

ポジティブ・アクション，ワーク・ライフ・バランスと生産性

阿部正浩

I はじめに

この論文では、ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスといった、企業に導入された人事・労務管理制度が生産性にどのような影響を与えたかについて検証する。

育児休業法が1992年に施行されてから相当の年月が経つが、育児休業制度の利用が必ずしも増えているわけではない。厚生労働省「女性雇用管理調査」によると（産前休業を取得し）出産した女性のうち約7割は育児休業を取得していることになっているが、国立社会保障・人口問題研究所の「第2回全国家庭動向調査」（平成12年）では、既婚女性で第一子出産前に仕事に就いていた者は56.1%だが、そのうち出産により仕事をやめた者は72.8%となっている。つまり、既婚女性で第一子を出産した後も継続就業している女性は、実に15.3%にすぎず、残りの84.7%は第一子出産で仕事を辞めている。育児休業が子を出産した女性の継続就業を可能とするものであるなら、この現実には育児休業がその役割を十分に果たしていないことになる。

ところで、旧労働省女性局女性福祉課は2000年に「育児・介護を行う労働者の生活と就業の実態等に関する調査」を（財）女性労働協会に委託して行っているが、それによれば育児休業を取得しなかった者の理由（複数回答）は、「職場の雰囲気」（43.0%）と「経済的に苦しくなる」（40.2%）が主たるものであった。そして、育児休業の改善点としては、育児休業取得者の場合には「休業中の

経済的援助の増額」（67.3%）、「育児休業に関する職場の理解」（41.9%）、「職場復帰後の労働条件の改善」（37.0%）が多くあがるが、非取得者の回答に絞ると「育児休業の取得に対する職場の理解」（65.3%）や「元の仕事または希望する仕事への復帰」（55.0%）、「休業中の経済的援助の増額」（53.1%）が多くあがる（M.A.）。取得者についても非取得者についても、いずれにせよ、職場の雰囲気や職場の理解が育児休業の利用に大きく影響を与えているようである。

両立支援に対して職場の雰囲気や理解が良好でないのは何が原因なのか。しばしば指摘されることは、育児休業者の代替要員の問題や育児休業者が復帰した後の生産性低下の問題である。前者の問題は、育児休業期間中に当該職場で欠員が生じればそれだけ生産高が減少するか、休業者以外の労働者にそのしわ寄せが行ってしまう。後者の問題は、育児期間中の人的資本の損耗だけでなく、休業後も育児や子供の病気などで本人の稼働率が高まらない可能性がある。いずれにせよ両立支援は生産性を低下させてしまうと多くの企業で懸念されている。では、果たして両立支援は生産性を低下させているのか。

両立支援制度と生産性の関係を短期的に考えると、育児休業者や短時間勤務の増加は生産性にマイナスの影響を与えることは否定できない。休業者が発生した場合、代替要員にしてもほかの従業員が業務を代行するにしても、生産性の低下は免れない。短時間勤務の場合、労働時間が減少する分だけ賃金が低くなれば生産性に変化はないと考えられるが、それは個人の時間あたり生産高を考

えた場合だけだ。多くの職場では業務が労働者の協働協業により遂行されており、職場全体の生産性は低下する可能性が高い。

しかし長期的に考えると、両立支援制度が生産性低下をもたらすとは限らない。その理由はいくつかある。第一に、もし両立支援制度がなければ、ワーク・ライフ・バランスをとれずに辞めていく労働者が増えるかもしれない。そうすると、採用や離職にかかわるコスト、あるいは教育訓練にかかわるコストが増大する。第二に、第一の理由に関連して、労働者の定着率が悪くなれば、企業に対する労働者のロイヤリティやモチベーションは低下する可能性が高い。第三に、もし両立支援制度がなければ、長期勤務したいと考える労働者はそうした企業を敬遠し、ワーク・ライフ・バランスをとれる企業を選択する可能性が高い。

以上とは別に両立支援制度が生産性に影響する要因はある。それは両立支援制度の運用ノウハウである。例えば、阿部 [2007] では管理職の両立支援制度の認知が両立支援制度の運用上は重要であり、同時に生産性にも影響していると分析している。ほかにも両立支援制度を運用する企業独自のノウハウは多数あり、その多寡や長短によっても生産性に違いが出てくるだろう。

ところで、両立支援制度の生産性に与える影響を実証分析しようとするとき、以上のように短期と長期の効果が入り乱れ、サンプルの取り方によって分析結果に違いが出る可能性がある。実際、両立支援制度と企業業績を分析した阿部・黒澤 [2006] では、両立支援制度を導入して間がない場合には企業業績にはマイナスの影響があるが、導入から時間が経つと企業業績にはプラスの影響があることが示されている。また、制度の有無はゼロか1かのダミー変数によって推定式に加えられるのが一般的だが、それでは制度の運用実態を検証することはできない。その意味で、両立支援制度が生産性に与える影響は事前には予見できず、プラスの影響なのかマイナスの影響なのか、あるいは影響を与えていないのか、というのは両立支援制度に関する企業ごとの特徴によるといっても過言ではない。

両立支援制度に関する企業ごとの特徴とは、企業が制度を導入したのはいつか、制度をどのように運用しているのか、ほかの人事制度との関連はどうか、といった両立支援制度の実態と一言い換えても良い。両立支援制度よりも両立支援制度の実態をとらえ、それと生産性との関係进行分析の方が望ましいと思われる。そこで、以下では両立支援制度の実態を示す指標を作成し、それが生産性にどう影響するかを検討する。

