

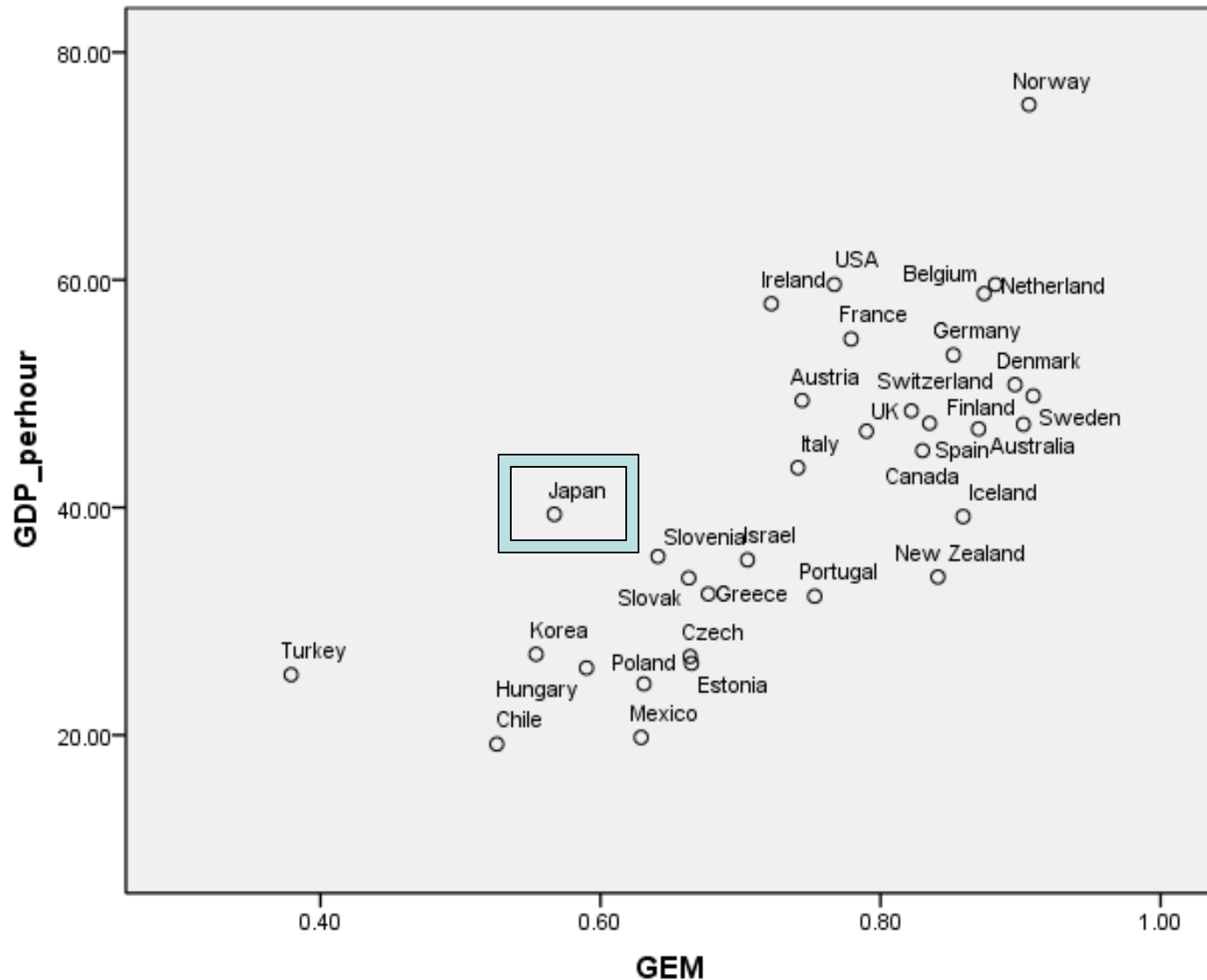
企業のパフォーマンスとWLBや
女性の人材活用との関係：
RIETIの企業調査から見えてきたこと

山口一男
シカゴ大学教授、RIETI客員研究員
RIETI BBL
2011年12月21日

女性の活用と時間当たりの労働生産性

- 「一人当たりの生産性」対「時間当たりの生産性」
- 「一人当たりの生産性」は労働のインプットの量に依存する→長時間労働
- わが国企業は何故正社員の長時間労働が多いのか？
 - ① 雇用調整のバッファー説、②一人当たり固定費用説、③労働市場の買手独占説など。結局、労働の流動性のなさが根本問題。職務が特定化されないことも関連要因。
- 女性の人材活用は「一人当たりの生産性基準」では達成しにくい。では女性の活用は時間当たりの生産性の高さ結びついているか？

OECD:GEMと国民就業総時間 1時間当たりのGDP(PPP調整値)との関係



標準化された回帰係数と有意度

	時間当たりの GDP	国民 1 人当たりの GDP
モデル 1 (N=33)		
GEM	0.742***	0.756***
R ²	0.541	0.572
モデル 2 (N=33)		
GEM	0.378*	0.236
HDI	0.467*	0.667***
R ²	0.636	0.746

***p<.001; **p<.01; *p<.05; #p<.10

時間当たりのGDPと男女共同参画度(GEM)は有意に関連しており、GEMの影響の強さは人的資本(HDI)の影響の約80%に相当する。

WLBの2つの系譜とわが国での変容

- 米国型: ファミリー・フレンドリー(家族に優しい)企業の増大と、民間指導の人材活用
- EU型、WLBはEU共有の各種指令(最大就業時間、フルタイム就業者とパートタイム就業者の均等待遇など)に基づく労働政策と、各国で異なる家族政策を要素に持つ公共政策の理念のひとつ。公平性とダイバーシティがともに重要視される。
- 共通面: 雇用者の働き方の選択や時間管理の自由を増大することが、生活との調和の中で人々がより生き生きと働くことができ、また時間をより効率的に用いる結果、時間あたりの生産性が向上すると期待できる
- 日本: 政府の少子化対策に協力する新たな企業福祉として理解されることが多い。長時間労働や不特定職務の慣行のもとでは、上記のWLBと人材活用の結びつきが難しいせい

