

米英における両立支援策と 企業のパフォーマンス()

両立支援策と企業のパフォーマンスに関する海外文献のサーベイ

松原 光代、脇坂 明

- . はじめに
- . 主な調査研究
 - 1 . パフォーマンス指標の推移
 - 2 . 両立支援策の推移
 - 3 . 主な調査文献(以上第41巻第4号)
 - (1) データによる分析
 - 各両立支援施策の効果
 - 両立支援施策が効果を生む職場の特徴
 - 両立支援施策が効果を生むための要素
 - (2) ケーススタディによる分析
 - (3) 先行研究を元にした分析
 - (4) パートタイムの管理職の生産性(以上第42巻第2号)
 - 4 . デックスらの研究(以下本号)
 - . 企業パフォーマンス研究の重要性と限界
 - 1 . 重要性
 - 2 . 限界(完)

主な調査研究

4 . デックスらの研究

ファミフレ施策が企業の利益につながるか(*business case*)か否かは政策的にも重要な課題である。利益につながれば、政府が企業にファミフレ施策を普及させるための説得材料になるからである。

企業の利益といってもいろいろあり、*Dex=Smith (2001c)*によれば、ハードなもの(生産性向上、財務パフォーマンス、無断欠勤減少、離職率減少)や従業員確保などで、後者は、従業員の士気、態度、コミットメントの向上などである。後者

が前者につながると考えられるからである。

前者について、デックスらが行った研究を紹介しよう (*Dex=Smith=Winter (2001)*, *Dex=Smith (2002)*)。

彼女たちの研究は2つのデータからなる。一つは、英国職場労使関係調査 *WERS*1998年調査 (この調査については、本論文の3節105頁のGray (2002)のところの説明も参照)で、もう一つは *FTSE100data* である。*WERS*は1980年より定期的に行われている労使関係や職場に関する調査で、1998年調査ではじめてファミフレに関する設問が加わった。それだけでなく均等施策や企業パフォーマンス指標なども加わった。*FTSE*は、*Financial Times Stock Exchange* の略で、最大100社に対する電話、郵送調査である。日本でいえば、日経株式会社市場上場企業100社といったところであろうか。

(1) *WERS* 調査による分析

WERS 調査は、1980年からはじめられ、1984年、1990年、1998年、2004年と行われ、2004年調査の結果は本稿執筆段階では速報しか出ていない。1998年調査は、2191の職場の管理職 (*manager*) と一般職 (*non-manager; worker*) に対する面接調査と28323名の従業員アンケート調査からなる。

(1)-1 企業パフォーマンス指標

企業パフォーマンス指標は、管理職の主観的判断によるものである。設問は「あなたの職場のパフォーマンスは同業他社にくらべてどうですか」というもので、財務、労働生産性、財サービスの質の3つについて、5つの選択肢から選ばせている。平均よりかなり上、平均よりやや上、平均よりやや下、平均よりかなり下、比較できるものがない、の5つで前4つが指標として用いられる。また過去1年の売上の状況 (上昇、減少、安定が *WERS* の設問だが、分析は上昇とそれ以外の0、1) も用いている。分析は民間企業のみ対象に行なわれている。サンプル数は1600あまり確保されている。

これ以外に補足的な指標として、過去12ヶ月の1人あたり欠勤日数 (平均4.4日) と離職率 (過去12ヶ月の離職者数 / 調査時点の従業員数; 平均20.8%) が用いられている。

(1)-2 ファミフレ指標

管理職に対する設問における10のファミフレ施策の有無を指標としている。そのうち8つは一般職が利用できるか (*entitlements*) どうか、あと2つは管理職、一般職を問わない。具体的には、前者は、両親休暇 (*parental leave*)、ジョブシェア、学期内勤務、在宅勤務、フルタイムからパートタイムへの変更、職場内保育所、育児補助、フレックスタイムで、後者は、父親休暇 (*paternity leave*) と緊急時休暇 (*time off for emergency*) 制度である。

