



RIETI Discussion Paper Series 11-J-038

米国におけるワーク・ライフ・バランス

黒澤 昌子
政策研究大学院大学



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/>

米国におけるワーク・ライフ・バランス

黒澤昌子（政策研究大学院大学）

要 旨

最小限ともいえる政府による関与の下で、現時点でも欧州諸国と比較してその導入状況は必ずしも高水準とはいえないが、従業員のみならず企業業績にもよい影響を与える手段として、柔軟な働き方をはじめとする WLB を支援する諸制度や取り組みを自主的に導入する企業が 1980 年第後半から 90 年代にかけて増加した。ただし、その配分は管理職・専門職といった高スキルをもつ労働者に限定されていることが多い。スキル偏向型技術進歩やグローバル化に代表される、高スキル労働者に対する需要シフトの下で、高い能力・スキルをもつ女性の多くがフルタイムとしての就業を継続し、以前よりも多くの人的投資が行われ、女性差別への余地が減り、低学歴・低技能の人々との格差が拡大しはじめた 80 年代以降、高スキル女性に対する柔軟性の提供は、柔軟性なしでは踏み込めなかった管理職や高度専門職への女性の進出を促進した可能性もある。すなわち高スキル労働者に限定的に提供されている WLB 支援の誘因は、男女共同参画が本格的に進展したからこそ生じたが、WLB 支援によって男女共同参画が一層促進された側面もある。柔軟性は向上しても、高スキルの人々の長時間労働の度合いは、強まる傾向さえみられるが、男女共同参画の進展は、家庭内の性別分業体制のメリットを減らし、WLB は女性だけでなく、長時間労働にさらされる高スキル男女共通の問題となりつつある。

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、男女共同参画、男女間格差

JEL classification: J16, J31, J32

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

米国における女性の労働力率は1960年代に上昇しはじめ、70年代から80年代半ばまでに急増をとげた。その間とくに顕著な変化がみられたのは小さな子供をもつ女性の労働力率の上昇であり、その結果、いわゆるM字型の労働力率は80年までにほぼ消滅した。女性の社会進出が急速に進んだこの期間はまた、労働市場全体における賃金格差が急拡大した時期でもあった。そうした労働市場を背景に、管理職に占める女性比率の急増や、男女間賃金格差の急速な縮小も観察され、女性の社会進出とともに、男女共同参画も急速に進展していったといえる。

しかしながら、人々の平均的な実労働時間は日本と並んで先進諸国の中でも長く、休日も少ない。女性の社会進出が進み、共働き世帯が増加すると、そうした働き方と家庭生活との両立は多くの家計にとって困難となる。大陸ヨーロッパ諸国と異なり、米国では労働時間や育児・介護休暇についての規制は最低限であり、公的な子育て支援も手薄で、基本的に国家は人々の働き方に対して中立的であるが、90年代以降、労使双方に利益を与える手段として、フレックス・スケジュールをはじめとする「仕事と個人の生活（以下、ワークライフ）との調和（バランス）＝WLB」を図りやすくする働き方を多くの企業が提供しはじめた。男女共同参画が進展してもなお、家庭内における育児負担が偏りがちな女性の定着を高めようとしたことがそうした支援を企業が自発的に提供しはじめるきっかけになったと言われているが、企業が女性を本格的に活用していたからこそ、従業員のWLBを自発的に支援する動機が企業側にも生じたといえる。すなわち、男女共同参画の進展が、企業による自発的なWLB導入の大前提であった。その後2000年に入り、その傾向はやや停滞してはいるが、08以降の経済危機を経てもなお、柔軟な働き方が提供されなくなったわけではない。

本稿は、米国のデータおよび文献サーベイを通して、米国の職場における、柔軟な働き方に代表されるWLB施策の導入状況とその背景を明らかにすることを通して、我が国への示唆を導きだすことを目的とする。

まず次節では、米国におけるWLBを取り巻く法制度を整理し、第3節では1960年代から、WLB支援の動きが始まった80年代後半～90年代にかけての女性の社会進出および男女共同参画の進展を概観し、その要因についての考察を加える。第4節では米国企業でWLB支援策が提供され始めた背景、およびその実態をいくつかの調査から明らかにする。第5節は米国の今後の展望と我が国への政策的含意について考察し、結びに代える。

2. ワークライフ・バランスを取り巻く法制度および公的支援の実態

2.1 労働時間・休業に関する法制

米国での労働時間や労働条件についての規制は、1938年に制定された公正労働基準法（Fair Labor Standards Act）という連邦法が中心となっているが、そこには週40時間以上の就労について通常の1.5倍の時間外賃金を支払うという規定のほか、労働時間および労働日数にかんする規定はみられない¹。この規定に故意に違反した場合は、1万ドル以下の罰

¹ 管理的(executive)・運営的(administrative)・専門的(professional)被用者、外勤セールスマン、ならびに農林水

金または 6 ヶ月以下の禁固、あるいはその両方が科されることになっている。連邦法とは別に、各州において独自に労働時間規制ならびに休日や休暇等の規定を設けることもでき、実際に連邦法よりも厳しい時間外賃金の支払いを義務付ける州や、特定の職種において強制的時間外労働の禁止を義務付ける州などもみられ、それらの州法と連邦法とが重疊的に適用されている。

育児・介護等の休暇については、従業員 50 人以上の事業所を対象として、その企業に 12 カ月以上継続して年間 1250 時間以上勤務した従業員に対し、出産、育児、介護、病気を理由とした年間最長 12 週間の全日休暇の取得を定めた家族・医療休暇法 (Family and Medical Leave Act、1993 年) がある。この法律では権利行使に対する干渉、抑圧、拒否、不利益取扱いを禁止しているが、休暇中の所得保障はない。出産を他の障害と同等に扱うことを規定する妊娠差別禁止法 (Pregnancy Discrimination Act、1978 年) によって、短期的障害給付プログラムのある企業であれば、妊娠・出産において就業不能となる期間には、一般的な障害と同様の扱いで、休業に対する給付を得ることができるが、夫婦ともにそうしたプログラムのない企業に勤務している場合、有給休暇や病気休暇制度を活用するしかない²。同一企業に勤務する場合には夫婦合わせて 12 週間しか取得できないことや、介護休暇の適用が「重病 (seriously ill)」の場合に限定されること (前田 (2000))、ならびに小規模企業で働いている人々や、勤続年数 1 年未満の人々は対象外なので、実質的には民間部門における就労者の 47% 程度しか対象になっていない (Waldfoegel (2001)) などの問題点も指摘されている。

2.2 子育て支援

米国の公的育児支援は限定的であり、子育て世帯に対しては扶養家族の数に応じた所得控除、および 17 歳未満の子供の数に応じた児童税額控除 (Child Tax Credit) と 13 歳未満の子供についての保育費用の税額控除 (Child and Dependent Care Credit) という税制上の優遇措置が中心である (白波瀬(2007))。そのほか特に低所得者層には、連邦政府から州政府が受けたブロック型給付 (Temporary Assistance to Needy Families や Child Care and Development Block Grant, Social Services block grant など) を用いた保育支援が行われている。各州に裁量が委ねられているので、その形態は低所得世帯の保育料を保育園に対して補填する方法から低所得世帯への保育バウチャーの提供、保育園の質を高めるための補助金などまで、多岐にわたる (Blau, et al. (2006))。一方、事業者に対しては事業所内保育園設立・拡大・修理・運営費用に対する租税優遇措置 (Child Care Investment Credit) がある。

こように、米国の公的な子育て支援は低所得者層を対象とした限定的なものであり、保育は市場で提供されるさまざまな民間の主体が担っているのが現状である。それにもかかわらず、米国の出生率 (合計特殊出生率) は高く、2000 年以降、2.0 から 2.1 の間で推移している。世帯所得の階層別にみると、2 万ドル未満で 2.21 であるのに対し、10 万ドル以上で 1.84 (2008 年時点で 40~44 歳における完結出生率³) と差はあるものの、高所得層においても日本を上回る数値となっている。学歴別にみると、高卒未満で 2.45、高卒で 1.97、準学士で 1.92、

産業従事者、コンピュータ・システムアナリストなどは、時間外賃金規制の対象外となっている。

² カリフォルニアなど、州によっては短期的障害給付プログラムを妊娠・出産時に適用できるケースもある。

³ “Fertility of American Women, 2008”, *Current Population Reports*, P20-563.

学士（大卒）で 1.70、大学院卒で 1.61 である。

3. 米国における女性の社会進出と男女共同参画の進展

米国におけるワークライフ・バランスの動きは 1980 年代後半に始まったとされるが、その時点までに、労働市場での男女共同参画はかなり進展していた。このことは、企業が自発的にワークライフ・バランス支援を導入する大前提であったことから、以下、その経緯を概観することにした。

まず、女性の社会進出の度合いを生産年齢人口に占める就業率の推移から見たものが図表 1 である。この図から、女性の就業率は 60 年代から上昇しはじめ、とくに 70 年代半ばから 80 年代半ばにかけて急増し、90 年代以降はそれほど変化していないことがわかる。その間とりわけ顕著な変化は、小さな子供をもつ女性の労働力参加の増加であり（図表 2）、その結果、いわゆる M 字型の労働力率は 80 年までにほぼ消滅した（図表 3）。とくに、年を通してフルタイムで働いた末子が 6 歳未満の女性比率は 1970 年にわずか 9.6%、75 年にも 11.9%であったものが、80 年代以降急増し、90 年には 28.0%、92 年には 30.6%に達した（Hayghe and Bianchi (1994)）。

さらに米国の場合、大変興味深い観察事実は、この女性の社会進出が急速に進展した時期に、管理職に占める女性比率の急増や男女間賃金格差の急速な縮小が起り、男女共同参画が急速に進展したという点である。図表 4 は管理職に占める女性比率をみたものであるが、1985 年時点ですでに 35.6%の管理職(executive, administrative, managerial)が女性であり、その数値は北欧諸国に比べても高い。同比率は米国でも 1970 年時点では 18.5%、1980 年時点で 30.5%であったことを鑑みると、女性の責任あるポジションへの進出は 70 年代半ばから急速に進んだことが窺える。

