

## 第7章 人口減少下の日本の労働市場の方向性

山本 勲<sup>1</sup>

### 【要旨】

長期雇用などで特徴付けられる日本的雇用慣行は、人口減少下の日本の労働市場でどのように改められるべきだろうか。本稿では、日本的雇用慣行の修正を図った企業とそれ以外の企業との間に利益率などのパフォーマンスにどのような違いがみられるかを検証した研究成果をレビューすることで、改めて日本的雇用慣行の経済合理性を評価し、今後の変革の方向性を議論する。

日本的雇用慣行は企業による企業特殊的人的投資を通じた労働生産性の向上など、一定の経済合理性があるものの、人口減少やグローバル化などの環境変化によって、その合理性は低下しつつある。その証左として、長時間労働の是正をイノベーション推進などと同時に進めている企業や雇用の流動性を一定程度高めている企業、女性活躍推進といったダイバーシティ経営を進めている企業、健康経営を進めている企業では、利益率でみた企業パフォーマンスが高くなっているという研究成果がある。これらの研究成果は、従来からある日本的雇用慣行の下での働き方を踏襲するよりも、時代や環境に適したものに变革することで経済合理性が高まることを示唆しており、働き方改革の必要性に対するエビデンスといえる。

今後の方向性としては、過度で非効率な長時間労働や男性中心で画一的な働き方といった日本的雇用慣行の問題点を改善しながら、企業特殊スキルを中心とした企業による労働者への人的投資が行われることによる生産性の向上や長期安定雇用などの長所をもたらさう部分は活かしていくことが、人口減少下の日本の労働市場に求められているといえる。

### 1. はじめに

日本での人口減少が進行するなか、生産性向上を可能とする労働市場の改革が求められている。労働生産性を国際比較すると、1時間当たりGDPや1人当たりGDPをはじめ、多くの指標で日本は先進諸国と比べかなり低い。短い時間で効率的にイノベーションを起こしながら付加価値を増やすスタイルの働き方が求められるものの、日本の多くの企業では、長時間労働によって付加価値を作り出す働き方が根付いている。

就業者と失業者で構成される労働力人口は、総人口に先駆けて2000年代初から減少しており、業種や職種によっては人手不足がかなり深刻化している。労働力人口の減少は、

<sup>1</sup> 慶應義塾大学商学部教授

就業していない女性や高齢者、障がい者、外国人といった多様な人材の労働参加によって解消できる余地はある。しかし、企業での長時間労働や画一的な働き方は、そうした労働力の活用の妨げとなっている。さらに、日本では新卒採用と定年前後の転職以外の労働移動が先進諸国と比べて少ないため、労働力の部門間・企業間での過不足の調整が労働市場で迅速に進みにくくなっている。

こうした人口減少下における日本の労働市場での課題の多くは、いわゆる日本的雇用慣行に原因を見出すことができる。働き方改革関連法が2019年から段階的に施行されるなど、日本ではこれまでの日本的雇用慣行に根付く働き方を見直す取り組みが各所で行われている。過度な長時間労働の是正によって時間当たり生産性を引き上げ、多様な人材を活用し、より生産性の高いセクターや企業への円滑な労働移動を可能にする雇用の流動化を図るといった労働市場の改革が必要と訴えられることが多い。

日本的雇用慣行の経済合理性は本当に低くなっており、そうだとしたらどのような修正が必要なのだろうか。本稿では、こうした点を探るため、先駆けて日本的雇用慣行の修正を行った企業とそれ以外の企業との間に利益率などのパフォーマンスにどのような違いがみられるかを検証した研究成果をレビューすることで、日本的雇用慣行の経済合理性を評価し、今後の変革の方向性を議論する。

## 2. 日本的雇用慣行の経済合理性

日本的雇用慣行は、長期雇用・年功賃金・企業別労働組合の3つの特徴として説明されることが多いが、より広くは、長時間労働や男性中心の画一的な働き方、新卒一括採用、定年制度などの特徴も含まれる。その機能や適用範囲は縮小したとはいえ、バブル崩壊後のいわゆる「失われた20年」という長期停滞を経ても、日本的雇用慣行は大企業を中心にコアとなる正社員に対して引き続き適用されている（濱秋ほか（2011））。ということは、日本企業あるいは日本経済の競争力の源泉の1つとして機能してきたともいえる日本的雇用慣行には、依然として一定の経済合理性があるといえるのだろうか。

日本的雇用慣行のある典型的な企業では、新卒者を採用してから企業特殊的人的投資を行い、その後、スキルを身に付けた従業員に長い期間に亘って長時間労働をしてもらうことで、人的投資のリターンを回収する。過去に投じた人的投資を失わないために不況期には労働保蔵が行われ、人件費の削減は、できるだけ人員削減ではなく、正社員の労働時間や賞与の調整、あるいは、非正規労働者数の調整で対応する。結果的に、正社員の離職率は低くなり、勤続年数を重ねた労働者は労働時間の面でも、また、仕事内容の面でも、企業と一体となって弾力的な働き方をしながら、企業内で生じる諸問題を解決していく。このような内部労働市場モデルは、長期的視野で企業の労働生産性を高め、競争力を高める優れた雇用システムと評価できる。

ところが、環境変化が進行することで、かつては合理的であっても企業や労働者の行

動が、いつの間にか非合理的になってしまうことは生じうる。長期的にはそうした非合理的な行動は改められるが、それまでの間、短期的には非合理性が随所で生じうる。

例えば、人口減少が進み、人手不足の深刻化が現実のものとなったり、グローバル化による競争激化が進んだりするなど、日本企業を取り巻く環境は大きく変化している。このため、かつてのように新卒男性を中心とする優秀な労働力を十分に確保することは難しくなり、女性や中途採用者、高齢者、外国人労働者などの労働力の活用が必要不可欠となっている。また、労働者の価値観の多様化も進み、仕事中心ではなく、仕事と生活との調和（ワークライフバランス）を求める動きも広がっている。さらに、高度成長期のように先進諸国にキャッチアップするための過程では均質なスキルを持った労働者が長時間働いて量的なインプットをかけることで多くの付加価値を生み出していた。しかし、経済成長を遂げた現在、キャッチアップではなく自らイノベーションを生み出すことのできる多様で質の高い創造性が求められるようになっている。

このような新たな環境の下で、かつての男性中心で同一企業において長期間かつ長時間働く、といった日本的雇用慣行の下での伝統的な働き方の合理性は低下している可能性が高い。その裏付けとして、筆者らが実施してきた一連の実証研究からは、伝統的な働き方を見直して、新たな転換を図っている企業ほど、パフォーマンスが高くなるといった証左が得られている。以下、この点について、いくつかの研究を紹介したい。

### 3. 日本的雇用慣行の修正と企業パフォーマンス

#### (1) 長時間労働の是正<sup>2</sup>

働き方改革関連法の施行もあって、日本の多くの企業で長時間労働の是正が進められている。ただし、長時間労働のすべてが非効率で是正すべきものではなく、ベッカーの人的投資理論などの経済理論からみても、日本的雇用慣行の下である程度の長時間労働を企業が労働者に強いるのは、一定の合理性がある。

