

WLB（ワーク・ライフ・バランス）と 企業パフォーマンスの相関関係

Correlation between Work Life Balance and Corporate Performance

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

荒 木 真 貴 子

Makiko Araki

目次

- I. はじめに
- II. WLBの概要
 - 1. WLBの定義
 - 2. WLB議論の動向
 - 3. WLBの取り組みの動向
- III. WLBに関する実証研究の先行研究
 - 1. これまでの実証研究の概要
 - 2. 先行研究の4分類
- IV. 実証研究
 - 1. 実証研究①
 - 2. 実証研究②
 - 3. 結果の検討
- V. WLBのマクロ的効果の検討
 - 1. 従業員の生活の改善について
 - 2. 企業の利益
 - 3. 社会問題の解決
- VI. おわりに

I. はじめに

最近、ワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance：以下、WLB）が日本において注目を集めつつある。WLBが日本の企業により定着するためには、WLB施策が企業業績を高めるという証明がなされる必要がある。これについての先行研究はいくつか存在している。ここではいくつかの先行研

究とその結果についても紹介したい。また、それらの先行研究についてその研究方法について分類し、整理したい。

1990年頃より、日本においてはWLBと企業のパフォーマンスに関する実証研究が多く報告されている。これらの先行研究を踏まえて、本稿では「株主の観点からのWLB施策の効果」を以下の仮説を立てて検証する。WLB施策と株価の関係についての研究は現在のところ、まだ少ない状態である。そこで、本稿では、WLB施策と株式の注目度やROEの関係についてその相関関係について取り上げた。

「WLB施策を実施している企業の注目度は高い」「WLB施策を実施している企業のROEは高い」という2つの仮説を立て、検証する。これは、WLB施策の有無が企業の株式の注目度やROEと相関があると証明されれば、WLB施策が投資を呼び込むことにつながるという発想からである。

また、WLBの注目度の高まりや、その制度を取り入れる企業が増加する中で、日本にある様々な課題が解決に向かっているかということも検討したい。WLBは従業員の仕事と生活のバランスをよりよくするというだけではなく、それにより、企業にも利益をもたらし、また、社会にある少子化などの問題も解決するという、Win-Winの関係が成り立つといわれているが、その実情はどのようになっているのか、その現状も見していきたい。

II. WLBの概要

1. WLBの定義

WLBの定義は、国によって、様々であるが、日本においてもいくつかの定義がなされている¹。まず、政府によるWLBの見解について検討したい。

内閣府男女共同参画会議の「仕事と生活の調和に関する専門調査会」での定義²は、「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態」とされている。また、WLBの実現とは、国民一人ひとりが、仕事だけでなく家庭や地域生活などにおいても、ライフステージに応じた自らの望む生き方を手にすることができる社会を目指すものであり、労働力確保等を通じた我が国社会経済の長期的安定の実現や持続可能性の確保にとって大変重要な課題である。そこで、官民が一体となって、WLBの実現に取り組むため、経済界、労働界、地方の代表者、関係会議の有識者から構成される「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」が開催され、WLB実現のための憲章及び行動指針の策定・推進を図ることとされ、2007年12月18日、「仕事と生活の調和憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定された。

¹ 学習院大学経済経営研究所編（2008年）2ページ。

² 男女共同参画会議には、4つの専門調査会があるが、少子化と男女共同参画に関する専門調査会の廃止に伴い、2007年2月から新たに設けられたのが、WLBに関する専門調査会である。
同調査会のHP：<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/wlb/index-wlb.html>

厚生労働省の「男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会」³の提言におけるWLBの定義は、「働く人が、仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組みなくなるのではなく、両方を実現できる状態」としている。

渡辺（2009）は、WLBとは「職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活」という「4つの生活の並立・充実（4Lの充実）」のことであり、それは「すべての生活舞台での男女共同参画・男女協働」および「職業生活時間・労働時間の短縮化」とは三位一体の不可分の関係にあるとしている⁴。

山口（2009）は、WLBを語る際のキーワードとして、「多様性」、「柔軟性」、「時間の質」をあげている⁵。「多様性」とは、人々が多様なライフスタイルやライフ・プランニングの選考を持つに至っている社会のことをいう。「柔軟性」については、WLBで問題にされるのは主として働き方における時間的な柔軟性である。これには比較的長期の時間の使い方の柔軟性と短い単位の時間の使い方がある。「時間の質」には3つの側面がある。それは①人々が健康で心豊かに暮らせる自分や家族の時間を持っているかどうか、②労働生産性を時間単位で見た時の時間の質の問題、③家族あるいは個人の生活において、その使い方次第で個人や家族に満足間や心の豊かさを生むものとしての時間の質の問題という3側面である。

2. WLB議論の動向

WLBの概念が日本で議論され始めたのは、いつからであろうか。図表1から考えると、新聞記事上では、2005年頃よりその必要性が認識されるようになったといえる。論文記事検索⁶を行うと、2001年に13本の論文（雑誌記事を含む）がヒットする。雑誌記事を含む論文記事で、日本において「ワーク・ライフ・バランス」という用語を用いて書かれたもので最も古いものは、日本能率協会が発行する月刊誌で「ワークライフバランスで築く新人事戦略」という特集を組んだものである⁷。この特集では、Joanna Sook Ja Park⁸が企業と個人の“Win-win”の関係が今後の人事戦略を解く鍵であるとして、アメリカの先進的なWLBの事例を紹介している。また、この特集では、日本人の特性に配慮し

³ 企業経営の視点から、男性が育児参加できるようなWLBのとれた働き方の必要性和、それを可能とする組織等について検討・提言するために、経営者、有識者、行政が参加し、2006年に提言を行った。

同協議会のHP：<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/10/s1013-3.html>

⁴ 渡辺（2009）、2ページ。

⁵ 山口（2009）、13ページ。

⁶ 雑誌記事データベースMAGAZINEPLUS（一般誌から専門誌、大学紀要、海外誌紙を収録した日本最大規模データベース）により、2010年6月検索。キーワードに「ワーク・ライフ・バランス」と入力し検索。

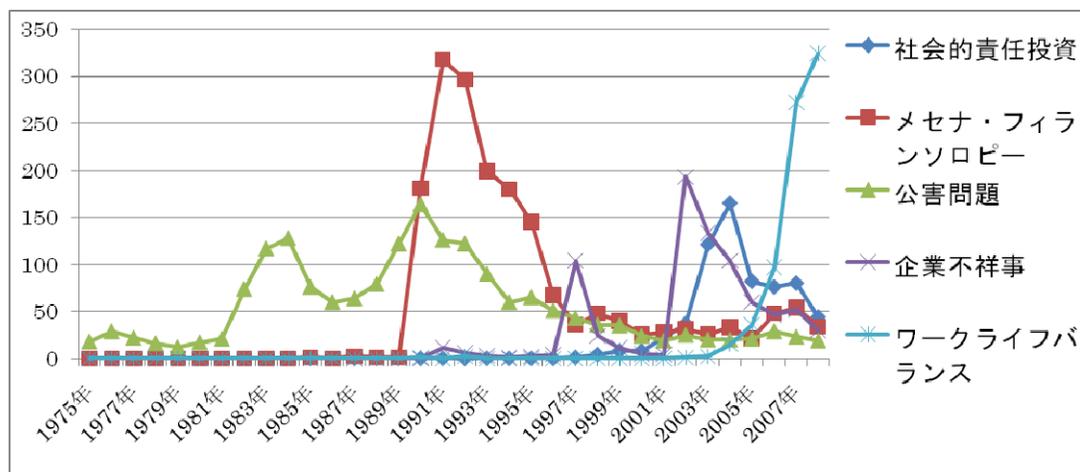
⁷ 日本能率協会「特集 ワーク/ライフバランスで築く新人事戦略」『JMAマネジメントレビュー』7(8)、2001年8月、15~27ページ。

