

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～

急速に進行する我が国の少子化の流れを変えるため、社会全体での様々な取組が重要となっている中、企業における仕事と家庭の両立支援や働き方の見直しに対する取組への期待、重要性が増している。一方、企業にとっても、労働者の職業生活と家庭生活との両立やワークライフバランスの支援を行うことは、優秀な人材の確保、定着等のメリットをもたらすと言われている。今後、企業における次世代育成支援の取組を一層進めるためには、単に取組の重要性を説明するだけではなく、取組を行うことが企業にもたらすメリットを具体的に明らかにし、取組の結果、企業業績にもよい影響があることを明らかにすることが必要となる。両立支援策の実施が企業の経営にどのような影響をもたらすのか、という点に関しては、近年企業経営、人事管理の現場の視点からも注目されてきている。

こうした課題認識に立ち、厚生労働省は平成16年度、平成17年度の2年にわたり(株)ニッセイ基礎研究所に「両立支援と企業業績に関する研究」を委託し、学識経験者に参集を求め「両立支援と企業業績に関する研究会」(座長：佐藤博樹東京大学教授)を開催し、両立支援と企業業績に関する調査研究手法の検討及び調査結果に基づいた実証分析を行ってきた。今般、その検討結果が別添のとおり取りまとめられたので発表する。

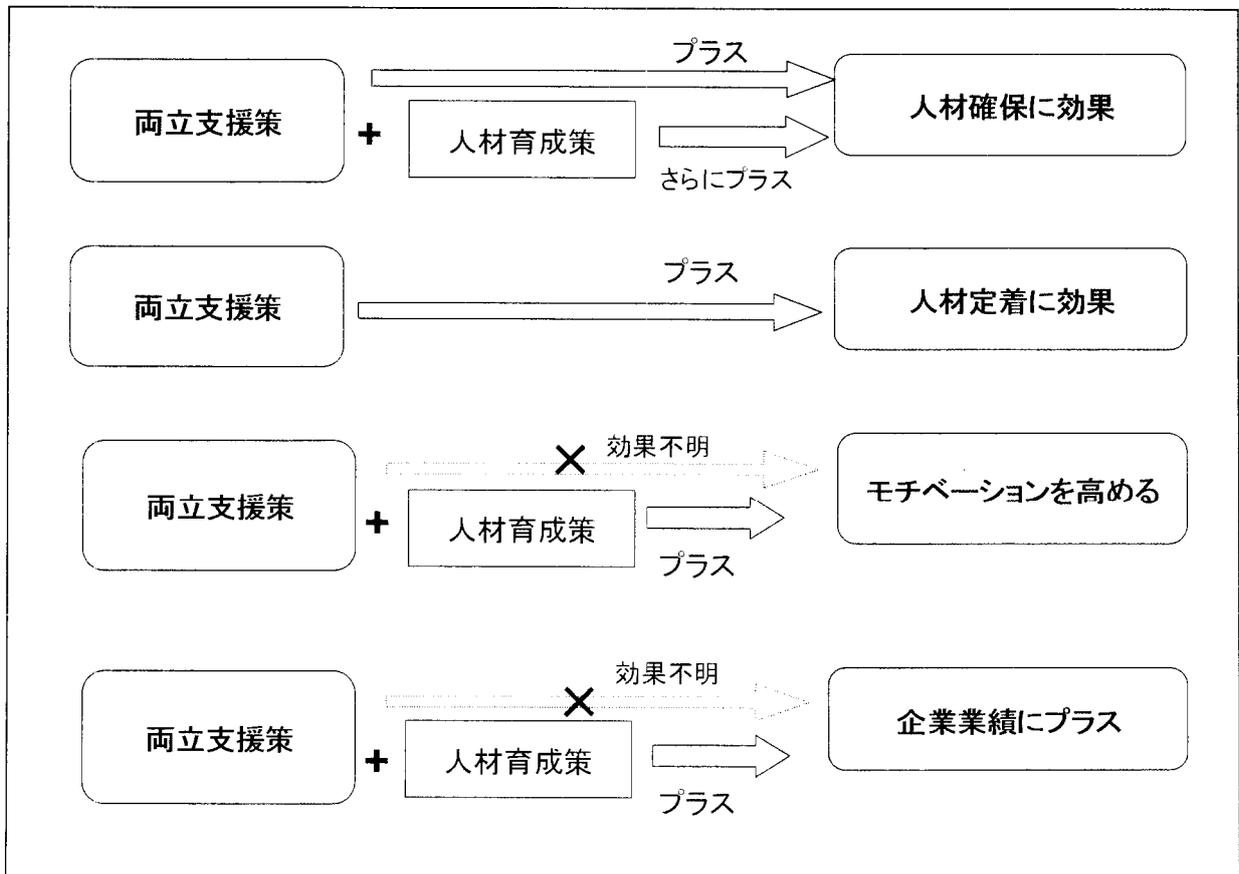
(注) この報告書は総論と委員の個人論文からなる各論で構成されており、その概要を報告する。

両立支援と企業業績に関する調査分析結果ハイライト

ポイント

- 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。

両立支援策と人材確保、従業員の定着、従業員のモチベーション、企業業績との関係



両立支援と企業業績に関する調査・分析結果のポイント

東洋経済新報社会社四季報を利用して、従業員数 301～2000 人規模の上場、未上場企業 3,464 社を対象として、人事担当マネージャーに調査票を郵送し、回答のあった 446 社（有効回答率 12.9%）の調査結果と回答企業の外部のデータ（売り上げ、経常利益等）を企業別に取り込み、両立支援策が、人材確保・定着に及ぼす影響、従業員のモチベーションに及ぼす影響、企業業績に及ぼす影響等について分析した。

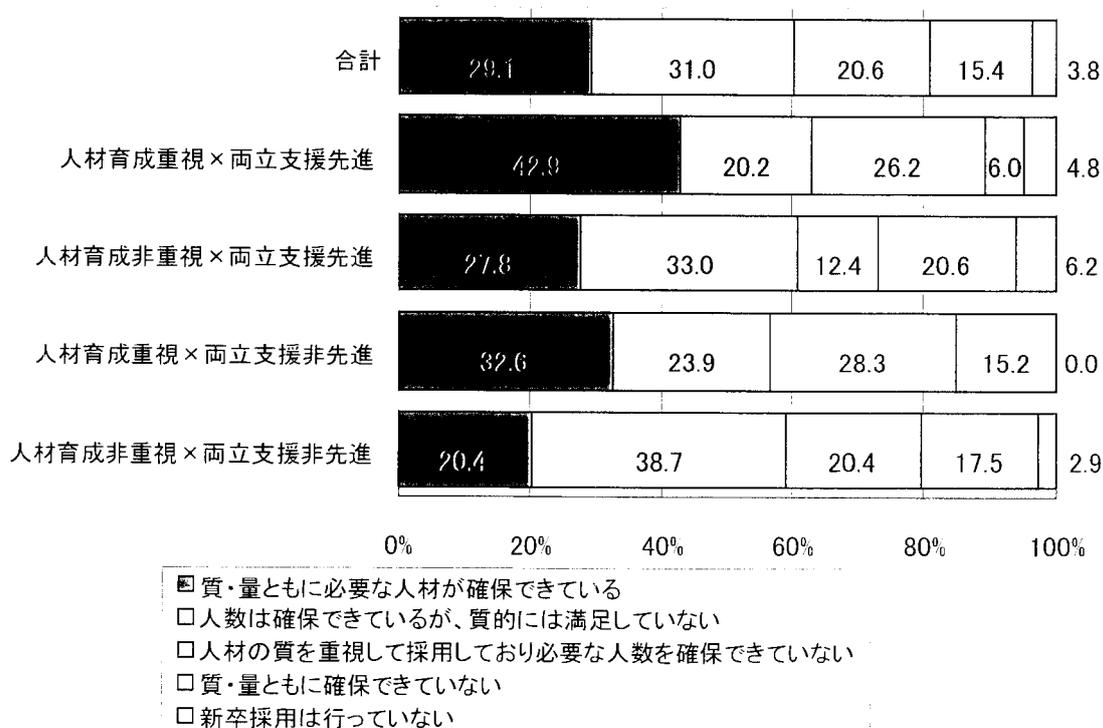
I 調査結果からみた両立支援策の導入効果

両立支援策を企業の人材育成策と組み合わせて実施することにより、企業の雇用管理や、企業業績へのプラスの効果があることが明らかになった。

1 両立支援策は人材育成策とともに実施することで採用パフォーマンスが高まる

調査対象企業を、人材育成策への考え方と両立支援取組の組み合わせによって分類してみると、特に、人材育成策と両立支援策を同時に実施する企業で「質・量ともに必要な人材が確保できている」とする割合が高い。