企業が生産活動を行う際、労働の固定費が大きいと、企業は雇用よりも労働時間をより多く需要するようになることが、古くからRosen(1969)などによって指摘されている。労働の固定費とは、労働時間にかかわらず生じる雇用者1人当たりの費用であり、具体的には採用費用、解雇費用、人的投資（教育訓練）費用などが該当する。この労働の固定費が大きいと、雇用者を追加的に1人増やす際の費用が大きくなるため、雇用者数を抑えて労働時間を長くすることが企業にとって合理的になる。

この点を確認するため、Hunt(1999)を参考に、生産要素が労働時間と雇用の2つからなる簡略化された企業の利潤最大化問題を以下のように想定する。

---

<sup>2</sup> 本項の記述は山本（2019）を一部再構成したものを含む。

$$\max_{N,H} F(N, H) - (w\bar{H} + (1+x)w \max(0, H - \bar{H}))N - fN \quad (1)$$

ただし、 $N$ は雇用者数、 $H$ は雇用者1人当たり労働時間、 $F(\cdot)$ は生産関数 ( $F_N > 0, F_{NN} < 0, F_H > 0, F_{HH} < 0$ )、 $w$ は賃金率、 $\bar{H}$ は所定内労働時間、 $x$ は割増賃金率、 $f$ は労働の固定費である。(1)式は、労働時間にかかわらず雇用者1人当たり一定の固定費 $f$ が生じることや、所定内労働時間を上回る労働時間(残業)が生じる際には割増賃金率が支給されることなどが仮定されている。

次に、(1)式を雇用と労働時間について最大化すると、それぞれの限界生産力と限界費用が一致するという1階の条件が得られ、それらから(2)式を導出することができる。

$$\frac{F_N}{F_H} = \frac{w\bar{H} + (1+x)w(H - \bar{H}) + f}{(1+x)wN} \quad \text{if } H > \bar{H} \quad (2)$$

ここでは簡略化のため、常に残業が生じていること ( $H > \bar{H}$ ) を前提にしているが、雇用と労働時間の限界代替率と限界費用の比率が一致していることがわかる。このとき、労働の固定費 $f$ が大きいと、(2)式の右辺が大きくなるため、(2)式を均衡させるため、企業は雇用者数を減らすか労働時間を長くすることで左辺の限界代替率を高める。このように、労働の固定費が大きい企業では、雇用者数を抑えて雇用者1人当たりの労働時間を長くする傾向があることが説明できる。

さらに、労働の固定費が大きい企業ほど労働時間が長くなることは、動学的な考察からも示すことができる。労働の固定費が大きい企業では、景気後退などの負のショックが生じた際、雇用者数を減らして人件費を削減すると、大きな雇用調整費用(解雇費用や人的投資の埋没費用など)が生じるため雇用を維持し、代わりに残業調整という形で労働時間削減によって人件費調整を進める<sup>3</sup>。しかし、もともと調整できるだけの残業時間が存在していないと、こうした人件費調整ができなくなるため、企業は負のショックに供えて平時から労働時間を長く需要し、バッファーのための残業を確保しておくことが合理的となる。これは「残業の糊代説」とも言われるが、この説明からも労働の固定費の大きさが長時間労働の背景にあることを指摘することができる<sup>4</sup>。

こうした理論的帰結は実証的にも検証されている。例えば、Kahn and Lang(1991)は、勤続年数の長い雇用者ほど企業特殊スキルが蓄積されているために労働の固定費が大きく、そうした労働者ほど希望労働時間を超えて長く労働していることをカナダの労働

<sup>3</sup> この点は Oi(1962)などによっても古くから指摘されてきている。

<sup>4</sup> ここでの説明では賃金が一定であることを前提にしているが、例えば不況期に人件費調整が必要となった際に賃下げが柔軟に行われるならば、バッファーとしての長時間労働は必ずしも必要ではなくなる。さらに、上のモデルでは雇用と労働時間以外の生産要素を考慮していないが、非正規雇用といった異なる雇用形態の労働や資本などの生産要素による調整が可能となる場合にも、長時間労働の必要性は低くなる。

者データを用いて示した。また、日本では山本・黒田（2014, 第7章）が、労働の固定費の各種の代理変数と企業が需要する労働時間の関係を検証し、労働の固定費が高い労働者ほど企業が長い労働時間を需要する傾向にあり、その傾向はイギリスやドイツよりも日本で強いことなどを明らかにした。日本の企業では企業特殊スキルを中心とした人的投資が多く行われており、また、雇用の流動性も高くないため、労働の固定費が他国よりも大きくなっていると解釈できる。なお、日本で労働の固定費が大きいことの証左は、賃金プロファイルの傾きが大きいこと（Mincer and Higuchi(1988)）や雇用調整速度が遅いこと（村松（1983）、篠塚（1989）、樋口（2001））などを明らかにした先行研究にも見出せる。これらのことを踏まえると、日本の企業で長時間労働が需要されている要因として、労働の固定費の大きさがあると整理できる。

しかしながら、企業が長時間労働を需要する際に、職場での人的資源管理に非効率的な部分があるために、必要以上に過剰な労働時間が投入されている可能性もある。特に、日本では、日本的雇用慣行のもとで長時間労働が定着した後、長きにわたって多くの企業や職場で長時間働くことが常態化しているため、組織や働き方が硬直化し、最適な水準を上回る非効率で過剰な長時間労働が顕現化していることも十分考えられる。

この点について、職場の人的資源管理の特徴と労働時間需要の関係を定量的に検証した山本・黒田（2014, 第7章）では、過剰な長時間労働が生じる職場として、①残業や休日出勤に応じる人が高く評価される職場、②上司が業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していない職場、③上司と部下とのコミュニケーションがよくとれていない職場、④上司が部下のワークライフバランスに配慮していない職場が挙げられると指摘している。

さらに、山本・黒田（2014, 第6章）では、欧州の日系グローバル企業で働く管理職へのアンケート調査データを解析し、欧州赴任後と比べて日本で労働時間が過剰に長かったことの要因として、①残業や休日出勤が評価されていたこと、②仕事内容が明確化されていなかったこと、③企業内での調整コスト（根回しの人数）が大きかったことなどがあることを明らかにしている。また、そうした非効率的な要因で生じていた労働時間を統計解析した結果、景気や仕事・職場特性等をコントロールしても、割合として総労働時間の5%程度、労働時間にして週2〜3時間程度、労働日数にして年14日程度となることも示された。つまり、週2〜3時間程度の労働時間は非効率なものと解釈できるため、働き方改革によって是正する必要があるといえる。