⁸ パク・ジョアン・スックチャ（Joanna Sook Ja Park）日本生まれ・韓国籍。米国ペンシルバニア大学経済学部卒業。シカゴ大学MBA(経営学修士)取得。米国と日本で米国系企業に5年間勤務。その後、韓国延世大学へ語学留学。日本に戻り米国系運輸企業に入社。同社にて日本・香港・シンガポール・中国など、太平洋地区での人事、スペシャリストおよび管理職研修企画・実施を手がける。2000年2月に退社。同年12月に日本で最初のワーク/ライフ・コンサルタントとして独立。アパシオナータ, Inc.設立。

たWLBに関する制度に関する事例⁹が紹介されている。つまり、日本で初期にこの用語が用いられた際は、新しい人事戦略の方法として紹介されたのである。

このWLBの議論は、経営学に限らず、様々な分野で研究が行われている。渡辺（2009）は、WLBについては「社会政策学、労働経済学、労働社会学、労働法学、心理学など様々な立場・視点・問題意識から展開されていると思われる¹⁰」と述べている。また、最近ではCSRの取り組みの一つとしても認識されつつある¹¹。WLBの研究の多くは、WLBの施策・取り組み、制度の「提案」「政策提言」「導入方法」「処方箋」「手法の事例」、「指標化」などであり、いずれも共通して「少子化対策になる」、「勤労意欲が向上する」、「組織の強化策である」、「企業の業績向上につながる」、「人材戦略である」など、賛意を持って論じられている¹²。また多くの関係諸機関、研究所、諸団体が膨大なアンケート調査に取組、その集計した数値の結果にもとづいて、WLBの施策・取り組みが個人々のモラルアップや組織生産性の向上をもたらすと「調査報告」している¹³。つまり、WLBは、様々な分野で研究され、議論され、様々な機関でその調査が行われているのが日本の現状である。

図表 1：WLBの関心の高まり



注：日本経済新聞 記事検索により作成（単位：件）

3. WLBの取り組みの動向

以上でみたように、WLBは、様々な分野で研究や調査が行われているが、企業の実際の状況はどのようになっているのだろうか。各社のCSR活動について報告しているCSR報告書において、WLBの

⁹ 日本HP社のフレックスタイム、ボランティア活動を積極導入について紹介している。

¹⁰ 渡辺（2009）3ページ。

¹¹ たとえば、齋藤悦子『CSRとヒューマン・ライツ』白桃書房、2009年、など。

¹² 渡辺（2009）3ページ。

¹³ 同上書3ページ。

取り組みについて取り上げている企業も多い。東証一部上場企業のうち、株式時価総額上位20社¹⁴についてそのCSR報告書を見てみると、WLBの記述のある企業は16社に上る。

WLBの取り組みが先進的といわれている資生堂グループでは、「良好な労使関係は企業経営の基本」という考え方のもとで、企業活動全般についての社員との情報共有や労使一体での課題解決に向けた話し合いを、積極的に行っている。2009年度は、WLBや長時間労働の問題などを労使で中心テーマとして協議している。資生堂における「仕事と育児との両立支援策」の取り組みは、1990年に始まっている（図表2）。

図表2 資生堂の取り組み

支 援 策	導入	内 容
育児休業	1990	子どもが3歳になるまで、通産5年まで取得可
カフェテリア制度育児補助 (年間定額)	1991	子どもが小学校入学まで、1日2時間まで勤務短縮可
カフェテリア制度育児補助 (随時)	1998	子どもを保育園などに預け、保育料補助を希望する社員に対する随時補助
「wiwiw(ウィウイ)」システム	1998	育児休業者がインターネットを通じて各種スキルを習得できるシステムを開発(2007年1月、株式会社wiwiwに譲渡)
カンガルーム汐留	2003	従業員向け事業所内保育施設。定員枠の一部を近隣他企業にも開放
短期育児休業	2005	子どもが3歳になるまで、連続2週間以内(有給)。男性の取得促進をねらったもの。
看護休暇	2005	小学校就学前の子供の病気・ケガによる看護休暇。年間5日まで有給
チャイルドケアプラン	2005	妊娠から職場復帰の流れを上司と確認しあえるコミュニケーション体制を整備
チャイルドケアサポートセンター	2005	本社医務室スタッフが、妊娠・出産・育児に関する様々な不安や疑問について、健康面を中心にサポート
マタニティ制服	2005	美容職社員のマタニティ制服導入
カンガルームスタッフ体制	2006	育児時間を取得する美容職の代替要員体制。

学習院大学経済経営研究所編『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規、2008年、200ページ。

¹⁴ 2009年10月時点。

Ⅲ. WLBに関する実証研究の先行研究

わが国におけるWLBに関する実証研究は、1990年代後半より行われ始めた。以下では、その実証研究の概要を示す。

1. これまでの実証研究の概要

(1) 森田・金子 (1998)

森田・金子 (1998) は、育児休業制度が女子正規雇用者の勤続年数に与える効果を、理論的および実証的に分析した。モデルを用いた理論分析から、育児休業制度の利用はいく時コストを低下させることによって、結婚・出産後も継続就業医師のある女子雇用者の勤続年数を延ばすことを示した。実証結果からは、育児休業制度の実施事業所割合と育児休業制度の利用経験は初職勤続年数のハザード・レートを有意に引き上げること、また、育児休業制度の利用は女子正規雇用者の勤続年数と出生時数を増加させ、年功序列賃金体系のもとでは女子正規雇用者の賃金を上昇させる効果があることが明らかとなった。

(2) 滋野・大日 (1998)

滋野・大日 (1998) は、1993年と94年の「消費生活に関するパネル調査」(家計経済研究所の個票を同一個人に関してマッチし、無配偶の女性の労働所得や職業、勤務先の制度等の属性を考慮し、そのうえで育児休業制度が女性の結婚と就業継続にどのような影響を与えているのかを検証した。その結果、結婚するかしないかの選択に関しては、育児休業制度は影響を与えていないことが示唆された。これに対し、同一勤務先の就業継続の選択に関しては、育児休業制度は、就業継続を促す効果があることが示唆された。

