

RIETI政策シンポジウム
「賃金・処遇改革と「ポスト3.11」の雇用・労働政策」

ワークライフバランスに対する 賃金プレミアムの検証

2011年12月2日

山本勲
慶應義塾大学

本日の報告内容

持続可能なワークライフバランス⇒経済合理性

前半：ワークライフバランスと企業の生産性
～ 山本・松浦(2011)

後半：ワークライフバランスと労働者の処遇
～ 黒田・山本(2011)

WLBの
環境整備

企業の役割
= WLB施策

WLB施策の経済合理性

生産性向上

負の賃金補償

1. ワークライフバランスと企業の生産性 ～ 山本・松浦 (2011)

問題意識・目的

- **労働者の「仕事と生活の調査」(ワークライフ・バランス; WLB)の実現へ向けた企業の役割**
 - 働き方に関する労働需要側の要因の大きさ
 - WLBと経済成長の持続可能性(『WLB憲章』)
- **企業にとってのWLB施策**
 - 費用対効果がプラスの場合(WLB施策=投資)
 - ☞ WLB施策の自発的な普及が見込めるはず
 - 費用対効果や成功事例に関する情報提示、導入費用の社会的な負担などの政策対応
 - 費用対効果がマイナスの場合(WLB施策=費用)
 - より積極的な政策対応?(負の影響への考慮)

● 日本の企業におけるWLB施策の効果測定

➤ 先行研究：豊富な蓄積

→ 「**WLB施策と企業業績には正の相関がある**」

- ・ WLB施策：両立支援、労働時間削減など
- ・ 企業業績：売上高、1人当たり売上高（労働生産性）、経常利益（利潤）など

➤ 疑問

- 👉 WLB施策が企業業績につながるなら、**なぜすべての企業が施策を導入しないのか？**
- 👉 業績や成長力のある**大企業や優良企業において、余裕があるのでWLB施策を導入しているだけなのではないか？**
= 「**逆の因果性**」（業績→WLB）

● 山本・松浦（2011）の検証

👉 **WLB施策の効果が生じうる条件**

- ・ 企業の特長やWLB施策の種類などによって、WLB施策が企業業績に与える影響が異なる可能性
→ 効果のある企業でのみWLB施策を導入？
例：労働の固定費用（採用・解雇費用、企業特殊スキル形成にかかる費用）の大きい企業ほど、WLB施策の効果が出やすい？

👉 **逆の因果性を考慮**（パネルデータ・効果ラグ）

- ・ 企業パネルデータ（『企業活動基本調査』）とアンケートデータ（労働時間、WLB施策）の活用
- ・ 客観指標の活用：全要素生産性（TFP）
→ 施策導入の効果として業績向上がみられるか？

