

ワークライフバランス浸透計画¹

～これから働く人へのWLB政策～

関西学院大学・経済学部 西村智研究室

井本 幸

大迫 雄毅

川田 拓馬

宮本 命

¹ 本稿は、2008年12月14日に開催される、WEST論文研究発表会2008に提出する論文である。本稿の作成にあたっては、西村智准教授（関西学院大学）をはじめ、中間発表会においてゲストの方々、他大学の皆様から有益且つ熱心なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

要旨

仕事と生活の調和と言う意味をもつワークライフバランス(以下 WLB)。その WLB が仕事と生活の間に問題を抱える人たちが数多く存在する現在の日本において、企業をはじめ、政府、自治体、そして働く人たちから強い注目を浴び始めている。

特に近年では企業が自発的に、雇用者の働きやすい環境を整えるべく、WLB 制度の充実を図っている様子も多く伺えるようになってきたように思う。政府も憲章や行動指針を掲げるなどして企業そして働く人に WLB の導入を推進していることも要因となっているのだろう。

しかし、日本での認知度は本当に一部のものであり、ましてや社会人に及ばない私たち大学生にとっては求職活動を開始して初めて耳にすることになるか、もしくは最悪の場合そのまま耳にも残らずに求職活動を終えることになりかねない。

そこで我々は、企業がいくら WLB という素晴らしい体制を充実させて求職活動を行う学生にアプローチを仕掛けても学生が WLB を認識しておらず、きちんとしたリアクションがとれないままでは情報の非対称性が起こり、企業側も学生側も効果的な活動ができていないのではないかと問題意識を持った。

本当は仕事と生活に柔軟性を持って働きたいと考えている人が WLB を知らなかったことで不本意な企業選択をしてしまうミスマッチを防ぐこと、また、WLB という一つの価値の存在を知った上で多様な角度から企業選択ができるようになることが実現されることが望ましいと考える。その中でミスマッチが解消されると企業も学生も WLB をより求めるようになるだろう。

我々が行ったアンケート調査によると、WLB の認知度が低い一方で、生活と仕事の調和を求めている人が多いという事実が浮き彫りになった。アンケート調査をもとに、どのような学生がどのような企業で働きたいのか。また、学生の WLB の意識を調べ、因子分析を用いて学生のパーソナリティと企業選択の際に重視する点、WLB の認知度との相関関係を検証する分析を行った。

WEST 論文研究発表会 2008

以上を踏まえた上で、本稿ではこれから働く人(学生)がWLBという価値を理解した上で有意義な企業選択ができるようにするために、「WLB 三ツ星評価制度」の導入という政策提言を行う。

WEST 論文研究発表会 2008

はじめに

皆さんはワークライフバランス(以下 WLB)という言葉をご存知だろうか。

「当然知っている」という一方で「聞いたことはあるが意味はわからない」「はじめて聞いた」という声も多くあるのではないだろうか。

現に今、大学生として過ごしている生活の中で WLB を共通語として学生同士で用いる機会は専門的な授業以外にほとんど皆無のように思える。おそらくこれ程までに多くの人々に望まれながらも社会の認知度が低い事象はないのではないかと。

WLB は仕事と生活の調和と言う意味を持ち、誰もが、仕事、家庭生活、地域活動、自己啓発など、様々な活動を自分の希望するバランスで実現できる状態のことである。それにより個々が人生の生きがい、喜びを感じて日々の暮らしを送っていこうと言うものだ。

このことは同時に、働く側にだけでなく、企業側にも優秀な人材の確保、仕事の効率向上、ミスの低下など経営上で様々な有益をもたらす。また、過労死、少子化などの社会問題の改善までも期待できるのである。

近年では WLB 塾と言うものが見受けられるくらいで、一部の企業自らが WLB について学習しその体制を充実させ企業イメージや社風を確立していくという非常にポジティブな活動も目立つようになってきている。また、政策的な動きとしては内閣府が、WLB の実現に向けて、企業や働く者に対して活動を促している。

しかし、実際私たち学生間の意識からは遠いところに WLB は位置している。それは本稿のアンケート調査による分析で証明されているが、企業や政府が力を入れているにも関わらず現実ほとんど認知されていないのである。まだまだ仕事と生活という2つの要素がとりまく問題に悩まされている人が数多く存在する中、やはり徹底していく意識が弱いのである。

そこで我々は、企業や実際に働いている労働者への働きかけとしての政策ではなく、これから就職活動を行う学生への働きかけとしての政策という新しい視点で、研究を進めた。これから就職して社会へと出て行く私たちの周りの学生の WLB の認知度、意識はどのようなものなのか、ということに関心を持ち、WLB とこれから働く人というテーマに至ったのである。

これから働く人たちが正しい知識を得てはじめて、WLB に対する真のニーズが高まり、そのニーズに応じて WLB に取り組む企業がより増えていくと私たちは考える。

実際の政策に当たっては企業の WLB 制度が大々的に評価され広く世に知れ渡らせられるような政策提言を行いたい。

本稿の構成は以下の通りである。 の現状問題意識で WLB の現状についての説明を行う。そして今現在の問題について認識する。 の先行研究では、WLB の効果として人材確保への影響についてとりあげた論文を説明する。 の分析では、学生のパーソナリティ、WLB の意識や認知度によって企業選択にどのような影響を与えるのか因子分析を用いて分析した。 の政策提言では、これらの結果を踏まえて WLB に対する学生の意識を向上させると共に、企業の人材戦略の一環

WEST 論文研究発表会 2008

を担うような政策を提言する。



WEST 論文研究発表会 2008

現状問題意識

1 ワークライフバランスとは

『ワークライフバランス』。日本語に直すと仕事と生活の調和と言う意味を持ち、その意義とは、誰もが仕事、家庭生活、地域活動、自己啓発など、様々な活動を自分の希望するバランスで実現できる状態を生み出すことにある。それにより個々が人生の生きがい、喜びを感じて日々の暮らしを送っていこうという一つの提案なのである。

このことは、働く側だけでなく企業側にもメリットがあるという実際の報告がある。また、過労死、少子化などの社会問題の改善までも期待できるのである。

今、内閣府は男女共同参画社会の実現を目指す上で WLB の導入に向けた、国民的な取り組みの大きな方向性を示す「ワークライフバランス憲章」と、企業や働く者等の効果的な取り組み、国や地方公共団体の施策の方針を示す「行動指針」を策定し、活動を促している。それにより少しずつではあるが WLB という言葉が私たち国民に知れ渡ってきている。

では、実際に WLB が実現している状態とはどのようなことをいうのか。これは WLB を語る上でお茶を濁されかねない論点の一つである。WLB のワークとライフのちょうど良い比率は個人によって異なり、これが正しい比率というものはない。つまり、仮に生活の 9 割が仕事であったとしても、それで本人が満足していれば、それは WLB が実現しているということである。社会で働く個人によって仕事内容は下より、働き方、生活スタイルは明らかに違ってくるのだから、それに合わせて個人が満足できる柔軟な環境を持てることこそが WLB の実現なのである。

2 なぜ WLB が必要なのか

WLB の必要性を、個人、社会、企業・組織の 3 つの観点から見ていく。

まず、個人の必要性の理由として、ライフスタイルや人々の意識の変化があげられる。総務省『労働力調査』によると、共働き世帯は片働き世帯より多くなっている。また、夫は外で働き妻は家庭を守るべきという男女の性別役割分業に過半数の人が反対している。しかし実際には家事、育児などは女性の負担が重くなっていることが多い。

さらに、仕事と育児の両立が困難な理由として、育児休業制度が取りづらい職場環境などがあげられる。支援制度自体が整っていても、制度への理解がない上司や、利用を躊躇してしまうような雰囲気職場にある。このため、結婚、出産を機に仕事を退職してしまう女性が多い。また、片働き世帯であっても、夫の長時間労働が変わらなければ、妻の負担は過重なものになってしまう。

そして、長時間労働は心身の健康に悪影響を与える。仕事上のストレスが原因でうつ病などの精神疾患になり 2007 年度に労災認定を受けた人は 268 人となり、2 年間で倍増している。日本の労働基準法では、労使協定で定める時間外労働の限度基準が一応定められることになっている

WEST 論文研究発表会 2008

が、これはそれを超える時間外労働を禁止しているものではない。つまり、何時間も残業したとしても、労働時間の上限を規定する法律規制はないのだ。また、日本は残業が当たり前という風潮が今も残っており、長時間労働が当然のようになってしまっている。だが、死に至るまで働かされる環境を求める人はいないだろう。

