

特集論文

中堅・中小ものづくり企業におけるジェンダー・ダイバシティ推進のマネジメント：富山県での挑戦から何を学べるか

額 田 春 華
(日本女子大学)
家政学部講師



目 次

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1. はじめに | 4.1. インタビュー調査の概要 |
| 2. 富山県における女性労働の概要 | 4.2. 研究開発型職場において |
| 3. 関連する文献の整理と本研究の視点 | 4.3. ものづくりの現場型職場において |
| 4. 女性社員たちはどのような働き方をしてきたか | 4.4. 事務的職場において |
| | 5. 結びとして |

1. はじめに

本研究の目的は、中堅・中小ものづくり企業におけるジェンダー・ダイバシティ推進の取り組みが、企業と働く人の双方にとってWIN-WINの成果へとつながっていくために、求められる課題を明らかにすることにある。本論文ではサービス業よりも女性の活躍推進が遅れがちであると言われてきた製造業を対象に、富山県を事例として取り上げ、ジェンダー・ダイバシティ推進の課題を考察していきたい¹。

女性の労働市場への参加を促す法整備は、1985年の「男女雇用機会均等法」の制定を皮切りに、その改正法や、「男女共同参画社会基本法」の制定等、進められてきた。しかし、正社員として働く女性は男性に比べ少なく、男女の賃金格差も大きく、管理職に就く女性の割合が他国に比べて圧倒的に少ない状況が長らく続いてきた (e.g.大槻, 2015; pp.3-7; 岩田・菅原, 2015, pp.16-19)。

そのようになかなか本質のところが変われなかった日本の経済界が変革に本腰で取り組み

1 富山県は県経済の中で製造業の占める割合の高い県である。2010年の『国勢調査』の結果によると、富山県では第2次産業の就業者数の全産業の就業者に占める比率が33.4% (全国平均が23.7%) であり、47都道府県の中で1位の位置にある。

始めたのが、この2010年代である。ダイバシティの推進が単に社会的責任の領域の課題ではなく、新たな価値創造を目指す戦略的課題としてとらえられるようになり（e.g.経済産業省, 2012; 経団連出版, 2014）、国家戦略の重要な柱の一つとして「女性活躍推進」と「働き方改革」が位置づけられるようになった。

本研究が事例として取り上げる富山県はジェンダー・ダイバシティ推進の課題に、他地域に先駆けて2000年代から本格的に取り組んだ県の1つである。特に2004年、石井知事の就任以来、男女共同参画社会の実現に向けて社会的制度の充実を積極的に進めてきた。ジェンダー・ダイバシティ推進は、それが組織的にきちんと成果を生むようになるまでに時間がかかる。遅れて動き出した他地域に比べ、その推進プロセスでたくさんの成功と、そして失敗の経験を積み重ねてきたと考えられる。

研究の方法は関連する文献の整理と、筆者独自の富山県製造業企業におけるインタビュー調査結果の分析である。この分析を通して、富山県での先陣的な挑戦から我々が何を学ぶことができるかを考察していきたい。

論文の構成は以下の通りである。まず第2節にて富山県における女性労働の概要を説明した上で、第3節で本研究に関連する文献を整理し、研究の視点を述べる。第4節で富山県のものづくり企業を対象とした筆者によるインタビュー調査結果を、職場のタイプを「研究開発型職場」「ものづくりの現場型職場」「事務的職場」に分けて分析し、ジェンダー・ダイバシティ推進の実態と課題をとらえる。第5節では、本論文をまとめ、研究の含意を述べる。

2. 富山県における女性労働の概要

北陸3県は共働き率が国内他地域に比べ高く、また育児期の女性の労働力率低下の程度が相対的に小さく、女性の力を引き出す素地のある地域と言われてきた（e.g.日本政策投資銀行北陸支店, 2013）。また日本総合研究所が実施している『全47都道府県幸福度ランキング』の2016年度の評価でベスト5に北陸3県が入り、3県とも仕事面だけでなく、生活面、教育面等の充実でも高く評価されていて、今後のライフ・スタイルのあり方を検討するにあたって注目される地域である。

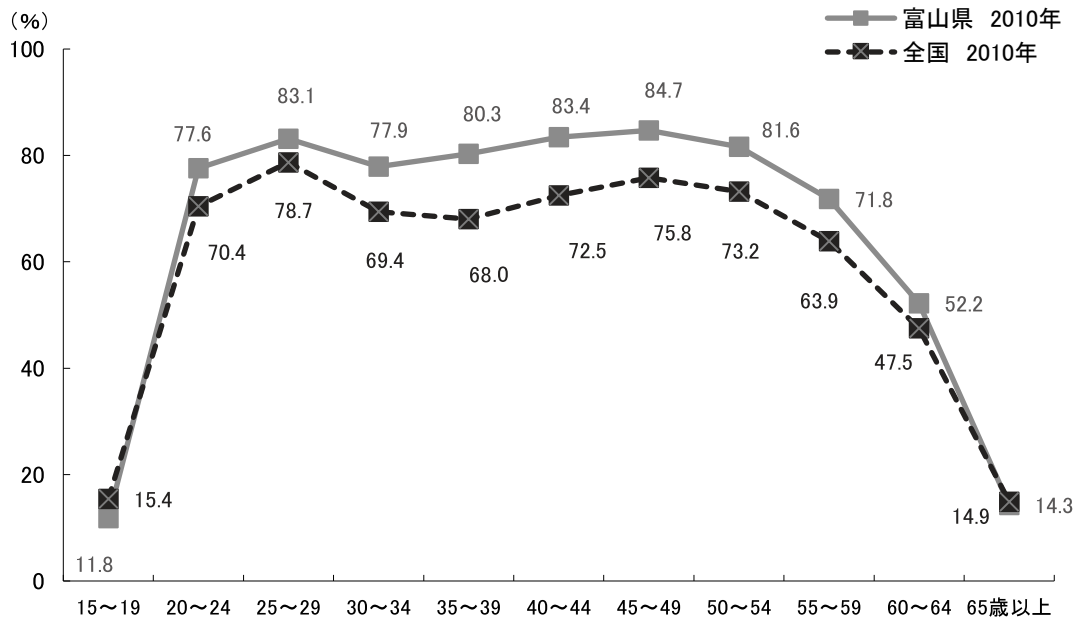
この北陸3県の1つ、富山県の女性労働にはどのような特徴があるだろうか。製造業に限らず、富山県経済全体における女性労働の特徴として次の6点を挙げることができる（額田, 2016; 2017）。

富山県の女性労働の特徴の第1は、日本の女性労働の問題として指摘されるM字のくぼみが浅いことである。図表1は2010年の全国と富山県の年齢階層別女性労働力率のグラフである。富山県の女性労働力率の一番の谷は全国のそれよりも少し早い時期「30～34歳」にあるが、そのときでも女性労働力率は77.9%にまでしか下がらない。

富山県の女性労働の特徴の第2は、女性の平均勤続年数の長さである。『賃金構造基本統計調査』2016（平成28）年で見ると、全国平均が9.3年に対し富山県は11.2年であり、全国47都道府県ランキングで全国2位となっている。