(3) 川口 (2002)

川口 (2002) は、ファミリー・フレンドリー(ファミフレ)施策と男女均等施策の関係を理論モデルで予測し、実証した。まず、ファミフレ施策は女性の離職率を抑え、男女均等施策は女性の生産性を上昇させるという仮定のもとに理論モデルを作成した。それによれば、ファミフレ施策と男女均等施策は互いに補完的である。しかしこれらが女性の雇用に与える効果は理論的に確定できなかった。次に企業へのアンケート調査を用いて、回帰分析を行った。その結果、均等化への取り組みとファミフレ施策への取り組みは、互いを推進し合う効果を持っていることがわかった。また、企業における女性比率に対しては、いずれの施策も有意な効果が見られなかった。

(4) 坂爪 (2002)

坂爪 (2002) は、ファミリー・フレンドリー施策が、従業員の働きがいや働きやすさ、組織のパフォーマンスに与える影響を検証した。その結果、ファミリー・フレンドリー策は、従業員の働きがい、働きやすさ、並びに女性の離職率に対して影響を与えることが明らかとなった。また、ファミリー・

フレンドリー施策間での交互作用が認められた。このことから、ファミリー・フレンドリー施策に関しては、従来、より多くの施策が実施されていることが望ましいとされてきたが、必ずしも、そうとは、言いきれず、他の人事施策同様、内的整合性を考慮することが必要であることが示唆された。

(5) 男女共同参画研究会報告 (2003)

男女共同参画研究会報告 (2003) は、2002年の春から、企業からのヒアリング、企業活動基本調査等のデータを用いた計量分析などを行うとともに、研究会の場で、有識者の意見を聴取し、女性の活躍と企業の経営成果の関係、女性が働きやすい環境の整備の効果などを検討した。性別に関係なく、個人を遇する均等施策を行う企業は、女性比率も高く、経営パフォーマンスも良い傾向があった。個人的問題に対処することを会社がサポートするワーク・ライフ・バランス施策の多くは、必ずしも短期的な企業の利益には結びつかないが、女性比率は、高める効果を持っていた。育児休業を社員に取得させることを社会全体とする、保育所などのインフラ整備を加速する、社会全体として残業時間を減らすなどの政策が重要であるという課題を示した。

(6) 宮井博 (2005)

宮井博 (2005) は、「働く女性支援度」によるユニバースのパフォーマンスについて検証している。既存のファンドとの働く女性支援度によって選定したファンドとのデータを分析し、リスクとリターン特性や、相関係数の比較を行ったところ、「働く女性支援度」のユニバースは新たなアルファの源泉として期待できるコンセプトであり、パフォーマンスの安定性と他の既存ファンドとの分散効果も期待できることが明らかとなった。運用会社のバリュエーションによる銘柄選択能力を加えれば、さらに高パフォーマンスが期待できる。

(7) 杉浦 (2005)

杉浦 (2005) は、2005年2月から3月にかけて、上場企業1382社に対して「女性の活用」に関するアンケート調査を行った。女性従業員比率、女性採用者比率、女性管理職比率や平均年齢などの企業実態について、三千円産後休暇や育児休業の取得者数や各育児サービスの加入や支援に関する制度の有無、女性能力維持・開発に関する制度の有無、労働基準法の原則以外の制度の導入の有無など女性の能力や労働条件についてのアンケート結果をまとめた。また、女性活用に着目し、女性管理職の比率とその他の指標との相関家精などについて、述べており、女性活用度を表すうえで、女性管理職比率が重要なファクターの一つであることを述べている。

(8) 川口 (2005)

川口 (2005) は、海外の研究と日本の研究を比較している。海外の多くの研究は、年齢、学歴、経験年数、勤続年数などを調整したうえで、結婚は男性の賃金に正の効果があるが、女性賃金にはほとんど効果がないことを指摘している。日本は、海外の多くの研究と異なり、結婚・出産とも、男女賃金には正の効果と及ぼすが、女性賃金には負の効果と及ぼすことがわかった。男女とも、観察できない個人属性が結婚・出産と賃金に影響を及ぼすことがその原因であるが、女性については、結婚によ

って勤続年数、経験年数、就業形態、職種などが変わることが賃金を低下させていることが明らかとなった。

(9) 中嶋(2005)

中嶋(2005)は、日興フィナンシャル・インテリジェンスが開発したNFI-CSR価値算出モデルにより算出された「働く支援度」と株式パフォーマンスの関係について検討している。働く女性支援度が算出可能な企業614社(2004年末時点)を対象として、働く女性支援度と株式パフォーマンスの関係について検証を行った。分析の結果、働く女性支援度の高い企業で構成されたポートフォリオのパフォーマンスは、働く女性支援度が低いポートフォリオに比べて、相対的にアウトパフォームする傾向が見受けられた。また、働く女性支援度の高いポートフォリオのアルファは、統計的には有意でないものの、プラスとなることが確認された。これらの結果からモデルの一定の有効性を示唆するものと考えられる。

(10) 脇坂(2006)

脇坂(2006)は、ニッセイデータを用いて均等度とファミフレ度の度合いで分けた4つの現象(①均等高・ファミフレ度高、②均等低・ファミフレ高、③均等低・ファミフレ低、④均等高・ファミフレ低)にどのような企業が多いのか、確かめ、それらの企業業績がそれぞれどのようになっているか見ている。さらに、均等、ファミフレの各施策がいつ導入されたか確認し、その効果も分析している。また労働組合の効果についても検証している。最後にWLBの1階建て部分(長時間労働でない職場)と2階建て部分(ファミフレ)の関係を分析している。

まず、4つの象限にどのような企業が含まれているかということであるが、第1象限(均等高・ファミフレ高)の企業においては、他の象限よりも、かなり大卒女性の定着率が高かったり既婚者が多いことは、男女均等が進んでいる企業に多く、均等とファミフレの補完性があることを示している。業種別には、それほど大きな特徴は見られず、規模別にみると、第1象限に規模の大きい企業がやや多い程度である。つまり業種、規模を問わず、均等の高い企業、低い企業、ファミフレの高い企業、低い企業があることが明らかとなった。

次にそれぞれの象限と財務による客観的業績の関係であるが、一人当たり経常利益は、第1象限が圧倒的に高い。ただし、一人当たり売上をみると、第3象限が高い。

次に均等度やファミフレ度が業績にどのように影響するかを回帰分析している。ファミフレ度を高めると企業にとって少なくとも短期的にコストがかかり、負になるが、良い人材の定着などを通して正にもなる。ファミフレ度が有意にきいている業績はあまりないが、1996年から2001年にかけての売上増加率に負の影響があること、もう一つは、5年前と比較した生産性、業績の向上の主観評価に正の影響を与えている。ファミフレ度も均等も高い第1象限が経常利益に正の影響を与えていることが明らかとなった。