年功序列、終身雇用が存在した時代、労働者は会社に尽くせばそれだけ見返りはあった。しかし、それらが崩壊した今、労働者は仕事だけに生きがいを求めているわけではない。私生活にも生きがいを求めているのだ。

次に、社会にとっての必要性を検討する。日本は少子高齢化が進行しており、今後労働力人口の減少が見込まれる。女性や高齢者など、多様な人材が労働市場で活躍できるようになることが不可欠となる。さらに、働き方を見直すことは、無駄な時間を削り、生産性の高い効率的な働き方に転換できる。日本の労働者の時間あたりの生産性は主要先進国の中でも最低水準である。日本は米国よりも長時間労働者の割合が高いに関わらず、米国が 100 とすれば日本は 71 という生産性水準となる（内閣府 男女共同参画会議）。つまり、日本は大変効率の悪い働き方をしているのである。しかし、WLB を実現する過程において働き方を見直すことで生産性の向上は期待できる。さらに、WLB 企業が増えることで、今まで働きたいと思っても、労働時間の問題等で働くことができなかつた人が、仕事に就くことができる。働く人が増えることは税収の増加にも繋がるのである。

そして、地域社会のつながりが希薄化する中で、男性、女性問わず、働いていても地域活動にかかわることは重要となる。

最後に、企業・組織の観点から見る。従業員の定着（離職率の低下）や、学生は仕事と生活を両立させたいという意思が多数であることにより、優秀な人材や多様性に富む人材の確保や定着につながる事などが挙げられる。また、従業員の満足度や仕事への意欲、企業へのロイヤリティが向上する誘因となる（図表 1 を参照）。

さらに、多様な人材を活かして競争力を強化することは企業の成長・発展につながる。男女共同参画会議の調査研究によると、両立支援策を導入し、女性が出産後も働き続けることができれば、出産時に退職する場合と比べ大企業でも中堅企業でもコスト削減ができる。さらに業務の効率化により、残業を 1 日 30 分短くできれば、企業規模により年間 1 千万～3 億円の削減が可能となるとされている。また、WLB がとれていると感じている人の方が仕事への意欲が高い。私生活も充実していると、従業員の満足度や仕事への意欲の向上が見込めるのである（Appendix I を参照）。

また、コストの削減、効率化を進めることによる生産性や売り上げの向上、さらには、社会的責任を果たす企業として企業イメージが向上し、PR 効果も望めるのである。そして、従業員の心身の健康保持・増進、過労死などの健康問題の改善までも期待できるのである。

3 政府の取り組み

厚生労働省は我が国における急速な少子化の進行、労働力人口の減少、過労死増加等を踏まえ、

WEST 論文研究発表会 2008

次世代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、かつ、育成される環境の整備を図るため、次世代育成支援対策について、基本理念を定めるとともに、国による行動計画策定指針、並びに地方公共団体及び事業主による行動計画の策定等の次世代育成支援対策を、迅速かつ重点的に推進するために必要な措置を講じている。次世代育成支援対策は、国や地方公共団体の特定事業主、または企業の一般事業主が対象である。

その中でも、今回は一般事業主に焦点を当てたいと思う。301人以上の労働者を雇用する事業主は、「一般事業主行動計画」を策定し、届け出ることが義務付けられている。また、雇用する労働者が300人以下の事業主には、同様の努力義務があるとしている。事業主が、この行動計画を策定・実施し、その結果が一定の要件を満たす場合には、厚生労働大臣の認定を受け、商品などに認定マーク（愛称：くるみん）をつけることができる。認定を受けた事業主は、その旨を示す表示を求人広告や自社の広告、商品、名刺や封筒などにつけることができるようになり、認定を受けた企業であることを対外的に示すことができる。

現在、全国で301人以上の企業13,274社のうち、12,961社が行動計画の届け出をしている。その中で認定企業は366社となっている。ただし、行動計画の策定、提出は義務であるものの、行使しなかった場合の罰則はない。

くるみんマークの認定は、その企業の注目度を高め、よい人材を集めるのに役立つというのがメリットである。しかし、くるみんマークは赤ん坊のイラストに、「子育てサポートしています」との記述があり、マークを見ただけでは「女性のための制度」、「少子化対策の一環」だと思ってしまう人もいるだろう。「くるみん=WLB」だとすぐに理解できる人は限られているはずだ²。

また、内閣府は有識者会議を立ち上げ、そこでWLBの費用対効果分析を行い、WLBの効果が費用を上回ることをアピールしている（Appendix Iを参照）。

4 企業の取り組み

WLBをコストだと考えている企業が多いだろう。しかし、WLBは企業にメリットをもたらすものである。

WLBのためのコストとしては、職場内に保育所を設置するためのコストや、従業員の子育て費用を補助したためにかかったコストなどが挙げられる。一方、柔軟な働き方の施策を講じるためにかかるコストは少ない。例えば、労働時間を短くした分だけ、労働コストを抑えることができる上、WLBを改善することで、従業員のモチベーションは上がる。イギリスの貿易産業省が、企業2191社を対象として実施した「多様な働き方導入にかかった費用の事業所調査」では、非常にコストがかかったとする企業は全体の2%にすぎないことが結果として出ている（図表2を参照）。また、富士通総研の渥美由喜氏は、1992年から2002年の売上高変化では、一般企業では2割強売上高が減少した一方で、WLB推進企業では3割近く増大している、と神戸市が主催するWLBシンポジウムで講演した（2008）。

² この背景には、次世代育成支援対策推進法が少子化政策の一環として行われており、少子化対策が長い間母親のみを対象にしてきたことがあるが、2003年以降、厚生労働省は父親を含めた男女の働き方の見直しを視野にいれて政策立案を行っている。

WEST 論文研究発表会 2008

さらに、WLB の最も大きなメリットは仕事の進め方の見直しができる点である（内閣府男女共同参画会議 少子化と男女共同参画に関する専門調査会）。就業時間内の無駄な時間、無駄な残業は無いかを改めて考えることができるのだ。

ここで企業の具体的な取り組みを見てみる。法定を上回る企業独自の育児・介護休業制度や、看護休暇、ボランティア休暇、リフレッシュ休暇、学習休暇、療養休暇などを含む各種休暇制度が代表的なものである。また、柔軟な働き方を選択するための制度として、短時間勤務制度、フレックスタイム制度、裁量労働制などの時間の観点からみた制度や、在宅勤務制度、サテライトオフィスなどの場所の柔軟性を高める制度がある。その他にも、従業員の健康に関わる取り組みや、事業所内保育施設など、各企業の取り組み方は様々である。

しかし、企業が WLB に関する制度を設けているにもかかわらず、未だ利用者は少なく、その制度自体を知らずに日々働いている者が数多くいるのが現状である。ただ制度を導入すれば解決するという訳ではなく、制度を使いやすい環境に導く姿勢が必要であることを忘れてはならない。

5 海外諸国の取り組み

では、海外での WLB 政策は日本と比べてどれくらい進んでいるのだろうか。ここでは特に WLB に関心が強いヨーロッパを中心に見てみたいと思う。

ヨーロッパでは、ヨーロッパ連合が中心となって加盟国における WLB に関連する施策、政策の改善、普及が進められている。WLB に対する関心は、1980 年代からあったが、当時の最大の関心は、どのようにして女性が仕事と家事・育児などを両立させるかということであった。その関心がさらに大きくなりつつある中で、1993 年の欧州連合条約により、1996 年には、次のような条件を EU 加盟国に義務付けた。

（EU 加盟国の）男女は、子供の出生もしくは養子を引き取った後、その子供が 8 歳になるまでの間に、育児を目的とした休暇を最低 3 カ月取ることができる義務がある。

育児休暇をとるための条件などの規則については、各国の法律に定められていなければならない。それらの法律は、育児休暇がフルタイムもしくはパートタイムであるのか、分割してとることができるのか、あるいは代替時間制度であるのかについて定める。また、育児休暇をとるための要件として勤続期間を最大 1 年間とする。

従業員は、育児休暇期間中、解雇されない。また、育児期間終了後は、開始前と同じ、もしくは同様の仕事に戻ることができ、既に持っていた権利は侵されない。

家族の病気や事故などにより、従業員が仕事を休まざるをえないような状況が生じた場合、有給の休暇を与えなければならない。

また、子供に対するケアは、WLB にとって重要な課題であり、欧州理事会も適切な方策を取るよう加盟国に要請し、その中で子供のケアに対するサービスの向上や、育児休暇、職場環境の充実について強調している。