利用データ（企業パネルデータ）

● RIETI実施の企業アンケート調査

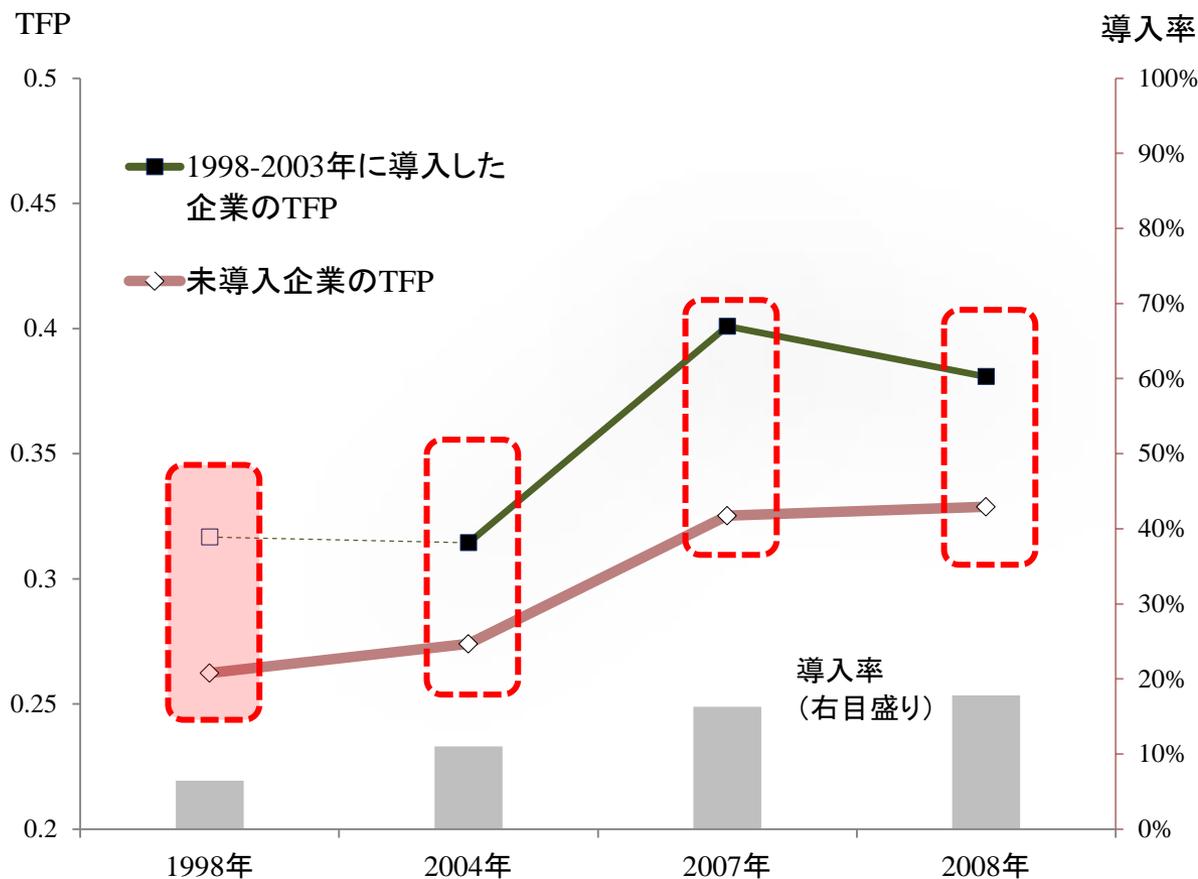
- WLB研究会「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」
 - ・ 調査：郵送アンケート調査（2009年12月実施）
 - ・ 利用サンプル：1,677社
（従業員100人以上、回収率17.4%）
 - ・ 利用情報：WLB施策と導入年、労働時間、属性

● 『企業活動基本調査』（経済産業省）の個票

- 企業アンケート調査とのマッチング
 - ・ 利用情報：財務情報、属性 ⇒ TFP
 - ・ 利用時点：5時点：1992、98、04、07、08年

WLB施策の導入とTFPの推移(例)

