

# 女性活躍推進施策と企業業績

## —大阪府における中小企業の分析—

川口 章・笠井 高人

### 1. はじめに

本稿の目的は、2007年、2009年、2011年に行われた大阪府の中小企業のワーク・ライフ・バランス(Work-Life Balance、以下、WLBと略す)と男女均等化に関する調査を用いて、WLB施策や男女均等化施策が女性の活躍とどのように関係しているのか、また、それらの施策の実施が売上高や総資本経常利益率などの企業業績とどのような関係にあるのかを分析することである。

WLB施策や均等化施策に関するこれまでの調査のほとんどは大企業を対象としたものであり、中小企業の調査は少ない。中小企業に焦点を当てることには以下の意義がある。

第1に、中小企業に勤務している労働者は非常に多いことである。たとえば、従業員数1000人以上の大企業に勤める労働者は全雇用者の20%にすぎないのに対し、従業員数100人未満の中小零細企業に勤める労働者が全雇用者の45%を占めている(「平成22年労働力調査」)。

第2に、大企業と中小企業では人材育成の方法や女性の活用方法が異なっていることである。大企業では終身雇用制を前提とした長期的な人材育成が行われているのに対し、中小企業では人材育成にかかる費用は小さく、即戦力となる人材の中途採用が比較的多い。また、労働者の学歴も中小企業では低い。その反面、女性管理職が大企業より多く、女性が比較的活躍しやすい職場である。このように大企業とは異なった人的資源管理制度のもとでWLB施策や均等化施策がどのように機能しているかを分析することは興味深いことである。

本稿で用いたデータのうち、2007年調査については、川口・西谷(2009)が分析している。その結果、WLBと売上高の間には相関関係がないが、WLBと売上高経常利益率や総資産経常利益率との間には正の相関関係があること、また、男女均等化と企業業績の間にはほとんど相関関係がないことを報告している。

本研究は、川口・西谷(2009)を以下の2点について拡張している。第1は、サンプルを2007年調査から2009年調査、2011年調査に拡張したことである。3つの調査年は、それぞれ景気状況が大きく異なっている。2007年は2002年から続く緩やかな景気回復期にあり、バブル景気崩壊後としては、最も景気状況がよかった時期である。それに対して、2009年はいわゆるリーマン・ショックに端を発した不況の真只中であり、多くの企業が利益の減少に苦しんでいた。それが2011年になると、景気はやや持ち直した。このように、好況期、不況期、回復期という3つの時期のデータを含めることで、調査時期の特殊性にとらわれない、より信頼できる結果が得られるものと期待できる。

もう1つは、川口・西谷(2009)では分析していなかった、WLB施策や均等化施策と女性の活躍との関係を分析していることである。これによって、中小企業のWLB施策や均等化施策の効果についての新しい知見が得られるものと思われる。

実証分析の結果、以下のことが判明した。経営者がWLBに理解のある企業ほど、そして多くの育児支援策が利用されている企業ほど女性の就業継続傾向が強い。また、経営者の均等化への意識が高い企業ほど、そして多くの育児支援策や均等化施策を実施している企業ほど、女性管理職割合が高い。

その一方で、企業の WLB や均等化の度合いと企業業績の関係は曖昧である。女性管理職割合と売上高の間には有意に負の相関がみられるが、育児支援施策数やポジティブ・アクション (Positive Action、以下 PA と略す) 施策数と売上高の間には有意に正の相関関係がみられる。また、企業の WLB や均等化の度合いと売上高経常利益率や総資産経常利益率との間には弱い正の相関がみられる。

本稿の構成は以下のとおりである。第 2 節で先行研究を紹介する。第 3 節で実証分析に用いたデータを、第 4 節で使用した変数を紹介する。第 5 節で、推定結果について考察した後、第 6 節で議論をまとめる。

## 2. 先行研究

育児休業制度が女性の就業継続に及ぼす影響を分析した研究には、森田・金子 (1998)、Waldfoegel, Higuchi and Abe (1999)、駿河・張 (2003) などがあり、いずれも育児支援制度が女性の就業継続確率を高める傾向があると報告している。また、松繁・武内 (2008) は、両立支援策が女性の勤続年数を延ばし、その結果、女性管理職割合や賃金が高まるとしている。川口 (2011) は、経営者が WLB 施策に熱心な企業ほど、女性の定着度が高く、女性の定着度が高い企業ほど女性が活躍していることを報告している。

企業データを用いて男女均等度と企業業績の関係を分析した研究には、佐野 (2005)、見玉・小滝・高橋 (2005)、Kawaguchi (2007)、川口 (2008) などがある。それらの研究は、男女均等化が進んでいる企業で、やや企業業績が高い傾向があることを示唆しているが、それは明確なものではなく、用いるデータベースや、男女均等化や企業業績として採用される指標や、分析方法 (OLS か固定効果モデルか) によって結果が異なる。

また、WLB が企業業績に及ぼす影響を分析したものとして、阿部・黒澤 (2006) がある。彼らは、育児支援制度が売上高と経常利益に及ぼす影響を分析した結果、育児休業制度や育児のための短時間勤務制度が充実している企業は、長期的には売上高や経常利益を上昇させる

