特集:女性の活躍と中小企業

特集論文

中小企業では女性活躍は難しいか?

 脇
 坂
 明

 (学習院大学)

 経済学部教授



_ ..

- 1 人事制度
- 2 女性活用について
 - 2-1 コース別雇用管理
 - 2-2 女性管理職
- 3 WLB施策について
 - 3-1 労働時間

~~~~~ 目 次 ~~~

- 3-2 育児休業制度
- 3-3 代替要員の問題
- 3-4 育児短時間勤務制度と短時間正社員
- 3-5 男女均等との関連
- 3-6 仕事表の活用を
- 4 おわりに

女性活躍に関する議論は大企業を念頭においた議論が多いようにみえる。我が国では、「中小企業研究」の蓄積が多いが、「二重構造」論と結びついていたため画一的、静態的分析が多かった。労働分野では、中小企業は余裕がない、低賃金である、「ミゼラブル」で展望がない、ことが強調された。現在でも、この枠組みで論じられることが多い。本稿のテーマである中小企業における女性活躍についても、大企業は余裕があるから女性を活かせるが、中小企業では日々の業務が目一杯で女性が活躍できないというような議論である。

二重構造論的視角からの研究状況を打ち破ったのが、清成忠男氏らの中小企業成長論であった。将来展望を見据えた議論が求められる。これまでの研究成果からわかった重要なことの一つは、中小企業は多様であるのでひとくくりには議論できないことである。

本稿は、中小企業について、まず人事制度の視点から女性活躍について考察する。いうまでもなく、様々な人事制度の導入割合は、大企業にくらべて、中小企業においては低い。女性活用と広い意味でのWLB(ワーク・ライフ・バランス)分野での取り組みをもとに、中小企業

の人事管理のあり方を考える。そして中小企業 において、WLBをはじめとする女性活躍施策 をどのように講ずればよいかについての示唆を したい。

# 1 人事制度

中小企業は様々な人事制度の導入割合が大企業にくらべて低い。**麦1**は2013年における特別休暇制度の導入割合を企業規模別にみたものである。病気休暇、リフレッシュ休暇、ボランテイア休暇制度において、大きな差がみられる。たとえばボランテイア休暇の導入割合をみると、1,000人以上規模では23.0%なのに対し、30~99人規模では1.5%になる。夏季休暇や教育訓練休暇が30~99人規模の企業で、むしろ多いという例外もあるが、この表にはないその他の人事・賃金制度を含めて、おおむね規模が小さいほど少ないのが一般的である。

この現象を経済学では「規模の経済」という 概念を用いて説明する。

たとえば既婚女性の働きやすさを増すために、企業内保育所の設置を検討したとしよう。 30名の企業で1-2名の利用者が予想される場合と1,000名の企業で20-30名の利用が予想され る場合を比べてみればよい。施設の有効活用や 保育士の配置を考えると「規模の経済」がはた らき大企業のほうが導入しやすい。中小企業が 断然、不利なようにみえる。

問題は、これ以外の制度の導入において、どれだけ「規模の経済」が働くかにある。女性社員だけをターゲットにした制度でないが、WLB施策である**表1**にあるリフレッシュ休暇やボランテイア休暇の規模差をどのように説明できるであろうか。企業内保育所と同じように、制度導入時における予想休暇取得者数は当然、規模により異なる。1名のために制度を立案作成するのと、10名以上の利用者のために作成するのでは、1名あたりのコストは大企業の方が断然、小さい。

また休暇中の人の仕事を誰に割り当てるかについても、5名の会社と1,000名の会社では、後者が上手くカバーできるかもしれない。これも「規模の経済」が働いている例であろうか。後に詳細な説明を行うが、育児休業中の代替要員の手配に関する調査によれば、大企業の職場であっても、おおむね20名ぐらいの単位で動かしており、代替要員をよその職場からつけるのは容易でない。この面では「規模の経済」効果

表1 企業規模別特別休暇制度の導入割合

(単位:%)

| 企業規模     | 特別休暇  |         | 特別休暇制度の種類(複数回答) |      |              |              |            |                              | 特別休暇    |
|----------|-------|---------|-----------------|------|--------------|--------------|------------|------------------------------|---------|
|          | 全企業   | 制度がある企業 | 夏季休暇            | 病気休暇 | リフレッ<br>シュ休暇 | ボランテ<br>ィア休暇 | 教育訓練<br>休暇 | 左記以外<br>の1週間<br>以上の長<br>期の休暇 | 制度がない企業 |
| 計        | 100.0 | 57.9    | 44.7            | 22.4 | 11.1         | 2.8          | 3.2        | 11.3                         | 42.1    |
| 1,000人以上 | 100.0 | 73.4    | 39.4            | 35.5 | 40.4         | 23.0         | 3.1        | 22.3                         | 26.6    |
| 300~999人 | 100.0 | 64.2    | 39.9            | 27.8 | 26.0         | 8.7          | 2.2        | 15.3                         | 35.8    |
| 100~299人 | 100.0 | 57.4    | 41.9            | 21.9 | 15.6         | 3.5          | 2.5        | 13.4                         | 42.6    |
| 30~99人   | 100.0 | 57.0    | 46.0            | 21.7 | 7.8          | 1.5          | 3.5        | 10.1                         | 43.0    |

資料)厚生労働省、平成25年就労条件総合調査

はそれほど大きくないであろう。いずれにしろ「規模の経済」がはたらくと、その他の条件が同じであれば、小企業は導入しづらい。因みに**表1**をみると夏季休暇の導入割合はほとんど規模差がない。その理由は、小さい企業でも(この統計は30人以上)、大多数の従業員が取得する可能性があるためであろう。「規模の経済」はほとんど考えられない。

