸透しつつある雇用の変化を背景に、仕事の成果に対する評価と処遇のシステムが構築され始めている。長時間労働を前提とした雇用慣行から脱却し、短期的な業績や成果を重視する成果主義に移行することで、WLBはいかに企業の中で展開されていくべきなのだろうか。

本稿では両立支援策のもたらす効果について、両立支援施策と成果主義施策が包括的な人事制度として導入されることが、従業員のWLBにどのような効果があるのか、また個々人のWLBにおける満足度の向上が、同一企業での就業継続意欲にどのような効果をもたらすのか検討する。

近年の不況により企業競争が増す中、いかに優秀な人材を雇用し続けるかということは企業経営として重要な課題であり、今後は男性の同一企業での就業継続に対しても焦点を当てて考えていく必要がある。企業が従業員の雇用をつなぎ止めることができれば、人的資本の観点で、教育投資の質の向上につながり、優秀な人材の育成、更には生産性の向上も期待できるだろう。

論文構成は以下の通りである。2では先行研究について、3では分析の枠組みについて検討する。4では使用するデータとその基本統計量、分析方法についての解説である。5では計量分析の推定によって得られた結果、6では推定結果に基づく全体の考察である。

2. 先行研究

これまでの両立支援やWLBに関する研究は、主に女性の就業継続の分野で進められ、両立支援制度の中でも特に育児休業制度が、女性の就業継続を高めるという結果が導き出されている(滋野・大日[1998]、森田・金子[1998]、今田・池田[2006]、松繁[2008])。しかし、川口(2008)では均等化施策やWLBに関する施策が40歳以上の女性の就業継続意欲が高いことを示しており、若年層や男性に対する就業継続の効果については、言及されていないことが多い。仕事への満足度や働く意欲を指標として分析しているものには、天野(2008)が、人事戦略をベースとして、両立支援策を実施し、そこに男女均等・女性活躍といった施策が組み合わせられることで最も効果が発揮されることを明らかにしている。坂爪(2002)がファミリー・フレンドリー施策は従業員の働きやすさに対してより影響を与え、女性の離職を抑制する効果があることを明らかにし、同時に、両立支援策には他の人事施策との内的整合性があることを示唆している。他の人事施策との関係については、これまで男女均等施策との関係が強調され、成果主義施策との関連に焦点を当てるものは少ない。その中で坂爪(2009)は、両立支援策が従業員の就業継続意欲について分析を行っており、両立支援の効果は、施策利用者の評価方法の提示や評価の公平性の維持、評価方法の再検討といった主に評価における運用上の工夫が必要であるとしており、制度だけではなく運用上の取り組みにも焦点を置いた研究の一つと言える。運用上の取り組みについて言及をしているものとして、守島(2006)によれば、両立支援策と成果主義施策が併用されることによって、男女ともに仕事の意欲を高めることが明らかとなったが、従業員のWLBへの貢献度や個人属性による効果の違いについては、明らかではない。先行研究の概観から、両立支援策の効果が必ずしも明らかにはされていない。既婚女性に限らず男性や未婚者への効果、また家庭生活に配慮した施策だけでなく、仕事の評価に関する側面からも、検討する必要がある。

3. 分析の枠組み

WLBには個人の嗜好性や企業の制度の影響が大きく関わると考えられるが、本稿ではWLBを次のように定義する。経済学の所得余暇選好モデルによれば、個人が限られた時間の配分を自由に選択できるならば、「WLBに満足している」ということは、労働(仕事)と余暇(生活時間)に配分する際、仕事と生活時間それぞれから得られる個人の効用(=WLBの満足度)が最大となるような時間配分をするものと仮定できる。その場合、個人の効用(=WLBの満足度)を Z とし、仕事からの効用を w 、仕事以外の生活から得られる効用を ε とすると、

$$Z = Z(w, \varepsilon)$$

と表すことができる。仕事以外の生活から得られる ε には、家族や友人との生活時間などが含まれ、捉えきれない要因から規定されると考えられる。一方、仕事から得られる w を定義すると、

$$w = w(K, J, V)$$

となる。これは仕事から得られる効用 w が、年収や労働時間といった労働条件 K 、以外にも企業の提供する制度や施策 J 、個人属性といった V から規定されると考えられる。企業が提供する制度 J は、両立支援制度 T や成果主義制度 S から成るものとする。

では、以上の個人の効用 (=WLBの満足度) を線形化できるとすると、

$$Z_i^* = \alpha + \beta_1 T_i + \beta_2 S_i + \beta_3 X_i + \beta_4 K_i + \beta_5 V_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

と表すことができる。ここで従業員 i が、WLBに満足している状態を $Z_i = 1$ 、満足していない状態を $Z_i = 0$ とすると、

$$Z_i = 1 \quad \text{if } Z_i^* > 0$$

$$Z_i = 0 \quad \text{otherwise}$$

となる。ここで ε_i は誤差項となるが、(1)式で示すようにWLBの満足度が、特に企業の提供する制度の充実度によって高まるのかどうかに焦点をおいて検討する。

4. 使用するデータと分析方法

4.1 データの概要

本稿では、東京大学社会科学研究所 附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査, 2004』(寄託者: 労働政策研究・研修機構)の個票データを使用する。

