



RIETI Discussion Paper Series 11-J-031

WLB 施策が効果的に機能する人事管理： 職場生産性への影響に関する国際比較

松原 光代
東京大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

WLB 施策が効果的に機能する人事管理：職場生産性への影響に関する国際比較

松原光代（東京大学）

要 旨

本稿は、WLB 施策が職場生産性にプラスに影響したとする企業の人事管理を日本と海外 4 カ国（イギリス、オランダ、スウェーデン、ドイツ）で比較し、わが国の WLB 推進に向けた課題を人事管理の観点から明らかにすることを目的とする。その結果、以下のことが明らかになった。

第一に、海外 4 カ国のインセンティブ・システムは、職務遂行能力、個人の業績、職務の内容、組織の業績などがバランスよく配分された体系であるのに対し、日本企業では、給与や賞与に占める年齢、個人の業績の比重が他の項目に比べて高く偏りがあることが明らかになった。

第二に、海外 4 カ国では、正社員以外の社員（派遣労働者を含む）の人事権は職場が持つ傾向が強い一方、日本は正社員、正社員以外の社員のいずれも人事部が持つ企業が多い。こうした人事権を人事部に集中させることは、需要量の変化や職場環境の変化にタイムリーに対応することを阻害する危険がある。

第三に、イギリスやドイツの職場生産性が高い職場では、WLB 関連制度の利用者が職場に出た場合、第一に職場要員数を勘案しながら業務量を調整し、その上で正社員の労働時間を調整したり、要員の異動・採用などで対処するなど、複数の対処法を用いていることが分かった。一方、日本では正社員の労働時間で調整する傾向が強い。

第四に、海外 4 カ国では女性の管理職比率が高い企業で、WLB の職場生産性への評価も高いことが分かった。つまり、ダイバシティ・マネジメントの推進と WLB の実現は両者が補完的な関係にあるといえ、先行研究の結果を確認する結果となった。

第五に、正社員と同じ仕事をする正社員以外の社員の時間当たりの賃金が正社員とほぼ同じとする企業では、従業員が自分の職場生産性（仕事効率、仕事意欲、組織貢献意識）を高く評価する傾向があることが明らかになった。

経済のグローバル化や労働力人口減少社会に到来に伴い、人事管理の在り方も、正社員だけでなく、より幅広く多様な人材を活用できるものへと再構築していく必要がある。

キーワード：人事管理のグローバル化、ダイバシティ・マネジメント、人事権の委譲、非正規社員の均衡処遇

JEL classification: J24、J80

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

1. はじめに

本稿は、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB と記す）施策¹が職場生産性にプラスの効果をもたらした企業の人事管理を中心に日本と海外4カ国（イギリス、オランダ、スウェーデン、ドイツ）の違いを明らかにし、日本企業のWLB推進に向け、どのような人事システムを構築すべきを考察するものである。

企業で働く従業員、特にホワイトカラー正社員のWLB実現には、WLB施策を整備するだけでなく、従業員がそれらを利用可能と認識できるよう、仕事管理や職場環境づくりを推進する必要があることは、複数の調査研究より明らかである²。特に、WLB関連制度が職場で利用されるためには、働き方の効率化が不可欠であり、佐藤・武石(2010)はそのための職場マネジメントの重要性を指摘している。つまり、個々人のWLBの実現は、職場の管理職がイニシアチブをとって効率的な働き方を推進した結果として生じるものなのである³。では、働き方の効率化が進み、従業員がWLB関連制度を選択できる職場環境が整えば、従業員はそれらを利用するであろうか。制度の利用が自分の仕事上のキャリアに不利益（納得のいくキャリア・ロス以上のロス）が生じないことが保障される土台（人事管理システム）も合わせて整備されない限り、従業員は最終的に柔軟な働き方を選択しないのではないか⁴。平野(2006)は、組織の人事管理のあり方は、組織内部の情報システム⁵の形と一国の社会システムとの補完性によって規定されるとし、近年のわが国の人事管理は、ビジネス・プロセス改革や企業活動のグローバル化に即して進化しつつあるとしている。具体的には、情報のデジタル化に伴う企業特殊総合技能からエキスパート技能への重視、企業活動のグローバル化による戦略的意志決定の本社集中化と事業部等の現場への管理的・業務的決定権の委譲によって、インセンティブ・システムが職能から職務を重視した役割等級へ転換しつつあると主張している。さらに、平野(2006)は、このインセンティブ・システムの変化は、職務の割り当ての決定権を現場へ委譲する変化をもたらすものの、人事権の人事部集中は依然として継続されるためにコア人材の人事権とそれ以外の社員の人事権⁶の所在が分化するようになること、そうした新たな人事管理に取り組む企業では業績が好調であることも明らかにしている。つまり、企業の人事管理は、社会経済の変化を勘案しつつ、組織内の人的資源の状況に応じてインセンティブ・システムや人事権の所在を最も効率的かつ効果的な形へ推移していくことを指摘したのである。また、鶴(2009)は、労働市場に起きている働き手・働き方の多様化は不可逆的であり、これを踏まえた労働市場制度改革の必要性を説いている⁷。これらに依拠すれば、働き手の価値観・働き方の多様化への対応としてWLB施策に取り組むことは、組織の人事管理のあり方を変化させる可能性がある。そうであるならば、すでにWLBの取り組みが進む海外諸国、具体的にはEU諸国の企業における人事管理システムと日本のそれを比較することは、日本企業のWLB推進における

¹ 本稿においては、「WLB関連制度」は休業や短時間勤務などの柔軟な働き方に関する制度を指し、「WLB施策」はWLB関連制度に加え、WLB推進のための担当部署の設置なども含んだ取組みを指している。

² Eaton(2003)、内閣府(2005)、電機連合(2007)、東京大学(2009)・(2010)

³ 佐藤厚(2008)も長時間労働の是正に関して、1階部分を仕事管理など職場マネジメントの適正な実行とたとえ、その上（2階部分）に時間制度の多元化があるとしている。

⁴ これについては、守島(2010)も指摘している。

⁵ 組織における人事情報の処理とその決定システムを指す。

⁶ いわゆる、コア人材の人事部個別管理とそれ以外の社員を対象とした社内公募制度、社内FA制度、キャリア・カウンセリングの導入・拡充を指す。

⁷ ここでいう「労働市場制度」の定義については、鶴(2009)のP5で詳細に説明されているため、こちらを参照願いたい。

課題を明らかにすることになるのではないか。その際、人事管理の対象を正社員に限定せず、正社員以外の社員にも配慮する必要があるだろう。なぜならば、労働時間や職務内容がほぼ正社員と同じ正社員以外の社員が増加する一方で、かれらの処遇が見直されないことは、マクロ的人的資源の配分の観点から非効率的だからである。また、2007年に策定された「仕事と生活の調和に関する憲章（WLB憲章）」においても、正社員とそれ以外の社員の処遇の二極化にも言及し、それらの是正が結果的にWLB社会を実現すると指摘している。したがって、本稿では人事管理の考察に正社員以外の社員も対象として含むこととする。

本稿の構成は次のようになる。次節では分析に使用するデータを説明し、日本と海外4カ国のWLB施策の取組み状況やそれらが職場生産性へ与えた影響を考察する。その上で、職場生産性への影響別に両者のインセンティブ・システム、人事権の所在、正社員以外の社員の仕事内容や処遇に関する特徴を概観する。3節では、計量分析を用いてWLB関連制度が職場生産性にプラスの効果をもたらした企業の人事管理要因を日本と海外4カ国で比較するとともに、日本の企業調査と従業員調査をマッチングしたデータを用いて、職場生産性が高い企業の人事管理や職場運営の在り方の特徴を明らかにする。最後に、こうした結果を踏まえて、今後、日本企業がどのような人事管理システムを構築していくべきかを論じる。

2. WLB 施策とそれ以外の人事管理制度の現状

2-1. 使用データについて

本稿の分析では、2009年10月から12月にかけて経済産業研究所（RIETI）および内閣府経済社会総合研究所（ESRI）で実施した『仕事と生活の調和（WLB）に関する国際比較調査』のデータを分析に用いる⁸。この調査は、わが国においてWLBを実現させるために必要な企業や職場レベルの取組みを明らかにすることを目的に実施されたものである。日本国内の調査（以下、国内調査と記す）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⁹（有効回答数 企業調査：1677、従業員調査：10069）。一方、海外調査については、わが国特有の課題を明らかにするため、WLBの取組みが進むイギリス、オランダ、ドイツ、スウェーデンを対象としている。企業調査については、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、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ている（有効回答数 イギリス：979、ドイツ：1012）¹⁰。したがって、海外調査については、企業調査と従業員調査を個別に分析する必要がある。

質問項目については、日本と海外を比較できるよう、企業調査、従業員調査ともに質問項目を可能

⁸ 日本を対象とした調査は2009年10月、海外4カ国については2009年12月から2010年1月にかけて実施された。

⁹ したがって、回答者に製造業、卸売業、小売業が多いのが特徴である。

¹⁰ 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、改めてオンラインパネル調査を実施した。

な限り同じ内容にしている。企業調査では企業属性、生産量や需要量の変動に対する人事の実質的決定権の所在、柔軟な働き方の制度の状況、労働時間や賃金、正社員以外の社員の活用状況および経営パフォーマンスをたずねている。一方、従業員調査では、個人属性、所属する職場の状況、仕事や職場の特徴、職場管理の特徴、勤務先の WLB 施策、回答者の働き方および仕事やそれ以外の生活への満足度などをたずねている。

以上のデータのうち、本稿では日本と海外 4 カ国の企業調査データと、日本の企業調査と従業員調査のマッチングデータを用いて分析を行う。なお、海外 4 カ国については、各国別に分析するにはサンプル数が足りないため、4 カ国のデータをまとめて分析する。

2-2.WLB 施策の導入状況

まず、各 WLB 施策の取組み状況についてわが国と海外 4 カ国の違いを概観する¹¹。

本調査の企業調査票では、柔軟な働き方に関する制度や WLB 推進のための取組み（具体的には、方針の明確化や推進組織の設置など）の有無をたずねているが、国内調査と海外調査では設問内容が若干異なることから、両者を比較できる 6 つの制度・取組みについて考察する。

日本は、法を上回る育児休業制度、法を上回る介護休業制度、フレックスタイム制度、WLB の取組みの導入割合は 2 割から 3 割程度あり、前述の 3 つの WLB 関連制度については、一緒に導入していると推測できる。しかし、全体的に各制度の導入率は海外 4 カ国に比べて低く、在宅勤務制度、裁量労働制については、海外 4 カ国では約 6 割あるのに対し、日本では 1 割にも満たない。フレックスタイム制度についても、海外 4 カ国では 72.3%であるのに対し、日本は 24.4%となっている。日本は、育児や介護の休業制度については一定の整備が進んでいるが、働く時間や場所に関する柔軟な働き方の制度の導入については、海外 4 カ国に比べて限定的であるといえる。なお、そういったなかでも WLB の取組みは海外 4 カ国との差が小さい点は特徴的である。