図表 1 新卒の最近 5 年間の採用状況



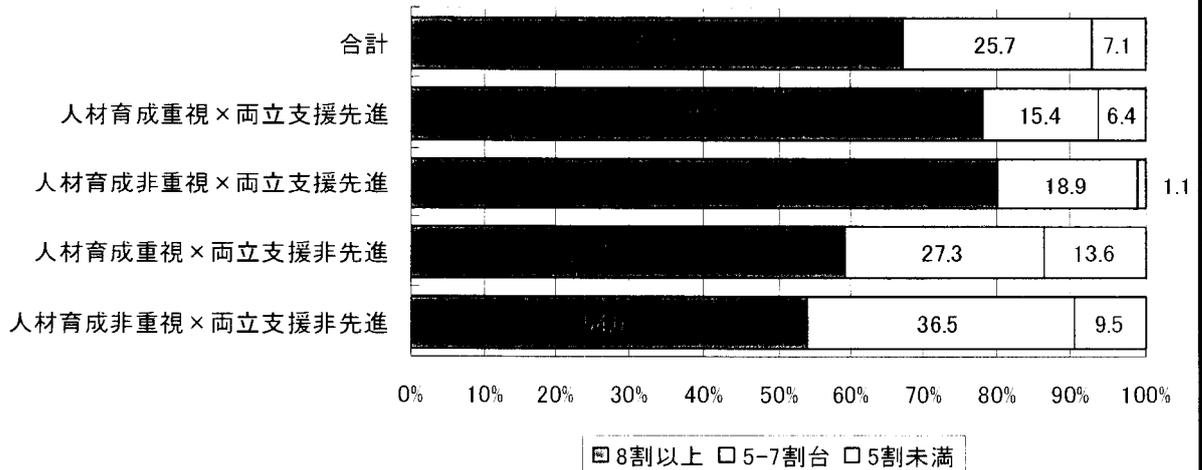
(注) 人材育成重視とは、従業員に社内での将来のキャリアについて考えさせること、企業が従業員の能力開発のために投資すること、企業への帰属意識を高めることについてどの程度重視しているかに関する質問への回答を得点化し、得点が良好であった上位50%の企業
 両立支援先進とは、育児休業制度等両立支援制度の導入時期、法を上回る制度の導入状況に関する質問への回答を得点化し、得点が良好であった上位50%の企業。

2 両立支援策は従業員の定着を高めている

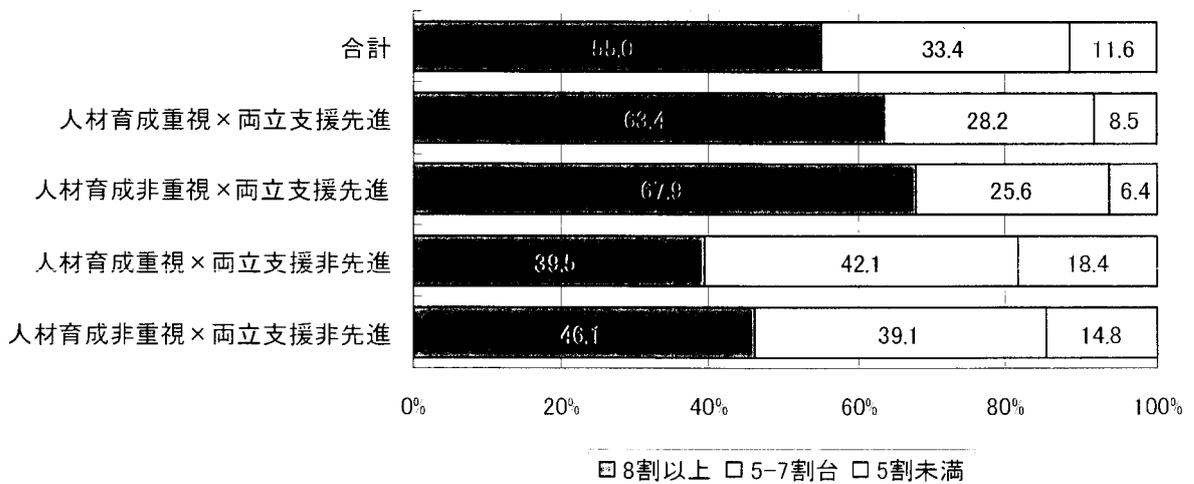
男女ともに、両立支援策の取組が進んでいる企業で大卒正社員の定着率は高く、人材育成策との組み合わせでも、両立支援策の従業員に定着に対する効果が高いことが明らかになっている。

図表2—1 20代前半で5年前に採用した大卒正社員の定着率

(男性)



(女性)



また、両立支援策の導入が進んでいる企業においては、女性が出産後も継続就業する割合が高い傾向がみられる。

図表 2-2 両立支援制度の導入状況別、女性正社員の就業継続のパターン

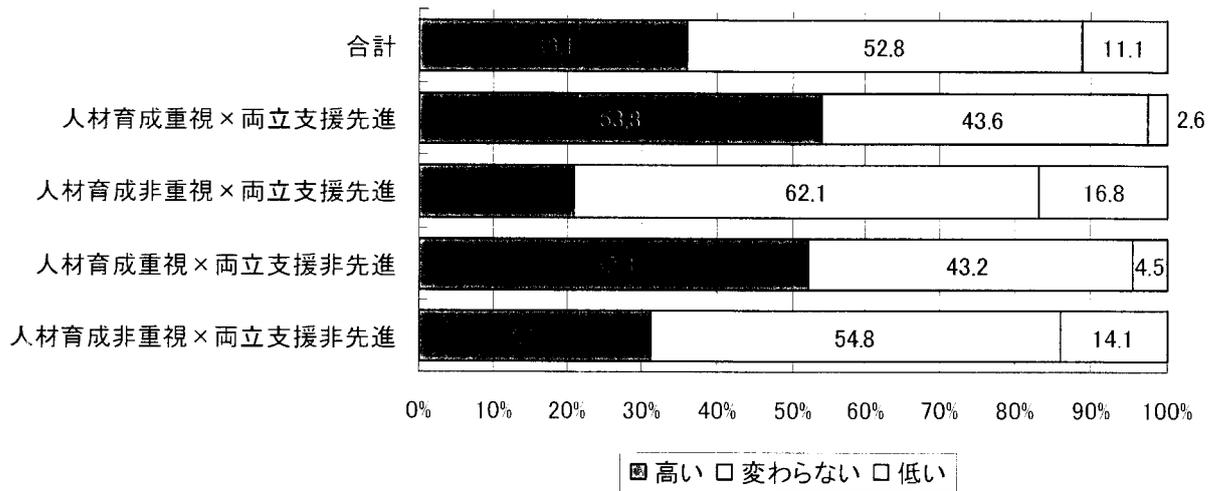
区分	調査数	全体	最も多い就業継続のパターン (%)					無回答
			結婚や自己都合で退職	妊娠や出産を機に退職	育児休業を利用するが1～2年後に退職	育児休業を利用してその後も継続就業	出産後、育児休業を利用しないで継続就業	
全体	446	100.0	46.9	11.4	4.0	36.1	0.9	0.7
制度導入が進んでいる企業	193	100.0	35.8	9.8	2.6	50.3	0.5	1.0
制度導入が進んでいない企業	249	100.0	54.6	12.9	5.2	25.7	1.2	0.4

3 人材育成策と組み合わせた両立支援策が従業員のモチベーションに効果

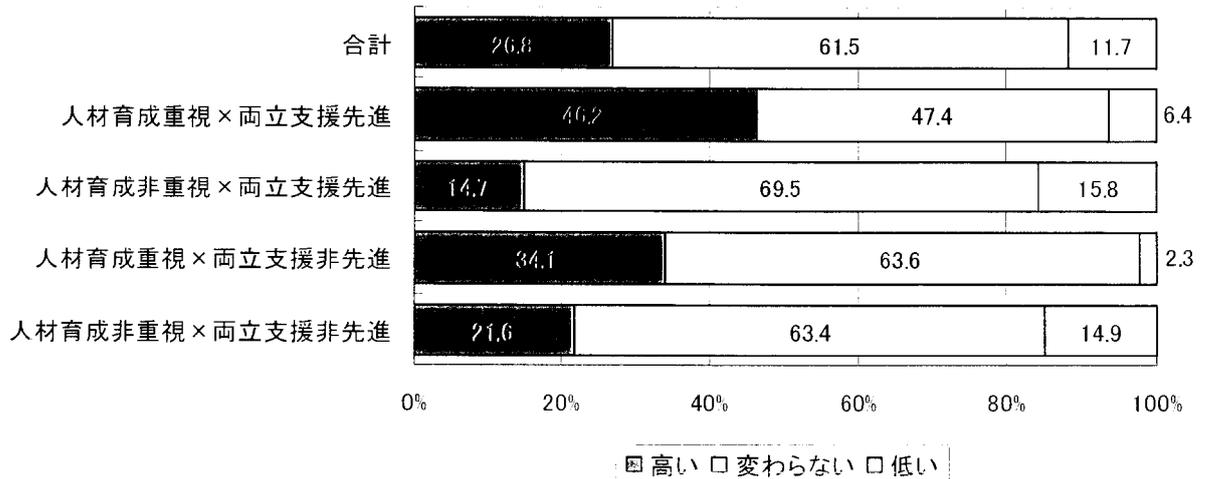
男女ともに、人材育成策と両立支援策の組み合わせによって、従業員のモチベーションが最も高くなる傾向がある

図表3 同業他社に比べた従業員の仕事・会社への意欲

(意欲：男性)