企業調査、従業員調査ともに調査時点は2004年1月14日～1月23日で郵送法である。調査対象は、企業調査が従業員数100人以上の企業、従業員調査は、企業調査対象の企業労働者100000人である。業種・規模別に層化無作為抽出された10000社と、1企業あたり10人ずつ調査対象企業において標本抽出をおこなっている。有効回収数は企業調査が1066社、従業員調査が7828人である。

本稿では、企業調査票と従業員調査票のデータを結合させたマッチデータによって分析をおこなうが、それによって、企業の制度や施策と、従業員個人の満足度や就業継続意欲といったモチベーションを直接に対比することが可能だと考えられる。分析対象は、大卒22歳以上で55歳以下の正規従業員に限定して分析を行っている。使用する変数についての基本統計量は表1、表2に示す通りである。

<表1. 従業員の個人属性>

年齢 (N=5323)	男性 (N=3536)	女性 (N=1787)
20代	15.89	41.35
30代	38.63	32.29
40代	31.76	18.69
50代	13.72	7.67
学歴 (N=5257)	男性 (N=3499)	女性 (N=1758)
中学・高校卒	26.78	32.82
専修学校・各種学校卒	8.37	10.35
高専・短大卒	3.54	26.22
大学・大学院卒	61.3	30.6
世帯状況 (N=5323)	男性 (N=3536)	女性 (N=1787)
未婚	30.54	62.62
既婚	69.46	37.38
子育て状況 (N=5323)	男性 (N=3536)	女性 (N=1787)
子供なし	42.62	73.87
子供あり	57.38	26.13
勤続年数 (N=5304)	男性 (N=3525)	女性 (N=1779)
0年～3年	12.37	19.39
4年～9年	25.25	37
10年～19年	34.13	30.47
20年～29年	21.67	10.34
30年以上	6.58	3

<表2. 従業員の労働条件>

年収 (N=5265)	男性 (N=3499)	女性 (N=1766)
100～200万円未満	0.97	10.65
200～300万円未満	7.8	33.75
300～400万円未満	20.01	30.58
400～500万円未満	21.46	15.01
500～700万円未満	31.78	8.32
700～1500万円	17.98	1.7
週平均労働時間 (N=5131)	男性 (N=3370)	女性 (N=1761)
20時間未満	1.39	1.99
20～30時間未満	0.92	1.31
30～34時間未満	0.65	1.65
35～40時間未満	7.57	19.25
40～45時間未満	27.66	44.18
45～50時間未満	39.41	24.47
50時間以上	22.4	7.16

4.2 両立支援制度の導入状況と従業員の意識

両立支援制度の導入状況と従業員のWLBの満足度¹や就業継続意欲²との関係についてである。表3は、両立支援制度の導入状況とWLBの満足度の関係を分析したものである。

<表3. 両立支援制度の導入状況とWLBの満足度>

			不満足	満足	カイ2乗検定
男性	短時間勤務制度	制度導入していない (n=1446)	63.76	36.24	
		制度導入している (n=341)	63.34	36.66	
	在宅勤務制度	制度導入していない (n=1767)	63.84	36.16	
		制度導入している (n=20)	50	50	
	休業期間が1年を超える育児休業制度	制度導入していない (n=1300)	64.46	35.54	
		制度導入している (n=487)	61.6	38.4	
	休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度	制度導入していない (n=1178)	64.6	35.40	
		制度導入している (n=609)	61.9	38.10	
	育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度導入していない (n=953)	65.27	34.73	
		制度導入している (n=834)	61.87	38.13	
育児・介護のための残業・休日労働の免除	制度導入していない (n=896)	66.63	33.37	***	
	制度導入している (n=891)	60.72	39.28		
育児・介護休暇を取得しやすい雰囲気づくり	制度導入していない (n=993)	62.64	37.36		
	制度導入している (n=377)	61.8	38.2		
女性	短時間勤務制度	制度導入していない (n=2748)	67.76	32.24	
		制度導入している (n=788)	66.62	33.38	
	在宅勤務制度	制度導入していない (n=3487)	67.54	32.46	
		制度導入している (n=49)	65.31	34.69	
	休業期間が1年を超える育児休業制度	制度導入していない (n=2532)	68.72	31	**
		制度導入している (n=1004)	64.44	35.56	
	休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度	制度導入していない (n=2250)	69.33	31	***
		制度導入している (n=1286)	64.31	35.69	
	育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度導入していない (n=1735)	70.26	30	***
		制度導入している (n=1801)	64.85	35.15	
育児・介護のための残業・休日労働の免除	制度導入していない (n=1711)	70.49	30	***	
	制度導入している (n=1825)	64.71	35.29		
育児・介護休暇を取得しやすい雰囲気づくり	制度導入していない (n=2098)	67.25	33		
	制度導入している (n=727)	64.92	35		

カイ2乗検定の結果、男性は、育児・介護の為に残業・休日労働の免除の制度のみ、女性では、育児休業制度、介護休業制度、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ、残業・休日労働の免除といった制度において有意な差が見られ、これらの制度導入がされていることで、満足度がやや高いことが示された。表4は、就業継続意欲との関係である。