第3の特徴は、女性の正社員比率の高さである。『就業構造基本調査』2012（平成24）年を

図表1 年齢階層別女性労働力率（富山県・全国）



注）労働力率とは 15歳以上人口に占める労働力人口（就業者数と完全失業者数の合計）の割合を言う
資料出所：平成22年国勢調査のデータをもとに筆者作成

用い女性雇用者（役員を除く）に占める正社員の割合を見ると、富山県が51.9%であるのに対し全国は42.5%である。全国47都道府県のランキングで富山県は1位である²。

第4の特徴は、家計としての所得の高さである。『家計調査年報』2015年で「2人以上の世帯のうちの勤労者世帯」の実収入を都道府県県庁所在地及び政令指定都市の市町村別ランキングで見たときに、全国平均が525,669円であるのに対し、富山県は629,591円で全国2位である³。

第5の特徴は、男女のWLB（ワークライフバランス）と男女均等を実現するための社会的制

度の充実である。男女共同参画を推進するための県の施策や関連機関による支援が非常に充実⁴し、例えば認可保育園の待機児童ゼロを達成している。こうした制度の充実に加え、従来から富山県では3世代が同居、または近くに住み、互いに支え合い、男性だけでなく家族で働くのが当たり前と考えるものの考え方が浸透しており、家族からの大きな支援が女性労働を支えてきた。

第6の特徴は、低い女性管理職比率である。

図表2は『国勢調査』のデータを利用して、管理的職業従事者（事業主や役員を除く）に占める女性の割合について富山県と全国の推移を示

2 富山県の女性の正社員比率の高さは、最初の勤務先で正社員として働き続ける女性だけで構成されていない。2013年の富山県が実施したアンケート調査でも女性の半数弱が出産・育児を機に離職している（石黒、2014）。家庭や個人的な事情でいったん退職した女性が中小企業で積極的に雇用され、パート社員等が正社員へ積極的に転換がなされていることが、筆者のインタビュー調査から推測される。

3 有業人員1人あたりの実収入を計算すると、富山市は334,889円であり全国平均の303,854円よりは高いが上記ランキングでは全国12位まで落ち、特別の高水準にあるわけではない。第1や第3の特徴と合わせて考えると、共働きでありかつ女性の正社員比率が高いことにより、家計としての所得の高さが実現されていることが推測される。

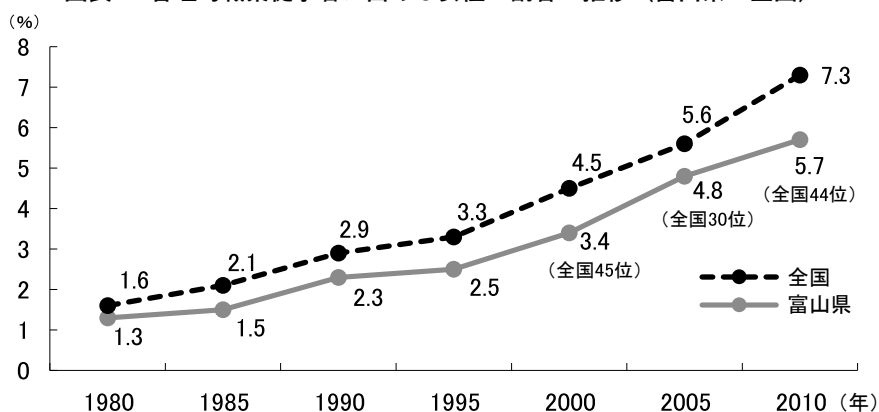
4 富山市では2006年に「富山市男女共同参画推進条例」が施行、2007年に「富山市男女共同参画プラン2007-2016」を策定、2012年にその後期実施計画（2012-2016）を策定し、①意識を変える・権利を守る、②能力を活かす・可能性を育てる、③家庭で支える・地域で取り組む、④配偶者等からの暴力根絶に取り組むという4つの推進の柱を持って施策が実行されてきた。

したものである。富山県は1980年に1.3%にすぎなかったが、2000年には3.4%に上昇、2010年までに5.7%へ上昇しており、過去よりも女性管理職比率は上昇してきてはいる。しかし1980

年から2010年まで富山県は一貫して全国平均よりも低い。2010年は全国44位という結果であった。

M字が浅く、女性雇用者の正社員比率が高く、

図表2 管理的職業従事者に占める女性の割合の推移（富山県・全国）



管理的職業従事者：事業経営方針の決定・経営方針に基づく執行関係の樹立・作業の監督・統制など、専ら経営体の全般又は課（課担当を含む）以上の内部組織の経営管理に従事するものをいうが、ここでは事業主や役員を除いた。管理的な公務員や議会議員を含む。校長や病院長などは「専門的・技術的職業従事者」に分類されるため、含まない。

資料出所：国勢調査をもとに作成した富山労働局雇用均等室（2014）の図17に一部修正を加えて作成

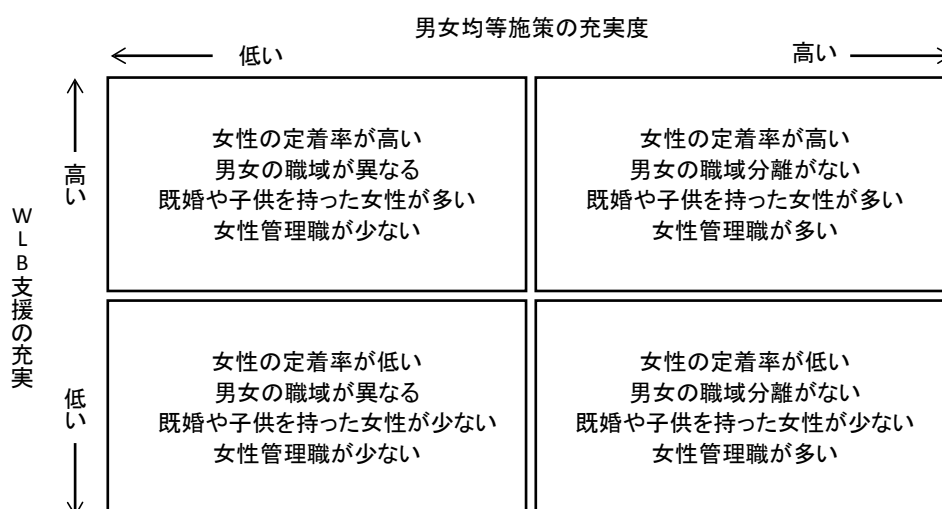
またWLB施策だけでなく男女均等施策を10年余り県の多くの関係者を巻き込んで充実させてきたのであれば、通常は女性の管理職比率は上昇するはずである。それなのになぜ、なかなか女性管理職比率が上昇しなかったのだろうか。第4節以下では、以上のような特徴を持つ富山県について、製造業を対象として分析を進めていく。その前に、第3節で研究に関連する既存文献を整理しておきたい。

3. 関連する文献の整理と本研究の視点

ジェンダー・ダイバシティの推進のためには、WLB支援と男女均等推進を両輪として進めていく必要がある。佐藤・武石（2011）は、WLB支援の充実度と男女均等施策の充実度に

