

NIKKEI
SmartWork
Outlook 2020

働き方改革の「一丁目一番地」は、
長時間労働の削減であると多くの企業で理解されてきた。
しかし、単純に労働時間を削るだけではアウトプットが減少し、
業績が低迷する原因となりかねない。
働き方改革では、
労働時間の削減とともに時間あたり生産性を
向上させる施策が求められている。
本章では、日経「スマートワーク経営」調査のデータを基に、
働き方改革の各施策が企業業績にどのような効果をもたらすか、
そして従業員の働きがいにどのように
結びつくかをアカデミックな視点から分析する。

Chapter 2

第2章

企業業績を高めるための 働き方改革と 従業員の ウェルビーイング向上



慶應義塾大学大学院
商学研究科教授
鶴 光太郎
TSURU Kotaro



慶應義塾大学
商学部教授
山本 勲
YAMAMOTO Isamu



学習院大学
経済学部教授
滝澤美帆
TAKIZAWA Miho

1984年東京大学理学部数学科卒業。オックスフォード大学D.Phil.(経済学博士)。経済企画庁調査局内国調査第一課課長補佐、OECD経済局エコノミスト、日本銀行金融研究所研究員、経済産業研究所上席研究員を経て、2012年より現職。主な著書に『人材覚醒経済』(日本経済新聞出版社、第60回日経・経済図書文化賞、第40回労働関係図書優秀賞、平成29年度慶應義塾大学義塾賞)などがある。

1993年慶應義塾大学商学部卒業。ブラウン大学大学院博士課程修了(経済学博士)。日本銀行調査統計局、同金融研究所企画役等を経て現職。慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センター長。主な著書に『労働時間の経済分析』(共著、日本経済新聞出版社、第57回日経・経済図書文化賞、第38回労働関係図書優秀賞)、『人工知能と経済』(編著、勁草書房)などがある。専門は応用ミクロ経済学、労働経済学。

2007年一橋大学大学院経済学研究科博士後期課程単位修得退学。08年一橋大学博士(経済学)。日本学術振興会特別研究員(PD)、ハーバード大学国際問題研究所日米関係プログラム研究員、東洋大学教授などを経て、19年より学習院大学准教授。20年より現職。主な著書に「資金制約下にある企業の無形資産投資と企業価値」『インセンジブルズ・エコノミー』(宮川努・浅羽茂・細野薫編、東京大学出版会)などがある。

はじめに

日本経済新聞グループでは、多様で柔軟な働き方やイノベーションを通じた企業の生産性向上を後押しするプロジェクト「日経スマートワーク」を2017年5月から推進している。その一環として、日本経済新聞社と日本経済研究センターは、共同で学識経験者などが参画し、生産性向上のキーとなる要因を実証的に分析、広く知見を発信するとともに、必要な政策などの提言を行うことを目的とした「スマートワーク経営研究会」を17年7月に立ち上げた。

19年には、同研究会の2年間にわたり活動を締めくくるにあたり、が上がったのも事実である。労働時間を削減すれば、他の条件が同じであればアウトプットは減少してしまうからだ。このため、企業と労働者が双赢・双赢の関係改革、進化の道筋へ生産性向上に

資するテクノロジー、ウエルビーニング」を公表した。本章は、この最終報告書の分析、新たなデータを加えた同分析の改訂および新規で行った分析などを一般読者にもわかりやすい形で提供することを目的としている。

一方、働き方改革と（時間あたり）生産性向上の両立に向けての取り組みが大企業を中心に徐々に簡単に述べてみたい。政府が17年3月に策定した「働き方改革実行計画」をみると、長時間労働の削減は働き方改革の一「目一番地」と理解してきた。しかし、同計画が策定された当時、企業側からは「単に残業時間を減らせば良いのか」という疑問の声

が、企業側からも事実である。労働時間を削減すれば、他の条件が同じであればアウトプットは減少してしまうからだ。このため、働き方改革を含め企業のさまざまな取り組みを、多様化した従業員とい

いながら、時間あたり生産性向上をめざして共有していくか、をを目指すことが重要であるという認識が広まつていった。「日経スマートワークプロジェクト」もまさにそうした問題意識の下に開始されたといつても過言ではない。されど、一方で、明らかになつてきたのは、働き方改革関連施策を行つては、働き方改革の「日経スマートワークプロジェクト」、分析に使つた「スマートワーク経営調査」などのデータについて簡単

に解説した後、第2節では、企業業績を高めるために有効な働き方改革は何かを明らかにする。第3節で、従業員のウエルビーニングを高めるために有効な働き方改革は何かについて検討したうえで、第4節では、従業員の働き方改革関連施策などへの理解度やウエルビーニングを高めることは企業業績の向上につながるかどうかについて検証を行うこととする。

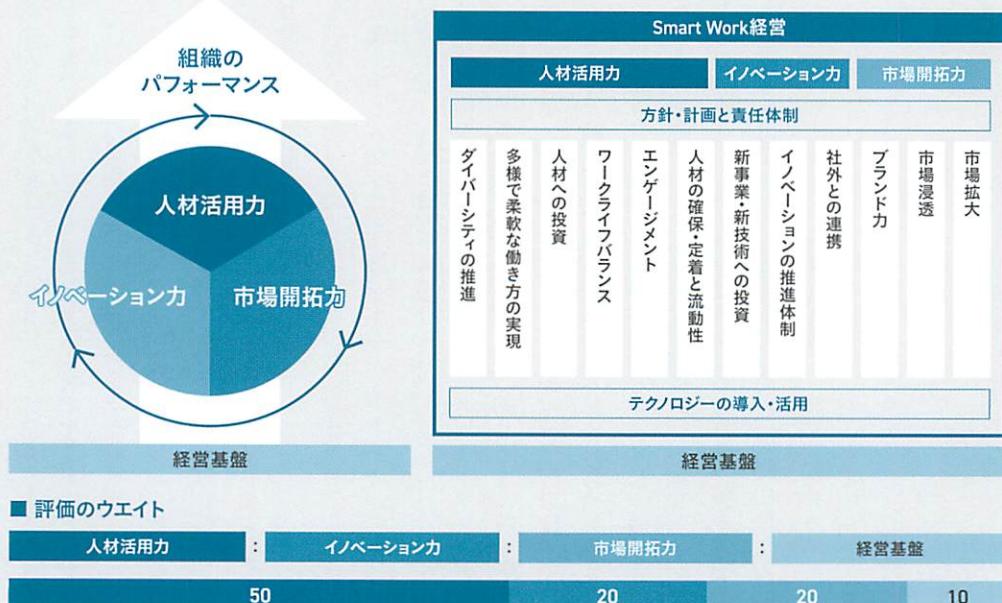
第1節

「スマートワーク経営調査」等の 基本的特徴

「日経スマートワーク」プロジェクトの要であり、本章の分析における基礎的なデータを提供している「スマートワーク経営調査」の概要について、まず、述べてみたい。企業の持続的発展には、もつとも重要な経営資源である従業員の能力を最大限に活用することが必須であることは言うまでもない。「Smart Work」とは、多様で柔軟な働き方の実現などにより人材を最大限活用するとともに、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環を作り（図表2-1-1）、生産性など組織のパフォーマンスを最大化させることを目指す経営戦略と定義されている。

具体的には、確固たる経営基盤を持つことを前提に、人材活用力、イノベーション力、市場開拓力を評価する設問が用意され、回答に対する評価を行っている。評価のウエイトは、人材活用力50%、イノベーション力20%、市場開拓力20%、経営基盤10%と人材活用力

図表2-1-1 Smart Work 経営の理念・定義と調査設計



図表2-1-2 企業調査概要

	2017年	2018年	2019年
調査期間	2017年7月～9月	2018年5月～7月	2019年5月～7月
調査方法	電子ファイル形式調査票の配布・回収		
調査対象	全上場企業および従業員100人以上の非上場企業		
対象数	上場企業3,673社	上場企業3,727社	上場企業3,769社
有効回収数	602社うち上場587社 (回収率16.0%)、 非上場15社	663社うち上場634社 (回収率17.0%)、 非上場29社	708社うち上場669社 (回収率17.8%)、 非上場39社

が半分を占めているが、他の柱もバランスよく評価していることが特徴となっている。また、人材活用力は、ダイバーシティの推進、多様で柔軟な働き方、人材への投資、エンゲージメント・モチベーション向上、人材の確保・定着の5項目、イノベーション力は、新事業創出、イノベーションの推進体制、社外との連携の3項目、市場開拓力は、ブランド力、市場浸透、市場拡大の3項目から構成されている。

「スマートワーク経営調査」(企業調査)の回答企業の特徴

本調査は、全上場企業及び従業員100人以上の非上場企業（エントリー制）を調査対象とし、2017年は602社（うち上場587社、非上場15社）、18年は663社（うち上場634社、非上場29社）、19年は708社（うち上場669社、非上場39社）から回答を得た（図表2-1-2）。17～19年の3年連続で調査に参加した企業は395社である。回答

企業は上場企業の中でも、時価総額が大きい、営業利益率が高いと特徴を持っている。つまり、企業が調査に参加しているといえる。

「スマートワーク経営調査」における高評価企業

企業は上場企業の中でも、時価総額が大きい、営業利益率が高いと特徴を持っている。つまり、企業が調査に参加しているといえる。

「スマートワーク経営調査」における高評価企業

外部データを評価に使用した。総合偏差値70以上となつた高評価企業は次ページの通りである（図表2-1-3）。

ビジネスパーソン 1万人調査の概要

本章の分析においては、上記で紹介した企業調査とともに、上場企業の正社員を対象にした従業員回答データを使用しており、調査に答データを使用しており、調査に回答のあつた企業で相対評価している。加えて、一部項目については消費者向けのインターネット調査、日本経済新聞社のデスク・編集委員などへの調査、その他各種回答（第3節、4節）。

