

# 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

脇坂 明

## はじめに

本論文は、労働政策・研修機構（JILPT）が2006年に行った調査（以下JILPTデータと呼ぶ）を用いて、両立支援と男女均等の企業へのパフォーマンスの影響を調べた脇坂（2007）を補うものである。

おおきくわけて3つの目的がある。ひとつは、脇坂（2007）あるいはそれを引用した発表に多くのコメントを頂いたので、それを考慮した追加的分析をおこなうためである。2つは現在、中小企業におけるWLBを大阪のデータを用いて分析を進めており、それとの比較のための集計や分析をおこなうためである。3つめに、作成した均等指標の一部にミスがあったための修正である。このミスにより、象限が移動した企業は10社弱と少なく、全体の結論には、まったく影響しない。ただ、表における数値が違ってくるので、修正された主な表を付録として巻末に掲げる。

この論文でも第1象限の均等もファミフレ（Family-friendly）も高い企業を「本格活用」企業、第2象限の均等は低いがファミフレが高い企業を「ファミフレ先行」企業、第4象限の均等は高いが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、よぶ。出産者数などの指標を含まない大サンプル（N=715）についてだけ象限を作成し分析する。

## 1 均等度，ファミフレ度の概要

### 1 - 1 概要

付表1 - 1が、脇坂（2007）にある業種別、規模別の均等度を修正し、変動係数を加えたものである。はじめに述べたように均等度そのものは、ほとんど変化していない。なお付表の番号は、わかりやすくするため脇坂（2007）と同じにしているため、本論文では通し番号になっていない。新たに加えた変動係数をみると、規模による差が均等度もファミフレ度もほとんどない。ファミフレ度そのものは規模が大きいほど高いが（均等度については、それほど大きな差はない）、バラツキには差がないことが特徴である。業種別にみると、両指標とも、金融・保険、不動産業でバラツキが少ない。均等度のバラツキでは建設業が高くファミフレ度では卸・小売、飲食店などが高い。

なお業種分類をサンプル数にあわせた括りの結果を示していたが、たとえば運輸・通信業と

いっても、運輸業と通信業では、女性活用が大きく異なることが知られている（たとえばNTTと運輸）。そこでサンプル数は少なくなるものがあったとしても、産業大分類のものも追加掲載した（付表1-1-2）。

不動産業で均等、ファミフレ度ともにもっとも高いが、サンプルは2社なので参考程度である。通信業は6社あり、均等、ファミフレともに運輸業よりかなり高い。均等で10点強、ファミフレで15点以上の開きがある。卸売業と小売業とを比べると、均等度、ファミフレとも、それほどの差がないことがわかる。ただ飲食店はどちらも低い。しかし3社のサンプルゆえに参考程度にしなければならない。

### 1-2 4つの象限

4象限の主たる結果を示す付表1-2には、業種・規模別割合にヨコが100パーセントとなる数値を加えた。2000人以上の企業のうち半数が「本格活用」企業であるが、「本格活用」企業のうち2000人以上は4分の1強にすぎない。

上場企業は「ファミフレ先行」企業でもっとも多く「本格活用」企業がそれに次ぐ。上場のタイプ別にみても（表1-1）、「ファミフレ先行」企業に一部上場企業が多いが、一部上場企業のうち44.0%が「本格活用」企業である。

表1-1 象限別上場の有無

(%)		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
		第 象限	第 象限	第 象限	第 象限	
上場タイプ別 (タテに100%)	一部上場	22.7	6.3	25.7	11.6	16.2
	二部上場	2.2	3.1	5.5	6.0	4.2
	その他公開	3.1	5.5	2.8	4.0	3.8
	非公開	48.4	64.1	45.9	63.6	56.1
	無回答	23.6	21.1	20.2	14.8	19.7
	計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
上場タイプ別 (ヨコに100%)	一部上場	44.0	6.9	24.1	25.0	100.0
	二部上場	16.7	13.3	20.0	50.0	100.0
	その他公開	25.9	25.9	11.1	37.0	100.0
	非公開	27.2	20.5	12.5	39.7	99.8
	無回答	37.6	19.2	15.6	26.2	98.6
	計	31.5	17.9	15.2	35.0	99.6

注) 象限作成できない企業があるためヨコはすべて100%にならない。

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（脇坂）

表 1 - 2 - 1 象限別外資系企業の割合

	本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
	第 象限	第 象限	第 象限	第 象限	
外資系割合（タテに100%）	2.2%	3.9%	0.0%	1.2%	1.8%
外資系割合（ヨコに100%）	38.5	38.5	0.0	23.1	100.1
N	5	5	0	3	13

表 1 - 2 - 2 外資系企業の均等度・ファミフレ度

	外資系	外資系以外
均等度	85.5	70.3
ファミフレ度	44.2	41.5
<均等度>		
本格活用	93.6	84.8
均等先行	91.0	80.8
男性優先	62.7	57.1
<ファミフレ度>		
本格活用	57.0	52.4
均等先行	37.0	34.7
男性優先	35.0	32.4

表 1 - 2 - 1 にあるように外資系企業は13社で、5社ずつ「本格活用企業」と「均等先行企業」にある。割合としては「均等先行」企業に3.9%と多く、平均の2倍以上である。「ファミフレ先行」企業に外資系企業が皆無であることも特徴的である。表 1 - 2 - 2 で均等度、ファミフレ度を外資系企業とそれ以外の企業で比べると、すべて外資系企業のほうが高い。しかし均等度で15点強の差があるのにファミフレ度では3点弱である。均等度が高くファミフレ度の低いことが外資系企業の特徴である。

## 2 企業データ分析

### 2 - 1 財務パフォーマンスへの効果

財務パフォーマンスなどへの効果を見たのが、付表 1 - 4 である。平均値だけでなく、標準偏差、変動係数なども見たのが付表 1 - 5 である。「本格活用」企業の一人当たり売上のバラツキは平均よりやや大きいのが、一人当たり経常利益ではバラツキは断然小さい。

### 2 - 2 回帰分析

均等度、ファミフレ度がパフォーマンスに有意に影響するかを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。付表2（注1）が一人当たり売上，一人当たり経常利益の推定式である（均等度推定のみ掲載）。一人当たり売上にはファミフレ度，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。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付表1 - 7である。

一人当たり売上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。両方同時に入れると，均等度のみが正に有意である。「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412万円高い。

5年前との比較，同業他社との比較についての順序プロビット推定の結果は，脇坂（2007）とやや異なるが基本的に同じである。

### 2 - 3 ファミフレの効果

付表1 - 8でファミフレの具体的効果を見ると，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。「本格活用」企業が「ファミフレ先行」企業より効果をあげていることは，女性活用とセットで行うとファミフレが推進されることを示している。脇坂（2007）と数値は微妙に変わったが傾向は変わらず，表の最下欄の育児短時間勤務利用者のいる企業で「制度を利用していない人の仕事量が増えた」についてのみ，トップが「均等先行企業」から「ファミフレ先行企業」に移っている。