<表4. 両立支援制度の導入状況と就業継続意欲>

		就業継続意欲なし	就業継続意欲あり	カイ2乗検定	
男性	短時間勤務制度	制度導入していない (n=1446)	49.93	50.07	
		制度導入している (n=341)	48.09	52	
	在宅勤務制度	制度導入していない (n=1767)	49.69	50.31	
		制度導入している (n=20)	40	60	
	休業期間が1年を超える育児休業制度	制度導入していない (n=1300)	50.69	49.31	
		制度導入している (n=487)	46.61	53.39	
	休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度	制度導入していない (n=1178)	51.61	48.39	**
		制度導入している (n=609)	45.65	54.35	
	育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度導入していない (n=953)	51.42	48.58	*
		制度導入している (n=834)	47.48	52.52	
	育児・介護のための残業・休日労働の免除	制度導入していない (n=896)	52.34	47.66	**
		制度導入している (n=891)	46.8	53	
	育児・介護休暇を取得しやすい雰囲気づくり	制度導入していない (n=993)	50.35	49.65	**
		制度導入している (n=377)	42.71	57	
女性	短時間勤務制度	制度導入していない (n=2748)	43.56	56.44	
		制度導入している (n=788)	40.86	59.14	
	在宅勤務制度	制度導入していない (n=3487)	42.87	57.13	
		制度導入している (n=49)	48.98	51.02	
	休業期間が1年を超える育児休業制度	制度導入していない (n=2532)	43.4	56.6	
		制度導入している (n=1004)	41.83	58.17	
	休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度	制度導入していない (n=2250)	44.4	55.6	**
		制度導入している (n=1286)	40.44	59.56	
	育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度導入していない (n=1735)	44.15	55.85	
		制度導入している (n=1801)	41.81	58.19	
	育児・介護のための残業・休日労働の免除	制度導入していない (n=1711)	43.83	56	
		制度導入している (n=1825)	42.14	58	
	育児・介護休暇を取得しやすい雰囲気づくり	制度導入していない (n=2098)	44.33	56	***
		制度導入している (n=727)	37.14	63	

注) ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意。

カイ2乗検定の結果、男女共に、介護休業制度と育児・介護休暇を取得しやすい雰囲気作りにおいて有意な差が見られ、これら両施策の導入は、男女ともに有意に就業継続意欲を高める可能性がある。

これまで見てきた両立支援制度の企業での導入状況について、企業の人事担当者からの評価をもとに、制度が導入されていれば1として得点化し「両立支援制度導入得点」を作成した³。得点化した制度の内容は以下の表5に示す通りである。

<表 5. 両立支援制度導入得点の内容>

変数名	具体的な制度の内容	平均値	標準偏差	最小値	最大値
両立支援制度導入得点	①短時間勤務制度	2.63	1.76137	0	7
	②在宅勤務制度				
	③休業期間が1年を超える育児休業制度				
	④休業期間が3か月を超える介護休業制度				
	⑤育児・介護休暇を取得しやすい雰囲気づくり				
	⑥育児・介護のため始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ				
	⑦育児・介護のための残業・休日労働の免除				

表 6 は、両立支援制度導入得点の分布と従業員の意識との関係である。得点が高くなるほど男女ともにWLBの満足度も就業継続意欲も高まること分かる。両立支援制度の充実度が異なることから、WLBの満足度や就業継続意欲が0点から2点と3点から7点を境として、WLBの満足度も就業継続意欲の両方とも高まっている。

<表 6. 両立支援制度導入得点とWLBの満足度、就業継続意欲>

	WLBの満足度		就業継続意欲			
	不満足	満足	就業継続意欲なし	就業継続意欲あり		
男性	0点 (n=483)	60.46	39.54	0点 (n=483)	43.27	56.73
	1点～2点 (n=872)	60.09	39.91	1点～2点 (n=872)	46.79	53.21
	3点～4点 (n=974)	56.06	43.94	3点～4点 (n=974)	39.84	60.16
	5点～7点 (n=496)	51.41	48.59	5点～7点 (n=496)	39.31	60.69
女性	0点 (n=213)	66.2	33.8	0点 (n=213)	51.17	48.83
	1点～2点 (n=441)	63.72	36.28	1点～2点 (n=441)	51.25	48.75
	3点～4点 (n=509)	59.72	40.28	3点～4点 (n=609)	45.97	54.03
	5点～7点 (n=207)	58.94	41.06	5点～7点 (n=207)	44.44	55.56

4.3 成果主義施策と従業員の意識

<表 7. 成果主義施策とWLBの満足度>

		WLBの満足度		カイ2乗検定	
		不満足	満足		
男性	成果主義施策	導入されていない (n=1066)	65.38	34.62	***
		導入されている (n=721)	61.17	38.83	
	仕事の成果や能力の評価に関する公平感	変化なし/低下/3年前今の会社にはない (n=1638)	64.71	35.29	
女性	成果主義施策	導入されていない (n=1966)	68.57	31.43	***
		導入されている (n=1570)	66.18	33.82	
	仕事の成果や能力の評価に関する公平感	変化なし/低下/3年前今の会社にはない (n=3116)	69.22	30.78	
		高まった (n=420)	54.76	45.24	

注) ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意。

<表 8. 成果主義施策と就業継続意欲>

		就業継続意欲		カイ2乗検定	
		就業継続意欲なし	就業継続意欲あり		
男性	成果主義施策	導入されていない (n=1066)	50.19	49.81	***
		導入されている (n=721)	48.68	51.32	
	仕事の成果や能力の評価に関する公平感	変化なし/低下/3年前今の会社にはない (n=1638)	50.85	49.15	
女性	成果主義施策	導入されていない (n=1966)	44.76	55.24	***
		導入されている (n=1570)	40.7	59.3	
	仕事の成果や能力の評価に関する公平感	変化なし/低下/3年前今の会社にはない (n=3116)	44.61	55.39	
		高まった (n=420)	30.71	69.29	

注) ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意。

表7と表8は、成果主義施策⁴と従業員のWLBの満足度、就業継続意欲との関係を見たものである。カイ2乗検定の結果、全体として男女とも仕事の成果に対する公平感があることは、WLBの満足度や就業継続意欲の両方において有意な差が示された。成果主義施策そのものと従業員の意識との関連では、制度導入に加え、仕事の成果に対する公平感を従業員が感じることができると、従業員の意識が高まることが確認された。

4.4 分析方法

3より、従業員*i*のWLB満足度は、

$$Z_i^* = \alpha + \beta_1 T_i + \beta_2 S_i + \beta_3 X_i + \beta_4 K_i + \beta_5 V_i + \varepsilon_i \quad (1^*)$$

$$Z_i = 1 \quad \text{if } Z_i^* > 0$$

$$Z_i = 0 \quad \text{otherwise}$$

となる。被説明変数であるWLBの満足度（1=満足している、0=満足していない）とし、推定には、プロビットモデルを使用する。個人の効用（=WLBの満足度）が高まるのが、個別の就業継続意欲*Y*を高めるのか、(1*)式の推定にWLBの満足度*Z*を説明変数として加える。ただし、就業継続意欲*Y*とWLBの満足度*Z*の確率は、「同時決定」の問題として捉えられる為、同時方程式モデルにて2段階推定の定式化を行うと以下の通りである⁵。

以下の推定式では、同じ説明変数を用いていない為に(2)式の推計式では、労働条件を*Kw*、個人属性を*Vw*とし、誤差項が*μ*となる。そのために1段階目の回帰分析の式は、

$$\hat{Z}_i = c + \pi_1 T_i + \pi_2 S_i + \pi_3 X_i + \pi_4 Kw_i + \pi_5 Vw_i + \varepsilon_i \quad \dots(2)$$

と表すことができる。1段階目で得られた予測値である、2段階目で、 \hat{Z}_i 回帰することにより、回帰式は(3)

式ようになる。就業継続意欲が高まる状態を*Y_i* = 1就業継続意欲が低くなる状態を*Y_i* = 0とすれば、従業員*i*の就業継続意欲は、以下の(4)式のように書ける。

$$Y_i^* = \alpha + \beta_1 T_i + \beta_2 S_i + \beta_3 X_i + \beta_4 K_i + \beta_5 V_i + \beta_6 \hat{Z}_i + u_i, \varepsilon_i = u_i + \dots(3)$$

$$Y_i = 1 \quad \text{if } Y_i^* > 0$$

$$Y_i = 0 \quad \text{otherwise} \quad \dots(4)$$

ここで*ε_i*と*u_i*は標準正規分布に従うとする。

では、使用する説明変数について解説をする。まず得点化した「両立支援制度導入得点」を、企業の両立支援策の充実度を表す指標として用いる。また、「成果主義施策」の変数や「仕事の成果に対する公平感」を用いることとする。その他に、統制変数として個人属性や産業の効果を加えることとした。

また、就業継続意欲の二段階推定では、一段階のWLB満足度の推計には、両立支援制度や成果主義施策の変数の他に、WLBのニーズとして関連のある世帯状況や子育ての状況と週平均労働時間の変数を用いる。続いて二段階目で、人的資本の代理変数として、勤続年数と学歴を用いる。同一企業で就業継続する重要な要因と考えられる「職場の人間関係の満足度」と他企業との賃金格差を表す「参照賃金」の変数を加えている。これは『賃金構造基本統計調査』から求めた同じような年齢階級、勤続年数、企業規模での性別の平均賃金に対して自分自身の賃金の高さを示す変数として作成した。

5. 推定結果

5.1 両立支援策とWLBの満足度の推定

表9は、企業のおこなう両立支援策が従業員のWLBの満足度に与える効果を分析している。これによれば、両立支援制度導入得点の効果、すなわち両立支援制度が法定以上に整っている企業に勤務していることは、男性に対しては10%水準であるが有意にWLBの満足度を引き上げているが、その一方で女性には直接の効果は見ら

