

# 企業における女性の活躍が 企業業績に与える影響

---

南山大学太田代ゼミ  
後藤駿介 池戸司 加藤諒

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

## 1. 研究の目的

- ・ 少子化の進行により生産年齢人口（15~64歳人口）は1995年をピークとして減少傾向にあり、労働力人口減少に伴い女性や高齢者、外国人など様々な人材の採用の必要性が高まっている

- ・ 女性の労働においては育児と仕事の両立が困難であることから夫婦間の役割分業により出産を機に勤めていた会社を退職するケースがかつては一般的であった

企業が女性を採用する際に統計的差別により本人の意思と関係なくよりコストのかかる社内教育を受けられない問題も

## 1. 研究の目的

- ・ 政府が1986年の男女雇用機会均等法にはじまり女性が企業において統計的差別から男性と同様の扱いを受けられないことを防ぐ施策が多くとられてきた
- ・ 現代日本においてジェンダーギャップや男性の育休取得、セクシュアルハラスメントへの対応など企業の女性活躍への対応は多様かつ膨大なものとなっている
- ・ 実際の企業のデータにおいて女性が活躍できる環境とはどのようなものなのか、企業が採用する人材の性差により業績に影響が出るのかを分析する

## ■ 女性活躍推進法

**概要** 2016年施行 女性の個性と能力を発揮し職業生活において活躍するための行動計画や支援措置に関する法律

**内容** 国・地方公共団体、民間事業者は以下を実施

- ・女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析  
把握する事項 ①女性採用比率 ②勤続年数男女差  
③労働時間の状況 ④女性管理職比率 等
- ・上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取り組み内容などを内容とする「事業者行動計画」の策定・公表等
- ・女性の活躍に関する情報の公表

- ① 女性を活用することによって、業績にどのような影響を与えるのか
- ② どのような企業・環境において女性が自身の能力を発揮しやすいか

上記の①②を分析するため、財務データやCSRデータを用いた実証分析を行う

## 『企業における女性の活躍度と業績との関係』

宮崎正浩 (2017)

### 目的

企業におけるワークライフバランス施策の改善が女性差別を解消し従業員の意欲や生産性を高めるために重要であるとされているが先行研究においてワークライフバランス施策と企業業績間の因果関係を研究したものはなく分析を通じて因果関係を明らかにする必要性があるため

## 『企業における女性の活躍度と業績との関係』

宮崎正浩 (2017)

### 方法

食品 35 社、繊維製品 16 社、小売 39 社、サービス業 34 社の合計 124 社を対象に実証分析。

男女勤続年数格差、男女平均年齢差、女性従業員比率、女性管理職・取締役比率が企業の業績にどう関連しているのかを調べる。

## 『企業における女性の活躍度と業績との関係』

宮崎正浩 (2017)

### 利用データ

有価証券報告書  
CSR企業総覧

### 用いる変数

ROA  
女性従業員比率  
男女平均年齢差  
男女勤続年数差  
女性管理職・取締役比率

## 『企業における女性の活躍度と業績との関係』

宮崎正浩 (2017)

### 結果

男女勤続年数格差を縮小すると企業業績にプラスの影響を与える。

女性従業員比率と女性管理比率を上げると短期的には企業業績にマイナスの影響を与える。

女性取締役比率は企業業績とは有意な関係無。

## 『上場企業における女性活用状況と企業業績との関係 —企業パネルデータを用いた検証—』

山本勲 (2014)

### 目的

超高齢社会で労働力が減少しているなかで、女性の活用が企業業績にプラスに働くことが明らかになれば、企業における女性の活用は自ずと進んでいくと考えられるが、女性活用によって企業業績が高まるかどうかは必ずしも確定的な知見は得られておらず、異なるデータや分析期間、指標を用いたさらなる検証の蓄積が必要であるため。

## 『上場企業における女性活用状況と企業業績との関係 —企業パネルデータを用いた検証—』

山本勲 (2014)