上述の議論とは逆に、人事に関する案件で 「規模の不経済」つまり1単位あたりのコストが 規模とともに増大する問題が存在する。女性活 躍に関する論点では、多くの女性が育児短時間 勤務を取得する場合などが考えられる。規模の 不経済は、管理者が部下を統制できる範囲の大 きさ (span of control) が規定されるところか ら生じる。たとえば3名の会社であれば、社長 は社員の能力や家族・生活環境やニーズはほぼ 100パーセント把握できるであろう。しかし、 500名の会社であれば、社長はもちろん人事担 当者でも、社員の細かい状況の把握は難しい。 つまり社員一人ひとりの能力やニーズを正確に 把握し、不公平のない適用をする際に発生する 「規模の不経済」である。大企業は不公平問題 に対処するために、社員一律に適用する制度を 作成し、そのルールの枠組みのなかで、申請の 諾否を決める。が、すべての社員の納得を得る のは難しい。そのルールは大多数の社員やその 上司が納得するものでなければならない。この ようにして、大企業では日々の活動を、たんな る慣行ではなく「制度」がコントロールしてい る。しかし形式主義に陥り、融通のきかない運 用になる可能性も大きく、女性社員の不満が水 面下で蓄積される。

他方、小さい企業では、明文化したルールが不要なケースも多いと考えられる。「制度」を次々に導入すると、それまで雰囲気の良かった職場が形式主義、官僚主義に陥る危険が生じる。もちろんルールを明示(制度の導入)することにより、中小企業経営者からの熱意やメッセージを従業員に周知させる効果もある。制度がないことで、本当は経営陣が期待しているのに、女性社員が離職する場合もあろう。社会的知名度の低さを制度導入でカバーするやり方である。このことは、募集・採用のときにも有効利用できるメリットがあり、これらの比較衡量により、中小企業でも制度を導入する企業としない企業に分かれるのであろう」。

# 2 女性活用について

#### 2-1 コース別雇用管理

ある時期までの女性雇用管理のテーマの中心は、コース別雇用管理制度であった。もちろん大企業を中心としたテーマであった。筆者も調査結果などから、1)均等法逃れのタイプと統計的差別克服のための女性積極活用タイプがあること、2)後者の統計的差別克服のタイプでも制度が機能するにはコース転換制度の普及、利用がポイントであること、3)長期的には一般職がパートタイマー等に代替される展望を描いた(脇坂 1996、1997、1998a)2)。統計的差別とは、個人でなくグループで判断するため、訓練投資の回収のリスクから、平均で離職

<sup>1)</sup> 本節は脇坂(2014b)の一部をまとめたものである。また、2節、3節は、脇坂(2014b)を内容と論点で、大幅に拡充したものである。

<sup>2)</sup> 実際に一般職を代替したのは、初期は派遣社員、その後、契約社員であり、また根強く一般職も残っている。脇坂 (1996,1997) では、一般職から総合職への転換のキャリアが確立すれば、生き残ることを示唆しているが、実際にこのキャリアは多くはないようにみえる。

率の高い女性を劣位におくという仮説である。

くり返すが、これは大企業を念頭においた議 論であった。中小企業に着目しなかったのは、 導入割合が少なかったからだけではない。 女性 のライフコースの違いに応じて基幹的な仕事を 行う「総合職 | と補助的な仕事を行う「一般職 | に社員区分を分ける必要は、社員のニーズを把 握しやすい中小企業では大きくないだろうと考 えていたためである。いわゆる「一般職」の仕 事内容や処遇を決定しルールを作成する作業 は、対象人数が多ければ「規模の経済」がは たらくので、社員区分を複数にしようとする。 しかし少ない人数の場合は、わざわざ別の社員 区分を設けなくとも個人別に決めればよい。ラ イフコース観や能力などに関する経営陣と社員 の「情報の非対称性」が中小企業では少ない と当時は判断していた。

厚生労働省「雇用均等基本調査」によれば (**表2**)、均等法施行直後の1989年で、5,000人 以上規模の42.3%の企業が導入しているのに対し、100~299人規模で4.3%、30~99人規模で0.9%であった。ところが、それ以後、大企業での導入割合が頭打ちになったのに対し、中小

企業でコース別人事制度を導入する企業が増えている。2012年で、5,000人以上規模が46.8%なのに対し、100~299人規模で17.5%、30~99人規模で7.5%となっている<sup>3</sup>。

相対的には少ないとはいえ、なぜ中小企業で増加したのであろうか。第1のタイプの均等法逃れの企業が増えたとは考えにくい。第2のタイプの肝である「情報の非対称性」が増加したと考えられる。高学歴女性が中小企業でも増え、様々なライフコースの希望の違いに応じざるをえない企業が増えたためである。

中小企業におけるコース別人事制度の状況がわかる研究は極めて少ない。筆者も参加した、大阪の300人以下の企業へのアンケート調査のデータ(2007年調査、有効回答338社)を用いた分析により、次のことがわかった。男女の均等度は低いがファミリー・フレンドリーの程度が高い企業(ファミフレ先行企業)で、「複線型人事制度・コース別雇用管理制度」の導入割合が高いことがわかった(脇坂 2009)。ファミリー・フレンドリーの程度とは企業が社員の家族に配慮している度合という意味で、WLBの度合とほぼ等しい。平均が9.2%に対し、

表2 コース別人事管理導入企業割合

(%)

| 年    | 30人以上計 | 5,000人以上 | 1,000~4,999人 | 300~999人 | 100~299人 | 30~99人 |
|------|--------|----------|--------------|----------|----------|--------|
| 1989 | 2.9    | 42.3     | 25.3         | 11.4     | 4.3      | 0.9    |
| 1992 | 3.8    | 49.3     | 33.1         | 15.8     | 5.1      | 1.4    |
| 1995 | 4.7    | 52.0     | 34.3         | 20.5     | 6.6      | 1.6    |
| 1998 | 7.0    | 53.0     | 41.1         | 25.5     | 10.2     | 3.2    |
| 2000 | 7.1    | 51.9     | 39.9         | 22.7     | 10.7     | 3.5    |
| 2003 | 9.5    | 46.7     | 38.1         | 23.6     | 13.7     | 5.9    |
| 2006 | 11.1   | 55.0     | 43.6         | 30.0     | 17.0     | 6.3    |
| 2010 | 11.6   | 49.2     | 45.9         | 26.1     | 16.4     | 8.6    |
| 2012 | 11.2   | 46.8     | 44.5         | 31.7     | 17.5     | 7.5    |

資料) 厚生労働省、雇用均等基本調査

<sup>3)</sup> なお1,000~4,999人規模では顕著に増加している。1989年25.3%から2010年45.9%である。

「ファミフレ先行企業」では16.9%の企業がコース別人事制度を導入している。このデータが全国的にも一般性をもつとすれば、中小企業で増えているコース別人事制度は、女性が出産後も働き続けるためのコースを総合職とは異なる仕事に設けるために導入されたものといえる。未婚女性のための一般職というより、いわゆる「マミートラック」を制度上、設けた企業が多いと考えられる。「マミートラック」とは子育でする母親のためのキャリアのコースである。

