

第 II 部

分 析 編

第1章 両立支援に対する管理職の認識とその影響

1. はじめに

育児休業制度が普及して相当の年月が経つが、その利用状況は必ずしも良くなっているとは言えない。厚生労働省「女性雇用管理基本調査」によれば（産前休業を取得し）出産した女性のうち約7割は育児休業を取得していることになっているが、国立社会保障・人口問題研究所「第2回全国家庭動向調査」（平成12年）によると既婚女性で第1子出産前に仕事に就いていた者は56.1%だが、そのうち第1子出産により仕事を辞めた者は72.8%となっている。つまり、多くの女性は第1子出産により仕事を辞めており、継続就業している女性はわずかしかない。

ところで、旧労働省女性局女性福祉課は2000年に「育児・介護を行う労働者の生活と就業の実態等に関する調査」を（財）女性労働協会に委託して行っているが¹、それによれば育児休業を取得しなかった者の理由は、「職場の雰囲気」が43.0%、「経済的に苦しくなる」が40.2%（M.A.）が主たるものであった。そして、育児休業の改善点としては、育児休業取得者の場合には「休業中の経済的援助の増額」（67.3%）、「育児休業に関する職場の理解」（41.9%）、「職場復帰後の労働条件の改善」（37.0%）が多くあがるが、非取得者の回答に絞ると「育児休業の取得に対する職場の理解」（65.3%）や「元の仕事又は希望する仕事への復帰」（55.0%）、「休業中の経済的援助の増額」（53.1%）が多くあがる（M.A.）。取得者についても非取得者についても、いずれにせよ、職場の雰囲気や職場の理解が育児休業の利用に大きく影響を与えているようである。

そこで、両立支援制度に対する職場の理解に焦点をあて、それらが育児休業取得にどう影響しているのかをこの稿では検討してみたい。特に注目するのは、管理職の両立支援制度の認知である。管理職が制度の有無を知っているかどうかは、制度利用者や利用予定者に対して強く影響すると考えられる。たとえば、ある従業員が制度利用可能であっても管理職が制度に無関心であれば利用の申し出を躊躇するかもしれないし、制度利用を考えていない従業員に対して制度を理解している管理職が制度利用を促すかもしれない。管理職が制度に関心があるかどうかは、この意味でも、重要であると考えられる。

では、管理職はどの程度、両立支援制度に関心を持っているのだろうか。また、管理職が制度に関心を持つことに対して何が障害となっているのだろうか。さらに、管理職が制度に関心を持つことによって企業経営にはどのような影響があるのだろうか。以下では、これらについて検討を加える。次の第2節では分析フレームワークと利用するデータについて説

¹ 調査対象：企業調査 東京・大阪・名古屋の各証券取引所の一部、二部上場企業 3,300 企業
個人調査（育児） 上記企業に勤務する小学校卒業までの子を養育する女性労働者 9,900 人
個人調査（介護） 上記企業に勤務する家族の介護を経験した労働者等 9,900 人
調査時期：平成12年1月、調査方法：通信調査
回答企業数：846 企業、回答労働者数：子の養育を行う労働者 1,540 人、家族の介護を経験した労働者 1,553 人

明し、第3節で分析結果を説明する。第4節は本稿の結論を示す。

2. 分析のフレームワーク

分析のフレームワークと分析に利用した変数の作成方法について説明する。

2-1. 分析のフレームワーク

「組織の経済学」などの最近の経済学では、企業を次のように捉える。すなわち、企業という組織は市場経済で取引することが難しい情報や行動を効率的にコーディネートするためである。一般的な財やサービスは、価格メカニズムを通じて、効率的に資源配分が行われる。しかし、一部の財やサービスには市場で取引することが困難となってしまうものもある。関係特殊的スキルが要請される労働サービスはそのひとつである。

多くの論文で議論されているように、労働者に必要とされるスキルに関係特殊性が強いほど、労働者はその蓄積のための教育訓練を受ける必要がある。ところが労働市場が完全競争市場であり、労働サービスが短期的に取引されてしまうと、労働者は教育訓練費用の回収が不確実になってしまうため、事前に教育訓練を受けようとしなくなる。

こうしたホールドアップ問題を避けるため、労働者に長期雇用を保証したり、教育訓練費用を負担したりする企業が存在する。ただし、この場合には労働者が怠業するなどのモラルハザード問題が生じる可能性がある。モラルハザード問題を解決するため、経営方針を従業員が理解し、それを実行に移させるように、企業は適切なインセンティブを与え、モチベートする必要がある。

この時、組織における情報の流通が効率的に機能しているかどうかは、大きな論点になる²。一般に組織は、経営トップを頂点として、複数のレイヤー（階層）が存在し、下位のレイヤーに進むにつれて従業員数は増加する。レイヤーとレイヤーの間には必ずミドルマネジャーが介在し、彼・彼女らが情報流通の結節点にあたる。人間にたとえれば、ミドルマネジャーはちょうど神経細胞間に存在するシナプスに似ており³、彼・彼女らの活動が経営組織にとって非常に重要である。

はたして、ミドルマネジャーは企業の経営方針をうまく組織に流通させているのだろうか。そして、そのことは組織にどのような影響を与えているのだろうか。以下で、上記の問題を企業の両立支援施策との関わりからみてみたい。

ところで、ミドルマネジャーが両立支援施策のような企業の経営方針を認識しないのは

² 従来の研究では、良好な労使関係あるいは従業員代表制などが、企業と従業員のコミュニケーションを高め、経営情報を組織の末端まで広める役割を担っていたとしている。しかし、この論文では、ラインの情報伝達機能に注目している。

³ ちなみに、人間の神経細胞においては、たとえばシナプス後肥厚部（Postsynaptic density, PSD）では千のオーダーの分子がシナプス可塑性（シナプスの活動状態などによってシナプスの伝達効率が変化すること）の発現に関わっていると見積もられている。現在の脳神経学においては、脳の高次機能の発現メカニズムを知るために、シナプス後部におけるシグナル伝達系の制御、そしてそこでのタンパク質のダイナミクスを明らかにすることが重要だと考えられている。また、これらの分子の一つでも機能を停止すると、脳の高次機能に異常、つまり精神活動に異常が生じたり、脳・神経系の病気になったりする。

何が原因となっているのだろうか。

ミドルマネジャーの仕事は、自身が掌握するチームの各種タスク内容を理解・把握し、それらを部下たちに適切に割り振り、そして部下たちの仕事ぶりや業績・成果を評価・査定する、というのが一般的である。もちろん、場合によってはミドルマネジャー自らがプレイヤーとなり、部下たちと同様のタスクを実行することもありうる。いずれの場合であっても、ミドルマネジャーはその上位レイヤーのマネジャーから評価・査定を受けるのが一般的だが、それは基本的に彼・彼女らが掌握しているチーム全体の業績・成果ということになる。

いま、 i 人の部下を率いるミドルマネジャーの利得関数を次のように考える。

U_m (ミドルマネジャーの査定結果、自身の余暇時間、その他の要因)。

すなわち、ミドルマネジャーの効用は、彼・彼女らの査定結果とその他の要因の関数と書かれる。なお、その他の要因としては、組織内における自身の地位・ポジション、仕事から得られる各種の満足度などが考えられる。

ここで重要なのはミドルマネジャー自身の査定結果であり、それは彼・彼女らの処遇でもある。ただし、ミドルマネジャーの査定結果は彼・彼女らが掌握しているチーム全体の業績・成果が反映され、それは彼・彼女らが掌握するチーム構成員各員の行動に大きく影響される。つまり、ミドルマネジャーの利得は、部下たちの行動に左右される。つまり、上の式は、

U_m (f (部下1の行動、部下2の行動、・・・、部下 i の行動)、
自身の余暇時間、その他の要因)

と書き換えられる。

一方、部下たちの利得は、ミドルマネジャーとは異なり、自分自身の行動で決まる。すなわち、

U_i (自身の査定結果、自身の余暇、その他の要因)
= U_i (f_m (自身の行動)、自身の余暇、その他の要因)

自身の査定結果が良ければ給与所得が高まり利得は高まるが、自身の査定結果はミドルマネジャーなどによる査定に依存する。したがって、右辺では関数 f_m で行動が査定結果に変換されている。

以上は、部下たちの行動の積み上げはチームの業績・成果になり、それは管理職の利得に影響するが、部下たちは自身の利得を最大にするように行動するのが合理的であって、必ずしも管理職の利得最大化を考えているわけではない。つまり、管理職と部下の間ではエージェンシー問題が起こりうる可能性が高いのである。このため、ミドルマネジャーの役割は部下たちにインセンティブを与えて適切な行動をとるようモチベートすることであるとい

われている。

しかし、以下のようなケースにおいては、むしろ管理職のモラルハザード問題が引き起こされる可能性がある。

いま、ある部下が出産や育児、あるいは介護などで余暇の価値が高まったとしよう。このとき、その部下は労働供給を減らさざるをえないかもしれないし、彼・彼女らの行動そのものに少なからず影響があるかもしれない。このことは、ミドルマネジャーの利得を小さくする要因となる。こうしたことを避けるため、ミドルマネジャーは生産性や効率性が向上する経営施策については関心をもつが、それに反するような経営施策については無関心になるかもしれない。

両立支援策は、それが長期的には組織の生産性向上に寄与するものであっても、短期的には組織内部の摩擦を引き起こしかねないし、生産性を低下させるかもしれない経営施策である。それゆえ、ミドルマネジャーは両立支援策に関心を示さない可能性があるのである。

2-2. 検討する仮説

上のように、ミドルマネジャーと部下の利得は互いに依存しあう関係にあり、プリンシパル=エージェントの関係にある。通常であれば、互いの利得を最大化するように行動を取るのが合理的であり効率的であるが、たとえば子育てや介護など部下たちの余暇の価値が高まった場合には、利益相反することも出てくる。とりわけ管理職が自身の利得のみを最大化しようとする、部下たちとのフリクションは大きくなる。したがって、

仮説 1 自身の利得のみを最大化しようとするミドルマネジャーほど、育児や介護に関する各種の人事労務管理には関心を払わない。

しかし、育児休業や介護休業を部下が取得するなどはその典型例だが、その場合に企業がミドルマネジャーを援助、たとえば一時的に増員するとか事前の予算を緩和するなどするかどうかは、ミドルマネジャーの行動に強く影響する。したがって、

仮説 2 育児あるいは介護休業取得者が発生した職場に代替要員等を置く場合など、ミドルマネジャーの利得に影響しないように措置していれば、育児や介護に関する各種の人事労務管理に関心を示す。

また、育児や介護の重要性を積極的に評価するような管理職であれば、彼の利得は部下に育児や介護休業取得者が発生したとしても影響しないかもしれない。したがって、

仮説 3 育児あるいは介護休業に理解のあるミドルマネジャーは、育児や介護に関する各種の人事労務管理に関心を示す。

さらに、女性を含む多様な労働力の活用について理解し、それを積極的に進めているような企業や管理職の場合には、就業の継続性を重視するだろう。したがって、

仮説 4 女性を含む多様な労働力の活用について理解し、それを積極的に進めているような企業とそのミドルマネジャーは、育児や介護に関する各種の人事労務管理に関心を示す。

以下では、以上の仮説を検証するが、仮説 2 については今回の調査では検証できない。
以下では仮説 1、仮説 3、仮説 4 について検討する。

以上の仮説を検証するため、以下では次の推定式を推定する。

(管理職と企業の間にある制度認識の指標)

$$= f(\text{管理職の人事管理方針指標、管理職の仕事に対する意識指標、管理職の個人属性、職場の属性、企業属性}) \dots \dots \dots (\text{推定式 1})$$

推定式に用いる変数については、以下で説明する。

2-3. 推定式で利用する変数

ここでは、推定式で利用する変数の作成方法について説明する。

今回の調査は企業と管理職、そして一般職を対象としている。すべての調査は企業を特定する識別番号によって結合が可能である。以下の分析では、企業と管理職の調査を結合したデータを利用する。なお、調査対象となった管理職は一企業あたり 5 名としており、回収された企業調査と管理職調査とを結合した結果、サンプル数は約 2700 に達した。

推定式 1 の従属変数、「管理職と企業の間にある制度認識の指標」(以下では「制度認識指標」という)は次のように作成した。この指標は、管理職が企業の両立支援制度をどの程度認識しているかを示すものだが、企業調査の間 7 と管理職調査の間 3 では、それぞれ各制度の有無について調べており、このギャップを計算することとした。具体的には、各制度の有無について、(企業、管理職) = (あり、あり)、(あり、なし)、(なし、あり)、(なし、なし) の 4 パターンのデータを生成できるが、このうち(あり、あり)を 1 とし、それ以外を 0 とする変数を作成した。なお推定でこの指標を利用するのは、本稿が両立支援施策の問題は企業に制度があるにもかかわらずそれを管理職が認識していないことにあるからではないかと考えているからである。たしかに、(なし、なし)も(あり、あり)と同様に企業と管理職の間に認識ギャップがないことを示しているのだが、前者の場合の問題はそもそも企業に制度がないことが問題なのであって、管理職が問題なのではない。それゆえ、管理職が「制度あり」を正しく認識しているかどうかをみることにした。

ところで、上記の認識ギャップの 4 パターンを示したものが表 1 である。これによると、育児休業制度を除いて、多くの制度で管理職が制度の認識をしていないことが示される。たとえば、短時間勤務制度について企業も管理職も「ある」と答えた割合は 35.29%だが、企業のみが「ある」と答えた割合が 22.95%にもなっている。つまり、管理職の 5 人に 1 人は短時間勤務制度が整備されているにも関わらず制度そのものを認識していないのである。同じようなことは、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げや所定外労働をさせない制度、子供の看護休暇などについてもいえる。管理職が制度を認識していないと、その管理スパンの従業員も認識していないかもしれないし、あるいは部下が認識していたとしてもそうした制度を取

りづらい状況に置かれるかもしれない。いずれにせよ、管理職の認識不足は制度利用にマイナスの影響を与える可能性がある。

表1 管理職と企業の間にある制度認識ギャップ

	ともに「ある」	管理職のみ「あり」	企業のみ「あり」	ともに「なし」	誤認割合
育児休業制度	86.90%	0.00%	6.00%	0.00%	6.00%
短時間勤務制度	35.29%	5.92%	22.95%	11.80%	28.87%
フレックスタイム制度	17.13%	11.57%	5.39%	42.61%	16.95%
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	22.04%	9.86%	23.31%	19.28%	33.17%
所定外労働をさせない制度	18.25%	5.86%	30.75%	20.31%	36.61%
事業所内託児施設の運営	7.47%	0.77%	1.47%	66.27%	2.24%
子育てサービス費用の援助措置等	3.74%	1.82%	4.27%	66.54%	6.09%
職場への復帰支援	15.16%	13.54%	14.60%	31.37%	28.13%
配偶者が出産の時の男性の休暇制度	38.20%	8.65%	17.78%	11.45%	26.43%
子供の看護休暇	33.87%	2.41%	29.34%	10.45%	31.75%
転勤免除（地域限定社員制度など）	4.33%	6.44%	4.77%	58.24%	11.21%
育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度	3.80%	4.36%	7.83%	60.30%	12.18%
子育て中の在宅勤務制度	0.82%	1.18%	0.62%	73.93%	1.80%

次に、推定式1の説明変数「管理職の人事管理方針指標」は、管理職調査の間4を利用した。この間では、女性活用や両立支援策に対する管理職の認識を聞いている。調査票では、「そう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そうは思わない」の選択肢から一つを選ばせているが、ここでは「そう思う」あるいは「ややそう思う」と答えた場合に1、それ以外は0とする変数を作成した。

ところで、企業調査の間1も同じ質問項目であり、表1と同様に、人事管理上の経営方針に関して、(管理職、企業) = (そう思う、そう思う)、(そう思う、そう思わない)、(そう思わない、そう思う)、(そう思わない、そう思わない)の4パターンを生成できる。表2がその結果だが、管理職と企業の間には認識のギャップがあることがわかる。企業のみが「そう思う」割合は10%前後ほどあり、10人に1人の管理職が企業の方針と異なる認識を持っている。

また、「管理職の人事管理方針指標」には、管理職調査の間7「あなたの会社が、育児休業制度や短時間勤務制度などの仕事と家庭の両立支援に取り組む理由として、あなたはどのようにお考えになりますか」も利用できる。この間では、「法で定められているから」「従業員の定着率を高めるから」「従業員の帰属意識やコミットメントを高めるから」「従業員の勤労意欲（モラル）を高めるから」「従業員の仕事に対する満足度を高めるから」「職場の人間関係が向上するから」「採用で優秀な人材を集めるため」「業務改善をすることで、生産性が向上するから」「製品の品質が高まるなど、業績を高めるから」「顧客に対するイメージアップのため」「企業の社会的責任を果たすため」――の各項目について、あてはまるもの全てを回答させている。分析ではあてはまるものは1、それ以外は0とするダミー変数を作成した。

表2 人事管理上の経営方針に関する認識

	ともに 「そう思う」	管理職のみ 「そう思う」	企業のみ 「そう思う」	ともに 「そう思う」	認識の不一致 の割合
女性を積極的に活用・登用している	33.76%	6.15%	10.39%	30.52%	16.54%
男女にかかわらず人材を育成している	42.73%	4.53%	15.19%	18.72%	19.72%
女性にも創造性の高い仕事をさせている	33.99%	5.86%	10.21%	30.49%	16.07%
従業員が被害を受けた場合の対応策を周知している	43.47%	7.24%	9.71%	20.51%	16.95%
仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している	39.05%	5.03%	15.51%	21.51%	20.54%
結婚・出産後も職場を辞めることなく働くよう求めている	32.64%	6.95%	11.86%	29.43%	18.81%
男性にも育児休業を積極的に取得するように働めている	7.86%	1.50%	5.56%	65.83%	7.06%
会社は従業員の家庭責任に対して理解するよう求めている	16.66%	2.80%	7.47%	53.56%	10.27%
会社は育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている	22.60%	3.33%	12.45%	42.50%	15.77%

説明変数「管理職の仕事に対する意識指標」は、管理職調査の問2「あなたは、現在の仕事に対してどのような感想をお持ちですか」に対する回答結果を利用している。この間では、「私は、今の仕事にやりがいを感じる」「私は、仕事を通じて達成感を味わうことが多い」「私は、仕事を通じて自分が成長していると感じる」「私は、今職場で必要とされていると思う」「私の仕事は、会社や部門の業績に貢献している」「私の職場の人間関係は良好である」「私は、会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている」「私は、これからも、今の会社で働き続けたいと思う」――の各項目について、「そう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そうは思わない」の選択肢から一つを選ばせている。ここでは「そう思う」あるいは「ややそう思う」と答えた場合に1、それ以外は0とする変数を作成した。

その他の説明変数は、次の通りである。「管理職の個人属性」としては、役職、性別、年齢、配偶関係、子供の有無を推定式に加えた。「職場の属性」としては、男女の配属比率（「もっぱら男性が配属されている」をレファレンスグループとして、「男性の方が多く配属されている」「男女ほぼ同じ人数が配属されている」「女性の方が多く配属されている」「もっぱら女性が配属されている」をダミー変数として作成）、勤務状況（残業、休日出勤、深夜労働の状況ダミー）を加えた。また、「企業属性」としては、「全従業員数」「産業ダミー」「資本関係」「事業所の展開」「上場の有無」を説明変数として加えた。

推定に利用した変数の基本統計量は付表1（57～59頁参照）にまとめた。

3. 分析結果とその解釈

ここでは分析結果とその解釈について説明する。

3-1. 両立支援制度に関する認識の違い

以下の分析では、個々の制度の認識について検討するのではなくて、管理職がいくつ制度を認識しているかについてみている⁴。なお繰り返しになるが、利用している従属変数は、企業が制度を整備していて管理職がそれを認識しているかどうかについてみたものである。

⁴ 個々の制度についての分析も行っているが、ここでは省略した。その分析結果を概観すると、推定される係数の有意性が個々の制度で異なるが、それは制度によって趣旨が異なるためと考えられる。しかし、全体的な傾向は本文で述べた結果と整合的である。

管理職の制度認識数についての分析結果は、表3に掲げられている。なお、推定式には、従業員の属性（性、年齢、配偶関係、子供の有無）と企業の属性（全従業員数、産業、資本関係、事業所の展開、上場の有無）が含まれているが、表には掲げていない。

推定結果によれば、統計的に有意な説明変数は、「管理職の人事管理方針指標」では「自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している」「男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている」「会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている」「会社内に仕事と家庭を両立している良きモデル（女性）がいる」「法で定められているから」「従業員の定着率を高めるから」「従業員の帰属意識やコミットメントを高めるから」「採用で優秀な人材を集めるため」「製品の品質が高まるなど、業績を高めるから」「顧客に対するイメージアップのため」「企業の社会的責任を果たすため」——であった。ただし、このうち「製品の品質が高まるなど、業績を高めるから」は負の値が推定されている。他は正值である⁵。

ここで、仮説3と4について検討しよう。

「育児あるいは介護休業に理解のあるミドルマネジャーは、育児や介護に関する各種の人事労務管理に関心を示す」という仮説3については、「自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している」「男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている」「会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている」「会社内に仕事と家庭を両立している良きモデル（女性）がいる」——などの指標が統計的に有意であることから、現実妥当性が高いと考えられる。これら指標にあてはまる管理職ほど両立支援に対して理解していると考えられ、そのことが両立支援制度の認識を高めているからである。

仮説3の妥当性が高いもう一つの証拠としては、推定式において女性ダミーが統計的に有意であることがあげられる。一般には、男性よりも女性管理職の方が両立支援に対する意識も高いと考えられるが、それが制度の認識に影響しているものと考えられる。

「女性を含む多様な労働力の活用に理解し、それを積極的に進めているような企業とそのミドルマネジャーは、育児や介護に関する各種の人事労務管理に関心を示す」という仮説4は、「従業員の定着率を高めるから」「従業員の帰属意識やコミットメントを高めるから」「採用で優秀な人材を集めるため」——という指標が統計的に有意であることから、現実妥当性が高いと考えられる。ただし、推定式では「女性を積極的に活用・登用している」という指標については統計的に有意な係数が推定されておらず、その意味においては仮説4の妥当性は低いのもかもしれない⁶。また、「顧客に対するイメージアップのため」「企業の社会

⁵ 両立支援制度が「製品の品質が高まる・・・」と考える管理職ほど認識している制度が少ないのが、どういう理由によるのか、この時点では不明である。

⁶ なお、「女性を積極的に活用・登用している」だけを「管理職の人事管理方針指標」として推定式に含めた場合には、統計的に有意な係数が推定されている。「管理職の人事管理方針指標」間の相関が強く、とりわけ「女性を積極的に活用・登用している」と他の指標との相関が強いため、表の説明変数間にマルチコリニアリティー（多重共線性）の問題が発生している可能性が高い。

的責任を果たすため」などは直接的には女性活用とは関係ないが、両立支援や女性活用による間接的効果と考えられるならば、仮説4の現実妥当性を検証したものともいえる。

表3 制度認識に関する推定結果

	認識している 制度の数		認識している 制度の数
女性を積極的に活用・登用している	0.0229 [0.0847]	今の仕事にやりがいを感じる	-0.0247 [0.1141]
自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している	0.6242 [0.0899]***	仕事を通じて達成感を味わうことが多い	-0.0002 [0.1015]
男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている	0.6068 [0.1335]***	仕事を通じて自分が成長していると感じる	0.0702 [0.0985]
会社は上司や同僚に、従業員の家庭責任に対して理解するよう求めている	-0.0620 [0.1081]	今職場で必要とされていると思う	0.1198 [0.1005]
会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている	0.5866 [0.1023]***	会社や部門の業績に貢献している	-0.1669 [0.0952]*
会社内に仕事と家庭を両立している良きモデル(女性)がいる	0.3040 [0.0871]***	職場の人間関係は良好である	-0.0230 [0.0906]
会社内に男性の育児参加の良きモデル(男性)がいる	0.0661 [0.1689]	会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている	-0.0695 [0.0962]
法で定められているから	0.2646 [0.0927]***	これからも、今の会社で働き続けたいと思う	-0.0022 [0.0987]
従業員の定着率を高めるから	0.1647 [0.0840]**	役職：部長	0.1779 [0.0981]*
従業員の帰属意識やコミットメントを高めるから	0.2125 [0.0900]**	役職：その他	-0.4649 [0.1341]***
従業員の勤労意欲(モラル)を高めるから	-0.0381 [0.0879]	役職不明	-0.3322 [0.2948]
従業員の仕事に対する満足度を高めるから	-0.0860 [0.0930]	職場：男性の方が多く配属されている	0.1752 [0.1278]
職場の人間関係が向上するから	-0.0474 [0.1506]	職場：男女ほぼ同じ人数が配属されている	0.4133 [0.1390]***
採用で優秀な人材を集めるため	0.2438 [0.0863]***	職場：女性の方が多く配属されている	0.3683 [0.1436]**
業務改善をすることで、生産性が向上するから	0.0869 [0.1480]	職場：もっぱら女性が配属されている	0.2699 [0.2063]
製品の品質が高まるなど、業績を高めるから	-0.6440 [0.2782]**	女性ダミー	1.7910 [0.8085]**
顧客に対するイメージアップのため	0.3400 [0.1272]***	定数項	2.6579 [0.6647]***
企業の社会的責任を果たすため	0.2201 [0.0831]***	サンプル数	2359
		決定係数	0.29

注：推定式には職場属性(男女の配属比率、勤務状況)、従業員の属性(年齢、配偶関係、子供の有無)、企業の属性(全従業員数、産業、資本関係、事業所の展開、上場の有無)が含まれる。括弧内は標準誤差。*は10%、**は5%、***は1%水準で、それぞれ推定された係数が統計的に有意であることを示す。

「管理職の仕事に対する意識指標」に関しては、「会社や部門の業績に貢献している」だけが統計的に有意な負の係数が推定されている。これ以外の指標は統計的に有意ではない。この結果は、仮説1「自身の利得のみを最大化しようとするミドルマネジャーほど、育児や介護に関する各種の人事労務管理には関心を払わない」を検証したと考えられる。つまり、会社や部門業績に貢献していると考えられる管理職ほど、自身の管理スパンの業績に関心が高いと考えられるが、そのことが上記で説明したようなエージェンシー問題を誘発すると考えられる。他の指標、たとえば「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多い」「仕事を通じて自分が成長していると感じる」「今職場で必要とされていると思う」——など、エージェンシー問題とは関係のない指標が統計的に有意ではないことも仮説4の現実妥当性を高めている。

最後に職場属性についてみると、女性比率が高い職場の管理職ほど制度認識は高いことを推定結果は示している。女性比率が高い職場ほど、女性活用にも両立支援にも理解が高いと考えられ、それが推定結果に反映されたものと考えられる。

3-2. 正しく認識することの効果

では、管理職が制度を認識していることが、どのような効果をもたらしているのだろうか。管理職が制度を正しく認識していれば、その情報は部下たちに伝達され、両立支援制度の利用可能性は拡大する可能性がある。しかし、制度の認識はそれ以外の効果をもたらす可能性がある。

第一に、両立制度を利用する予定がある従業員、あるいは利用している従業員にとっては、管理職の制度認識が勤労意欲や仕事に対する満足度を高め、職場全体の雰囲気をも高める可能性がある。

第二に、制度を利用する予定のない従業員にとっても、管理職の制度に対する正確な認識によって、制度に対する納得性を高める可能性があり、そのことが無用の職場内摩擦を防ぐことになるだろう。

第三に、両立支援制度に対する認識は、制度利用者を拡大することによって従業員の継続就業傾向を強めるだろう。

これ以外にも、制度認識をしている管理職は、両立支援制度以外の人事制度や経営情報を部下に上手に伝えている可能性が高く、それは生産性に寄与することになるだろう。

はたして管理職の両立支援制度の認識は企業経営にどのような影響をもたらしているのだろうか。ここでは、以下で説明する複数の変数を用いて、管理職の制度認識の効果をみていく。

まず検討するのは、女性の就業パターンである。企業調査の問 2 では、女性正社員に関して就業パターンを調べており、「結婚前に自己都合で退職する」「結婚を契機に退職する」「結婚後、妊娠や出産より前に退職する」「妊娠や出産を契機に退職する」「出産後、育児休業を利用するが、その後 1～2 年のうちに退職する」「出産後、育児休業を利用して、その後も継続就業する」「出産後、育児休業を利用しないで、継続就業する」「女性正社員はいない」——の順に選択肢が並んでいる。最後の「女性正社員はいない」を除くと、選択肢が並んでいる順に女性正社員の就業パターンは「継続就業」ということになる。

次いで検討するのは、職場の生産性や雰囲気はどう影響を与えたかである。まず企業調査の問 9 では、「現行の育児休業制度や短時間勤務制度などの両立支援策の整備により、企業全体ではどのような反応がありましたか」と聞いている。「雰囲気がよくなった」「生産性が高まった」「制度を利用していない人から不満が出た」「制度を利用していない人の仕事量が増えた」——のそれぞれについて回答を得ている。回答は「そう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そうは思わない」——という選択肢から得

ており、これらを従属変数とした。

以上の従属変数に関して、上でみた管理職の両立支援制度に関する認識を説明変数に取り、回帰した。推定式には企業属性（従業員数、産業）も含まれている。従属変数が多肢選択の結果を利用していることから、Ordered Probit モデルを利用して推定を行った。分析結果は表 4 に掲げられている。

表 4 によれば、管理職の制度認知が多いほど企業経営にはプラスの効果があることがわかる。すなわち、継続就業傾向を強め、企業全体の雰囲気をよくし、生産性を高めている⁷。ただし、ここでの分析だけからでは、残念ながら、管理職の制度認知がどのようなメカニズムを通じてこれらの指標に影響を与えているかを明らかにすることはできない。しかし、管理職の制度認知が企業経営にプラスの効果があることは少なくともいえる。

なお、「制度を利用していない人から不満が出た」ということに対しては統計的に有意な影響を与えていない。このことは、管理職の制度認知は主に制度利用者に対して効果があるが、それ以外の従業員にはあまり効果がないのかもしれない。その意味で、ここでも制度そのものに関心がある人以外には情報が伝わらないというエージェント問題が発生している可能性がある。

表4 制度を正しく認識することの効果

	継続就業傾向	雰囲気がよくなった	生産性が高まった	制度を利用していない人から不満が出た	制度を利用していない人の仕事量が増えた
制度認知	0.0336 [0.0101]***	-0.0573 [0.0100]***	-0.0464 [0.0104]***	0.0053 [0.0099]	-0.0310 [0.0096]***
サンプル数	2814	2821	2804	2819	2817