日本の企業文化とWLBの不調和

- なぜ企業文化なのか？ マネジメント・プラクティスの問題ではないのか？
- Bloom, Kretchmer, and van Reenen. 2009. WLB施策の生産性への正の影響は、良きマネジメント・プラクティスの影響で説明できる。
- 強い「企業文化」の功罪(J. Sørensen MIT BS教授、ASQ2002)「経済安定時期には企業のパフォーマンスを高めるが、経済状況が不安定な時期のパフォーマンスは悪い。」
- A.P.Kotter&J.L.Haskett ハーバードBS教授、1992. *Corporate Culture and Performance*. 究極的に最も有効な企業文化は経済社会の変化への「適応文化」である。
- 日本企業は日本的雇用慣行という「強い企業文化」を持つが、経済社会環境の変化への適応力に欠けると思われる。ではなぜ適応力に欠けるのか？
- 日本企業文化論1. 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎。1979.
- 『文明としてのイエ社会』
 - 西洋の限定的・期限付き契約(contract)としての雇用 対
 - 日本の無限定・無期限の「縁約(kintract)としての雇用
- 日本企業文化論2: 濱口桂一郎. 2011. 『日本の雇用と労働法』 職務が特定化されるジョブ型雇用(欧米)対職務が特定化されないメンバシップ型雇用(日本)の対比
- 日本型正規雇用の終身雇用、新卒採用優先、年功序列、不特定職務、長時間勤務、女性の統計的差別、企業福祉、企業内組合などは、単なるマネジメント・プラクティスではなく日本型「縁約」に補完的な企業文化となっている。

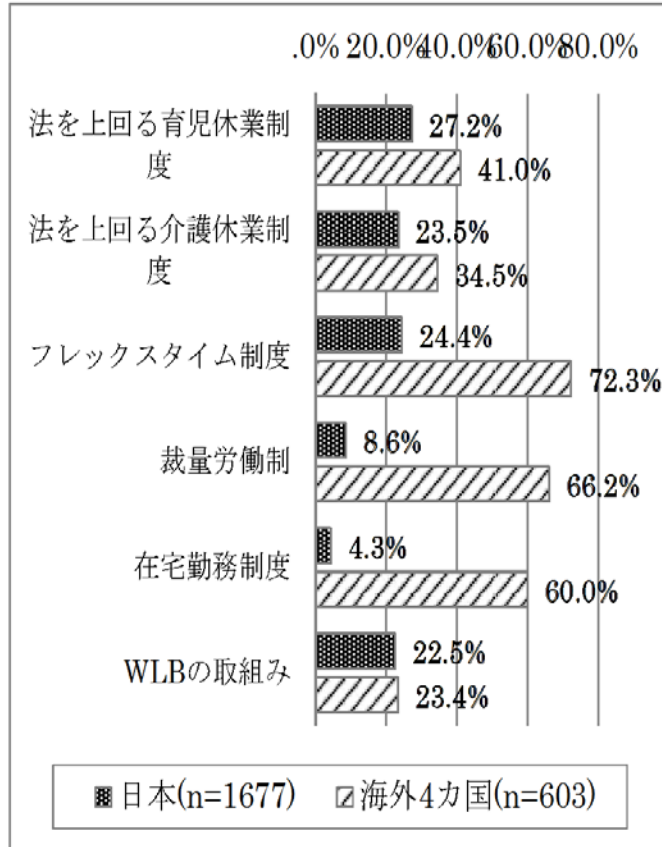
- 企業文化は変わりうる(日本企業の欧米事業所は日本的雇用慣行の特性を持たない)。しWLBと長時間勤務や不特定職務は両立せず、日本的雇用慣行の特質を温存してWLB施策を導入することは、人材活用上機能的でないと考えられる。
- 一方多様な(性別、民族、スキルなどで)人材を活用できることは企業のグローバル化する経済での適応力の高さの重要な指標の1つである。
- 私の今回の研究の目的:日本企業で女性人材の活用を企業の高いパフォーマンスに結びつけている企業はどのような文化的(制度や取り組みで見て)特性を持つかを明らかにすること。