制度の導入時期が新しくなるほど負の係数が多くなるというのは、少なく、主観的業績における5

年前に比べた一人当たり生産性に対する介護休業制度の効果と従業員増加率に対する「女性の管理職への登用」時期の効果の2つだけであった。労働組合の効果については、組合は均等度を低め、組合はファミフレ度を高めるということが明らかとなった。組合が均等度にマイナスの影響を与えることについては、2つの理由が考えられる。①組合が男性優先の人事施策に協調すること、②組合のあるところは男女間賃金格差がないため、企業にとってコストとなり、女性活用が妨げられるという解釈である。

ファミフレ度と「出産女性の育児休業取得割合」の関係についてはおおむね、「出産女性の育児休業取得割合」が高いほどファミフレ度も高いという関係がみられた。特に出産女性がない企業はファミフレ度がかなり低いことがわかる。

WLBは日常的な労働時間や休暇など働き方に関する「1階建て部分」の充実がなければ、ワーク・ライフ・バランス関連諸制度が利用しやすい環境とはならない。2階部分がファミフレ施策であり、1、2階あわせてWLBと考えられる。WLBの1階部分である残業、有給取得については、「昨年度の残業時間が月平均30時間を超える正社員の割合」と「昨年度の正社員の平均有給休暇取得日数」であるが、この2つには何の関係もない。残業とファミフレ度には何の関係も見られない。有給取得とファミフレ度にははっきりとして関係がみられる。また、残業時間が短いほどファミフレ職場である。この結果は、1階建て部分をクリアすれば、ファミフレ職場であり、逆にファミフレ職場であるからこそ残業が少ないという因果である。

(11) 川口 (2007)

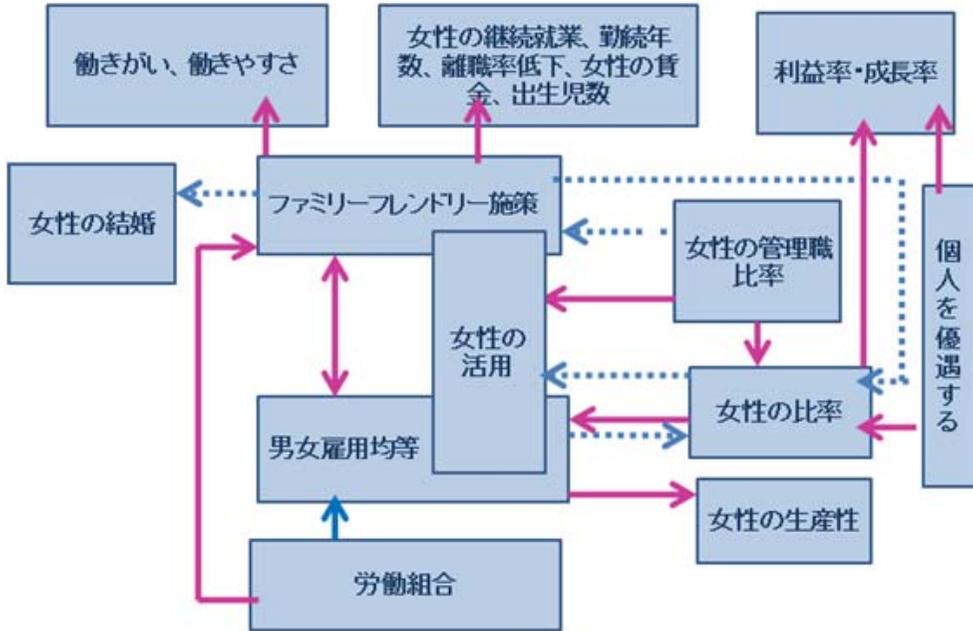
川口 (2007) は、1998年から2006年までのWLBと企業のパフォーマンスについての先行研究をまとめている。それらを検討し、WLBの便益を大きくし、費用を小さくする工夫について2つの点を指摘している。第1は、どのWLB施策を組み合わせると費用に対して効果が大きくなるかということである。第2は、WLB施策をどのような人事制度と組み合わせれば効果が上がるのかという問題である。また、さらなるWLB充実のために政府がなすべきことについて指摘している。

2. 先行研究の4分類

ここでは、以上の先行研究をその特徴から4つに分類してみたい。

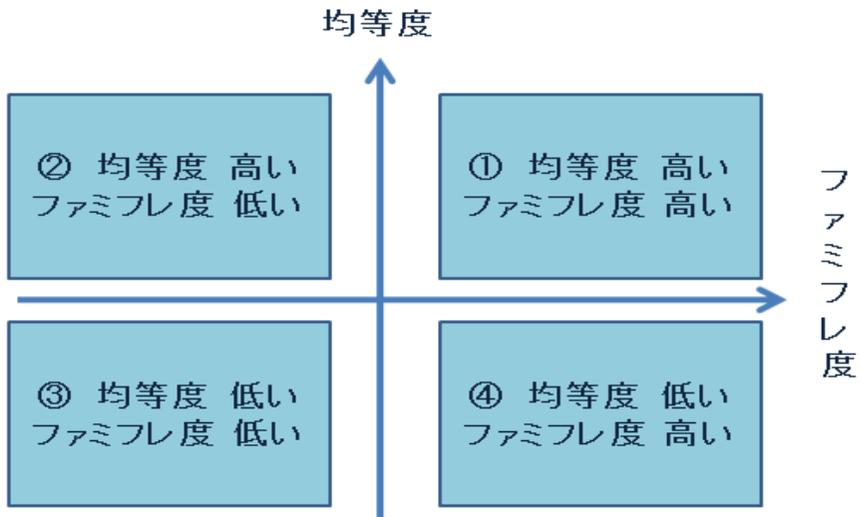
- ① WLBの指標どうしの相関、または利益との相関を明らかにした先行研究。
- ② WLBに関する指標の度合いを象限に分けてそれぞれの象限の特徴について明らかにした先行研究。
- ③ ポートフォリオを比較した先行研究。
- ④ 実証研究を検討し、課題を示した先行研究。