注：推定式には企業の属性（全従業員数、産業、資本関係、事業所の展開、上場の有無）が含まれる。括弧内は標準誤差。

* は10%、**は5%、***は1%水準で、それぞれ推定された係数が統計的に有意であることを示す。

4. まとめ

この稿では、管理職の両立支援制度の認知とその効果について検討してきた。

管理職と部下たちはプリンシパル=エージェント関係にあり、エージェント問題が発生する可能性がある。この稿で取り上げたのは、管理職が部下たちに有益な情報、つまり両立支援制度を認識しないというモラルハザードの問題である。

今回のアンケート調査結果によれば、すくなくとも管理職は、実際に両立支援制度のあることを認識しておらず、間違った情報を部下たちに与えている可能性がある。そして、部門業績を重視するような管理職ほど両立支援制度を認識しておらず、モラルハザード問題が生じている可能性が見いだされた。一方、育児や介護などに理解を示すような管理職や女性活用に積極的な管理職の場合には、両立支援制度を認識している。

⁷ 就業継続傾向を従属変数とした推定では、従属変数の値が大きくなるにしたがって継続就業傾向が強まる。管理職の制度認知に関する推定された係数はプラスであるから、管理職が制度を認知しているほど女性の継続就業傾向は強まるということになる。一方、職場の生産性や雰囲気を従属変数とした場合は、従属変数の値が大きくなるにしたがって「そう思う」から「そうは思わない」という順になる。ゆえに、管理職の制度認知に関する推定された係数がマイナスであれば、「そう思う」傾向にあるということになる。

さらに、管理職が両立支援制度を認識することは、女性の継続就業傾向を強め、職場の雰囲気良くし、生産性を高めていることも、上の分析からわかった。管理職のモラルハザード問題の解消は、企業経営にとってプラスの側面が強い。

阿部・黒澤（2006）では、両立支援制度を有する企業の一人あたり経常利益率が高いなどの両立支援制度の経営効果が示されている。ただし、そこでは両立支援制度が経営効果を高める具体的メカニズムについては示されていなかった。阿部・黒澤の分析と今回の分析と関連させると、管理職と部下たちの間に起こるエージェンシー問題を両立支援制度が緩和あるいは解消させており、それが企業経営の効率化を図ることに寄与しているのかもしれない。もしそうだとしたら、管理職の制度認識は重要な経営問題ということになる。

<参考文献>

阿部正浩・黒澤昌子（2005）「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』、
（株）ニッセイ基礎研究所

付表1 分析に用いた変数の基本統計量

従属変数 変数	平均	標準偏差
制度認識数	2.87	2.184627
女性の就業継続傾向	%	
結婚前に自己都合で退職する	19.97	
結婚を契機に退職する	13.33	
結婚後、妊娠や出産より前に退職する	4.48	
妊娠や出産を契機に退職する	10.06	
出産後、育児休業を利用するが、その後1～2年のうちに退職する	2.42	
出産後、育児休業を利用して、その後も継続就業する	47.37	
出産後、育児休業を利用しないで、継続就業する	2.38	
企業の雰囲気良くなった	%	
そう思う	5.71	
ややそう思う	25.03	
どちらともいえない	56.65	
あまりそう思わない	9.11	
そう思わない	3.51	
企業の生産性が良くなった	%	
そう思う	1.82	
ややそう思う	9.49	
どちらともいえない	67.48	
あまりそう思わない	14.98	
そう思わない	6.24	
制度を利用していない人から不満が出た	%	
そう思う	0.32	
ややそう思う	7.88	
どちらともいえない	30.01	
あまりそう思わない	26.85	
そう思わない	34.94	
制度を利用していない人の仕事量が増えた	%	
そう思う	5.40	
ややそう思う	28.90	
どちらともいえない	33.16	
あまりそう思わない	16.79	
そう思わない	15.76	

説明変数（管理職に関する変数）

変数	平均
会社や職場についての考え	
自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している	52.06
男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている	10.65
会社は上司や同僚に、従業員の家庭責任に対して理解するよう求めている	23.13
会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている	30.58
会社内に仕事と家庭を両立している良きモデル（女性）がいる	44.08
会社内に男性の育児参加の良きモデル（男性）がいる	5.86
両立支援に取り組む理由	
法で定められているから	75.45
従業員の定着率を高めるから	45.32
従業員の帰属意識やコミットメントを高めるから	28.74
従業員の勤労意欲（モラル）を高めるから	37.25
従業員の仕事に対する満足度を高めるから	25.61
職場の人間関係が向上するから	7.70
採用で優秀な人材を集めるため	33.74
業務改善をすることで、生産性が向上するから	7.70
製品の品質が高まるなど、業績を高めるから	2.06
顧客に対するイメージアップのため	10.82
企業の社会的責任を果たすため	64.47
仕事に対する考え	
今の仕事にやりがいを感じる	71.57
仕事を通じて達成感を味わうことが多い	59.56
仕事を通じて自分が成長していると感じる	64.86
今職場で必要とされていると思う	67.98
会社や部門の業績に貢献している	65.54
職場の人間関係は良好である	67.78
会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている	55.65
これからも、今の会社で働きたいと思う	65.51
役職	
課長相当職	63.90
部長相当職	23.70
その他	10.67
不明	1.73
職場	
もっぱら男性が配属されている	12.94
男性の方が多く配属されている	34.68
男女ほぼ同じ人数が配属されている	22.58
女性の方が多く配属されている	22.95
もっぱら女性が配属されている	6.21
その他	0.64
性別	
男性	81.70
女性	14.74
学歴	
不明	3.59
大卒・大学院卒	58.21
短大・高専卒	6.27
専門学校	9.27
高校卒	22.13
中学校卒	0.38
その他	0.15
配偶関係	
配偶者あり	85.58
配偶者なし	10.95
不明	3.47
子供の有無	
子供なし	15.86
子供あり	80.08
不明	4.06

※単位は%。

説明変数（企業に関する属性）

変数	平均	標準偏差
従業員数	1948.86	6208.83
産業		
建設業	4.56	
製造業	25.15	
電気・ガス・熱供給・水道業	0.35	
卸売業	4.00	
小売業	7.72	
飲食店	0.49	
運輸業	4.07	
通信業	0.90	
金融・保険業	6.89	
不動産業	0.31	
サービス業	34.30	
不明	11.27	
事業所の展開		
一事業所のみ	13.01	
地域的に展開	46.85	
全国的に展開	19.69	
海外にも展開	14.92	
不明	5.53	
株式公開		
一部上場	14.61	
二部上場	3.58	
それ以外の公開市場	2.61	
未公開	57.01	
不明	22.19	
資本関係		
いわゆる外資系	1.91	
それ以外	85.57	
不明	12.52	
労働組合		
あり	55.37	
なし	42.23	
不明	2.40	

※単位は、従業員数のみ人。それ以外は%。

第2章 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

1. 問題意識

わが国では、賃金、就業率、就業形態、管理職比率など、労働市場におけるジェンダー格差が大きい。このようなジェンダー格差を縮小させるために、多くの国では二種類の政策が実施されている。均等化政策とワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance、以下、WLB と略す）政策だ。均等化政策によって労働市場における性差別を解消し、男女を平等に処遇する一方で、WLB 政策により仕事と家庭の両立を可能にし、女性がより労働市場で活躍できる環境を整えようとしている。

均等化については、1985年に男女雇用機会均等法が成立し、1997年には法律が強化された。それによって、女性に対するあからさまな差別は少なくなった。しかし、近年はそのような消極的な理由だけでなく、積極的な理由で女性労働力の活用を進める企業が増えている。その背景には、女性の学歴上昇、就業意欲の上昇、少子化による若年人口の減少などがある。では、そのような均等化を推進する企業では実際に女性の賃金が高いのだろうか。それを明らかにするのが本章の第1の目的だ。

女性労働力活用のためには、均等化施策だけでは不十分だ。日本では、ほとんどの家庭で女性が家事・育児に対して責任を持っている。したがって、仕事と家事・育児の両立が可能でなければ、企業は女性を活用できない。1991年の育児休業法成立以降、育児休業制度をはじめさまざまなWLB施策を実施する企業が増えた。均等化施策同様、近年は法の枠組みを超える水準のWLB施策を実施する企業が増えている。このようなWLB施策が離職行動に与える影響を明らかにすることが本章の第2の目的である。

これまで均等化施策やWLB施策がジェンダー賃金格差に及ぼす影響を分析したものには、富田（1988）、三谷（1997）、阿部（2005）がある。富田は「女子労働者の雇用管理に関する調査」（1984年）、「賃金構造基本統計調査」（1984年）などの産業別集計データを結合して、女性雇用管理が男女の賃金－勤続プロファイルの傾きの格差に及ぼす影響を分析している。そして、採用や事業所間配置転換における女性差別は、賃金プロファイルの傾きのジェンダー格差を拡大させるが、配置における女性差別は逆に賃金プロファイルの傾きのジェンダー格差を縮小させることを発見している。

三谷は「賃金事情調査」（大阪府1988年）の企業調査と従業員調査の個票を結合して、企業の均等度が賃金格差に与える影響を分析している。その結果、均等度が低い企業ほど勤続とともにジェンダー賃金格差が拡大する傾向にあることを発見している。

阿部は「賃金構造基本統計調査」（2001年）と「女性雇用管理調査」（2001年）の個票を結合して、企業の属性が賃金に及ぼす影響を分析している。そして、女性を基幹的職務に配置している企業では、勤続によるジェンダー賃金格差の拡大傾向が弱いことを発見している。

先行研究と比較したとき本研究の特徴は、均等化施策のみならず WLB 施策の影響も分析していること、また、賃金への影響のみならず就業継続への影響を分析していることだ。均等化施策は配置や教育訓練における性差別解消により、賃金関数そのものに影響を及ぼすのに対し、WLB 施策は賃金関数に与える影響よりも勤続年数に与える影響が大きいと考えられる。さらに、分析に使用したデータは、企業調査、管理職調査、一般社員調査の三つを結合したものであるのも本研究の特徴だ。これによって、企業の制度に対する管理職や一般社員の認識や評価が明らかになる。

本章の構成は以下の通りである。第 2 節では、本章の分析方法を説明する。第 3 節で研究に利用した調査の説明を行い、第 4 節で主要な変数の説明を行う。第 5 節で分析結果を議論し、第 6 節で議論をまとめる。

2. 分析方法と予想される結果

Oaxaca (1973) は、賃金関数を用いてジェンダー賃金格差の要因分析を行った。賃金格差は、学歴や勤続年数や他社での経験年数などの説明変数のジェンダー格差によって説明される部分と、それらの係数のジェンダー格差によって説明される部分に分けることができる。前者は、賦存量効果あるいは属性効果と呼ばれ、後者は価格効果あるいは係数効果と呼ばれる。川口 (2005) は 2000 年の「賃金構造基本統計調査」を用いてジェンダー賃金格差の要因分析をした結果、賃金格差の 36%が属性効果で、64%が係数効果で説明されるとしている。属性効果のおよそ 3 分の 2 は、勤続年数の格差である。

本章でも賃金関数を利用して分析を行うが、属性効果は計測できない。というのは、この研究で用いる調査はランダム・サンプリングしたものではないため、労働者の属性の分布は、日本の労働者の属性分布とかなり異なっているからだ。そこで本章では、賃金関数と就業継続関数の二つを推定する。それぞれの関数は、労働者の属性を所与とし、企業の諸施策が賃金および就業継続に及ぼす影響を捉える。

均等化施策と WLB 施策が賃金と勤続年数に及ぼす影響として、次の二つが予想できる。

予想 1. 女性労働者の属性を所与とした場合、均等化施策は女性労働者の賃金を上昇させる。

予想 2. 女性労働者の属性を所与とした場合、WLB 施策は女性労働者の勤続年数を延ばす。

予想は常識的なものなので詳しい説明をするまでもないだろう。均等化施策は、配置、教育訓練、昇進などで男女を平等に扱おうとする施策である。企業の均等度や均等化施策を捉える変数を説明変数として用いると、これらの変数は女性の賃金に正の影響を及ぼすことが予想される。配置や教育訓練の機会が平等になれば、勤続年数や学歴などの属性を所与として、女性の賃金が増えるからである。それに対し、WLB は女性の勤続年数を延ばすと予

想される。仕事と家庭の両立が可能となり、結婚や出産で退職する確率が低下するからだ。

WLB 施策が女性の賃金に及ぼす影響ははっきりとは予想できない。WLB 政策が労働者のモラルや仕事へのコミットメントを高めると、勤続年数を所与としても女性の賃金が上昇する可能性がある。逆に、WLB 施策が女性の賃金を下げる可能性もある。WLB 政策の利用は報酬の一部と解釈すれば、WLB が充実している企業では賃金を低くしても労働者を確保できるからである。

均等化施策が女性の勤続年数に及ぼす影響も明確には予想できない。女性の賃金を上昇させることにより就業継続に正の影響を及ぼすと予想できる。ただし、賃金上昇の影響を除去すれば、均等度や均等化施策自体が就業継続に影響があるかどうかはわからない。均等な待遇によって就業継続意欲が向上する可能性もあるが、逆に均等待遇によって男性並みの責任が要求され、家庭との両立が困難になるかもしれない。

3. データ

3-1. 企業・一般社員・管理職結合データ

使用したデータは、「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」（以下、「調査」と略す）である。企業調査と従業員調査を結合させたデータを用いてジェンダー賃金格差を分析した研究としては、先に紹介した三谷（1997）と阿部（2005）がある¹。企業調査と従業員調査を結合させることの利点は大きい。企業調査では、制度の詳細や経営トップの経営戦略まで明らかにできるが、個々の従業員の賃金、年齢、経験、学歴、家族構成などはわからない。逆に、従業員調査では、賃金、年齢、経験などの個人属性はわかるが、企業の制度の詳細まではわからない。従業員調査で勤務先の制度をある程度尋ねることはできるが、知らない場合や間違っ理解している場合が多い。

3-2. データの特徴

実証分析には、一般社員と管理職のデータをベースにし、それに企業データを結合したものをを用いた。サンプルは 20 歳以上、50 歳未満のホワイトカラー労働者に限定した。また、

¹ 企業・従業員結合データを用いてジェンダー経済格差を分析した最近の海外の研究には以下のものがある。Bayard et al. (2003) がアメリカのデータを用いて性別職業分離と賃金格差の関係を分析している。その結果、ジェンダー賃金格差の半分は女性が賃金の低い職業、産業、企業、企業内での職務に就いていることで説明されることを発見している。Hellerstein and Neumark (2004) はアメリカのデータを用い、男女の生産性と賃金の格差を計測している。その結果、女性の生産性は男性より低いが、ジェンダー賃金格差は生産性格差以上に大きいことを発見している。

Jirjahn and Stephan (2004) はドイツのデータを用いて、時間給と出来高給におけるジェンダー賃金格差を比較している。その結果、出来高給のほうが格差が小さいことを発見し、出来高給のほうが差別されにくいことが女性が出来高給を選択する理由であるとしている。Datta Gupta and Rothstein (2005) は、デンマークのデータを用いて性別職業分離とジェンダー賃金格差の関係を分析している。その結果、ホワイト・カラーにとっては、職業の違いがジェンダー賃金格差の重要な要因であるが、ブルー・カラーにとっては経験や産業や企業の違いが賃金格差の重要な要因であることを発見した。

Meng (2004) はオーストラリアのデータを用いて、企業の属性がジェンダー賃金格差に与える影響を分析している。その結果、生産物市場が競争的である企業ほど賃金格差が小さいことを発見した。Meng and Meurs (2004) は、フランスとオーストラリアのデータを用いて、企業の属性がジェンダー賃金格差に及ぼす影響を比較している。その結果、オーストラリアのほうがフランスより、企業属性がジェンダー賃金格差に大きな影響を及ぼすことを発見している。

中卒者は数が非常に少ないので除いた。

使用したデータは、郵送法による調査のため、回答企業に無視できない偏りがある。第 1 に、学歴の高い人が多い。大卒が過半数を占める。第 2 に、産業に偏りがある。産業では、製造業、金融・保険業、サービス業のシェアが 2000 年の国勢調査の数値よりかなり大きい。逆に、建設業、情報・通信業、飲食店のシェアは、国勢調査の数値より小さい。第 3 に、職種に偏りがある。事務職と専門職・技術職が全国平均よりかなり多く、その他の職種とくに製造業の技能工の比率がかなり小さい。ブルーカラー労働者をサンプルから除いたのは彼(女)らのデータが非常に少ないためである。

第 4 に、WLB 施策を熱心に推進している企業が多い。過去 3 年間に育児休業制度を利用した女性従業員がいる企業が 82%である。女性従業員の典型的な退職パターンについての質問で、「出産後、育児休業を利用してその後も就業を継続する」と回答した企業が 45%に上る。したがって、この研究は、製造業、金融・保険業、サービス業における WLB 施策の比較的充実した企業の事務職、専門職に比重を置いた分析である点に留意する必要がある。

4. 変数の説明

企業の均等度と WLB を二つの次元で捉えることとする。一つは経営トップの方針や従業員の評価などの主観的な指標、もう一つは管理職に占める女性比率や育児支援制度の数などの実態を捉える指標である。

まず、企業の均等度を捉える主観的指数として、「経営トップの均等志向」と「管理職による均等度評価」と「一般社員による均等度評価」を、WLB を捉える主観的指標として、「経営トップの WLB 志向」と「管理職による WLB 評価」と「一般社員による WLB 評価」を用いる。これらの変数の関係は表 1 にある²。

表 1 の a から i の項目は、企業調査において「経営トップが示している正社員の人事管理上の経営方針」について質問したものである。回答者は「当てはまる」「やや当てはまる」「どちらとも言えない」「あまり当てはまらない」「当てはまらない」の五つから一つを選択している。これらの回答にそれぞれ、1、0.75、0.5、0.25、0 の点数をつけ、それらを平均したものが、表 1 の「経営トップの方針」の列の数字である。「経営トップの均等志向」は項目 a から d の平均値、「経営トップの WLB 志向」は項目 e から i の平均値である。

管理職調査では、項目 a から i に加えて j から n を質問している。ただし、項目 a から e については、質問の表現が企業調査のものと少し異なっているため、異なっている部分をきっこう括弧に入れて表現している。管理職はこれらの質問に対し、「そう思う」「ややそう思う」「どちらとも言えない」「あまりそう思わない」「そう思わない」——の 5 段階で評価し

² 正確にいえば、「調査」で尋ねているのは、企業の育児と仕事の両立支援策である。広い意味でのワーク・ライフ・バランス施策は、育児支援策以外に、介護支援策、ボランティア活動や地域活動への参加支援策、自己啓発支援策、趣味と仕事の両立支援策などを含む。

表1. 男女の雇用機会均等とWLBに関する経営トップの方針と管理職の評価の関係

質問項目	経営トップの方針	管理職による評価	一般社員による評価	AとBの相関係数	AとCの相関係数	BとCの相関係数
	A	B	C			
a 女性を積極的に活用・登用する〔している〕	0.712	0.605	0.554	0.456	0.503	0.650
b 男女にかかわりなく人材を育成する〔している〕	0.836	0.640	0.554	0.462	0.476	0.596
c 女性にも定型的な仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせる〔させている〕	0.748	0.610	0.531	0.472	0.498	0.653
d セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を従業員に周知させている〔している〕	0.790	0.677	0.541	0.405	0.478	0.454
経営トップの均等志向・管理職による均等度評価・一般社員による均等度評価 (aからdの平均値)	0.771	0.633	0.545	0.500	0.471	0.558
e 自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知させている〔している〕	0.824	0.634	0.513	0.374	0.362	0.473
f 結婚・出産後も職場を辞めることなく働くよう求めている	0.748	0.625	0.513	0.387	0.388	0.489
g 男性にも育児休業を積極的に取得するよう求めている	0.485	0.351	0.258	0.360	0.338	0.416
h 職場（上司や同僚）に従業員の家庭責任について理解するよう求めている	0.586	0.474	0.381	0.240	0.242	0.306
i 職場（上司や同僚）に育児に係る休業や短時間勤務について協力するよう求めている	0.690	0.499	0.410	0.334	0.370	0.419
j 育児休業がとりやすい環境にある	na	0.558	0.493	na	na	0.592
k 仕事と家庭を両立するための短時間勤務等がとりやすい環境にある	na	0.445	0.379	na	na	0.519
l 会社内に仕事と家庭を両立しているよきモデル（女性）がいる	na	0.565	0.517	na	na	0.434
m 会社内に仕事と家庭を両立しているよきモデル（男性）がいる	na	0.263	0.241	na	na	0.348
n 結婚・出産後も職場を辞めることなく働ける会社だと思う	na	0.650	0.576	na	na	0.498
経営トップのWLB志向（eからiの平均値）/管理職によるWLB評価・一般社員によるWLB評価（eからnの平均値）	0.667	0.506	0.434	0.396	0.319	0.460

- 注1) 企業への質問と管理職や一般社員への質問で表現が異なる場合は、企業への質問はそのまま掲載し、管理職や一般社員への質問はきっこう括弧の中に掲載している。質問項目jからnについては、管理職にのみ尋ねている。
- 注2) 列Aの項目の数字は「当てはまる」を1、「やや当てはまる」を0.75、「どちらともいえない」を0.5、「あまり当てはまらない」を0.25、「当てはまらない」を0とした得点の平均値である。
- 注3) 列BとCの項目の数字は「そう思う」を1、「ややそう思う」を0.75、「どちらともいえない」を0.5、「あまりそう思わない」を0.25、「そう思わない」を0とした得点の平均値である。
- 注4) 均等度指数は、項目aからdの得点の平均値である。WLB指数は、経営トップの方針については項目eからiの平均値、管理職の評価については項目eからnの平均値である。

ている。企業調査と同様、これらの回答にそれぞれ、1、0.75、0.5、0.25、0 の点数をつけ、それらを平均したものが、表 1 の「経営トップの方針」の列の数字である。ただし、管理職は一社につき最大 5 人答えているので、同一企業の管理職による評価の平均値をその企業の点数とした。「管理職による均等度評価」は項目 a から d の平均値、「管理職による WLB 評価」は項目 e から n の平均値である。一般社員による評価も管理職による評価と同

様に数値化した。

経営トップの方針と管理職や一般社員による評価を比較するとなかなか面白い。まず、a から i のすべての項目において、企業トップの方針の点数より管理職による評価の点数のほうが低く、管理職による評価の点数より一般社員による評価の点数のほうが低い。とくに、「b. 男女にかかわらず人材を育成する〔している〕」と「e. 自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知させている〔している〕」と「i. 職場（上司や同僚）に育児に係る休業や短時間勤務について協力するよう求めている」は、経営トップの方針と管理職による評価の差がおよそ 0.2 とかなり大きい。

次に、相関係数はすべて正だが、経営トップの方針と管理職や一般社員の評価との相関係数はあまり大きくない。とくに、WLB に関する項目では、すべての相関係数が 0.4 を下回っている。つまり、WLB については、経営トップの方針が十分に実行されていない企業が多いことを意味する。

図 1 は、経営トップの均等志向と WLB 志向の関係をプロットしたものだ。同じ点数の企業が複数ある場合は重ならないよう点を少し横にずらせて描いている。均等志向については満点の企業がかなりあることがわかる。均等度と WLB の間にはやや強い正の相関があることが見てとれる。相関係数は 0.628 だ。

図 2 と図 3 は、それぞれ管理職と一般社員による均等度と WLB の評価の点数をプロットしたものだ。相関係数は管理職による評価が 0.613、一般社員による評価が 0.608 と経営トップの志向と変わらないが、均等度、WLB とも点数は低い。経営トップの志向と異なり、均等度について管理職や一般社員が満点の評価をした企業はほとんどない。

主観的指標と並んで、企業の均等度の実態を捉える指標として、正社員に占める女性の比率、および、係長、課長、部長それぞれに占める女性の比率を正社員に占める女性比率で割ったものを用いる。これらは、ある企業に入社した女性社員が男性と比べてどの程度管理職になりやすいかを示している。また、WLB を捉える指標として育児支援制度を用いる。育児支援制度については、「存在する制度の数」「過去 3 年間に利用実績のある制度の数」「管理職が知っている制度の数」「一般社員が知っている制度の数」の四つを用いる。それらの関係は表 2 に示されている。

「存在する制度」と「過去 3 年間に利用実績のある制度」については企業調査で尋ねている。「管理職が知っている制度」は次のようにして求めた。管理職調査では、a から n の制度が存在するかを尋ね、管理職は「ある」「ない」「わからない」の三つから一つを選択している。実際に制度があり、かつ管理職が「ある」と回答した場合に、管理職が知っている制度であるとみなした。企業に当該制度がない場合や、あっても管理職が「わからない」または「ない」と回答した場合は管理職がその制度を知らないものとした。複数の管理職が回答している企業については、同一企業の管理職による回答の平均値を用いた。「一般社員が知っている制度」についても同様にして求めた。

図1. 経営トップの均等志向とWLB志向の分布

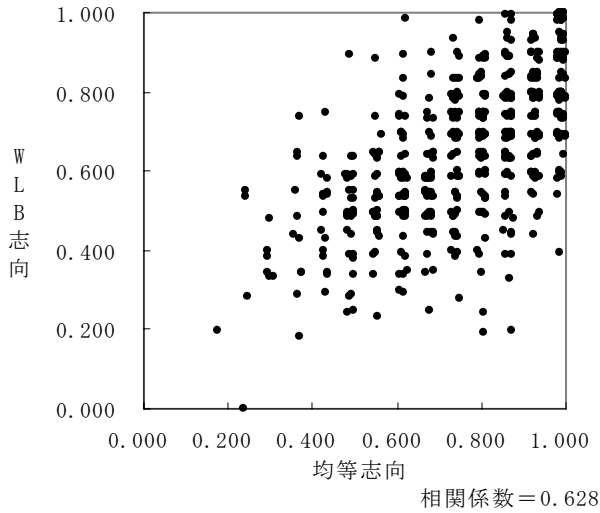


図2. 管理職による均等度評価とWLB評価の分布

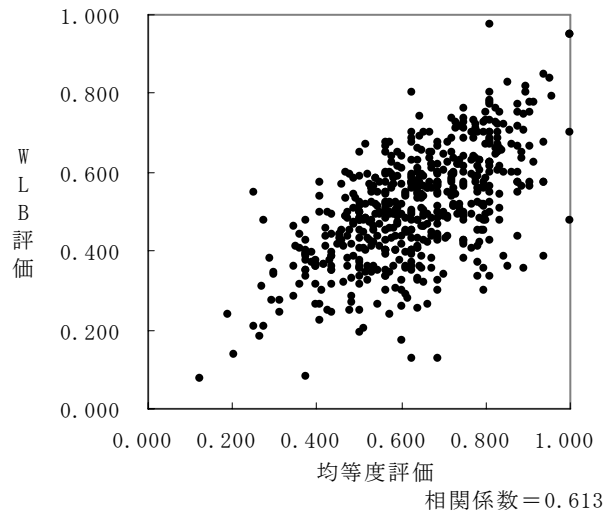


図3. 一般社員による均等度評価とWLB評価の分布

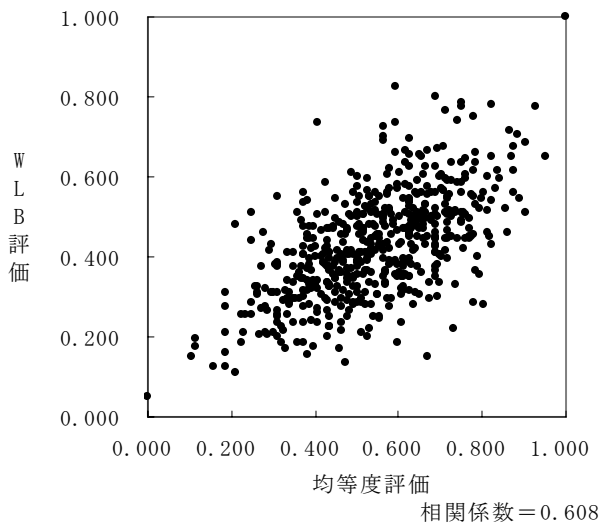


表2. 育児支援制度のある企業の割合、利用実績のある企業の割合、制度を管理職・一般社員が知っている企業の割合

育児支援制度	制度のある企業の割合	過去3年間に利用実績のある企業の割合	制度を管理職が知っている企業の割合	制度を一般社員が知っている企業の割合	過去3年間利用率	管理職が認知している制度の割合	一般社員が認知している制度の割合
	A	B	C	D	B/A	C/A	D/A
a 育児休業制度	0.993	0.858	0.943	0.901	0.864	0.950	0.907
b 短時間勤務制度	0.776	0.482	0.494	0.453	0.622	0.636	0.585
c フレックスタイム制度	0.313	0.219	0.245	0.205	0.699	0.783	0.655
d 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	0.605	0.389	0.307	0.262	0.643	0.507	0.432
e 所定外労働をさせない制度	0.665	0.357	0.262	0.214	0.536	0.394	0.322
f 事業所内託児施設の運営	0.090	0.084	0.088	0.075	0.935	0.978	0.836
g 子育てサービス費用の援助措置等	0.119	0.093	0.067	0.052	0.780	0.566	0.436
h 職場への復帰支援	0.404	0.294	0.218	0.156	0.728	0.539	0.387
i 配偶者が出産の時の男性の休暇制度	0.726	0.444	0.502	0.408	0.611	0.691	0.561
j 子供の看護休暇	0.825	0.377	0.462	0.410	0.457	0.560	0.497
k 転勤免除	0.148	0.090	0.071	0.049	0.610	0.480	0.330
l 育児等で退職したものに対する優先的な再雇用制	0.169	0.097	0.056	0.040	0.573	0.331	0.236
m 子育て中の在宅勤務制度	0.026	0.014	0.013	0.010	0.556	0.510	0.395
合計	5.859	3.798	3.728	3.235	0.648	0.636	0.552

たとえば、育児休業制度の場合、サンプルの 99.3%の企業がすでに導入している。しかし、過去 3 年間に利用実績のある企業は 85.8%であり、導入している企業の 86.4%である。また、管理職が育児休業制度の存在を認識している企業は 94.3%で、制度がある企業の 95.0%である。

利用比率を見ると、「子供の看護休暇」を除いて、いずれの制度も 0.5 を超えている。とくに利用比率が高いのが事業所内託児施設と育児休業制度である。これに対し、一般社員の認知度は制度によって大きな差がある。事業所内託児所と育児休業制度の認知度は 0.8 を超えているが、13 の制度のうち 8 つの制度で認知度が 0.5 を下回っている。傾向としては、利用比率が低い制度ほど認知度も低い。

5. 推定結果

均等度と WLB

賃金関数を推定する前に、どのような企業で均等度と WLB が高いかを見ることにする。均等度と WLB の主観的な指標を被説明変数に、正社員に占める女性比率、従業員数、産業、労働組合の有無を説明変数にして OLS で回帰分析した結果が表 3 だ。