日本企業の分析

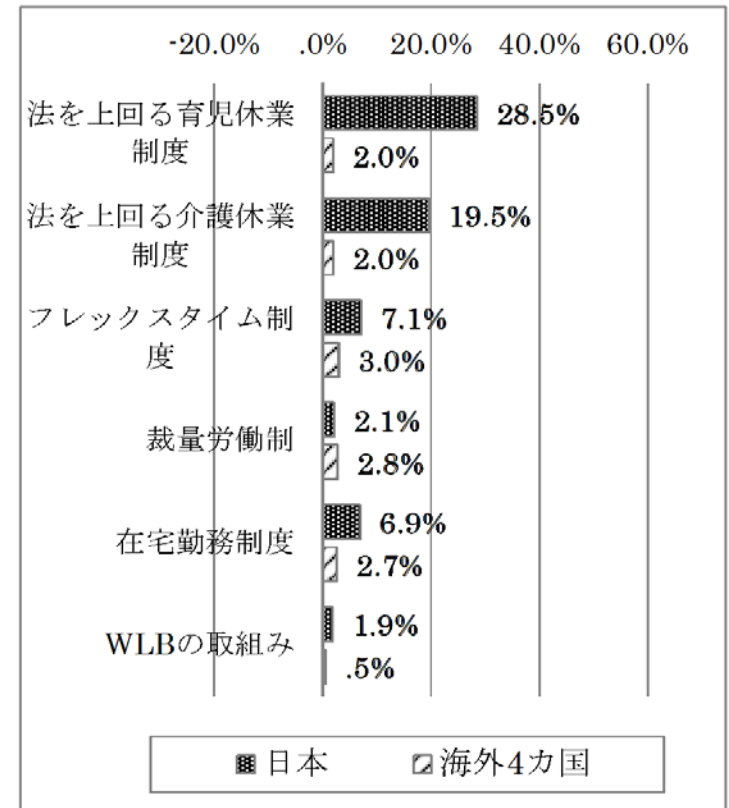
- データ: RIETIが2009年に実施した『仕事と生活の調和(WLB)に関する国際比較調査』のデータのうち日本企業調査データ(1,677標本)
- 予備分析: 日本企業のWLB推進に関する潜在クラス
の分析。企業を単に個々の変数でなく、WLB推進に
関する総合的な制度や取り組みのパターンで類型化
をする。
- 主要分析: 日本企業の正社員1人当たり、と正社員週
労働時間1時間当たりの総利益(粗利益)のトビット分
析(総利益がマイナスの標本を分析から除かないた
め)。上記の企業類型や、女性の人材活用に関する他
の指標の影響をみる。
- RIETIのワークライフバランス研究グループの日本企
業研究、特に松原(2011)と山本・松浦(2011)の研
究との関連を議論する。

日本は法を上回る育児休業・介護休業は必ずしも生産性にプラスでない：参考：松原光代氏の分析：

図表1 各WLB施策の導入・取組み状況



図表3 WLB施策の職場生産性への影響：マイナスの影響



出典：松原光代. 2011. 「WLB施策が効果的に機能する人事管理：職場生産性への影響に関する国際比較」RIETI-DP.

「海外4カ国」は英国、ドイツ、オランダ、スウェーデン。

WLB 制度・取り組みの日英比較: カテゴリー別割合

		日本	イギリス
標本数		1677	202
法を上回る 育児休業制度	有：プラスの影響	0.034	0.247
	有：影響無し・影響無回答	0.160	0.218
	有：マイナスの影響	0.078	0.035
	無、無回答	0.728	0.500
法を上回る 介護休業制度	有：プラスの影響	0.021	0.262
	有：影響無し・無回答	0.168	0.163
	有：マイナスの影響	0.046	0.025
	無、無回答	0.765	0.550
フレックス タイム勤務	有	0.244	0.485
	無、無回答	0.756	0.515
裁量労働制	有	0.084	0.782
	無、無回答	0.916	0.198
在宅勤務制度	有	0.043	0.673
	無、無回答	0.957	0.327
短時間勤務制度	有	0.191	0.792
	無、無回答	0.809	0.208
WLB の取り組み	有	0.225	0.317
	無、無回答	0.775	0.683

平均的には日本企業の取り組みに程度は極めて低い。わが国では、法を上回る育児・介護制度の職場の生産性への影響の評価はマイナスがプラスを上回る。

日本企業の潜在クラス分析

- 前スライドのWLB施策の7項目を各企業の「応答変数」として、応答の組み合わせの典型的パターンを類型化し、同時に各類型の大きさや、説明に最適な類型の数を決定できる。各類型につきその類型の応答確率から偶然生じる応答の組み合わせを考慮するため、すべての標本が類型化可能なのが特徴。変数中心でなく、観察対象（ここでは企業）の視点から見る分析として知られている。

日本企業の潜在クラスの特徴

潜在クラスの番号		1	2	3	4	5	6
潜在クラスの割合		0.699	0.176	0.041	0.034	0.031	0.018
		潜在クラス別応答確率					
法を上回る 育児休業制度	有：プラスの影響	0.003	0.008	0.000	0.861	0.021	0.000
	有：影響無し	0.000	0.759	0.000	0.000	0.853	0.000
	有：マイナスの影響	0.012	0.135	1.000	0.000	0.126	0.000
	無	0.985	0.098	0.000	0.133	0.000	1.000
法を上回る 介護休業制度	有：プラスの影響	0.000	0.000	0.014	0.596	0.000	0.000
	有：影響無し	0.000	0.801	0.000	0.000	0.837	0.037
	有：マイナスの影響	0.001	0.018	0.935	0.000	0.104	0.000
	無	0.999	0.181	0.051	0.404	0.059	0.963
フレックス タイム勤務	有	0.178	0.312	0.382	0.428	0.776	0.575
	無	0.822	0.688	0.618	0.572	0.224	0.423
裁量労働制	有	0.041	0.041	0.124	0.089	0.705	1.000
	無	0.959	0.959	0.876	0.911	0.295	0.000
在宅勤務制度	有	0.014	0.000	0.043	0.055	0.649	0.490
	無	0.986	1.000	0.957	0.945	0.351	0.510
短時間勤務制度	有	0.151	0.232	0.241	0.264	0.605	0.404
	無	0.849	0.768	0.759	0.736	0.395	0.596
WLBの取り組み	有	0.139	0.363	0.339	0.644	0.780	0.209
	無	0.861	0.637	0.661	0.356	0.220	0.791

1:「ほとんど何もしない」型

2. 育児介護
支援無影響型

3. 育児介護
支援失敗型

4. 育児介護
支援成功型

5. 全般的
WLB推進型

6. 柔軟な職
場環境推進型

日本企業の70%という大多数は「ほとんど何もしない型」である。

「育児介護支援成功型」は「全般的WLB推進型」同様WLB取り組み度が高い。

応答確率は灰色の 카테고리(「無」)を足すと1.0に足し上がる。

最大確率による企業の分類後の潜在クラスの分布

潜在クラス	元々の割合	分類後の頻度	分類後の割合
ほとんど何もしない型	69.9%	1,114	66.4%
育児介護支援無影響型	17.6%	272	16.2%
育児介護支援失敗型	4.1%	92	5.5%
育児介護支援成功型	3.4%	59	3.5%
全般的 WLB 推進型	3.1%	61	3.6%
柔軟な職場環境推進型	1.8%	79	4.7%
計	100.0%	1,677	100.0%