よって、企業や職場を4つの類型に分け、それぞれに見られる特徴を整理している（図表3参照）。WLB支援は充実しても男女均等施策の充実度が低いと、左上の象限に示すようにむしろ性別役割分業を固定化する効果を示しかねない。また、WLB支援が不十分なまま男女均等施策を実施すると、右下の象限に示すように、育児や介護等のさまざまな理由で女性の離職が進むとされている。さらに佐藤・武石（2011）は、WLB支援がきちんと効果を生むためには、制度の導入とそれが活用できる人材マネジメントだけでは不十分で、土台部分として多様な価値観、生き方を受容できるライフスタイル・フレンドリーな組織文化の形成と、従業員の「時間制約」を前提とした仕事管理や働き方の実現

図表3 WLB支援充実度と男女均等充実度の関係



出所) 佐藤・武石 (2011) p17図表序-6に筆者が修正を加えたものである。

が必要になることを指摘する。

女性が活躍する状況とは、図表3の右上のポジションが実現している状況であると考えられるが、そもそも女性が活躍しているとはどういう状態か。岩田・菅原 (2015) は、仕事と生活が両立でき「仕事の継続」ができることと、男女ともに家庭責任を担いながらしっかり「キャリアアップ」ができることの2点が実現されることだとする。図表3の右上の象限は、意欲ある女性にとって望ましい状況だと言えるが、企業の持続的発展にとってもプラスの状況にあるのかという点が、経営者がWLB支援の充実や男女均等施策の充実に積極的にわが社が取り組むべきか判断するにあたって気になるところであろう。

Baughman・DiNardi・Holtz-Eakin (2003) は、企業のWLB施策は①従業員の定着率の上昇、②従業員の採用パフォーマンスの上昇、③従業員のモチベーションの向上、④従業員の欠勤の減少という4つのチャンネルで企業業績を高めう

ると指摘する。中小企業庁 (2007-b) は、企業のWLB支援は、①従業員の定着率の上昇と採用パフォーマンスの上昇によって企業に人材を惹きつけ、②従業員のモチベーションと忠誠心を高め、③両立支援をきっかけとして組織・業務体制を見直すことで組織効率が上昇し、企業業績を高める効果を持つ取り組みであるとしている。男女均等も併せて推進することのメリットについては、21世紀職業財団 (2011) や経済産業省 (2012) は、上記の点に加え多様な生活者の視点を活かした新製品・新サービスの開発や改良 (すなわち、プロダクト・イノベーション) による取引拡大や、女性の視点や能力を活かしたマーケティング手法の開発や販路開拓、業務手順の見直しといったプロセスの変革や改善 (すなわち、プロセス・イノベーション) による生産性の向上も期待できるとしている。

WLB施策の推進と企業業績の関係については、多くの実証研究により各種のWLB施策と企業業績の間に正の相関があることが示されて

きた (e.g.坂本, 2002; 川口, 2007; 武石, 2006)。また図表3と同種の枠組みでWLBと男女均等の推進状況と企業業績の関係を整理した脇坂 (2006, 2007) は、WLBと男女均等の度合いの高い象限に位置する企業群が、他のどの象限よりも高い業績を示す関係にあることを示した⁵。

この相関関係は、ジェンダー・ダイバシティを推進した結果として企業業績が高まった因果を示すのか、それとも企業業績のよい企業だからこそWLB施策等の推進策を積極的に進めることができたという逆の因果を示すものなのか。この因果関係の特定のためには、パネル・データを活用した検証が試みられている。例えばWLB施策導入後の業績の変化を比較した山本・松浦 (2011) の研究では、一般的には前者の因果関係は支持されず、後者の逆の因果関係によって相関関係がもたらされていることが示唆された。また一般的には前者の因果関係は支持されなくても、「従業員300人以上の中堅大企業」「製造業」「労働の固定費が大きい」「均等施策を併せてとっている」「IT化を積極的に進めている」のいずれかの条件を満たす企業では、WLB施策が企業の生産性を中長期的に上昇させる傾向にあることが示された (山本, 2014)。

また阿部正浩と黒澤晶子の共同研究では、WLBに配慮した制度を導入すると短期的には企業業績が減少する方向に働くが、長期的には業績が伸びることが示されている (阿部, 2014)。WLB施策導入が短期的にはむしろマイナスの効果を与えることがあるというのは、経

営資源の制約の大きい中小企業にとっては特に重要な問題となる。

中小企業においてジェンダー・ダイバシティ推進プロセスで発生している課題については、日本政策金融公庫総合研究所 (2011) が主に小企業を調査対象として、また日本政策金融公庫総合研究所 (2012) が小企業に加えて中規模企業も調査対象としてアンケート調査を実施し、女性従業員活躍推進の阻害要因について分析している。さらに中企業を他規模と比較し、中企業ならではの課題が存在することが指摘されている。中小企業庁 (2006, pp.221-226) や中小企業庁 (2007-a, pp.17-23) は、WLB支援において従業員規模が大きいほど制度の整備により対応し、規模が小さいほど制度は設けずに個別事例に柔軟に対応する傾向があること、そして大企業と小企業の間に挟まれた中企業における従業員満足が低下するU字型の傾向が観察されることを指摘する。また、中企業ならではの課題については松井 (2013) が、日本政策金融公庫中小企業事業の融資先に対して実施したアンケート調査の結果を用いて女性活躍推進の阻害要因を、小企業と比較しながら整理している。

以上ここまで述べてきた既存研究は、中長期的には働く女性にとってだけでなく企業にとってもメリットがあるので、WLB支援も男女均等推進もできる限り積極的に充実させていくことがよいことだという共通の意識・無意識の視点の上にあると考えられる。これに対して、WLB推進と男女均等推進の間には、女性活躍推進

5 しかしこの相関関係が、従業者規模300人以下のデータサンプルの分析では、それ以上の規模のときに比べて明確でなくなる結果が出ている (脇坂, 2009-a, 2009-b)。

に関する微妙な矛盾関係があるとするユニークな視点に立って見解を述べているのが、岩田・菅原（2015）である。積極的なWLB支援は、育児や介護等の家庭責任にも関わる個人が仕事を継続することを促進するが、手厚すぎる支援策の導入は、逆に女性から大きな仕事を担う機会を奪い、男女間の能力やキャリアの差を生み、女性のキャリアアップにマイナスの効果を与える矛盾を指摘した上で、麒麟(株)やダイキン工業(株)等での方向転換を例にとりながら、次のような見解を述べている。