さらに 2002 年、欧州理事会は、保育施設の需要の高まりに合わせて、加盟国が 2010 年までに、3 歳から義務教育を受ける年齢に達するまでの幼児の 90% と、3 歳までの乳幼児の少なくとも

WEST 論文研究発表会 2008

も 3 分の 1 をカバーできるだけの保育サービスを提供することに合意し、これを課題として盛り込んだ。欧州委員会は、ヨーロッパの地域格差を減らすための資金援助を通じて施設整備を支援しており、2007～2013 年の男女平等に関する活動計画においても、WLB は重要課題とされている。

駐日欧州委員会による広報誌、「ヨーロッパ」の 2007 年夏号によると、WLB に関連する政策として、第一に、手頃で質の高い保育サービスの提供、第二に、低年齢児やその他の扶養家族（高齢の親、障害のある親戚など）がいる労働者を対象とする、休業や柔軟な勤務形態に関する改善措置を求めたとされている。そして EU は勤務時間や妊娠中の労働、育児休業についての最低条件を提示した。また、対象者は最長で連続 14 週間の出産休暇を取得することができるとされているが、その期間は、EU 加盟国の中でさまざまである。

また、EU 加盟国では日本と同様に、女性の就業率が増加傾向にある。その中で、子供や扶養家族の世話を行う役割は、主に女性であるため、どうしても仕事と生活の両立の葛藤を受けやすい立場になってしまう。そのため、男女平等の観点から、いくつかの措置がなされた。また、2006 年 3 月に採択された行程表では、WLB を優先分野として掲げている。圧倒的に女性が多いパートタイム労働に関しては、フルタイム労働者と同様の扱いを受けられるようにし、不本意なパートタイム労働を廃止すべきとしている。

EU 加盟諸国において、WLB に関する施策が進んでいるのには、女性や高齢者の就業率の増加 労働形態の変化 人口の高齢化 と言うような背景がある。現在 EU でも、日本と同様に人口の高齢化が進行しており、その中で、高齢者雇用率も上昇を続けている。10 年間の間に、すべての国で高齢者の雇用率は上昇しており、EU15 カ国を平均すると 1996 年の 36.3%から 2006 年の 45.3%まで高齢者の雇用率が上昇している。このように EU でも少子高齢化が急速に進んでいるが、日本は EU 諸国に比べてもその進度は速い。また、女性や高齢者の就業率の増加や、就業形態の変化なども、日本は EU 諸国と同様の背景がある。一概に他国と日本を比較すべきではないのかもしれないが、同様の背景を持つ EU 諸国に比べて WLB に関して遅れをとっているのは明らかである。

WLB が企業業績に与える効果は、イギリスで盛んに行われている。それらをまとめたものに脇坂(2006)がある (Appendix II を参照)。

6 企業と学生の情報の非対称性

近年、若年者の離職率は増加している。厚生労働省「新規学卒就業者の在職期間別離職率の推移」によると、大卒入社 3 年以内で 35.9% (平成 17 年 3 月卒)、実に 3 人に 1 人が 3 年以内に辞めているのである。若者が早期離職してしまうのはなぜだろうか。ここに、若者側と企業側、どちらの責任とも言えない、両者の情報の非対称性がもたらすミスマッチがある。

離職は、本人の希望と企業が噛み合わなかったものが多く、就職においてミスマッチが起こっていると考えられる。このミスマッチが就職活動時点では見えないことが多く、若者の早期離職に繋がっている。

WEST 論文研究発表会 2008

転職理由について、3割が「賃金以外の労働条件がよくなかったから」を理由の1つとして挙げている（厚生労働省 2007年）。「労働条件（賃金以外）＝労働時間」と考えると、これは企業選択時に知ることはできなかったのか。企業側が実際の労働時間を公表していないことや、学生がきちんと企業研究をしていない可能性もある。

しかし、仮に、WLB についての情報を企業がきちんと公表していたとしても、学生が WLB を理解していなければ、そこに情報の非対称性が生まれる。また、企業概要から制度があることはわかって、どこまで使い勝手がよい制度なのかという情報はほとんど皆無である。結果として、仕事と生活の調和を望んでいても、WLB を知らないがために、WLB 推進企業を選択できずに入社してしまうというミスマッチが、離職に繋がっているのではないかと。企業と学生の情報の非対称性を解消することで、両者を対等な関係へ導くことは、若者の早期離職に歯止めをかけることができるだろう。

そこで我々は学生の WLB に対する意識を調査した。

2008年7月頃、関西学院大学内において WLB に関する独自のアンケート調査を行い、360名の回答を得た。

『企業を選択する上で重視する項目』について質問したところ、「仕事とプライベートを充実させることができる」の項目で、「非常に重視する」42%、「重視する」38%と合わせて8割の学生が重視すると考えている（図表3を参照）。

その一方で、WLB の認知度を見ると、『「WLB」という言葉を知っていますか』という問いに対して、「意味はわからないが、聞いたことはある」32%、「知らない」24%と合わせて半数近くが WLB の意味を理解していないことが判明した（図表4を参照）。ほとんどが経済学部生による回答、さらには労働経済学を専攻する西村ゼミ生約60名の回答を含むというバイアスがかかっているにも関わらず、このような結果となった。

この2つの結果により、学生は仕事とプライベートの充実を求めているが、WLB そのものを理解していないことが証明された。WLB の知識があれば、WLB に力を入れる中小企業にも目を向けられるが、実際は知識が少ないまま就職活動を行っていることがほとんどである。つまり、これでは学生は WLB の存在をよく知らずに、従来通り、例えば給料や企業の規模のみで働き口を選んでいくことになる。

また、企業の中には、求職者や従業員が WLB を求めているので制度を整えていない、という企業もあるだろう。果たしてそれは本当に彼らが仕事と生活の調和を求めているからなのか。いや、WLB 自体を正しく理解できていないからではないのだろうか。このことが WLB の取り組みが遅れている1つの要因である。

企業と従業員、さらには企業と学生が対等な情報を得られる環境が求められる。つまり、WLB を全ての人に浸透させることが必要であると考えられる。

離職を減少させることは、雇用側、従業員側どちらにとっても有益である。雇用側にとっては採用コスト、離職コストの削減、従業員側にとっては転職リスクの軽減、企業特殊的人的資本の目減りの防止などが見込まれる。

WEST 論文研究発表会 2008

Appendix I

以下は男女共同参画会議の調査で、17社の企業のヒアリングにより導き出された結果である。女性従業員1人当たりの出産時退職と就業継続のコスト比較と、残業時間が従業員1人当たり1日30分短くなることにより企業全体で1年間に削減されるコストが企業規模別に試算されている。ただし本コスト情報は、一定の仮定を置いて定量的なコスト面での試算を行ったものであり、状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意が必要である。まず、従業員1000人以上の企業の場合、女性従業員1人あたりの出産時退職にかかる純コストが102万円かかる。そして、就業継続した場合の純コストは80万円となる。結果、就業継続せずに、出産時退職されると22万円多くコストがかかることがわかる。また、従業員100~999人の企業の場合に同様の計算をすると、純コストは16万円になる。さらに現在は21世紀職業財団の助成金で1人当たり10~50万円を助成する申請ができる場合があり、そうなると純コストは10~50万円増加する結果となることが証明されている。

次に、残業削減による純削減コストの調査をみってみる。まず、従業員1000人の企業が、1年間で1人当たり1日30分短くなることによる削減コストは人件費が2億9831万円、光熱費が983万円で、投入コストである残業削減推進担当者の人件費は91万円となり、結果として純削減コストは3億723万円となる。同様の試算で規模別にみると、500人の企業が1億3508万円、50人の企業が1180万円の純削減コストが出てくる。1人あたりに1日30分残業を少なくするだけで、年間でこれだけのコストが削減されるということが、これらの調査により証明されている。