潜在クラス	平均 正社員数	正社員数 ≥300 の 企業割合
ほとんど何もしない型	269.8	18.3%
育児介護支援無影響型	641.0	39.5%
育児介護支援失敗型	620.9	37.5%
育児介護支援成功型	1,592.2	44.8%
全般的 WLB 推進型	2,286.8	55.5%
柔軟な職場環境推進型	625.8	27.9%
全クラスの平均	486.2	25.5%
標本数	1,638	1,638
One-Way ANOVA F 値 (df=5) ,P 値	F=24.97 P=.000	F=20.93 P=.000

潜在クラスは平均正社員数で大きく異なるが、ばらつきも大きい。

平均正社員数のウェイト付きで割合を見ると「ほとんど何もしない型」は36.9%に縮小し、「全般的WLB推進型」は16.8%に、「育児介護支援成功型」は11.5%に増大する。

企業数は少ないが、影響下にある雇用者を単位としてみれば、「全般的WLB推進型」や「育児介護支援成功型」はかなりの割合になる。

理論モデル

- Cobb-Douglas生産関数を仮定する。

$$PR = A(\mathbf{x})K^\alpha L^\beta, 1 > \alpha, \beta > 0$$

PR は総売上高、 K は資本投入量、 L は労働投入量、 $A(\mathbf{x})$ は生産性。この結果

$$\log(PR / L) = \log(A(\mathbf{x})) + \alpha \log(K) - (1 - \beta) \log(L)$$

を得る。今粗利益 PF を $PF = PRr(\mathbf{x})$ 、ただし $1 > r(\mathbf{x}) > 0$ は粗利益率を表すとすると、

$$\log(PF / L) = \log(A(\mathbf{x})r(\mathbf{x})) + \alpha \log(K) - (1 - \beta) \log(L)$$

を得る。以下「生産・利益効率」を表す $A(\mathbf{x})r(\mathbf{x})$ の決定要因 \mathbf{X} の分析を上記の式に正規分布の誤差を加味して行う。

ただし $PF < 0$ となる企業の問題がある(→トビットを用いる)。

Tobit回帰モデル

- トビットモデルは負の総利益(粗利)の場合など従属変数の値が一定値以下の場合を「左センサー値」として扱う。
- 正社員1人当たりの利益の場合の従属変数

$$Y_1 \equiv \left\{ \begin{array}{ll} = \log \left(\frac{\text{PF}}{\text{正社員数}} \right) & \frac{\text{PF}}{\text{正社員数}} > 1 \text{ の時} \\ = 0 \text{ (左センサー値)} & \frac{\text{PF}}{\text{正社員数}} \leq 1 \text{ の時} \end{array} \right\}$$

- 1時間当たりの利益の場合の従属変数

$$Y_2 \equiv \left\{ \begin{array}{ll} = \log \left(\frac{\text{PF} \times 42.3}{\text{正社員数} \times \text{週労働時間}} \right) & () \text{ 内} > 1 \text{ の時} \\ = 0 \text{ (左センサー値)} & () \text{ 内} \leq 1 \text{ の時}^{15} \end{array} \right\}$$

表 9. 正社員週間労働時間 1 時間当たりの総利益のトビット分析

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
標本数(N)、左センサー数(M)	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16
I 中心的説明変数				
1. 正社員の女性割合	-0.364	-0.714*	-0.709*	-0.797**
2. 管理職の女性割合	-----	1.910*	0.995	1.233
3. 女性正社員の大卒度 ^a	0.044	0.040	0.006	0.008
4. 交互作用 2 × 3	-----	-----	1.465*	1.400*
5. 男性正社員の大卒度	0.145***	0.148***	0.143***	0.138***
6. LC (対「何もしない型」)				
育児介護支援無影響型	0.127	0.117	0.132	0.049
育児介護支援失敗型	0.022	0.028	0.037	0.243
育児介護支援成功型	0.029	-0.011	-0.024	-0.532#
全般的 WLB 推進型	0.489*	0.448#	0.481*	0.349
柔軟な職場環境推進型	0.222	0.230	0.210	0.310
7. 「正社員数 ≥ 300」ダミー	-----	-----	-----	0.054
8. 交互作用 6 × 7				
育児介護支援無影響型	-----	-----	-----	0.277
育児介護支援失敗型	-----	-----	-----	-0.606
育児介護支援成功型	-----	-----	-----	1.410**
全般的 WLB 推進型	-----	-----	-----	0.420
柔軟な職場環境推進型	-----	-----	-----	-0.227
II 他の主な説明変数:係数略	***p<.001; **p<.01; *p<0.05; #p<.10			