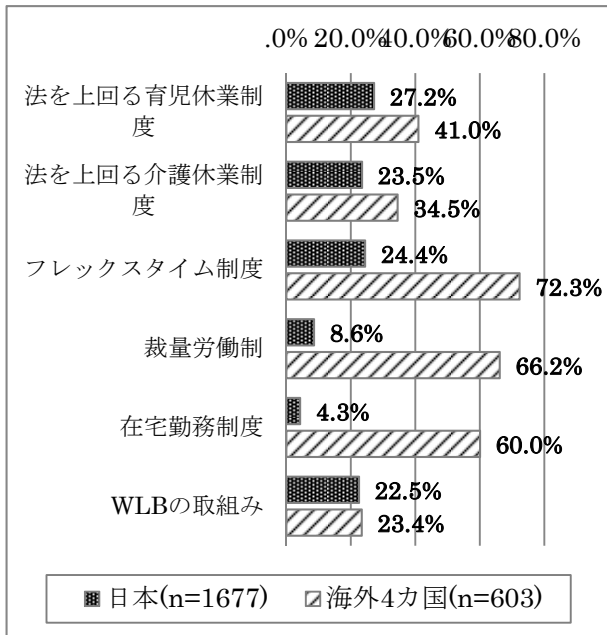
次に、これらの制度等が職場生産性に与えた影響をみでみる。調査票では、各制度等が「ある」と回答した場合に、それらが職場の生産性へ与えた影響を「プラスの影響」「マイナスの影響」「影響はない」の 3 つから回答してもらう方法をとっている。全体の傾向として日本では「プラスの影響」と回答する割合が海外 4 カ国に比べて少なく、「マイナスの影響」と回答する割合が高い。特に、法を上回る育児休業制度や介護休業制度に対しては、日本はプラスの影響があったとするよりもマイナスの影響があったと回答する傾向が強い。たとえば、法を上回る育児休業についてみると、日本では「プラスの影響」が 12.5%であるのに対し、海外 4 カ国では 24.0%と 2 倍以上となっている。「マイナスの影響」については、日本では 28.5%、海外 4 カ国では 2.0%となっている。この結果は、日本では海外 4 カ国に比べ、従業員の長期休業取得において職場に大きな負荷がかかっている可能性を指摘できる。一方、フレックスタイム制度、在宅勤務制度、裁量労働制など働く時間や場所に柔軟性を持たせる制度については、日本は海外 4 カ国に比べて「プラスの影響」と回答する割合は小さいが、「マイナスの影響」の割合はほぼ同程度となっている。しかし、「影響はない」は日本は全ての制度に対して高く、制度導入率が高い育児休業や介護休業、フレックスタイム制度に対しては 4 割以上となって

¹¹ 本調査では、WLB への取組み姿勢や積極性をたずねており、本来はそれらについてわが国と海外 4 カ国の違いを見たうえで各 WLB 関連施策の取組み状況を考察すべきであるが、武石（2010）が本稿と同じデータを活用しこれらを国別に考察しているため、本稿では WLB への取組み姿勢や積極性については割愛する。同項目の詳細は武石（2010）を参照願いたい。

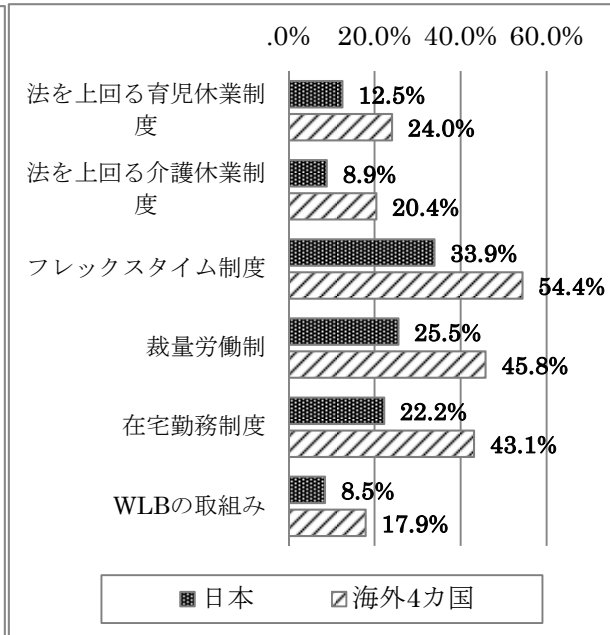
いる。これらの結果については、調査回答者が人事部門のマネージャークラスであることから、現場から制度利用に対する直接的な意見が無い限り、「影響なし」と解釈している可能性があるといえる。

以上のことから、日本は海外4カ国に比べて各WLB関連制度の導入率が低く、特に働く時間や場所を柔軟にする制度の導入は少ない。また、これらの制度に対する評価は概して低いが、「影響なし」が多いことから、職場が独自で職場生産性の低下を防ぐ対応をしている可能性を指摘できる。

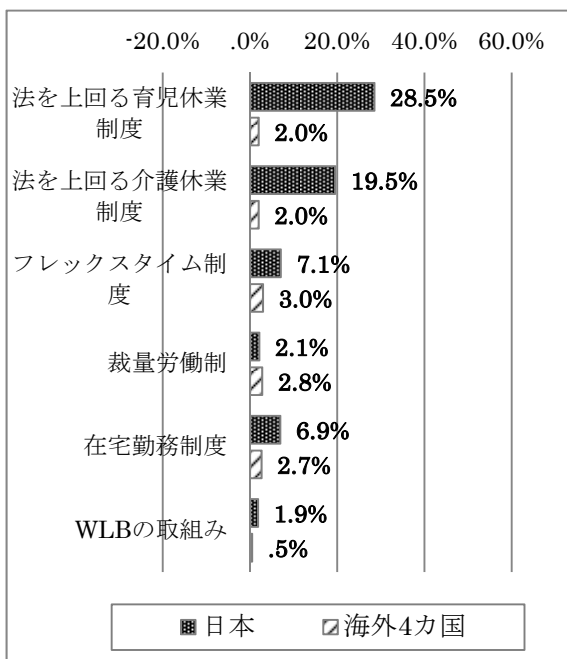
図表1 各WLB施策の導入・取組み状況



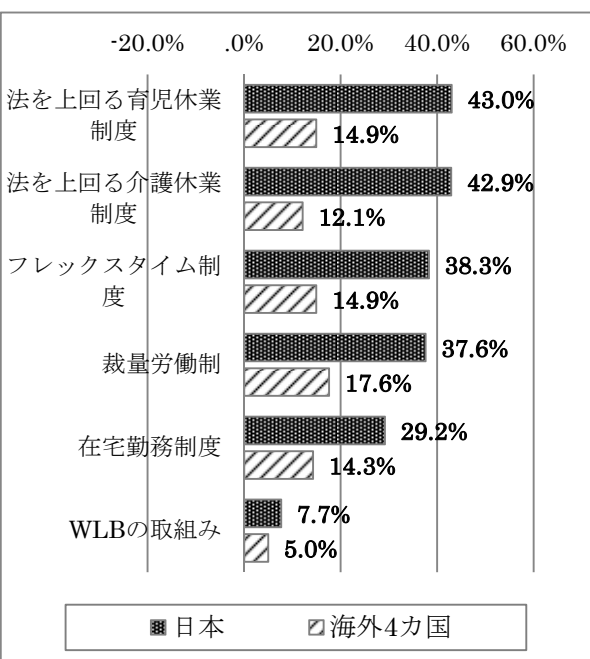
図表2 WLB施策の職場生産性への影響：プラスの影響



図表3 WLB施策の職場生産性への影響：マイナスの影響



図表4 WLB施策の職場生産性への影響：影響なし



2-3. WLB 施策以外の人事管理の状況：職場生産性への効果の違いによる国際比較

WLB 施策の職場生産性への影響別に日本と海外 4 カ国の人事管理の違いを考察する。

平野(2006) は、日本企業の人事管理の変化を青木昌彦の双対原理を元に、主にインセンティブ・システムと人事権の所在について分析している。本稿でも一般社員や管理職の給与・賞与の決定要素の割合、生産量や需要量の変動時の人員の対応における決定権の所在、さらには、正社員以外の社員の担当業務と正社員と同じ業務を担当する場合の時間当たりの賃金を対象に分析を進めることとする。

①WLB 施策が職場生産性へ与えた影響の違いに基づく指標の作成

職場生産性への影響別に人事管理の違いを分析するにあたり、分析の軸となる指標を作成する必要がある。本稿では、前述の 2-2 で取り上げた WLB 施策があり、かつそれらが職場生産性へ与えた影響が「プラスの影響」であった場合に 2 点、「影響なし」に 1 点、「マイナスの影響」に 0 点をあたえ、それぞれを足し上げて得点化（以下、職場生産性得点と記す）し、その平均点を基準に「平均以上」と「平均以下」の 2 グループに分けている。各 WLB 制度の効果を得点化して足し上げる方法とした理由は、先行研究から WLB 制度は複数の制度を導入した方がより効果があることが明らかにされており¹²、複数の制度の効果を足し上げることが、当該企業の WLB 制度の総体的効果を的確に示すことになるためである。

なお、日本は職場生産性得点の平均点が 1.8 点、海外 4 カ国は 5.2 点であったため（図表 5）、日本は 2 点以上、海外 4 カ国は 6 点以上を「平均以上」とした。日本と海外 4 カ国の 2 つのグループの割合は図表 6 のとおりである。以降の分析や考察は、「平均以上」、「平均以下」の 2 つのグループを比較しながら進めることにしたい。

図表 5 日本と海外 4 カ国の WLB 施策の職場生産性への効果得点状況（高い=プラス効果）

	n	平均値	最大値	最小値
全体	1246	3.4	12	0
日本	675	1.8	8	0
海外 4 カ国	571	5.2	12	0

図表 6 日本と海外 4 カ国の WLB 施策の職場生産性への効果得点の平均以上と平均以下の状況

	平均以上	平均以下	合計
日本(n=675)	56.6%	43.4%	100.0%
海外 4 カ国(571)	48.2%	51.8%	100.0%

¹²坂爪洋美(2002)、Perry-Smith & Blum(2000)など

②インセンティブ・システムについて

まず、一般社員や部下を持つライン管理職（以下、管理職と記す）の給与や賞与を決定する各要素の割合が、日本と海外4カ国の「平均以上」と「平均以下」でどのように異なるのかを考察する。

企業調査票では、ホワイトカラーの一般社員と部下のいる管理職（課長職クラス）の給与と賞与について、年齢、勤続年数、個人業績、職務遂行能力、職務内容、組織の業績、個人の仕事への取り組み姿勢、その他の計8項目が、全体を100としてそれぞれ何割合占めるのかをたずねている。ここでは、「平均以上」と「平均以下」の各項目の平均値を比較してみる。

一般社員の給与についてみると、日本では職場生産性得点のグループにかかわらず、「年齢」が20%以上を占め、8項目の中で最も高い割合となっているが、「平均以上」では「平均以下」よりもその割合が若干低い。その他の項目については、「職務遂行能力」が20%弱、「個人業績」が16%~17%となっている。一方、海外4カ国では給与における「年齢」は5%程度で、「個人業績」、「職務遂行能力」、「職務内容」の3項目がそれぞれ17~19%と同程度になっている。このうち、「職務内容」については日本との格差が大きく、日本の「平均以上」が6.50%であるのに対し、海外4カ国は約2倍となっている。このことから、日本は年功賃金の傾向が強いこと、職務遂行能力と個人業績が他の項目に比べて高い割合を占め、全体的に一部の項目に偏重する傾向があるといえる。

一般社員の賞与についても、日本では「年齢」が12~13%を占め、海外4カ国の2倍以上となっているうえ、「平均以下」ほどその傾向が強くなっている。また、海外4カ国では、「個人業績」が2割強で、他の項目の中で最も高い割合を占めるものの、「組織の業績」、「職務遂行能力」、「職務内容」、「個人の仕事への取り組み姿勢」もそれぞれ15~18%と同程度あることから、給与のケースと同様に、全体に多様な要素を取り入れ報酬を決定しているといえる。一方、日本では「個人業績」が27%前後、「職務遂行能力」が15%前後、「組織の業績」が14%前後、「職務内容」が8%前後となっており、「個人業績」の占める割合が他の項目に比べて突出して高いことが分かる。ちなみに、図表では示していないが、企業調査では25歳、35歳、45歳の給与（諸手当を含む月額）の平均、最高、最低額をそれぞれたずねており、海外4カ国は各年齢とも最高額と最低額の差が約2倍あり、その差は「平均以上」で大きい。日本では「平均以上」、「平均以下」とともに最高額と最低額の差が小さい。つまり、日本では賞与で個人の業績を重視していると言いながら、その差は大きくないと指摘できる。なお、ライン管理職の給与、賞与についても同様の傾向がみられる。

