

ワーク・ライフ・バランスが企業経営に与える
影響についての研究Ⅱ

2011年3月

ひょうご仕事と生活センター

はじめに

2009年度に「ワーク・ライフ・バランスが企業経営に与える影響についての研究」として、ワーク・ライフ・バランスの先進的企業をヒアリング調査し、その結果、ワーク・ライフ・バランスを導入する企業では一定の効用（従業員の意欲向上、人材の確保、時間管理能力の向上、企業イメージの向上等）を得ていることが確認できた。

この効用を得るためには、単にワーク・ライフ・バランス推進に関する制度を導入するのみならず、その促進要因や阻害要因をうまくコントロールし、ワーク・ライフ・バランスを従業員に浸透させることが重要であるとの認識に至った。

なお、昨年度は、企業の経営者や人事労務担当者へのヒアリングをもとにしたケーススタディーを行ったが、ワーク・ライフ・バランス推進の直接の受益者でもある従業員への実態調査をさらに実施することで、ワーク・ライフ・バランスが企業経営に与える影響についての構造を検証して研究成果を補強する必要がある。

そのため、本年度は兵庫県内のワーク・ライフ・バランス先進企業における従業員アンケート調査を通じて、従業員においてもワーク・ライフ・バランスが実感され、また、ワーク・ライフ・バランスが浸透することにより、従業員自身がはたして意欲が向上したり、帰属意識が高まったりしているのかなどを定量的に調査し、分析をしている。

また、企業の業績向上に大きく影響を与える「高業績社員」において、ワーク・ライフ・バランスが実感されているのかどうかを測定している。「高業績社員」の指標としては企業特有の「コンピテンシー¹」があるが、ここでは、昨年度ヒアリング調査した企業において効用として実感されていた従業員パフォーマンスを独自の尺度として採用し、ワーク・ライフ・バランス浸透との関係を分析している。

本研究は、以上の調査分析を実施し、ワーク・ライフ・バランスが企業経営に与える影響についての構造的モデルを構築することを目的に実施しており、今後、ワーク・ライフ・バランス推進のための施策を立案し、実践していくための有益な情報を提供することを主眼としている。

末筆ながら、本調査研究にあたり、調査対象となった企業の皆様をはじめ、関係者に深く謝意を表したい。

¹ コンピテンシーとは「高い業績をもたらす行動特性とパーソナリティ」（大野, 2006）として定義されている。

目次

第1章	調査研究の目的.....	1
第1節	これまでの研究成果の概括.....	1
第2節	調査にあたっての問題意識と目的.....	3
第3節	研究対象.....	4
第4節	本研究報告書の構成.....	4
第2章	調査研究の課題.....	5
第1節	はじめに.....	5
第2節	調査対象企業の概要.....	6
第1項	製造業A社.....	6
第2項	非製造業B社.....	6
第3節	調査研究課題.....	7
第3章	調査結果.....	8
第1節	調査の目的.....	8
第2節	構成概念からの調査項目の設定.....	8
第1項	ワーク・ライフ・バランスの浸透.....	8
第2項	多様な働き方.....	9
第3項	企業の効用となる従業員パフォーマンス.....	10
第3節	調査実施概要.....	11
第4節	多様な働き方とワーク・ライフ・バランス浸透の関係.....	12
第5節	ワーク・ライフ・バランス実感と従業員パフォーマンスの関係.....	17
第6節	ワーク・ライフ・バランスと企業経営の関係.....	21
第4章	考察.....	32
第1節	ワーク・ライフ・バランスとは何か.....	32
第2節	ワーク・ライフ・バランス推進のための提言.....	33
第1項	「促進要因」の必要性.....	33
第2項	ワーク・ライフ・バランス推進の企業目的.....	33
第3項	ワーク・ライフ・バランス推進の指標.....	34

第1章 調査研究の目的

第1節 これまでの研究成果の概括

2009年度の調査研究において、「ワーク・ライフ・バランスとは、働く意欲のある者に対し、個人と企業と社会の努力によって、多様な働き方を導入し、個人にとっての最適な仕事時間と私生活時間を創りだし、仕事も私生活もともに満足いく状態となることで、能力・意欲や仕事・組織へのコミットメントを高めていける状態のこと」として定義した。

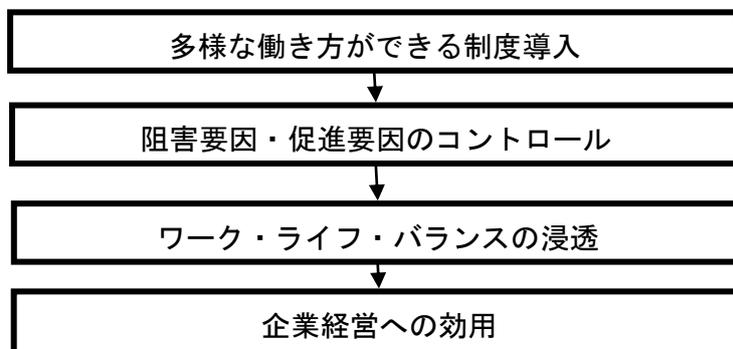
すなわち、ワーク・ライフ・バランスとは個人の態様であり、その態様を生み出す仕組みとして、主体となる者「働く意欲のある者」、実現手段「多様な働き方の導入」、その効果「最適な仕事時間と私生活時間の創造による満足度の向上」「個人や組織のパフォーマンス向上」があると考えられる。

この定義を基礎として、ワーク・ライフ・バランスが浸透するための仕組みや、企業経営に与える影響はどのようなものか等を、ワーク・ライフ・バランス先進企業へのヒアリング調査で検証していった。その結果、多様な働き方（柔軟な勤務、柔軟なキャリア形成、柔軟な評価・報酬、柔軟な意識）の導入とそれに伴っての促進要因・阻害要因に配慮した場合にワーク・ライフ・バランスが浸透し、さらに、その浸透により企業にとっての効用（従業員の意欲向上、人材の確保と定着、時間管理能力の向上など）が生じることが判明した。

このことから、ワーク・ライフ・バランスを推進していくには、ワーク・ライフ・バランスは多様な働き方ができる制度導入から浸透、企業の効用までの構造化された一連の流れ（図表1）を理解し、特に促進要因や阻害要因（図表2）をコントロールするプロセスを重視する必要があると考えられる。

なお、本研究は企業のヒアリングをもとに事例研究したものであることから、ワーク・ライフ・バランスの直接的な受益者である従業員にアプローチした調査分析を行う必要がある。ワーク・ライフ・バランス推進の一連の流れにより、従業員にワーク・ライフ・バランスが浸透しているのかどうか、より定量的なデータをもとにした調査分析が課題となっていた。そのため、2010年度は、従業員アンケート調査を主体とした研究を実施することとなった。

図表 1 ワーク・ライフ・バランス浸透と企業効用の一連の流れ（構造モデル）



図表 2 2009 年度の企業ヒアリングから判明した「促進要因」と「阻害要因」

要因 過程	促進要因	阻害要因
制度導入前	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営者の意思表示 ■ 従業員のワーク・ライフ・バランス用語の理解 ■ 外部専門家の活用 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員の「やらされ感」 ■ ステークホルダー（顧客等）の無理解 等
制度の運用	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトチームの設置 ■ 公正な処遇のための評価 ■ 休業期間中の仕事の補完等のシステムの明示 ■ 経営への参画意識 ■ 労使コンセンサス手法の確立 ■ 従業員同士のコミュニケーション 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 制度の画一・硬直化 ■ 具体的目標や行動計画がない ■ 制度利用すると労働時間の長短で評価・報酬に格差が生じる ■ 労働時間削減による生産性への影響（従業員の誤解）等
制度の定着	<ul style="list-style-type: none"> ■ 浸透度合いのチェック ■ 成果の評価と公表 ■ 成果の社会への情報発信による従業員の優越感向上 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 制度浸透の外部専門家等への依存 ■ 制度実行後の評価調査の未実施 等

第2節 調査にあたっての問題意識と目的

今後、ワーク・ライフ・バランスを普及させるためには、前節でみた一連の流れと、促進要因と阻害要因をいかにコントロールすることができるかが重要であり、さらには、企業経営にとってどのような効用があるのかを理解することが鍵となる。

「ワーク・ライフ・バランスにより仕事時間が短くなることで業績が低下するのではないか。」「残業時間を減らすために余分な人材を抱え込むことになるのではないか。」そのような危惧や懸念を抱く経営者は多くいると考えられる。ワーク・ライフ・バランスがもたらす効用とは一体何であるのかをしっかりと伝えることが必要である。

この必要性についての認識から、本研究以外でも、ワーク・ライフ・バランスと企業の業績との関係について様々な先行研究がなされている。その中でも主要な研究成果として、ニッセイ基礎研究所(2003)による英米研究のレビューや、坂爪(2002)や脇坂(2006)の両立支援と企業業績との関係をみた研究、小倉(2005)による長期休暇の企業経営への影響、最近では内閣府経済社会総合研究所(2009)によるワーク・ライフ・バランスと生産性との関係を研究したものがある。

これらの先行研究ではワーク・ライフ・バランス（もしくは両立支援）が企業経営に影響を与えていることを実証しているが、ワーク・ライフ・バランス制度や施策の導入のみならず運用面での推進方策や制度利用の状況によって企業の効用に結びつくかどうかが決まるとの見解をもっている。

さらには、ニッセイ基礎研究所(2006)のアンケート調査をもとにした武石(2006)の研究では、両立支援施策の浸透を支える利用環境の整備（促進要因）が女性の能力発揮に影響を与えていることを実証している。

ただし、これらの先行研究は企業経営側に対する調査をもとにしており、従業員側のワーク・ライフ・バランスの浸透状況等からみた企業の効用についての調査研究をなすべき必要性が生じていた。

そのため、本研究では従業員側のワーク・ライフ・バランスに関する定量的な調査をもとに、昨年度の研究成果であるワーク・ライフ・バランスが企業経営に与える影響についての一連の流れについての検証をしながら、従業員へのワーク・ライフ・バランスの浸透と企業の効用の関係について把握することを目的としている。

なお、これまでの研究成果として、制度導入後の「阻害要因」についても存在する

ことを提起したが（図表 1）、阻害要因については企業内で統制できないワーク・ファミリー・コンフリクト（仕事と生活の葛藤）の影響や、顧客との関係性といった組織レベルのことも多分にあり、従業員アンケート調査では判明できない影響が考えられることから、この調査による分析では「促進要因」に焦点を絞って検証することとした。

第 3 節 研究対象

本研究は企業組織内におけるワーク・ライフ・バランス推進がもたらす企業の効用をみるために、既にワーク・ライフ・バランスを積極的に推進している企業で働く従業員を対象に調査した。なお、企業の選定方法としては、兵庫県内でワーク・ライフ・バランス関連での公的機関から表彰を受けたことのある企業や、次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみんマーク」²を取得している企業の中から選んでいる。

第 4 節 本研究報告書の構成

本研究報告書の構成として、本章ではこれまでの調査研究の経過を報告したうえで、あらたに研究すべき方向性としての問題意識と調査研究目的を示した。

また、第 2 章では、本研究の対象となった企業に対するヒアリング実施内容及び資料を通して得られた特性やワーク・ライフ・バランス推進状況を踏まえ、本研究目的であるワーク・ライフ・バランス推進と企業での効用の関係性についてのあらたな研究課題を打ち立てている。

第 3 章では、対象企業の従業員アンケート調査の実施結果を報告し、第 2 章で提起した課題についての検証を行った。

最後の第 4 章では、本研究から得られた知見についてまとめをし、さらには、企業や行政に対する本研究の含意としていくつかの提言を試みた。

² 「くるみんマーク」とは、次世代育成支援対策推進法にもとづいて、事業主が従業員の子育て支援のための行動計画を策定・実施し、その結果が一定の要件を満たす場合に、厚生労働大臣の認定を受けた際に付与される認定マークのこと。