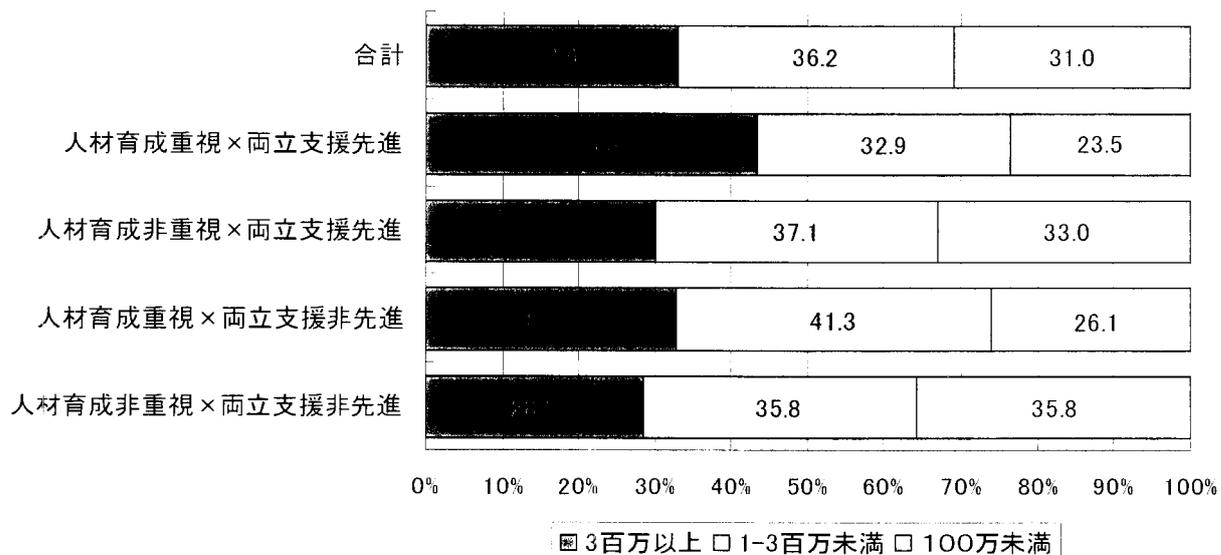
(意欲：女性)



4 人材育成策と組み合わせた両立支援策が業績にも効果

両立支援策のみでは業績への影響はとくにみられないが、人材育成への積極的姿勢との相乗効果で業績へのプラスの影響がみられる。

図表4 従業員1人当たり経常利益



両立支援と企業業績に関する調査・分析結果の概要

1. アンケート調査の概要

(1) 調査の対象、方法

東洋経済新報社会社四季報を利用して、従業員数 301～2000 人規模の上場、未上場企業 3,464 社を対象とした。対象企業の人事担当マネージャーに対して、郵送による配付、回収。

(2) 調査時期 2005 年 10 月

(3) 有効回答数 446 社（有効回答率 12.9%）

(4) 調査内容

アンケート調査項目は次のとおりである。

- ① 企業属性
- ② 雇用管理の特徴
- ③ 両立支援策、女性能力活用策の導入・運用状況
- ④ 雇用管理の有効性指標
- ⑤ 業績関連指標

(5) その他外部データの利用

アンケート調査対象企業は、東洋経済新報社会社四季報によりサンプリングを実施したが、調査実施の際に回答結果と個別企業の公表されている業績データを関係付けて分析することを依頼状に明記し、回答企業の外部のデータ（売り上げ、経常利益等）を企業別に取り込んでいる。

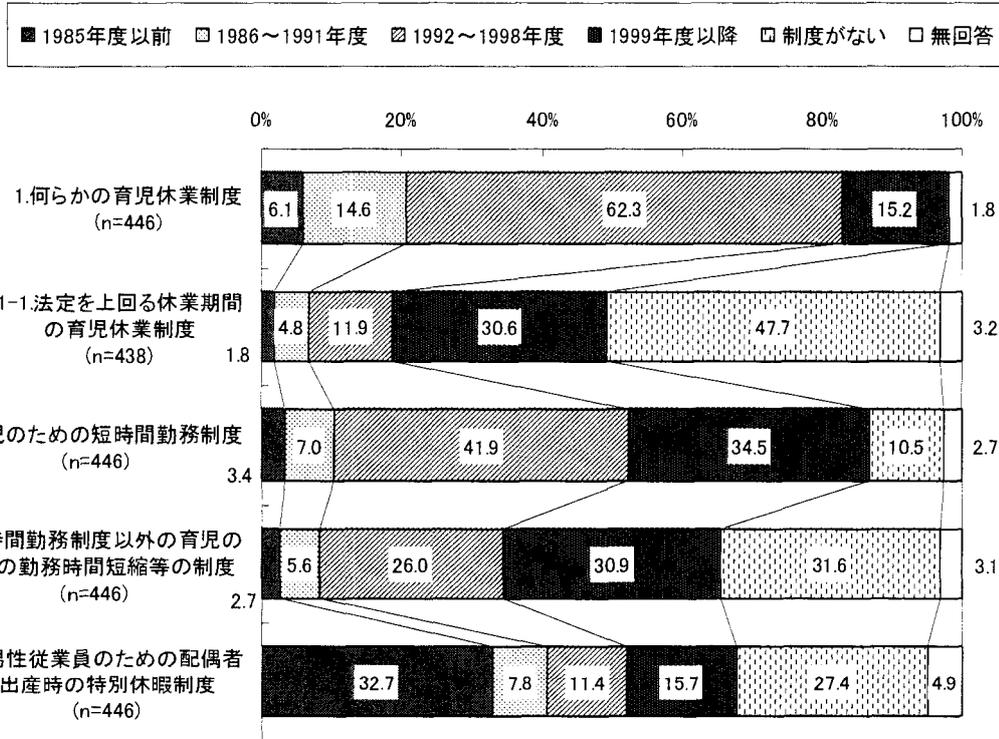
2 両立支援策の導入等の概要

アンケート調査結果に基づき、両立支援策の導入状況等について概観すると以下のとおりである。

(1) 両立支援策の導入状況

- [育児支援関連制度]の導入状況・導入時期についてみると、「何らかの育児休業制度」は育児休業法施行後の「1992～1998 年度」に導入したという回答が 62.3%を占める。「育児のための短時間勤務制度」も同じ時期の導入企業が 4 割を占めている。一方で、「法定を上回る休業期間の育児休業制度」では半数近い 47.7%の企業が導入していない。また「男性従業員のための配偶者出産時の特別休暇制度」では「1985 年以前」が 32.7%と多くなっている（図表Ⅱ-1）。

図表Ⅱ-1 両立支援制度の導入状況・導入時期〔育児支援関連制度〕

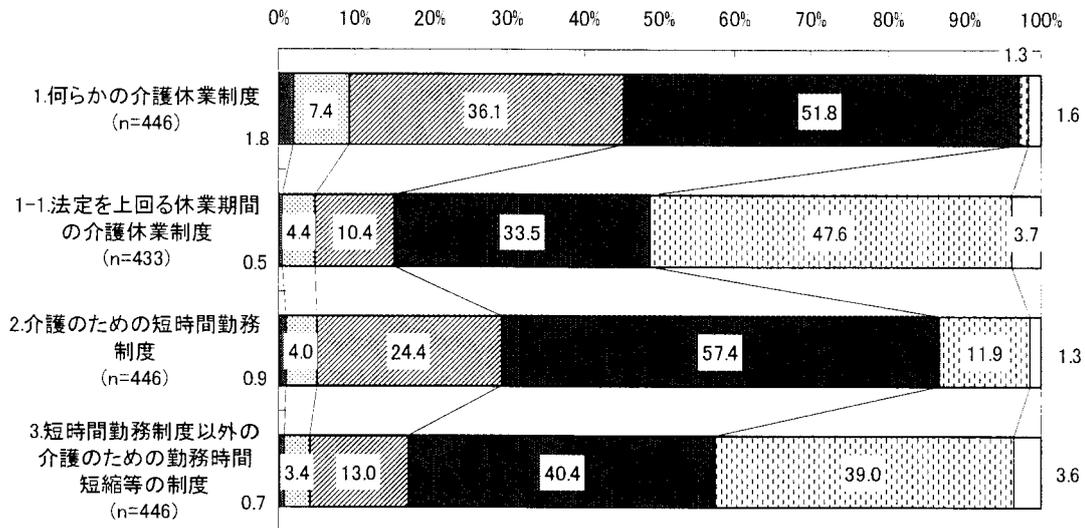


注：「1-1 法定を上回る休業期間の育児休業制度」は、「1 何らかの育児休業制度」を導入している企業について集計したもの。

- 〔介護支援関連制度〕の導入状況・導入時期についてみると、「何らかの介護休業制度」は、介護休業法施行後の「1999年以降」の導入企業が、51.8%と過半数を占める。また「法定を上回る休業期間の介護休業制度」、「短時間勤務制度以外の介護のための勤務時間短縮等の制度」についてみると「制度がない」という回答が最も多く、それぞれ47.6%、39.0%となっている（図表Ⅱ-2）。
- 〔育児・介護以外の制度〕の導入状況・導入時期についてみると、いずれの制度も導入していない企業が8割以上を占める。導入している場合には「1999年度以降」が比較的多い（図表Ⅱ-3）。