図表 3 : ①WLBの指標どうしの相関、または利益との相関を明らかにした先行研究



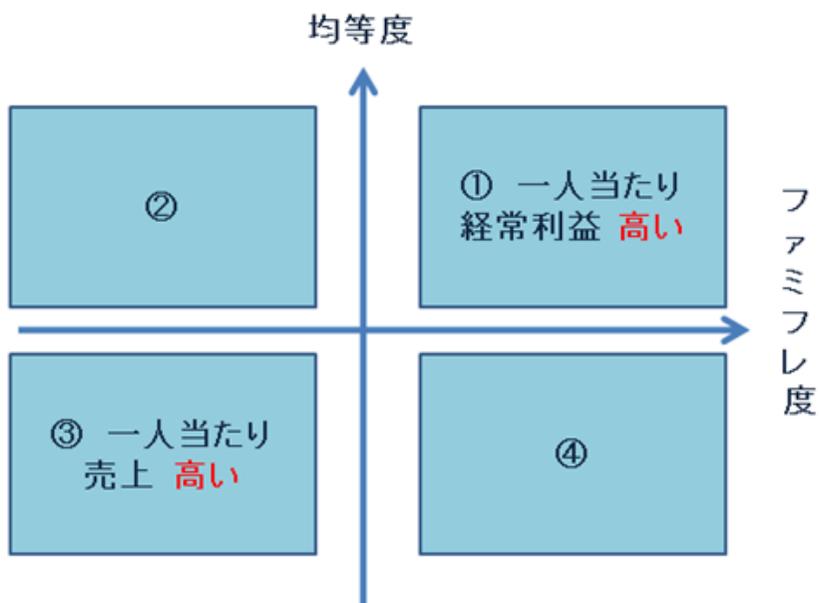
出所：先行研究をもとに筆者作成

図表 4 ②WLBに関する指標の度合いを象限に分けてそれぞれの象限の特徴について明らかにした先行研究



出所：先行研究をもとに筆者作成

図表5 ②WLBに関する指標の度合いを象限に分けてそれぞれの象限の特徴について明らかにした先行研究



出所：先行研究をもとに筆者作成

③ ポートフォリオを比較した先行研究

宮井博（2005）によれば、働く女性支援度の高い企業で構成されたポートフォリオのパフォーマンスは、働く女性支援度の低い企業で構成されたポートフォリオのパフォーマンスよりも高いという。

④ 実証研究を検討し、課題を示した先行研究

川口（2007）は、1998年から2006年までのWLBと企業のパフォーマンスについての先行研究をまとめている。さらにそれらを検討し、WLBの便益を大きくし、費用を小さくする工夫について2つの点を指摘している。

①どのWLB施策を組み合わせると費用に対して効果が大きくなるか

②WLB施策をどのような人事制度と組み合わせれば効果が上がるのか

図表6 両立支援と企業業績の関係



出所：厚生労働省「両立支援と企業業績に関する研究会報告（両立支援策と人材育成策を組み合わせることにより 企業業績にプラスの効果）」平成18年6月23日

- 1 両立支援策の導入は、企業の人材確保に効果があり、従業員に将来の社内キャリアを考えさせるなど企業内の人材育成を重視する人事戦略（以下「人材育成策」という。）と併せて実施することで、人材確保の効果が高まる傾向がある。
- 2 両立支援策の導入が進んでいる企業では、従業員の定着率が高く、女性が出産後も就業継続する割合が高い。
- 3 両立支援策単独では従業員の仕事への意欲等モチベーションへの影響はみられないが、人材育成策と組み合わせることで、従業員のモチベーションが高くなる傾向がある。
- 4 両立支援策を充実させることが企業業績に直接結びつくとは言い難いが、人材育成に積極的に取り組むこととの相乗効果で企業業績へのプラスの影響がみられる。

IV. 実証研究

1. 実証研究①

以上のように、先行研究によれば、WLB実施は、企業業績と正の関係が明らかにされつつあるといえる。先行研究においては、WLB施策とWLB施策の相互の関係や、働き方に関する指標や満足度などの指標が検討されていた。株価についての関連研究はポートフォリオでの検討はあったが、それ以

外は見当たらなかった。そこで、ここでは、WLBと株価の注目度について検討したい。以上のような先行研究の結果のように、WLBが企業パフォーマンスにプラスに評価するということは、理論的には「WLBの実施状況が株主の銘柄選択の際に考慮され、株式への注目度を高めることになる」といえるのでないかという問題意識が出发点となっている。そこでここでは、まず、「仮説1：WLB施策を実施している企業の注目度は高い」ということを検討したい。

データは、以下の通りである。まず、対象企業としては、日本企業売上高上位企業より143社を抽出した。人事データについては、東洋経済新報社編「CSR企業総覧」を参照した。株式への注目度についてのデータについては、ユーレットが発表している株式への注目度の5段階評価¹⁵（2009年11月時点）を用いることにした。

従属変数は、株式への注目度（5段階）である。説明変数は、以下の8つの項目を設定した。

- ① 女性従業員／従業員数
- ② 産児休暇取得人数／女性従業員数
- ③ 育児休暇取得人数／全従業員数
- ④ 男性の育児休暇取得人数／男性従業員数
- ⑤ 介護休暇取得人数／全従業員数
- ⑥ 3歳～就学前の子供を持つ社員利用可能制度数
- ⑦ 勤務柔軟化への諸制度
- ⑧ 妊娠出産で退職した人の再雇用制度

2. 実証研究②

先行研究によれば、WLB実施は、効率的な経営と正の関係にあることが明らかにされつつある。それでは、理論的には「WLBの実施状況が企業ROEを高める」といえるのでないだろうか。そこで、「WLB施策と企業のROEは正の関係にある」という仮説2を立て、検証したい。

データは、まず対象企業として日本企業売上上位企業より上位100社を用いる。人事データについては東洋経済新報社の「CSR企業総覧」より用いる。ROEは株価についてのデータベース「有報革命¹⁶」（2008年3月時点）のデータを用いる。

従属変数は、ROE（2008年3月）であり、説明変数は以下の8つの項目を設定した。

- ① 女性従業員／従業員数
- ② 産児休暇取得人数／女性従業員数

¹⁵ ユーレット（Ullet）が過去3年分の決算書が存在する企業について、企業の財務状態や市場の評価等をもとに独自に注目度を発表している。

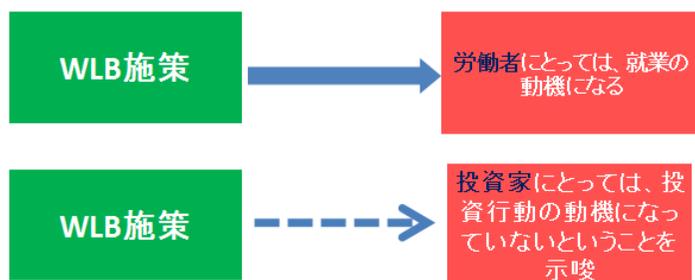
¹⁶ <https://www.next-yuho.com/NextSystem/>

- ③ 育児休暇取得人数／全従業員数
- ④ 男性の育児休暇取得人数／男性従業員数
- ⑤ 介護休暇取得人数／全従業員数
- ⑥ 3歳～就学前の子供を持つ社員利用可能制度数
- ⑦ 勤務柔軟化への諸制度
- ⑧ 妊娠出産で退職した人の再雇用制度

3. 結果の検討

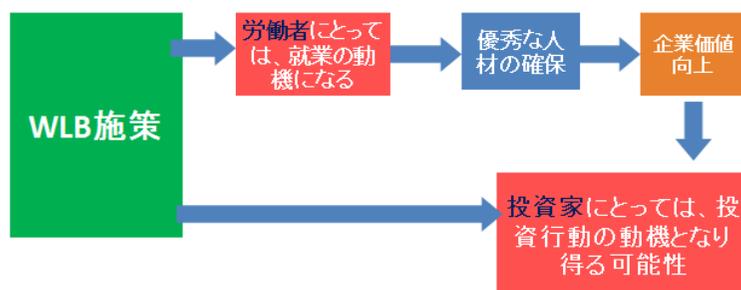
分析結果は添付資料のようになり、仮説1, 2とも成り立たないということが明らかとなった。つまり、先行研究でも明らかになったように、WLB施策は、労働者にとっては、就業の動機となる可能性が高いことが示されている。WLB施策の充実が労働者の就労のインセンティブになるのであれば、理論的にはより優秀な人材を獲得することができ、そのような企業の株式価値は高まり、その企業に投資する投資家にとっても、魅力のある株式ということがいえると考えられる。しかし、実際にWLB施策と株式への注目度の相関の関係を見てみたが、その関係は明らかにはならなかった。