この調査の特徴の第一は、従業

**働き方改革を
従業員のやりがいを含む
ウェルビーイングに
つなげる施策を検証**



図表2-1-3 高評価企業(総合偏差値70以上)

※各項目は偏差値が70以上:S++、65以上70未満:S+、60以上65未満:S、55以上60未満:A++

2019

社名	人材 活用力	イノベー ション力	市場 開拓力	経営 基盤
旭化成 [審査委員特別賞]	S+	S++	S+	S++
アサヒグループホールディングス	S+	S+	S++	S++
イオン [市場開拓力部門賞]	S+	S+	S++	S
SCSK [人材活用力部門賞]	S++	S++	S	A++
NTTデータ	S++	S++	S++	A++
NTTドコモ [テクノロジー活用部門賞]	S+	S++	S++	S+
キリンホールディングス [審査委員特別賞]	S+	S++	S++	S++
コニカミノルタ	S+	S++	S++	S++
コマツ	S+	S++	S+	S++
サントリーホールディングス [大賞]	S++	S++	S++	S++
塩野義製薬	S+	S++	S+	S++
資生堂	S+	S	S++	S++

社名	人材 活用力	イノベー ション力	市場 開拓力	経営 基盤
Zホールディングス	S+	S++	S++	S
ソニー	S	S++	S++	S++
ソフトバンク	S+	S++	S++	S++
ダイキン工業	S+	S++	S++	S++
東京海上ホールディングス	S+	S++	S++	S++
日清食品ホールディングス	S+	S+	S++	S+
日立製作所	S+	S+	S++	S++
ファーストリテイリング	S+	S+	S++	S++
富士フイルムホールディングス	S	S++	S++	S++
みずほフィナンシャルグループ [イノベーション力部門賞]	S+	S++	S+	S+
三菱ケミカルホールディングス	S	S++	S++	S+

2018

社名	人材 活用力	イノベー ション力	市場 開拓力	経営 基盤
アサヒグループホールディングス	S+	S++	S++	S++
イオン	S+	S++	S++	S+
NTTドコモ	S+	S++	S++	S
キリンホールディングス	S+	S++	S++	S++
コニカミノルタ	S+	S++	S++	S+
コマツ [審査委員特別賞]	S+	S++	S+	S++
サントリーホールディングス [大賞]	S++	S++	S++	S++

社名	人材 活用力	イノベー ション力	市場 開拓力	経営 基盤
ソフトバンク [審査委員特別賞]	S+	S++	S++	A++
SOMPOホールディングス	S+	S++	S+	S+
ダイキン工業 [イノベーション力部門賞]	S+	S++	S++	S++
東京海上ホールディングス	S+	S++	S++	S
日立製作所 [テクノロジー活用部門賞]	S+	S++	S++	S++
ファーストリテイリング [市場開拓力部門賞]	S+	S+	S++	S++
富士フイルムホールディングス	S	S++	S++	S++

※総合偏差値70未満の企業で、SCSKが人材活用力部門賞を受賞

2017

社名	人材 活用力	イノベー ション力	市場 開拓力	経営 基盤
アサヒグループホールディングス	S+	S++	S++	S++
イオン [審査委員特別賞]	S++	S+	S+	S++
SCSK [人材活用力部門賞]	S++	S+	S	S
NTTドコモ [イノベーション力部門賞]	S+	S++	S++	S
花王	S+	S++	S++	S++
キリンホールディングス	S++	S++	S++	S+
コニカミノルタ [大賞]	S+	S++	S++	S++

社名	人材 活用力	イノベー ション力	市場 開拓力	経営 基盤
資生堂	S++	S+	S	S++
ソニー	S	S+	S++	S++
ダイキン工業 [審査委員特別賞]	S++	S++	S++	S++
富士フイルムホールディングス	S+	S++	S++	S++
三菱ケミカルホールディングス	S+	S++	S+	S++
ヤフー [市場開拓力部門賞]	S	S++	S++	S+

※総合偏差値70未満の企業で、ファンケルが審査委員特別賞、三菱UFJフィナンシャル・グループがテクノロジー活用部門賞を受賞



働き方改革は従業員の
ウェルビーイングを高め、
企業業績を向上させる
この問題意識を、
本章でつまびらかにする

員の基本的属性、企業における働き方に加え、本人のやりがい、企業定着志向、ワークエンゲージメント（活力・熱意・没頭）といった自身に対する主観的なパフォーマンス評価（ウェルビーイング）に対する調査を行っていることである。第二は、それぞれの従業員が所属する企業の経営、特に、人材活用施策に対する従業員からみた評価や新たなテクノロジー導入についてかなり詳細に調査していることである。第三は、個々の従業員に所属先の企業名についても回答させてている点である。1万人のうち、「スマートワーク経営調査」回答企業に勤めている従業員は4千人弱となっている。この従業員グループについては、個々の従業員情報のみならず、その所属企業の情報も使って分析を行うことが可能になるため、分析の幅・奥行きをかなり広げることができる。本章の分析では、こうした従業員と企業情報をマッチングさせたデータを活用している。

図表2-1-4 「ビジネスパーソン1万人調査」の概要

	2017年	2018年	2019年
調査期間	2017年10月	2018年9月	2019年10月
調査方法	インターネット調査		
調査対象	・提携パネルのインターネットモニター ・上場企業に正社員としてお勤めの男女（建築・土木・施工管理関連職、サービス・販売職の方は除く）		
調査内容	・お勤め先の企業名（上場企業の社名選択式） ・お勤め先での勤務状況、担当業務 ・お勤め先の人材活用施策に関する共感や取組度合い ・自身のパフォーマンスなど		
有効回答数	上場企業に正社員としてお勤めの男女10,000人 2017年:2,689人／2018年:3,931人／2019年:3,851人		

第2節

1 大括りでみた働き方改革の 施策の企業業績への影響

本項目では、「スマートワーク経営調査2017・2018」を用いて、働き方改革に関する施策のうち、ダイバーシティ推進、柔軟な働き方の推進、健康経営の3つに注目し、各施策が実施された後間に企業の利益率がどのように変化したかを検証する。さらに、長時間労働の是正の影響に焦点を当て劳働時間を減らした企業で利益率がどのように変化したかも検証す

く分析するが、その前に、本項では、働き方改革に関する代表的な施策を取り上げ、総資産利益率（ROA）に焦点を当てた分析を行う。

働き方改革への影響

働き方改革の中にはさまざまなものがあり、影響を受ける企業業績についても、利益率だけではなく生産性など他の指標もある。より細かい施策や生産性などの企業業績への影響については次項で詳し

働き方改革に関する
3施策と利益率

き方改革の
への影響

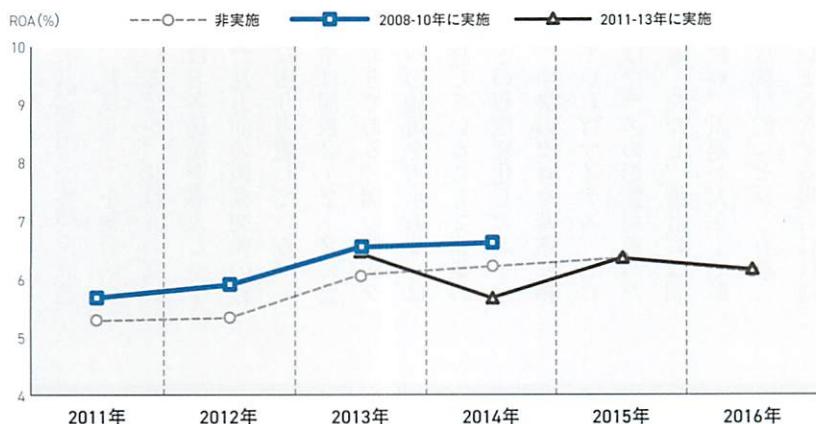
テータを構築できる。分析対象は
純粹持株会社を除く一般事業会社
であり、従業員規模100人以上
1万人未満の企業のうち、欠損値
や外れ値を除いた324企業をサ
ンプルとした。

ダイバーシティ推進、柔軟な働
き方の推進、健康経営といった施
策の実施がその後の企業のROA
に与える影響について、まず、各
施策の有無とROAの関係を図表
2-2-1で確認してみたい。図
表2-2-1では各施策それぞれ
について、①施策を実施している
企業群、②2008~10年に実
施した企業群、③11~13年に実
施した企業群、④14~16年に実
施した企業群の3つに企業を分け、
非実施の企業群は11~16年、実施
の企業群は実施した後の年から3
~4年分のROAの推移をプロツ
トしている。この図をみるとことで、
データは「日経NEEDS」のデータ