### 2 - 4 管理職登用比

女性の昇進度をみるとときには，管理職登用比がよい。脇坂（2007）では「管理職ratio」と呼んでいた。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，昇進施策と採用施策を含めた人事管理の双方が交じ合わさっている。

例えば，全体の95%が女性従業員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する）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見るためには， $(\text{女性管理職}/\text{男性管理職}) \div (\text{女性}/\text{男性})$  でなければならない。この登用比の値が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。

脇坂（2007）では，小サンプル（つまり登用比などを均等指標に含めたもの）を用いて，4つの象限の状況をみたが，これは均等施策の昇進への効果を見るには適当ではない。本論文では，大サンプル（つまり登用比などが均等指標に含まれていないもの）の象限で，登用比の状況を見る。すなわち昇進施策以外の均等に関する施策や実態が昇進に与える影響をみることになる。

---

1) 脇坂（2007）123頁の付表2に対応する。

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（脇坂）

表 2 - 1 象限別昇進均等指標

管理職登用比（平均）	係長	課長	部長
本格活用	1.10	0.36	0.09
均等先行	1.21	0.29	0.15
ファミフレ先行	0.66	0.13	0.03
男性優先	0.61	0.12	0.03
計	0.88	0.23	0.07
管理職登用比（中位値）	係長	課長	部長
本格活用	0.58	0.14	0.00
均等先行	0.57	0.18	0.00
ファミフレ先行	0.42	0.05	0.00
男性優先	0.32	0.00	0.00
計	0.45	0.09	0.00

結果を表 2 - 1 でみよう。係長からみると、均等度の高い企業で 1 を超え、特に「均等先行」企業では 1.21 とかなり女性志向である（中位値では「本格活用」企業がトップ）。課長では係長より値は小さくなるが「本格活用」企業が 0.36 ともっとも大きい（中位値では「均等先行」企業がトップ）。部長では「均等先行」企業が 0.15 と断然大きい。

昇進施策以外の均等施策が進んでいる企業で、実際に昇進へも効果が出ていることがわかる。注目すべきは、「均等先行」企業のほうが、「本格活用」企業よりも効果が出ていることである。

表 2 - 2 象限別女性管理職比率

女性管理職比率（平均）	課長	課長・部長
本格活用	17.4%	14.5%
均等先行	18.1%	15.5%
ファミフレ先行	6.9%	5.7%
男性優先	6.1%	4.3%
計	11.9%	9.7%
女性管理職比率（中位値）	課長	課長・部長
本格活用	3.6%	3.3%
均等先行	7.5%	6.8%
ファミフレ先行	1.0%	0.8%
男性優先	0.0%	0.0%
計	1.8%	1.6%

そのことは、通常用いられる女性管理職比率でも同じで（表 2 - 2）、「均等先行」企業でその割合が高い。「本格活用」企業が「均等先行」企業より、昇進指標が低くなる理由は、「本格活用」企業において女性が育児休業や短時間勤務の利用者が多いことが考えられる。象

限別の女性育児休業利用者数（過去3年）をみると（表2 - 3）、「本格活用」企業では平均820人、「均等先行」企業では420人強である。中位値でも16人、7人と2倍である。ただ「本格活用」企業のほうが規模が大きいので、現在の女性正社員数で割った値でみる。それでも「本格活用」企業では0.100と「均等先行」企業の0.068をよりかなり大きい。なおこの割合では「ファミフレ先行」企業が「本格活用」企業とほぼ変わらず、中位値では「ファミフレ先行」企業の方が大きい。

表2 - 3 女性育児休業利用者

女性育休利用者数	平均	中位値	N
本格活用	819.5	16	195
均等先行	423.6	7	99
ファミフレ先行	662.3	12	94
男性優先	333.9	4	184
計	566.1	8	575
女性育休利用割合*	平均	中位値	N
本格活用	0.100	0.081	180
均等先行	0.068	0.054	95
ファミフレ先行	0.099	0.087	88
男性優先	0.065	0.050	178
計	0.083	0.069	544

\* 過去3年の女性育児休業利用者数 / 現在の女性正社員数

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（脇坂）

表 2 - 4 象限別女性既婚管理職指標

平均		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	58.2%	10.2%
	均等先行	63.0%	10.3%
	ファミフレ先行	66.5%	6.1%
	男性優先	55.2%	4.3%
取組	本格活用	59.2%	9.6%
	均等先行	58.9%	10.6%
	ファミフレ先行	73.3%	6.0%
	男性優先	54.3%	5.2%
実態	本格活用	64.5%	15.0%
	均等先行	64.8%	10.3%
	ファミフレ先行	49.1%	2.5%
	男性優先	54.9%	3.0%
計		59.6%	7.7%

中位値		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	60.0%	1.2%
	均等先行	69.2%	3.4%
	ファミフレ先行	78.2%	0.8%
	男性優先	66.7%	0.0%
取組	本格活用	66.7%	1.2%
	均等先行	61.3%	1.8%
	ファミフレ先行	88.2%	0.9%
	男性優先	61.5%	0.0%
実態	本格活用	69.6%	2.3%
	均等先行	72.9%	2.5%
	ファミフレ先行	44.4%	0.2%
	男性優先	63.6%	0.0%
計		66.7%	0.7%

では女性管理職が既婚か未婚かは、均等・ファミフレ施策の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（課長以上）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２－４）。（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66.5%と最も高い。ところが（２）では、「ファミフレ先行」企業は6.1%と小さくなり、「均等先行」企業が10.3%と最も高い。「本格活用」企業もほぼ変わらない。取り組み、実態別に分けた象限では、（２）をみると、取り組みでは「均等先行」企業、実態では「本格活用」企業が高い。総じて「均等先行」企業において既婚の女性管理職が多いようだ。分析する前の仮説としては「均等先行」企業に独身の女性管理職が多く、「本格活用」企業に既婚女性管理職が多いと考えていたが、現実とは違った。現状では「均等先行」企業の女性管理職の数がかかなり多く、未婚も既婚も多くなっている。

#### 2 - 4 - 1 管理職登用比と通常の女性管理職比率の関係

部長・課長の登用比と女性管理職比率の関係をみると、相関係数は0.6941と非常に高い。

#### 2 - 4 - 2 規模別の平均と分散

従業員規模別にみると（表２－５）、もっとも小さい500人未満の企業が、女性管理職比率（部長と課長）16.1%、登用比で0.207と平均を大きく上回る。規模が大きくなると、きれいにどちらも小さくなる。また規模が小さくなると絶対水準が大きくなるだけでなく、バラツキも大きくなる（注2）。

表 2 - 5 規模別管理職指標

規模別	-499	500-999	1000-1999	-2000	計
女性管理職比率 = 女性管理職 / 管理職総数	0.161	0.088	0.066	0.030	0.098
変動係数	1.350	1.820	1.854	1.769	1.745
標準偏差	0.217	0.161	0.122	0.053	0.171
管理職登用比（平均）	0.207	0.132	0.128	0.086	0.148
変動係数	2.111	1.412	1.475	1.019	1.941
標準偏差	0.436	0.187	0.188	0.087	0.287

