

ワーク・ライフ・バランスがもたらす「ウインーウイン」の関係に関する研究

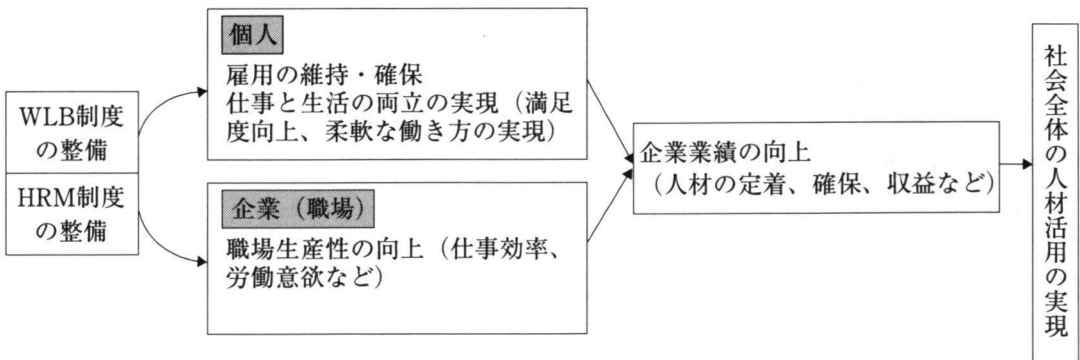
脇坂 明、松原光代

1. はじめに

ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）のポイントは、労働者と企業がともに利益を得る「ウインーウイン（win-win）」である。このことは、英国ブレア政権のWLB推進キャンペーンからはじまったことから有名だが、我が国のWLB憲章にも、WLBは経営戦略であり「明日への投資」だと謳われているように、その精神は引き継がれている。また多くの先行研究も、この観点でなされている（脇坂 2006a、佐藤・武石 2008）。しかし、まだまだ、そのプロセスを明らかにしている研究は多くはない。具体的にどのような「ウインーウイン」があるかを、2つのテーマについて実証ベースで探るのが、本論文の目的である。

最初に2節で先行研究を展望する。文献展望そのものについては、すでに松原・脇坂（2005a）（2005b）（2006）で行っているが、その後のわが国の研究を中心に展望する。次に3節において、労働者の最大の利益は雇用があること、つまり失業しないことであるが、企業が不況時に雇用調整助成金を利用して失業を出さないかどうかと、WLBの関係をみる。4節では、WLBの要である「短時間正社員」について、人事管理を中心に、「ウインーウイン」の今後の可能性をみる。WLBの整備が、どのように企業業績の向上、そして社会全体に望ましいかの、大まかな見取り図は図表1-1にある。

図表1-1 WLBと企業業績向上の流れ



執筆分担は、1節、3節を脇坂が、2節、4節を松原が担当した。

2. 近年のWLB研究の動向

先進各国におけるWLBを重視した雇用政策の推進のみならず、わが国においても急速に進行する少子高齢化や柔軟な働き方を求める労働者の希望などにより、両立支援をはじめとするWLB支援の重要性が増している。

WLBの研究については、1990年以降に米英を中心として仕事と家庭の両立支援策が人材の定着や労働者の意欲、企業の財務パフォーマンスに与える影響を考察するものが多く見られた⁽¹⁾。わが国でもこれらの先行研究を踏まえて2005年以降、両立支援策やWLB施策が企業や個人にもたらすメリットに関する分析が進んでいる。本節では、わが国における先行研究を概観しながら、現時点で明らかになっているWLB施策の効果を整理することとしたい。

(1) 両立支援策と人材の定着、従業員のモチベーション、財務パフォーマンスとの関係性について

両立支援策やWLB施策が企業や個人にもたらすメリットに関する分析の先駆的研究が、筆者たちも参加したニッセイ基礎研究所(2006)『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』(以下、ニッセイ基礎研究所(2006)という)である。

本研究の特徴は、両立支援策の導入と企業業績との因果関係を可能な限り明らかにした点である。海外の先行研究を含め、これまでの先行研究ではクロスセクションデータを活用した分析であった。したがって、両立支援策を導入しているから企業業績がいいのか、企業業績がいいから両立支援策を導入できるのか、という因果関係が不明瞭であった。こうした問題を解決すべく、本研究はアンケート調査結果とその回答企業の1990年度、1995年度、2000年度、2004年の業績データを外部データから収集してマッチングさせ、各年度間の増加率を見ることによって分析している。

分析にあたっては、両立支援策が企業業績を向上させるメカニズムに関して6つの仮説を設定している。そもそも、企業業績におよぼす人事管理制度の影響は極めて限定的である。両立支援策の導入・運用が人的資源管理の有効性を高め、それが従業員個人、あるいは職場全体の生産性向上を通じて、結果的に企業業績に結び付くと考えられる。したがって、WLB施策と他の人事管理制度や職場に与える影響との関係を考察すれば、WLB施策の効果を高める具体的な取組みが明らかになる。6つの仮説については、以下のとおりである(図表2-1)。

【仮説1：人材確保仮説】 両立支援策を導入することで、応募者が増え優秀な人材が確保できるようになる

【仮説2：人材定着仮説】 両立支援策の利用が進むと、従業員の離職が減り従業員の定着が高まる

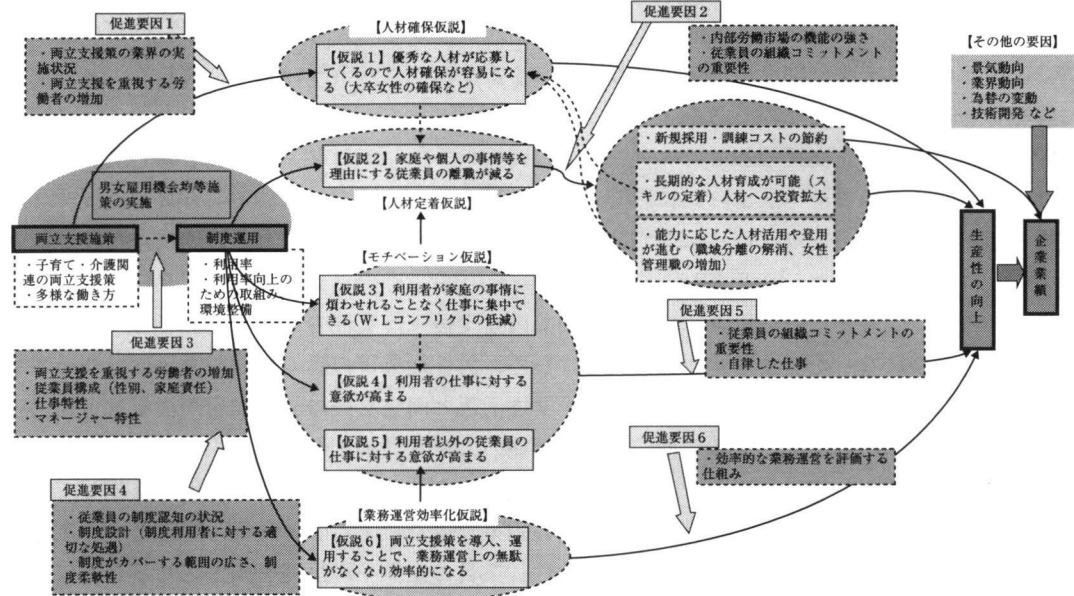
【仮説3：モチベーション仮説①】 両立支援策の利用が進むと、利用者が家庭の事情に煩わされることなく仕事に集中できるようになる

【仮説4：モチベーション仮説②】 両立支援策の利用が進むと、利用者の仕事に対する意欲が高まる

(1) これらについては、松原・脇坂(2005a)(2005b)(2006)で行っている。

- 【仮説5：モチベーション仮説③】 両立支援策を導入することで、利用者以外の従業員の仕事に対する意欲が高まる
- 【仮説6：業務運営効率化仮説】 両立支援策を導入、運用することで業務運営上の無駄がなくなり効率的になる

図表2-1 6つの仮説の全体構造



(資料) ニッセイ基礎研究所 (2006) 『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』

その一方で、本研究の限界もある。本研究で使用したデータは企業の人事部門を対象としたアンケート結果であり、職場レベルのデータや従業員レベルのデータではないことから、職場の状況を把握することができないほか、両立支援策が職場従業員に与える影響、それらと企業業績の関係については分析しきれない。しかしながら、企業が両立支援策を導入したり、実施したりすることが人材の定着、(企業側からみた) 従業員のモチベーション、企業業績に与える効果について多角的に分析している点は、これまでのWLB研究では見られず、独創的であるといえる。以下に、主な分析結果の概要を紹介する。

まず、武石 (2006) は、従業員の新卒採用、中途採用および女性の雇用に及ぼす影響を分析しており、両立支援策の導入により新卒採用、中途採用ともに量、質ともに必要な人材が確保できる効果があるとしている。女性の雇用 (女性比率) については、両立支援策を導入するのみで、両立支援策を推進するような環境整備をおこなわない企業では女性雇用を抑制する可能性がある。また、採用者に占める女性比率については、法定を上回る育児休業制度のある企業ではプラスの効果を示しており、制度導入により女性の雇用コストが意識され女性の採用を抑制するという関係は否定されている。むしろ、施策の導入は女性の採用比率を高めることから、採用条件の整備として認識されている可能性を指摘している。さらに女性の勤続年数については、総合職に

関してはマイナスの有意な結果はなかった。これについて武石（2006）は、女性の勤続年数が伸びることは大卒女性の採用を抑制すると懸念されてきたが、大卒の女性については、男性と同様の能力発揮が期待されている、としている。

次に、松繁（2006）は、両立支援策と従業員の定着率（主観指標）の関係について考察し、両者の間には有意な関係は見られないが、出産・育児に関する施策を早期から導入している企業では、定着率の改善が進んでいること、法定以上の育児休業制度を有する企業においては、女性の離職率が低いことを明らかにしている。つまり、両立支援策を導入しただけでは従業員の離職を防ぐ施策とはなりえず、制度を法定以上の内容にするなど、より手厚い施策を講じることが女性の離職行動防止に不可欠なのである。

守島（2006）は両立支援策とモチベーションの関係を分析しており、ここでも両立支援策の導入だけでは従業員のモチベーションに影響しないことが明らかになっている。守島（2006?）は、女性の活用に関する尺度（採用において3割以上が女性である、課長以上の管理職に女性が就いている、ポジティブアクションをおこなっているなど）を設け両立支援策との交互作用についても見ているが、女性がより活用されている企業で両立支援策は女性の活性化に影響を及ぼしていることが明らかになった。また、女性だけではなく、男性従業員の働く意欲や満足度についてもプラスの交互作用があるとしている。これは、女性活用と両立支援の交互作用が従業員全体への波及効果としてあるといえる。さらに、ここでは他の人事管理制度として成果主義的な評価を活用し、両立支援策との交互作用も考察している。成果や実績による従業員の評価を重視している企業では、両立支援策は意欲や満足度にプラスの効果をもたらすこと、現場の管理者への働きかけなどの現場での運用支援は、両立支援策が女性従業員の意欲や満足度を向上させるために有効な補完施策であることを指摘している。従業員の活性化を目指すためには、両立支援策を普及し、多くの人がこうした仕組みを利用できるよう現場の運用支援が重要であると言える。

両立支援策と企業業績については、脇坂（2008）が男女均等施策（均等度）と両立支援策（ファミフレ度）の両者の関係と企業業績の関係を分析している。業績の指標は主観データ（同業他社に比べた業績、一人当たりの生産性に対する自己評価）と客観データ（調査時点である2005年における一人当たりの売上高と経常利益など）である。分析結果については、次のようになっている。まず一人当たりの経常利益は「本格活用」（均等度もファミフレ度も高い）企業が正に有意となっており、本格的に女性を活用すべく両立支援策を整備し合わせて均等施策にも取組んでいる企業で経常利益が高いことを明らかにしている。なお、一人あたりの売上高を含め、他の組み合わせにおいては有意な結果は得られていない。