一方、賃金（週当たり）の男女間格差をフルタイムで働いている男女の中位数で比較したものの推移をみたのが図表 5 である。こちらについては、1980 年代に入ってから急速に縮小を遂げ、93 年には男性の 77%にまで達している。その後 90 年代には格差縮小の傾向が鈍化し、2000 年代前半に若干の進展がみられたが、後半にまた停滞している。国際的にみれば、北欧諸国やフランスよりも格差は大きい、そもそも労働者全体における所得格差が大きい国であることを考えれば、米国の男女間格差はかなり小さいといえる（Evans (2002)）。最近では同一職業であれば、男女間の賃金格差はほとんど見られないという研究もある（O'Neil(2003)）。

こうした男女間格差縮小の主たる要因として、Blau, et al. (2006)は、女性の高学歴化や就業経験の増加といった労働供給側の要因と、男女差別の減少という需要側の要因⁴、そして女性労働者の能力構成の変化を挙げている。そしてそうした変化の引き金となったのは、スキル偏向型技術進歩やグローバル化等によってもたらされた、高スキル労働者に対する需要シフトという環境の変化である⁵。この需要シフトは、男性だけでなく女性においても賃金格差の増大をもたらし、修学や就業経験の蓄積のといった人的投資の期待収益を高めていった。

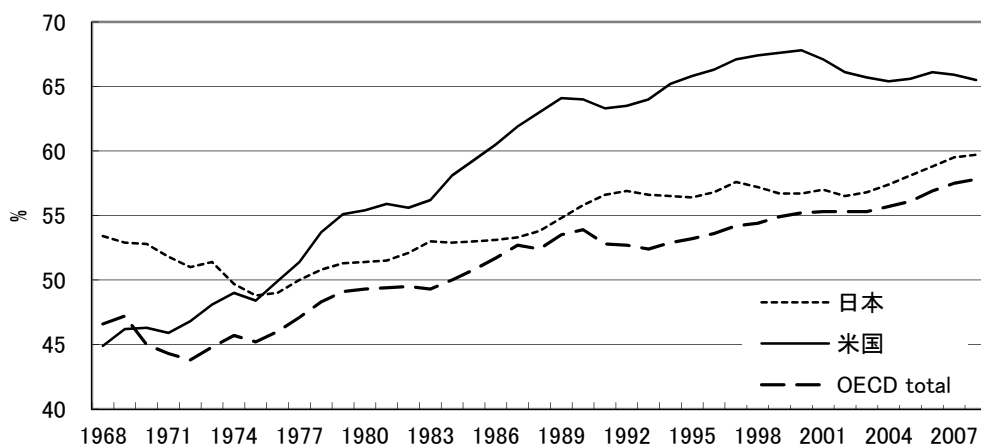
⁴ ここでの男女差別の減少は、いわゆるオアハカの要因分析において、観察可能な属性の違いでは説明されない男女間格差が縮小したことから推測している。

⁵ ほかに国際競争の激化、組合組織率の低下などもその要因とされている（Katz and Autor (1998)）。

このことは一方で、女性の高学歴化を促進し、他方で、より能力の高い女性が非労働力化することの機会費用を高めた。その結果、この期間には以前より多くの能力の高い女性が労働市場に参入し、おそらくその多くがフルタイムとしての就業を継続し、以前よりも多くの人的投資を自分自身、そして企業もが行い、それが男女間賃金格差の縮小につながったと考えられる (Mulligan and Rubinstein(2008))。この傾向は、少なくとも 90 年代半ばまで続いており、実際、この期間における女性の労働力率の増大は、大卒以上の女性において最も顕著にみられる (図表 7)。さらに、女性が積極的に人的投資を行うほど、女性の離職率は実際に低下し、雇用主の偏見や統計的差別の余地を減らすことになる一方で、男女差別が減少するほど、女性が自分に対する人的投資を行う動機は高まる。すなわち、供給側と需要側の要因は、互いにフィードバックし合いながら男女格差の縮小をもたらしたといえる。

このように、米国では企業による WLB 支援の導入が始められる時期において、すでに女性の本格的な活用が職場に浸透していた。この事実とそこに至るまでの経緯は、企業が自発的に WLB 支援を始めた誘因を考える上でも、また日本への示唆を導く上でも重要であるといえる。

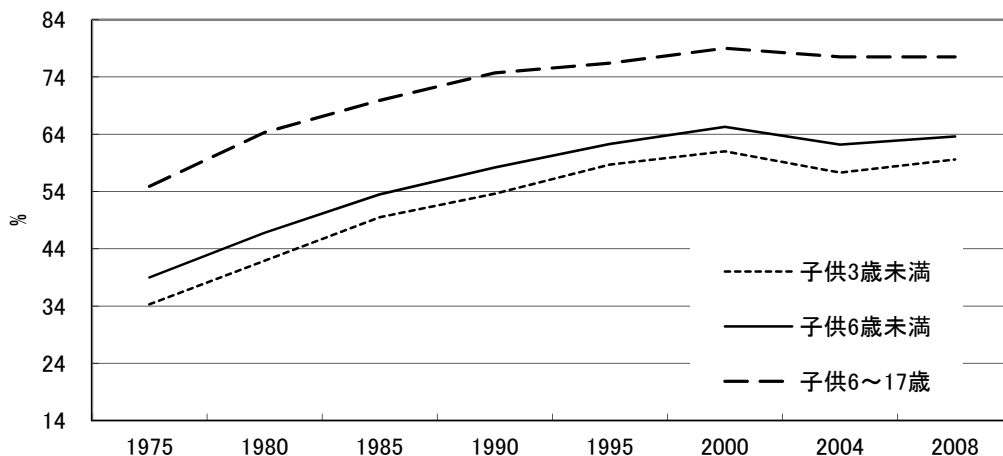
図表 1 女性の就業率の推移(生産年齢人口に占める就業率)



出所：OECD、Factbook 2010.

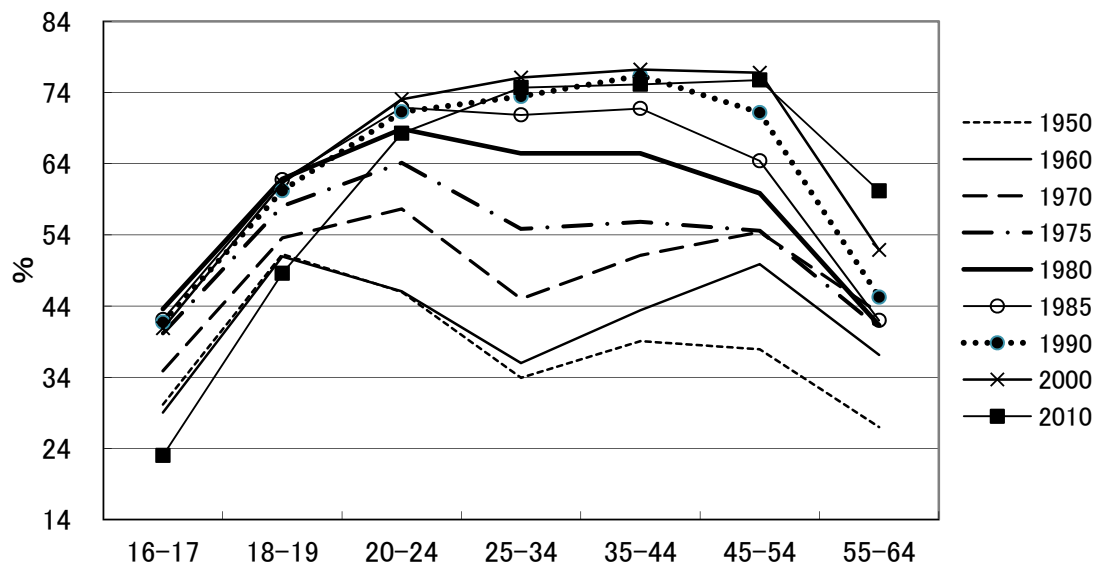
注：15～64 歳（米国は 16～64 歳）に占める就業率。

図表 2 米国における子供のいる女性の労働力率の推移(子供の年齢別)



出所：CPS (Current Population Survey) .

図表 3 米国における女性の年齢階級別労働力率の推移

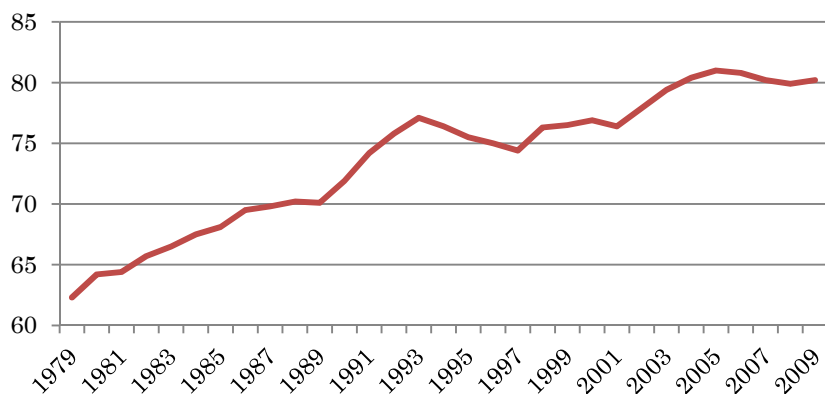


出所：CPS, Labor Force Statistics from the Current Population Survey.

