

日本学術会議-RIETIシンポジウム

「ダイバーシティ経営とワーク・ライフ・バランス」

プレゼンテーション資料

山本 勲

RIETIファカルティフェロー
慶應義塾大学商学部教授

2016年3月22日

日本学術会議-RIETIシンポジウム
「ダイバーシティ経営とワーク・ライフ・バランス」

「女性活躍推進と企業業績」

1. 女性活躍推進と企業の利益率との関係
2. 女性活躍推進につながる職場環境

2016年3月22日

山本勲

慶應義塾大学商学部

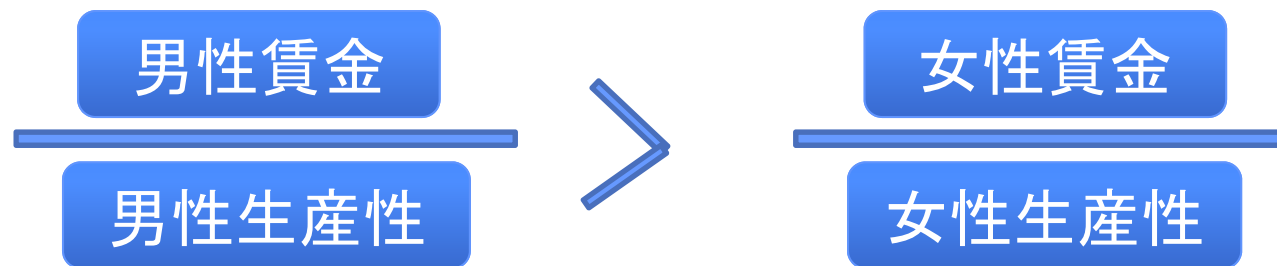
1. 女性活躍推進と企業の利益率との関係

- ◆ 出所：山本勲（2014）「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係」RIETI DP 14-J-016
- ◆ データ：上場企業約1000社の2003-11年データ
 ～「CSR企業調査」（東洋経済新報社）
 ～「日経NEEDS」（日本経済新聞社）
- ◆ 概要：上場企業での女性登用（正社員女性比率等）と企業業績（利益率）の関係性の検証

なぜ女性活躍推進は企業業績を高めるのか？

1) 女性の割安な賃金：人件費削減効果（ベッカー）

- ▶ 女性に対する**企業家の差別的な嗜好（taste）**の存在
 → 労働市場では女性への労働需要が抑えられ、賃金が不当に低く抑えられる
 ※ 不当に低い賃金 = 「生産性 > 賃金」



- ▶ 差別的な嗜好を持たない企業家が女性を雇用する場合
 → **有能な女性を相対的に低い賃金で雇用（=レント）**
 → **積極的に女性を雇用する企業の利益率が高まる**

<含意>

- ▶ 女性雇用への「差別」が存在する間は、逆に差別を活用して企業は利潤（レント）を追求可能
- ▶ 「差別」の解釈：企業風土、雇用慣行、社会規範等
 ⇒ **企業風土の改革が経営戦略の1つになりうる**
 - ・レントは女性差別解消までの過渡期のみ発生
 - ・レントの存在が長期的には差別解消の原動力に

<先行研究>

- ▶ 女性比率の高い企業ほど利益率が高い
 - ◆ 児玉ほか(2005), Kawaguchi(2007), 佐野(2005)
 - ◆ Siegel・児玉 (2011)

2) 女性の高い生産性の活用：生産性上昇効果

- 業務特性や仕事への取り組み姿勢、周囲の環境の影響
 - 男女間での生産性の違い
 - (Gneezy et al. 2003, Petersen et al. (2007)等)
- 女性に適した業務特性
 - プロダクト/プロセス・イノベーション
- その他
 - 採用パフォーマンス、モチベーションの向上

<先行研究>

- 女性活用が企業成長につながるとの検証結果は少ない
 - ◆ Kawaguchi(2007), 佐野(2005) 等

分析内容：女性活躍推進の効果測定

1. 女性活用の効果測定

- ▶ 女性活用指標と総資産利益率（ROA）との関係
 - 正社員女性比率、管理職女性比率、女性勤続年数、女性離職率などの指標
 - 正の影響：1)人件費削減効果 + 2)生産性上昇効果

2. 企業特性に着目した効果測定

- ▶ 企業特性との相互関係（→生産性上昇効果）
 - どのような条件で女性活用の効果が大きいのか？
 - ※ 業種、雇用の流動性、WLB施策など
- ▶ Oaxaca分解の適用
 - 利益率への影響が人件費削減効果と生産性上昇効果のいずれによってもたらされているか？

(参考 : Oaxaca分解の概要)

- 利益率 女性比率
- ・ グループAの利益率 : $\pi_A = x_A \beta_A + \varepsilon_A$
 - ・ グループBの利益率 : $\pi_B = x_B \beta_B + \varepsilon_B$