阿部・黒澤（2006）は均等施策と両立支援策の関係性だけでなく、企業の従業員に対する能力開発への姿勢も加味して企業業績への影響を考察している。その結果、両立支援策の中でも育児休業制度や短時間勤務制度の導入は短期的には売上高などの業績にマイナスの影響を及ぼすが、従業員の能力を発揮させ、制度内容を従業員に認識させていくことにより、中長期的に企業業績にプラスの影響をもたらす可能性があることを明らかにしている。また、両立支援制度と人材育成を積極的に行う企業ほど、短時間勤務制度が企業業績を高めることを明らかにしている。これは、従業員の能力開発をあわせて行っている企業では、従業員に体化された企業特殊の人材資本が多く、したがって、従業員の継続就労を促す両立支援策が企業に大きな期待収益をもたらす可

能性を示唆している。

次に独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）が、2006年に行った「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」を見る。これは企業調査（全国の従業員数300人以上の企業6000社の人事・労務担当者）、従業員調査、管理職調査からなる。後者2つは、企業を通じて、管理職5人、一般社員10人に配布した。有効回収数は、調査863社（有効回収率、14.3%）、管理職調査3299人（有効回収率10.9%）、一般社員調査6529人（有効回収率10.8%）である。

JILPTデータは、ニッセイ基礎研究所の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。脇坂（2007b）（2008a）は、この調査の企業データから均等とファミリー・フレンドリーの度合いを作成し、それぞれの高低から平均をX軸、Y軸として4つの象限を作っている。そして第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」企業と呼んだ。そして各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WLB施策の効果が大きいかをみた。

財務パフォーマンスなどの効果などをみると、第一象限の「本格活用」企業は一人当たり売上高も一人当たり経常利益ももっとも高くなった。ニッセイ基礎研究所のデータを用いた脇坂（2008a）では、後者のみもっとも高かったが、JILPTデータでは両方とも高くなった。変動係数をみると「本格活用」企業の一人当たり売上のバラツキは平均でいどだが、一人当たり経常利益のバラツキは断然小さく、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示唆されている。5年前との比較や同業他社との比較でも、「本格活用」企業がトップであった。

以上の結果を総括すると、両立支援策は人材確保やモチベーション向上などの面で効果があるほか、企業業績にもプラスの効果がある。ただし、効果をもたらすには両立支援策を導入するだけでは不十分である。他の人事施策や現場の運用を支援するような取組みを組み合わせることにより、その効果が発揮される。具体的には、両立支援策は女性の能力活用策と組み合わせることによって女性の雇用を確保し定着率を高める。単に人員として確保するだけでなく、能力発揮を求める施策の一つとして両立支援策が活用されている。人材育成を積極的に取組む企業において企業業績が高くなっている点についても、企業が両立支援策により人材の定着を図るとともに、能力開発を進めて内部労働市場を充実させたいとしていることがわかる。これらのことから、両立支援策を組織に定着させるよう、様々な取組みを併用することによって両立支援策は初めて組織や個人にとってwin-winの効果をもたらすといえるのである。

（2）WLB施策の効果を高める取組みを考慮した企業業績への影響に関する分析

WLB施策の一部である両立支援策が単独で企業業績に影響しないことは前節で述べた通りであるが、内閣府（2009）『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究』（以下、内閣府（2009）という）は、施策の対象を両立支援だけでなく長時間労働抑制の取組みなど、広義のWLB施策に広げたくえて、WLB施策が効果的になるための条件、生産性を高めるためにWLB施策と合わせて行すべき取組みについて検討している。具体的には、IT環境の整備、労働者の非正規化、業務の進め方の改革、人事制度、管理職の権限などである。以下、主

な分析結果を順に紹介していく。

阿部・黒澤（2009）は、法定を上回る育児休業や介護休業制度、短時間勤務制度およびフレックスタイム制度など11種類のWLB施策が企業の従業員一人当たりの売上高に与える影響を、WLB施策の運用の違い（異質性：導入したタイミングや制度の継続・廃止など）やWLB施策が円滑に活用されるための取組み⁽²⁾の違いを考慮し分析している⁽³⁾。その結果、育児のための短時間勤務制度は、企業の異質性を考慮しても従業員一人当たりの売上高を高めるが、それ以外のWLB施策は、従業員一人当たりの売上高に何ら影響しないこと、WLB施策を円滑に活用するための取組みの組み合わせによっては、生産性を上げるものと下げるものがあることを明らかにしている。さらに、社内申請・承認手続きの電子化や自宅や出先から社内サーバーにアクセスできるなどのIT環境の整備・施策の推進はWLB施策の生産性に与える影響をより強めるとして、WLB施策とその推進のための取組みおよびITの環境整備との親和性や補完性を考慮しながらWLBを推進していく必要があるとしている。

櫻井（2009）は「3年前に比べて生産性が高まった」といった主観指標を用いて、WLB施策とITの関係を分析し、パソコンをほぼ一人に1台配備することや、ほとんどの社員に電子メールアドレスを付与すること、社内申請・承認の手続きの電子化をすることは、WLB施策との補完性が高く、それらを同時に整備することが企業の生産性向上に強く貢献することを明らかにしている。

坂爪（2009）は、両立支援策が従業員の就業継続意欲や仕事への意欲に与える影響について検証している。両立支援策の制度利用者だけでなく、制度利用者以外の一般従業員に与える影響についても考察する必要があるとして、評価制度の見直しや周知などの取組みの効果を考慮しながら検証している。その結果によると、両立支援策は従業員全体の就業継続意欲や仕事への意欲を高める効果があること、その効果を高めるためには制度利用者の評価方法の提示や評価の公平性の維持、さらには評価方法の再検討といった運用上の工夫が重要であることが分かった。また、短時間勤務制度などの両立支援策は従業員の働き方を多様化させる一方、その状況を管理職が肯定的に受け入れ、積極的に対応するよう行動することも従業員の継続就労意欲や仕事への意欲を高める効果があることを指摘している。

以上を総括すると、内閣府（2009）はWLB施策の効果を高める要因を幅広く考察し、企業が具体的に取り組むべき内容を示した点では、ニッセイ基礎研究所（2008）を一步進めた研究であるといえる。具体的には、WLB施策だけではその効果は限定的であり、ITの環境整備や公平な評価の実施など他の人事施策もあわせて実施することがポイントである。特に、坂爪（2009）は両立支援策に限定してはいるものの、従業員全体の労働意欲をを高めるためには管理職の意識と行動が鍵になり、職場のマネジメントの重要性を指摘している点は興味深い。WLBの実現はWLB施策の制度整備およびそのバリエーション、会社としての体制整備などといった企業レベルでの取組みだけでなく、職場マネジメントの果たす役割など、より職場レベルからのアプローチも重要

(2) 具体的には、従業員や管理職の制度理解を深めるような情報提供や評価制度の見直し、仕事の改廃、仕事の割り当ての改善、長時間労働是正のための取組みなどが全18項目の効果を個々に分析している。

(3) 阿部・黒澤（2009）ではWLB施策の運用の違いと制度が円滑に活用されるための取組みの違いを合わせて「企業の異質性」としている。

であるという認識が広がりつつあるのである。

(3) WLB施策と中期的TFPとの関係性について

これまでの研究ではWLB施策と他の施策との親和性や補完性を重視し、WLB施策の効果を高めるチャンネルを検証するものが多かったが、山本・松浦（2010）は、企業のWLB施策が各チャンネルを通して中長期的な全要素生産性（以下、TFPという）にどのような影響を与えるかを、総合的に考察している点が特徴的である。WLB施策の効果は企業の規模、人材の離職が技術継承に与える影響、代替要員確保の容易性など企業の特性により異なる。したがって、山本・松浦（2010）は、企業の成長力を左右する重要な技術水準を反映し、かつ生産要素や資本装備率の高低に影響を受けないTFPを目的変数とし、WLB施策導入後のチャンネル、特に、企業特性によりその効果に大きな違いが生じる従業員の定着率の上昇と採用パフォーマンスの向上に注目し、それらを介した企業のTFPの推移を検証している。また、1990年代からの『企業活動基本調査』の個票データと経済産業省が2009年に実施した「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」研究会（以下、RIETI（2010）という）の国内の企業を対象とした企業調査票をリンクさせ、パネルデータとして分析している点も本分析の特徴だといえる⁽⁴⁾。

検証の結果、WLB施策が一貫してTFPを高めるという因果関係は見いだせないが、①従業員300人以上の中堅大企業、②製造業、③労働固定費の大きい企業、④均等施策を取っている企業といった条件を満たす場合、当該企業ではWLB施策を導入することでTFPが中長期的に上昇する可能性があることを明らかにしている。また、WLB施策の種類としては、推進組織の設置などWLBへの取組みや長時間労働是正に関する取組み、正社員以外の雇用形態から正社員への転換制度などの施策に効果があることも示されている。とくに中小企業では正社員以外の雇用形態から正社員への転換制度など、人材の有効活用に関するWLB施策がTFPを高めることも確認している。その一方で、TFPを下げる効果のあるWLB施策もあり、中小企業へのWLB施策の普及は慎重に行うべきであると指摘している。やはり、本分析においても、WLB施策を導入するだけで生産性が向上することはないことを指摘しており、企業の特性に応じて、WLB施策との親和性の高い取組みを推進することが重要であるとしている。

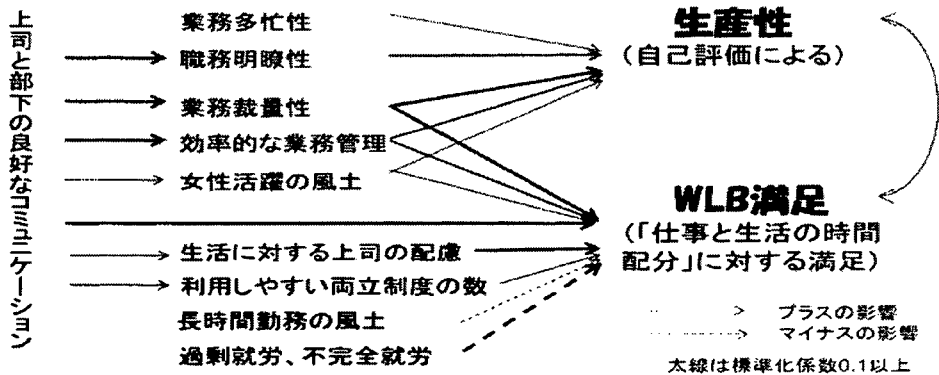
(4) 職場マネジメントとWLBの関係

職場マネジメントに焦点を当て、それが職場の生産性や従業員の労働意欲に与える影響について考察した調査研究に、筆者の一人も研究メンバーとして参加している東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトが2008年に行った「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」（以下、東大WLBプロジェクト（2008）という）と「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」（以下、東大WLBプロジェクト（2009）という）がある。

(4) REITI調査は日本国内の企業を対象とした国内企業調査（以下、国内調査と記す）とイギリス、ドイツ、オランダ、スウェーデンを対象とした海外調査の両者を実施している。海外調査については、後述の(5)を参照願いたい。なお、国内調査については、『企業活動基本調査』の対象企業で、従業員数100人以上の企業の人事担当者と当該企業に勤める従業員10名を対象に実施しており、両者をマッチングできるようにしている⁴（有効回答数 企業調査：1677、従業員調査：10069）。一方、