### 方法

2000年代以降の日本の上場企業のパネルデータを用いて、正社員女性比率や管理職女性比率といった女性活用指標が企業業績にプラスの影響を与えるのか、どのような企業でその影響が大きいか、どのようなメカニズムでプラスの影響が生じるのかを調べる。

## 『上場企業における女性活用状況と企業業績との関係 —企業パネルデータを用いた検証—』

山本勲 (2014)

利用データ

CSR企業調査  
日経NEEDS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、女性平均勤続年数  
女性離職率、男性新卒中途比率  
男性中途比率、女性新卒3年定着率  
WLB政策の有無

## 『上場企業における女性活用状況と企業業績との関係 —企業パネルデータを用いた検証—』

山本勲 (2014)

### 結果

正社員女性比率が高いほど企業の利益率が高まる傾向があり、特に正社員女性比率が30～40%の企業、30歳代の正社員女性比率が高い企業、中途採用の多い企業やWLB施策が整っている企業で顕著。管理職女性比率は全般的には利益率とは無関係。ただし、中堅企業や中途採用の多い企業、新卒女性の定着率が高い企業では、管理職女性比率が利益率にプラスの影響。

■ 『管理職における男女間格差—日本の従業員と企業のマッチングデータに基づく実証分析』

馬・乾・見玉 (2017)

**管理職の男女間比率における分析を行い、経験・勤続年数、学歴が男女間の格差を広げることが示された。また、ワークライフバランス政策やポジティブアクション政策が女性の管理職率を高めることを示した。**

■ 『日本企業の取締役会における女性取締役の登用は本当に企業パフォーマンスを引き上げるのか』

松本 (2019)

**女性取締役と企業パフォーマンスは優位に正の関係があるが業種や内生性をコントロールすると消えることを示した。**

## ■ 先行研究のまとめ

先行研究	用いた説明変数	分析結果
宮崎(2017)	男女勤続年数格差の縮小 女性従業員比率と女性管理比率	利益率に＋ 利益率に－（短期的）
山本(2014)	正社員女性比率 管理職女性比率	利益率に＋ 利益率に＋（特定の企業のみ）
馬・乾・児玉 (2017)	経験・勤続年数、学歴 ワークライフバランス政策 ポジティブアクション政策の有無	男女間格差に＋ 女性管理職比率に＋
松本(2019)	女性取締役比率	企業パフォーマンスに＋

## ■ 本研究の独自性について

データとして2023年度のものを用いる点

- 2016年に施行された女性活躍推進法の影響が分析の結果として大きく出ると考えられる
- 男性の育休取得率の上昇  
(2013年：2.03%→2023年：30.10%) により女性が育児と仕事をより両立しやすくなりより自身の能力を発揮できると考えられる

### ■ 本研究の独自性について

#### WLB施策について詳細に分析する点

- 先行研究においてはWLB施策が女性の働きやすさを向上させることはわかっているがどのような施策が特に望ましいかについての分析は行われていなかった。  
今回は女性の活躍に対しどういった施策が有効であるかも分析する。

- ・ **全国の上場企業、4業種（食料品、繊維製品、小売業、サービス）計118社を用いて回帰分析を行い、2014年と2024年の比較を行う。**

**対象業種としては、女性特有の市場に対する知見があり、女性の活躍が企業業績にプラスの影響を与えると考えられる上記4業種を対象とした。**

**データに欠損値がある場合には、欠損値を除外して分析を行う。**

### CSR企業総覧2024年版・2014年版

2022年度・2012年度の女性

①新卒入社定着状況 ②従業員数

③管理職比率 ④役員比率 ⑤継続年数

を使用

### 日経NEEDS FinancialQUEST

2022年度・2012年度の  
企業の総資本事業利益率 (ROA)

を使用

### ■ 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か予想する方法



## 4. データセット

### 変数

カテゴリー	変数	内容
業績	ROA	事業資産/総利益
女性の活躍	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
	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
	役員女性比率	役員女性数/役員数
	女性勤続年数	女性従業員の平均勤続年数
働き易さ	多様な人材登用部署	多様な人材登用部署の有無
	再雇用制度	育児・介護等を理由に退職した従業員を再雇用する制度
	フレックスタイム	一定期間における総労働時間を定め、従業員がその範囲で始業・終業時刻や労働時間を自由に決めることができる制度
	短時間勤務	労働時間を通常よりも短くする制度
	大企業	常用労働者1000人以上の企業