注：季節調整された四半期データの年平均値。

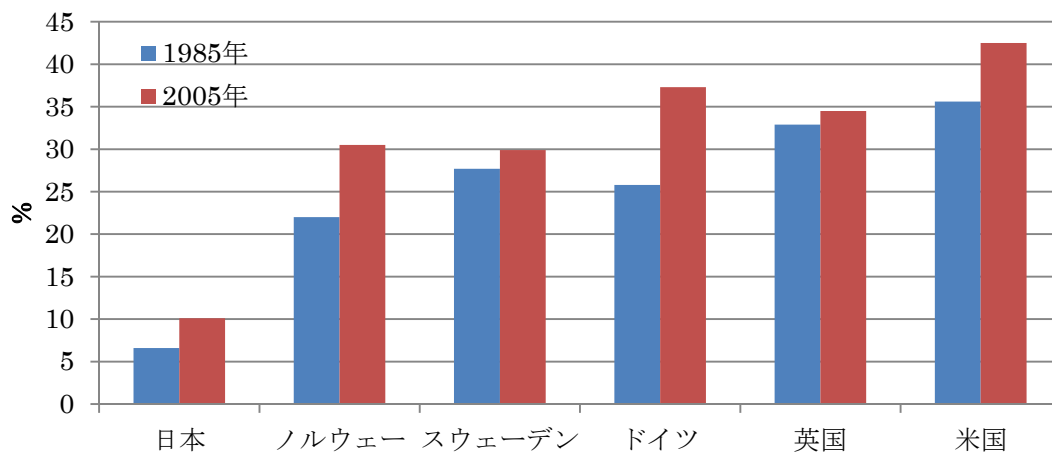
図表 4 米国における男女間賃金格差の推移

(男性・フルタイム賃金の中位数を 100 とした場合の女性・フルタイム賃金の中位数)



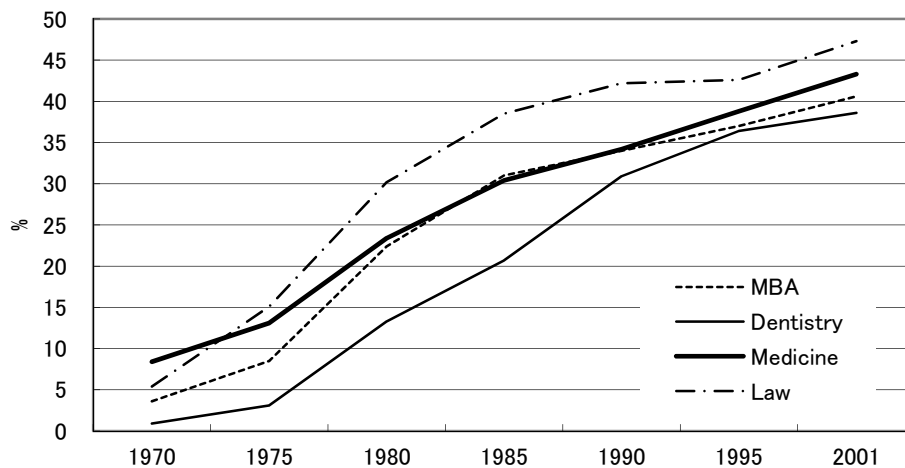
出所：CPS.Women in labor force: a databook.

図表 5 管理職に占める女性比率の国際比較



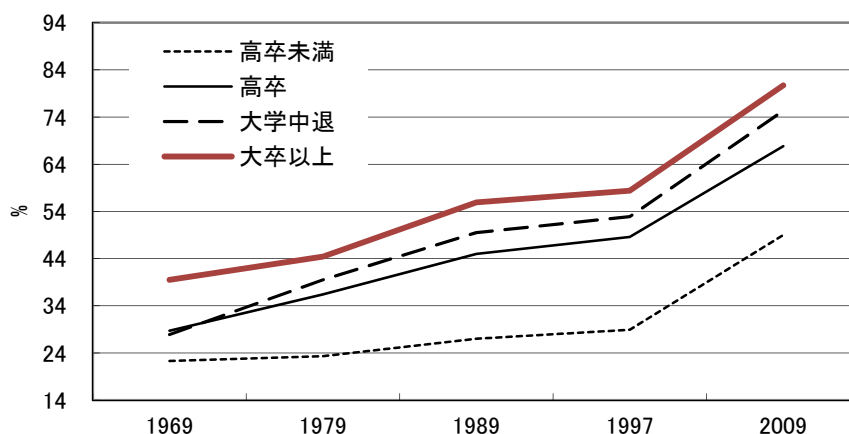
出所：内閣府「平成 19 年度男女共同参画白書」。

図表 6 MBA および職業大学院学位授与者に占める女性比率の推移(分野別)



出所：NCES, *Trends in Educational Equity of Girls and Women*.

図表 7 16歳以上女性に占めるフルタイム就業者比率の推移(学歴別)



出所：CPS、*Women in labor force: a databook*.

4. 企業におけるWLB支援の実態

4.1 WLB支援への取り組みの社会的・経済的背景

前述のように、政府による関与が十分ではない状況で、WLB支援は福利厚生の一環として企業と労働者の決断に委ねられているのが現状であり、現時点でも欧州諸国と比較してその導入状況は必ずしも高水準とはいえない。しかしながら、1980年代以降、従業員のみならず企業業績にもよい影響を与える手段として、柔軟な働き方をはじめとするWLBを支援する諸制度や取り組みを自主的に導入する企業が増え、その約10年後にその導入が本格化したといわれている (Galinsky, et al. (1991))。

その流れは、育児と就業の両立という困難に直面している女性への支援という形ではじまったとされる (Casner-Lotto(2000))。米国では、女性の就業率が高まるにつれて、前節で示したように、女性の本格的な活用も進展し、責任のあるポストで働く女性の数も増加したが、だからこそ、そうした女性従業員の離職率の高いことが企業にとって高いコストのかかる問題として表面化した。離職理由を調査すると、決まってその筆頭にあげられたのが家庭生活との両立の困難であり、それを受けてワークとライフの調和を図る支援をはじめた企業が多いという。当初の支援策は、主に女性に対してその育児(家庭生活)を支援するものであることが多かったが、その後の就業形態や家族形態の多様化に伴い、次第に女性の介護や育児支援という家庭生活(ファミリー・ライフ)と仕事(ワーク)の調和を図る支援から、男性も含めた社員全員のより広範な個人の生活(ライフ)と仕事(ワーク)の調和を図る支援へと発展していったという (パク(2002))。

ワークとライフとをバランスさせることへの関心が労働者のみならず企業においても高まっていった背景には、まず、90年代初頭から始まった長期にわたる景気の拡大が労働市場を売り手市場にし、それが仕事と家庭生活との調和を図る制度の導入を促進したことがある。しかも景気の拡大が続く中で、激化し続けるグローバル競争は職場を常にリストラや買収の危機にさらし、人員は合理化で切り詰められ、一人当たりの抱える仕事量は増える傾向さえみられた。こうした職場環境の変化が過剰なストレスを与えはじめたことも、人々が私生活と仕事とのバランスに興味を持ちはじめたひとつの要因であろう (Galinsky, et al. (2005))。

経済活動のグローバル化が 24/7、すなわち 1 日 24 時間、1 週間 7 日間、いつでも労働力を要求する傾向を強めた一方で、携帯電話や電子メールなどの IT 化の進展が、どこに居ても働くことを可能にしてきた状況も、働く場所や時間を選択できるということの需要側・供給側双方にとっての重要性を高めた大きな要因であることに間違いない。

90 年代に入ると、残業を強いられるとストレスの水準や飲酒量、欠勤が有意に増加するという研究 (Institute for Workplace Studies (1999)) や、仕事がきつくなると職場外の生活に問題をきたし、ひいては仕事上の効率をも低下させるといった研究 (Bond et al. (1998)) など、ワークライフのバランスがとれないこと (WL コンフリクト) が職場での生産性にマイナスの影響を与えることを明らかにした研究が相次いで発表された。これらはみな、企業がワークライフの融和に取り組む余地のあることを示唆するものであった。

そのほか、米国の就業者を取り巻く家族形態や就業形態の多様化ならびに価値観の変化の影響も大きい。たとえば 18 歳以上の給与所得者 (wage and salaried workers) を対象とした全米規模の面接調査、National Study of the Changing Workforce (NSCW) の調査によると、既婚雇用者のうち、配偶者も雇用者として働いている比率は 1977 年から 97 年の 20 年間で 66% から 78% に増加したという。18 歳未満の子供を持つ男性雇用者に限定しても、その配偶者の雇用者比率は 20 年間で 49% から 67% に増えている。また、97 年時点では、子供をもつ雇用者の約 5 人に 1 人が独身であり、その 27% が男性であるという (Bond et al. (1998))。こうした家庭環境の変化、ならびにベビーブーム世代が介護と仕事の両立を余儀なくされる年齢に突入しはじめたことなどは、女性のみならず男性の WLB に対する意識を高め、それが企業における WLB を図る支援への取り組みを促進したといえる。

人々の仕事と家庭生活に対する価値観については、2000 年に実施されたラドクリフ公共政策センターによるインタビュー調査に興味深い結果が示されている (Radcliff Public Policy Center (2000))⁶。「あなたの仕事に関する以下の特徴について、その重要度を 3 段階に評価してください」という設問の回答において、最高点の比率が最も多かったのは「家族と過ごす時間を融通できる仕事スケジュール (Having a work schedule which allows me to spend time with my family)」および「同僚との人間関係が良好 (Having a good relationship with co-workers)」であり (いずれも 79%)、「高賃金 (Earning a high salary)」(37%) や「高い地位や名声 (Having high job prestige or status)」(23%) などは人々が最も重要視しない項目であった⁷。しかも「家族と過ごす時間が融通できる」を最も重要であるとした比率は 40~64 歳の男性では 67~68% であったのに対して、40 歳未満では男女共に 82~83% と高く、仕事一辺倒で仕事のために家族との時間を犠牲にすることをいとわない人々が若い世代になるほど減っていることを示唆する結果となっている。

人々の WLB ニーズの高まりと企業での導入事例の増加を受け、90 年代以降、職場での WLB 支援が従業員ならびに企業経営に与える影響を分析した研究結果が次々に発表されは