→ 利益率の差の要因分解 (Blinder-Oaxaca分解)

$$\pi_A - \pi_B = \underbrace{(x_A - x_B)\beta_A}_{\text{女性比率の差による影響}} + \underbrace{(\beta_A - \beta_B)x_A}_{\text{女性活用の効果(係数)の差による影響}} + X + v$$

女性比率の差
による影響

女性活用の効果(係数)
の差による影響



1) 人件費削減効果

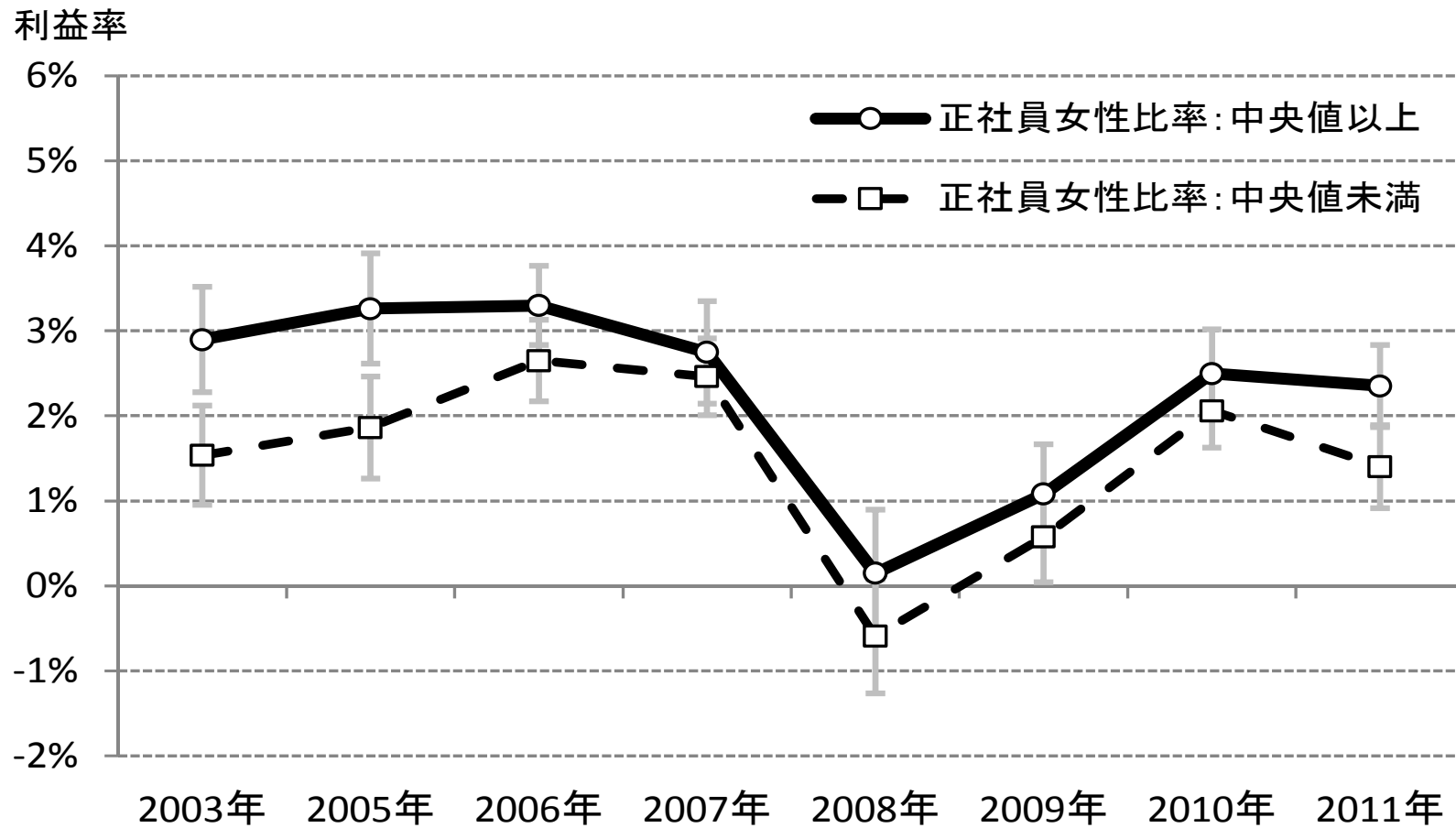


2) 生産性上昇効果

※ 女性の生産性を高める
環境整備などによって
大きくなる可能性

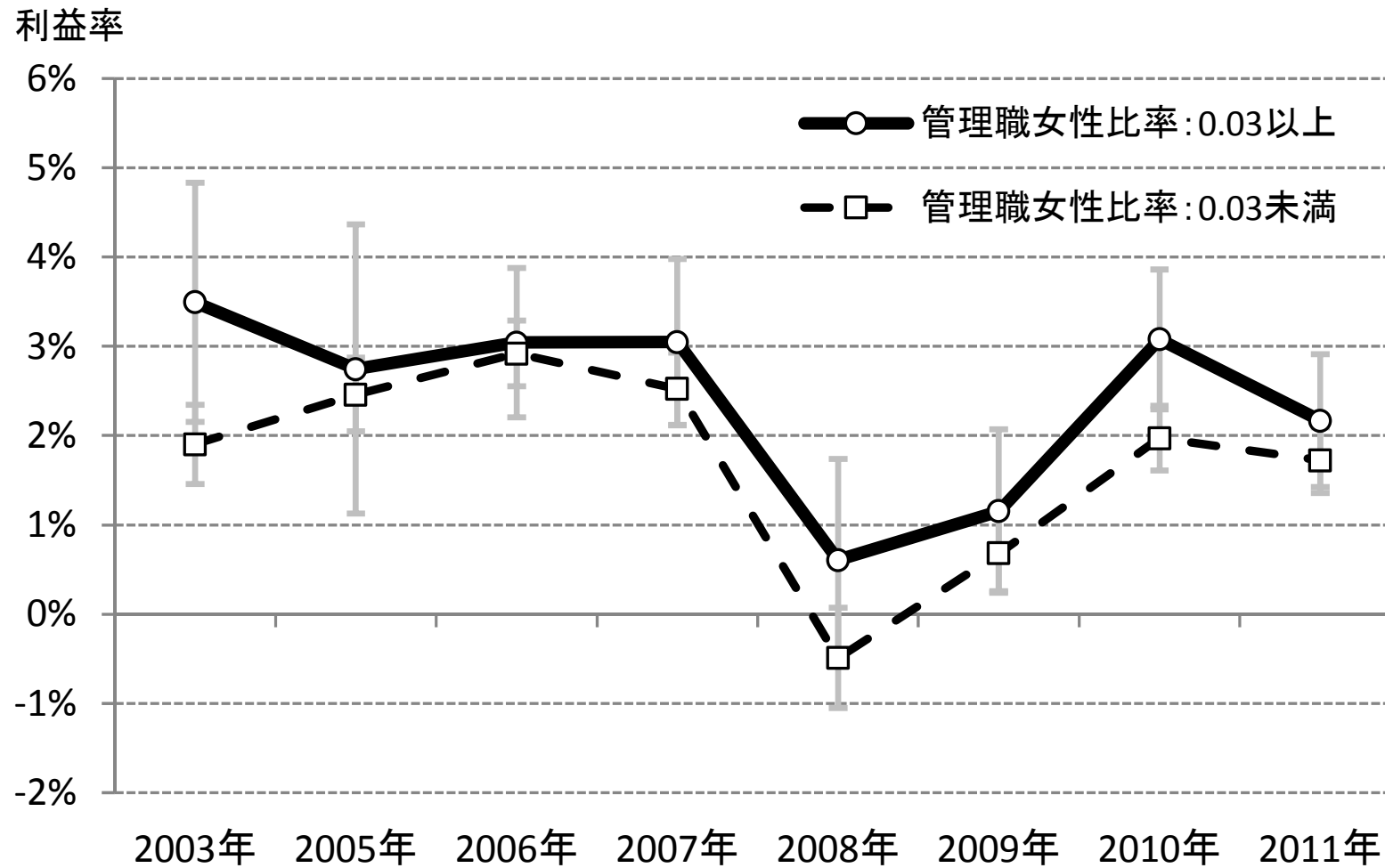
図解1: 女性活用度別の利益率の推移

< 正社員女性比率 >



備考) 図中の縦線は95%信頼区間。

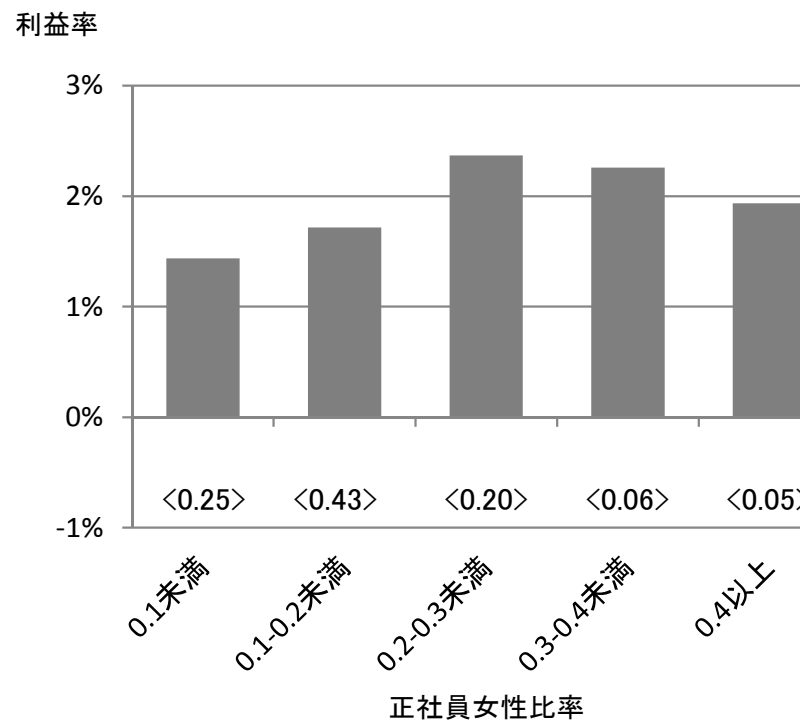
<管理職女性比率>



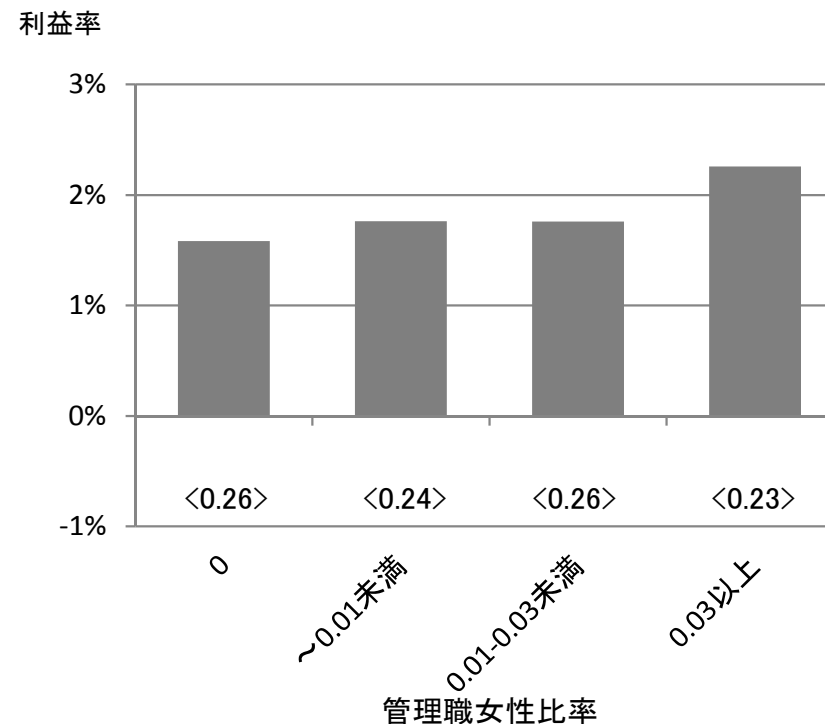
備考) 図中の縦線は95%信頼区間。

図解2: 女性活用と利益率の関係

<正社員女性比率>



<管理職女性比率>

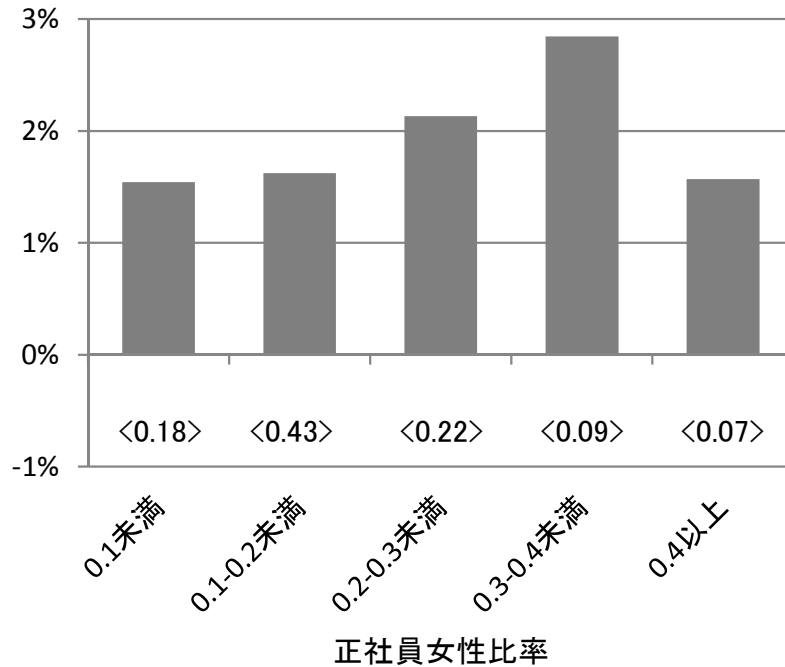


注)<>内は構成比