上記のそれぞれのファミフレ変数とファミフレ施策の数 (0-9) も変数としている。なぜ10でなく9つかといえば、両親休暇と父親休暇は調査時点で法制化されておらず、管理職でも区別を認識していない可能性があるため、一つとして分析している。まったくない事業所は14.2%で約3割の事業所が4つ以上のファミフレ施策をもつ。

なお両親休暇は調査時点では法律も通っていない。1999年12月から6歳未満の子をもつ両親に13週の無給休暇が権利として与えられた。ジョブシェア以下の柔軟な勤務の権利は、

2003年4月から与えられた。

(1)-3 コントロール変数

企業パフォーマンスに影響を与えうる変数でコントロールして、純粋なファミフレの効果をみようとしている。コントロール変数は、構造変数、従業員構成、人的資源(HR)変数からなる。

具体的には、構造変数は、事業所規模、企業規模、業種、外国資本か否か、同族会社(own-er-controlled)か否か、多国籍企業か否か、労働組合の有無、製品市場が限定的(local)か否か、製品市場の競争度、人件費比率である。

従業員構成変数は、女性比率、女性パート比率(女性従業員に占めるパート比率)、非管理職・専門職比率、採用困難度(全体、管理職・専門職・技術職)、女性再雇用を奨励しているか否か、職務習得時間、主たる職種における仕事の裁量性が大きいか否か、テンポラリー労働者比率である。

HR変数は、ファミフレ・エートス(仕事と家庭の両立は従業員個人によると管理職が考えている)、Investor in People賞をうけている、業績給(一般職の過去12ヶ月の業績給比率が20%以上)、業績給以外の付加給付(最多職種の従業員に、カンパニー・カー、手当(allowances)、民間健康保険のいずれかがあるか)、残業比率(最多職種従業員における定期的残業で不払い残業含む)、事業所にHR専門家がいないか否か、本部にHR専門家がいないか否か、職場委員会で均等や福利厚生について話し合っているか否か、均等施策充実度¹、過去1年に争議があったか否か、HCM(High Commitment Management)の程度、意思決定における従業員参加度、である。

分析は変数によってロジスティック分析とOLS分析でおこなっているが、パネル・データではないので因果関係を示すものではないことを強調している。

(1)-4 結果

推定結果は表4に示されている。これに、それぞれのファミフレ変数一つずつ加えて、その効果を推定している。5つの指標について予想どおりの有意なファミフレ変数をみると、

財務パフォーマンス	：父親休暇，ジョブシェア
労働生産性	：両親休暇，父親休暇，フルタイムからパートタイムへの変更，ファミフレ施策の数
品質パフォーマンス	：学期内勤務，フルタイムからパートタイムへの変更，育児補助，ファミフレ施策の数
売上	：ジョブシェア，フルタイムからパートタイムへの変更，ファミ

1 「均等施策なし」を基準グループとして、「均等施策中位」「均等施策高位」にわけている。「均等施策なし」は、均等あるいはダイバーシティに関する文書がない職場(会社)を指すが、文書にはないが実際には行っている、あるいは均等雇主になることを目指している場合は除く。「均等施策中位」は均等あるいはダイバーシティに関する文書が存在するか、文書にはないが実際には行っているけれども、それ以上の行動がない、「均等施策高位」は中位のものに、つぎのいずれかの行動を行っている事業所である。性別の職位の統計をとっている、性、民族などの昇進を監視、間接差別かどうかをみるために選抜手続きを検討(Review)、異なるグループの相対的給与を検討。