⁶ 本調査は、フリートボストン金融グループの支援のもとで、全米の代表的な 21 歳以上の 1008 サンプルに対して実施されたインタビュー調査である。

⁷ そのほかの項目は、「自分の能力や技能を活かしてチャレンジできる (Doing work which challenges me to use my skills and abilities)」、「高い雇用保障 (High level of job security)」、「地域社会や一般社会に役立つ (Doing work which helps society or my community)」である。調査時点で仕事に就いていない人に対しては、「もし今仕事に就いているとしたら」として回答を要求している。

じめた。多くの研究において、欠勤や離職（Dalton and Mesch (1990)）、従業員満足度やコミットメント（Scandura and Lankau (1997)）、生産性（Konrad and Mangel (2000)）へ概ねプラスの影響を与えることが示されている。とくに最近の研究の多くは、WLB 支援が組織内の他の制度や慣習に対して統合的に企業戦略の一環として組み込まなければ企業経営にプラスの効果をもたらすことはできないことを示している。たとえば従業員の評価が「成果」よりも「職場で費やす時間」に依存しているといった慣習があれば、そうした慣習をも改めることは、仕事のやり方における裁量性を高めるという WLB 戦略の方向性と従業員評価の方法とに一貫性をもたせることにつながるという（Casner-Lotto(2000)）。Perry-Smith and Blum (2000)は WLB 支援策を包括的に導入した方が企業業績の向上に有効であることを示している。Bloom, Kretschmer, and Reenen (2006)は、WLB 支援策自体が企業業績を高めるとは限らないが、優れた人的資源管理を行っている企業ほど WLB 支援策が充実していると結論づけている。

4.2 人々の働き方の実態

では実際に、米国における人々の働き方は、どのように変化してきたのであろうか。企業による WLB 支援が始まったのは 80 年代後半と言われているが、現時点でも平均年間総実労働時間は 1792 時間（2008 年）で、1772 時間の日本（2007 年）と並び、他の欧州諸国と比べても、未だなお労働時間の最も長い部類に属している⁸（図表 8）。しかも日本では時短の傾向が続いているが、米国では 70 年代後半以降ほとんど変化がみられない（図表 9）。

週休日以外の年間休日日数についてみると、日本では休日が 15 日と多いのに対して（米国では 10 日）、米国では有給休暇が 13 日（1997 年）と多い（日本では 8.4 日）という若干の違いはみられるが⁹、いずれにせよ、法定年間最低日数有給休暇として 30 日が付与されているフランスや 24 日付与されているドイツ、4 労働週が付与されているイギリスなどと比較すると、米国は未だに日本と並んで先進国の中でも最も休日日数の少ない国であることがわかる。

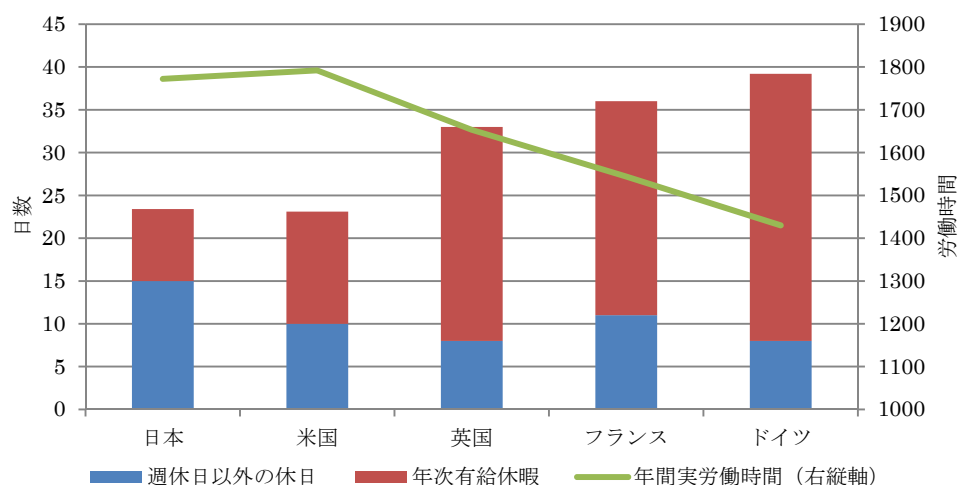
また、週 49 時間以上の長時間労働者比率をみても、男性が 39.2%、女性が 13.0%（2004 年）という日本や、男性が 33.5%、女性が 13.1%（2003 年）という英国よりは少ないが¹⁰、大陸ヨーロッパ諸国に比べると飛びぬけて高く、しかもその比率は景気変動にもかかわらず、90 年代以降、ほとんど変化していない（図表 10）。さらに、週 35 時間未満の形態（パートタイム）で働く就業者比率をみても、男女ともにほとんど変化がみられない（図表 11）。働く延べ時間でみる限り、米国就業者の労働時間は、企業による WLB 支援が活発になってからもそれほど変わっていないことが窺える。

⁸ 日本労働研究機構(2001)。

⁹ ただし、日本の年次有給休暇日数は平均取得日数であるのに対して、米国の数値は付与日数である。

¹⁰ 英国と日本のデータは「データブック国際比較 2010」による。

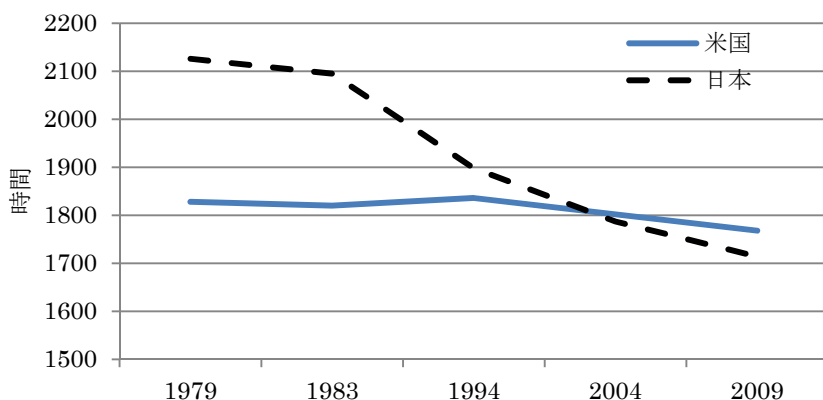
図表 8 労働時間・休暇日数の国際比較



出所：OECD、Factbook 2010.

注：年間労働時間は 2008 年時データ。その他のデータは内閣府「平成 19 年男女共同参画白書」。日本の値は「就労条件総合調査」。有給休暇日数は、日本のものは取得日数、他は付与日数。

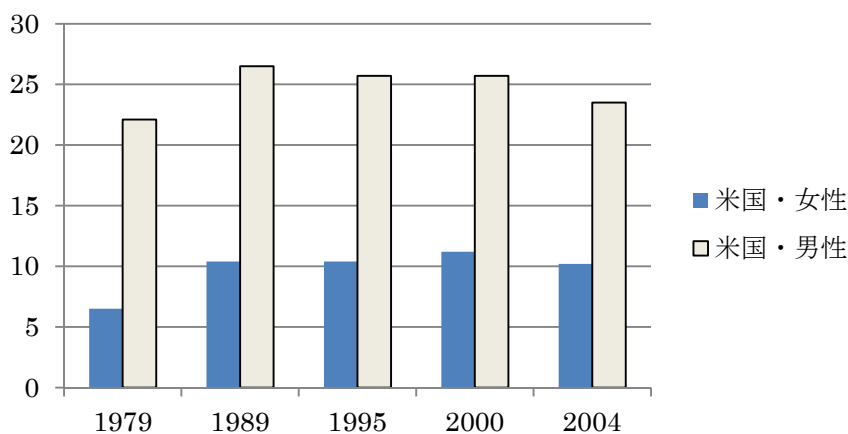
図表 9 日米における平均実労働時間の推移



出所：OECD、Employment Outlook.

注：日本は常用雇用者 5 人以上の事業所で働く労働者に限定。

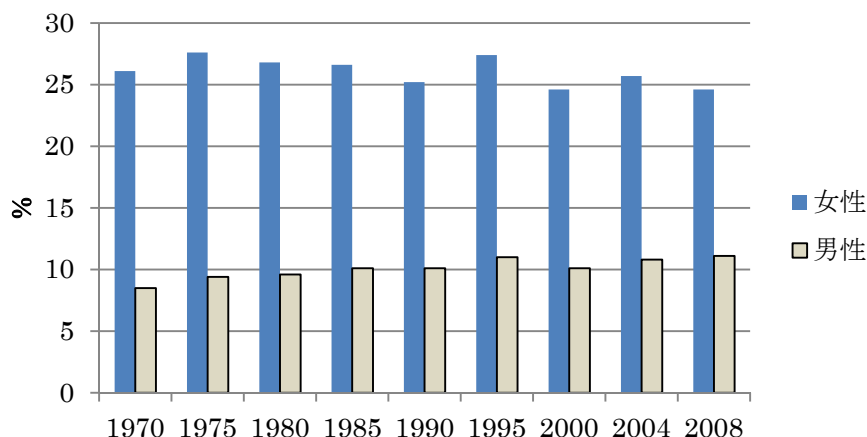
図表 10 米国における長時間雇用者比率の推移



出所：CPS
(Current Population Survey)

注：週あたり 49 時間以上働いた雇用者比率。

図表 11 米国におけるフルタイム・パートタイム雇用者比率の推移



出所：CPS (Current Population Survey) .Women in labor force: a databook.