### 2-2 女性管理職

男女均等あるいは女性活用の代表的指標である女性管理職割合<sup>4)</sup> は、ずっと中小企業が大企業よりも高い。一部の研究者は早くから注目していたが(中村恵 1991,1994)、この事実を知らないで論じている論考も多い。「平成27年度雇用均等基本調査」によると、5,000人以上企業では、部長2.8%、課長6.7%、係長12.8%なのにたいし、10~29人規模では、部長11.2%、課長17.4%、係長21.8%である(表3)。規模が小さくなるにつれ、女性管理職割合が高まり、10~29人規模では課長の6人に1人、係長の5人に1人が女性である。

因みに産業別(規模10人以上)にみた女性

課長以上割合は、医療・福祉で46.7%と高く、電気・ガス・熱供給・水道業で2.0%と低い。 それぞれの業種の女性労働者割合が影響していると思われる。

なぜ中小企業において女性管理職が多いのであろうか。女性登用のための施策を中小企業が多く取り組んでいるのであろうか。ところが女性の登用のために企業がサポートする制度は大企業のほうが多い。ポジティブ・アクション(女性活躍推進)の取り組みにおいても、大企業のほうが圧倒的に多く、5,000人以上で78.8%の企業が取り組んでいるのに対し、10~29人22.1%、30~99人30.4%である(「平成24年度雇用均等基本調査」)。取り組みやサポートが多いのに、実際の女性管理職は大企業で少ない。不思議な現象といえば言える。

この理由には様々なものが考えられるが、筆者を含め、いまだ決定的な理由を明らかにした研究はない。卑俗的にまず考えられるのは、同じ「課長」といっても大企業の「課長」が行っている仕事内容・責任と小企業の「課長」では異なる、という説明である。女性社員を小企業の課長の仕事に到達するまで育成できたとしても、大企業の課長レベルの仕事はこなせない、という説明である。確かに同じ「課長」であっ

表3 規模別役職別女性管理職割合

(%)

|       | 規模計  | 5,000人以上 | 1,000~4,999人 | 300~999人 | 100~299人 | 30~99人 | 10~29人 |
|-------|------|----------|--------------|----------|----------|--------|--------|
| 部長相当職 | 5.8  | 2.8      | 2.1          | 2.8      | 4.3      | 7.2    | 11.2   |
| 課長相当職 | 8.4  | 6.7      | 5.1          | 5.5      | 5.9      | 11.3   | 17.4   |
| 係長相当職 | 14.7 | 12.8     | 14.2         | 11.3     | 12.8     | 18.6   | 21.8   |

資料)厚生労働省、平成27年度雇用均等基本調査

<sup>4)</sup> この指標は、女性の採用と昇進(登用)をあわせたものである。後者のみを表すのは「登用比」(女性管理職/男性管理職÷女性社員数/男性社員数)である。女性比率で調整されるので、もともと女性の多い企業での「見かけ上の」女性管理職の多さを補正できる。ただ2012年の調査を使った脇坂(2014a)によれば、この登用比でも中小企業で高い。課長登用比でみると、500人以上企業規模で、0.14なのに対し、 $100 \sim 199$ 人では0.23である。

ても、大企業と小企業では仕事内容にかなりの差があるだろう。しかし、それは男性にとっても同じことである。この説明でいくとすると、相対的に規模の小さい企業のほうに、優秀な女性が多い、という前提をおく必要がある。そうなのかもしれないが、苦しい説明である。

これ以外に考えられる理由として有力なのは、中小企業は一様でなく、非常に多くの女性管理職を輩出する企業と全くいない企業に分かれるという考え方である。たとえば課長相当職の女性管理職を有する企業は5,000人以上規模においては89.7%で、ほとんどの大企業に1人は女性課長が存在する。ところが、中小企業では少なくなり、100~299人で29.6%、30~99人で1.9%、10~29人で29.6%、30~99人で1.9%、10~29人で29.6%、30~99人で1.9%、10~29人で29.6%、30~99人で1.9%、10~29人で1.26%で、女性課長のいる企業は、むしろ珍しいくらいである。その少数派の企業が多くの女性管理職を有し、全体の女性管理職割合を押し上げている。

問題は、なぜ中小企業が、このような2つのタイプに分かれるかである。人事管理面における「イノベーション」<sup>5)</sup> を起こす企業が多くの女性管理職を生み出すといってしまえば、それまでである。おそらく、優秀な男性の採用・定着をなかなか果たせない企業(これは小企業共通の課題)のなかで、優秀な女性の存在に早くから気づいた先進的な社長・役員のいた企業が、大企業以上の割合で女性を登用するのであろう。

## 3 WLB施策について

女性が企業で活躍するには、WLBのとれた

職場でないと難しいであろう。家庭や地域活動による制約が男性より大きいためである。WLB施策においても制度は、規模が大きい企業のほうが多く導入しているものが多い。以下では、WLBの基盤となる労働時間について、そしてWLBの中心である育児休業制度などについて考える。

#### 3-1 労働時間

所定労働時間など制度上の規定についての統計をみると、ずっと大企業のほうが労働者にとって恵まれたものであった。「平成27年就労条件総合調査」(厚生労働省)によると、週所定労働時間(労働者平均)は、企業規模1,000人以上で、38時間41分なのに対し、10~99人では39時間26分である(以下、この2つの規模だけ比較する)。1週間で45分もの差がある。完全週休2日制実施企業の割合(適用労働者)は、73.4%と47.4%で2倍近い差、年間休日総数では、117.7日と107.2日で10日もの差がある。年次有給休暇の付与日数では19.3日と17.6日という差がある。また休日も有給日数もこれだけの差があれば、実際の労働時間は断然中小企業が長いようにみえる。

制度上は規模による差が存在するが、実際 どれだけ働いているかについてみると必ずしも 大企業の労働者が短いわけではない。確かに 企業調査である上述調査では、年休取得日数 では10.1日と7.6日で、年休取得率も52.2%と 43.2%で大企業労働者のほうが年休を消化して いる(表4)。

<sup>5)</sup> いち早く女性を本格活用する企業を「イノベーション」企業と筆者はよび、極端な労働力不足が生じるときに生まれやすい、とかつて論じた(脇 坂 1998a)。このときは規模の違いをそれほど意識していなかったが、小規模で良い男性社員を採用できない企業で、この「イノベーション」が起こりやすいともいえる。

表4 労働者1人平均年次有給休暇の取得状況

| 性・企業規模   | 労働者1人平均<br>付与日数 | 労働者1人平均<br>取得日数 | 取得率(%) |
|----------|-----------------|-----------------|--------|
| 平成27年調査計 | 18.4            | 8.8             | 47.6   |
| 男        | 18.7            | 8.4             | 44.7   |