表4 民間事業所のパフォーマンスの決定要因

説明変数	従属変数	財務パフォーマンス 平均以上	労働生産性 平均以上	品質 平均以上	売り上げ	離職	欠勤
事業所規模25～49人		0.370*	-0.053	-0.104	-0.056	-0.057**	-0.520
事業所規模50～99人		0.442**	0.015	-0.022	-0.046	-0.089**	-0.422
事業所規模100～199人		0.128	-0.232	0.036	0.067	-0.098**	-0.736
事業所規模200～499人		0.440*	0.256	0.148	0.128	-0.079**	-0.424
事業所規模500人以上		0.740**	0.170	0.020	0.092	-0.065**	-0.281
企業規模500～1999人		-0.162	-0.304	-0.029	-0.183	-0.027	0.377
企業規模2000～9999人		-0.101	0.335	-0.004	-0.227	-0.008	0.627
企業規模10000～49999人		-0.099	0.382	-0.132	-0.009	-0.019	0.643
企業規模50000人以上		0.217	0.602**	-0.009	-0.104	-0.021	0.565
製造業		-0.289	-0.149	-0.060	-1.084**	-0.008	1.171
エネルギー公益事業		0.115	-0.266	0.154	-1.875**	-0.002	-0.100
建設業		0.188	0.259	0.370*	-0.431	-0.041	0.213
卸売・小売業		-0.128	-0.328	-0.137	-0.864**	0.021	1.015
ホテル・宿泊業		0.426	0.045	0.139	-0.222	0.224**	1.039
運送業		-0.396	0.212	0.126	-0.779*	0.001	1.390
金融業		-0.735*	-0.797**	-0.420	-0.582	-0.026	0.658
ビジネスサービス業		-0.248	-0.057	0.183	-0.597	0.028	1.417*
教育業		0.367	-0.282	0.200	-0.539	-0.036	0.617
健康産業		-0.434	-0.030	0.236	-1.543**	0.040	1.637*
外資系企業ダミー		-0.064	0.083	-0.114	-0.435**	0.013	0.569
同族企業		-0.034	-0.042	0.145	0.010	-0.016	0.292
多国籍企業		0.347**	0.087	-0.009	0.108	-0.012	0.244
労働組合の有無		-0.069	-0.031	-0.169**	-0.412**	-0.047**	0.229
製品市場：国内市場		-0.051	-0.159	-0.115	-0.132	0.027	0.287
海外市場		-0.191	-0.306	0.043	0.152	-0.010	-0.009
独占市場		0.154	0.014	-0.036	0.535	-0.057	0.387
寡占市場		0.100	-0.014	0.039	0.147	-0.023	0.389
競争度不明		-0.006	-0.223	-0.002	-4.390**	-0.029	-0.054
人件費比率50～75%		-0.304**	-0.254	0.018	-0.344*	-0.006	0.404
人件費比率75%以上		-0.522**	-0.266	0.030	-0.294	0.015	-0.089
人件費不明		-0.494**	-0.271	0.054	-0.160	0.018	1.403**
女性従業員比率		0.510*	0.086	0.330**	-0.240	-0.039	1.483**
女性比率高い		-0.283*	0.028	-0.013	0.249	0.020	0.224
ホワイトカラー・専門職比率		0.512	0.264	0.410*	0.821*	0.026	1.551*
採用の困難性		0.137	-0.063	-0.223**	0.405**	0.054**	0.617**
女性の再雇用		0.213	0.198	-0.044	0.160	0.005	0.403
職務習得期間1～6ヶ月		0.263*	0.289**	0.226**	0.361**	-0.030**	-0.401
職務習得期間6ヶ月以上		0.270	0.390**	0.124	0.162	-0.069**	-0.292
裁量性大		0.138	0.338**	0.252**	0.023	-0.045**	-0.621*
テンポラリー労働者比率25%以上		-0.110	-0.077	0.019	-0.332*	-0.006	-0.346
ファミフレ・エートス		0.263*	0.287*	0.166*	0.522**	-0.021	0.151
Investor in People賞		0.159	0.041	0.023	0.079	-0.005	-0.062
業績給		0.115	0.009	0.034	0.329*	-0.013	-0.679*
他の付加給付		-0.015	0.156	0.073	0.174	0.013	-0.317
残業時間比率		0.018	-0.038	-0.112	0.429**	-0.017	0.379
事業所HR専門家の有無		0.094	-0.276*	-0.104	0.302	0.040**	0.358
本社HR専門家の有無		-0.017	-0.080	0.033	-0.138	-0.002	0.003
均等相談		-0.177	-0.244*	-0.075	-0.019	-0.021	0.791**
均等度 普通		0.054	0.097	-0.022	0.049	0.068**	0.122
均等度 高い		-0.035	0.008	-0.001	0.238	0.051**	-0.187
過去1年における争議		-0.345*	0.042	-0.112	-0.312	0.022	0.087
H C M		0.224**	0.286**	0.111**	0.203*	-0.021**	-0.188
従業員参加		-0.039	0.021	0.039**	-0.015	-0.005*	0.030
定数		-0.250	-0.669		0.069	0.333**	-0.254
サンプル数		1389.000	1389.000	1302.000	1389.000	1329.000	1159.000
Loglikelihood R2		-905.53	-909.69	-1349.74	-738.77	0.221	0.076
分析手法		logit	logit	Ordered Probit	logit	OLS	OLS