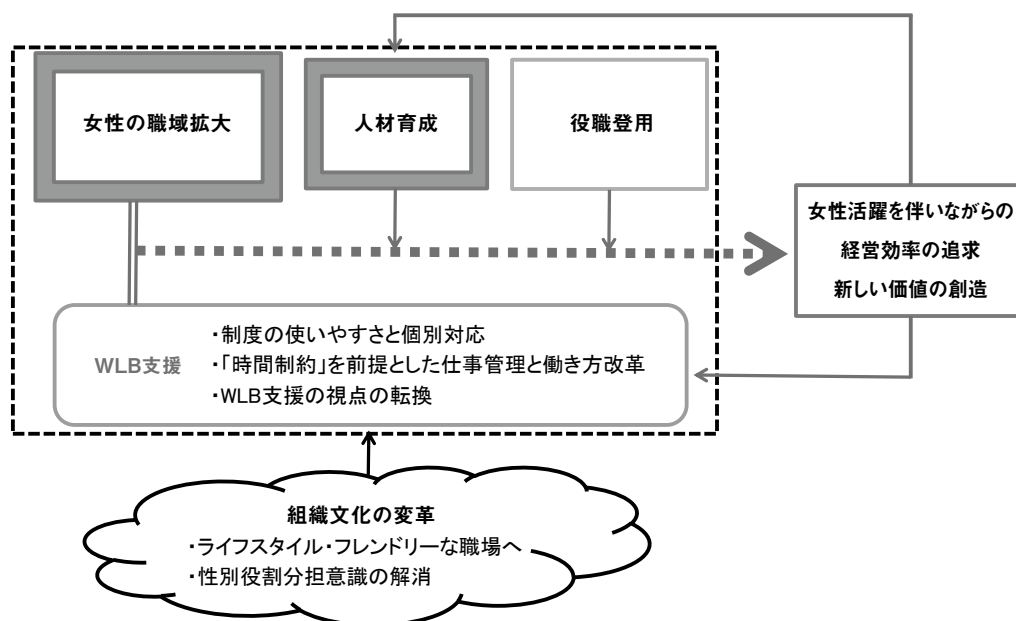
現在では、仕事の免除として子育てを支援するやり方は、両立のためのセーフティネットとして最小限にし、フルタイムで働きながらも子育てと両立できるような仕事のやり方を支援することへの方向転換、つまり、仕事を免除する「育児支援」から、育児をしながらも普通に働くことができる「仕事支援」へと方向転換すべきだと考えられるようになった。…「仕事支援」への転換の代表的

な取組が「労働条件のフレキシビリティ化」である。（岩田・菅原, 2015, pp.25-26）

従来の視点では、女性活躍実現のためにはWLB支援策が法定よりもより手厚いほどよい、またその利用実績が高い方がよいととらえられがちであったが、この新しい視点のもとでは、従業員個々人の状況に応じて、不足でもなく手厚すぎでもなくジャストフィットで利用できる配慮がきちんとなされていることが重要である。配慮すべき内容は個々人によって違うし、また同じ人でも去年と今では異なる配慮が求められたりするので、管理職が従業員とコミュニケーションを日頃からよく取り、状況をしっかり把握することが大事であるとする。このようなWLB支援の視点の転換は、富山県の事例で観察された矛盾の一部を理解するのを助けてくれる。この新しい視点も取り入れて分析を行っていききたい。

以上の関連文献の整理を踏まえ、本論文は、

図表4 本論文の視点



出所) 筆者（2017）の図表2-6より引用

図表4の視点（額田, 2017）に立って、富山県の事例の分析を行っていく。WLB支援は、男女均等促進と両輪で進められることにより、経営効率を高め新しい価値創造を可能にする。男女均等促進については、「女性の職域拡大」「役職登用」とともに、「人材育成」についても併せて見ていきたい。また取り組みの土台部分にあたる組織文化の変容についても取り上げていく。

WLB支援や男女均等への取り組みはその実施にコストがかかるわけであるが、そこを覚悟して腰を据えて取り組み続けると、改革の成果として利益が生まれる。しかし、図の中央部分に左から右への破線の矢印で示した因果の流れの実現は、特に中小企業については実現がたやすくなく、先の実証研究の結果から推測される。**図表4**のポイントの一つは、一番後ろのボックスから、人材育成とWLB支援へのフィードバックの矢印も書きこまれている点である。もし中小企業でも直面しやすい課題を克服し、新しい付加価値の実現に企業が成功できれば、そこで生まれる利益をベースとして、WLB支援と人材育成の充実を進めることができ、それがさらに女性活躍を伴いながらの業績

向上を可能にするという正のスパイラルを生む。しかし、WLB支援も人材育成も効果ができるまでに時間がかかり、経営資源の制約が相対的に大きいことが特徴である中小企業にとって、その時間のギャップの解消が課題になるはずである。だからこそ、ジェンダー・ダイバシティ推進のプロセスで組織や従業員が直面している矛盾や課題を丁寧に分析することが求められる。このような視点を持って、富山県製造業の現状について次節で分析していくことにする。

4. 女性社員たちはどのような働き方をしてきたか

4.1. インタビュー調査の概要

筆者は、富山県製造業の中堅・中小の地場企業25社（常用従業者規模999名以下）において、女性従業員80名、各社の人材活用に関わる責任者または経営者33名への半構造的インタビューを2014年3月から2016年3月にかけて実施した⁶。25社の業種、従業者規模、地域は**図表5**に示す内訳であり、また女性従業員80名の業種、年代、子供の数、役職等の立場は、**図表6**に示す内訳であった。

図表5 インタビュー企業の概要

業種	化学2社、金属製品8社、非鉄金属1社、電子部品・デバイス・電子回路5社、プラスチック1社、生産用機械器具5社、はん用機械器具1社、繊維1社、食品1社
従業者規模	20人以下2社、20～50人7社、51～100人7社、101～300人4社、301～1,000人5社
地域	富山市14社、富山市以外の東部地域6社、西部地域5社

出所）筆者作成

図表6 インタビューした女性人材の概要

業種	化学6人、金属製品28人、非鉄金属3人、電子部品・デバイス・電子回路17人、プラスチック2人、生産用機械器具14人、はん用機械器具3人、繊維3人、食品4人
年代	20代9人、30代26人、40代20人、50代13人、60代6人、不明6人
子供の数	子供0名31人、1名14人、2名27人、3名6人、1人目を妊娠中1人、不明1人
役職	管理職7人、非管理職正社員70人、定年後の嘱託社員2人、パート1人

出所）筆者作成

⁶ なおインタビュー先は、富山県経営者協会の会員企業の中から選定した。製造業ならではの課題をとらえるために、女性が「事務的職場」だけにしか配置されていない企業はインタビュー候補から外して選定した。

以下では、女性従業員の職場を、「研究開発型職場」（＝製品開発、技術開発、品質保証、情報システム等の特定の理系的な専門知識が求められる職場）、「ものづくりの現場型職場」（＝加工、組立、検査、生産管理、包装・出荷など、ものづくりに直接関わる業務が担われる職場）、「事務的職場」（＝経理、財務、人事、資材調達、営業事務など、事務的な業務が担われる職場）の3つに分けて、女性がどのような働き方をしてきたのかインタビュー内容を整理していくことにする⁷。

なお、女性の職域拡大については、女性の仕事が支援的業務に限定されているか、または主軸的業務も任されているかでとらえた⁸。

4.2. 研究開発型職場において

研究開発型職場において、納期責任だけでなく業務に関わる意思決定の質的な面でも＜男女均等＞の役割分担が担われ、インタビューしたすべての女性に主軸的業務も任されていた。研究開発型職場に配置されている女性の大部分は、理系の学部卒や院卒としての専門知識のバックグラウンドを持って入社してきている。

職場で男性と均等の役割を期待されるだけに、＜WLBへの配慮＞が不足する職場では女性の離職率が大変高くなっている。例えばI社では「長時間残業が当たり前」「有給休暇の制度はあってもその取得を上司に伝えにくい」等の組織文化があり、苦勞して採用した理系学部卒・院卒の女性社員が4、5年で退職してしま

う問題を抱えていた。I社のように＜男女均等大＞と＜WLB配慮小＞の組み合わせの職場では、女性管理職を育てるということ以前に女性はそもそも就業を継続することが困難になっていた。すなわち図表3の右下のポジションに位置していた⁹。