前者の調査研究は、首都圏の正社員を対象に勤め先におけるWLB施策の現状や働き方の実態、就業意識について把握するとともに、WLBが実現できている従業員の職場要因を考察している。その結果、①ワーク・ライフ・コンフリクトを感じた経験のある従業員は男女ともに6～7割程度あること、②WLB満足度が高い従業員ほど組織へのコミットメント（組織と目的を共有したり組織のために努力しようとする意識）や職場満足度、仕事のやりがい意識、今の勤め先への勤続意向も高いことを明らかにしている。さらに、③従業員のWLB満足度を阻害する要因は「長時間勤務の風土」⁽⁵⁾があること、④逆にWLB度を高める職場には「業務裁量性」⁽⁶⁾、「効率的な業務管理」⁽⁷⁾、「生活に対する上司の配慮」⁽⁸⁾、「上司との良好なコミュニケーション」といった特徴があること、⑤これらに加え「女性活躍の風土」を高めるべく取組むことは、仕事の生産性（自己評価による）を高める可能性が高いこと、⑥「上司との良好なコミュニケーション」は「職務明瞭性」⁽⁹⁾、「業務裁量性」、「効率的な業務管理」などを高めることにより間接的に生産性にプラスの影響を及ぼすことを明らかにしている（図表2-2参照）。

図2-2 職場マネジメントとWLB満足度、仕事生産性との関係



（資料）東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（2008）「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」

これを受けて、東大WLBプロジェクト（2009）では、職場生産性の高い職場や両立支援制度を取得しやすい職場でありかつそこで働く従業員のWLB満足度も高い職場の特徴を、仕事の特性、

- (5) 「職場の人数に比べて仕事の量が多い」「仕事が終わっても周りの人が残っており退社しにくい」「効率よく仕事を終わらせても他の仕事を回される」の3項目から構成される特性
- (6) 「仕事の手順を自分で決めることができる」「仕事の量を自分で決めることができる」「退社時間を自分で決めることができる」の3項目から構成される特性
- (7) 「(上司が) 効率的な業務の運営に心がけている」「(上司が) 業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないよう配慮している」「(上司が) 部門のメンバー内で必要な情報を共有するよう工夫している」「(上司が) メンバー間の円滑なコミュニケーションに配慮している」の4項目から構成される特性
- (8) 「(上司が) 部下の(仕事以外の) 個人的な事情に配慮している」「上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」「上司自身の生活(家庭役割などを果たすこと)を大切にしている」の3項目から構成される特性
- (9) 「仕事に必要な職業能力(知識・技能の要件)が明確である」「自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ」の2項目から構成される特性

職場の特性、職場マネジメントの特性、会社としてのWLB支援への取組み、会社としての労働時間管理改善への取組みの5つのカテゴリーのバランスに注目しながら分析している。主な結果は次の4点にまとめることができる。

第一に、部下のWLB満足と職場生産性（職場の仕事効率性、仕事に対する意欲、業績貢献意識向上）の両者を実現させている職場および育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場では、管理職の「適正な部下管理」能力（部下の業務遂行状況を把握し支援する能力）が高く、特に男性社員が両立支援制度を利用しやすい雰囲気がある職場では、当該項目の影響が大きい。

第二に、これらの職場では、管理職自身がメリハリをつけた働き方を実践するとともに所定内労働時間で仕事を終えることを推奨する意識が高い。

第三に、管理職自身のWLB満足度が高い管理職ほど「適正な部下管理」能力が高い。管理職のこうした能力が高いことにより、部下のWLB満足度だけでなく職場の生産性も高まる。業務計画の円滑な遂行と達成、部下の能力開発と業務支援、職場の長時間労働の是正と部下のWLB支援など多様な役割を担う管理職は、自らが長時間労働に陥りやすく、WLB満足度が低い可能性がある。

第四に、会社によるWLB支援への取組や労働時間管理の改善に向けた取組と「適正な部下管理」能力および管理職自身がメリハリをつけた働き方を実践することや所定内労働時間で仕事を終えることを推奨する意識は相関関係が高い。

佐藤（2008）は、WLBに関する制度を利用しやすくするためには、所定労働時間内で業務を処理するといった働き方の意識、仕事配分など職場マネジメントが重要であるとし、その担い手である管理職が従業員のWLB実現にポイントとなると指摘している。上記の分析結果は、これを裏付けるものであるといえる。

企業は管理職の「適正な部下管理」能力を1つの専門能力とみなし、その能力開発を支援するとともに、当該能力が高いことを管理職登用の際に考慮していく必要がある。また企業は管理職のWLBに対する意識を高める取組を展開していく必要がある。そのためには管理職が「適正な部下管理」を実行できる時間を確保できるよう支援することが重要である。さらには企業は組織をあげて従業員のWLB支援に関する取組や労働時間管理の改善に向けた取組を積極的に展開していくことが重要である。

(5) わが国と海外のWLB先進国との違い

わが国では長時間労働が常態化し、かつ働き方が画一的でWLBがなかなか促進されずにいる。こうした状況は、労働関連法や育児・介護に関する社会的政策およびインフラの整備状況、法律と深く関連した企業の人事管理システムなど、多様な要因に起因することから、一概に日本と海外の企業のWLBの実現度だけを比較することはできない。しかし、経済のグローバル化が進み、競争力を維持しながら企業活動をおこなう必要性は各国の企業も同様の立場に置かれており、わが国の企業も多様な人材を活用する仕組みを積極的かつ早急に進める必要がある。わが国はどのようにWLBを進めるべきなのか。どのような方策によりWLBが実現するのか。これについて、イギリス、ドイツ、スウェーデン、ドイツの4カ国におけるWLBの実態とWLBの実現に寄与している要因を考察し、わが国におけるWLB実現に必要な企業および職場レベルの課題を明らかに

しようとしたのが前出のRIETI (2010) である⁽¹⁰⁾。

まず、武石 (2010) はRIETI (2010) の個人調査データを使い、イギリスと日本の働き方を比較した。イギリスでは週の平均労働時間が50時間未満である割合が、男性で84.6%、女性で92.3%、男女計で88.6%であるのに対し、日本では男性59.7%、女性81.0%、男女計で66.5%と少ない。働き方の柔軟性についてみると、日本では91.2%が「フルタイムの通常勤務」であるが、イギリスでは「フルタイムの通常勤務」が75.7%と最も多いものの、「フレックスタイム勤務」や「短時間勤務」もそれぞれ13%~15%程度、特に女性は「短時間勤務」が22.7%と日本の2.4%の約10倍となっている。この結果から、日本は長時間労働に加え、働き方も画一的であることが分かる。

さらに、企業調査データにより各国企業のWLB施策の実施状況を見ると、法を上回る育児休業制度やWLBの取組み（WLB推進のための方針の明確化や推進体制の設置など）は国による差は小さいものの、フレックスタイム制度や在宅勤務制度については、海外が5割~7割あるのに対し、日本企業では前者が24.4%、後者が4.3%と特に低い。また、WLB施策による生産性への影響について、海外企業では「プラスの影響」と回答する割合が約7割~9割弱あるのに対し、日本企業では「マイナスの影響」もしくは「影響はない」がそれぞれ28.5%、43.0%と多く、「プラスの影響」が12.5%と非常に少ない。なぜ、日本企業ではWLB施策の職場生産性への評価が低いのだろうか。武石 (2010) は企業レベルと職場マネジメントの視点から従業員のWLB満足度、勤め先や職場に対するコミットメントおよび職場のパフォーマンス（職場の業績が良い、仕事効率が良い、仕事に対する意欲が高い、職場に対する満足度が高い、職場貢献意識が高い、柔軟に働きやすい職場であるの6つ）を高める要因を分析している。その分析結果によると、①企業のWLB関連制度・施策に関しては「労働時間削減のための取組み」がいずれに対してもプラスの影響を及ぼしており、両立支援策そのものの効果は低いこと、②フレックスタイム制度と在宅勤務制度については、前者は職場のパフォーマンス等に一部効果があるものの、WLB満足度を低める可能性があること、後者については職場の業績や効率的な仕事の遂行など職場パフォーマンスの一部においてマイナスの影響をもたらすこと、③仕事や職場に関わる要因は職場パフォーマンスやWLB満足度に強く影響しており、特に「仕事の特徴：職務明確性、職務遂行の裁量性」「上司の特徴：支援的な上司」「職場の特徴：助け合い職場」の影響が大きいことを指摘している。

この結果は、企業の制度以上に職場レベルの取組み、特に職場マネジメントが重要であることを示唆している。従業員のWLB実現に向け、企業は職場における仕事管理や時間管理を重視し、その担い手である管理職の職場マネジメントを支援すべきであろう。

(10) 国内調査については前述のとおり。海外調査については、企業調査は、従業員数250人以上の企業を対象とし、まず調査の質問項目を記した依頼書を送るか電話で調査協力を依頼し了解を得たのちに人事担当マネージャー宛に本調査票を郵送、その後電話インタビューに応じてもらう方法をとった（有効回答数 イギリス：202、ドイツ：201、オランダ：100、スウェーデン：100）。従業員調査については、当初、海外の従業員調査についても日本と同様の方法で調査を実施したが、回答数が少なかったためイギリスとドイツの2か国において、企業調査と関係なく調査会社のコーディネートによるオンラインパネル調査を実施した（有効回答数 イギリス：979、ドイツ：1012）。

3. 雇用調整助成金とWLB

(1) 問題の所在

本節は、雇用調整助成金（雇調金と略すこともある）とWLB施策の関係について分析する。問題意識は次である。不況で急に仕事が減ることに直面したとき、企業の行動は大きく2つに分かれる。ひとつは、仕事の減少ぶんだけ従業員数を減らす企業である。もつ1つは、できるだけ雇用を減らさないよう行動する企業である。後者の企業を支援する雇用保険制度として、雇用調整助成金がある。後者の企業がこういった特徴、とくにWLB施策に熱心かどうかを見る。雇用調整助成金制度とは、景気の変動、産業構造の変化その他の経済上の理由により事業活動の縮小を余議なくされ、休業等（休業及び教育訓練）又は出向を行った事業主に対して、休業手当、賃金又は出向労働者に係る賃金負担額相当額の一部を助成するもので、失業の予防を目的とした制度である。1975年に創設され、2009年現在の要件は、売上高又は生産量の最近3カ月間の月平均値がその直前3カ月間又は前年同期に比べ5%以上減少している事業主に対し、休業手当又は賃金相当額（1人1日）×3分の2が支給される。中小企業の場合は5分の4支給される。支給限度日数は3年間で300日である。

背景にある仮説は、WLBに熱心でWLBが浸透している企業が雇用調整助成金を受けやすい、というものである。その理由は、2節でみた先行研究から、WLB施策は、従業員の定着やモチベーション向上などを目的に導入されるケースが多いから、不況期でも、できるだけ雇用を維持する行動に出ると考えられるからである。

逆の推論として、好況期にはWLBを推進できても、不況期にはWLBなどかまっていられない、として雇用調整行動に走るとも考えられる。この推論が成り立てば、WLB普及度と雇用調整助成金受給の有無は関係ないであろう。

どちらの推論が妥当かを、リーマン・ショック以降における不況下での企業データで実証しようとするものである。

(2) 使用データと分析対象と比較する企業

本節で用いるデータは、「育児支援と企業経営にかかわる調査」である。調査対象は主として大阪地域の企業3,166社で回答企業数は407社、回収率は12.9%である。調査期間は2009年9月6日～11月6日である。有効回答407社のうち、従業員数のわかる373社である。

