

CSRと働きやすさの関係

食品と金融の業界比較



南山大学経済学部経済学科

川本ゼミ

18ee043 橋口綾乃

18ee191 内木啓乃

18ee246 佐野友栄

目次

1. 研究の動機
2. CSRの概要
3. 先行研究
4. 仮説
5. データセット
6. 分析研究
7. 結果
8. 今後の課題

動機（１）-CSR

日本企業で時間外勤務削減や

有給休暇取得が推薦されている。

また、柔軟なワークスタイルが導入されている。

業界に絞り働きやすさを研究することで

業界別の特色を知ることができると考えた。

動機（２）-業界

製造業と非製造業では働き方や制度に
大きな違いがあると考えた

<イメージ>

製造業（食品）…ハードワーク、高所得

非製造業（金融）…福利厚生などを重視

食品業界と金融業界の働き方に違いはあるのか？

CSR の概要(1)

CSRとは
Corporate = 企業の
Social = 社会の
Responsibility = 責任

企業が自社の利益のみを追求するだけでなく、すべてのステークホルダー（企業の活動に関わるすべての人）への利益還元と信頼関係の構築を目指すことです。

CSRの概要(2)



CSRの概要(3)

<CSRメリット>

- *企業のイメージ(↑)
→商品購入→利益(↑)
- *販売先・納入先との関係強化
→企業活動の円滑化、利益(↑)
- *従業員満足度の向上
→優秀な人材の採用

<CSRデメリット>

- *コストの増加
- *人手不足
→中小企業は踏み切れない

CSRの概要(4)

* 企業のCSRランキング *

■ CSR企業ランキング上位3社の推移 (2007~19年)

	1位	2位	3位
第1回 (2007年)	東芝	日立製作所	キヤノン
第2回 (2008年)	デンソー	東芝	ソニー、シャープ
第3回 (2009年)	シャープ	トヨタ自動車	パナソニック
第4回 (2010年)	パナソニック	トヨタ自動車	シャープ
第5回 (2011年)	トヨタ自動車	ソニー	パナソニック
第6回 (2012年)	富士フイルムHD	トヨタ自動車	ソニー
第7回 (2013年)	トヨタ自動車	富士フイルムHD	NTTドコモ
第8回 (2014年)	NTTドコモ	富士フイルムHD	日産自動車
第9回 (2015年)	富士フイルムHD	NTTドコモ	デンソー
第10回 (2016年)	富士フイルムHD	富士ゼロックス	コマツ、ブリヂストン
第11回 (2017年)	富士フイルムHD	ブリヂストン	KDDI
第12回 (2018年)	NTTドコモ	KDDI	ブリヂストン
第13回 (2019年)	NTTドコモ	KDDI	花王

(注)社名は最新。2008年、2016年は3位が2社

TOYOKAIZAI ONLINE

CSRの概要(5)

<CSRの事例>

富士フイルム

誠実かつ公正な事業活動を通じて企業理念を実践することにより、社会の持続可能な発展に貢献している。

- ①環境・社会課題の認識→解決に向けた価値提供
- ②事業が環境・社会に与える影響を評価→持続的な改善
→社会にポジティブな影響
- ③ステークホルダーとのコミュニケーション→社会の期待に応える→企業活動の見直し
- ④積極的な情報開示



具体的な働き方CSR活用報告（2018年度）

○働きがいに繋がる環境づくり

Ex) リモートワーク制度や育児介護向け在宅勤務制度の補充

○お客様の働き方改革を支援する取組み

Ex) 横浜市と「イノベーション都市・横浜」の実現を目指して連携協定を締結。

○多様な人材の育成と活用

Ex) 音声認識ソフトの社内展開による聴覚障害者のコミュニケーション支援

先行研究(1)

「CSRと財務パフォーマンス」大浦(2017)

-企業のCSRの財務パフォーマンスへの影響

仮説

CSRの取り組みと財務パフォーマンスには
正の関係性がある

先行研究(1)-変数

被説明変数—財務パフォーマンス

ROE (自己資本利益率)

ROA (純資産利益率)



利益獲得の効率性を判断するための指標

説明変数—CSR (5段階評価)

人材活用 女性社員比率、離職者状況、残業時間...

環境 環境担当部署の有無、環境方針文書の有無...

企業統治 CSR担当部署の有無、CSR方針の有無 ...

社会性 消費者対応部署の有無、社会貢献担当部署の有無...