「女性の働きやすさ」ということで、「育児の有無に関わらず出産後も継続就業する女性」が最も多い企業の割合をみた。女性管理職比率が高いとおおむね該当割合も高いが（表２－６）、必ずしもきれいな関係ではない。また登用比や規模別にみても、きれいな関係はみられない（表２－７、表２－８）。女性管理職が多くなると、出産後も継続する女性が必ずしも多くなるわけではない。また規模による差はそれほどみられない。

2) ただし女性管理職比率の変動係数だけは例外である。



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（脇坂）

表 2 - 6 女性管理職別  
出産後も継続するケースが多い企業割合

女性管理職比率	割合（％）
10%未満	45.1
10%-20%未満	50.0
20%-40%未満	43.5
40%以上	59.5
計	47.2

表 2 - 7 管理職登用比別  
出産後も継続するケースが多い企業割合

管理職登用比	割合（％）
0	39.7
0超-0.1未満	47.7
0.1-0.2未満	47.8
0.2-0.35未満	64.6
0.35以上	48.2
計	47.2

表 2 - 8 規模別  
出産後も継続するケースが多い企業割合

規 模 別	割合（％）
-499	45.9
500-999	52.7
1000-1999	47.7
-2000	51.7
計	47.2

## 2 - 5 労働組合の効果

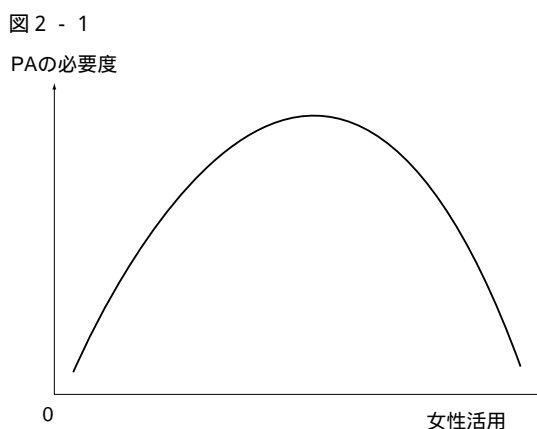
労働組合の均等やファミフレへの効果については、均等度が変わったので、修正した推定を行った。また女性組合役員ダミーの推定も行った。女性組合役員のいることは、効果を有している。ファミフレ度を4.3点高める（付図1 - 3）、たんなる組合の存在だけの3.6点を0.7点上回る。均等度についても、10%水準であるが2.5点高める。

取組、実態別には、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）。

## 2 - 6 ポジティブ・アクション（PA）について

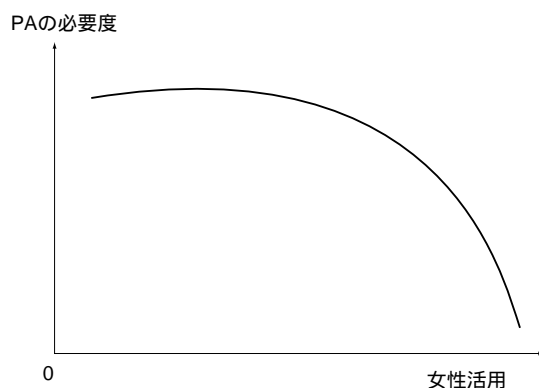
均等指標の点数化では、「ポジティブ・アクションを実施している」と「すでに女性の活用を十分にしているため、取り組む必要なし」を同じ3点とした。後者を選択肢に入れたのは、PAの位置づけに関する認識からきている。PAは本来女性活用の過渡的措置であり、あるレベルを達成すれば不要になる性格をもっている。脇坂（2007）では、図2 - 1をイメージ図として示した。しかし、女性活用のほとんど進んでいない企業に、PAが必要でないという誤解を招きやすいので、図2 - 2のように修正する。図2 - 1の縦軸の「必要度」のなかには実現可能性を加えていた。じっさいにPAに取り組んでいない企業には女性活用の進んでいない企業と進んだ企業の双方が含まれている。



付表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」の企業について、PA以外の項目の均等度を算出した結果である。「年齢差など」<sup>(注3)</sup>の箇所の数値が変更されている。ここでも、すべての項目にわたりほぼ同じである。むしろ後者の方が大きく、修正した「年齢差など」は全ての項目について断然、「必要なし」の企業の方が高い。いずれにしる図2 - 2の仮説が実証できたと言える。

3) 具体的には平均年齢の男女差、平均勤続年数の男女差、女性比率の3つである。

図 2 - 2



## 2 - 7 正社員以外の活用について

全社員数から男女の正社員数をひいたものが、正社員以外の従業員数<sup>(注4)</sup>となる。表 2 - 9で正社員以外の比率をみると、象限により、それほど大きな差はない。しいていえば「本格活用」企業でもっとも高い（パート等と正社員の比の平均では「均等先行」企業がトップである）。むしろ象限による差がないとみたほうがよいであろう。

表 2 - 9 正社員以外の従業員の活用

象限	パート等比率*	パート等 / 正社員	パート等人数 (人)	N
平均				
本格活用	25.8%	80.5%	1120.2	200
均等先行	25.4%	96.4%	469.9	106
ファミフレ先行	23.1%	70.9%	429.7	95
男性優先	22.5%	94.3%	370.2	206
計	24.2%	86.4%	641.6	610
中位値				
本格活用	19.2%	23.7%	153.5	200
均等先行	17.4%	21.1%	85.0	106
ファミフレ先行	15.6%	18.5%	145.0	95
男性優先	12.5%	14.2%	66.5	206
計	16.2%	19.4%	112.5	610

\*パート等 / (パート等 + 正社員)

4) 表では「パート等」となっている。「非正社員」という用語はできるだけ用いたくない。

### 3 管理職と部下

#### 3 - 1 認識スコアと育休の部下をもった経験

管理職と部下に関する表も、脇坂（2007）と異なってくるが、結論は同じである。最小限の図表を付録に掲載する。付表2 - 1は、企業、管理職、一般社員の実態に関する認識の違い、付表2 - 2は、管理職は育休の部下をもったかどうかと、育休の部下がいた管理職について、そのときの具体的な状況を尋ねたものである。

#### 3 - 2 育児短時間勤務の部下をもった経験

育児短時間勤務（あるいは残業をさせない勤務）の部下をもった経験があるかどうか、およびその際の状況について、脇坂（2007）では紙幅の都合上、省略した。表3 - 1でみると、短時間勤務の部下をもった管理職の多いのは「本格活用」の企業で27.7%である。この割合は「本格活用」企業の育休の部下をもった経験50.4%を大きく下回るだけでなく、育休の部下をもった経験平均の30.5%より下回る。短時間勤務のほうが、JILPTデータでは、育休より浸透していない。具体的対応についてみると、申請時に積極的に支援する雰囲気は「本格活用」企業で多いほかは、それほど特徴的なものはない。