しかし、残業削減には、管理職や個々の従業員が、業務の見直しやいわゆる付き合い残業をなくすなど業務運営の工夫を行い、それぞれ業務効率化に努めることが前提となる。

Appendix II

WLBは企業に対して業績の向上という点で有益かどうかという問題点に関しては、脇坂(2006)が英国におけるWLBについて発表した論文にファミリー・フレンドリーの観点から触れている。一時点の調査でファミリー・フレンドリーと業績の正の関係が証明できても、「ファミリー・フレンドリーを充実させたから業績が上がった」のか「業績の良い企業だからファミリー・フレンドリーを充実させることができたのか」の区別ができない。業績が良い=WLBが充実している、ということは主張できても、WLBが業績アップの鍵を握っているという証明はされていないというものだ。この証明がされていない以上、理解を深めていない企業に対してWLBを政策的に後押しすることは難しいと考えられる。

しかしながら、英国では欧州先進国と比較して低いといわれる生産性を改善すると共に、有能な人材を確保するためには魅力的な就業環境を整備しなければならないとの企業側の問題意識をもち、WLBは従業員のニーズにかなうだけでなく、企業にとっても利益になるという意味で「win-win」の状況をもたらすという定義で政策を推し進めている。「win-win」とは自分も勝ち、相手も勝つそれぞれの当事者がほしい結果を得るという意味で、英国貿易産業省も多くのところで「win-win」の観点から広報・宣伝をしているということが事実として取り上げられている。(英国と米国の多様な働き方の例 図表5,6を参照)

WEST 論文研究発表会 2008

Appendix アンケート調査項目

学年 年
 性別 男 女
 学部 学部 学科

1. 以下の項目に対して、あなたにあてはまると思うものに をして下さい。

「そう思う」5点、「ややそう思う」4点、「どちらともいえない」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点

ゼミやレポートの課題は、先生から与えられるよりも自分たちで選びたい。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

必要ならば自分が折れることもある。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

礼儀正しくはきはきしていると言われる。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

疑問に思ったことは自分で調べる。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

思わず感情を素直に出してしまう。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

考えるよりもまず行動に移したい。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

グループの中ではよくまとめ役になる。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

自己紹介は得意。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

人の意見やアドバイスを素直に受け入れることができる。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

自分がミスをした時は言い訳せずに、すぐに謝ることができる。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

授業にはよく出席する。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

学校の勉強意外で何か関心を持ったことや勉強したことがある。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

学生時代に熱心に取り組んだことがある。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

実力以上の目標を選定し、チャレンジした経験がある。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

その時々に適した臨機応変な対応ができる。

5 - 4 - 3 - 2 - 1

2. 企業を選択する上で重視する項目を点数で記入して下さい。

「非常に重視する」5点、「重視する」4点、「最低限の水準が満たされていればよい」3点、「あまり考慮にいけない」2点、「全く考慮しない」1点

職場の雰囲気

5 - 4 - 3 - 2 - 1

福利厚生（交通費、社宅等）が整っている

5 - 4 - 3 - 2 - 1

勤務地

5 - 4 - 3 - 2 - 1

仕事とプライベートを充実させることができる

5 - 4 - 3 - 2 - 1

給料

5 - 4 - 3 - 2 - 1

会社の名前と規模

5 - 4 - 3 - 2 - 1

WEST 論文研究発表会 2008

年齢・性別に関係なく待遇が平等	5 - 4 - 3 - 2 - 1
出産・育児・介護等に関する支援制度が整っている	5 - 4 - 3 - 2 - 1
グローバルに活躍できる	5 - 4 - 3 - 2 - 1
安定している会社	5 - 4 - 3 - 2 - 1
働きがいがある仕事	5 - 4 - 3 - 2 - 1

3. 上の ~ の中であなたが特に重視する項目を3つ選んで下さい。

【 】 【 】 【 】

4. 一般的にライフサイクルにおいて、どちらに軸をおきたいですか。

1. 仕事 2. どちらもバランスよく 3. 生活

5. 育児介護休業制度は、男性、女性いずれも利用できますが、あなたはごどう思いますか。

1. 女性がとるべきだ 2. 男性がとるべきだ 3. どっちがとってもいい
4. どっちもとるべきだ

6. 夫婦で家事や育児を分担するべきであると思いますか。

1. そう思う 2. ややそう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

7. 仕事と生活の調和ができれば、高収入でなくてもかまわないと思いますか。

1. そう思う 2. ややそう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない

8. 一般的に残業についてごどう思いますか。

1. 残業するのは組織に属する上で当たり前だと思う 2. 繁忙期に限ってしてもよい
3. 仕方がないと思うが、できればしたくない 4. 基本的にしたくない

9. 「ワークライフバランス」という言葉を知っていますか。

1. 意味を知っている 2. 意味はわからないが、聞いたことはある 3. 知らない

WEST 論文研究発表会 2008

先行研究

WLB が企業に与えるメリットを分析したものは少なくないが、そのほとんどが、WLB が女性の定着率を高めるか、あるいは、WLB は企業業績を高めるかという研究であり、優秀な人材を確保できるかどうかという研究は極めて少ない。以下では、人材確保そのものの研究ではないが間接的にとりあげた川口・長江論文、そして、WLB のトータルの効果を分析した中で若干人材確保の効果について触れた武石論文について紹介する。

川口・長江(2005)の『企業表彰が株価・人気ランキングに与える影響 均等推進とファミリー・フレンドリーの市場評価』は、1999年に始まった「均等推進企業表彰」と「ファミリー・フレンドリー企業表彰」が受賞企業にとってどのような利益があるかを議論したものである。

その中でこれらの企業表彰が、企業に与える利益の可能性として、4点挙げている。

第一に、従業員の士気が高まる可能性があること。雇用均等や仕事と家庭の両立に関して優れた制度を持つことが政府に認められることは、自企業の人事制度が相対的に優れていることを従業員に認識させ、離職率の低下、怠業の減少などにつながる。

第二に、株価に良い影響を及ぼす可能性があること。CSRには法令順守、誠実な顧客対応、環境への配慮などと並んで、社員のキャリアアップ支援や家庭と仕事との両立が重要な判断基準となっている。

第三に、求職者の間で評判が良くなる可能性があること。企業表彰は、求職者に対して、受賞企業の人事制度や職場環境に関する重要な情報を提供するため、これらの企業の人気上昇する可能性がある。

第四に、消費者の評価が高まる可能性があること。均等化やファミリー・フレンドリー制度が評価されたことで、消費者の持つ企業イメージがよくなるかもしれない。また、逆に、受賞によって企業が不利益を被る可能性がないとは言えないとしている。

この論文では、企業の株価と就職人気ランキングに限定して、企業表彰がこれらにどのような効果を持っているのかを実証分析している。第一に、イベント・スタディ法によって企業表彰が受賞企業の株価にどのように影響を及ぼしたかを分析した。第二に、プロビット分析により、大学生・大学院生の就職人気ランキングにどのような影響を及ぼしたかを分析している。

企業表彰が株価に与える効果では、ファミリー・フレンドリー企業表彰の受賞は株価を短期的に上昇させていることが確認できたが、均等推進企業表彰の受賞が株価を下げる可能性は否定できないという結果を得ている。

業績別では、ファミリー・フレンドリー企業表彰の受賞は経常利益が上昇している企業に対してはプラスの効果をもたらすが、経常利益が減少している企業に対してはマイナスの効果をもたらしていることがわかった。また、受賞区分別では、均等推進企業表彰を大臣賞と局長賞に分けてみると大臣賞の受賞は有意に正の効果が見られるのに対し、局長賞には有意に負の効果があった。他方、ファミリー・フレンドリー企業表彰は大臣賞、局長賞ともに、利益上昇企業には正の、

WEST 論文研究発表会 2008

利益下落企業には負の効果が見られた。

次に企業表彰が就職人気ランキングに与える効果では、文系学生の間で就職人気ランキングをやや高めることが発見された。

この論文で発見されたことは次の4点である。1)ファミリー・フレンドリー企業表彰は、受賞企業の株価を短期的に上昇させる。ただし、利益が減少している企業についてはその逆の効果がある。2)均等推進企業表彰は、受賞企業の株価を短期的に下落させる。ただし、同表彰の中でも大臣賞は受賞企業の株価を下落させる。3)文系学生の間では、ファミリー・フレンドリー企業表彰が就職人気ランキングをやや高めるが、均等推進企業表彰は明確な効果がない。4)理系学生の間では、いずれの企業表彰も明確な効果がない。