第2章 調査研究の課題

第1節 はじめに

本研究では調査研究の対象として、兵庫県内に主たる事業所を設置している企業の中から、ワーク・ライフ・バランス推進と企業での効用の関係を見るために、公的機関からワーク・ライフ・バランス先進企業としての評価（表彰、認定など）を受けている企業を選定した。なお、これらの企業では、ワーク・ライフ・バランスを進めるための制度的な条件として「多様な働き方」すなわち、「柔軟な勤務」「柔軟なキャリア形成」「柔軟な評価・処遇」「柔軟な意識」（開本，2009）といった面を兼ね備えていると思われるが、その点については、人事労務担当者へのヒアリングや後述する従業員アンケート調査結果において明らかにしていくこととする。

また、2009年度のワーク・ライフ・バランス先進企業のヒアリング調査結果から、ワーク・ライフ・バランス推進にとって以下の3点が共通していた。

- ① 経営者の積極的な関与
- ② 従業員の中に推進者（プロジェクトリーダーなど）を配置
- ③ 労使コンセンサス手法の確立

そのため、選定後の企業において、上記の3点が整っているかどうかはヒアリング調査や資料等から把握して、要件を満たす企業に従業員アンケート調査を実施していることから、ワーク・ライフ・バランス推進に必要となる「促進要因」があるとの前提で本研究の検証を進めていくこととしている。

以上の条件設定を踏まえ、製造業と非製造業それぞれ2社ずつを抽出して合計4社にヒアリング調査を実施し、さらにそのうちの2社（製造業1社、非製造業1社）を選んで従業員アンケート調査を実施した。次節以降は、この2社についての企業概要を記述し、さらに、従業員アンケート調査をするにあたっての研究課題について述べる。

第2節 調査対象企業の概要

第1項 製造業A社

本事業所は阪神北部エリアに所在する大企業で、正規従業員の中での女性割合は1割強となっている。また、女性の管理職も数名おり、男女ともに働きやすい職場環境づくりにつとめている会社である。

同事業所では仕事と生活を共に充実させて、「働きがい」と「生きがい」を実感できる企業をモットーとしており、「ワーク&ライフ支援制度の整備」「職場対話の推進」「女性の交流・ネットワークづくり」「制度の周知と教育啓発」に取り組んでいる。

その具体策として2008年4月よりメリハリのある仕事をする中で、ワークもライフも充実させることを目的に「働き方の見直し運動」を展開している。この運動により、「仕事は徹底してするが、休む時は思い切って休むメリハリのある働き方」をすることで、仕事効率の向上、残業削減、有給休暇取得促進を進め、仕事を通じた自己実現を図りながら充実した生活を営める会社を目指している。この取り組みの結果、所定外労働時間は短縮され、有給休暇取得日数も上昇している。

また、仕事と家庭生活の両立支援として事業所内保育施設を2009年から設置し、利用している従業員の満足度も高い。さらには、育児休業制度はもちろんのこと、子どもの看護や学級閉鎖時等の育児に使える積立休暇や、出産・育児等で離職した従業員の再雇用のための制度等も整備している。

第2項 非製造業B社

本事業所は播磨南東部に所在し、1990年に設立されたサービス業を営む中堅企業である。ほとんどが正規従業員であり、3割強が女性である。

本事業所は他社との合併を機に、制度・社風の異なる企業が一体となるために、従業員が安心して仕事と子育ての両立できる職場環境の実現を目指し、2005年に育児休業期間を3年に延長し、所定労働時間の短縮ができる期間を小学校就学前から小学校卒業までに延長するなどの就業規則改定を行っている。

また、2006年からは子育ての支援窓口を設置したり、子育て支援制度講習会を実施したり、制度周知のための様々な取り組みを実施し、2010年からは会社活性化のためのあいさつ運動を実施して従業員間のコミュニケーションを促進する等、組織の風土

づくりに積極的な取り組みを行っている。その結果、育児休業取得率は、ほぼ100%で推移し、短時間勤務制度取得者も増加し、さらに残業時間も減少している。

第3節 調査研究課題

本研究の調査対象企業として上記2社とそれ以外に2社（製造業C社、非製造業B社）の合計4社を選定してインタビューを実施し、そのうち2社のみを対象に従業員アンケートを実施することとした。なお、ヒアリングを行った4社ともに多様な働き方ができる制度導入を行い、ワーク・ライフ・バランスに対して①経営者が積極的に関与し、②従業員の中から推進者を設置しており、③労使の納得感（合意形成手法の取り入れ、制度等への評価調査の実施など）のもと進めていることが確認されている。

また、制度導入と上記のような促進要因があることによる効果として育児休業取得率向上、育児休業からの確実な復帰、残業時間減少、有給休暇取得向上といったことを企業としても認めていることから、ワーク・ライフ・バランス推進による制度の利用向上は、これまでの研究成果である制度導入と促進要因があってはじめて利用が進むことを裏づけている。

ただし、従業員側は、多様な働き方ができると意識することで、実際の利用に影響を与え、ワーク・ライフ・バランスが取れていると実感しているのだろうか。すなわち、ワーク・ライフ・バランスが従業員に浸透しているのか。また、その結果、はたして経営にとっての効用である定着意識、コミットメント、生産性の向上などの従業員パフォーマンスは高まっているのだろうか。

ワーク・ライフ・バランス推進が従業員パフォーマンスを高め、企業が期待する効用をもたらしているかを確認するために、従業員に対する調査実施が必要となる。本研究では、ワーク・ライフ・バランス推進により制度利用者数の向上が図られた企業において、以下の研究課題を設定し、調査を進めていくこととした。

【研究課題1】多様な働き方が可能な場合、ワーク・ライフ・バランス関連制度の利用と従業員のワーク・ライフ・バランスの実感（以下「ワーク・ライフ・バランスの浸透」）に影響を与えているのか。

【研究課題2】ワーク・ライフ・バランスが取れている従業員は企業での効用となる従業員パフォーマンスは高いのか。

第3章 調査結果

第1節 調査の目的

本調査の目的は、前章で提起した「多様な働き方は従業員のワーク・ライフ・バランスの浸透に影響を与えているのか」「ワーク・ライフ・バランスが取れている従業員は企業の効用となる従業員パフォーマンスは高いのか」という2つの課題を検討するために行われるものである。

なお、課題の中の鍵となる概念（構成概念）である「ワーク・ライフ・バランスの浸透」「多様な働き方」「企業の効用となる従業員パフォーマンス」について、構成概念から調査項目を設定するまでの考え方を次節で説明しておくこととする。

第2節 構成概念からの調査項目の設定

第1項 ワーク・ライフ・バランスの浸透

従業員に対するワーク・ライフ・バランスの浸透度を測る基準として、①ワーク・ライフ・バランス関連制度の利用状況と②「ワーク・ライフ・バランスが取れている」という主観的評価がある。

まず、1点目のワーク・ライフ・バランス関連制度とは、企業の中におけるワーク・ライフ・バランス推進のための明文化された規定と位置づけられるが、その制度は様々あり、企業の実情に応じた形で導入がなされている。なお、本調査では、2008年に34社の企業と学習院大学経済経営研究所が共同開発した「WLB-JUKU INDEX」の測定指標を基に調査対象企業の実情を考慮して育児休業制度、介護休業制度、育児の短時間勤務制度等、10の関連制度を調査項目に設定し、浸透度を測る基準としてこの関連制度の利用の有無を測定している。

さらに2点目のワーク・ライフ・バランスが取れているかどうかについては、従業員自身の現状について「仕事と生活のバランスがとれている」「仕事優先である」「生活優先である」の三択での質問により確認している。

第2項 多様な働き方

ワーク・ライフ・バランスを推進する企業としての指標は、従業員にとって「多様な働き方が可能かどうか」がある。すなわち、「柔軟な勤務」「柔軟なキャリア形成」「柔軟な評価・処遇」「柔軟な意識」を制度の裏付け等により、従業員に実感されているかということである。

1点目の「柔軟な勤務」とは、裁量労働やフレックス・タイム、短時間正社員等、働く時間を生活に合わせて柔軟に変化させる取組みである。2点目の「柔軟なキャリア形成」とは、結婚、出産、介護といったライフイベントによりキャリアの中断や再開が柔軟にできることがある。3点目の「柔軟な評価・報酬」とは、労働時間の多寡のみで評価・報酬をする場合、長時間労働につながりかねないため、成果主義や年棒制といった形で働く時間と質を切り離して考える取組みである。4点目の「柔軟な意識」とは、上記3つの取組みを行ったところで、形だけの取組みでは、本当の意味で労働者や経営者にとっての効用につながらず、制度を形骸化させることになる。多くの企業は「男女雇用機会均等法」「次世代育成対策推進法」「育児・介護休業法」その他労働に関する法制度に基づいて企業内制度の整備はあるものの、「男性の育児休業取得」「有給休暇取得」等、労働者が制度を十分に活用できていない実態もある。この形骸化を防ぎ、ワーク・ライフ・バランスの実施効果を得るためには、経営者や労働者が制度を運用していき、制度が使いやすい企業風土や組織文化にまで昇華させるための柔軟な意識を持つことが必要である。

この「多様な働き方」が可能となることは、育児休業制度や育児等の短時間勤務制度等の明文化された規定が実質面でも運用されていることを意味する。すなわち、「多様な働き方」とは「ワーク・ライフ・バランス関連制度」の実効性を担保した「規範」や「企業風土」とも言える。なお、本研究では、ワーク・ライフ・バランス推進の前提条件としての制度について、「ワーク・ライフ・バランス関連制度」は形式面、「多様な働き方」は実質面の制度として定義しておくこととする。

なお、「多様な働き方」が整備されているかどうかを確認するために、上記の4点「柔軟な勤務」「柔軟なキャリア形成」「柔軟な評価・処遇」「柔軟な意識」について図表3の調査項目を設定している。

図表 3 「多様な働き方」に関する調査項目

多様な働き方	本研究での調査項目
柔軟な勤務	仕事状況に応じた勤務時間が設定されている 育児や介護のためにいつでも一時的に休むことができる 休養や自己啓発などでいつでも一時的に休むことができる 育児のためにいつでも勤務時間を短縮することができる 介護のためにいつでも勤務時間を短縮することができる マニュアル整備がされており、誰が休んでも業務が円滑である
柔軟な キャリア形成	個人の事情や生活に配慮した柔軟な配置転換をしている 育児などで長期休業期間中に会社から復職サポートがある 育児や介護のために長期に休むことができる 休養や自己啓発のために長期に休むことができる 育児・介護で退職しても再度、この会社に復職することができる
柔軟な評価・処遇	評価・処遇は適正になされている
柔軟な意識	経営者は仕事と生活の両立に理解がある 上司は仕事と生活の両立に理解がある 職場の同僚は仕事と生活の両立に理解がある

第3項 企業の効用となる従業員パフォーマンス

ワーク・ライフ・バランス実現による企業の効用としては様々な研究や報告がなされている。その中でも、2008年4月内閣府男女共同参画会議「仕事と生活の調和に関する専門調査会」からの報告は、17社の先進企業の事例から企業メリットをまとめている。この17社の規模別内訳は、従業員数3,000人超が7社、300人超3,000人以下が5社、300人以下が5社であり、業種別では、製造業が10社、小売・流通が2社、情報・通信が3社、金融が2社となっており、規模、業種に大きな偏りがなく調査されている。この報告によると、企業のメリットとしては①従業員の定着②優秀な人材の確保③多様性に富む人材の確保、定着④従業員の満足度や仕事への意欲、企業へのロイヤリティの向上⑤従業員の心身の健康の保持・増進⑥従業員の生活者としての視点や創造性、時間管理能力の向上⑦部下や同僚従業員の能力向上⑧コスト削減⑨生産性や売り上げの向上⑩企業イメージや評価の向上といったことをあげている。

また、佐藤・武石(2008)による英米におけるワーク・ライフ・バランス施策と企業業績に関する研究レビューでは、ワーク・ライフ・バランスの効果として①従業員のモチベーションや定着に関する指標（従業員の離職あるいは定着に関する指標、欠勤に関

する指標、従業員の仕事への満足度やコミットメントを示す指標など) ②組織のパフォーマンス、経営業績を示す指標(従業員1人当たりの売上等の生産性、組織の業績、成長性など)の2つに大きく分かれるとしている。先の内閣府の企業メリットについてもこの2つの指標に区分ができる。