れない。また、「成果主義施策」が導入されている企業に勤務していることは男女ともに直接の有意な効果はない。

<表9. 両立支援策とWLBの満足度の推定結果>

	全従業員			女性従業員			男性従業員		
	係数	限界効果	漸近的t値	係数	限界効果	漸近的t値	係数	限界効果	漸近的t値
女性ダミー	-0.008	-0.003	-0.15						
年齢	-0.056	-0.021 **	-2.35	-0.026	-0.010	-0.64	-0.071	-0.025 **	-2.16
年齢2乗	0.001	0.000 **	2.21	0.000	0.000	0.82	0.001	0.000 *	1.94
年取	0.001	0.000 ***	3.31	-0.001	-0.000	-1.31	0.001	0.000 ***	3.81
週平均労働時間	-0.039	-0.014 ***	-12.73	-0.026	-0.010 ***	-4.49	-0.045	-0.016 ***	-12.06
既婚ダミー	0.070	0.026	1.15	-0.087	-0.033	-0.9	0.190	0.067 **	2.37
子供ダミー	-0.178	-0.065 ***	-2.87	-0.293	-0.107 **	-2.46	-0.180	-0.065 **	-2.41
成果主義施策	-0.045	-0.017	-0.55	-0.215	-0.081	-1.52	0.053	0.019	0.52
両立支援制度導入得点	0.035	0.013	0.97	-0.065	-0.025	-1.07	0.090	0.033 *	2.01
交差項：両立支援制度導入得点×仕事の評価に対する公平感	0.111	0.041 ***	5.62	0.116	0.044 ***	2.88	0.110	0.039 ***	4.75
交差項：両立支援制度導入得点×成果主義施策	0.004	0.001	0.07	0.196	0.074 **	2.16	-0.096	-0.035	-1.48
産業ダミー(基準：建設業)									
製造業(消費関連)	-0.404	-0.134 ***	-2.69	-0.555	-0.184 **	-2.22	-0.555	-0.184 **	-2.22
製造業(素材関連)	0.061	0.023	0.49	0.072	0.028	0.32	0.072	0.028	0.32
製造業(機械関連)	-0.035	-0.013	-0.34	-0.034	-0.013	-0.18	-0.034	-0.013	-0.18
電気・ガス・熱供給・水道業	0.272	0.104	1.45	0.412	0.162	1.02	0.412	0.162	1.02
情報通信業	-0.056	-0.020	-0.39	-0.050	-0.019	-0.2	-0.050	-0.019	-0.2
運輸業	-0.068	-0.024	-0.79	0.151	0.058	0.92	0.151	0.058	0.92
卸売業・小売業	-0.130	-0.046	-1.55	-0.128	-0.047	-0.91	-0.128	-0.047	-0.91
金融・保険業	0.069	0.025	0.97	-0.022	-0.008	-0.17	-0.022	-0.008	-0.17
不動産業	0.761	0.296 *	1.81	0.980	0.372	1.39	0.980	0.372	1.39
飲食・宿泊業	-0.344	-0.115	-1.27	-0.465	-0.157	-1.14	-0.465	-0.157	-1.14
医療・福祉業	-0.152	-0.054	-1.41	-0.132	-0.049	-0.85	-0.132	-0.049	-0.85
教育・学習支援業	-0.124	-0.044	-0.68	0.003	0.001	0.01	0.003	0.001	0.01
その他サービス業	-0.101	-0.036	-1.25	-0.080	-0.030	-0.54	-0.080	-0.030	-0.54
定数項	2.378		5.11	1.593		** 2.13	1.593		** 2.13
サンプル数	3551			1182			2369		
尤度比検定統計量	258.55 ***			70.4 ***			223.53 ***		
疑似決定係数	0.0563			0.0451			0.07438		
Log likelihood	-2168.7			-745.611			-1403.2		

注)***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意。

両立支援制度が手厚く、また成果主義施策の導入があるだけでは、WLBの満足度は高まらない可能性がある。女性は、「両立支援制度導入得点」と「成果主義施策」の交差項が有意にWLBの満足度を引き上げていたが、男性にはマイナスを示している。女性は、両立支援制度が手厚いというだけでなく、賃金支払いの際に、成果を評価するような賃金制度がある企業に勤務していることがWLB満足度を高める。ただし「両立支援制度導入得点」と「仕事の評価に対する公平感」の交差項は、男女共に1%水準で有意にWLBの満足度を高めており、その効果は安定的である。つまり、男女ともに重要なのは、両立支援制度が手厚いことに加え仕事の評価に対する公平感が伴うことが、WLBの満足度が高まると言えるだろう。

続いて、分析対象を配偶者の有無別にサンプルを限定した表10によれば、未婚女性の場合、両立支援制度導入が手厚いことは、制度を利用する女性のかわりに仕事を引き受ける為か、その制度が手厚い企業に勤務している場合5%水準で有意にWLBの満足度が下がるが、成果主義施策の導入が伴うことで、未婚女性のWLBの満足度も高まる。

<表10. 両立支援策とWLBの満足度の推定結果（配偶者の有無別）>

	既婚女性			既婚男性			未婚女性			未婚男性					
	係数	限界効果	漸近的t値	係数	限界効果	漸近的t値	係数	限界効果	漸近的t値	係数	限界効果	漸近的t値			
年齢	-0.046	-0.016	-0.57	-0.074	-0.027	-1.6	0.042	0.016	0.76	-0.069	-0.024	-1.16			
年齢2乗	0.001	0.000	0.79	0.001	0.000	1.47	-0.001	-0.000	-0.87	0.001	0.000	0.92			
年収	-0.000	-0.000	-0.29	0.001	0.000	3.73	-0.001	-0.000	-1.01	0.001	0.000	1.35			
週平均労働時間	-0.028	-0.010	***	-2.78	-0.049	-0.018	***	-11	-0.026	-0.010	***	-3.59			
子供ダミー	-0.428	-0.153	***	-2.84	-0.191	-0.071	**	-2.3							
成果主義施策	0.062	0.022	0.25	0.185	0.067	1.47									
両立支援制度導入得点	0.045	0.016	0.47	0.139	0.051	**	2.55	-0.164	-0.063	**	-2	-0.001	-0.000	-0.01	
交差項：両立支援制度導入得点×仕事の評価に対する公平感	0.048	0.017	0.65	0.113	0.041	***	4.16	0.144	0.055	***	2.85	0.098	0.034	**	2.17
交差項：両立支援制度導入得点×成果主義施策	-0.132	-0.047	-0.89	-0.196	-0.071	**	-2.5	0.387	0.149	***	3.27	0.112	0.039	0.96	
産業ダミー(ベース=建設業)															
製造業(消費関連)	-0.076	-0.026	-0.2	-0.175	-0.061	-0.8									
製造業(素材関連)	-0.294	-0.096	-0.66	0.046	0.017	0.25									
製造業(機械関連)	0.076	0.027	0.24	-0.094	-0.033	-0.6									
電気・ガス・熱供給・水道業				0.327	0.125	1.29									
情報通信業	0.610	0.235	1.36	-0.033	-0.012	-0.2									
運輸業	0.312	0.117	1.08	-0.072	-0.026	-0.6									
卸売業・小売業	0.183	0.067	0.71	-0.210	-0.073	-1.6									
金融・保険業	-0.111	-0.039	-0.46	0.077	0.028	0.78									
不動産業				0.479	0.186	0.73									
飲食・宿泊業															
医療・福祉業	-0.122	-0.043	-0.5	-0.229	-0.079	-1									
教育・学習支援業	0.127	0.046	0.27	-0.297	-0.100	-1.1									
その他サービス業	0.014	0.005	0.05	-0.100	-0.036	-0.9									
定数項	1.506		1.01	3.174		***	3.42	0.712		0.72	2.669		**	2.45	
サンプル数	419			1652				757			707				
尤度比検定統計量	27.9	*		171.72	***			59.95	***		69.56	***			
疑似決定係数	0.05328			0.0805				0.0588			0.0785				
Log likelihood	-250.1			-981.1				-480			-408.2				

注) ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意。

しかし、既婚女性に対しては、なぜか両立支援制度の導入得点の有意な効果は見られず、仮に成果主義施策や、仕事の評価に対する公平感が伴うとしても、有意な効果は観察されなかった。一方、既婚男性は、両立支援制度の手厚さと、仕事の評価に対する公平感があれば、WLBの満足度に対して直接にプラスの効果を与えていることが示された。

両立支援制度以外の変数の効果を見ると、長時間労働であるほどWLBに満足しないという状況が示されている。限界効果の値を見ると特に既婚男性は、長時間労働であるほど、WLB満足が大きく下がるようだ。また男女とも子供がいる場合、WLBの満足度は低く、特にその結果は女性に顕著に見られる。ただし、男性は、結婚をするとWLBの満足度は高まるが、子供が生まれると低くなる。男性の多くは、専業主婦の妻を持つことで、満足度が高まるが、女性はその性別役割分業を担う為に、逆の効果を持つ可能性がある。

しかし、既婚女性に有意な効果が見られないのは意外であった。本分析は夫や母親の家事や育児の支援状況などを考慮していない。その為、女性は仕事以外の生活から、より影響を受けている可能性もある。別の解釈として、既婚女性のWLBの満足度を高める為には、両立支援的な制度の充実度だけではなく、それに伴う利用しやすい職場での運用や、仕事の評価のシステムといった施策の必要性があるとも考えられる。

5.2 WLBの満足度と就業継続意欲の二段階推定

続いて、表11は、WLBの満足度が、同一企業での就業継続意欲に与える影響について分析している。従業員のWLBの満足度が高まることで、限界効果の値から男女共に就業継続意欲を高めているということが窺える。つまり、一段階目の回帰式で投入していた「両立支援制度導入得点」と「仕事の評価に対する公平感」の交差項が男女ともに有意にプラスの効果であることから、企業が提供する両立支援制度が充実すると共に、仕事を公平に評価するような運用がされることで、WLBの満足度は高まり、間接的ではあるが、同一企業での就業継続意欲は高まる可能性はあると言えるだろう。参照賃金の変数の効果で女性では有意な効果は得られていないが、男性では1%水準で有意にプラスの効果を示している。現実自身に受け取っている給与と同等の個人が他企業で受け取っていると予想される給与の格差が大きいほど、就業継続意欲が高まるということであり、勤務先の企業での給与が外部企業と比較して、より給与額が高いほど、転職せずに同一企業に留まっているということがうか

がえる。女性は、職場の人間関係の満足度が、同一企業での就業継続に大きく影響しているが、男性は、そういった人間関係よりは、むしろ企業内での賃金水準の方がより影響を及ぼしている。