「仕事の調整」とその帰結の関係をみると（表3 - 2）それほど特徴的なものはみられないが、「仕事内容は同じで、仕事の量を減らした」ことが「他の従業員の仕事を増やした」結果になったことが6割以上もある。

このタイプの調整の結果、生じたマイナスの効果を象限別にみると（表3 - 3）、「ファミフレ先行」企業に多い。

## 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（脇坂）

表3 - 1 育児短時間勤務（あるいは残業をさせない勤務）の部下の有無と状況

		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計(%)	N
		第 象限	第 象限	第 象限	第 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		
短時間勤務 の部下をも った管理職	あり	27.7	14.4	22.3	10.5	17.7	510
	なし	69.8	84.7	74.3	87.4	80.1	2312
	無回答	2.5	0.9	3.5	2.1	2.2	64
短時間勤務 あるいは残 業なし申請 時の職場の 反応	積極的に支援する雰囲気だった	40.6	37.1	29.9	27.1	34.5	176
	会社の制度なので仕方がないとい う雰囲気	45.8	50.0	54.6	54.1	50.2	256
	仕事が増えるので迷惑だという 雰囲気	2.8	4.8	2.6	3.5	2.9	15
	特に反応はない	9.9	8.1	13.0	15.3	11.8	60
	無回答	0.9				0.6	3
仕事量調整	仕事の内容は同じで、仕事の量 を減らした	50.9	58.1	58.4	50.6	52.6	268
	仕事の量は同程度だが、仕事の 内容を変えた	10.9	12.9	15.6	15.3	12.9	66
	仕事の量を減らすだけでなく、 仕事の内容も変えた	21.7	9.7	14.3	10.6	16.5	84
	その他	1.9	4.8	3.9	1.2	2.4	12
	特に何も調整しなかった	14.2	14.5	7.8	22.4	15.1	77
	無回答	0.5				0.6	3
業務遂行	非常に困難だった	1.4	1.6	2.6		1.4	7
	やや困難だった	48.1	50.0	54.6	44.7	49.0	250
	やや容易だった	40.1	38.7	37.7	44.7	40.4	206
	非常に容易だった	9.4	9.7	5.2	10.6	8.2	42
	無回答	0.9				1.0	5
雰囲気	そう思う	2.4		1.3		1.2	6
	ややそう思う	11.8	4.8	11.7	5.9	9.2	47
	どちらともいえない	67.5	71.0	61.0	69.4	65.1	332
	あまりそう思わない	11.3	12.9	18.2	14.1	15.1	77
	そう思わない	6.1	11.3	6.5	8.2	7.7	39
	無回答	0.9		1.3	2.4	1.8	9
生産性	そう思う	0.9		1.3		0.6	3
	ややそう思う	9.4	3.2	6.5	5.9	7.8	40
	どちらともいえない	56.6	53.2	48.1	54.1	51.4	262
	あまりそう思わない	23.1	30.7	33.8	27.1	28.0	143
	そう思わない	9.0	12.9	9.1	10.6	10.4	53
	無回答	0.9		1.3	2.4	1.8	9
他の従業員 から不満	そう思う	2.4	3.2	1.3		2.2	11
	ややそう思う	16.5	16.1	11.7	14.1	15.5	79
	どちらともいえない	34.4	32.3	39.0	36.5	34.9	178
	あまりそう思わない	21.7	25.8	27.3	27.1	25.3	129
	そう思わない	24.5	22.6	19.5	21.2	20.8	106
	無回答	0.5		1.3	1.2	1.4	7
他の従業員 の仕事量増	そう思う	6.1	14.5	14.3	9.4	10.0	51
	ややそう思う	45.8	43.6	49.4	35.3	43.5	222
	どちらともいえない	27.4	27.4	23.4	30.6	26.1	133
	あまりそう思わない	17.0	9.7	6.5	14.1	13.9	71
	そう思わない	3.3	4.8	5.2	9.4	5.1	26
	無回答	0.5		1.3	1.2	1.4	7

表3 - 2 短時間勤務（あるいは残業をさせない勤務）における仕事の調整と帰結

(%)

調整		仕事の内容は同じで、仕事の量を減らした	仕事の量は同程度だが、仕事の内容を変えた	仕事の量を減らすだけでなく、仕事の内容も変えた	特に何も調整しなかった
業務遂行	非常に困難だった	1.9	1.5		1.3
	やや困難だった	53.7	50.0	48.8	37.7
	やや容易だった	36.9	40.9	44.1	45.5
	非常に容易だった	7.1	6.1	7.1	15.6
	無回答	0.4	1.5		
雰囲気	そう思う	1.5	1.5		1.3
	やや思う	9.3	7.6	16.7	3.9
	どちらともいえない	66.0	69.7	54.8	67.5
	あまりそう思わない	16.8	10.6	14.3	13.0
	そう思わない	5.6	4.6	13.1	13.0
	無回答	0.8	6.1	1.2	1.3
生産性向上	そう思う	0.8			1.3
	やや思う	6.7	6.1	11.9	6.5
	どちらともいえない	50.8	57.6	45.2	55.8
	あまりそう思わない	29.9	25.8	28.6	23.4
	そう思わない	11.2	4.6	13.1	11.7
	無回答	0.8	6.1	1.2	1.3
他の従業員から不満	そう思う	2.6	1.5	1.2	2.6
	やや思う	16.8	12.1	16.7	14.3
	どちらともいえない	32.8	47.0	34.5	35.1
	あまりそう思わない	26.1	22.7	26.2	19.5
	そう思わない	21.3	10.6	21.4	27.3
	無回答	0.4	6.1		1.3
他の従業員の仕事増	そう思う	9.7	7.6	14.3	9.1
	やや思う	51.1	39.4	40.5	28.6
	どちらともいえない	21.3	34.9	28.6	32.5
	あまりそう思わない	13.4	7.6	11.9	19.5
	そう思わない	4.1	4.6	4.8	9.1
	無回答	0.4	6.1		1.3

注) 仕事の調整には、最上行にある3つ以外にも「その他の方法」の選択肢があるが省略。

表3 - 3 象限別「仕事の内容は同じで、仕事の量を減らした」影響

		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先
		第 象限	第 象限	第 象限	第 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
他の従業員 の仕事量増	そう思う	5.5	15.2	10.0	12.5
	やや思う	53.2	51.5	62.0	30.0
	どちらともいえない	22.0		18.0	25.0
	あまりそう思わない	16.5	30.3	4.0	22.5
	そう思わない	1.8	3.0	6.0	10.0
他の従業員 から不満	そう思う	3.7	3.0		
	やや思う	17.4	24.2	14.0	12.5
	どちらともいえない	29.4	30.3	42.0	32.5
	あまりそう思わない	27.5	18.2	16.0	35.0
	そう思わない	21.1	24.2	28.0	20.0