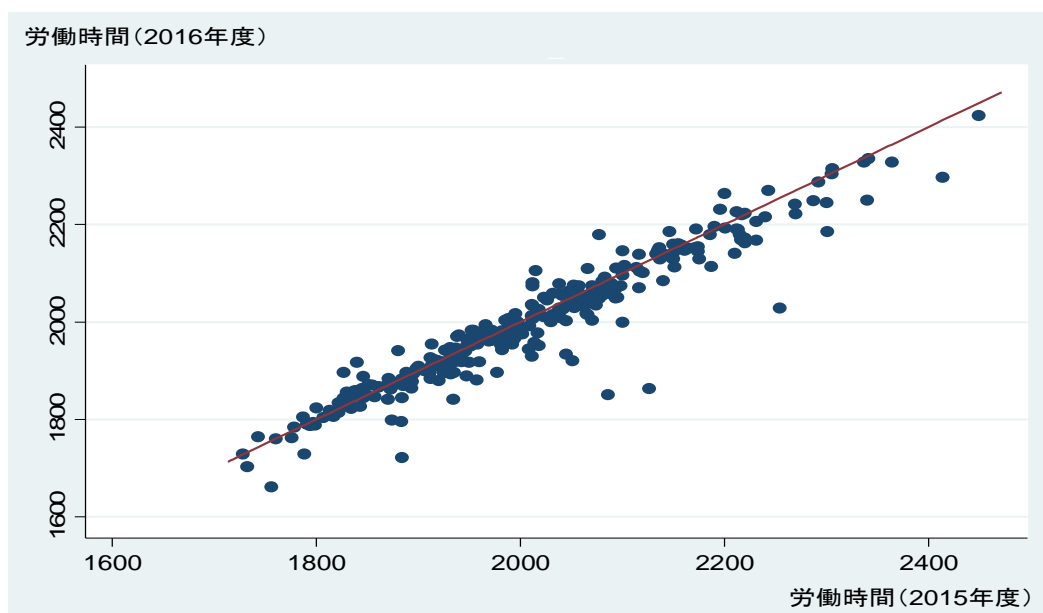
そこで、実際に働き方改革によって長時間労働を是正した結果、企業業績にどのような影響が生じたかを検証した山本（2018）の結果をみてみたい。山本（2018）は上場企業を対象とした「日経スマートワーク経営調査」（日本経済新聞社）の企業データを用いて、総労働時間の変化と利益率の変化の関係を検証している<sup>5</sup>。まず、総労働時間の変

---

<sup>5</sup> 「スマートワーク経営調査」は企業の人材活用力、イノベーション力、市場開拓力を評価するために2017年から毎年、日本経済新聞社が調査しているものである。主に全上場企業を調査対象とし、2018年

化をみると、図表1に示したように、2015年から2016年にかけて減少している企業が多くみられることがわかる。図表1は横軸を2015年の労働時間、縦軸を2016年の労働時間としているため、実線で示した45度線より下側にプロットされている企業は、総労働時間が減少したことになる。

図表1 企業単位でみた総労働時間の変化

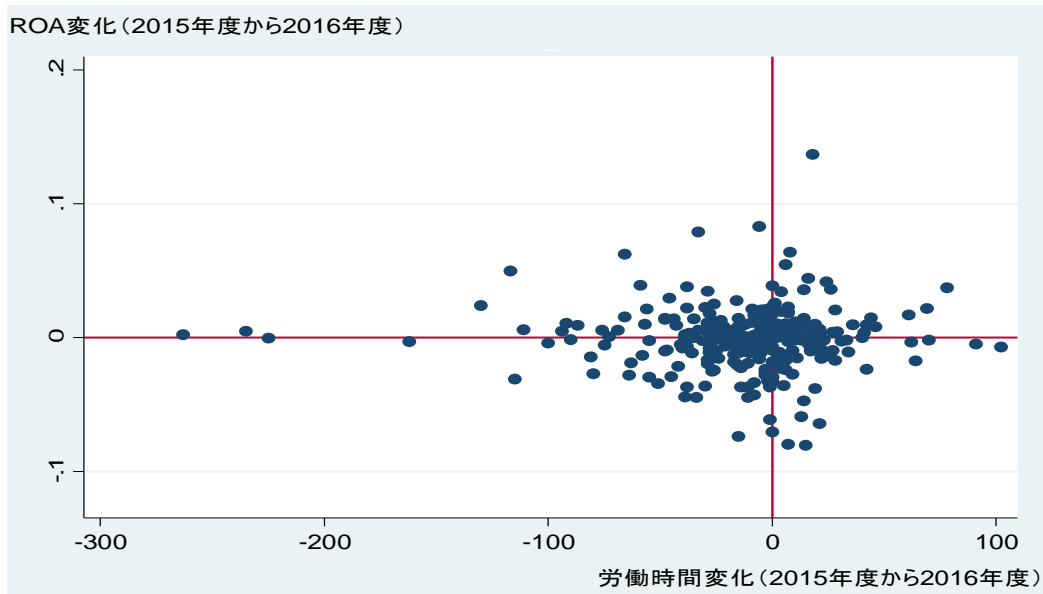


(出所) 山本 (2018)。

次に、労働時間が減少した企業ほど利益率（総資産利益率、以下、ROA）でみた企業業績に顕著な変化が生じているかをみるため、図表2では横軸に労働時間の2015年から2016年にかけての変化、縦軸に同時期のROAの変化をプロットしている。図表2をみると、労働時間を減少させた企業ほどROAが上昇したり低下したりする傾向は確認できず、長時間労働の是正は企業業績に大きな影響は与えないと指摘できる。さらに解釈すれば、労働時間を短くしてもROAが変わらないということは、時間当たりで換算した生産性は上昇しているともいえる。こうした検証結果は、上述の山本・黒田（2014、第6章）で指摘した週2～3時間の非効率な長時間労働の存在と整合的であり、その部分をなくすことで時間当たりでみた効率化が図れているといえる。