図表Ⅱ-2 両立支援制度の導入状況・導入時期〔介護支援関連制度〕

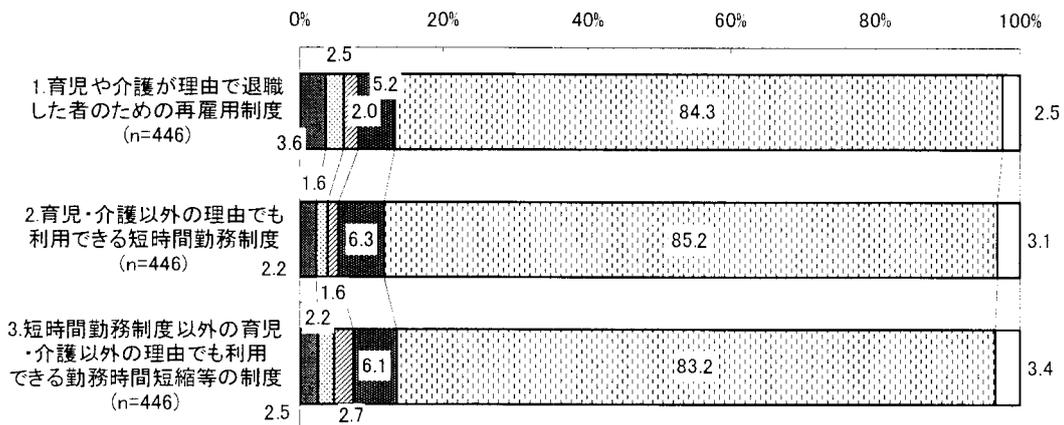
■ 1985年度以前 □ 1986～1991年度 ▨ 1992～1998年度 ■ 1999年度以降 □ 制度がない □ 無回答



注：「1-1 法定を上回る休業期間の介護休業制度」は、「1 何らかの介護休業制度」を導入している企業について集計したもの。

図表Ⅱ-3 両立支援制度の導入状況・導入時期〔育児・介護以外の制度〕

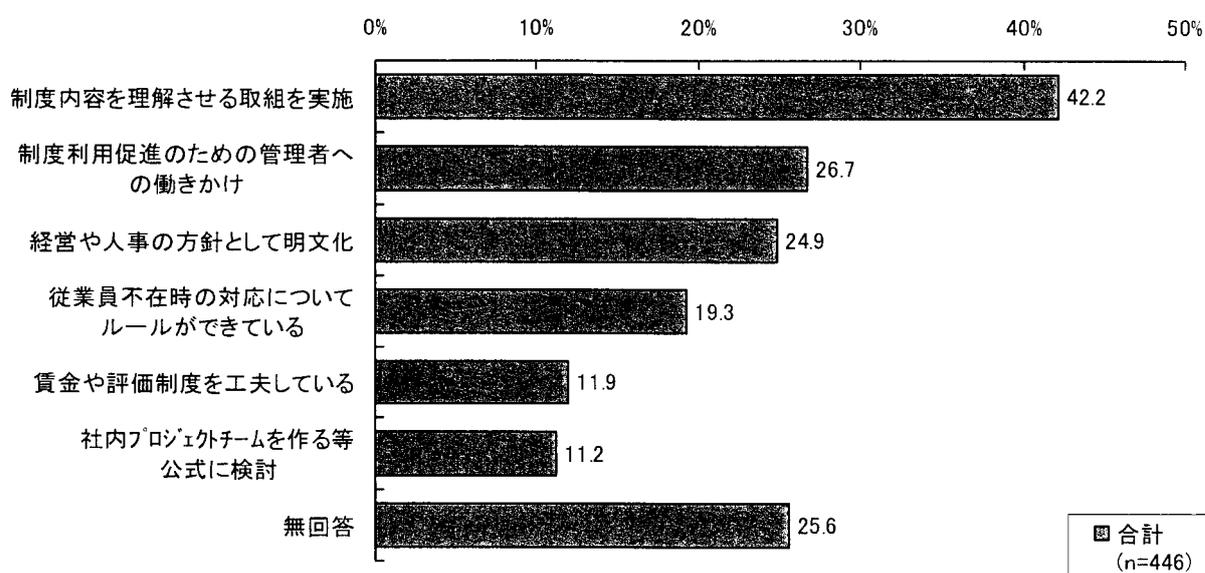
■ 1985年度以前 □ 1986～1991年度 ▨ 1992～1998年度 ■ 1999年度以降 □ 制度がない □ 無回答



(2) 仕事と生活の両立支援に関する取組状況

- 仕事と生活の両立支援に関する取組状況についてみると、「自社の制度内容を従業員に理解させるための取組を実施している」が最も多く 42.2%となっている。続いて「制度の利用促進のために管理者への働きかけ（研修の実施や情報提供など）を実施している」が 26.7%、「取組の考え方を、経営や人事の方針として明文化している」が 24.9%となっている（図表Ⅱ-4）。

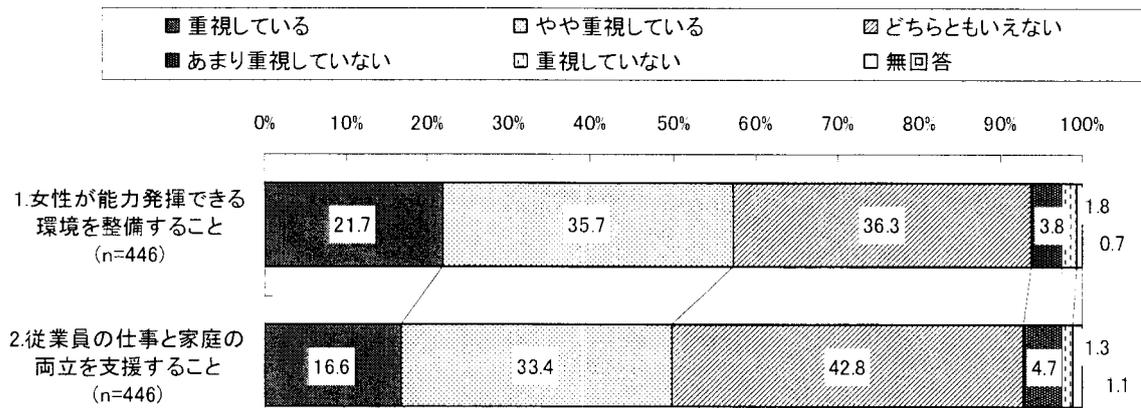
図表Ⅱ-4 仕事と生活の両立支援に関する取組状況（複数回答）



(3) 環境整備の重視度

- 「女性が能力発揮できる環境を整備すること」の重視度についてみると、「重視」割合（「重視している」＋「やや重視している」の割合）は、57.4%と6割程度となっている。
- 「従業員の仕事と家庭の両立を支援すること」の重視度については「重視」割合（「重視している」＋「やや重視している」の割合）は、50.0%とちょうど半数となっている。
- 一方で、「どちらともいえない」とする企業も4割程度みられている。「重視していない」とする回答はごくわずかである（図表Ⅱ-5）。

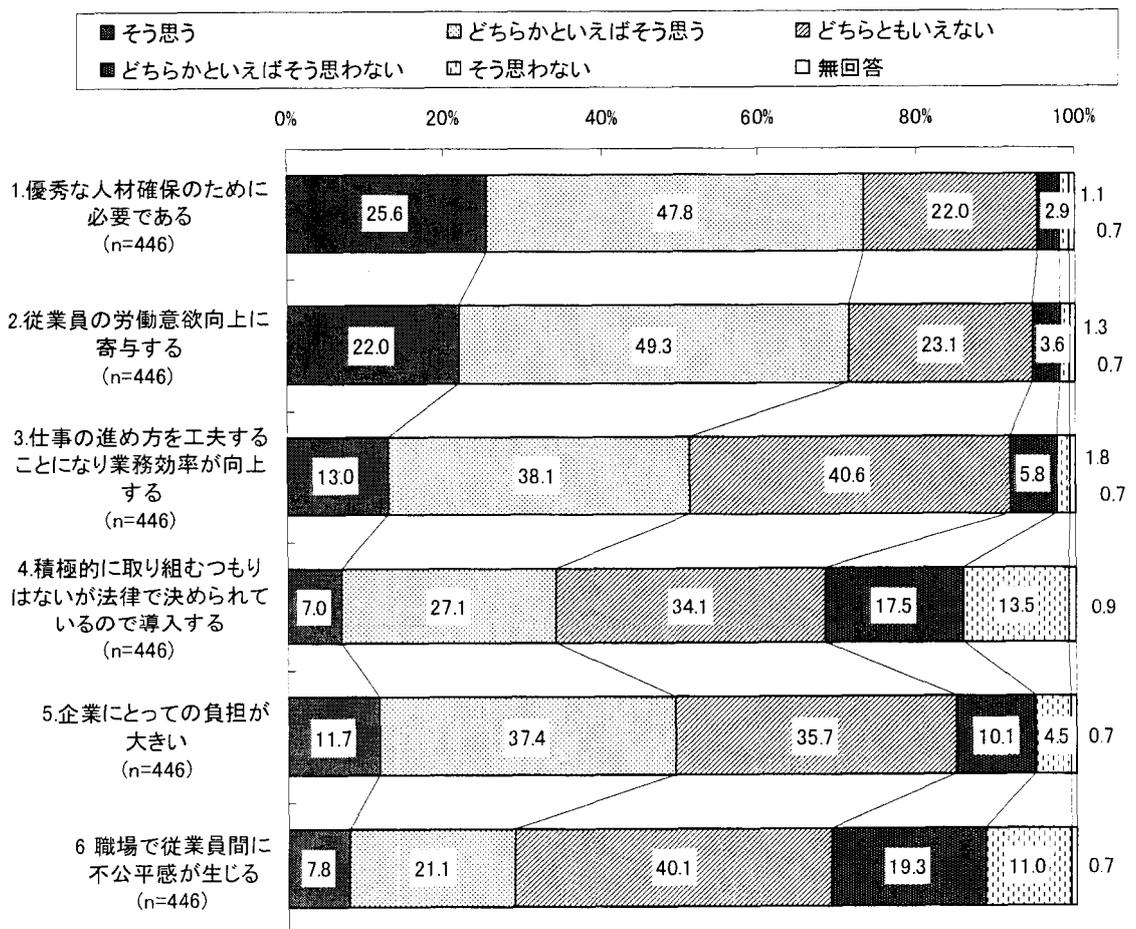
図表Ⅱ-5 環境整備の重視度



(4) 両立支援の取組に対する企業の考え

- 仕事と生活との両立を支援する制度や取組を企業が導入することに関して、6項目について企業としての考えを尋ねた。
- 結果をみると、「そう思う」という回答が最も多かったのは「優秀な人材確保のために必要である」の25.6%で、次いで「従業員の労働意欲向上に寄与する」が22.0%と、この2項目は、「どちらかといえばそう思う」まで含めると7割を超える企業が同意している。また「仕事の進め方を工夫することになり業務効率が向上する」が「そう思う」13.0%、「どちらかといえばそう思う」38.1%と合わせて5割以上の企業が同意している。一方で、「企業にとっての負担が大きい」という意見も、「そう思う」11.7%、「どちらかといえばそう思う」37.4%と合わせて5割程度の企業が同意している（図表Ⅱ-6）。