→ 正社員女性比率が高い企業で利益率が高い傾向

<30歳代の正社員女性比率>

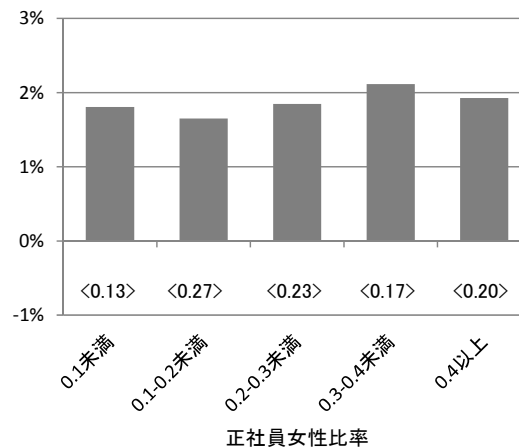
利益率



→ 特に、正社員女性が激減する30歳代で女性を活用している企業で、利益率が高い傾向

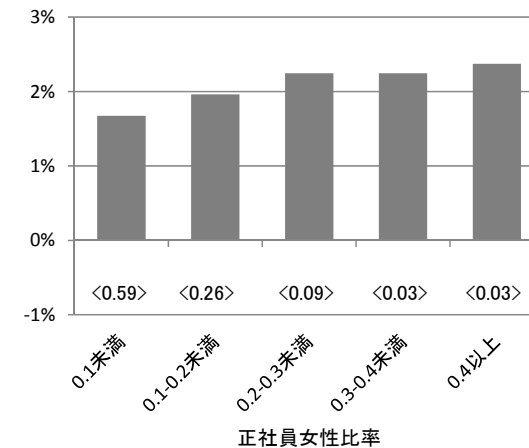
<20歳代>

利益率



<40~50歳代>

利益率



推計結果1-1: 正社員女性比率と利益率の関係

		(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
		変量効果	固定効果	変量効果	固定効果	変量効果	固定効果
正社員女性比率		0.039** (0.010)	0.044* (0.019)				
正社員女性比率ダミ	-0.1~0.2未満 (ベース=0.1未満)			0.001 (0.002)	-0.002 (0.003)		
	0.2~0.3未満			0.007* (0.003)	0.002 (0.005)		
	0.3~0.4未満			0.017** (0.004)	0.015* (0.007)		
	0.4以上			0.010+ (0.005)	0.000 (0.009)		
年齢層別	20歳代					-0.008 (0.008)	-0.010 (0.011)