以上の結果から、一般社員、ライン管理職の給与、賞与ともに、海外4カ国では、個人の属性要因に対する比重は低く、個人の努力による要因、情状的要因、連携や協調要因をバランスよく加味したインセンティブ・システムとなっているのに対し、日本は属人的要素の占める割合が高いほか、「個人の業績」を重視しすぎる傾向があるといえる。これまで日本の職場の特徴の一つとして協調性を指摘されることが多かったが、この結果を見ると海外4カ国の方がその傾向が強く、むしろ日本では個人の業績を重視するあまりに職場協調性を喪失し、その結果、職場メンバー間の連携性が悪い職場となっている可能性がある。WLBの取り組みを職場生産性を向上させながら推進するためには、インセンティブ・システムに職場連携性を高める要素も加味していく必要があるといえる。また、平野(2006)は、業績の良い企業ほどインセンティブ・システムが職務を重視し役割等級に移行する傾向があると主張している。本稿の結果からも、職場生産性得点が平均以上である企業ほど職務内容を重視する傾向があることが指摘できることから、職務内容の割合を高めることはWLBの推進に寄与している可

能性があるといえる。

図表7 一般社員およびライン管理職の給与・賞与の決定要素の割合（平均値）

			年齢	勤続年数	個人業績	職務遂行能力	職務内容	組織の業績	個人の仕事への 取り組み姿勢	その他
一般社員の 給与	日本	合計 (n=480)	22.39	12.19	16.59	19.86	9.27	6.45	11.01	2.25
		平均以下 (n=206)	24.00	11.90	16.16	19.87	8.00	6.38	11.45	2.23
		平均以上 (n=274)	21.18	12.41	16.91	19.86	10.22	6.50	10.68	2.26
	海外4カ国	合計 (n=568)	5.30	8.81	18.71	18.68	17.58	11.88	15.97	23.88
		平均以下 (n=294)	5.54	8.79	19.14	18.27	17.85	11.98	15.89	25.76
		平均以上 (n=274)	5.04	8.84	18.25	19.12	17.29	11.77	16.05	22.64
一般社賞 与	日本	合計 (n=480)	13.03	8.34	27.07	14.92	7.43	13.78	11.52	3.89
		平均以下 (n=204)	13.56	8.88	27.89	14.38	6.48	12.51	12.24	4.05
		平均以上 (n=265)	12.63	7.93	26.45	15.33	8.17	14.75	10.97	3.77
	海外4カ国	合計 (n=514)	5.66	6.80	21.72	16.75	13.94	19.15	14.37	34.54
		平均以下 (n=267)	5.71	6.74	22.73	16.37	13.46	19.96	14.03	29.33
		平均以上 (n=247)	5.61	6.86	20.63	17.16	14.46	18.27	14.73	37.67
管理職の 給与	日本	合計 (n=476)	15.35	8.54	19.35	20.04	11.98	13.23	8.90	2.60
		平均以下 (n=206)	16.77	8.08	17.98	21.03	9.98	14.07	9.04	3.06
		平均以上 (n=270)	14.27	8.90	20.40	19.29	13.51	12.60	8.79	2.24
	海外4カ国	合計 (n=567)	5.15	7.85	18.03	18.69	17.05	14.11	16.23	27.22
		平均以下 (n=294)	5.47	7.78	18.02	18.20	17.30	14.42	16.09	27.52
		平均以上 (n=273)	4.80	7.94	18.03	19.21	16.77	13.77	16.38	26.94
管理職の 賞与	日本	合計 (n=462)	9.58	6.11	27.37	14.03	8.60	23.05	7.52	3.74
		平均以下 (n=201)	10.94	5.75	27.45	13.68	7.51	22.78	7.88	4.02
		平均以上 (n=261)	8.54	6.38	27.30	14.31	9.44	23.26	7.24	3.51
	海外4カ国	合計 (n=531)	5.50	6.66	21.22	16.32	13.96	20.08	14.25	32.00
		平均以下 (n=276)	5.55	6.65	21.47	15.76	14.04	20.86	14.12	30.21
		平均以上 (n=255)	5.45	6.67	20.95	16.94	13.88	19.23	14.40	33.32

③正社員や正社員以外の社員の異動および人数増減の決定権の所在

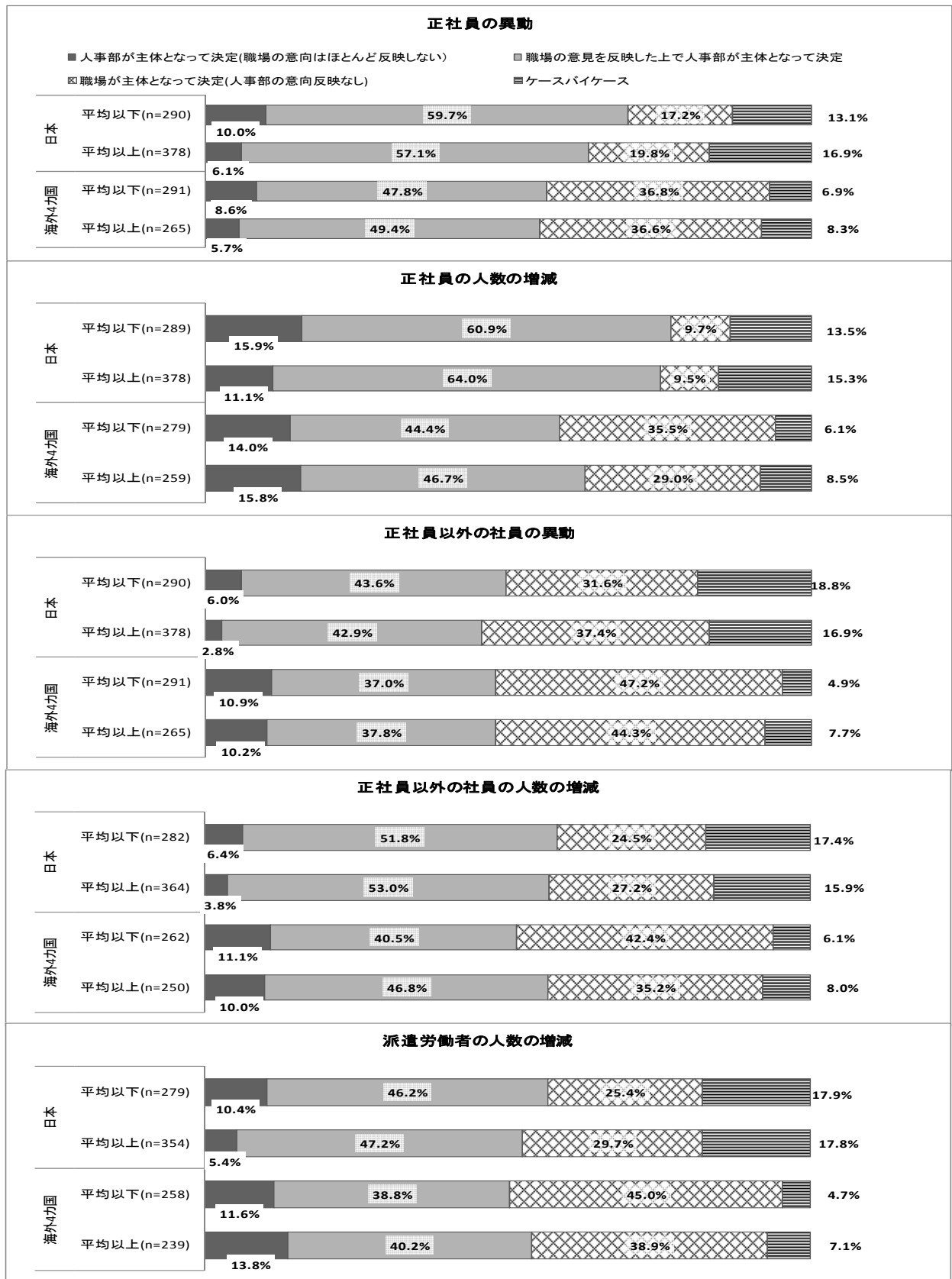
企業調査では、生産量や需要量の変動に対応して人員を増減させたり、異動させる権限が人事部または職場のどちらにあるかを正社員と正社員以外の社員のそれぞれのケース別にたずねている。この人事権の所在は、長期休業者や短時間勤務者が職場に出た場合、速やかな対応が可能かどうかに影響し、さらには職場のWLB関連制度の利用しやすさや職場生産性への効果にも関係してくると考えられ、重要な視点であるといえる。

まず、正社員の異動や人数の増減に関しては、日本は人事部主体でそれらを決定するのに対し、海外4カ国では職場が主体となって決定する傾向が強い。具体的にみると、正社員の異動の決定権に関して、海外4カ国では職場生産性得点の平均以上/以下に関わらず、「職場が主体となって決定する」が36%強あるが、日本では「平均以上」と「平均以下」ともに20%弱となっている。正社員の人数の増減の決定権についても、海外4カ国では「職場が主体となって決定する」が3割前後あるのに対し、日本では1割以下にとどまる。日本では正社員に関わる人事権は人事部が所有しており、その結果、職場での柔軟な人員のやり繰りが難しくなっている可能性がある。

正社員以外の社員の異動については、正社員に比べて職場が人事権を持つ割合が高くなり、日本の「平均以上」で37.4%となっている。人数の増減に関しても、職場に人事権があるとする割合は、日本が25%前後、海外4カ国が4割前後となっており、海外4カ国では正社員以外の社員に関する人事権が職場に委譲される傾向があることがわかる。ただし、海外4カ国で正社員、正社員以外の社員の人事権を職場が持つ割合が日本より大きいといっても、「平均以上」の方が「平均以下」に比べ、その割合が小さい。職場への権限委譲が進み過ぎるとかえって人事管理が煩雑になり生産性が落ちる可能性がある。一方、日本では人事部が人事権を持つ割合が5割程度あり、海外4カ国に比べて、依然、日本は人材の採用、配置は人事部主導であるといえる。しかしながら、「平均以上」で職場が人事権を持つ割合が大きい点は特徴的である。また、派遣労働者の人数の増減についても正社員以外の社員の人数の増減と同様の傾向がみられ、日本では「平均以上」で職場へ人事権を委譲する割合が高くなっている。

以上の結果から、海外4カ国では、正社員以外の社員（派遣労働者を含む）の人事権を職場が持つ傾向が強く、日本は正社員、正社員以外の社員のいずれも人事部が持つ企業が多いものの、「平均以上」では、一部の人事権を職場へ委譲する傾向がみられることが明らかになった。これらの結果から、WLBが職場生産性にプラスの効果をもたらすためには、職場の事情に応じて、その職場の状況を最もよく知る職場の管理職に人員の採用、配置を柔軟に対応させる権限を適度に委譲することが有効であると考えられる。また、この結果は、平野（2006）による実績の良い企業で人事権の人事部集中を継続させる一方、職場に一部の人事権を委譲していることと類似しており、WLBの取組みが進んでいる企業において、正社員に関する人事権は人事部主体、それ以外の社員の人事権は職場主体とする構図が構築されている可能性がある。

図表 8 職場生産性得点別 正社員や正社員以外の社員の異動および人数増減の決定権の所在



④ WLB 関連制度の利用者が出た場合の職場対応

前節で述べた通り、職場の仕事量や質に対し、職場メンバーの能力を活用しながら最適解を見いだすことができるのは、その職場の管理職でありメンバーである。したがって、実際に職場で働く従業員から職場の WLB の現状や短時間勤務制度などの制度利用者が出た場合の対処方法をたずねた結果が最も実態に即しているといえる。

ここでは、従業員に自社の WLB 関連制度が職場に与えた影響についてたずねた設問を用いて、職場生産性の高い職場における WLB 関連制度の利用者が出た際の職場対応を考察し、WLB 実現のための要因を探る。

分析にあたっては、その比較のための指標を作る必要があることから、従業員調査を実施したイギリス、ドイツ、日本のそれぞれで「育児や介護のための休業制度」、「短時間勤務制度」、「フレックスタイト制度」、「在宅勤務制度」の有無と、「あり」の場合にその職場生産性への影響についてたずねた設問を活用する。職場生産性への影響については、「プラスの影響」、「マイナスの影響」、「影響はない」の3つから1つ選択してもらっており、「プラスの影響」に2点、「影響はない」に1点、「マイナスの影響」に0点を与え、それぞれを足し上げて WLB の職場生産性得点を作成することとした。さらに、その合計点の平均点を基準に「平均以上」と「平均以下」の2つに分け、両者を比較しながらその特徴を考察することとした。なお、3カ国の WLB の職場生産性得点の平均値と各グループの割合については、図表9のとおりである。