ただし、これらの推定結果には3点の留保が必要である。第一に、この結果がどこまで一般化できるかは確かではない点である。この分析のサンプルは大企業に偏っている。大企業では、人事制度の情報がホームページや株主総会などを通じて社会に公表されているため、受賞がもたらす追加的な情報は少ない。むしろ、中小企業でこそ、受賞が投資家や求職者の中で評判を左右する可能性がある。第二に、表彰制度が受賞企業の評判に及ぼす影響は広範囲に及ぶが、今回は短期的な株価への影響と、大学生・大学院生の就職人気ランキングという限られた効果を分析したにすぎない点である。第三に、短期的な株価の変動や大学生の間での人気ランキングは、そもそも均等化やファミリー・フレンドリー施策の目的となっていない可能性がある点である。

以上のような留保をしたうえで、これらの推定結果から、ファミリー・フレンドリー施策は投資家にも学生にもおおむね好意的に評価されているとしている。そのため、企業のファミリー・フレンドリー施策の実態を世間に公表することにより、優れた施策を持っている企業は株式市場でも労働市場でも高く評価される。これにより、企業にとって、よりファミリー・フレンドリーな施策を推進するインセンティブになるとしており、政府は優良企業の表彰にとどまらず、全企業に対して、ファミリー・フレンドリー施策の情報開示の義務付けることを提案している。また、実際の制度のみならずその利用状況を求職者が知るのは困難なため、これらの情報の開示を義務付けることは、労働市場の効率化をもたらし、失業者の減少や離職率の低下につながると主張している。

武石(2006)は、両立支援策が魅力的と捉えられれば、施策の導入により応募者は増え、両立支援策の導入は、企業の人材確保の有効な方策となる、という人材確保説について検証した。企業が有能な人材をいかに確保するかという問題は、少子化・高齢化による労働力が減少する時代において、重要性を増す人的資源管理施策となる。分析は、5年前と比べて応募者が「増えた」「変わらない」「減った」の3パターンを目的変数とする多項ロジスティック分析を行った。その結果、両立支援策の制度導入により、応募者が増えるという効果は認められなかったが、応募者が減るということを抑止する可能性が示唆された。このように積極的なプラスの効果が見られなかった理由として、新卒者に関しては、就職活動時に環境整備の項目までチェックすることはほとんどないためと考えられる。よって、もし企業間の制度比較が容易であれば施策の導入が人材の確保にプラスに作用していると考えられる。

WEST 論文研究発表会 2008

次に、両立支援策の実施が女性雇用に及ぼす影響である。女性は男性に比べて両立支援策の受益者となる傾向が強いので、両立支援策のコストを回避しようとする企業では、女性の雇用を抑制する可能性がある。その一方で、女性の定着率の向上は、女性も男性も長期的な視点で育成できるようになることから、男女を区別する合理的な理由が希薄になり、女性雇用にプラスになる可能性もある。そこで、両立支援策の女性雇用への影響分析を行っている。分析は、正社員に占める女性比率を目的変数として、両立支援策の影響分析を行った。その結果、両立支援策の制度導入は、女性比率に影響しておらず、女性雇用にネガティブな影響を及ぼすという関係は認められなかった。

また、長期的な視点で、人材活用という人事戦略で両立支援策の利用促進を図る企業で、女性比率が高く女性の能力発揮が進められている可能性がある。制度を導入することにとどまらず、制度を利用しやすい環境整備を進める姿勢が女性の雇用促進という点からも評価できるといえる。

両立支援策と利益率等が対応関係にあるのではなく、両立支援策が従業員の確保、定着、モチベーションの向上といった形で従業員や職場に影響を及ぼし、それを經由して企業業績にも波及していくと考えられるのである。

WEST 論文研究発表会 2008

分析

我々の行ったアンケートは、主に3つの内容から構成されている。(1)企業に望まれるパーソナリティー、(2)企業を選択する際に重視する項目、(3)ワークライフバランス認知度である。アンケート質問項目の詳細については Appendix を参照されたい。サンプル数は348である。

以下では、2つのことを検証する。

1つは、企業が積極的に求めるパーソナリティーを持つ学生がWLBを求めているか、である。このことが検証されれば、企業にとって積極的にWLB施策を行うインセンティブになる。

もう1つは、WLBをより必要とする学生はWLBの意味を知っているか。もし、これらの学生達がWLBの意味を知らないとすれば、WLB度の低い企業に入社し、入社後にミスマッチが顕在化し、離職してしまう可能性がある。

分析の手順は以下の通りである。

第1ステップ

まず、学生達が企業を選ぶ際に軸にするものは何かについて、アンケート項目の2、「企業を選択する際に重視する」の結果を用いて、因子分析(バリマックス法)を行い、いくつかの因子(軸)を導き出す。得られた因子負荷量を用いて、新たな5変数(大手企業志向、自己成長志向、両立志向、福利厚生志向、働きがい志向)を作成した。

第2ステップ

次に、アンケート項目の1を用いて、企業に求められるパーソナリティー15項目における得点(最高5点~最低1点)をたしあげて、パーソナリティー得点を求める(75点満点)。もちろん、パーソナリティー総合得点が高いほど、企業が求める人材ということを示している。

第3ステップ(優秀な学生はWLBを必要としているか検証)

パーソナリティー得点と第1ステップで作成した5変数との相関をみることによって、企業が求める学生がどのような軸を重視して求職活動を行っているかをみる(WLBを必要としているかどうか)。

第4ステップ(ミスマッチ可能性検証)

WLBをより必要とする学生がWLBをどれほど知っているかをみる。

以下、ステップ順にみていきたい。

(1) 第1ステップ

アンケート設問2では「企業を選択する上で重視する項目」を重視する度合いによって5点満点

WEST 論文研究発表会 2008

で記してもらった。項目は以下の通りである。

職場の雰囲気
 福利厚生（交通費、社宅等が整っている）
 勤務地
 仕事とプライベートを充実させることができる
 給料
 会社の名前と規模
 年齢、性別に関係なく待遇が平等
 出産、育児、介護等に関する支援制度が整っている
 グローバルに活躍できる
 安定している会社
 働きがいがある仕事

以上の項目について因子分析を行った結果、5つの因子を抽出した（図表1）。5番目の因子の固有値は1を満たしていないが、4つ目までだと累積パーセンテージが7割を満たさないため、5つ目の固有値が1に近いとみなし、5つの因子をとりだすことにした。

図表1．因子分析の結果

component	固有値	累積%
1	3.233	29.39
2	1.396	42.1
3	1.266	53.6
4	0.978	62.5
5	0.801	70.0
6	0.689	76.1
7	0.648	82.0
8	0.601	87.4
9	0.497	92.0
10	0.454	96.1
11	0.432	100.0

それでは、5つの抽出した因子について、因子負荷量をみよう（図表2）

WEST 論文研究発表会 2008

図表 2 . 回転後の成分行列

	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	第 5 因子
職場の雰囲気	-0.164	0.035	0.450	0.400	0.619
福利厚生	0.081	0.124	0.125	0.839	-0.057
勤務地	0.162	0.017	0.718	0.226	-0.066
仕事とプライベートを充実させられる	0.105	0.121	0.786	-0.017	0.169
給料	0.743	0.172	0.297	0.013	0.026
会社の名前と規模	0.832	0.113	0.014	0.051	0.037
年齢・性別に関係なく待遇が平等 (ダイバシティ)	0.105	0.770	0.052	0.182	0.089
出産・育児・介護等に関する制度が整っている	0.026	0.577	0.363	0.486	-0.017
グローバルに活躍	0.128	0.792	0.022	-0.092	0.185
会社の安定度	0.565	-0.047	0.032	0.520	0.255
働きがいある仕事	0.230	0.290	-0.023	-0.138	0.802

図表 2 からそれぞれの因子について因子負荷量が大きいものに注目し、次のように解釈した。

第 1 因子：給料、会社の名前と規模	大手企業志向
第 2 因子：ダイバシティ、グローバルに活躍	自己成長志向
第 3 因子：勤務地、仕事とプライベート充実	両立志向
第 4 因子：福利厚生	福利厚生志向
第 5 因子：働きがいある仕事	働きがい志向

各因子を新たな 5 変数として作成した。

このうち自己成長志向、働きがい志向の強い学生は、仕事意欲が高いことが予測され、企業が求めるパーソナリティーと相関があると考えられる。また、これらの学生は自らの希望を満たすためにも、よりWLBがとれる企業に就職する必要がある。