図表Ⅱ-6 両立支援の取組に対する企業の考え



3 両立支援策の導入状況の雇用管理指標及び業績への効果分析

次に、両立支援策の導入状況別にみた雇用管理指標及び業績を概観する。記述に当たっては、両立支援策の導入が進んでいる企業とそうでない企業とにタイプを分類し、クロス集計結果からみた両立支援策の導入状況別の特徴について把握している。また、両立支援策を企業の人事戦略や均等施策と関連づけた分析（各論「企業の人事戦略と両立支援・均等制度導入の組合せによる業績への効果分析」。以下本項において「人事戦略組合せ分析」という。）についても併せて言及する。

両立支援策の導入状況のタイプ分類は、次の方法で指標化した。

参考1に掲げた12の制度について、法律を上回る形での導入（法律制定前の実施、法律が定める最低基準を上回る内容）をしている場合について1点を配し、合計の得点により、調査対象企業を2区分、5区分の2種類に分類した。得点別の分布は図表Ⅱ-7のとおりである。

また、人事戦略組合せ分析においては、両立支援取組（法を上回る制度の導入、育児休業取得状況等をもとに数値化）、均等取組（女性の管理職への登用や大卒採用者に占める女性の割合等をもとに数値化）、企業の人事戦略（社内での将来のキャリアについて考えさせるなどの人事戦略の重視度をもとに数値化）の状況により2区分し、それらを組み合わせ、図表Ⅱ-8のとおり8パターンに分類した。

図表Ⅱ-7 両立支援策の導入状況の分類

得点	企業数	割合	両立支援2区分		両立支援5区分	
0	19	4.3	4以下	56.3	制度なし	4.3
1	54	12.2			1~2	24.0
2	52	11.8			3~4	28.1
3	63	14.3			5~6	21.9
4	61	13.8	5以上	43.7	7以上	21.7
5	55	12.4				
6	42	9.5				
7	43	9.7				
8	27	6.1				
9	13	2.9				
10	7	1.6				
11	1	0.2				
12	5	1.1				
合計	442	100.0	100.0		100.0	

*参考1 指標化に使用した制度は下記のとおり。

【育児支援関連制度】

1. 何らかの育児休業制度
 - 1-1 うち法定を上回る休業期間の育児休業制度
2. 育児のための短時間勤務制度
3. 短時間勤務制度以外の育児のための勤務時間短縮等の制度
4. 男性従業員のための、配偶者出産時の特別休暇制度

【介護支援関連制度】

1. 何らかの介護休業制度
 - 1-1 うち法定を上回る休業期間の介護休業制度
2. 介護のための短時間勤務制度
3. 短時間勤務制度以外の介護のための勤務時間短縮等の制度

【上記以外の制度】

1. 育児や介護が理由で退職した者のための再雇用制度
2. 育児・介護以外の理由でも利用できる短時間勤務制度
3. 短時間勤務制度以外の育児・介護以外の理由でも利用できる勤務時間短縮等の制度

図表Ⅱ-8 企業の8パターン分類とサンプル数

パターン	企業人材 育成重視	両立 支援	均等 取組	サン プル	%
①企業人材育成重視・両立支援高位・均等高位 HHH	H	H	H	44	12.1
②企業人材育成重視・両立支援高位・均等低位 HHL	H	H	L	41	11.2
③企業人材育成重視・両立支援低位・均等高位 HLH	H	L	H	21	5.8
④企業人材育成重視のみ HLL	H	L	L	25	6.8
⑤企業人材育成重視せず・両立支援高位・均等高位 LHH	L	H	H	45	12.3
⑥企業人材育成重視せず・両立支援高位・均等低位 LHL	L	H	L	52	14.2
⑦企業人材育成重視せず・両立支援低位・均等高位 LLH	L	L	H	63	17.3
⑧企業人材育成重視せず・両立支援低位・均等低位 LLL	L	L	L	74	20.3

(1) 企業属性別にみた両立支援策の導入

- ・ 製造業及び情報通信・運輸業で両立支援策の導入が進んでいる傾向がある。
- ・ 特徴的な点として、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、認定取得を希望している企業で両立支援策の導入が進んでいることがあげられる（図表Ⅱ-9）。

図表Ⅱ-9 企業属性別、両立支援策の導入状況

(%)

	調査数 (n)	全体	両立支援2区分		両立支援5区分					
			4以下	5以上	制度なし	1~2	3~4	5~6	7以上	
全体	446	100.0	55.8	43.3	4.3	23.8	27.8	21.7	21.5	
上場/非上場別	上場	157	100.0	56.1	42.7	5.1	26.1	24.8	26.1	16.6
	非上場	281	100.0	55.9	43.4	3.9	22.8	29.2	19.6	23.8
業種別	建設業	57	100.0	61.4	38.6	5.3	33.3	22.8	22.8	15.8
	製造業	189	100.0	55.6	44.4	3.7	24.3	27.5	23.8	20.6
	情報通信業、運輸業	37	100.0	54.1	43.2	2.7	16.2	35.1	18.9	24.3
	卸売・小売業、飲食店、宿泊業	91	100.0	59.3	38.5	8.8	23.1	27.5	19.8	18.7
	金融・保険業、不動産業	16	100.0	68.8	25.0	0.0	31.3	37.5	12.5	12.5
	その他サービス業 その他	40 16	100.0 100.0	50.0 25.0	50.0 75.0	0.0 0.0	20.0 6.3	30.0 18.8	17.5 31.3	32.5 43.8
企業規模別	500人未満	198	100.0	57.1	41.9	5.6	27.3	24.2	24.7	17.2
	500~1,000人未満	163	100.0	58.3	40.5	3.1	23.3	31.9	17.2	23.3
	1,000~1,500人未満	45	100.0	48.9	51.1	6.7	8.9	33.3	22.2	28.9
	1,500人以上	39	100.0	48.7	51.3	0.0	25.6	23.1	25.6	25.6
女性比率別	10%未満	128	100.0	54.7	44.5	4.7	25.8	24.2	22.7	21.9
	10~20%未満	150	100.0	57.3	42.7	3.3	20.7	33.3	22.7	20.0
	20~30%未満	79	100.0	58.2	41.8	6.3	26.6	25.3	19.0	22.8
	30~50%未満	56	100.0	50.0	48.2	3.6	19.6	26.8	25.0	23.2
	50%以上	21	100.0	61.9	38.1	4.8	23.8	33.3	14.3	23.8
行動計画策定別	計画策定・認定希望	80	100.0	31.3	68.8	2.5	6.3	22.5	32.5	36.3
	計画策定・認定希望なし	272	100.0	58.8	40.8	5.1	26.5	27.2	21.7	19.1
	計画未策定	88	100.0	65.9	30.7	2.3	30.7	33.0	13.6	17.0

(2) 両立支援策は人材育成策とともに実施することで採用パフォーマンスが高まる

- 「制度なし」の企業では「質・量ともに必要な人材が確保できていない」とする割合が高く、両立支援策導入ポイントが3以上の企業では、新卒採用において「質・量ともに必要な人材が確保できている」とする割合が3割を占めている（図表Ⅱ-10）。
- 人事戦略組合せ分析においても、特に人材育成策と両立支援策を同時に実施する企業で「質・量ともに必要な人材が確保できている」とする割合が高い（図表Ⅱ-11）。

図表Ⅱ-10 両立支援策の導入状況別、最近5年間の採用実績

【新卒採用】 (％)

	調査数 (n)	全体	質・量ともに必要な人材確保できている	人数は確保、質的には満足していない	質重視で採用、人数確保できていない	質・量ともに必要な人材確保できていない	新卒採用は行っていない	無回答	
全体	446	100.0	30.3	30.9	20.4	14.6	3.6	0.2	
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	28.5	32.9	21.3	15.3	2.0	0.0
	5以上	193	100.0	33.2	27.5	19.2	14.0	5.7	0.5
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	21.1	21.1	21.1	36.8	0.0	0.0
	1～2	106	100.0	25.5	35.8	18.9	17.9	1.9	0.0
	3～4	124	100.0	32.3	32.3	23.4	9.7	2.4	0.0
	5～6	97	100.0	33.0	28.9	20.6	13.4	3.1	1.0
	7以上	96	100.0	33.3	26.0	17.7	14.6	8.3	0.0

