女性の働き方と企業業績

南山大学（川本ゼミ）
小田淳平　伊藤綾那　吉田渚生

目次

1.研究の目的
2.概要
3.先行研究
4.仮説
5.データセット
6.分析結果
7.結論
8.今後の課題

1.本研究の目的

- 少子高齢化による労働力人口の減少に伴い、わが国において女性活躍推進の必要性が高まっている。

- 最新のデータを用いて女性登用が企業業績においてどのような影響を与えるのか検証する必要性。

女性活躍推進法

▶ 成立の背景

女性の活躍推進を求める背景には、少子高齢化に伴い労働者不足の加速化が予想され、女性の潜在的能力の活用が求められてきたことや、産業構造の変化により多様な人材を活用していこうという機運が高まってきたことなどが挙げられます。

▶ 概要

女性活躍推進法は、従業員301人以上の企業に下記の事項を義務付けています。なお、300人以下の中小企業は「努力義務」としています。

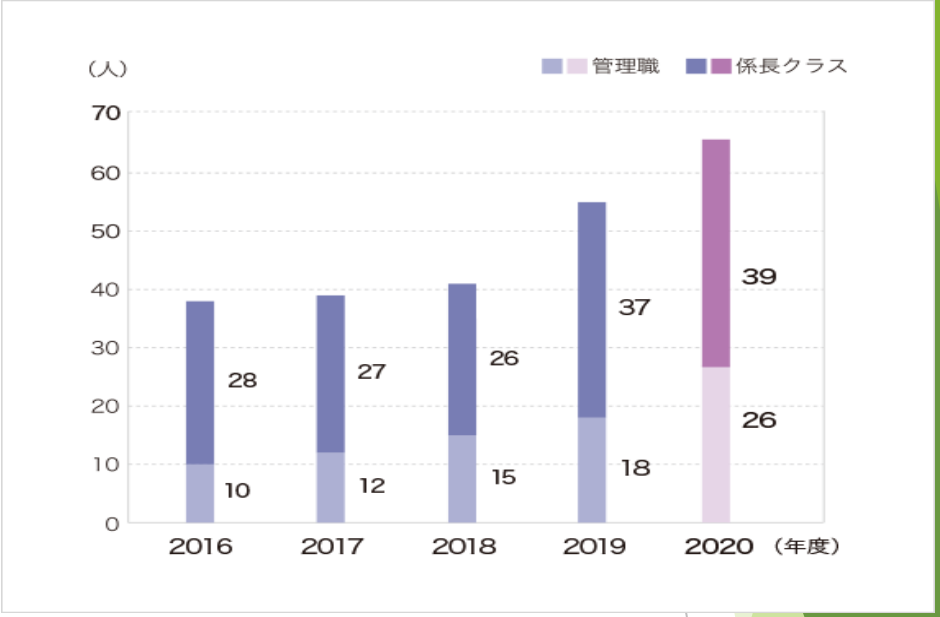
（１）女性活躍に関する状況把握と課題分析
（２）女性活躍推進に向けた行動計画の策定・公表等
（３）女性の活躍に関する情報の公表

女性活躍推進企業事例

日本特殊陶業

- 管理職全員を対象に、「多様性の活用と組織力の強化」への理解を深めるための講演会や研修を実施。女性活躍推進に限らず、対象をダイバーシティ全般に拡大して展開。ほかにも、女性がより働きやすい職場をつくるための制度の拡充を進める。