#### 4 制度はあっても利用が進まない企業

ファミフレ制度があっても、利用者がいないなど実態が進まない企業は、こういった特徴をもっているであろうか。

育児休業制度以外のファミフレ制度<sup>12</sup>について（注<sup>5</sup>）、制度の有無と過去3年に利用があったかどうか尋ねている。12の制度とは短時間勤務制度、フレックスタイム制度、始業・就業時刻の繰り上げ・繰り下げ、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（ベビーシッター費用など）、出産休業後の原職復帰支援、配偶者が出産時の男性の休暇制度創設、子供の看護休暇の設置、転勤免除（地域限定社員制度など）、育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度、子育て中のテレワーク制度等の促進である。平均4.7の制度を導入している（SD 2.1 N=715）。そこで、制度を6つ以上導入している258社（36.1%）について、利用状況をみてみよう。

利用実績のある制度は、平均4.4（SD 2.4）で、当然、制度のない企業を含めた全体の平均2.9より高い。しかし、このなかには、9.7%の企業が利用者ゼロである。そして3つ以下の制度の利用しかない企業が、89社（34.5%）と、およそ3分の1存在する。この企業（名目企業とよぶ）を、6つ以上の制度の利用実績のある企業（実態企業とよぶ）と比べよう。後者は、93社（36.0%）ある。

名目企業と実態企業を産業別にみると、大きな差はない（表4 - 1）。表4 - 2で規模別にみると、実態企業に規模の大きい企業が多い。制度利用者の有無を尋ねており、利用者割合でないのが、当然、規模の大きいところで利用はある。しかし、1000人以上の企業にも17社の名目企業があり、逆に実態企業でも14社が500人未満の企業である。

2つのタイプの企業で、均等度の状況をみると（表4 - 3）、大きな差があり、均等総合度

5) 育児休業制度や利用については、今後別に分析する予定である。

で14点，取組で11点，実態で3点弱，実態企業が高い。制度の導入だけで終わっている理由の一つとして，職場が男女均等になっていないことが推測される。

表4 - 1 業種別比較

産業	名目企業*		実態企業**	
	N	%	N	%
建設業	5	5.6	3	3.2
製造業	32	36.0	33	35.5
卸小売飲食	6	6.7	15	16.1
通信運輸	7	7.9	2	2.2
金融保険不	8	9.0	4	4.3
サービス業	27	30.3	30	32.3
その他不明	4	4.5	6	6.5
計	89	100.0	93	100.0

\*12のファミフレ制度のうち6以上の制度があるが、過去3年の利用実績あるのが3制度以下。

\*\*12のファミフレ制度のうち6以上の制度があり、過去3年の利用実績が6制度以上。

表4 - 2 規模別比較

	名目企業		実態企業	
	N	%	N	%
従業員数				
500人未満	28	31.5	14	15.1
500-999	28	31.5	18	19.4
1000-1999	11	12.4	15	16.1
2000人以上	6	6.7	36	38.7
不明	16	18.0	10	10.8
計	89	100.0	93	100.0

表4 - 3 均等度の比較

	名目企業		実態企業	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差
均等度	67.2	13.5	81.4	14.3
均等度（取組）	26.4	12.1	37.9	11.3
均等度（実態）	40.8	4.9	43.5	5.5



## 4 - 1 管理職

制度があっても利用が進まない理由を探るために、名目企業、実態企業それぞれに在籍する管理職の分析をしよう。管理職本人の労働時間や残業などの状況、仕事への態度の違いをみる（表4-4）。

名目企業にいる管理職のほうが、労働時間が長く（週0.4時間）、週60時間以上の割合は17.3%と実態企業の管理職より3.5%ポイント多い。残業や休日出勤が「頻繁に」ある割合も名目企業が多い（それぞれ1.9%ポイント、4.8%ポイント）。管理職本人の労働時間が長いと、制度はあっても部下の利用に消極的になったり、上司の姿をみている部下は申請にためらうのかもしれない。

表4-4 管理職の仕事と仕事姿勢

			(1)	(2)	(1)-(2)
		管理職計	名目企業	実態企業	
週実労働時間	平均	49.0	50.2	49.8	0.4
	標準偏差	7.3	7.9	6.9	
	N	2757	278	282	
	週60時間以上割合	12.6	17.3	13.8	3.5
	週50時間以上割合	51.1	54.7	59.2	-4.5
残業	頻繁にある(%)	53.4	59.0	57.0	1.9
休日出勤	頻繁にある(%)	8.2	11.7	7.0	4.8
深夜労働	頻繁にある(%)	3.0	3.4	4.3	-0.9
					(2)-(1)
仕事姿勢(5点法*)	やりがい	3.85	3.77	3.87	0.11
	達成感	3.57	3.54	3.62	0.08
	成長感	3.69	3.60	3.76	0.16
	必要とされている	3.76	3.70	3.82	0.12
	業績に貢献	3.71	3.74	3.71	-0.02
	人間関係良好	3.73	3.61	3.75	0.14
	誇り	3.52	3.38	3.60	0.22
	この会社で働く	3.78	3.77	3.78	0.01

\*「そう思う」5点から「そうは思わない」1点までを与え無回答は0点。

管理職本人の仕事姿勢をみても（5点法）、「私の仕事は、会社や部門の業績に貢献している」を除き、7項目において、名目企業のほうが実態企業の管理職より低いスコアになっている。とくに「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」は大きな差がある。仕事に「やりがい」や「誇り」をもっていない管理職ほど、部下の利用に消極的になるのかもしれない。

また「名目企業」の管理職の仕事姿勢が平均より下回っていることも注目すべき事実である。平均には「ファミフレ制度の少ない企業」の管理職も多く含まれているので、それより低いということは、制度がない企業より、制度だけの企業の管理職が、より充実していない職業生活をおくっている可能性がある。

#### 4 - 2 従業員

また従業員本人についても、ふたつのタイプの企業に在籍する社員の労働時間や残業などの状況、仕事への態度をみよう（表4 - 5）。

表4 - 5 一般社員の仕事と仕事姿勢

			(1)	(2)	(1)(2)
		社員計	名目企業	実態企業	
週実労働時間	平均	45.2	46.2	45.1	1.1
	標準偏差	6.9	7.3	6.9	
	N	5332	499	512	
	週60時間以上割合	5.6	7.4	4.5	2.9
	週50時間以上割合	26.4	31.9	27.3	4.6
残業	頻繁にある(%)	34.4	39.6	38.4	1.2
休日出勤	頻繁にある(%)	4.6	6.0	4.4	1.6
深夜労働	頻繁にある(%)	4.4	6.6	4.5	2.2
					(2)(1)
仕事姿勢(5点法*)	やりがい	3.56	3.52	3.76	0.24
	達成感	3.39	3.32	3.56	0.24
	成長感	3.62	3.54	3.76	0.22
	必要とされている	3.44	3.47	3.55	0.08
	業績に貢献	3.25	3.22	3.35	0.13
	人間関係良好	3.70	3.66	3.81	0.15
	誇り	3.13	3.08	3.24	0.16
	この会社で働く	3.50	3.44	3.57	0.13