研究開発型職場では＜男女均等＞を支える＜WLB配慮充実＞が重要になっている。男女均等の役割を支えるWLBへの配慮の充実を進めてきたF社では、子供のいる女性社員の中からf-①氏が初の女性課長となった。男女ともに働きやすい職場へと改善を進めるためにF社では有給休暇取得率向上の推進、半日単位の有休取得の仕組みづくり、コアタイム10：00～15：00のフレックスタイムの導入等を進めてきた。また、f-①氏によると開発の部署では自分の裁量で仕事を進めやすいことも、柔軟な働き方の実現にプラスに利いているという。

先のI社では常態化していた長時間労働をいかに削減するかに取り組み始めた。

仕事の密度をいかにつめるか。顧客を相手にする仕事は納期があるわけで、それを押さえつつ長時間労働を減らすことはつらいことであるわけです。

上記はI社総務課課長の言葉だが、「働き方改革」という言葉を中小企業経営者が耳にしたときに感じる気持ちを代弁していらっしゃるように思う。改革のプロセスでは、「働き方改革」を社内でディスカッションする時間を設けたた

⁷ 80名の女性従業員の現在従事している職場の分布は、「研究開発型職場」が10名、「ものづくりの現場型職場」が42名、「事務的職場」が28名であった。

⁸ 「主軸的業務」とは、製品開発や設計の仕事や、自らの知的熟練が求められる加工・組立・特殊検査・生産管理等の仕事、顧客との関係構築のために顧客と直接接する仕事、経理・財務・人事・資材調達での主たる意思決定者としての仕事など、自らの知的判断が必要でかつそれに応じた責任と権限を与えられている仕事を指す。一方の「支援的業務」とは、主軸的業務の担い手を支援する仕事を指し、主軸的業務の遂行を支援する連絡・調整・書類作成の仕事、他者が設定した段取りや指示に従って行う加工・組立・検査・プログラミングの仕事、製品の包装・梱包の仕事等を指す。

⁹ 一般的には日本の高学歴女性が仕事を辞める主たる理由は、結婚や出産などの生活面での理由ではなく、近い将来辞めるかもしれない状況を想定して重要度の高い仕事を女性に任せてもらえない仕事面での理由にあることが指摘されている（e.g.大沢, 2015, 第1章）ことを、この富山の事例を位置づける場合には注意されたい。

めに、その分仕事の時間が後ろに押して残業をしたというような矛盾も起きる。I社では、週に1回の「ノー残業デー」を設定し、まずは社員の時間意識の変革に取り組んでいる。しかし社員の時間意識の変革だけでは不十分で、経営レベル、人事レベル、各職場レベルで全社的に「業務の廃止」（仕事の棚卸し、選択と集中等）、「業務プロセスの簡素化」（権限委譲、IT化、アウトソーシング、会議の持ち方、資料作成の簡素化等）、「仕事の配分や社員の配置の見直し」「社員一人一人の能力アップ」に取り組む（岩田・菅原, 2015, pp.29-34）が必要になっている。また、この組織的マネジメントをいかに進めていくかが、推進プロセスで重要な課題の一つとなっている。

WLB支援不足だけでなく、かつては研究開発型職場も含めて男女不均等の組織文化にあったというJ社では、制度改革を進める中で管理職に女性社員7人¹⁰が登用されるまでに変わった。＜男女均等＞の面では、それまで本人の希望を確認することなく男性は総合職、女性は一般職と振り分けていた制度を止め、一般職から総合職への転換制度、契約社員・パート社員からの正社員への転換制度を整え、OJTとOff-JTを組み合わせた体系的な人材育成を男女関係なく実施した。また、職能資格等級制度を軸として能力主義の人事評価をおこなうようになった。＜WLB支援＞の面では、有給休暇をとりやすい社内の雰囲気形成され、また育児休業明けの短時間勤務制度も整えてきた。看護休暇については、通常の有給休暇に加えてさらに

5日取得することができる¹¹。このように男女ともに働きやすい環境を整備し、女性にも均等の人材育成の機会を提供することで、J社で女性管理職がまとまった数で登用されるようになったのはここ数年のことであり、成果が出るまでに10年ほどの時間がかかった。

また、WLBを充実させつつも、男女均等での仕事機会にマイナスの影響を与え過ぎないように、WLBに関する配慮がジャストフィットであることも大事になっている。先述の変革に取り組み始めたI社で出産後も仕事を継続しているi-①氏は、現在の彼女の職場について次のように語っている。

職場が女子にがんばってほしい、でも周囲の配慮もあり必要な甘えも許してくれるところが非常に良いところです。昨年、長年携わってきた部品メーカーでトラブルが発生したときに、職場の上司も推薦してくれ、家庭にも了解をもらい、部品メーカーのベトナム工場へ2回行かせてもらいました。本当に感謝しています。

家庭の大変な場面での仕事への配慮と、ここぞという仕事ではときに重要な仕事を任せてもらう機会をきちんと与えてもらえることのバランスが、意欲ある女性社員の満足度を上げ、キャリアアップの土台をつくりあげる。

注意すべきは、＜男女均等＞かつ＜WLB配慮充実＞の組織づくりができ、女性管理職が育ってきている企業でも、ジェンダー・ダイバシティの推進が成果をあげていくにあたり、次の2点の課題が観察される点である。第1は、チームリーダーや係長クラスの女性リーダーは多

10 2016年時点の数である。この中には、研究開発型職場以外の職場から登用された管理職女性の数も含まれる。

11 夫婦ともにJ社の社員というカップルもいるが、女性だけでなく男性の方も状況を見て看護休暇を利用しているという。

数職場で育ってきているが、管理職になることについては消極的な意見である女性社員が多い点である。例えば＜男女均等＞かつ＜WLB配慮充実＞が進んでいる企業でも、次のような声が研究開発型職場の非管理職女性社員から聞かれている。

ぎりぎりの選択が必要な状況ではやはり子供が一番であり、管理職になることについては自分は消極的。何事もなく最後まできちんと勤めあげたいというのが自分の希望です（グループ長代理、40代女性）。

キャリアアップしていくのはうれしいことだが、今もまだ100%こなせておらず反省しています。保育園時代よりも子供が小学生になって両立がたいへんになっています。自分の将来を考えるにあたって、身近なロールモデルは社内には特にいません（グループリーダー、40代女性）。

またある管理職女性は、管理職を引き受けることによってより大きくなるワーク・ライフ・コンフリクトについて次のように語っている。

女性が管理職になるのは確かにたいへんだと思います。家庭や体調への負担は以前よりも増えました。家庭の理解が必要だし、本人の気持ちの切り替えも必要になります。親の介護をどうするか、子供たちをどうするか、自分の体調管理をどうするかなど、さまざまなことに対する気持ちの切り替えが必要になります。会社にいる時間も管理職になり、増えました。例えば、土・日も、課の人たちが仕事をしているときには短時間でも顔を見に来るようにしています（課長、50代女性）。