以上のような先行研究をもとに、企業が効用ととらえている「従業員パフォーマンス」の調査項目を図表4のように作成した。

図表4 「従業員パフォーマンス」に関する調査項目

先行研究の視点	本研究での調査項目
従業員の定着	今の職場・会社で働き続けていきたい
優秀な人材の確保	仕事上の問題を発見し、解決する力がある 仕事を円滑に進めるためにコミュニケーションを大切にする 職場や顧客から仕事ぶりを高く評価されている 与えられた仕事の目標を達成している
従業員満足度や仕事への意欲、企業へのロイヤリティ向上	仕事でリーダーシップを発揮する場面がよくある 金銭的報酬よりも仕事のやりがいを求める 与えられた仕事以外のことも自発的に取り組んでいる 仕事で能力を十分に発揮できている 会社に愛着を感じている 今の仕事に満足している 今の私生活に満足している
心身健康	精神的に健康である 肉体的に健康である
従業員の生活者としての視点や創造性 時間管理能力向上	人とは違う新しい提案をして会社に貢献している 私生活で得られた知識・経験を仕事にも役立てている 仕事では時間効率や時間当たりの成果を意識している 定時に仕事を終えることができる

第3節 調査実施概要

前章で記述したワーク・ライフ・バランスを積極的に推進する製造業、非製造業の2社を対象に従業員アンケート調査を実施した。なお、調査実施の概要は以下の通りである。

■ 対象企業

兵庫県内に主たる事業所がある製造業(大企業)、非製造業(中堅企業)で、ワ

ーク・ライフ・バランスに関する積極的な取り組みが公的機関より評価されている事業所を各1社選定した。

■ 対象従業員

上記企業に従事する正規従業員で、社員名簿などから無作為に2社計で150名を抽出。2社合わせて144名からの有効回答を得た（有効回答率96.0%）。

■ 調査時期

2010年11月～12月

■ 調査手法

自記式・無記名による配布回収。各事業所の従業員に対してアンケート調査票を配布し、従業員自ら記入し、回答用紙を封筒に封入したものを回収した。

■ 調査内容

- ・属性（性別、年齢、配偶者・子供の状況、勤続年数、職種、役職）
- ・ワーク・ライフ・バランスの浸透（利用状況、ワーク・ライフ・バランス実感）
- ・「多様な働き方」に対する意識（両立への理解、制度利用のしやすさ等）
- ・従業員パフォーマンス（満足度、コミットメント、能力、意欲等）

※ 参考資料として調査票を章末に掲載。

なお、次節以降は特段のことわりがなければ、本調査を実施した2社を合わせた結果について記載していく。

第4節 多様な働き方とワーク・ライフ・バランス浸透の関係

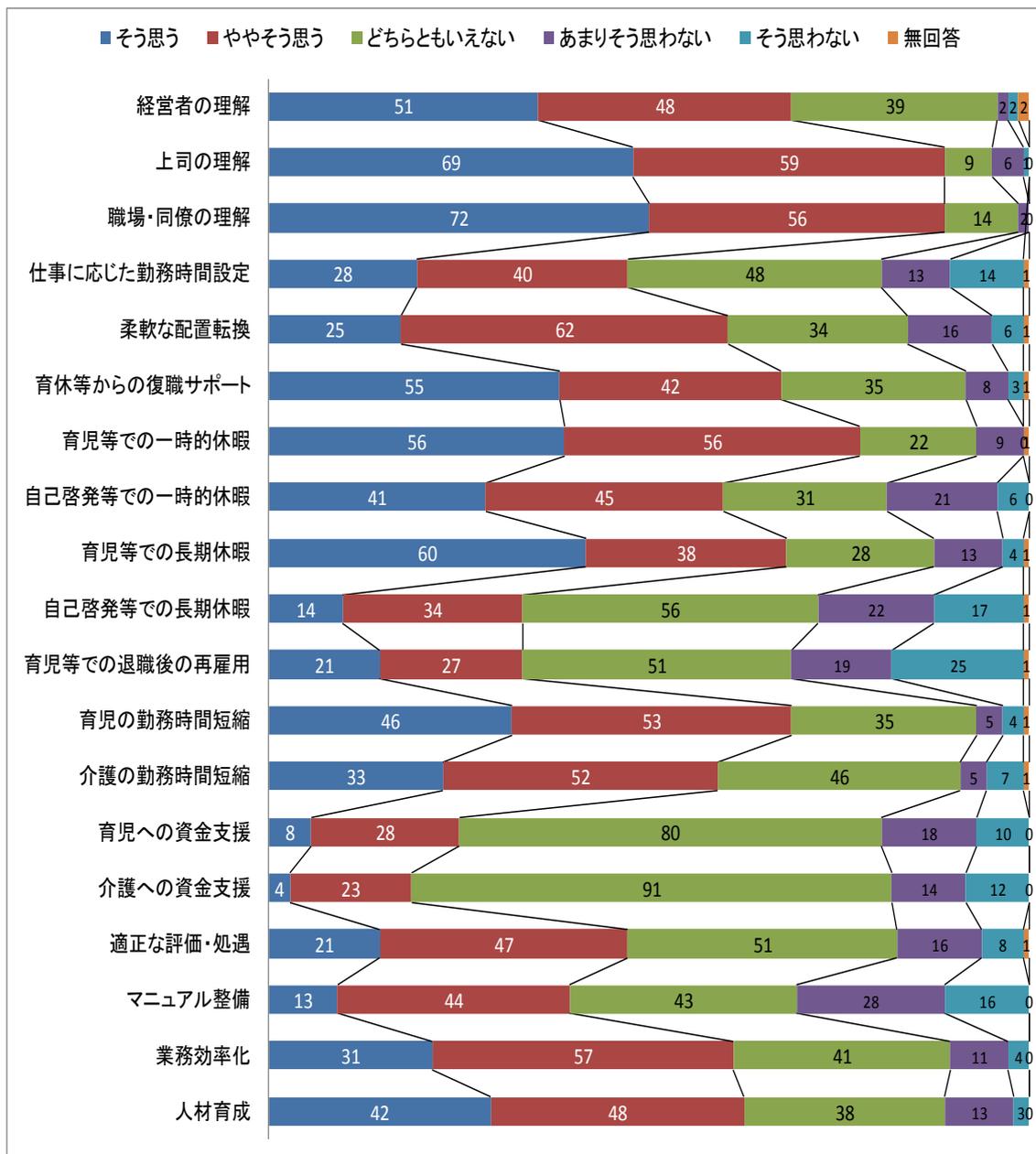
第2章第3節で提示した研究課題である「多様な働き方は従業員のワーク・ライフ・バランスの浸透に影響を与えているのか」について見ていく。

まずワーク・ライフ・バランス関連制度の実効性を担保する「多様な働き方」については、上司、職場・同僚の「仕事と生活の両立に理解がある」について「そう思う」「ややそう思う」（以下、「肯定的評価」）と肯定的な回答をした従業員は8割を超えており、また、「育児や介護のためにいつでも一時的に休むことができる」「育児のためにいつでも勤務時間を短縮できる」と思う従業員も7割前後となっている。さらに、「育児等での長期に休むことができる」「個人の事情や生活に配慮した柔軟な配置転換

をしている」で6割以上、「評価・処遇は適正になされている」は5割弱（47.2%）が肯定的評価をしている。

このことから、過半数の従業員は「多様な働き方」が可能な会社であると実感していると推測される。

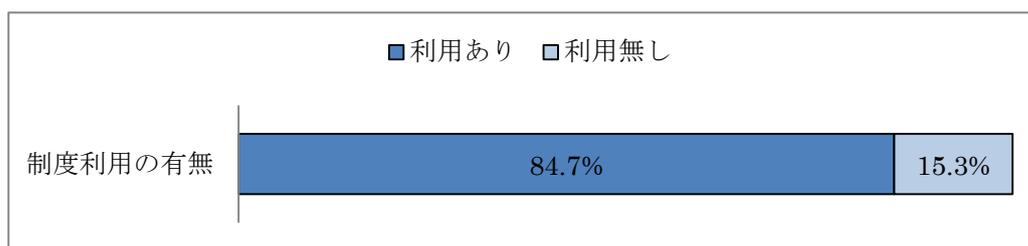
図表 5 職場の状況



(n=144, グラフ内数字は回答者数)

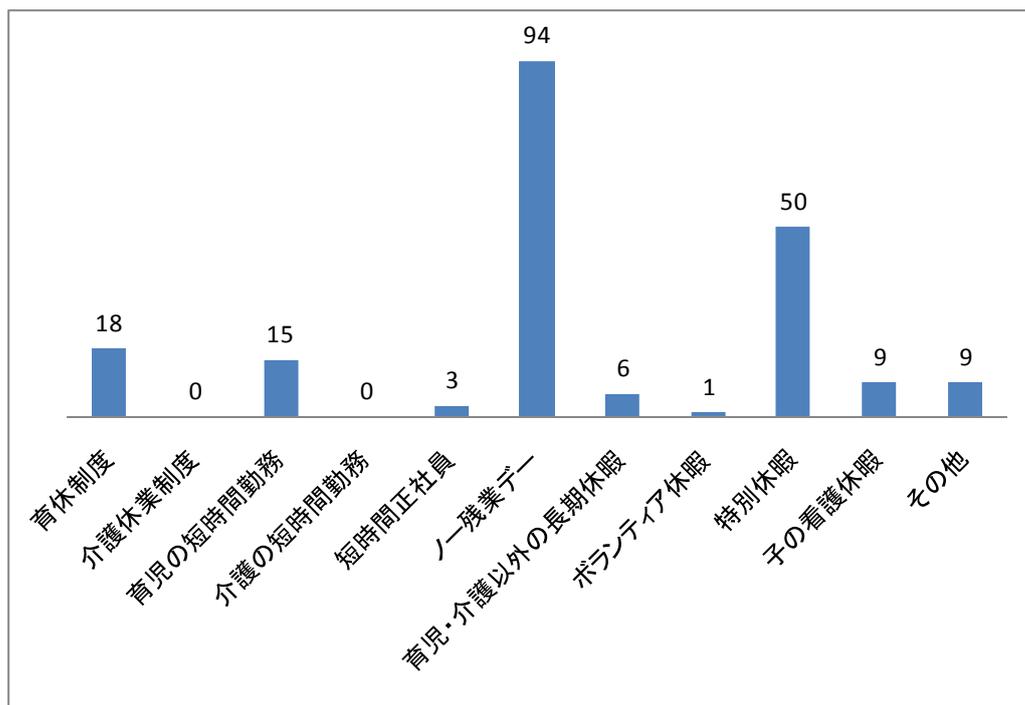
また、ワーク・ライフ・バランス関連制度の利用状況では、利用したもしくは利用していると回答したものは122名（84.7%）と大半が利用経験ありと答えており、制度ごとに見た場合は、「ノー残業デー」の利用が最も多く94名（65.3%）、ついで「特別休暇」の利用50名（34.7%）となっている。

図表 6 ワーク・ライフ・バランス関連制度の利用有無



(n=144)

図表 7 制度ごとの利用状況



(n=144, グラフ内数字は回答者数, 複数回答有)

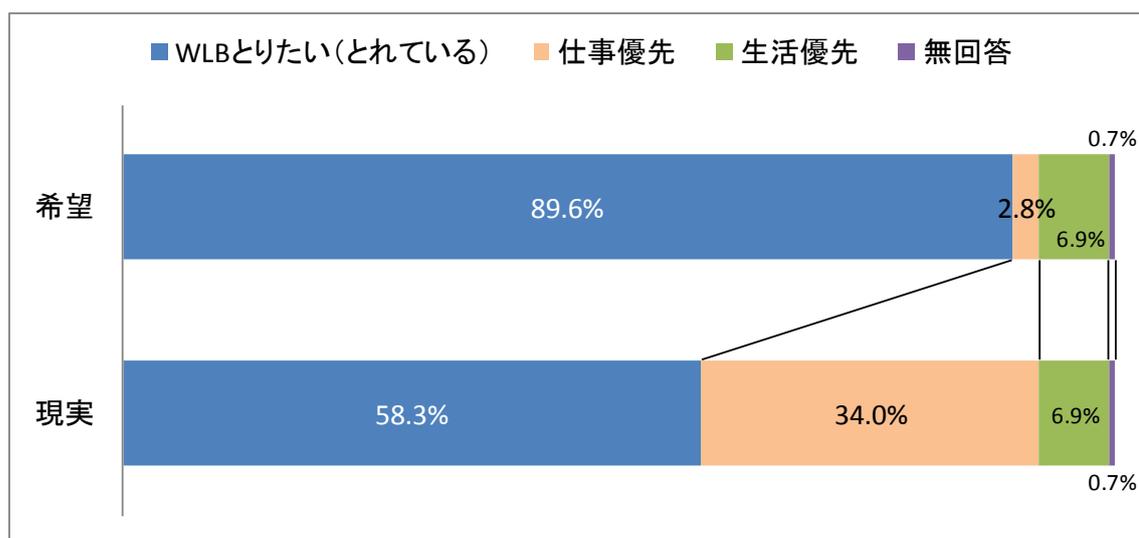
このように、多様な働き方が可能と実感され、従業員の大半において関連制度が利用されている企業であるが、さらに、ワーク・ライフ・バランスを実感しているかどうかとして、従業員自身のワーク・ライフ・バランスについての希望と現状をたずねてみ