【中途採用】 (％)

	調査数 (n)	全体	質・量ともに必要な人材確保できている	人数は確保、質的には満足していない	質重視で採用、人数確保できていない	質・量ともに必要な人材確保できていない	新卒採用は行っていない	無回答	
全体	446	100.0	21.7	22.0	22.6	17.7	15.7	0.2	
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	18.5	22.9	25.3	19.3	14.1	0.0
	5以上	193	100.0	25.9	21.2	19.2	15.0	18.1	0.5
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	5.3	21.1	21.1	36.8	15.8	0.0
	1～2	106	100.0	18.9	28.3	17.9	20.8	14.2	0.0
	3～4	124	100.0	20.2	18.5	32.3	15.3	13.7	0.0
	5～6	97	100.0	32.0	22.7	21.6	10.3	12.4	1.0
	7以上	96	100.0	19.8	19.8	16.7	19.8	24.0	0.0

図表Ⅱ-11 新卒の最近5年間の採用状況

合計	29.1	31.0	20.6	15.4	3.8
LLL	16.2	36.5	24.3	20.3	2.7
LLH	25.4	41.3	15.9	14.3	3.2
LHL	25.0	36.5	13.5	21.2	3.8
LHH	31.1	28.9	11.1	20.0	8.9
HLL	28.0	24.0	24.0	24.0	0.0
HLH	38.1	23.8	33.3	4.8	0.0
HHL	47.5	20.0	17.5	5.0	10.0
HHH	38.6	20.5	34.1	6.8	0.0

- 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
- 質・量ともに必要な人材が確保できている 人数は確保できているが、質的には満足していない
 人材の質を重視して採用しており必要な人数を確保できていない 質・量ともに確保できていない
 新卒採用は行ってない

(3) 両立支援策は従業員の定着を高めている

- 男女ともに、両立支援策の導入ポイントが高い企業で大卒正社員の定着率は高く、女性が出産後も継続就業する割合が高い傾向がみられている（図表Ⅱ-12、Ⅱ-13）。
- 人事戦略組合せ分析においては、人材育成策、均等施策との組み合わせでも、両立支援策の従業員の定着に対する効果が高いことが明らかになっている（図表Ⅱ-14）。

図表Ⅱ-12 両立支援策の導入状況別、大卒正社員の5年後の定着率

【男性】														(%)	
	調査数 (n)	全体	ほぼ 100%	9割台	8割台	7割台	6割台	5割台	4割台	3割台	2割台	1割台 以下	5年前 は採用 してい ない	無回答	
全体	446	100.0	19.5	24.9	17.5	9.9	8.5	5.8	1.6	2.2	1.1	0.7	6.5	1.8	
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	15.3	21.7	20.5	12.0	9.2	7.2	2.0	3.2	2.0	1.2	4.8	0.8
	5以上	193	100.0	25.4	29.5	13.0	7.3	7.8	4.1	0.5	1.0	0.0	0.0	8.3	3.1
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	10.5	10.5	26.3	15.8	10.5	5.3	10.5	0.0	0.0	0.0	5.3	5.3
	1~2	106	100.0	14.2	17.9	22.6	11.3	11.3	7.5	0.9	4.7	2.8	0.0	5.7	0.9
	3~4	124	100.0	16.9	26.6	17.7	12.1	7.3	7.3	1.6	2.4	1.6	2.4	4.0	0.0
	5~6	97	100.0	25.8	24.7	12.4	9.3	7.2	6.2	0.0	2.1	0.0	0.0	7.2	5.2
	7以上	96	100.0	25.0	34.4	13.5	5.2	8.3	2.1	1.0	0.0	0.0	0.0	9.4	1.0

【女性】														(%)	
	調査数 (n)	全体	ほぼ 100%	9割台	8割台	7割台	6割台	5割台	4割台	3割台	2割台	1割台 以下	5年前 は採用 してい ない	無回答	
全体	446	100.0	18.2	16.4	10.8	9.4	7.0	11.0	2.0	4.7	1.1	2.2	15.2	2.0	
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	14.1	14.9	10.8	9.6	8.8	14.1	2.4	6.8	1.2	2.4	13.7	1.2
	5以上	193	100.0	23.8	18.1	10.4	8.8	4.7	7.3	1.0	2.1	1.0	2.1	17.6	3.1
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	21.1	0.0	10.5	10.5	15.8	0.0	0.0	15.8	0.0	0.0	15.8	10.5
	1~2	106	100.0	12.3	14.2	11.3	9.4	5.7	17.0	3.8	6.6	1.9	2.8	14.2	0.9
	3~4	124	100.0	14.5	17.7	10.5	9.7	10.5	13.7	1.6	5.6	0.8	2.4	12.9	0.0
	5~6	97	100.0	22.7	13.4	14.4	5.2	3.1	7.2	1.0	3.1	2.1	3.1	18.6	6.2
	7以上	96	100.0	25.0	22.9	6.3	12.5	6.3	7.3	1.0	1.0	0.0	1.0	16.7	0.0

図表Ⅱ-13 両立支援策の導入状況別、女性正社員の就業継続のパターン（問12）

		(%)							
	調査数 (n)	全体	結婚や自己 都合で退職 する	妊娠や出産 を期に退職 する	出産後、育 児休業を利用 するが、 その後1-2 年のうちに 退職する	出産後、育 児休業を利用 して、そ の後も継続 就業する	出産後、育 児休業を利用 しない で、継続就 業する	無回答	
	全体	446	100.0	46.9	11.4	4.0	36.1	0.9	0.7
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	54.6	12.9	5.2	25.7	1.2	0.4
	5以上	193	100.0	35.8	9.8	2.6	50.3	0.5	1.0
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	57.9	5.3	5.3	31.6	0.0	0.0
	1~2	106	100.0	63.2	14.2	5.7	17.0	0.0	0.0
	3~4	124	100.0	46.8	12.9	4.8	32.3	2.4	0.8
	5~6	97	100.0	41.2	5.2	1.0	49.5	1.0	2.1
	7以上	96	100.0	30.2	14.6	4.2	51.0	0.0	0.0

図表Ⅱ-14 20代前半で5年前に採用した大卒正社員の定着率

(男性)

合計	67.2	25.7	7.1
LLL	58.2	34.3	7.5
LLH	49.2	39.0	11.9
LHL	85.7	12.2	1.0
LHH	73.2	26.8	0.0
HLL	56.0	28.0	16.0
HLH	63.2	26.3	10.5
HHL	81.1	13.5	5.4
HHH	75.6	17.1	7.3

0% 20% 40% 60% 80% 100%

□ 8割以上 □ 5-7割台 □ 5割未満

(女性)

合計	55.0	33.4	11.6
LLL	56.7	33.3	10.0
LLH	34.5	45.5	20.0
LHL	73.8	19.0	7.1
LHH	61.1	33.3	5.6
HLL	40.9	45.5	13.6
HLH	37.5	37.5	25.0
HHL	81.3	15.6	3.1
HHH	48.7	38.5	12.8

0% 20% 40% 60% 80% 100%

□ 8割以上 □ 5-7割台 □ 5割未満

(4) 人材育成策と組み合わせた両立支援策が従業員のモチベーションに効果

- 両立支援策の導入ポイントと従業員の仕事への意欲、会社・仕事への満足とは目立った関係はみられない（図表Ⅱ-15、Ⅱ-16）。
- しかし、人事戦略組合せ分析で見ると、人材育成策あるいは均等施策と両立支援策を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（図表Ⅱ-17）。

図表Ⅱ-15 両立支援策の導入状況別、従業員の仕事に対する意欲
：同業他社との比較（問 23-①）

【男性】 (%)

		調査数 (n)	全体	高い	やや高 い	ほぼ同 じレベル	やや低 い	低い	無回答
全体		446	100.0	5.8	27.6	50.9	10.1	0.4	5.2
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	5.2	27.7	51.4	10.8	0.8	4.0
	5以上	193	100.0	6.7	28.0	50.3	9.3	0.0	5.7
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	5.3	15.8	57.9	10.5	5.3	5.3
	1~2	106	100.0	1.9	32.1	55.7	9.4	0.0	0.9
	3~4	124	100.0	8.1	25.8	46.8	12.1	0.8	6.5
	5~6	97	100.0	8.2	27.8	48.5	9.3	0.0	6.2
	7以上	96	100.0	5.2	28.1	52.1	9.4	0.0	5.2

【女性】 (%)

		調査数 (n)	全体	高い	やや高 い	ほぼ同 じレベル	やや低 い	低い	無回答
全体		446	100.0	4.5	20.4	58.3	10.8	0.7	5.4
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	4.8	18.1	60.6	12.0	0.4	4.0
	5以上	193	100.0	4.1	23.8	55.4	9.3	1.0	6.2
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	0.0	15.8	68.4	5.3	5.3	5.3
	1~2	106	100.0	3.8	17.0	67.9	10.4	0.0	0.9
	3~4	124	100.0	6.5	19.4	53.2	14.5	0.0	6.5
	5~6	97	100.0	4.1	26.8	53.6	8.2	1.0	6.2
	7以上	96	100.0	4.2	20.8	57.3	10.4	1.0	6.3