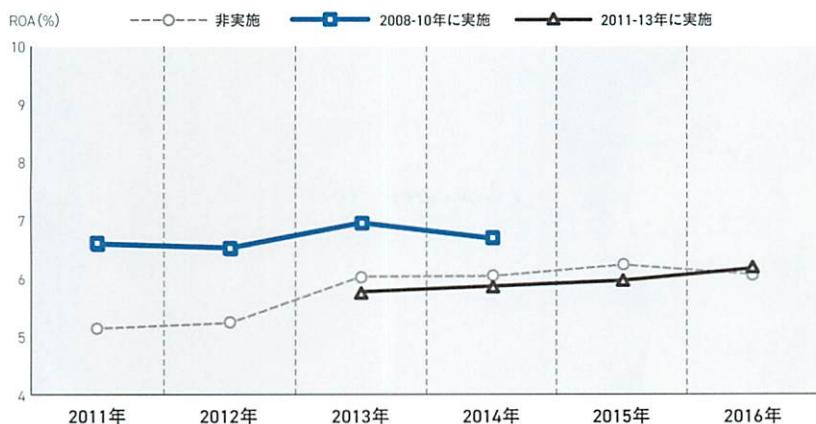
図表2-2-1 「1」 のダイ

図表2-2-1 働き方改革に関する施策の有無と利益率の推移

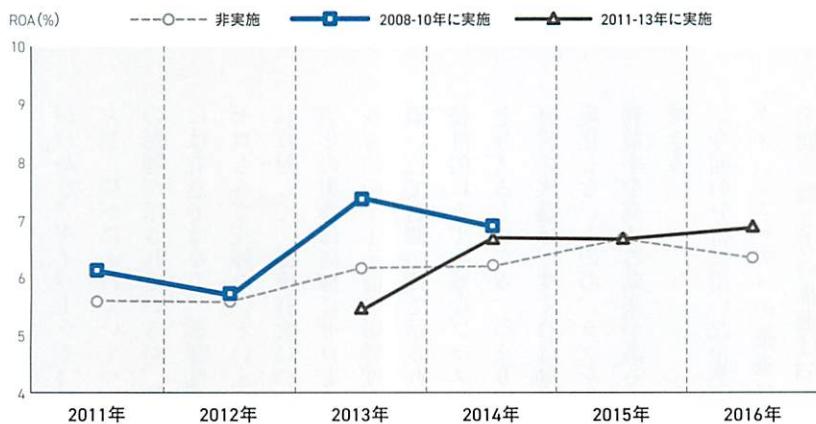
(1) ダイバーシティ推進



(2) 柔軟な働き方推進



(3) 健康経営



(資料)「スマートワーク経営調査2017・2018」より筆者作成

バーシティ推進をみると、施策の実施の有無にかかわらずROAの水準はほとんど変わらない。同様の傾向は図表2-2-1(2)の柔軟な働き方の推進についても当てはまり、ROAは実施企業で高

い傾向もあるが、施策実施後に上昇したとはいにくい。一方で、図表2-2-1(3)の健康経営については、施策実施の少し後にROAが上昇している状況がみられるため、健康経営を実施するこ

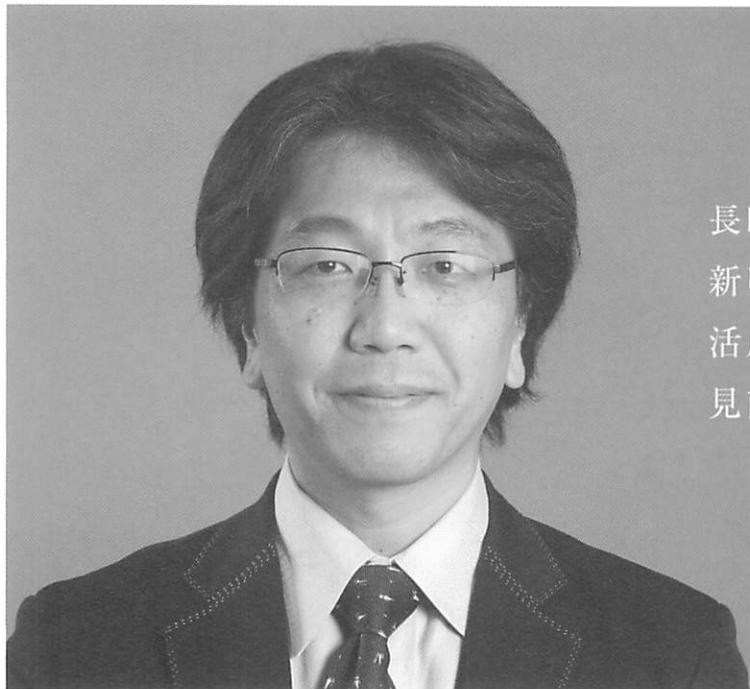
とで時間的なラグを伴ってROAが上が昇するプラスの効果が表れる可能性が示唆される。そこで、ROAに影響を与える他の要因を統計的に一定とするような統計的な解析を実施し、よ

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、経営体质、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。

推計結果は図表2-2-2に要約したとおりである。図の棒グラフは、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、中央のゼロを基準に棒が左に出ていればマイナス、右に出ていればプラスの影響があったことになる。ただし、推計には誤差を伴うため、誤差が大きくて影響度合いは統計的にゼロと有意に異ならないとみなせる場合には薄い色の棒、推計誤差を考慮しても統計的に有意にプラスあるいはマイナスに影響を与えるとみなせる場合には濃い色の棒で示している。

長時間労働是正と同時に、 新しいテクノロジーの 活用や人材マネジメントの 見直しが重要



今回の分析に用いた企業のうち、ダイバーシティの推進は61%、柔軟な働き方の推進は53%の企業が実施しているのにに対して、健康経営は42%しか実施していない。このように健康経営は他の働き方改革よりも普及が遅れおり、そのために先進的に取り組んだ企業とそれ以外の企業での差が生じやすくなっている

に有意な影響は与えていないことがわかる。ダイバーシティ推進は左側に棒が描かれていてマイナスの影響が示されているが、統計的には有意ではなく、影響度合いはゼロとみて支障ないといえる。これに対して、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で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、すぐには効果が顕現化しないものの、ラグを伴つて利益率を高める効果があると解釈できる。

この図表をみてみると、ダイバーシティ推進と柔軟な働き方にについては、ROAに対して統計的

と解釈できる。いずれにしても、

挙げられるといえよう^{*1}。

標の1つともいえる長時間労働の

情報を収集している。このため、

ここでの結果は、「スマートワーク経営」の重要な要素として、従業員の健康維持・改善を経営戦略として企業が取り組む健康経営が

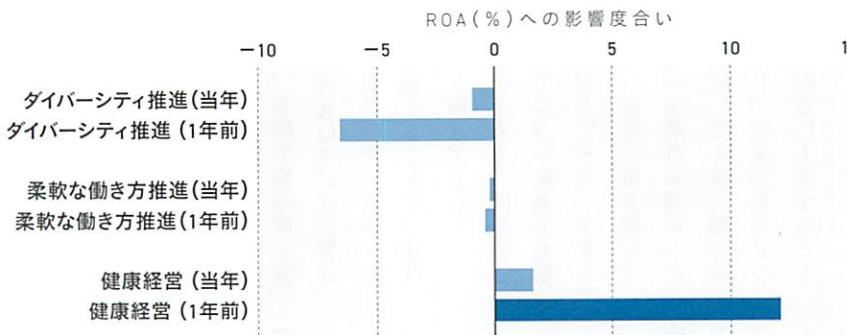
長時間労働是正と利益率

次に、働き方改革の中間的な目

時間の短縮については、「スマートワーク経営調査」で過去3年間

各年度の労働時間のデータを「日経NEEDS」の企業財務データと紐づけ、労働時間とROAを含む年単位の企業パネル（追跡）

図表2-2-2 働き方改革に関する施策の利益率への影響(推計結果)



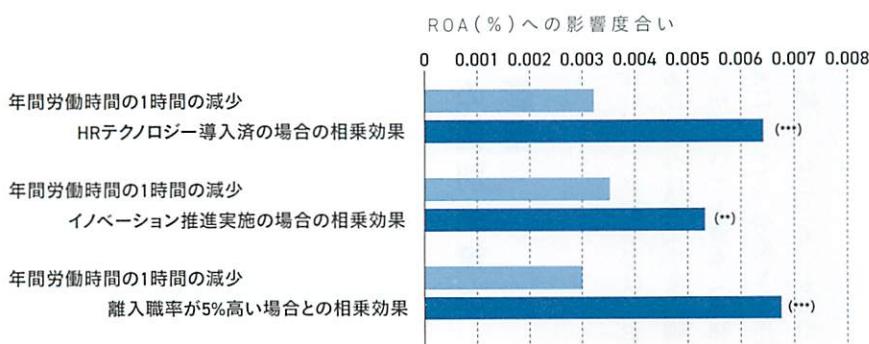
(資料)「スマートワーク経営調査2017・2018」より筆者作成

(備考)1. 状態依存固定効果モデルをGMMによって推計した結果。サンプルサイズは2014(351企業)。

2. いずれの推計もROA(1年前)、ROA(2年前)を説明変数に用いている(掲載省略)。

3. ***、**、*印は1%、5%、10%水準で統計的に有意なことを示す(濃い棒はいずれも10%水準未満で統計的に有意)。

図表2-2-3 長時間労働是正の利益率への影響(推計結果)



(資料)「スマートワーク経営調査2017・2018」より筆者作成

(備考)1. 固定効果モデルをOLSによって推計した結果。サンプルサイズは862(351企業)。

2. いずれの推計も年、企業規模ダミーを説明変数に用いている(掲載省略)。

3. ***、**、*印は1%、5%、10%水準で統計的に有意なことを示す(濃い棒はいずれも10%水準未満で統計的に有意)。

図表2-2-3では、年間労働時間減少の効果とともに、HRテクノロジー推進体制の整備、離入職率といった3つの施策・状況と年間労働時間減少の相乗効果の双方を捉えた推計結果を3つ示している。図表の見方は図表2-2-2と同じである。まず、年間労働時間減少とHRテクノロジー推進についてみてみると、年間労働時間減少單体の影響はプラスであるものの、薄い色の棒となっていることから、