正社員女性比率	30歳代					0.028* (0.012)	0.028+ (0.016)
	40歳代					-0.011 (0.014)	-0.005 (0.019)
	50歳代					0.018+ (0.011)	0.012 (0.014)
Hausman検定 (カイ二乗検定量)			43.95**		50.65**		48.47**

※ 固定効果モデル
「利益率が高い経営基盤がある企業→女性登用」という逆の因果性は排除

注)**, *, + 印は1,5,10%水準で有意

→ 図と同様の傾向 (正社員女性比率→利益率)

推計結果1-2: 企業特性との関係(固定効果)

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
正社員女性比率	0.036+	0.066**	0.025	0.034	-0.004	0.034
	(0.019)	(0.021)	(0.025)	(0.030)	(0.033)	(0.026)
正社員女性比率×流動性						
男性中途比率		0.327**				
(中途採用数÷従業員数)		(0.079)				
男性中途新卒比率		0.005*				
(中途採用数÷新卒採用数)		(0.002)				
女性新卒3年定着率			0.013			
			(0.017)			
正社員女性比率×WLB施策(1期前)						
フレックスタイム				0.012		
				(0.043)		
短時間勤務					0.061*	
					(0.030)	
専任部署						0.078*
						(0.038)

→ 雇用の流動性が
高い企業やWLB施策
のある企業で女性
活用の効果が顕著

注)**, *, + 印は1,5,10%水準で有意

推計結果2-1: 管理職女性比率と利益率の関係

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
	変量効果	固定効果	変量効果	固定効果	変量効果	固定効果
管理職女性比率	0.039 (0.026)	-0.019 (0.040)				
管理職女性登用比率			-0.015 (0.012)	-0.014 (0.015)		
管理職女性比率ダミー						
- ~0.01未満 (ベース=0)					0.001 (0.002)	0.003 (0.003)
0.01~0.03未満					-0.000 (0.002)	0.000 (0.003)
0.03以上					0.004 (0.003)	0.002 (0.004)
Hausman検定 (カイ二乗検定量)		43.85**		42.57**		45.33**

注)**, *, + 印は1,5,10%水準で有意

→ 管理職女性比率の利益率への影響はみられない

(解釈: 管理職ポスト = 一定の選抜

⇒ 人件費削減効果なし)