\*「そう思う」5点から「そうは思わない」1点までを与え無回答は0点。

名目企業にいる社員のほうが、労働時間が長く（週1.1時間）、週60時間以上の割合は7.4%と実態企業の社員より2.9%ポイント多い。週50時間以上の割合は、管理職では逆の差になったが、社員では名目企業のほうが4.6%ポイント多い。残業、休日出勤、深夜労働が「頻繁に」ある割合も名目企業が多い（それぞれ1.2%ポイント、1.6%ポイント、2.2%ポイント）。残業を含めた労働時間が長いと、制度はあっても利用しない、あるいはできないことが推測される。

社員の仕事姿勢をみても（5点法）、8項目すべてにおいて、名目企業のほうが実態企業の管理職より低いスコアになっている。とくに「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」において差が大きい。実際にファミフレ制度が利用されている企業の社員ほど、仕事に対して積極的に取り組み充実感をえている。

管理職の結果と同じように、「名目企業」の社員の仕事姿勢が平均より下回っている。よりその傾向が強い。ゆえに「ファミフレ制度の少ない企業」の社員よりも低い可能性が高い。制度があっても利用できない企業や職場にいる社員のほうが、充実していない職業生活をおくっていることになる。

「やりがい」や「達成感」は、社員と上司の密接なコミュニケーションや自己のキャリア開発につながる仕事になっているかどうか、が決定的に大きい。上記の結果は、「実態企業」において、それがうまくいっており、「名目企業」、すなわち制度はあっても利用されない企業において、うまくいっていないということである。平均よりも低い仕事姿勢という結果は、形式的に制度があっても利用できないことは、制度がないよりも一層、仕事姿勢を消極的にさせる要因になると解釈できる。

#### 4 - 3 課題

表4 - 2にあるように、「実態企業」の3分の1以上が2000人以上の大企業である。ゆえに、労働時間や仕事姿勢の差が、たんに規模の差が反映している可能性もある。規模の差をコントロールしたうえで、上記のことがいえるかどうか検証する必要がある、今後の大きな課題の一つである。もう一つの課題は、制度のそろっていない企業と「名目企業」の、より精緻な比較である。

#### 参考文献

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（2007）「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」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（90-124）2007年7月

付表 1 - 1 産業・規模別均等度、ファミフレ度

	平均	均等度	ファミフレ度
産 業	建設業	59.0	36.0
	製造業	66.7	43.4
	卸・小売、飲食店	72.1	40.7
	通信、運輸	63.7	35.8
	金融・保険、不動産	75.0	42.8
	サービス業	74.9	41.6
	その他・不明	73.4	42.4
	産業計	70.6	41.6
規 模	500人未満	71.8	39.3
	500-999人	71.0	41.3
	1000-1999人	67.8	41.6
	2000人以上	74.8	49.8
	規模計	70.6	41.6

	変動係数	均等度	ファミフレ度
産 業	建設業	0.264	0.277
	製造業	0.219	0.293
	卸・小売、飲食店	0.231	0.296
	通信、運輸	0.206	0.294
	金融・保険、不動産	0.142	0.192
	サービス業	0.201	0.249
	その他・不明	0.183	0.219
	産業計	0.217	0.269
規 模	500人未満	0.212	0.252
	500-999人	0.209	0.236
	1000-1999人	0.218	0.248
	2000人以上	0.202	0.252
	規模計	0.217	0.269

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（脇坂）

付表 1 - 1 - 2 産業別均等度・ファミフレ度

平均	均等度	ファミフレ度	N
電力熱水道業	64.5	42.0	2
卸売業	72.4	40.0	30
小売業	72.1	41.3	62
飲食店	68.7	35.0	3
運輸業	62.0	33.1	33
通信業	73.0	50.8	6
金融・保険業	74.9	42.4	47
不動産業	78.0	54.0	2
変動係数			
電力熱水道業	0.143	0.269	
卸売業	0.224	0.303	
小売業	0.238	0.295	
飲食店	0.196	0.254	
運輸業	0.213	0.244	
通信業	0.111	0.199	
金融・保険業	0.142	0.189	
不動産業	0.199	0.131	

付表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 象限	第 象限	第 象限	第 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		225	128	109	250	712
%		31.6%	18.0%	15.3%	35.1%	100.0%
女性従業員	女性比率	35.2%	37.5%	23.6%	22.9%	29.7%
	女性平均年齢（歳）	36.7	36.8	37.1	36.4	36.7
	女性勤続年数（年）	11.5	10.4	13.6	10.9	11.4
業種別 （ヨコに100%）	建設業	10.0	13.3	13.3	63.3	100.0
	製造業	28.8	8.7	24.5	37.5	99.5
	卸売・小売業、飲食店	36.8	16.8	7.4	39.0	100.0
	通信業、運輸業	18.0	12.8	7.7	61.5	100.0
	金融・保険業、不動産業	42.9	22.5	8.2	26.5	100.0
	サービス業	33.7	24.0	12.6	29.3	99.6
	その他（無回答含む）	31.9	23.6	20.8	22.2	98.6
企業規模別 （ヨコに100%）	500人未満	25.9	22.0	12.7	38.5	99.0
	500～1,000人未満	33.8	15.7	14.7	35.3	99.5
	1,000～2,000人未満	26.0	16.7	16.7	40.6	100.0
	2,000人以上	50.5	12.4	21.9	15.2	100.0
上場企業の割合		28.0%	14.8%	33.9%	21.6%	24.2%
外資系企業		2.2%	3.9%	0.0%	1.2%	1.8%
労働組合	組合あり	59.6%	45.3%	74.3%	48.4%	55.2%
	うち女性役員あり	72.4%	62.1%	63.0%	57.9%	64.6%
	女性組合役員	43.2%	28.1%	46.8%	28.0%	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	

業種別 （タテに100%）	建設業	1.3	3.1	3.7	7.6	4.2
	製造業	23.6	12.5	41.3	27.6	25.7
	卸売・小売業、飲食店	15.6	12.5	6.4	14.8	13.3
	通信業、運輸業	3.1	3.9	2.8	9.6	5.5
	金融・保険業、不動産業	9.3	8.6	3.7	5.2	6.9
	サービス業	36.9	46.1	28.4	28.8	34.4
	その他（無回答含む）	10.2	13.3	13.8	6.4	10.1
企業規模別 （タテに100%）	500人未満	26.5	42.5	27.4	38.4	33.6
	500～1,000人未満	34.5	30.2	31.6	35.0	33.4
	1,000～2,000人未満	12.5	15.1	16.8	18.9	15.7
	2,000人以上	26.5	12.3	24.2	7.8	17.2