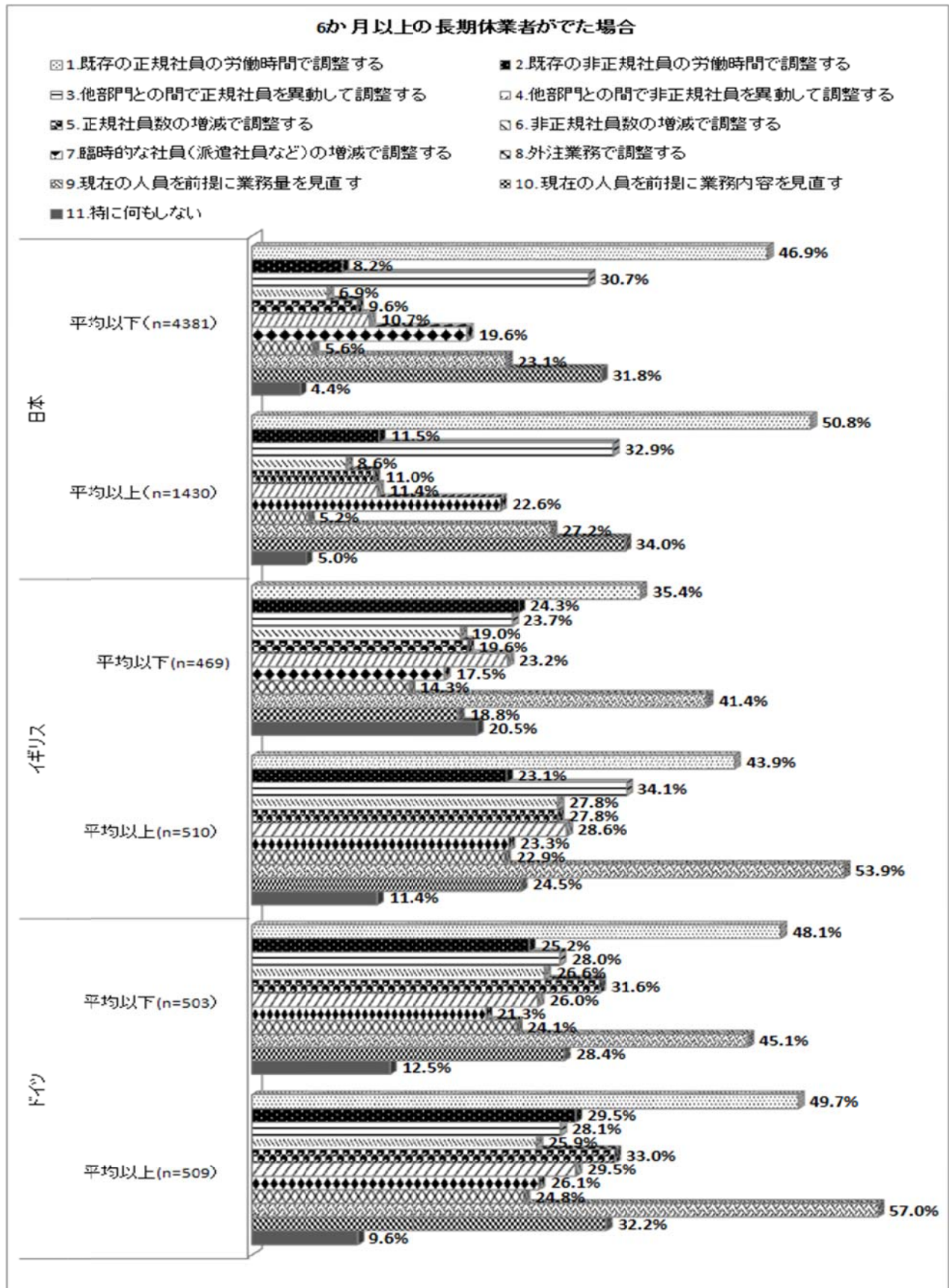
また、WLB 関連制度の利用者が出た場合の職場対応については、前述の3カ国を対象に実施した従業員調査の、「6か月以上の長期休業者が出た場合」と「短時間勤務者が出た場合」に「既存の正規社員の労働時間を調整する」、「既存の非正規社員の労働時間で調整する」、「他部門との間で正規社員を異動して調整する」、「他部門との間で非正規社員を異動して調整する」、「正規社員数の増減で調整する」、「非正規社員数の増減で調整する」、「臨時的な社員（派遣社員など）の増減で調整する」、「外注業務で調整する」、「現在の人員を前提に業務量を見直す」、「現在の人員を前提に業務内容を見直す」、「特に何もしない」の11項目からあてはまるもの全て選択してもらう設問を使用することとした。

図表 9 従業員調査に基づく WLB の職場生産性得点と2つのグループの割合

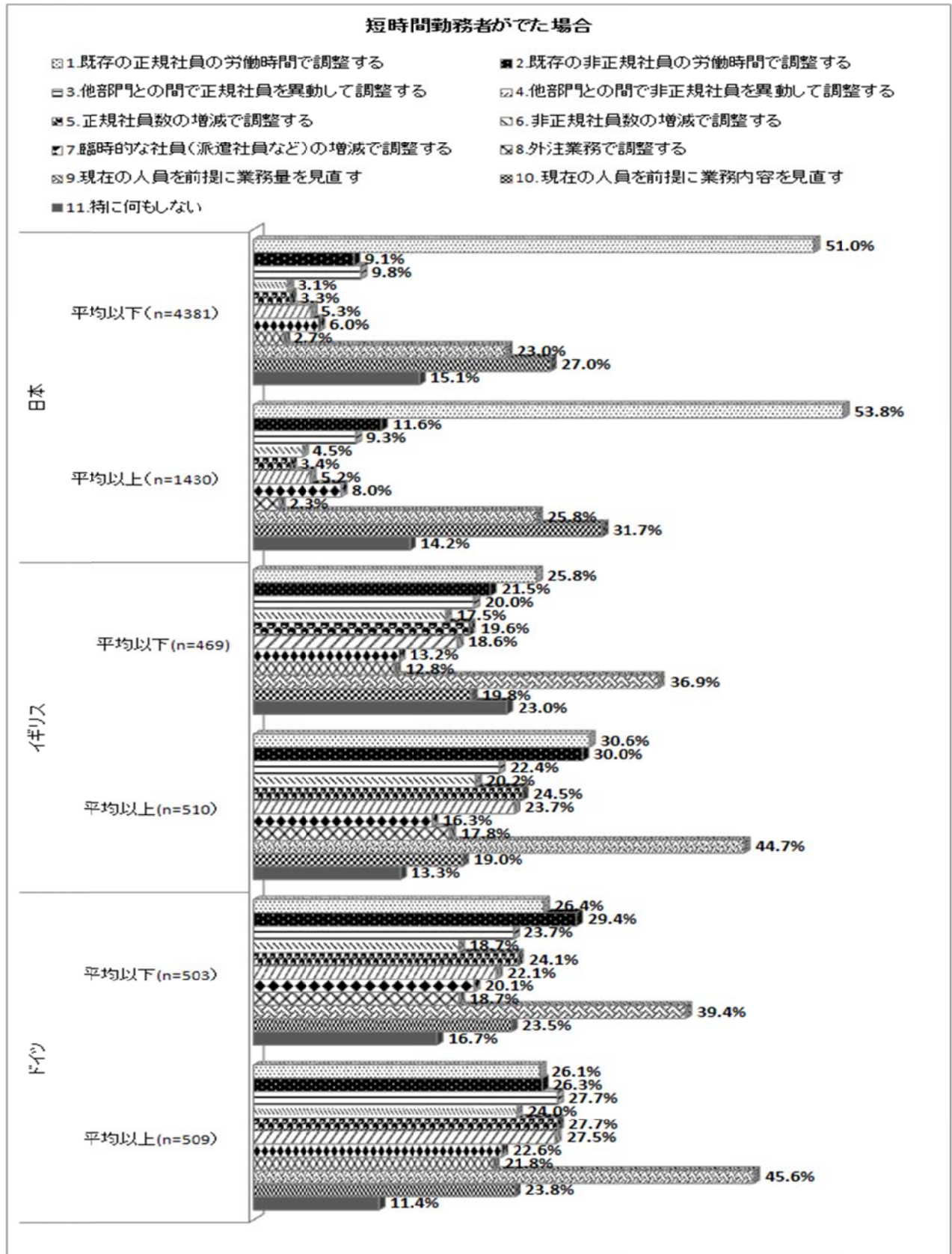
	日本		イギリス		ドイツ	
	n	%	n	%	n	%
平均以下	4381	43.5	469	47.9	503	49.7
平均以上	1430	14.2	510	52.1	509	50.3
合計	5811	57.7	979	100.0	1012	100.0
平均値	2.04		3.61		3.73	

その結果については、図表10、11のとおりである。

図表 10 従業員調査票における職場生産性得点別 長期休業者がでた場合の職場対応



図表 11 従業員調査票における職場生産性得点別 短時間勤務者がでた場合の職場対応



6か月以上の長期休業者が出た場合をみると、日本の「平均以上」で最も多い対応方法は「既存の正規社員の労働時間で調整」（「平均以上」：50.8%、以下同様）であり、「現在の人員を前提に業務内容を見直す」（34.0%）、「他部門との間で正規社員を異動して調整する」（32.9%）、「現在の人員を前提に業務量を見直す」（27.2%）と続き、この順序や割合が「平均以下」のグループと差があまり大きくないのが特徴的である。一方、イギリスの「平均以上」では、「現在の人員を前提に業務量を見直す」が53.9%で最も多く、「既存の正規社員の労働時間で調整」が43.9%と続くほか、「他部門との間で正規社員を異動して調整する」（34.1%）、「非正規社員数の増減で調整する」（28.6%）、「他部門との間で正規社員を異動して調整する」と「正規社員数の増減で調整する」（27.8%）、「現在の人員を前提に業務内容を見直す」（24.5%）がそれぞれ3割前後あり、「平均以下」に比べて高い割合となっていることが分かる。これらのことから、WLBが職場生産性にプラスであった職場では、長期休業者が職場に出た場合、まず職場要員数を勘案しながら業務量を調整し、その上で正社員の労働時間で調整対応したり、要員の異動・採用などによって確保するなど、多様な方法で職場生産性の維持を試みているといえる。これらを職場で対応できるようになるためには、一定の人事権を職場が有している必要がある。前述の人事権の所在に関する考察結果を考慮すれば、イギリスでは職場に一定の人事権が委譲されているからこそこれらの対応が可能であるといえるのではないか。なお、ドイツでは「平均以上」と「平均以下」の両グループに大きな差は見られないが、イギリスと同様に「現在の人員を前提に業務量を見直す」（57.0%）、「既存の正規社員の労働時間で調整」（49.7%）が多く、「正規社員数の増減で調整する」（33.0%）、「現在の人員を前提に業務内容を見直す」（32.2%）、「非正規社員数の増減で調整する」（29.5%）、「既存の非正規社員の労働時間で調整する」（29.5%）がほぼ同程度となっている。

短時間勤務者が出た場合の対応についても、各国とも同様の傾向がみられる。日本の「平均以上」では、「既存の正規社員の労働時間で調整」（53.8%）、「現在の人員を前提に業務内容を見直す」（31.7%）、「現在の人員を前提に業務量を見直す」（25.8%）と続く。イギリスでは、「現在の人員を前提に業務量を見直す」（44.7%）が最も多く、「既存の正規社員の労働時間で調整」（30.6%）や「既存の非正規社員の労働時間で調整」（30.0%）、正社員や正社員以外の社員の異動、採用などが2割強と同程度となっている。一方、ドイツは「現在の人員を前提に業務量を見直す」（45.6%）が多いことは長期休業者が出た際と変わらないが、短時間勤務者が出た場合の対応は正社員や正社員以外の社員の異動や採用で対応し、その後、彼らの労働時間で調整するように対応している。