● 例1：法を上回る育児休業制度とTFP

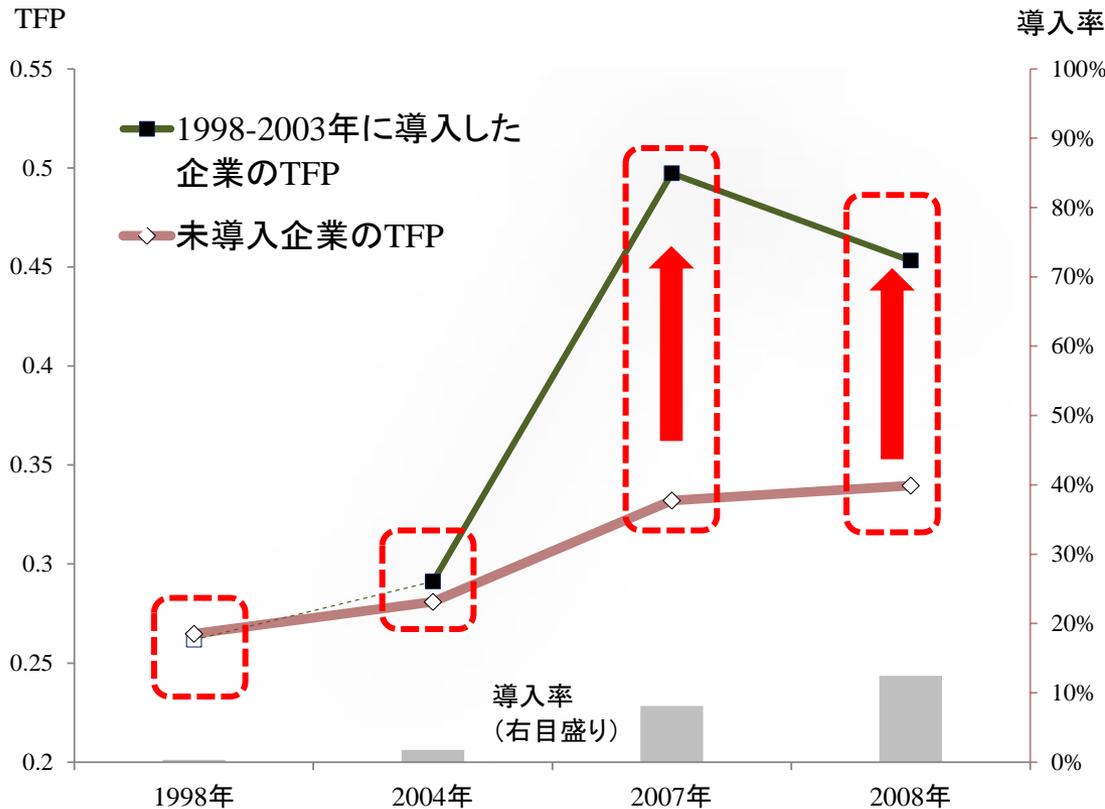


→ TFPは導入企業のほうが高水準

→ ただし、導入前からTFPの水準は高く、導入後の伸びは変わらない

※ 「逆の因果性」の可能性

● 例2：推進組織の設置などの積極的な取組みとTFP



→ 導入率は低い

→ 導入企業のTFPは導入後にラグを伴って上昇の傾向

＜他施策も含めた特徴＞

→ WLB施策の導入率は2000年代に大きく上昇したが、せいぜい30%程度と低水準

→ WLB施策とTFPの関係は、WLB施策の種類によって区々

→ 効果ラグや逆の因果性のある可能性が認められるため、統計的な検証が必要

推計結果 (抜粋)

● TFPへの中長期的な効果

→ 固定効果推計による効果測定

固定効果
(体力、成長力など)

$$TFP_{it} = \sum_{s>1} \gamma_s WLB_{it-s} + \eta_i + \lambda trend + \varepsilon_{it}$$

WLBがTFPに与える影響

● WLB施策

- ☞ 法を上回る育児休業制度
- ☞ 推進組織の設置など積極的な取り組み
- ☞ 長時間労働是正の組織的な取り組み
- ☞ フレックスタイム制度
- ☞ 非正規社員の正社員への転換制度 ほか

● 企業特性毎の推計

例 1 : 法を上回る育児休業制度

(TFPへの影響)

-8% -6% -4% -2% 0% 2% 4% 6% 8% 10% 12%

全サンプル：固定効果モデル

(参考) 変量効果モデル

因果関係なし →

正の相関あり →

中堅大企業 (従業員300人以上)

中小企業 (従業員100-300人)