生産性指標としては、企業と労働者個人の生産性指標を用いる。企業の生産性指標は、5年前と比較した現在の生産性と現在の同業種・同規模の他社と比較した生産性を用いる。個人の生産性指標としては当該企業の男女間賃金格差指標を用いる。男女間賃金格差を用いるのは、現状では両立支援制度を利用するのが女性に多く、女性の生産性が両立支援によってどのような影響を受けているかが検討できるからである。男性の生産性は両立支援制度の影響をあまり受けないと考えられるから、男女の賃金格差を分析することで両立支援制度によって女性の生産性が相対的にどのような影響を受けているかを検証できるはずである。企業の人事・労務管理制度が男女間の生産性格差にどのような影響を与えているかを分析している点は、この論文の特徴でもある。

以下、第二節では本稿で利用するデータを説明する。第三節では分析結果を検討し、第四節でまとめを行う。

II データ

本稿で用いるデータは、労働政策研究・研修機構 (JILPT) が2006年6月から7月にかけて実施した「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」を利用している。

この調査は、企業による仕事と家庭の両立支援の動きを明らかにするとともに、両立支援が従業員の定着率や勤労意欲、パフォーマンスに与える影響を解明することを目的として、JILPTが独自に調査したものである。この調査の調査対象は企業とそこで働く従業員となっており、企業調査は

全国の従業員数 300 人以上の農林漁業を除く企業 6000 社（業種・規模別に層化無作為抽出）である。従業員調査は、企業調査の対象企業で働く管理職 3 万人（調査対象 1 企業あたり管理職 5 人。以下、「管理職調査」と略す。）と、一般社員 6 万人（調査対象 1 企業あたり一般社員 10 人。以下、「一般社員調査」と略す。）である¹⁾。有効回収数は、企業調査 863 社（有効回収率 14.4%）、管理職調査 3299 人（有効回収率 11.0%）、一般社員調査 6529 人（有効回収率 10.9%）である。本稿では、この調査のうち、企業調査のみを用いている。付録に以下の分析で利用する変数の基本統計量を掲げる。

ところで、両立支援制度の実態が生産性に与える影響を検証することが本稿の目的であるが、ここで両立支援制度の実態を示す指標をどのようにして作成したかを説明する。本稿で作成した指標は、人事・労務管理のあり方に関する多数の調査項目に対する回答からできている。多数の調査項目をもとにして指標を作成する方法は複数ある。一つは項目ごとにダミー変数を作成し、それを推定式に加えて、どういった企業属性が従属変数に影響を与えているかを見る方法である。ところが、JILPT 調査の調査項目は多岐にわたっており、項目一つ一つをダミー変数化して分析すると多重共線性の問題が生ずるなどの問題がある。もう一つの方法は、調査項目を類似のグループに分類して得点化していくことである。ただし、この場合には調査項目の（従属変数に対する影響の）ウェイトを無視することが多く、推定結果にはさまざまなバイアスをもたらす可能性が高い。

この稿で用いた方法は、多変量解析の一種である主成分分析を用いて、調査項目から得られる情報量を減らして、得られた主成分得点を推定式に加えるというやり方である。具体的には、principal-factor method により各調査回答項目の相関行列に関して主成分分析を行い、主成分得点を得るという方法である。

表 1 が、主成分分析の結果である。この分析結果は、企業調査の問 1、問 3、問 4 とその付問、問 7 の回答から得られたものである。具体的に、問 1 は「貴社の経営トップが示している正社員の

人事管理上の経営方針として、次にあげる a～i の各項目について、当てはまる番号に○をつけてください（○印は一つ）。」という質問であり、女性活用に対する経営方針に関する回答が得られている。問 3 は「貴社にとって、女性正社員の活用に関して下記の項目はどの程度当てはまりますか。次にあげる a～j の各項目について、当てはまる番号に○をつけてください（○印は一つ）。」という質問であり、正規女性雇用者に対する偏見に関する回答が得られている。問 4 は「貴社では現在、女性の積極的な管理職登用など、ポジティブ・アクションを実施していますか（○印は一つ）。」であり、「すでに実施している」あるいは「今後、実施を検討している」と答えた場合のみ、付問「現在、貴社では、ポジティブ・アクションにかかわる以下の施策に取り組んでいますか。次の a～j の各項目について、それぞれ当てはまる番号に一つ○をつけてください。」に回答することになる。つまり問 4 からはポジティブ・アクション施策採用度に関する回答が得られる。問 7 は「貴社では、現在、以下の出産・育児に係わる支援制度（慣行であるものも含みます）がありますか。（中略）次の a～1 の各項目について、(1)制度導入の有無（中略）について、それぞれ当てはまる番号に○をつけてください。」であり、この質問からはワーク・ライフ・バランスの具体的制度の有無が得られる。なお、問 4 に関して、ポジティブ・アクションを「今後とも実施の予定はない」あるいは「わからない」とした企業はその付問に回答しない構造のアンケートになっているため、ここでは付問の回答として「予定なし」として分析を行った。また、各質問項目に対する回答は三つないし五つの選択肢で行われるが、以下の分析では大きな数字になるほど女性活用やワーク・ライフ・バランスに積極的な回答を示すように各変数を調整してある。

分析の結果、以下で説明する三つの主成分を分析で利用することにした。第一主成分は、ほぼすべての質問項目と正の相関があり、「女性の積極的な活用施策」を企業が行っている要素と考えられる。なお、第一主成分の寄与率は、50.8%である。