出所) Dex=Smith=Winter (2001)

オリジナルは500人以上となっているが間違いと思われる。

フレ施策の数

離職率

: ジョブシェア, フレックスタイム, 育児補助, 在宅勤務

欠勤については予想された有意なファミフレ変数はない。

予想と異なった有意なファミフレ変数は、フレックスタイムと財政パフォーマンスの悪化、緊急時休暇と離職率上昇、そして学期内勤務、フレックスタイムと欠勤の上昇である。

(1)-5 限定

パフォーマンスに用いた欠勤日数がうまくできていない理由として、本当の病気による欠勤と *absenteeism* (無断欠勤) の区別が職場レベルでもできないとしている。また繰り返すが、パネル・データでないので因果関係を示すものではないことを強調している。

(2) FTSE100 社調査による分析

英国ブリストルの *Rathbone Investment Management* 社が1996年、1998年に収集したデータである最大100社への回答51社のサンプルを増やすために、無回答53社に電話調査をおこない、計81社のデータをもとにしている。ただサンプル数の関係で最大100社の分析でもパネルではなく、クロスセクション分析にすぎない。

パフォーマンス指標は、1998年の資本あたり営業利益 (*operating profit*) と1998-99年の付加価値変化率だけがファミフレ変数の有意な結果を得ている。ほかになされた指標は、資本あたり営業利益の98-99年平均、1998-99年の資本あたり営業利益変化率、1998年の資本収益率、資本収益率の98-99年平均、1998-99年の株式あたり簿価変化率、1998年の配当、1998-99年の配当変化率、1998年の株式収益率 (*return on shareholder equity*) である。

全体としてファミフレ変数は強い影響を与えていないが、1998年の資本あたり営業利益と1998-99年の付加価値変化率につぎのものが影響している。前者に正の影響を与えるものは、パート、学期内勤務、負の影響を与えるものは、慶弔休暇、職場内保育所、緊急時休暇である。後者に正の影響を与えるものは、パート、テレワーク、負の影響を与えるものは、慶弔休暇、緊急時休暇である。

企業パフォーマンス研究の重要性と限界

1 重要性

少子高齢化時代に向けた労働力確保と活用に向け、企業における両立支援策の拡充および利用促進は不可欠である。その推進には、企業に対して両立支援策と企業のパフォーマンスの関係を示すことが最も効果的であるが、わが国における両立支援策と企業のパフォーマンスについての調査研究はまだ数少ない²。

本稿は、将来的に日本企業を対象とした両立支援策のパフォーマンスに及ぼす効果とそのメカニズムを検証するための調査研究を推進するため、海外の両立支援策と企業のパフォーマンスの関係に関する研究手法および結果を把握しようとした。

英米の文献では、全般的に、両立支援策の導入・実施は、広義の企業のパフォーマンスにプラスの効果をもたらすことが示されている。「両立支援策」は、1990年代の前半の文献では育