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）サンプル数は業種がわかる企業について。

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（脇坂）

付表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 象限	第 象限	第 象限	第 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		
財務データ	一人当り売上（百万円）	103.75	86.11	65.33	61.44	78.89	*
	一人当り経常利益（百万円）	3.89	2.29	3.40	1.42	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	3.13	3.03	3.19	3.18	
	経常利益	3.15	3.04	2.74	3.01	3.02	*
	生産性	3.14	2.96	2.92	3.02	3.03	*
2000年と比 べた増加率 10%以上 （%）	社員	27.9	20.0	11.1	19.3	20.8	
	非正社員	42.5	43.6	40.2	40.3	41.5	
	派遣労働者	41.2	31.3	46.5	34.5	38.1	
	請負労働者	16.9	10.3	15.3	12.1	13.7	

注) 第 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。

注) サンプル数は、項目により違い、一人当り売上げ 560、一人当たり経常利益 554など。

付表1 - 5 財務パフォーマンスのバラツキ

1) 一人当たり売上（百万円）

	本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
	第 象限	第 象限	第 象限	第 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	
平均	103.75	86.11	65.33	61.44	78.89
標準偏差	268.73	284.33	67.87	96.9	199.16
変動係数	2.59	3.30	1.04	1.58	2.52
N	170	93	88	207	560

2) 一人当たり経常利益（百万円）

	本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
	第 象限	第 象限	第 象限	第 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	
平均	3.89	2.29	3.40	1.42	2.66
標準偏差	6.94	5.02	11.74	12.9	10.19
変動係数	1.78	2.19	3.45	9.08	3.83
N	170	91	88	203	554

付表2 財務パフォーマンスに対する均等度の効果

	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	0.240	0.53	0.598	0.1955206	2.68	0.008
500～1,000人未満	-16.321	-1.01	0.313	-6.830885	-2.65	0.008
1,000～2,000人未満	8.410	0.42	0.678	-6.48633	-2.01	0.045
2,000人以上	52.076	2.56	0.011	-11.58216	-3.56	0
製造業	-29.435	-0.81	0.417	3.345248	0.58	0.563
卸売・小売業、飲食店	28.307	0.74	0.461	11.69534	1.91	0.057
通信業、運輸業	-23.120	-0.52	0.604	0.6381183	0.09	0.929
金融・保険業、不動産業	55.234	1.31	0.19	1.806396	0.27	0.788
サービス業	-58.330	-1.62	0.107	1.63865	0.28	0.777
その他（無回答含む）	-57.685	-1.45	0.147	15.61984	2.46	0.014
定数項	73.469	1.63	0.105	-3.00055	-0.42	0.678
サンプル数	610			610		
Prob > F	0.0000			0.0000		
Adj R-squared	0.0619			0.0491		
Root MSE	161.37			25.782		

注) 規模は500人未満、産業は建設業が基準。

付表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		
	一人当り売上 (万円)	一人当経常 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	+++ (20)	0	0	0	0	++	0
ファミフレ度	0	+(18)	0	0	++	0	0	0
均等、ファミフレ同時		++ (17), 0						
第 象限	0	+(412)	+	+	+	0	0	0
第 象限取組	0	++ (455)	0	++	0	0	0	0
第 象限実態	0	+++ (701)	0	0	0	0	0	0
均等取組	0	+(17)	0	0	0	0	0	0
均等実態	0	+++ (59)	0	0*	0	++	++	+
ファミフレ取組	0	0*	0	+	+++	0	0	0
ファミフレ実態	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。



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（脇坂）

付表 1 - 8 象限別両立支援策の効果（企業調査）

（％）

		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計
		第 象限	第 象限	第 象限	第 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	
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	45.1	29.0	29.4	18.4	30.3
	生産性が高まった	17.7	7.3	10.3	4.5	10.0
	制度を利用していない人 から不満が出た	10.3	6.5	9.2	7.4	8.4
	制度を利用していない人 の仕事量が増えた	37.7	33.9	40.4	31.3	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	97.4	88.5	95.5	79.0	89.8
	男性従業員の定着率を高める	52.3	26.9	33.9	25.0	35.8
	女性従業員の帰属意識やコミ ットメントを高める	93.0	79.5	87.8	69.9	82.8
	男性従業員の帰属意識やコミ ットメントを高める	55.7	30.7	44.6	27.3	40.3
	女性従業員の勤労意欲（モラ ール）を高める	96.7	87.6	91.5	83.8	90.2
	男性従業員の勤労意欲（モラ ール）を高める	66.1	40.3	50.9	36.5	49.1
	従業員の仕事に対する満足度 を高める	93.5	74.1	81.7	68.6	80.7
	職場の人間関係が向上する	71.0	58.6	65.5	45.9	59.5
	採用で優秀な人材を集める	89.5	70.4	77.0	62.0	75.9
	業務改善をすることで、生産 性が向上する	57.6	43.1	49.1	36.4	46.5
	製品の品質が高まるなど、業 績を高める	47.9	38.1	35.3	29.9	38.1
	顧客に対するイメージアップ	72.5	46.9	55.0	47.6	57.4
企業の社会的責任を果たす	96.8	91.8	93.8	82.1	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	10.2	6.8	11.6	13.6	10.7
	制度を利用していない人の仕 事量が増えた	40.1	40.9	43.5	39.4	41.0

付図 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)

付表 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	9.23	107	9.95	84	9.04	79	9.85	68	9.00	85	9.85
	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	25.3	93	26.98	51	25.12	92	26.99	94	24.6	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	4.1	92	4.34	94	4.06	57	4.32
年齢差など	179	9.04	93	10.11	51	8.80	92	9.85	94	8.36	57	10.11
	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	8.79	45	9.71	142	8.61	34	9.76	86	8.37	44	10.18
	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	8.68	56	10.39								