以上の結果から、日本でも長期休業者と短時間勤務者が出た場合、「現在の人員を前提に業務量を見直す」に取り組む職場が多いものの、イギリスやドイツにおける割合の約半分程度で、その代わりに正社員の労働時間に依存する傾向が強いことが明らかになった。これは、もちろん、わが国の労働法制の影響も少なからずあると言えるが、インセンティブ・システムや人事権の所在とも関連し、日本では職務範囲が曖昧であることが、業務内容や業務量の見直しに対する効果を限定的にしていると考えられる。また、組織内の人員異動に対する職場の人事権が人事部主体となっており限定的であることが職場によるタイムリーな人員補充等の対応を難しくし、結果的に既存の正社員の労働時間に頼り、彼ら（彼女ら）のWLBの実現が難しくしていると思われる。佐藤（2008）は、長時間労働が発生するメカニズムとして、 $\text{業務量} = \text{要員マンパワー} (\text{要員数} \times \text{能力}) \times \text{労働時間}$ を基に業務計画をトップダウンで立てる中で、要員数を増やすことができず、かつ部下が一定レベルの能力を習得するまでには時間がかかることを勘案すると、職場では労働時間を拡大するしか対応方法が無いことを指摘

している。日本では、労働時間以外の要素に対して職場へ一定の裁量を与える方法が重要であるといえる。

⑤正社員以外の社員の仕事内容と処遇

前述の2-3-③では、正社員以外の社員に対する人事権は、海外4カ国、日本ともに一定割合が職場に委譲される傾向があり、それらを持って職場内でやり繰りすることが職場のWLBの実現や職場生産性向上に寄与する可能性を指摘した。そうであれば、正社員以外の社員の仕事内容や処遇のあり方も職場生産性に影響する要素の一つとなってくる。

まず、全従業員に占める正社員以外の社員の割合をみると、海外4カ国では「10%未満」が6割程度、「0%」が2割弱で全体的に正社員以外の社員を雇用している割合は小さい。一方、日本（全体）は「10%未満」が4割となっているが、総じて正社員以外の社員を雇用する割合は大きい（図表12）。

では、彼らは担当業務や処遇はどのようになっているのだろうか（図表13、図表14）。

海外4カ国は、「平均以上」「平均以下」ともに正社員と正社員以外の社員の担当業務を区別しないとする割合が約半数を占める。また、正社員と同じ仕事をしている場合の時間当たりの賃金は、「9割以上」（「（正社員と）同じ」と「9割程度」の合計）が8割前後となっている。一方、日本では正社員と同じ仕事をしているケースやほぼ同じ仕事をしているケースをあわせると、正社員と同じ業務をする正社員以外の社員がいる企業は6割以上となるが、彼ら（彼女ら）の時間当たりの賃金を「9割以上」とする割合は2割程度にとどまり、正社員との処遇格差が生じていることが分かる。

以上の結果から、WLBの取組みが進む海外4カ国では、同一労働同一賃金が進んでいるのに対し、日本では、正社員と正社員以外の社員の処遇格差があることが明らかになり、先行研究の結果を確認する結果となった。日本ではこれらの問題の是正が大きな課題となっているが、こうした人事システムの見直しがわが国のWLBの実現に向けた鍵となる可能性がある。

図表12 調査対象企業の正社員以外の社員比率¹³

		正社員以外の社員の比率					合計
		0%	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50%以上	
日本	全体 (n=8290)	5.7%	40.0%	25.7%	13.0%	15.5%	100.0%
	249人以下 (n=5621)	5.9%	29.2%	27.9%	16.2%	20.8%	100.0%
	250-999人 (n=2066)	5.4%	55.7%	26.0%	7.3%	5.5%	100.0%
	1000人以上 (n=603)	4.8%	86.7%	4.5%	2.8%	1.2%	100.0%
海外4カ国	n=335	18.5%	63.0%	14.3%	2.1%	2.1%	100.0%

¹³ 海外4カ国については、全体のサンプルが少なく日本と同じ企業規模別で考察することができないことを了承いただきたい。

図表 13 正社員と同じ仕事をしている正社員以外の社員の割合

		正社員以外の社員の担当業務					合計
		仕事の分担に おいて両者を 区別していな い	正社員と同じ 仕事をしてい る非正社員が 多い	正社員と同じ 仕事をしてい る非正社員が 一部にいる	正社員と同じ 仕事をしてい る非正社員は いない	わからない(一 概に言えな い)	
日本	平均以下 (n=258)	14.3%	21.7%	32.2%	20.5%	11.2%	100.0%
	平均以上(n=342)	11.1%	17.0%	38.9%	20.2%	12.9%	100.0%
海外 4 カ国	平均以下(n=219)	54.3%	18.3%	19.6%	4.6%	3.2%	100.0%
	平均以上(n=224)	47.3%	17.0%	25.4%	6.3%	4.0%	100.0%

図表 14 正社員と同じ仕事をしている正社員以外の社員の時間当たりの賃金

		正社員と同じ仕事をしている正社員以外の社員の時間当たりの賃金						合計	9 割以上
		同じ(10 割)	9 割程度	8 割程度	7 割程度	6 割程度	半分以下		
日本	平均以下 (n=176)	11.4%	9.1%	33.0%	19.9%	22.2%	4.5%	100.0%	20.5%
	平均以上 (n=222)	9.0%	11.3%	34.2%	18.0%	20.7%	6.8%	100.0%	20.3%
海外 4 カ国	平均以下 (n=202)	65.3%	13.9%	8.9%	3.5%	1.0%	7.4%	100.0%	79.2%
	平均以上 (n=201)	68.2%	12.4%	10.4%	4.0%	.0%	5.0%	100.0%	80.6%

3. WLB 施策が職場生産性に機能する人事管理の推計

3-1 変数の説明

以上、WLB 施策が職場生産性にプラスの影響があるとする企業や職場の人事管理の特徴を海外 4 カ国と日本を比較しながら概観してきたが、ここではその中で特徴的であった変数を用いて WLB が効果的に機能する人事管理要因をプロビット分析で検証し、日本の課題を指摘する。

分析の手順としては、最初に海外 4 カ国と日本の企業調査データを用いて、WLB 施策が職場生産性を高めている企業の人事管理を分析し、両者で何が異なるかを明らかにする(以下、分析 1 と記す)。そのうえで、日本の企業調査と従業員調査のマッチングデータを用いて、職場生産性が高い企業の人事管理を明らかにする(以下、分析 2 と記す)。使用する変数については以下の通りである。

①被説明変数

分析 1 の被説明変数には 2-3 節で説明した職場生産性得点の平均点を基準に 2 つのグループに分けたものを使用し、「平均以上」を 1、それ以外を 0 とする変数を作成した。また、分析 2 については、従業員調査にある設問で自分の職場は他の職場と比較して「仕事を効率的に行っている」（以下、仕事効率と記す）、「職場のメンバーの仕事に対する意欲は高い」（以下、仕事意欲と記す）、「職場のメンバーは職場に貢献しようとする意識が高い」（以下、組織貢献意識と記す）、「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい職場である」（以下、WLB 職場と記す）かをたずねている設問を用いて、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」を 1、それ以外を 0 とする変数を作成した。

②説明変数

人事管理変数としては、分析 1、2 ともにインセンティブ・システム、業務量や生産量の変動した際の正社員および正社員以外の社員の人事権の所在、正社員以外の社員の仕事内容や処遇、さらに男女均等変数として女性管理職比率を活用する。男女均等変数を加味する理由としては、複数の先行研究において、両立支援や WLB の取組みは男女均等施策と補完的であることが明らかにされているためである¹⁴。

インセンティブ・システム変数には、一般社員と管理職の給与および賞与を決定する際に占める各要素の割合について考察した結果から、海外 4 カ国と日本で特徴的であった要素を抽出し、それらの実数値を用いることとした。具体的には、一般社員の給与と賞与に対しては、年齢、勤続年数（給与のみ）、個人の業績、職務内容、組織の業績（賞与のみ）、個人の仕事への取組み姿勢（給与のみ）の 6 項目を使用する。一方、管理職の給与と賞与については、年齢、個人の業績（賞与のみ）、職務内容、組織の業績（賞与のみ）、個人の仕事への取組み姿勢の 5 項目を使用する。なお、分析は一般社員、管理職の給与と賞与を個別に行う¹⁵。

人事権に関する変数については、正社員の異動および人数の増減、正社員以外の社員の異動および人数の増減、派遣労働者の人数の増減の 5 ケースに対し、「職場が主体となって決定（人事部の意向はほとんど反映しない）」を 1、それ以外（「人事部が主体となって決定（職場の意向はほとんど反映しない）」、「職場の意見を反映した上で、人事部が主体となって決定」、「ケースバイケース」）を 0 とする変数を作成した。

正社員以外の社員の人事管理については、仕事内容変数として「正社員と非正社員¹⁶の担当する仕事の内容において近いものはどれか」とたずねた設問で「仕事の分担において両者を区別していない」と「正社員と同じ仕事をしている非正規社員が多い」を 1、それ以外（「正社員と同じ仕事をしている非正規社員が一部いる」、「正社員と同じ仕事をしている非正規社員はいない」、「わからない（一概にいない）」）を 0 とする変数を作成した。また、処遇については、正社員と同じ仕事をする非正社員がいると回答した企業で正社員と同じ仕事をしている非正社員の時間当たりの賃金が正社員と比べて「同じ（10 割）」と「9 割程度」に回答したものを 1、それ以外（「8 割程度」、「7 割程度」、「6 割程度」、「半分以下」）を 0 とする変数を作成した。

男女均等変数の女性管理職比率は、企業調査において正社員の男女の管理職数をたずねているもの

¹⁴ 脇坂（2002）、川口（2002）（2008）、松原（2008）

¹⁵ インセンティブ・システム変数に該当する全ての項目をまとめてモデル式に投入したところ、モデルの当てはまりを示す値が良くなかったため、個別に分析することとした。

¹⁶ 本稿では、これまでの文中で非正社員を正社員以外の社員と記述しているが、設問の文言をそのまま引用したため、ここでは非正社員と記述する。

を利用し、管理職総数を算出した後、女性管理職数を管理職総数で除したものを実数で使用する事とした。なお、男女どちらかの管理職数が無回答であった場合、人数が分からなかったと解釈し「0人」に置き換えている。

また、分析2においては、さらに2項目を変数として追加した。一つは、WLB 関連制度の有無であり、従業員調査で「育児や介護のための休業制度」、「短時間勤務制度」、「フレックスタイム制度」、「在宅勤務制度」について勤め先にこれらの制度があるかをたずねた設問を用いて、「ある」を1、「ない」を0とする変数を作成した。

もう一つは、WLB 関連制度の利用者が出た場合の職場対応に関するものであり、2-3-④で考察した従業員調査の「6か月以上の長期休業者が出た場合」と「短時間勤務者が出た場合」の対応方法を職場対応変数として用いることとした。具体的には、職場対応としてあげられた11項目¹⁷の選択肢に対し、「あてはまる」と回答したものを1とする変数を作成した。

③コントロール変数

コントロール変数としては業種、企業規模、女性正社員比率を用いている。

業種については、各業種の割合から製造業、卸売・小売業、その他の業種の3つに分け、それぞれのダミー変数を作成した。

企業規模は、250人未満、250~999人、1000人以上の3つに分け、同じくそれぞれのダミー変数を作成した。

女性正社員比率は、10%未満、10~20%未満、20~40%未満、40%以上の4つに分け、それぞれのダミー変数を作成した。

なお、分析の際、業種は製造業、企業規模は250人未満、女性正社員比率は10%未満が最も各カテゴリーにおいて高い割合を占めていたため、それぞれの基準と位置付けている。

3-2 推計結果

①【分析1】海外4カ国と日本の比較分析

図表15が推計結果である。

海外4カ国の「WLB 施策が職場生産性にプラス」の企業では、全てのケースにおいて女性管理職比率が5%水準でプラスに有意となっていることから、これらの企業ではダイバシティ・マネジメントが進んでいると考えられる。