製造業

非製造業

労働保蔵の度合い：大きい

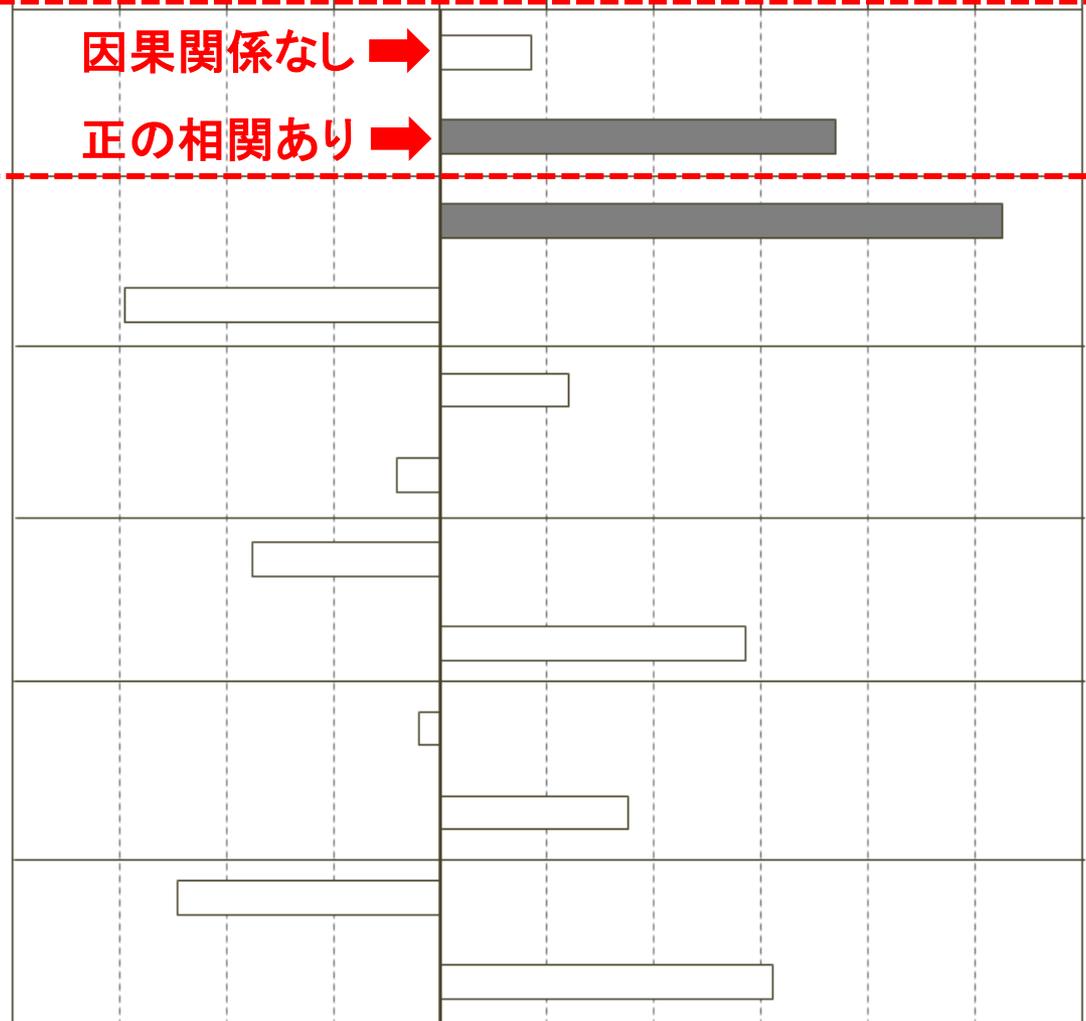
労働保蔵の度合い：小さい

正社員比率：高い

正社員比率：低い

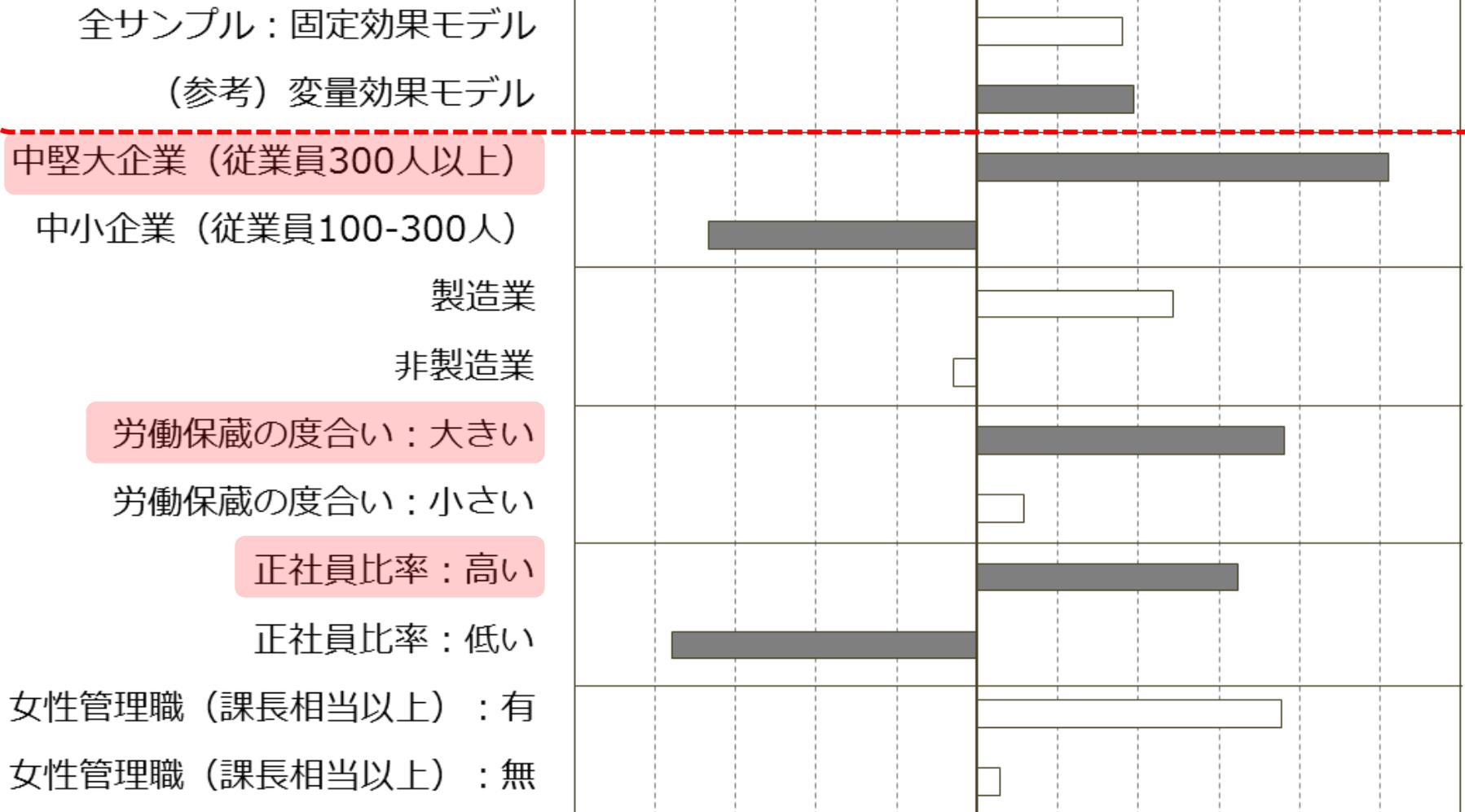
女性管理職 (課長相当以上) : 有

女性管理職 (課長相当以上) : 無



例2：推進組織の設置など積極的な取り組み (TFPへの影響)

-25% -20% -15% -10% -5% 0% 5% 10% 15% 20% 25% 30%



● 推計結果のまとめ

1. WLB施策とTFPには正の相関が観察されるが、逆の因果性を考慮すると、**いずれのWLB施策も企業のTFPを一貫して高めることはない**

→ WLB施策とTFPの因果関係としては、TFPが上昇するような特性のある企業でWLB施策が導入されている、という解釈が妥当

2. しかし、**次の条件のもとでは、WLB施策がTFPを中長期的に上昇させる傾向がある**

①**中堅大企業**、②**製造業**

③**労働の固定費の大きい企業**（労働保蔵の度合いの大きい企業や正社員比率の高い企業）

④**女性を活用している企業**（女性管理職のいる企業や成果主義を導入している企業）