- ワークライフバランス推進企業認定



～認定受賞履歴～

2014年度	厚労省 ポジティブアクション宣言企業
	名古屋市 女性の活躍推進企業認定・優秀賞受賞
2015年度	愛知県 ファミリーフレンドリー企業 登録
	愛知県 あいち女性輝きカンパニー 認証
	鹿児島県 かごしま子育て応援企業 登録
	日本生産性本部 女性活躍パワーアップ大賞 奨励賞受賞
	三重県 女性の活躍推進自主宣言企業 加入
2016年度	女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定取得（2段階）
	経産省 新・ダイバーシティ経営企業100選 選定
2017年度	愛知県 あいち女性輝きカンパニー 優良企業 選定
2018年度	愛知県 あいち女性の活躍プロモーションリーダー 選任
	経産省 なでしこ銘柄 選定
	NPO法人FJ イクボス宣言・イクボス企業同盟 登録
2020年度	厚労省 くるみん認定
	WEPs(女性のエンパワーメント原則) 加盟
	名古屋市 ワークライフバランス推進企業認定
	愛知県 ファミリー・フレンドリー企業表彰「イクメン・イクボス企業賞」受賞

2.概要

①女性を活用する事によって、業績にどのような影響を与えるのか。

②女性が働きやすい・活躍しやすい環境とはどのようなものか。

①②を検証するため、財務データ、ＣＳＲデータを用いた実証分析を行う。

３.先行研究

『女性活躍を推進する働き方と企業業績』

山本勲

目的

①女性活躍を推進することで企業業績へのプラスの影響を 与えるのか。

②どのような企業でその影響が大きいのか。

についての検証。

３.先行研究

方法

上場企業約1000社を対象に実証分析

- 正社員女性比率・管理職女性比率と業績がどのように関連しているのかを調べる。
- WLB施策の有無や男性中途比率などの働く環境に関する指標が女性社員定着率にどのように関連しているのかを調べる。

３．先行研究

【利用データ】

「CSR企業調査」　「日系NEEDS企業財務データ」

【用いる変数】

ROA

正社員女性比率

管理職女性比率

男性中途比率

女性新卒3年定着率

ダミー変数 「フレックスタイム」「短時間勤務」「専任部署」 導入＝1 導入していない＝0

３．先行研究(結果)

- 正社員女性比率が高いほど利益率が高まる傾向にある。
- 管理職女性比率と業績との関連性はみられない。
- 中途採用が多く、ワークライフバランス施策が整っていいる企業では、女性が活躍しやすい。

３．先行研究(その他)

- 児玉他(2005)の研究→企業活動基本調査を用いたクロスセク ション分析では女性比率が高い企業ほど利益率が高いように見 えるが、パネル分析ではそうはならなかった。