インセンティブ・システム変数については、一般社員の給与と管理職の賞与のモデル式で「年齢」がマイナスに有意、一般社員の賞与のモデル式で「職務内容」が10%水準でプラスに有意、管理職の賞与で「組織の業績」と「仕事への取り組み姿勢」がともに10%水準でマイナスに有意となっている。

人事権については、「正社員の異動」が管理職の賞与のモデル式において10%水準でプラスに有意

¹⁷ 「既存の正規社員の労働時間を調整する」、「既存の非正規社員の労働時間で調整する」、「他部門との間で正規社員を異動して調整する」、「他部門との間で非正規社員を異動して調整する」、「正規社員数の増減で調整する」、「非正規社員数の増減で調整する」、「臨時的な社員（派遣社員など）の増減で調整する」、「外注業務で調整する」、「現在の人員を前提に業務量を見直す」、「現在の人員を前提に業務内容を見直す」、「特に何もしない」

となっている。正社員以外の社員の処遇については、有意なものはない。

一方、日本では女性管理職比率が有意なものではなく、インセンティブ・システムに関しては、一般社員の賞与のモデル式で「個人の業績」、「職務内容」、「組織の業績」がそれぞれ10%水準でプラスに有意となった。そのほかは管理職の賞与のモデル式で「職務内容」と「組織の業績」が10%水準でプラスに有意であった。このうち、管理職の賞与の「組織の業績」は海外4カ国と日本で符号が逆の結果となっている。

人事権については、「正社員の異動」が管理職の賞与のモデル式において10%水準でマイナスに有意であったが、そのほかの項目では有意なものはない。これは、日本企業では人事部が人事権を有する企業の方が多数であることが影響していると考えられる。

正社員以外の社員の処遇変数に関しては、「仕事内容が正社員と同じ」であるが、管理職の給与の式において10%水準でマイナスに有意の結果となった。

以上の結果から、海外4カ国と日本ではWLB施策が職場生産性に効果的に機能する人事管理に特徴があることが分かった。まず、男女均等施策については、海外4カ国ではダイバシティ・マネジメントが進んでおり、多様な人材を活用する組織でWLB関連制度が導入され、職場生産性へプラスの影響をもたらしているといえる。わが国の先行研究で男女均等施策とWLBは補完的な関係であり、両者がそろって効果を生むということが明らかになっているが、本稿の分析においても、こうした結果を支持するものとなったといえる。

インセンティブ・システムについては、一般社員と管理職の給与および賞与の各モデル式で有意な変数が異なるため、その理由までを解釈するのは難しいが、年齢、職務内容、組織の業績について海外4カ国と日本で一定の特徴があるといえる。海外4カ国では、年齢など個人属性に関する項目の比重が低い、日本ではそうした傾向は見られない。職務内容については、海外4カ国および日本の両者とも一般社員の賞与において同項目の比重を高くする傾向がみられることから、同項目については、WLB施策が職場生産性に効果的に機能するための要因と考えることができる。一方、組織の業績については、海外4カ国と日本の符号が逆になる結果となった。これについては、今回の分析では、日本企業間と海外4カ国の企業間の比較分析となっていること、前述のとおり、海外4カ国では組織の業績、職務内容、個人の業績、職務遂行能力がそれぞれ同程度の割合であることから、組織の業績への高い比重がかえってWLB施策が職場生産性を高めることの阻害要因となる可能性を指摘できる。つまり、各項目をバランスよく評価することが重要であるといえる。これは日本についても言え、本稿2-3では日本の一般社員、管理職の賞与では個人の業績に対する比重が過度に高い傾向があることを指摘したが、本分析では、WLB施策が効果的に機能している企業では組織の業績に対する比重も高いことを示した。日本も組織業績、職務内容などを海外4カ国レベルに重視したインセンティブ・システムにしていくことによって、個々人の役割が明確になり、その役割を組織内メンバーで連携しながら遂行する職場環境が形成され、結果的に職場生産性が高まっていく可能性が考えられる。

人事権の所在については、正社員の異動について、海外4カ国と日本で符号が逆になる結果となった。これについても前述のクロス集計結果で、海外4カ国では正社員および正社員以外の社員の人事権を職場が持つ傾向であるのに対し、日本ではいまだ人事部がそれらを有していることを明らかにしたが、それを反映した結果となったといえる。つまり、日本企業では人事部が人事権を持っている企業が多数であることから、その差が分析結果に表れないと考えられる。

このようになお、今回の分析では、給与と賞与を分けたモデル式となっていること、さらには海外

4カ国と日本を個別に分析した結果を比較するととどまったことから、WLB施策が職場生産性に効果的に機能する人事管理要因を明確に指摘できたとは言えない。両者の全体像を考察したうえで、その特徴を明らかにするのは今後の課題である。

図表 15 WLB 施策が職場生産性にプラスである企業の人事管理に関する推計結果（プロビット）

	一般社員の給与		一般社員の賞与		ライン管理職の給与		ライン管理職の賞与	
	海外4カ国	日本	海外4カ国	日本	海外4カ国	日本	海外4カ国	日本
女性管理職比率(実数)	.010 **	-.006	.009 **	-.006	.011 **	-.007	.011 **	-.003
年齢(実数)	-.041 **	.000	-.021	.001	-.028	-.003	-.030 *	-.004
勤続年数(実数)	-.009	.001						
個人業績(実数)	-.012	.005	-.002	.007 *			-.011	.005
職務内容(実数)	-.008	.006	.019 *	.012 *	-.007	.006	-.010	.012 *
組織の業績(実数)			-.005	.008 **			-.013 *	.006 *
個人の仕事への取り組み姿勢(実数)	-.013	-.002			.008	.001	-.020 *	.009
正社員の異動	.272	-.231	.284	-.304	.270	-.220	.317 *	-.380 *
正社員の人数の増減	-.087	-.098	-.143	-.139	-.073	-.119	-.183	-.016
正社員以外の社員の異動	-.023	.098	-.076	.106	-.016	.076	-.029	.094
正社員以外の社員の人数の増減	-.326	-.092	-.209	-.036	-.297	-.059	-.214	-.024
派遣社員の人数の増減	-.087	-.135	.034	-.168	-.081	-.113	.043	-.183
正社員と正社員以外の社員の担当業務	.039	-.199	-.059	-.153	.049	-.220 *	-.074	-.202
正社員以外の社員の時間当たりの賃金(9割以上)	.060	-.021	.097	.016	.075	-.081	.389	-.075
定数項	.415	.187	-.453	-.248	-.383	.278	.440	-.071
n	242	266	229	259	242	265	225	259
prob>chi2	.179	.172	.179	.157	.209	.196	.156	.156

注：コントロール変数として、業種、企業規模、正社員の女性比率に関する変数を投入し推計している

※有意水準： ***p<0.001, **p<0.05, *p<0.1

②日本の職場生産性（仕事効率、仕事意欲、組織貢献意識、WLB 職場）が高い企業における分析

図表 16 は、従業員による自分の職場の生産性に対する評価を目的変数とし、その評価が高い（＝職場生産性が高い）企業の人事管理を分析した推計結果である。分析では、インセンティブ・システムに関して一般社員と管理職の給与、賞与を個別に分析しているが、管理職の給与、賞与に関する分析結果は一般社員の結果と傾向が似ていたことから、本節ではインセンティブ・システム変数に一般社員に対する項目を投入したモデル式の結果を中心に、職場生産性が高い企業の特徴を考察することに¹⁸。また、ここでは、「6か月以上の長期休業者が出た場合」と「短時間勤務者が出た場合」の両者の推計結果がおおむね同じであったことから、以降で述べるポイントは WLB 関連制度の利用者が職場におり、かつ職場生産性が高い企業の傾向として述べていく。

¹⁸ 管理職の給与、賞与をインセンティブ・システム変数として入れたモデル式の推計結果は文末の参考資料を参照願いたい。

「育児や介護のための休業制度」は「仕事意欲」や「組織貢献意識」に対してプラスに有意、「短時間勤務制度」は「仕事意欲」に対してプラスに有意、「フレックスタイム制度」は「WLB 職場」に対してプラスに有意となった。WLB 制度の導入は、働き手の仕事意欲や組織貢献意識に寄与し、特に「フレックスタイム制度」は、職場メンバーが自分の職場を柔軟で働きやすい職場であると認識する効果があるといえる。

職場の対応方法に関する主な結果は、「既存の正社員の労働時間で調整する」は「組織貢献意識」¹⁹や「仕事効率」²⁰に対してマイナスに有意、「既存の非正社員の労働時間で調整する」は「仕事効率」²¹に対してマイナスに有意であるが、「WLB 職場」²²ではプラスに有意であった。そのほか、「他部門との間で非正規社員を異動し調整する」は、「仕事効率」²³、「仕事意欲」、「組織貢献意識」にマイナスに有意、「正社員数の増減で調整する」は「仕事効率」、「組織貢献意識」、「WLB 職場」でマイナスに有意となった²⁴。一方、プラスであったのは「非正規社員の増減で調整する」で、「仕事効率」、「仕事意欲」²⁵、「組織貢献意識」²⁶に対して有意な結果となった。なお、「何もしない」はこれらの被説明変数に対してマイナスに有意となった。つまり、職場生産性が高い企業では WLB 関連制度の利用者が職場に出た際、何らかの対応をしているといえる。

人事権の所在に関しては、「非正社員の人数の増減」がほぼ全ての被説明変数に対してマイナスに有意となったほか、「正社員の異動」が「仕事効率」、「WLB 職場」²⁷でマイナスに有意となった。また、インセンティブ・システムについては、一般社員の給与、賞与ともに「年齢」が「仕事効率」に対してマイナスに有意、「個人の仕事への取組み姿勢」がほぼすべての被説明変数に対してマイナスに有意となった。しかし、職務内容は給与においては、「仕事効率」「組織貢献意識」でマイナスとなっているが、賞与においては「WLB 職場」で、10%水準でプラスに有意となった。

最後に、正社員以外の社員の処遇についてであるが、「正社員と同じ仕事をしている非正社員の時間当たりの賃金（9割以上）が「仕事効率」²⁸、「仕事意欲」、「組織貢献意識」に対してプラスに有意となった。

以上の結果から、従業員の仕事効率、仕事意欲、組織貢献意識が高い企業および働きやすい職場が整備されている企業では、WLB 関連制度が導入されていることがわかった。今回の分析では、制度の利用実績を考慮したものとなっていないが、プラスに有意であった結果は、制度整備そのものが従業員の意欲や組織貢献意識を高めている可能性がある。また、フレックスタイム制度は、WLB 職場にプラスで有意であったことは、実際に同制度を利用して柔軟は働き方をしていると考えられ、正社員の WLB の実現に寄与しているといえよう。

WLB 関連制度利用者が職場に出た場合の対応については、正社員以外の社員の増減でやり繰りす

¹⁹有意であるのは、「6か月以上の長期休業者が出た場合」においてである。

²⁰有意であるのは、「短時間勤務者が出た場合」においてである。

²¹有意であるのは、「6か月以上の長期休業者が出た場合」においてである。

²²有意であるのは、「短時間勤務者が出た場合」においてである。

²³「6か月以上の長期休業者が出た場合」の、インセンティブ・システム変数に一般社員の賞与に関する項目を投入した式の結果を除く全てで有意。

²⁴「短時間勤務者が出た場合」においてである。

²⁵有意であるのは、「6か月以上の長期休業者が出た場合」においてである。

²⁶有意であるのは、「6か月以上の長期休業者が出た場合」においてである。

²⁷有意であるのは、「6か月以上の長期休業者が出た場合」においてである。

²⁸有意であるのは、「短時間勤務者が出た場合」のインセンティブ・システム変数として一般社員の給与の各変数を入れた式においてである。

ることは、正社員の仕事効率、仕事意欲、組織貢献意識を高めるが、正社員および正社員以外の社員の労働時間で調整することや、正社員以外の社員の異動、正社員の人数の増減で対応する方法は、正社員の職場生産性を低下させる可能性がある。つまり、既存の人員で対応するのではなく、新たに正社員以外の社員を追加的投入する方法が職場生産性に効果的であるといえる。この解釈は難しいが、これまで正社員または一定のスキルや知識を持った正社員以外の社員には、より難易度の高い仕事を担当させ、定型的な業務などスキルや知識を必要としない業務を新たに雇用した正社員以外の社員に担当させることによって、これまでの担当者は労働意欲、仕事効率が向上し、さらには組織貢献意識が高まっていると考えられる。ただし、これらについては、今後さらに考察を深める必要がある。