た。その結果、「仕事と生活のバランスをとりたい」と希望する従業員は 129 名 (89.6%) で、現実にも「仕事と生活のバランスがとれている」と回答した従業員は 84 名 (58.3%) と 6 割弱がワーク・ライフ・バランスを現実にも実感している状況となった。

なお、財団法人兵庫県勤労福祉協会による兵庫県内事業所に勤める従業員へのアンケート調査である「平成 22 年度仕事と生活のバランスに関する実態調査」では、現実にもワーク・ライフ・バランスがとれていると回答した者の割合は 48.3%であり、それとの比較ではワーク・ライフ・バランスが取れている割合は約 10%高くなっている。

また、現実には仕事優先となっている従業員は 3 割強 (34.0%) となっており、この「仕事を優先」している 49 名のうちの大半 (43 名) はワーク・ライフ・バランスを取りたいと希望している。

図表 8 ワーク・ライフ・バランスの希望と現実



(n=144)

図表 9 ワーク・ライフ・バランスの希望と現実クロス表

	WLBとりたい	仕事優先 したい	生活優先 したい	無回答	総計
WLBとれている	77	1	5	1	84
仕事優先である	43	2	4		49
生活優先である	8	1	1		10
無回答	1				1
総計	129	4	10	1	144

(単位：回答件数)

以上の結果から、制度の実質的側面としての「多様な働き方」が大半の従業員に意識され、ワーク・ライフ・バランス関連制度は、かなりの割合の従業員が享受しており、そのため、ワーク・ライフ・バランスを実感している従業員も相当数いると理解される。ただし、従業員8割強が制度利用者であることや、ノー残業デーと特別休暇に制度利用者が多いため、多様な働き方と制度利用の因果関係については明確に結論を導き出すことは困難であるが、ワーク・ライフ・バランスを実感しているかどうかという主観的評価の基準においては、ワーク・ライフ・バランスを取りたいとしながらも実際は仕事優先となっている従業員が3割強いるため、ワーク・ライフ・バランスを実感している従業員とそうでない従業員とでは、多様な働き方の意識で違いがあるのかという検証が可能と考える。

検証の方法としては、多様な働き方への評価（5段階評価）を個人ごとに合計したものを「多様な働き方総合点数」とし、多様な働き方総合点数が高いほど、ワーク・ライフ・バランスを実感しているかどうかを確認するために重回帰分析等を実施する。なお、ワーク・ライフ・バランスの実感に関しては「仕事と生活のバランスがとれている」=1、「仕事優先である」または「生活優先である」=0のダミー変数に変換しており、さらに、他の要因による影響も考慮し、制度利用の有無や属性（年齢、勤続年数、同居の子どもの有無）を統制変数として重回帰分析を行うこととする。

まず、多様な働き方総合点数とワーク・ライフ・バランス実感との相関関係は、有意水準1%で正の相関が得られており ($r=.232, p<.01$)、さらにワーク・ライフ・バランスを現実に実感しているかを従属変数とし、多様な働き方総合点数を独立変数にした上で統制変数を加えた重回帰分析を行ったところ

($R^2=.070, F=1.971, p<.10$)、多様な働き方総合点数のみが有意水準1%で正の影響を与えており、このことから、統制変数の影響はなく、「多様な働き方」への評価が高い従業員ほど「ワーク・ライフ・バランス」が浸透している（実感されている）と推測される。

図表 10 多様な働き方とワーク・ライフ・バランス実感の重回帰分析

	標準化偏回帰係数(β)
年齢	.106
同居の子ども有無	.050
勤続年数	-.120
制度利用有無	-.036
多様な働き方総合点数	.248 **

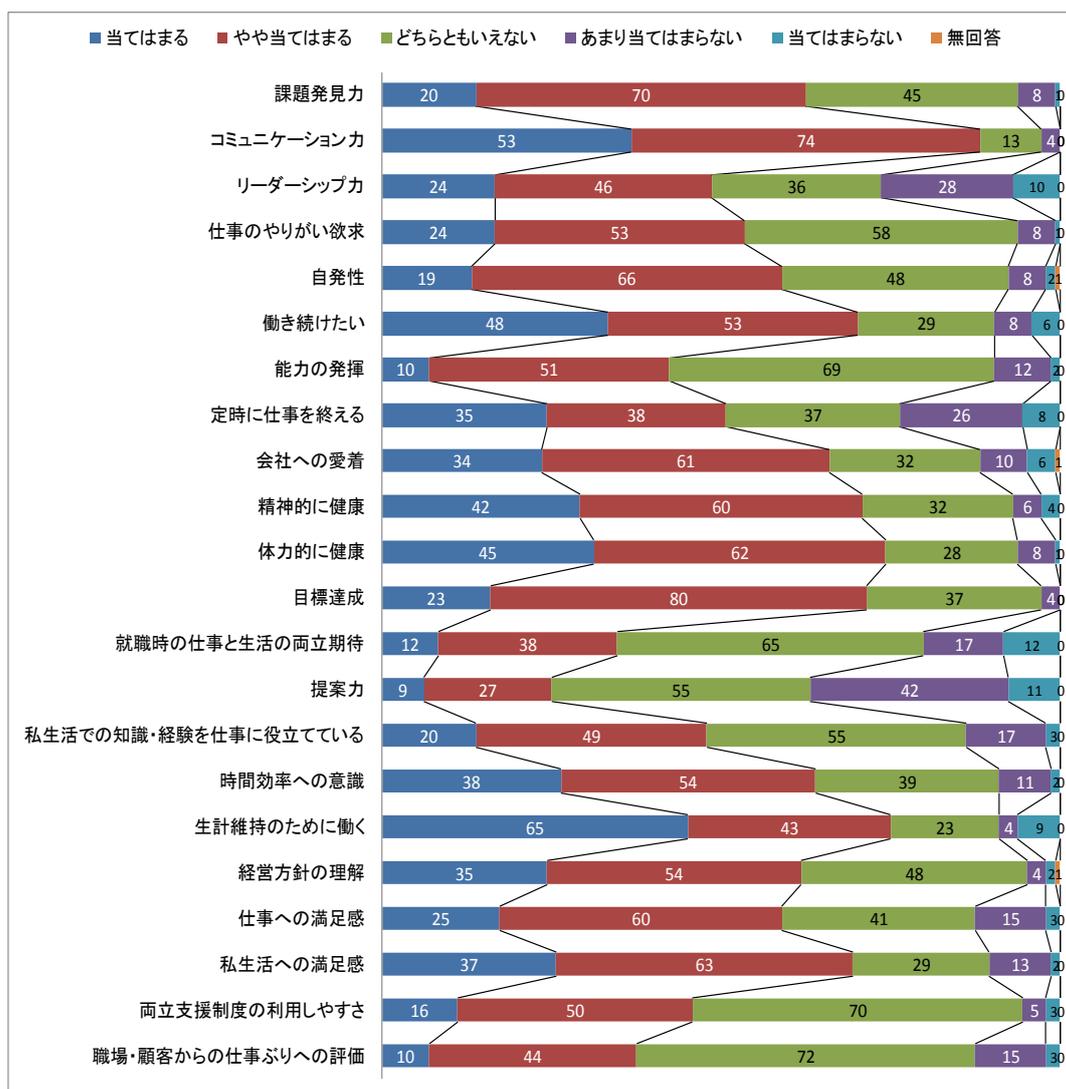
注)**.p<.01.

第5節 ワーク・ライフ・バランス実感と従業員パフォーマンスの関係

次にもう一つの研究課題である「ワーク・ライフ・バランスが取れている従業員は企業の効用となる従業員パフォーマンスは高いのか」について見ていく。

従業員アンケートでは自身のパフォーマンス等について自己評価（5段階評価）をしてもらった。その結果、「仕事への満足」「私生活への満足」はともに過半数(59.0%、69.4%)が「当てはまる」「やや当てはまる」と肯定的評価をし、パフォーマンスでは「コミュニケーションを大切にしている」(88.2%)が最も多く、次いで「与えられた仕事の目標を達成している」(71.5%)「今の職場・会社で働き続けていきたい」(70.1%)が肯定的に評価している。

図表 11 従業員パフォーマンス等に関する自己評価



(n=144, グラフ内数字は回答者数)

また、それぞれの項目間での相関関係を見たところ、過半数が肯定的評価をした「仕事に満足」しているものは「今の会社で働きたい」「能力を十分に発揮している」「会社に愛着がある」といった項目で有意水準 1%の正の相関となっている(図表 12)。なお、項目間での強い相関 ($r > .40$) が最も多く表れたのは「仕事上の問題を発見し、解決する力がある」「人とは違う新しい提案をして会社に貢献している」がそれぞれ 10 項目で高い正の相関を示していた。

逆に「金銭的報酬よりも仕事のやりがいを求める」「生計維持のために働く」「定時に仕事を終わることができる」「仕事と私生活の両立ができると思い、今の会社に就職した」については、どの項目とも弱い相関関係 ($r < .40$) となっている。

以上の結果を踏まえて、ワーク・ライフ・バランスの実感と従業員パフォーマンスとの関係についての検証方法として、①従業員パフォーマンスの共通する因子を抽出して、まとまり(潜在因子)をとらえ、②潜在因子を従属変数、ワーク・ライフ・バランスの実感を独立変数とし、統制変数にワーク・ライフ・バランス関連制度の利用有無、年齢、勤続年数、同居の子どもの有無を加えた重回帰分析により、ワーク・ライフ・バランスを実感している従業員は、どのような従業員パフォーマンスに関係しているかを見ていく。なお、ワーク・ライフ・バランスの実感に関しては前節と同様に「仕事と生活のバランスがとれている」=1、「仕事優先である」または「生活優先である」=0 のダミー変数に変換している。

図表 12 従業員パフォーマンス等の相関係数

課題見直し	コミュニケーション力		リーダーシップ		仕事のやりがい		自発性		能力の発揮		定時に仕事を終える		会社への愛着		精神的に健康		身体的に健康		目標達成		就業時の期待		私生活と仕事時間両立への意識		経営方針の理解		生活への満足		会社への満足		面立支援制度の利用しやすさ		平均	S.D					
	課題見直し	コミュニケーション力	リーダーシップ	仕事のやりがい	自発性	能力の発揮	定時に仕事を終える	会社への愛着	精神的に健康	身体的に健康	目標達成	就業時の期待	私生活と仕事時間両立への意識	経営方針の理解	生活への満足	会社への満足	面立支援制度の利用しやすさ																						
課題見直し	.394**																															3.69	.805						
コミュニケーション力		.394**																															4.22	.724					
リーダーシップ			.412**																															3.32	1.109				
仕事のやりがい				.225**																														3.63	.851				
自発性					.494**		.249**																												3.62	.885			
能力の発揮						.289**	.066	.352**																											3.90	1.063			
定時に仕事を終える							.179*	.359**	.471**																										3.38	.793			
会社への愛着										.471**																										3.46	1.200		
精神的に健康											.471**																									3.72	1.074		
身体的に健康												.471**																								3.90	.963		
目標達成													.471**																							3.99	.893		
就業時の期待														.471**																						3.65	.713		
私生活と仕事時間両立への意識															.471**																					3.15	1.017		
経営方針の理解																.471**																				2.87	1.012		
生活への満足																	.471**																				3.46	.945	
会社への満足																		.471**																			3.80	.965	
面立支援制度の利用しやすさ																			.471**																		4.05	1.136	
職場・雇入れからの評価																				.471**																	3.78	.940	
																					.471**																3.62	.961	
																						.471**															3.83	.961	
																							.471**															3.49	.819
																								.471**														3.30	.829

n=144, * p<.01, ** p<.05

まず、従業員パフォーマンスの共通する因子を抽出して、まとまり（以下「潜在因子」）をとらえるため探索的因子分析を行ったところ、調査項目のうち15項目において3つの潜在因子を抽出した（図表13）。