- Kawaguchi(2007)の研究→女性比率の上昇は企業の利益率を押 し上げるが売り上げの長期成長率には影響を与えない 。

- Seigel、児玉の(2011)研究→管理職や役員などへの登用による 経営参加が企業業績を高めることを示している 。

本研究の独自性

概要
①女性を活用する事によって、業績にどのような影響を与えるのか。
②女性が働きやすい・活躍しやすい環境とはどのようなものか。

・2010年と2021年のデータを用いて比較する。

・売上高成長率やROAなどの新たな変数を加える。

・WLB施策として様々な福利厚生制度を取り入れ、どの施策が女性が働きやすい環境を作っているのかを検証する。

5. データセット

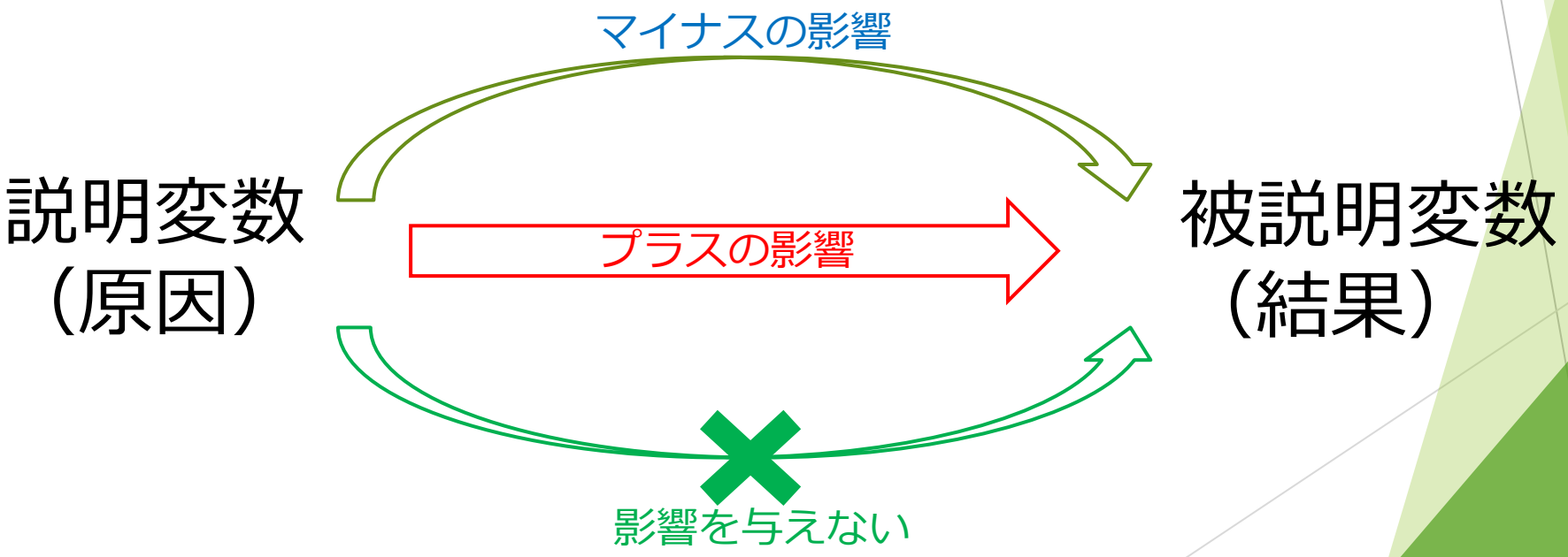
全国の上場企業、業種関係なく計80社を用いて
回帰分析を行い、2010年と2020年の比較を行う。

CSR企業総覧2010年度版
CSR企業総覧2020年度版
会社四季報2011年度版
会社四季報2021年度版

5. データセット（分析方法）

回帰分析

説明変数と被説明変数を用いて、どのような相関関係があるのかを予測する統計手法。



5．データセット

カテゴリー	変数	内容
業績	ROA	事業利益/総資産
	ROE	当期純利益/自己資本
	当期純利益	企業が得た全ての収入-全てのコスト
	売上高成長率	（当期売上高-前期売上高）/前期売上高
企業規模	従業員数	全従業員数
女性の働きやすさ	正社員女性比率	正社員女性数/従業員数
	管理職女性比率	管理職女性数/管理職数
	女性勤続年数	女性従業員の平均勤続年数
	女性離職率	女性離職者数/女性従業員数
	女性３年定着率	新卒新入女性社員のうち三年後も在籍している割合
取り組み	フレックスタイム	一定期間について決められた総労働時間の範囲内で始業や就業時間を労働者が自由に決められる制度
	短時間勤務	１日の勤務時間を通常よりも短縮した働き方
	始業・就業時間の繰り下げ・繰り上げ	実労働時間は変えずに、所定の始業時間や就業時間を変える制度
	産児休暇	女性労働者が出産の前後においてとる休業制度
	配偶者の産休休暇	妻の産前・産後においてとる休業制度
	育児サービス費用の補助	育児サービスへの費用の負担を補助する制度

5. データセット（用いる変数）

基本統計量

変数	2020年						2010年				
	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値		平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値
ROA	3.607	3.617	3.932	-11.65	19.63		3.35	2.293	3.831	-3.695	28.61
ROE	7.446	7.875	8.071	-35.9	28.1		7.07	6.45	5.084	-16.3	17.6
当期純利益	1.06E+05	23864	3.07E+05	-4.49E+05	2.25E+06		49453	12128	96064	-3544	5.34E+05
売上高成長率	2.25E+06	4.80E+05	4.53E+06	10596	2.30E+07		1.64E+06	4.06E+05	3.12E+06	6749	1.90E+07
従業員数	41086	9814	74943	177	366283		32889	8240	71065	88	366900
正社員女性比率	23.98	18.28	17.35	7.368	90.41		20.49	16.28	16.28	4.915	88.41
管理職女性比率	7.654	4.65	9.431	0	53		3.748	1.6	1.6	0	45.3
女性勤続年数	13.93	13.8	3.184	6.7	21.4		12.37	11.9	11.9	3.3	22.5
女性離職率	3.295	1.949	2.279	0.2967	12.78		3.841	3.086	3.086	0	15.61
女性3年定着率	87.83	89.47	9.197	50	100		86.67	88.3	88.3	28.57	100