<表11. WLBの満足度と就業継続意欲の二段階推定の結果>

	全従業員			女性従業員			男性従業員		
	WLB満足度								
	係数	限界効果	漸近的t値	係数	限界効果	漸近的t値	係数	限界効果	漸近的t値
女性ダミー	-0.053	-0.019	-1.1						
年齢	-0.034	-0.013	-1.55	-0.024	-0.009	-0.67	-0.036	-0.013	-1.22
年齢2乗	0.000	0.000	1.61	0.000	0.000	0.67	0.000	0.000	1.27
週平均労働時間	-0.037	-0.014 ***	-13.2	-0.027	-0.010 ***	-5.13	-0.042	-0.015 ***	-12.4
既婚ダミー	0.039	0.014	0.7	-0.117	-0.044	-1.31	0.157	0.056 **	2.15
子供ダミー	-0.099	-0.036 *	-1.74	-0.100	-0.037	-0.94	-0.114	-0.041 *	-1.67
成果主義施策	-0.006	-0.002	-0.08	-0.180	-0.068	-1.39	0.085	0.030	0.9
両立支援制度導入得点	0.031	0.012	0.96	-0.053	-0.020	-0.97	0.081	0.029 **	1.97
交差項：両立支援制度導入得点×仕事の評価に対する公平感	0.111	0.041 ***	5.91	0.102	0.039 ***	2.73	0.114	0.041 ***	5.24
交差項：両立支援制度導入得点×成果主義施策	0.016	0.006	0.34	0.169	0.064 **	2.06	-0.066	-0.024	-1.12
定数項	1.961	***	4.56	1.457	**	2.17	2.101	***	3.59
サンプル数	4049			1351			2698		
尤度比検定統計量	233.23 ***			47.9 ***			198.7 ***		
疑似決定係数	0.0444			0.0267			0.0576		
Log likelihood	-2508.			-872			-1626		
	就業継続意欲								
WLB満足度	0.689	0.271 ***	3.3	0.857	0.342 *	1.86	0.593	0.230 ***	2.62
女性ダミー	-0.002	-0.001	-0.03						
年齢	0.089	0.035 ***	2.9	0.005	0.002	0.09	0.102	0.040 **	2.58
年齢2乗	-0.001	-0.000 **	-2.04	0.000	0.000	0.52	-0.001	-0.000 **	-2.01
勤続年数	-0.009	-0.003	-0.72	0.002	0.001	0.07	-0.013	-0.005	-0.91
勤続年数2乗	0.000	0.000	0.64	0.000	0.000	0.16	0.000	0.000	0.77
専門・各種学校卒ダミー(ベース=中学・高校卒)	-0.245	-0.097 ***	-2.7	-0.191	-0.076	-1.19	-0.249	-0.098 **	-2.24
高専・短大卒ダミー	-0.058	-0.023	-0.69	-0.051	-0.020	-0.47	-0.035	-0.014	-0.22
大学・大学院卒ダミー	-0.068	-0.027	-1.16	-0.119	-0.047	-1.03	-0.056	-0.022	-0.8
職場の人間関係満足度	0.514	0.200 ***	11.08	0.545	0.214 ***	6.7	0.495	0.190 ***	8.69
参照賃金	0.259	0.102 ***	3.28	0.079	0.031	0.54	0.462	0.180 ***	4.27
産業ダミー(基準=建設業)									
製造業(消費関連)	-0.125	-0.050	-0.88	-0.063	-0.025	-0.26	-0.165	-0.065	-0.93
製造業(素材関連)	0.111	0.043	0.84	0.153	0.061	0.64	0.079	0.031	0.5
製造業(機械関連)	-0.063	-0.025	-0.59	-0.033	-0.013	-0.17	-0.076	-0.030	-0.6
電気・ガス・熱供給・水道業(ベース=建設業)	0.322	0.122	1.56	0.620	0.231	1.39	0.211	0.079	0.89
情報通信業	0.005	0.002	0.04	0.523	0.199 *	1.95	-0.235	-0.093	-1.35
運輸業	0.036	0.014	0.41	0.184	0.073	1.04	0.011	0.004	0.11
卸売業・小売業	0.039	0.015	0.47	-0.085	-0.034	-0.58	0.121	0.046	1.18
金融・保険業	0.056	0.022	0.76	0.093	0.037	0.7	0.031	0.012	0.35
不動産業	-0.354	-0.140	-0.81	-0.014	-0.005	-0.02	-0.643	-0.251	-1.13
飲食・宿泊業	-0.073	-0.029	-0.26	0.232	0.092	0.49	-0.303	-0.120	-0.86
医療・福祉業	0.048	0.019	0.41	0.033	0.013	0.19	0.079	0.030	0.44
教育・学習支援業	0.235	0.090	1.24	0.577	0.217 *	1.72	0.024	0.009	0.1
その他サービス業	-0.081	-0.032	-0.98	0.003	0.001	0.02	-0.118	-0.046	-1.21
定数項	-2.324	***	-4.25	-1.883		-1.25	-6.689	***	-5.64
サンプル数	3244			1062			2182		
尤度比検定統計量	274.36 ***			112.98 ***			172.77 ***		
疑似決定係数	0.0616			0.0768			0.0583		
Log likelihood	-2088			-679.4			-1395		

注) ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意。

6. まとめ

本稿では、企業のおこなう両立支援策が、従業員のWLBの満足度に及ぼす効果と、それによって同一企業での就業継続意欲が高まるのかどうか、検討した。その分析の結果、主に以下の三点が明らかとなった。

第一に、男女ともに両立支援制度の導入だけではなく、成果主義施策から得られる仕事の評価に対する公平感が加わることで、WLBの満足度は高まるということが明らかとなった。また、守島(1999)においても指摘し

ているように、成果主義的な賃金制度には補完的な施策が伴わないと、逆に職場のモラルにマイナスの影響を及ぼす可能性がある。

第二に、両立支援の効果は、特に既婚男性に影響を及ぼす可能性が示された。男性の場合は、両立支援制度の導入だけで、WLBの満足度が高まり、そこに仕事の成果に対する公平感が高まることでよりプラスに働く。男性も長時間労働を好んでいるのではなく、むしろ女性以上に仕事に疲弊している可能性がある。子供のいる男性の満足度は低い為、労働時間の柔軟な制度は、男性により効果的であると言える。

第三に、従業員のWLBに満足しているということは、同一企業での就業継続意欲を男女ともに高めていることが示された。両立支援策の導入やそれに伴う仕事の成果に対する運用というのは、間接的にでも、男女ともに同一企業での就業継続意欲を高めている。つまり、従業員のWLBを高めるような取組みを企業がこなすことで、同一企業での就業継続を男女共に高めることができる可能性がある。