注：パートタイムの定義は週あたり 35 時間未満働くことであり、ここでは「通常 (usually)」の働き方が 35 時間未満であるかどうかによって分類している。

しかしながら、働き方の柔軟性という観点からみると、顕著な変化が 90 年代に見られる。図表 12 は、代表的な全米規模の労働力調査である CPS (Current Population Survey) において、「働き始める時間や終わる時間を、自分で選ぶことができるかどうか (以下、フレックスと呼ぶ)」という問いに対し、「できる」と応えた給与所得者 (wage and salary workers) の比率 (フレックス適用者比率) の推移を示したものである。それによると、明らかに 90 年代初頭から終わりまでの間にそうした比率が大きく増加していることがわかる¹¹。

BLS (労働統計局) によって別途調査された Employee Benefits Survey によると、正式な制度としてフレックスが規定されている職場は 94 年から 97 年のいずれの時点においても 6% に満たないことから、CPS に基づくこれらの比率は、制度の有無にかかわらず、実質的にフレックスが可能かどうかの比率を示しているといえる。その後の CPS では、フレックスが可能であると回答した者について、それが職場の正式なフレックス制度によるものかどうかも聞いているが、その比率は例えば 2004 年において、フレックス適用者の 38.8% に過ぎない。

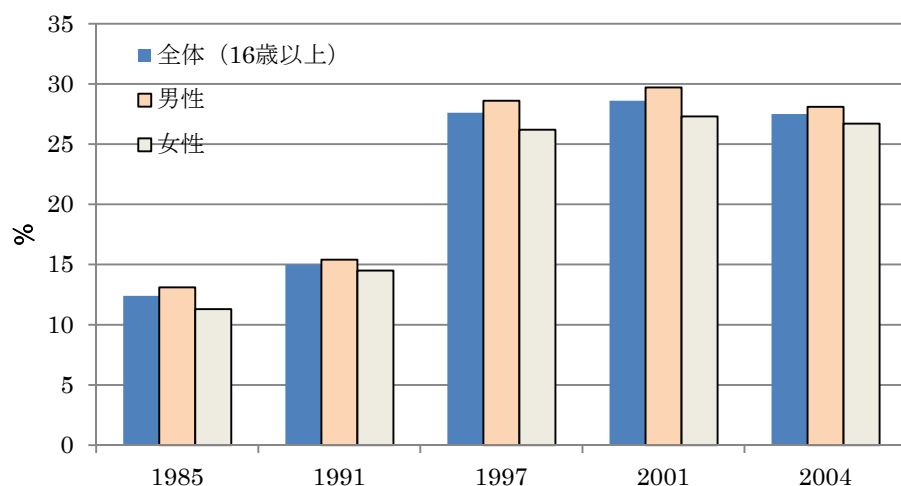
フレックスはどういった労働者に利用可能なのであろうか。図表 13 によると、フレックス適用の拡大は、25 歳以上で大きく、とくに 65 歳以上で高い。また、男女を比較すると、若いうちは女性の方が若干高いが、年齢を重ねるにつれ、男性で高まる傾向がみられる。6 歳以下の子供をもつ男女で比較しても、男性の方が若干フレックス適用比率は高く (男性 30.2%、女性 26.4%、2004 年)、18 歳以下の子供がいない男女 (両方ともに 27.1%) とそれほど変わらない。また、職業別にみると、管理職で最も高く、次いで専門職、営業・事務と続いでい

¹¹ この時期には、経済のサービス化や管理・専門職等の拡大に伴って、時間外労働に対する割増賃金適用除外となるホワイトカラーエグゼンプション対象者比率も増大している。しかし、フルタイム給与所得者に占めるホワイトカラーエグゼンプション対象者比率の推計値は、1983 年から 98 年にかけて高い見積もりでも 24% から 27% と (低い見積もりでも 17~20%)、3% ポイントしか増加しておらず (GAO (1999))、それがフレックス適用者比率増大の主たる要因になっているわけではないことがわかる。このことは、管理職や専門職におけるフレックス適用者比率が 85 年から 97 年にかけて急増していることから窺われる (管理職については、男性で 20.6% から 45.1%、女性で 18.0% から 39.2%、専門職については、男性で 22.4% から 47.3%、女性で 10.8% から 24.7%)。

る¹² (図表 14)。管理職では男女間にフレックス適用比率にそれほどの違いがないが、専門職では男性の方がかなり高い。学歴別にみると、高学歴ほどフレックス適用者比率が高いが、とくに大卒において、女性より男性におけるフレックス適用比率が高くなっている (約 10% ポイント)。

さらに興味深いのは、フレックス適用者比率を通常の労働時間別にみると、短時間労働者と、週に 50 時間以上働いている長時間労働者という両極端において高くなっている点である (図表 15)。フルタイム雇用者のみに限定すると、フレックス・スケジュール適用者の方が、非適用者に比べて週の平均実労働時間は約 3.4 時間長く、フルタイム雇用者の中では、フレックスと長時間労働とがトレードオフ関係にあることが窺われる (Golden(2001))。同研究では CPS の個票データを用いて、フレックス適用確率を重回帰分析で推計しており、管理・専門職、営業職であることや、高い年齢、高学歴、白人、そして一方ではパート労働者、他方では長時間労働者においてフレックス適用確率の高いことを示している。Caputo(2000)においても同様の傾向が示されており、柔軟に働くことができるのは一方でパートタイム労働者、他方で長時間働いている管理職・専門職、高学歴という、二極化の実態が浮かび上がる。少なくとも小さな子供の有無による違いはなく、女性より男性に適用率が高い観察事実をみる限り、少なくともフレックスについてはニーズに合わせて提供されているわけではないことが窺われる。

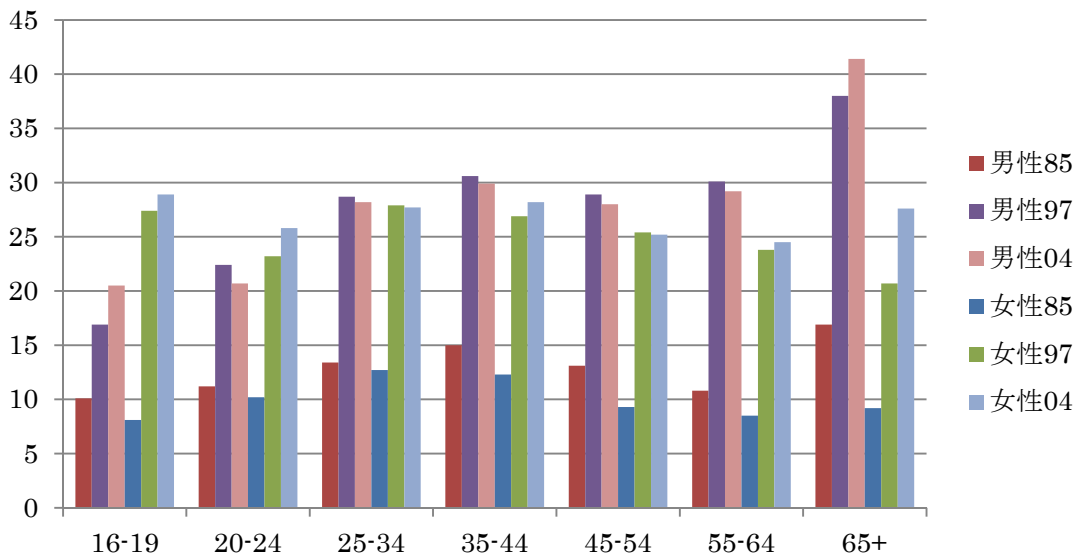
図表 12 米国におけるフルタイム給与取得者に占めるフレックス・スケジュール適用者比率の推移



出所：CPS, Work Schedules and Work at Home Survey, 1985, 91, 97, 01, 04. Wage and salary workers のみ。

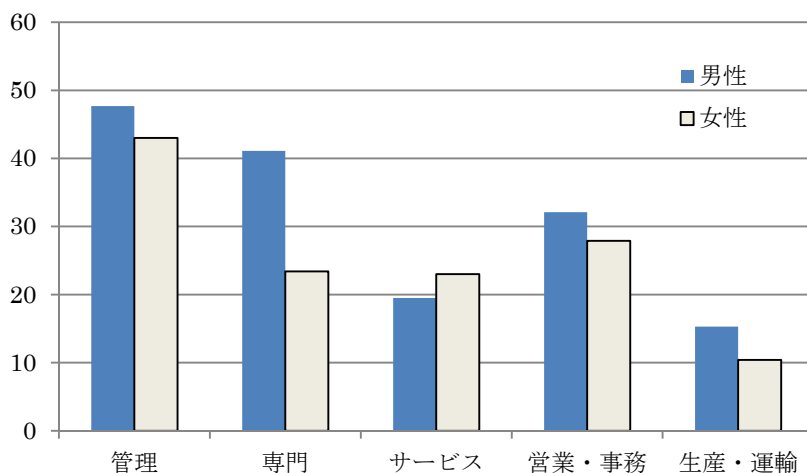
¹² より詳細な職業分類をみると、管理職、弁護士や科学者、教員などの専門職に次いで営業職で高い。

図表 13 米国におけるフルタイム給与取得者に占めるフレックス・スケジュール適用者比率：男女別、年齢階級別



出所：CPS, Work Schedules and Work at Home Survey, 1985,97, 04. Wage and salary workers のみ.

図表 14 米国におけるフルタイム給与取得者に占めるフレックス・スケジュール適用者比率：男女別、職業別、2004年



出所：CPS, Work Schedules and Work at Home Survey, 2004. Wage and salary workers のみ.

図表 15 給与取得者に占めるフレックス・スケジュール適用者比率（パートタイム、フルタイムを含む）：男女計、1997年

通常の週労働時間	%
1-20 時間	62.2
21-34 時間	45.0
35-39 時間	33.2
40 時間	22.7
41-49 時間	33.3
50 時間 or more	52.2

出所：CPS, Golden(2001). Wage and salary workers のみ.