3. WLB施策の種類としては、次のものがTFPにプラスの影響を与えやすい
 - ①推進組織の設置などの積極的な取り組み
 - ②長時間労働是正の組織的な取り組み
 - ③非正社員から正社員への転換制度
 - ④法を上回る介護（育児）休業制度
4. たとえ中小企業であっても、労働保蔵が大きい企業や正社員比率の高い企業では、一部のWLB施策がTFPを高める（正社員への転換や長時間労働是正の取り組みなど）
5. ただし中小企業の場合、WLB施策の導入によって、かえってTFPが低下するケースもみられる
 - 中小企業など、**条件の整わない企業でのWLB施策の推進**には、慎重な見極めが必要

残された課題

● 企業でのWLB施策の導入

▶ 条件の整っている企業

☞ 企業業績（生産性）の向上につながるため導入

▶ 条件の整っていない企業

☞ 導入されることはないのか？

→ **施策導入率は条件の有無で大きくは変わらない**

☞ 労働者の処遇を変えることで、WLB施策が導入されているのではないか？

→ **補償賃金仮説**（WLB施策という福利厚生に対する負の賃金プレミアム）

● WLB施策と処遇の関係性を検証する必要性

2. ワークライフ・バランスと労働者の処遇 ～ 黒田・山本 (2011)