## 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（脇坂）

付表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)
女性を積極的に活用・登用している	本格活用	4.38	3.56	3.46	0.82	0.92	0.10
	均等先行	4.21	3.54	3.45	0.67	0.76	0.09
	ファミフレ先行	3.61	3.12	2.98	0.48	0.62	0.14
	男性優先	3.23	3.06	2.87	0.18	0.36	0.18
	計	3.83	3.32	3.19	0.51	0.64	0.13
男女にかかわらず人材を育成している	本格活用	4.80	3.73	3.49	1.07	1.31	0.24
	均等先行	4.66	3.62	3.38	1.04	1.27	0.23
	ファミフレ先行	4.32	3.44	3.10	0.88	1.22	0.34
	男性優先	3.80	3.17	2.85	0.63	0.95	0.32
	計	4.35	3.47	3.20	0.88	1.15	0.28
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	4.49	3.65	3.46	0.84	1.03	0.19
	均等先行	4.33	3.40	3.23	0.93	1.10	0.17
	ファミフレ先行	3.97	3.36	3.03	0.62	0.94	0.32
	男性優先	3.37	3.05	2.77	0.32	0.60	0.28
	計	3.99	3.36	3.12	0.63	0.87	0.23
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	4.53	3.79	3.33	0.74	1.21	0.46
	均等先行	4.28	3.61	3.13	0.67	1.15	0.47
	ファミフレ先行	4.36	3.73	3.18	0.63	1.18	0.55
	男性優先	3.77	3.43	2.95	0.34	0.82	0.48
	計	4.19	3.62	3.14	0.57	1.05	0.48
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	3.71	3.27	1.01	1.45	0.44
	均等先行	4.19	3.37	2.88	0.82	1.31	0.49
	ファミフレ先行	4.61	3.61	3.13	1.00	1.48	0.48
	男性優先	3.87	3.15	2.76	0.72	1.11	0.39
	計	4.31	3.44	3.00	0.87	1.30	0.43
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	3.65	3.27	0.86	1.24	0.38
	均等先行	3.91	3.38	3.01	0.53	0.90	0.37
	ファミフレ先行	4.17	3.48	3.03	0.69	1.13	0.45
	男性優先	3.47	3.13	2.80	0.33	0.67	0.34
	計	3.98	3.40	3.03	0.59	0.96	0.37
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	2.50	2.20	1.03	1.33	0.30
	均等先行	2.75	2.22	1.93	0.53	0.82	0.29
	ファミフレ先行	3.34	2.52	2.02	0.82	1.31	0.49
	男性優先	2.35	2.12	1.79	0.23	0.56	0.33
	計	2.95	2.32	1.99	0.62	0.96	0.34
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	2.88	2.61	0.95	1.22	0.27
	均等先行	3.21	2.69	2.44	0.52	0.77	0.25
	ファミフレ先行	3.67	2.87	2.44	0.80	1.23	0.43
	男性優先	2.83	2.63	2.33	0.20	0.50	0.31
	計	3.34	2.76	2.46	0.58	0.88	0.30
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	4.31	3.13	2.78	1.18	1.53	0.35
	均等先行	3.73	2.81	2.49	0.92	1.24	0.32
	ファミフレ先行	4.25	3.11	2.67	1.14	1.58	0.44
	男性優先	3.15	2.63	2.36	0.52	0.79	0.27
	計	3.79	2.90	2.57	0.89	1.22	0.33

育児休業がとりやすい環境にある	本格活用		3.46	3.21		0.26
	均等先行		3.00	2.79		0.21
	ファミフレ先行		3.41	3.17		0.24
	男性優先		2.82	2.65		0.17
	計		3.15	2.94		0.21
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	2.68		0.26
	均等先行		2.56	2.28		0.28
	ファミフレ先行		2.80	2.62		0.18
	男性優先		2.38	2.21		0.18
	計		2.66	2.44		0.22
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		0.19
	均等先行		3.15	2.90		0.25
	ファミフレ先行		3.32	3.19		0.13
	男性優先		2.90	2.83		0.07
	計		3.17	3.03		0.15
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		1.95	1.91		0.04
	ファミフレ先行		2.10	2.02		0.08
	男性優先		1.79	1.81		-0.03
	計		1.97	1.94		0.03
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		0.32
	均等先行		3.42	3.03		0.39
	ファミフレ先行		3.78	3.44		0.34
	男性優先		3.18	2.95		0.23
	計		3.49	3.18		0.30
		企業	管理職	社員		
サンプル数	本格活用	225	786	1525		
	均等先行	128	440	856		
	ファミフレ先行	109	363	682		
	男性優先	250	834	1543		
	計	712	2423	4606		

注1) 管理職2423名、一般社員4606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。

## 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（脇坂）

付表 2 - 2 象限別管理職からみた職場の状況

		本格活用	均等先行	ファミフレ先行	男性優先	計(%)	N
		第 象限	第 象限	第 象限	第 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		
育児休業の部下 をもった経験が あるか否か	あり	50.4	35.5	48.0	30.5	39.9	1152
	なし	48.2	63.8	50.3	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 会社の制度なので仕方がないとい う雰囲気	50.0 37.3	36.6 45.1	38.6 49.4	39.8 46.3	42.4 43.5	488 501
	仕事が増えるので迷惑だという 雰囲気	2.1	5.2	0.6	3.3	2.4	28
	特に反応はない	10.6	13.1	10.8	10.2	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	56.5	59.5	60.2	55.3	57.9	667
	職場にいる 1 人の正社員に引き 継いだ	13.7	11.1	12.7	14.2	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	28.1	24.7	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	1.2	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	1.2	1.6	1.1	13	
引継ぎ遂行	非常に困難だった	3.4	3.9	1.8	2.0	2.9	33
	やや困難だった	45.6	51.0	47.6	48.0	45.8	528
	やや容易だった	39.1	36.6	37.4	39.8	40.4	465
	非常に容易だった	11.9	8.5	12.7	9.4	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	26.4	26.1	25.3	22.4	26.3	303
	1～3か月	47.2	45.1	44.0	45.1	44.4	511
	4～6か月	12.4	16.3	12.1	13.4	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	3.0	1.2	2.2	25
	わからない	9.1	8.5	13.9	15.5	11.5	132
無回答	0.8	1.3	1.2	0.8	0.9	10	
雰囲気良 くなった	そう思う	2.6	1.3	1.8	2.0	2.2	25
	やや思う	9.6	5.2	8.4	6.9	7.9	91
	どちらともいえない	70.2	67.3	65.1	69.1	67.8	781
	あまりそう思わない	11.1	15.7	16.3	11.8	13.6	157
	そう思わない	6.2	8.5	6.6	9.4	7.5	86
無回答	0.3	2.0	1.8	0.8	1.0	12	
生産性向上	そう思う	1.6	1.3	2.4	0.8	1.5	17
	やや思う	8.0	3.9	11.5	6.1	7.7	89
	どちらともいえない	54.2	48.4	47.6	56.9	52.4	604
	あまりそう思わない	24.9	28.1	28.3	24.4	25.4	292
	そう思わない	11.1	16.3	8.4	11.0	12.0	138
無回答	0.3	2.0	1.8	0.8	1.0	12	

他の従業員 から不満	そう思う	1.3	3.3	1.2	1.2	1.7	20
	やや思う	14.5	14.4	9.0	10.6	12.2	140
	どちらともいえない	29.3	30.1	28.3	32.1	31.6	364
	あまりそう思わない	25.9	26.1	31.9	28.5	26.9	310
	そう思わない	29.0	24.2	27.7	26.8	26.7	307
	無回答	0.0	2.0	1.8	0.8	1.0	11
他の従業員 の仕事量増	そう思う	10.4	13.1	13.9	14.6	12.1	139
	やや思う	45.3	54.9	47.6	44.3	47.0	541
	どちらともいえない	21.2	17.0	22.9	17.9	19.8	228
	あまりそう思わない	14.5	11.1	12.1	13.4	13.5	155
	そう思わない	8.6	3.3	3.6	9.4	7.4	85
	無回答	0.0	0.7	0.0	0.4	0.4	4