人事権の所在については、職場生産性の高い企業では、正社員の異動、正社員以外の社員の人数の増減などの権限が人事部にあることが分かった。この結果については、同分析が日本企業を対象としたものであり、いまだ日本企業では人事部に人事権が集中している中では、特徴が表れにくいと判断できる。

インセンティブ・システムについては、職場生産性の高い企業では、給与、賞与ともに年齢に対する比重が低いことが明らかになった。職務については、給与ではその比重を高くせず、賞与において比重を高くするといった特徴がみられる。これについては、目標管理制度の仕組みと併せて考える必要がある。目標管理制度は、本来、職務ごとに期待される成果を示し、それを一定期間で達成できたかを評価するためのツールである。つまり、ここには職務の概念が不可欠であるが、わが国では、目標管理制度を導入する企業が多いものの、職務に対する考え方は極めて薄く、あいまいな目標を設定し評価している傾向が強い。そういった中で、職場生産性の高い企業では、本来の目標管理制度に立ち返って職務や役割を考慮した目標を設定し、その達成度を適切に評価していると考えられる。このことから、個々人が果たす役割と職務範囲を明確にすることが、働きやすい職場の実現に寄与している可能性を指摘できる。

正社員以外の社員の処遇については、ひとつの特徴がみられ、職場生産性が高い企業では、正社員と同じ仕事を担当する正社員以外の社員の時間当たりの賃金が正社員とほぼ同じにしていることが明らかになった。多様な人材を活用し、均衡処遇としていく中で正社員の意欲や組織貢献意識も高まっているといえる。鶴（2009）は、WLBの実現には労働者の二極化の解消が不可欠としているが、本分析結果は、こうした考え方を裏付けるものとなったのではないかと考えられる。

図表 16 職場生産性が高い企業の人事管理の在り方に関する推計結果（プロビット）

※インセンティブ・変数に関して一般社員の給与と賞与のケースをモデル式に投入した場合

	6か月以上の長期休業者が出た場合				短時間勤務者が出た場合			
	仕事効率	仕事意欲	組織貢献意識	WLB職場	仕事効率	仕事意欲	組織貢献意識	WLB職場
女性管理職比率	.005	.002	-.004	-.008	.004	.004	-.003	-.008
育児や介護のための休業制度	-.134	.168	.227 *	.091	-.119	.239 **	.220 *	.078
短時間勤務制度	.071	.138 *	.041	-.055	.096	.152 **	.082	-.056
フレックスタイム制度	-.016	.041	.031	.172 **	-.061	.056	.028	.185 **
[在宅勤務制度	-.096	.114	.183	-.098	-.098	.033	.102	-.117
正社員と非正社員の担当業務（正社員と同じ）	.006	-.008	-.029	-.051	.002	.007	-.019	-.055
正社員と同じ仕事をしている非正社員の時間あたりの賃金（9割以上）	.031	.037 *	.043 **	.001	.035 *	.041 *	.046 **	-.002
既存の正社員の労働時間で調整する	-.023	-.063	-.130 *	.016	-.171 **	-.095	-.103	-.062
既存の非正規社員の労働時間で調整する	-.309 **	-.142	.087	.181	-.079	.030	.169	.241 *
他部門との間で正社員を異動して調整する	-.045	-.049	.076	-.040	-.074	.162	-.040	.110
他部門との間で非正規社員を異動して調整する	-.240 *	-.278 *	-.158	-.216	-.584 **	-.373 *	-.448 *	-.328
正社員数の増減で調整する	-.040	.149	-.123	.045	-.470 **	-.306	-.394 *	-.698 ***
非正規社員数の増減で調整する	.380 ***	.286 **	.272 **	.151	.345 **	.149	.141	.195
臨時的な社員の増減で調整する	.059	.107	.013	.155 *	.089	-.081	-.159	-.011
外注業務で調整する	.031	.304 *	.215	.101	.286	.347	.132	.136
現在の人員を前提に業務量を見直す	.034	.044	.005	.127	.019	-.052	-.020	.062
現在の人員を前提に業務内容を見直す	.054	.052	-.027	-.111	.026	.012	.064	.078
特に何もしない	-.549 ***	-.432 **	-.307 *	-.161	-.289 **	-.170 *	-.109	-.094
正社員の異動	-.319 **	.058	-.134	-.246 *	-.232 *	.036	-.123	-.201
正社員の人数の増減	.238	-.042	.222	.091	.131	-.027	.211	.048
非正規社員の異動	.118	.060	-.003	.081	.114	.085	.058	.050
非正規社員数の増減	-.360 ***	-.202 *	-.199 *	-.304 **	-.306 **	-.137	-.199 *	-.236 *
派遣労働者の人数の増減	.190	.118	.159	.153	.147	.024	.086	.111
一般社員の給与_年齢	-.003 *	.002	.001	.000	-.003 *	.002	.001	.000
一般社員の給与_勤続年数	.000	.001	-.003	.002	.000	.001	-.002	.002
一般社員の給与_個人業績	.001	.000	-.001	-.001	.002	.000	-.001	.000
一般社員の給与_職務内容	-.008 **	-.003	-.006 *	.002	-.007 **	-.002	-.006 *	.001
一般社員の給与_個人の仕事への取組み姿勢	-.007 *	-.009 **	-.005 *	-.004	-.007 **	-.010 ***	-.006 *	-.006 *
定数項	.206	-.706 **	-.935 ***	-.199	.304	-.838 **	-.886 **	-.060
n	1004	1004	1003	1004	1004	1004	1003	1004
prob>chi2	.202	.268	.249	.206	.197	.194	.208	.183

	6か月以上の長期休業者が出た場合				短時間勤務者が出た場合			
	仕事効率	仕事意欲	組織貢献意識	WLB職場	仕事効率	仕事意欲	組織貢献意識	WLB職場
女性管理職比率	.005	.003	-.005	-.007	.005	.004	-.004	-.007
育児や介護のための休業制度	-.127	.155	.227 *	.111	-.107	.233 **	.226 *	.091
短時間勤務制度	.061	.121 *	.034	-.074	.091	.152 **	.090	-.059
フレックスタイム制度	.010	.055	.035	.190 **	-.052	.066	.015	.179 **
[在宅勤務制度	-.084	.132	.187	-.122	-.109	.023	.088	-.111
正社員と非正社員の担当業務（正社員と同じ）	-.001	-.013	-.035	-.048	-.003	-.005	-.029	-.055
正社員と同じ仕事をしている非正社員の時間あたりの賃金（9割以上）	.030	.042 *	.041 *	.003	.032	.045 **	.044 **	-.004
既存の正社員の労働時間で調整する	-.018	-.026	-.132 *	.022	-.168 **	-.119	-.100	-.047
既存の非正規社員の労働時間で調整する	-.329 **	-.169	.079	.174	-.074	.020	.160	.208 *
他部門との間で正社員を異動して調整する	-.041	-.013	.056	-.061	-.117	.146	-.074	.087
他部門との間で非正規社員を異動して調整する	-.235	-.282 *	-.166	-.228	-.552 **	-.368 *	-.409 *	-.313
正社員数の増減で調整する	-.051	.178	-.145	.046	-.425 *	-.301	-.382 *	-.645 ***
非正規社員数の増減で調整する	.364 ***	.285 **	.270 **	.140	.307 *	.145	.139	.191
臨時的な社員の増減で調整する	.057	.089	.011	.159 *	.124	-.059	-.146	.012
外注業務で調整する	.020	.316 *	.217	.122	.297	.333	.135	.163
現在の人員を前提に業務量を見直す	.039	.014	.013	.137	.018	-.059	-.021	.065
現在の人員を前提に業務内容を見直す	.061	.087	-.007	-.125	.017	.021	.093	.063
特に何もしない	-.538 ***	-.421 **	-.298 *	-.154	-.297 **	-.175 *	-.110	-.105
正社員の異動	-.336 **	.023	-.125	-.230 *	-.232 *	.010	-.138	-.191
正社員の人数の増減	.233	-.062	.169	-.014	.092	-.065	.177	-.010
非正規社員の異動	.117	-.013	-.030	.073	.105	.082	.056	.033
非正規社員数の増減	-.334 **	-.163	-.181	-.257 **	-.269 **	-.132	-.191 *	-.205 *
派遣労働者の人数の増減	.145	.112	.176	.127	.092	.027	.105	.103
一般社員の賞与_年齢	-.005 **	.000	-.002	-.002	-.006 **	.000	-.001	-.002
一般社員の賞与_個人業績	.000	-.002	-.002	.000	.000	-.002	-.002	.000
一般社員の賞与_職務内容	-.004	.003	-.001	.006 *	-.003	.003	-.001	.006 *
一般社員の賞与_組織の業績	.001	-.001	.000	-.001	.000	-.002	.000	-.001
一般社員の賞与_個人の仕事への取組み姿勢	-.009 ***	-.009 ***	-.005 *	-.002	-.009 ***	-.010 ***	-.006 **	-.003
定数項	.172	-.694 **	-.926 ***	-.231	.317	-.772 **	-.880 **	-.052
n	1004	1004	1003	1004	1004	1004	1003	1004
prob>chi2	.197	.275	.239	.170	.204	.213	.206	.190

注：コントロール変数として、業種、企業規模、正社員の女性比率に関する変数を投入し推計している

※有意水準： ***p<0.001, **p<0.05, *p<0.1

4. まとめ

最後に、本稿で明らかにしてきた内容を総括すると同時に、日本企業における WLB 推進に向けた今後の人事管理に対する検討課題を指摘したい。

まず、第一に、日本企業のインセンティブ・システムは、給与や賞与に占める年齢の比重および賞与に占める個人の業績の比重が他の項目に比べて高いのに対し、WLB の取組みが進む海外 4 カ国では、職務遂行能力、個人の業績、職務の内容、組織の業績などがバランスよく配分され、個人の属性要因に関する項目の比重は低い報酬体系となっていることが明らかになった。特に、「職務内容」については、日本においても職場生産性得点が高い企業の一般社員の賞与で重視する傾向がみられたことから、WLB 施策が職場生産性に効果的に機能するための人事管理要因の一つであると判断でき、職務内容を重視したインセンティブ・システムの構築（いわゆる、役割給と役割等級制度）をこれまで以上に進める必要がある。

第二に、海外 4 カ国では、正社員以外の社員（派遣労働者を含む）の人事権は職場が持つ傾向が強く、日本は正社員、正社員以外の社員のいずれも人事部が持つ企業が多い。こうした人事権を人事部に集中させることは、環境の変化に対するタイムリーな対応を阻害する可能性がある。海外 4 カ国と日本の職場生産性得点が平均以上の企業を比較したクロス集計の結果からは、これらの企業で一部の人事権を職場へ委譲する傾向があることが明らかになった。WLB が職場生産性にプラスの効果をもたらすためには、職場の事情に応じて、その職場の状況を最もよく知る職場の管理職に人員の採用、配置を柔軟に対応させる権限を一定割合委譲することが有効であるといえる。

第三に、イギリスやドイツの職場生産性が高い職場では、WLB 関連制度の利用者が職場に出た場合、第一に職場要員数を勘案しながら業務量を調整し、その上で正社員の労働時間で調整対処したり、要員の異動・採用なども行うなど、複数の方法を並行して実施し、社員の WLB を実現させていることが指摘された。日本でも「現在の人員を前提に業務量を見直す」に取り組む職場が多いものの、イギリスやドイツの約半分程度である。その代わり、日本では正社員の労働時間に依存する傾向が強い。これは、前述した人事権の所在とも関連していると考えられ、職場へ人事権を委譲することで職場メンバーが働きやすい環境を提供でき、彼らの WLB を実現できる職場の構築が可能になると考えられるが、日本ではその権限の行使が職場にないためタイムリーな職場対応が難しく、従業員の WLB の実現も制約的になるといえる。平野（2006）は、コア人材に対する人事管理とそれ以外の人事管理の責任の所在を分け、一定の裁量性を職場に与えることが重要であると指摘しているが、日本企業における WLB の推進には、まさにこういった取組みが不可欠であると考えられる。