推計結果2-2: 企業特性との関係(固定効果)

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
管理職女性比率	-0.070+	-0.023	-0.130+	-0.014	-0.086	-0.029
	(0.043)	(0.050)	(0.070)	(0.065)	(0.086)	(0.060)
管理職女性比率×流動性						
男性中途比率	1.210**					
(中途採用数÷従業員数)	(0.329)					
男性中途新卒比率		0.008				
(中途採用数÷新卒採用数)		(0.008)				
女性新卒3年定着率			0.157*			
			(0.071)			
管理職女性比率×WLB施策(1期前)						
フレックスタイム				-0.052		
				(0.111)		
短時間勤務					0.078	
					(0.092)	
専任部署						0.010
						(0.090)

→ 雇用の流動性が高い企業や新卒女性の定着率の高い企業では管理職登用の効果がみられる

※ 中堅規模の企業でも効果がみられる(掲載省略)

まとめ

★ 正社員女性比率と利益率の関係

- ・ 正社員女性比率が高いほど企業の利益率が高まる
～ 年齢層で見ると、30歳代で特に顕著
- ・ 企業特性で見ると、中途採用の多い企業やWLB施策が整っている企業で特に顕著

★ 管理職女性比率と利益率の関係

- ・ 管理職女性比率と企業の利益率の間にプラスの相関はみられるが、統計的には有意でない
- ・ ただし、企業特性で見ると、中堅企業や中途採用の多い企業、新卒女性定着率が高い企業では、管理職女性比率が高いほど利益率が高まる

(参考：Oaxaca分解の結果)

★ なぜ女性活用が企業の利益率を高めるのか？

① 「人件費削減効果」

～女性の賃金が生産性対比で割安 (Becker)

② 「生産性上昇効果」

～女性の能力・スキルが発揮

→ 検証結果：正社員=① & ②、管理職=②

⇒ **女性活用は経営戦略になりうる**

(②の効果には環境整備が必要)

2. 女性活躍推進につながる職場環境

- ◆ 出所：山本勲（2014）「企業における職場環境と女性活用の可能性」RIETI DP 14-J-017
- ◆ データ：719社（2011年）、447社（2012年）
～ RIETI実施の企業・従業員アンケート調査&「企業活動基本調査」（経済産業省）
- ◆ 概要：企業で女性活躍推進が実現するための条件（女性活躍推進の阻害要因）の検証

女性活躍推進に何が必要なのか？

- **企業の女性活用に関する仮説：川口章・西谷2011**
 - ▶ 人的投資理論
 - ▶ インセンティブ理論
 - ▶ 昇進競争理論
 - ▶ 長期雇用慣行の下での長時間労働や社風
 - 賃金カーブ、雇用期間（勤続年数）、離転職率などが女性活用に影響を与えうる
- **共通する要因：職場の働き方（＝男性の働き方）**
 - ▶ 着目する企業特性
 - 1) 職場の労働時間、
 - 2) 雇用の流動性、
 - 3) 賃金構造、
 - 4) WLB施策

分析結果：女性活用に影響を与える要因特定

1) 長時間労働

➤ 企業固有の労働時間の長さ（マッチデータの活用）

① 男性従業員データを用いた労働時間の企業固定効果

$$h_{ij} = x_{ij}\beta + f_j + \varepsilon_{ij} \quad (i = \text{男性従業員、} j = \text{勤務先企業})$$