その企業に、つぎの設問に「はい」と回答した214社を分析対象とする。

雇用調整助成金（中小企業緊急雇用安定助成金）の受給要件の一つに「直近3カ月の売上高または生産量などの指標が、その直前の3か月または前年同期と比べて5%以上減少していること」（注；調査時点の要件で2010年現在は要件が緩和されている）とあります。貴社は今年になってこの要件を満たしたことがありますか。

回答214社のなかで、

「雇用調整助成金（中小企業緊急雇用安定助成金）を受給していますか。」

の設問に「はい」と回答した62社（企業A）と、「いいえ」と回答した152社（企業B）を比較

する。つまり同じ生産・売上減に直面した企業のなかで、雇用調整助成金をうけて雇用維持をはかる企業と、はからない企業を比べる。

(3) WLBと雇調金の関係

脇坂(2009)にしたがって、WLB度を作成した。経営トップの方針や出産・育児に関わる支援制度やその利用状況について、スコア化されている。図表3-1でWLB度を比較すると、企業Aの平均が25.7、企業Bが22.3と3ポイント高い、t検定を行うと5%水準で有意な差がある。WLB度の高い企業ほど雇調金を受給している。しかし、規模や業種が影響しているかもしれない、その影響をみよう。

まず図表3-2により従業員規模別にみると、企業Aの規模の方が大きい。301人以上で22.6%と企業Bの倍くらい存在する。一方、企業Bは30人未満に23.0%もいる。平均値でも大きな差だが、中央値で比べると63人と54人でそれほどの違いはない。

図表3-3で業種別にみると、企業Aに製造業が多く(56.5%)、企業Bの2倍以上である。企業Bにはサービス業が多く(30.3%)、次に製造業となる。

WLBのすすんだ企業ほど雇調金を受けているかどうか規模、業種でコントロールして分析しよう。記述統計量は図表3-4にあり、下記式でプロビット推定する。結果はWLB度の係数は正だが有意ではない(図表3-5)。

図表3-1 WLB度、均等度と雇調金受給の有無

	雇用調整助成金受給	雇用調整助成金要件あり・受給なし	t検定
N	62	152	
女性比率 (%)	17.3	27.2	***
WLB度	25.7	22.3	**
均等度	46.6	43.4	**

図表3-2 産業別雇調金受給の有無

	雇用調整助成金受給	雇用調整助成金要件あり・受給なし	
N	62	152	214
建設業	1.6	7.9	6.1
製造業	56.5	26.3	35.1
卸売業	16.1	19.1	18.2
小売	0.0	5.9	4.2
運輸通信	4.8	4.6	4.7
金融保険不動産	0.0	2.0	1.4
サービス業	16.1	30.3	26.2
無回答	4.8	3.3	3.7

図表3-3 規模別雇調金受給の有無

	雇用調整助成金受給	雇用調整助成金要件あり・受給なし	
N	62	152	214
	29.0%	71.0%	100.0%
301+	22.6	11.2	14.5
100-300	11.3	14.5	13.6
50-99	27.4	29.6	29.0
30-49	30.7	21.7	24.3
-29	8.1	23.0	18.7
平均	902	232	752
中央値	63	54	62

図表3-4 記述統計量

変数	サンプル数	平均	標準偏差	最小	最大
雇調金受給ダミー	214	0.29	0.45	0	1
組合ダミー	373	0.24	0.43	0	1
WLB度	373	24.87	12.05	1	63
均等度	373	44.48	11.61	6	68
WLB効果点	373	4.05	4.88	0	26
建設業	373	0.09	0.29	0	1
製造業	373	0.31	0.46	0	1
卸売業	373	0.17	0.38	0	1
小売	373	0.06	0.24	0	1
運輸通信	373	0.04	0.19	0	1
金融保険不動産	373	0.05	0.21	0	1
サービス業	373	0.24	0.43	0	1
規模不明	373	0.03	0.18	0	1
301+	373	0.18	0.38	0	1
100-300	373	0.17	0.37	0	1
50-99	373	0.25	0.44	0	1
30-49	373	0.23	0.42	0	1
-29	373	0.17	0.38	0	1

図表3-5 雇調金受給のプロビット分析

雇調金受給ダミー	係数	z	P> z
WLB度	0.01	1.28	0.201
建設業	-1.42	-2.58	0.01
卸売業	-0.47	-1.74	0.08
運輸通信	-0.50	-1.1	0.271
サービス業	-0.76	-3.01	0.003
規模不明	-0.04	-0.08	0.932
301+	0.84	1.95	0.051
100-300	0.41	1.03	0.303
50-99	0.47	1.42	0.155
30-49	0.73	2.17	0.03
定数項	-0.98	-2.76	0.006
サンプル数	202		
Prob>chi ²	0.00		
Pseudo R ²	0.12		
Loglikelihood	-110.03		

雇用調整助成金の受給有無ダミー = WLB度 + 規模ダミー + 業種ダミー

結果はWLB度の係数は正だが有意でない。WLB度全体は有意がないが個別にはどうであろう

か。

まず経営トップのWLBへの経営方針3項目の点数で有意である。限界効果(1点あがると)は、3.2%上がる(15点満点)。とりわけ「育児と仕事両立を職場に協力求める」は限界効果は、8.9%である(5点満点)。

WLBの実態でみると(過去3年のWLB制度利用者の有無)、まず子育て費用の援助をうけた従業員のいる企業が助成金を受けている。46%多い。育児休業ののちの復帰支援をした従業員のいる企業が受けている。23%多い。

(1)で触れたように雇調金の受給には休業以外に教育訓練がある。「事業活動の縮小期を活用し、従業員に対して新たに必要となる技術の付与、レベルアップを図り、労働者の職業能力の一層の向上を図る」(厚生労働省リーフレットより)ケースである。ここでいう教育訓練は①普段実施できないような訓練を実施することにより、通常業務を見直す機会ができる等労働者の働く意欲の向上につながること、②訓練内容を工夫することで景気回復後の事業展開に備えることができる、といった将来的によりメリットの大きい形での雇用維持を行うことを目指している。ゆえに「職業に関する技能、知識または技術を習得または向上させることを目的とする教育、訓練および講習等で、所定労働日の所定労働時間内に実施されるもの」である。だから、たとえば「今後の生産性向上につながると認められない」教育訓練は含まれない。WLBの進んだ企業は教育訓練に熱心であると考えられる。

使用データでは、受給67社のうち、休業56社、教育訓練31社、出向1社である。教育訓練のため雇調金を受けている31社のうち、休業と併給している企業が21社で、教育訓練のみ受給している企業が10社である。

教育訓練で受給している企業(企業C)とそのうち教育訓練でのみ受給している企業(企業D)のWLB度をみよう。雇調金受給企業(企業A)の平均が25.7に対し、企業Cが29.0、企業Dが33.8と断然高い。

規模、業種でコントロールしてみよう。プロビット推定を行うと、企業CがWLB度が高い(10%水準で有意)。企業Dは1%水準で有意でWLB度が高い。

(4) 労働時間適正化策および年休取得促進策

WLBと長時間労働対策との関係をみよう。慢性的長時間労働がないことはWLB施策の1階部分とも考えられるからである(脇坂 2006a)。まず長時間労働に関する設問に有休消化率がある。有休消化率は企業Aで41.2%と企業Bの39.7%より高いが、その差は小さい。

つぎに年休取得促進策の実施をみる。年休取得促進策7項目のうち「連続取得の奨励」ははじめ6項目で企業Aの方が取り組んでいる。有意な差があるのは、「連続取得の奨励」(5%水準)、「年休の計画取得」(10%水準)である。

また労働時間適正化のための施策の実施の有無について12項目の設問を用意した。適正化施策12項目のうち8項目について企業Aの方が実施割合が高い。企業Aの方が有意に多いのは「長時間残業者の特別健康診断」(1%水準)、「適正化の周知・啓発」(5%水準)、「定期的職場巡回」(10%水準)である。(以上、図表3-6)

図表3-6 年休取得促進、労働時間適正化策と雇調金受給の有無

		雇用調整助成金受給	雇用調整助成金要件あり・受給なし	t検定
	有休消化率 (%)	41.2	39.7	
年休取得促進施策	連続取得の奨励	27.4	15.8	**
	一斉年休の導入	24.2	20.4	
	個人別年休の計画取得方針の導入	14.5	8.6	*
	仕事量、仕事の進め方の見直し	27.4	21.7	
	要員の見直し、代替要員の確保	8.1	11.8	
	年休取得で考課が不利にならないルールの徹底	12.9	12.5	
	部下の年休取得状況を評価項目にする	4.8	2.0	
	特段の取り組みはしていない	38.7	46.7	
	無回答	1.6	2.6	
労働時間適正化施策	チェックシステムの導入	48.4	52.0	
	残業は管理職の事前指示	58.1	55.9	
	定時退社日の設定	27.4	21.1	
	残業点検のための定期的な職場巡回	11.3	5.9	*
	裁量労働・フレックスタイムの適用者を増やす	4.8	9.9	
	代休取得の励行	40.3	39.5	
	仕事量、仕事の進め方の見直し	53.2	47.4	
	長時間残業者の特別健康診断	24.2	9.9	***
	労働時間管理の適正化の周知・啓発	43.5	31.6	**
	時間外労働に関する社内調査、実態把握	32.2	28.3	
	労働時間の専門委員会、対策部会等の設置	4.8	7.2	
	労使協議等で労働時間管理協定を締結	19.4	13.2	
	特段の取り組みはしていない	4.8	6.6	
	無回答	1.6	0.1	

(5) WLB施策の効果

アンケートでは、WLB施策が業績を高める具体的なルートや効果を13項目尋ねている。まず「仕事と育児の両立支援」に取り組む理由を13項目それぞれ回答してもらい、「当てはまる」企業にそれぞれその効果を尋ねている。たとえば、ファミフレの狙いとして「採用で優秀な人材を集める」があったかどうか尋ね、その狙いがあった企業に、これまでに得られた効果として、効果が「大いにあった」「ややあった」「なかった」を回答させている。ここでは、13項目のそれぞれに、「大いにあった」2点、「ややあった」1点を与え、効果の「なかった」企業や狙っていなかった企業に0点を与える。それぞれの項目と13項目の合計(26点満点)を指標として、効果をみる。

図表3-7で結果をみると、13項目のうち2項目(「女性の定着率を高める」「品質向上による業績向上」)をのぞき、企業Aにおける効果のスコアが大きい。その結果、効果合計点も4.35と企業Bより0.7ポイント高い。

「採用で優秀な人材を集める」効果も、企業Aが断然高い。「優秀な人材の採用」に成功した企業が雇調金を受けている。企業Aと企業Bでは、「女性従業員の帰属意識を高める」や「仕事満足度向上」の効果での差が大きい。

それぞれの項目について、有意な差があるかどうかt検定を行った。有意な差のある項目は少ないが「採用で優秀な人材を集める」効果は5%水準で有意に高い。あと「仕事の見直しによる効果改善」が企業Aで、「品質向上による業績向上」が企業Bで10%水準で高い。効果合計点では有意な差はない。

全体をまとめると、リーマン・ショック以降の不況で売上高減に直面した企業が雇用調整助成金を受給しているかどうかは、おおむねWLBが進んだ企業ほど受給していることがわかった。とりわけ経営トップが「従業員が仕事と育児を両立できるように、職場（上司や同僚）が協力することを求めている」たり、WLB制度の周知や育児取得に熱心な企業ほど受給している。また教育訓練のために雇調金を受給している企業はWLBがより進んでいる企業であった。