### ダミー変数

数字ではないデータを数字に変換する手法

本研究で用いるダミー変数  
(該当する=1、該当しない=0)

- ① 多様な人材登用推進部署
- ② 再雇用制度
- ③ フレックスタイム
- ④ 短時間勤務
- ⑤ 大企業(従業員数1000人以上)

## 4. データセット

### 基本統計量

変数	2022年度					2012年度				
	平均値	中央値	標準偏差	最大値	最小値	平均値	中央値	標準偏差	最大値	最小値
ROA	5.604915	4.815	5.714466	32.14	-11.5	7.041186	5.13	7.535703	44.1	-5.08
新卒定着率	0.756742	0.77521	0.193271	1	0	0.788766	0.90708	0.193968	1	0
正社員女性割合	0.335976	0.302635	0.164919	0.920653	0.072639	0.277577	0.252154	0.153864	0.92186	0.047297
管理職女性割合	14.26864	10.5	12.88455	93.5	0	7.273729	5.2	8.554226	54.5	0
役員女性割合	9.233898	7.7	7.774704	38.6	0	2.441525	0	5.8799	44.4	0
女性勤続年数	12.42418	11.18176	4.332669	26.3	1.1	11.04286	9.717714	4.369709	21.9	0.9

### ■ 仮説 正社員女性比率が上がると業績が上がる

**根拠①** 女性特有の市場に対する知見があり、女性の活躍が企業業績にプラスの影響を与える

**根拠②** 女性の採用を積極的に行うことにより、より広い労働者市場から自社に会った社員を採用し活躍することでプラスの影響を与える

### ■ 仮説 正社員女性比率は業績に影響を与えない

根拠① 性別に関係なく能力のみで企業が採用を行っているのであれば性別による能力差は存在せず業績と関係がない。

### ■ 仮説 管理職女性比率が上がると業績が上がる

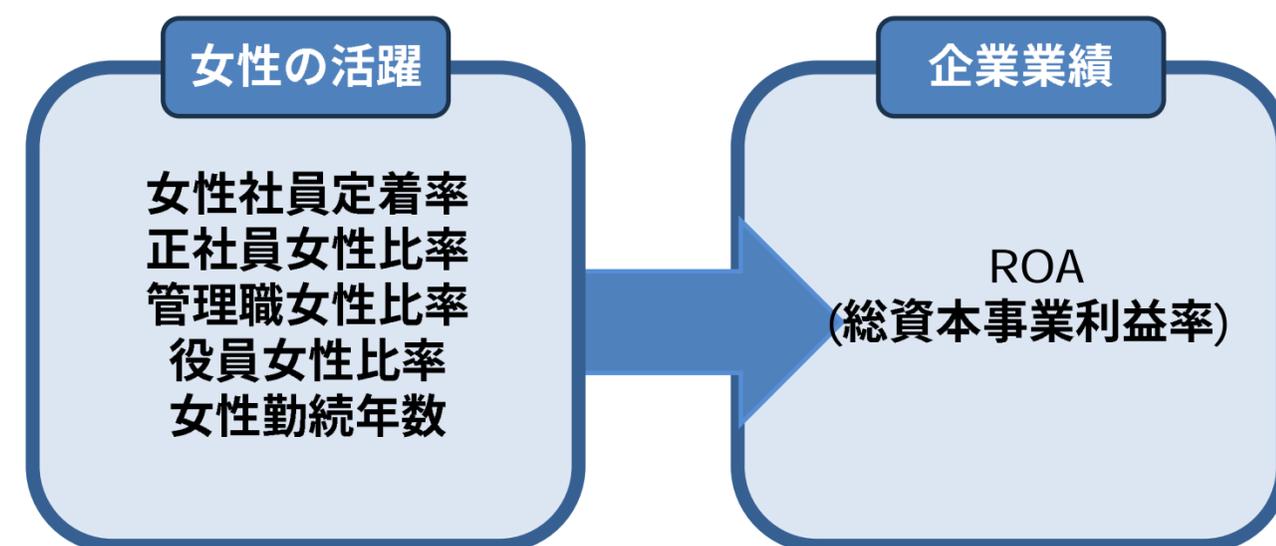
根拠① 女性が自身の能力を出産・育児に関係なく発揮できる環境に多くいると能力を発揮して企業業績の向上につながる