データを構築し、検証に用いることができる。そこで、労働時間がROAに与える影響を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た。推計結果は図表2-2-3に要約したとおりである。推計には351社のデータを用いている。

統計的には影響度合いはゼロと有意に異なる。しかし、HRテクノロジー推進との相乗効果については、濃い色の棒が右側に示されており、ROAに統計的に有意にプラスの影響を与えることがわかる。つまり、年間労働時間を減らしただけではROAには影響は生じないが、HRテクノロジー推進も併せて実施することで、ROAが上昇すると解釈できる。

さらに図表をみると、同様のことは、イノベーション推進でも離入職率でも当てはまる。つまり、イノベーション推進に取り組んでいたり、雇用の流動性の高かつたりする企業において年間労働時間の削減を図ると、相乗効果でROAが統計的に有意に上昇することがいえる。

ここでの結果が示すことは、第一に、長時間労働を是正したからといって企業業績にマイナスの影響が生じることはないことである。さらに、ここでは利益率への影響をみてているので、むしろ時間当た

りの効率性をみれば長時間労働のは正によって上昇しているとも解釈できる。第二に、労働時間を削減する際に、同時にHRテクノロジーやイノベーションを進めたり、雇用の流動性を高めたりすれば、ROAで測った企業業績が向上する可能性があることである。単によ

りの効率性をみれば長時間労働の長時間労働を是正するだけでなく、新しい情報技術を積極的に活用し稼げる。第二に、労働時間を削減する際に、同時にHRテクノロジーで測った企業業績が向上するなど、仕事の進め方や人材マネジメントそのものを見直す取り組みを同時にを行うことが重要といえよう^{*2}。

資本の増強がない限り、企業全体のアウトプット（付加価値）は減少すると考えられる。限られた労働資源を有効に活用し、アウトプットをこれまでと同水準に維持するには、あるいは今まで以上に増やすには、従来の働き方に悪い点、不便な点があれば見直し、組織を柔軟に変革していくことが重要となる。また、近年、AIやIoTといった技術の革新は目覚ましいものがあり、企業も積極的にこうした新しい技術の導入を試みているが、これら新技術からの恩恵を十分に享受するには、やはり新しい技術に適した形で働き方や組織の運営体制を変えていく必要があるであろう。

経済学では、企業は、自社が持つ技術（生産活動の効率性の度合）と資本（建物、機械、工場など）、労働を生産要素として用いることで、ものやサービスを生み出していると考える。近年の働き方改革に伴う従業員一人あたり労働時間の減少は、企業が従業者数を増やさない限りは、企業トータルでの労働投入量（全従業員の労働時間の合計）を減少させ、その結果を用いて、特に、人材活用に関する個別施策が企業の生産性や利益率に与える効果に関して分析を行った結果を紹介する。

企業の働き方、特に人材活用に

2 人材活用関連の個別施策の企業業績への影響

働き方改革関連法の施行に伴い、時間外労働の上限規制が大企業に先行して導入されてきたが、2020年4月以降、中小企業にも適用された。年次有給休暇の確実な取得も相まって、一人当たり労働時間は近年減少傾向にある。

「スマートワーク経営調査」回答企業の年間平均総実労働時間（一人の労働時間の減少は、企業が従業者数を増やさない限りは、企業トータルでの労働投入量（全従業員の労働時間の合計）を減少させ、その結果を用いて、特に、人材活用に関する個別施策が企業の生産性や利益率に与える効果に関して分析を行った結果を紹介する。

有給取得率も増加傾向にある。

関連する施策の実施の有無が企業業績（生産性と利益率）にどのような影響があるのかを考察するため、「スマートワーク経営調査2017・2018」を用い、両調査に回答のあつた企業データを用いて分析を行つた。各企業における働き方に関する施策の導入の有無をることは、本来容易ではない。上場企業であつても、公開している情報（財務諸表など）から、さまざまな施策の導入やそのタイミングなどは、明らかにない。「スマートワーク経営調査」では、イノベーションや市場開拓などを含めさまざまな設問を設定しているが、全体の設問数のうち半分強は人材活用に関する設問であるため、本調査を利用することで企業内の施策の実施の状況を把握でき、それにより人材関連施策が企業業績に与える影響が分析可能となる。

人材活用に関する設問としては、具体的には以下のようなものがある。

調査に回答のあつた企業データを用いて分析を行つた。各企業における働き方に関する施策の導入の有無をすることは、本来容易ではない。上場企業であつても、公開している情報（財務諸表など）から、さまざまな施策の導入やそのタイミングなどは、明らかにない。「スマートワーク経営調査」では、イノベーションや市場開拓などを含めさまざまな設問を設定しているが、全体の設問数のうち半分強は人材活用に関する設問であるため、本調査を利用することで企業内の施策の実施の状況を把握でき、それにより人材関連施策が企業業績に与える影響が分析可能となる。

- ◎女性の活躍を推進するための施策（女性社員向けのキャリア研修・セミナーの実施など）
- ◎60歳以上の従業員の雇用の制度（障がい者雇用やLGBTへの対応に関する施策）
- ◎多様な勤務体系を実現する制度（勤務地限定正社員など）

分析には、施策の効果を識別するためには有用な差の差（Difference-In-Difference）と呼ばれる手法を使用し、企業固有の要因をコントロールである固定効果モデルにより推計を行つた^{*3}。

図表2-2-4 生産性や利益率は2017年から2018年の差

設問内容	時間当たり 労働生産性	ROA	ROE
女性の活躍を推進するための施策	○	○	
60歳以上の従業員の雇用についてどのような状況か 繼続雇用制度により定年後再雇用	○	○	
障がい者への合理的配慮		○	
LGBTに対応するための施策		○	
正社員の多様な勤務体系 職務限定正社員	○		
多様で柔軟な働き方の実現のための制度 フレックスタイル	○	○	
場所に関する多様で柔軟な働き方を実現するための制度 モバイルワーク		○	
住居の転居を伴う、正社員の転勤についての施策		○	
従業員の社外活動を支援するために、休職等を認めているか		○	
社員のスキル向上や学びなおしを支援する制度 海外留学支援	○		
一度退職した正社員の再雇用制度の有無		○	
人材の流動性を高めるための施策	○	○	
労働時間の適正化に関する施策	○	○	
休日・休暇取得の奨励の施策		○	

己資本利益率（ROE）、ROA を用いた。

結果は図表2-2-4にまとめられている。今回は統計的に有意な結果が得られた施策のみ（施策の効果がゼロと有意に異なる結果のみ）図表2-2-4に表示している。職務限定正社員制度の導入と、フレックスタイムの導入の2つが労働生産性に対してプラスの効果があること、つまり、これら の施策を導入することで、生産性が向上していることがわかる。こ うした多様で柔軟な働き方に関す る施策の実施は時間あたり付加価 値額の向上に結び付いていること が今回の分析により、明らかと なった。

次に、施策のROAに与える影響であるが、一見して、時間あたり労働生産性の結果に比して、有意にプラスの効果が示されている 施策が多い。女性の活躍を推進す るための制度の実施、60歳以上の従業員の雇用に関して継続雇用制 度により定年後再雇用の実施、フ

レックスタイムの導入、社員のスキル向上や学び直しを支援する制度として海外留学支援の実施、人材の流動性を高めるための施策および労働時間の適正化に関する施策の実施は、ROAの向上に結び付いている。フレックスタイムについては、時間あたり労働生産性と同時にROAにも正の影響を与えていることが分かった。

一方で、女性の活躍を推進する制度や高齢者の継続雇用制度も正の影響を与えているが、これらについては、例えば、女性や高齢者が相対的に低い賃金で働いていることが影響している可能性がある。今回の女性活躍の推進のROAに対する正の効果についても、人件費節約による部分が含まれている可能性があることは注意を要する。また継続雇用についても、継続雇用者の定年後の仕事満足度は低く、賃金低下の幅が大きく、雇用の安定と引き換えに、待遇の悪化を受け入れているとの先行研究の指摘もある。つまり、継続雇用の実施

多様で柔軟な働き方は、
時間あたり
付加価値を向上させ、
ワークライフバランスには
利益率を高める効果がある



図表2-2-5 生産性や利益率は2017年から2019年の差

設問内容	時間当たり 労働生産性	ROA	ROE
障がい者への合理的配慮	○		
正社員の多様な勤務体系 職務限定正社員	○		
多様で柔軟な働き方の実現のための制度 フレックスタイル	○		
場所に関する多様で柔軟な働き方を実現するための制度 サテライトオフィス	○		
一度退職した正社員の再雇用制度の有無	○	○	
労働時間の適正化に関する施策	○		
休日・休暇取得の奨励の施策	○		

により、企業はこれまでより低い賃金で労働者を雇うことができるため、利益率が向上している可能性がある。人材の流動性を高めるための施策は、今回の分析ではROAを向上させているとの結果が得られている。

最後に、ROEへの施策の効果については、女性の活躍を推進するための施策の実施、60歳以上の従業員の定年後再雇用、障がい者の合理的配慮、LGBTに対応するための施策、場所に関する多様で柔軟な働き方を実現するための制度としてモバイルワークの実施、住居の転居を伴う正社員の転勤についての施策、従業員の社外活動を支援するために休職等を認める施策、一度退職した正社員の再雇用制度の実施、人材の流動性を高めるための施策および労働時間の適正化に関する施策の実施、休日・休暇取得の奨励の施策がROEに有意に正の影響を与えている。