第二主成分は問 4 付問と負の相関関係にあり、

表1 主成分分析の結果

		Factor 1 ポジティブ・アクションもワーク・ライフ・バランスも積極的	Factor 2 制度不整備	Factor 3 ワーク・ライフ・バランスのみ重視	
問1	a. 女性を積極的に活用・登用する	0.6062	0.1148	-0.0367	
	b. 男女にかかわらず人材を育成する	0.6049	0.2902	0.0443	
	c. 女性にも定型的な仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせる	0.6230	0.2825	-0.0434	
	d. セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知させている	0.4769	0.2013	0.3229	
	e. 自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知させている	0.4895	0.3050	0.3566	
	f. 結婚・出産後も職場を辞めることなく働くよう求めている	0.5272	0.1946	0.1966	
	g. 男性にも育児休業を積極的に取得するように求めている	0.4806	0.2737	0.3435	
	h. 職場（上司や同僚）に従業員の家庭責任について理解するよう求めている	0.5033	0.2729	0.3107	
	i. 職場（上司や同僚）に育児に係る休業や短時間勤務について協力するよう求めている	0.5539	0.2994	0.3703	
	問3	a. 女性の勤続年数が平均的に短い	0.2300	0.1533	0.0251
		b. 仕事よりも家庭が優先されるため、女性には責任のある仕事をまかせられない	0.5525	0.4050	-0.2410
c. 女性は、突発的な時間外労働や、深夜業に対応できない		0.4243	0.3362	-0.2027	
d. 女性は、出張や全国転勤に対応できない		0.3974	0.3508	-0.1636	
e. 女性は男性より能力が劣る		0.4658	0.3681	-0.1673	
f. 女性は男性より意欲が劣る		0.4878	0.3531	-0.2286	
g. 女性自身が、役職者などの責任のある仕事につきたがらない		0.3676	0.2987	-0.2238	
h. 女性が働くことについて、職場の上司の理解が不足している		0.5063	0.4424	-0.3037	
i. 女性が働くことについて、職場の同僚の理解が不足している		0.5188	0.4373	-0.3165	
j. 顧客の理解が不足している（例えば、女性の営業担当者を顧客が好まないなど）		0.4263	0.2936	-0.2877	
問4 付問4		a. ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者を設置（推進体制の整備）	0.7023	-0.3869	-0.1673
	b. 問題点の調査・分析	0.7428	-0.4243	-0.0898	
	c. 女性の能力発揮のための計画を策定	0.7436	-0.4467	-0.1031	
	d. 女性の積極的な登用	0.7413	-0.4154	-0.1620	
	e. 女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な教育訓練	0.6700	-0.4047	-0.1506	
	f. 女性専用の相談窓口	0.5936	-0.3925	-0.0368	
	g. セクハラ防止のための規程の策定	0.6131	-0.3819	0.0379	
	h. 仕事と家庭の両立支援（法律を上回る）を整備	0.6595	-0.2855	0.1039	
	i. 男性に対する啓発	0.6861	-0.3959	0.0203	
	j. 職場環境・風土を改善	0.7101	-0.4400	0.0080	
	問7	a. 短時間勤務制度	0.1660	0.0235	0.2747
b. フレックスタイム制度		0.0471	-0.0056	0.2466	
c. 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ		0.1280	0.0060	0.2760	
d. 所定外労働をさせない制度		0.1713	0.0421	0.3641	
e. 事業所内託児施設の運営		0.2828	-0.0602	-0.0366	
f. 子育てサービス費用の援助措置等（ベビーシッター費用など）		0.2202	0.0055	0.1616	
g. 職場への復帰支援		0.2840	-0.0730	0.2930	
h. 配偶者が出産の時の男性の休暇制度		0.1639	0.0803	0.3501	
i. 子供の看護休暇		0.1596	0.1187	0.3553	
j. 転勤免除（地域限定社員制度など）		0.0864	-0.0152	0.1477	
k. 育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度		0.2554	-0.1483	0.1085	
l. 子育て中の在宅勤務制度	0.1811	-0.0257	0.1599		

ポジティブ・アクションに関する制度があまり整備されていないことを示す要素と考えられる。この第二主成分の寄与率は、18.0%である。

第三主成分は問3とは負の相関関係にあり、女性労働者に対する偏見を示すと考えられる。この第三主成分の寄与率は、10.0%である。

これ以外にも固有値が正となる主成分が検出されたが、上記三つの主成分の累積寄与率が約80%に達すること、そして三つ以外の主成分の寄与率があまり大きくないこと、の二つの理由で以下の分析には利用しないこととした。

III 分析結果

1 女性活用と企業の成果

両立支援をはじめとする企業の人事・労務管理は企業の生産性にどう影響しているか。はじめに、企業の生産性指標に関して検証してみよう。

分析で用いた生産性指標は企業調査のフェースシートのF6とF7から作成している。F6は「(略)、貴社は5年前と比較して、現在どの程度の成果をあげていますか。」という質問で、売上高と経常利益、生産性に関して、「低くなった」、「やや低くなった」、「変わらない」、「やや高くなった」、「高くなった」の順に回答を求めている。また、F7は「(略)、同業種・同規模の他社と比較して、貴社は、どの程度の成果をあげていますか。」という質問で、F6と同じ項目に関して、「悪い」、「やや悪い」、「変わらない」、「やや良い」、「良い」の順に回答を求

めている。付録にこれらの分布を示す。

さて表2は、企業の生産性指標を従属変数とし、表1で計算した第一主成分から第三主成分を説明変数として回帰した結果を示している。なお、推定式には産業ダミーと企業規模ダミーが含まれている。推定はOrdered Probit Modelを用いた。

分析結果から、女性の積極的活用を示している第一主成分は5年前に比べた売上高と生産性に対して統計的に有意なプラスの影響を与えていることがわかる。つまり、ポジティブ・アクションとワーク・ライフ・バランスを積極的に行っている企業ほど、売上高と生産性は高くなっている傾向にある。また、女性労働者に対する偏見を示す主成分得点3は同業・同規模企業と比べた生産高に対して統計的に有意なマイナスの影響を与えており、女性労働者に対する偏見が強い企業ほど同業・同規模企業と比較した生産高は悪くなる傾向にある。ほかの主成分得点は生産性指標には有意な影響を与えていない。