(2) 第 2 ステップ

アンケート設問 1 を利用して、パーソナリティー得点を求めた。5 段階で回答してもらっているが、5 なら 5 点、4 なら 4 点という具合に点数化している。ただし、忍耐力を問う設問だけはネガティブな問い方になっているため 1 なら 5 点、2 なら 4 点という具合にしている。15 項目すべてをたしあげることで、企業が求めるパーソナリティー総合得点を計算した(最大 75 点)。その結果、45 点未満が 49 人、45 点以上 55 点未満が 170 人、55 点以上 65 点未満が 116 人、65 点以上が 13 人であった。

(3) 第 3 ステップ

それでは、第 1 ステップで作成した新しい 5 変数(企業選びの際に重視する軸)とパーソナリテ

WEST 論文研究発表会 2008

ィー総合得点との相関をみよう（図表3）。結果は、自己成長志向、働きがい志向はわずかに係数の値が大きいものの、いずれにおいても強い相関関係はみられない。

ところで、就職活動を行う前の学生と比べて、就職活動を始めた、あるいは終えた学生は、企業や雇用制度に関する知識が増え、自己の職業観がはっきりしていると思われる。そこで、就職活動前の3回生以下と就職活動中あるいは終えた4回生とに分けて相関関係をみてみた。すると、企業を選ぶ軸がはっきりしてきた4回生では、自己成長志向と働きがい志向と企業が求めるパーソナリティーとの相関がより大きくなっている。

しかし、相関係数の値が十分大きくないことには変わりがない。

図表3 . パーソナリティー総合得点との相関関係

全体

大手企業志向	自己成長志向	両立志向	福利厚生志向	働きがい志向
0.132	0.220	0.190	0.182	0.242

3回生以下（就職活動前）

大手企業志向	自己成長志向	両立志向	福利厚生志向	働きがい志向
0.194	0.222	0.224	0.220	0.243

4回生（就職活動中、あるいは就職活動後）

大手企業志向	自己成長志向	両立志向	福利厚生志向	働きがい志向
-0.045	0.364	0.132	0.096	0.370

（4）第4ステップ

では、WLBを必要とする学生が、WLBの意味を知っているかを見てみたい。

第2ステップで述べたように、企業が積極的に求める学生は、自己成長志向と働きがい志向が強い学生であると考えられるが、それぞれの志向で平均以上であった学生だけを取り出し、彼らのパーソナリティー総合得点とWLB認知度とをクロスさせた（図表4）。

図表からわかるように、パーソナリティー総合得点が高い層でわずかにWLB認知度も高いが、いずれも6割を超えることはない。特に、自己成長志向の学生は自律性のある働き方を望んでおり、最もWLBが充実している企業で働くことが望ましいと思われるが、彼らのWLB認知度は半数かそれを下回っている。これでは、自律性のある働き方を望んだまま、それが果たせない企業を選択してしまう可能性がないともいえない。

WEST 論文研究発表会 2008

図表 4 . パーソナリティー総合得点とWLB認知度との関係
自己成長志向が平均以上の学生のみ

パーソナリティー総合得点	WLBの意味を知っている	WLBの意味を知らない
4 5 点未満 (n=23)	21.7	78.3
4 5 点以上 5 4 点未満 (n=78)	42.3	57.7
5 5 点以上 6 5 点未満 (n=73)	50.7	49.3
6 5 点以上 (n=8)	37.5	62.5
全体 (n=182)	42.9	57.1

働きがい志向が平均以上の学生のみ

パーソナリティー得点	WLBの意味を知っている	WLBの意味を知らない
4 5 点未満 (n=15)	26.7	73.3
4 5 点以上 5 4 点未満 (n=88)	43.2	56.8
5 5 点以上 6 5 点未満 (n=74)	48.7	51.3
6 5 点以上 (n=7)	57.1	42.9
全体 (n=184)	44.6	55.4

まとめ

以上みてきたように、第1の検証、企業が積極的に求めるパーソナリティーを持つ学生がWLBを求めているかについては、よい結果が得られなかった。つまり、WLBをより必要とする自己成長志向、働きがい志向の強い学生と学生のパーソナリティー総合得点との間には強い正の相関関係が確認できなかった。原因の1つとしてパーソナリティーの自己評価制が考えられる。アンケートで問い方を工夫したものの、パーソナリティー得点が自己評価のためどうしても主観的なものになってしまうという限界があった。

しかし、第2の検証（ミスマッチ可能性検証）では、WLBをより必要とする学生のWLB認知度の低さが明らかになった。

第2の検証から、入社後のミスマッチを防止するためにも学生達にWLBの周知を図っていく必要性が確認されたといえよう。

WEST 論文研究発表会 2008

政策提言

以上より、我々は「WLB 三ツ星評価制度」を政策提言としたい。

1 ポイント

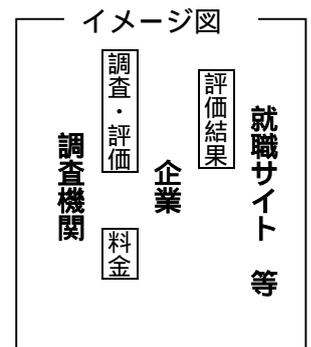
ポイントは以下の通り。

- 企業を客観的に評価できる立場にある調査機関を設立する。
- 評価を希望する企業はその調査機関に申し出る。(自主申請方式)
- 第三機関はその企業に対して、「WLB」の観点から評価付けをする。
- 調査費は一般コンサルタント企業の調査費を参考とする。
- 企業規模によっては自治体が費用を負担する。
- 評価方法は極力客観的な項目(数値)をベースにして行う。
- WLB の評価付けは WLB 取り組み情報を「 ~ 」で表す。
- 評価を受けた企業は学生に向けて就職サイト等で告知することが可能である。
- 評価を行ったその企業に、学生に対して告知を行うように指示する。
- 有効期間は 3 年間で更新制とする。
- WLB を推進したいが何らかの理由でできない企業に対しては成功企業のケーススタディや情報開示によってサポートする。

2 メリット

この政策によって得られるメリットは次のようになる。

- 企業は給料・安定性・事業内容などの従来の情報だけでなく、新たに WLB(働きやすさ)という情報を学生にアピールできるようになる。例えば、給料が高くない企業でも WLB を重点的に学生にアピールすることで、WLB を重視する学生に対しての人材確保戦略の一環となる。
- 学生は給料や安定性だけにとらわれず、新たに WLB という選択肢を持ち、幅広い視点から自分軸を決めて求職活動ができるようになる。
- 自主申請方式なので、WLB に無関心の企業に対しては強制させないで済む。
- 客観的に評価できる立場にある調査機関が評価付けをするため信憑性は高い。
- 企業の特徴や課題点などを求職活動中の学生に事前に知らせることで、入社後 3 年以内の離職率を減少させることができる。
- 規模の大小に関わらず公正に評価できる。



WEST 論文研究発表会 2008

学生と同様に企業で働く従業員も自社の特徴を認識することができる。

政府の行っているファミリー・フレンドリー企業表彰は主に HP を見ることでしか確認できない。よって学生の認知度は限定的である。しかし、評価を就職活動サイトに掲載するならば、求職活動を行うほぼすべての学生に告知できる。

「 」の数で評価するため誰が見ても視覚的にわかりやすい。

WLB を重視する学生は気になる企業ごとで WLB の比較がしやすい。

企業が学生に対して告知を行うことで、学生に向けてもアナウンスメント効果が見込める。

自主申請方式にすることで、WLB に対して意欲のある企業がわかる。

3 調査項目

調査項目として、例ではあるが一部示しておきたい。

- ・ WLB 制度の内容の有無(フレックスタイム・短時間勤務等)
- ・ 各種制度の利用率(男女の育児休暇取得率等)
- ・ 勤続年数 3 年以内の従業員離職率
- ・ くるみんマークの有無
- ・ 行動計画の内容
- ・ 女性管理職登用率 等

ここで調査項目の説明をしておく。第一に、制度の有無についてはそのままではあるが、従業員の WLB を実現しやすいような制度があるかどうかについて評価する。

第二に、各種制度の利用率についてである。日本では制度はあるが職場の雰囲気のために利用しづらいということも少なくない。そのため制度の有無はもとより、その制度をどれだけの人を利用したのかも調査する必要がある。

第三に、3 年以内の従業員離職率についてである。3 年で 3 割の従業員が辞めるという現状がある。そのため、3 年以内の離職率が低いことは雇用がマッチしていることを意味すると考えることができる。