ことを発見している。

さらに、均等化と WLB が企業業績に及ぼす影響を分析したものに、脇坂 (2006a、2006b、2007、2008) がある。脇坂は、企業の雇用制度や男女別勤続年数などの就業実態などから、均等化とファミリー・フレンドリー (Family Friendly: 「家族に優しい」企業という意味) の指標を作成し、それぞれの指標と企業業績の関係を分析した結果、均等度もファミリー・フレンドリー度も高い企業で経常利益が高い傾向があることを発見している。

大半の研究は大企業を対象を絞って研究しているが、山本・松浦 (2011) は、中小企業も含むパネルデータを用いて、WLB 施策と企業の生産性の関係を分析している。その結果、WLB と生産性には正の相関関係がみられるが、WLB が生産性を高めるという因果関係はみられなかったと結論している。ただし、従業員 300 人以上の中堅大企業、製造業の企業、労働の固定費用が大きい企業、均等化施策をとっている企業では、WLB を導入することで生産性が上昇する可能性があるとしている。

これまでの研究は、WLB や均等度と企業業績の間にはやや正の相関関係があることを示唆しているが、それは決して強いものではない。また、因果関係についての厳密な分析は難しく、WLB や男女均等化が企業業績を改善するか否かについては、断定できない。

## 3. データベース

本稿で用いたデータベースは、以下の 3 つのデータベースを合わせたものである。

### 1) 「育児支援と企業経営に関わる調査」

調査主体：育児支援と企業経営に関する研究会 (代表：川口章)

調査時期：2007 年 8 月 30 日から 9 月 28 日

調査対象：大阪商工会議所加盟企業のうち、従業員数 30 人以上、1000 人未満の企業

3500 社

回答企業数：428 社

回収率：12.2%

- 2) 「育児支援と企業経営に関わる調査」  
 調査主体：育児支援と企業経営に関する研究会（代表：川口章）  
 調査時期：2009年9月6日から11月6日  
 調査対象：大阪商工会議所加盟企業のうち、従業員数30人以上の企業  
 3166社  
 回答企業数：407社  
 回収率：12.9%

回答企業数：707社  
 回収率：11.3%

なお、分析には従業員数300人未満の企業のみを抽出した。いずれの年の調査も大阪商工会議所加盟企業を対象としているため、同一企業が複数年にわたって回答している場合があるが、そのような企業の数はいくつか少ないため、本データベースをパネルデータとして用いるには無理がある。

- 3) 「育児支援と企業経営に関わる調査」  
 実施主体：ワーク・ライフ・バランスと企業経営に関する研究会（代表：川口章）  
 実施時期：2011年11月21日から2012年1月4日  
 調査対象：大阪商工会議所加盟企業のうち、従業員5人以上、300人未満の企業  
 6267社

表1 記述統計量

	観測数	平均	標準偏差	最小	最大
企業業績					
売上高（対数値）	1125	6.387	1.709	0.015	10.136
売上高経常利益率	1036	0.035	0.046	-0.122	0.246
総資産経常利益率	930	0.065	0.104	-0.254	0.650
女性の定着度					
女性勤続年数	1154	8.995	5.687	0.6	40
男性勤続年数	1252	12.702	6.707	0.5	45
女性離職タイミング	1241	3.226	1.568	1	6
男女均等度					
女性正社員割合	1369	0.261	0.189	0	1
女性管理職存在ダミー	1295	0.416	0.493	0	1
女性管理職割合	1195	0.101	0.185	0	1
WLB指標					
育児休業制度あり	1538	0.703	0.457	0	1
育児支援制度数	1478	3.616	2.850	0	8
利用された出産・育児支援制度数	1327	1.467	2.122	0	8
次世代法行動計画策定	1538	0.135	0.342	0	1
有給休暇取得率	1252	0.370	0.247	0	1
有給休暇取得促進施策数	1517	0.885	1.091	0	6
労働時間適正化施策数	1522	2.190	1.702	0	11