以上の分析から、ポジティブ・アクションとワーク・ライフ・バランスを積極的に行うことで生産性は高まる可能性があることがわかる。そして、主成分得点2については有意な係数が推定されていないから、ワーク・ライフ・バランスだけを実施している企業では生産性に対して影響がないこともわかる。ワーク・ライフ・バランスだけでなくポジティブ・アクションも実施することが生産性を高めるという結果は、阿部・黒澤[2005]の結果と同じである。ただし、同業・同規模企業と

表2 企業の女性に対する人事・労務管理制度と個人の生産性

Ordered Probit Model	5年前と比べた現在			同業・同規模企業との比較		
	売上高	経常利益	生産性	売上高	経常利益	生産性
主成分得点1	0.0856* (0.045)	0.0655 (0.045)	0.0763* (0.045)	0.0166 (0.045)	0.0297 (0.045)	0.0294 (0.045)
主成分得点2	-0.0150 (0.047)	0.0197 (0.047)	0.0466 (0.047)	0.00136 (0.046)	-0.00145 (0.046)	0.0163 (0.046)
主成分得点3	-0.0693 (0.051)	-0.00734 (0.050)	0.0640 (0.050)	-0.0930* (0.050)	-0.0654 (0.050)	-0.0272 (0.050)
Observation	615	615	615	615	615	615

注) 括弧内は標準誤差。***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で、それぞれ推定された係数が統計的に有意であることを示す。推定式には産業と企業規模ダミーが含まれる。

の比較においては主成分得点1に関して有意な係数が得られていないから、限定的な結論と考える必要がある。

2 女性活用と男女間賃金格差

企業の積極的女性活用と男女間賃金格差の関係についてみていこう。今回のJILPT調査は、初任者と35歳の在籍者について、男女別に、それぞれの平均賃金、最高賃金、最低賃金を調べている。年齢35歳までと限定的ではあるが、この調査から企業ごとの賃金構造をみる事が可能となる。

まず、初任者と35歳在籍者の平均賃金について、男女間格差のヒストグラムをみてみよう(図1)。初任者の場合、男性の平均賃金を100とした場合の女性の平均賃金が、100とする企業は全体の6割近くあり、半数以上の企業が初任者には男女間で賃金に格差をつけていない。とはいえ、残りの4割ちかい企業では男性に比べて女性の初任者の平均賃金は低くなっている。ただしその格差は80以内である企業が大部分である。これに対して35歳在籍者の場合、多くの企業で男女間格差があることがわかる。男女の平均賃金に差がないとする企業は3割を下回り、7割以上の企業で女性の平均賃金が男性のそれを下回っている。図1が示唆していることは、初任者では差がほとんどなかった男女間賃金格差が、10年近くの勤続が経過することでそれなりに格差がついてしまうということである。初任後10年間における企業内教育や昇進・昇格といった企業の人事・労務管理戦略が、男女間の賃金格差構造に強く影響している可能性がある。そして、その格差には企業間でかなり散らばりがあり、企業によって格差のあり様が異なっているのである。

この点に関して、男女の賃金プロファイルのスロープを見ることで再度確認してみよう。初任者の平均賃金と35歳在籍者のそれとの比率を男女別に計算することで、男女それぞれの賃金プロファイルのスロープを得ることができる。この指標は、賃金プロファイルのスロープが男女で同じであれば0であるし、男性のスロープが急であれば正の値をとる。この賃金のスロープの男女差の分布を

示しているのが図2である。この図によれば、男女で賃金のスロープが同じであるとする企業は3割しかなく、残りの大部分は男性のスロープのほうが急である。賃金のスロープに男女差があるということは、次のように解釈できよう。人的資本理論によれば、男女間で企業内教育訓練や昇進・昇格のあり方に差があるという解釈が可能である。効率賃金仮説をもとに考えれば、怠業や離職を抑制する必要性が男女で異なるということになる。いずれにせよ、男女間賃金格差の企業間差異は人事・労務管理のあり方次第ということになる。

では、実際に人事・労務管理のあり方が男女間賃金格差に影響しているのか。表3には、初任者と35歳在籍者の平均賃金、さらに35歳在籍者の最高賃金と最低賃金における男女間格差、それに賃金プロファイルのスロープの男女差を従属変数として、表1で計算した第一主成分から第三主成分を説明変数として、回帰した分析結果を掲げている。なお、回帰式には産業ダミーと企業規模ダミーが説明変数として加えられており、推定は最小自乗法により行った。

推定結果の第1列と第2列によれば、初任者と35歳在籍者の平均賃金の男女間格差に対して、第一主成分である女性の積極的活用施策が統計的に有意な正の影響を与えており、これはポジティブ・アクションとワーク・ライフ・バランスが男女間賃金格差の縮小に繋がっていることを示している。ただし、第二主成分や第三主成分は統計的に有意な影響を与えておらず、ポジティブ・アクション制度の整備ができていないことや女性労働者に対する偏見がある企業では男女間の平均賃金格差に影響しないことになる。

また、第一主成分得点に関する推定された係数をみると、第2列の35歳在籍者の平均賃金の男女間格差のほうが第1列よりも大きな値であり、初任者に比べて女性の積極的活用施策の効果が大きいことがわかる。第一主成分得点の最低点と最高点を用いて、初任者と35歳在籍者の平均賃金の男女間格差の理論値を計算すると、女性の積極的活用施策を実施している企業の格差は実施していない企業に比べて、初任者では13.7ポイントほど小