→ 企業別の固定効果 (f_j) = 長時間労働慣行指標

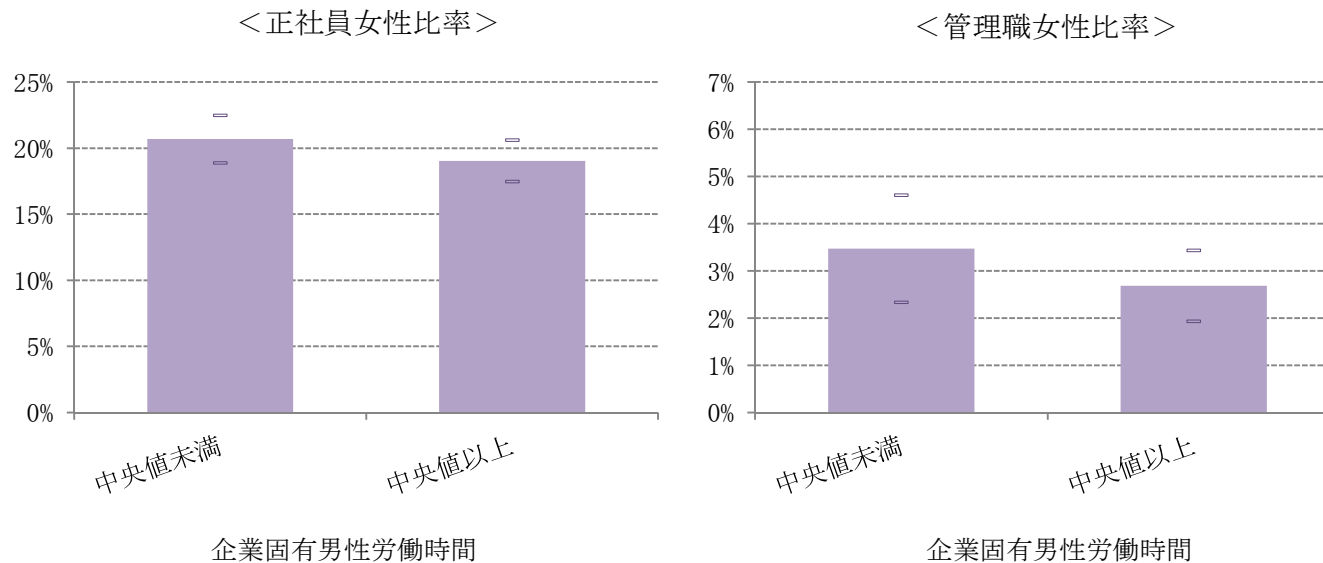
② 労働時間の企業固定効果 (f_j) が女性活用度に与える影響を推計 $female_j = \alpha \hat{f}_j + m_j\gamma + v_j$

➤ 人事課長級正社員の労働時間

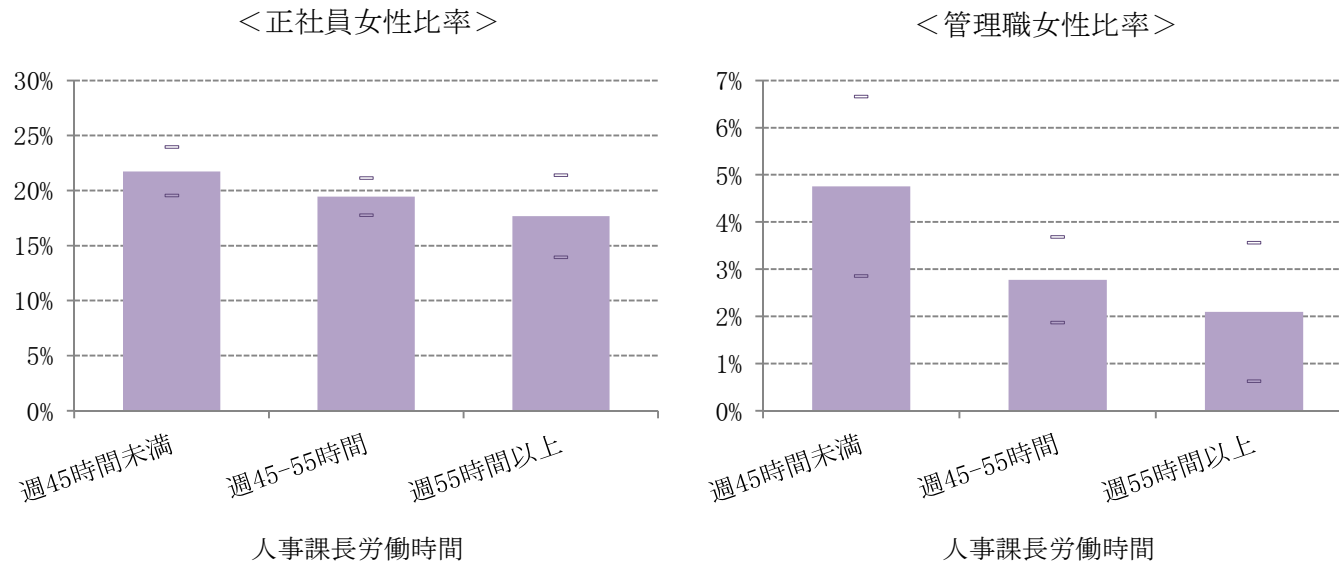
※ 各企業のホワイトカラー正社員職を代表する労働時間として2012年に調査

⇒ いずれの指標も女性活用の阻害要因となっているかを検証（負のパラメータ→阻害要因を示唆）

<図解：男性労働時間と女性比率>



<図解：人事課長労働時間>



<推計結果>

	正社員女性比率		管理職女性比率	
	(a)	(b)	(c)	(d)
企業固有 男性労働時間	-0.113+ (0.067)		-0.053 (0.041)	
人事課長週労働時間		-0.002+ (0.001)		-0.002+ (0.001)
サンプル・サイズ	473	390	458	374
修正済決定係数	0.070	0.042	0.083	0.032
利用データ	2011年度	2012年度	2011年度	2012年度