問題意識・背景

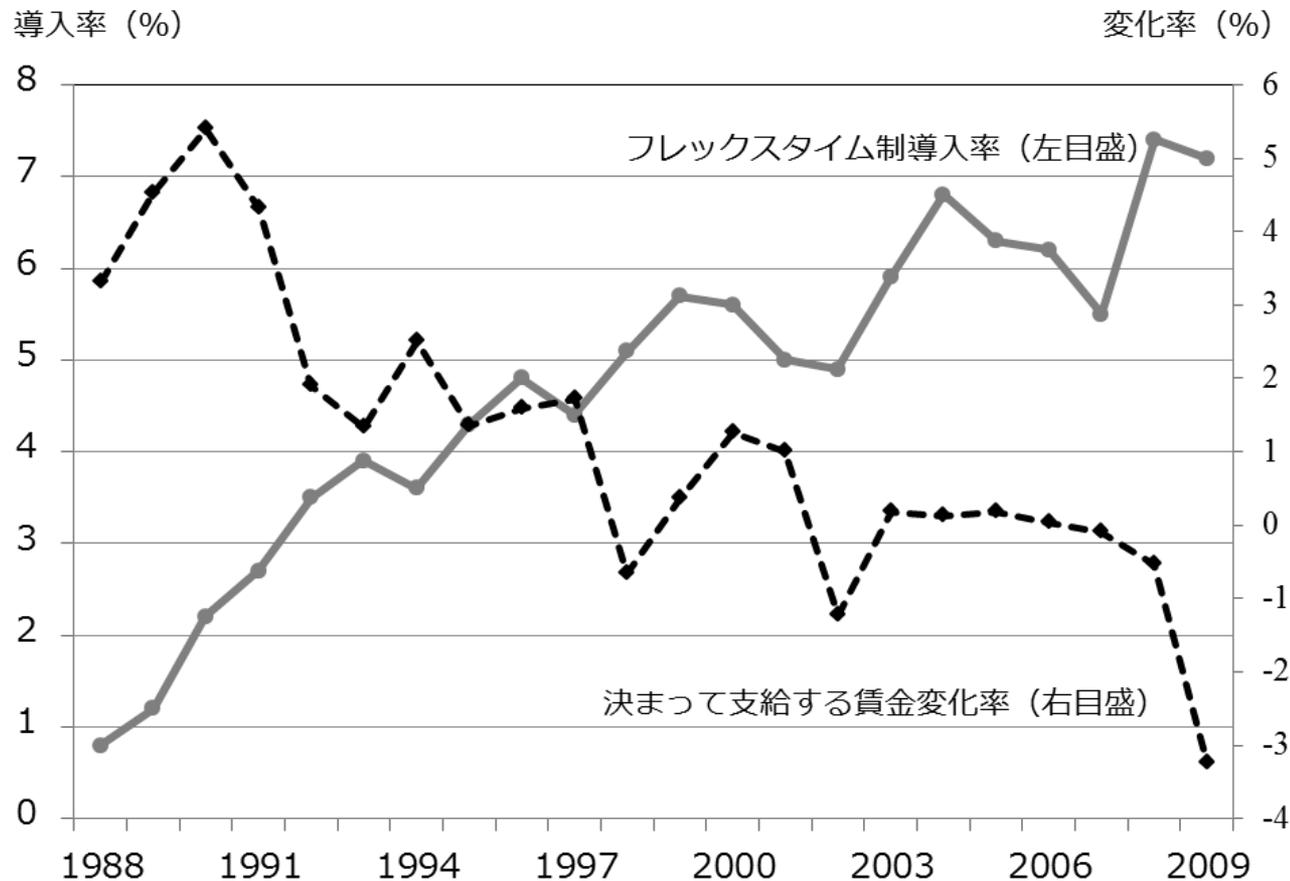
- **労働者の賃金・福利厚生制度のパッケージの中身が変化している可能性**
 - 1990年代以降の長期的な低成長
 - コスト削減の必要性
 - 少子高齢化による労働力人口の減少
 - 有能な労働者の確保（賃金以外）
 - 従業員の意識の変化
 - 福利厚生へのニーズ：社宅の提供・リクリエーション補助等から、WLBの実現が図れる働き方へ
 - WLB施策の普及・政府による推進の潮流
- ⇒ **賃金・処遇および福利厚生内容の見直し（？）**

参考 1 : WLB関連施策の導入年（平均） : 企業規模別

	計	500人以上	300-500人	100-300人	100人未満
法を上回る育児休業制度	2000	1999	2001	2000	2001
法を上回る介護休業制度	2000	1998	1998	2001	2002
育児・介護のための短時間勤務制度	2001	2000	2001	2001	2002
フレックスタイム制度	1999	1995	1996	2001	2002
裁量労働制（企画・専門型）	2002	2002	2001	2002	2007
長期休業制度	1998	1995	1994	1998	2000
短時間勤務制度（育児・介護以外）	2001	2002	1998	2001	2002
半日単位の有給休暇制度	1995	1997	1995	1995	1994
推進組織の設置などの積極的な取組み	2006	2006	2006	2007	2007
長時間労働是正のための組織的な取組み	2004	2005	2003	2004	2003

（出所） RIETI・WLB研究会実施の企業アンケート調査

参考2：フレックスタイム制導入率と賃金上昇率



(出所) 『就業条件総合調査』・『賃金構造基本統計調査』(厚生労働省)