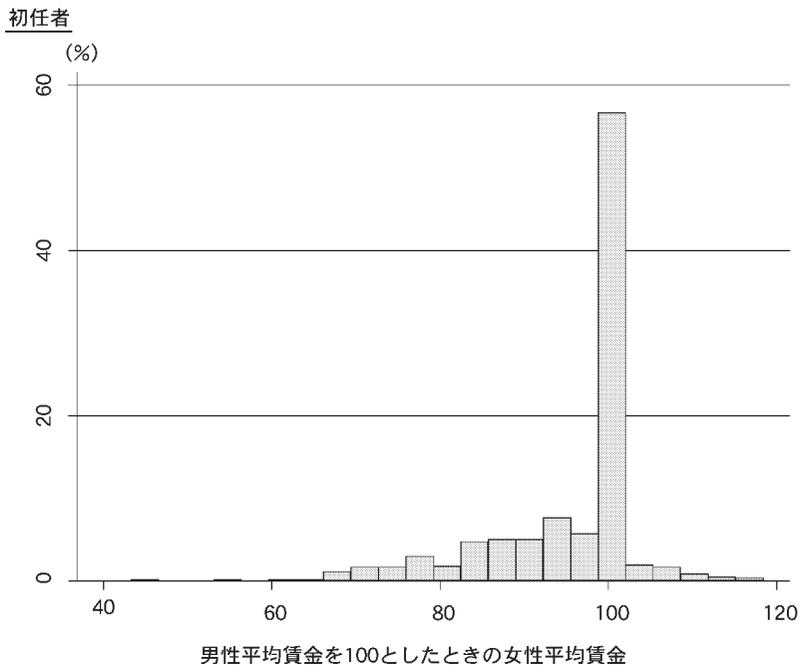


図1 平均賃金でみた男女間賃金格差の構造

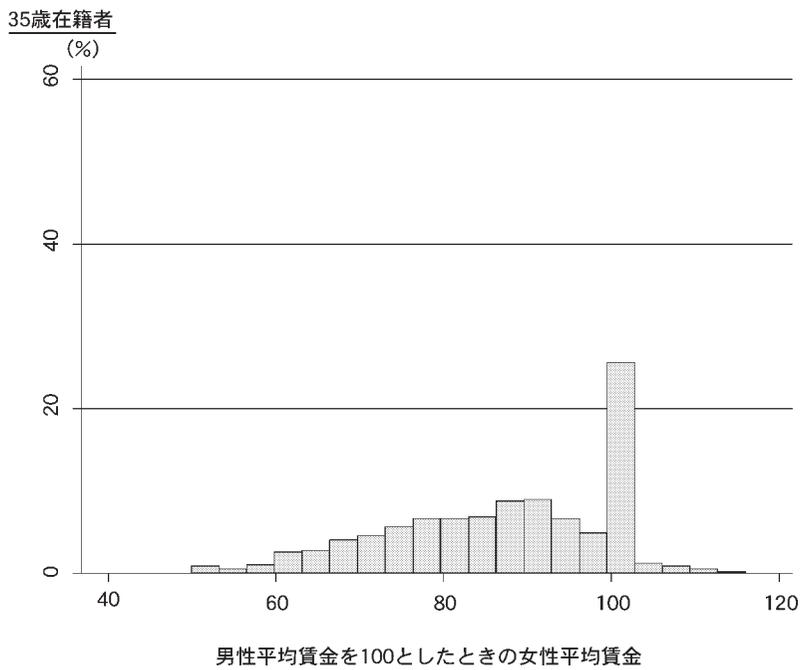
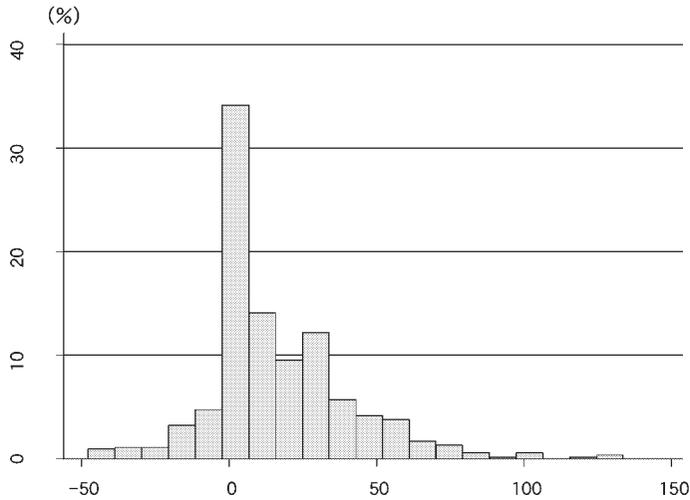


図1 平均賃金でみた男女間賃金格差の構造 (つづき)



注) 0 は男女でスロープに差異がないことを示し，正であれば男性のスロープのほうが急であることを示す。

図2 賃金プロファイルのスロープの男女差

表3 企業の女性に対する人事・労務管理制度と個人の生産性

最小自乗法	(1) 初任者	(2) 35歳在籍者	(3) 35歳(最高)	(4) 35歳(最低)	(5) 賃金スロープ
第一主成分得点	2.629*** (0.45)	4.228*** (0.64)	5.073*** (0.79)	1.151 (0.80)	-2.163* (1.22)
第二主成分得点	0.556 (0.45)	0.759 (0.65)	0.843 (0.80)	1.185 (0.81)	-0.678 (1.25)
第三主成分得点	0.284 (0.49)	-0.884 (0.69)	-1.045 (0.85)	0.154 (0.88)	2.125 (1.31)
サンプル数	450	417	394	390	382
決定係数	0.15	0.25	0.22	0.10	0.15

注) 推定式には，上記以外に，産業ダミーと企業規模ダミーが加えられている。括弧内は標準誤差。***は1%，**は5%，*は10%で，それぞれ推定された係数が統計的に有意であることを示す。