図表7 結果の検討



出所：実証研究をもとに筆者作成

図表8 結果の検討



出所：実証研究をもとに筆者作成

IV. WLBのマクロ的効果の検討

WLB施策は企業や労働者から注目を集めている現状である。それは実証研究の蓄積、また、CSR報告書においてWLBの記載が増えてきていることから明らかである。しかし、その注目の高まりと同様に、従業員の生活の改善や、それによる企業利益の改善、労働者の働き方の改善など、実際に効果は及ぼされているのだろうか。ここでは、その実際のマクロ的な影響について考察してみたい。

1. 従業員の生活の改善について

まず、従業員の生活についての指標については、日本全体の育児休業取得率から検討を行う。厚生労働省が2009年8月18日に発表した育児休業取得率は、女性が90.6%という高い数値を示していることが明らかになった。それに対して、男性は1.23%といまだに低いということが明らかとなった¹⁷。このデータを単純にみると、育児休業取得率は、男性が低く、女性はかなり高いと捉えられている。つまり、育児休業取得率については、男性のみ課題が残されると捉えることも出来る。しかし、この育児休業取得率の計算式について確認しなければならない。この育児休業取得率の計算式は、以下のとおりである。

育児休業取得率

$$\frac{\text{調査時点までに育児休業を開始した人数（調査予定の申出をしている者を含む）}}{\text{調査の前の年度の1年間の出産者（男性の場合は配偶者が出産した者）}}$$

この分母の「調査の前の年度の1年間の出産者には、出産前に退職した従業員は含まれない。つまり、妊娠が分かって、育児休暇を申請しても、それが会社から受け入れを拒否された人は育児休業取得率には入っていないのである。妊娠・出産を機に離職（育児休業を取得せずに退職）する女性の割合は、7割前後いとされている。

つまり、この状況は、7割近くの女性は育児休業制度を利用できる立場ではないことを示している。

また、育児休業制度がたとえ、企業に存在していても育児休業制度使える状態にない企業の存在も考えられる。

今後の育児休業制度における課題としては制度をより使いやすいものにすること、使いやすい雰囲気を作ることが求められる。育児休業を終えた後も仕事と子育てを両立し続けていくための環境整備が必要である。また上で述べた指標の計算方法の改善も求められる。第1子出産を機に退職する女性の存在も考慮した指標として、「第1子出産前後の女性の継続就業率」という指標も検討されている。

¹⁷出所：厚生労働省「雇用均等基本調査」2009年8月18日発表

2. 企業の利益

では次にWLBがどの程度日本企業の全体の業績に影響を及ぼしているかについての検討であるが、WLBが日本経済全体にどの程度影響しているのかは、明らかにできない。まず、WLB施策が企業業績に影響するのか、企業業績がWLB施策に影響を与えているのかの因果関係が明らかになっていない。また、現状での実証研究の問題点として、公開されるデータの不足が挙げられる。例えば、育児休業について制度の有無の状況は公開されていても、実際に何人が育児休業を取得したかという情報については公開されていない。今後はデータの企業のデータの公表とまたそれを国全体で集計していくことが求められる。

3. 社会問題の解決

ここでは、WLB施策が社会問題の解決に役立っているかについて検討する。具体的には、過労死や長時間労働について検討したい。以下の数字は、「業務に起因することの明らかな疾病」に係る脳血管疾患及び虚血性心疾患等（「過労死」等事案）について集計したものである。

図表9 脳血管疾患及び虚血性心疾患等（「過労死」等事案）の労災補償状況(件)

年 度 区 分		平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
脳・心臓疾患	請求件数	742	816	869	938	931
	決定件数	708	669	749	818	856
	うち支給決定件数 (認定率)	314 (44.4%)	294 (43.9%)	330 (44.1%)	355 (43.4%)	392 (45.8%)
う ち 死 亡	請求件数	319	335	336	315	318
	決定件数	344	316	328	303	316
	うち支給決定件数 (認定率)	158 (45.9%)	150 (47.5%)	157 (47.9%)	147 (48.5%)	142 (44.9%)

出所：厚生労働省発表「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況（平成19年度）について」

平成20年5月23日

この数字は氷山の一角との見方もある。WLBが注目され、WLBの先進的な企業はかなり進んでいる（例えば、ある上場企業は男性育児休業30人以上など）のに対して、一方では過労死が存在するという現状は見過ごしてはならない事実である。またこの事実は、従業員の待遇は、企業によってかな

り差が存在しているということも示唆している。

また、「サービス残業」の存在も看過できない問題である。サービス残業は実際は時間外労働をしているのに労働時間の中にカウントされていないため、政府統計に表れることはない。労働政策研究・研修機構（JILPT：The Japan Institute for Labor Policy and Training）は2005年に「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」¹⁸という報告書を発表した。この調査は、長時間労働とサービス残業について、労働者からのアンケート調査で実態を明らかにしたものである。

この調査研究では全国3,000人の雇用者を対象にアンケート調査を行い、日本の長時間労働・不払い労働時間の実態を把握するとともに、長時間労働が労働者の健康や意識に与える影響の程度、どのような労働者に不払い労働時間が生じているのかを中心に分析している。

調査によると、長時間労働やサービス残業についてのアンケート結果は、以下の通りである。

- 1) 超過労働時間は若い層の長さが目立つが、40歳代でもかなり長い。月間50時間以上の超過労働を行う人の割合は21.3%にのぼる。超過労働を行う理由で最も多いのは「そもそも所定労働時間内では片づかない仕事量だから」（61.3%）である。
- 2) 不払い労働時間も30歳代を中心に若い層で目立ち、職種別には「営業・販売、接客」や「専門職」、産業別には「卸・小売、飲食店」、「サービス業」、「金融・保険業、不動産業」、「公務」などで長い。
- 3) 超過勤務手当が支払われない理由は「自分が納得する成果を出すための残業で手当を申請していない」（23.2%）、「申請しても予算制約で支払われない」（19.4%）、「残業時間に関係なく定額で支給される」（19.0%）などである。

仕事や職場の状況、健康意識についてのアンケート概要は以下の通りである。

- 1) 「一日の仕事でぐったりと疲れて、退社後は何もやる気になれない」という設問に「いつもそうだ」が14.7%、「しばしばある」が27.8%と4割を超える人が極度の疲労感を感じている。
- 2) 「今のようない調子で仕事や生活を続けたら、健康を害するのではないか」に「よくそう思う」が17.8%、「ときどきそう思う」が39.3%と6割近い人が健康に不安感を持っている。