→ 賃金上昇の代わりに、時間のフレキシビリティを提供する時代へ? ※補償賃金仮説の可能性

補償賃金仮説とWLB

- **賃金・福利厚生・仕事内容等をパッケージとして捉えた場合、「処遇」は均衡するという考え方**
 - Rosenの補償賃金仮説（「ヘドニック賃金」）
 - いくつかの例
 - ☞ 危険な仕事 ⇒ 高賃金（正の賃金プレミアム）
 - ☞ 雇用保障 ⇒ 低賃金（負の賃金プレミアム）
 - ☞ 住宅補助 ⇒ 低賃金（負の賃金プレミアム）
- **WLB施策と賃金がセットで決定されている可能性**
 - WLB施策の導入 + 低賃金：負の賃金プレミアム
 - WLB施策未導入 + 高賃金：正の賃金プレミアム

● 間接的なエビデンス

▶ 山本・松浦論文の分析（論文では一部非掲載）

☞ フレックスタイム制度がTFPに与える影響（労働
保蔵の大きい企業）

①付加価値ベースのTFPへの影響 = -11.7%

②産出量ベースのTFPへの影響 = -1.0%

☞ ①と②の違い：人件費をアウトプットに含めるか
どうか？（①は含まれる）

→ **フレックスタイム制度の採用企業で人件費が
抑えられている可能性を示唆**

● より直接的な検証：黒田・山本（2011）

- WLB施策と賃金との関係をパッケージとして捉え、ヘドニック賃金関数を推計

$$\ln \text{賃金} = X\beta + \theta \text{WLB施策} + \text{誤差項}$$

→ θ の大きさ = 賃金プレミアム（負）

- ☞ フレキシビリティのために、人々はどの程度支払っても良いと考えているか（どの程度の賃下げに応じているか）
- ☞ WLB施策は企業にとってどの程度負担か

⇒ WLB施策の一層の普及には、どの程度賃下げが必要か？

先行研究

- **WLB施策をヘドニック賃金の観点から検証したものは多くはない ⇒ 結果は区々**
 - ☞ Baughman et al.(2003) : WLB施策導入企業の初任給は低い
 - ☞ Johnson and Provan (1995) : WLB施策導入企業の初任給は高い
 - ☞ Gariety and Shaffer (2002) : フレックスタイムで働いている人は賃金が高い
 - ☞ Heywood et al. (2007) : WLB政策の負のプレミアムは20%程度
 - ☞ 森川 (2010) : 短時間正社員制度の負のプレミアムは10~20%程度 (仮想質問による推計)

- **国内の関連研究としては、女性の就労、育児・介護等の両立支援策に焦点を充てた分析が多い**
 - ⇒ **両立支援策についてはヘドニック賃金が成立していない可能性**
 - 👉 阿部（2007）、川口（2007）
 - ：ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスを推進している企業ほど、女性の初任給が高く、男女間賃金格差が小さい
 - 👉 橋口（2009）
 - ：両立支援策の負のプレミアムは検出されない
 - 👉 Sakai and Miyazato(2010)
 - ：両立支援策は負のプレミアムは検出されない
（自発的転職経験者の女性に限定した分析）

● 議論の整理

➤ WLB施策の補償賃金仮説が成立しうる状況は？

① 労働移動あり【成立】

⇒ WLB施策導入の有無によらず賃金が等しければ、労働供給は導入企業に集中するので、施策非導入の企業は労働者をひきつけるために、企業はプラスの賃金プレミアムを払う

② 労働移動なし【非成立】

⇒ WLB施策非導入の企業が労働者を確保するために賃金プレミアムを払う必要はない（WLB施策は生産性が上昇する企業で導入：前述）。

※ 日本の労働市場では成立しにくい可能性？

（ただし、特定の労働市場や長期的には成立の可能性も）

利用データ（企業・従業員マッチデータ）

● RIETI実施の企業・従業員アンケート調査

➤ WLB研究会「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」

- ・ 調査：郵送アンケート調査（2009年12月実施）

 - ※ 企業調査＋従業員調査（1社5人以上）

- ・ 利用サンプル：1,677社、4,449人（正社員男女）

● 分析上の特徴

➤ 同一企業の労働者かどうかの情報

→ 企業の固定効果をコントロール

 - ※ 企業規模・業種・生産性の違い等を一定とした場合の労働者の賃金が比較可能

分析フレームワークと推計結果

● 推計モデル (In賃金 = $X\beta$ + θ WLB施策 + 誤差項)