### ■ 仮説 管理職女性比率と業績には関係がない

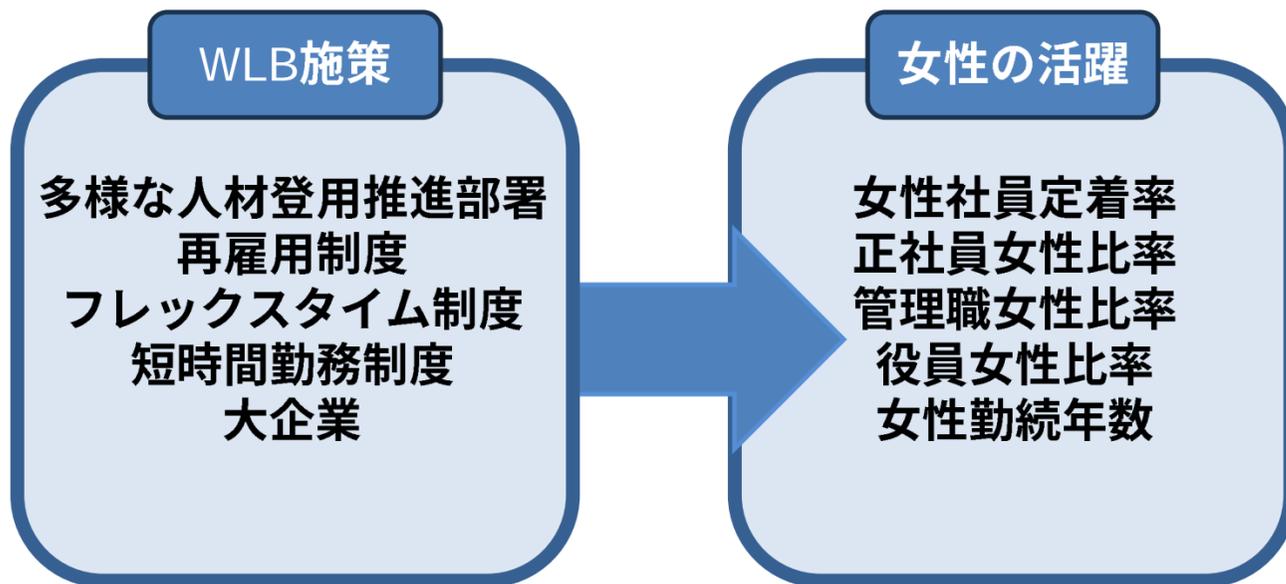
根拠① 性別に関係なく能力の高い者を管理職に採用すると男女の比率は業績に影響しない

## ■ 各変数の仮説（女性の活躍と業績の関係）

説明変数	根拠・影響
女性社員定着率	新規社員が定着することにより採用コストを抑えることが可能となり業績にプラスの影響
正社員女性比率	女性特有の市場に対する視点が利益につながることで業績にプラスの影響
管理職女性比率	
役員女性比率	
女性勤続年数	経験の増加によって生産性が向上し業績にプラスの影響