職場の取り組み、長時間労働対策については次の通りである。

- 1) 勤務先で長時間労働や健康管理のためにとられている対策は、「実労働時間の把握と長時間労働の者やその上司への注意・助言」（30.0%）、「ノー残業デーの実施」（27.5%）、「退勤時刻の際の終業の呼びかけ」（24.2%）、「定期検診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」（21.0%）などである。
- 2) 長時間労働やサービス残業をなくすための方法で重要だと思うものは「働く者それぞれがダラダラと残業しないように気をつける」（84.1%）、「残業手当などを働いた分だけちゃんと払

¹⁸ 小倉 一哉・藤本 隆史「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書』No.22、2005年3月31日。

う」(79.2%)、「新しく人を雇う」(58.9%)などがある。

以上の結果ように、日本にはいまだにサービス残業や長時間労働が存在し、それに対して多くの労働者が不安を持っている。このような状況に対して、最近のWLBの注目度やCSR報告書への積極的なWLB施策の記述には矛盾を感じてしまう。または以上のような問題があるからWLB施策が求められているという見方もできる。そうであるならば、企業はWLB施策の有無を公開するだけでなく、その遂行度も公開していくべきであろう。しかし、このような問題解決のために、企業だけにその負担が押し付けられる事態は避けられるべきであろう。

VI. おわりに

本稿では、WLBの実証分析に関する先行研究を整理し、いまだに明らかにされていないWLBと株価との関係について検討を行った。先行研究によれば、WLB施策の進んでいる企業の業績は比較的良好ということが明らかになっている。よって、理論的には、WLB施策に熱心な企業の株式の注目度やROEは高いのではないかと考えた。しかし、その相関関係は明らかになったとは言えなかった。このような結果になったのは、以下の原因が考えられる。まず、WLBのような政策は長期的な施策であり、株価のような短期的な変動のあるものとの関係がみえにくいということである。WLB施策は、その人事的な効果も短期的に表れるわけではなく、またそれが企業の利益に結びつくまでも時間がかかる。株価というのは、短期的な動きを示すものも多く、株主は長期的な施策に目を向けることもあるが、短期的に利益の出る企業行動に目を向ける傾向もある。よって、このような結果が出てしまったのではないだろうか。また、WLBに関する施策自体の情報があまり開示されておらず、またそのデータも少ないことが挙げられる。つまり、WLB施策が存在することは公開していても、その実際の遂行度を公開している企業は非常に少ないのである。つまり、WLB施策の有無は、WLB施策の遂行度を示しているわけではないのである。このことも結果が明らかとならなかった原因であったかと考えられる。

また、この研究を続けるには研究方法の改善も求められる。まず、WLB施策が企業業績と相関があるという結果は、あくまで一時点の企業の状態を言っているのであって、WLB施策の実現よって、企業の業績が上昇したとは言えないという点である。また業績の良い企業が、福利厚生の一環で従業員に手厚いサービスを提供できる余裕があったともいえる。つまりWLB施策と企業業績の因果関係を明らかにしなければ、WLB施策が企業業績に影響を及ぼすとは言えないのである。

しかしWLB施策の実行度と企業業績の関係に関する研究は今後ますます求められると考えられる。企業にとってWLB施策は、導入期は一時的にはコストになるものであり、制度導入のためには労力のかかるものである。WLB施策が企業に浸透し、それがより遂行されていくためには、企業にとっても利益となることが証明される必要がある。

また、WLB施策のマクロ的な効果について検討したが、その効果は出ているとはいいがたい現状が明らかとなった。その原因として考えられることは、現状ではWLBに関する環境が整っているのは、上場大手企業が中心であって、それは一部の企業に限られており、社会全体として見た時は、その効果は表れていないということが考えられる。また、この状態が続けば、WLB施策の進んだ企業と進んでいない企業の格差も広がることになる。

参考文献

- 稲上毅『労働CSR 労使コミュニケーションの現状と課題』NTT出版、2007年。
- 大塚圭一郎「女性のためのワーク・ライフ・バランス 両立支援に積極的な企業は業績・生産性アップの好循環」『イグザミナ』237 2007年6月 20～23ページ。
- 学習院大学経済経営研究所『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規、2008年。
- 学習院大学経済経営研究所編、木谷宏『ワーク・ライフ・バランス推進マニュアル』第一法規、2010年。
- 川口章「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』2002年6月、15～28ページ。
- 川口章「結婚と出産は男女の賃金にどのような影響を及ぼしているのか」『日本労働研究雑誌』2005年1月。
- 川口章「ワーク・ライフ・バランス施策は企業業績を上げるか（特集 いまワーク・ライフ・バランスを考える）」『Int' lecowk』（国際経済労働研究所）62（3）2007年3月、14～19ページ。
- 黒田兼一、守屋貴司、今村寛治『人間らしい「働き方」・「働かせ方」』ミネルヴァ書房、2009年。
- 小池裕子「ワーク・ライフ・バランス施策の実施と企業業績の関係についての一考察」日本経営倫理学会『第17回研究発表大会予稿集』2009年10月24日。
- 厚生労働省・両立支援と企業業績に関する研究会「両立支援と企業業績に関する研究会報告」2006年6月23日。
- 滋野由紀子・大日康史（1998年9月）「育児休業制度の女性の結婚と就業継続への影響」『日本労働研究雑誌』459号1998年9月 39～49ページ。
- 坂爪洋美「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス（特集 ワーク・ライフ・バランスを求めて）」『日本労働研究雑誌』503号2002年6月 29～42ページ。
- 杉浦康之「「女性の活用」に関する企業アンケートの調査結果」『年金レビュー』2005年夏季特別号2005年夏37～46ページ。
- 生産性労働情報センター『2004年度版 日本の人事制度の現状と課題』2004年。
- 男女共同参画研究会報告「女性の活躍と企業業績」2003年6月。
- CSRプロジェクト「働く女性支援度によるスクリーニングの有効性 ―従来型株式投資信託との比較―」『年金レビュー』2005年夏季特別号28～36ページ。
- 中嶋幹「働く女性支援度による企業評価とパフォーマンス」『年金レビュー』2005年夏期特別号18～27ページ。
- フィナンシャルフォーラム「企業業績を伸ばすワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」『フィナンシャル・フォーラム』（京都総合経済研究所）80号、2008年春 12～15ページ。
- 宮井博「今、なぜ「働く女性支援」なのか ―新たなアルファの源泉を求めて」『年金レビュー』2005年夏期特別号1～9ページ。
- 森田陽子・金子能宏「育児休業制度の普及と女性雇用者の勤続年数」『日本労働研究雑誌』1998年9月 50～62ページ。
- 脇坂章「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは ―均等や企業業績との関係」『季刊家計経済研究』（71）2006年17～28ページ。
- 渡辺峻『ワーク・ライフ・バランスの経営学』中央経済社、2009年。
- 山口一男『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、2009年。