は634社（回収率17.0%）から回答を得ている。

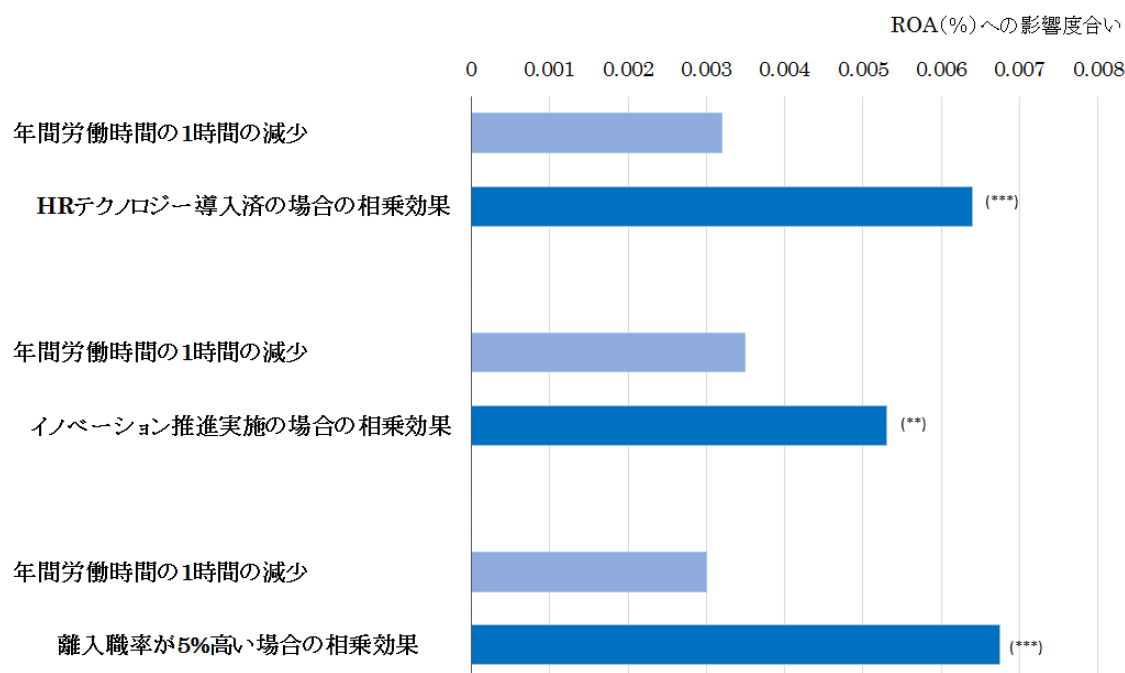
図表2 長時間労働是正と利益率の変化の関係



(出所) 山本 (2018)。

また、山本 (2018) では、長時間労働の是正と他の変革との相乗効果も検証している。具体的には、人事部署で人材マネジメントに新しいテクノロジーを活用するHRテクノロジー、イノベーションを推進する取り組み、雇用の流動性の高さの3つについて、労働時間削減の利益率への影響を大きくするかを回帰分析で確認している。図表3はその結果を図示したものであり、濃い横棒は統計的に有意な影響、薄い横棒は有意でない影響である。図表3をみると、図表2で確認したように労働時間の減少だけではROAを有意に高めることはないが、上述の3つの変革と同時に行うことで、ROAが有意に高まることが示されている。つまり、HRテクノロジー推進やイノベーション推進体制の整備、離職率の上昇といったことが生じている企業では、長時間労働の是正によって相乗的に利益率が高まる可能性がある。新しい情報技術の積極的活用や人材の外部登用など、仕事の進め方を見直している企業では、長時間労働の是正が企業業績の向上にもつながりやすいと指摘できる。

図表3 長時間労働是正と他の施策の相乗効果



(注) \*\*\*, \*\*印は、それぞれ 1%、5%水準で統計的に有意なことを示す。  
 (出所) 山本 (2018) を基に作成。

## (2) 雇用の流動性の向上

日本的雇用慣行の下で、日本の労働市場の雇用の流動性は諸外国と比較して低く、そのことに対して、生産性の高い労働者が成長企業・産業に移動できるように流動性を高めることが経済全体の生産性向上につながる、といった主張が聞かれる。その一方で、労働条件が極端に悪いため流動性が非常に高くなっている「ブラック企業」の存在も問題視されている。日本において望ましい雇用の流動性とはどのようなものだろうか。山本・黒田 (2016) では、こうした問題意識から、「人的資本形成とワークライフバランスに関する企業・従業員調査」(経済産業研究所) の2012~2015年の企業パネルデータを用いて、雇用の流動性の状況を概観するとともに、企業特性の違いに注目しながら、雇用の流動性が企業業績に与える影響を定量的に検証した<sup>6</sup>。

企業が常に最適な行動をとっていれば、雇用の流動性と企業業績の間には関係性は見出せないはずである。しかし、大きな環境変化が生じ、均衡がシフトしているような局面では、企業にとって望ましい雇用の流動性の水準が変化している可能性があり、それに応じて雇用の流動性を変えているような企業で業績が向上している可能性がある。こうした考え方を支持する経営学のモデルとしてAbelson and Baysinger (1984) の最適流動

<sup>6</sup> 同調査は経済産業研究所が保有する企業名簿から抽出した企業を対象として2009年度から始まったパネル調査であり、2012年度が623社、2013年度が1,653社、2014年度が1,248社、2015年度が911社のサンプルが含まれている。



性モデルがあるが、同モデルに基づけば雇用の流動性と企業業績の間には逆U字の非線形な関係性が観測されることが予想される。雇用の流動性と企業業績の間の逆U字の関係とは、流動性が増加すると企業業績は上昇していくか、ある最適な点を超えてさらに流動化が進むと企業業績はむしろ低下してしまうという状況を指す。

山本・黒田（2016）では、日本でもこの最適流動性モデルが当てはまるかどうかを確認した。図表4は、被説明変数を売上高利益率（以下、ROS）、説明変数を離職率や中途採用超過率といった雇用の流動性を示す変数などを用いた回帰分析の結果を示している。図表4をみると、離職率や中途採用超過率は、1乗項の係数がプラスで、2乗項の係数はマイナスとなっており、ROSに対して非線形な逆U字型の影響を与えていることがわかる<sup>7</sup>。また、図表4の推計結果に示されている流動性を示す変数の1乗項と2乗項の大きさから利益率が最も高くなる雇用の流動性の最適水準を算出すると、実際の平均値よりも高くなる。このため、総じてみれば、日本企業は離職率や中途採用のウェイトを高めることで、業績が向上する可能性があることも指摘できる。

図表4 雇用の流動性が企業業績に与える影響に関する推計結果

	売上高経常利益率 (%)		
	(1)	(2)	(3)
離入职率	4.033 (3.126)		
離入职率の2乗項	-8.463 (7.196)		
離職率		7.543** (3.367)	
離職率の2乗項		-19.485*** (7.259)	
中途採用超過率			5.143** (2.616)
中途採用超過率の2乗項			-8.912* (4.865)
雇用純増率 (採用数－退職数)÷雇用者数	0.018** (0.009)	0.018** (0.007)	0.018 (0.017)
雇用者数	0.002 (0.001)	0.002* (0.001)	0.003 (0.002)
年ダミー	yes	yes	yes
年×業種ダミー	yes	yes	yes
サンプルサイズ	2,784	2,799	2,514
企業数	2,051	2,060	1,896

(注1) 括弧内は標準誤差 (White robust standard errors)。

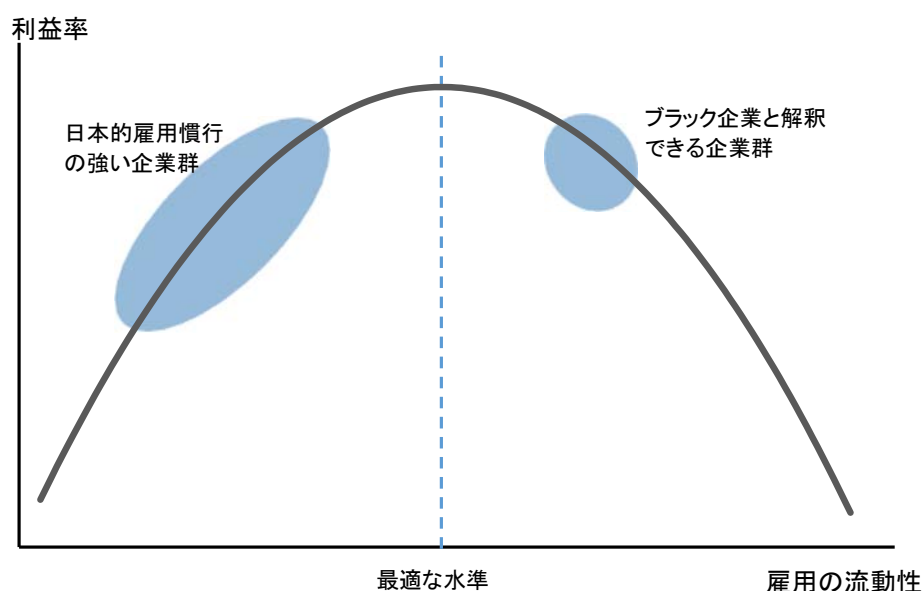
(注2) \*\*、\*印は、それぞれ1%、5%、10%水準で統計的に有意なことを示す。