図表3-7 WLB施策の効果と雇調金受給の有無

WLB効果点：大いにあった=2、ややあった=1 なかった・取り組んでいない=0	雇用調整助成金受給	雇用調整助成金要件あり・受給なし	t検定
N	62	152	
a. 女性従業員の定着率を高める	0.52	0.57	
b. 男性従業員の定着率を高める	0.16	0.10	
c. 女性従業員の帰属意識を高める	0.48	0.41	
d. 男性従業員の帰属意識を高める	0.15	0.12	
e. 女性従業員の勤労意欲を高める	0.53	0.51	
f. 男性従業員の勤労意欲を高める	0.19	0.12	
g. 従業員の仕事に対する満足度を高める	0.39	0.29	
h. 職場の人間関係が向上する	0.21	0.19	
i. 採用で優秀な人材を集める	0.44	0.24	**
j. 仕事のやり方を見直すことで効率が改善する	0.27	0.16	*
k. 製品の品質が高まるなど、業績を高める	0.03	0.11	*
l. 顧客に対するイメージを高める	0.24	0.17	
m. 企業の社会的責任を果たす	0.74	0.61	
合計点	4.35	3.59	
j. 仕事のやり方を見直すことで効率が改善する	0.27	0.16	*
k. 製品の品質が高まるなど、業績を高める	0.03	0.11	*
l. 顧客に対するイメージを高める	0.24	0.17	
m. 企業の社会的責任を果たす	0.74	0.61	
合計点	4.35	3.59	

4. WLB社会実現の要としての短時間正社員

2007年に定められた「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」（以下、「WLB憲章」という）および「仕事と生活の調和推進のための行動指針」では、WLB社会の実現には①就

劣による経済的自立が可能な社会の実現、②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会の実現、③多様な働き方・生き方が選択できる社会の実現の3つが必要条件であるとしている。これらの3つの条件の実現には、①においては、意欲と能力に応じて非正規雇用から正規雇用に移行できること、就業形態に関わらず公正な処遇や能力開発機会が確保される仕組みづくり、②は長時間労働を是正するだけでなく、年次有給休暇の取得促進、メリハリのある働き方の推進、③は育児、介護だけでなく地域活動、能力開発、社会貢献、高齢者雇用など、人生の各段階に応じて多様で柔軟な働き方の整備が鍵になる。この3つの社会の実現に向けた取組の一つとして考えられるのが「短時間正社員」である。

短時間正社員とは、「フルタイム正社員より一週間の所定労働時間は短い、フルタイム正社員と同様の役割、責任を担い、同様の能力評価や賃金決定方式の適用を受ける労働者」のことである。短時間正社員は、育児や介護が必要な労働者のための多様な働き方の一つとしてはすでに企業で定着しつつあるが、将来的には地域活動や自己啓発など、個人個人のライフステージやライフスタイルに応じた柔軟な働き方の一つとして社会に定着することが期待されている。また、「WLB憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」は、短時間正社員等の短時間勤務を選択できる事業所の割合を現状の8.6%⁽¹¹⁾から2020年には29%とする目標を掲げている。国としても積極的に推進しようとしていることがわかる。

では、なぜいま短時間正社員なのか。

「正社員」⁽¹²⁾については多様な解釈がなされているが、一般的には、期間の定めのない雇用契約のもとで組織のコア人材として育成され、組織が求める働く時間、場所、仕事に柔軟に対応し、活用されている社員として位置づけられている。しかし、近年は、共働き世帯の増加やそれに伴う夫婦での子育てや介護責任の増大など、企業が期待する「正社員」としての働き方をするのでない従業員が増加しており、企業側もこうした事情に対応しなければ有能な人材を有効に活用できなくなりつつある。

その一方で、「正社員」とほぼ同様の仕事や責任を担うパートタイマーが増加している。厚生労働省の「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」は、「職務が正社員とほとんど同じパート等労働者がいる」事業所の割合が51.9%あり、そのうち「職務がほとんど同じ正社員との間に1時間当たりの賃金額に差がある」事業所が81.7%あることを報告している。企業が正社員とパートタイマーの間に賃金差を設ける理由を見ると、「勤務時間の自由度が違う」が72.7%、「正社員には企業への貢献がより期待できるから」が32.9%、「残業の時間数、回数が違うから」が31.3%で、「正社員」に労働時間の弾力性を求める企業の期待は強い。しかしパートタイマーの活用が進む一方で、処遇が改善されない状況が継続することは、高い能力を有するパートタイマーの活躍の場

(11) 人事院「平成17年民間企業の勤務条件制度等調査の結果について」によれば、100人以上の企業における育児・介護以外の事由を認める短時間勤務制がある企業数割合は8.6%で、その内訳は以下のとおり：自己啓発（1.9%）、地域活動（1.6%）、高齢者の退職準備（1.7%）、その他の事由（2.3%）（以上複数回答）、事由を問わず認める（1.1%）

(12) 「正社員」を的確に定義した先行研究はなく、唯一、久本〔2003〕が①雇用契約が無期（定年まで）であること、②仕事内容は企業の求める要請に個人が応じることが求められ、③その代替として安定した雇用保障が約束された労働力の取引であるとしている。久本（2010）は正社員の歴史をおっている。なお期間の定めのある正社員は少なくとも60万人存在する（脇坂 2011）。

を制限することにもなるのである。

以上のことを踏まえると、時間的制約はあるが、高い能力を持つ人材を活用できる管理の仕組みを構築することは、企業にとって重要な経営課題であるといえよう。本節では、短時間正社員の現状および短時間正社員制度と企業パフォーマンスの関係を分析した結果を紹介し、短時間正社員の可能性について考察する。用いる調査は、筆者らが2008年に厚生労働省の委託事業として実施したアイテム（2008）「短時間正社員と人事管理等に関する調査」である⁽¹³⁾。

(1) 短時間正社員の定義とタイプ

まず、「短時間正社員」を定義しておきたい。厚生労働省は、同省が運営する「短時間正社員導入支援ナビ」では次のように定義している。

『他の正規型のフルタイムの労働者⁽¹⁴⁾と比べて、その所定労働時間（所定労働日数）が短い正規型の労働者であって、次のいずれにも該当する労働者』

- ① 期間の定めのない労働契約を締結している者
- ② 時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等である者

ここから「短時間正社員」は次の4つの基準で定義されることがわかる。

- (a) 雇用形態が正社員であること
- (b) 雇用契約が期間の定めがないこと
- (c) 労働時間はフルタイム正社員より所定労働時間が短いこと
- (d) 賃金などの待遇は、フルタイム正社員と同等の基準で決定されていること

さらに、短時間正社員は、(株)アイテム（2008）⁽¹⁵⁾によると、「短時間正社員になる前の雇用形態」と「短時間正社員身分の継続期間」によって以下の3つのタイプに区分することができる（図表4-1参照）。

タイプⅠ（一時的短時間正社員）

フルタイム正社員が一時的または期間を定めて所定労働時間を短く設定するタイプ

（例）妊娠・出産後の子育てのために育児短時間勤務制度を利用し1日を6時間勤務とする場合、自己研鑽を目的に数年間大学院に通学するため1週間の勤務日を4日とする場合など

タイプⅡ（恒常的短時間正社員）

正社員として、恒常的または期間を限定せずに、所定労働時間を短く設定するタイプ

(13) (株)アイテムの顧客企業および関連企業の2986社を対象に、同社の営業マンによる留め置き法で行われた（回収数2811件、回収率 94.1%）。同社の顧客は東京都、大阪府とその近県ならびに太平洋側の各県に立地する卸売・小売業およびその他サービス業の中小企業が中心であるため、調査結果を解釈するにはその点に留意する必要がある

(14) 「短時間正社員導入ナビ」では、短時間正社員に比して、フルタイムの正社員を「1週間の所定労働時間が40時間程度（1日8時間・週5日勤務など）で、期間の定めのない雇用期間（無期雇用契約）を締結した正社員」と定義している

(15) 同調査の研究会は、短時間正社員になる前の雇用形態と短時間正社員の利用期間の長さを軸に3つのタイプに区分し、アンケート調査やヒアリング調査を活用しながら各タイプの特徴を明らかにすることを試みている。筆者らも同調査の調査や研究会委員会に深くかかわっており、本稿で同調査結果を引用するものである。

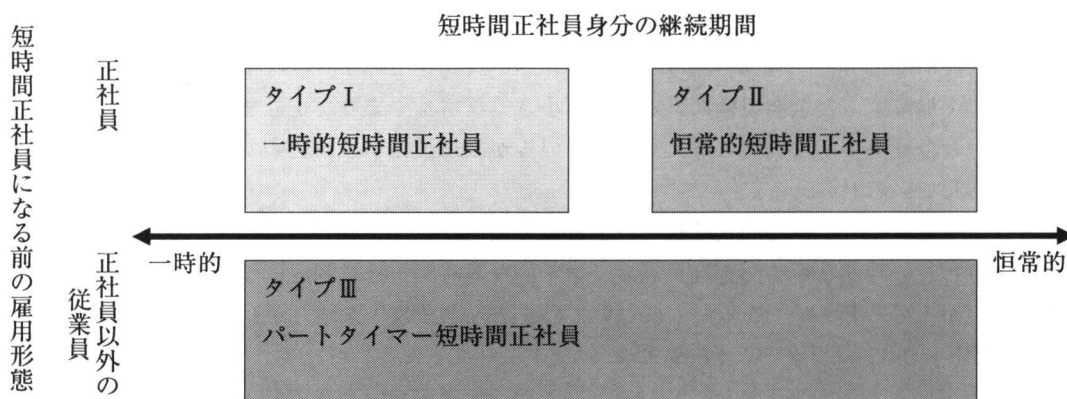
(例) 地域活動のために恒常的に1日6時間勤務とする場合、定年延長・勤務延長によって60歳以降は1日5時間勤務とする場合、仕事と生活のバランスを確保するため1日5時間勤務の正社員として入社する場合など

タイプⅢ (パートタイマー短時間正社員)

正社員でない従業員を、所定労働時間をフルタイム正社員より短く設定したままで正社員に登用するタイプ

(例) パートタイマーとして雇用され、数年勤務した後短時間勤務の正社員として登用される場合

図表4-1 短時間正社員のタイプ



本稿では、短時間正社員になる前の雇用形態の違いに注目して、主に一時的短時間正社員と恒常的短時間正社員を合わせた「正社員として雇用されて短時間正社員になるルート（以下、正社員ルート型と記す）」と「正社員以外の従業員から短時間正社員になるルート（以下、パートタイマールート型という）」と呼ぶことにする。なお、パートタイマールート型は、処遇が必ずしも正社員と同等の基準で決定されないケースが多いと考えられることから、本稿における短時間正社員は、前述の(a)～(d)の4つの基準のうち(a)～(c)を用いて、以下のように定義しなおすこととする。

本稿における短時間正社員 フルタイム正社員と比較して、その所定労働時間が短い正社員であり、期間の定めのない雇用契約が締結された者

(2) 短時間正社員の導入状況と制度の適用事由について

ここで示すデータは、アイデム(2008)の個票データによるものである。一時的な短時間正社員は20.2%、「①制度あり」17.5%と「②制度はないが運用している」2.7%の合計)、「恒常的な短時間正社員」は7.0%(同上)である。このうち、両タイプの短時間正社員制度を持つ企業が3.2%あることから、正社員ルートの短時間正社員制度導入企業は24%程度あるといえ、全体の約1/4の企業が何らかの正社員のための短時間正社員制度を導入しているといえる。一方、パートタイマー短時間正社員制度は2.0%(同様)にとどまり、導入が進んでいない。短時間正社員制度の取組みは、正社員の柔軟で多様な働き方の一環として取り入れられていることが分かる。これを業