先行研究(1)-結果

説明変数	Balanced Data	Unbalanced Data
人材活用	ROA,ROEに有意(正)	
社会性	ROAに有意(正)	非有意
環境	非有意	
企業統治	非有意	

→仮説は部分的に支持される

先行研究（2）

「働きやすさと企業業績」 清水 一

—働きやすさの要因と企業業績への影響

仮説

働きやすさを向上させる施策は
企業業績と相関を持つ

先行研究(2) - 働きやすさの指標

働きやすい会社の条件

順位	割合	質問項目
1	54.7	年次有給休暇のとりやすさ
2	40.6	実労働時間の適性さ
3	35.4	人事考課の結果伝達の有無
4	33.0	家庭と仕事のバランスに配慮した柔軟な働き方のできる勤務制度の有無
5	31.8	多目的休暇制度の充実度
6	30.8	人事考課の評価基準公開の有無
7	30.1	人事考課の結果に対する社員の不満を相談できる仕組みの有無
8	29.0	人事考課する側の研修・教育の有無
9	29.0	社員の定着率
10	28.8	喫煙問題取り組みへの積極性

(出所)「働きやすい会社(2007)」調査(日経産業新聞2007年8月27日)¹⁵

先行研究(2) - 変数

●被説明変数－企業業績

ROA(総資本事業利益率)

ROAに影響を与える以下要因をコントロール変数とする

- (1) 企業の規模
- (2) 負債比率
- (3) 勤続年数

●説明変数－働きやすさの指標

若年定着率

有給休暇取得日数

評価基準公開ダミー

評価基準告知ダミー

先行研究(2)-結果

表3 回帰結果 (被説明変数:ROA)

	係数	P値
定数項	-0.861	0.717
規模 (対数)	0.717	0.000
負債比率	-6.749	0.000
勤続年数	-0.174	0.016
若年定着率	3.372	0.088
有給休暇取得日数	-0.045	0.496
評価基準公開ダミー	-0.579	0.558
評価基準告知ダミー	-0.282	0.709
修正済み決定係数	0.103	
サンプル数		300

表4 回帰結果 (被説明変数:若年定着率)

	係数	P値
定数項	0.483	0.005
年収	0.000	0.153
平均年齢	-0.002	0.667
平均勤続年数	0.006	0.084
有給取得日数	0.005	0.010
評価基準公開ダミー	0.073	0.012
評価基準告知ダミー	-0.039	0.086
企業規模 (対数)	0.016	0.020
修正済み決定係数	0.173	
サンプル数		299

仮説（働きやすさの要因）

働きやすさの要因が従業員定着率に有意

【働きやすさの指標】

- ・ 平均勤続年数
- ・ 新卒定着率
- ・ 産休取得率
- ・ 従業員満足度調査の有無
- ・ 従業員数
- ・ 残業時間/月
- ・ 有給取得率
- ・ 有給取得率
- ・ 育休取得率
- ・ 平均年収

仮説（働きやすさの指標）

説明変数	影響	根拠
従業員数	↗	従業員数が多いほど企業規模が大きいいため、有給等の制度が充実していると考えられるため。
従業員満足度	↗	満足度を図ることで環境における改善度が高まると考えられるため。
産休取得率 育休取得率	↗	ワークライフバランスが実現し、従業員定着度が高まると考えられるため。
平均年収	↗	年収が高いほど従業員のインセンティブが向上し従業員定着度が高まると考えられるため。
残業時間	↘	残業時間が多いほどワークライフバランスが実現しないため従業員のインセンティブが下がると考えられるため。
有給取得率	↗	有給取得率が高いほど従業員のインセンティブ向上につながるため。

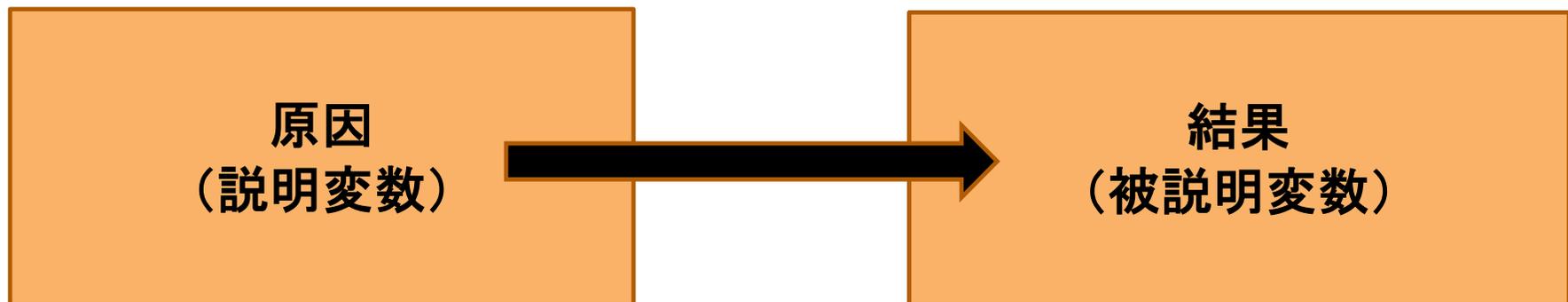
データセット

回帰分析(クロスセクションデータ)