表9のインプリケーションー1

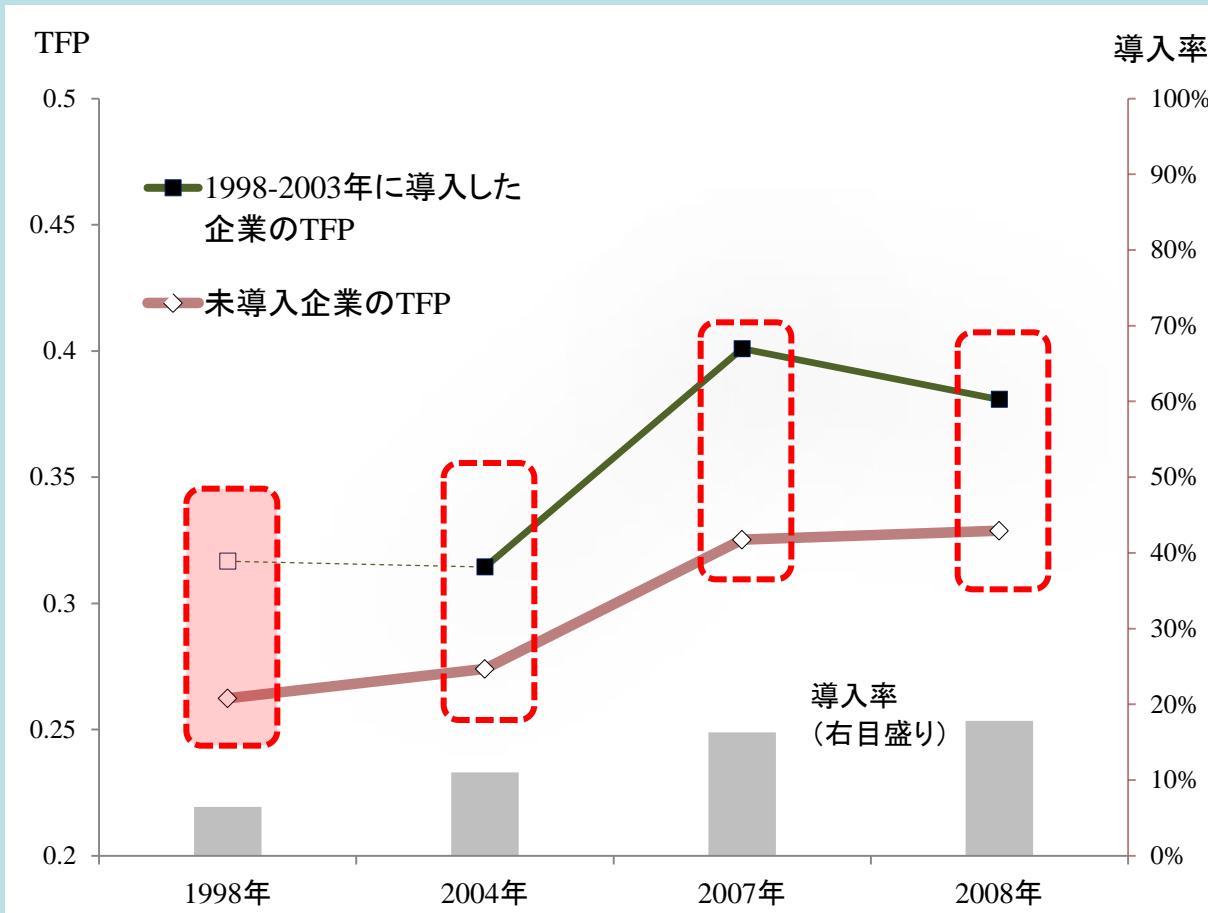
- ① WLB推進を「ほとんど何もしない型」の企業に比べ、「全般的WLB推進型」の企業は、他の要因を制御して、企業の生産・利益効率の高さと有意に関連している。
- ② 正社員数300以上の企業では「育児介護支援成功型」であることと企業のパフォーマンスが強く関連しており、人事担当者の主観的な職場の生産性への評価が客観的根拠を持っている。
- ③ 一方「育児介護支援失敗型」は「ほとんど何もしない型」と企業のパフォーマンスが有意に変わらず人事担当者の評価が客観的結果で裏打ちされない。

WLBの影響は因果的か？ 山本勲氏・松浦寿幸氏の関連するパネルデータ分析

- 山本・松浦(2011)はRIETI-DP「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？」においてRIETIの企業データを「企業活動基本調査」データとリンクし、ワーク・ライフ・バランス施策の導入のタイミングを考慮にいられた分析を行った。また彼等の分析で従属変数は、TFP (Total Factor Productivity、全要素生産性) の推定値である。