図表Ⅱ-16 両立支援策の導入状況別、従業員の会社や仕事に対する満足度
：同業他社との比較（問23-②）

【男性】

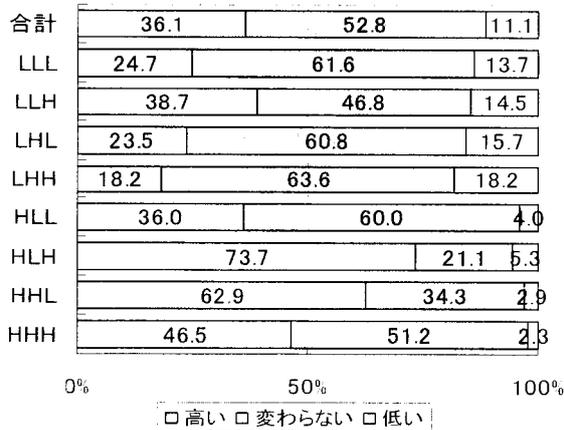
		調査数 (n)	全体	高い	やや高 い	ほぼ同 じレベル	やや低 い	低い	無回答
全体		446	100.0	3.8	20.4	53.6	15.7	1.3	5.2
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	4.0	18.1	56.2	16.5	1.2	4.0
	5以上	193	100.0	3.6	23.8	51.3	14.0	1.6	5.7
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	0.0	10.5	63.2	15.8	5.3	5.3
	1~2	106	100.0	1.9	14.2	66.0	17.0	0.0	0.9
	3~4	124	100.0	6.5	22.6	46.8	16.1	1.6	6.5
	5~6	97	100.0	5.2	23.7	48.5	13.4	3.1	6.2
	7以上	96	100.0	2.1	24.0	54.2	14.6	0.0	5.2

【女性】

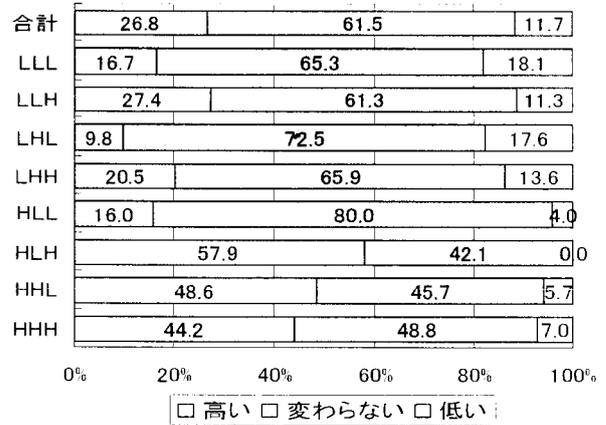
		調査数 (n)	全体	高い	やや高 い	ほぼ同 じレベル	やや低 い	低い	無回答
全体		446	100.0	3.6	17.5	56.7	15.9	0.9	5.4
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	3.2	15.3	60.2	16.1	1.2	4.0
	5以上	193	100.0	4.1	20.7	53.4	15.0	0.5	6.2
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	0.0	21.1	63.2	5.3	5.3	5.3
	1~2	106	100.0	1.9	12.3	65.1	19.8	0.0	0.9
	3~4	124	100.0	4.8	16.9	55.6	14.5	1.6	6.5
	5~6	97	100.0	5.2	22.7	50.5	13.4	1.0	7.2
	7以上	96	100.0	3.1	18.8	56.3	16.7	0.0	5.2

図表Ⅱ-17 同業他社に比べた従業員の仕事・会社への意欲

（意欲：男性）



（意欲：女性）



(5) 人材育成策と組み合わせた両立支援策が業績にも効果

- 両立支援策の導入ポイントと主観的な業績判断指標との明確な関係はみられないが、客観指標との関連で見ると、両立支援策の導入ポイントが高い企業（5区分の7ポイント以上の区分を除く）で業績がよい傾向がある（図表Ⅱ-18、Ⅱ-19、Ⅱ-20）。
- 人事戦略組合せ分析で見ると、両立支援策のみでは業績にプラスの影響はみられないが、人材育成への積極姿勢との相乗効果で業績へのプラスの影響がみられる（図表Ⅱ-21）。

図表Ⅱ-18 両立支援策の導入状況別、一人当たりの生産性：同業他社との比較（問22-①）

		調査数 (n)	全体	良い	やや良 い	ほぼ同 じレベル	やや悪 い	悪い	無回答
全体		446	100.0	6.3	21.5	35.7	27.6	4.5	4.5
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	5.6	24.9	34.9	26.5	5.2	2.8
	5以上	193	100.0	7.3	17.6	37.3	29.0	3.6	5.2
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	0.0	21.1	47.4	15.8	10.5	5.3
	1～2	106	100.0	3.8	24.5	38.7	28.3	3.8	0.9
	3～4	124	100.0	8.1	25.8	29.8	26.6	5.6	4.0
	5～6	97	100.0	8.2	18.6	30.9	30.9	5.2	6.2
	7以上	96	100.0	6.3	16.7	43.8	27.1	2.1	4.2

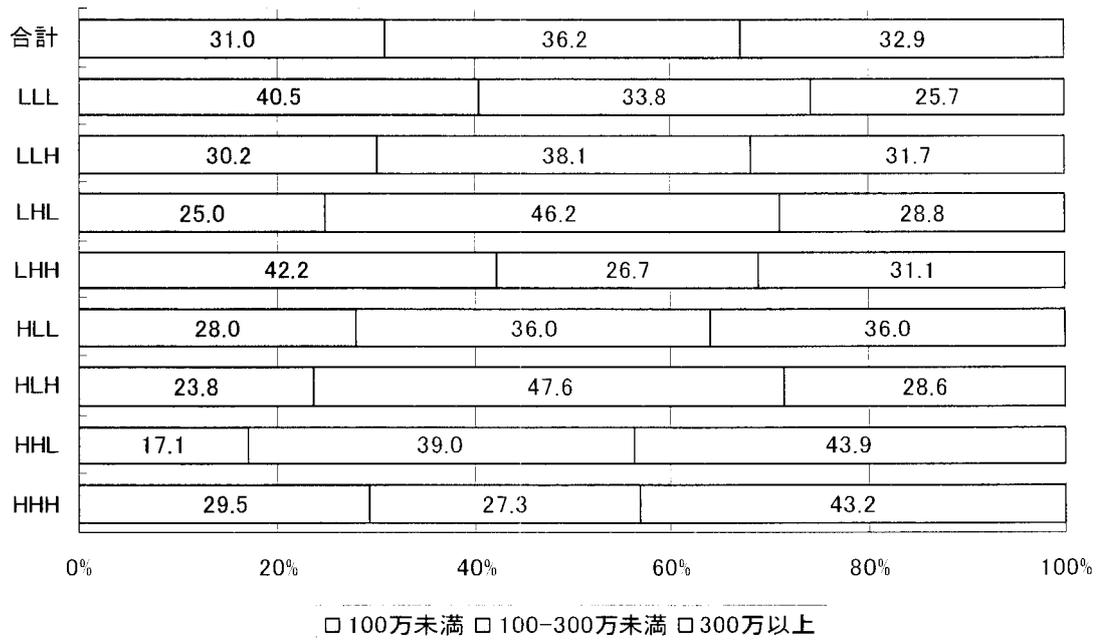
図表Ⅱ-19 両立支援策の導入状況別、業績：同業他社との比較（問22-②）

		調査数 (n)	全体	良い	やや良 い	ほぼ同 じレベル	やや悪 い	悪い	無回答
全体		446	100.0	12.3	24.4	29.8	24.0	4.0	5.4
両立支援 2区分	4以下	249	100.0	12.9	27.3	28.5	22.9	4.4	4.0
	5以上	193	100.0	11.9	21.2	32.1	25.4	3.6	5.7
両立支援 5区分	制度なし	19	100.0	10.5	15.8	31.6	31.6	5.3	5.3
	1～2	106	100.0	11.3	24.5	35.8	22.6	3.8	1.9
	3～4	124	100.0	14.5	31.5	21.8	21.8	4.8	5.6
	5～6	97	100.0	11.3	25.8	28.9	23.7	4.1	6.2
	7以上	96	100.0	12.5	16.7	35.4	27.1	3.1	5.2

図表Ⅱ-20 両立支援策の導入状況別、業績指標

		調査数(n)	1人当たり売上高(百万円) 2005年3月	1人当たり経常利益(百万円) 2005年3月
全体		442	82.8	2.9
両立支援 2区分	4以下	249	74.7	2.2
	5以上	193	93.3	3.8
両立支援 5区分	制度なし	19	78.1	1.9
	1~2	106	62.0	2.3
	3~4	124	85.5	2.2
	5~6	97	111.8	4.9
	7以上	96	74.6	2.6

図表Ⅱ-21 従業員1人当たり経常利益



(2) 両立支援策導入企業の要因分析 (松原委員)