経営トップの均等志向は、正社員に占める女性が多いほど、そして従業員が多い企業ほど強い。産業別では、不動産業、情報通信業、金融・保険業、サービス業で均等志向が強く、逆に建設業では弱い。労働組合の有無は経営トップの均等度志向とは相関関係がない。管理職による均等度の評価は、経営トップの均等志向とよく似た傾向が見られる。ただ、情報通信業と不動産業は有意でない。一般社員による均等度評価も経営トップの均等志向とよく似た傾向が見られる。異なっているのは、情報通信業が有意でないのと、小売業では有意に均等度評価が高いことである。

次に、WLB を見よう。経営トップの WLB 志向は、均等志向同様、正社員に女性が多く、従業員が多い企業で強い。産業別では、不動産業、通信業、金融・保険業、サービス業で均等志向が強く、逆に建設業で弱い。均等志向とほぼ同じ結果である。ただし、労働組合がある企業では有意に WLB 志向が強い点は均等志向と異なる。

管理職による WLB 評価は、経営トップの WLB 志向と同じく、女性が多い大企業で高い。ただ、産業を見ると正で有意な係数をもつ産業がなく、負で有意な係数をもつ産業が多くなっている。これは、基準にとっている製造業で WLB の評価が比較的高いことによる。有意ではないが正の係数をもつ産業に、不動産業、通信業、電気・ガス・熱供給・水道業があり、負で有意な係数を持つ産業に、小売業、運輸業、建設業がある。従業員による評価も管理職による評価と非常によく似た傾向を示している。ただし、建設業の係数は有意でない。

こうしてみると、均等化と WLB の両方が進んでいる産業は不動産業と通信業、均等化が先行している産業は金融・保険業、サービス業、小売業、WLB が先行している産業はなく、均等化も WLB も遅れているのが建設業だ。また、労働組合がある企業では、WLB は進んでいるが、均等化が進んでいるわけではない。

表3. 均等度とWLBの決定要因

	経営トップの 均等志向 (1)		管理職による 均等度評価 (2)		一般社員による 均等度評価 (3)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
正社員女性比率	0.181	0.033 ***	0.218	0.030 ***	0.308	0.028 ***
企業規模ダミー(100-299人基準)						
300-499人	-0.027	0.021	0.010	0.018	0.008	0.017
500-699人	-0.007	0.023	0.047	0.021 **	0.024	0.020
700-999人	0.015	0.027	0.030	0.024	0.034	0.023
1000-1999人	0.062	0.028 **	0.050	0.024 **	0.058	0.023 **
2000人以上	0.148	0.029 ***	0.112	0.027 ***	0.127	0.025 ***
産業ダミー (製造業基準)						
建設業	-0.100	0.032 ***	-0.092	0.030 ***	-0.081	0.029 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	0.104	0.098	-0.076	0.102	0.019	0.096
卸売	0.041	0.032	0.036	0.030	0.052	0.027 *
小売	0.012	0.025	0.032	0.023	0.062	0.021 ***
飲食店	0.073	0.086	0.108	0.073	0.046	0.079
運輸業	-0.024	0.029	-0.004	0.026	0.002	0.025
通信業	0.128	0.065 **	0.067	0.055	0.026	0.061
金融・保険業	0.091	0.027 ***	0.048	0.024 **	0.076	0.022 ***
不動産業	0.255	0.120 **	0.145	0.102	0.234	0.096 **
サービス業	0.060	0.018 ***	0.054	0.016 ***	0.058	0.015 ***
労働組合ダミー	0.014	0.014	0.008	0.013	-0.011	0.012
定数	0.672	0.025 ***	0.507	0.022 ***	0.398	0.021 ***
R2	0.194		0.213		0.336	
観測数	706		622		628	

表3. 続き

	経営トップの WLB志向 (4)		管理職による WLB評価 (5)		一般社員による WLB評価 (6)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
正社員女性比率	0.116	0.034 ***	0.207	0.026 ***	0.172	0.025 ***
企業規模ダミー(100-299人基準)						
300-499人	0.001	0.022	0.006	0.016	0.010	0.016
500-699人	0.008	0.024	0.017	0.019	0.005	0.018
700-999人	-0.014	0.028	-0.002	0.022	0.018	0.021
1000-1999人	0.058	0.029 **	0.036	0.022	0.060	0.021 ***
2000人以上	0.117	0.030 ***	0.113	0.024 ***	0.121	0.023 ***
産業ダミー (製造業基準)						
建設業	-0.052	0.034	-0.053	0.027 **	-0.038	0.027
電気・ガス・熱供給・水道業	0.086	0.102	0.033	0.090	0.039	0.087
卸売	-0.018	0.034	-0.044	0.027	-0.017	0.026
小売	-0.031	0.026	-0.078	0.021 ***	-0.042	0.019 **
飲食店	-0.025	0.089	-0.113	0.064 *	-0.011	0.071
運輸業	-0.045	0.030	-0.060	0.023 ***	-0.052	0.023 **
通信業	0.166	0.068 **	0.013	0.049	-0.051	0.055
金融・保険業	0.080	0.028 ***	-0.020	0.021	0.012	0.021
不動産業	0.260	0.125 **	0.096	0.090	0.226	0.087 **
サービス業	0.041	0.019 **	-0.007	0.015	-0.003	0.014
労働組合ダミー	0.047	0.015 ***	0.049	0.011 ***	0.036	0.011 ***
定数	0.575	0.026 ***	0.418	0.020 ***	0.342	0.019 ***
R2	0.125		0.214		0.187	
観測数	707		607		610	

注1) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

賃金関数

表4は、一般的な賃金関数を推定した結果である。均等化施策やWLB施策に関する説明変数は使用していない。いずれの推定でも、勤続、他企業での経験、学歴、役職、企業規模の効果は正で有意であり、妥当な結果といえる。勤続年数の効果は女性より男性のほうが大きい。これは、勤続とともに男女の差が拡大して行くことを意味している。以下の分析では、OLSを使用し、企業属性と賃金の関係を分析する。

表4. 男女の賃金関数（基本モデル）

	男性 (1)		女性 (2)		男性 (3)		女性 (4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
勤続年数	0.045	0.003 ***	0.035	0.003 ***	0.043	0.003 ***	0.033	0.003 ***
勤続年数 2 乗/1000	-0.534	0.100 ***	-0.376	0.113 ***	-0.685	0.102 ***	-0.381	0.113 ***
他企業での経験年数	0.023	0.002 ***	0.019	0.002 ***	0.019	0.002 ***	0.016	0.002 ***
学歴ダミー（高卒基準）								
大卒	0.246	0.019 ***	0.257	0.018 ***	0.213	0.020 ***	0.234	0.018 ***
短大・高専卒	0.079	0.038 ***	0.100	0.018 ***	0.060	0.038	0.089	0.018 ***
専門学校卒	0.117	0.025 ***	0.141	0.021 ***	0.091	0.025 ***	0.110	0.022 ***
職種ダミー（事務職基準）								
専門職・技術職					0.017	0.016	0.061	0.017 ***
営業職					-0.104	0.026 ***	-0.086	0.053
管理職ダミー（一般社員基準）								
主任・係長					0.057	0.015 ***	0.050	0.018 ***
課長					0.147	0.021 ***	0.223	0.030 ***
部長					0.291	0.033 ***	0.303	0.058 ***
企業規模ダミー（100-299人基準）								
300-499人	0.023	0.024	0.006	0.020	0.020	0.024	0.006	0.020
500-699人	0.051	0.026 **	0.026	0.023	0.045	0.026 *	0.022	0.023
700-999人	0.044	0.028	0.039	0.026	0.043	0.027	0.041	0.026
1000-1999人	0.167	0.028 ***	0.077	0.027 ***	0.161	0.028 ***	0.079	0.026 ***
2000人以上	0.284	0.029 ***	0.143	0.027 ***	0.273	0.029 ***	0.138	0.027 ***
産業ダミー（製造業基準）								
建設業	-0.079	0.023 ***	-0.112	0.026 ***	-0.067	0.023 ***	-0.106	0.026 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	0.165	0.051 ***	0.006	0.032 ***	0.175	0.048 ***	0.013	0.031
卸売	0.033	0.039	0.107	0.037 ***	0.054	0.038	0.113	0.037 ***
小売	-0.042	0.024 *	-0.012	0.026	-0.040	0.024 *	-0.018	0.026
飲食店	0.086	0.076	-0.209	0.063 ***	0.065	0.068	-0.233	0.061 ***
運輸業	-0.142	0.037 ***	-0.118	0.036 ***	-0.151	0.037 ***	-0.117	0.036 ***
通信業	0.062	0.106	0.129	0.069 *	0.046	0.107	0.121	0.068 *
金融・保険業	0.021	0.025	-0.050	0.022 **	0.050	0.025 **	-0.048	0.022 **
不動産業	0.156	0.036 ***	0.266	0.049 ***	0.159	0.036 ***	0.237	0.050 ***
サービス業	-0.016	0.015	0.018	0.016	-0.012	0.015	0.005	0.016
労働組合ダミー	0.002	0.014	0.030	0.014 **	0.017	0.014	0.041	0.014
定数	6.924	0.034 ***	6.883	0.030 ***	6.959	0.034 ***	6.899	0.030 ***
R2	0.455		0.333		0.484		0.349	
観測数	2327		1904		2327		1904	

注1) サンプルにおける一般社員と管理職の比率が企業の一般社員と管理職の比率に一致するよう、ウェイトを付けて最小二乗法で推定している。
注2) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

5-1. 均等化施策・WLB 施策と賃金

主観的指標と賃金の関係

表 5 は、企業の均等度と WLB の主観的指標と賃金の関係を推定したものである。均等度を表す指標としては、「経営トップの均等志向」と「管理職による均等度評価」と「一般社員による均等度評価」を、WLB を表す指標としては「経営トップの WLB 志向」と「管理職による WLB 評価」と「一般社員による WLB 評価」を用いた。

表 5 を見ると、均等度の高い企業では女性の賃金のみならず男性の賃金も有意に高いことがわかる。均等志向や均等度評価は、図 1 から 3 で示したように、0 と 1 の間の値を取る。表 5 によれば、もし経営トップの均等志向が 0.5 上昇すれば、男女とも賃金はおおよそ 13% 上昇する（職種や職位を調整しない）。管理職による均等度評価が 0.5 上がると男女とも賃金が 18% 上がる。また、一般社員の均等度評価が 0.5 上がると男性賃金がおおよそ 14%、女性賃金がおおよそ 16% 上昇する。WLB と賃金の相関関係は明確でない。ただし、一般社員の WLB 評価については、職種と職位を調整すれば、賃金と有意に正の関係を示している。

均等度と女性の賃金の間に正の相関があるのは、予想 1 と整合的であるが、男性の賃金とも正の相関があるのは予想できなかった。これについては、均等化が男女の賃金の上昇をもたらしたという説明と、均等化と賃金上昇を同時にもたらす共通の原因があるという説明

表5. 企業の均等度・WLBと賃金の関係 (被説明変数＝賃金の対数値)

	男性 (1)		女性 (2)		男性 (3)		女性 (4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
経営トップの均等志向	0.255	0.046 ***	0.268	0.043 ***	0.227	0.045 ***	0.242	0.044 ***
経営トップのWLB志向	-0.080	0.046 *	-0.028	0.043	-0.048	0.045	-0.025	0.043
職種ダミー	なし		なし		あり		あり	
管理職ダミー	なし		なし		あり		あり	
R2	0.470		0.352		0.500		0.367	
観測数	2293		1881		2293		1881	

表5. 続き

	男性 (5)		女性 (6)		男性 (7)		女性 (8)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
管理職による均等度評価	0.368	0.054 ***	0.351	0.054 ***	0.339	0.052 ***	0.311	0.056 ***
管理職によるWLB評価	-0.017	0.063	0.022	0.063	-0.005	0.061	0.035	0.063
職種ダミー	なし		なし		あり		あり	
管理職ダミー	なし		なし		あり		あり	
R2	0.483		0.364		0.513		0.377	
観測数	2178		1801		2178		1801	

表5. 続き

	男性 (9)		女性 (10)		男性 (11)		女性 (12)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
一般社員による均等度評価	0.289	0.056 ***	0.317	0.053 ***	0.231	0.054 ***	0.267	0.055 ***
一般社員によるWLB評価	0.101	0.065	0.122	0.064 *	0.154	0.063 **	0.152	0.064 **
職種ダミー	なし		なし		あり		あり	
管理職ダミー	なし		なし		あり		あり	
R2	0.474		0.360		0.508		0.373	
観測数	2179		1779		2179		1779	

注1) 勤続年数、勤続年数2乗、他企業での経験年数、学歴ダミー、企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) 「管理職による均等度評価」、「管理職によるWLB評価」、「一般社員による均等度評価」と「一般社員によるWLB評価」は、本人を除く同一企業の管理職または一般社員の評価の平均値である。

注3) サンプルにおける一般社員と管理職の比率が企業の一般社員と管理職の比率に一致するよう、ウェイトを付けて最小二乗法で推定している。

注4) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

が可能だ。また、男女の賃金上昇が均等化を推進するという説明もありうるがあまり現実的でない。

均等化が男性の賃金をも上昇させる理由としては、均等化によって労働者間のより公正な競争が刺激され、女性のみならず男性の生産性も上昇する可能性がある。性別に依らない採用や人事考課や配置を行うと、人事制度全般がより実力主義的、業績主義的になってくるのではないだろうか。その結果、女性のみならず男性労働者の労働意欲も刺激され、生産性が向上する。

これを確かめるために、後で2種類のモデルを推定する。一つは、均等度が高い企業で同性同一年齢労働者間の賃金のバラツキが大きいかどうか確かめるモデルである。もし、均等度が高い企業で実力主義的、業績主義的な賃金制度が導入されていると、同性同一年齢労働者間の賃金格差が大きくなるはずだからだ。もう一つは、均等度が高い企業の生産性や利潤などの企業業績が高いかどうかを確かめるモデルだ。これは、企業による性差別の検証と関連するため、第3章で議論する。

次に、均等化と賃金上昇を同時にもたらす要因としては、企業業績が考えられる。業績が好調な企業では賃金が高く、同時に、均等化を進める余裕があるからだ。均等施策は将来へ

の投資かもしれないし、企業イメージの向上のためかもしれない。企業業績と均等施策の因果関係を明らかにするためにはパネルデータが必要になってくる。この検証は将来の検討課題としたい。

客観的指標と賃金の関係

次に、均等化の客観的指標として、正社員に占める女性比率、および、係長、課長、部長に占める女性比率を正社員に占める女性比率で割ったものを用いる。後者は言いかえれば、女性に占める管理職比率を男性に占める管理職比率で割ったものだ。つまり、入社を前提としたとき、女性のほうがどの程度管理職に昇進しやすいか（昇進しにくい）を表わす指標である。表6が推定結果を示している。

表6. 企業の女性比率と賃金の関係（被説明変数＝賃金の対数値）

	男性 (1)		女性 (2)		男性 (3)		女性 (4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
正社員女性比率	-0.163	0.049 ***	-0.141	0.055 **	-0.165	0.048 ***	-0.163	0.054 ***
係長女性比率 ／正社員女性比率	-0.080	0.016 ***	-0.054	0.019 ***	-0.085	0.016 ***	-0.057	0.019 ***
課長女性比率 ／正社員女性比率	0.056	0.024 **	0.150	0.049 ***	0.062	0.023 ***	0.125	0.048 ***
部長女性比率 ／正社員女性比率	0.219	0.049 ***	0.097	0.052 *	0.225	0.049 ***	0.092	0.051 *
職種ダミー	なし		なし		あり		あり	
管理職ダミー	なし		なし		あり		あり	
R2	0.480		0.367		0.510		0.390	
観測数	1768		1457		1768		1457	

注1) 勤続年数、勤続年数2乗、他企業での経験年数、学歴ダミー、企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) サンプルにおける一般社員と管理職の比率が企業の一般社員と管理職の比率に一致するよう、ウェイトを付けて最小二乗法で推定している。

注3) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

推定結果は、男女とも「正社員女性比率」と「係長女性比率／正社員女性比率」の係数が有意に負、「課長女性比率／正社員女性比率」と「部長女性比率／正社員女性比率」の係数が有意に正であることを示している（ただし、女性賃金における「部長女性比率／正社員女性比率」の係数は5%水準では有意でない）。これはどう解釈すればいいのだろうか。表3では、正社員女性比率が高い企業ほど均等度の主観的指標が高かった。表5では、均等度の主観的指標が高い企業ほど、男女とも賃金が高かった。しかし、表6では、正社員に占める女性の比率が高いほど男女とも賃金が低い。

これらを整合的に説明すると次のようになる。第3章で明らかにするが、女性の多い企業では生産性が低い。女性が多い企業では女性が重要な戦力だから均等化施策によって女性の生産性を上げようとする。均等化は生産性を上昇させ、男女の賃金を上昇させるが、もともと女性が多い企業では生産性が低いため、賃金関数における正社員女性比率の係数は負となる。それに対し、「課長女性比率／正社員女性比率」と「部長女性比率／正社員女性比率」は均等度を反映しているため、賃金と正の相関関係がある。この結果も、均等化が進んでいる企業では男女の賃金が高いことを示している。

表7は、育児支援策と賃金の関係を推定したものである。育児支援の水準を捉える変数として、「存在する育児支援制度数」「過去3年間に利用実績のある育児支援制度数」「管理職が知っている育児支援制度数」「一般社員が知っている育児支援制度数」——の四つを用いた。育児支援制度とは、表2にある13の制度である。

育児支援はどの指標を用いても係数は正である。ただし、女性の賃金関数の説明変数「存在する支援制度数」の係数は有意でない。また、係数の大きさには明らかな序列がある。係数が最も大きいのは「一般社員が知っている育児支援制度数」で、次いで「管理職が知っている育児支援制度数」、「利用実績のある育児支援制度数」、最も小さいのが「存在する育児支援制度数」だ。

表7. 企業の育児支援策と賃金の関係（被説明変数＝賃金の対数値）

	男性 (1)		女性 (2)		男性 (3)		女性 (4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
存在する育児支援制度数	0.010	0.004 ***	0.003	0.004	0.010	0.004 ***	0.002	0.003
職種ダミー	なし		なし		あり		あり	
管理職ダミー	なし		なし		あり		あり	
R2	0.466		0.344		0.498		0.360	
観測数	1979		1625		1979		1625	

表7. 続き

	男性 (5)		女性 (6)		男性 (7)		女性 (8)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
利用実績のある 育児支援制度数	0.016	0.003 ***	0.010	0.003 ***	0.015	0.003 ***	0.009	0.003 ***
職種ダミー	なし		なし		あり		あり	
管理職ダミー	なし		なし		あり		あり	
R2	0.465		0.338		0.495		0.354	
観測数	2243		1884		2243		1884	

表7. 続き

	男性 (9)		女性 (10)		男性 (11)		女性 (12)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
管理職が知っている 育児支援制度数	0.030	0.005 ***	0.029	0.005 ***	0.028	0.005 ***	0.028	0.005 ***
職種ダミー	なし		なし		あり		あり	
管理職ダミー	なし		なし		あり		あり	
R2	0.478		0.367		0.511		0.383	
観測数	1707		1388		1707		1388	

表7. 続き

	男性 (13)		女性 (14)		男性 (15)		女性 (16)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
一般社員が知っている 育児支援制度数	0.037	0.004 ***	0.030	0.005 ***	0.035	0.004 ***	0.028	0.005 ***
職種ダミー	なし		なし		あり		あり	
管理職ダミー	なし		なし		あり		あり	
R2	0.499		0.366		0.534		0.386	
観測数	1732		1363		1732		1363	

注1) 勤続年数、勤続年数2乗、他企業での経験年数、学歴ダミー、企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) サンプルにおける一般社員と管理職の比率が企業の一般社員と管理職の比率に一致するよう、ウェイトを付けて最小二乗法で推定している。

注3) 「管理職が知っている育児支援制度数」と「一般社員が知っている育児支援制度数」は、それぞれ本人を除く同一企業の管理職と一般社員が知っている育児支援制度数の平均値である。

注4) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

表 8 は均等化と WLB の実態と賃金の関係を分析したものだ。表 7 より育児支援制度に関連する説明変数としては、「一般社員が知っている育児支援制度数」が最も説明力があつたので、これを WLB の実態を示す変数としている。均等化の実態を示す変数は表 6 と同じ女性比率を用いた。結果は、表 6 と表 7 の結果を確認するものとなった。つまり、正社員に占める女性比率が高いと男女とも賃金が低く、課長以上の管理職に占める女性比率が高いと男女とも賃金が高い。また、育児支援制度が充実しているほど男女とも賃金が高い。

推定結果から二つの疑問が生ずる。第 1 に、なぜ育児支援が賃金に正の影響を及ぼすのかということである。可能性としては、①離職率が下がるため、企業はより多くの人的資本投資を行い、労働者の生産性が上昇する、②育児支援策の利用により労働者のモラルが向上する、③育児支援と賃金の両方に影響を及ぼす第 3 の要因がある、の三つが考えられる。

第 2 の疑問は、女性の賃金のみならず男性の賃金にも影響を及ぼすのはなぜかということである。しかも、女性賃金への影響より男性賃金への影響のほうがやや大きい。確かに、調査に回答した企業は WLB 施策に熱心な企業が多いため、男性の育児支援策利用者も少なくない。しかし、女性の利用者と比べると男性の利用者は少ない。子どもがいる男性のうち、何らかの育児支援策を利用した者の割合は 47%であるのに対し、子どものいる女性は 93%が何らかの制度を利用している。育児支援制度が生産性を上昇させるのであれば、女性に対してより大きな影響があるはずである。育児支援策と賃金の両方に影響を及ぼす第 3 の要因があるのではないだろうか。これらの疑問の解明は将来の課題としたい。

表8. 企業の女性比率・育児支援制度と賃金の関係 (被説明変数=賃金の対数値)

	男性 (1)		女性 (2)		男性 (3)		女性 (4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
正社員女性比率	-0.160	0.056 ***	-0.166	0.054 ***	-0.165	0.055 ***	-0.188	0.054 ***
係長女性比率 ／正社員女性比率	-0.096	0.016 ***	-0.057	0.020 ***	-0.100	0.017 ***	-0.061	0.019 ***
課長女性比率 ／正社員女性比率	0.111	0.045 **	0.178	0.048 *	0.118	0.044 ***	0.146	0.047 ***
部長女性比率 ／正社員女性比率	0.220	0.053 ***	0.112	0.059 *	0.240	0.051 ***	0.099	0.058 *
一般社員が知っている 育児支援制度数	0.026	0.005 ***	0.018	0.005 ***	0.025	0.005 ***	0.017	0.005 ***
職種ダミー	なし		なし		あり		あり	
管理職ダミー	なし		なし		あり		あり	
R2	0.498		0.385		0.532		0.409	
観測数	1552		1203		1552		1203	

注1) 勤続年数、勤続年数2乗、他企業での経験年数、学歴ダミー、企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) サンプルにおける一般社員と管理職の比率が企業の一般社員と管理職の比率に一致するよう、ウェイトを付けて最小二乗法で推定している。

注3) 「一般社員が知っている育児支援制度数」とは、本人を除く同一企業の一般社員が知っている育児支援制度数の平均値である。

注4) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

賃金プロファイルの傾き

次に、均等度や WLB が賃金プロファイルの傾きとどのような関係があるかを分析する。三谷 (1997) や阿部 (2005) は、均等化が進んでいる企業ほど、賃金プロファイルの傾きの男女間格差が小さいことを発見している。「調査」では 35 歳の平均賃金と初任給を男女

別に尋ねている。そこで、被説明変数には、35歳平均賃金を初任給で割ったものの対数値を用いる。結果は表9に掲載している。

表9. 企業の均等度・WLBと賃金上昇率の関係 [被説明変数=(35歳平均賃金/初任給)の対数値]

	男性 (1)		女性 (2)		女性/男性 (3)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
経営トップの均等志向	0.127	0.066 *	0.233	0.068 ***	0.116	0.046 **
経営トップのWLB志向	-0.090	0.066	-0.063	0.066	0.007	0.045
R2	0.109		0.091		0.131	
観測数	517		457		440	

表9. 続き

	男性 (4)		女性 (5)		女性/男性 (6)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
管理職による均等度評価	0.206	0.081 **	0.348	0.082 ***	0.135	0.058 **
管理職によるWLB評価	-0.273	0.090 ***	-0.215	0.093 **	0.038	0.065
R2	0.140		0.106		0.133	
観測数	452		404		388	

表9. 続き

	男性 (7)		女性 (8)		女性/男性 (9)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
一般社員による均等度評価	0.139	0.083 *	0.313	0.084 ***	0.134	0.057 **
一般社員によるWLB評価	-0.167	0.096 *	-0.118	0.097	0.093	0.066
R2	0.103		0.086		0.131	
観測数	455		405		390	

表9. 続き

	男性 (10)		女性 (11)		女性/男性 (12)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
正社員女性比率	-0.211	0.071 ***	-0.115	0.068 *	0.071	0.047
係長女性比率/正社員女性比率	-0.023	0.026	-0.004	0.025	0.011	0.017
課長女性比率/正社員女性比率	-0.094	0.057	0.011	0.055	0.090	0.036 **
部長女性比率/正社員女性比率	0.057	0.084	0.007	0.081	0.005	0.054 *
一般社員が知っている育児支援制度数	0.021	0.007 ***	0.018	0.007 **	-0.004	0.005
R2	0.220		0.146		0.207	
観測数	330		296		285	

注1) 企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) 「一般社員が知っている育児支援制度数」とは、各企業の一般社員が知っている育児支援制度数の平均値である。

注3) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

モデル(1)から(9)は説明変数として均等度と WLB についての主観的指標を、モデル(10)から(12)は、客観的指標を用いている。モデル(3)、(6)、(9)、(12)の被説明変数は、女性の賃金プロファイルの傾きを男性のそれで割ったものの対数値である。推定結果を見ると、主観的な指標で見た場合、均等化は賃金プロファイルの傾きを大きくし、WLB はそれを小さくしている。ただし、WLB に関する係数は管理職による WLB 評価以外は 5%水準で有意でない。また、モデル(3)、(6)、(9)を見ると、均等化が進んでいる企業では賃金プロファイルの傾きの男女間格差が小さい。

ところが、均等度と WLB の実態（女性比率と育児支援策）を捉えた変数を説明変数にした場合は、育児支援策の係数が正で有意となっている。また、正社員に占める女性の比率が高いと男女とも賃金プロファイルの傾きが小さい。男性は 5%水準で、女性は 10%水準でそれぞれ有意である。これは、女性の多い企業は人的資本投資が少ないことを意味している。また、モデル(12)より、賃金プロファイルの傾きの男女間格差は、女性が課長や部長になり

やすい企業ほど小さいことがわかる。

まとめると、均等度・WLB と賃金の関係は、主観的な指標を用いるか客観的な指標を用いるかで結果が異なる。しかし、少なくとも、賃金プロファイルの傾きの男女間格差は均等化が進んでいる企業ほど小さい。他方、賃金プロファイルの傾きの男女間格差と WLB の間にははっきりした関係が見られない。

同性同一年齢内賃金格差

次に、均等度・WLB と同性同一年齢内賃金格差の関係を見る。賃金格差は、性別の 35 歳最高賃金を 35 歳最低賃金で割ったものの対数値で捉える。推定結果は表 10 にある。主観的な指標を説明変数とした場合、均等度が高い企業ほど 35 歳賃金の格差が大きい。逆に、WLB の係数は負になることが多いが 5%水準で有意であるのはモデル(2)のみだ。均等度を正社員と管理職に占める女性比率で捉えた場合、女性が部長になりやすい企業では男女とも 35 歳労働者の賃金格差が大きい。ただし、男性については 10%水準で有意であるにすぎない。

この結果は、均等化が進んでいる企業では能力や業績に基づく賃金が採用され、より公正な労働者間競争が行われているという予想と整合的だ。このような労働者間競争が生産性の向上へとつながるのではないだろうか。

表10. 企業の均等度・WLBと35歳賃金の開きの関係 [被説明変数=(35歳最高賃金/35歳最低賃金)の対数値]

	男性 (1)		女性 (2)		男性 (3)		女性 (4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
経営トップの均等志向	0.187	0.081 **	0.450	0.092 ***				
経営トップのWLB志向	-0.133	0.080	-0.210	0.089 **				
管理職による均等度評価					0.249	0.101 **	0.305	0.116 ***
管理職によるWLB評価					-0.152	0.111	0.033	0.131
R2	0.108		0.096		0.102		0.114	
観測数	537		475		470		419	

表10. 続き

	男性 (5)		女性 (6)		男性 (7)		女性 (8)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
一般社員による均等度評価	0.337	0.100 ***	0.441	0.114 ***				
一般社員によるWLB評価	-0.227	0.118 *	0.068	0.134				
正社員女性比率					0.012	0.085	0.286	0.092 ***
係長女性比率 /正社員女性比率					0.042	0.029	0.012	0.034
課長女性比率 /正社員女性比率					0.013	0.069	-0.011	0.073
部長女性比率 /正社員女性比率					0.186	0.104 *	0.287	0.105 ***
一般社員が知っている 育児支援制度数					-0.010	0.009	-0.001	0.010
R2	0.107		0.106		0.164		0.192	
観測数	472		420		348		312	

注1) 企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) 「一般社員が知っている育児支援制度数」とは、各企業の一般社員が知っている育児支援制度数の平均値である。

注3) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

5-2. 均等化施策・WLB 施策と離職行動

均等度・WLB と就業継続意欲の関係

次に、均等度、WLB と就業継続意欲の関係を見る。表 11 がその結果である。被説明変数は、「私は、これからも、今の会社で働き続けたいと思う」に 5 段階で答えた結果を点数化したものである。「そう思う」を 4 点、「ややそう思う」を 3 点、「どちらともいえない」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点としている。どのモデルも賃金の影響を調整している。

表11. 企業の均等化施策・WLB施策と就業継続意欲の関係（順序プロビット）

	男性 (1)		女性 (2)		男性 (3)		女性 (4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
経営トップの均等志向	0.434	0.188 **	0.127	0.196				
経営トップのWLB志向	-0.183	0.182	0.103	0.180				
管理職による均等度評価					-0.356	0.238	-0.318	0.244
管理職によるWLB評価					0.385	0.261	0.817	0.268 ***
時間あたり賃金の対数値	0.701	0.101 ***	0.444	0.094 ***	0.693	0.103	0.428	0.097 ***
Pseudo R2	0.027		0.022		0.024		0.025	
観測数	2292		1885		2174		1810	