(出所) 山本・黒田 (2016)。

<sup>7</sup> 利益率に対して雇用の流動性が非線形な逆U字型の影響を与えていることは、別のデータで同様の検証した『経済財政白書』(内閣府、2018年)の分析でも確認されている。

次に、山本・黒田（2016）は、どのような企業で雇用の流動性を高めると業績が向上しやすいのか、あるいは、悪化しやすいのかを確認するため、階層クラスター分析によって、企業特性をもとに企業をいくつかの種類に分類し、企業種類によって雇用の流動性が業績に与える影響が異なるかを固定効果モデルで推計した。その結果、図表5の概念図に示したように、日本的雇用慣行企業に近いタイプに分類される企業では中途採用のウェイトを高める形で雇用の流動化を進めると、利益率や労働生産性が上昇する傾向があることや、逆に、ブラック企業に近いタイプに分類される企業では中途採用のウェイトや離職率を高めると、利益率や労働生産性の低下を招く可能性があることなどが明らかになった。

図表5 雇用の流動性と企業業績の関係（概念図）



（出所）山本・黒田（2016）を基に作成。

これらの結果は、少子高齢化やグローバル化といった環境変化の下で、日本企業にとって望ましい雇用の流動性の水準が変化している可能性があることを示唆している。伝統的な日本企業では、少子高齢化やグローバル化といった環境変化の下で、内部労働市場のみを活用する人材育成モデルの合理性が低下しており、これまで以上に中途採用のウェイトを大きくするなどして雇用の流動性を高めることで、人材や組織の活性化が進み、利益率や労働生産性が向上する余地が残されている。一方、山本・黒田（2016）の分析によると、すでに中途採用を活用し、離職率も高くなっており、雇用の流動性に関しては望ましい水準に近づいている企業も一定数存在する。これに対して、ブラック企業に分類されたような企業では、離職率が望ましい水準を上回っていて、高い雇用の流動性に伴うコストが大きく生じていることが推察される。そうした企業では、定

着率を高めるような行動をとることが業績改善につながると指摘できる。

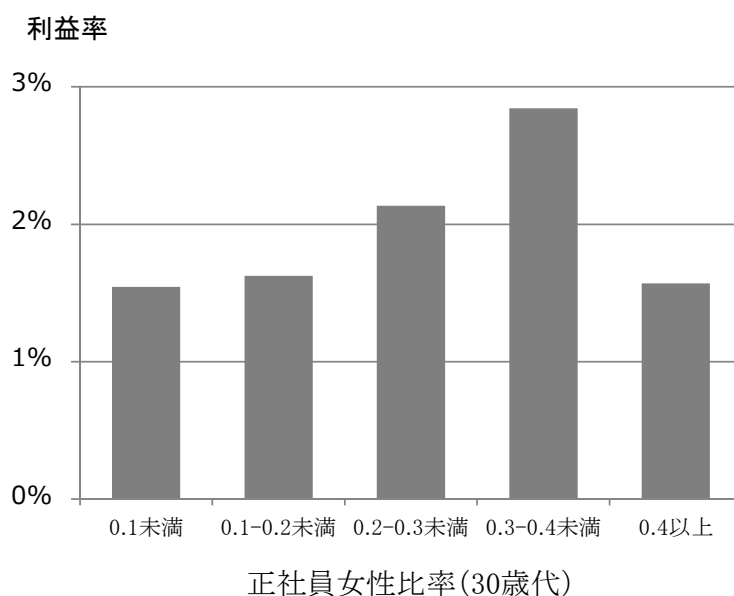
このように雇用の流動性をどうすべきかは企業のタイプによって異なるが、中堅・大企業を中心とする日本的雇用慣行の強い企業については、流動性を高めることが人口減少をはじめとする環境変化への対応として求められるといえよう。

### (3) ダイバーシティ経営

現在、多くの企業で女性活躍推進が検討・実施されている。厳しい競争に打ち勝つために、少しでも優秀な人材を活用して生産性を高めることを目的としている企業もいれば、政府や社会の要請を受けた社会的責任として、また、超高齢社会における人手不足への準備として、中長期的な視点から女性活躍推進を行っている企業もあるだろう。女性の活用は企業にどのような影響をもたらすのだろうか。

日本企業のデータを用いた実証研究をみると、女性活躍推進に取り組んでいる企業ほど高いパフォーマンスが得られることが示されることが多い。例えば、「CSR企業総覧」（東洋経済新報社）の2011年までの上場企業のパネルデータを用いた山本（2014）によると、図表6に示したように、上場企業の利益率を30歳代の正社員女性比率に応じて示すと、女性比率が20～30%台の企業で利益率が顕著に高くなっている傾向がみてとれる。この点は、業種や企業規模、売上規模などの他の要因を統計的に一定とした場合でも、また、元々利益率が高い企業だから女性活躍推進ができる余裕があるといった逆の因果関係を統計的に可能な限り取り除いた場合でも、変わらない。

図表6 女性活用度の違いによる利益率の推移



(出所) 山本（2014）を基に作成。

こうした女性活躍推進と企業パフォーマンスの関係はどこから生じるのだろうか。経済学では古くから差別仮説といわれる理論がある。この理論では、労働市場全体で女性に対する差別的な扱いや慣習が生じていて、女性の賃金が生産性よりも低く抑えられている状況では、他社に先駆けて女性活躍推進に取り組むほど、企業は賃金を上回る生産性を享受できるため、ある種のレント（超過利潤）が生じ、企業業績がよくなる。つまり、逆説的かもしれないが、生産性対比でみて女性の賃金が男性よりも安い状況があれば、女性労働力を活用するほど企業は人件費を節約できるため、企業パフォーマンスが向上するという解釈ができる。