ただし本分析では、なぜか女性に両立支援制度の効果が見られなかった。今回使用したデータは、女性の半数以上が20代であり未婚であることから、結婚や出産を経験する年齢ではなく、WLBの問題にまだ直面しておらず、影響を与えなかった可能性があるだろう。

今後WLBの概念を浸透させる為には、業績や成果を短時間でいかに評価していくのかというシステムを構築していく必要がある。休暇や短時間勤務をした場合に、代替要員が必要になることや、仕事の引継ぎなどが負担として加わる可能性は否めない。両立支援策の利用によって一時的に生産性が低下することは指摘されている[阿部(2007)]。職場の上司は、仕事の流れや仕組みを改めて見直す必要があるだろう。それによって、職場での生産性を高めることにつながるとも言える。しかし、分析結果として従業員属性によって、多少制度の影響の違いが表れていた。それは制度の導入と利用状況が直結していない為、直接的な効果を与えていないということもあるだろう。ただし、企業は多様な人材を雇用しており、それは、従業員の性別や世帯状況など様々である。同じ施策や制度を導入した場合、その様々な従業員に対する効果の表れ方が違うのであれば、企業は、それを受け、制度の導入に留まらず、それを補完するような取組みをする必要がある。

【謝辞】

本研究にあたり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから、『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査, 2004』（寄託者:労働政策研究・研修機構）の個票データの提供を受けた。心より御礼申し上げます。

【参考文献】

- 天野馨南子(2008)『従業員のモチベーションへの影響』「人を活かす企業が伸びる人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス」佐藤博樹/武石恵美子 勁草書房。
- 今田幸子・池田心豪(2006)「出産女性の雇用継続における育児休業制度の効果と両立支援の課題」『日本労働研究雑誌』No.553。
- 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。
- 川口章(2008)「男女が働きやすい職場とは:均等化施策とワーク・ライフ・バランス施策が賃金と就業継続意欲に及ぼす影響」『ジェンダー経済格差』勁草書房
- 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。
- 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 研究報告書』。
- 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。
- 滋野由紀子(2006)「就労と出産・育児の両立 企業の育児支援と保育所の出生率回復への効果」樋口美雄+財務省財務 財務省財務総合政策研究所『少子化と日本の経済社会 ―2つの神話と1つの真実』日本評論社。
- 武石恵美子(2008)「採用パフォーマンスへの影響」佐藤博樹・武石恵美子『人を活かす企業が伸びる人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房。
- ニッセイ基礎研究所(厚生労働省委託調査)(2005)(2006)『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』。
- 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人事戦略としてのワーク・ライフ・

バランス』勁草書房。

守島基博（1999）「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.474。

守島基博（2004）「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』No.525。

守島基博（2006）「両立支援策が従業員のモチベーションに与える影響」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』

（独）労働政策研究・研修機構（JILPT）（2007）『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』調査シリーズNo.37。

脇坂明（2001）「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄『雇用政策の経済分析』東京大学出版会

【註】

- 1 「WLBの満足度」の指標は従業員調査票の以下の質問項目を利用した。問12「あなたは、現在の仕事の以下の事項についてそれぞれの程度満足していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。」の設問の「仕事と生活のバランス」という項目について「1. 満足している、2. どちらかといえば満足している、3. どちらともいえない、4. どちらかといえば満足していない、5. 満足していない」の5件法で聞いている。その中で1と2を「満足」、3,4,5を「不満足」とした。
- 2 「就業継続意欲」の指標は従業員調査票の以下の質問項目を利用した。問19「あなたは、今後の現在の就業形態を続けていきたいと思えますか。1つに○をつけてください。あなたの就業形態が「派遣」である場合は、派遣元について、「職場内の請負社員」である場合は請負元についてお答えください。」という設問について「1. 別の会社で他の就業形態に変わりたい、2. 現在の会社で他の就業形態に変わりたい、3. 別の会社で現在の就業形態を続けたい、4. 現在の会社で現在の就業形態を続けたい、5. 独立して事業をやりたい、6. 仕事はすっかりやめたい」の項目がある。4のみを「就業継続意欲あり」とし、それ以外は「就業継続意欲なし」とした。
- 3 得点化した変数は、「標準化」をおこなっている。個々の制度ごとに得点化せず説明変数に入れた分析もおこなったが、野口（2009）によれば、育児休業制度とその他の支援制度との間に強い相関関係が存在する為、回帰式に説明変数として投入する制度変数間において多重共線性が発生し、結果にバイアスがかかる可能性が高いことを指摘しており、本分析では、その結果を載せていない。
- 4 「成果主義施策」の指標は、企業調査票の以下の質問項目を利用した。問5「雇用管理制度の導入状況について」聞いており、その中で「仕事の成果を賃金に反映させる制度」を本論文では、成果主義施策として記述している。「仕事の成果に対する公平感」の指標は、従業員調査票の以下の質問項目を利用した。問14「3年前と比べて、処遇や評価に関する納得感、公平感は変化しましたか。あてはまるもの1つに○をつけてください。」の設問に対して、「I 高まった」「II 変わらない」「III 低下した」「IV 3年前には今の会社にいなかった」の項目で聞いている。
- 5 上記の(1)式の就業継続意欲の推定には、WLBの満足度の変数であるZを除いた推計式であるが、本来、就業継続意欲にはWLBが図られていて、それが希望にあっているかどうかということは説明変数として加えられるべきである。同時方程式モデルは、変数間のこのような相互依存関係を明示的に描写する確率モデルであるため、複数の方程式を必要とする。