第四に、くるみんマークの有無についてである。現在のくるみんマークは、マーク上部の「子育てサポートしています」のとおり、企業の少子化に対する取り組みへの評価としての面が見て取れる。子育てサポートはあくまで WLB の一部である。ただ WLB を実現するために必要ではある。よって、くるみんマークを含めて評価する。

第五に、行動計画についてである。「次世代育成支援対策推進法」に基づいて特定事業主と共に、一般事業主に対しても行動計画の策定が求められている。よってその内容を吟味して評価の一部とする。

第六に、女性管理職登用率についてである。男女ともに公平に昇進や活躍できる場であるかどうかを評価する。また非正規雇用者に関する項目等を入れることも良い。

WEST 論文研究発表会 2008

なお、評価項目に関しては日経新聞社が行う「働きやすい会社調査ランキング」の評価項目を参考にすることも考えられる。ただし、最終的に企業規模によって不公平がないように評価基準を決定することが、より重要となる。

4 星()評価基準

また、一ツ星から三ツ星までの評価基準をこれも例ではあるが一部示しておく。

：くるみんマークを取得していること。育児休暇利用率が女性 70%以上かつ男性 5%以上であること。短時間勤務制度が導入されていること。 等

：女性の出産後の復職率が 90%以上であること。育児休暇利用率が男性で 10%以上であること。女性管理職が全体の 2 割を占めていること。3 年以内の従業員離職率が 3%未満であること。 等

：育児休暇利用率が女性 90%以上かつ男性 30%であること。各種制度が高い割合で利用されていること。二ツ星評価を 6 年間維持し続けていること。 等

など客観的にわかるように数値で判断できるようにする。一ツ星だけでも十分価値が出るように、厳格に評価すべきであると考える。

5 特長

第一に、今現在 WLB のための評価として、くるみんマークやファミリー・フレンドリー企業表彰などがある。しかし、これらの評価はマークの有無や表彰歴の有無を示しているだけである。その点我々の政策は WLB の度合いを視覚的にわかりやすく示すものであり、これまでの WLB 評価制度とは一線を画す。

第二に、間接的ではあるがこれから求職活動を行う若者に対して働きかけていることである。「WLB 三ツ星評価制度」は、求職活動を行う学生に対してのアピールを行うことができる。よって、評価を受けた企業は人材戦略として活用する意欲が高まるのである。そのためには評価を受けた企業には学生に対して告知を行ってもらう(就職サイトの自社のページに評価を公表したり、また自社の HP の会社概要に公表したりする等)。

第三に、この政策は企業に対して自主申請方式を提案している。よって、日経新聞社が行う「働きやすい会社調査ランキング」よりも、規模の大小に関わらず、どの企業も評価できるようにしている。参考までに、2008 年の「働きやすい会社調査ランキング」の調査概要として、「企業編は上場かつ連結従業員数 2000 人以上の企業、日経株価指数 300 採用銘柄 300 社とそれらに準じる有力企業の計 1494 社を対象に、6 月上旬から 7 月下旬にかけてアンケート調査を実施、442 社から有効回答を得た。」とある[2008 年 9 月 1 日/日経産業新聞]。

WEST 論文研究発表会 2008

6 政策に残された課題

課題も数点存在することも指摘しておく。

評価の基準をどの企業にも対応できるように統一する必要がある。ただしその一方で、各企業のWLBに対する独自の制度がある場合はその点を柔軟に評価できるようにする。

「WLB = 楽できる」と思っている労働意欲のない学生が高評価を受けた企業に集まる可能性がある。そのためにWLBの正しい意味の周知徹底を図る必要がある。また、長期的な戦略ではあるが、教育の場でWLBに必要とされる自律性を養う授業が提供される必要がある。

これらの政策は未だ検討の余地があるが、「WLB 三ツ星評価制度」が学生の求職活動を手助けする1つのツールとなり、ひいては企業と学生とのミスマッチを解消する手助けとなれば幸いである。

WEST 論文研究発表会 2008

【参考文献】

《先行論文》

- ・川口章・長江亮(2005)「企業表彰が株価・人気ランキングに与える影響」『日本労働研究雑誌』No.538
- ・武石恵美子(2006)「企業からみた両立支援策の意義」『日本労働研究雑誌』No.553

《参考文献》

- ・『大学生の就職 やさしい自己分析 2010年度版』2008 一ツ橋書店
- ・大沢真知子(2006)『ワークライフバランス社会へ 個人が主役の働き方』岩波書店
- ・城繁幸(2006)『若者はなぜ3年で辞めるのか?年功序列が奪う日本の未来』光文社新書
- ・城繁幸(2008)『3年で辞めた若者はどこへ行ったのか アウトサイダーの時代』ちくま新書
- ・脇坂明(2006)「英国におけるワークライフバランス」『学習院大学経済学論集』43巻、3号

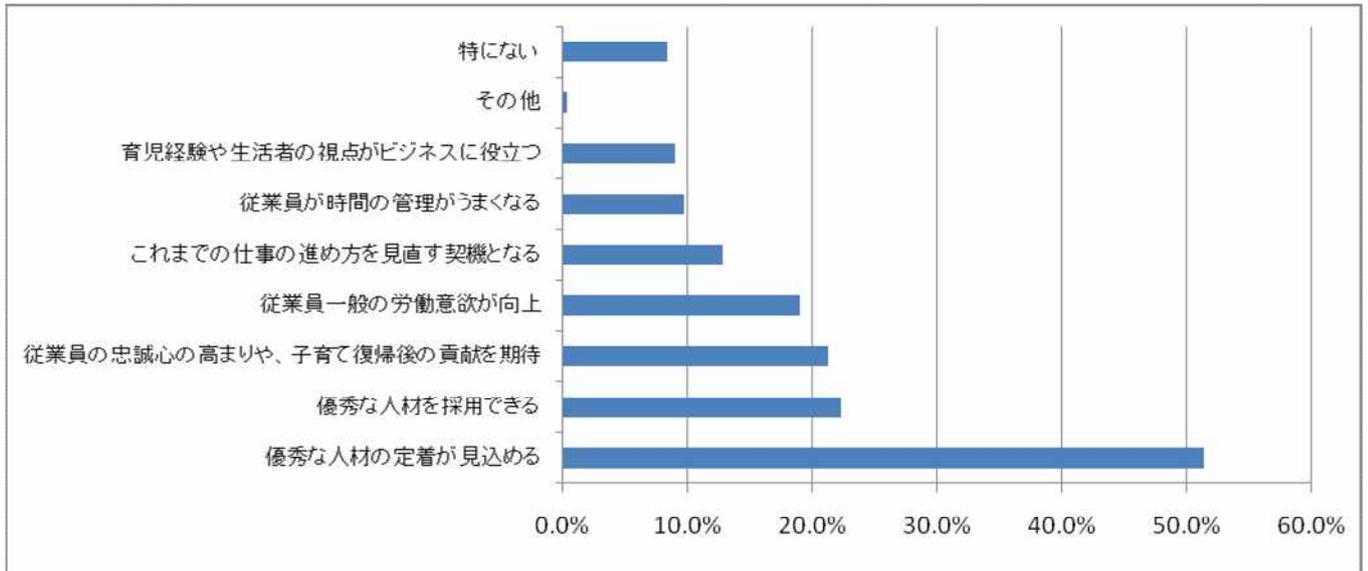
《データ出典》

- ・厚生労働省「新規学卒就業者の在職期間別離職率の推移」
http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/wakachalle/pdf/data_1.pdf
- ・厚生労働省「平成18年転職者実態調査結果の概況」
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/08/h0808-2.html#11>
- ・厚生労働省 次世代育成支援対策「一般事業主行動計画について」
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kodomo/jisedai.html>
- ・次世代育成支援対策推進法の認定企業
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/10/h1019-2.html>
- ・男女共同参画会議「仕事と生活の調和(ワークライフバランス)に関する専門調査会「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」」
<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/wlb/pdf/wlb-0.pdf>
- ・内閣府『男女共同参画社会に関する世論調査』「企業がワーク・ライフ・バランスに取り組むメリットやコストの分析について(案)」
<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/wlb/siryu/wlb10-3-1.pdf>
- ・内閣府 HP「カエル! ジャパン」
<http://www8.cao.go.jp/wlb/index.html>
- ・ニッセイ基礎研究所社会研究部「両立支援と企業業績に関する調査・分析結果の概要」
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/06/dl/h0623-2c.pdf>