第1因子は「課題発見力」「提案力」「自発性」「リーダーシップ」などの高業績に関わる項目としてまとめることができるためこれを「業績」と名付ける。また、第2因子は「この会社で働き続けたい」「仕事の満足感」「会社への愛着」といった満足感と定着意識に関する項目が集まったことから「仕事や組織への満足」とする。第3因子は「精神的に健康」「体力的に健康」とする項目でまとまったため「心身の健康」とする。

図表 13 従業員パフォーマンスの因子分析結果

	因子負荷量		
	1 業績	2 仕事や組織への満足	3 心身の健康
課題発見力	.838	.055	-.093
リーダーシップ力	.711	.009	-.117
提案力	.703	.133	-.051
私生活を仕事に役立てる	.631	.010	.003
職場・顧客からの評価	.620	-.147	.279
自発性	.612	.199	-.157
時間効率への意識	.590	.058	-.024
経営方針の理解	.568	.071	.038
目標達成	.562	-.033	.134
仕事のやりがい欲求	.506	-.267	.215
働き続けたい	-.060	.839	-.005
仕事への満足感	-.005	.694	.167
会社への愛着	.204	.560	.059
体力的に健康	.021	-.018	.869
精神的に健康	-.044	.246	.777
固有値	6.069	1.869	1.153
累積寄与率(%)	40.461	52.919	60.602

因子抽出法：最尤法、回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

さらに従業員パフォーマンスの各潜在因子を従属変数とし、ワーク・ライフ・バランスの実感を独立変数とし、統制変数にワーク・ライフ・バランス関連制度の利用有無、年齢、勤続年数、同居の子どもの有無を加えた階層的重回帰分析を行った。

第1ステップとして統制変数を、第2ステップにワーク・ライフ・バランス実感を投入した。その結果、「業績」においては、決定係数に大きな変化は見られず、ワーク・ライフ・バランスを実感していることと高業績との関係性は見られなかった。むしろ、年齢が高いほど「業績」に関係している結果となっている。

なお、「仕事や組織への満足感」及び「心身の健康」ではワーク・ライフ・バランス実感は1%ないし5%での有意な水準で正の影響要因となっており、決定係数の変化量も「業績」に比べて高い。特に、「仕事や組織への満足感」は決定係数0.197と重回帰モデルとしてのあてはまりも良いことから、ワーク・ライフ・バランスを実感している従業員ほど仕事への満足感を得て、この会社で働き続けたいという定着志向及び会社への愛着的コミットメントを持っていると推測される。

図表 14 従業員パフォーマンスに影響を与える要因

	業績		仕事や組織への満足		心身の健康	
	標準化 偏回帰係数 β	ΔR^2	標準化 偏回帰係数 β	ΔR^2	標準化 偏回帰係数 β	ΔR^2
制度利用有無	-.052		.039		.051	
年齢	.255 *		.187		.133	
同居の子ども有無	.053		.072		.019	
勤続年数	.129		.172		.029	
WLB実感	.086	.007	.228 **	.051	.202 *	.040
F値	5.125 **		6.486 **		2.118 †	
R ²	.163		.197		.074	

*** $p < .01$, ** $p < .05$, † $p < .10$

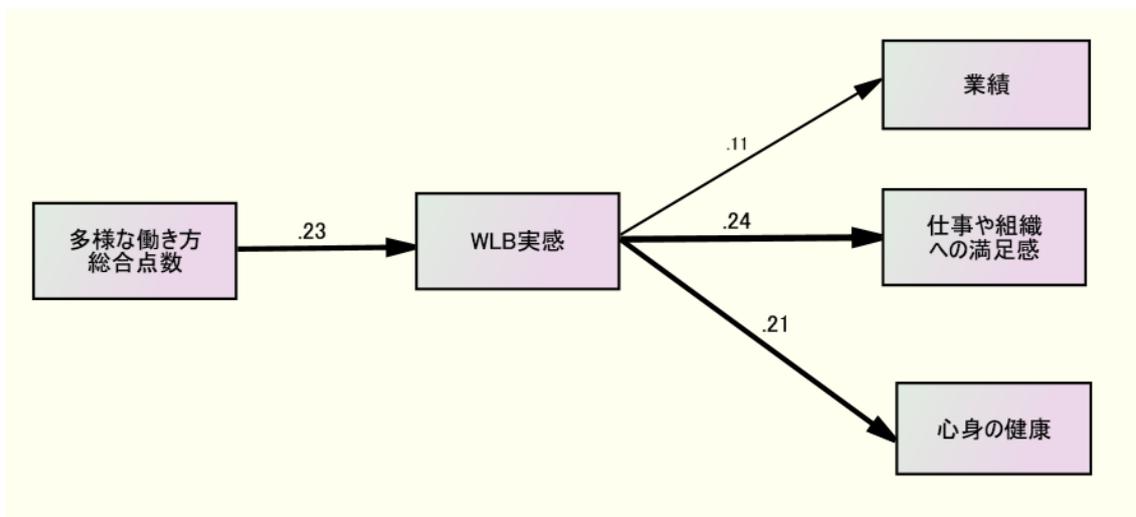
第6節 ワーク・ライフ・バランスと企業経営の関係

本章ではワーク・ライフ・バランス推進を積極的に行っている企業2社への従業員アンケート調査結果を報告し、2つの研究課題に対しての分析・検証を試みた。その結果、多様な働き方に対する従業員の意識や評価が高まればワーク・ライフ・バランスが取れたと従業員自身が実感し、さらに、ワーク・ライフ・バランスが取れている従業員は仕事に対する満足感や職場・会社への定着意識、会社に対する愛着が高まることが確認された。

また、従業員の高業績意識とワーク・ライフ・バランスとの関係性は明確にはならなかったが、業績に関しては個人の自己評価であるため、客観的な人事評価等からも検証していくことが今後の調査課題として浮かび上がってきた。

なお、「多様な働き方」からワーク・ライフ・バランスによる従業員パフォーマンス向上までの一連の流れをモデル的にあらわした場合、下記図表 15 のような構造となると考えられる。本図は変数間で 1%、5%水準で有意に影響を与えているものは太線のパスで表している。なお、パス図の係数が前出の重回帰分析の係数と異なっているが、これは、モデル全体で計算された結果によるものである。

図表 15 ワーク・ライフ・バランス影響モデル (パス図)



しかしながら、上記のモデルを共分散構造分析により適合度を測った場合、あてはまりにおいては不十分な結果となった。そのため、さらに追加的に次の検証を行うこととした。

【ワーク・ライフ・バランスが企業経営に影響を与えるモデル構造の検証】

多様な働き方への従業員評価の合成（総合点数）からモデルを捉えるのではなく、多様な働き方への評価を因子分析により、さらに下位のまとまり（潜在因子）をとらえ、「仕事と生活の両立のための支援制度は利用しやすいと感じている」という調査項目（5段階評価）をもとにした制度面の利用しやすさと「ワーク・ライフ・バランスの実感」の2つの変数を仲介とした従業員パフォーマンスへの影響モデルについて考察

してみる。

まず、多様な働き方への従業員評価を探索的因子分析した結果、共通性の低いものを除外したところ、15項目の中から4つの潜在因子が抽出された。

第1因子は、「マニュアルが整備されており、誰かが休んでも業務が円滑に遂行できる」「業務の効率化が進められている」「評価・処遇は適正になされている」など、業務の効率化や適正な評価・処遇に関する項目として「業務効率と適正な評価」と名付ける。第2因子は、「上司は仕事と生活の両立に理解がある」「職場の同僚は仕事と生活の両立に理解がある」「個人の事情や生活に配慮した柔軟な配置転換をしている」などの項目でまとまっており、「職場の理解」と名付ける。第3因子は、育児や介護によって「いつでも勤務時間を短縮することができる」や「育児や介護のためにいつでも一時的に休むことができる」といった勤務の柔軟性が評価された項目が集まっていることから「柔軟な勤務」とする。第4因子は育児・介護のために「会社からの資金的支援は適当である」という評価が集まったことから「育児・介護への資金支援」と名付ける。

図表 16 「多様な働き方への従業員評価」の因子分析

	因子負荷量			
	1 業務効率と適 正な評価	2 職場の理解	3 柔軟な勤務	4 育児・介護へ の資金支援
マニュアル整備	.923	-.251	.012	-.017
業務効率化	.859	.006	-.045	-.070
人材育成	.538	.231	.060	-.039
適正な評価・処遇	.489	.166	.002	.212
仕事に応じた勤務時間設定	.445	.172	.030	-.070
上司の理解	-.131	1.005	-.067	-.081
職場・同僚の理解	-.045	.716	.089	-.071
育児等での長期休暇	.021	.507	.226	.062
柔軟な配置転換	.315	.501	-.080	.046
経営者の理解	.108	.495	-.094	.230
介護の勤務時間短縮	-.018	-.026	.970	.055
育児の勤務時間短縮	-.029	-.033	.894	-.004
育児等での一時的休暇	.150	.236	.432	-.085
介護への資金支援	.030	-.053	.006	1.002
育児への資金支援	-.087	.002	.018	.932
固有値	6.083	1.726	1.661	1.008
累積寄与率(%)	40.551	52.060	63.137	69.857

因子抽出法：最尤法、回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

この因子分析の結果をもとに、①ワーク・ライフ・バランス関連制度の利用しやすさ (WLB 制度利用意識) ②ワーク・ライフ・バランスを実感している (WLB 実感) の2変数と先に因子分析した従業員パフォーマンスの3つの潜在因子「業績」「仕事や組織への満足」「心身の健康」の合計9つの変数間の相関関係をみた (図表 17)。ほぼそれぞれが正の有意な相関を示しているが、「WLB 実感」に関しては「柔軟な勤務」「育児・介護の資金支援」「業績」に対しては無相関となっている。このことから、ワーク・ライフ・バランスの実感は、ワーク・ライフ・バランス関連制度が利用できるという意識から生み出されるものであり、かつ、特定の多様な働き方意識と特定の従業員パフォーマンスとの間を媒介するものであると考えられる。

図表 17 多様な働き方と WLB 浸透と従業員パフォーマンスの相関関係

	業務効率と 適正な評価	職場の理解	柔軟な勤務	育児・介護の 資金支援	WLB制度利用 意識	WLB実感	業績	仕事や組織へ の満足感
職場の理解	.729**							
柔軟な勤務	.384**	.554**						
育児・介護 の資金支援	.448**	.355**	.331**					
WLB制度利 用意識	.529**	.517**	.462**	.414**				
WLB実感	.267**	.210*	.128	.107	.287**			
業績	.427**	.334**	.220**	.206*	.262**	.106		
仕事や組織 への満足感	.565**	.448**	.313**	.223**	.357**	.240**	.687**	
心身の健康	.376**	.343**	.268**	.215*	.368**	.209*	.287**	.511**

**、相関係数は 1% 水準で有意 (両側)、*、相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

さらに、従業員パフォーマンスの3つの因子をそれぞれ従属変数とし、多様な働き方への従業員評価を独立変数とした階層的重回帰分析を行った。その際、統制変数として「WLB 関連制度利用意識」「WLB 実感」と属性(年齢、同居の子どもの有無)を投入した。