| 女        | 17.5            | 9.3             | 53.3   |
|          |                 |                 |        |
| 1,000人以上 | 19.3            | 10.1            | 52.2   |
| 300~999人 | 18.4            | 8.7             | 47.1   |
| 100~299人 | 17.8            | 8.0             | 44.9   |
| 30~99人   | 17.6            | 7.6             | 43.2   |

- 1) 「付与日数」は、繰越日数を除く。
- 2) 「取得日数」は、前年(又は前々会計年度)1年間に実際に取得した日数である。
- 3)「取得率」は、取得日数計/付与日数計×100(%)である。
- 4) 平成26年についての数値
- 資料) 平成27年就労条件総合調査

しかし、個人調査に基づく総実労働時間になると様相が異なる。企業規模別の総実労働時間の推計は難しい。確かこの指標でも以前は、中小企業のほうが長かったと記憶しているが、いつごろからか差がなくなり、むしろ大企業のほうが長くなっている。2010年の労働政策研究・研修機構(JILPT)労働時間調査を分析した小倉(2013)をみても、非管理職も管理職も企業規模が大きい労働者ほど有意に労働時間が長い(表5-1、表5-2)。小倉は規模による差の理由には触れていない。

一方、総務省『労働力調査』を1986年から2006年にかけて分析した山本=黒田(2014)によると、中小企業の特徴であった長時間労働が、2000年代に500人以上の大企業で急激に上昇し、規模間格差が縮小し、ほとんどなくなっている。

いずれにしろWLBについて、基礎となる長時間労働の問題は、中小企業においてなくなったわけではなく、課題であることに違いはない。

#### 3-2 育児休業制度

男女に関らず企業で基幹的な仕事ができるよ

うになるまでは時間がかかる。結婚・出産して も仕事を続けていくには、それをサポートする 企業の制度や職場の雰囲気がなければならな い。その要となるのが育児休業である。

育児休業制度は、圧倒的に大企業において 普及している。同制度は中小企業においては、 制度がない企業も存在する。「平成27年度雇用 均等基本調査」(厚生労働省)によれば、500 人以上の事業所の100%に育児休業制度の規定 が存在するのに対し、5~29人規模事業所においては69.2%である。同調査は企業規模でなく、 事業所規模である。大企業で小規模事業所も 多く、こういった事業所には育児休業制度はほとんどあるので、小規模企業で育児休業制度 とんどあるので、小規模企業で育児休業制度 が存在するのは、もっと少ないと思われる。も ちろん制度の規定がなくとも、育児休業は取得 できるし、実際、そのような事業所も少なから ず存在した(脇坂 1998b)。

ゆえに問題は実態である。制度が整っている 企業で利用が普及しているのであろうか。一般 的にはそうである。多くの先行研究がそれを示 してきた。

ところが規模別にみると、必ずしも自明でな

表5-1 月間総労働時間への影響(非管理職)

| 非管理職                |           | 係数値    | 標準誤差  | Z値     |     |
|---------------------|-----------|--------|-------|--------|-----|
| 性別{男性=1、女性=0}       |           | 0.107  | 0.014 | 7.810  | * * |
| 勤続年数(年)             |           | -0.001 | 0.001 | -1.080 |     |
|                     | 総務・人事・経理等 | -0.013 | 0.014 | -0.950 |     |
|                     | 営業・販売     | 0.010  | 0.013 | 0.820  |     |
|                     | 接客サービス    | 0.053  | 0.017 | 3.140  | * * |
|                     | 事務系専門職    | -0.036 | 0.021 | -1.660 | *   |
| 職種                  | 技術系専門職    | -0.007 | 0.013 | 0.820  |     |
| {一般事務}              | 医療・教育系専門職 | 0.042  | 0.016 | 2.570  | * * |
|                     | 現場管理・監督   | 0.025  | 0.016 | 1.590  |     |
|                     | 製造・建設の作業  | -0.014 | 0.014 | -1.000 |     |
|                     | 輸送・警備     | 0.101  | 0.018 | 5.640  | * * |
|                     | その他       | -0.004 | 0.017 | -0.230 |     |
| 企業規模                | 100~999人  | 0.021  | 0.009 | 2.380  | * * |
| (基準:99人以下)          | 1,000人以上  | 0.040  | 0.013 | 3.100  | * * |
|                     | フレックスタイム  | 0.008  | 0.020 | 0.810  |     |
| #4340年88年11年        | 変形労働時間制   | 0.002  | 0.018 | 0.110  |     |
| 勤務時間制度<br>          | 交替制       | 0.016  | 0.011 | 1.470  |     |
| (進市)                | 裁量労働・みなし  | 0.086  | 0.014 | 6.040  | * * |
|                     | 時間管理なし    | 0.140  | 0.020 | 7.100  | * * |
| 労働組合の有無 {ある=1、ない=0} |           | -0.015 | 0.007 | -2.000 | * * |
|                     | 定数        | 6.062  | 0.119 | 30.470 | * * |

注1:年収の操作変数に年齢、学歴、業種を用いた。

2:**\*\***/\$\text{tP}<0.05\, **\***/\$\text{\$P}<0.1\,

3:{ } 内は各ダミー変数のリファランスグループ。

出所:小倉 (2013)

表5-2 月間総労働時間への影響(管理職)

| 管理職                 |           | 係数値    | 標準誤差  | Z値     |     |