女性の活躍を推進するための施策の実施、60歳以上の従業員の定年後再雇用、人材の流動性を高めるための施策および労働時間の適正化に関する施策の実施は、ROA、ROEいずれの利益率に対しても正で有意な影響を与えている。ただし、上述の通り、女性や高齢者の活躍に関する施策が利益率に与える影響については、生産性や効率性の向上による利益率向上の効果のみではなく、人件費節約による効果も含まれている可能性があることに注意が必要である。

以上は、18年の施策の実施の有無が、目的変数である17年から18年の企業業績（生産性や利益率）の差に与える影響について分析した結果である。次に、施策の効果をより明確にするために目的変数を17年と18年の差ではなく、17年から19年と2年の差をとった分析の結果を紹介する。結果は図表2-2-5にまとめられている。図表2-2-4と比較すると有意な効果を持つ施策は少なくはなって

いるが、労働生産性に関しては、依然フレックスタイルといつた多様で柔軟な働き方にに関する施策がプラスの効果を有していることがわかった。利益率（ROA、ROE）に対しては、障がい者への合理的配慮、職務限定正社員、フレックスタイル、サテライトオフィスなど多様で柔軟な働き方にに関する施策、一度退職した正社員の再雇用制度の実施、労働時間の適正化に関する施策の実施、休日・休暇取得の奨励の施策がプラスの影響を与えていることがわかつた。

以上の結果をまとめると、フレックスタイルの導入といつた多様で柔軟な働き方は、時間あたり付加価値の向上に寄与している。ROA、ROEについては、利益率の定義により結果はさまざまであるが、概して労働時間の適正化といったワークライフバランスに関する施策、フレックスタイルやサテライトオフィス、モバイルワークといつた多様で柔軟な働き方を実現するための施策は利益率



フレックスタイム 休日・休暇取得の奨励 再雇用制度などが 業績にプラス

を高める効果があることもわかつた。また、休日・休暇取得の奨励の施策は、利益率にプラスの影響を与えていたことがわかつた。^{*4}冒頭述べたように、労働時間の減少により、企業全体の労働投入量は減少の傾向にある。こうした中で、組織の運営体制を変え、柔軟な働き方を許容し、休日・休暇の取得を奨励するなど従業員のワークライフバランスを整える努力を行うことで、生産性や利益率の向上が可能となることが今回の分析で明らかとなつた。

ここであらためて、働き方改革とは何かを考える。厚生労働省のホームページには、「働く方が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で『選択』できるようにするための改革」と記されている。このように、勤務体系や時間、場所に関して柔軟な働き方のオプションを企業側が積極的に提供することが政策的にも求められているが、こうしたオプションの提示は、生産性や利益率向上のための効果的戦略となり得る。資本設備の増強などに比して、人材関連の施策は多くの企業で導入しやすい。日本経済全体の生産性は停滞しているが、生産性の底上げを図るために、今後さまざま企業において、このような施策の導入が期待される。

第2節 の ポイント

- 大括りでみた働き方改革の施策の効果を検証すると、健康経営の実施が1年後の利益率を高める因果的な効果がある
- 正社員の労働時間の削減は企業の利益率には系統的な影響を与えないが、インバーション推進の取り組みや雇用の流動性の向上などと同時だと、相乗効果から利益率が高まる
- フレックスタイム制度といった正社員の多様で柔軟な働き方導入は、時間あたり労働生産性向上に寄与
- 労働時間の適正化といったワークライフバランスに関する施策、フレックスタイムやサテライトオフィス、モバイルワークといった場所や時間に対して多様で柔軟な働き方を実現するための施策は利益率を高める効果

第3節

従業員のウェルビーイングを高めるために 有効な働き方改革は何か

本節では、従業員のウェルビーイングに焦点を当て、働き方改革の実施がどの程度、従業員のウェルビーイングの向上につながるかを検証する。検証には、「ビジネスパーソン（BP）－1万人調査（2018年）」と「スマートワーク経営調査2018」を用いる。

「BP－1万人調査」では、従業員の仕事のやりがい（「自分の仕事にやりがいがある」）、企業定着志向（「今後もこの会社で働き続けたい」）、ワークエンゲージメント（「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「仕事に熱心である」「私は仕事にのめり込んでいる」といった指標を利用できるため、従業員のウェルビーイングを捉える指標として、これら3指標を用いる。このうち、ワーキングエンゲージメントはUWES（Utrecht Work Engagement Scale）の3項目版（UWES-3）である。UWES-3は活力・熱意・没頭に関する3つの質問項目から構成されており、ポジティブなメ

ンタルヘルスの状態を捉える指標として開発され、産業保健心理学の実施がどの程度、従業員のウェルビーイングの向上につながるかを検証する。検証には、「ビジネスパーソン（BP）－1万人調査（2018年）」と「スマートワーク経営調査2018」を用いる。

「BP－1万人調査」では、従業員の仕事のやりがい（「自分の仕事にやりがいがある」）、企業定着志向（「今後もこの会社で働き続けたい」）、ワークエンゲージメント（「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「仕事に熱心である」「私は仕事にのめり込んでいる」といった指標を利用できるため、従業員のウェルビーイングを捉える指標として、これら3指標を用いる。このうち、ワーキングエンゲージメントはUWES（Utrecht Work Engagement Scale）の3項目版（UWES-3）である。UWES-3は活力・熱意・没頭に関する3つの質問項目から構成されており、ポジティブなメ

働き方改革に関する3施策の影響（従業員と企業のマッチデータによる分析）

まず、「BP－1万人調査」のサンプルのうち、勤務先の上場企業データ（「スマートワーク経営調査」とマッチできる3447人の従業員について、企業による働き方改革の実施後に従業員のウェルビーイング指標がどのように変わったかを検証する。企業の働き方改革に関する情報は、第2節

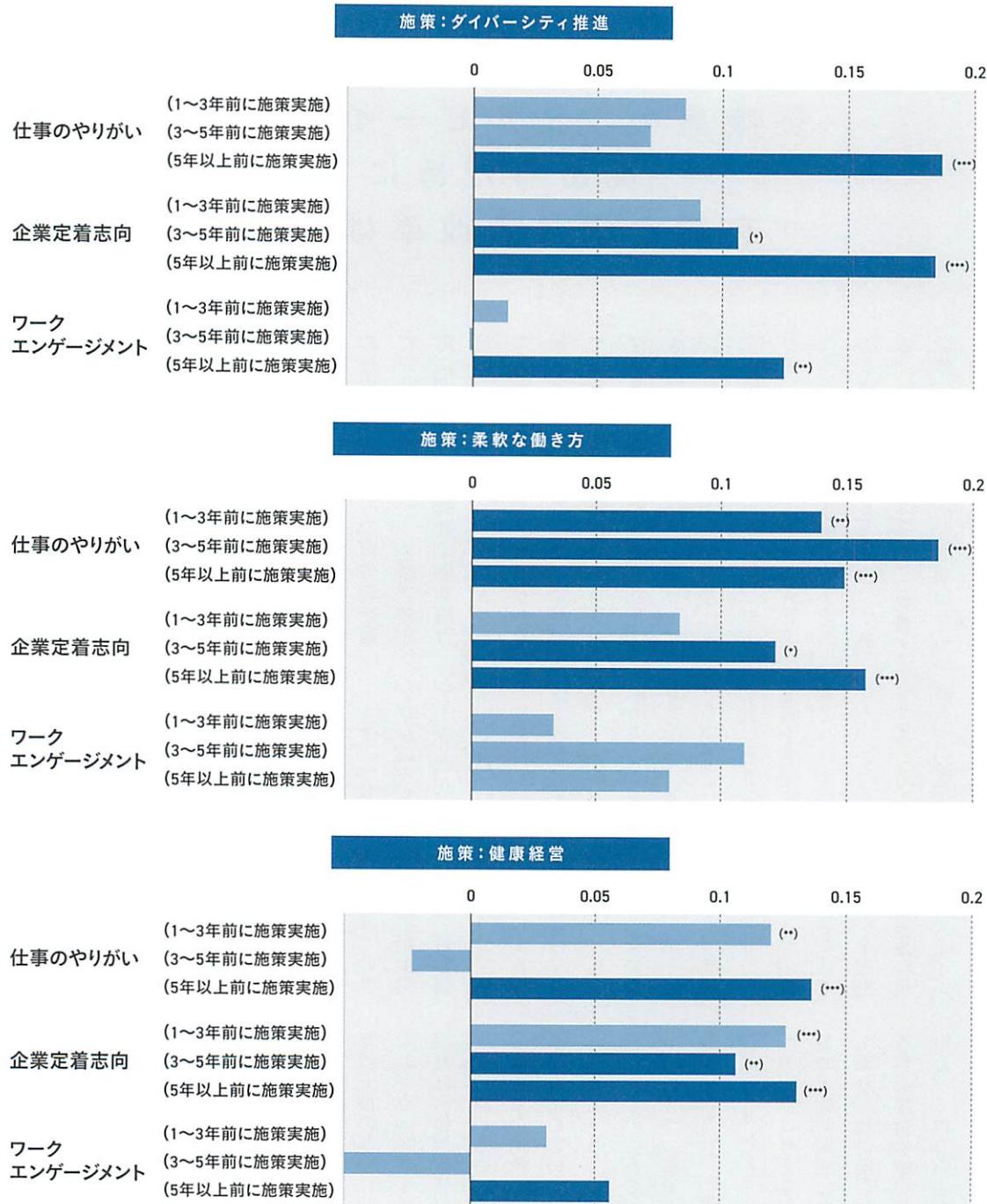
でも使用したダイバーシティ推進、柔軟な働き方、健康経営の3つの施策を利用して、これら3つの施策を用いる。これら3つの施策について、実施の有無だけでなく、いつから実施したかを把握できるため、過去の施策実施が現時点での従業員のウェルビーイングに与える影響を検証することが