その結果、「業績」に関しては「年齢」が高く、「業務効率と適正な評価」の意識が

高い従業員において有意に正の影響を与えている。また、「仕事や組織への満足」については同じく「年齢」「業務効率と適正な評価」で有意な正の影響を与えているが、決定係数の変化量では「WLB 関連制度利用意識」「WLB 実感」についても高くなっており ($\Delta R^2 = .122$)、WLB の浸透度が仕事満足等に与える影響も少なからずあると考えられる。さらに、「心身の健康」では「WLB 関連制度利用意識」が高いほど有意に正の影響がある。

図表 18 「従業員パフォーマンス」の階層的重回帰分析

	業績		仕事や組織への満足		心身の健康	
	標準化 偏回帰係数 β	ΔR^2	標準化 偏回帰係数 β	ΔR^2	標準化 偏回帰係数 β	ΔR^2
年齢	.305 **		.235 **		.092	
同居の子ども有無	.065		.077		.023	
WLB制度利用意識	.033		.043		.182 †	
WLB実感	-.026	.051	.077	.122	.082	.135
業務効率と適正な評価	.273 *	.082	.409 **	.144	.154	.033
職場の理解	.110	.006	.090	.007	.085	.006
柔軟な勤務	.006	.000	.069	.002	.055	.002
育児・介護への資金支援	-.002	.000	-.069	.003	.003	.000
F値	6.915 **		11.736 **		4.229 **	
R ²	.295		.416		.204	

*** $p < .01$, ** $p < .05$, † $p < .10$

以上の分析をもとに、多様な働き方からワーク・ライフ・バランス浸透および従業員パフォーマンスに至るまでのモデル構造について共分散構造分析³を行った。

その結果、適合度指標は GFI=.966、AGFI=.928、RMR=.053、RMSEA=.030 とあてはまりがよく、パス係数がすべて有意であった下図（図表 19）のモデルが現れた。

「業務効率と適正な評価」に対する従業員の肯定的な評価は「仕事や組織への満足」と「WLB 実感」に有意に正の影響を与え、「職場の理解」「柔軟な勤務」「育児・介護への資金支援」は「WLB 関連制度利用意識」に有意に正の影響を与え、「WLB 関連制度利

³共分散構造分析とは、各種の社会現象・自然現象などの因果関係を調べる統計的手法の1つ。直接観測される変数(観測変数)から、直接観測できない潜在変数を導き出し、その潜在変数と観測変数の因果関係について仮説(数理モデル)を設定することによって、さまざまな現象を理解しようという統計的アプローチである。

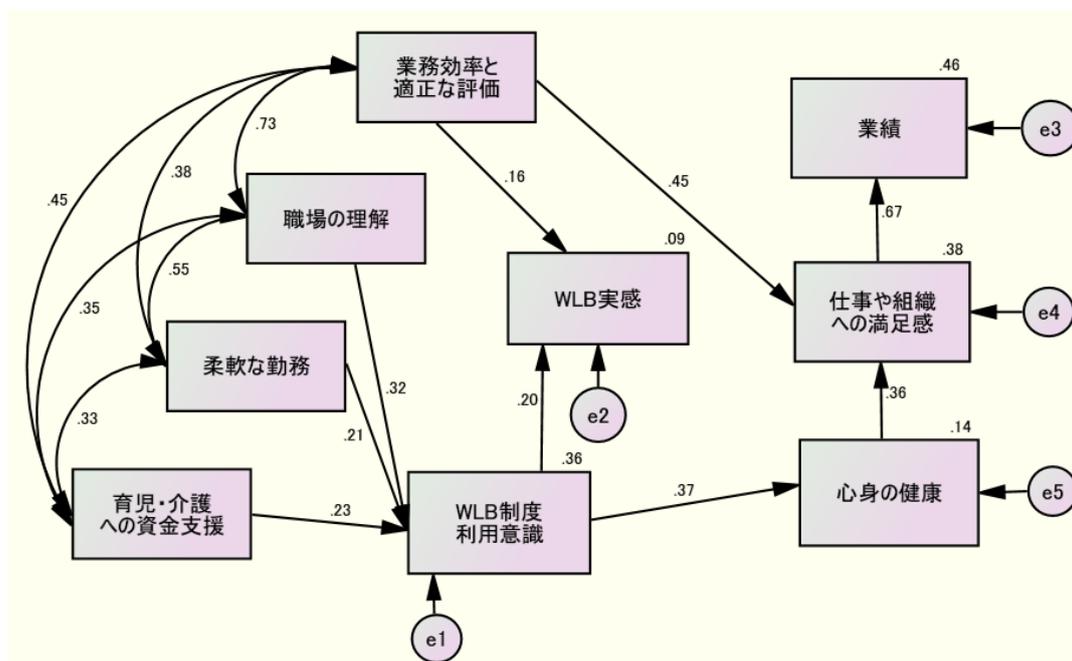
用意識」を仲介して「心身の健康」に有意に正の影響を与えている。

このことから、多様な働き方への従業員の意識や評価において、いつでも休むことができるようにマニュアル整備することや業務効率の向上を目指すことや、適正な評価・処遇を行うことは、仕事や組織の満足に影響を与え、ワーク・ライフ・バランスの実感にも少なからず影響を与えていることが判明した。

また、ワーク・ライフ・バランス関連制度の利用ができるという意識のためには、職場の理解、柔軟な勤務が特に影響を与えており、利用できるという意識がある従業員ほど心身の健康（メンタルヘルス）に影響を与えている。

なお、個人の「業績」向上は、これらの取り組みを介して、仕事や組織に対する満足感が高まる結果として現れることが判明した。

図表 19 多様な働き方と WLB 浸透及び従業員パフォーマンスへの影響モデル



$\chi^2=23.660$ 、自由度=21、確率=.310

適合度指標：GFI=.966、AGFI=.928、RMR=.053、RMSEA=.030

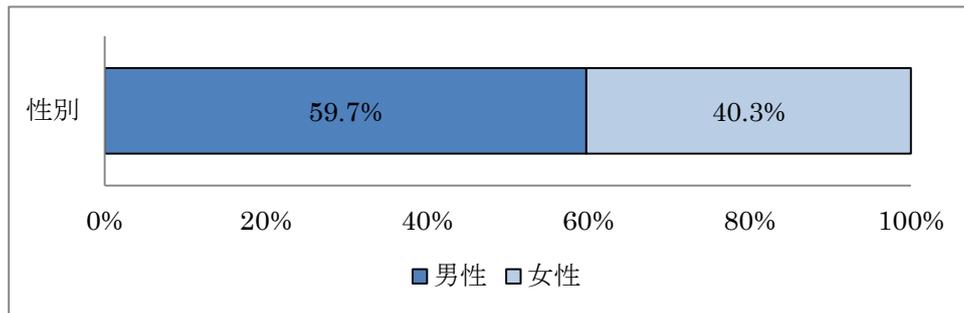
- ※ 片方向矢印上の数値については、変数（四角囲み）間の因果関係の強さを表しており、数値が高いほど、その因果関係は強いと判断される。
- ※ 双方向矢印上の数値は変数間の相関関係の強さを表している。
- ※ 変数（四角囲み）の右肩の数値は片方向矢印をだす変数からの影響力を数値化したもので、それ以外の誤差とあわせると全体で 1.00 となる。

【参考資料 1】 調査集計（属性）

① 性別

調査回答者 144 名中、男性が 86 名（59.7%）、女性は 58 名（40.3%）であった。

図表 20 性別

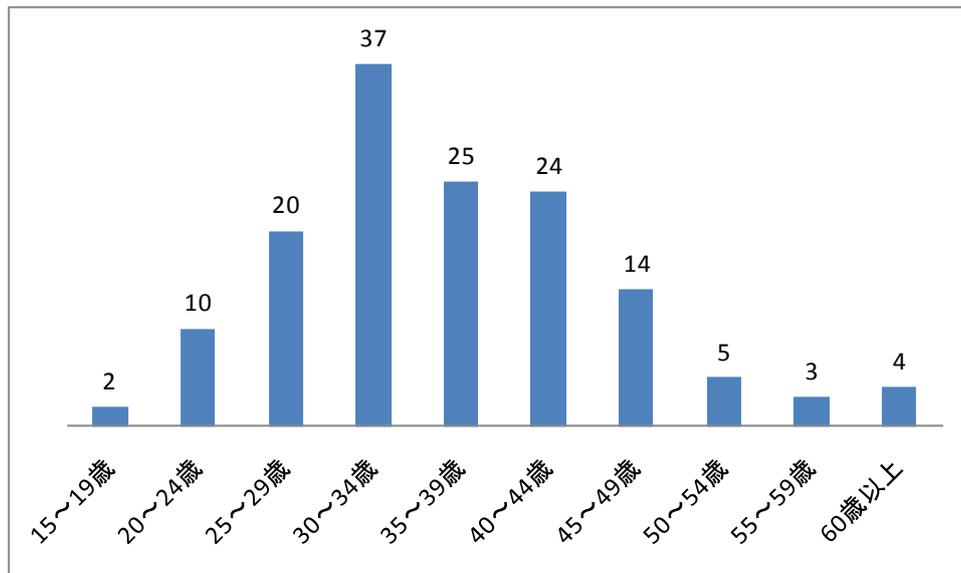


(n=144)

② 年齢区分

年齢区分では 30 代が最も多く 62 名（43.1%）、次いで 40 代の 38 名（26.4%）となっている。

図表 21 年齢区分

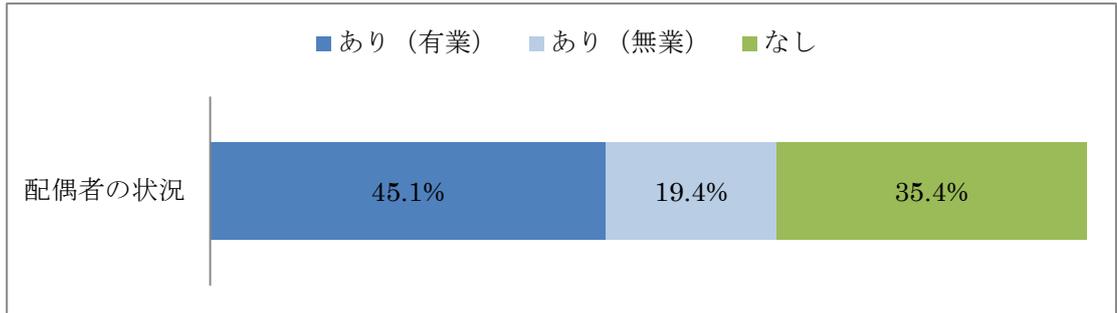


(n=144, グラフ内数字は回答者数)

③ 配偶者の状況

配偶者が就業しているは 65 名 (45.1%)、配偶者が無業であるは 28 名 (19.4%)、配偶者がいないは 51 名 (35.4%) となっている。

図表 22 配偶者の状況

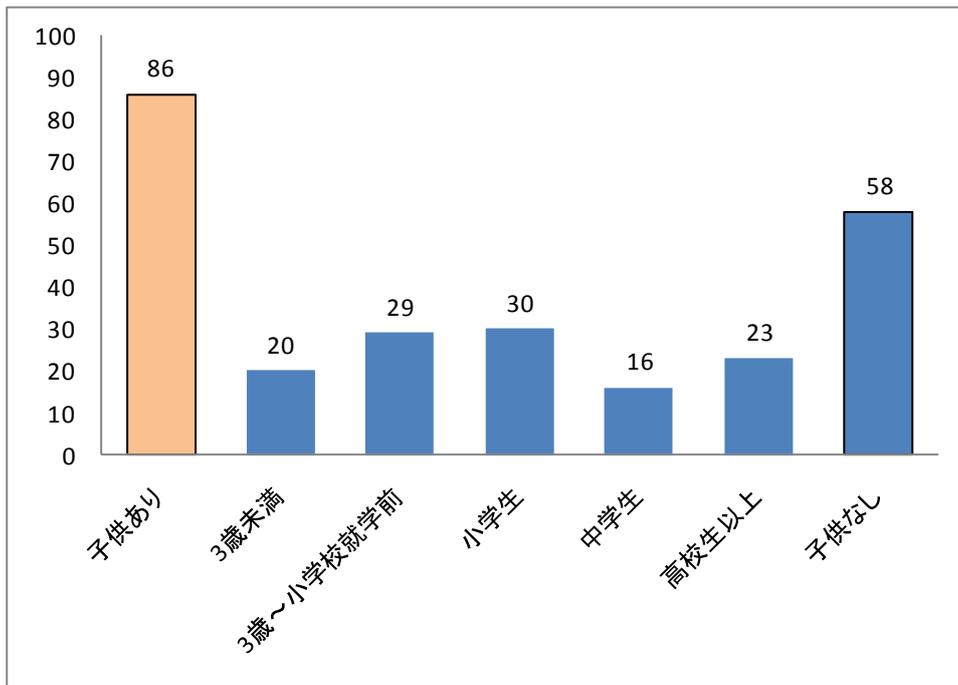


(n=144)