5. データセット

①ダミー変数

取り組んでいる＝1、取り組んでいない＝0

②交差項

変数同士を掛け合わせた変数

<ダミー変数と交差項の組み合わせ>

$$\underset{(1\text{ or }0)}{A} \times \underset{(1\text{ or }0)}{B} \times \underset{(1\text{ or }0)}{C} = 1 \text{ or } 0$$

変数ABC全てを取り組んでいる＝1

変数ABCのうち一つでも取り組んでいない＝0

5. データセット（説明変数①）

【女性が働きやすい環境への取り組み】

		全て取り組んでいる	何か一つでも欠けている
勤務形態	フレックスタイム	1	0
	短時間勤務		
	始業・就業時間の繰り下げ、繰り上げ		
育児補助	産児休暇	1	0
	配偶者の産休休暇		
	育児サービス費用の補助		

5. データセット（説明変数②）

【企業規模】

従業員数＝企業規模

交差項＝従業員数×$\begin{matrix}\text{勤務形態}\\ \text{育児補助}\end{matrix}$(1or0)

	交差項	意味
従業員数×勤務形態	1以上	勤務形態が充実している上での企業規模の大きさ
従業員数×育児補助		育児補助が充実している上での企業規模の大きさ

仮説(正社員女性比率が業績に与える影響)

仮説　正社員女性比率が上がると業績が上がる。

↑

根拠①
女性を活用する事によって人件費削減効果が得られる可能性がある。

根拠②
女性労働者の潜在的な能力・スキルの活用を通じた生産性向上効果が期待できる。

仮説(管理職女性比率が業績に与える影響)

仮説①　管理職女性比率が上がると業績が上がる。

↑

根拠　女性労働者の潜在的な能力・スキルの活用を通じた生産性向上効果が期待できるから。

仮説②　管理職女性比率は業績に影響を与えない。

↑

根拠　女性労働者のスキルを活用した生産性向上効果が見受けられない可能性。

仮説(WLB施策や周りの環境が女性社員の定着率に与える影響)

仮説①　取り入れた全てのWLB施策及び中途採用比率などの周囲の環境に関する施策が女性社員定着率の向上に貢献している。

根拠

①WLB制度が整っている働きやすい環境であれば退職率が少なくなる

②中途採用が多い企業は多様性があり、女性が働きやすくなる。(先行研究より)

各変数の仮説（女性活躍と企業業績の関係）

被説明変数	説明
ROA	総資本をいかに効率的に運用できているか
ROE	自己資本をいかに効率的に運用できているか
PBR	1株当たり純資産の何倍の値段がつけられているか。
売上高成長率	売上高の伸び率の事。

説明変数	影響	根拠
正社員女性比率	↗	生産性向上効果・人件費節約効果によって業績UP
管理職女性比率	↗	人件費節約効果によって業績UP
女性勤続年数	↗	採用・教育コストの低下によって業績UP 経験が増えるほど生産性向上効果が上がり業績UP
女性離職率	↗	
女性3年定着率	↗	

各変数の仮説 (女性が働きやすい環境)

被説明変数
女性平均勤続年数
女性三年定着率
正社員女性比率
管理職女性比率
女性離職率

説明変数	影響	根拠
勤務形態に関するWLB制度	↗	自由度の高い働き方が出来、女性の定着率がよくなるのではないか。
育児補助に関する諸種制度	↗	育児との両立が出来、定着率がよくなるのではないか。
従業員数	↗	規模が大きい会社ほど、諸制度が整っていたり、監視制度がしっかりとしているため、定着率がよくなるのでＨないか。