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

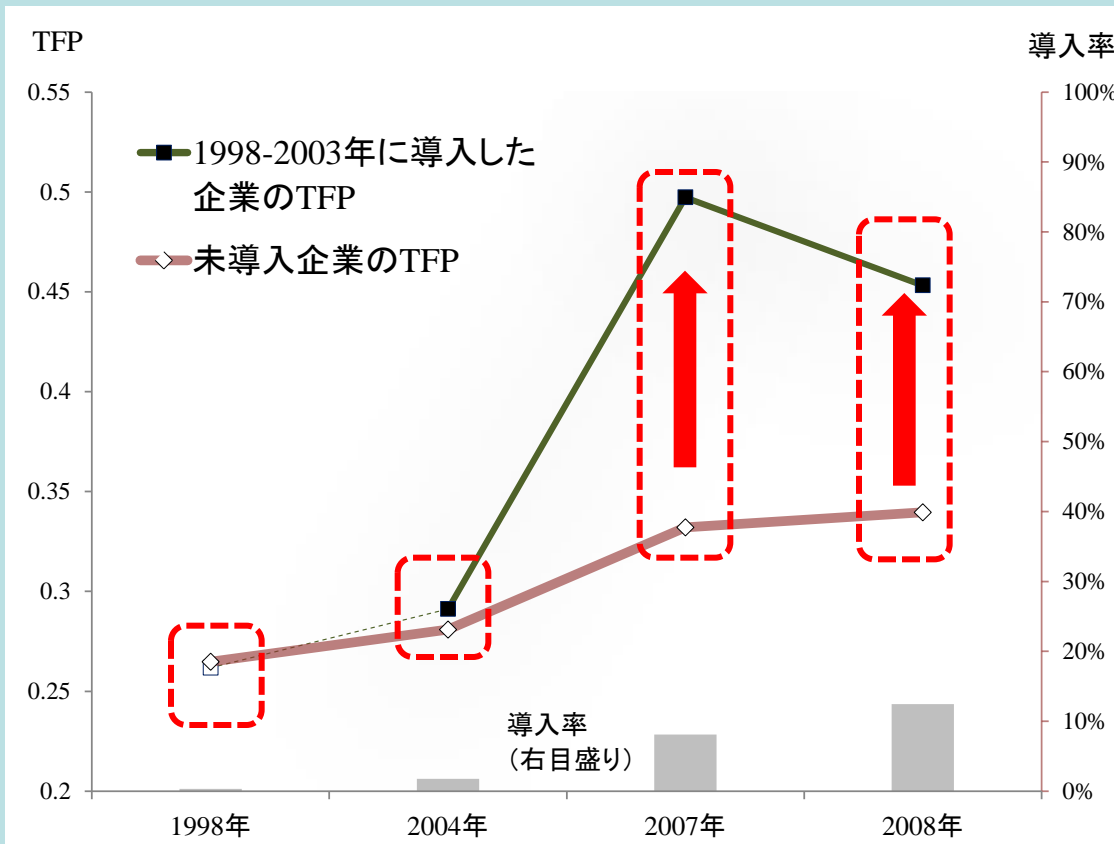


→ TFPは導入企業のほうが高水準

→ 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

原典：山本勲・松浦寿幸(2011)
RIETI-DP. 山本氏提供。

表9のインプリケーションー2

- ④男性正社員の大卒度が生産・利益効率に強く正の影響を与えているのに対し、平均的には女性正社員の大卒度は有意な影響を与えておらず、日本企業は大卒女性の人材活用にほぼ完全に失敗していることを示唆する。
- ⑤しかし正社員の女性割合を一定として管理職の女性割合が大きいと企業の生産・利益効率が高まる傾向が見られる。
- ⑥同時に管理職の女性割合を一定として正社員の女性割合が増えると、生産・利益効率が低くなる傾向が見られる。
- ⑦結論④の留保事項として、管理職の女性割合と女性正社員の大卒度には時間当たりの生産・利益効率に有意な交互作用効果があり、管理職の女性割合が増えると、高学歴女性の割合が多いほど生産・利益効率が増す傾向がある。
- ⑧一方企業の潜在クラスと女性正社員の大卒度との間には有意な相互効果はない。WLB推進の企業の型が女性人材一般の活用の指標となっているのに対し、管理職の女性割合の大きさは大卒女性の人材活用の指標となっている。