|---------------------|-----------|--------|-------|--------|-----|
| 性別{男性=1、女性=0}       |           | 0.105  | 0.014 | 7.760  | * * |
| 勤続年数(年)             |           | -0.001 | 0.001 | -1.090 |     |
|                     | 総務・人事・経理等 | -0.015 | 0.014 | -1.090 |     |
|                     | 営業・販売     | 0.009  | 0.012 | 0.740  |     |
|                     | 接客サービス    | 0.051  | 0.017 | 3.020  | * * |
|                     | 事務系専門職    | -0.037 | 0.021 | -1.740 | *   |
| 職種                  | 技術系専門職    | -0.005 | 0.013 | -0.350 |     |
| {一般事務}              | 医療・教育系専門職 | 0.042  | 0.016 | -2.600 | * * |
|                     | 現場管理・監督   | 0.027  | 0.016 | 1.730  | *   |
|                     | 製造・建設の作業  | -0.013 | 0.014 | -0.890 |     |
|                     | 輸送・警備     | 0.103  | 0.018 | 5.760  | * * |
|                     | その他       | -0.002 | 0.016 | -0.130 |     |
| 企業規模                | 100~999人  | 0.022  | 0.009 | 2.410  | * * |
| (基準:99人以下)          | 1,000人以上  | 0.039  | 0.013 | 3.050  | * * |
|                     | フレックスタイム  | 0.006  | 0.010 | 0.620  |     |
| #4.3女 n土 88 生儿 📥    | 変形労働時間制   | 0.003  | 0.018 | 0.170  |     |
| 勤務時間制度<br>  ・       | 交替制       | 0.015  | 0.011 | 1.430  |     |
| (//// (77)          | 裁量労働・みなし  | 0.084  | 0.014 | 5.970  | * * |
|                     | 時間管理なし    | 0.139  | 0.020 | 7.050  | * * |
| 労働組合の有無 {ある=1、ない=0} |           | -0.016 | 0.007 | -2.110 | * * |
|                     | 定数        | 6.038  | 0.198 | 30.460 | * * |

注1:年収の操作変数に年齢、学歴、業種を用いた。

2:\*\*itP<0.05、\*itP<0.1。

3: | | 内は各ダミー変数のリファランスグループ。

出所:小倉 (2013)

かった。というのは、出産後の女性の継続就業については、制度が整っている大企業のほうがその割合が高いという研究結果と逆に融通性の高い中小企業のほうが高いという研究結果があった。その内容は池田(2012a)(2012b)や中村良二(2012)に詳しい。後者の典型は中小企業白書(中小企業庁 2006)によるもので、調査結果から「規模が小さいほど制度は設け

ずに柔軟に対応している」と解説している。これに対して、中村良二 (2012) は労働政策研究・研修機構 (JILPT) (2009) の調査から、制度がなく運用で対応している企業は少数で「運用でうまくいっているというのは事実に反する」としている。

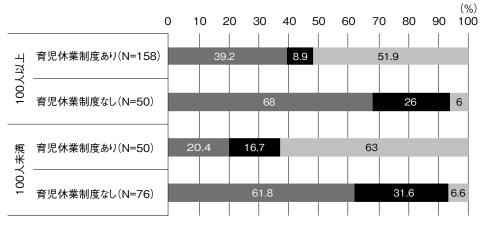
こういった議論に決着をつけたと思われる池田 (2012a)、(2012b) の研究は、労働政策研究・

図1 第1子妊娠時の勤務先に育児休業制度があった割合 一第1子妊娠時企業規模・出産年代別一 (第1子妊娠時正規雇用) (%) 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 62.6 100人以上 82.5 95.0 37.1 100人未満 47.8 34.6

出所:労働政策研究・研修機構 (2010)

図2 第1子妊娠・出産期の退職率と育児休業取得割合 —第1子妊娠時企業規模・育児休業制度有無別ー (第1子妊娠時正規雇用)

■1998年以前(N=91) ■1999-2004年(N=80) ■2005年以降(N=40)



■ 退職 ■ 育児休業取得せずに継続 ■ 育児休業取得して継続

出所:労働政策研究・研修機構 (2010)

研修機構(2010)の調査を用いたもので、その結果から次のように解釈できる。

企業調査による回答でなく個人調査によれば、規模が大きいほど就業継続が多い。妊娠・出産後の就業継続割合は、1998年以前出産では規模が小さいほうが高かったが、2005年以降は大企業で高くなってきている。その理由は、大企業で育休制度が充実してきていることによる(図1)。図2は、育休制度の有無別にみた継続割合の、100人以上企業と100人未満の企業との比較である。制度の有無にかかわらず、どちらも小企業の継続割合のほうがやや高い。一見、矛盾する結果にみえる。

そのポイントは、制度の有無による継続割合の差が、規模による、それぞれの継続割合の差より大きいことである。つまり小企業の育休制度のあるところのウエイトが、大きい企業の育休制度のウエイトより小さく、小さい企業で育休制度のないところが継続割合を引き下げ、全体としては、規模の大きいところの継続割合が高くなる。

なぜ、これほどややこしい図を示したかといえば、この結果から、中小企業は制度導入せずに「柔軟に対応」する現状よりも、制度を導入すれば、より継続割合を示す結果になっているからである。

池田らによるJILPTの一連の中小企業調査は、アンケートを中心とした量的調査だけでなく、丁寧なインタヴュー調査も行われている。中小企業だけではないが、正社員12名、正社員以外7名に対する調査である(労働政策研究・研修機構 2010)。そのなかで、社外情報を利用したEさんの事例などが注目される。

アンケート調査の量的分析からも社外情報の 重要性が摘出されている。第一子出産後の継 続就業において、「勤務先の外からの両立支援 情報」のある中小企業(100人未満)の女性の ほうが、多く継続していることを示している。 この情報は100人以上のケースは有意にきかな い。ちなみに育児休業制度の場合は、制度がな いよりも、あるほうが就業継続している。

制度そのものの重要性だけでなく、それを組織のなかでいかにスムーズに導入し、制度を有効利用するために、どのようなことをなすべきかについて、とても参考になる事例である。中小企業にもみられる「情報の非対称性」を緩和する、労使双方の工夫が重要である。