注：1) 売上高、売上高経常利益率、総資産経常利益率は金融・保険業のデータを含まない。

2) 売上高、売上高経常利益率、総資産経常利益率については、異常値を排除するため、平均値との乖離が大きいサンプル（全体の5%）を削除している。

表1 続き

	観測数	平均	標準偏差	最小	最大
経営トップのWLB志向					
トップの方針：WLB 施策スコア	1453	9.511	3.604	3	15
トップの方針：両立支援策の周知	1463	3.409	1.371	1	5
トップの方針：育児休業の積極的取得	1456	2.865	1.283	1	5
トップの方針：両立支援の協力要請	1462	3.244	1.304	1	5
均等化施策					
ポジティブ・アクション施策数	1422	1.534	1.555	0	7
経営トップの均等化志向					
トップの方針：均等化施策スコア	1453	19.745	4.817	5	25
トップの方針：男女にかかわらず採用	1483	3.905	1.277	1	5
トップの方針：男女にかかわらず人材育成	1478	4.240	1.092	1	5
トップの方針：男女にかかわらず創造性の高い仕事	1474	4.011	1.150	1	5
トップの方針：男女にかかわらず同一基準で査定	1473	4.105	1.159	1	5
トップの方針：セクハラなどの対応策の周知	1468	3.493	1.309	1	5
第11回改訂に基づく産業ダミー（2007年）					
建設業	1538	0.046	0.210	0	1
製造業	1538	0.163	0.369	0	1
電気・ガス・熱供給・水道業	1538	0.003	0.051	0	1
卸売業	1538	0.107	0.309	0	1
小売業	1538	0.031	0.174	0	1
飲食店	1538	0.006	0.076	0	1
運輸業	1538	0.018	0.131	0	1
通信業	1538	0.003	0.051	0	1
金融・保険業	1538	0.010	0.098	0	1
不動産業	1538	0.008	0.092	0	1
医療・福祉	1538	0.004	0.062	0	1
教育・学習支援業	1538	0.005	0.067	0	1
総合サービス事業	1538	0.008	0.088	0	1
その他のサービス業	1538	0.109	0.312	0	1
第12回改訂に基づく産業ダミー（2009年、2011年）					
建設業	1538	0.046	0.210	0	1
製造業	1538	0.114	0.318	0	1
電気・ガス・熱供給・水道業	1538	0.001	0.025	0	1
情報通信業	1538	0.027	0.163	0	1
運輸・郵便業	1538	0.012	0.110	0	1
卸売・小売業	1538	0.120	0.325	0	1
金融・保険業	1538	0.003	0.057	0	1
不動産・物品賃貸業	1538	0.012	0.108	0	1
学術研究、専門・技術サービス業	1538	0.018	0.134	0	1
宿泊・飲食サービス業	1538	0.009	0.095	0	1
生活関連サービス・娯楽業	1538	0.003	0.057	0	1
教育・学習支援業	1538	0.006	0.076	0	1
医療・福祉	1538	0.007	0.080	0	1
総合サービス事業	1538	0.002	0.044	0	1
その他のサービス業	1538	0.057	0.232	0	1

表1 続き

	観測数	平均	標準偏差	最小	最大
調査年ダミー					
2007年ダミー	1538	0.278	0.448	0	1
2009年ダミー	1538	0.265	0.441	0	1
2011年ダミー	1538	0.457	0.498	0	1
その他のコントロール変数					
正社員の対数値	1369	3.666	1.486	0	11.158
管理職数の対数値	1195	2.177	1.379	0	9.360
労働組合ダミー	1538	0.157	0.364	0	1

#### 4. 変数

本節では、分析に用いたモデルの変数について叙述する。なお、ここで紹介する諸変数の記述統計量は表1にまとめられている。

##### 企業業績

企業の業績として、以下の3つの指標を用いる。

- 売上高（対数値）
- 売上高経常利益率＝経常利益／売上高
- 総資産経常利益率＝経常利益／総資産

売上高、経常利益、総資産の3つの財務指標は、質問票への回答から得られる。ただし、サンプルの一部を分析対象から除いている。1つは、金融・保険業である。これは金融・保険業における財務指標の定義が他の産業と異なるためである。もう1つは、異常値と考えられるデータを削除している。平均値から上または下への乖離が大きいサンプルを除き、全体の95%程度に絞っている。異常値の原因としては、記入ミスや特異な要因による業績の上下が考えられる。異常値を含めると、それらが推定結果を大きく左右し、全体的な傾向を見失う恐れがある。

##### 女性の定着度

企業への女性の定着度を捉える指標として、以下の2つを用いる。

- 女性の勤続年数
- 女性が退職するタイミング

表1によると、「女性の勤続年数」の平均値

は9.0年であり、男性の平均値12.7年より4年近く短い。

「女性が退職するタイミング」は以下のようにして作成した。質問票には、女性正社員が退職する場合、結婚や出産など人生のどのような段階での退職がパターンとして最も多いかを尋ねている。「結婚とかかわりなく未婚時に退職する」を1点、「結婚を契機に退職する」を2点、「結婚後、妊娠や出産より前に退職する」を3点、「妊娠や出産を契機に退職する」を4点、「出産後、1～2年のうちに退職する」を5点、「子どもの小学校入学を契機に退職する」または「子どもが小学校入学後も継続就業する」を6点とする変数である。つまり、「女性が退職するタイミング」は、点数が高いほど退職時期が遅いので、高得点であれば女性が活躍しているといえる。

##### 男女均等度

均等度を捉える変数として、以下の3つを用いる。

- 女性正社員割合
- 女性管理職存在ダミー
- 女性管理職割合

表1によると、「女性正社員割合」は26.1%にすぎない。つまり正社員の4人に3人が男性であることを意味する。これは、女性の就業率が男性より低いことに加えて、女性の多くは非正規労働者として就業していることによる。

「女性管理職存在ダミー」は、女性の部課長が存在している場合には1をとるダミー変数であり、「女性管理職割合」は全部課長における女性部課長の割合である。表1によると、女性

管理職が存在する企業は 41.6%、女性管理職の割合は 10.1% にすぎない。

### ワーク・ライフ・バランス指標

次に、企業が WLB 施策にどの程度熱心に取り組んでいるのかを捉える指標として、7つの変数を作成する。

- 育児休業制度の有無
- 育児支援制度数
- 利用された育児支援制度数
- 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画策定
- 年次有給取得率
- 年次有給取得促進施策数
- 労働時間適正化施策数

育児支援制度にかかわる変数として「育児休業制度の有無」、「育児支援制度数」、「利用された育児支援制度数」の3つを用いる。表1によると、70.3%の企業で明文化された育児支援制度が存在している。