種別、企業規模別でみると、業種との関連では、正社員ルートの一時的な短時間正社員制度の導入企業は卸売・小売業が24.0%で最も多く、医療・福祉（23.7%）、情報通信業・運輸業・郵便業と金融業・保険業・不動産業・物品業（ともに23.5%）がそれに続く。同じく、恒常的な短時間正社員制度の導入企業は医療・福祉（9.1%）が多く、宿泊・飲食業（8.8%）、生活関連サービス・娯楽業・複合サービス業（8.1%）が続く。パートタイマー短時間正社員の導入企業は、金融業・保険業・不動産業・物品業（3.5%）、医療・福祉（3.1%）、生活関連サービス・娯楽業・複合サービス業（3.0%）が多い。企業規模との関連では、一時的な短時間正社員制度の「制度あり」企業は、「5000人以上」の57.6%から「29人以下」の5.0%へと減少していくことから、大企業になるほど導入が進んでいることがわかる。それに対して、「運用している」は逆に「29人以下」が3.6%、「30～99人」が3.2%で、「5000人以上」が0.0%となっており、中小企業になるほど多い。恒常的な短時間正社員制度でも、「制度あり」は大企業ほど多く、「運用あり」は規模の小さい企業が多いため、両者を加算すると企業規模による違いは小さくなる。つまり、正社員ルートの短時間正社員制度は、大企業を中心に制度の導入が進んでいるが、規模の小さい企業では社員側のニーズに運用で対応しているといえる。

一方、パートタイマー短時間正社員には、有意な傾向は見られない。パートタイマー比率との関係を見ると、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度については有意な傾向は見られないが、パートタイマールートについては、「60%以上80%未満」が3.1%と最も高く、次いで「80%以上」が2.1%、「40%以上60%未満」が2.0%、「20%未満」が1.6%、「パートはいない」が0.8%となっていることから、おおむねパートタイマー比率が高い企業で導入する傾向が強まるといえる。

図表4-2 タイプ別短時間正社員の導入状況

n=2811		①制度あり	②制度はないが運用している	③制度導入を検討中	④制度なし	無回答	合計	①+② 制度が あは たは て て 運 用 し て い る
一時的な短時間正社員	%	17.5	2.7	2.7	73.4	3.7	100.0	20.2
	n	491	76	77	2062	105	2811	567
恒常的な短時間正社員	%	4.0	3.0	2.6	85.7	4.7	100.0	7.0
	n	113	83	73	2410	132	2811	196
パートタイマー短時間正社員	%	1.1	0.9	2.4	89.6	6.0	100.0	2.0
	n	30	25	67	2519	170	2811	55

次に、どのような事由を持つ社員に短時間正社員制度を適用しているかを見る。

一時的な短時間正社員制度は「育児や介護をする必要があるが、それらと仕事を両立させたい」（以下、育児・介護事由という）が93.4%と最も多く、大きく値が下がって「健康を損なったため働き方を変えたい」（以下、健康障害事由という）が11.2%と続く。この制度の適用は育児・介護事由が主流であることが分かる。恒常的な短時間正社員制度については、育児・介護事由が38.9%あるものの、「定年延長した高齢者が短時間での勤務を希望する」（以下、高齢者の継続雇用事由という）が約半数にのぼるほか、健康障害事由（21.1%）や「退職した元正社員が短時間正社員で復職したい」（以下、元社員の再雇用事由という）（19.5%）、「短時間正社員で雇用されたい」

(以下、新規採用事由という) (23.2%) が2割前後、「能力・意欲が高く、本人が希望する」(以下、高能力・意欲者の確保事由という) (16.8%) や「一定の基準以上の評価を有し、本人が希望する」(優秀者の確保事由という) (17.3%) といった優秀な人材の確保や定着のために短時間正社員制度を活用するケースも15%強ある。これらを踏まえると、恒常的な短時間正社員制度は、労働者の諸事情を考慮しながら各自の持つ能力を発揮させるために柔軟な働き方を実現する手段の一つとして活用されていると考えられる。つまり、正社員ルートでは、一時的な短時間正社員制度は仕事と家庭の両立問題の解決策として、恒常的な短時間正社員制度は、多様な事情や希望を有する人材の有効活用策としてとらえられているといえる。

パートタイマー短時間正社員制度についても、育児・介護事由が64.0%と最も多いが、新規採用事由 (32.0%)、高能力・意欲者の確保事由および優秀者の確保事由 (ともに28.0%)、「上司からの推薦を有し、かつ本人が希望する」(24.0) といった優秀な人材の確保や定着に関する事由も25%~30%強を占め、優秀な社員の確保・定着策としても活用されている。

(3) 短時間正社員に対する人事管理のあり方

ここでは、短時間正社員の仕事内容と責任、賃金決定方法、フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たりの所定内給与の水準、目標管理のあり方について紹介する。

①仕事内容と責任

まず、短時間正社員の仕事内容と責任については、一時的な短時間正社員では「(フルタイム勤務時の)仕事内容や責任はそのまま勤務時間(勤務日数)だけを短くする」、つまり仕事内容や責任を変更しないケースが76.2%であり、「短時間勤務になじみやすい仕事内容や責任へ変更する」の28.7%を大きく上回っている。恒常的な短時間正社員は仕事内容や責任を変更しないケースが65.3%、短時間勤務に馴染みやすい仕事内容や責任への変更が36.7%であり、一時的な短時間正社員に比べて仕事内容や責任を変更する割合が高まる。正社員ルートの短時間正社員の仕事や責任は、フルタイム勤務時と変わらないが主流であるが、制度の適用期間が長くなると仕事内容や責任が変わる傾向が強まる。パートタイマー短時間正社員は、仕事内容や責任が変わらないケースが65.5%、短時間勤務になじみやすい仕事への変更が32.7%であり、恒常的な短時間正社員と類似した結果である。

「短時間勤務に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更する」と回答した企業を業種別に見ると、一時的な短時間正社員および恒常的な短時間正社員ともに、卸売・小売業(一時的な短時間正社員:29.6%、恒常的な短時間正社員:31.0%)が最も多く、次いで製造業(17.6%、18.3%)、学術研究・専門・技術サービス業(16.4%、14.1%)が続く。これらの業種では、正社員の働き方がフルタイム勤務から短時間勤務へ変わることによって、従来担当できていた業務に対応できない部分があることを示唆している。一方、パートタイマー短時間正社員では、医療・福祉が33.3%と最も多く、卸売・小売業(22.2%)、製造業(11.1%)となっている。パートタイマールートの場合、短時間正社員になってもパートタイマー等の時と労働時間等の働き方が大きく変わらないと考えられるので、これらの業種ではパートタイマーから短時間正社員になることによって仕事内

容や責任に変化が生じていると考えられる⁽¹⁶⁾。

②賃金決定方法

賃金決定方法については、一時的な短時間正社員では、「フルタイム正社員と同一基準を適用するが不労時間分は減額して支払う」が74.1%と最も多く、次いで「フルタイム正社員と同一基準を適用し同額を支払う」(10.8%)が続く。同タイプの短時間正社員には、フルタイム正社員と同一の賃金決定方法が適用されていることが分かる。これに対して、恒常的な短時間正社員では、「フルタイム正社員と同一基準を適用するが不労時間分は減額して支払う」が最も多いものの、その割合は35.0%と一時的な短時間正社員に比べ半減する。それに代わり、「比較できるフルタイム正社員はいるが、フルタイム正社員と別の基準を適用して支払う」(16.7%)と「比較できるフルタイム正社員はいないため、フルタイム正社員と別の基準を適用して支払う」(18.9%)が多くなることから、同タイプの短時間正社員は、フルタイム正社員とは異なる雇用区分に位置づけられ、賃金決定方法が別建てとなっている。つまり同じ正社員ルートでも、制度の適用期間の長さの違い(一時的か恒常的か)によって賃金の決定方式が変化する可能性がある。

パートタイマー短時間正社員は、「フルタイム正社員と同一基準を適用するが不労時間分は減額して支払う」が26.5%にとどまり、「比較できるフルタイム正社員はいないため、フルタイム正社員と別の基準を適用して支払う」が26.5%、「比較できるフルタイム正社員はいるが、フルタイム正社員と別の基準を適用して支払う」が22.4%となっている。パートタイマー短時間正社員は、フルタイム正社員とは異なる賃金決定方法がとられ、恒常的な短時間正社員と類似した処遇になるといえる。

図表4-3 タイプ別短時間正社員の賃金の決定方法

	フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給	フルタイム正社員と同一基準を適用、不労時間分は減額	フルタイム正社員と同一基準を適用、不労時間と関係なく一定割合減額	フルタイム正社員と別の基準を適用(比較可能なフルタイム正社員有)	フルタイム正社員と別の基準を適用(比較可能なフルタイム正社員なし)	その他	無回答	合計
一時的な短時間正社員 (n=518)	10.8%	74.1%	4.2%	2.3%	1.9%	0.8%	5.8%	100.0%
恒常的な短時間正社員 (n=180)	11.1%	35.0%	7.8%	16.7%	18.9%	3.9%	6.7%	100.0%
パートタイマー短時間正社員 (n=49)	10.2%	26.5%	8.2%	22.4%	26.5%		6.1%	100.0%
	5	13	4	11	13		3	49

※パートタイマー短時間正社員の下欄のnは回答数

(16) パートタイマー短時間正社員の場合、仕事内容や責任が変わる際に短時間勤務に馴染む仕事、いわゆる難易度が下がる仕事に付くものと、難易度が上がる仕事に付く場合の両者が考えられ、解釈に留意する必要がある。

③時間当たりの所定内給与水準

次に、フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たりの所定内給与の水準をみてみる。

賃金の水準の決定は担当業務の内容や責任の大きさと深く関係する。本稿では詳細を紹介しないが、各短時間正社員の仕事内容や責任は、一時的な短時間正社員においてはフルタイム勤務時と仕事内容や責任は変わっていない。一方、恒常的な短時間正社員やパートタイマー短時間正社員では、仕事内容や責任が変わるケースもみられる。そうすると、一時的な短時間正社員の時間当たりの所定内賃金はフルタイム正社員と同水準であるが、他のタイプはフルタイム正社員を下回ると考えられる。

しかし、フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たり所定内賃金の割合が示されている図表4-4をみると、一時的な短時間正社員でも「フルタイム正社員と同じ」が44.6%と半数以下にとどまり、残る半数強の企業は、何らかの理由で時間当たり所定内給与をフルタイム正社員より低く設定している。恒常的な短時間正社員では、「フルタイム正社員と同じ」が30.6%と最も多いものの、「8割程度」が24.4%、「7割程度」が16.6%と続き、「9割程度」と「6割以下」が14.4%である。パートタイマー短時間正社員は、「8割程度」が34.9%と最も多く、「フルタイム正社員と同じ」と「9割程度」が20.9%、「7割程度」が14.0%、「6割程度以下」が9.3%である。

企業はいずれの短時間正社員に対してもフルタイム正社員を下回る水準の賃金を設定する傾向があり、その傾向は同じ正社員ルート型の中では適用期間が長くなる、また正社員ルートよりパートタイマールートになるほど強くなるといえる。

図表4-4 タイプ別フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たりの所定内賃金の割合

		フルタイム 正社員と同 じ	9割程度	8割程度	7割程度	6割程度 以下	合計
一時的な短時間正社員	%	44.6%	15.3%	23.5%	14.0%	2.7%	100.0%
	n	201	69	106	63	12	451
恒常的な短時間正社員	%	30.6%	14.4%	24.4%	16.3%	14.4%	100.0%
	n	49	23	39	26	23	160
パートタイマー短時間 正社員	%	20.9%	20.9%	34.9%	14.0%	9.3%	100.0%
	n	9	9	15	6	4	43