日本の労働市場はこうした状況に近いと考えられる。上述したとおり、日本企業の正社員女性比率と利益率には正の相関関係がある。また、男女間の賃金格差はどの指標でみても存在し、世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ指数では日本はいつも下位に低迷している。このような状況は改善すべきだが、そのための手段として、人件費節約という直接的な効果が女性活躍推進にあることを企業に意識してもらうことも有用だろう。たとえば、「女性に対する雇用方針を変え、正社員として積極的に活用するようになれば、結果的に人件費の削減や利益率の上昇などの効果がある」といったことを女性活躍推進に関心のない経営層へ訴えかけることは、行動変容を促すためのナッジとして機能する可能性もある。当然のことながら、女性活躍推進による人件費削減は目的ではなく、不当な男女間賃金格差を是正するための手段にすぎない。女性労働力の活用が労働市場全体で進展していけば、女性の市場賃金が上昇し、不当な男女間賃金格差は解消されるため、人件費節約というレントはいずれ消滅する。そこまでの移行プロセスを短縮化するためには、一見すると逆説的と考えられるかもしれないが、人件費節約という側面をナッジに用いることは検討に値しよう。

もともと、企業における女性活躍推進には、人件費節約だけでなく、生産性自体を上昇させるといった効果もある。男女間での労働者の生産性の違いは、業務の特性や仕事への取り組み姿勢、周囲の環境などの様々な要因によって生じうる。例えば、労務作業のように体力を要する業務では男性の生産性が高くなる傾向がある一方で、女性が主な顧客になっている商品の企画・開発業務では、逆に女性の生産性のほうが高くなることもある。日本企業の事例をみても、女性労働力を活用することで、プロダクトイノベーション（女性の視点を活かした商品開発等）やプロセスイノベーション（女性の視点を活かした販売戦略等）、労働者のモチベーション向上などの直接的な経営効果が見込める可能性が報告されている。

つまり、女性活躍推進は上述の人件費節約だけでなく、女性の能力・スキルを活かした生産性の向上を通じて、企業パフォーマンスの向上につながる。さらに、女性活躍推進が生産性自体を向上させる効果があるとすれば、単に女性比率を高めるだけではなく、女性が能力・スキルを発揮しやすい環境を整備することによって、相乗効果として、企業パフォーマンスがより向上することも期待できる。

事実、山本（2014）の分析によれば、中途採用の多い企業やワークライフバランス施策（法を上回る育児・介護休業制度、短時間勤務制度、勤務地限定制度、長時間労働是正の取り組みなど）が整っている企業では、正社員女性比率の利益率へのプラスの影響が他の企業よりも顕著であった。中途採用で多くの人材が活用されていたり、ワークライフバランスの実現に取り組んでいたりするような企業では、多様な働き方や価値観を認められやすく、女性も能力を発揮しやすくなり、生産性が顕著に向上していると解釈できる。

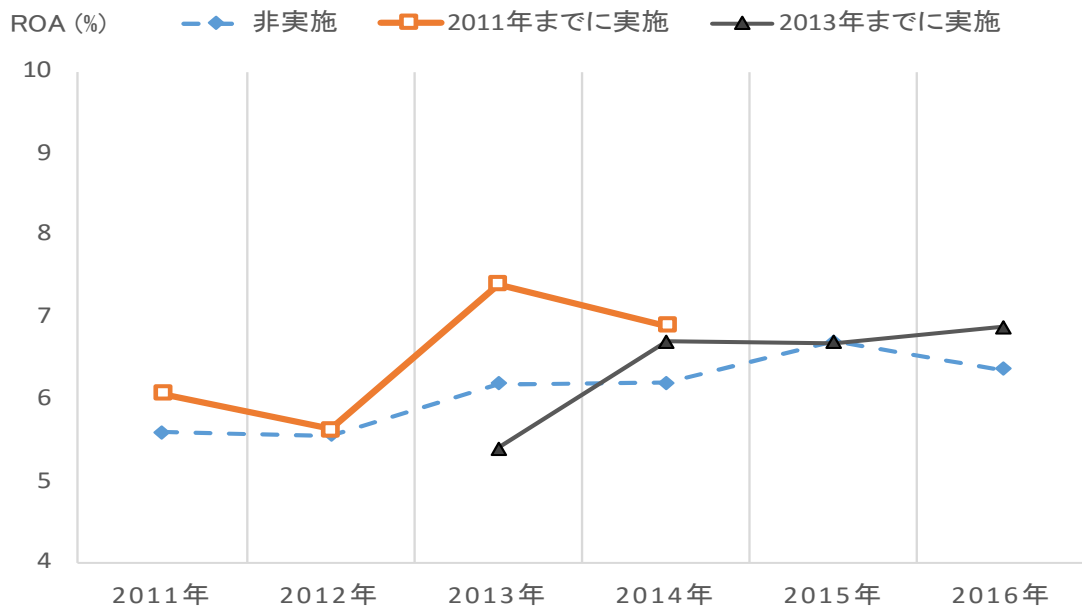
さらに、「CSR企業総覧」の2015年までのパネルデータを用いて山本（2014）と同様の検証を行った西畑・山本（2018）では、正社員女性比率と利益率の関係性は検出されなくなった一方で、管理職女性比率や女性の管理職への登用率は全要素生産性（TFP）と正に有意な相関が検出されることなどを明らかにしている。女性活躍推進の取り組みが浸透する中で、上場企業では男女間の不当な賃金格差が縮小したため、人件費節約の効果がみられなくなったが、女性の能力・スキルを管理職登用という形で活かす企業で生産性向上の効果が顕現化してきたとも解釈できる。

#### **(4) 健康経営**

労働安全衛生法が改正され、従業員に対するストレスチェックの実施等が義務化されるなど、メンタルヘルス問題への社会的な関心が高まっている。また、企業が従業員の健康の維持・向上を経営戦略として実施する「健康経営」の重要性も指摘されている。こうした対応をとっている企業のパフォーマンスはどう変化するのだろうか。

上場企業を対象にした「日経スマートワーク経営調査」のパネルデータを用いた山本（2020）では、健康経営の実施とその後の企業パフォーマンスの関係性を検証している。「スマートワーク経営調査」では、企業毎に、ダイバーシティ推進、柔軟な働き方の推進、健康経営の3つの施策について、実施の有無と実施している場合の実施開始年を調査している。そこで、山本（2020）は、324企業をサンプルとして、各施策の実施の有無と利益率（ROA）の関係を検証し、健康経営については、図表7に示したように、実施後にラグを伴ってROAが高まる傾向がみられることを示した。図表7は①健康経営を実施していない企業群、②2008～10年に健康経営を実施した企業群、③2011～13年に健康経営を実施した企業群の3つに企業を分け、非実施の企業群は2011～16年、実施の企業群は実施した後の年から3～4年分のROAの推移をプロットしている。図表7をみると、健康経営の実施の少し後にROAが上昇している状況が把握できる。つまり、健康経営を実施することで時間的なラグを伴ってROAが上昇するプラスの効果が表れる可能性が示唆される。