さく、35歳在籍者では22.0ポイントほど小さいことがわかる。

ところで表3の推定には通常最小二乗法を用いており，推定結果は内生性の問題を孕んでいる可能性がある。すなわち，何らかの理由により当該企業の女性の賃金水準が高く，それゆえに女性の積極的活用を行っているのではないかという問題である。例えば，企業の業績が良好で，そのために賃金水準も高く，そのために女性の積極的活用を行っているかもしれない。そこで，内生性問題を回避するために操作変数法により同様の式を

推定した。推定結果は，表4の通りである。操作変数として採用したのは，問10「男性従業員の育児休業取得を促進する何らかの対策をとられていますか（○印は一つ）。」と，問12「次世代育成支援対策推進法では，行動計画の目標を達成すると都道府県労働局長の認定が受けられ，認定マークを広告，商品等に付けることができます。（次世代認定マーク 図1）貴社は，この「認定」を申請する考えがありますか（○印は一つ）。」に対する回答である²⁾。なお操作変数法による推定では第二主成分得点と第三主成分得点を除いている。

表4 操作変数法の結果

操作変数法	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	初任者	35歳在籍者	35歳(最高)	35歳(最低)	賃金スロープ
第一主成分得点	3.401** (1.46)	6.230*** (2.13)	3.669 (2.76)	4.487 (2.79)	-4.281 (4.07)
サンプル数	438	409	386	382	374
決定係数	0.14	0.23	0.20	0.05	0.13

注) 推定式には、上記以外に、産業ダミーと企業規模ダミーが加えられている。括弧内は標準誤差。***は1%、**は5%、*は10%で、それぞれ推定された係数が統計的に有意であることを示す。

表4の第1列と第2列をみると、第一主成分得点に関して統計的に有意な係数が推定されており、内生性の問題を考慮してもなお女性の積極的活用は男女間の平均賃金格差を縮小させていることがわかる。

次に、表3に戻り、第3列と第4列の推定結果をみてみよう。第3列の従属変数は35歳在籍者の最高賃金に関する男女間格差であり、第4列のそれは35歳在籍者の最低賃金に関する男女間格差である。すると、第一主成分得点は最高賃金に関する男女間格差については統計的に有意な正の係数が推定されており、他方で最低賃金に関する男女間格差については統計的に有意な係数は推定されていないことがわかる。つまり、女性の積極的活用は、最高賃金に関してはその男女間格差を縮小させる効果があるが、最低賃金に関しては効果がない、ということを示している。ただし表4によると、操作変数法の場合にはどちらも統計的に有意な結果が得られていない。以上の結果は、内生性の問題をクリアできていないという意味では限定的な解釈にとどめておく必要があるが、女性の積極的活用がその能力を発揮している女性の賃金上昇に対してより大きな影響を持つ一方で、能力をあまり発揮できていない女性に関しては男女間格差の縮小に女性の積極的活用が影響していないということを意味する。この意味で、男女間賃金格差の問題の一部は個人の問題に帰着するともいえる。

ここまでの分析結果をまとめると、女性活用に積極的に取り組む企業ほど男女間賃金格差は小さく、女性活用が男女間賃金格差に与える効果は初

任者に比べて35歳在籍者のほうが大きい、ということになる。そしてこの結果は、内生性の問題を考慮してもなお、有意であるということだ。

では、なぜ女性活用に積極的に取り組む企業ほど男女間賃金格差は小さく、なぜ初任者より35歳在籍者で女性活用の効果が大きいのだろうか。そして、ワーク・ライフ・バランスだけを実施する企業や女性労働者に対する偏見のある企業で男女間賃金格差が大きいのだろうか。

女性の積極活用施策により当該企業の男女間賃金格差が縮小する最大の理由は、それによって女性の人的資本蓄積が進むことが考えられる。これまでの研究で指摘されてきたことは、企業が個々の従業員の情報(働きぶりや生産性)を厳密に把握することが難しく、特に女性従業員の勤続年数のバラツキは大きいため、女性従業員に対する人的資本投資回収率に関する不確実性は高い(樋口[1991])。この不確実があるため、企業は女性従業員の採用を避けるとかコース別採用を行い、それと同時に女性従業員に対する人的資本投資を相対的に抑制してきた。しかしながら、もし企業が情報の非対称性問題を回避することができれば、女性の採用や人的資本投資に関する諸問題を解決することが可能になるだろう。

その具体的取り組みの一つが、ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランス施策である。これらの制度は、必ずしも情報の非対称性を直接回避するものではないが、女性の人的資本蓄積を進め、離職を抑制し、男女の勤続年数格差を縮小することに貢献するだろう。さらに、ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスの効果は、

初任者に比べて35歳在籍者のほうが顕在化する可能性が高い。そのため、35歳在籍者に対する女性活用の効果が大きかったということは直感的にもわかるだろう。また、表3の推定結果によれば、第二主成分と第三主成分の係数は統計的には有意ではなく、ワーク・ライフ・バランスだけに取り組んでいる企業や女性労働者に対して偏見のある企業では、女性の生産性は上がっておらず、男女間の賃金格差は固定化されたままであることがわかる。ポジティブ・アクションを行っていない企業で女性の生産性が上がらないのは直感的にもわかることで、分析結果はこれと整合的であると考えられる。

では、賃金プロファイルのスロープの男女差に対して女性活用はどのような影響を与えているだろうか。表3の第5列の推定結果によれば、第一主成分得点の推定された係数は統計的に有意な負の係数であり、女性の積極的活用が賃金スロープの男女差を縮めていることがわかる。そもそも賃金スロープは、企業の賃金戦略を色濃く表す指標と考えられ、従業員の人的資本蓄積に対する期待値であり、従業員の怠業や離職を抑制するインセンティブ（＝後払い賃金の大きさ）の大小を示すと考えられる。そうだとすると、女性の積極的活用を実施している企業では、そうでない企業に比べて、人的資本蓄積に対する期待値や怠業・離職の抑制インセンティブに関して男女間の違いが小さい。企業が人的資本の回収効率を高めるためには従業員の怠業や離職を抑制する必要があるが、女性の積極的活用をし、人的資本投資に関する男女間の違いが小さくなれば、怠業や離職の抑制インセンティブも男女の差は小さくしておく必要が出てくる。推定結果はこうした企業の人事戦略の補完関係を示しているのではないだろうか。