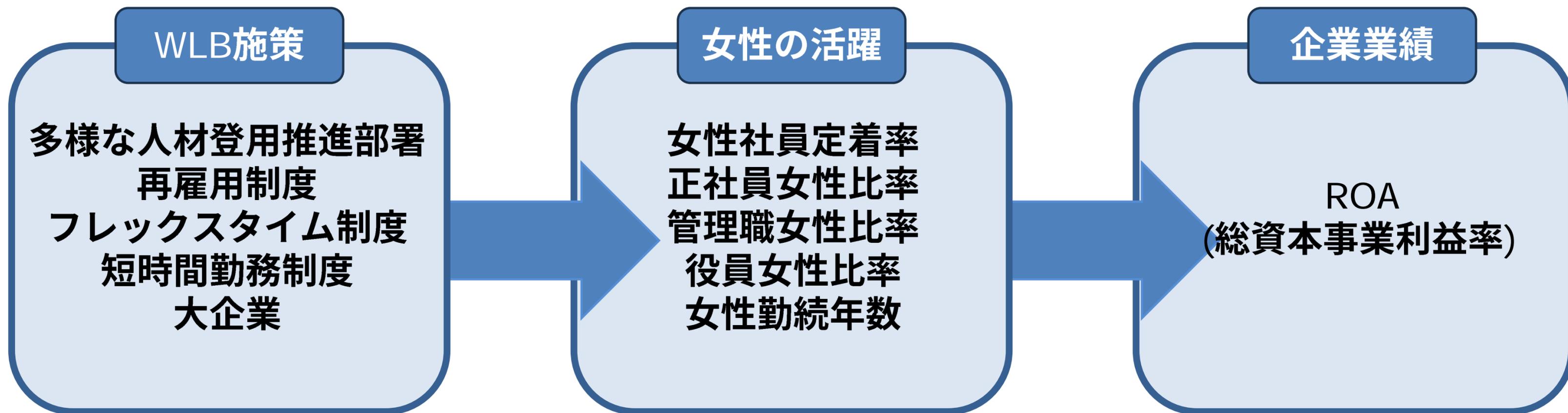


## ■ 各変数の仮説（WLB施策と女性の活躍の関係）



説明変数	根拠・影響
多様な人材 登用推進部署	人材登用にあたって既存慣習に倣うことなく積極的な女性の活躍にプラスの影響
再雇用制度	出産・育児後に再雇用が可能な環境は女性にとって働きやすい環境でありプラスの影響
フレックスタイム制度	育児と労働の両立を助けるため女性の活躍にプラスの影響
短時間勤務制度	
大企業	諸制度や監視制度のが整備されており従業員を多く採用するため女性採用のインセンティブが高いためプラスの影響

## ■ WLB施策と女性の活躍、女性の活躍と業績の関係



## 6. 分析結果

# 2022年度の女性の活躍と業績の関係

概要								
回帰統計								
重相関 R	0.557372							
重決定 R2	0.310664							
補正 R2	0.254161							
標準誤差	4.816381							
観測数	67							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	割られた分散	有意 F			
回帰	5	637.7218	127.5444	5.498187	0.000305			
残差	61	1415.049	23.19753					
合計	66	2052.771						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.21849	3.115572	-0.07013	0.944321	-6.44846	6.011482	-6.44846	6.011482
新卒定着	11.56026	3.026139	3.820134	0.000315	5.509117	17.6114	5.509117	17.6114
女性割合	9.193545	5.017743	1.832207	0.071803	-0.84005	19.22714	-0.84005	19.22714
管理職(女性)	-0.10448	0.093904	-1.11263	0.270234	-0.29225	0.083293	-0.29225	0.083293
役員(女性)	0.062291	0.0958	0.650218	0.517993	-0.12927	0.253856	-0.12927	0.253856
継続年数(女性)	-0.41424	0.128372	-3.22684	0.002015	-0.67093	-0.15754	-0.67093	-0.15754