分析結果1 WLBと就業への注目度の相関

	育児／女性従業員数	育児／全従業員数	男性の育児見／男性従業員数	介護／全従業員数	5歳から12歳までの子育て費用が社会利用可能制度数	勤務時間短縮への取り組み制度	結婚出産で退職した人の再雇用制度	星数
合計	4.59	0.85	0.85	0.05	5.67	5.09	57	1.76
平均	0.04	0.01	0.01	0.00	3.59	4.66	0.59	1.69
標準偏差	0.03	0.01	0.01	0.00	1.31	1.97	0.73	0.89
サンプル数	109		除外件数	35				

相関行列	育児／女性従業員数	育児／全従業員数	男性の育児見／男性従業員数	介護／全従業員数	5歳から12歳までの子育て費用が社会利用可能制度数	勤務時間短縮への取り組み制度	結婚出産で退職した人の再雇用制度	星数
育児／女性従業員数	1.00							
育児／全従業員数	0.20	1.00						
男性の育児見／男性従業員数	0.29	0.55	1.00					
介護／全従業員数	0.04	0.57	0.52	1.00				
5歳から12歳までの子育て費用が社会利用可能制度数	0.11	-0.04	0.02	-0.04	1.00			
勤務時間短縮への取り組み制度	-0.07	0.12	0.08	-0.01	0.51	1.00		
結婚出産で退職した人の再雇用制度	0.04	0.15	0.13	0.14	0.19	0.20	1.00	
星数	-0.29	-0.17	-0.23	-0.03	-0.10	-0.24	-0.20	1.00

項目	100%	100%	F 値	T 値	P 値	決定	標準差	標準差	標準差	下側値	上側値
平均/全株	-8.73882	6.6512	-2.5751	0.0115	=	3.40178	-0.2484	-0.2788	-15.508	-2.0182	
平均/全株	-9.56347	0.1367	-0.3658	0.7123		9.356178	-0.0570	-0.1708	-22.388	15.6732	
平均/全株	-17.81738	1.3588	-1.3408	0.2178		14.35877	-0.1231	-0.2273	-46.5047	10.67003	
平均/全株	1.415723	0.1042	0.7762	0.3804		1.60.68.68	0.0878	-0.0268	-17.226	460.3702	
平均/全株	0.0388238	0.0353	0.3928	0.4451		0.076523	0.0768	-0.1037	-0.09288	0.210742	
平均/全株	-0.117767	5.1653	-2.2771	0.0248	=	0.051717	-0.2250	-0.2585	-0.22087	-0.01516	
平均/全株	-0.188328	2.4570	-1.5770	0.1178		0.120053	-0.1538	-0.2044	-0.46751	0.048853	
平均/全株	2.543237	74.7010	8.6430	0.0000		0.284285			1.832444	3.12703	

平均/全株	0.1895
平均/全株	0.1328
平均/全株	0.4353
平均/全株	0.2044
平均/全株	2.0353
平均/全株	285.8800
平均/全株	1.9890
平均/全株	-285.3578

分散分析表

要因	自由度	平方和	平均平方和	F 値	P 値	決定
区別	7	2.522251	3.588918	0.0051		
区別	100	0.783273				
区別	107					
区別	88	0.00488				
区別	107					

分析結果2 WLBと2008年3月時点のROE

	女性従業員 /従業員 員数	育児/女 性従業員 数	育児/全 従業員数	男性の育 児/男性 従業員数	介護/全 従業員数	3歳から 就学前の 子供を育 つ社員利 用可能制 度数	勤務柔軟 化への制 度数	妊娠出産 で退職し た人の再 雇用制度	2008年3 月ROE
合計	19.61	4.53	0.95	0.95	0.05	387	509	57	11.48
平均	0.18	0.04	0.01	0.01	0.00	3.58	4.88	0.53	0.11
標準偏差	0.20	0.03	0.01	0.01	0.00	1.31	1.97	0.73	0.07
サンプル数	108		除外件数	35					

相関行列	女性従業員 /従業員 員数	育児/女 性従業員 数	育児/全 従業員数	男性の育 児/男性 従業員数	介護/全 従業員数	3歳から 就学前の 子供を育 つ社員利 用可能制 度数	勤務柔軟 化への制 度数	妊娠出産 で退職し た人の再 雇用制度	2008年3 月ROE
女性従業員/従業員数	1.00								
育児/女性従業員数	-0.12	1.00							
育児/全従業員数	0.53	0.20	1.00						
男性の育児/男性従業員数	0.51	0.29	0.55	1.00					
介護/全従業員数	0.49	0.04	0.57	0.52	1.00				
3歳から就学前の子供を育つ社員利用可能制度数	-0.11	0.11	-0.04	0.02	-0.04	1.00			
勤務柔軟化への制度数	0.06	-0.07	0.12	0.03	-0.01	0.51	1.00		
妊娠出産で退職した人の再雇用制度	0.13	0.04	0.15	0.13	0.14	0.19	0.20	1.00	
2008年3月ROE	-0.08	-0.19	-0.15	-0.13	-0.18	-0.13	-0.25	-0.27	1.00

項目	係数	F 値	T 値	P 値	判定	増加減	係数	算術値	下値	上値
定額										
元金	-0.00694	-0.0171	0.0070	-0.0558	0.9353	0.076731	-0.0084	-0.0574	-0.15839	0.143617
元金/元金	-0.057897	-0.2938	3.7947	-1.9454	0.0548	0.358197	-0.1819	-0.1910	-1.38889	0.013119
元金/元金	0.3941098	0.8119	0.0553	0.2821	0.7708	1.3488	0.0283	-0.1458	-2.88319	3.071413
元金/元金	0.6891142	0.6777	0.2974	0.5453	0.5888	1.227044	0.0547	-0.1286	-1.76581	3.109896
元金/元金	-22.22835	-0.2037	2.8388	-1.8807	0.0840	13.18815	-0.1673	-0.1789	-18.4385	3.888389
元金/元金	0.037419	0.0857	0.3013	0.6011	0.5481	0.002225	0.0503	-0.1300	-0.00881	0.016094
元金/元金	-0.010881	-0.2732	5.8820	-2.4478	0.0161	0.004241	-0.2288	-0.2314	-0.0188	-0.00197
元金/元金	-0.021499	-0.2037	4.8581	-2.1886	0.0302	0.008774	-0.2159	-0.2741	-0.04089	-0.0021
元金/元金	0.1825329		44.1865	6.6474	0.0000	0.027439			0.128048	0.237018

項目	係数	F 値	T 値	P 値	判定	増加減	係数	算術値	下値	上値
元金										
元金	0.1823									
元金	0.1162									
元金	0.4270									
元金	0.3408									
元金	1.8890									
元金	-255.3578									

分散分析表

項目	自由度	平方和	平均平方	F 値	P 値	判定
元金	8	0.015786	2.75867	0.0086	***	
元金	89	0.00489				
元金	107					