できる。こうすることで、もともと従業員のウェルビーイングが悪いから施策を実施するといった逆方向の関係性による影響を極力排除することができる。また、施策実施がウェルビーイングに与えるのに時間的なラグが生じる可能性を把握するため、各施策の実施時期を1～3年前、3～5年前、5年以上前の3つに分けて検証する。なお、ウェルビーイングを示す各指標は回答選択肢が5段階のものと6段階のものがあるため、係数の大きさを比較しやすいように標準正規化している。

図表2-3-1は推計結果を要約したものである。図表2-3-1では3つの施策の実施が「仕事のやりがい」「企業定着志向」、「ワークエンゲージメント」の3つの指標に与える影響度合いを施策の実施時期別に棒グラフで示しており、統計的に10%水準未満での有意な場合は濃い色の棒で示している。これをみると、まず、ダイバーシティ推進は5年以上前に実

策について、実施の有無だけでなく、いつから実施したかを把握できるため、過去の施策実施が現時点での従業員のウェルビーイングに与える影響を検証することが

図表2-3-1 各種の働き方改革と労働者のアウトカム指標の関係



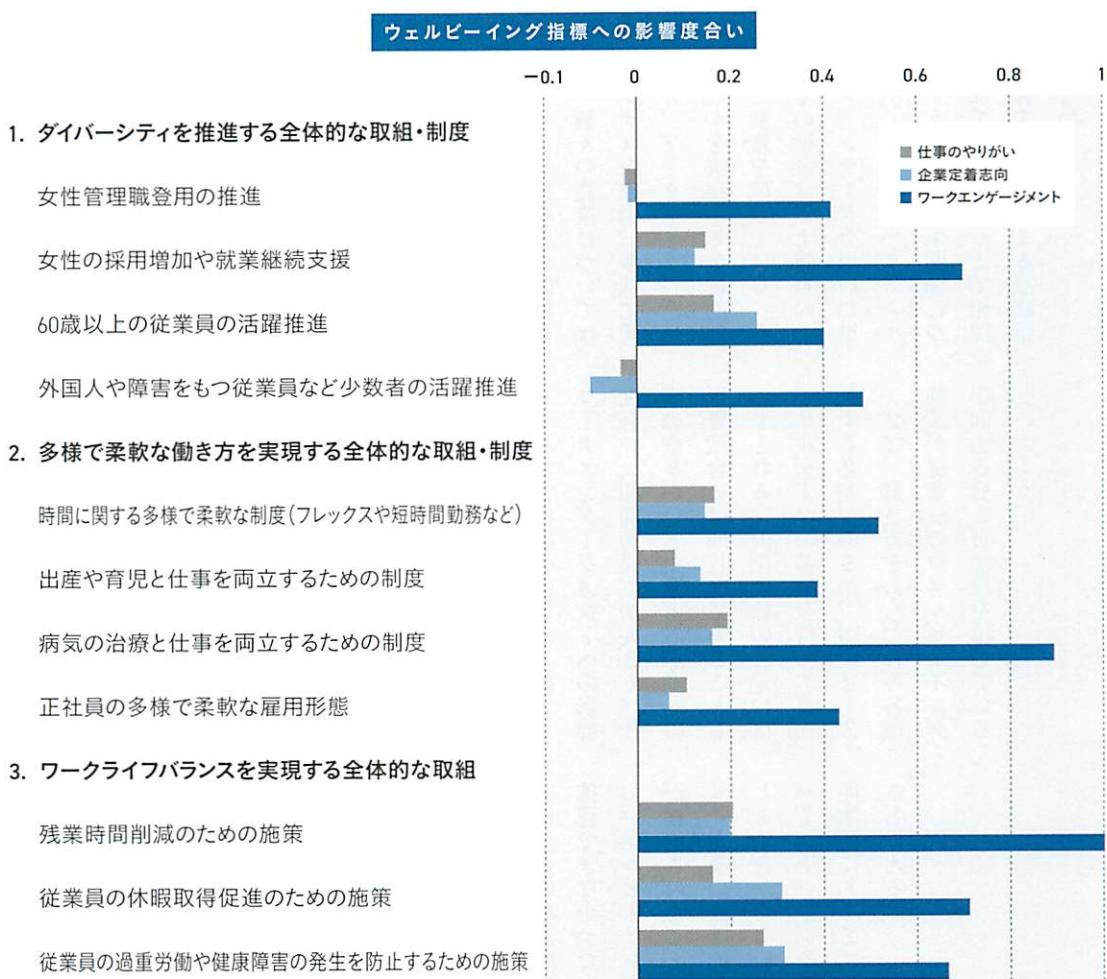
(資料)「スマートワーク経営調査2018」および「BP1万人調査2018」より筆者作成

(備考) 1. ***, **, *印は1%、5%、10%水準で統計的に有意なことを示す(濃い棒はいずれも10%水準未満で統計的に有意)。

2. 企業データとマッチできた3,447サンプルを用いて推計。

3. いずれの推計も男性ダミー、大卒ダミー、勤続年数、年齢層ダミー、転職経験ダミー、未就学児ありダミー、介護必要家族ありダミー、過去数年の売上高増減、役職ダミー、職種ダミーも説明変数に用いている(掲載省略)。

図表2-3-2 各種の働き方改革と労働者のアウトカム指標の関係



(資料)「BP I 万人調査2018」より筆者作成

(備考) 1. OLSIによって推計した結果。サンプルサイズは8,895。

2. 濃い棒はいずれも10%水準未満で統計的に有意。

3. いずれの推計も男性ダミー、大卒ダミー、勤続年数、年齢層ダミー、転職経験ダミー、未就学児ありダミー、介護必要家族ありダミー、

過去数年の売上高増減、役職ダミー、職種ダミーも説明変数に用いている(掲載省略)。

施していると、仕事のやりがい、企業定着志向、ワークエンゲージメントのすべてのウェルビーイング指標が有意に高くなるほか、企業定着志向については3～5年前の実施でも有意に高くなることがわかる。ダイバーシティ推進に取り組んでも1～3年程度は従業員のウェルビーイングの向上という形の成果はみられにくいものの、長年取り組みを継続することで成果が生じると解釈できる。

次に、柔軟な働き方の効果を見てみると、仕事のやりがいは実施時期にかかわりなく統計的に有意に高まるほか、企業定着志向は実施後3～5年以降に有意に高まることもわかる。ただし、ワークエンゲージメントはプラスの影響が示されているものの、いずれも統計的には有意ではなく、柔軟な働き方による変化は必ずしも見られないと判断できる。さらに、同様の傾向は健康経営についても当てはまり、仕事のやりがいや企業定着志向はほぼ時期を問わず健康経

営の実施後に高まることが示されている一方で、ワークエンゲージメントの変化は統計的にみると有意にゼロと異なるといえる。

約している。図表2-3-2をみると、ダイバーシティ推進については女性・高齢者・外国人労働力

の活用、多様で柔軟な働き方につけでは時間に関する柔軟な制度、

両立支援制度（育児と仕事および病気の治療と仕事）、ワークライ

図表2-3-1や図表2-3-2

個々の施策との関係 (従業員データによる分析)

次に、「B P 1万人調査2018」の利用可能なすべてのサンプルを用いて、従業員が回答した企業の働き方改革に関する個々の施策の有無とウェルビーイング指標との関係を検証する。個々の施策については、ダイバーシティを推進、多様で柔軟な働き方、ワークライフバランスのいずれかを実現する全体的な取り組み・制度を取り上げる。なお、ここで検証は、1時点のクロスセクションデータを用いた單純な推計のため、施策とウェルビーイングとの間の因果関係については識別できず、あくまで相関関係を把握するにとどまる点は留意が必要といえる。

次に、フーランスについては長時間労働は正策や過重労働・健康障害の防止策などが、3つのウェルビーイング指標と有意でプラスの相関があることがわかる。3つのウェルビーイング指標の中では、総じて度合い（相関関係）が大きく、仕事のやりがいと企業定着志向への影響度合いは同程度であることもみてとれる。因果関係の特定にはパネルデータの蓄積を待つて再検証する必要があるが、図表2-3-2は、働き方をあらためる各種施策が従業員のウェルビーイングを向上させる可能性を示しているといえよう。

検証結果の含意

2でみたように、効果が生じる期間や施策の種類には違いがあるものの、企業による働き方改革は、働きやすさの向上などを通じて、従業員のウェルビーイングを高める効果があると示唆される。この

点について、第2節の分析では、ダイバーシティ推進と柔軟な働き方は企業の利益率を高める効果は確認できなかつたものの、従業員のウェルビーイングを高める効果が検出されたことは特筆に値しう。企業の直接的な利益には必ずしもつながらないとしても、ダイバーシティ推進や柔軟な働き方は従業員にとってプラスの影響があるといえる^{*5}。

第3節のポイント

- 効果が生じる期間や施策の種類には違いがあるものの、企業による働き方改革は、働きやすさの向上などを通じて、従業員のウェルビーイングを高める効果がある
- 企業の直接的な利益(ROA)には必ずしもつながらないとしても(第2節参照)、ダイバーシティ推進や柔軟な働き方は従業員のウェルビーイングにとってプラスの影響があるといえる