表11. 続き

	男性 (5)		女性 (6)		男性 (7)		女性 (8)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
一般社員による均等度評価	-0.195	0.227	-0.094	0.239				
一般社員によるWLB評価	0.522	0.264 **	0.628	0.274 **				
正社員女性比率					-0.167	0.216	0.279	0.213
係長女性比率 ／正社員女性比率					0.027	0.077	0.139	0.078 *
課長女性比率 ／正社員女性比率					-0.017	0.194	-0.340	0.186 *
部長女性比率 ／正社員女性比率					0.035	0.252	0.456	0.219 **
一般社員が知っている 育児支援制度数					0.014	0.020	0.018	0.021
時間あたり賃金の対数値	0.702	0.106 ***	0.414	0.098 ***	0.625	0.128 ***	0.379	0.126 ***
Pseudo R2	0.026		0.023		0.026		0.024	
観測数	2178		1786		1551		1214	

注1) 勤続年数、勤続年数2乗、他企業での経験年数、学歴ダミー、企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) サンプルにおける一般社員と管理職の比率が企業の一般社員と管理職の比率に一致するよう、ウェイトを付けて最小二乗法で推定している。

注3) 「一般社員が知っている育児支援制度数」とは、本人を除く同一企業の一般社員が知っている育児支援制度数の平均値である。

注4) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

経営トップの均等志向が強い企業では男性の就業継続意欲が強いが、女性の就業継続意欲とは有意な関係が見られない。管理職や一般社員による均等度評価は男女の就業継続意欲と有意な相関関係は見られない。また、管理職による WLB 評価が高い企業では女性の就業継続意欲が強く、一般社員による WLB 評価が高い企業では男女とも就業継続意欲が強い。

ところが、モデル(7)と(8)が示すように、WLB の実態を捉えるために「一般社員が知っている育児支援制度数」を説明変数として使用すると、有意な結果が得られなかった。主観的評価によれば WLB は女性の就業意欲を強くするという仮説は支持されるが、客観的指標では明確な結論が得られない。

均等度・WLB と女性の典型的退職パターンとの関係

最後に、均等度・WLB と女性社員の典型的な退職パターンとの関係を見る。企業調査では、各企業における女性社員の典型的な退職パターンを、「結婚前」、「結婚時」、「結婚後、妊娠・出産前」、「妊娠・出産時」、「出産後 1・2 年」、「出産後、育児休業を利用して継続」、「出産後、育児休業を利用せず継続」の七つに分けて聞いている。退職時期が遅いほど大きな値をとる変数を作成し、それを被説明変数とした。係数が正で大きいほど、勤続期間を長くすることを意味する。推定結果は表 12 にある。

モデル(1)、(2)、(3)は、WLB の主観的指標が高い企業では、女性の退職時期が遅いことを示している。また、管理職による均等度の評価が高い企業では退職時期が早い。モデル(4)は、WLB を「一般社員が知っている育児支援制度数」で計っても 10%水準で有意に正の係数をもつことを示している。これらのことは、WLB は女性の離職確率を低下させるという仮説を支持する。

表12. 企業の均等化施策・WLB施策と女性の就業継続/退職パターンとの関係（順序プロビット）

	(1)		(2)		(3)		(4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
経営トップの均等志向	0.136	0.308						
経営トップのWLB志向	1.013	0.299 ***						
管理職による均等度評価			-0.800	0.391 **				
管理職によるWLB評価			2.858	0.451 ***				
一般社員による均等度評価					-0.523	0.394		
一般社員によるWLB評価					2.999	0.477 ***		
正社員女性比率							0.515	0.328
係長女性比率								
／正社員女性比率							0.234	0.121 *
課長女性比率								
／正社員女性比率							0.196	0.157
部長女性比率								
／正社員女性比率							0.022	0.419
一般社員が知っている 育児支援制度数							0.053	0.038 *
Pseudo R2	0.039		0.059		0.060		0.047	
観測数	704		605		608		428	

注1) 企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) 「一般社員が知っている育児支援制度数」とは、各企業の一般社員が知っている育児支援制度数の平均値である。

注3) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

6. まとめ

企業の均等化施策と WLB 施策が従業員の賃金と離職確率にどのような影響を及ぼすかを分析した。推定結果をまとめると以下ようになる。

- ① 経営トップの均等志向が強い企業や、管理職や一般社員による均等度についての評価が高い企業では、女性の賃金のみならず男性の賃金も高い。
- ② 女性が管理職になりやすい企業では、女性の賃金のみならず、男性の賃金も高い。
- ③ 育児支援制度が充実している企業では、女性の賃金のみならず、男性の賃金も高い。
- ④ 均等化が進んでいる企業では、賃金プロファイルの傾きの男女間格差が小さい。
- ⑤ 均等化が進んでいる企業では、35 歳における同性の労働者の間での賃金格差が大きい。

⑥ WLB が充実している企業では、女性の就業継続意欲が強い。また、WLB が充実している企業では、女性が結婚・出産後も就業を継続する傾向が強い。

均等化が進んでいる企業で女性のみならず男性の賃金も高いのは、労働者間の公正な競争が保証されているからではないだろうか。性別ではなく能力や業績に基づく人事考課制度や賃金制度が採られていることが生産性の上昇をもたらしているのではないだろうか。上記の⑤はこの推測を支持する。詳細な検討は今後の課題である。

<参考文献>

阿部正浩 (2005) 「男女の雇用格差と賃金格差」 『日本労働研究雑誌』 5月号、15-31頁。

川口章 (2005) 「1990年代における男女間賃金格差縮小の要因」 『経済分析』 第175号、50-80頁。

川口章 (2007) 「日本的雇用制度・経営改革・女性の活躍」 JILPT 労働政策研究報告書 No.74 『企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書』 122-140頁。

富田安信 (1988) 「女子の雇用管理と男女間賃金格差」 小池和男・富田安信編 『職場のキャリアウーマン』 東洋経済新報社、144-165頁。

三谷直樹 (1997) 『企業内賃金構造と労働市場』 勁草書房。

脇坂明 (2006) 「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは」 『季刊家計経済研究』 71号、17-28頁。

Bayard, Kimberly, Judith Hallerstein, David Neumark and Kenneth Troske (2003), 'New Evidence on Sex Segregation and Sex Difference in Wages from Matched Employee-Employer Data,' *Journal of Labor Economics*, vol. 21. no. 4, pp. 887-922.

Datta Gupta, Nabanita and Donna S. Rothstein (2005), 'The Impact of Worker and Establishment-Level Characteristics on Male-Female Wage Differentials: Evidence from Danish Matched Employee-Employer Data,' *Labour*, vol. 19, no. 1, pp. 1-34.

Hellerstein, Judith K. and David Neumark (2004), 'Production Function and Wage Equation Estimation with Heterogeneous Labor: Evidence from a New Matched Employer-Employee Data Set,' NBER Working Paper 10325.

Jirjahn, Uwe and Gesine Stephen (2004), 'Gender, Piece Rates and Wages: Evidence from Matched Employer-Employee Data,' *Cambridge Journal of Economics*, vol.28, pp. 683-704.

Meng, Xin (2004), 'Gender Earnings Gap: The Role of Firm Specific Effects,' *Labour Economics*, vol. 11, pp. 555-573.

Meng, Xin and Dominique Meurs (2004), 'The Gender Earnings Gap: Effects of Institutions and Firms - A Comparative Study of French and Australian Private Firms,' *Oxford Economic Papers*, vol. 56, pp. 189-208.

Oaxaca, Ronald L. (1973) 'Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets,' *International Economic Review*, vol. 14, no. 3, pp. 693-709.

第3章 女性の離職率・均等度・企業業績——統計的差別と非合理的差別の検証

1. 問題意識

どのような企業で均等度が高いのだろうか、また、均等度の高い企業の業績はいいのだろうか。本章ではこれらの問題を議論する。

これらの問題の背景にあるのは、企業による均等化への取組が合理的か否かという疑問だ。裏を返せば、性別に基づく処遇の決定（＝性差別）が合理的か否かという疑問になる。ある企業の施策が合理的か否かは、それが企業の業績（代表的なものは利潤）を改善させているか否かを基準に判断される。差別をしている企業のほうが均等化を進めている企業より業績がいいのであれば、差別は合理的ということになる。逆の場合は、差別は非合理的で均等化が合理的ということだ。

均等化と差別のいずれが合理的かという問題は、均等化を推進するためにどのような政策が有効であるかの判断に役立つ。もし女性差別が合理的であれば、差別自体の禁止は企業の業績悪化を招く恐れがある。平等と効率のトレードオフが存在するため、平等を進めるための経済的費用を考慮した政策の推進が必要となる。逆に、女性差別が非合理的であるならば、差別を厳しく取り締まることで社会全体の厚生が改善する。また、企業業績の悪い企業が市場から速やかに退出するよう、市場の淘汰機能を利用した政策が有効となる。

差別の理論の代表的なものに、嗜好による差別と統計的差別がある。前者は Becker (1957)によって、後者は Phelps (1972)によって提唱された。本章では、これら二つの代表的な差別の存在を「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」のデータに基づき検証する。

Becker の嗜好による差別の論理的帰結として、重要なのは次の点だ。第 1 に、差別的経営者が率いる企業ではそうでない企業と比べて、女性労働者の比率が低く、また利潤が低い。第 2 に、生産物市場における競争が激しい産業では女性労働者の比率が高い。第 3 に、女性の多い企業ほど成長率が高い。これらの命題は、Becker の差別理論が妥当かどうかの実証によく用いられる検定仮説である。実証研究では、従業員に占める女性比率が高いほど企業の利潤が大きいという傾向を指摘したものが多い¹。このことは、Becker の理論と整合的だ。

嗜好による差別の検証と比べると、統計による差別を検証した研究は非常に少ない。筆者の知る限りでは、Foster and Rosenzweig (1993)、Altonji and Pierret (1997)、Neumark (1999)がある程度だ。彼らは、経営者には知りえないが、研究者は知ることができる労働者の能力に関する変数（前職での出来高給、父親の教育水準、兄弟姉妹の賃金など）を利用して、賃金関数を推定している。そして、経営者が性別や人種の情報を利用した場合と利用しなかつ

¹ 日本の実証研究には佐野 (2005)、児玉・小滝・高橋 (2005)、Kawaguchi (2003) がある。

た場合の係数の違いを理論的に予想し、経営者が性別や人種の情報を利用して労働者の生産性を推計しているか否かを検証している。その結果、いずれも統計的差別の存在を支持する結果を得ている。ただ、これらの分析の限界は、人的資本投資がないという前提のもとで行っていることだ。わが国の女性差別の分析には適さない。

本章のアプローチは従来の研究と次の点で異なる。まず、統計的差別についていえば、女性の離職確率が高い企業ほど性別を基準とした処遇を行っていることの検証を行う。性別に基づく差別が存在しているか否かは、企業が労働者の処遇に際し性別を基準としているかどうかを直接尋ねた質問に対する回答を利用する。したがって、回答そのものが性差別の存在を示している。ここでは、それが女性の離職確率とどう関係があるかを分析する。男女の離職率格差が大きいほど性別情報を利用する価値が大きいいため、女性の離職確率が高い企業ほど性別に基づく処遇を行うインセンティブが強いはずだ。これをデータで検証する。

次に、嗜好による差別を含む非合理的差別の存在の検証では、従業員に占める女性比率によって均等度を計るのみならず、経営トップの方針の均等度や従業員が評価した均等度を指標として用いる。さらに、企業業績として、経常利益以外に、売上や生産性に関する指標を用いる。

実証分析の結果、女性差別には合理的な側面と非合理的な側面の両方があることがわかった。一方で企業は、男女の離職率格差の情報を利用して、性別に基づいた処遇を行っている。これは、企業が合理的動機に基づいて女性を差別していることを意味している。他方で、差別をする企業よりも均等化を進めている企業のほうが利益、売上、生産性などの業績が良い。これは、女性差別には非合理的な側面もあることを意味する。非合理的な側面が何であるかまでは、実証的に明らかにできなかったが、たとえば、経営者の能力不足や企業風土のようなものが均等化を妨げているのではないかと推測できる。

本章の構成は以下の通りだ。第 2 節では、差別の理論を整理し、実証分析の理論的背景を説明する。第 3 節では、統計的差別と非合理的差別の存在を検証する具体的な方法を説明する。第 4 節で推定結果を議論し、第 5 節で本章の議論をまとめる。

2. 理論的背景

2-1. 非合理的差別

本章では、Becker の嗜好による差別の理論を一般化した「非合理的差別」という概念を用いる。一般化をする理由は二つある。一つは実証分析で検証しているように女性差別が企業利潤を下げているとしても、それは差別が非合理的だということを示しているにすぎないからだ。差別が経営者の嗜好に基づいているとは限らない。経営者の差別的嗜好以外の原因による非合理的な女性差別がいろいろあるのではないだろうか。たとえば、女性労働力を活用するには、ワーク・ライフ・バランス制度を整えたり、性別によらない人事考課を行ったりするなど、女性が活躍できるような制度を作らないといけない。しかし、改革をする能力や

知識がない経営者がトップにいれば、そのような企業では女性は活躍できず、また利潤も低くなる。経営者の差別的嗜好よりも経営者の能力や企業風土のほうが女性差別をもたらす重要な要因ではないだろうか。

もう一つは、Becker の理論は、人的資本投資がなく、かつ完全競争的な労働市場を前提としているということだ。したがって、均等度の高い企業とは、単に女性を多く雇う企業のことにはすぎない（女性が基幹職に就いている企業でも、女性の賃金が高い企業でも、また女性管理職が多い企業でもない）。しかし、現実には、採用における差別と並んで、教育訓練、配置、昇進などの処遇の差別が重要だ。つまり、企業が教育訓練、配置、昇進などにおいて女性労働者を男性労働者と等しく処遇しているかが、差別的かどうかの重要な判断基準とならなければならない。

以上の論理に基づき、本章の実証研究は、Becker の嗜好による差別の検証というより、もっと広い非合理的差別の検証であると解釈する。また、企業の差別の程度を捉える変数として、従業員に占める女性比率と並んで、経営トップの均等化に対する方針や従業員による企業の均等度の評価を利用する。

2-2. 統計的差別

Becker の嗜好による差別は、さまざまな非合理的差別の一つであると解釈することは上で述べた。では、もう一つの代表的差別類型である統計的差別が合理的かということ、問題はそう簡単でない²。統計的差別は企業の利潤最大化行動に基づいて行われるという意味では合理的だ。しかし、情報収集能力がある企業はそもそも統計的差別をする必要がない。つまり、企業の情報不足が統計的差別をもたらしているという側面もある。たとえば、面接や試験によって個人の離職確率や能力をより正確に計測できる企業は、性別の情報に依存して採用や配置を決める必要がない。あるいは、効率的にワーク・ライフ・バランス施策を実施しているために女性の離職率が低い企業もまた性別に基づいて採用や配置を決める必要がない。いいかえれば、企業の情報収集能力不足や制度上の不備が統計的差別をせざるをえない状態に企業を追い込んでいる可能性もある。この場合、統計的差別をしている企業のほうが企業業績は悪い。しかし、企業の情報収集能力や男女間の離職率格差が同じであれば、統計的差別を行う企業のほうが業績がよい。したがって、統計的差別を行っている企業がそうでない企業より業績がいいか悪いかは予測できない。

以上の議論から次のことがいえる。性別に基づく処遇を行っている企業がそうでない企業よりいい業績を上げているのであれば、統計的差別が行われている可能性が高い³。逆に、

² 統計的差別には、能力に関する性別情報（男女別の能力の平均値や分散）を利用する場合と、離職確率に関する性別情報を利用する場合に分けることができる。本章では、後者の差別に限って議論する。

³ それ以外に、差別的企業のほうが利潤が高い可能性としては、次のようなものがある。市場の均衡賃金は男性より女性が低いにもかかわらず、法律を守って男女平等賃金を提供している企業があれば、そのような企業の利潤は市場の均衡賃金を支払っている企業より低い。

性別に基づく処遇を行っている企業の業績がそうでない企業より悪いのであれば、それは差別が非合理的であることを示しているが、原因が統計的差別なのか、嗜好による差別なのか、それ以外の差別なのかはわからない。

統計的差別の存在を検証するもう一つの方法として、男女の離職率格差が大きい企業ほど性別に基づく処遇（＝女性差別）を行っていることを示すことがある。男女間の離職率格差が大きい企業ほど、性別に基づく処遇からの利益が大きいからだ。これは、その他の差別には当てはまらない統計的差別だけの特徴といえる。

3. 分析方法

本研究の特徴は、被説明変数に企業の差別指数ともいえるものを使用していることだ。調査票の質問は均等化にどれほど力を入れているか、均等化がどれほど進んでいるかを評価したもののだが、裏を返せば女性差別がどの程度行われているかを示しているといえる。

これらの変数を用いて統計的差別と非合理的差別の存在を検証するのが本章の目的だ。統計的差別の検証と非合理的差別の検証は別々に行う。両者は互いに排除しあうものではないからだ。

統計的差別についていうと、男女間の離職率格差が大きいほど性別情報の価値が高いため、女性の離職確率が高い企業ほど性別を基準として処遇を決定するインセンティブが高いはずだ。したがって、次の仮説が成り立つ。

仮説 1. (統計的差別) 女性の離職確率が高い企業ほど、性別を基準として労働者の処遇を決定する。

他方、非合理的差別の検証は、均等度と企業業績の関係を見ることで行う。差別が非合理であれば、差別的企業は企業業績が悪いはずだからだ。次の仮説が成り立つ。

仮説 2. (非合理的差別) 均等度が高い企業ほど、企業業績がよい。

3-1. 統計的差別

被説明変数

被説明変数には、経営トップと管理職と一般社員に尋ねた均等度に関する質問を用いる。質問とその回答および指数化の方法は、第2章の表1（64頁参照）にある。

企業調査における経営トップの均等化方針に関する質問は次の四つだ。

「a. 女性を積極的に活用・登用する」

「b. 男女にかかわらず人材を育成する」

「c. 女性にも定型的な仕事でなく、創造性の高い仕事をさせる」

「d. セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知させている」企業の担当者はこれらに対し、「当てはまる」「やや当てはまる」「どちらとも言えない」「あまり当てはまらない」「当てはまらない」の 5 段階で回答している。それぞれ、1、0.75、0.5、0.25、0 の点数を付与した。

また、一般社員に対する調査でも次のようにほぼ同じ内容の質問をしている。

「a. 女性を積極的に活用・登用している」

「b. 男女にかかわらず人材を育成している」

「c. 女性にも定型的な仕事でなく、創造性の高い仕事をさせている」

「d. セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知している」

管理職と一般社員は「そう思う」「ややそう思う」「どちらとも言えない」「あまりそう思わない」「そうは思わない」——の 5 段階で答えている。それぞれ、1、0.75、0.5、0.25、0 の点数を付与した。

経営トップの方針は、各企業に一つの回答しかいないため、それを企業の得点とした。それに対し、管理職は 1 企業で最大 5 人、一般社員は 1 企業で最大 10 人が回答しているため、企業ごとの平均値をその企業の得点とした。

これらの質問が「性別を基準にした処遇」の存在を捉えているかどうかについては議論の余地がある。まず、「a. 女性を積極的に活用・登用する」は、「男女を区別せずに活用・登用している」と解釈すれば、性別を基準にして処遇を決めていないことを意味していると理解できる。したがって、この項目の得点が低い企業ほど性別を基準にした処遇を行っていることになる。ただし、別の解釈も可能だ。「ポジティブ・アクションによって、基幹職や管理職への女性の登用を計画的に進めている」という解釈だ。この場合、これを行っていないからといって性別を基準にした処遇をしているわけではない。いずれの解釈がより現実的かの判断は難しいところだ。

それに対し、「b. 男女にかかわらず人材を育成する」と「c. 女性にも定型的な仕事でなく、創造性の高い仕事をさせる」は、男女を区別せず処遇していることを意味していると解釈して問題ない。これらの得点が低い企業は、「男性を優遇して人材を育成している」および「女性には定型的な仕事しかさせない」ということになるからだ。

「d. セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知させている」はどう解釈すればいいだろうか。セクハラ対策は、性別に拠らない処遇それ自体ではなく、それをするための環境整備だ。そこで、この項目は性別に拠らない処遇を行うための環境整備を行っているかどうかを示していると解釈する。必ずしも差別それ自体を捉えているわけではない。

以上から、統計的差別の検証に最も適している項目は b と c だということができる。項目 a は別の解釈の余地があるし、項目 d は差別の存在を間接的に捉えているにすぎない。

説明変数

女性の離職確率を捉える変数として、女性正社員の就業継続状況を用いる。これは、女性の就業継続・離職パターンについて、以下の七つから一つを選択するものである。「1. 結婚前に自己都合で退職する」「2. 結婚を契機に退職する」「3. 結婚後、妊娠や出産より前に退職する」「4. 妊娠や出産を契機に退職する」「5. 出産後、育児休業を利用するが、その後1～2年で退職する」「6. 出産後、育児休業を利用して、その後も継続就業する」「7. 出産後、育児休業を利用しないで、継続就業する」。項目6と7は、いずれも就業を継続するので6点、それ以外は項目の番号を得点として、「女性就業継続指数」とする。これ以外に、説明変数として、企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを用いる。

操作変数

女性の就業継続は、企業の差別に影響を及ぼすかもしれないが、逆に企業の差別が女性の就業継続に影響を及ぼすことも考えられる。差別的な待遇をされることによって、離職の時期が早まることがあるかもしれない。また逆に、均等化によって男性と同等の仕事量や責任を要求され、それが結婚・出産後の女性の就業を困難にする可能性もある。実際、第2章の表12（77頁）では、管理職の均等度評価が高い企業ほど女性が早く離職している。

そこで、女性労働者の離職行動には影響を及ぼすが、男女の均等処遇には直接は影響を及ぼさない変数を操作変数として用い、二段階推定を行う必要がある。操作変数には、企業がどのような事業所展開をしているかを示す変数と、労働組合に女性役員がいるかどうかを示す変数を用いる。

企業の事業所展開については、「一事業所のみ」「地域的に展開」「全国的に展開」「海外にも展開」の四つから一つが選択されている。これらからダミー変数を作成する。事業所展開は、その地域が広がるほど、転勤の可能性が増え、女性の離職確率が高くなると予想される。しかし、事業所展開が均等化の推進に直接影響を及ぼすとは思えない。

労働組合の女性役員を操作変数として用いるのは、女性役員はワーク・ライフ・バランスの推進に熱心である可能性が高いからだ。しかし、労働組合が均等化について会社に要求することはあまりない。女性役員がいるからといって、組合が熱心に均等化を企業に要求するとは思えない。

3-2. 非合理的差別

非合理的な差別が行われているならば、差別的企業ほど企業業績が悪いはずだ。そこで、企業の均等度と企業業績の関係を推定する。企業業績には、経常利益、売上、生産性の三つの項目を用いる。それぞれの項目について、客観的データ、同業同規模企業と比較した主観的評価、過去5年間の伸びについての主観的評価の三つを用いる。ただし、生産性については客観的データとして用いることのできる変数がない。

均等度の指標として、上で説明した、経営トップの方針の四つの指標を平均した均等度総合指数、管理職による評価の平均値である均等度総合指数、一般社員による評価の平均値である均等度総合指数の三つを、また、客観的均等度として、正社員に占める女性比率と、係長に占める女性比率、課長に占める女性比率、部長に占める女性比率をそれぞれ正社員に占める女性比率で割ったものを用いる。ちなみに、「経営トップの方針の均等度総合指数」「管理職による評価の均等度総合指数」「一般社員による評価の均等度総合指数」は、第2章でそれぞれ「経営トップの均等志向」「管理職による均等度評価」「一般社員による均等度評価」と呼んでいるものに等しい。

4. 推定結果

4-1. 統計的差別

統計的差別の検証結果は表1にある。1行が独立したモデルの指定結果である。OLSと二段階推定が比較できるように並べて掲載している。女性の離職確率が高いほど統計的差別が生じやすいのであれば、女性就業継続指数の係数が正となるはずだ。とくに項目bとcは、

表1. 均等化と女性の勤続の関係

被説明変数	推定方法	女性就業継続 指数の係数	標準誤差	R2	外生性検定 (p値)	観測数
a. 女性を積極的に活用・登用						
(1) 経営トップの方針	OLS	0.011	0.005 **	0.122		698
(2) 経営トップの方針	2SLS	0.058	0.030 *	-0.008	0.096	685
(3) 管理職による評価	OLS	0.012	0.004 ***	0.147		615
(4) 管理職による評価	2SLS	0.096	0.034 ***	-0.477	0.000	602
(5) 一般社員による評価	OLS	0.013	0.004 ***	0.242		623
(6) 一般社員による評価	2SLS	0.081	0.029 ***	-0.166	0.002	610
b. 男女にかかわらず人材育成						
(7) 経営トップの方針	OLS	0.013	0.004 ***	0.140		698
(8) 経営トップの方針	2SLS	0.044	0.026 *	0.067	0.205	685
(9) 管理職による評価	OLS	0.007	0.004 *	0.140		614
(10) 管理職による評価	2SLS	0.046	0.028 *	0.005	0.075	601
(11) 一般社員による評価	OLS	0.015	0.004 ***	0.205		624
(12) 一般社員による評価	2SLS	0.055	0.024 **	0.039	0.048	611
c. 女性にも創造性の高い仕事						
(13) 経営トップの方針	OLS	0.011	0.004 **	0.131		696
(14) 経営トップの方針	2SLS	0.019	0.027	0.127	0.727	683
(15) 管理職による評価	OLS	0.009	0.004 **	0.143		615
(16) 管理職による評価	2SLS	0.007	0.025	0.142	0.726	602
(17) 一般社員による評価	OLS	0.011	0.004 ***	0.183		623
(18) 一般社員による評価	2SLS	0.011	0.022	0.184	0.925	610
d. セクハラ対応策の周知						
(19) 経営トップの方針	OLS	0.011	0.004 **	0.114		696
(20) 経営トップの方針	2SLS	0.060	0.028 **	-0.068	0.051	683
(21) 管理職による評価	OLS	0.008	0.003 **	0.109		614
(22) 管理職による評価	2SLS	0.025	0.022	0.077	0.548	601
(23) 一般社員による評価	OLS	0.007	0.003 **	0.164		622
(24) 一般社員による評価	2SLS	0.000	0.018	0.161	0.662	609

注1) 企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) 2SLSにおいて用いた操作変数は、事業所展開ダミー（1事業所のみ、地域的に展開、全国的に展開、海外にも展開）と労働組合女性役員ダミーである。

注3) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

性別を基準にした処遇の存在を捉える変数であり、項目 a も同様に解釈することが可能であることはすでに議論した。項目 d は、性別に拠らない処遇を行うための環境整備を行っているかどうかを捉える変数といえる。これを被説明変数とした推定結果は、参考のために掲載している。

まず、項目 a を被説明変数としたモデルでは、OLS 推定のすべての女性就業継続指数が正で有意だ。また、外生性検定で外生性が 1%水準で棄却されたモデル(4)と(6)でも、女性就業継続指数は正で有意な結果となっている。

項目 b を被説明変数としたモデルでは、モデル(7)と(11)で女性就業継続指数の係数が 1%水準で有意に正、モデル(9)では 10%水準で有意に正となっている。外生性が 5%水準で棄却されたモデル(12)は、二段階推定による女性就業継続指数の係数は 5%水準で正で有意だ。

項目 c を被説明変数としたモデルでは、OLS 推定による女性就業継続指数の係数がすべて正で有意な結果となっている。外生性検定の結果、いずれのモデルも外生性は棄却されなかった。項目 d を被説明変数としたモデルも同様の結果となっている。

以上から、女性の典型的離職時期が早い企業ほど、男女を区別した処遇を行う傾向があることがわかる。これは、統計的差別が存在することと整合的だ。

4-2. 非合理的差別

表 2 は、企業の均等度と経常利益の関係を推定したものだ。まず、被説明変数を一人当たり経常利益としたモデルを見ると、三つの主観的指標はいずれも正の係数をもっているが、有意な結果となったのは管理職による評価のみだ。均等度の客観的な指標である正社員や管理職に占める女性比率は有意な係数をもっていない。

同業同規模他社と比較した経常利益の主観的評価は、経営トップの方針の均等度が高いほど、また管理職による均等度評価が高いほど高い。一般社員による評価と女性比率の係数は有意でない。過去 5 年間における経常利益の伸びについての主観的評価も同様だ。

表 3 は、均等度と売上との関係を推定した結果だ。被説明変数として売上の対数値を用いた場合、経営トップの方針の均等度が正で有意な係数をもっている。正社員女性比率と係長女性比率/正社員女性比率は負で有意な係数を示している。女性が多い企業では売上が少ないことを意味している。

同業同規模他社と比較した売上の主観的評価を被説明変数とした場合、均等度総合指数の係数はいずれも正で有意となっている。また、過去 5 年間の売上の伸びの主観的評価も同様だ。

最後に、均等度と生産性の関係を見る。表 4 によれば、経営トップの方針の均等度が高い企業では有意に生産性の主観的評価が高い。しかし、正社員に占める女性比率と生産性の主観的評価は負の相関がある。また、経営トップの方針の均等度が高い企業ほど、また、管理職による均等度評価が高い企業ほど生産性の伸びの主観的評価が大きい。しかし、女性の

多い企業ではやはり生産性の伸びの主観的評価が低い。

以上をまとめると、均等度が高い企業では、おおむね経常利益も売上も生産性も高いといえる。これは、女性差別が非合理的であることと整合的である。

ただし、正社員に占める女性比率が大きい企業では、財務データ上の売上と生産性の主観的評価および生産性の伸びの主観的評価が低い。これはどのように解釈すればいいのだろうか。第2章で見たように、均等度と正社員女性比率は正の相関関係があるが、売上や生産性に及ぼす効果は異なっているようだ。つまり、比較的少数の女性を雇い、彼女たちに均等な処遇を行っている企業で売上や生産性のパフォーマンスがいいということを示している。

経常利益については話が別だ。というのは、女性は賃金が低いため、女性が多い企業で売上や生産性が低くても、利益が低いとは限らないからだ。実際、表2では正社員女性比率が5%水準で有意に負となっているモデルはない。

表2. 企業の均等度と経常利益の関係

	一人当たり経常利益 (OLS)							
	(1)		(2)		(3)		(4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
均等度総合指数								
経営トップの方針	3.084	2.452	-	-	-	-	-	-
管理職による評価	-	-	12.727	3.043 ***	-	-	-	-
一般社員による評価	-	-	-	-	3.777	3.243	-	-
正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-1.634	1.898
係長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.812	0.649
課長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.355	0.899
部長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	1.421	1.509
Adj R2	0.081		0.110		0.079		0.119	
観測数	577		510		513		432	