6. 分析結果

表1

2020	正社員女性比率		女性管理職比率		女性勤続年数		女性離職率		女性3年定着率	
勤務形態	1.810200		❶ 4.060500	*	-0.007050		-0.513234		-2.394890	
育児補助	2.182520		0.798526		1.243680		-0.559913		1.786310	
サンプルサイズ	80		80		80		80		80	
Adj.R2	-0.023626		0.019713		0.008568		-0.111000		-0.005454	
従業員数×勤務形態	-5.16085E-07		1.28226e-07		❷ 3.83235E-07	*	-1.62778e-07		-3.51679e-07	
従業員数×育児補助	-5.12474E-07		-2.84153e-07		1.1162E-07		-2.74760-08		2.91554e-07	
サンプルサイズ	80		80		80		80		80	
Adj.R2	0.002535		-0.015498		0.056937		-0.024123		-0.017813	

2010	正社員女性比率		女性管理職比率		女性勤続年数		女性離職率		女性3年定着率	
勤務形態	-1.466280		❶ 3.289660	*	0.265729		-0.427957		-1.891350	
育児補助	-2.379550		0.930374		❸ 3.022030	***	❸ -1.517430	**	❸ 6.002000	*
サンプルサイズ	80		80		80		80		80	
Adj.R2	-0.021838		0.026740		0.119804		0.042999		0.029531	
従業員数×勤務形態	4.1036E-06		1.90000e-06		-1.29640e-05		2.24201e-06		3.53915e-05	
従業員数×育児補助	-2.71759E-05		-5.27275e06		1.19732e-06		-4.42317e-06		-1.10833e-05	
サンプルサイズ	80		80		80		80		80	
Adj.R2	-0.007288		-0.002649		-0.002832		-0.024969		-0.022921	

（***は1%有意、**は5%有意、*は10%有意を表している）

6. 分析結果

【2020年と2010年の共通点】
❶＝育児と仕事の両立→管理職女性比率増加

【2020年】
❷＝育児と仕事の両立×企業規模拡大→勤続年数増加

【2010年】
❸＝女性の働きやすさ向上→ 勤続年数・定着率　増加
離職率　減少

6. 分析結果

表2

2020	ROA		ROE		当期純利益		売上高成長率	
正社員女性比率	❹ 0.064	*	❹ 0.128	*	-1912.570		-17013.000	
女性管理職比率	0.001		-0.048		1292.850		-630854.000	
女性勤続年数	0.020		0.025		7948.930		198139.000	
女性離職率	0.031		-0.224		-7864.980		-144809.000	
女性3年定着率	-0.066		-0.159		751.486		-9742.660	
サンプルサイズ	80		80		80		80	
Adj.R2	0.130777		0.069665		-0.10113		-0.085561	

2010	ROA		ROE		当期純利益		売上高成長率	
正社員女性比率	-0.00711781		-0.0601979		-2153.13		-37315.5	
女性管理職比率	-0.844414		-0.166979		2418.76		22060.5	
女性勤続年数	-0.0585696		0.0454619		1177.69		42439.7	
女性離職率	-0.125944		-0.190592		-597.412		-62265.2	
女性3年定着率	0.0178254		-0.0380558		931.549		19954.9	
サンプルサイズ	80		80		80		80	
Adj.R2	-0.045677		-0.010788		-0.046348		-0.070306	