「育児支援制度数」とは、以下の13制度のうち、明文化されている制度の数であり、「利用された育児支援制度数」とは、13制度のうち、過去3年間に利用者があった制度の数である。

1. 育児休業制度
2. 子育て中の短時間勤務制度
3. 子育て中のフレックス制度
4. 子育て中の始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ
5. 子育て中、所定外労働を免除する制度
6. 事業所内託児施設の運営
7. 子育てサービス費用の援助措置等
8. 育児休業後の職場復帰支援
9. 妻が出産したときの男性の休暇制度
10. 子どもの看護休暇
11. 子育て中の転勤免除
12. 育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度
13. 子育て中の在宅勤務制度

表1によると、平均で3.6個の制度が導入されている。また、3年以内に利用者があった制度は、1.5個である。

「次世代法行動計画策定」は、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定している

場合に1をとるダミー変数である。次世代育成支援対策推進法は、2009年4月1日以降、301人以上の労働者を雇用する事業主に対して、行動計画の策定、都道府県への届出、公表、従業員への周知を義務付け、2011年にはその範囲を101人以上の労働者を雇用する事業主にまで広げた。表1によれば13.5%の企業が行動計画を策定している。

「年次有給取得率」は、与えられた有給休暇のうち、どの程度実際に取得されているかを示したものである。また、「年次有給取得促進施策数」は、下記の6個の施策のうち、実施されている施策の数である。平均値が0.9と低く、実施されている施策数は非常に少ない。

1. 連続取得の奨励
2. 一斉年休の導入
3. 個人別年休の計画取得方針の導入
4. 仕事量、仕事の進め方の見直し
5. 要員の見直し、代替要員の確保
6. 年休取得によって人事考課が不利にならないルールの徹底

「労働時間適正化施策数」は、下記の11個の施策のうち、実施されている数である。平均2.2個の施策が実施されている。

1. チェックシステムの導入（タイムカード、パソコンの立ち上げ時の出退勤管理等）
2. 残業は管理職の事前指示に基づくようルール化
3. 定時退社日の設定（ノー残業デーなど）
4. 残業点検のための定期的な職場巡回
5. 裁量労働やフレックスタイムの適用者を増やす
6. 代休取得の励行
7. 仕事量、仕事の進め方の見直し
8. 長時間残業者の特別健康診断
9. 労働時間管理の適正化の周知・啓発
10. 時間外労働（休日出勤を含む）に関する社内調査、実態把握
11. 労使協議等での労働時間管理協定を締結

### 経営トップのワーク・ライフ・バランス志向

経営トップのWLB志向を捉える指標として、4つの変数を作成する。

- トップの方針：WLB スコア
- トップの方針：両立支援の周知
- トップの方針：育児休業の積極的取得
- トップの方針：両立支援の協力要請

「トップの方針：両立支援の周知」、「トップの方針：育児休業の積極的取得」、「トップの方針：両立支援の協力要請」は、それぞれ下記の項目 a、b、c について、「当てはまる」、「やや当てはまる」、「どちらとも言えない」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」の5段階で評価し、それぞれの回答に対し5、4、3、2、1点を付与したものである。また、それら3つの変数を合計したものが「トップの方針：WLB スコア」である。表1から見てとれるように、「両立支援の周知」や「育児支援の協力要請」に比して、「育児休業の積極的取得」はやや点数が低い。

- a. 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
- b. 従業員に育児休業を積極的に取得するように勧めている
- c. 従業員が仕事と育児を両立できるよう、職場（上司や同僚）が協力することをもとめている

### 均等化施策

均等化施策として、PA 施策数を用いる。

#### ○PA 施策数

これは下記の10個のPA 施策のうち、実施されている施策の数である。

1. PA に関する専任の部署の設置、あるいは担当者の任命（推進体制の整備）
2. 女子の活躍にとって障害となっている制度や慣行の調査・分析
3. 女性の能力発揮のための計画の策定
4. 女性の積極的な採用、基幹職種や管理職への登用
5. 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
6. 女性専用の相談窓口
7. セクハラ防止のための規定の策定
8. 法律を上回る仕事と家庭の両立支援を整備

9. 女性の能力発揮促進の必要性について、従業員に対する啓発

#### 10. 職場環境・風土の改善

なお、2011年のデータでは質問項目がそれ以前と若干異なるため、一部の質問がない。そのため、2011年のデータは0から6までの値をとる変数となっている。

### 経営トップの均等化志向

経営トップの均等化志向を捉える変数として、以下の6つを用いる。

- トップの方針：均等化施策スコア
- トップの方針：男女にかかわらず採用
- トップの方針：男女にかかわらず人材育成
- トップの方針：男女にかかわらず創造性の高い仕事
- トップの方針：男女にかかわらず同一基準で査定
- トップの方針：セクハラなどの対応策の周知

「トップの方針：均等化施策スコア」以外の5つの変数、すなわち「トップの方針：男女にかかわらず採用」、「トップの方針：男女にかかわらず人材育成」、「トップの方針：男女にかかわらず創造性の高い仕事」、「トップの方針：男女にかかわらず同一基準で査定」そして「トップの方針：セクハラなどの対応策の周知」は、それぞれ以下のa、b、c、d、eの質問に対し「当てはまる」、「やや当てはまる」、「どちらとも言えない」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」の5段階で評価し、それぞれの回答に5、4、3、2、1点を付与したものである。また、それら5つの変数を合計した値が「トップの方針：均等化施策スコア」である。したがって、これら6つの変数は、いずれもその値が大きいほど経営トップの均等化志向が強いことを意味する。