児を中心とした仕事と家庭の両立支援策を中心とした調査研究が主であったが、1990年代後半以降は、子育て支援策のほか、労働時間の柔軟化、在宅勤務、フレックスタイムなど柔軟な働き方に関する施策も含めた調査研究の報告が主となった。また、「パフォーマンス」の指標についても、組織の財務パフォーマンス、労働生産性、組織へのコミットメント、欠勤・離職等と多岐に渡っている。財務データを用いて両立支援策とパフォーマンスの関係を考察した文献は、米国のPerry-Smith & Blum [2000] や英国のDexやGrayのWERSを用いた研究などがあるが、管理職の主観的な財務状況に関する認識であり、海外においても客観的な財務パフォーマンスを従属変数とした調査は難しいことがわかる。もちろん主観的認識が客観的データに劣らないくらい良いという研究蓄積が米国であることも忘れてはならない。

さらに、これらの文献においても財務データはクロスセクショナルデータを用いており、パネル・データを用いていない。両立支援策と企業のパフォーマンスの関係については、「両立支援策がパフォーマンスを向上させているのか」、「パフォーマンスが高いために企業は両立支援策を導入することができるのか」の因果関係を明らかにすることが求められている。この分析にはパネル・データの蓄積が不可欠であるが、日本においては、パフォーマンスと企業の両立支援策の導入状況について尋ねた調査が少ない。両立支援策の導入や運用が企業のパフォーマンスにどのように影響を及ぼすのか、を検証するため、企業の財務パフォーマンスに関するデータを含んだ個票データの活用と整備が望まれる。また、データ整備においては、他の人事施策の導入状況も把握できるような調査票の作成も必要である。今回サーベイした海外文献の多くは、両立支援策を人事戦略や人事施策の一環として位置づけ、他の戦略と相互作用しながらパフォーマンスに影響することが多いと考えている。

ただ米国では、この種の研究は難しい状況にありそうだ。というのは、同じ企業でも事業所により、ファミフレ施策が異なることが多いからだ。ファミフレとパフォーマンスの関係をみるには、事業所レベルでみる必要がある。ところが財務データは企業レベルでは公表されていても、事業所レベルでの入手は望むべくもない。ゆえに、工夫されたやり方でしか、この研究は蓄積されないのである。

一方、英国では、章4節(2)で紹介したFTSEの客観的財務データと両立支援策のデータが蓄積されれば、より実りあることがわかるかもしれない。また最近時のWERSは、パネル・データになっているだけでなく、パフォーマンスの設問も増えているので、今後研究は深化していく可能性が大きい。しかし、ここでも財務をはじめとするパフォーマンス指標は主観的認識である。

また人事施策が企業全体の業績に及ぼす影響を分析しようとする場合、景気変動や業界動向等の要因、技術開発等の要因をどのように排除するか、が問題となる。これらの要因を除去することは、業種ダミーなどさまざまな変数をコントロールすれば、理論上は可能である。ただコントロール変数に分析とうまくあうようなデータを見つけ出すことは難しいといえよう。

2 日本企業を対象にファミフレ施策とパフォーマンスの関係を明らかにした主な論文に坂爪洋美 [2002]「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」(『日本労働研究雑誌』No.503, pp29-42)と筆者のうちの1人である松原の学習院大学経済学研究科の修士論文 [2003]「ファミリー・フレンドリー施策と企業のパフォーマンスとの関係と効果～育児短時間勤務制度に関するケーススタディも交えて～」がある。最近では、2004年度よりニッセイ基礎研究所が厚生労働省の委託を受け「両立支援と企業業績に関する研究会」を実施している。

多数のサンプルを分析する前提として、事例調査を実施することの必要性を強調したい。制度の運用状況、制度がプラスもしくはマイナスの効果を及ぼしている場合の諸条件(職場環境、上司との関係、同僚の協力、人事施策との関連等)をケース・スタディとして蓄積することが重要である。その上で調査対象企業の財務データを用い、両立支援策と業績との因果関係を明らかにすると有益であろう。