女性新卒定着率が高いと  
企業の業績は上がる（1%で有意）

正社員女性比率が高いと  
企業の業績は上がる（10%で有意）

女性の継続年数が長いほど  
企業の業績は下がる（1%で有意）

## 6. 分析結果

# 2012年度の女性の活躍と業績の関係

概要								
回帰統計								
重相関 R	0.395236							
重決定 R2	0.156211							
補正 R2	0.087048							
標準誤差	3.413971							
観測数	67							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F			
回帰	5	131.622	26.3244	2.258597	0.059688			
残差	61	710.9672	11.6552					
合計	66	842.5892						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	9.382511	2.114336	4.43757	3.88E-05	5.154636	13.61039	5.154636	13.61039
新卒定着	0.438442	2.197521	0.199517	0.842522	-3.95577	4.832656	-3.95577	4.832656
女性割合	-6.51291	4.291257	-1.51772	0.134252	-15.0938	2.067988	-15.0938	2.067988
管理職(女性)	0.111423	0.113586	0.980954	0.33049	-0.11571	0.338553	-0.11571	0.338553
役員(女性)	0.214381	0.120026	1.786127	0.079049	-0.02563	0.454387	-0.02563	0.454387
継続年数(?)	-0.3097	0.111894	-2.76783	0.007462	-0.53345	-0.08596	-0.53345	-0.08596

役員女性比率が高いほど  
企業の業績は上がる（10%で有意）

女性の継続年数が長いほど  
企業の業績は下がる（1%で有意）

## 6. 分析結果

# ■ 両年度合計(パネルデータ)の女性の活躍と業績の関係

概要								
回帰統計								
重相関 R	0.428337							
重決定 R2	0.183472							
補正 R2	0.155699							
標準誤差	4.290226							
観測数	153							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F			
回帰	5	607.9636	121.5927	6.60613	1.41E-05			
残差	147	2705.688	18.40604					
合計	152	3313.652						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	4.947334	1.735888	2.85003	0.005	1.516813	8.377854	1.516813	8.377854
新卒定着	5.815396	1.755558	3.312563	0.001164	2.346004	9.284789	2.346004	9.284789
女性割合	1.686396	3.110028	0.542245	0.588471	-4.45974	7.832537	-4.45974	7.832537
管理職(女性)	-0.08252	0.055904	-1.47604	0.142072	-0.193	0.027963	-0.193	0.027963
役員(女性)	0.106056	0.05647	1.878099	0.062348	-0.00554	0.217654	-0.00554	0.217654
継続年数(年)	-0.36744	0.077774	-4.72446	5.34E-06	-0.52114	-0.21374	-0.52114	-0.21374

新卒定着率が高いと  
企業の業績は上がる (1%で有意)

役員女性比率が高いと  
企業の業績は上がる (10%で有意)

女性の継続年数が長いほど  
企業の業績は下がる (1%で有意)

## 6. 分析結果

# 2022年度のWLB施策と女性の活躍の関係

(有意 $F \leq 0.1$ のみ)

### 新卒定着

概要								
回帰統計								
重相関 R	0.480145							
重決定 R2	0.230539							
補正 R2	0.183042							
標準誤差	0.164872							
観測数	87							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F			
回帰	5	0.659687	0.131937	4.853704	0.000621			
残差	81	2.201809	0.027183					
合計	86	2.861495						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	0.5	0.164872	3.032653	0.003256	0.171956	0.828044	0.171956	0.828044
多様な人材	-0.01794	0.044741	-0.40105	0.689436	-0.10696	0.071077	-0.10696	0.071077
再雇用制度	0.01856	0.040959	0.453152	0.651651	-0.06293	0.100055	-0.06293	0.100055
フレックス	0.107712	0.043353	2.484554	0.015032	0.021454	0.19397	0.021454	0.19397
短時間勤務	0.125371	0.169489	0.739696	0.461623	-0.21186	0.462601	-0.21186	0.462601
従業員数々	0.113961	0.044875	2.539496	0.013014	0.024673	0.203249	0.024673	0.203249

### 継続年数

概要								
回帰統計								
重相関 R	0.356806							
重決定 R2	0.12731							
補正 R2	0.069897							
標準誤差	4.703039							
観測数	82							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F			
回帰	5	245.2307	49.04615	2.217419	0.061076			
残差	76	1681.012	22.11858					
合計	81	1926.243						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	11.26272	4.874398	2.310588	0.02357	1.554521	20.97093	1.554521	20.97093
多様な人材	-0.62113	1.297586	-0.47868	0.633542	-3.20549	1.963239	-3.20549	1.963239
再雇用制度	1.764396	1.202875	1.466816	0.146552	-0.63134	4.160129	-0.63134	4.160129
フレックス	1.337275	1.281084	1.043863	0.299858	-1.21422	3.888774	-1.21422	3.888774
短時間勤務	-2.00915	4.897697	-0.41022	0.682796	-11.7638	7.745456	-11.7638	7.745456
従業員数々	2.4539	1.312281	1.869949	0.065342	-0.15974	5.067535	-0.15974	5.067535