➤ 推計 1 : OLS推計

※ 企業間の異質性 (従業員の能力差や企業の体力など、補償賃金仮説以外の要因での賃金格差等) が反映されやすい → ability/selectionバイアス

➤ 推計 2 : Full treatment model

→ 操作変数を用いて企業間の異質性を考慮

= 年功賃金度合い、非正規社員割合、女性管理職割合

※ 操作変数によって推計結果が変わる

➤ 推計 3 : 固定効果推計 (グループ = 企業)

→ 企業固有の効果を除去

※ 企業間の賃金プレミアムの有無は検証できない

● 推計結果 (抜粋)

▶ フレックスタイム制度利用者の賃金プレミアム

	男性			女性		
	全サンプル	300人未満	転職者	全サンプル	300人未満	転職者
OLS	0.08** (0.02)	0.08** (0.03)	0.05 (0.04)	0.12** (0.03)	0.14** (0.04)	0.13* (0.05)
Full-treatment	0.06 (0.13)	0.18 (0.19)	0.05 (0.26)	-0.20 (0.15)	0.01 (0.17)	-0.43+ (0.24)
固定効果	-0.04+ (0.02)	-0.06* (0.02)	-0.10* (0.05)	0.05 (0.04)	0.06 (0.05)	0.12 (0.16)

- ☞ OLSでは制度利用者ほど高い賃金
→ 補償賃金仮説とは逆の結果 (ability/selection bias?)
- ☞ Full-treatment modelでは有意性がなくなる
- ☞ **固定効果推計では制度利用者ほど低賃金 (男性)**

→ 企業間の異質性を統御することで補償賃金（WLB施策の負の賃金プレミアム）が観察される

※ 補償賃金プレミアムの大きさ=4~10%

(中小企業や転職者などでより大きい)

▶ 育休・短時間勤務経験の賃金プレミアム（女性）

	育児休業関連制度の利用経験			短時間勤務関連制度の利用経験		
	全サンプル	300人未満	転職者	全サンプル	300人未満	転職者
OLS	0.02 (0.02)	0.03 (0.03)	0.03 (0.05)	0.08* (0.03)	0.10* (0.04)	0.08 (0.06)
Full-treatment	-0.33 (0.22)	-0.41 (0.33)	-0.67 (0.45)	-0.25 (0.29)	-0.74+ (0.39)	-0.99+ (0.57)
固定効果	-0.00 (0.02)	0.01 (0.03)	-0.04 (0.07)	0.02 (0.03)	0.03 (0.05)	-0.06 (0.12)

👉 どの推計方法でも補償賃金仮説は観察されない

～ 操作変数の適切性？、育休は制度設計上当然の結果？

まとめと含意

● WLB施策と賃金の関係

- 負の賃金プレミアム（補償賃金）は検出されにくい
 - ability/selection biasの影響の可能性（？）
 - 男性のフレックスタイム制⇒負の賃金プレミアム
 - ☞ フレックスタイム制利用者の賃金は他の条件を一定として4%程度低い
 - ⇒ **柔軟な働き方の代償が賃金の4%と解釈可能**
 - ☞ 負の賃金プレミアムは、従業員300人未満の中規模企業に限定すると6%に、また、転職経験者に限定すると10%に増大
 - ⇒ **労働移動が多いと補償賃金が観察されやすい**
- ※ WLB施策と賃金のトレードオフの関係が検出

● WLB施策導入の企業のインセンティブ

➤ 経済合理性にもとづくWLB施策

1. WLB施策が企業業績や生産性を高める効果をもつケース
2. WLB施策と賃金がパッケージになっていて、負の賃金プレミアムが生じるケース

➤ これまでの分析による評価

1. 条件（中堅大企業や労働の固定費用の大きい企業など）によってはWLB施策が生産性を高める
⇒ **導入へ向けた働きかけ**（政府）
2. 一部の施策（フレックスタイム）では導入企業の労働者で負の賃金プレミアムが観察
⇒ **賃金とともに、WLB施策を処遇の一環として捉える視点**（政府・労働者・企業）

● 分析上の課題・今後の動向

➤ 労働者・企業固有の効果 (eg.労働者の能力)

- ☞ 補償賃金を計測する際にはコントロールすべき
- ☞ 企業固有の効果の時系列パネルデータでコントロールすべき

※ パネルデータを用いた分析の必要性

➤ 今後の動向

- ☞ 節電対策の影響も加わり、長期休暇や休日の振替、企業別サマータイム制の実施など、働き方が今後は大きく変化していく可能性
- ☞ 賃金と制度のパッケージの見直しも加速化？

※ 賃金や制度の変化をパネルデータを用いて継続的に観察する必要性