（***は1%有意、**は5%有意、*は10%有意を表している）

6. 分析結果

【2020年】

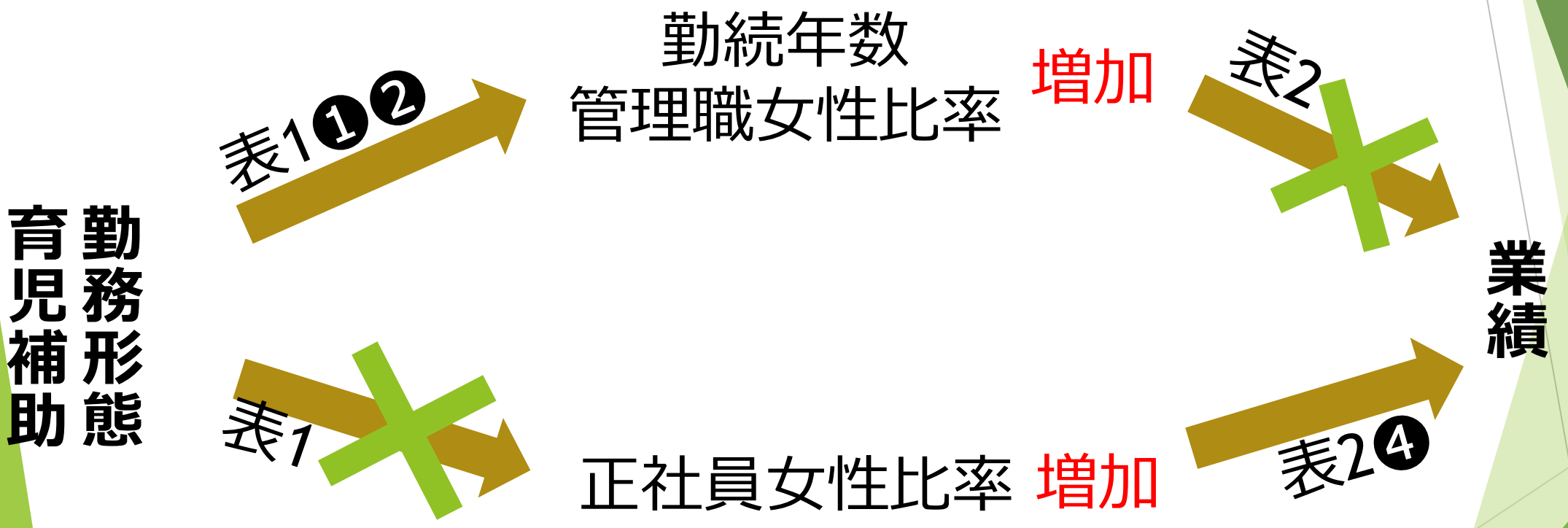
❹正社員女性比率のみ業績にプラスに影響を与えている

正社員女性比率以外は業績に影響を与えない

【2010年】

女性の全ての要因において業績に影響を与えない

6. 分析結果（2020年）



6. 分析結果（2010年）

育児補助

勤務形態

表1❶❸

勤続年数・三年定着率

管理職女性比率

離職率

増加

減少

表2

業績

結論

・正社員女性比率が高い企業ほど業績はよくなりやすい

・フレックスタイム制度などの勤務形態に関するWLB制度の充実は、育児と仕事の両立を可能にし、管理職女性を増やす。

・育児補助に関する諸施策は、育児の負担を減らす事や女性の職場復帰を可能にし、女性社員定着率が向上する。

政策的インプリケーション①

先行研究及び本研究より

・正社員女性比率は業績によい影響を与える

・管理職女性比率は業績に影響を与えない

という結果が出ている。

⇩

女性の活用を通じて業績が上がっているのは、人件費節約効果の影響であって、女性労働者の潜在的な能力・スキルの活用を通じた生産性向上効果が発揮されていない可能性が高い。

政策的インプリケーション②

「生産性向上効果」が生じるように、女性労働者の潜在的な能力・スキル の活用を促していく必要がある。

教育制度の見直しや、女性に対しても男性と同様の評価基準を適用し、重要なポジションを任せていく必要がる。

今後の課題

・上場している有名企業のみという限定的なデータでの分析であったため、中小企業のデータを取り入れて検証する必要がある。

・業種ダミーを入れて、どの業種で女性が活躍しやすいのか分析を行う。

・2020年度～：コロナ禍による影響を考慮する。