このように女性が仕事を続け管理職に育っていくプロセスは、生活と仕事の間に日々生じる

矛盾・不均衡を、職場・家庭・地域の周囲の人々へ支援を依頼しつつ、優先順位をつけながら解決していくマネジメント能力鍛錬の場にもなっている。

第2は、女性活躍の効果としてプロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションを自社の文脈で実際に実現していくことは難しいと感じている企業が多かった点である。例えば某社では、女性販売員が顧客と会話している中で得たアイデアをもとに、旅行に携帯しやすい新商品の企画開発に取り組んだが、結局は具体的な販売が実現しなかったという。経営幹部の男性は、女性の視点を活かした新製品開発の実現の大変さについて、次のような感想を述べていた。

そういったアイデアも、工場での製造のしやすさへの配慮のない提案だから、具体的な販売まで残念ながら行きつかないんです。

特定の職場の中で解決できる小さな改善活動に女性社員が貢献した例は、多数の企業において聞くことができた。しかし、アイデアの実現のために研究開発、製造、販売の各部署の境界を越えた情報交流や調整が必要となるような、大きさと深さを持った提案になると、女性社員の提案はしばしばアイデア倒れになっているという。

以上2点の課題の解決を考えるにあたって、D社は興味深い事例である。D社は「女性だから活用は逆差別」「女性だから、男性だからこんなキャリア形成、というのはおかしい」「社内にイクメンはたくさんいる」といった声が聞かれた、本格的なダイバシティ・マネジメントが実現されている企業である。D社は、「男女

均等の日常業務の振り分け・職場異動・教育機会」「個々の状況をしっかりと把握してのジャスト・フィットのWLB配慮」に加え、「職場内だけでなく職場の境界を越えた情報交流が活発」という面でも優れている点が、他のインタビュー企業の事例と比べて特徴的である。社員が交流する行事や同好会が大変盛んであり、また会社の助成を受けながらの社内旅行も行われている。

社内旅行を部署内だけで組むと私が女性1人になったりします。そうすると私も参加しづらいし、相手の男性たちも気を使いたいへんだと思います。だから、部署をまたいで女性だけの社内旅行を企画し、温泉等に出かけて楽しんでいます。こういった活動を通して弊社では、社内の部署を越えた協力をしやすい、人と人のつながりのようなものを作り出してきました。

女性も男性も部署の境界を越えた人脈を形成していて、子育てと仕事を両立するための知恵や情報の交換が活発になされている。全員参加型の社内行事や社内旅行は、若い世代には好まれなくなったという声もいくつかの企業で聞かれたが、D社のように自発性・提案性・参加の自由度を伴ったコト消費を楽しむ企画なら参加しやすいだろう。また日常の業務活動の進め方の工夫、人事異動のパターンの工夫等、仕事のさまざまな場面で、職場の境界を越えた情報交流を促進していくこともできる。組織の中の風通しのよさが、女性活躍推進によって大きな経営効果をあげるために必要となっている。

4.3. ものづくりの現場型職場において

次に加工、組立、検査、生産管理、包装・出荷など、ものづくりに直接関わる業務が担わ

れる職場において、女性たちはどのような働き方をしてきたのかについて見ていきたい。

ものづくりの現場型職場では、従来、女性だということで任せてもらえる仕事の質に制限がかかったり、評価・昇進が男性優位でおこなわれがちで、＜男女不均等＞が色濃い状況であった。インタビューでは、下記のような女性たちの苦勞を示す声が聞かれた。

地域でも職場でも男尊女卑の文化は強い。意見を述べて、「姉ちゃんたち、だまっとれよ」と言われたこともある。

かつては男性社員から上から目線で接せられ、男に生まれてきたらよかったなと夜、眠れない思いをしたこともありました。

女性が「出張に行きたい」と言っても、部署が止まるからダメだと相手にしてもらえない。

給与についても男性正社員と女性正社員の間で格差があるケースが多く、むしろ、優秀な人材を比較的安い給与で雇用できるメリットを経営者側は利用させてもらってきた。また、女性社員の多くは、機械を自分で動かしてものの加工・処理に関わる工程ではなく、主軸的業務の担い手を支援する仕事、例えばプログラミング、工具等のセッティング、品質検査、包装・出荷等に関わってきた。

一方の＜WLB支援＞の側面については、ものづくりの現場型職場では早くから積極的に取り組まれてきた。例えばものづくりの現場型職場の女性社員比率が高いA社では、優秀な女性に定着してもらうために早い時期から＜WLB配慮充実＞に取り組んできた。社内に託児所を

設置し、0歳児から無料で預けることができる仕組みをつくったのは1990年代前半である。

ものづくり現場型の女性従業員のWLBへの満足度を分析すると、相対的に満足度が非常に高かったのは次の2つのケースであった。第1のケースは、WLBに関する制度が使いやすい場合である¹²。第2のケースは、一般的な富山県でのライフ・スタイルのモデルを想定してつくられている制度の枠組みからはみだす特殊状況に個人が直面したときに、柔軟な個別対応による配慮がおこなわれた場合である。特殊状況に対応してもらっているのも、強烈なエピソードとして個人の記憶に残り、会社への感謝の気持ちやロイヤリティが高い。

ものづくりの現場型職場は他の2つのタイプの職場に比べ、WLBへの不満の高い女性社員の割合が低く相対的に仕事と生活の両立がしやすい状況にあったが、その一方でWLBに関して改善してほしいこととして指摘されたことは、次の4つである。第1に、採用活動がうまくいかず人手不足のために問題が生じている場合、働き方への満足度が下がりやすかった。人手不足のために短期的な視野で目の前の仕事をこなしていく働き方をせざるを得なくなっていたり、経営者側が育児休業者や短時間勤務者がいる職場に代替要員を確保したくても十分に確保できない状況にあたりした。第2として、人手不足では必ずしもなくても、職場が個人プ

レーでの仕事のやり方を探っている企業でも、働き方への満足度が相対的に低くなりがちであった。複数の人の間で仕事をシェアしながらまわしていく仕組みを作っていくことが求められていた。第3として、WLB支援に加えて男女均等推進に取り組み始めてからの歴史が浅く、新しい人材マネジメントのあり方の模索途中で社内課題が噴出している状況にある場合に、働き方への満足度が下がった。第4として、現場から要望が出ているのにそれを反映した制度変更がなされないことへの不満が聞かれた。例えば時間単位での有給休暇の取得がないことへの不満が多く女性から聞かれた。家族の急病への対応のための早退や遅刻、子供の学校行事やPTAの係の仕事、夕方の子供の塾の送迎など、時間単位で仕事を抜けることさえできれば仕事の責任を果たせるのに、半日または一日単位の有給休暇の取得しか選択肢がない、しかし仕事責任を果たすために無給になる部分でも出勤し、実際は仕事をしているというようなことが起きている¹³。

＜ものづくり現場型＞の職場において、＜WLB配慮充実＞の面だけでなく、遅れてきた＜男女均等＞の面での改革に積極的に取り組んでいる事例がある。例えばC社では、＜男女均等＞の大切さをトップが語り続ける中で、職場のチームをまとめるリーダーやサブリーダーの女性たちが多数育ってきている。その1人で

12 家族の急な病気になり保育園や介護施設からお迎えの連絡が入ったときに職場の上司や仲間が温かい言葉がけといっしょに気持ちよく帰してくれたり、有給休暇のとりやすい雰囲気があったり、看護休暇制度など中小企業で認知度が低くなりやすい制度の周知に力を入れたり、また社内の制度や地域の支援制度の詳細の情報交換が部署を越えて社内でも活発におこなわれていたりする場合には、女性たちの評価が高かった。