## 3-3 代替要員の問題

中小企業においては、大企業にくらべて育児 休業制度のあるところは少ない。しかし労働者 は育休を取得する権利があり、問題は、休業し ても企業あるいは職場がうまくまわっていくか にある。

育児休業の取得を阻害する要因は、いくつかあるが、なんといっても代替要員の問題である。「平成27年度東京都男女雇用平等参画状況調査」は男性のWLBにしぼった調査を行っている。男性のWLB推進上の課題でもっとも大きいのは代替要員の問題である。事業所調査(30人以上)で64.7%が「代替要員の確保」を課題としてあげている。従業員調査においても、「代替要員の不足」を48.2%の従業員があげており、「業務量の過多」(36.0%)、「突発的な業務が多く、スケジュールの見通しが困難」(29.7%)などを上回る。

最近時の調査は、代替要員をどうしたかについての項目がなくなったようだが過去にはあった。「平成8年度女子雇用管理基本調査」によると、代替要員を採用している事業所は、事業所規模500人以上が14.6%であるのに対し、100~499人23.7%、30~99人28.6%である。小規模事業所ほど多いようだが、同調査では、社外からの代替要員のみを「代替要員」としている。

「退職」であれば、それに替わる要員をできるだけ早く採用しなければならない。しかし「休業」と「退職」が異なるところは、どちらも当該従業員がいなくなるのは同じでも、「休業」はその従業員が必ず復職する点にある。ゆえに「休業」したからといって単純に一人従業員を増やすと、復帰してきたときに、一人分が余分なコストとなってしまう。中小企業では、一人でも全体にしめるコストの影響は大きい。ただ代替要員をまったくつけないと、中小企業では、とくに困りそうだ。

古い事例だが、中小企業でどのように対処しているかについて、1999年に筆者も含めた研究チームが育休取得者のいる中小企業19社を調査した(脇坂 2000)。そのなかでもいくつかのケースで代替要員を採用したケースもあるので、どのように処遇しているのか。あるいは代替要員を採用しないケースでは、職場での仕事分担をどうしているのであろうか。

19社の事例をまとめると、まず代替要員を採用したケースは、1つは、看護師や保育士のように公的な基準が存在するケースで、もう1つが、派遣社員を採用するケースである。前者は2ケースとも実質的な有期雇用で、後者ももち

ろん期限つきである。期間限定の代替要員であれば休業者が復職したときの問題はないが、課題はその期間限定労働者の質と意欲である。期限が終われば職場からいなくなるのに、どうして工夫や改善を提案することができようか。特に教育・医療・福祉のようなサービス業では、サービスの質が受益者の満足に直接、影響するので、問題は深刻である。

代替要員のないケースでは、様々な対処の仕方を行っていたが、大きくわけて2つである。ひとつは、同僚で仕事を少しずつ増やすかたちで分担するケースで、これを「分担方式」とよぶ。相対的に同じ仕事をしている従業員が多くいる職場で分担方式がみられた。労働集約的な工場のように、ふだんの欠勤率の差のほうが大きいケースや、要員をふだんから多目においているケースがそうである。

もう一つは、休業者がでたときに玉突き的に 従業員を動かしていくケースである。これを「順 送り方式」とよぼう。この方式は、調査したR 社(菓子製造販売)やL社(せんべい製造)で 典型的にみられた。L社で休業者が出るとき各 店舗への配置の異動は、実に緻密に考えてなさ れている。I社(食品卸)のある支店のケース でも同様で、やや全社的な異動につながってい る。K社(精密機器製造)のケースは、より積 極的で、休業者が出たときに残りの人員でやれ るかどうか試し、生産性向上の契機と考えてい る。残念ながら、この時は詳しい配置の異動は 聞けなかったが、やはり順々に高度な仕事に移 っているのであろう。

このどちらでもない注目されるケースは、宅配物菜会社G社における軽自動車運転手の方式

である。子供の用事のためなどに、いつも巡回しない要員をおいておく。生産現場の「リリーフマン」や「ユーティリティマン」などと呼ばれているものに近い。そこで「リリーフマン方式」と呼ぼう。この「リリーフマン」は、一定地域の担当者たちのそれぞれの道順などを詳しく熟知しておく必要がある。ある程度の経験と知識がないとできない仕事である。生産ラインの「リリーフマン」と似ているが、「リリーフマン」と違うのは、必ずしも良い処遇を受けているわけではない。突発的な欠勤や休業に対応するやり方として、どれだけ有効かはより多くの事例が必要であろう。

この3つの方式以外に、この時の調査の事例ではないが、「順送り方式」の逆のようなケースもみられる。たとえば建設業の仕事は公的資格がなければ、できないものが多い。だから、とくに中小企業の建設業では、公的資格をもった者が育休をとったときに、部下に資格をとっていない者ばかりのときは上司が育休利用者の仕事を兼ねなければならなくなる。

さて「順送り方式」において、もっとも簡単な仕事で代替要員を採用したかどうかをみると、採用した職場としなかった職場に分かれる。ただ「代替要員」の採用の有無という二分法自体が、このケースではそれほど有効でない。たとえばI社の新たに育休が予定されている支店では、新卒を1名つける。休職は12月からで、新卒は翌年4月から仕事なので、最低4か月のあいだは代替要員はいない。しかし、4月からつけるという意味では代替要員を採用している。

最後に、最も重要な課題と思われる「分担方

式」と「順送り方式」の長短をみておこう。

「分担方式」は、その職場の人数が少ないときは、労働強化になる。要員数が多いときは、ふだんからの仕事量の助け合い、融通のなかの一環として、育休中の処理ができよう。どちらにしる、休業中の同僚がいるときは少しきつくなるが、復職すると楽になることには違いない。自分も「休業」した経験やその予定があれば、子供が小さいうちの助け合いということで、問題ない。しかし休業(少なくとも育休のような長期の休業)をとる予定のない者にとっては、不満が残る。「分担方式」は、全員かなり平等に「休業」をとることがうまくいく前提となろう。

従業員個人の技能形成の観点からすると「順送り方式」は、いうまでもなくメリットをもつ。より高い技能を要する仕事に挑戦できる機会をもつわけであるから、うまくこなせれば、これ以上の良い訓練の機会はない。ただ、そのためには休業する人の仕事が、少なくとも1~2割でもできるようになっていないといけない。まったく初めて聞く業界用語や専門用語を駆使しなければならないほど、キャリアがはなれていれば、「順送り方式」は機能せず、他社、他部門から採用せざるをえない。

以上のような考察から、「分担方式」と「順送り方式」の長短を、かなり乱暴にまとめたい。「分担方式」が、ある条件のもとで短期の生産性維持という対応にすぐれているのに対し、「順送り方式」は、最小限の短期の生産性低下を受け入れ、そのぶん長期の生産性向上をめざすのに、すぐれた方式だといえる。今後は、こういった点からの、より詳細な調査が必要であろう。

### 3-4 育児短時間勤務制度と短時間正社員

育児短時間勤務制度についても規模差はあ る。500人以上の事業所規模では99.2%存在す るのに対し、5~29人規模では56.7%である。 この制度の最長利用期間をみると、5~29人 規模では法定通りの「3歳に達するまで」が 40.8%である。これに対し、500人以上では12.1 %にすぎず、「小学校就学の始期に達するまで」 以上が84.8%も占める。学童保育のある「小学 校入学から小学校3年まで」が21.6%もあるほ か、「小学校卒業以降」も利用可能の事業所も 14.3%存在する。5~29人規模では、「小学校 入学から小学校3年まで」、「小学校卒業以降」 はそれぞれ6.7%、8.1%である(厚生労働省、 平成26年度雇用均等基本調查)。