※ n は回答数

④目標管理

短時間正社員に対する目標設定の仕方については、一時的な短時間正社員では、「本人の能力に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」が32.4%で最も多く、ついで「短時間勤務であることを考慮した目標とする」(28.0%)、「本人の役職に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」(12.9%)と続く。恒常的な短時間正社員についても同様の傾向がみられ、「短時間勤務であることを考慮した目標とする」が27.2%、「本人の能力に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」が25.0%、「本人の役職に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」が10.6%であるが、「目標管理していない」は30.6%と一時的な短時間正社員よりも高い。これらを総じて見ると、正社員ルートには、目標設定に際して勤務時間が短い

ことを考慮しない企業が主流であるが、制度の適用期間が長くなると目標管理制度を適用しない企業が増えるといった特徴がみられる。

パートタイマー短時間正社員では「短時間勤務であることを考慮した目標とする」が28.6%、「本人の能力に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」が30.6%、「目標管理していない」が24.5%となっており、恒常的な短時間正社員と同様の傾向がみられる。

以上を総括すると、短時間正社員に対する人事管理については、制度利用期間が「一時的」な場合は仕事内容や責任、賃金、目標管理などフルタイム正社員と同等に扱われるものの、制度利用期間が長期化したり、短時間正社員になるルートが正社員以外である場合は、フルタイム正社員と異なる基準が適用され、一般的な正社員＝フルタイム正社員とは異なる管理となる可能性が高いといえる。

⑤短時間正社員とフルタイム正社員の人事管理の違い

図表4-5は人事管理10項目について、短時間正社員とフルタイム正社員を同様に扱っていると回答した企業の割合を示したものである。

一時的な短時間正社員に対してフルタイム正社員と同様に適用されている項目は、「福利厚生」(97.3%)と「教育訓練」(94.9%)が最も多く、「事業所内異動」(89.5%)が約9割で、「職務に関連した手当」(86.4%)、「その他手当」(85.8%)、「退職金」(81.0%)、「昇進」(80.7%)、「転居のない事業所間異動」(80.6%)が約8割強で続いている。逆にフルタイム正社員と区別されているものには「転居のある異動」(47.2%)と「残業・休日出勤」(70.7%)があり、一時的な短時間正社員は、転居ある異動や残業・休日出勤の対象になっていないことが分かる。

恒常的な短時間正社員については、一時的な短時間正社員と比べて「残業・休日出勤」(一時的な短時間正社員：70.7%、恒常的な短時間正社員：74.0%)を除くすべての項目で「(フルタイム正社員と)同様に扱う」割合が減少する。一時的な短時間正社員と恒常的な短時間正社員は、正社員ルートから短時間正社員になる点では同じであるが、人事管理においては異なる対応がなされている。その傾向は、特に「退職金」(40.4%、一時的な短時間正社員との差：40.6%。以下、同様)、「昇進」(42.4%、38.3%)、「転居のない事業所間異動」(58.0%、22.6%)、「事業所内異動」(68.7%、20.8%)、「教育訓練」(78.2%、16.7%)で顕著である。このことから、一時的な短時間正社員はフルタイム正社員と同じ雇用区分として管理する企業が多い一方、恒常的な短時間正社員はフルタイム正社員とは異なる雇用区分とする企業が多いことがわかる。なお、前述のポイントを以下に整理したのであわせて参照願いたい。

■ 「一時的な短時間正社員」と「恒常的な短時間正社員」で大きく異なる項目

- 退職金 (前者-後者の差：40.6)
- 昇進：38.3
- 転居のない事業所間異動：22.6
- 事業所間異動：20.8
- 教育訓練：16.7

■ 「一時的な短時間正社員」と「恒常的な短時間正社員」で差が小さい項目

- 福利厚生：3.7

- 残業・休日出勤：-3.3（恒常的な短時間正社員の方が適用多）
- 職務に関連した手当：12.4

パートタイマー短時間正社員については、「転居のある異動」（26.7%）、「転居のない事業所間異動」（48.5%）はフルタイム正社員と区別して扱われる傾向があるが、「事業所内異動」（66.7%）、「職務に関連した手当」（68.4%）、「その他手当」（71.1%）は恒常的な短時間正社員とほぼ同程度となっている。しかし、「教育訓練」（88.9%）、「残業・休日出勤」（75.7%）、「退職金」（55.3%）、「昇進」（50.0%）については恒常的な短時間正社員よりもフルタイム正社員と同様に扱う傾向がみられる。

以上の結果を勘案すると、一時的な短時間正社員は残業・休日出勤および転居を伴う異動を除き、フルタイム正社員と同様に扱われているが、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員はフルタイム正社員とは区別されて雇用管理されているといえる。

図表4-5 短時間正社員とフルタイム正社員を同様に扱っている人事管理

	①退職金	②職務に関連した手当	③その他手当	④福利厚生	⑤残業・休日出勤	⑥転居のある異動	⑦転居のない事業所間異動	⑧事業所内異動	⑨昇進	⑩教育訓練
一時的な短時間正社員	81.0%	86.4%	85.8%	97.3%	70.7%	47.2%	80.6%	89.5%	80.7%	94.9%
恒常的な短時間正社員	40.4%	74.0%	73.4%	93.6%	74.0%	31.5%	58.0%	68.7%	42.4%	78.2%
パートタイマー短時間正社員	55.3%	68.4%	71.1%	95.1%	75.7%	26.7%	48.5%	66.7%	50.0%	88.9%

(4) 短時間正社員制度と企業パフォーマンスとの関係

わが国において短時間正社員制度と経営パフォーマンスの関連を実証分析した研究はない。本稿の第2節で紹介したとおり、育児や介護の短時間勤務制度が従業員の定着や財務パフォーマンスに与える影響を分析したものはいくつかある。したがって、短時間正社員に限定して企業パフォーマンスへの影響を分析する意義は大きい。本節では、アイデム調査（2008）を用いて短時間正社員の制度の効果および効果を高める要因について検証する。

係数の予測としては、先行研究の結果でも育児の短時間勤務制度は人材の定着、女性の雇用比率の向上、労働意欲の向上にプラスの効果をもたらしていたこと、正社員ルートの2つの短時間正社員制度は、女性の就労や活用を目的とする事由で運用される傾向があることから、女性正社員の定着にプラスの効果があると予想される。ただし、財務データを目的変数とする分析については、予測が難しい。というのは、後に詳細を述べるが、本分析に用いる財務指標は、回答者の主観データであり、かつ「2年前と比較した」売上高と経常利益である。これらは短期的な変動が大きい不安定な指標であるので、制度導入後の中長期的な影響を分析するうえでは問題が多い。そこで、ここでは売上高や経常利益に関する分析は補助的に行うものとする。分析において使用する変数は次のとおりである。なお、分析はパートタイマー短時間正社員のサンプルが少ないことから、一時的な短時間正社員制度と恒常的な短時間正社員制度に対してのみ行う。

<被説明変数>

- 女性正社員の平均勤続年数（実数）
- 男女計の平均勤続年数⁽¹⁷⁾（実数）
- 2年前と比較した労働生産性
- 2年前と比較した売上高
- 2年前と比較した経常利益

「2年前と比較した労働生産性」、「2年前と比較した売上高」、「2年前と比較した経常利益」については、調査票の「高くなった」から「低くなった」までの5つの選択肢を用い、「高くなった」を5点、「やや高くなった」を4点と徐々に点数を下げ、「低くなった」を1点とした。

<説明変数>

- 短時間正社員制度の有無：「あり」=1、「なし」または「制度はないが検討中である」=0
 - 制度の利用実績の有無：「あり」=1、「なし」=0
 - 人事管理制度：賃金決定方法…「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員有）」または「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員なし）」に回答した場合を「1」とし、「フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給」または「フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間分は減額」または「フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間と関係なく一定割合減額」に回答した場合を「0」
 - 人事管理制度：フルタイム正社員と比較した時間当たりの所定内賃金…フルタイム正社員と比べて短時間正社員の所定内賃金が「7割程度」または「6割程度以下」と回答したものを「1」、「フルタイム正社員と同じ」または「9割程度」または「8割程度」と回答したものを「0」
 - 人事管理：目標管理制度…「短時間であることを考慮した目標とする」または「本人の能力に見合った目標とし短時間勤務であることを考慮しない」または「本人の役職に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」のいずれかに回答した場合を「1」、「目標管理はしない」を「0」
 - 仕事内容と責任の与え方：「短時間勤務に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更する」に回答した場合を「1」、「仕事内容や責任はそのまま勤務時間（勤務日数）だけを短くする」に回答した場合を「0」
 - 法定以上の育児休業制度：「あり」=1、「なし」=0
- なお、コントロール変数は、企業規模、業種、労働組合を用いる。

推計結果の一覧は図表4-6のとおりである。ここでは主な結果について紹介する。

一時的な短時間正社員制度の導入は正社員全体の勤続年数と正の関係がある。さらに制度が導入されるだけでなく従業員に利用されることによって、女性正社員の勤続年数と正社員全体の勤

(17) 調査票の男女別勤続年数に、男女それぞれの従業員数を全従業員数で除した比率を乗じて作成する

男女計の平均勤続年数=男性の平均勤続年数×(男性従業員数/全従業員数)+女性の平均勤続年数×(女性従業員数/全従業員数)

図表4-6 推計結果一覧

被説明変数	式NO	主要な説明変数	係数	標準誤差	n	Pseudo R ² R ²	
売上高	1	一時的な短時間正社員制度	-0.064	0.066	1776	0.0072	
	2	恒常的な短時間正社員制度	-0.130	0.092	1757	0.0079	
経常利益	3	一時的な短時間正社員制度	-0.064	0.066	1776	0.0072	
	4	恒常的な短時間正社員制度	-0.125	0.092	1757	0.0079	
女性正社員の勤続年数	5	一時的な短時間正社員制度	0.279	0.258	1847	0.1129	
	6	恒常的な短時間正社員制度	0.596	0.364	1835	0.1135	
	7	制度利用実績：一時的な短時間正社員	0.535	0.294 *	1911	0.1143	
	8	制度利用実績：恒常的な短時間正社員	0.824	0.397 **	1911	0.1148	
	9	賃金決定基準が別建て：一時的な短時間正社員	-0.590	0.982	390	0.19	
	10	賃金決定基準が別建て：恒常的な短時間正社員	0.088	0.892	145	0.0746	
	11	所定内賃金7割以下：一時的な短時間正社員	-0.211	0.525	372	0.2163	
	12	所定内賃金7割以下：恒常的な短時間正社員	-0.218	0.820	138	0.1081	
	13	目標管理の実施：一時的な短時間正社員	0.412	0.554	387	0.1926	
	14	目標管理の実施：恒常的な短時間正社員	-0.289	0.959	142	0.0794	
	15	仕事の内容や責任の変更：一時的な短時間正社員	-0.804	0.444 *	402	0.1944	
	16	仕事の内容や責任の変更：恒常的な短時間正社員	0.181	0.921	147	0.0739	
	正社員全体の勤続年数	17	一時的な短時間正社員制度	0.482	0.277 *	1847	0.2196
		18	恒常的な短時間正社員制度	0.470	0.391	1835	0.2181
		19	制度利用実績：一時的な短時間正社員	0.569	0.315 *	1911	0.221
		20	制度利用実績：恒常的な短時間正社員	0.6819	0.4249	1911	0.2297
21		賃金決定基準が別建て：一時的な短時間正社員	0.277	1.041	390	0.3636	
22		賃金決定基準が別建て：恒常的な短時間正社員	1.461	0.868 *	145	0.1925	
23		所定内賃金7割以下：一時的な短時間正社員	-0.319	0.610	372	0.3546	
24		所定内賃金7割以下：恒常的な短時間正社員	0.658	0.891	138	0.2055	
25		目標管理の実施：一時的な短時間正社員	0.846	0.582	382	0.3643	
26		目標管理の実施：恒常的な短時間正社員	-0.098	0.940	142	0.0586	
27		仕事の内容や責任の変更：一時的な短時間正社員	-1.038	0.480 **	402	0.3486	
28		仕事の内容や責任の変更：恒常的な短時間正社員	0.986	0.902	147	0.1856	
2年前と比較した労働生産性	29	一時的な短時間正社員制度	-0.085	0.066	1749	0.0108	
	30	恒常的な短時間正社員制度	-0.094	0.091	1740	0.011	
	31	制度利用実績：一時的な短時間正社員	-0.055	0.074	1812	0.0109	
	32	制度利用実績：恒常的な短時間正社員	-0.119	0.099	1812	0.011	
	33	賃金決定基準が別建て：一時的な短時間正社員	-0.149	0.272	364	0.0271	
	34	賃金決定基準が別建て：恒常的な短時間正社員	-0.243	0.205	139	0.0967	
	35	所定内賃金7割以下：一時的な短時間正社員	0.059	0.155	350	0.0308	
	36	所定内賃金7割以下：恒常的な短時間正社員	-0.097	0.213	133	0.0957	
	37	目標管理の実施：一時的な短時間正社員	0.0550	0.1519	356	0.0308	
	38	目標管理の実施：恒常的な短時間正社員	0.397	0.220 *	136	0.0997	
	39	仕事の内容や責任の変更：一時的な短時間正社員	-0.1426	0.1234	376	0.0254	
	40	仕事の内容や責任の変更：恒常的な短時間正社員	-0.298	0.204	141	0.0857	