新卒定着にプラスの影響を  
フレックスタイムと大企業が  
与えている

女性の継続年数には  
大企業であることが  
プラスの影響を与えている

## 6. 分析結果

# 2012年度のWLB施策と女性の活躍の関係 (有意 $F \leq 0.1$ のみ)

### 継続年数

概要								
回帰統計								
重相関 R	0.555379							
重決定 R2	0.308446							
補正 R2	0.271266							
標準誤差	4.075841							
観測数	99							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	則された分散	有意 F			
回帰	5	689.0813	137.8163	8.295947	1.62E-06			
残差	93	1544.961	16.61248					
合計	98	2234.042						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	6.1926	0.985984	6.280626	1.07E-08	4.23463	8.15057	4.23463	8.15057
多様な人材	-0.07065	1.084102	-0.06517	0.948176	-2.22347	2.082157	-2.22347	2.082157
再雇用制度	1.013605	0.977807	1.03661	0.302605	-0.92813	2.955336	-0.92813	2.955336
フレックス	2.247147	0.918151	2.44747	0.016264	0.423881	4.070414	0.423881	4.070414
短時間勤務	2.619885	1.151055	2.276072	0.025137	0.334117	4.905653	0.334117	4.905653
従業員数ダ	2.180399	0.978154	2.229096	0.028216	0.237979	4.12282	0.237979	4.12282

継続年数にプラスの影響を  
フレックスタイム  
短時間勤務・大企業が  
与えている

その他の女性の活躍については  
有意な回帰式が得られなかった

## 6. 分析結果

# ■ パネルデータのWLB施策と女性の活躍の関係① (有意 $F \leq 0.1$ のみ)

### 新卒定着

概要									
回帰統計									
重相関 R	0.33822								
重決定 R2	0.114393								
補正 R2	0.087393								
標準誤差	0.19824								
観測数	170								
分散分析表									
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F				
回帰	5	0.832504	0.166501	4.236744	0.001195				
残差	164	6.445073	0.039299						
合計	169	7.277577							
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%	
切片	0.668397	0.053701	12.4467	1.83E-25	0.562363	0.774431	0.562363	0.774431	
多様な人材	-0.03277	0.035165	-0.93196	0.352725	-0.10221	0.036662	-0.10221	0.036662	
再雇用制度	0.002553	0.034681	0.073601	0.941418	-0.06593	0.071032	-0.06593	0.071032	
フレックス	0.069344	0.034953	1.983936	0.048932	0.000329	0.13836	0.000329	0.13836	
短時間勤務	0.017048	0.058289	0.292467	0.770299	-0.09805	0.132141	-0.09805	0.132141	
従業員数ダ	0.113999	0.035682	3.194894	0.001678	0.043544	0.184453	0.043544	0.184453	

### 継続年数

概要									
回帰統計									
重相関 R	0.489755								
重決定 R2	0.23986								
補正 R2	0.218142								
標準誤差	4.314858								
観測数	181								
分散分析表									
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F				
回帰	5	1028.1	205.62	11.04415	2.95E-09				
残差	175	3258.149	18.618						
合計	180	4286.25							
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%	
切片	6.424612	1.008157	6.372634	1.59E-09	4.434902	8.414322	4.434902	8.414322	
多様な人材	-0.28547	0.776282	-0.36774	0.713512	-1.81755	1.24661	-1.81755	1.24661	
再雇用制度	1.334451	0.73607	1.812941	0.071554	-0.11827	2.787167	-0.11827	2.787167	
フレックス	2.001349	0.738537	2.709885	0.0074	0.543764	3.458934	0.543764	3.458934	
短時間勤務	2.542555	1.120685	2.268751	0.024505	0.330757	4.754353	0.330757	4.754353	
従業員数ダ	2.177273	0.764328	2.848609	0.004918	0.668785	3.685761	0.668785	3.685761	