- 制度により、導入要因の傾向に違いがあるが、内部労働市場の形成を促進する人事戦略をもつ企業、女性が能力を発揮できるような環境を整備して女性を積極的に活用しようとする企業で、制度導入が進んでいる。
- 内部労働市場の形成を促進する人事戦略（特に、キャリア開発の重視）及び女性を積極的に活用することを推進する施策を有する企業は、多数の両立支援策を整備する傾向が強く、両立支援策の促進に向けた取組みに積極的である傾向が強い。
- 従業員のキャリアビジョンを明確にする人事戦略や均等施策に積極的に取り組んでいる企業は、両立支援策の導入に否定的な考えを持つことなく、前向きに取り組む傾向が強い。
- 以上の分析結果から、両立支援策を導入する企業では、従業員にキャリアビジョンを明確もたせることによって効率的に教育投資をし、内部労働市場を形成してスキルや知識の流出を防ぐ人事戦略と、女性が能力を発揮できるよう、積極的な均等施策を有することが明らかになった。

(3) 両立支援策が採用パフォーマンスおよび女性雇用に及ぼす影響 (武石研究員)

- 採用パフォーマンスに関しては、新卒採用、中途採用ともに両立支援策の導入により質・量共に必要な人材が確保できることに効果をもたらしている。一方で、制度の運用のしやすさを示す両立支援策の環境整備に関する指標の影響はみられない。両立支援策の有無は、社外の就業希望者からも企業間の制度比較が比較的容易であり、施策の導入が人材の確保にプラスに作用しているが、環境整備は外部からは比較検討しにくい施策であり、制度導入の効果のみが明らかになったと考えられる。
- 女性比率への影響については、両立支援策の環境整備に取り組む企業では、女性が働きやすく女性の比率が高くなっていることが示唆されているが、女性の能力活用の指標の方がより効果が大きい。一方で両立支援策実施の女性の雇用量への影響については現段階では十分明らかではないものの、両立支援策が女性雇用にマイナスの影響を及ぼすという関係は否定された。
- 採用者に占める女性比率について分析を行った結果、法定を上回る育児休業制度のある企業ではプラスの係数を示しており、制度の導入により女性の雇用コストが意識されて女性の採用を抑制するという関係は否定された。むしろ、施策の導入は、女性の採用比率を高めることから、雇用条件の整備として認識されている可能性がある。また、女性の勤続が伸びることは大卒女性の採用を抑制する可能性があるが、男性と同様の能力発揮が期待される総合職女性についてはそのような影響は認められなかった。

(4) 両立支援策と定着率 (松繁委員)

- 出産・育児に関する施策を早期から導入している企業ほど、定着率の改善が進んでいる。また、法定以上の育児休業制度を持っている企業において女性の離職率が低い。
- 育児休業取得率の向上がそのまま低離職率に結びつくわけではなく、法で定められた範囲の施策やそれが利用されるだけでは効果が不十分であり、より手厚い施策が講じられなければ女性の離職行動に変化を及ぼすことはできないと推測される。

(5) 両立支援策は働く人を活性化させるのか (守島委員)

- 総合的な女性活用に関する尺度を構築し、両立支援策との交互作用をみると、女性がより活用されている企業では、明らかに、両立支援策は女性の活性化に繋がっていた。また、女性だけではなく、男性従業員の働く意欲や満足度についても、プラスの交互作用が観察され、女性活用と両立支援の交互作用の従業員全体への波及効果が示唆された。
- 人事施策のうち、成果主義的な評価は、両立支援策との交互作用が観察され、成果や実績による従業員の評価を重視している企業では、両立支援策は、意欲や満足度にプラスの影響を与える可能性が示唆された。
- 両立支援施策を普及し、現場での運用をスムーズに進めるための補完施策については、現場の管理者への働きかけなどの現場での運用支援が、両立支援策の導入と有意な正の交互作用をみせた。研修などによる現場の上司への働きかけは、両立支援策が女性従業員の意欲や満足度に繋がる上で、効果のある補完施策であることが確認された。両立支援策を普及し、多くの人がこうした仕組みを利用できることによって、従業員の活性化を目指すためには、現場での運用支援が大切である。

(6) 均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績 (脇坂委員)

- 「均等度」が業績に及ぼす効果が一部で見られるとともに、「均等度」も「ファミフレ度」も高い企業で経常利益が高いという関係がみられる。また、「均等度」や「ファミフレ度」が業績にマイナスの影響を及ぼすということはない。

(7) 両立支援と企業業績 (阿部委員、黒澤委員)

- 両立支援策の中でも、育児休業制度、ならびにいくつかの短時間勤務制度の充実が企業業績にプラスの影響をもたらしていることが示された。しかも、そうした制度の導入は、短期的には企業業績にマイナスの効果をもたらす可能性もあるが、それを従業員の能力発揮を促し、育児中の者だけに対象を限定するのではなく、従業員全体のワーク・ライフ・バランスを支援するという認識の下で導入・運営することによって、長期的には企業業績にプラスの影響が及ぶことが推察された。また、従業員の能力開発を重視してい

4 テーマ別分析結果の概要

さらに、クロス集計結果による横断的な分析結果を踏まえ、テーマ別に、様々な要因をコントロールしながら分析を行った。

そもそも企業業績に及ぼす人事管理制度の影響というのはきわめて限定的であると考えられる。人事管理制度以外にも様々な要因が絡み合いながら、企業業績は決定する。両立支援策、あるいは女性の能力活用策といった、本研究で対象にした施策は、人事管理制度の中のさらに一部を構成しているものであり、これらの施策が企業の業績に及ぼす影響は、業績に影響しそうな他の要因をコントロールしながら分析しなくてはならない。また、両立支援策を導入しているから企業業績がいいのか、企業業績がいいから両立支援策を導入するのか、という因果関係にまで言及するには、時間をかけてパネルデータを整備して分析をする必要がある。

本研究は、そうした困難性を十分承知しつつ、両立支援策と企業業績の関係について、両立支援策と企業業績の直接的な関連だけでなく、企業業績に至る人事管理の有効性指標をとりあげ、両立支援策とこれら指標との関連性についても分析を行った。具体的には、両立支援策がどのような企業で導入されているのかを明らかにし、その上で、人材の確保や定着、モチベーションへの影響等について個別に分析している。本データが企業データであり、職場レベルのデータ、あるいは従業員レベルのデータではないことから生ずる限界もあるが、企業が両立支援策を導入したり、実施したりすることが、従業員に及ぼす影響、そしてそれを經由して企業業績に及ぼす影響に関して、多角的な検討を行っている。

以下に各テーマの分析結果の概要をとりまとめた（執筆者については後掲の研究会委員名簿参照）。

(1) 両立支援と均等促進：企業の人材活用と両立支援に関する考え方（佐藤座長）

- 各企業は、両立支援と均等促進に関する自社における基本的な考え方に基づいて、両立支援策と均等促進策を実施していることが明らかになった。その中で両立も均等も重視する企業は、女性の活躍の場の拡大が実現できており、妊娠や出産などを契機に退職する女性が少なく、仕事と子育ての両立が可能であるため、女性が仕事を継続することが可能となっている。
- 両立も均等も重視する企業では、従業員の能力開発と長期雇用を重視した人事管理を行い、両立支援策について人材確保、労働意欲向上、業務効率化等の意義を積極的に評価している。両立支援への取り組みが企業負担を増大させるものではなく、優秀な人材の確保や労働意欲の向上、さらには業務効率化にも貢献しうるものであることなどに関して、理論的にも実証的にも理解しやすい情報として企業に提供することが重要である。

る企業では、育児休業制度だけでなく、さまざまな短時間勤務制度の充実が長期的に企業業績にプラスの影響を与えていることも観察された。

- 両立支援制度の導入が、すべてのケースにおいて、直ちに企業業績を高める方向に働くとはいえず、その成否は企業における人材育成のあり方や人材活用のあり方などと密接に関わっていることを示唆している。従業員の能力開発を熱心に行う職場ほど、短時間勤務制度といった両立支援制度の充実が企業業績を高めるという結果は、そうした企業ほど、従業員に体化された企業特殊的人的資本が多く、したがって従業員の継続就業を促す両立支援などの方策がより大きな期待収益を企業にもたらすからと考えられる。
- また推計結果は、両立支援制度が短期的には企業業績の足かせになる可能性のあることも示している。しかし、そうした状況が長く続くわけではない。とくに、休業制度よりも短時間勤務制度について、それを導入した企業では、していない企業に比べてその後の業績の伸びが有意に高まるという結果は、両立支援の中でも、より長期的には短時間勤務制度が有効である可能性を示唆する。

(8) 両立支援策、女性の能力活用と株式投資収益率（川北委員）

- 両立支援策や女性の能力活用策が「当該企業の発行する株式の投資収益率（以下、株式投資収益率）」に与える影響について分析している。
- 「仕事と生活の両立支援策」と「女性の能力発揮」の両方を重視する企業とそうでない企業との間には株式投資収益率（超過収益率）に差異があり、重視企業の投資収益率の方が軽視企業よりも高い。

(9) 企業の人事戦略（HRM）と両立支援・均等制度導入の組合せによる業績への効果分析（天野研究員）

- 採用（特に新卒採用）の質量確保・社員の意欲満足度（男女とも）には、長期企業人材育成、両立支援が明確な効果を示している。人材育成を重視するとしながらも、両立支援も均等も消極的な企業が最も採用状況が悪い。
- 男女とも、社員の定着には企業の両立支援施策が効果的である。女性については勤続年数・就業継続に関して両立支援がプラスの影響となった。
- 業績については、長期的な企業人材育成重視の人事戦略重視が最も業績に好影響をもたらし、かつ両立支援にも積極的な企業の業績が最も良い。「長期の企業人材育成」戦略を重視していても、両立支援・均等に積極的でない企業では業績は悪化する。