13 第4の点について、従来、ものづくりの現場型職場では勤務時間のフレキシビリティの実現は他の職場よりも難しいと言われてきた。しかし、富山県のような地方でも、多品種少量化へのづくりはシフトし、また多能工化が進んできている。以前よりも、だれかが1時間抜けるとライン全体が止まる、ということが生じにくくなっている。規模が100名に満たない規模では、個別事情への柔軟な対応で女性従業員のこのようなニーズに添っていた。しかしそれを超える規模になると、社員間の公平性がより重視され個別事情への柔軟な対応がしづらく、仕事への責任を果たしたい女性の意志と制度とのミスマッチが生じていた。「仕事支援」の視点でのWLB支援の実現のためには、ITを利用して中小企業でもコストをかけずフレキシビリティが今より高い勤務時間管理ができるシステムづくりが求められていると考える。

あるc-①氏は、もと所属していた検査部門から未経験の品質管理部門へ異動になり同時に係長に抜擢となった。c-①氏は、地域の女性リーダー育成事業の研修への参加を踏み台にして、一皮むける心の成長を経験した。

未経験の新しい部署で、リーダーに登用されても実質的には（その部署の実務の知識が不足するために）突然、上から下になった感じで、しかし職場を仕切らなければならず、自分は葛藤の渦中にありました。しかし子供から「今のお母はんの立場は研修で学んだことそのままやな」と言われてはっとしました。（異動前に参加していた）「煌めく女性塾」での研修で学んだこと、すなわち自分ができることで貢献すればよいことにはっと気づきました。…塾の講師の方の「自分が先頭に立たなくてよい。次を育てなさい」という言葉を思い出し、気持ちがとても楽になりました。

社内にキャリア・モデルがなく、また若い時代に小さな単位のリーダーから徐々にリーダーシップ経験を積んでステップ・アップする機会がなかった女性が、変革プロセスでいきなり職場のリーダーへ登用されると、なおさら葛藤や矛盾にさらされやすい。例えば某社では、リーダーに抜擢された女性が葛藤の末、退職してしまった苦い経験を持つ。また別の企業での「（男性）中間管理職が私たちの意見をにぎりつぶしてしまう」という女性社員の声が示すように、中間管理職が変革の壁となり矛盾を増幅してしまっている場合もある。

しかしH社のように、ものづくりの現場的職場も含めた組織変革に10年取り組み続けることにより、男性優位だった組織文化を変え女性

の管理職5名が生き生きと活動している事例も登場してきている。女性管理職の1人として活躍しているh-①氏は次のように語っている。

よい上司と出会い、上司がよく評価してくださって本当にうれしかった！…10年ほど前から会社が男女関係なく評価する方針に変わり、班長に抜擢になりました。ちょうど子供も手がかからなくなっていて、また姑も理解してくれよいめぐりあわせだったと思います。

この項の最後に、「ものづくり現場型職場」における「職域拡大」に関して述べておきたい重要な点は、従業者規模100名以上の規模よりも、従業者規模100名に満たない規模の企業の方で、高い技能を持って機械を自分で動かし加工に携わる女性社員に数多く出会ったことである（図表7の写真参照）。富山県の労働市場が逼迫している中で、100名未満の規模の会社になると、新卒の男性社員を採用することが非常に難しい状況にある。だからこそ主婦や異業種から転職してきた女性にも期待し、教育訓練し、難しい仕事を任せている企業がある。そこでは女性たちが、比較的規模が小さいからこそやりやすい、人生の節目、節目でのジャスト・フィットのWLB配慮を受けながら、自分に任された難しい仕事を生き生きとこなしているのである。最近、地域の中で徐々にこのような評判が広まるようになり、県内の技術専門学院やポリテクセンターで学ぶ未経験女性の数が急増してきているという¹⁴。

4.4. 事務的職場において

事務的職場では、従来は、女性社員比率が高くても女性の仕事は支援的業務に限定され、

14 富山県経営者協会が2017年1月まで事務局長をされたM氏によるメールでのご回答（2017年3月6日）を参考にしている。

職場をまとめるリーダーは男性というパターンが多かったが、最近の傾向として、チームのリーダーやサブリーダーへの女性登用が積極的におこなわれるようになった¹⁵。一方で、事務的職場を中心に経験を積み、現在管理職である女性の数はまだ限られる現状にあるが、女性が家庭責任を負いながら事務的職場の管理職となっている2つのケースを紹介しておきたい。

先述のH社では、営業部営業課課長を女性のh-②氏が担っている。全国区で顧客を持つ企業であるので、営業部の半数を占める男性は全国に営業活動に出かけ、週の半分は富山にいないことも多い。h-②氏は課長に抜擢された当初、週に2、3日出張で遠方に出向き、従来の男性課長と同様の仕事の仕方をしようとした。しかし、大きなライフ・ワーク・コンフリクトを感じ、仕事を続けられるか悩むようになった。大事な点は、h-②氏が1人で問題を抱え込まずに部長に相談し、出張は大事な用件に絞り、内勤中心でありつつも課長として等身大の会社への貢献ができる仕事の仕方を工夫する方向へ舵を切れ

たことである。また、同じ時期に管理職に登用になった他の部署の女性との交流も、大切な助けになったという。ここでもジャスト・フィットのWLB配慮と社内の組織の境界を越えた情報交流が、女性活躍推進に伴って生じた葛藤・矛盾を解決するための鍵となった。

もう1つの事務的職場での女性管理職登用の例として、G社のケースを紹介したい。g-①氏は、隣県の異業種でキャリアを積んできた女性だが、家庭の事情のため富山へ引っ越してきて、G社に中途採用で入社した。数年後、g-①氏はその仕事ぶりが評価されて業務部部長へと抜擢された。G社は急成長のプロセスの一方で従業員満足度をうまく実現できず高い離職率の課題を抱えていたが、g-①氏は職場の働き方改革を進めてきた。

「職場の雰囲気をつくること」は、職場のリーダーの大切な役割だと思っています。以前は自分の仕事は自分の仕事、他人の仕事は他人の仕事というような雰囲気があったように思います。それをチームの人間がまわりの人がやっている仕事

図表7 ものづくりの現場で活躍する富山女性



15 例えば前項で紹介したC社では、事務的職場でも総務の女性社員c-②氏を作業リーダーに任用した。c-②氏は第1種衛生管理者として安全衛生委員会の事務局を担い、また派遣社員の管理を任されている。

を理解している体制に変えてきました。

g-①氏は、自らの過去のワーク・ライフ・コンフリクトに対処した経験を今の業務部のマネジメントに生かしている。時間制約社員の混じる職場のマネジメントは、ワーク・ファースト社員ばかりで構成される職場のマネジメントよりも、マネジメントの高い技量を要する。しかし、日々自らもそのマネジメントに奮闘してきた女性だからこそ、会社への貢献が可能になっている。