図表 16 給与取得者に占める在宅就労比率：男女、学歴、職業別（2004 年）

	在宅比率(%)		在宅比率(%)
16 歳以上	16.2	職種	
男性	14.7	管理	16.2
女性	17.8	専門	12.2
学歴		サービス	20.6
高卒未満	15.7	営業・事務	24.1
高卒	15.4	生産・運輸	10.6
大学中退	19.4		
大卒	15.0		

出所：CPS, Work Schedules and Work at Home Survey, 2004. Wage and salary workers のみ。

そのほか、CPS では少なくとも週に 1 度は在宅で働いている労働者の比率（有給）を調査しているが、そちらについては、男性より若干女性の比率が高く、フレックスのように、高学歴、管理・専門職に偏っている状況は見られない¹³。

4.3 職場における WLB 支援の実態

職場における WLB 支援には、フレックスや在宅就労以外にも、さまざまな方法が存在する。その実態を見るうえで全米規模の調査として代表的なものに、Families and Work Institute という WLB や若年・幼年に関する調査研究を行う NPO 団体によって行われた、企業を対象とした National Study of Employers（以下、NSE）、および従業員を対象とした National Study of the Changing Workforce (NSCW) という調査がある。

（1）企業調査（NSE）

職場における WLB 支援の実態をみる上で、全米レベルの企業調査として代表的なものに、Families and Work Institute によって実施された調査、NSE がある。この調査は 2005 年と 2008 年に従業員 50 人以上の企業に対して実施されたが、1998 年にも従業員 100 人以上の企業に対して、WLB 支援についての調査を行っており（Business Work-Life Study=BWLS）、100 人以上の企業については、その時点からの比較が可能である¹⁴。以下はその結果がまとめられた Galinsky et al. (2008)に基づいている。

この調査は、制度の有無ではなく、従業員が「…できるかどうか¹⁵」を調べていることから、WLB 支援の実態をより正確に把握することができるという特徴がある。とくに中小企業では制度化・明文化が大企業ほどされていないが、柔軟な働き方が可能なケースも多い。なお、2008 年調査は前年の 4 月から 8 月にかけて実施されたものであるから、リーマンショックよりも前の状況を示していることに注意されたい。

¹³ 在宅で週に 1 回以上仕事を行い、かつその仕事に対し、支払われる取り決めになっていると回答した比率。

¹⁴ BWLS は 1057 サンプル、84%が営利企業、16%が非営利企業である。2008 年調査のサンプル数は 1100 で、その 77%が営利企業、残りが非営利企業である。いずれも、企業規模による従業員構成比率に応じた層別抽出法によるランダムサンプルである。

¹⁵ 調査票では、「allows employees to~」あるいは「provides the following benefits or programs~」という聞き方をしている。

図表 17 柔軟な働き方の普及状況（NSE2008 年、NSCW2008 年）

(%)	NSE（企業比率）		NSCW（従業員比率）
	特定の従業員 のみに (1)	ほとんど全部 の従業員に (2)	各項目が適用可能な従 業員比率 (3)
flex time and place			
フレックス	79	37	44(34.8)
フレックス(日々)	32	10	
集約勤務(compressed work week)	38	8	35(16)
在宅就労(時々)	50	3	16(10.4) ⁽³⁾
在宅就労(常時)	23	1	(3) ⁽⁵⁾
choices in managing time(has control over～)			
シフト	38	16	
残業時間	27	13	
reduced time			
フルとパートの間の異動(同一ポジション)	41	13	
ジョブシェアリング	29	8	
短期間勤務	27	11	26 ⁽⁶⁾
caregiving leaves			
出産・養子縁組直後就労への復帰段階的	77	57	
time off			
平日有給休暇	73	45	
use a compensatory time-off program*	36	18	
flex careers			
段階的引退への時短	53	25	
サバティカル(同等の仕事に戻る保障付き)	38	21	
教育訓練休暇(paid/unpaid)	74	40	

出所：(1)～(2)欄についてはNSEの2008年調査より、Galinsky et al. (2008)。50人以上規模の企業に占める比率。
(3)欄はNSCWの2008年調査より、給与所得者サンプルに占める比率。カッコ外は各項目を利用可能な従業員比率、カッコ内は各項目を実際に利用した従業員比率。

注：(4)少しでも在宅で働くことができる比率、カッコ内は実際に少しでも在宅で働いた従業員比率。

(5)主に在宅で働いた従業員比率。

(6)実際に短期間勤務をした人ならびにしようと思えば可能な人を合わせた従業員比率。

同調査では、企業の提供するWLB支援「柔軟な働き方」を6つのカテゴリに分けて調査している。1つめは時間と場所の柔軟性を与えるものであり、その代表的なものが「フレックス」で、これはある時間帯について始業と終業時間を定期的に変えられるというものである。「フレックス(日々)」は、そうした変更を毎日できる場合を指す。このカテゴリには、ほかに在宅勤務や、たとえば1日8時間週5日働く代わりに、1日10時間週4日働くといった集約勤務が含まれる。次のカテゴリは時間管理についての裁量であり、ここにはシフトや残業時間について従業員に選択の余地があるかどうかが含まれる。3つ目のカテゴリは時短の可能性である。たとえばフルタイムからパートタイムに移行し、しばらくしてから以前と同じフルタイムのポジションに戻るかどうか、ジョブシェアリングができるかどうか、短期間就労(たとえば年に数カ月働くなど)ができるかどうかが含まれる。4つ目は休暇に関するカテゴリで、出産あるいは養子縁組後すぐにフルタイム勤務に戻るのではなく、段階的な復帰が可能かどうかや、平日に有給休暇が取得できるかどうか、残業代を得る代わりに休暇を

得られるかどうか (compensatory time-off program) などが含まれる。最後のカテゴリはキャリアの柔軟性に関するもので、段階的引退プロセスの一貫として時短、サバティカル休暇の取得 (同等の仕事に戻る保障つき)、教育訓練休暇の取得 (有給・無給を問わない) についての可能性である。

図表 17 の (1) ~ (2) 欄は、50 人以上規模の企業における、各柔軟な働き方を「特定の従業員」に限定して、あるいは「ほとんど全員」に提供している企業の比率を示したものである。興味深いのは、「特定の従業員」に限定すれば、フレックスや段階的な出産後復帰、平日の有給休暇から教育訓練休暇に至るまで、70%強の企業で提供されているが、それらの項目でさえも、「ほとんど全員」になると、提供する企業比率がその半分程度に減ってしまう点である。とくに、フレックスや在宅就労、教育訓練休暇については、特定の従業員にのみ提供するが、ほとんどの従業員には提供しないという企業が約 40%にのぼる。Galinsky et al. (2008)はこれらの項目から柔軟な働き方の統合指標を作り、その値が大きい企業属性として、金融・保険・不動産や専門サービスなどの頭脳労働者の多い業種、女性従業員比率が 50%以上、組合がない、女性あるいは少数派 (人種) がトップ (CEO,取締役、あるいはそうした人々) を直接的上司とする人々) にいることを挙げている。

さらに興味深い観察事実は、図表 17 に挙げられた項目すべてについて、「ほとんど全員」に提供している企業比率に、従業員 1000 人以上の大企業と 100 人未満の小規模企業において統計的な差がないことである¹⁶。2005 年調査では、むしろ小規模企業の比率が統計的にも有意に高い項目が半数程度あったという。この状況は、我が国とは大きく異なる。

図表 18 子育て・介護支援実施状況 (NSE、2008 年)

	全企業	99 人以下企業	1000 人以上企業
12 週間以上の産休	85	79	82
産休中の給付あり(母親)	52	48	76 ***
産休中の給付あり(父親)	16	17	17
子育て支援情報提供・紹介	35	30	57 ***
保育費用所得控除適用(DCAP)	46	37	76 ***
事業所内・近辺保育施設提供	9	7	21 ***
保育バウチャー・保育費用補助	5	5	13 **
残業時間分の保育費用負担	3	2	4
出張中保育費用負担	6	6	5
介護支援情報提供・紹介	31	24	53 ***
介護費用所得控除適用(DCAP)	23	17	45 ***
介護バウチャー・介護費用補助	1	1	3 **
介護休暇(解雇されずに)	75	75	72
介護費用補助	7	6	11
残業時間分の介護費用負担	1	1	0
出張中介護費用負担	4	5	2

出所：NSE の 2008 年調査より。Galinsky et al. (2008)。企業比率。

注：*, **, ***はそれぞれ 10%、5%、1%の有意水準で企業規模による実施率に違いが認められることを示す。

¹⁶ 2008 年調査では、compensatory time-off プログラムのみについて、100 人未満では 21%、1000 人以上では 9%で小規模企業の方が統計的にも有意に高いことが示されている。

なお、時系列的な比較は100人以上規模の企業に限定されるが、1998年以降、これら柔軟な働き方の提供状況はほとんど変化していない¹⁷。それどころか、急激な景気の冷え込みが起きた2008年後半以降も、スケジュールや働く場所の柔軟性を高める選択肢を減らしたと回答した企業はわずか6%に過ぎず、13%の企業では、むしろ時短や在宅勤務を労働コスト削減手段として今まで以上に活用している様子が示されている（Galinsky and Bond(2010)）。

NSE調査では、企業の提供するWLB支援策として、これらの項目以外にも産休や、子育ておよび介護支援に関する項目についても調べているが、それらについては大企業の方が実施率の高い項目が多い（図表18）。とはいえ、最も実施率の高い子育て支援情報提供や紹介のサービスについても、1000人以上企業で57%、99人以下企業で30%、事業所内・近辺保育施設にしても提供している企業比率は全体で9%、保育費用補助・保育バウチャーは5%と実施率は低い。産休中の何らかの給付については、それを提供している企業の80%が短期的障害保険を適用しており、そうした制度があるのは大企業であることから、大企業での比率が高くなっている。

（2）従業員調査（NSCW）

前節の実態は企業調査に基づくものであったが、従業員の立場から職場で提供されているWLB支援の実態を調べた全米規模の代表的調査にNSCWがある。これもFWIによって1992年以来、何回か継続的に実施されており、直近の調査は2007年11月から08年4月にかけて実施された2008年調査である。この調査自体は調査時点に自営業あるいは雇用者として就労していた人々が対象であるが、給与所得者（wage and salary workers）にサンプルを限定して柔軟な働き方の規定要因を検証したTang and Wadsworth (2010)に基づき、NSEで調査されたいくつかの項目について、それが利用可能な従業員比率、あるいは実際に利用した従業員比率（カッコ内）を図表17の（3）欄に示している。