表2. 続き

	経常利益の主観的評価 (Ordered Probit)							
	(5)		(6)		(7)		(8)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
均等度総合指数								
経営トップの方針	0.762	0.252 ***	-	-	-	-	-	-
管理職による評価	-	-	0.750	0.303 **	-	-	-	-
一般社員による評価	-	-	-	-	0.366	0.305	-	-
正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.359	0.304
係長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.032	0.096
課長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.106	0.201
部長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.207	0.224
Pseudo R2	0.028		0.030		0.023		0.017	
観測数	618		549		552		486	

表2. 続き

	過去5年間に於ける経常利益の伸びの主観的評価 (Ordered Probit)							
	(9)		(10)		(11)		(12)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
均等度総合指数								
経営トップの方針	0.838	0.255 ***	-	-	-	-	-	-
管理職による評価	-	-	0.661	0.308 **	-	-	-	-
一般社員による評価	-	-	-	-	0.300	0.309	-	-
正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.511	0.275 *
係長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.020	0.095
課長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.005	0.138
部長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.004	0.222
Pseudo R2	0.037		0.037		0.034		0.030	
観測数	639		565		570		483	

注1) 企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) 「均等度総合指数:経営トップの方針」「均等度総合指数:管理職による評価」「均等度総合指数:一般社員による評価」は、第2章でそれぞれ「経営トップの均等志向」「管理職による均等度評価」「一般社員による均等度評価」と呼んでいるものに等しい。

注3) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

表3. 企業の均等度と売上の関係

	売上高の対数値 (OLS)							
	(1)		(2)		(3)		(4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
均等度総合指数								
経営トップの方針	0.565	0.269 **	-	-	-	-	-	-
管理職による評価	-	-	0.050	0.330	-	-	-	-
一般社員による評価	-	-	-	-	-0.326	0.333	-	-
正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-1.625	0.287 ***
係長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.259	0.097 ***
課長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.111	0.141
部長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.187	0.229
Adj R2	0.637		0.616		0.630		0.692	
観測数	590		518		522		438	

表3. 続き

	売上高の主観的評価 (Ordered Probit)							
	(5)		(6)		(7)		(8)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
均等度総合指数								
経営トップの方針	0.834	0.254 ***	-	-	-	-	-	-
管理職による評価	-	-	0.633	0.306 **	-	-	-	-
一般社員による評価	-	-	-	-	0.763	0.310 **	-	-
正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.103	0.306
係長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.006	0.100
課長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.108	0.206
部長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.305	0.253
Pseudo R2	0.024		0.023		0.022		0.024	
観測数	608		540		543		457	

表3. 続き

	過去5年間に於ける売上高の伸びの主観的評価 (Ordered Probit)							
	(9)		(10)		(11)		(12)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
均等度総合指数								
経営トップの方針	0.870	0.258 ***	-	-	-	-	-	-
管理職による評価	-	-	0.800	0.315 **	-	-	-	-
一般社員による評価	-	-	-	-	0.938	0.314 ***	-	-
正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.087	0.276
係長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.020	0.097
課長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.131	0.138
部長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.028	0.235
Pseudo R2	0.048		0.049		0.054		0.044	
観測数	630		557		562		475	

注1) 企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) 「均等度総合指数:経営トップの方針」「均等度総合指数:管理職による評価」「均等度総合指数:一般社員による評価」は、第2章でそれぞれ「経営トップの均等志向」「管理職による均等度評価」「一般社員による均等度評価」と呼んでいるものに等しい。

注3) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

表4. 企業の均等と生産性との関係

	生産性の主観的評価 (Ordered Probit)							
	(1)		(2)		(3)		(4)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
均等度総合指数								
経営トップの方針	0.565	0.255 **	-	-	-	-	-	-
管理職による評価	-	-	0.541	0.309 *	-	-	-	-
一般社員による評価	-	-	-	-	0.101	0.310	-	-
正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.624	0.311 **
係長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.121	0.102
課長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.017	0.203
部長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.255	0.234
Pseudo R2	0.023		0.027		0.024		0.030	
観測数	604		536		540		456	

表4. 続き

	過去5年間に於ける生産性の伸びの主観的評価 (Ordered Probit)							
	(5)		(6)		(7)		(8)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
均等度総合指数								
経営トップの方針	0.844	0.253 ***	-	-	-	-	-	-
管理職による評価	-	-	0.911	0.309 ***	-	-	-	-
一般社員による評価	-	-	-	-	0.290	0.307	-	-
正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.661	0.280 **
係長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	-0.156	0.098
課長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.193	0.154
部長女性比率/正社員女性比率	-	-	-	-	-	-	0.052	0.226
Pseudo R2	0.044		0.043		0.042		0.042	
観測数	617		532		549		467	

注1) 企業規模ダミー、産業ダミー、労働組合ダミーを説明変数として含んでいる。

注2) 「均等度総合指数:経営トップの方針」「均等度総合指数:管理職による評価」「均等度総合指数:一般社員による評価」は、第2章でそれぞれ「経営トップの均等志向」「管理職による均等度評価」「一般社員による均等度評価」と呼んでいるものに等しい。

注3) ***は1%水準で、**は5%水準で、*は10%水準で有意であることを意味する。

5. まとめ

本章は、統計的差別と非合理的差別が存在することを「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」を用いて検証した。

まず、統計的差別の理論に基づけば、女性の離職率が高い企業ほど性別情報の利用価値が大きく、性別を基準とした処遇を行うインセンティブが強いと予測できる。分析の結果、女性労働者の典型的な退職時期が早い企業ほど、性別を基準に労働者の処遇を決める傾向があることがわかった。女性労働者の退職時期の内生性を考慮して二段階推定法を用いても同様の結果が得られた。これは、統計的差別の理論的予想と整合的である。

次に、嗜好による差別を含む非合理的差別の存在の検証では、従業員に占める女性比率によって均等度を計るのみならず、経営トップの方針の均等度や従業員が評価した均等度を指標として用いた。さらに、企業業績として、経常利益以外に、売上や生産性に関する指標を用いた。その結果、経営トップの方針の均等度が高い企業ほど、そして、管理職や一般社員による企業の均等度に対する評価が高い企業ほど、営業利益、売上、生産性に関する指標が高い傾向があることがわかった。これは、非合理的差別が存在する場合の理論的予測と整合的だ。

<参考文献>

- 佐野晋平 (2005) 「男女間賃金格差は嗜好による差別が原因か」 『日本労働研究雑誌』 7月、55-67頁。
- 児玉直美・小滝一彦・高橋陽子 (2005) 「女性雇用と企業業績」 『経済研究』 52号、1-18頁。
- Altonji, J.G. and Pierret, C.R. (1997) “Employer Learning and Statistical Discrimination” Working Paper no. 6297, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Becker, G.S. (1957) *The Economics of Discrimination*, The University of Chicago Press.
- Foster, A.D. and Rosenzweig, M.R. (1993) “Information, Learning, and Wage Rates in Low-Income Rural Areas” *Journal of Human Resources*, Vol.28, No.4, 759-790.
- Kawaguchi, D. (2003) “A Market Test for Sex Discrimination: Evidence from Japanese Firm Level Panel Data” *IPPS Discussion Paper Series 1054*, University of Tsukuba.
- Neumark, D. (1999) “Wage Differentials by Race and Sex: The Roles of Taste Discrimination and Labor Market Information” *Industrial Relations*, Vol.38, No.3, 414-445.
- Phelps, E. (1972) “The Statistical Theory of Racism and Sexism,” *American Economic Review*, Vol. 62, September, 659-661.

第4章 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

本論文は、JILPT が行った調査（以下、「JILPT データ」と略す）を用いて、両立支援と均等が企業パフォーマンスに及ぼす影響を探る。

まず企業データから均等とファミリー・フレンドリー（Family-friendly ; 「ファミフレ」と略）の度合いを作成し、それぞれの高低から平均をX軸、Y軸として4つの象限を作る。第1象限の均等もファミフレも高い企業を「本格活用」企業、第2象限の均等は低いファミフレが高い企業を「ファミフレ先行」企業、第4象限の均等は高いファミフレが低い企業を「均等先行」企業、均等もファミフレも低い企業を「男性優先」企業と、この論文では呼ぶ。それぞれの象限の企業の特徴をみて、どの象限が、企業パフォーマンスへの効果やワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance ; WLB と略）施策の効果が大きいかをみる。

つぎに、その象限のもとにある企業の管理職が、自分の企業をどう見ているか、育児休職や育児短時間勤務を利用する部下をもったとき、どのような対応をしたかをみる。最後に各象限の企業に所属する一般社員の状況を見る。

1. 企業データによる4つの象限の作成

ファミフレ度が、はじめて作成されたのは、家庭にやさしい企業（仮称）研究会(1999)においてである。厚生労働省の「女性雇用管理基本調査」の設問に点数を付与し、それに対する回答で作成した。同じ調査を複数年次にわたって分析したものとして、脇坂(2001a)(2001b)がある。これは均等度もあわせて分析している。同じデータを用いて分析したものに武石(2006)がある。

4つの象限について分析したものは、脇坂(2001b)がはじめてで、ニッセイ基礎研究所が行った調査（ニッセイ・データ）に基づいて行った4象限分析は脇坂(2006)にある。後者のデータは、「女性雇用管理基本調査」によらず調査票を作成し、均等に関する項目とファミフレに関する項目が同時に存在するはじめてのもので、かつ財務パフォーマンスなど業績に関する項目を含むものである。

今回、使用する JILPT データは、ニッセイ・データをサンプル数で大きく上回るものであり、なおかつ2節、3節で分析するように、管理職、一般社員とそれぞれ企業回答がマッチングできるようになっている。

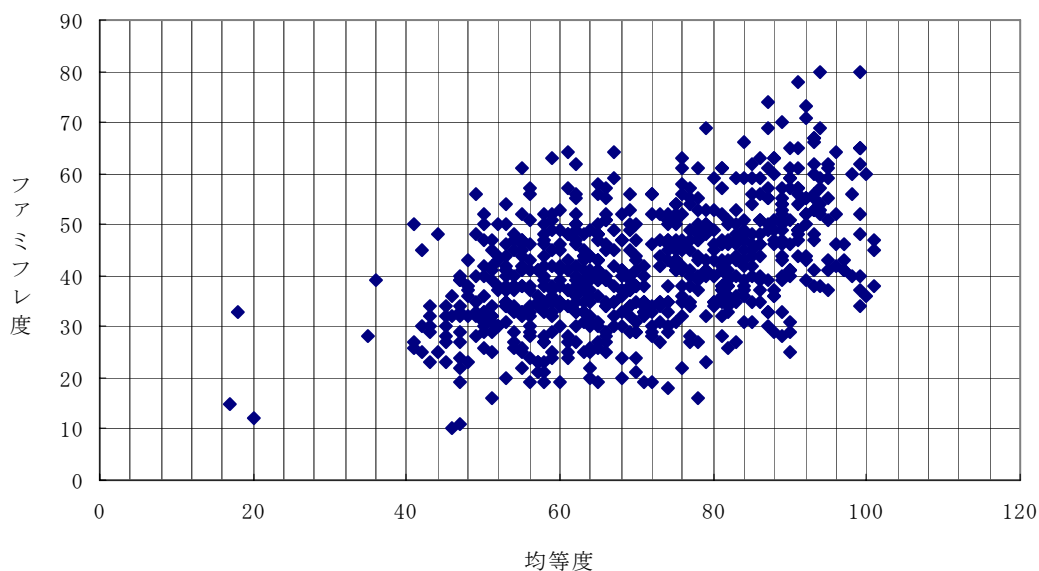
均等とファミフレの度合いは、企業データを用いて付録1（118頁、以下同じ）にあるように作成した。均等とファミフレそれぞれ、取組指標、実態指標、そして2つをあわせた総合指標を作成した。男女別管理職者数や男女別育児休業取得者数などへの回答が少なくなるので、それを除いた大サンプル（N=715）と、すべてそろった小サンプル（N=376）の2通りの場合の指標化をした。この2つのサンプルで、分析結果に深刻な差はないと推測されるので、主として大サンプルを分析する。

大サンプルにおける、それぞれの企業の均等度とファミフレ度の組み合わせをプロットしたものが、図 1-1 である。第 I 象限の「本格活用」企業は、均等度 71 点以上、ファミフレ度 42 点以上である。産業別、規模¹別平均の均等度、ファミフレ度が、表 1-1 である。先行研究とほぼ同じように、金融保険、不動産業やサービス業で均等度が高く、製造業や金融保険、不動産業でファミフレ度が高い。一方、建設業や運輸業は両方とも低い。従業員規模については、ファミフレ度は規模が大きくなるほど高くなるが、均等度は 2000 人以上と 500 人未満で高い。

総合指標の結果が表 1-2 であり、取組指標、実態指標の結果は省略するが、深刻な差がないので主に総合指標の結果を用いる。

総合指標の業種、規模の分布をみると、「ファミフレ」先行企業に製造業が多く、「均等先行」企業にサービス業が多いこと、小規模企業は「均等先行」企業に多く、大規模企業が「本格活用」企業に多いことが特徴である。しかし、均等もファミフレも高い「本格活用」企業でも、6 割強が 1000 人未満、3 割近くが 500 人未満であり、決して大企業のみ女性活用がすすんでいるわけではない。上場 167 社（19.3%）が相対的に多いのは「ファミフレ先行」企業で、「均等先行」企業に少ない。外資系企業は、4.0%であるが「均等先行」企業に多い。

図1-1：均等ファミフレ総合指標



¹ 規模は従業員規模で、いわゆる正社員以外のパート等を含む人数をとっている。官公庁の調査のほとんどが、3 ヶ月以上の常用労働者数をとっているからである。もちろん常用以外のパート数を記入している可能性もあり、それは小さいと考えられるが、そのぶんは過大推計となっている。

ただ付録 1 にある指標作成と財務パフォーマンスの一人当たりの人数には、いわゆる正社員数を用いた。たとえば女性育児休業利用率の分母は女性正社員数である。調査時点においては、正社員以外でも育児休業を取得できる者がいるが、ひじょうに少ないと判断されるので正社員数をとった。同じことは昇進指標で用いた従業員数にもいえる。

正社員数を用いた指標では小サンプルのみの指標であるので、本文の分析結果には影響しない。財務パフォーマンスについては、企業の人事が意識するのは正社員一人当たりの数値のほうが多いと考えられるため、そうした。

労働組合の存在する企業は、「ファミフレ先行」企業に断然多い。しかし、そのうち女性組合役員のいる割合は「本格活用」企業が高いので、均等やファミフレ推進に熱心だと推測される女性組合役員のいる企業は、「本格活用」企業と「ファミフレ先行」企業は、ほぼ同じ割合になる。

表1-1：産業・規模別均等度、ファミフレ度

		均等度	ファミフレ度
産業	建設業	58.7	36.0
	製造業	66.3	43.4
	卸・小売、飲食店	71.7	40.7
	通信、運輸	63.3	35.8
	金融・保険、不動産	74.9	42.8
	サービス業	74.3	41.6
	その他	73.0	42.4
	産業計	70.6	41.6
規模	500人未満	71.3	39.3
	500-999人	70.7	41.3
	1000-1999人	67.3	41.6
	2000人以上	74.6	49.8
		規模計	70.6

表1-2：象限別業績、規模、組合の有無など（総合指標）

		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
		第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限	
		均等高 ファミフレ高	均等高 ファミフレ低	均等低 ファミフレ高	均等低 ファミフレ低	
N		224	126	112	253	715
%		31.3	17.6	15.7	35.4	100.0
女性従業員	女性比率	35.4%	37.6%	23.9%	23.2%	29.7%
	女性平均年齢（歳）	36.7	37.0	37.0	36.4	36.7
	女性勤続年数（年）	11.5	10.5	13.5	10.8	11.4
	業種別 （タテに 100%）					
	建設業	1.3	3.2	3.6	7.5	4.2
	製造業	23.7	11.9	41.1	27.7	25.7
	卸売・小売業、飲食店	15.6	12.7	6.3	14.6	13.3
	通信業、運輸業	3.1	4.0	2.7	9.5	5.5
	金融・保険業、不動産業	9.4	8.7	3.6	5.1	6.9
	サービス業	37.1	46.0	28.6	28.9	34.4
	その他（無回答含む）	9.8	13.5	14.3	6.7	10.1
企業規模別 （タテに 100%）	500人未満	27.1	42.9	26.5	38.5	33.6
	500～1,000人未満	34.7	29.5	31.6	35.1	33.4
	1,000～2,000人未満	11.6	15.2	18.4	18.8	15.7
	2,000人以上	26.6	12.4	23.5	7.7	17.2
上場企業の割合		28.1%	14.3%	33.0%	21.7%	24.2%
外資系企業		2.2%	4.0%	0.0%	1.2%	1.8%
労働組合	組合あり	59.4%	46.8%	73.2%	47.8%	55.2%
	うち女性役員あり	72.9%	62.7%	62.2%	57.9%	64.6%
	女性組合役員	43.3%	29.4%	45.5%	27.7%	35.7%
点数	均等度	71点以上	71点以上	70点以下	70点以下	
	ファミフレ度	42点以上	41点以下	42点以上	41点以下	

注1) 規模は「不明」を除いた割合。

注2) 上場企業の割合は無回答を含んだ割合。

注3) トップの象限に網掛けをしている（以下、同じ）。

1-1. 相関係数からの概観

付録2（121頁、以下同じ）に各指標間の相関係数が載っている。正で相関しているものが多く、取組指標の方が実態指標より総合指標と相関が高い。

小サンプルで男女の収入（賃金）格差とファミフレ度の相関係数をみると（表 1-3）、有意なファミフレ指標は、ほとんどない。それどころか、初任時および 35 歳時の男女間賃金格差は、ファミフレの育休制度指標と有意に負の相関をもつ（相関係数は、それぞれ -0.1342、-0.1758 と小さいが）。育児休業制度の内容が充実し歴史も長い企業において、男女の賃金格差が大きいことが示唆される。これは育休を取る女性のための仕事やキャリア・コースが用意されている可能性を表していると解釈できる。

表1-3：男女間賃金格差とファミフレ度の相関

	年収男女差	初任給差	35歳時 男女差
年収男女差	1		
初任給差	0.9065*	1	
35歳時男女差	0.9046*	0.6401*	1
経営方針	-0.0168	0.0470	-0.0780
男育休策	-0.1133	-0.1050	-0.1000
育休制度	-0.1342*	-0.0680	-0.1758*
支援制度	-0.0521	-0.0470	-0.0475
女性就業	-0.0131	0.0149	-0.0389
育休実績	0.1087	0.1096	0.0872
支援実績	-0.1207	-0.1000	-0.1189
ファミフレ取組	-0.0775	-0.0310	-0.1101
ファミフレ実態	-0.0631	-0.0380	-0.0768
ファミフレ総合	-0.0795	-0.0380	-0.1066

注) * 1%水準で有意。

1-2. パフォーマンスへの効果

財務パフォーマンス等の効果などをみた結果が、表 1-4 である。5 年前との比較や同業他社との比較は、「良い」から「悪い」までの 5 点法で算出している。

正社員一人当たり売り上げも、正社員一人あたり経常利益も、「本格活用」企業が断然もっとも高い（図 1-2 も参照）。

ニッセイ・データを用いた脇坂(2006)では、第 I 象限の「本格活用」企業は一人当たり経常利益のみ高くなったが、JILPT データでは両方とも高くなった。平均値だけでなく、標準偏差、変動係数などもみたのが表 1-5 である。「本格活用」企業の一人当り売り上げのバラツキは平均よりやや大きい、一人当たり経常利益のバラツキは断然小さい。均等もファミフレも高ければ、確実に利益が大きいことがわかる。

表 1-4 に戻って、5 年前との比較スコアでは、これも「本格活用」企業が、売り上げと経常利益でもっとも高い。生産性でも高いが、もっとも高いのは「ファミフレ先行」企業である。同業他社と比較した主観パフォーマンスでは、すべて「本格活用」企業がトップである。

「本格活用」企業がトップになった項目について、ほかの企業にくらべて統計的に有意に高いかどうかの t 検定を行った。結果は表 1-4 の最右欄にあるように、同業他社の売上高比較を除き、有意に高い。

表1-4：象限別企業パフォーマンス（大サンプル）

		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計	t検定
		第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限		
		均等高 ファミル高	均等高 ファミル低	均等低 ファミル高	均等低 ファミル低		
N		232	118	119	246	715	
計		32.5	16.5	16.6	34.4	100	
財務データ	一人当たり売り上げ(百万円)	102.29	85.40	67.34	62.10	78.89	*
	一人当たり経常利益(百万円)	3.98	2.25	3.36	1.45	2.66	**
5年前との比較 スコア	売上高	3.47	2.86	3.17	3.23	3.23	**
	経常利益	3.48	2.87	3.22	3.21	3.24	***
	生産性	3.54	3.00	3.57	3.26	3.35	
同業他社比較 スコア	売上高	3.28	3.10	3.05	3.20	3.18	
	経常利益	3.15	3.03	2.75	3.02	3.02	*
	生産性	3.15	2.95	2.92	3.02	3.03	*
2000年と比べ た増加率10% 以上	社員	27.6	19.5	11.7	19.5	20.8	
	非正社員	41.3	43.5	41.8	40.7	41.5	
	派遣労働者	40.9	31.9	47.1	34.5	38.1	
	請負労働者	16.6	9.5	15.8	12.4	13.7	

注) 第Ⅰ象限がトップの項目で、ほかの象限の企業とのt検定。
***1%水準、**5%水準、*10%水準で有意。

図1-2：象限別財務パフォーマンス

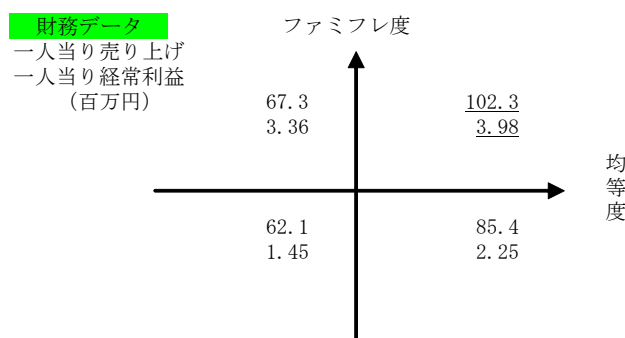


表1-5：財務パフォーマンスのバラツキ

1) 一人当たり売り上げ

	本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
	第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限	
	均等高 ファミル高	均等高 ファミル低	均等低 ファミル高	均等低 ファミル低	
平均(百万円)	102.29	85.40	67.34	62.10	78.89
標準偏差	268.46	288.70	70.95	96.82	199.16
変動係数	2.62	3.38	1.05	1.56	2.52
N	170	90	90	210	560

2) 一人当たり経常利益

	本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
	第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限	
	均等高 ファミル高	均等高 ファミル低	均等低 ファミル高	均等低 ファミル低	
平均(百万円)	3.98	2.25	3.36	1.45	2.66
標準偏差	6.94	5.02	11.74	12.90	10.19
変動係数	1.74	2.23	3.49	8.87	3.83
N	169	88	91	206	554

雇用の増加もパフォーマンスと考えられるので、雇用の増減をみよう。6年前の2000年と比べて10%以上、社員が増加した企業の割合は「本格活用」企業でもっとも多く、「ファミフレ先行」企業はもっとも少ない。「均等先行」企業は非正社員（この用語を使いたくな

いが、調査票で用いてしまったため)の増加率が高い。「本格活用」企業の非正社員増加は平均なみで、派遣、請負の増加は平均を上回る。

小サンプルでみた表 1-6 では、「本格活用」企業がトップのものは、5年前との比較の売上高、経常利益、生産性と同業他社比較の生産性の4つになる。ただ一人当たり経常利益では「ファミフレ先行」企業が最も高い。

表1-6：象限別企業パフォーマンス（小サンプル）

		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
		第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限	
		均等高ファミル高	均等高ファミル低	均等低ファミル高	均等低ファミル低	
N		116	74	59	127	376
計		30.9	19.7	15.7	33.8	100.0
財務データ	一人当たり売り上げ(百万円)	88.20	111.60	68.00	61.30	79.30
	一人当たり経常利益(百万円)	3.53	2.56	4.04	2.03	2.89
5年前との比較スコア	売上高	3.48	3.00	3.17	3.08	3.20
	経常利益	3.40	3.11	3.15	3.16	3.22
	生産性	3.49	3.21	3.71	3.26	3.39
同業他社比較スコア	売上高	3.32	3.36	2.93	3.17	3.21
	経常利益	3.12	3.26	2.57	2.99	3.01
	生産性	3.19	3.12	2.85	2.93	3.02
点数	均等度	90点以上	90点以上	89点以下	89点以下	
	ファミル度	49点以上	48点以下	49点以上	48点以下	

注) すべての指標を含む小サンプルの結果。

1-3. 回帰分析

均等度、ファミフレ度がパフォーマンスに影響するか否かを OLS で推定した。規模と業種でコントロールしている。従業員規模は、正社員だけでなくパート・アルバイト、契約社員などを含んだ数値である。記述統計量は付録 3 (123 頁。以下同じ) の付表 1 に、一人当たり売り上げと一人当たり経常利益の推定結果は付表 2 である。一人当たり売り上げにはファミフレ度、均等度のどちらも影響しないが、一人当たり経常利益にはどちらも正で有意にきく。つまり、ファミフレ度が高い企業ほど (10%水準)、均等度が高い企業ほど (1%水準)、一人当たり経常利益が高い。このような推定結果をまとめたのが表 1-7 である。

表1-7：企業パフォーマンスの回帰分析の推定結果の要約

説明変数	財務データ		5年前との比較			同業他社との比較		
	一人当たり売り上げ(万円)	一人当たり経常利益(万円)	売上高	経常利益	生産性	売上高	経常利益	生産性
均等度	0	+++ (19)	0	0	0	0	+	0
ファミフレ度	0	+(18)	0	0	++	0	0	0
均等、ファミル同時		++(17), 0						
第Ⅰ象限	0	+(432)	+	+	+	0	0	0
第Ⅰ象限取組	0	++(455)	0	++	0	0	0	0
第Ⅰ象限実態	0	+++ (724)	0	0	0	0	0	0
均等取組み	0	+(17)	0	0	0	0	0	0
均等実態	0	+++ (61)	0	+	0*	++	++	++
ファミル取組	0	0*	0	+	+++	0	0	0
ファミル実態	0	0*	0	0	0	0	0	0

注1) +++は1%水準で有意に正、++は5%水準で有意に正、+は10%水準で有意に正、---は1%水準で有意に負、--は5%水準で有意に負、-は10%水準で有意に負、0は10%水準で有意でないことを意味する (0*はわずかに不足)。

注2) カッコ内数値は指標1点の増加が貢献する金額。

注3) 財務データはOLS、比較は順序プロビットで推定。規模、業種でコントロールして説明変数をひとつずつ推定。

一人当たり売り上げに影響する指標はないが、一人当たり経常利益には、均等、ファミフレの両方がプラスに影響する。そして一人当たり経常利益の推計に、説明変数として均等度、ファミフレ度の両方を同時に入れると、均等度のみが正に有意である（これのみ同時に入れて推計）。また「本格活用」企業は、それ以外の企業より一人当たり経常利益が432万円高い。

5年前との比較、同業他社との比較は順序プロビットで推定した。5年前との比較では、均等度は関係しないが、ファミフレ度は生産性に、正に有意にきいた。ファミフレ度の高い企業において生産性上昇率が高いということである。「本格活用」企業は、5年前と比べ売り上げ、経常利益、生産性ともに上昇している。

同業他社との比較では、有意な指標は少なくなるが、均等度の高い企業のほうが経常利益が高い。それと均等実態度の高い企業が売り上げ、経常利益、生産性で同業他社より良い。

全体として、係数はほとんど正であり、均等、ファミフレが充実してパフォーマンスへの効果が少なくとも負であることは考えられない。

1-4. WLB 施策の効果

表 1-8 で WLB 施策の効果を見ると、ほとんどの項目で「本格活用」企業>「ファミフレ先行」企業>「均等先行」企業>「男性優先」企業の順になっている。「本格活用」企業は、「雰囲気はよくなった」からはじまり、「企業の社会的責任を果たす」までの15項目において、すべてもっとも効果をあげている。

2つの項目「制度非利用者からの不満」「制度非利用者の仕事量増」という、いわゆるマイナス効果は、前者が「本格活用」企業が最も多く、後者が「ファミフレ先行」企業をもっとも多い。ただし、育児短時間勤務利用者が過去3年間にあった企業の割合は、ファミフレ度の低い「均等先行」企業（35.7%）や「男性優先」企業（26.5%）において、「本格活用」企業（70.9%）や「ファミフレ先行」企業（63.4%）の半分以下である。この両立支援策の効果に関する設問は「現行の育児休業制度や短時間勤務制度などの両立支援策の整備により企業全体ではどのような反応がありましたか」となっている。さすがに女性育児休業制度の過去3年間の利用実績は回答企業の97.0%とほとんどの企業に利用実績がある。しかし、仕事量の不満が出る可能性が大きいのは短時間勤務の方が圧倒的に大きいので、育児短時間勤務利用者のいた企業のみ取り出し、この2つの項目の結果をみよう（表 1-8 の最下段）。

このようにすると、制度利用していない人の不満が最も大きいのは、「男性優先」企業になる。「本格活用」企業は平均並みである。ただ最も少ないのは、ファミフレ度の低い「均等先行」企業である。制度利用していない人の仕事量増についてはそれほどの象限差はないが、「均等先行」企業が最も多く、「本格活用」企業は平均並みである。

表1-8：象限別両立支援策の効果（企業調査）

項目		本格活用	均等先行	ファミフレ 先行	男性優先	計
		第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限	
		均等高 ファミ高	均等高 ファミ低	均等低 ファミ高	均等低 ファミ低	
両立支援策の効果 (そう思う+ややそ う思う)	雰囲気がよくなった	44.8	29.5	29.5	18.2	30.3
	生産性が高まった	17.8	7.4	10.0	4.5	10.0
	制度を利用していない人から不満が出た	10.5	6.6	8.9	7.3	8.4
	制度を利用していない人の仕事量が増えた	38.0	35.3	39.3	30.9	35.2
(おおいにあった+ ある程度あった)	女性従業員の定着率を高める	97.3	88.2	95.6	79.4	89.8
	男性従業員の定着率を高める	52.3	27.9	34.5	24.5	35.8
	女性従業員の帰属意識やコミットメントを高める	92.9	79.0	88.2	70.4	82.8
	男性従業員の帰属意識やコミットメントを高める	55.8	31.7	44.8	26.7	40.3
	女性従業員の勤労意欲（モラル）を高める	96.7	87.4	91.8	84.1	90.2
	男性従業員の勤労意欲（モラル）を高める	66.4	41.5	50.9	35.8	49.1
	従業員の仕事に対する満足度を高める	93.9	73.4	81.1	69.1	80.7
	職場の人間関係が向上する	71.4	58.8	64.9	46.0	59.5
	採用で優秀な人材を集める	89.9	72.2	76.6	61.4	75.9
	業務改善をすることで、生産性が向上する	57.7	44.4	49.1	35.6	46.5
	製品の品質が高まるなど、業績を高める	47.9	39.3	35.9	29.3	38.1
	顧客に対するイメージアップ	72.9	46.8	54.8	47.6	57.4
	企業の社会的責任を果たす	97.3	91.7	92.9	82.2	90.7
育児短時間勤務利用 有・両立支援の効果 (そう思う)	制度を利用していない人から不満が出た	10.3	6.8	11.3	13.4	10.7
	制度を利用していない人の仕事量が増えた	40.7	43.2	42.3	38.8	41.0