説明変数を用いて被説明変数と

どんな相関関係があるのか予測する統計手法。

説明変数とは原因であり、被説明変数とは結果である。



データセット-変数

※平均年収eol その他データCSR企業総覧2018

被説明変数

- 新卒3年間（2015年度～2018年度）定着率
- 勤続年数（2017年度）

説明変数（2016年度）

- 従業員数
- 平均年収
- 従業員満足度
- 残業時間(月)
- 産休取得率
- 有給取得率

産休取得者数÷従業員数

- 育休取得率

育休取得率÷従業員数

データセットー基本統計量

ー従業員数は金融の方が多く、平均年収は食品の方が高い傾向にある

	食品業界			金融業界		
	平均	中央	標準偏差	平均	中央	標準偏差
従業員数(人)	1894	1226	1974 <	4342	2141	7286
従業員満足度調査	0.64	1.00	0.48	0.6	1.00	0.5
産休取得率	0.013	0.01	0.008	0.023	0.019	0.016
育休取得率	0.021	0.016	0.012	0.023	0.019	0.016
平均年収(千円)	7136	6916	1500 >	7017	6588	1617
残業時間(月)	17.86	17.45	6.434	16.37	15.2	6.31
有給取得率	0.55	0.56	0.15	0.55	0.6	0.16
勤続年数(年)	16.57	16.95	4.87	15.39	15.5	2.5
新卒3年間定着率	0.86	0.91	0.17	0.83	0.85	0.085

分析結果（食品）

	新卒 3 年間定着率	勤続年数
従業員数	-6.48e-06 (5.60e-06)	-0.0004 (0.0003)
従業員満足度	0.03 (0.04)	1.06 (1.5)
産休取得率	-2.32 (2.34)	-139.7 (109.4)
育休取得率	1.16 (1.29)	47.06 (57.74)
平均年収	2.28e-05 ** (9.80e-06)	0.0007 (0.0004)
残業時間	-0.004 (0.00)	-0.02 (0.16)
有給取得率	0.18 (0.11)	0.34 (3.5)
修正済決定変数 サンプルサイズ	0.43 37	-0.07 37

係数

標準誤差

分析の精度(1が最大)

注) ***, **, * は 1%、5%、10% 水準で有意であることを示す。

分析結果 (金融)

	新卒3年間定着率		勤続年数	
	(1)	(2)	(3)	(4)
従業員数	-1.98e-06 (2.12e-06)		0.00 (8.5e-05)	
従業員満足度	0.10 (0.06)	0.10 (0.06)	0.79 (3.30)	1.0 (3.3)
産休取得率	2.20 (2.02)		1.17 (78.68)	
育休取得率		1.1 (3.04)		70 (115.7)
平均年収		-3.13e-06 (1.54e-05)		9.15e-05 (0.00)
残業時間	0.01 * (0.00)	0.01 (0.00)	-0.35 *** (0.1)	-0.32 * (-0.17)
有給取得率	0.50 *** (0.10)	0.45 ** (0.14)	-2.9 (5.3)	-0.08 (6.8)
修正済決定変数 サンプルサイズ	0.63 15	0.6 15	0.09 17	-0.05 17

注) ***, **, *は1%、5%、10%水準で有意であることを示す。²⁴

結果（１）

【食品業界】

- 新卒だけの環境では、年収を重視している
- 全体で見ると、有意が得られなかった
- 👉 勤続年数への要因が働きやすさ以外の他に要因があると示唆される

結果（2）

【金融業界】

残業時間と有給取得率（新卒のみ）が有意

👉 残業時間が定着率の低下に関係していることがわかる

新卒のみの環境と全体では有意の違いがある

👉 新卒層では、年間でメリハリをつけた働き方を求めるが、中高年層では、一日におけるメリハリの働き方を求めていることがわかるため、年齢層によって求める働き方に違いがある

結論-モチベーション理論

マクレガーのX理論Y理論

人間観・動機づけにかかわる2つの対立的な理論

X理論 「人間は生来怠け者で、強制されたり命令されなければ仕事をしない」
→命令や強制で管理し、目標が達成出来なければ処罰といった「アメとムチ」によるマネジメント手法

Y理論 「生まれながらに嫌いということはなく、
条件次第で責任を受け入れ、自ら進んで責任を取ろうとする」
→魅力ある目標と責任を与え続けることによって、従業員を動かしていく、「機会を与える」マネジメント手法

結論-モチベーション理論(2)

[食品業界]

新卒のみ平均年収が有意

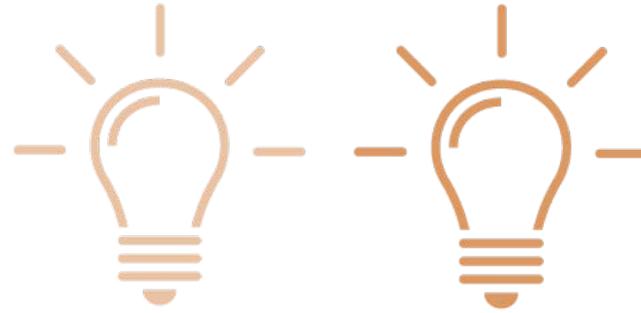
X理論

[金融業界]

残業時間、有給取得率が有意

Y理論

今後の課題



(1) サンプル数

サンプル数が少なく、分析に偏りが出てしまった可能性があるためサンプル数を増やしたい。

(2) 勤続年数

どちらの業界も勤続年数への要因を今回の説明変数では十分に説明できなかったため、他の要因を探す必要がある。