従業員側からみると、フレックスは44%の従業員が利用でき、集約勤務は35%、時々でも在宅で勤務できるとしているのは16%である。Tang and Wadsworth (2010)によると、フレックス、集約勤務、在宅勤務、短期間勤務などが利用できる労働者は、高学歴や管理・専門職や、非製造業職場で多いという¹⁸。フレックスについては、利用可能な人々（適用者）の8割が実際に利用しているが、在宅勤務は65%、集約勤務は45%の適用者にしか利用されていない。

有給の病気休暇や子供等家族の病気のための有給休暇といった突発的な休暇や、事前に計画する有給休暇についても、やはり男性、高学歴、管理・専門職で利用できる確率の高いことが統計的に示されている。仕事のスケジュールについて、「完全」あるいは「その多く」をコントロールできると感じる確率も、高学歴、管理職・専門職、非製造業に勤務しているほど高い。小さい子供や要介護者がいる場合、柔軟な働き方へのニーズは高くなるであろうが、そうしたニーズに応じて柔軟な働き方が提供されている状況は、NSCWからもみられない。

なお、1997年以降の変化をみると、柔軟な働き方についての利用可能性に変化は見られな

¹⁷ フレックスが68から79%に増加したことと、フルとパート間の異動が57から47%に低下したことのみ、10%の有意水準で変化が認められた。

¹⁸ しかも、短期間就労以外については、男性の方が適用確率は高い。

いが、いずれの有給休暇についても、97年に比べて利用できる労働者は減る傾向にある。

4.4 企業におけるWLB支援

以上、米国の職場におけるWLB支援の実態をいくつかの調査データから概観してきたが、そこから見えてくるのは、育児や介護支援、有給休暇など、直接的コストのかかるものの実施率は決して高いとはいえず、柔軟な働き方のメニューも従業員一律に提供している企業は少なく、ほとんどの職場では、一部の従業員、とりわけ管理職・専門職、高学歴といった高スキルをもつ労働者に限定して提供されているという実態である。フレックス就労はパート労働者にも多く提供されているが、休暇と柔軟な働き方がセットで提供されているのは、高スキル労働者に限定されている。

企業の自発的な選択の結果、このような配分がもたらされたのであるから、それは企業の利潤最大化と整合的なはずである。つまり、そうしたメニューを導入するメリットの大きな従業員が高スキル労働者であり、そうした人々に限定的に提供されていることが窺える。

それに加えて、そうしたメニューを提供するコストを、企業は賃金を低くすることである程度賄っている可能性も指摘されている(Baughman et al. (2003))。従業員に柔軟な働き方を許容するには、代替要員の確保などの表面的なコスト以外にも仕事の配分やコーディネーション、人事評価のやり方などをWLB戦略との整合性を持つように根本的に修正するコストなどがかかる。全体でみると、柔軟な働き方は賃金の高い労働者に限定的に提供されているようにも見えるが、Heywood et al. (2007)は、賃金の高い労働者ほど柔軟な働き方を選ぶ傾向が強いという所得効果をコントロールすると、柔軟な働き方ができると賃金が低くなるというヘドニック賃金関数の推計結果を示している¹⁹。すなわち、企業が柔軟な働き方を高スキル労働者に限定的に提供している背景には、そうしたメニューを提供するメリットが大きいだけでなく、コストも抑えやすいという状況が推察される。

このように、WLB支援が高スキル労働者に限定的に提供されている状況は、高スキル女性の長時間労働を強いられる管理職・専門職への進出を促進させた可能性もある。管理職や専門職に占める女性比率は、男女間賃金格差の縮小が停滞した90年代に入ってから若干ではあるが拡大しているし(図表19)、パートタイム(週34時間以下)で働いている管理職比率も若干ではあるが増加傾向にある²⁰。労働時間を減らし、働き方の柔軟性を高める代わりに賃金を減らすが、仕事内容や責任などは変えない「新しい」パートタイム就労(new-concept part time work)の仕組みを、専門職を中心に提供する企業も増えており、従業員にとっては従来型のパートタイムほどキャリアを犠牲にせずWLBを図ることが可能になり、企業にとっても定着・採用、コミットメント、業績等の面でメリットのあることが示されている(Hill et al. (2004)、Barnett and Hall (2001))。寛大な育児休業制度等、積極的なWLB支援を企業に強制している北欧諸国で性別による職域分離の度合いが高いのと対照的に(Evans(2002))、米国では企業の自発的WLB支援が職域分離の解消を促進している。女性が組織のトップに進出すること自体が、その組織内の男女差別を減らし、社会全体の男女格差をますます縮小さ

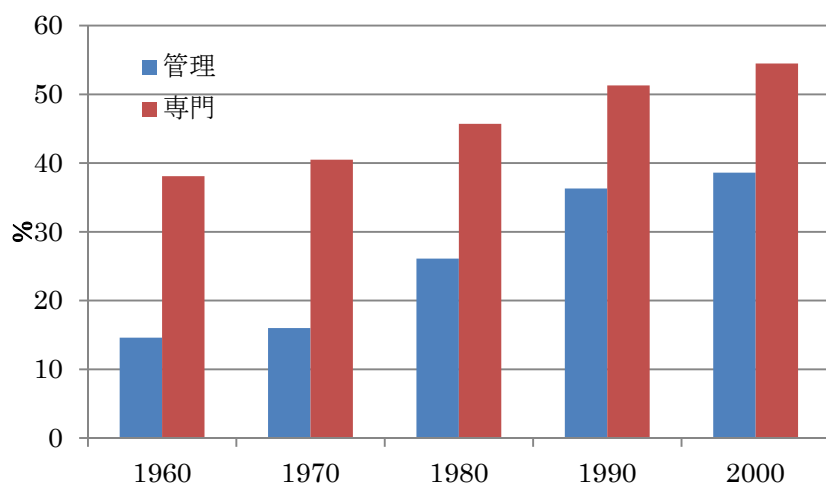
¹⁹ただし、これは英国のデータを利用している。

²⁰男性は2003年に10.6%から2011年に14.1%、女性は2003年に19.8%から2011年に20.5%と、最近では男性においても管理職に占める短時間労働者比率の高まる傾向がみられる。

せる効果も見出されている (Cohen and Huffman (2007)、Cohen et al. (1998))。

しかしながら、最近では管理職・専門職の女性においても、男性と同様、長時間労働の比率が上昇している。柔軟な働き方や休暇などが最も潤沢に提供されているにもかかわらず、あるいは、柔軟性が提供されているからこそ、要求される労働量は増大し続け、WL コンフリクトの高まっている可能性がある²¹。また、管理職に就いた女性のなかでも、女性比率の高い部署の管理職賃金は低く、女性はそうした部署の管理職に就く確率が高いという。このことは、女性の管理職比率が高まったとはいえ、権限の低い管理職にとどまっていることを表しているのかもしれない (Cohen et al. (2009))。

図表 19 管理職・専門職に占める女性比率



出所：Dupont (2010)より。米国センサスデータ、1950年時点の職業分類に基づく構成比。

5. 結びにかえて

最小限ともいえる政府による関与の下で、米国での WLB 支援は福利厚生の一環として企業と労働者の決断に委ねられているのが現状であり、現時点でも欧州諸国と比較してその導入状況は必ずしも高水準とはいえない。しかしながら、従業員のみならず企業業績にもよい影響を与える手段として、柔軟な働き方をはじめとする WLB を支援する諸制度や取り組みを自主的に導入する企業が 1980 年代半ばから 90 年代にかけて増加した。ただし、その配分は管理職・専門職といった高スキルをもつ労働者に限定されていることが多い。

スキル偏向型技術進歩やグローバル化に代表される、高スキル労働者に対する需要シフトの下で、高い能力・スキルをもつ女性の多くがフルタイムとしての就業を継続し、以前よりも多くの人的投資を企業だけでなく自分自身が行い、低スキルの人々との格差が拡大しはじめた 80 年代以降、高スキル女性に対する柔軟性の提供は、柔軟性なしでは踏み込めなかった管理職や高度専門職への女性の進出を促進した可能性もある。すなわち高スキル労働者に限定的に提供されている WLB 支援の誘因は、男女共同参画がある程度のレベルまで進展したからこそ生じたが、WLB 支援によって男女共同参画が益々促進された側面もある。

²¹ NSCW 調査によると、「時間に追われている(time deprivation)」と感じる労働者比率が 2002 年以降若干増加している(Tang and Wadsworth (2010))。

ただし、柔軟な働き方の提供された高学歴・高スキルの人々の長時間労働の度合いは、変わるどころか強化する傾向さえみられる。そうした状況がキャリアを中断し、子育てに専念する高学歴・専門職の女性を増やしているとの記事が話題にもなった (Belkin (2003))。しかし少なくとも 2000 年代半ばまでにおいて、高学歴や専門職の女性の就業率や勤続年数が同様の男性と比較して低下していることが統計的に確認されたわけではない (Goldin (2006))。

むしろ、最近では米国においても男性による WLB 支援の活用が増えている。女性の方が企業の WLB 支援を享受する場面が多い代わりに、それだけ賃金面での犠牲を払っているのであろうが、男女均等・男女共同参画の進展は性別役割分業のメリットを減らし、男性においても家事参加率を高めている。北欧などが父親だけが取得できる育児休業制度等を通して政策的に男性の育児参加を促進させようとしているのと対照的である。NSCW によると、1992 年から 2008 年にかけて、WL コンフリクトを自覚する男性の比率が高まったと同時に、男性の家事労働負担や子供と過ごす時間は長くなったという (Galinsky, Aumann, and Bond (2009))。家庭内の性別分業体制が崩れてゆけば、WLB は女性だけでなく、長時間労働にさらされる労働者として男女共通の問題になり、今後はより一層、労働市場においても男女間格差が縮小してゆくと考えられる。