IV むすび

本稿は、企業の女性に対する人事・労務管理制度と生産性の関係について検証してきた。分析の結果、ポジティブ・アクションとワーク・ライフ・バランスを行っている企業ほど、企業の生産性と

個人の生産性が高まっていることがわかった。そして、ワーク・ライフ・バランスだけを行っている企業では両立支援制度が生産性には影響していないこと、女性労働者に対して偏見のある企業では生産性が低下する傾向にあること、がわかった。

企業では両立支援制度の普及が進んできたと言われているが、その利用には進展があまりみられない。出産した女性のうち、育児休業制度をはじめとする両立支援制度を利用する人は依然として少数派である。この背景にはいくつかの理由があるが³⁾、その一つは企業側が両立支援制度の運用を真剣に行っていないことが考えられる。短期的には両立支援制度は生産性を引き下げかねず、両立支援を運用するインセンティブをあまり持たないからである。しかし実際には、今回の分析結果によればポジティブ・アクションと両立支援を行うことが生産性を高めており、企業が女性を積極的に活用し両立支援を行うことには意義があると考えられる。

最後に、今後の課題を述べてこの稿をむすびたい。今回の分析ではクロスセクションの分析であるが、長期の視点に立った分析がより望ましい。ポジティブ・アクションにせよワーク・ライフ・バランスにせよ、その効果は短期間であがるわけではない。また、もしパネルデータが利用できれば、研究者には観察できない企業固有の効果をコントロールもできる。以上の分析では操作変数法により内生性の問題を回避しているとはいえ、理想的には制度を導入した前後の生産性を比較することが望ましい。また個人の生産性についても、例えば育児休業や短時間就業の前後で制度利用者とその周囲の労働者の生産性がどのように変化したかを分析する意味は大きい。今後、こうしたデータが整備され、人事・労務管理制度と生産性がどのような関係にあるかを詳細に検証できることは、この分野の研究進展に大きな貢献になるだろう。

注

- 1) 調査実施時期は、2006年6月28日～7月21日。調査方法は、調査郵送による調査票の配布・回収（企業調査は、企業の人事・労務担当者宛てに郵送。従業員調査は、企業を通じて、管理

職5人、一般社員10人に配布)。なお、この調査の詳細については、労働政策研究・研修機構[2007]を参照されたい。

- 2) この二つの変数が操作変数として有効であると考えられるのは、女性の積極的活用を示す主成分得点とは統計的に有意な相関関係があり、男女間賃金格差指標とは統計的に有意な相関関係がない、からである。以下に、これら変数の単純相関表を掲げる。
- 3) 阿部[2005]では、育児休業を取得する女性が長期勤続で高学歴の人に偏る傾向にあり、人的資本を蓄積した人ほど育児休業取得のインセンティブを持つ、と分析している。

参考文献

阿部正浩(2006)「誰が育児休業を取得するのか—育児休業制度普及の問題点」『子育て世帯の

社会保障』(国立人口問題・社会保障研究所編)所収、東京大学出版会。

——(2007)「両立支援に対する管理職の認識とその影響」『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』(調査シリーズ NO.37) 労働研修研究機構。

阿部正浩・黒澤昌子(2005)「両立支援と企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』所収、株式会社ニッセイ基礎研究所。

樋口美雄(1991)『日本経済と就業構造』東洋経済新報社。

労働政策研究・研修機構(2007)『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』調査シリーズ 37 独立行政法人労働政策研究・研修機構。

(あべ・まさひろ 獨協大学准教授)

	初任者 格差	35歳在籍 者格差	35歳 最高格差	35歳 最低格差	賃金スロー プ格差	主成分 得点
主成分得点1	0.3021*	0.3471*	0.3444*	0.1394*	-0.1032*	1.0000
問10	-0.0970*	-0.0781	-0.0014	-0.0495	-0.0090	-0.2811*
問12	-0.0323	-0.0941*	-0.0701	-0.0667	0.0180	-0.2095*

注) 相関係数の右上にある*印は、5%水準で統計的に有意な係数であることを示している。

付録 分析で利用した変数の基本統計量

A. 回帰分析で用いた変数

Variable		サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
def_1	初任者の男女間平均賃金格差	617	95.5951	9.3717	44.8718	129.1667
def_2	35歳在籍者の男女間平均賃金格差	571	87.1384	13.3511	50.90909	171.4286
def_3	35歳最高賃金の男女間格差	545	82.5343	16.5309	28.33333	182.9662
def_4	35歳最低賃金の男女間格差	540	90.4607	14.9392	35	178.6385
def_slope	賃金スロープの男女差	524	15.9227	24.6649	-47.7062	133.7858
fac_1	第一主成分得点	683	1.13 E-09	0.9815	-2.53127	2.664164
fac_2	第二主成分得点	683	3.63 E-10	0.9531	-2.84709	2.511458
fac_3	第三主成分得点	683	-5.37 E-10	0.8905	-3.35127	2.199565
ind_1	建設業	774	0.0465	0.2107	0	1
ind_2	製造業	774	0.2946	0.4561	0	1
ind_3	電気・ガス・熱供給・水道業	774	0.0039	0.0622	0	1
ind_4	卸売業	774	0.0465	0.2107	0	1
ind_5	小売業	774	0.0943	0.2925	0	1
ind_6	飲食店	774	0.0065	0.0802	0	1
ind_7	運輸業	774	0.0568	0.2317	0	1
ind_8	通信業	774	0.0090	0.0947	0	1
ind_9	金融・保険業	774	0.0698	0.2549	0	1
ind_10	不動産業	774	0.0026	0.0508	0	1
ind_11	サービス業	774	0.3695	0.4830	0	1
scale_1	100人未満規模	863	0.0220	0.1468	0	1
scale_2	100～299人規模	863	0.1275	0.3337	0	1
scale_3	300～999人規模	863	0.6141	0.4871	0	1
scale_4	1000人以上規模	863	0.2364	0.4251	0	1