- a. 男女にかかわらず採用する
- b. 男女にかかわらず人材を育成する
- c. 男女にかかわらず創造性の高い仕事をさせる
- d. 男女にかかわらず同一基準で査定を行う
- e. 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

平均値でみると、「トップの方針：均等化施策スコア」が19.7点、スコアを構成する5つの変数がそれぞれ順に3.9点、4.2点、4.0点、4.1点、3.5点であり、どれも比較的高い数値といえよう。多くの経営者は、どの質問に対しても否定的な回答である「あまり当てはまらない」や「当てはまらない」を選択していないことがわかる。しかし、先にみた「女性正社員割合」と「管理職に占める女性比率」の値が低いことを鑑みると、経営者の態度と経営の実態に乖離が存在する。

#### その他のコントロール変数

上述した変数のほかにコントロール変数として、「産業ダミー」、「調査年ダミー」、「正社員数の対数値」、「労働組合ダミー」を全ての推定に用いる。

「産業ダミー」は、日本標準産業分類に基づいて作成するが、2007年に第12回改訂が行われたため、それ以前と以降で産業分類が異なる。したがって、本稿には2種類の産業分類を用いることとなる。つまり、2007年調査で得たデータは第11回改訂に基づく分類、2009年と2011年調査のものは第12回改訂の分類に従うこととする。

「調査年ダミー」は、サンプルの調査年次を捉えるものである。表1に記載している通り、2007年ダミーは27.8%、2009年ダミーは26.5%となっており、全体の観測数1538のうち45.7%が2011年のものである。本データ特徴として2011年調査のものが多いことを断っておく。

また、労働組合が組織されている企業は全体の15.7%である。

## 5. 推定結果

推定結果は表2から6にまとめている。すべてのモデルは、「正社員数の対数値」、「労働組合ダミー」、「産業ダミー」、「調査年ダミー」を説明変数に含んでいるが、それらの変数の係数は掲載していない。

### 5.1 WLB 施策、均等化施策と女性の就業継続の関係

表2は、WLB 施策、均等化施策と女性の就業継続の関係を推定した結果をまとめている。モデル(1)から(4)は「女性勤続年数」を、モデル(5)から(8)は「女性退職タイミング」を被説明変数としている。モデル(1)、(2)、(5)、(6)より明らかのように、「経営

表2 WLB 施策、均等化施策と女性の企業定着度との関係

	被説明変数=女性勤続年数 (OLS)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
経営者のWLB志向	0.111 ** (0.045)	0.129 ** (0.05)	—	—
経営者の均等化志向	—	-0.020 (0.038)	—	—
利用実績のある育児支援施策数	—	—	-0.014 (0.08)	-0.017 (0.082)
実施しているPA施策数	—	—	—	0.035 (0.109)
男性勤続年数	0.456 *** (0.025)	—	0.457 *** (0.025)	0.455 *** (0.026)
R2	0.3022	0.3033	0.3122	0.317
観測数	1075	1067	987	949

注：1) すべてのモデルは、説明変数に正社員数の対数値、産業ダミー、労働組合ダミー、調査年ダミーを含む。

2) WLBはワーク・ライフ・バランスの、PAはポジティブ・アクションの略である。

3) 括弧中の数字は、標準誤差である。

4) \*は10%水準で、\*\*は5%水準で、\*\*\*は1%水準で有意であることを示している。



表2 続き

	被説明変数=女性退職タイミング(順序プロビット)			
	(5)	(6)	(7)	(8)
経営者のWLB志向	0.057 *** (0.01)	0.058 *** (0.012)	—	—
経営者の均等化志向	—	0.000 (0.009)	—	—
利用実績のある育児支援施策数	—	—	0.118 *** (0.018)	0.121 *** (0.019)
実施しているPA施策数	—	—	—	0.024 (0.025)
男性勤続年数	0.017 *** (0.006)	0.016 *** (0.006)	0.009 (0.006)	0.009 (0.006)
PseudoR2	0.0353	0.0351	0.0419	0.0438
観測数	983	974	907	881

者のWLB志向」が女性の就業継続に少なくとも5%水準で有意に正である。経営者がWLBに理解のある企業ほど、女性の就業継続確率が高いといえる。「利用実績のある育児支援施策数」の係数も「女性退職タイミング」を被説明変数にもつモデルに関しては1%水準で有意に正である。以上より、WLB施策に熱心な企業ほど女性従業員の定着度は高いといえる。

## 5.2 WLB施策、均等化施策と女性管理職割合の関係

表3は、WLB施策、均等化施策と女性管理職割合の関係の推定結果をまとめたものである。女性管理職がまったく存在しない企業が全体の58.4%とかなり多かったため、推定を2段階で行っている。つまり、それまで女性管理職がまったくいなかった企業に最初の女性管理職が誕生するのは、すでに女性管理職がいる企業においてもう1人女性管理職が増えるよりもハードルが高い可能性を考慮して推定を行う。第1段階では、「女性管理職存在ダミー」を被説明変数としてプロビットで推定する。そして、第2段階では、女性管理職が存在する企業のみをサンプルとし、「女性の管理職割合」を被説明変数としてOLSで推定している。なお、第1段階には「管理職数の対数値」を、第2段階では逆ミルズ比を説明変数に加えている。