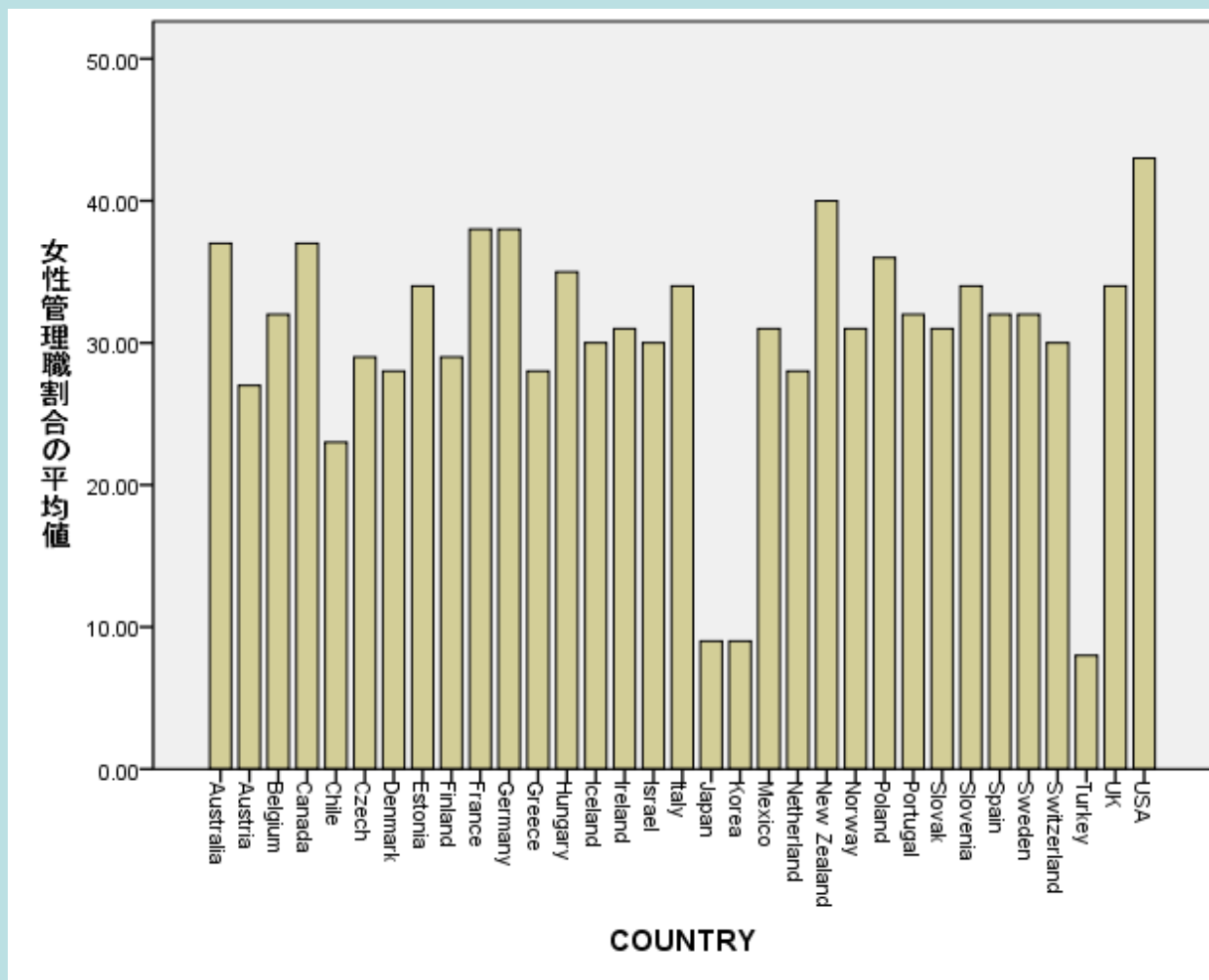
管理職の女性割合と企業のパフォーマンスの正 の関係は因果関係？

説明のparsimony(節減度)による推測

- 3つの原因仮説
 - A: 有能な女性の人材活用推進が原因(共通要因仮説)
 - B: 女性の管理職登用が原因(因果仮説)
 - C: 企業のパフォーマンスの高さが原因(逆因果仮説)
- 3つの発見
 - ⑤ 正社員の女性割合を一定として管理職の女性割合が大きいと企業の生産性が高くなる。
 - ⑥ 管理職の女性割合を一定として正社員の女性割合が増えると、生産性が低くなる。
 - ⑦ 管理職の女性割合が増えると、高学歴女性の割合が多いほど生産性が高くなる。
- 仮説Aは発見⑤ ⑥⑦をみな説明できる。
- 仮説Bは⑥と⑦をどちらも直接説明できない。
- 仮説Cは⑥と⑦をどちらも直接説明できない。

日本企業の管理職の女性割合は極めて低い。

出典：OECD,HDR-2009-tab



RIETIの企業調査(従業員100人以上)の企業内の管理職の女性割合の平均は、さらに小さく2.4%にすぎない。

表 10. 人事管理の 2 項目について潜在クラス別、正社員数の規模別の平均スコアとその全体平均からの差の検定^{1,2}

	性別にかかわらず社員の能力発揮を推進する		社員の長期雇用の維持	
	正社員数 300 人以上	正社員数 300 人未満	正社員数 300 人以上	正社員数 300 人未満
何もしない型	2.32*	2.27***	1.70	1.66
育児介護支援無影響型	1.85***	2.05	1.62	1.63
育児介護支援失敗型	2.11	2.17	1.65	1.65
育児介護支援成功型	1.57***	1.97	1.19**	1.45
全面的 WLB 推進型	1.41***	2.18	1.50	1.78
柔軟な雇用環境推進型	2.18	1.98	1.72	1.89*
平均	2.18		1.66	

¹平均スコアは小さいほど重視していることを示す：1=「重視している」、2=「やや重視している」、3=「どちらともいえない」、4=「あまり重視していない」、5=「重視していない」。

²有意度は各カテゴリーと「その他（そのカテゴリー以外の総数）」との平均値の差についてである。***P<.001; **p<.01, *p<.05.

表10のインプリケーションー1

- ① 正社員数300以上の企業の場合「全般的WLB推進型」と「育児介護支援成功型」は「性別にかかわらず社員の能力発揮を推進する」ことを重視する度合いが特に大きい。また「育児介護支援型」のうち「成功型」「無影響型」「失敗型」の区別は、性別にかかわらず社員の能力発揮の推進を重視する度合いと強く関連している。→「成功」と「失敗」を分ける重要な要素は女性人材を男性人材と同様に重視している度合いである。
- ② 正社員数300以上でかつ「育児介護支援成功型」の企業は「社員の長期雇用の維持」の重視度も他の企業より有意に大きい。③の特性と合わせると、性別にかかわらず能力開発をし、かつ長期雇用に重視する企業では、育児介護支援やWLBの推進が企業のパフォーマンスの向上に結びついていることを示唆する。