5. 結びとして

本研究のまとめとして、次の4点を指摘したい。

第1に、富山県の女性労働の実態のポジショニングが整理された。全体的な状況としては県全体の統計データから、**図表3**の左上の象限、すなわちWLB支援は充実しているが、男女均等推進状況に課題があることが読み取れた。さらに製造業を対象として職場のタイプ別に詳しく見ると、「ものづくりの現場型職場」と「事務的職場」では、統計データでとらえたのと同様の傾向、すなわち左上の象限のポジションに從來あったことが課題となっていた。一方、「研究開発型職場」では、**図表3**の右下の象限、すなわち男女均等の役割分担や教育機会は与えられているが、男女均等の働き方を支えるWLB支援が不足している状況にあったことが課題となっていた。

第2として、既存研究を整理した**図表4**により、ジェンダー・ダイバシティ推進が働く女性にとっても企業にとってもきちんとメリットを生んでいくためには、真ん中の右向きの太い破

線部分の実現が必要であるが、経営資源の制約のある中小企業にとって難しくなっている可能性があることを示した。そこをきちんとサポートして好循環を生み出せるところまで前進させていくことが求められる。また好循環が生まれ変革が成果を生むようになるまで、10年単位の腰を据えた取り組みが必要になることも指摘された。

第3として、上記の右向きの太い破線部分の実現のために、各職場で直面している課題を整理した。仕事の密度を高めるための「働き方改革」を組織的にいかに進めていくかという組織のマネジメントの難しさが重要な障害になっていること、WLBに関する配慮は不足しても大きすぎてもダメで、「仕事支援」の面からWLBの体制を整備していく必要があること、職場内だけでなく職場の境界を越えた情報交流の促進が重要であること、社内に初めてのロール・モデルとしての女性を役職に登用する場面では、該当女性が葛藤や矛盾を特に抱えやすく、その人らしい解を見出だしていくための組織内・地域内での支援が必要であること、また時間制約社員の混じる職場のマネジメントは高い技量を要するがそのマネジメントの担い手として葛藤を乗り越えてきた女性の活躍が期待されること等が指摘された。

第4として、主婦や異業種から転職してきた女性が、正社員として「ものづくり現場型職場」で主軸的業務の担い手として活躍する事例が出ていることを示した。国内の製造業は、地方であっても多品種少量で付加価値の高いものづくりが求められている。次々と変わる段取り替えに知恵をもって対応することにもものづくりの

眼目がシフトしている中で、ものづくりそのものは未経験であった女性にも活躍のチャンスがある。多品種少量のものづくりへの転換によって成長してきたU社の社長は次のように語った。

未経験者の方が育てやすい面がある。よそで同種の仕事を経験して入ってきた職人さんたちは、しばしば技術についていけない。彼らはスピードが速すぎると言って辞めていった。…考えてみると、(未経験者の多い) 女性の方が辞めておらんわ。

ものづくり現場での女性人材の育成が、日本の製造業の新しい未来をつくり出していく可能性に期待したい。

*本研究は、科学研究費助成事業（基盤研究C）の助成を受けておこなわれた。また富山県経営者協会、富山県庁、インタビューにご協力を頂戴した各社の皆様に多大なご協力を頂戴した。ここに記して感謝申し上げる。

【参考文献】

- 阿部正浩 (2014)「女性活用の効果」(経団連出版編『企業力を高める：女性の活躍推進と働き方改革』 pp.13-23に所収)
- Baughman, Reagan・DiNardi, Daniela・Holtz-Eakin, Douglas (2003) “Productivity and wage effects of family-friendly fringe benefits”, *International Journal of Manpower*, vol24, No.3
- 中小企業庁 (2006, 2007-a, 2009)『中小企業白書』
- 中小企業庁 (2007-b)『中小企業における次世代育成支援・両立支援の先進事例集』
- 深沼光・野中卓人 (2012)「女性従業員による中小企業の評価」『日本政策金融公庫論集』第16号pp1-19
- 石黒淳子 (2014)「女性の活躍を実現するために：期待したい企業の取り組み」『北陸経済研究』9・10月号 pp.3-23
- 岩田喜美枝・菅原千枝 (2015)『女性はもっと活躍できる！：女性活躍推進の課題とポイント』21世紀職業財団
- 川口章 (2007)「均等化施策とワーク・ライフ・バランス施策が賃金と離職行動に及ぼす影響」(『仕事と家庭の両立支援に関わる調査』JILPT調査シリーズ37号
- 経団連出版編 (2014)『企業力を高める：女性の活躍推進と働き方改革』経団連出版
- 経済産業省編 (2012)『ダイバシティと女性活躍の推進：グローバル化時代の人材戦略』経済産業調査会
- 厚生労働省 (2016)『賃金構造基本統計調査』統計表

- <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2016/index.html> (2018.03.22参照)
- 松井雄史 (2013)「中企業が女性従業員の活用を推進するうえでの課題と克服策：小企業との比較を中心に」『日本の産業の再構築と中小企業（日本中小企業学会論集）』同友館pp.97-109
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2011)『女性が輝く小企業』同友館
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2012)『中小企業の女性雇用に関する実態調査：女性活躍のための取り組み』日本公庫総研レポートNo.2012-1
- 日本政策投資銀行北陸支店 (2013)「ものづくり産業における『女性力』発揮について」http://www.dbj.jp/pdf/investigate/area/hokuriku/pdf_all/hokuriku_1309_01.pdf (2014.08.01.参照)
- 21世紀職業財団 (2011)『中堅・中小企業の経営者のための女性社員の戦力化』21世紀職業財団
- 額田春華 (2016)「富山県ものづくり企業における女性活躍の実態と課題」『日本女子大学紀要』日本女子大学家政学部63号pp.63-71
- 額田春華 (2017)『中堅・中小ものづくり企業におけるジェンダー・ダイバシティ推進の実態と課題：富山県を事例として』科学研究費研究調査報告書
- 大沢真知子 (2015)『女性なぜ活躍できないのか』東洋経済新報社
- 大槻奈巳 (2015)『職務格差：女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房

- 坂本洋美（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』503号, 労働政策研究・研修機構
- 佐藤博樹編・武石恵美子編（2011）『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房
- 総務省統計局（2010）『国政調査』調査の結果<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka.htm>（2018.03.01.参照）
- 総務省統計局（2012）『就業構造基本調査』調査の結果<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/index2.htm>（2018.03.01.参照）
- 武石恵美子（2006）「企業から見た両立支援策の意義」『日本労働研究雑誌』553号, 労働政策研究・研修機構
- 富山県（2013）『男女共同参画の推進の状況及び男女共同参画推進施策の実施の状況についての報告書：平成25年度版富山県の男女共同参画』
- 富山県ホームページ「とやま統計ワールド」<http://www.pref.toyama.jp/sections/1015/index2.html>（2016.11.02, 参照）
- 脇坂明（2006）「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは：均等や企業業績との関係」『季刊家計経済研究』71号
- 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関わる調査』労働政策研究・研修機構シリーズ37号
- 脇坂明（2009-a）「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』第45巻2号
- 脇坂明（2009-b）「WLBの定着・浸透：制度・実態ギャップと中小企業」『日本労働研究雑誌』583号, 労働政策研究・研修機構
- 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
- 山本勲（2014）「人事・経営戦略としてのワークライフバランス」（経団連出版編『企業力を高める：女性の活躍推進と働き方改革』pp.35-45に所収）