WEST 論文研究発表会 2008

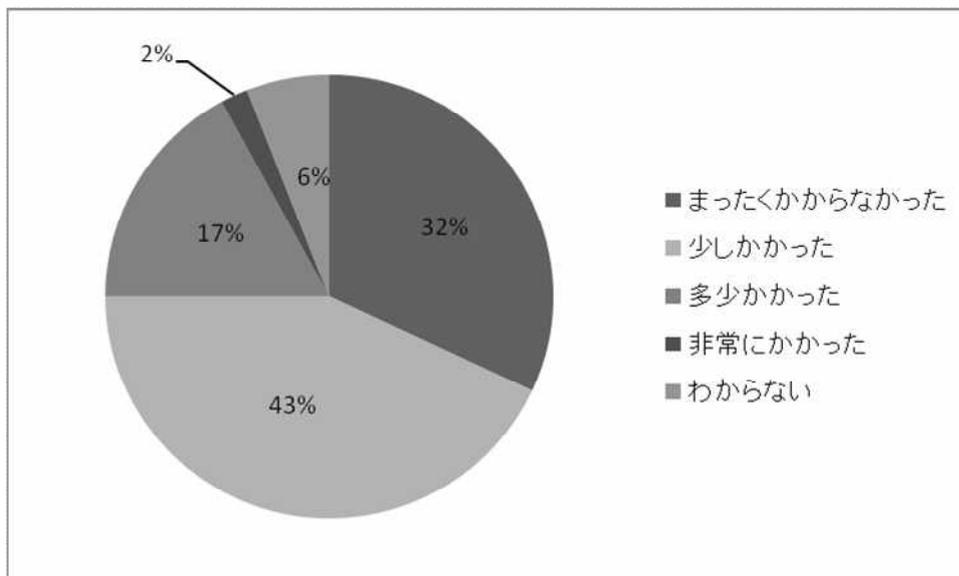
【図表】

図表 1 企業が WLB を推進した時に期待する効果



(出典：平成 18 年 3 月内閣府 HP)

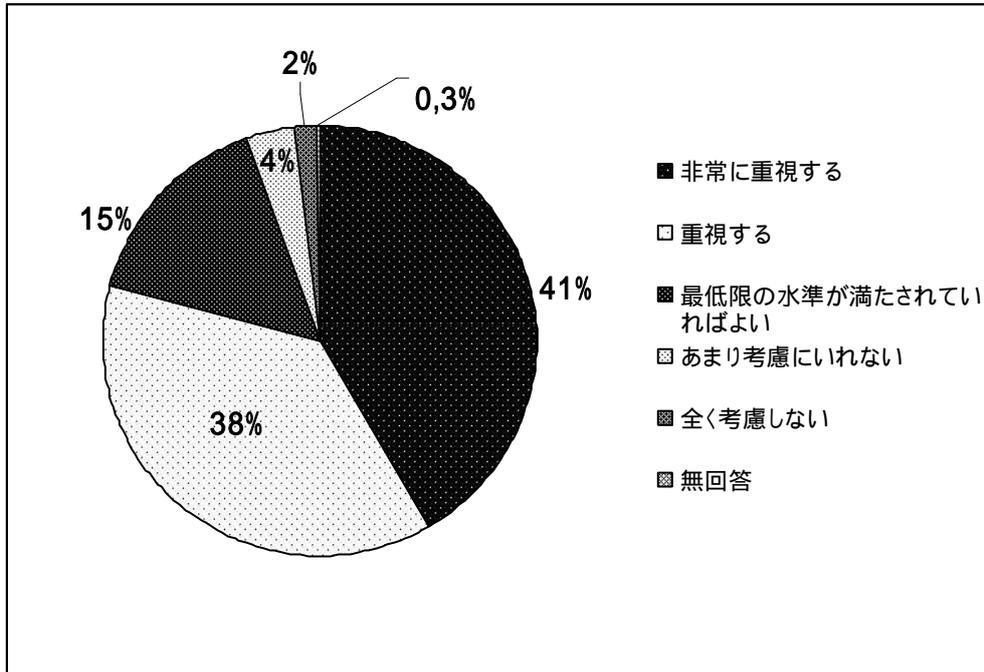
図表 2 英国における多様な働き方導入にかかったコスト



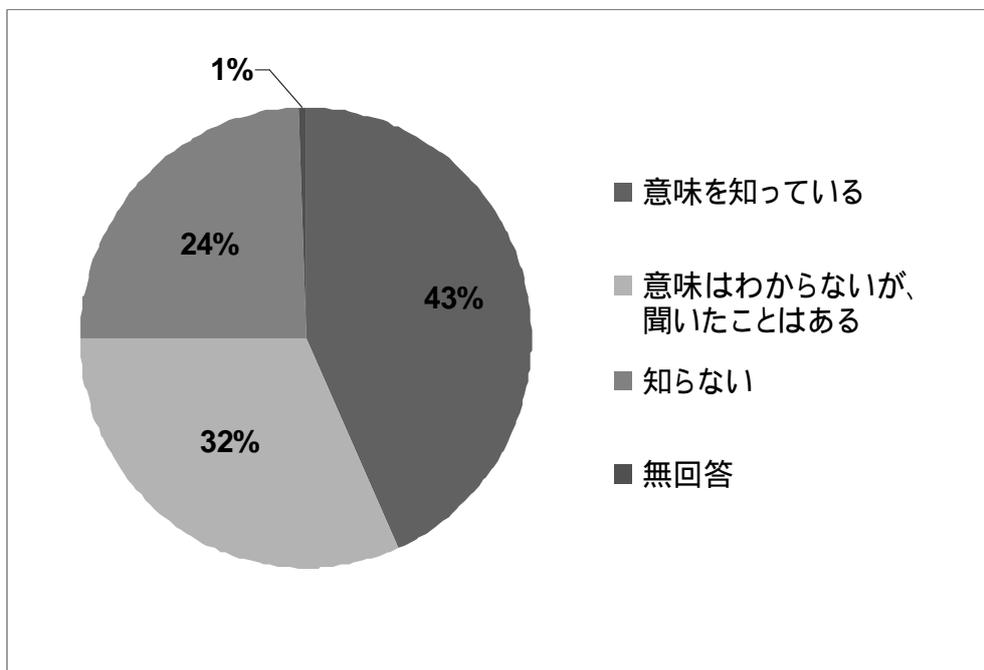
(出典：イギリス貿易産業省による調査 97 年 10 月～98 年 6 月)

WEST 論文研究発表会 2008

図表3 企業を選ぶ際に重視する項目「仕事とプライベートを充実させることができる」の場合



図表4 関西学院大学生のWLB認知度



図表 5 英国でみられる柔軟な就業形態の例

		名称	内容
時短型	労働時間の短縮化	パートタイム	週 30 時間未満の労働
		学期期間労働	学校の学期期間中のみ労働する就業形態
		期間限定時短制度	一定期間のみ労働時間を短縮して、その後通常の労働時間に回復していく就業形態
		ジョブ・シェアリング	フルタイム労働を複数人で分けて労働時間を分割する就業形態
裁量型	勤務時間の柔軟化	フレックスタイム	週あたりの総労働時間は定められているが、始業時間と終業時間を従業員が自由に設定できる就業形態
		集中労働日制	週あたりの総労働時間を減少させずに 1 日あたりの労働時間を増加させて出勤日数を減らす就業形態
		年間労働時間契約制	年間の総労働時間を予め使用者と契約して、従業員は好きな時間に仕事ができる就業形態
	勤務地の柔軟化	在宅勤務	従業員が労働時間の全部または一部を自宅で行う就業形態

(出典:平成 18 年 3 月内閣府 HP)

図表 6 米国のフレックスワークのバリエーション

名称	内容
フレックスタイム	1 日の労働時間を、特定の時間帯(コアタイム)を含むことを条件に、自由に設定できる制度
裁量労働制	1 日の労働時間を、まったく自由に設定できる制度
集中労働日	週あたりの労働時間を、平日に均等に消化するのではなく、限られた日に長く働くことで休日を増やすという働き方
時短勤務(短時間勤務)	1 日の労働時間を、一定期間のみ、基準より短縮する制度
ジョブ・シェアリング	一つの仕事を 2 人で担当する制度
テレコミュート(テレワーク)	情報技術を活用して自宅やサテライトオフィスで勤務するという働き方

注). フレックスワークは時間や場所について柔軟な働き方のことで、米国の WLB 施策の中核である。

(出典:平成 18 年 3 月内閣府 HP)