ただし育児や介護に関らない短時間正社員 制度の導入割合には、規模の差がほとんどない ことにも注意したい。この制度については「資 生堂ショック」に典型的に現れているように、 土日を含むシフト勤務の回し方が注目されてい る (石塚2016)<sup>6)</sup>。それだけでなく、長期の短 時間勤務がキャリア形成への懸念を生み出すこ とも忘れてはならない(電機連合2011)。

従業員の多様なニーズをどのように汲み取れ ばよいか。大企業であれば、労働組合あるいは 労使協議の場を通じてとるのが効率的である う。その労働組合が中小企業には非常に少ない。 「平成28年労働組合基礎調査」(厚生労働省) によると、民営企業の労働組合推定組織率は、 1,000人以上規模が44.3%なのに対し、100-999 人規模で12.2%、100人未満では0.9%である。

上にも述べたように10人程度の企業であれ ば、社長一人でカバーできるので、労働組合か らの情報を必要としない。しかし、従業員がよ り増えて50~200人規模になると、労働組合、 あるいはそれにかわる機関からの情報が有用で あろう。労働組合の機能として、イメージとし ては賃上げなどが多いが、フリーマン=メドフ の研究以来、組合の「発言」機能に着目するも のが多い。そして発言する労働組合が生産性 の向上に寄与しているという研究が多い。組合 でないにしろ、このような機構を意識的に企業 内に作ることが、効果をあげるかもしれない。

#### 3-5 男女均等との関連

2節のテーマの女性活用と本節のテーマが重 要なのは、いわゆる「ウイン―ウイン」、つまり 労働者にとって良いことが企業にとっても業績 を上げることにつながる、ことに関係するから である。「ウィン―ウィン」に至る道筋はいく つかあるが<sup>7)</sup>、より根本的な理由は以下である。 男性だけを母数にして、管理職や基幹人材を 採用、選抜するよりも、女性も含めて、それも 子供のいない女性だけでなく子供のいる女性を 含めて、大きな母数のなかから選抜するほうが、 確率的に有能な管理職や人材を輩出し、企業に 貢献できると予想されるからである。

筆者も含めた大企業を中心とした研究から (脇坂 2001など)、均等とファミフレ (WLB) を両輪で浸透させることが企業業績を向上させ ることが、明らかにされてきた。最新の研究で も山本 (2014a,2014b)、山本=松浦 (2012) が

<sup>6)</sup> 資生堂については、石塚 (2016) 以外では、山極 (2016) に詳しい。

<sup>7)</sup> たとえば、松原・脇坂 (2011) (2012) 参照。

パネル調査により、おおむね「ウイン―ウイン」がみられることを明らかにしている。ところが中小企業において、この関係がみられるかどうかについての研究は少ない。山本=松浦(2012)は、1998-2008年の4時点における企業パネルデータの分析から、中小企業において、いくつかのWLB施策が生産性にマイナスの効果をもたらす可能性を示唆している。しかし、これは限られたWLB施策についての推定であることと、中小企業といっても、100-299人規模企業と300人以上規模の比較についてのものなので、中小企業におけるWLB施策一般の効果とみるには留意が必要である。

上述の大阪の中小企業のデータを用いて、筆者は中小企業で均等とファミフレが有効とした(脇坂 2009)。そこでは、企業業績では、財務と採用の容易さ、そして定着に、この2つが合わさると良いことをみた。それだけでなく、この2つが揃っている企業は、長時間労働抑制施策や自己啓発制度を行っており、目標管理制度などの様々な人事制度も相対的に充実していることを示した8。とくに中小企業では制度導入などによる「ウイン―ウイン」がみられるかどうかは、決定的に重要であろう。

#### 3-6 仕事表の活用を

中小企業でも仕事表をうまく活用して、女性 の活用をはかれるのではないだろうか。大企業 の例を参照して考察しよう。

ある自動車産業グループの企業では、特に技 能系において「多能工化」を進めてきた。それ を、ある時期から工場内に「仕事表」(スキル・マップ)などの形で貼り出すようになっている。 仕事表は、表側に労働者氏名、表頭に仕事(作業)が書かれた表で、それぞれのセルに各自どれだけできるかをおおむね4段階で評価したものが記入されている。A社では技能系において「習熟度別ランク表」が個人別に工場内に貼り出してある。名称は各社様々で、スキル表、力量マップなどである。B社の力量マップは、技能系だけでなく技術系(エンジニア)にも存在する。貼り出しているわけではないが社内イントラネットで、誰でも見ることができるようになっている。C社では海外子会社の工場現場にも同じものが貼られている(すくなくともタイ)。

仕事表は、ものづくり人材の育成で重要な位置を占める。製造業の20.2%、300人以上をとれば45.7%の企業で整備されている(JILPT「経営戦略と人材育成に関する調査」2014年調査;調査では技能職に対する技能マップとなっている)。業種別で多いのは、輸送用機械器具26.9%、電子部品・デバイス・電子回路26.6%、電気機械器具25.9%である。

仕事表のような共有化された情報があれば、 突発で休みをとる者が現れたときへの対応がで きる。WLBに対する意識が高まり、子供の病 気や授業参観、そして介護などのために休みた い労働者が現れたときにも、ラインのスムーズ な維持のために一定の効果的な役割を果たす であろう。

いまひとつ重要なポイントは、貼り出すことにより各自の技能評価の透明性を保つことがで

<sup>8)</sup> 有効回答から、企業の均等度とファミリー・フレンドリー度を作成し、その中央値より、均等もファミフレも高い企業(本格活用企業)を取り出した。本格活用企業が、ほかの企業に比べて有意に導入割合が高い人事制度は、成果主義、裁量・みなし労働、フレックスタイム、目標管理制度、考課者訓練、社内公募制度、非正社員の正社員転換制度、従業員持ち株制度である。

きる。キーとなる作業をきちんとこなせる労働者が昇格していくための基礎資料となる。また労働者も自身の技能の幅を広げ深めていくための資料となろう。女性にパートなどが多いことを鑑みると、女性活躍の一助となる。自動車関連企業の工場で派遣社員も同じ表に氏名が加えられている職場が多かった。そのような職場では、期間工や派遣社員の社員登用への基礎資料となるだけでなく、定着性を高める効果を発揮している。

仕事表は、技能系中心だが、技術系や事務 系にも広げることが効果的なように思える。中 小企業で業界も違うが、パートを含めすべての 職種の従業員に仕事表を作成し、成功した事 例がある(「一人三役」制度;三州製菓(株))。育 成や「情報の見える化」よりも女性の休みの取 りやすさに重きがあった例であるが、よほどの 機密任務をのぞき、事務系、技術系ともに、隣 の従業員を含めて何ができて何をやっているか を知ることは効果があるであろう。

仕事表の項目を査定評価のためだけの目標にして直接的・自動的に昇格スコアにすると、 必ずしも良くない。作業レベルのスキルだけを 作業者が習得する誘因が働く。現場の重要な 知恵が失われる可能性がある。おそらくマニュ アル(作業要領書)や作業項目に書ききれない スキルこそが、高い付加価値を生む源泉である。