さらに、調査を進めるにあたっては両立支援策の導入有無や施策数を調査するほか、制度の利用状況について確認することが重要である。Susan C. Eaton [2003] *"If you can use them; Flexibility policies, organizational commitment and perceived performance"* では、柔軟な勤務施策があるだけではコミットメント等のパフォーマンスに影響はなく、制度を利用できると従業員が認識していることが重要である、としている。つまり、制度の運用・利用状況まで踏み込んで調査研究を進めなければ両立施策の真の効果を考察することはできない。また、Staines, Graham L and Galinsky, E [1992], *"Parental leave and productivity; The Supervisor's View"* では、両立支援策が組織のパフォーマンスにプラスの効果をもたらすためには管理職の関わりが重要であることを指摘しており、今後の研究においては、管理職の両立支援策に対する理解度合や制度利用に伴う職場の業務見直し等のマネジメント力の差が職場の生産性にもたらす影響についても考察する必要がある。さらには、Berg, Kalleberg and Appelbaum [2003] *"Balancing work and family: The role of high-commitment environments"* では、職場や会社の協力姿勢と業績との関係を指摘しているように、両立支援策には周囲の従業員の理解・納得性もパフォーマンスの重要な要素となることを指摘している。

しかし、何よりも重要なことは「企業の業績指標として何を捉えるべきか」という点である。現在、ニッセイ基礎研究所が進める「両立支援と企業業績に関する研究会」では、両立支援策の導入や実施が直接的に業績に結びつくというよりは、従業員の定着、あるいは意識の変化といった従業員個人へのインパクト、職場における業務改善等を通じて従業員や職場の生産性を向上させ、それが結果として企業の業績を向上させるのではないか、という仮説を立てて検証している。今後、労働力の確保が困難になるといわれるなか、企業にとっては財務パフォーマンスが高まることばかりでなく、新卒新入社員や中途採用者の応募者数、従業員の定着などがより関心の深いパフォーマンス指標となるのではないか。

2 限界

1節で論じたように、理想とする財務データなどの企業パフォーマンス指標とファミフレ施策の因果関係を明らかにするには、最終的にパネル・データの整備を待たねばならないので、かなりの時間を要する。もし、それが可能になったときのことを考えよう。たとえば20年間のパネル・データで因果関係が明らかになったとしよう。どういったファミフレ施策の効果があったのかもわかったとする。20年後のその研究成果は、その時点の企業や政府の政策に役立つであろうか。これは自明ではない。この20年間は、そうだったけれども、20年後に構造変化、環境変化が起こりつつあり、その発見事実は参考にはならないということになるかもしれない。もちろん歴史分析としては意味があるだろう。また建設的なヴィジョンは「歴史」に学ばねばならないところからも、意味はあるであろう。しかしながら、そういったことを割り引いても、ある意味、「後ろ向き」の研究であることに違いはない。パネル・データによる分析の限界であり、ある意味では「経済学」的な実証分析の限界かもしれない。

通常の「経済学」の企業分析では、企業は利潤極大化をしているという想定に立つ。その利潤が短期か長期に関わらず、利潤極大化するように企業戦略をたて、採用や要員配置などの人事雇用管理を行う。間違った(?)人事管理を行っている企業もあるとは想定していない。企業内部をブラックボックスと考えていた新古典派の企業観は、まさしくこれにあてはまるし、企業を組織としてとらえている「新制度学派」の企業観も、間違った経営をしている企業を想定していない。

このような狭い意味の経済学の立場であれば、ファミフレと企業パフォーマンスという課題じたいが成立しにくい。どういったファミフレ施策を行えば、企業パフォーマンスをあげることができるか、という課題じたいが無意味だからである。

その意味で、この課題は狭い意味の経済学から離れることになる。それが経営学、とりわけHRM戦略論に収斂するかどうかは定かではない。ゲーム理論をとりこんだ企業戦略論が成熟し、それがHRM戦略論まで発展するかもしれないが、筆者は、その研究動向を十分、把握するものでない。

うへの議論は、なにも学問分野の縄張り争いとどまるものでない。政策のあり方にも関わるのである。元厚生労働省・現資生堂の岩田喜美枝氏とトヨタ自動車の荻野勝彦氏のつぎの対談内容(「キャリアデザインマガジン」第26号 2005年10月11日)は興味ふかい。