図表7 健康経営の実施と利益率の関係

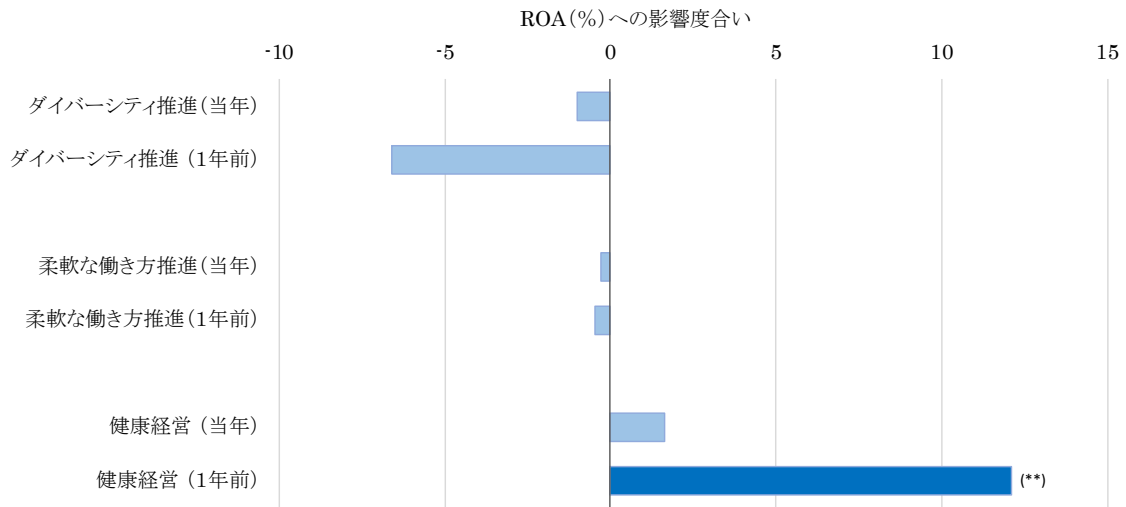


(出所) 山本 (2020)。

さらに、山本 (2020) では、ROAに影響を与える他の要因を統計的に一定とするような統計的な解析を実施しており、その結果は図表8のように要約できる<sup>8</sup>。図表8の棒グラフは、3つの施策を当年あるいは前年に実施していることで企業のROAがどの程度変化したかを示しており、統計的に有意でない変化は薄い色の棒、有意な変化は濃い色の棒で表している。図表8をみると、ダイバーシティ推進と柔軟な働き方については、ROAに対して統計的に有意な影響は与えていない一方で、健康経営については、当年の影響は同様にゼロとみなせるものの、1年前の影響度合いが濃い色の右側の棒で示されており、統計的にみて有意なプラスの影響を与えるといえる。つまり、健康経営の実施は、すぐに効果は顕現化しないものの、ラグを伴って利益率を高める効果があると解釈できる。

<sup>8</sup> より厳密に施策によってROAがどの程度変化するかの影響度合いを推計した。推計では、状態依存固定効果モデルという計量経済学の推計モデルを推計している。このモデルでは、前年のROAや企業規模、年、時間によって変わらない企業固有の要因（業種や立地、経営体質、社風など）を統計的に考慮しているほか、ROAの高い優良企業ほど各施策を導入しやすいといった逆方向の因果関係の存在も可能な限り考慮している。

図表8 働き方改革に関する施策の利益率への影響（推計結果）



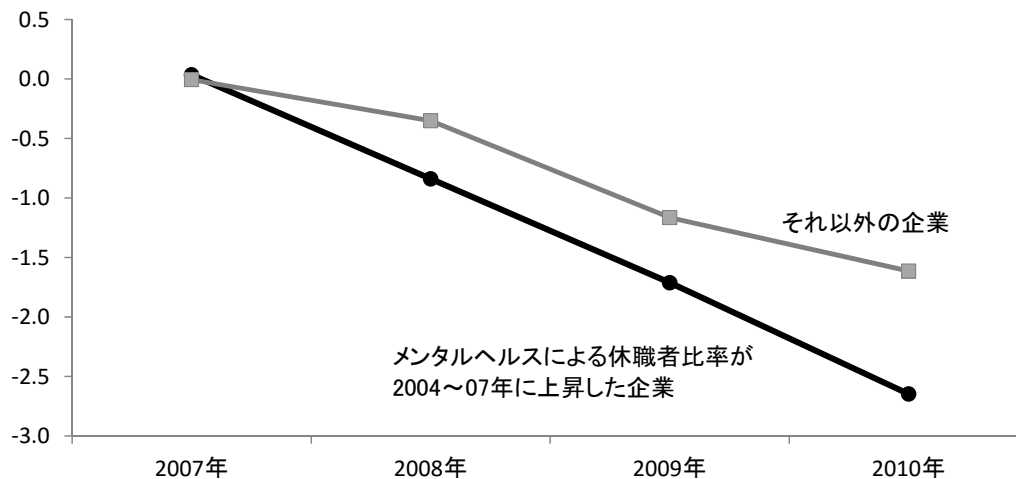
(注) 濃い棒 (\*\*印) は 5%水準で統計的に有意であることを示す。  
 (出所) 山本 (2020)。

こうした検証結果の背景には、健康経営が浸透してくると、従業員の健康状態が向上し、その結果、労働生産性が高まることがあると予想される。従業員の健康状態と企業パフォーマンスの関係性については、山本・黒田 (2014、第10章) でも確認されている。山本・黒田 (2014、第10章) では、約400企業を追跡したパネルデータをもとに、メンタルヘルスの状態と企業パフォーマンスの関係を検証した。図表9は、売上高利益率の変化の2007年から2010年にかけての推移について、メンタルヘルスの状態別に比較したものである。具体的には、メンタルヘルスの不調によって連続1ヶ月以上の長期休職をしている正社員の比率（以下、メンタルヘルス休職者比率）が2004～07年に上昇した企業とそれ以外の企業に分けて、売上高利益率の推移を示している。

図表9からは、まず、2007年の時点ではメンタルヘルス休職者比率が上昇した企業もそれ以外の企業も、利益率の変化に大きな違いがないことがわかる。ところが、2008～2010年のリーマンショック等による景気後退期には、いずれの企業群も利益率が低下している中、メンタルヘルスの状況が悪化した企業ほど、低下度合いが大きくなっていることがみてとれる。さらに、メンタルヘルス休職者比率と売上高利益率の関係について、より厳密に統計的に他の要因を考慮した解析を行うと、メンタルヘルス休職者比率が0.1%上昇すると、2年程度のラグを伴って売上高利益率が0.16%有意に押し下げられることも明らかになった。

図表9 メンタルヘルスと利益率の関係

利益率の変化(3年前からの差、%ポイント)



(出所) 山本・黒田 (2014年、第10章)。

もともと、この研究で注目したメンタルヘルス休職者比率は平均的にみれば高々0.5%程度と低い。よって、わずかな割合の従業員が休職したからといって利益率の低下にはつながらないのではないか、といった疑問も生じうる。この点については、いくつかの解釈が可能である。1つは、メンタルヘルスの不調による損失は休職に伴う労働資源の不活用によるものだけでなく、勤務中の生産効率の低下や早退・遅刻・欠勤による生産性の低下などがあるため、メンタルヘルス休職者比率は従業員のメンタルヘルスの不調の一部を捉えているに過ぎない、という解釈である。事実、従業員のパネルデータを用いて実施した検証結果からは、メンタルヘルスを害している従業員がいる職場では、他の人のメンタルヘルスも悪くなる傾向が確認されている。メンタルヘルス不調による休職者というのは、企業や職場単位で考えると、メンタルヘルス問題の「氷山の一角」になっている可能性がある。