注) 網カケの項目はマイナスの効果。

1-5. 女性管理職に関する指標

小サンプルの均等度の指標化で女性の昇進度をみるときに、「管理職 ratio」を用いた。通常用いられる、女性管理職を全管理職数で除した「女性管理職比率」（のちに用いるが）は、実を言うと昇進施策と採用施策の人事管理の双方が混じ合わさっている。

例えば、企業全体の 95%が女性従業員のケースで女性管理職比率が 50%の会社を考えよう。50%という比率自体は全国平均を大きく上回る数値だが、この会社自体では、むしろ男性を優遇した（別言すると能力のある男性を多く育成）昇進施策を行っていることになる。

そこで、純粋に昇進の効果をみるために、付録1にあるように（女性管理職／男性管理職）÷（女性／男性）を用いた。この値が1より小さければ男性志向の昇進施策、1より大きければ女性志向の昇進施策を行っていることになる。

指標化では、ほかに新入社員採用女性比率、中途採用女性比率を均等指標としている。こ

れと管理職 Ratio で十分なのだが、女性比率も均等指標としている。女性比率はストックとしての指標であるが、採用女性比率と管理職 Ratio が採用、昇進を反映しているにもかかわらず用いている理由は、大サンプルでは女性比率しか使用できないためである。厳密に行うとすれば、小サンプルで女性比率を除けばよいのだが、大差ないと思われる。

結果を表 1-9 で係長からみると、当然、均等度の高い企業で高く、特に「均等先行」企業では1を超え 1.749 とかなり女性志向である。課長では係長より値は小さくなるが「本格活用」企業が 0.422 と断然大きい。部長では「均等先行」企業が 0.206 と断然大きい。

この女性管理職が既婚か未婚かは、ファミフレ施策の浸透度合いと関係しているだろうか。そこで、女性既婚管理職数を、女性管理職数で除したもの(1)と、全管理職数で除したもの(2)を指標として象限別にみた(表 1-10)。(1)では、均等度が低くファミフレ度の高い「ファミフレ先行」企業が 71.1%と最も高い。ところが(2)では、「ファミフレ先行」企業は 3.7%と小さくなり、「本格活用」企業が 11.1%と最も高い。ファミフレ度の低い「均等先行」企業でも 10.6%と「本格活用」企業とほぼ変わらない。取組み、実態別に分けた象限においても、(2)では「本格活用」企業について「均等先行」企業が高い。

表1-9：象限別昇進均等指標

管理職 Ratio	係長	課長	部長
本格活用	0.907	0.422	0.087
均等先行	1.749	0.253	0.206
ファミフレ先行	0.668	0.112	0.030
男性優先	0.676	0.110	0.024
平均	0.957	0.234	0.079

表1-10：象限別女性既婚管理職指標

		部課長	
		(1)	(2)
		女性既婚管理職 /女性管理職	女性既婚管理職 /管理職計
総合	本格活用	60.5%	11.1%
	均等先行	64.2%	10.6%
	ファミフレ先行	71.1%	3.7%
	男性優先	55.4%	3.0%
取組	本格活用	61.0%	9.1%
	均等先行	63.4%	8.1%
	ファミフレ先行	69.3%	4.7%
	男性優先	56.9%	5.5%
実態	本格活用	64.7%	14.3%
	均等先行	61.5%	11.2%
	ファミフレ先行	62.8%	1.7%
	男性優先	55.3%	1.3%
計		61.7%	7.3%

1-6. 労働組合の効果

労働組合の均等やファミフレへの効果については、先行研究をまとめた脇坂(2005)、ニッセイ基礎研究所のデータを用いて分析した脇坂(2006)などがある。脇坂(2006)にしたがって、JILPTのデータで分析する。ファミフレ度、均等度を従属変数にして、従業員数と業種(建設業基準)でコントロールして、組合の効果をOLSで推定した。付録3の付表3によると、従業員規模はファミフレ度、均等度を高め、業種では運輸業、建設業がファミフレ度、均等度が低く、サービス業、金融保険、卸売・小売業で均等度が高く、不動産業、通信業、サービス業、金融保険業、製造業、卸売・小売業がファミフレ度が高い。

そして組合はファミフレ度を高める(3.6点高める)。一方、均等度について組合は正の係数であるが有意でない(図1-3)。

図1-3：労働組合の効果

	ファミフレ度	均等度
労働組合の効果	+++ (3.6 点)	
女性組合役員の効果	+++ (4.3 点)	+++ (2.5 点)

注) 規模・業種でコントロール

以上の結果は、ファミフレ、均等の総合指標を従属変数とした結果だが、取組度や実態度でみると、どうであろうか。組合のファミフレに対する効果は（従業員数、業種のみでコントロールしてあるものでは）、総合指標では 3.6 点高めていたが、取組度では 2.2 点、実態度では 1.4 点で、取組の効果のほうが大きい（ただし、取組、実態のそれぞれの平均で分けた象限を用いているので、単純な比較はできないかもしれない）。

次に女性組合役員ダミーを入れた推定結果をみよう。前田（2001）は、女性問題担当者の組合役員のいる企業がファミフレ度を高めることを示している。おそらく女性組合役員のいる労働組合は、そうでない組合より、女性問題に熱心に取組み成果をあげている可能性が大きい。

付録 3 の付表 4 で推定結果をみると、女性組合役員は、正の効果をもつ。ファミフレ度を 4.3 点高め、たんなる組合の存在だけの 3.6 点を 0.7 点上回る。均等度についても、10%水準であるが 2.5 点高め、組合の存在が有意でなかった結果と異なる（図 1-3）。取組、実態別にみると、ファミフレ度では取組に 2.5 点、実態に 1.8 点の効果をもつ。均等では実態指標で 1.1 点高める（5%水準）。

また組合の業績への効果を推定すると（表 1-11）、一人当たり売り上げには効果があるが、経常利益にはない。一方、女性組合役員のいる企業では、一人当たり経常利益にプラスの効果をもつ。ところが 5 年前との比較や同業他社との比較では、組合はほとんどマイナスの影響をもつ。均等、ファミフレ度のパフォーマンスへの効果は財務データも主観的なものも、おおむね正であった。一方、労働組合の存在は客観的な財務データでは正の効果をもつのに、主観的なものになると負の効果をもつ。この理由は、よくわからない。

表1-11：企業パフォーマンスに対する労働組合効果の回帰分析推定結果の要約

被説明変数	財務データ		5年前との比較			同業他社との比較		
	一人当たり売り上げ(万円)	一人当たり経常利益(万円)	売上高	経常利益	生産性	売上高	経常利益	生産性
組合ダミー	+(2660)	0	---	---	---	---	---	---
女性組合役員ダミー	0*	+(411)	---	--	-	---	0	0

注1) +++は1%水準で有意に正、++は5%水準で有意に正、+は10%水準で有意に正、---は1%水準で有意に負、--は5%水準で有意に負、-は10%水準で有意に負、0は10%水準で有意でないことを意味する（0*はわずかに不足）。

注2) カッコ内数値は貢献する金額。

注3) 財務データはOLS、比較は順序プロビットで推定。規模、業種（ダミー変数）でコントロールして説明変数をひとつずつ推定。

1-7. ポジティブ・アクション（PA）について

付録 1 の点数化では、「ポジティブ・アクションを実施している」と「すでに女性の活用を十分にしているため、取り組む必要なし」を同じ 3 点とした。後者を選択肢に入れたのは、

PA 施策の企業における位置づけに関する認識からきている。PA は本来女性活用の過渡的措置であり、あるレベルを達成すれば不要になる性格をもっている。図 1-4 が筆者のイメージ図である。PA に取り組んでいない企業には女性活用の進んでいない企業と進んだ企業の双方が含まれている。

表 1-12 は、具体的な PA の 10 項目それぞれについて、「PA 実施」企業と「女性活用済みで取り組む必要なし」の企業を、PA 以外の項目について均等度を計算した結果である。すべての項目にわたり、ほぼ同じか、むしろ後者の方が大きい。図 1-4 の仮説が実証できたとと言える。「女性雇用管理基本調査」を用いた富田(2006)でも PA を同じように分析している。

図1-4：女性活用とPAの概念図

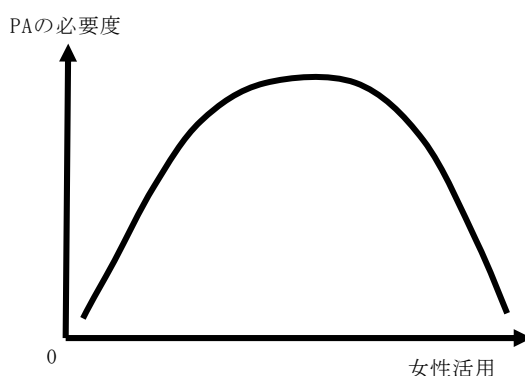


表1-12：均等指標とポジティブ・アクション

	ポジティブアクションに関する専任の部署、あるいは担当者を設置				問題点の調査・分析				女性の能力発揮のための計画を策定			
	実施		必要なし		実施		必要なし		実施		必要なし	
	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均
経営方針	70	18.27	107	18.14	84	18.26	79	18.47	68	18.49	85	18.18
活用実態	70	25.36	107	26.73	84	25.68	79	27.14	68	25.91	85	27.04
転勤差	70	4.26	107	4.74	84	4.23	79	4.80	68	4.24	85	4.75
定着差	70	4.11	107	4.38	84	4.25	79	4.29	68	4.21	85	4.32
年齢差など	70	8.96	107	9.32	84	8.61	79	9.28	68	8.65	85	9.24
	女性の積極的な登用				女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な教育訓練				女性専用の相談窓口			
	実施		必要なし		実施		必要なし		実施		必要なし	
	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均
経営方針	179	18.17	93	18.17	51	17.75	92	18.35	94	17.61	57	18.49
活用実態	179	25.30	93	26.98	51	25.12	92	26.99	94	24.60	57	27.56
転勤差	179	4.35	93	4.74	51	4.33	92	4.74	94	4.27	57	4.74
定着差	179	4.17	93	4.32	51	4.10	92	4.34	94	4.06	57	4.32
年齢差など	179	8.64	93	9.44	51	8.33	92	9.32	94	8.09	57	9.51
	セクハラ防止のための規程の策定				仕事と家庭との両立支援(法律を上回る)を整備				男性に対する啓発			
	実施		必要なし		実施		必要なし		実施		必要なし	
	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均
経営方針	277	17.38	45	18.00	142	17.90	34	18.65	86	18.08	44	18.73
活用実態	277	24.80	45	27.22	142	25.77	34	27.59	86	25.55	44	27.68
転勤差	277	4.30	45	4.73	142	4.24	34	4.65	86	4.29	44	4.80
定着差	277	4.22	45	4.27	142	4.27	34	4.35	86	4.16	44	4.27
年齢差など	277	8.48	45	9.02	142	8.39	34	9.09	86	8.12	44	9.45
	職場環境・風土を改善											
	実施		必要なし									
	N	平均	N	平均								
経営方針	112	18.20	56	18.46								
活用実態	112	25.61	56	27.41								
転勤差	112	4.39	56	4.71								
定着差	112	4.16	56	4.23								
年齢差など	112	8.37	56	9.63								

2. 管理職の認識と行動

2-1. 管理職の女性活用についての認識

自社の均等、ファミフレの状況について管理職がどう見ているかを調べた。表 2-1 にある 14 項目それぞれの項目で、「当てはまる」5 点、「やや当てはまる」4 点、「どちらともいえない」3 点、「あまり当てはまらない」2 点、「当てはまらない」1 点とした 5 点法のスコアを作成した。企業調査も 9 項目同じであり、均等、ファミフレそれぞれ同様の算出をしている。9 項目で企業と管理職を比較できるし、後述の 3 節で述べる一般社員とは 14 項目すべてで比較できるので表 2-1 に加えている。

まず企業と管理職の認識を比べると、全体として、すべての項目で管理職の認識スコアが低い。とくに「会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている」「自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している」「男女にかかわらず人材を育成している」で差が大きい。

象限別にみると、(1)～(4)の均等の項目のうち3つが、企業、管理職ともに、「本格活用」>「均等先行」>「ファミフレ先行」>「男性優先」となっている。企業は、そのように指標化したので当然であるが、管理職もそうなのは、指標化の有効性がうかがえる。ただ「ファミフレ先行」と「均等先行」の順が逆になったのが、「セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知している」である。管理職、一般社員ともにそうになっているので、均等指標としたが、ファミフレ指標の性格をもっているのかもしれない。

(5)～(9)のファミフレに関する項目では、企業はすべて「本格活用」>「ファミフレ先行」>「均等先行」>「男性優先」となっている。それに対して、管理職では「自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知させている」「結婚・出産後も職場を辞めることなく働くよう求めている」は企業と同じだが、あと3つの「男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている」「職場（上司や同僚）に従業員の家庭責任について理解するよう求めている」「職場（上司や同僚）に育児に係る休業や短時間勤務について協力するよう求めている」については、「ファミフレ先行」>「本格活用」>「均等先行」>「男性優先」となっている。ただし「ファミフレ先行」と「本格活用」との差はそれほど大きくない。

表2-1：女性の活用（均等、ファミフレ）に関する認識スコア

		企業(1)	管理職(2)	社員(3)	(1)-(2)	(1)-(3)	(2)-(3)	
(1)	女性を積極的に活用・登用している	本格活用	4.38	3.55	3.46	0.82	0.92	0.09
		均等先行	4.22	3.55	3.47	0.68	0.75	0.08
		ファミフレ先行	3.63	3.16	3.00	0.48	0.63	0.15
		男性優先	3.24	3.06	2.88	0.18	0.36	0.18
		計	3.83	3.34	3.18	0.49	0.65	0.16
(2)	男女にかかわらず人材を育成している	本格活用	4.80	3.72	3.49	1.08	1.31	0.23
		均等先行	4.66	3.63	3.39	1.03	1.26	0.23
		ファミフレ先行	4.33	3.48	3.12	0.85	1.21	0.36
		男性優先	3.81	3.17	2.85	0.64	0.96	0.32
		計	4.35	3.49	3.17	0.86	1.18	0.32
(3)	女性にも定型的な仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせている	本格活用	4.50	3.65	3.46	0.85	1.03	0.18
		均等先行	4.33	3.40	3.25	0.93	1.09	0.15
		ファミフレ先行	3.99	3.39	3.05	0.60	0.94	0.34
		男性優先	3.38	3.06	2.77	0.33	0.61	0.29
		計	3.99	3.38	3.10	0.62	0.89	0.27
(4)	セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知している	本格活用	4.54	3.77	3.32	0.77	1.22	0.45
		均等先行	4.28	3.61	3.15	0.67	1.12	0.46
		ファミフレ先行	4.36	3.76	3.19	0.60	1.17	0.56
		男性優先	3.78	3.43	2.94	0.35	0.84	0.49
		計	4.20	3.62	3.12	0.58	1.08	0.50
(5)	自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している	本格活用	4.72	3.69	3.27	1.03	1.45	0.42
		均等先行	4.21	3.38	2.90	0.83	1.31	0.48
		ファミフレ先行	4.61	3.63	3.13	0.98	1.48	0.50
		男性優先	3.87	3.15	2.75	0.72	1.12	0.40
		計	4.31	3.44	2.98	0.88	1.33	0.45
(6)	結婚・出産後も職場を辞めることなく働くよう求めている	本格活用	4.51	3.64	3.27	0.87	1.24	0.37
		均等先行	3.91	3.39	3.02	0.52	0.89	0.37
		ファミフレ先行	4.18	3.50	3.03	0.68	1.15	0.47
		男性優先	3.47	3.13	2.80	0.34	0.67	0.34
		計	3.99	3.41	3.01	0.58	0.98	0.40
(7)	男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている	本格活用	3.53	2.49	2.20	1.04	1.34	0.30
		均等先行	2.75	2.22	1.94	0.53	0.80	0.27
		ファミフレ先行	3.35	2.52	2.02	0.83	1.33	0.50
		男性優先	2.36	2.13	1.79	0.23	0.57	0.34
		計	2.95	2.30	1.97	0.65	0.98	0.34
(8)	会社は上司や同僚に、従業員の家庭責任に対して理解するよう求めている	本格活用	3.83	2.86	2.62	0.97	1.21	0.24
		均等先行	3.20	2.70	2.45	0.50	0.75	0.25
		ファミフレ先行	3.68	2.90	2.43	0.78	1.25	0.46
		男性優先	2.84	2.63	2.33	0.21	0.51	0.30
		計	3.34	2.76	2.44	0.58	0.90	0.32
(9)	会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている	本格活用	4.33	3.11	2.79	1.21	1.54	0.33
		均等先行	3.73	2.82	2.51	0.91	1.22	0.32
		ファミフレ先行	4.23	3.15	2.66	1.09	1.57	0.49
		男性優先	3.16	2.63	2.36	0.53	0.80	0.27
		計	3.79	2.90	2.55	0.90	1.25	0.35
(10)	育児休業がとりやすい環境にある	本格活用		3.11	3.21			-0.10
		均等先行		2.82	2.81			0.02
		ファミフレ先行		3.15	3.17			-0.02
		男性優先		2.63	2.65			-0.02
		計		2.90	2.92			-0.02
(11)	仕事と家庭を両立するための短時間勤務等がとりやすい環境にある	本格活用		2.95	2.69			0.25
		均等先行		2.57	2.30			0.27
		ファミフレ先行		2.81	2.61			0.21
		男性優先		2.38	2.21			0.18
		計		2.66	2.43			0.23
(12)	会社内に仕事と家庭を両立している良きモデル（女性）がいる	本格活用		3.41	3.23			0.18
		均等先行		3.14	2.91			0.23
		ファミフレ先行		3.34	3.19			0.16
		男性優先		2.91	2.83			0.08
		計		3.18	3.01			0.17
(13)	会社内に男性の育児参加の良きモデル（男性）がいる	本格活用		2.11	2.05			0.06
		均等先行		1.96	1.93			0.03
		ファミフレ先行		2.10	2.01			0.08
		男性優先		1.80	1.81			-0.02
		計		1.98	1.94			0.04
(14)	結婚・出産後も職場を辞めることなく働ける会社だと思う	本格活用		3.71	3.40			0.31
		均等先行		3.43	3.05			0.38
		ファミフレ先行		3.80	3.44			0.36
		男性優先		3.18	2.95			0.24
		計		3.49	3.17			0.33
サンプル数		管理職	一般社員					
本格活用		784	1522					
均等先行		432	843					
ファミフレ先行		374	703					
男性優先		846	1565					
計		2959	5755					

注1) 管理職2959名、一般社員5755名の結果である。有効回答はそれぞれ3299名、6529名であるが、指標化のときに、各項目で無回答の企業を除外してあるので、サンプル数減少。

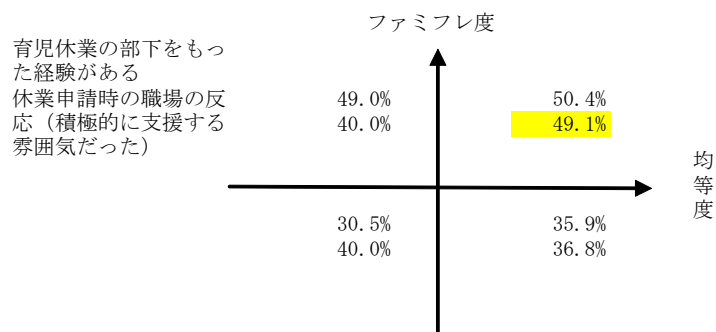
注2) 5点法の結果。無回答は0点。

2-2. 管理職と部下——職場パフォーマンス

育児休業利用者を部下にもつ経験のある管理職（1302名：全サンプルの39.5%；企業とのマッチング・データでは1152名）についての設問を用いて、職場の状況をみよう。

まず、どの象限に育児休業利用者を部下にもつ管理職が多いかということ、ファミフレ度の高い「ファミフレ先行」企業と「本格活用」企業で半分近くいる。大サンプルのファミフレ指標には育児休業利用の実績が含まれていないので、ファミフレ度の高い企業で育児休業利用者を部下にもつ管理職が多いことが確認された。「均等先行」企業では3分の1強、「男性優先」企業で3割しかいない（図2-1）。

図2-1：象限別育児休業対応



2-3. 育児休業のとき

休業申請があった時に職場の反応が「積極的に支援する雰囲気だった」のは「本格活用」企業で最も高く49.1%と半数に近い。「均等先行」企業では36.8%と最も低く、「迷惑」「特に反応なし」が2割近くある（表2-2、図2-1参照）。

仕事の引継ぎ方法で「複数の正社員に引き継いだ」のは「ファミフレ先行」企業がやや多く、「パートや派遣に引き継いだ」のは「均等先行」企業が約3割とやや多いが、象限によりそれほど大きな違いはない。引継ぎの難易度はそれほど変わらないが、「均等先行」企業で、「困難だった」割合がやや高い。

退職者が復帰してどれだけスキルの回復に時間がかかったかをみると、「本格活用」企業でやや早い。退職者が出たことによる職場の雰囲気の変化をみると、「良くなった」が「本格活用」企業で12.0%とやや多く、「悪くなった」が「均等先行」企業で24.4%と相対的に多い。

生産性への影響は「向上した」が「ファミフレ先行」企業で13.7%と多く、「均等先行」企業で5.3%と少ない。逆に「そう思わない」は、「均等先行」企業で44.1%と最も多い。

「他の従業員から不満が出た」のは、「均等先行」企業で17.8%と最も多く、「出なかった」のは「ファミフレ先行」企業で60.6%と最も多い。「他の従業員の仕事量が増えた」のは「均等先行」企業が68.5%とかなり高く、そうでない企業は「男性優先」企業や「本格活用」企業が多い。「均等先行」企業では、退職者の仕事が他の従業員にしわ寄せされる可

能性が大きいことがわかる。

表2-2：象限別管理職からみた職場の状況（育児休業）

		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計	N
		第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限		
		均等高 ファミル高	均等高 ファミル低	均等低 ファミル高	均等低 ファミル低		
育児休業の部下をもった経験の有無	あり	50.4	35.9	49.0	30.5	39.9	1152
	なし	48.2	63.4	49.3	68.3	58.8	1696
	無回答	1.4	0.7	1.7	1.2	1.3	38
休業申請時の職場の反応	積極的に支援する雰囲気だった	49.1	36.8	40.0	40.0	42.4	488
	会社の制度なので仕方がないという雰囲気	38.2	44.7	48.0	46.4	43.5	501
	仕事が増えるので迷惑だという雰囲気	2.1	5.3	0.6	3.2	2.4	28
	特に反応はない	10.7	13.2	10.9	10.0	11.4	131
	無回答	0.0	0.0	0.6	0.4	0.4	4
引継ぎ方法	複数の正社員に引き継いだ	56.4	58.6	60.6	55.6	57.9	667
	職場にいる1人の正社員に引き継いだ	13.8	11.2	12.6	14.0	13.0	150
	新たに採用したパートや派遣社員に引き継いだ	27.5	29.0	24.6	27.6	26.5	305
	職場の仕事量を人員に合わせ減らした	1.0	1.3	1.1	0.4	1.1	13
	外注した	0.3	0.0	0.0	0.8	0.4	4
無回答	1.0	0.0	1.1	1.6	1.1	13	
引継ぎ遂行	非常に困難だった	3.1	4.0	2.3	2.0	2.9	33
	やや困難だった	45.7	51.3	46.9	48.4	45.8	528
	やや容易だった	39.5	36.2	37.7	39.6	40.4	465
	非常に容易だった	11.7	8.6	12.6	9.2	10.6	122
	無回答	0.0	0.0	0.6	0.8	0.4	4
スキル回復時間	復帰後すぐ	26.5	25.0	25.1	22.8	26.3	303
	1～3か月	47.0	45.4	45.7	44.8	44.4	511
	4～6か月	12.5	17.1	11.4	13.2	13.3	153
	7か月～1年未満	2.1	0.7	0.6	1.6	1.6	18
	1年以上	2.1	2.0	2.9	1.2	2.2	25
	わからない	9.1	8.6	13.1	15.6	11.5	132
	無回答	0.8	1.3	1.1	0.8	0.9	10
雰囲気良くなった	そう思う	2.6	1.3	1.7	2.0	2.2	25
	やや思う	9.4	5.9	8.6	6.8	7.9	91
	どちらともいえない	69.9	66.5	65.7	69.2	67.8	781
	あまりそう思わない	11.4	16.5	16.0	11.6	13.6	157
	そう思わない	11.4	7.9	6.3	9.6	7.5	86
無回答	11.4	2.0	1.7	0.8	1.0	12	
生産性向上	そう思う	1.6	1.3	2.3	0.8	1.5	17
	やや思う	8.1	4.0	11.4	6.0	7.7	89
	どちらともいえない	53.0	48.7	48.6	56.4	52.4	604
	あまりそう思わない	25.2	29.0	28.0	24.4	25.4	292
	そう思わない	12.0	15.1	8.0	11.6	12.0	138
無回答	0.3	2.0	1.7	0.8	1.0	12	
他の従業員から不満	そう思う	1.3	3.3	1.1	1.2	1.7	20
	やや思う	14.6	14.5	9.1	10.4	12.2	140
	どちらともいえない	29.9	30.3	27.4	32.0	31.6	364
	あまりそう思わない	25.7	27.0	32.0	28.4	26.9	310
	そう思わない	28.6	23.0	28.6	27.2	26.7	307
無回答	0.0	2.0	1.7	0.8	1.0	11	
他の従業員の仕事量増	そう思う	10.7	13.2	13.1	14.4	12.1	139
	やや思う	45.2	55.3	48.6	44.4	47.0	541
	どちらともいえない	21.3	16.5	22.3	18.4	19.8	228
	あまりそう思わない	14.3	11.2	12.0	13.2	13.5	155
	そう思わない	8.6	3.3	4.0	9.2	7.4	85
無回答	0.0	0.7	0.0	0.4	0.4	4	

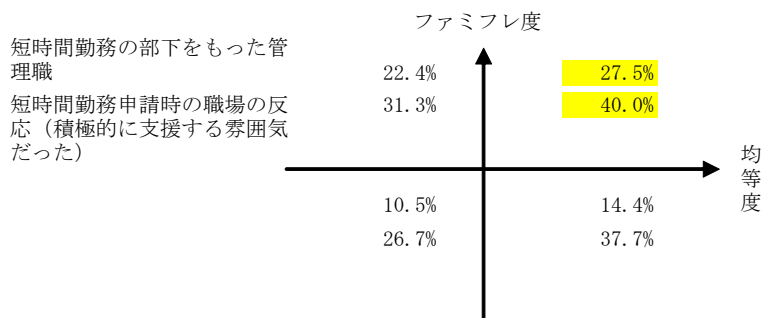
2-4. 育児短時間勤務のとき

同じように育児短時間勤務制度（あるいは育児のための所定外労働をさせない制度；慣行含む）の利用者を部下にもった経験のある管理職（568名：17.2%；企業とのマッチング・データでは510名）をみよう。図表は省略するが、まず短時間勤務利用者を部下にもった管理職がもっとも多いのは、「本格活用」企業で27.5%である。育児休職よりは少ない割合

となっている。「男性優先」企業では1割である。

申請時の職場の反応は「本格活用」企業で4割が「積極的に支援」している。全体でもそうだが、育児休職のときの5割近い「積極的支援」からみると、短時間勤務のほうが少ない。また育児休職の時とは異なり、ファミフレ度の低い「均等先行」企業でも37.7%と「本格活用」企業に変わらないくらい支援している。しかし均等度もファミフレ度も低い「男性優先」企業では「積極的支援」は26.7%と少なく、「特に反応はない」が16.3%と相対的に多い(図2-2)。

図2-2：象限別育児時間対応



短時間勤務で仕事の内容と量をどのように調整したかを見ると、「内容同じで仕事量減」が「均等先行」企業で59.0%と最も多い。この調整パターンがどの象限でも最多であるが、「本格活用」企業で「内容変えて仕事量減」が21.9%と相対的に多く、「特に何も調整しなかった(内容も量も同じ)」が「男性優先」企業で23.3%と最も多い。業務遂行については「容易だった」のが「男性優先」企業で多く、「困難だった」のが「ファミフレ先行」企業で多い。

短時間勤務利用の結果、「職場の雰囲気が良くなった」のは、ファミフレ度の高い企業に多い。ただ「本格活用」企業でも14.3%で「そう思わない」の17.2%を下回る。「そう思わない」のが最も多いのは「ファミフレ先行」企業である。全体として「そう思わない」管理職が「そう思う」管理職を12.2%ポイント上回り、短時間勤務中の仕事の割り振りが、一つの大きな課題であることが予想される。

「生産性向上」したのは、「本格活用」企業が最も多く10.5%である。「そう思わない」のは「均等先行」企業が42.7%と最も多い。管理職は部下が短時間勤務をとったときに、1割未満しか生産性が向上したと思っておらず、上で見た職場の「雰囲気が良くなった」とは言えないことが多いことにもつながる。しかし「そう思わない」の38.4%(全体)が、生産性低下したかと言えばそうでもなく、「生産性向上」したとは思わないだけであるから、生産性が維持された可能性も大きい。その意味では、「本格活用」企業に所属する管理職の職場において、1割もが短時間勤務で生産性が向上したという事実は貴重であろう。

「他の従業員からの不満」が出たのは「均等先行」企業や「本格活用」企業で2割近くある。「男性優先」企業が「そう思わない」が最多である。

短時間勤務により「他の従業員の仕事量が増えた」ケースが全体で 53.5%と半数を上回る。均等度が低くファミフレ度の高い「ファミフレ先行」企業では、63.8%と3分の2近くの職場で増えている。「ファミフレ先行」企業は均等度が低いので、「女性だけの職場」が多く、他の女性従業員に仕事のしわ寄せがいった可能性がある。しかし、「男性優先」企業において、他の従業員の仕事が増えたケースは 44.2%と最も低い。「男性優先」企業は、ファミフレ度が低い企業の中で、何とか短時間勤務制度を利用したので、利用者本人が職場の他の女性に迷惑がかからないよう自分で工夫したのかもしれない。