推定結果によると、「女性の勤続年数」の係

数は、モデル(3)の第2段階を除き1%水準で有意に正である。女性の勤続年数が長いほど女性管理職の割合が高い傾向にあるといえる。ただし、女性の退職タイミングの係数は、いずれのモデルでも有意ではない。

また、「経営者のWLB志向」の係数は、いずれのモデルでも正の符号であるが、モデル(2)の第1段階を除いて10%水準で有意ではない。それに対し、「経営者の均等化志向」は、いずれのモデルでも1%水準で有意である。

さらに、「利用実績のある育児支援施策数」の係数は、全てのモデルにおいて1%水準で有意に正となっている。さらに、「実施しているPA施策数」の係数は全てのモデルで、少なくとも10%で有意に正である。

以上の推定結果は、経営者の均等化志向が強く、育児支援施策やPA施策を熱心に実施している企業で女性管理職が育っている可能性を示唆している。

## 5.3 WLB、均等化と企業業績の関係

表4は、WLB、均等化と売上高との関係を推定した結果をまとめている。ここでは、表2、3と異なり、1つの行が1つのモデルを表わしている。「育児休業制度あり」、「育児休業制度数」、「労働時間適正化施策数」、「PA施策数」、「トップの方針：セクハラなどの対応策の周知」の5つの変数は、売上高と少なくとも5%水

表3 WLB 施策、均等化施策と女性管理職割合との関係

	第1段階：被説明変数 = 女性管理職存在ダミー (プロビット)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
女性勤続年数	0.051 *** (0.01)	—	0.055 *** (0.011)	—
女性退職タイミング	—	0.027 (0.033)	—	-0.003 (0.035)
男性勤続年数	-0.029 *** (0.009)	-0.013 (0.008)	-0.029 *** (0.01)	-0.014 (0.009)
経営者の WLB 志向	0.0192 (0.016)	0.031 * (0.017)	—	—
経営者の均等化志向	0.042 *** (0.012)	0.038 *** (0.012)	—	—
利用実績のある育児支援施策数	—	—	0.110 *** (0.026)	0.110 *** (0.027)
実施している PA 施策数	—	—	0.063 * (0.035)	0.062 * (0.035)
管理職数の対数値	0.7683 *** (0.089)	0.710 *** (0.093)	0.705 *** (0.094)	0.710 *** (0.099)
Pseudo R2	0.1947	0.1732	0.2063	0.1907
観測数	947	864	839	778
	第2段階：被説明変数 = 女性管理職割合 (OLS)			
女性勤続年数	0.010 *** (0.003)	—	0.003 (0.003)	—
女性退職タイミング	—	0.006 (0.005)	—	0.000 (0.005)
男性勤続年数	-0.009 *** (0.002)	-0.004 *** (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.002 (0.001)
経営者の WLB 志向	0.0012 (0.003)	0.0036 (0.003)	—	—
経営者の均等化志向	0.012 *** (0.002)	0.012 *** (0.002)	—	—
利用実績のある育児支援施策数	—	—	0.009 *** (0.003)	0.020 *** (0.004)
実施している PA 施策数	—	—	0.011 ** (0.005)	0.013 *** (0.005)
逆ミルズ比	0.3472 *** (0.068)	0.3214 *** (0.066)	0.2005 *** (0.065)	0.1614 *** (0.041)
R 2	0.5597	0.558	0.5173	0.5498
観測数	429	392	343	352

注：1) 管理職とは課長相当職と部長相当職を意味する。

2) すべてのモデルは、説明変数に正社員数の対数値、産業ダミー、労働組合ダミー、調査年ダミーを含む。

3) WLB はワーク・ライフ・バランスの、PA はポジティブ・アクションの略である。

4) 括弧の中の数字は、標準誤差である。

5) \* は 10% 水準で、\*\* は 5% 水準で、\*\*\* は 1% 水準で有意であることを示している。

表4 ワーク・ライフ・バランス、均等化と売上高との関係 (OLS)

説明変数	係数	標準誤差	R2	観測数
<b>WLB 関連変数</b>				
育児休業制度あり	0.185	0.083 **	0.698	817
育児支援制度数	0.034	0.013 ***	0.704	790
利用された出産・育児支援制度数	0.029	0.018	0.702	717
行動計画策定	0.181	0.119	0.697	817
有給休暇取得率	-0.304	0.141 **	0.720	718
有給休暇取得促進施策数	0.017	0.030	0.699	811
労働時間適正化施策数	0.053	0.023 **	0.699	813
トップの方針：WLB 施策スコア	0.011	0.010	0.700	790
トップの方針：両立支援策の周知	0.036	0.026	0.700	795
トップの方針：育児休業の積極的取得	0.024	0.027	0.700	791
トップの方針：両立支援の協力要請	0.023	0.027	0.701	796
<b>均等化関連変数</b>				
女性正社員割合	-0.353	0.200 *	0.698	812
女性管理職割合	-0.602	0.194 ***	0.703	738
ポジティブ・アクション施策数	0.047	0.024 **	0.701	772
トップの方針：均等化施策スコア	-0.009	0.007	0.699	795
トップの方針：男女にかかわらず採用	-0.038	0.027	0.699	804
トップの方針：男女にかかわらず人材育成	-0.064	0.031 **	0.701	804
トップの方針：男女にかかわらず創造性の高い仕事	-0.057	0.030 *	0.701	803
トップの方針：男女にかかわらず同一基準で査定	-0.051	0.030 *	0.698	801
トップの方針：セクハラなどの対応策の周知	0.052	0.026 **	0.700	800