もう1つは、メンタルヘルスを理由にした休職者が生じるような職場・企業では、働き方に何らかの問題があり、その問題がメンタルヘルス休職者比率の上昇として顕現化したという解釈である。この点についても、従業員のパネルデータを用いた検証結果からは、メンタルヘルスを悪化させる要因として、手当の支払われないサービス残業時間の長いこと、担当業務の内容が明確でないこと、早く退社しにくい職場風土があることなどが示されている。こうした要因はいずれも働き方の非効率性を高めやすいものであり、メンタルヘルス問題の根底に働き方が存在すると解釈できる。

こうしたことから、従業員のメンタルヘルスの悪化は企業業績の悪化につながりうるものであり、企業としては経営課題としてメンタルヘルス悪化の予防に取り組む必要が



あるといえよう。

#### 4. おわりに

前節で紹介した研究結果は、長時間労働の是正や雇用の流動性の向上、女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ経営、健康経営といった企業の取り組みが、いずれも企業パフォーマンスを向上させる可能性があることを示すものである。従来からある日本的雇用慣行の下での働き方を踏襲するよりも、時代や環境に適したものに变革していくことが経済合理性を高めることを示唆しており、働き方改革の必要性に対するエビデンス（科学的根拠）といえる。

ただし、2節で説明したように、日本的慣行のすべてに経済合理性がないとは考えにくい。3節のエビデンスに照らし合わせても、長時間労働のうち非効率で是正すべき部分は週当たりの労働時間で2～3時間程度であり、裏返せば、（労働者の健康を害さない範囲での）ある程度の長時間労働は必要とも解釈できる。同様に、雇用の流動性には最適な水準があり、それを超えて流動化が進むと企業パフォーマンスが悪化する可能性も指摘できる。ということは、日本的雇用慣行を抜本から見直すよりも、過度で非効率な長時間労働や男性中心で画一的な働き方といった問題点を改善しながら、企業特殊スキルを中心とした企業による労働者への人的投資が行われることによる生産性の向上や長期安定雇用などの長所をもたらさう部分は活かしていくことが、人口減少下の日本の労働市場に求められているといえる。

その点、労働者への人的投資をいかに維持・拡充していけるかという点は、日本の労働市場の中長期的な方向性を見定める上で重要と考えられる。近年の働き方改革によって長時間労働の是正が広く取り組まれており、前節でも確認したように労働時間の減少が観察される。そのこと自体は望ましいといえるが、長時間労働の削減が進むと同時に、企業による従業員への研修・能力開発も減少するとしたら注意が必要である。仕事をしながらの人的投資であるOJT（On the Job Training）は、労働時間が減少した分だけ少なくなり、また、部下や後輩の育成のための時間も削減される傾向にあると考えられる。集合研修等を通じた人的投資であるOff-JT（Off the Job Training）についても、研修時間が労働時間にカウントされることも多く、働き方改革の流れで削減されやすい。加えて、雇用の流動化を進めると、企業は人的投資のリターンを得にくくなるため、人的投資のインセンティブ自体が小さくなってしまう。

厚生労働省の「就労条件総合調査」などの統計によると、企業による教育訓練費は2011年に大きく減少し、労働費用総額に占める割合は2016年で0.2%程度と低い。この割合は、1%を超えるフランスやイギリスなどと国際比較すると明らかに低くなっている。また、企業による人的投資が減少しても、労働者自身による自己研さんが増えていけば、労働市場全体での人的資本形成は進むはずであるが、総務省の「社会生活基本調査」を用い

た黒田・山本（2019）によると、自己研さんを1時間以上した人の割合は1976年で7%を超えていたものの、その後減少し、2016年では3%台と半減している。さらに、OECDが取りまとめた成人学習に関する国際比較（Priorities of Adult Learning; PAL）をみても、日本は多くの指標で成人学習が少なくなっている。

人口減少が進展し、労働生産性の持続的な向上が必要とされるからこそ、個人・企業・市場のそれぞれのレベルで人的投資が適切に行われることが、中長期的にみた日本の労働市場の課題といえよう。日本的雇用慣行や働き方を変革する際には、人的資本形成のあり方を十分に考慮しながら、進めることが重要である。例えば、働き方改革にある労働時間の削減は進めつつも、企業による研修・訓練は、短時間で効率的に実施し、オンライン・リモート形式の活用などの実施方法の工夫も行うなど、働き方改革と研修改革の両立を目指すべきといえる。

#### 参考文献

- Abelson, A. and Baysinger, D. (1984) "Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model," *Academy of Management Review*, 9, pp. 331-341.
- Kahn, Shulamit, and Kevin Lang (1991) "The effect of hours constraints on labor supply estimates," *The Review of Economics and Statistics*, 73(4), pp.605-611.
- Mincer, Jacob, and Yoshio Higuchi (1988) "Wage structures and labor turnover in the United States and Japan," *Journal of the Japanese and International Economies*, 2(2), pp.97-133.
- Oi, Walter (1962) "Labor as a quasi-fixed factor," *Journal of Political Economy*,70(6), pp.538-555.
- Rosen, Sherwin (1969) "On the inter-industry wage and hours structure," *Journal of Political Economy* 77(2), pp.249-273.
- 黒田祥子・山本勲（2019）「長時間労働是正と人的資本投資との関係」、RIETI Discussion Paper Series, 19-J-022。
- 篠塚英子（1989）『日本の雇用調整—オイル・ショック以降の労働市場』、東洋経済新報社。
- 西畑壮哉・山本勲（2018）「情報開示の有無を考慮した女性活躍推進と企業業績の関係」『企業の人的資産情報の「見える化」に関する研究』労働政策研究・研修機構、調査シリーズ No.185。
- 濱秋純哉・堀雅博・前田佐恵子・村田啓子（2011）「低成長と日本的雇用慣行—年功賃金と終身雇用の補完性を巡って」『日本労働研究雑誌』 No.611。
- 樋口美雄（2001）『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社。
- 村松久良光（1983）『日本の労働市場分析—内部化した労働の視点より』白桃書房。

- 山本勲（2014）「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（2018）「上場企業における働き方改革と利益率—「スマートワーク経営調査」データを用いた検証」『スマートワーク経営研究会・中間報告書：働き方改革と生産性、両立の条件』日本経済研究センター。
- 山本勲（2019）「働き方関連法による長時間労働是正の効果」『日本労働研究雑誌』No. 702。
- 山本勲（2020）「働き方改革の経済分析：企業パネルデータと労働者・企業マッチデータを用いた検証」『現代経済学の潮流』東洋経済新報社。
- 山本勲・黒田祥子（2014）『労働時間の経済分析—超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社。
- 山本勲・黒田祥子（2016）「雇用の流動性は企業業績を高めるのか：企業パネルデータを用いた検証」、RIETI Discussion Paper Series、16-J-062。