第4節

従業員の理解・ウェルビーイングを 高めることは 企業業績の向上につながるか

従業員の理解を高めることは
企業業績の向上につながるのか

2017年から19年における過去3回の「スマートワーク経営調査」からも、従業員の働き方を見直し、多様で柔軟な働き方の実現とワークライフバランスの改善を目指すさまざまな施策が日本企業において導入されていることが明らかとなってきた。しかしながら、施策を導入しても、それに伴う効果が目に見えてこなければ施策を続けていくことに企業側は意義を感じないであろう。科学的な手法の下、さまざまな施策と企業業績の関係の可視化を進めていく必要がある。

した相関関係の描写のほかに、当該施策が企業業績に与える因果効果に注目した既存研究もいくつか存在する。また、これらとは異なる視点ではあるが、従業員のウエルビーリングと企業業績の関係を検討した先行研究も存在する。これらの「働き方関連施策」と企業業績」および「従業員のウエルビーリングと企業業績」という2つの研究テーマは、企業側における施策のあらましだけではなく、働き方にに関する従業員の主観的評価の双方が企業業績の高低と関連している可能性を示唆している。本項では、企業側がどのような働き方関連施策を実施していると考えているのか、という点だけではなく、こうした企業側の認識が従業員にどの程度浸透しているか、という視点から、働き方関連施策と企業業績との関係を再検討した。

業績（今回は労働生産性に注目する）の関係を実証的に分析する。実際に、企業がさまざまな施策を積極的に導入したとしても、その導入の意図を従業員が理解していない場合、あるいはそもそも従業員が認識された施策が理解されていない場合、従業員側からみた当該施策の満足度は必ずしも高いものではない。この結果は、従業員側からみた当該施策の満足度は必ずしも高いものではない。この結果は、導入された施策が十分に効果を発揮しない可能性がある。

い。
具体的には、企業側と従業員側の働き方関連施策に対する認識の

100%）。上場企業1816社に属する7129人の社員が調査に回答し、残りの2871人は非上場企業に属する社員が回答している。1企業あたり、1人のみ回答している企業もあれば、157人回答している企業もある。分析にあたって、「B P 1万人調査2018」と「スマートワーク経営調査2018」を接続し、従業員の代表的な回答と企業情報が接合されたデータセットを構築した。

</div

図表2-4-1 各種の働き方改革と労働者のアウトカム指標の関係

GAP変数	係数	標準誤差
女性管理職登用の推進	-0.288 *	0.165
在宅勤務	-0.332 *	0.199
勤務地限定	-0.363 *	0.223
若手層へのスキル・キャリア向上支援	-0.602 ***	0.160
管理職層へのスキル・キャリア向上支援	-0.413 ***	0.157
ミドル層へのスキル・キャリア向上支援	-0.498 ***	0.165
非正社員の活躍推進	-0.315 *	0.193
公正で客観的な人事考査	-0.309 *	0.175

注)* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

ル・キャリア向上支援、非正社員の活躍推進、公正で客観的な人事考査に関して、企業側が「取り組んでいる、実施している」と回答している一方で、従業員は「制度がない、活用されていない」と回答

答しているケースにおいて、企業の時間あたりの労働生産性が有意に低いという結果が得られた。つまり、施策の浸透度が低いほど労働生産性が低いことが確認された^{*}。

分析の結果をまとめると、複数の施策に関して、その実施に関する企業・認識のギャップが大きいほど、労働生産性が低いとの関係が確認された。本分析は一時点の調査を接合したデータセットであるため、ギャップの大きさが生産性を低めるという因果関係に言及することは難しいが、少なくとも、生産性の高い企業において従業員への施策浸透度が高いという実証的な事実は示すことができた。

本節の分析を踏まえた自然な問い合わせ、認識のギャップが生じる原因であろう。既存研究では、例えば、企業規模が大きいほど、使用者（企業）と従業員の間の関係が希薄化し、従業員の企業の経営戦略などに対する共感度が下がる結果、従業員満足度が下がるといつ

たパターンが報告されている。しかししながら、今回作成したGAP変数と企業規模（従業員数）の相関関係を確認したところ、統計的に有意な相関関係はほとんど確認されず、むしろ、いくつかのGAP変数で、規模が大きいほど企業と従業員の認識のギャップが小さくなるというケースが確認された。このように、どの様な企業が従業員との認識を共有できているかは、重要な研究テーマと言える。この

P値で、規模が大きいほど企業と従業員の認識のギャップが小さくなるというケースが確認された。このように、どの様な企業が従業員との認識を共有できているかは、重要な研究テーマと言える。この

活用しながら施策の浸透度を高めることで、企業業績の向上が実現される可能性も高い。何についても、避けるべきは「仮作って魂入りなぞさまざまなテクノロジーをA.I., I.T., eラーニング、可視化などさまざまなテクノロジーをたゞさず、むしろ、いくつかのGAP変数で、規模が大きいほど企業と従業員の認識のギャップが小さくなるというケースが確認された。このように、どの様な企業が従業員との認識を共有できているかは、重要な研究テーマと言える。この

活用しながら施策の浸透度を高めることで、企業業績の向上が実現される可能性も高い。何についても、避けるべきは「仮作って魂入りなぞさまざまなテクノロジーをたゞさず、むしろ、いくつかのGAP変数で、規模が大きいほど企業と従業員の認識のギャップが小さくなるというケースが確認された。このように、どの様な企業が従業員との認識を共有できているかは、

2 従業員のウェルビーイングと企業業績とはどのような関係があるか

本項では、従業員のウェルビーイングと企業業績にどのような関係性があるかを検証する。ワークエンゲージメントなどの従業員のウェルビーイングへの関心が高まっている中で、企業業績との関係については学術的に必ずしも明確になっていとはいえない。

分析を実施するには、企業ごと

図表2-4-2 従業員のウェルビーイング指標と利益率の関係

に従業員のウェルビーイングの高低を測定する必要がある。従業員1人ひとりのウェルビーイングについては、3節でみたように、仕事のやりがいや企業定着志向、ワークエンゲージメント（指標）においてもとづく尺度（指標）で把握することができる。そこで、本項では、1企業あたりで利用可能な従業員数が10名以上の企業をサンプルとして、回帰分析によつて企業固有のウェルビーイング指標を抽出し、企業単位のウェル

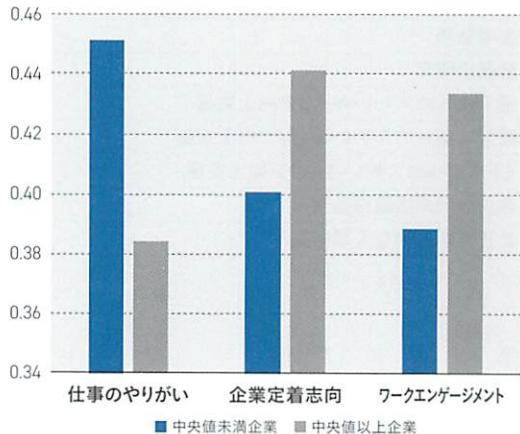
ビーイング指標として用いる^{*8}。企業単位のウェルビーイング指標と企業業績の関係を図示すると図表2-4-2のようになる。このやりがいや企業定着志向、ワークエンゲージメントといった質問紙調査にもとづく尺度（指標）（ROS）の3種類を用いた。団表2-4-2では、3つのウェルビーイング指標とも中央値未満と中央値以上の2つの企業群を作成し、それについてウェルビーイング指標の平均値を棒グラフで示している。

図表2-4-2のうち、まずROAについてみると、仕事のやりがいが大きい企業ほどROAが低くなっているものの、企業定着志向とワークエンゲージメントには大きな企業群ほどROAが高いという正の関係性がみられる。ただし、図表2-4-2でみられたように、ウェルビーイング指標の大小による各種利益率の違いは、利益率やウェルビーイング指標に影響を与える他の要因を一定にコントロールしていないほか、見られる企業間の差が統計的に有意なもののかは確認していない。そこ

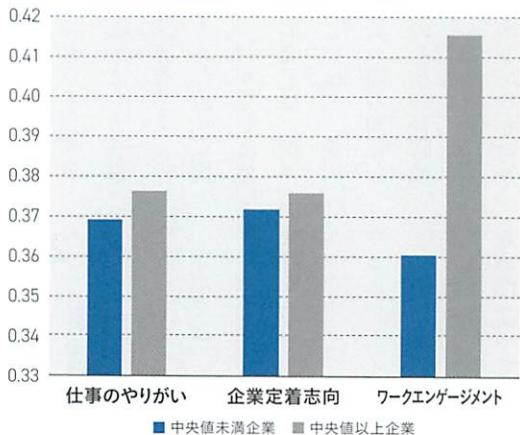
仕事のやりがいの大きさによる違いはわずかしかみられない一方で、企業定着志向とワークエンゲージメントについてはROSと正の関係性を見出すことができる。