振り返って我が国の現状をみると、人的投資に熱心な企業ほど、実は男女間の人的投資の格差が大きく、このことは女性の能力発揮が阻害されていることを示す典型的な例であるといえよう (黒澤(2006))。日本が企業の自発的な選択に任せる形での WLB 支援の充実を目指すのであれば、まずは企業に WLB 支援を導入する誘因をもたせる必要がある。米国の辿ってきた道は、そのためには日本においても女性の本格的活用を進め、均等処遇を達成することが不可欠であることを物語っている。ただし、そこへ向かうために、たとえば一層寛大な育児休業制度等を義務付けても、男女共同参画はかえって後退する可能性がある。米国においても、WLB 支援の提供がニーズにマッチしていない状況、とりわけ低学歴・低スキルの女性に WLB 支援の手が届いていない状況を改善するという目的で同様の議論がなされているが、そうした規制強化は、結局のところ女性の技能の陳腐化を促し、企業が若い女性を統計的差別する傾向を助長する可能性が高い (Evans(2002))。むしろ、均等処遇を実現し、優秀な女性労働者を本格的に活用している企業が競争力をより発揮できるようなルールの整備が重要であろう。女性を本格的に活用している企業ほど、WLB 支援を導入するメリットは大きいのであるから、WLB 支援の実態についての情報開示を義務付けることなども考えられる (川口(2008))。長期雇用を前提とした雇用慣行が崩れる中、WLB 支援は年功賃金に代わるインセンティブ付与の在り方としても有効になるはずである。

また、まだ数は多くないが、米国においても WLB 支援を一部の従業員に限定することなく提供し、企業経営の向上につなげている先駆的企業も存在しており、とくに、柔軟な働き方のメニューを従業員の「ほぼ全員」に対して提供している企業比率が、財政力の低い中小企業においても大企業と同じという観察事実は、一部の従業員に限定することなく柔軟な働き方を提供することが、経済合理性にかなうことの査証でもある。そうした企業における WLB 支援導入のノウハウ、とくに WLB 支援をいかに組織内の他の制度や慣習に対して整合的に企業戦略の一環として組み込むかについて、他の企業にも広く普及させることが肝要であろう。

企業における WLB 支援が企業業績に良い影響を与えるための条件についての研究をサポートし、その結果を広く公開・普及させることも重要である。こうした活動は、米国では FWI や Sloan 財団などの NPO 団体が担っているが、我が国では政策的対応も望まれる。

*本章執筆にあたり、武石恵美子氏、山口一男氏、矢島洋子氏、山本勲氏、黒田祥子氏をはじめ、RIETI プロジェクトチームの皆様とのディスカッションから多くの貴重なご示唆を頂きました。心より感謝致します。

<参考文献>

- Barnett, R. and Hall, D. (2001) “How to use reduced hours to win the war for talent,” *Organizational Dynamics*, 29, 192-210.
- Baughman, R., Dinardi, D., and Holtz-Eakin D. (2003) “Productivity and wage effects of ‘family-friendly’ fringe benefits,” *International Journal of Manpower*, 24, 247-59.
- Belkin, Lisa (2003) “The Opt-Out Revolution,” *New York Times Magazine*. October 26, Section 6, 42.
- Blau, F., Ferber, M. and Winkler, A. (2006) *The Economics of Women, Men, and Work*. New Jersey, Prentice Hall.
- Bloom, Nick and Toby Kretschmer, John Van Reenen (2006). *Work Life Balance, Management Practices and Productivity*, Centre for Economic Performance.
- Bond, J., E. Galinsky, J. Swanberg (1998) *The 1997 National Study of the Changing Workforce*. Families and Work Institute.
- Casner-Lotto, Jill (2000) *Holding a job, having a life: Strategies for change*. A Work in America Institute, Inc.
- Caputo, R. (2000) “Race and Marital History as Correlates of Women’s Access to Family-Friendly Employee Benefits,” *Journal of Family and Economic Issues*, vol. 21 (4), 365-385.
- Cohen, L., Broschak, J., and Haveman, H. (1998) “And then there were more? The effect of organizational sex composition on the hiring and promotion of managers,” *American Sociological Review*, vol. 63, 711-727.
- Cohen P. and Huffman C. (2007) “Working for the Women? Female Managers and the Gender Wage Gap,” *American Sociological Review*, vol. 72, No.5, 681-704.
- Cohen P., Huffman M. and Knauer, S. (2009) “Stalled Progress? Gender Segregation and Wage Inequality Among Managers, 1980-2000,” *Work and Occupations*, 36(4), 318-342.
- Dalton, D. and Debra J. Mesch [1990] “The impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover” *Administrative Science Quarterly*, No.35, pp.370-387
- Dupont, B. (2010) “Occupational Segregation from 1950 to 2000: A View from the States,” Department of Economics, Western Washington University, mimeo.
- Evans J. (2002) “Work/Family Reconciliation, Gender Wage Equity and Occupational Segregation: The Role of Firms and Public Policy,” *Canadian Public Policy*, vol. XXVIII, supplement 1.
- Friedman, S., P. Christensen, J. Degroot (2000) “Work and Life: The End of the Zero-Sum Game.” In *Harvard Review on Work and Life Balance*, Harvard Business School Press.
- Galinsky, E., Aumann, K. and Bond, J. (2009) *Times Are Changing: Gender and Generation at Work*

- and at Home*. New York: Families and Work Institute.
- Galinsky, E., Bond, J., Kim, S., Backon, L., Brownfield, E. and Sakai, K. (2005) *Over work in America: when the way we work becomes too much*. New York: Families and Work Institute.
- Galinsky, E., Bond, J., Sakai, K. (2008) *2008 National Study of Employers*, New York: Families and Work Institute.
- Galinsky, E., Bond, J. (2009) *The Impact of The Recession on Employers*. New York: Families and Work Institute.
- Galinsky, E., Friedman, D. A. and Hernandez, C. A. (1991) *The Corporate Reference Guide to Work Family Programs*. New York: Families and Work Institute.
- General Accounting Office (1999) *White-Collar Exemptions in the Modern Work Place*. Washington: Report to the Subcommittee on Workforce Protections, Committee on Education and the Workforce, U.S. House of Representatives.
- Golden, L. (2001) "Flexible work schedules: what are we trading off to get them?" *Monthly Labor Review*, March, 50-57.
- Goldin, Claudia (2006) "The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family," *American Economic Review*, vol. 96, No. 2, 1-21.
- Goldman, Debbie (2000) "Today's Work and Family Issue: Curbing Abusive Mandatory Overtime." In *Holding a job, having a life: Strategies for change*. A Work in America Institute, Inc.
- Hayghe H. and Bianchi S. (1994) "Married mothers' work patterns: the job-family compromise," *Monthly Labor Review*.
- Heywood, J., Siebert, W. and Xiangdong W. (2007) "The implicit wage costs of family friendly work practices," *Oxford Economic Papers*, 59, 275-300.
- Hill, J., Martinson, V. and Ferris, M. "New-Concept Part-Time Employment as a Work-Family Adaptive Strategy for Women Professionals with Small Children," *Family Relations*, vol. 53, No. 3, 282-292.
- Institute for Workplace Studies (1999) *Overtime and the American Worker*, Cornell University, New York State School of Industrial and Labor Relations.
- Katz, L. and D. Autor (1998) "Changes in the Wage Structure and Earnings Inequality," Harvard University, mimeo.
- Konrad, A.M. and Mangel, R. (2000), "The impact of work-life programs on firm productivity", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.1225-1237
- Mulligan, C. and Rubinstein, Y. (2008) "Selection, Investment, and Women's Relative Wages Over Time," *The Quarterly Journal of Economics*, 123(3), 1061-110.
- O' Neill, June (2003) "The Gender Gap in Wages, circa 2000," *The American Economic Review*, vol. 93, No.2, Papers and Proceedings of the One Hundred Fifteenth Annual Meeting of the American Economic Association, 309-314.
- Percheski C. (2008) "Opting out? Cohort Differences in Professional Women's Employment Rates from 1960 to 2005," *American Sociological Review*, vol. 73, No.3, 497-517.

- Perry-Smith, Jill E. and Terry C. Blum (2000) “Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance” *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.6, pp.1107-17
- Tang, C. and Wadsworth, S. M. (2010) *Time and Workplace Flexibility*. New York: Families and Work Institute.
- Scandula, T. and Melenie J. Lankau (1997) “Relationship of gender, family, responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction” *Journal of organizational Behavior*, Vol.18, pp.377-391
- The Radcliffe Public Policy Center (2000) *Life's Work: Generational Attitudes toward Work and Life Integration*. Radcliffe Public Policy Center.
- Waldfogel, Jane (2001) “Family and Medical Leave: Evidence from the 2000 Surveys,” *Monthly Labour Review*, 124, no.9.
- 川口章 (2008) 『ジェンダー経済格差』勁草書房。
- 黒澤昌子(2005)「個人の Off-JT、OJT の受講を決める要因」『企業の行う教育訓練の効果および民間教育訓練機関活用に関する研究結果』JILPT 資料シリーズ No.13、労働政策研究・研修機構、34-55。
- 白波瀬佐和子(2007)「アメリカの子育て支援—高い出生率と限定的な家族政策」海外社会保障研究、Autumn、No.160、99-110。
- 日本労働研究機構(2001)『データブック国際労働比較』
- 日本労働研究機構(1994)「労働時間制度の運用実態：欧米諸国の比較研究」調査研究報告書、No. 50。
- パク・ジョアン・スックチャ(2002)「会社人間が会社をつぶす」朝日新聞社
- 前田信彦(2000)「仕事と家庭生活の調和：日本・オランダ・アメリカの国際比較」JIL 研究双書、日本労働研究機構。
- 脇坂明(2002)「日本型ワークシェアリング」PHP 新書。