2-5. 男性の申請

かりに男性から利用申請があったときの反応をみよう。

図表は省略するが、全体として「解決すべき課題はあるが、と言いながら賛成する」が 52.6%と最も多い。渋々ながらの賛成である。「積極的賛成」は全体で 21.8%、最も多いのは「本格活用」企業の 29.1%である。均等度もファミフレ度も高い企業の管理職は、3割近くの管理職が、男性でも当然という見識を持つようになってきている。最も低いのは「男性優先」企業で 17.0%である。

部下に（男女関わらず）育児休職や育児短時間勤務の利用者がいた経験を持つ管理職とそうでない管理職では違いがあるだろうか。育児休職のケースでは、ほとんど差はなく、経験のない管理職の方が「積極的賛成」がやや高いくらいである。育児短時間勤務のケースでは、部下をもった経験のある管理職の方が「積極的賛成」が 3%ポイント以上多い。象限別にみると、ファミフレ度の低い「均等先行」企業や「男性優先」企業は他の象限より全体としての「積極的賛成」は少ないが、育児短時間勤務の部下を持つと「積極的賛成」が増える。

「部下あり」の管理職のほとんどが、女性が育児休職を取得した場合だが、そのさいに職場の生産性が向上したか否かによって、男性からの利用申請に対する態度が異なるかもしれない。育児休職利用者を部下にもった経験のある管理職をとりだし、その際に生産性向上したかどうかと男性の育休取得への態度の関係をみよう（表 2-3）。

表2-3：生産性向上の有無と男性育休の態度

	生産性向上		
	そう思う	どちらともいえない	そう思わない
積極的に取得に賛成する	30.2	22.0	17.7
解決すべき課題はあるが、と言いながら賛成する	50.0	55.8	51.9
職場の状況を踏まえ、申し出を慰留する	12.3	14.6	19.1
当人のキャリアを考えて反対する	0.9	1.7	2.1
男性が育児休業を取るなど考えたことがない（したがって、反対）	3.8	5.1	8.8
無回答	2.8	0.8	0.5
計	100.0	100.0	100.0
N	106	604	430

生産性向上した管理職の3割が「積極的賛成」なのに対し、「生産性向上したとは思わない」管理職は17.7%のみが積極的賛成である。「生産性向上したとは思わない」管理職は、19.1%が「申し出を慰留」、2.1%が「当人のキャリアを考えて反対」、8.8%が「男性が育休とるなど考えたことがない」と約3割もが育児・介護休業法の精神に反して、反対の態度をとっている。

2-6. 育児短時間勤務制度などの認知度

育児短時間勤務制度など12のファミフレ制度に対する管理職の認知度を算出した。企業に制度があつて管理職も制度があると回答している場合と制度がなく管理職がないと回答している場合を足し合わせたケースを全体で割ったものを認知度とした。企業が当該制度について無回答の場合は、管理職がどう回答してしようと認知されてないものとした。

結果を4つの象限別にみたのが、表2-4である。3節の一般社員についても計算し掲載している。総計の認知度は、象限分析をしたサンプルに基づくもので、全サンプルの結果と異なる。というのは、指標化の際に、均等、ファミフレの各項目で無回答の企業を除外しているので、サンプル数が減少する。

表2-4：ファミフレ制度の認知度（管理職、一般社員）

	管理職					一般社員				
	本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計	本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
	第I象限	第IV象限	第II象限	第III象限		第I象限	第IV象限	第II象限	第III象限	
	均等高ファミル高	均等高ファミル低	均等低ファミル高	均等低ファミル低		均等高ファミル高	均等高ファミル低	均等低ファミル高	均等低ファミル低	
a. 短時間勤務制度	58.9%	48.8%	60.2%	45.5%	43.4%	56.7%	45.0%	54.6%	42.1%	39.7%
b. フレックスタイム制度	66.2%	66.0%	70.9%	64.9%	54.7%	62.0%	64.3%	66.4%	62.0%	50.8%
c. 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	46.9%	47.2%	45.7%	44.7%	37.9%	40.6%	43.4%	36.8%	39.3%	32.3%
d. 所定外労働をさせない制度	34.7%	44.2%	41.7%	39.2%	32.1%	28.7%	32.9%	35.1%	30.4%	25.0%
e. 事業所内託児施設の運営	86.5%	88.4%	88.2%	81.7%	70.3%	85.7%	85.9%	87.6%	82.5%	68.4%
f. 子育て費用の援助措置	70.5%	78.2%	75.9%	75.9%	61.4%	69.1%	72.6%	71.7%	72.6%	57.4%
g. 職場への復帰支援	47.6%	45.6%	42.2%	42.0%	36.6%	40.5%	36.1%	36.0%	34.4%	29.7%
h. 配偶者出産休暇制度	59.4%	49.1%	65.8%	48.2%	45.0%	53.2%	38.9%	54.3%	41.0%	37.6%
i. 子供の看護休暇	51.4%	53.7%	50.8%	42.1%	39.9%	49.1%	43.5%	50.9%	38.6%	36.1%
j. 転勤免除	55.7%	63.9%	63.4%	60.3%	49.3%	47.0%	52.2%	47.5%	50.3%	39.6%
k. 育児退職再雇用制度	53.8%	62.0%	66.6%	62.1%	49.5%	49.0%	49.3%	53.9%	51.0%	40.6%
l. 在宅勤務制度	78.4%	77.8%	80.5%	74.6%	63.6%	72.7%	74.1%	72.7%	69.6%	57.9%

注) 管理職2959名、一般社員5755名の結果である。有効回答はそれぞれ3299名、6529名であるが、指標化のときに、各項目で無回答の企業を除外してあるので、サンプル数が減少している。

結果をみると、まず全体としては、事業所内託児施設や在宅勤務制度などは認知度が高く6割を超えるが、所定外労働をさせない制度や始業・終業時刻の繰上げ・繰下げについては低く3分の1程度の認知度である（第1部の分析や川口(2007)と結果が異なるのは、認知度の定義の違いである）。

そして象限別の結果をみると、意外なことに「本格活用」企業における管理職の認知度が高くない。「均等先行」「ファミフレ先行」企業の管理職で相対的に高い。「男性優先」企業の管理職は、ほとんどの制度で最も低い。

「本格活用」企業の管理職（そして一般社員も）の認知度がそれほど高くない理由として考えられるのは、いくら制度が充実し、企業が考える実態が進んでいても、管理職や一般社

員は企業が考えるほど、企業の制度の存在は認知していないということである。表 2-1 の結果とあわせて解釈をすれば、制度の「ない」企業でも実態などが進んでいるので、制度が「ある」と勘違いする管理職、一般社員が多いのかもしれない。制度の「ある」企業のみ認知度の定義にしていなかったためである。

2-7. 管理職本人の経験、利用者の部下をもった経験と認識

管理職本人が育児休業や育児短時間勤務の利用経験があると、均等やファミフレに関する企業の認識が変わるであろうか。あるいはそれらの制度を利用した部下をもった経験があると変わるであろうか。表 2-5 で結果をみると、一つの項目を除き（セクハラ対応策に関する育児休業利用管理職）、すべて、自身が利用経験あるいは利用した部下をもった経験のある管理職は、そうでない管理職よりも自分の企業が均等、ファミフレが進んでいると認識している。

とくに育児休業利用の経験のある管理職は、自分の企業は「女性を積極的に活用・登用している」「男女にかかわらず人材を育成している」と思っている。また育児短時間勤務の利用者を部下にもった管理職は、自分の企業がファミリーフレンドリーだと感じている（表 2-5 の 5 行目以下の項目）。

表2-5：女性の活用（均等、ファミフレ）に関する認識スコア（管理職）

	管理職計	育児休業本人 利用経験あり	育児休業利用 部下あり	育児短時間本人 利用経験あり	育児短時間利 用部下あり
女性を積極的に活用・登用している	3.42	3.95	3.69	3.62	3.73
男女にかかわらず人材を育成している	3.57	3.97	3.80	3.87	3.85
女性にも定型的な仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせている	3.45	3.80	3.69	3.70	3.84
セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知している	3.71	3.64	3.84	3.86	3.90
自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している	3.52	3.72	3.87	3.77	3.95
結婚・出産後も職場を辞めることなく働くよう求めている	3.49	3.89	3.83	3.68	3.83
男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている	2.37	2.40	2.45	2.71	2.56
会社は上司や同僚に、従業員の家庭責任に対して理解するよう求めている	2.85	2.93	2.98	2.98	3.01
会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている	2.98	3.13	3.28	3.27	3.51
育児休業がとりやすい環境にある	3.23	3.75	3.72	3.61	3.76
仕事と家庭を両立するための短時間勤務等がとりやすい環境にある	2.74	3.05	3.01	3.35	3.38
会社内に仕事と家庭を両立している良きモデル（女性）がいる	3.26	3.62	3.68	3.52	3.76
会社内に男性の育児参加の良きモデル（男性）がいる	2.03	2.13	2.08	2.38	2.15
結婚・出産後も職場を辞めることなく働ける会社だと思う	3.58	3.76	3.96	3.81	3.97
N	3299	151	1302	111	568

注）表2-1は企業とのマッチング・データ、本表は管理職データを使用しているためサンプル数や結果は異なる。

育児休業や育児短時間勤務の利用経験のほかに、様々なファミフレ制度の利用経験の有無を管理職に尋ねている。それぞれの制度の利用経験者の認識をみると（図表省略）、ほとんどの制度利用者がほとんどの均等、ファミフレ項目で、自分の企業が進んでいると感じている。とくに「子育て中の在宅勤務制度」（ただしサンプルは3名と少ない）、「育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度」、「転勤免除（地域限定社員制度など）」、「子供の看護休暇」の利用者が大きい。また「事業所内託児施設利用」や「子育て費用利用者」で、均等が進んでおり、育児休業がとりやすいと思っている。

3. 一般社員と4つの象限

3-1. 一般社員の認識

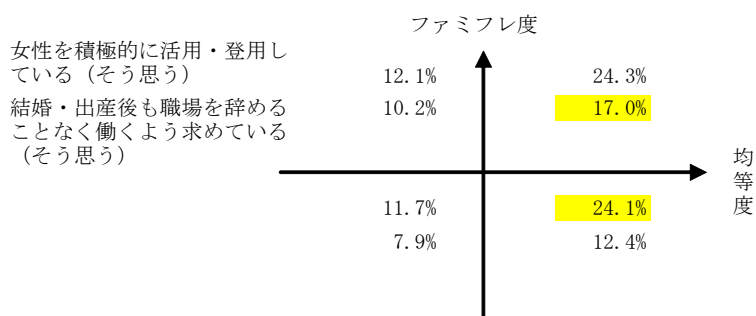
各象限にいる一般社員が自分の企業について、均等施策やファミフレ施策を実際にどのように見ているかを、さきの表 2-1（102 頁）でみよう。結果は、本報告書の論文である川口（2007）の結果と同じで、ほぼ企業＞管理職＞一般社員の順に低くなる。

ほとんどの項目において、一般社員調査の結果は、企業調査よりも管理職調査よりも低いことがわかる。ただ一つ、「育児休業がとりやすい環境にある」のみ、やや一般社員のほうが管理職より認識スコアが高い。社員と企業との差が大きいのは、管理職調査と同じで、「会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている」「自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している」「男女にかかわらず人材を育成している」で差が大きい。社員と管理職で差が相対的に大きいのは、「セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知している」である。ただし、これも企業と一般社員の差のほうが大きい。

表にはないが「そう思う」割合は、たとえば「女性を積極的に活用、登用している」では、企業調査ではおよそ9割だが、「本格活用」「均等先行」企業の社員であれ53%と6割に満たない。

このように一般社員が均等、ファミフレを実感している水準は低いだが、象限別にみると、14の項目ほとんどの項目において、「本格活用」企業において「そう思う」が最も多く、「男性優先」企業において「そう思わない」が最も多い（たとえば図3-1参照）。

図3-1：象限別一般社員の認識



例外は「女性の積極的活用・登用」が「均等先行」企業で最も多いのと、「両立のロールモデルが（男性・女性とも）いる」が「ファミフレ先行」企業で最も多い。

企業データから作成した均等度、ファミフレ度（施策と実施）に対応して、割合は低くなるが、そこで働く社員も相対的に評価していることがわかる。

3-2. ファミフレ制度利用経験者の認識

一般社員にもファミフレ制度の利用経験の有無を尋ねているので、利用経験者が一般社員の平均にくらべて、自分の企業の均等、ファミフレに関する認識がどうなっているかをみた（表3-1）。

表3-1：女性の活用（均等、ファミフレ）に関する一般社員の認識スコア（制度利用者）

	一般社員平均	一般社員利用経験あり												
		育児休業制度	育児短時間	フレックスタイム制度	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	所定外労働をさせない制度	事業所内託児施設の運営	子育てサービス費用の援助措置等	職場への復帰支援	配偶者が出産の時の男性の休暇制度	子供の看護休暇	転勤免除（地域限定社員制度など）	育児等での退職した者に対する優先的な再雇用制度	子育て中の在宅勤務制度
女性を積極的に活用・登用している	3.21	3.33	3.36	3.07	3.53	3.57	4.25	3.71	3.76	3.15	3.37	3.51	4.14	3.86
男女にかかわらず人材を育成している	3.19	3.28	3.35	3.27	3.50	3.55	3.97	3.82	3.71	3.26	3.36	3.38	3.86	4.00
女性にも定型の仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせている	3.12	3.27	3.41	3.34	3.53	3.59	3.88	3.89	3.63	3.23	3.44	3.32	3.71	4.29
セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知している	3.14	3.14	3.26	3.42	3.35	3.46	3.08	3.41	3.25	3.33	3.39	3.41	3.00	4.29
自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している	3.01	3.20	3.26	3.25	3.24	3.52	3.49	3.45	3.63	3.16	3.42	3.25	3.86	4.00
結婚・出産後も職場を辞めることなく働くよう求めている	3.03	3.13	3.12	3.09	3.24	3.38	4.04	3.39	3.59	3.08	3.18	3.14	3.57	3.86
男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている	2.00	1.92	1.96	2.12	2.12	2.13	1.99	2.06	2.21	2.04	2.10	2.16	1.71	2.43
会社は上司や同僚に、従業員の家庭責任に対して理解するよう求めている	2.47	2.46	2.48	2.52	2.64	2.80	2.86	2.73	2.95	2.50	2.51	2.71	3.00	3.71
会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている	2.57	2.72	3.02	2.71	2.89	3.17	2.91	2.98	3.07	2.55	2.85	3.03	2.86	3.86
育児休業がとりやすい環境にある	2.94	3.51	3.55	3.15	3.22	3.53	3.46	3.35	3.84	3.05	3.56	3.40	3.43	3.86
仕事と家庭を両立するための短時間勤務等がとりやすい環境にある	2.46	2.61	3.18	2.76	2.80	2.96	2.56	2.67	2.97	2.47	2.79	2.89	3.00	3.29
会社内に仕事と家庭を両立している良きモデル（女性）がいる	3.04	3.33	3.37	3.13	3.27	3.31	3.68	3.35	3.61	3.05	3.34	3.08	4.14	4.00
会社内に男性の育児参加の良きモデル（男性）がいる	1.96	1.94	2.01	1.98	2.07	2.15	2.15	2.24	2.18	2.16	2.17	1.83	1.71	3.00
結婚・出産後も職場を辞めることなく働ける会社だと思う	3.19	3.52	3.55	3.36	3.40	3.68	3.71	3.59	3.86	3.44	3.67	3.35	3.86	3.86
N	6529	1513	620	937	590	213	164	66	295	493	322	63	7	7

注）表2-1は企業とのマッチング・データ。本表は一般社員調査データなのでサンプル数や結果は異なる。

ほとんどの制度において、制度利用経験者の認識スコアが高い。とくに育児休業利用経験者、育児短時間勤務利用経験者の「育児休業がとりやすい企業である」の認識スコアは、それぞれ 3.51、3.55 と社員平均の 2.94 を大きく上回る。同じことは、職場への復帰支援（3.84）、看護休暇（3.56）、在宅勤務（3.86）にも言える。また育児短時間勤務利用経験者は、当然ともいえるが、「仕事と家庭を両立するための短時間勤務等がとりやすい環境にある」において断然高い。

逆に利用経験者のほうが低いのは、再雇用制度の利用経験者で「男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている」「会社内に男性の育児参加の良きモデル(男性)がいる」「セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知している」においてである。

女性社員についてのみの結果を見ると（図表省略）、既婚女性平均と比較しても、基本的には制度利用経験者のほうが、認識スコアが高い。唯一、例外なのは、「会社内に男性の育児参加の良きモデル(男性)がいる」において、すべての制度において利用経験者の認識スコアが低い。

3-3. 一般社員のモチベーション

では、各象限にいる社員のやりがいや、達成感、会社への定着志向などはどうであろうか。

表 3-2 をみると、8 項目全てにおいて、象限による違いは大きくないといえる。差は小さいことを前提として、「本格活用」企業で高いのは「やりがい」だけで、「ファミフレ先行」企業が「仕事を通じた成長」「必要とされている」「人間関係良好」「会社のために働くことに誇り」「働きたい」が最も高く、「均等先行」企業で「達成感」「業績に貢献している」が最も多い。「均等先行」企業の社員が 6 項目で最も悪い。WLB 充実が一般社員のモチベーションを高めることは、このデータからは言えないようである。

女性社員についてのみの結果をみると（図表省略）、「本格活用」企業で「やりがい」がやや高くなる。「本格活用」企業は「仕事を通じた成長」も多い。それ以外の項目では「ファミフレ先行」企業が良い。

表3-2：象限別一般社員の認識

		本格活用	均等先行	ファミ レ先行	男性優先	計(%)	N
		第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限		
		均等高 ファミル高	均等高 ファミル低	均等低 ファミル高	均等低 ファミル低		
やりがい	そう思う	22.4	22.2	22.7	20.0	20.7	1180
	ややそう思う	39.7	38.8	36.8	37.8	38.8	2210
	どちらともいえない	23.6	25.0	25.4	26.5	25.1	1428
	あまりそう思わない	10.5	11.1	11.2	11.4	10.9	621
	そうは思わない	3.5	2.6	3.9	4.2	4.2	236
	無回答	0.3	0.2	0.0	0.2	0.3	17
達成感	そう思う	15.5	16.3	14.8	11.6	13.8	788
	ややそう思う	37.4	39.7	41.0	39.1	38.9	2213
	どちらともいえない	29.5	27.4	24.7	29.5	28.1	1600
	あまりそう思わない	13.9	12.1	15.1	14.7	14.3	816
	そうは思わない	3.5	4.4	4.4	5.0	4.6	260
	無回答	0.3	0.2	0.0	0.1	0.3	15
仕事を通じた成長	そう思う	20.3	21.4	20.8	18.1	19.7	1121
	ややそう思う	44.2	41.7	44.0	44.5	43.4	2468
	どちらともいえない	23.5	25.6	22.7	24.0	24.1	1370
	あまりそう思わない	9.5	8.5	9.7	10.1	9.5	543
	そうは思わない	2.3	2.5	2.8	3.1	3.0	173
	無回答	0.3	0.4	0.0	0.2	0.3	17
必要とされている	そう思う	13.8	14.3	12.5	11.4	12.6	719
	ややそう思う	40.3	38.4	44.2	39.2	40.2	2287
	どちらともいえない	33.1	36.7	31.3	36.5	34.0	1937
	あまりそう思わない	9.6	7.9	8.4	9.2	9.4	532
	そうは思わない	2.9	2.4	3.5	3.3	3.4	192
	無回答	0.3	0.4	0.2	0.5	0.4	25
業績に貢献	そう思う	11.1	12.2	9.7	8.4	10.2	581
	ややそう思う	33.6	32.6	31.8	32.8	33.1	1885
	どちらともいえない	37.0	39.7	37.8	38.8	37.4	2129
	あまりそう思わない	14.5	11.5	15.3	13.8	13.9	791
	そうは思わない	3.4	3.7	5.4	5.8	5.0	282
	無回答	0.4	0.4	0.0	0.5	0.4	24
人間関係は良好	そう思う	25.7	25.8	26.0	22.7	24.5	1395
	ややそう思う	39.7	40.3	40.7	40.6	40.7	2315
	どちらともいえない	23.9	23.8	22.7	24.7	23.5	1338
	あまりそう思わない	7.3	6.3	6.8	7.5	7.1	405
	そうは思わない	3.1	3.5	3.6	4.4	3.9	220
	無回答	0.4	0.4	0.2	0.2	0.3	19
会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇り	そう思う	11.0	10.5	11.2	10.0	10.1	576
	ややそう思う	27.3	28.6	28.8	27.9	27.7	1578
	どちらともいえない	39.9	37.2	34.7	39.6	38.9	2216
	あまりそう思わない	15.0	15.5	18.9	14.5	15.4	874
	そうは思わない	6.4	7.7	6.3	7.7	7.3	416
	無回答	0.5	0.6	0.2	0.4	0.6	32
働き続けたい	そう思う	21.1	22.3	26.7	24.0	22.5	1283
	ややそう思う	31.2	30.2	33.0	29.8	31.2	1776
	どちらともいえない	31.7	30.9	25.9	31.0	30.2	1717
	あまりそう思わない	10.9	10.0	9.0	9.7	10.2	582
	そうは思わない	4.7	6.2	5.1	5.4	5.5	315
	無回答	0.3	0.2	0.3	0.2	0.3	19

3-4. 認知度

前節の表 2-4 に掲載したように、一般社員についても認知度を計算したが、12 の制度すべてにわたって、管理職よりも認知度が低いことがわかった。

象限別の結果は、管理職の結果と同じで、「本格活用」企業で必ずしも認知度が高いわけではない。ただし「育児短時間勤務制度」では 56.7%と平均を 17%ポイント上回っている。

3-5. 既婚者

「配偶者あり」のサンプルを用いて、各象限に、どのようなカップルが多いかをみて、共働きか否か、そして家事・育児分担の夫婦での割合がどうなっているかをみよう。

まず「配偶者サンプル」のみの分析に入る前に、各象限の一般社員サンプルにおいて、男女別の独身か否かの割合はどうなっているであろうか。企業からランダムに社員に配布されている保証はないが、ファミフレ度の低い象限では、女性独身者が多い、あるいは女性比率が低いことが予想される。

結果は表 3-3 で、必ずしも予想通りでなく、各象限でそれほど大きな違いはない。ただ「男性優先」企業で独身者が 13.0%（独身男性の 34.4%が「男性優先」企業にいる）ともっとも多いことは予想通りである。既婚女性は「本格活用」企業や「均等先行」企業で多い。

表3-3：象限別性別・未既婚

	本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
	第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限	
	均等高 ファミレ高	均等高 ファミレ低	均等低 ファミレ高	均等低 ファミレ低	
独身男性	8.9	10.2	8.1	13.0	10.2
既婚男性	33.2	30.1	33.4	32.8	33.0
独身女性	16.5	18.1	17.2	21.4	19.0
既婚女性	39.7	39.7	38.3	30.1	35.9
無回答	1.7	2.0	2.9	2.7	1.9
N	1568	797	754	1514	5755

さて「配偶者サンプル」は 3969 件（企業とのマッチング・データでは 3158 件）あり、配偶者の就業・不就業状態や就業形態により、大きく次の 5つの組合せに分けられる。

- (1) 夫有業、専業主婦 851 (21.4%)
- (2) 夫有業、妻正社員（公務員含む） 491 (12.4%)
- (3) 夫有業、妻自営パートなど 542 (13.7%)
- (4) 妻有業、夫正社員（公務員含む） 1762 (44.4%)
- (5) (1)~(4)以外（妻有業、夫自営業など） 323 (8.1%)

この中の(1)~(4)を分析するが、(2)と(4)がいわゆる夫婦フルタイムだから、56.8%も存在し、実際のカップルよりもかなり多いことに留意する必要がある。

各象限に、カップルのどの組合せが多いかをみよう（表 3-4）。「男性優先」企業に専業主婦をもつ男性社員、あるいは妻パートなどの男性社員が相対的に多い。「男性優先」企業以外はそれほど変わらず、全体としてカップルの組合せ別にそれほど大きな差はみられない。

表3-4：象限別カップルの就業形態の組み合わせ

	本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
	第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限	
	均等高 ファミレ高	均等高 ファミレ低	均等低 ファミレ高	均等低 ファミレ低	
1) 夫有業、専業主婦	19.8	16.3	20.9	24.8	21.4
2) 夫有業、妻正社員（公務員含む）	12.6	14.2	12.9	11.9	12.4
3) 夫有業、妻自営パートなど	12.7	12.0	12.2	15.0	13.7
4) 妻有業、夫正社員（公務員含む）	45.7	46.3	46.8	41.7	44.4
5) 上記以外（妻有業、夫自営業など）	9.2	11.1	7.2	6.7	8.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
N	1144	557	541	953	3969

表 3-5 で家事・育児負担をみると(1)>(3)>(2)の順に妻の負担が多い。つまり妻が専業主婦>自営パートなど>正社員の順に、夫の負担が少ない。(2)では、38.8%の夫が「30～90%」家事を分担している。妻からみた(4)では 53.5%の夫が「30～90%」分担しており、協力がうかがえる。この協力度合が、働く職場の均等、ファミフレ状況に影響を受けているかどうかをみたのが、表 3-6 である。

(1)のカップルでは、「均等先行」企業の夫がやや家事分担の割合が高い。(3)のカップルでは、やや「男性優先」企業の夫の家事分担が多く、均等・ファミフレ度の高い「本格活用」企業の夫の分担が少ない。フルタイム共働きの(2)のカップルでは、均等度が低くファミフレ度の高い「ファミフレ先行」企業で、夫の分担が多い。逆に「男性優先」企業で夫の協力が低い、(1)(2)のカップルから比べれば断然、協力している。

表3-5：カップル就業形態別夫婦の家事分担

妻の負担	1) 夫有業、 専業主婦	2) 夫有業、 妻正社員（公 務員含む）	3) 夫有業、 妻自営パート など
0～10%未満	0.6	0.5	0.8
10%以上～70%未満	10.0	38.8	19.3
70%以上～90%未満	23.9	42.6	38.9
90%以上～100%	63.0	17.4	39.2
無回答	2.5	0.7	1.8
計	100.0	100.0	100.0
N	961	559	617

(表の続き)

夫の負担	4) 妻有業、 夫正社員（公 務員含む）
0～10%未満	9.5
10%以上～30%未満	35.8
30%以上～90%未満	53.5
90%以上～100%	0.7
無回答	0.6
計	100.0
N	2009

表3-6：象限別からみた夫婦の家事分担

		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先
		第Ⅰ象限	第Ⅳ象限	第Ⅱ象限	第Ⅲ象限
		均等高 ファミレ高	均等高 ファミレ低	均等低 ファミレ高	均等低 ファミレ低
1) 夫有業、 専業主婦	0～10%未満	0.9	2.2	0.0	0.4
	10%以上～70%未満	9.7	8.8	8.9	11.4
	70%以上～90%未満	22.5	28.6	23.0	25.4
	90%以上～100%	63.9	59.3	65.5	60.2
	無回答	3.1	1.1	2.7	2.5
	計	100.0	100.0	100.0	100.0
N	227	91	113	236	
2) 夫有業、 妻正社員（公 務員含む）	0～10%未満	0.0	0.0	2.9	0.9
	10%以上～70%未満	41.0	35.4	47.1	30.1
	70%以上～90%未満	43.8	51.9	31.4	46.9
	90%以上～100%	14.6	12.7	18.6	20.4
	無回答	0.7	0.0	0.0	1.8
	計	100.0	100.0	100.0	100.0
N	144	79	70	113	
3) 夫有業、 妻自営パート など	0～10%未満	0.7	1.5	0.0	1.4
	10%以上～70%未満	15.9	17.9	15.2	18.2
	70%以上～90%未満	40.0	44.8	42.4	39.2
	90%以上～100%	43.5	35.8	39.4	39.2
	無回答	0.0	0.0	3.0	2.1
	計	100.0	100.0	100.0	100.0
N	145	67	66	143	
4) 妻有業、 夫正社員（公 務員含む）	0～10%未満	9.2	11.2	11.9	8.6
	10%以上～30%未満	34.4	32.2	30.4	38.3
	30%以上～90%未満	55.5	55.0	55.7	51.6
	90%以上～100%	0.4	1.2	0.8	1.3
	無回答	0.6	0.4	1.2	0.3
	計	100.0	100.0	100.0	100.0
N	523	258	253	397	

妻の側からみた（４）のカップルでは夫の分担に、さほどの差はない。妻の職場と夫の協力は関係ないのは当然かもしれない。

4. まとめ

- 1) 均等度もファミフレ度も平均より高い「本格活用」企業は、正社員一人当たり売り上げも、正社員一人あたり経常利益も、もっとも高い。それだけでなく「本格活用」企業の一人あたり経常利益のバラツキは断然小さい。均等もファミフレも高ければ、確実に利益が大きいことがわかる。
- 2) 5年前との比較スコアでは、これも「本格活用」企業が、売り上げと経常利益でもっとも高い。また同業他社と比較した主観パフォーマンスでも、売り上げ、経常利益、生産性のすべてで「本格活用」企業がトップである。
- 3) 産業、規模でコントロールして推定してみると、有意でないパフォーマンス指標もあるが、係数はほとんど正であり、均等、ファミフレが充実して企業パフォーマンスへの効果が少なくとも負であることは考えられない。
- 4) WLB 施策の効果を企業調査でみると、ほとんどの項目で「本格活用」企業>「ファミフレ先行」企業>「均等先行」企業>「男性優先」企業の順になっている。「本格活用」企業は、「雰囲気はよくなった」からはじまり、「企業の社会的責任を果たす」までの15項目において、すべてもっとも効果をあげている。
- 5) 労働組合はファミフレ度を高めるが、均等度についての回帰分析では正の係数であるが有意でない。女性組合役員がいることは、ファミフレだけでなく均等度も高める。また、労働組合の業績への効果を推定すると、一人当たり売り上げには効果があるが、経常利益にはない。女性組合役員がいる企業では、一人あたり経常利益にもプラスの効果をもつ。一方、5年前との比較や同業他社との比較では、組合はほとんどマイナスの影響をもつ。
- 6) 「ポジティブ・アクション（PA）実施」企業と「女性活用済みでPAを取り組む必要なし」の企業を、PA以外の項目の均等度でみると、ほぼ同じか、むしろ後の方が大きい。
- 7) 自社の均等、ファミフレの状況について、企業、管理職、一般社員の認識をくらべると、全体として、すべての項目で企業>管理職>一般社員の認識スコアが低くなっていく。とくに「会社は上司や同僚に、育児に係る休業や短時間勤務に対して協力するよう求めている」「自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知している」「男女にかかわらず人材を育成している」で差が大きい。
- 8) 象限別にみると、均等の項目は、おおむね企業、管理職、社員ともに、「本格活用」>「均等先行」>「ファミフレ先行」>「男性優先」となっている。ファミフレに関する項目では、おおむね企業、管理職、一般社員ともに「本格活用」>「ファミフレ先