→ 企業固有の男性労働時間が長いほど、また、
人事課長級正社員の労働時間が長いほど、
正社員女性比率や管理職女性比率が低い傾向

2) 雇用の流動性

- 男性離入職率、男性平均勤続年数、過去の雇用変動 (= 正社員数分散 ÷ 売上高分散)

	正社員女性比率			管理職女性比率		
	(a)	(b)	(c)	(e)	(f)	(g)
	固定効果	固定効果	変量効果	変量効果	変量効果	変量効果
男性離転職率	0.050+ (0.030)			0.082* (0.037)		
男性平均勤続年数/100		-0.025 (0.036)			0.003 (0.049)	
過去の正社員数の相対変動 (正社員数分散 ÷ 売上高分散)			0.092** (0.009)			0.011 (0.008)
サンプル・サイズ	1,102	1,008	1,102	1,031	955	1,061

→ 離入職率が高かったり過去の雇用変動が大きかったりする流動性の高い企業ほど、正社員女性比率や管理職女性比率が高い傾向

3) 賃金構造

- 賃金カーブ (45歳平均給与 / 25歳平均給与)
- 賃金分散 (45歳最大給与 / 45歳時点最低給与)

	正社員女性比率		管理職女性比率	
	(a)	(b)	(c)	(d)
	固定効果	固定効果	変量効果	変量効果
賃金カーブ (45歳時点 / 25歳時点)	-0.024* (0.010)		0.009 (0.009)	
賃金分散 (45歳時点最大 / 45歳時点最低)		0.011* (0.005)		0.001 (0.006)
サンプル・サイズ	702	702	666	689

→ 賃金カーブがフラットな企業や賃金の分散が大きい企業ほど、正社員女性比率が高い傾向

4) WLB施策

	正社員女性比率		管理職女性比率	
	(a)	(b)	(c)	(d)
	変量効果	固定効果	変量効果	固定効果
法を上回る育児休業制度	0.015* (0.007)	0.014+ (0.007)	0.014+ (0.008)	-0.000 (0.020)
法を上回る介護休業制度	0.023** (0.007)	0.025** (0.008)	0.017* (0.008)	-0.006 (0.020)
フレックスタイム制度	-0.006 (0.007)	-0.002 (0.007)	-0.007 (0.009)	-0.008 (0.019)
短時間勤務制度(育児・介護以外)	0.017** (0.006)	0.020** (0.007)	-0.004 (0.009)	-0.010 (0.017)
勤務地限定制度	0.001 (0.008)	-0.007 (0.008)	0.020+ (0.011)	-0.019 (0.020)
WLB推進組織の設置	0.003 (0.007)	-0.001 (0.007)	0.002 (0.009)	-0.008 (0.019)
長時間労働是正の取り組み	0.011* (0.005)	0.012* (0.005)	0.001 (0.007)	-0.006 (0.013)

→ WLB施策があると正社員女性比率が高くなる傾向

まとめ

★女性が活用されている企業の特徴

- ・ 職場の労働時間が短い
→ 【女性活躍推進の阻害要因①：長時間労働】
- ・ 雇用の流動性が高い
→ 【女性活躍推進の阻害要因②：長期雇用慣行】
- ・ 賃金カーブが緩く賃金分散が大きい
→ 【女性活躍推進の阻害要因③：大きい固定費】
- ・ WLB施策が充実している
→ 【女性活躍推進の阻害要因④：画一的働き方】

⇒ **これら阻害要因を是正すれば女性登用が進展
(留意点：制度的補完性、費用対効果)**

参考：阻害要因が生じる理由と是正の可能性

- ◆ 出所：山本勲（2016）「女性活躍推進と労働時間削減の可能性：経済学研究にもとづく考察」RIETI DP

☆ 長時間労働の規程要因

(1) 労働需要要因

- ① 労働の固定費の大きさ（日本的雇用慣行）
- ② 人的資源管理の非効率性
- ③ 労働者の交渉力を低める市場構造

(2) 労働供給要因

- ① 消費（労働）重視の選好
- ② 供給弾性値の小ささ
- ③ 心理・性格特性（先延ばし、自信過剰）
- ④ ピア効果（負の外部性）
- ⑤ 昇進競争

☆ 必要な労働時間投入量（1-①）の削減の可能性

→ 雇用の流動化

～ 移行期の社会的費用と長期的な便益の比較考量

☆ 過剰な長時間労働の削減の可能性

①割増賃金率の引き上げ

②割増賃金率の適用除外（ホワイトカラーエグゼンプション）

③労働時間の量的規制 1：時短

④労働時間の量的規制 2：労働時間の上限規制

⑤有給休暇取得義務化

⑥法令遵守の強化

※ 労働時間の上限規制・有給休暇取得の義務化・法令遵守の強化に可能性