(資料)「BP1万人調査2017・2018」より筆者作成

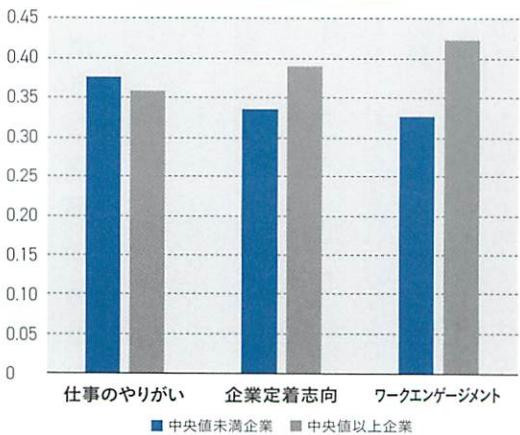
ウェルビーイング指標とROA



ウェルビーイング指標とROE



ウェルビーイング指標とROS



わずかではあるが
ウェルビーイングと
企業業績の間に
相関関係が見出せる



で、より厳密に統計的な検定を行ったため、企業規模、業種、年などとの違いによる利益率の違いを統計的にコントロールした変量効果モデルや固定効果モデルなどの計量経済学の推計モデルをOLSで推計してみた。その結果、ほとんどのケースでウェルビーイング指標と利益率の間に統計的に有意な関係性はみられなかったものの、唯一、ワークエンゲージメントとROSとの間には統計的に有意でプラスの関係性を検出することができた。

もつとも、今回の統計解析で利用できたサンプルは110企業だけであり、また、ワークエンゲージメント指標とROSとの間に有意な関係性は、約100企業の1時点のデータを基にした相関関係に過ぎない。この点については留意が必要といえる。

とはいっても、わずかではあるがウェルビーイング指標と企業業績の間にプラスの相関関係が見出せたことは、今後のデータ蓄積を待つて再検証した際に、より因果関係に近い形での関係性が明らかになる可能性を有しているとも解釈できる。今後のデータの蓄積に期待したい。

第4節 の ポイント

- 女性の活躍やスキル・キャリア向上支援など働き方関連施策に関する企業・従業員の認識のギャップが大きいほど、時間あたりの労働生産性は低い
- 企業規模が大きい（小さい）ほど、働き方関連施策の浸透度が低い（高い）という相関関係はない
- ウェルビーイング指標と利益率の間に統計的に有意な関係性はほとんどのケースでみられなかったものの、ワークエンゲージメントとROSとの間には統計的に有意でプラスの関係性が検出された

まとめ

本章では、「スマートワーク経営調査」などのデータを使つた実証分析の結果に基づき、以下の3つの問い合わせに答えることを試みた。まず、第一の問い合わせは、「企業業績を高めるために有効な働き方改革は何か」である。我々の分析で明らかになつたのは、利益率に着目すると、大括りでみた施策の中では、健康経営の実施がその後、利益率を高めることがわかつた。また、労働時間を削減したとしても、イノベーション推進や雇用の流動性を高める取り組みを併せて行うと利益率が高まつた。

さらに、個々の施策に着目すると、労働時間の適正化といったワークライフバランスに関する施策、フレックスタイムやサテライ

トオフィス、モバイルワークといった場所や時間に対して多様で柔軟な働き方を実現するための施設は利益率を高める効果があることもわかつた。特に、フレックスタイムは時間あたり生産性を向上させることもわかつた。

以上の分析から、働き方改革の「二丁目一番地」である労働時間の削減や適正化は従業員のためのみならず、企業業績を高める視点は、健康経営の実施とともに組み合わせて推進すべきであるといえる。また、健康経営、時間や場所を選ばないイノベーション推進や雇用の流動性を高める取り組みを併せて行うと利益率が高まつた。

や施策の種類には違いがあるものの、企業による働き方改革は、働きやすさの向上などを通じて、従業員のウエルビーイングを高める効果があることがわかつた。

また、ウエルビーイングのみならず、企業が行う施策に対する従業員の認識・理解度も時間あたり業績の向上につながるか」という疑問も出てくる。これが第三の問題である。ほとんどのケースで、

従業員の女性ながらも他の施策とも組み合わせて推進すべきであるといえる。また、労働時間やスキル・キャリア向上支援など働き方関連施策に関する企

業の活躍やスキル・キャリア向上支援など働き方関連施策に関する企業・従業員の認識ギャップ縮小に影響を与えることがわかつた。効果があるとわかつた、従業員の女性の活躍やスキル・キャリア向上支援など働き方関連施策に関する企業・従業員の認識ギャップ縮小に影響を与えることがわかつた。効果

があるとわかつた、従業員の女性の活躍やスキル・キャリア向上支援など働き方関連施策に関する企業・従業員の認識ギャップ縮小に影響を与えることがわかつた。効果があるとわかつた、従業員の女性の活躍やスキル・キャリア向上支援など働き方関連施策に関する企業・従業員の認識ギャップ縮小に影響を与えることがわかつた。効果

ルビーリングを高めることは企業業績の向上につながるか」という疑問も出てくる。これが第三の問題である。ほとんどのケースで、

従業員のウエルビーイング指標と利益率の間に統計的に有意な関係性はみられないもの、ワークエンジニアメントとROSとの間には統計的に有意でプラスの関係性がある。企業業績を高めるための働き方も企業業績向上に有効であると示された。働き方改革の個別施策のウエルビーイング指標への影響をみても、ワークエンゲージメントへの影響が相対的に高いことを考慮すると、企業としては、働き方改革で従業員のワークエン

ジメントを高め、それを企業業績向上につなげていくことを意識すべきであろう。

以上、本章で示した分析や提言が、企業業績を高めるための働き方改革と従業員のウエルビーイング向上を実現するためのヒント、指針になれば幸いである。

- *1 最終報告書第2章第2節で同様の分析が行われているが、今回は利用データを直近分まで延ばしているほか、さまざまなバイアスに対処するための統計解析手法を用いているため、影響度合いや影響のタイミング（ラグ）が若干異なる。
- *2 長時間労働は正と利益率の関係に関する本節の分析内容は、最終報告書第2章2節と同じものである。
- *3 差の差（DID : Difference-In-Difference）は、因果効果の推定のためにしばしば用いられる手法の1つである。ここでは、DIDの詳細な説明は避けるが、そのアイデアを簡潔に説明する。今、ある施策が目的変数Y（例えば生産性など）に関して効果があったかどうかを分析したいとする。施策が実施されたグループを処置群（Treatment group）、施策が実施されなかったグループを対照群（Control group）と呼ぶ。DIDは、これら2つのグループの施策実施前後の目的変数Yの変化を比較することで、平均的な因果効果の推定を試みるものである（DIDが正しく施策の評価を推定するためにはいくつかの仮定が必要であるが、ここでは割愛する）。また、本項では、固定効果モデルと呼ばれる推計手法を用いる。固定効果モデルとは、観測不能な要因の目的変数Yへの影響を除去する方法である。例えば、人材活用に関する施策が企業業績に与える影響を分析したいとした場合、施策の他にも、経営者の手腕や企業の文化といった観測できない要因も、企業業績に影響を与える。こうした観測できない要因が時間に対して不变である場合、これらを固定効果として推計から除く方法が固定効果モデルである。加えて、今回の分析では2017年と2018年の調査結果を用いるため、2018年の施策導入効果は前年以前にその施策を導入しているかどうかは考慮せず、2018年における施策実施のみに絞って当該年の企業業績への平均的影響の大きさを推計していることに留意する必要がある。
- *4 図表2-2-4の分析手法と推計用サンプルは最終報告書第2章第1節と同じである。図表2-2-5は、目的変数のタイミングが最終報告とは異なり、今回の分析により新しく得られた結果である。
- *5 本節の分析内容は、最終報告書第3章第1節の分析と同じものである。
- *6 最終報告書第3章第2節でも同様の手法により分析が行われているが、今回の分析とは説明変数と被説明変数のタイミングが異なるため、結果も異なる。
- *7 脚注6でも指摘しているが、最終報告書に掲載した分析には、2018年時点の労働生産性と2018年時点のGAP変数の関係を調べた結果が示されている。そこでは、在宅勤務や勤務地限定正社員に関するギャップ変数は有意でなくなるものの、女性の採用増加や就業継続支援、従業員のモチベーション向上に関するKPIの設定に関するギャップは有意であり、その他の結果は、ほぼ図表2-4-1と同様であった。また、図表2-4-1と同様に係数は全て負で統計的に有意であったため、施策の浸透度が低いほど労働生産性が低いことがわかった。
- *8 全従業員のウェルビーイングを測って集計することは事実上困難であるため、企業単位でのウェルビーイングは把握しにくい。本項で用いる「BP1万人調査」では、一部のサンプルについてしか勤務先企業が特定できず、また、広く上場企業に勤務する従業員に調査を依頼しているため、企業単位でみると、利用可能な従業員の数が数名未満となるケースが少なくない。このため、たった数名のサンプルから、数百あるいは数千といった従業員の平均的なウェルビーイングを推計することになり、潜在的に大きなバイアスが含まれてしまう。そこで、①利用可能な従業員数が10名未満の企業をサンプルから除外するとともに、②回帰分析によって、ウェルビーイング指標のうち、年齢、勤続年数、職種、性別によって説明できる部分を取り除き、③さらに残った部分から個々の企業の固有の要因によって説明できる企業固有効果を抽出することとした。

※日本経済新聞社は、2017年から2019年に公益社団法人 日本経済研究センターと共に「働き方改革と企業の力」の関連を理論的に研究し、中間報告、最終報告をまとめました。

中間報告 「働き方改革と生産性、両立の条件」 2018年6月22日

最終報告 「働き方改革、進化の道筋～生産性向上に資するテクノロジー、ウェルビーイング」 2019年7月3日

両報告の全文は、下記のサイトから見ることができます。

<https://www.jcer.or.jp/about-jcer/research-society/smartwork>

Chapter 3

シンポジウム

SmartWork 経営

日本の挑戦