行」>「均等先行」>「男性優先」となっている。管理職や一般社員は、企業（人事担当者）ほど、均等、ファミフレを実践しているとは思っていないが、同じ一般社員のなかで比べると、均等、ファミフレが進んでいる企業ほど、均等、ファミフレが進んでいると感じている。

- 9) どの象限に育児休業利用者を部下にもつ管理職が多いかという点、ファミフレ度の高い「ファミフレ先行」企業と「本格活用」企業で半分近くいる。「均等先行」企業では3分の1強、「男性優先」企業で3割しかいない。短時間勤務利用者を部下にもつ管理職がもっとも多いのは、「本格活用」企業で27.5%である。「男性優先」企業では1割である。
- 10) 休業申請があった時に職場の反応が「積極的に支援する雰囲気だった」のは「本格活用」企業で最も高く49.1%と半数に近い。「均等先行」企業の企業では36.8%と最も低く、「迷惑」「時に反応なし」が2割近くある。短時間勤務申請時の場合では、「本格活用」企業で4割が「積極的に支援」している。
- 11) かりに男性から利用申請のあったときの反応をみると、全体として「解決すべき課題はあるが、と言いつつ賛成する」が52.6%と最も多い。「積極的賛成」は全体で21.8%、最も多いのは「本格活用」企業の29.1%である。均等度もファミフレ度も高い企業の管理職は、3割近くの管理職が、男性でも当然という見識を持つようになってきている。最も低いのは「男性優先」企業で17.0%である。
- 12) 育児短時間勤務制度など12のファミフレ制度の認知度をみると、管理職のほうが一般社員よりも高い。事業所内託児施設や在宅勤務制度などは認知度が高く6割を超えるが、所定外労働をさせない制度や始業・終業時刻の繰上げ・繰下げについては低く3分の1程度の認知度である。そして象限別の結果をみると、意外なことに「本格活用」企業の認知度が低い。「均等先行」「ファミフレ先行」企業で相対的に多い。制度が管理職や一般社員に認知されて業績があがるルートは、必ずしも確認されない。
- 13) 各象限別に一般社員のやりがいや、達成感、会社への定着志向をみると、8項目全てにおいて、象限による違いは大きくないといってよい。モチベーション向上を通して業績があがるルートも必ずしも確認されない。
- 14) ファミフレ制度を利用した部下をもつ経験のある管理職は、自分の企業の均等、ファミフレが進んでいると認識している。
- 15) 管理職も一般社員も、自分がファミフレ制度を利用した経験があると、自分の企業の均等、ファミフレが進んでいると認識している。
- 16) 企業パフォーマンスがファミフレやWLBの充実とともに（男女均等の進展とあわせて）上がることは、おおむね実証されたが、そのルートとして有力なモチベーション向上のルートが、単純な分析方法ゆえか確認できなかった。

<参考文献>

- 家庭にやさしい企業（仮称）研究会(1999)『ファミリー・フレンドリー』企業をめざして」女性労働協会。
- 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」本報告書所収。
- 武石恵美子(2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。
- 富田安信(1993)「女性が働き続けることのできる職場環境——育児休業制度と労働時間制度の役割」『経済研究』(大阪府大) 40 巻 1 号。
- 富田安信(2006)「ポジティブ・アクションが女性の雇用管理に与える効果」『雇用環境の変化と職業能力に関する調査研究』雇用能力・開発機構。
- 前田正子(2001)「ファミリーフレンドリー企業と労働組合——仕事と家庭の両立に向けての労働組合の役割」清家篤編『生涯現役時代の雇用政策』日本評論社。
- 脇坂 明 (2001a)「均等度の変化」「ファミフレ制度の規模、業種、地域別分析および変化」女性の就業行動に係る調査研究会『女性の就業行動に係る調査研究会報告』21 世紀職業財団。
- 脇坂 明 (2001b)「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会。
- 脇坂 明 (2005)「労働組合の女性施策に対する効果——女性施策に労働組合は有効か」『電機総研レポート』310 号。
- 脇坂明(2006)「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』71 号(17-28)、2006 年 7 月。
- 脇坂明(2007a)「育児休職、育児短時間勤務と人事考課」『21 世紀生活ビジョンに関する研究会報告書』電機総研、2007 年 4 月。
- 脇坂明(2007b)「短時間正社員に対するニーズ」『21 世紀生活ビジョンに関する研究会報告書』電機総研、2007 年 4 月。

付録1 均等・ファミフレ指標

1. 均等指標のスコアの集計方法

均等指標の総スコアは大サンプルで 105 点（取組 50 点＋実態 55 点）、小サンプルで 140 点（取組 50 点＋実態 90 点）となる（以下、調査票の企業調査票（129～136 頁）参照）。

A. 均等指標の姿勢・方針面の取組

姿勢・方針面の取組のスコアの合計は 50 点であり、集計方法は以下の 1) 2) のとおり。

- 1) 問 1（経営トップが示している正社員の人事管理上の経営方針）の以下の設問 a～d について、「当てはまる」＝5 点、「やや当てはまる」＝4 点、「どちらともいえない」＝3 点、「あまり当てはまらない」＝2 点、「当てはまらない」＝1 点、無回答＝0 点とした（スコアは、 $5 \times 4 = 20$ 点となる）。
 - a. 女性を積極的に活用・登用する
 - b. 男女にかかわらず人材を育成する
 - c. 女性にも定型的な仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせる
 - d. セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知させている
- 2) 問 4 付問（ポジティブ・アクションにかかわる取り組み）の設問 a～j について、「実施している」「すべてに女性の活用を十分にしているため、取り組む必要なし」＝3 点、「検討中」＝2 点、「予定なし」＝1 点、無回答＝0 点とした。

B. 均等指標の実態

実態面のスコアの合計は大サンプルのみで 55 点（小サンプルを含めると 90 点）となる。集計方法は以下のとおり。

大サンプルでは以下の 3)～8) の集計方法とした。

- 3) 問 3（女性正社員の活用）の設問 a～j について、「あまりそう思わない」「そうは思わない」＝3 点、「どちらともいえない」＝2 点、「そう思う」「ややそう思う」＝1 点、無回答＝0 点とした。
- 4) 問 14（勤続 10 年程度の正社員のうち、転居を伴う転勤の経験のある人の割合）について、「男性－女性」が「0 あるいはマイナス」＝5 点、「1」＝4 点、「2」＝3 点、「3」＝2 点、「4」＝1 点とした。
- 5) 問 15（新卒採用者（正社員）のうち 30 歳代前半まで勤める人の割合）について、「男性－女性」が「0 あるいはマイナス」＝5 点、「1～2」＝4 点、「3～5」＝3 点、「6～7」＝2 点、「8～9」＝1 点とした。
- 6) F 2（女性比率＝女性÷（男性＋女性））について、「40%～60%未満」＝5 点、「30%～40%未満」「60%～70%未満」＝4 点、「15%～30%未満」「70%～85%未満」＝3 点、「10%～15%未満」「85%～90%未満」＝2 点、「10%未満」「90%以上」＝1 点とした。
- 7) F 2（平均年齢の男女差）について、「-1～1 以下」＝5 点、「-3～-1 未満」「1 超～3 未満」＝4 点、「-7～-3 未満」「3～7 未満」＝3 点、「-10～-7 未満」「7～10 未満」＝2 点、「-10 未満」「10 以上」＝1 点とした。

8) F 2 (勤続年数の男女差) について、「0」=5点、「-2~0未満」「0超~2以下」=4点、「-8~-2未満」「2超~8未満」=3点、「-11~-8未満」「8~11未満」=2点、「-11未満」「11以上」=1点とした。

以下、小サンプルでは以下の9)から15)が加わった、3)から15)の集計方法とした。

9) 問 16① (初任時の平均年収の男女差 (女性÷男性)) について、「80%以上」=5点、「70%~80%未満」=4点、「50%~70%未満」=3点、「40%~50%未満」=2点、「40%未満」=1点とした。

10) 問 16② (35歳時の平均年収の男女差 (女性÷男性)) について、「80%以上」=5点、「70%~80%未満」=4点、「50%~70%未満」=3点、「40%~50%未満」=2点、「40%未満」=1点とした。

11) F 2 (係長 Ratio = (女性係長÷男性係長) ÷ (女性÷男性)) について、「0.9以上~1.1以下」=5点、「0.5~0.9未満」「1.1超~1.5未満」=4点、「0.1~0.5未満」「1.5~2未満」=3点、「0超~0.1未満」「2以上」=2点、「0」=1点とした。

12) F 2 (課長 Ratio = (女性課長÷男性課長) ÷ (女性÷男性)) について、「0.8以上」=5点、「0.3~0.8未満」=4点、「0.05~0.3未満」=3点、「0超~0.05未満」=2点、「0」=1点とした。

13) F 2 (部長 Ratio = (女性部長÷男性部長) ÷ (女性÷男性)) について、「0.3以上」=5点、「0.1~0.3未満」=4点、「0.05~0.1未満」=3点、「0超~0.05未満」=2点、「0」=1点とした。

14) F 3 (新卒採用女性比率 = 新卒女性採用人数 / 新卒採用人数) について、「47.5%以上~52.5%以下」=5点、「42.5%以上~47.5%未満」「52.5%超~57.5%未満」=4点、「20%以上~42.5%未満」「57.5%以上~70%未満」=3点、「5%以上~20%未満」「70%以上~95%未満」=2点、「5%未満」「95%以上」=1点とした。

15) F 3 (中途採用女性比率 = 中途採用女性人数 / 中途採用人数) については、「45%以上~55%以下」=5点、「35%以上~45%未満」「55%超~65%未満」=4点、「15%以上~35%未満」「65%以上~80%未満」=3点、「0超~15%未満」「80%以上~100%未満」=2点、「0%」「100%」=1点とした。

2. ファミフレ指標のスコアの集計方法

ファミフレ指標の総スコアは大サンプルで89点(取組30点+制度30点+実態29点)、小サンプルでは100点(取組30点+制度30点+実態40点)となる。

A. ファミフレ指標の取組・方針

取組・方針のスコアの合計は30点であり、集計方法は以下の1) 2) のとおり。

1) 問 1 (経営トップが示している正社員の人事管理上の経営方針) の設問 e~i について、「当てはまる」=5点、「やや当てはまる」=4点、「どちらともいえない」=3点、「あまり当てはまらない」=2点、「当てはまらない」=1点、無回答=0点とした(スコアは、5×5=25点となる)。

e. 自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知させている

f. 結婚・出産後も職場を辞めることなく働くよう求めている

g. 男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている

h.職場（上司や同僚）に従業員の家庭責任について理解するよう求めている

i.職場（上司や同僚）に育児に係る休業や短時間勤務について協力するよう求めている

2) 問 10（男性従業員の育児休業取得促進策）について、「対策をとっている」＝5 点、「今後、検討する予定」＝3 点、「特段の対策はとっていない」＝1 点とした。

B. ファミフレ指標の制度

制度のスコアの合計は 30 点であり、集計方法は以下の 3)～6) のとおり。

3) 問 5 a)（育児休業制度の有無）について、「ある」＝2 点、「ない」＝0 点とした。

4) 問 5 b)（育児休業制度の導入年）について、「1991 年以前」＝2 点、「1992-1999 年」＝1 点、「2000 年以降」＝0 点とした。

5) 問 5 c) (1)（現在の育児休業制度の内容：制度の対象となる子の上限年齢）について、「法定を超える」＝1 点、「法定どおり」＝0 点とした。

6) 問 5 c) (2)（現在の育児休業制度の内容：子 1 人につき取得可能な休業の回数）について、「2 回以上」＝1 点、「法定（1 回）どおり」＝0 点とした。

7) 問 7 (1)（出産・育児に係わる支援制度（慣行含む）の有無）の各制度 a～l について、「導入予定なし」＝0 点、「導入検討中」＝1 点、「すでに導入済み」＝2 点とした（2 点×12＝24 点）。

C. ファミフレ指標の実態

実態面のスコアの合計は大サンプルのみで 29 点（小サンプルを含めると 40 点）となる。集計方法は以下のとおり。

大サンプルでは以下の 8)～9) の集計方法とした。

8) 問 2（女性正社員の就業継続の状況（1 番目に多いパターン））について、「6. 出産後、育児休業を利用して、その後も継続就業する」＝5 点、「7. 出産後、育児休業を利用しないで、継続就業する」＝4 点、「選択肢 5」＝3 点、「選択肢 3～4」＝2 点、「選択肢 1～2、8」＝1 点とした。

9) 問 7 (2)（出産・育児に係わる支援制度（慣行含む）（過去 3 年間の利用実績））の各制度 a～l について、「利用実績あり」＝2 点、その他＝1 点とした。

以下、小サンプルでは以下の 10) から 12) が加わった、8)から 12)の集計方法とした。

10) 問 6 (1)（過去 3 年間の出産者の有無）について、「出産者がいる」＝1 点、「出産者がいない」＝0 点とした。

11) 問 6 (2)（過去 3 年間の女性育児休業利用人数÷女性従業員数）について、「20%以上」＝5 点、「12%以上 20%未満」＝4 点、「3%以上 12%未満」＝3 点、「1%以上 3%未満」＝2 点、「1%未満」＝1 点とした。

12) 問 6 (2)（過去 3 年間の男性育児休業利用人数÷男性従業員数）について、「1.5%以上」＝5 点、「0.25%以上 1.5%未満」＝4 点、「0 超 0.25%未満」＝3 点、「0」＝1 点とした。

付録2 相関係数

大サンプル (N=715) の均等・ファミフレそれぞれの、取組み指標、実態指標、総合指標の相関係数を表 A-1 でみると、すべて 1%水準で有意である。均等総合指標は、取組み指標とかなり高い相関を示している。ファミフレ総合指標も、取組み指標のほうが、より高い相関を示している。

表A-1：均等指標とファミフレ指標の相関行列（大サンプル）

	均等取組	均等実態	均等総合	ファミフレ取組	ファミフレ実態	ファミフレ総合
均等取組	1					
均等実態	0.3063	1				
均等総合	0.9372	0.6191	1			
ファミフレ取組	0.4371	0.3075	0.4733	1		
ファミフレ実態	0.3443	0.2801	0.3866	0.6099	1	
ファミフレ総合	0.4429	0.3289	0.4859	0.9318	0.8560	1

均等のやや細かい項目別（付録1にあるように、設問ごとのより細かい項目でもみることもできる）に相関係数をみると（表 A-2）、これも 1%水準で有意なものが多い。ただし実態指標の各項目とポジティブ・アクション取組みと、30歳前半までの定着率の男女差において、1%水準で有意でないものが出る（1%水準で有意でないものに、アンダーラインがある）。

表A-2：均等指標間の相関行列（大サンプル）

	経営方針	ポジティブ・アクション	均等取組	活用実態	転勤差	定着差	年齢差など	均等実態	均等総合
経営方針	1								
ポジティブ・アクション	0.4067	1							
均等取組	0.6004	0.9748	1						
活用実態	0.5371	0.2182	0.3223	1					
転勤差	0.1659	<u>0.0957</u>	0.1243	0.1117	1				
定着差	<u>0.0550</u>	<u>0.0074</u>	<u>0.0199</u>	0.1287	0.1382	1			
年齢差など	0.1486	<u>0.0704</u>	0.0979	0.1535	0.2778	0.2616	1		
均等実態	0.5017	0.2099	0.3063	0.8594	0.3853	0.3920	0.5756	1	
均等総合	0.6791	0.8811	0.9372	0.5807	0.2438	0.1601	0.2917	0.6191	1

ファミフレの各項目別にみると（表 A-3）、これも 1%水準で有意なものが多いが、女性の就業継続状況指標において、1%水準で有意でないものが出る。

表A-3：ファミフレ指標間の相関行列（大サンプル）

	経営方針	男育休策	育休制度	支援制度	女性就業	支援実績	ファミフレ取組	ファミフレ実態	ファミフレ総合
経営方針	1								
男育休策	0.2385	1							
育休制度	0.2141	0.1915	1						
支援制度	0.2832	0.2600	0.1725	1					
女性就業	0.2650	<u>0.0684</u>	0.2307	<u>0.0650</u>	1				
支援実績	0.3202	0.2779	0.3665	0.6074	0.2053	1			
ファミフレ取組	0.7664	0.4865	0.3755	0.7929	0.2204	0.6162	1		
ファミフレ実態	0.3718	0.2637	0.3990	0.5456	0.5411	0.9341	0.6099	1	
ファミフレ総合	0.6703	0.4382	0.4278	0.7672	0.3917	0.8299	0.9318	0.8560	1

つぎに小サンプルでみてみよう (N=376)。付録1にあるように、小サンプルには実態指標のいくつかに加わる。均等指標では、初任時、35歳時の年収の男女比率、男女の管理職指標、採用（新卒、中途）の女性比率、ファミフレ指標には、育児休業利用者（男女別）の従業員数に対する比率が加わる。

同じように相関係数を表 A-4 でみると、すべて 1%水準で有意である。均等総合指標、ファミフレ総合指標ともに、取組み指標と高い相関を示している。均等実態指標が、大サンプルにくらべ、総合指標と相関が高くなっている。

表A-4：均等指標とファミフレ指標の相関行列（小サンプル）

	均等取組	均等実態	均等総合	ファミフレ取組	ファミフレ実態	ファミフレ総合
均等取組	1					
均等実態	0.3221	1				
均等総合	0.8920	0.7152	1			
ファミフレ取組	0.3992	0.2770	0.4270	1		
ファミフレ実態	0.3131	0.2834	0.3665	0.5957	1	
ファミフレ総合	0.4035	0.3128	0.4473	0.9174	0.8662	1

均等の項目別の相関係数をみると（表 A-5）、1%水準で有意なものが多いが、大サンプルとくらべ、有意でないものが増える。30歳前半までの定着率の男女差と新しく加わった項目の年収の男女比率、女性採用比率などが有意でない項目が多い。とくに年収の男女比率は、均等総合指標と有意でない。

表A-5：均等指標間の相関行列（小サンプル）

	経営方針	ポジティブ・アクション	均等取組	活用実態	転勤差	定着差	年収差	年齢差など	管理職	採用比率	均等実態	均等総合
経営方針	1											
ポジティブ・アクション	0.4108	1										
均等取組	0.5979	0.9764	1									
活用実態	0.5804	0.2324	0.3417	1								
転勤差	0.1381	0.1169	0.1355	0.0934	1							
定着差	0.0641	-0.0262	-0.0079	0.1640	0.1176	1						
年収差	-0.0725	-0.0629	-0.0725	-0.0208	0.1377	0.0665	1					
年齢差など	0.1874	0.0439	0.0829	0.1954	0.2741	0.3227	0.1313	1				
管理職	0.3274	0.2600	0.3061	0.3090	0.2296	0.0987	0.0648	0.2970	1			
採用比率	0.1177	0.0484	0.0704	0.0876	-0.0060	0.1728	0.0603	0.2694	0.1604	1		
均等実態	0.5019	0.2312	0.3221	0.7295	0.3497	0.3867	0.2687	0.6117	0.6609	0.4338	1	
均等総合	0.6810	0.8312	0.8920	0.6006	0.2670	0.1788	0.0748	0.3533	0.5415	0.2591	0.7152	1

ファミフレ指標では、新しく加わった育児休業利用者（男女別）の従業員数に対する比率が取組み指標の項目と有意でないものが多い。ただ実態の全体指標と総合指標とは有意である。

表A-6：ファミフレ指標間の相関行列（小サンプル）

	経営方針	男育休策	育休制度	支援制度	女性就業	育休実績	支援実績	ファミフレ取組	ファミフレ実態	ファミフレ総合
経営方針	1									
男育休策	0.1922	1								
育休制度	0.2663	0.2545	1							
支援制度	0.2885	0.2426	0.0977	1						
女性就業	0.2687	0.1328	0.2262	0.0870	1					
育休実績	0.0685	0.0865	0.0607	0.1085	0.1440	1				
支援実績	0.3441	0.2642	0.3471	0.5884	0.2102	0.1330	1			
ファミフレ取組	0.7669	0.4629	0.3732	0.7914	0.2465	0.1232	0.6177	1		
ファミフレ実態	0.3740	0.2742	0.3602	0.5170	0.5297	0.4659	0.8826	0.5957	1	
ファミフレ総合	0.6625	0.4239	0.4107	0.7486	0.4159	0.3076	0.8217	0.9174	0.8662	1

付録3 付表（記述統計量等）

付表1：企業パフォーマンス回帰分析の記述統計量

変数		サンプル数	平均	標準偏差	最小	最大
財務データ	一人当たり売上(百万円)	715	68.78	178.25	0.1865067	2582.888
	一人当り経常利益(百万円)	715	9.56	24.69	-174.552	416.625
5年前との比較スコア	売上高	599	3.23	1.52	1	5
	経常利益	611	3.24	1.48	1	5
	生産性	589	3.35	1.22	1	5
同業他社比較スコア	売上高	579	3.18	0.99	1	5
	経常利益	592	3.02	1.07	1	5
	生産性	577	3.03	0.94	1	5
均等取組		715	29.14	12.56	0	50
均等実態		715	41.43	5.58	17	52
均等総合		715	70.57	15.23	17	101
ファミフレ取組		715	32.82	7.29	8	55
ファミフレ実態		715	8.75	5.12	0	25
ファミフレ総合		715	41.57	11.18	10	80

付表2：売り上げ、経常利益に対する均等度、ファミフレ度の効果

		一人当たり売上げ			一人当たり経常利益		
		係数	t値	P> t	係数	t値	P> t
均等総合		0.2398	0.52	0.601	0.1947	2.66	0.008
規模	500～1,000人未満	-16.3434	-1.01	0.312	-6.8487	-2.65	0.008
	1,000～2,000人未満	8.4015	0.41	0.678	-6.4940	-2.01	0.045
	2,000人以上	52.0301	2.56	0.011	-11.6185	-3.57	0.000
産業	製造業	-29.4298	-0.81	0.417	3.3499	0.58	0.563
	卸売・小売業、飲食店	28.3168	0.74	0.461	11.7052	1.91	0.057
	通信業、運輸業	-23.1116	-0.52	0.605	0.6456	0.09	0.928
	金融・保険業、不動産業	55.1864	1.31	0.190	1.7706	0.26	0.792
	サービス業 その他（無回答含む）	-58.2793 -57.6805	-1.61 -1.45	0.107 0.147	1.6826 15.6257	0.29 2.46	0.771 0.014
定数項		73.619	1.63	0.104	-2.8648	-0.40	0.692
サンプル数		610			610		
Prob > F		0			0		
Adj R-squared		0.0619			0.0489		
Root MSE		161.37			25.785		
ファミフレ総合		0.1884	0.29	0.769	0.1841	1.79	0.074
規模	500～1,000人未満	-16.6030	-1.02	0.306	-7.1245	-2.74	0.006
	1,000～2,000人未満	7.3055	0.36	0.719	-7.4580	-2.30	0.022
	2,000人以上	51.2877	2.40	0.017	-12.5597	-3.67	0.000
産業	製造業	-30.0797	-0.82	0.411	2.5628	0.44	0.662
	卸売・小売業、飲食店	29.7908	0.78	0.436	12.7563	2.08	0.038
	通信業、運輸業	-23.1101	-0.52	0.605	0.5766	0.08	0.936
	金融・保険業、不動産業	56.5725	1.35	0.179	2.6575	0.39	0.693
	サービス業 その他（無回答含む）	-56.6784 -56.5864	-1.57 -1.42	0.116 0.155	2.7359 16.2610	0.47 2.55	0.635 0.011
定数項		82.2714	2.01	0.045	3.1601	0.48	0.630
サンプル数		610			610		
Prob > F		0			0.0001		
Adj R-squared		0.0616			0.0428		
Root MSE		161.4			25.867		

注) 規模は500人未満、産業は建設業が基準。

付表3：労働組合の効果

ファミフレ度	ファミフレ総合度			取組み			実態		
	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t
組合ダミー	3.5666	3.83	0.000	2.167402	3.51	0.0000	1.3992	3.23	0.001
従業員数	0.0005	6.56	0.000	0.0002711	5.80	0.0000	0.0002	5.87	0.000
製造業	7.0438	3.04	0.003	3.315684	2.16	0.0310	3.7281	3.46	0.001
電気・ガス	4.8527	0.64	0.525	2.101595	0.42	0.6770	2.7511	0.78	0.438
卸売	5.8882	1.91	0.057	2.450243	1.20	0.2310	3.4380	2.40	0.017
小売	4.4328	1.73	0.084	1.421353	0.84	0.4020	3.0115	2.53	0.012
飲食店	-2.0995	-0.33	0.741	-0.8160208	-0.19	0.8460	-1.2835	-0.44	0.664
運輸業	-3.3960	-1.13	0.257	-1.97606	-1.00	0.3190	-1.4199	-1.02	0.307
通信業	14.5629	3.07	0.002	10.14158	3.23	0.0010	4.4213	2.01	0.045
金融保険業	6.2214	2.31	0.021	4.071779	2.28	0.0230	2.1496	1.72	0.086
不動産業	18.4664	2.42	0.016	10.08608	2.00	0.0460	8.3803	2.37	0.018
サービス業	6.5969	2.91	0.004	3.157017	2.10	0.0360	3.4399	3.27	0.001
定数項	33.3100	15.02	0.000	28.57269	19.47	0.0000	4.7373	4.60	0.000
サンプル数	548			548			548		
Prob > F	0			0			0		
Adj R-squared	0.151			0.1175			0.1352		
Root MSE	10.335			6.8384			4.7961		
	均等総合度			取組み			実態		
均等度	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t
組合ダミー	1.0435	0.8	0.426	0.4045	0.36	0.715	0.6390	1.41	0.160
従業員数	0.0003	3.14	0.002	0.0003	3.24	0.001	0.0000	1.16	0.246
製造業	2.8770	0.88	0.378	2.6188	0.95	0.343	0.2582	0.23	0.819
電気・ガス	1.5649	0.15	0.884	5.0433	0.56	0.579	-3.4784	-0.94	0.350
卸売	11.3755	2.62	0.009	7.8609	2.14	0.033	3.5146	2.34	0.020
小売	8.8408	2.45	0.015	7.0487	2.31	0.021	1.7921	1.44	0.152
飲食店	4.5236	0.51	0.613	2.6102	0.35	0.730	1.9133	0.62	0.537
運輸業	-1.9683	-0.47	0.640	-2.2176	-0.62	0.534	0.2494	0.17	0.864
通信業	10.0357	1.51	0.133	5.3281	0.94	0.345	4.7077	2.04	0.042
金融保険業	10.9974	2.9	0.004	9.6700	3.02	0.003	1.3275	1.01	0.312
不動産業	15.4723	1.44	0.149	8.6458	0.95	0.341	6.8264	1.84	0.066
サービス業	12.0452	3.77	0.000	6.7674	2.51	0.013	5.2778	4.78	0.000
定数項	61.7092	19.78	0.000	23.3931	8.87	0.000	38.3161	35.49	0.000
サンプル数	548			548			548		
Prob > F	0			0.0001			0		
Adj R-squared	0.0853			0.05			0.1507		
Root MSE	14.536			12.297			5.0317		

付表4：女性組合役員がいることの効果

ファミフレ度	ファミフレ総合度			取組み			実態		
	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t
女性役員ダミー	4.2999	4.61	0.000	2.5174	4.08	0.000	1.7825	4.12	0.000
従業員数	0.0005	6.39	0.000	0.0003	5.66	0.000	0.0002	5.69	0.000
製造業	7.3712	3.20	0.001	3.5189	2.30	0.022	3.8523	3.60	0.000
電気・ガス	5.5495	0.73	0.465	2.5448	0.51	0.613	3.0046	0.85	0.394
卸売	5.4895	1.79	0.074	2.2016	1.08	0.279	3.2879	2.31	0.021
小売	3.9088	1.53	0.126	1.1087	0.66	0.512	2.8001	2.36	0.019
飲食店	-1.5646	-0.25	0.805	-0.5248	-0.13	0.900	-1.0398	-0.35	0.724
運輸業	-3.1234	-1.05	0.294	-1.8003	-0.91	0.361	-1.3231	-0.96	0.339
通信業	14.7962	3.14	0.002	10.2865	3.29	0.001	4.5097	2.06	0.040
金融保険業	5.4735	2.04	0.042	3.6276	2.04	0.042	1.8459	1.48	0.139
不動産業	17.3846	2.29	0.022	9.4481	1.88	0.060	7.9365	2.25	0.025
サービス業	6.0161	2.67	0.008	2.7944	1.87	0.062	3.2217	3.07	0.002
定数項	34.0375	15.73	0.000	29.0421	20.27	0.000	4.9954	4.97	0.000
サンプル数	549			549			549		
Prob > F	0			0			0		
Adj R-squared	0.1605			0.1241			0.1445		
Root MSE	10.284			6.8107			4.7793		
	均等総合度			取組み			実態		
均等度	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t	係数	t値	P> t
女性役員ダミー	2.4582	1.87	0.062	1.3895	1.25	0.212	1.0687	2.35	0.019
従業員数	0.0003	2.97	0.003	0.0003	3.10	0.002	0.0000	0.99	0.321
製造業	2.9189	0.90	0.369	2.6155	0.95	0.342	0.3034	0.27	0.787
電気・ガス	1.5204	0.14	0.887	4.9357	0.55	0.586	-3.4153	-0.92	0.356
卸売	11.3394	2.62	0.009	7.8762	2.15	0.032	3.4632	2.32	0.021
小売	8.6124	2.40	0.017	6.9329	2.28	0.023	1.6796	1.35	0.177
飲食店	5.1023	0.57	0.567	2.9882	0.40	0.692	2.1141	0.69	0.493
運輸業	-2.0149	-0.48	0.631	-2.2817	-0.64	0.520	0.2668	0.18	0.854
通信業	10.0652	1.52	0.130	5.3253	0.95	0.344	4.7398	2.06	0.040
金融保険業	10.6488	2.82	0.005	9.4876	2.97	0.003	1.1612	0.89	0.375
不動産業	14.9126	1.40	0.163	8.3404	0.92	0.357	6.5722	1.78	0.076
サービス業	11.8272	3.72	0.000	6.6662	2.48	0.014	5.1610	4.69	0.000
定数項	61.5785	20.20	0.000	23.2174	8.99	0.000	38.3610	36.38	0.000
サンプル数	549			549			549		
Prob > F	0			0			0		
Adj R-squared	0.0906			0.0527			0.1573		
Root MSE	14.487			12.27			5.0122		