注：1) 1つの行が1つの独立したモデルの推定結果である。

2) 被説明変数は、売上高(対数値)である。

3) すべてのモデルは、説明変数に正社員数の対数値、産業ダミー、労働組合ダミー、調査年ダミーを含む。

4) WLBはワーク・ライフ・バランスの略である。

5) 括弧の中の数字は、標準誤差である。

6) \*は10%水準で、\*\*は5%水準で、\*\*\*は1%水準で有意であることを示している。

準で有意に正の相関がある。しかし逆に、「有給休暇取得率」、「女性管理職割合」、「トップの方針：男女にかかわらず人材育成」の3つの変数は、売上高と少なくとも5%水準で有意に負の相関がある。このように、WLBや均等化と売上高との関係は曖昧である。

これは、大企業を対象とした川口(2008)の結果とも整合的である。それによると、「セクハラなどの対応策の周知」は売上高と正の相関関係があるが、その他の均等化に関する変数は売上高と相関がないか、負の相関がある。

表5は、WLB、均等化と売上高経常利益率との関係を推定した結果である。「育児休業あり」を除くすべての変数の係数が正であるが、5%水準で有意なのは「有給休暇取得率」と「有給休暇取得促進施策数」の2つだけである。均等化に関する変数では、5%水準で有意な

係数をもつものはない。WLB、均等化と売上高経常利益率の間には、弱い正の相関関係があるといえる。これも、大企業を対象とした川口(2008)の結果と大きく異ならない。川口は均等化と売上高経常利益率の間に正で有意な相関関係を報告している。

表6は、WLB、均等化と総資産経常利益率の関係を推定した結果である。正の係数が多いが、少なくとも5%水準で有意であるのは、「有給休暇取得促進施策数」と「トップの方針：育児休業の積極的取得」の2つである。WLB、均等化と総資産経常利益率の間には、弱い正の相関関係があるといえる。

以上から、WLBや均等化と売上高との関係は曖昧であり、WLBや均等化と利益率との関係は弱い正であるといえる。

表5 ワーク・ライフ・バランス、均等化と売上高経常利益率との関係 (OLS)

説明変数	係数	標準誤差	R2	観測数
<b>WLB 関連変数</b>				
育児休業制度あり	-0.008	0.004 *	0.104	736
育児支援制度数	0.000	0.001	0.104	714
利用された出産・育児支援制度数	0.001	0.001	0.105	653
行動計画策定	0.005	0.006	0.101	736
有給休暇取得率	0.015	0.008 **	0.127	654
有給休暇取得促進施策数	0.004	0.002 **	0.112	731
労働時間適正化施策数	0.000	0.001	0.101	733
トップの方針：WLB 施策スコア	0.000	0.001	0.102	714
トップの方針：両立支援策の周知	0.000	0.001	0.102	718
トップの方針：育児休業の積極的取得	0.002	0.001	0.103	715
トップの方針：両立支援の協力要請	0.001	0.001	0.100	719
<b>均等化関連変数</b>				
女性正社員割合	0.012	0.010	0.108	732
女性管理職割合	0.011	0.011	0.100	668
ポジティブ・アクション施策数	0.002	0.001	0.103	698
トップの方針：均等化施策スコア	0.0004	0.0004	0.104	717
トップの方針：男女にかかわりなく採用	0.000	0.001	0.102	726
トップの方針：男女にかかわりなく人材育成	0.001	0.002	0.104	727
トップの方針：男女にかかわりなく創造性の高い仕事	0.002	0.002	0.106	725
トップの方針：男女にかかわりなく同一基準で査定	0.001	0.002	0.103	723
トップの方針：セクハラなどの対応策の周知	0.002	0.001 *	0.105	723

注：1) 1つの行が1つの独立したモデルの推定結果である。

2) 被説明変数は、売上高経常利益率である。

3) すべてのモデルは、説明変数に正社員数の対数値、産業ダミー、労働組合ダミー、調査年ダミーを含む。

4) WLB はワーク・ライフ・バランスの略である。

5) 括弧の中の数字は、標準誤差である。

6) \* は 10% 水準で、\*\* は 5% 水準で、\*\*\* は 1% 水準で有意であることを示している。

## 6. まとめ

本講の目的は、2007年、2009年、2011年に行われた大阪府の中小企業のWLBと男女均等化に関する調査を用いて、WLB施策や男女均等化施策が女性の活躍とどのように関係しているのか、また、それらの施策の実施が売上高や総資本経常利益率などの企業業績とどのような関係にあるのかを分析することであった。