生産性向上と女性の人材活用を結びつけるために 日本企業は何をすべきかー1？

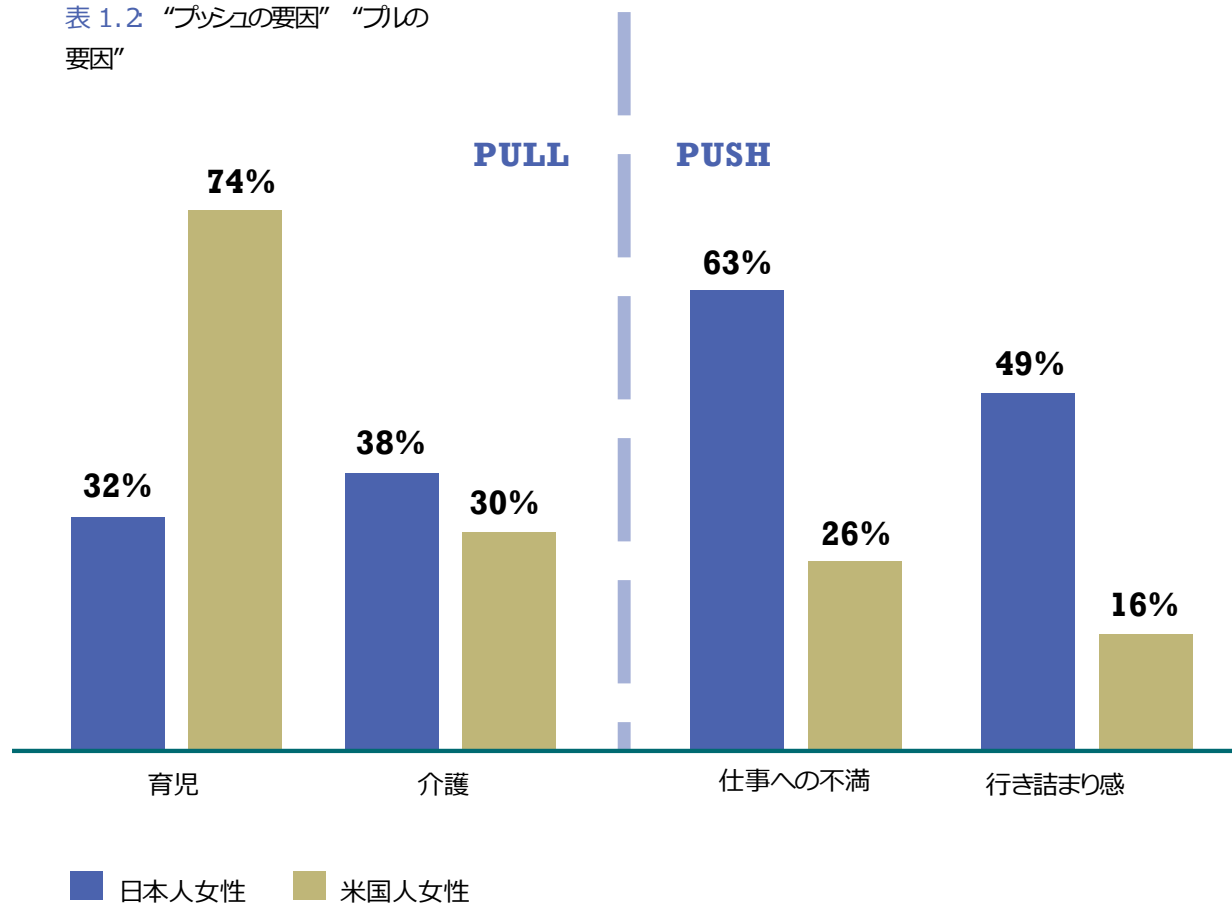
表 11. WLB推進と関連してパフォーマンスに優れる
2つの企業タイプの特質

	全般的WLB推進型 +正社員数 300 以上	育児介護支援成功型 +正社員数 300 以上
共通の特 質	①育児介護支援とWLBの具体的制度・取り組みがある ②性別によらない社員の能力発揮の推進を重視する	
個別の特 質	柔軟な働き方ができる 職場環境を推進している	社員の長期雇用の維持を 重視している

- 雇用者の「仕事と生活の調和」を組織的に推進することと、男性雇用者と同様に女性の能力発揮の推進を重視する企業であることが最重要である。
- WLB推進を福利厚生目的ではなく人材活用目的と考えることが重要である。
- そのためには労働生産性の基準を労働時間を加味した「一人当たり」でなく「時間当たり」にかえ、それに伴い、雇用者の働き方の選好に公平な賃金体系や昇進機会の制度を作ることが重要である。
- その様な働き方を望む雇用者には柔軟な働き方(短時間勤務、フレックスタイム勤務、在宅勤務、裁量労働制)などを可能にできることも重要である。
- 育児・介護支援をすることが、優れた企業のパフォーマンスに結びつくには、企業が男性同様、女性にも安定した長期雇用の維持を心がけることも重要である。その様な企業は女性の結婚・育児離職率も下げるであろうことが予測される。

日本女性の離職の主な理由は仕事・キャリアへの不満・生きずまり感：女性の離職は予言の自己成就

表 1.2 “プッシュの要因” “プル
の要因”



生産性向上と女性の人材活用を結びつけるために日本企業は何をすべきかー2？

- 何よりもまず、性別によらず社員の能力発揮を推進するとの断固たる意志を持って、その意志の障害となる制度を改善・改変することである。
- 将来の管理職候補である高学歴女性の保持、つまり彼女たちの結婚育児離職率を下げる努力をすることが、まず必要条件である。それにはコース制(総合職・一般職の区別など)女性のキャリア向上のインセンティブを奪う制度を廃止し、人材活用を目的としてWLB施策を充実させるべきである。
- その上で管理職の女性割合の増大を目的とする「ダイバーシティ推進本部」を役員直属でつくり、女性の管理職登用の積極策(ポジティブ・アクション)を図ることも重要と思われる。人事担当管理職の評価基準に合理的なダイバーシティ推進をしているかどうかを含めることが重要である。

国は何をすべきか？

- 政府・官庁は女性人材を活用できる一定の「企業文化」を持つに到った日本企業はパフォーマンスが高いという情報を広めること。
- 雇用機会均等法(1986)および男女共同参画基本法(1999)がそれだけでは大多数の日本企業の女性人材の活用に結びつかなかった事実を重く見るべきである(日本的雇用慣行は制度が補完性を持ち、内側からは改革が難しいためか)。従って、より積極策が必要である
- オーストラリアの職場における女性の機会の均等法(Equal Opportunity for Women in Workplace Act, 1999)や韓国の積極的雇用改善措置法(2006)のように一定規模以上の企業に女性の人材活用に関する統計の報告義務を課し、不適切と考えられる企業には更に改善計画書提出を義務づけるべきである。
- オランダの雇用時間調整法(2000)のように雇用者がペナルティを受けずに就業時間の決定が出来るよう法で定めることが望ましい。
- 政府の公共調達や企業への資金援助にWLB施策の実施や女性の人材活用の評価を反映することも考えられて良い。

最後に: アマルティア・センの思想

- 私はかつて拙著『ダイバーシティ: 生きる力を学ぶ物語』でノーベル経済学者のアマルティア・センの多様な人々の達成能力 (capability) の開発を進めるために経済発展が必要なのであって、経済発展のために人材活用があるのではない、という思想を紹介している。「経済発展」を「企業の発展」におき変えても同様である。これはダイバーシティ(多様性)の思想でもある。私は低迷を続ける日本経済にとって新たな成長の鍵は、このダイバーシティの推進により、わが国が多様な付加価値を自主的に生み出す人々を創出する社会となることである、と考える。