荻野) 経済界でも、ワーク・ライフ・バランスについての関心は高まっており、その必要性や経営に対する有用性への理解も進んでいますが、いっぽうで具体的にはなかなか進んでいないという実態もあります。どうして進まないのでしょうか。

岩田) 気付いていないのでしょうか。私も業を煮やしまして、気付かないところはもう放っておけばいいのだ、と開き直って考えるようになりました。そういう企業、産業は衰退するのです。早く気付いて、早く手を打った会社が競争優位に立てるのだから、親切に言ってあげるのももうやめようかと(笑)。これは冗談ですが、市場、マーケットが答を出すはずです。たくさんいいことがあるのに、気付かないというのは本当に残念ですね。たとえば、ワーク・ライフ・バランスの企業経営への影響を何で測るかは難しい問題ですが、資生堂は女性が活躍できる会社であると思われているので、女子学生の就職希望ランキングで、企業の実力に較べたら破格の高い評価をいただいているのです。実際、いい人材が採れています。

(中略)

荻野) 経済界は、次世代法ができるときに大反対をしたわけですが、それも実は同じ考え方でした。次世代育成支援をやらないとか、やりたくないということではなく、メリットがある、利益に結びつくことであれば企業は言われなくてもやるのだから、行政は介入しないでくれ、自由にやらせてくれ、というスタンスだったのです。しかし、行政は次世代育成支援法を策定して、すべての企業を啓発、指導しようとしています。

岩田) 私は気付かないところは消えていけばいいのだと思います。企業は本気で競争しているわけですから。職場環境も人事管理も競争でしょう。気付かなければ置いて行かれる。

荻野) それが構造改革、高度化につながる。

岩田) 啓発もしてもいいとは思いますが。好事例、成功事例を紹介する、それも定性的では

なくて、できるだけ定量的に。それが納得につながると思います。

ファミフレが利益をあげるということが、すべての企業がわかっていて導入するのならば(これが「経済学」的企業)、政策的介入はいらない。しかし、なかには理解していない企業がいるならば(理解して実践している企業もいる;これが「経営学」的企業)、「啓発」のような介入は意味をもつ。また、上述の対談にはないが、もしも全企業が理解しているのだが、何らかの市場状況が「ゲーム論」的状況に陥っており、ファミフレ施策を導入できないのならば、ハードな政策的介入も意味をもつ。

つまり、企業を「理論的」にどうとらえるかが、政策が必要か不要かに関わってくる。大上段に新しい企業理論を構築するまえに、制度の利用度合、職場の理解度、両立施策の職場における効果などを事例として集めていく作業こそ肝要である。そのことが、今後、日本企業における両立支援策と業績の関係を調査するとき、より効果的な手法の発見にもつながる。そして適切な企業理論の仮説を再構築することにもつながる可能性が、たとえわずがでも存在するであろう。(完)

文献一覧

	翻訳対象文献(著者/年/掲載書)	調査等実施国	調査手法
1	Dex, Shirley and C.Smith [2001a], "Employee's access to family-friendly policies and practices: analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey", Judge Institute of Management Studies, Cambridge University, Research Paper No.2001/16	イギリス	データ分析
2	Dex, Shirley and C.Smith [2001b], "Which British Employer have family-friendly policies?: analysis of the 1998 Workplace Employee Relations", Judge Institute of Management Studies, Cambridge University, Research Paper No.2001/17	イギリス	データ分析
3	Dex, Shirley and C.Smith [2001c], "Employee commitment as an outcome of family-friendly policies?: analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey", Judge Institute of Management Studies, Cambridge University, Research Paper No.2001/20	イギリス	データ分析
4	Dex, Shirley and C.Smith [2002], The Nature and Pattern of family-friendly employment policies in Britain. Bristol; The Polity Press.	イギリス	データ分析
5	Dex, Shirley, C. Smith and S.Winter [2001], "Effects of family-friendly policies on business performance", Judge Institute of Management Studies, Cambridge University, Research Paper No.2001/22	イギリス	データ分析