第四に、海外 4 カ国では女性の管理職比率が高い企業で、WLB の職場生産性への評価も高いことが分かった。つまり、ダイバシティ・マネジメントの推進と WLB 実現に向けた取組みは補完的な関係であるといえる。これについては、これまでも先行研究で指摘されてきたが、従業員一人一人の能力を発揮させるための環境整備として WLB の拡充は不可欠であり、同時に働き方に限定されないキャリア形成システムやインセンティブ・システムも不可欠であるといえる。

第五に、正社員と同じ仕事をする正社員以外の社員の時間当たりの賃金が正社員とほぼ同じにしている企業では、従業員が自分の職場生産性（仕事効率、仕事意欲、組織貢献意識）が高いと認識する傾向があることが明らかになった。日本では正社員と正社員以外の社員の格差が問題とされている。WLB の取組みが進む海外 4 カ国でも必ずしも正社員とそれ以外の社員の処遇格差が無いとは言えな

い²⁹が、正社員の WLB 実現と並行して正社員以外の社員の人事管理の在り方についても検討していく必要がある、こうした人事システムの構築が社会全体の WLB の実現に向けた鍵となると考える。

人事管理は、それぞれのものが従業員の労働意欲や組織貢献意識、さらには WLB の実現に直接的に関係するものではない。しかし、人事管理のあり方は、経営方針を含む組織の在り方に対する隠れたメッセージである。経済がグローバル化し、労働力人口が減少するわが国の現状の中で人事管理の在り方は従来の“日本型”ではもはや対応できない状況に来ていると考える。働く人材やその価値観が多様化するとともに、いわゆる「時間制限のある人材」³⁰が労働市場の中心となる中で、人事管理の在り方も、正社員だけでなく、より幅広く多様な人材を活用できるものへと再構築していく必要があるだろう。

【参考文献】

- 池田心豪（2010）「ワーク・ライフ・バランスに関する社会科学研究とその課題－仕事と家庭生活の両立に関する研究に着目して」『日本労働研究雑誌』No.599
- 川口章（2002）「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』No.503
- 川口章（2008）『ジェンダー経済格差』勁草書房
- 権丈英子(2003)「オランダ、スウェーデン、イギリス、ドイツにおける典型労働と非典型労働：就業選択と賃金格差」大沢真知子／スーザン・ハウスマン編『働き方の未来－非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構
- 坂爪洋美（2002）「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503
- 佐藤 厚（2008）「仕事管理と労働時間－長時間労働の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』NO.575
- 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『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(2010)『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社
- 武石恵美子（2010）「ワーク・ライフ・バランス実現への課題：国際比較調査からの示唆」経済産業研究所ディスカッションペーパー 11-P-004
- 谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント－多様性をいかす組織』白桃書房
- 鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著(2009)『労働市場制度改革』日本評論社
- 原ひろみ・佐藤博樹(2008)「労働時間の現実と希望のギャップからみたワーク・ライフ・コンフリクト：ワーク・ライフ・バランスを実現するために」『季刊 家計経済研究』No.79、pp.72-79
- 平野光俊(2006)『日本型人事管理』中央経済社
- 松原光代（2004）「短時間正社員の可能性－育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して」『日本労働研究雑誌』No.528
- 松原光代（2008）「制度導入企業の要因分析」佐藤博樹・武石恵美子編〔2008〕『人を活かす企業が伸びる』勁草書房
- 守島基博(2010)『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社
- 脇坂 明（1999）「仕事と家庭の両立支援制度の分析－『女性雇用管理基本調査』を用いて」『家庭

²⁹詳しくは鶴（2009）、権丈（2003）を参照願いたい。

³⁰ 佐藤博樹（2008）

- 「やさしい企業」研究会報告書』女性労働協会
- 脇坂 明 (2001) 「仕事と家庭の両立支援分析ー『女性雇用管理基本調査』を用いて」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 (2002) 「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」『日本労働研究雑誌』No.503
- こども未来財団(2008)『企業における仕事と子育ての両立に関する調査研究』
- 電機連合(2007)『21世紀生活ビジョンに関する研究会』
- 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(2009)『働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査研究報告書』
- 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(2010)『管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査研究報告書』
- 内閣府(2005)『管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査』
- 内閣府(2006)『企業における子育て支援とその導入効果に関する調査研究』
- (独)労働政策研究・研修機構(2007)『仕事と家庭の両立支援に関する調査』
- ニッセイ基礎研究所(2005)『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』
- Jili E. Perry-Smith & Terry C. Blum[2000], "Work-family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol.43, No.6, pp.1107-17*
- Susan C. Eaton(2003) "If you can use them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance" Industrial Relations, Vol. 42, No.2, pp.145-167*

参考資料：職場生産性が高い企業の人事管理の在り方に関する推計結果（プロビット）

※インセンティブ・変数に関して管理職の給与と賞与のケースをモデル式に投入した場合

	6か月以上の長期休業者が出た場合				短時間勤務者が出た場合				
	仕事効率	仕事意欲	組織貢献意識	WLB職場	仕事効率	仕事意欲	組織貢献意識	WLB職場	
女性管理職比率	.005	.004	-.005	-.008	.005	.005	-.004	-.008	
育児や介護のための休業制度	-.106	.099	.194	*.088	-.085	.266	** .211	*.036	
短時間勤務制度	.052	.095	-.025	-.073	.032	.084	-.008	-.040	
フレックスタイム制度	-.032	.047	.042	.152	*.047	.085	.033	.185	**
[在宅勤務制度	-.086	.051	.080	-.073	-.118	.055	.064	-.168	
正社員と非正社員の担当業務（正社員と同じ）	-.003	-.033	-.034	-.059	*.013	.003	-.028	-.057	
正社員と同じ仕事をしている非正社員の時間あたりの賃金（9割以上）	.025	.022	.031	-.004	.021	.030	.032	-.001	
既存の正社員の労働時間で調整する	-.054	-.088	-.158	** -.005	-.151	* -.109	-.088	-.032	
既存の非正規社員の労働時間で調整する	-.291	** -.102	.108	.191	-.094	.031	.102	.114	
他部門との間で正社員を異動して調整する	-.045	-.020	.116	-.060	-.096	.119	-.127	.118	
他部門との間で非正規社員を異動して調整する	-.300	* -.296	* -.283	* -.202	-.424	* -.252	-.286	-.077	
正社員数の増減で調整する	-.101	.125	-.132	.036	-.337	* -.274	-.332	-.545	**
非正規社員数の増減で調整する	.359	*** .281	** .299	** .119	.481	*** .303	* .268	* .204	
臨時的な社員の増減で調整する	.092	.162	* .030	.158	*.056	-.124	-.217	*.021	
外注業務で調整する	.097	.407	** .347	** .080	.211	.255	.084	.111	
現在の人員を前提に業務量を見直す	.063	.044	.050	.109	-.001	-.099	-.055	.034	
現在の人員を前提に業務内容を見直す	.025	.009	-.048	-.125	.081	.049	.123	.123	
特に何もしない	-.597	*** -.517	*** -.396	** -.184	-.325	*** -.197	* -.109	-.113	
正社員の異動	-.179	.000	-.062	-.140	-.200	.063	-.183	-.173	
正社員の人数の増減	.058	-.007	.033	-.043	.111	-.060	.240	.024	
非正規社員の異動	.094	.131	.018	.023	.130	.170	*.091	.085	
非正規社員数の増減	-.396	*** -.249	** -.228	* -.260	** -.415	*** -.195	* -.329	** -.315	**
派遣労働者の人数の増減	.255	** .126	.199	*.191	.231	*.020	.206	*.136	
管理職の給与_年齢	-.006	*** -.000	-.003	-.002	-.007	*** .000	-.003	* -.002	
管理職の給与_個人業績	-.004	.001	.002	.002	-.004	*.000	.001	.002	
管理職の給与_個人の仕事への取組み姿勢	-.008	* -.005	-.005	-.005	-.007	* -.007	* -.005	-.005	
定数項	.250	-.381	-.722	** -.083	.400	-.769	** -.742	** -.015	
n	1004	1004	1003	1004	1004	1004	1003	1004	
prob>chi2	.234	.265	.234	.232	.223	.166	.234	.172	
	6か月以上の長期休業者が出た場合				短時間勤務者が出た場合				
	仕事効率	仕事意欲	組織貢献意識	WLB職場	仕事効率	仕事意欲	組織貢献意識	WLB職場	
女性管理職比率	.005	.003	-.005	-.007	.005	.004	-.004	-.007	
育児や介護のための休業制度	-.122	.166	.219	*.095	-.086	.244	** .229	*.082	
短時間勤務制度	.045	.125	*.015	-.073	.075	.152	** .062	-.055	
フレックスタイム制度	.000	.030	.028	.174	** -.061	.059	.036	.191	**
[在宅勤務制度	-.089	.130	.191	-.093	-.112	.031	.087	-.113	
正社員と非正社員の担当業務（正社員と同じ）	.000	-.010	-.030	-.054	-.010	.006	-.017	-.052	
正社員と同じ仕事をしている非正社員の時間あたりの賃金（9割以上）	.028	.037	*.037	*.002	.027	.043	*.042	*.003	
既存の正社員の労働時間で調整する	-.006	-.036	-.133	*.004	-.163	** -.105	-.093	-.064	
既存の非正規社員の労働時間で調整する	-.341	** -.155	.083	.187	-.091	-.012	.148	.208	*
他部門との間で正社員を異動して調整する	-.032	-.024	.078	-.059	-.088	.187	-.062	.104	
他部門との間で非正規社員を異動して調整する	-.245	* -.291	* -.167	-.211	-.558	** -.351	* -.414	* -.307	
正社員数の増減で調整する	-.062	.140	-.140	.051	-.420	* -.281	-.364	* -.684	***
非正規社員数の増減で調整する	.386	*** .277	** .279	** .137	.351	** .143	.124	.202	
臨時的な社員の増減で調整する	.069	.089	.018	.168	*.143	-.035	-.111	.002	
外注業務で調整する	.025	.341	** .206	.109	.272	.329	.126	.194	
現在の人員を前提に業務量を見直す	.036	.066	.018	.115	.016	-.060	-.029	.060	
現在の人員を前提に業務内容を見直す	.064	.104	-.001	-.123	.039	.037	.089	.075	
特に何もしない	-.579	*** -.443	*** -.313	** -.194	-.324	*** -.186	* -.117	-.093	
正社員の異動	-.290	* -.024	-.096	-.231	* -.204	.003	-.118	-.228	*
正社員の人数の増減	.191	-.065	.118	.004	.093	-.069	.130	.002	
非正規社員の異動	.091	.024	-.068	.076	.102	.101	.026	.074	
非正規社員数の増減	-.335	** -.190	-.158	-.292	** -.290	** -.131	-.166	-.238	*
派遣労働者の人数の増減	.174	.118	.177	.191	.116	.023	.097	.122	
管理職の賞与_年齢	-.010	*** -.003	-.006	** -.003	-.010	*** -.003	-.005	** -.002	
管理職の賞与_個人業績	-.003	-.003	* -.002	-.001	-.002	-.003	* -.002	-.002	
管理職の賞与_個人業績	-.001	.005	.004	.001	-.001	.005	*.004	.001	
管理職の賞与_組織業績	-.002	-.003	* -.001	.001	-.002	-.003	* -.001	.001	
管理職の賞与_個人の仕事への取組み姿勢	-.005	-.004	-.003	.002	-.006	* -.004	-.004	.001	
定数項	.210	-.702	** -.910	*** -.168	.331	-.837	** -.911	*** -.065	
n	1004	1004	1003	1004	1004	1004	1003	1004	
prob>chi2	.199	.289	.249	.175	.207	.207	.222	.163	

注：コントロール変数として、業種、企業規模、正社員の女性比率に関する変数を投入し推計している

※有意水準： ***p<0.001, **p<0.05, *p<0.1