④ 同居の子供の状況

同居の子供がいると回答した者は 86 名 (59.7%) おり、小学生、3 歳から小学校就学前の子供を持つ者がやや多い。

図表 23 同居の子どもの状況

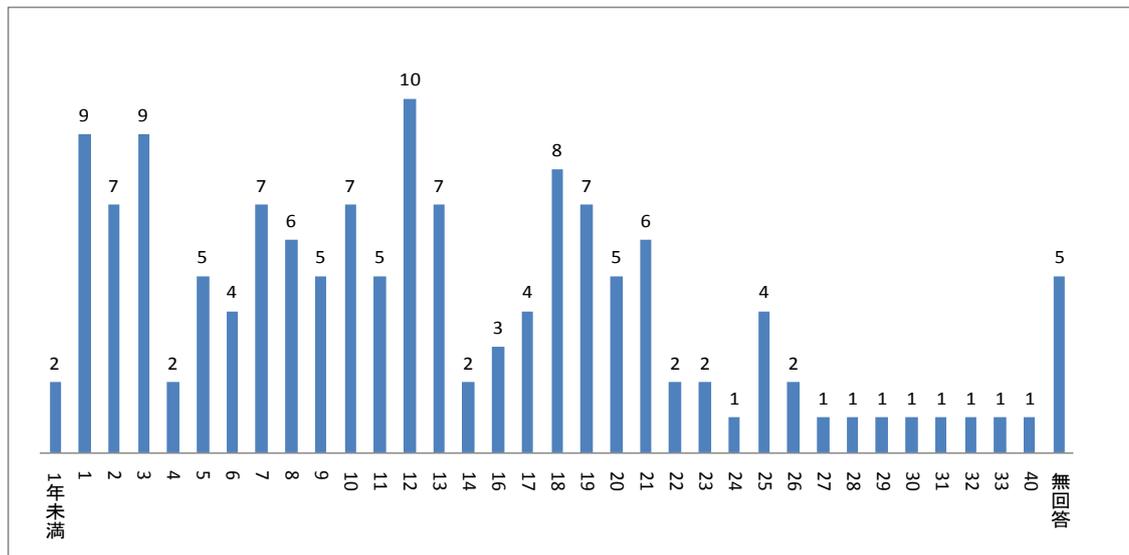


(n=144, グラフ内数字は回答者数, 複数回答有)

⑤ 勤続年数

勤続年数は平均して 12.6 年であり、偏りなくばらつきがある。

図表 24 勤続年数

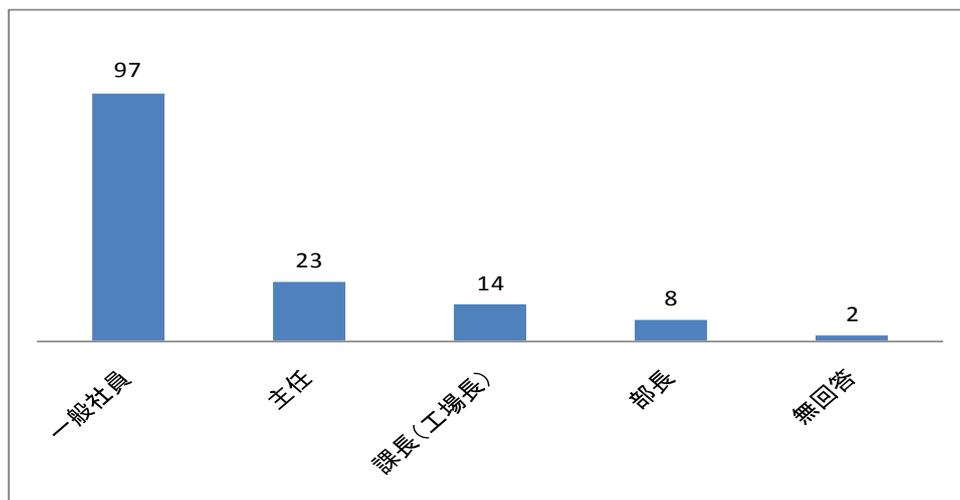


(n=144, グラフ内数字は回答者数)

⑥ 役職

一般社員の回答が 97 名 (67.4%) と大半を占めている。なお、役職の呼称や区分等、調査にあたって各事業所と調整している。

図表 25 役職



(n=144, グラフ内数字は回答者数)

第4章 考察

第1節 ワーク・ライフ・バランスとは何か

ワーク・ライフ・バランスに関して、これまで様々な調査研究が積み重ねられてきており、ワーク・ライフ・バランス推進が企業経営や労働者にどのような影響を与えるか、また、社会全体として少子化対策、男女共同参画等にどのような貢献があるのか、企業はもとより社会全体としての効用についての議論がなされてきた。本研究ではこれらの議論の中でも特に企業経営に焦点をあててきた。

これまではワーク・ライフ・バランスを推進するための企業内の明文化された規定（制度）を導入すること、その制度の利用数、利用率向上といった指標をもとにワーク・ライフ・バランスの進捗の良し悪しを判断してきた。しかし、本研究で裏づけられたように、制度導入だけでワーク・ライフ・バランスの進捗を判断するのではなく、明文化されていない企業風土として「多様な働き方」が従業員にいかに関係しているかがワーク・ライフ・バランスの浸透度を測るうえで大切なことであると理解できた。「多様な働き方」すなわち、「柔軟な勤務」「柔軟なキャリア形成」「柔軟な評価・処遇」「柔軟な意識」が従業員に評価され、その評価が高まることで、ワーク・ライフ・バランスの関連制度が利用できることと認識され、ワーク・ライフ・バランスがとれているという実感につながっている。

さらには、多様な働き方への従業員評価の高まりや、ワーク・ライフ・バランスの浸透を介することによって、企業経営にとっての効用である、従業員の「仕事満足感」「職場・会社への定着意識」「会社への愛着」といった、個人のモチベーションやリテンション(定着)、組織コミットメントといった個人の行動の前提となる意識レベルの変化や「心身の健康」といったメンタルヘルスなどに影響を与えることが確認できた。

モチベーションや定着意識が組織業績の向上に寄与することが先行研究でも明らかにされつつあるが、今後、ワーク・ライフ・バランスによる意識レベルの変化と組織業績の関係についても、深く検証していく必要がある。

以上のことから、企業経営にとってのワーク・ライフ・バランスとは、

- ① 多様な働き方ができるための制度と風土をつくることで
- ② ワーク・ライフ・バランスが取れていることを実感し

③ 従業員のモチベーションや定着意識、メンタルヘルス等に影響を与える施策であるとする。

第2節 ワーク・ライフ・バランス推進のための提言

最後にワーク・ライフ・バランスを今後推進していくための提言を以下にまとめておくこととする。

第1項 「促進要因」の必要性

ワーク・ライフ・バランスが推進されるためには、制度導入のみならず、「多様な働き方ができる」という企業風土を形成する必要がある。

本研究では、①経営者の積極的な関与②従業員の中に推進者（プロジェクトリーダーなど）を配置③労使コンセンサス手法の確立といったことを必要最低限の促進要因としてあげており、これらの促進要因があることで、ワーク・ライフ・バランス関連制度を「利用できる」という従業員意識が生まれている。この従業員意識のまとまりが企業風土であるとする。

すなわち、企業風土とは、個々人の心理的風土の共通項もしくは平均として認知された組織の特性である（田尾, 1999）と考えた場合、制度導入と促進要因の相乗効果として、「多様な働き方」ができるという意識が多くの従業員に意識され、その結果として企業風土が形成されると考える。

以上のことから、ワーク・ライフ・バランス推進が企業において定着するために、「促進要因」を整えることが重要な鍵となってくる。

第2項 ワーク・ライフ・バランス推進の企業目的

また、企業においてはワーク・ライフ・バランスを推進することで、残業が減り、時間効率が高まったり、個人の能力が高まったりする等の業績に直結する従業員パフォーマンスの向上が期待されてもいる。しかしながら、残業代を減らすことを目的にしたワーク・ライフ・バランス推進の取り組みでは、直接的な相互の因果関係がない以上、明確な効果が表れないと考える。よって、今後は、業績に直結する従業員パフォーマンスの向上期待はワーク・ライフ・バランス推進の副次的な効用として考えていく必要

がある。

ワーク・ライフ・バランス推進のための企業努力は、従業員のモチベーションや定着といった意識レベルの変化を期待することが最も有効な人事戦略であると考え、「やる気」ができた従業員に対し、時短や業務効率化への取り組みを促すという展開が望ましい。本研究ではワーク・ライフ・バランス推進に関する「阻害要因」についての研究はなし得なかったが、企業ヒアリング調査では「ワーク・ライフ・バランス推進のための時短の取り組みを従業員に促した場合、『やらされ感』を感じる従業員が多くいた」という報告にもあるように、ワーク・ライフ・バランス推進と時短や業務効率をそのまま結び付けるのではなく、モチベーションや組織に対する帰属意識を高めることを仲介として、業績向上のための施策に取り組むことが重要である。言い換えると、残業時間を減らす取り組みは、ワーク・ライフ・バランス推進と並行して実施することで、その相乗効果による業績向上を期待できると考える。特に前章で分析した結果にある「マニュアル整備により、いつでも休むことができる」というハード面の整備と同時にワーク・ライフ・バランス意識を作り出すことが業績向上に有効である。

なお、企業風土を形成する取り組みは長期にわたることでもあるため、企業が単独で実施していくことに困難を感じる場合もある。そのため、「多様な働き方ができる」という従業員個々人の意識レベルの浸透に焦点をあてた取り組み（たとえば、職場意識の改革、従業員カウンセリング、組織活性化等）や、ハード面の整備（制度導入、経営理念への移入、労使合意形成等）に対する支援を行政からも行っていくことが必要であると考えられる。

第3項 ワーク・ライフ・バランス推進の指標

今後、従業員のモチベーションや定着に影響を与えるワーク・ライフ・バランスがどの程度まで進んでいるのかを企業や社会全体で把握していくために、統一かつ客観的な指標が必要となる。

これまでは、ワーク・ライフ・バランス関連制度である育児休業取得率や制度導入率、残業時間の変化等といった指標が活用されていたが、本研究で判明したように、ワーク・ライフ・バランス関連制度導入や利用率の変化だけではワーク・ライフ・バランスの浸透を把握したことはない。すなわち、ワーク・ライフ・バランスが浸透しているかどうかということ把握する指標として、「促進要因」と「多様な働き方への従業

員評価」を加える必要がある。

「促進要因」では①経営者の積極的な関与、②従業員の中に推進者（プロジェクトリーダーなど）を配置、③労使コンセンサス手法の確立の3点が主としてあり、さらに下位の指標として細分化できる。

また、「多様な働き方への従業員評価」は、図表 16 によれば「業務効率と適正な評価」「職場の理解」「柔軟な勤務」「育児・介護への資金支援」といったくくりで細分化される。なお、中小企業等には「育児・介護への資金支援」に関して企業独自よりも行政等の公的機関からの支援があることから、統一的指標にはなじまない可能性がある。

以上の「促進要因」と「多様な働き方への従業員評価」が高い場合に、ワーク・ライフ・バランスが実感されていることから、今後、ワーク・ライフ・バランス推進を測る指標として、以下のようなチェック項目が考えられる。このチェック項目は、企業のみならず、公的機関などが評価する際にも活用できると考えられる（図表 27, 28）。