続年数にプラスの効果をもたらす。特に、当該制度が利用されることにより、正社員全体の勤続年数へ効果は制度が導入されただけに比べ係数の値が大きくなることから、その効果が高まるといえる。Eaton (2003) は、WLB施策を従業員が利用できると認識するようになるとコミットメ

ントと生産性の両方にプラスの効果をもたらすとしているが、本分析結果はEaton (2003) と同様の結果が得られたといえるだろう。

恒常的な短時間正社員制度についても、制度の利用実績が伴うことによって女性正社員の勤続年数を高める効果がある。正社員全体の勤続年数については、統計的に有意な結果は得られなかったが係数の符号はプラスであることから、制度の導入および制度が利用されても定着が悪くなることはないといえる。なお、両タイプの短時間正社員制度とも労働生産性に対しては有意な結果を得られなかったが、これについても制度を利用しても労働生産性を下げることはいえないだろう。

人事管理については、恒常的な短時間正社員に対しては賃金をフルタイム正社員とは別建てで行うことが正社員全体の勤続年数に、目標管理制度を適用することが労働生産性にそれぞれプラスの効果をもたらすといった結果が得られた。また、一時的な短時間正社員の仕事内容や責任を変更することは、女性正社員の勤続年数と正社員全体の勤続年数に対してそれぞれマイナスの影響を及ぼす。フルタイム勤務時の人事管理とほぼ変わらない一時的な短時間正社員に対しては、働き方が変わっても仕事内容や責任を大きく変更しない方が人材の定着には効果的であるといえる。

以上の結果から、正社員ルートの短時間正社員制度は、一時的および恒常的とも短期の売上高や経常利益などの財務パフォーマンスに効果をもたらすとはいえないが、一時的な短時間正社員制度は女性正社員と正社員全体の勤続年数に正の効果があり、その効果は制度の利用を通して高まることが分かった。また、両タイプの短時間正社員制度の導入は労働生産性を高めることはないが、恒常的な短時間正社員に対しては、目標管理制度を適用することで労働生産性を高めることが可能であるといえる。目標管理制度とは、一定期間における各自の能力に見合った業務内容と役割を定め、その達成に向けて各自が努力するものであることから、時間当たりの生産性が落ちにくと考えられる。特に、恒常的な短時間正社員に対しては仕事内容や責任が変わる傾向がみられることや、自分のキャリアビジョンが見えにくくなると考えられる。こうした労働意欲の低下防止策としても目標管理制度を用いながら短時間正社員制度を利用することは制度の効果を高めることに役立つといえるだろう。

(5) 小括

本節のポイントは以下の3点である。

第一に、正社員が一時的に短時間正社員となる一時的な短時間正社員制度は、短時間正社員制度の主流であり、その導入率は2割強で大規模企業を中心に整備される傾向がある。恒常的な短時間正社員制度は中小企業を中心に7%程度導入されている。パートタイマーから短時間正社員になる制度は導入率が2%とさらに低く、中小企業での導入が多い。

第二に、これらの制度が適用されている対象には特徴がある。一時的な短時間正社員制度は、育児・介護事由や健康障害事由が主流である。恒常的な短時間正社員制度は、育児・介護、健康障害にとどまらず、2割前後の企業が高年齢者の継続雇用事由、短時間正社員としての新規採用事由、高能力・高意欲者の確保事由、優秀人材の確保・定着事由といった多様な事由が対象に

なっており、労働者の諸事情を踏まえ、その能力を発揮させるために働き方の柔軟化をはかる手段として活用されていると考えられる。また、パートタイマー短時間正社員についても、恒常的な短時間正社員と同様に育児・介護事由、新規採用事由、高能力・高意欲者の確保事由、優秀人材の確保・定着事由など対象は多様である。

第三に、短時間正社員に対する人事管理については、一時的な短時間正社員は、賃金、目標管理、昇進、異動、教育訓練などについて、フルタイム正社員と同等に扱われるケースが多いが、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員は、フルタイム正社員とは異なる仕組みが適用される傾向が強い。本節では、詳しく述べなかったが、近年、育児事由の短時間正社員制度は適用期間が長期化する傾向がみられる。育児・介護休業法では「子が3歳に達するまで」の制度整備を義務化しており、同期間までの短時間正社員制度を有する事業所が57.5%あるが、適用期間が6年以上である事業所が35.6%、10年前後の制度適用を認めている事業所が8%程度となっている⁽¹⁸⁾。本調査からも明らかになったとおり、育児事由については「一時的」な制度利用と想定している企業・事業所は多い。しかし、2人以上の子がいる場合、制度の利用期間は10年以上となり、育児休業を挟むとさらに長期にわたってフルタイム勤務をしていない状態が続く。その場合、はたして「一時的な」制度利用と言えるのだろうか。また、人事管理の方法として、当該短時間正社員をフルタイム正社員と同一基準で管理するのが良いのだろうか。本節の(4)では恒常的な短時間正社員制度を円滑に運営するために目標管理制度の適用が重要であることを明らかにしたが、制度利用が長期に及ぶほどキャリアビジョンを維持することが難しい。そのため、目標管理を適切に行いながら、短時間正社員に仕事とそれ以外の生活における一定レベルを維持できるよう、職場マネジメント者の管理が重要になってくると考えられる。

今回の分析では、パートタイマー短時間正社員については、サンプル数が少ないことから経営パフォーマンスへの影響を分析することはできなかった。しかし、WLB憲章でも謳われているとおり、正社員以外の社員に安定した仕事を提供し経済的に自立させることは、WLB社会の実現に不可欠な要素である。

短時間正社員はWLB施策の中でも正社員の継続就労をサポートするだけでなく、正社員以外の社員のキャリアアップのワン・ステップとしても重要である。これが円滑に運用され、企業のみならず社会に定着することがわが国のWLB実現の鍵になると考える。

5. まとめ

Win-winに関する先行研究をみても、法レベルから企業レベルへ、そして職場レベルへの研究と深化しようとしている。今回は、不況時における雇用調整助成金への対応と短時間正社員にシフトして、その大きな研究の流れに、ささやかな貢献をしようとした。前者からはWLBの取組みが進んで着る企業ほど雇用を守ることがわかり、後者からは、短時間正社員の職場レベルでのポイントが少なからず明らかになった。今後は、処遇などだけでなく、短時間正社員のキャリア・デザインをどのように考えたらよいかを、ケーススタディから深く考えることが必要だと思われる。

(18) 厚生労働省「平成20年度雇用均等基本調査」

次年度（2011年度）も同じテーマで、より広い対象とより深い分析を行う予定である。

*第3節は、文部科学省科学研究費2009年度基盤研究（B）「育児支援策が企業経営に及ぼす影響に関する総合的研究」（代表：川口章同志社大学教授）に基づくものである。

【参考文献】

- アイデム（2008）『短時間正社員と人事管理等に関する調査』
東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランスプロジェクト（2008）「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」
——（2009）「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」
ニッセイ基礎研究所（2006）『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
内閣府（2009）『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究』
阿部正浩・黒澤昌子（2006）「両立支援と企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
阿部正浩・黒澤昌子（2009）「ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性」『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究』第2部第1章 内閣府経済社会総合研究所
佐藤博樹（2008）「人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」佐藤博樹編『子育て支援シリーズワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい
佐藤博樹・武石恵美子（2008）『人を活かす企業が伸びる』勁草書房
坂爪洋美（2009）「両立支援策が従業員の就業継続意欲ならびに仕事への意欲に与える影響」『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究』第2部第3章 内閣府経済社会総合研究所
櫻井宏二郎（2009）「IT、WLBと生産性」『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究』第2部第2章 内閣府経済社会総合研究所
武石恵美子（2006）「両立支援策が採用パフォーマンスおよび女性雇用に及ぼす影響」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
武石恵美子（2010）「ワーク・ライフ・バランスを実現するための企業・職場の課題」RIETI ディスカッションペーパー
久本憲夫（2003）『正社員ルネッサンス-多様な雇用から多様な正社員へ』中央公論社
久本憲夫（2010）「正社員の意味と起源」『季刊 政策・経営研究』2号
松繁寿和（2006）「両立支援策と定着率」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
松原光代（2010）「短時間正社員の現状と普及に向けた分析－ワーク・ライフ・バランス実現の要としての短時間正社員－」学習院大学大学院経済学研究科博士論文
松原光代・脇坂明（2005a）「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス（I）－両立支援策と企業のパフォーマンスに関する海外文献のサーベイ－」『学習院経済論集』第41巻4号
——（2005b）「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス（II）－両立支援策と企業

- のパフォーマンスに関する海外文献のサーベイ」『学習院経済論集』第42巻2号
- (2006)「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス(Ⅲ) -両立支援策と企業のパフォーマンスに関する海外文献のサーベイ-」『学習院経済論集』第42巻4号
- 守島基博 (2006)「両立支援策は働く人を活性化させるのか」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
- 山本勲・松浦寿幸 (2010)「ワークライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるのか—企業パネルデータを用いたWLB施策とTFPの検証—」RIETIディスカッションペーパー
- 脇坂明 (2006 a)「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
- 脇坂明 (2006 b)「英国におけるワーク・ライフ・バランス」『学習院大学経済論集』43巻3号
- 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)「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」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』労働政策研究・研修機構 JILPT 調査シリーズ No.37
- 脇坂明 (2008a)「均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績」佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる』第6章、勁草書房
- 脇坂明 (2008b)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学経済論集』45巻2号
- 脇坂明 (2009)「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」『学習院大学経済論集』45巻4号
- 脇坂明 (2011)「正社員・正社員以外の社員の雇用期間の定めの有無と労働時間の長短—賃金センサスを用いて—」『学習院大学経済論集』47巻4号
- Eaton, Susan C. (2003) "If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance" *Industrial Relations*, Vol.42, No. 2, pp.145-167.