B. 主成分分析で用いた変数

Variable		サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
q1a	問1 a. 女性を積極的に活用・登用する	855	3.85614	1.017013	1	5
q1b	b. 男女にかかわらず人材を育成する	859	4.364377	0.875029	1	5
q1c	c. 女性にも定型的な仕事ではなく、創造性の高い仕事をさせる	857	4.02217	0.976702	1	5
q1d	d. セクハラやいじめなど、従業員が被害を受けた場合の対応策を周知させている	858	4.207459	0.903172	1	5
q1e	e. 自社の育児休業制度などの仕事と家庭の両立支援を従業員に周知させている	860	4.310465	0.824611	1	5
q1f	f. 結婚・出産後も職場を辞めることなく働くよう求めている	857	4.001167	0.941637	1	5
q1g	g. 男性にも育児休業を積極的に取得するように勧めている	858	2.973193	1.098627	1	5
q1h	h. 職場(上司や同僚)に従業員の家庭責任について理解するよう求めている	857	3.378063	0.964018	1	5
q1i	i. 職場(上司や同僚)に育児に係る休業や短時間勤務について協力するよう求めている	858	3.79021	0.99135	1	5
q3a	問3 a. 女性の勤続年数が平均的に短い	855	3.377778	1.280816	1	5
q3b	b. 仕事よりも家庭が優先されるため、女性には責任のある仕事をまかせられない	859	3.814901	0.959293	1	5
q3c	c. 女性は、突発的な時間外労働や、深夜業に対応できない	855	3.446784	1.065385	1	5
q3d	d. 女性は、出張や全国転勤に対応できない	855	3.214035	1.156304	1	5
q3e	e. 女性は男性より能力が劣る	859	4.428405	0.77576	1	5
q3f	f. 女性は男性より意欲が劣る	859	4.203725	0.944465	1	5
q3g	g. 女性自身が、役職者などの責任のある仕事につきたがらない	854	3.250585	1.070972	1	5
q3h	h. 女性が働くことについて、職場の上司の理解が不足している	859	3.777648	1.036924	1	5
q3i	i. 女性が働くことについて、職場の同僚の理解が不足している	859	3.946449	0.927146	1	5
q3j	j. 顧客の理解が不足している(例えば、女性の営業担当者を顧客が好まないなど)	853	3.867526	0.985833	1	5
sq4a	問4付問4 a. ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者を設置(推進体制の整備)	838	1.754177	1.134355	1	4
sq4b	b. 問題点の調査・分析	827	1.721886	1.040368	1	4
sq4c	c. 女性の能力発揮のための計画を策定	827	1.732769	1.050736	1	4
sq4d	d. 女性の積極的な登用	839	2.045292	1.104492	1	4
sq4e	e. 女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な教育訓練	831	1.66787	1.075652	1	4
sq4f	f. 女性専用の相談窓口	831	1.629362	0.991435	1	4
sq4g	g. セクハラ防止のための規程の策定	842	2.059382	1.03737	1	4
sq4h	h. 仕事と家庭の両立支援(法律を上回る)を整備	837	1.744325	0.933997	1	4
sq4i	i. 男性に対する啓発	832	1.659856	0.940299	1	4
sq4j	j. 職場環境・風土を改善	834	1.797362	0.992622	1	4
q7a1	問7 a. 短時間勤務制度	847	2.597403	0.767017	1	3
q7b1	b. フレックスタイム制度	842	1.703088	0.904324	1	3
q7c1	c. 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	830	2.303614	0.906676	1	3
q7d1	d. 所定外労働をさせない制度	834	2.389688	0.87814	1	3
q7e1	e. 事業所内託児施設の運営	838	1.270883	0.627439	1	3
q7f1	f. 子育てサービス費用の援助措置等(ベビシッター費用など)	843	1.311981	0.672632	1	3
q7g1	g. 職場への復帰支援	828	1.977053	0.889658	1	3
q7h1	h. 配偶者が出産の時の男性の休暇制度	835	2.528144	0.797244	1	3
q7i1	i. 子供の看護休暇	841	2.707491	0.661926	1	3
q7j1	j. 転勤免除(地域限定社員制度など)	817	1.359853	0.71418	1	3
q7k1	k. 育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度	840	1.482143	0.748246	1	3
q7l1	l. 子育て中の在宅勤務制度	842	1.124703	0.399027	1	3

C. 企業の生産性指標

5年前との比較

	高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった
売上高	212 (29.99)	164 (23.20)	71 (10.04)	135 (19.09)	125 (17.68)
経常利益	183 (25.45)	199 (27.68)	86 (11.96)	120 (16.69)	131 (18.22)
生産性	129 (18.61)	216 (31.17)	173 (24.96)	115 (16.59)	60 (8.66)

同業・同規模企業との比較

	良い	やや良い	変わらない	やや悪い	悪い
売上高	70 (10.29)	177 (26.03)	290 (42.65)	112 (16.47)	31 (4.56)
経常利益	63 (9.09)	167 (24.10)	254 (36.65)	154 (22.22)	55 (7.94)
生産性	46 (6.79)	146 (21.57)	319 (47.12)	134 (19.79)	32 (4.73)

注) 上段の数値は実数, 下段の括弧内は頻度 (%)。