これについては、「仕事表・作業要領書に書かれている以上のことに取り組み、こなすことができる」を査定項目に加えると解決できる。

## 4 おわりに

「平成24年度就業構造基本調査」(総務庁)

によれば、雇われて働く労働者の4割以上を女性が占め、従業員規模が小さくなるほど、その比率は高い。民間企業で働く女性雇用者総数の64.7%が200人未満の企業で働き、30人未満だけとっても37.8%を占める。

中小企業の女性活躍に関する研究を紹介したが、政策的インプリケーションは何かあるだろうか。

人事制度のある企業が良好な職場、有能な 従業員をかかえ、将来、成長するという展望が 正しいのであれば、結論は単純である。女性活 用やWLB施策にかぎらず様々な制度を導入す るための手法を研究し、導入企業に補助をする 政策をうてばよい。ところが、学問的には、い まだそれぞれの制度のある企業とない企業の比 較において、前者の企業がどのようなものか詳 しくはわかっていない。

東京都は、他の地方公共団体に先駆けて、2008年から都内中小企業のワークライフバランス認定事業を行っている。毎年10社強認定されており、認定企業の概要はHP上の「TOKYOはたらくネット」のなかの「いきいき職場推進事業」に紹介されている。審査はかなり丁寧に行われており、たんに申請の書類審査だけでなく、候補企業に対して、初期のころはWLB指標による企業状況の把握、ある時期からは派遣コンサルタントによる調査結果も加えて審査し、認定している。この認定事業に第1回から深く関わった経験から、所感を述べたい。

申請企業のなかには、「これは?」と首をか しげるものもあったが、認定までいたらなかっ た企業でも、中小企業ならではの様々な工夫が みられた。学術的には定義しづらい「職場の雰 囲気」が良ければ、制度がなくとも社長の運用でできるようなものも多いことは確かである。しかし、良好な職場を基盤にして「制度化」までいけば、より効果があがる可能性は高く、無用な不満、トラブルを避けることができよう。ただし、その「制度化」には、トップはじめ従業員の関与が欠かせない。行政が中小企業の

WLBを推進したというよりも、中小企業のふだんの取り組みを評価し、これから取り組もうという企業に範を示した側面が大きい。

東京都だけでなく、様々な自治体で行われている女性活躍やWLBの認定事業などを通じて、 事例を詳しく紹介することで、中小企業に資す るように努めてもらいたい。

#### 【文献】

- ○池田心豪(2012a)「小規模企業の出産退職と育児休 業取得一勤務先の外からの両立支援制度情報の効果 に着目して」『社会科学研究』64巻1号
- ○池田心豪(2012b)「企業規模と出産退職—100人未満 の小規模企業に着目して」『出産・育児と就業継続— 労働力の流動化と夜型社会への対応を』労働政策研 究報告書 150号
- ○石塚由紀夫(2016)『資生堂インパクト』日本経済新 聞出版社
- ○小倉一哉(2013)『「正社員」の研究』日本経済新聞 出版社
- ○上林千恵子 (2004) 「中小企業の育児・就業継続支援策」 『ビジネス・レーバー・トレンド』1月号
- ○清成忠男ほか(1978)『中小企業論』有斐閣
- ○中小企業庁(2006)『2006年版中小企業白書─』ぎょうせい
- ○電機連合(2011)「2020年のワーク・ライフ・バランスの実現研究会報告」電機連合総合研究企画室
- ○中村恵(1991)「注目すべき中堅・中小企業女子管理 職者」『産政研フォーラム』9号
- ○中村恵(1994)「女子管理職の育成と『総合職』」『日本労働研究雑誌』No.415
- ○中村良二(2012)「企業の雇用管理―中小企業とワーク・ライフ・バランス」労働政策研究・研修機構『ワーク・ライフ・バランスの焦点―女性の労働参加と男性の働き方』 IILPT第2期プロジェクト研究シリーズ No.2.
- ○松原光代・脇坂明(2011)「ワークライフバランスに おける「ウィン-ウィン」の関係に関する研究」『学 習院大学経済経営研究所所報』25巻(41-71)
- ○松原光代・脇坂明 (2012)「ワークライフバランスに おける「ウィン-ウィン」に関する研究 (2)」『学習

院大学経済経営研究所所報』26巻(59-100)

- ○山本勲(2014a)「上場企業における女性活用状況と企業業績の関係―企業パネルデータを用いた検証」 『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-016
- ○山本勲 (2014b)「企業における職場環境と女性活用 の可能性―企業パネルデータを用いた検証」『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-017
- ○山本勲=松浦寿幸(2012)「ワーク・ライフ・バランス 施策と企業の生産性」武石恵美子編『国際比較の視 点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミ ネルヴァ書房
- ○山本勲=黒田祥子(2014)『労働時間の経済分析』日 本経済新聞社
- ○山極清子(2016)『女性活躍の推進』経団連出版
- ○労働政策研究・研修機構(2009)『出産・育児期の就業継続と育児休業―大企業と中小企業の比較を中心に』労働政策研究報告書 109号
- ○労働政策研究・研修機構(2010)『女性の働き方と出産・ 育児期の就業継続―就業継続プロセスの支援と就業 継続意欲を高める職場づくりの課題』労働政策研究 報告書 122号
- ○脇坂明 (1996) 「コース別人事管理の意義と問題点」 『日本労働研究雑誌』 433号 (14-23)
- ○脇坂明(1997)「コース別人事制度と女性労働」中馬 宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東 京大学出版会(243-278)
- ○脇坂明 (1998a) 『職場類型と女性のキャリア形成・増 補版』 御茶の水書房
- ○脇坂明(1998b)「企業における仕事と家庭の両立支 援制度の分析—育児休業制度は再雇用制度を代替し たか?」『再雇用制度研究会報告書(別冊)』(4-37)婦

#### 人少年協会

- ○脇坂明(2000)「中小企業における育児休業取得の現 状と取得円滑化の課題―代替要員にしぼって」『中小 企業における育児支援に関する調査研究報告書』(社) 生活福祉研究機構
- ○脇坂明(2001)「仕事と家庭の両立支援制度の分析」 猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京 大学出版会(195-222)
- ○脇坂明 (2009)「中小企業におけるワーク・ライフ・ バランス」『学習院大学経済論集』45巻4号 (337-367)
- ○脇坂明(2014a)「『遅い選抜』は女性に不利に働いているか ―国際比較をめざした企業データと管理職データの分析」『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2) ―分析編』JILPT調査シリーズ119号(187-217)
- ○脇坂明(2014b)「中小企業に人事制度は必要か」『日本労働研究雑誌』649号
- Freeman, Richard B. and James L. Medoff (1984)、 What do you Unions do? Basic Books (邦訳『労働組 合の活路』日本生産性本部1987)