図表 26 WLB 推進チェック項目（経営側指標）

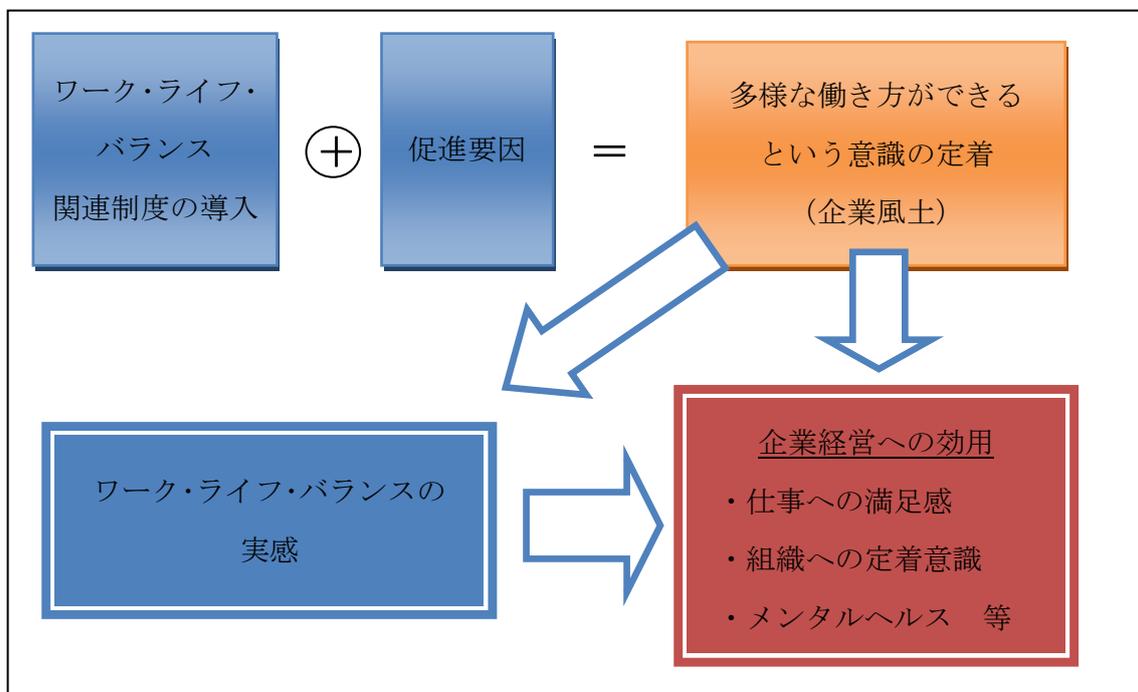
WLB 制度導入指標	育児休業制度、介護休業制度、育児の短時間勤務、介護の短時間勤務、短時間正社員制度、自己啓発等の長期休暇制度、ボランティア休暇制度、看護休暇、その他特別休暇 等
促進要因指標	経営者の積極的な関与、従業員の中に推進者（プロジェクトリーダーなど）を配置、労使コンセンサス手法の確立 等

図表 27 WLB 推進チェック項目（従業員側指標）

多様な働き方への従業員評価指標	<p>【業務効率化と適正な評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マニュアル整備がされており、誰が休んでも業務が円滑である ● 評価・処遇は適正になされている <p>【職場の理解】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営者・上司は仕事と生活の両立に理解がある ● 職場の同僚は仕事と生活の両立に理解がある <p>【柔軟な勤務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 仕事と生活の両立を支える制度をいつでも利用することができる ● 個人の事情や生活に配慮した柔軟な配置転換をしている
-----------------	---

以上のことを総括し、ワーク・ライフ・バランスとは、「働く意欲のある者に対し、個人と企業と社会の努力によって、制度や風土の形成から多様な働き方ができると意識され、個人にとっての最適な仕事時間と私生活時間の実現により、長期的にみると仕事も私生活もともに満足のいく状態のこと」ととらえることができ、ワーク・ライフ・バランス推進による企業経営に与える影響モデルは下図のようになると考えられる。

図表 28 ワーク・ライフ・バランス推進による企業経営に与える影響モデル（まとめ）



引用・参考文献一覧

- Eaton.C.Susan. (2003). If You Can Use Them:Flexibility PoliciesOrganizational Commitment,and Perceived Performance. *Industrial Relations*,Vol.42, No2, 145-167.
- Karin.L.Brewster, Ronald.R.Ridfuss. (2000). Fertility and Women's Employment in Industrialized Countries. *Annual Review of Sociology* 26, 271-96.
- K.Lewin. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper&Brothers.
- Mayo.G.E. (1933). *The Human Problems of Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Schein.E.H. (1999). *TheCorporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ジョン・P・コッター.(2002). 企業変革力. 日経 BP 社
- スティーブン・P・ロビンス.(2009). [新版]組織行動のマネジメント. ダイヤモンド社
- パク・ジョアン・スックチャ.(2002). 会社人間が会社をつぶす ワーク・ライフ・バランスの提案. 朝日新聞社.
- 渥美由喜.(2007). 先進企業のワークライフバランス・ダイバーシティ戦略 (第2版). 富士通総研経済研究所.
- 姉崎猛.(2010). ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関するサーベイ. **ESRI Research Note No.10.**
- 荒金雅子, 小崎恭弘, 西村智.(2007). ワークライフバランス入門. ミネルヴァ書房.
- 伊丹敬之, 加護野忠男.(2003). ゼミナール経営学入門 (第3版). 日本経済新聞出版社.
- 伊藤邦雄.(2007). ゼミナール企業価値評価. 日本経済新聞出版社.
- 岩田三代.(2006). ワーク・ライフ・バランスの現状と課題. 財団法人家計経済研究所設立記念講演会報告.
- 宇南山卓.(2009). 少子高齢化対策と女性の就業について—都道府県別データから分かること—. 独立行政法人経済産業研究所. RIETI Discussion Paper Series 10-J004

- 大沢真知子. (2006). ワークライフバランス社会へ一個人が主役の働き方. 岩波書店.
- 大沢真知子. (2008). ワークライフシナジー—生活と仕事の〈相互作用〉が変える企業社会. 岩波書店.
- 大竹文雄, 奥平寛子. (2008). 長時間労働の経済分析. 独立行政法人経済産業研究所.
RIETI Discussion Paper Series 08-J-019
- 大野勝利. (2006). コンピテンシーの定義に関する一考察. 大阪府立大学経済研究
2006,52(1), 99-112.
- 大橋正夫, 佐々木薫. (1989). 社会心理学を学ぶ [新版]. 有斐閣
- 小川英次. (2009). 現代経営論—中小企業経営の視点を探る—. 中央経済社
- 小倉一哉. (2005). 長期休暇が企業経営に与える影響. 日本労働研究雑誌.No.540, 4-14
- 小野公一. (1993). 職務満足感と生活満足感—ゆとりの時代の人事・労務管理へのクオリティ・オブ・ワーキング・ライフからのアプローチ. 白桃書房.
- 学習院大学経済経営研究所. (2008). 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス. 第一法規.
- 鎌原雅彦, 宮下一博, 大野木裕明, 中澤潤. (1998). 心理学マニュアル 質問紙法. 北大路書房
- 上林憲雄, 奥林康司, 團泰雄, 開本浩矢, 森田雅也, 竹林明. (2007). 経験から学ぶ経営学入門. 有斐閣ブックス.
- 厚生労働省. (2006). 多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議報告書., (ページ: 2).
- 小池和男, 洞口治夫. (2006). 経営学のフィールド・リサーチ 「現場の達人」の実践的調査手法. 日本経済新聞社.
- 小塩真司. (2005). 研究事例で学ぶ SPSS と Amos による心理・調査データ解析. 東京図書
- 小塩真司. (2004). SPSS と Amos による心理・調査データ解析—因子分析・共分散構造分析まで—. 東京図書
- 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 号, 29-42
- 坂爪洋美. (2009). ワーク・ライフ・バランス施策に対する管理職の認識がリーダーシップ行動に与える影響. 経営行動科学 Vol.22, No.3 205-221.

- 佐竹隆幸. (2008). MINERVA 現代経営学叢書 33 中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—. ミネルヴァ書房.
- 佐藤博樹, 武石恵美子. (2008). 人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス. 勁草書房.
- 佐藤博樹, 武石恵美子. (2004). 男性の育児休業. 中央公論新社.
- 佐藤博樹, 藤村博之, 八代充史. (2005). 新しい人事労務管理 [新版]. 有斐閣.
- 外島裕, 田中堅一郎. (2004). [増補改訂版]産業・組織心理学エッセンシャルズ. ナカニシヤ出版.
- 武石恵美子.(2006). 両立支援策が採用パフォーマンスおよび女性雇用に及ぼす影響. ニッセイ基礎研究所『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』.
- 竹信三恵子. (2002). ワークシェアリングの実像. 岩波書店
- 田尾雅夫. (1999). 組織の心理学 [新版] . 有斐閣.
- 中小企業庁. (2009). 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル.
- 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」報告書. 東京大学社会科学研究所.
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構. (2008). 労働力需給の推計—労働力需給モデル(2007年版)による将来推計—. JILPT 資料シリーズ No.34.
- 内閣府. (2004). 平成 16 年版少子化社会白書.
- 内閣府経済社会総合研究所.(2009). 平成 20 年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究. 研究会報告書 No.42.
- ニッセイ基礎研究所 (2003). .両立支援と企業業績との関係に関する海外文献調査研究報告書. 平成 14 年度厚生労働省委託調査.
- ニッセイ基礎研究所.(2006). 両立支援と企業業績に関する研究会報告書. 平成 17 年度厚生労働省委託調査.
- 社団法人日本経済団体連合会. (2010). . 経営環境の変化にともなう企業と従業員のあり方～新たな人事労務マネジメント上の課題と対応策～.
- 根本孝. (2002). ワークシェアリング オランダ・ウェイに学ぶ日本型雇用革命. ビジネス社.
- 橋本由紀, 宮川修子. (2008). なぜ大都市圏の女性労働力率は低いのか—現状と課題の

- 再検討一. 独立行政法人経済産業研究所. RIETI Discussion Paper Series 08-J-043
- 樋口美雄. (2004). 高就業率で低出生率は本当か. エコノミスト(11月30日), 79.
- 樋口美雄. (2002). 日本型ワークシェアリングの実践. 生産性出版.
- 久本憲夫,玉井金五. (2008). 社会政策 I ワーク・ライフ・バランスと社会政策. 法律文化社.
- 開本浩矢. (2009). No! 残業の品格. 21世紀兵庫, Vol.16, 11-18.
- 開本浩矢. (2007). 入門組織行動論. 中央経済社.
- 藤田英樹. (2009). コア・テキスト ミクロ組織論. 新世社
- 松尾太加志, 中村知靖. (2002). だれも教えてくれなかった因子分析. 北大路書房
- 山口一男. (2009). ワークライフバランス 実証と政策提言. 日本経済新聞出版社.
- 山口一男. (2005). 女性の労働力参加と出生率の真の関係について: OECD 諸国の分析. 独立行政法人経済産業研究所. RIETI Discussion Paper Series 05-J -036
- 山口一男・樋口美雄. (2008). 論争 日本のワーク・ライフ・バランス. 日本経済新聞出版社.
- 山本寛. (2009). 人材定着のマネジメントー経営組織のリテンション研究. 中央経済社.
- 渡辺峻. (2009). ワーク・ライフ・バランスの経営学 社会化した自己実現人と社会化した人材マネジメント. 中央経済社.
- 脇坂明. (2006). 均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績. ニッセイ基礎研究所『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』

参考 URL 一覧

- アパショナータ inc. 参照日: 2010年9月5日,
参照先: <http://www.worklifebalance.co.jp/>
- 内閣府. 男女共同参画白書 平成22年版(概要). 参照日: 2010年9月1日,
参照先:内閣府 Web サイト: http://www.gender.go.jp/whitepaper/h22/gaiyou/html/honpen/b1_s03.html

2011年3月発行

「ワーク・ライフ・バランスが企業経営に与える影響についての研究Ⅱ」

発行 ひょうご仕事と生活センター

〒650-0011 兵庫県神戸市中央区下山手通6丁目3-28

兵庫県中央労働センター2階

TEL 078-381-5277

研究・執筆 特定非営利活動法人ワーク・ライフ・コンサルタント

TEL 080-4392-4774 <http://wlc.or.jp/>

不許転載複製