実証分析の結果、以下のことが判明した。経営者がWLBに理解のある企業ほど、そして多くの育児支援策が利用されている企業ほど女性の就業継続傾向が強い。また、経営者の均等化への意識が高い企業ほど、そして多くの育児支援策や均等化施策を実施している企業ほど、女性管理職割合が高かった。

その一方で、企業のWLBや均等化の度合い

と企業業績の関係は曖昧である。女性管理職割合と売上高の間には有意に負の相関がみられるが、育児支援施策数やPA施策数と売上高の間には有意に正の相関関係がみられた。また、企業のWLBや均等化の度合いと売上高経常利益率や総資産経常利益率との間には弱い正の相関がみられた。

## 参考文献

- 阿部正浩・黒澤昌子 (2006) 「両立支援と企業業績」ニッセイ基礎研究所編『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』ニッセイ基礎研究所、145-160ページ。
- 川口章 (2008) 『ジェンダー経済格差：なぜ格差が生じるのか、克服の手がかりはどこにあるのか』勁草書房。
- 川口章 (2011) 「均等法とワーク・ライフ・バランス—両立支援

表6 ワーク・ライフ・バランス、均等化と総資産経常利益率との関係 (OLS)

説明変数	係数	標準誤差	R2	観測数
<b>WLB 関連変数</b>				
育児休業制度あり	-0.014	0.011	0.079	674
育児支援制度数	-0.002	0.002	0.086	653
利用された出産・育児支援制度数	-0.001	0.002	0.092	592
行動計画策定	-0.002	0.015	0.077	674
有給休暇取得率	2.560	1.892	0.083	602
有給休暇取得促進施策数	0.010	0.004 ***	0.088	669
労働時間適正化施策数	0.000	0.003	0.079	671
トップの方針：WLB 施策スコア	0.002	0.001	0.081	654
トップの方針：両立支援策の周知	0.002	0.003	0.079	657
トップの方針：育児休業の積極的取得	0.007	0.003 **	0.086	655
トップの方針：両立支援の協力要請	0.004	0.003	0.081	659
<b>均等化関連変数</b>				
女性正社員割合	0.011	0.025	0.077	670
女性管理職割合	0.032	0.025	0.076	615
ポジティブ・アクション施策数	0.003	0.003	0.086	638
トップの方針：均等化施策スコア	0.001	0.001	0.082	656
トップの方針：男女にかかわらず採用	-0.002	0.003	0.079	665
トップの方針：男女にかかわらず人材育成	0.003	0.004	0.079	666
トップの方針：男女にかかわらず創造性の高い仕事	0.005	0.004	0.081	664
トップの方針：男女にかかわらず同一基準で査定	0.003	0.004	0.078	663
トップの方針：セクハラなどの対応策の周知	0.007	0.003 *	0.086	662

注：1) 1つの行が1つの独立したモデルの推定結果である。

2) 被説明変数は、総資産経常利益率である。

3) すべてのモデルは、説明変数に正社員数の対数値、産業ダミー、労働組合ダミー、調査年ダミーを含む。

4) WLB はワーク・ライフ・バランスの略である。

5) 括弧の中の数字は、標準誤差である。

6) \* は10%水準で、\*\* は5%水準で、\*\*\* は1%水準で有意であることを示している。

策は均等化に寄与しているか」『日本労働研究雑誌』第615号、25-37ページ。

川口章・西谷公孝(2009)「ワーク・ライフ・バランスと男女均等化は企業業績を高めるか：大阪府における中小企業の分析」『同志社政策研究』第3号、31-47ページ。

児玉直美・小滝一彦・高橋陽子(2005)「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』第52号、1-18ページ。

佐野晋平(2005)「男女間賃金格差は嗜好による差別が原因か」『日本労働研究雑誌』第540号、55-67ページ。

駿河輝和・張建華(2003)「育児休業制度が女性の出産と継続就業に与える影響について—パネルデータによる計量分析」『季刊家計経済研究』第59号、56-63ページ。

松繁寿和・武内真美子(2008)「企業内施策が女性従業員の就業に与える効果」『国際公共政策研究』Vol.13, No.1, 257-271ページ。

森田陽子・金子能宏(1998)「育児休業制度の普及と女性雇用の勤続年数」『日本労働研究雑誌』459号、50-60ページ。

山本勲・松浦寿幸(2011)「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか—企業パネルデータを用いたWLB施策とTFPの検証—」RIETI Discussion Paper Series 11-J-032。

脇坂明(2006a)「ファミリー・フレンドリーな職場とは—均等化と企業業績との関係」『季刊家計経済研究』第71号、17-28ページ。

脇坂明(2006b)「両立支援策と均等施策の関係からみた企業業績」ニッセイ基礎研究所編『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』ニッセイ基礎研究所、122-144ページ。

脇坂明(2007)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT調査シリーズNo.37,90-124ページ。

脇坂明(2008)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学経済論集』第42巻、2号、127-156ページ。

Kawaguchi, Daiji (2007) 'A Market Test for Sex Discrimination: Evidence from Japanese Firm-Level Data,' *International Journal of Industrial Organization*, Vol.25, No.3, pp.441-460.

Waldfoegel, Jane, Yoshio Higuchi and Masahiro Abe (1999) 'Family Leave Policies and Women's Return after Childbirth: Evidence from the United States, Britain, and Japan,' *Journal of Population Economics*, Vol.12, pp.523-545.