新卒定着にプラスの影響を  
フレックスタイムと大企業が  
与えている

女性の継続年数には  
再雇用制度・フレックスタイム  
短時間勤務制度・大企業  
プラスの影響を与えている

## 6. 分析結果

# パネルデータのWLB施策と女性の活躍の関係② (有意 $F \leq 0.1$ のみ)

### 役員比率

役員比率									
概要									
回帰統計									
重相関 R	0.341666								
重決定 R2	0.116736								
補正 R2	0.092603								
標準誤差	7.61927								
観測数	189								
分散分析表									
	自由度	変動	分散	則された分	有意 F				
回帰	5	1404.075	280.8151	4.837196	0.000353				
残差	183	10623.75	58.05328						
合計	188	12027.83							
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%	
切片	4.816406	1.65344	2.91296	0.004026	1.554149	8.078664	1.554149	8.078664	
多様な人材	4.782794	1.314095	3.63961	0.000355	2.190069	7.37552	2.190069	7.37552	
再雇用制度	2.740726	1.285439	2.132133	0.03433	0.20454	5.276912	0.20454	5.276912	
フレックス	0.023713	1.297813	0.018272	0.985442	-2.53689	2.584314	-2.53689	2.584314	
短時間勤務	-1.0668	1.865036	-0.572	0.568026	-4.74654	2.612943	-4.74654	2.612943	
従業員数々	-1.70871	1.300944	-1.31344	0.190679	-4.27549	0.858066	-4.27549	0.858066	

### 管理職比率

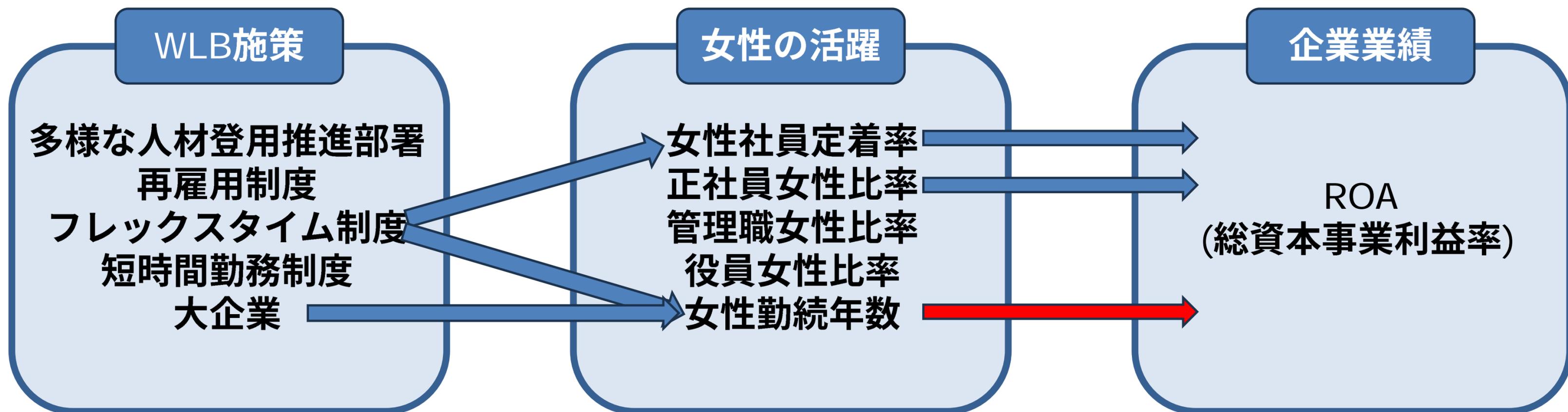
管理職比率									
概要									
回帰統計									
重相関 R	0.290871								
重決定 R2	0.084606								
補正 R2	0.059999								
標準誤差	10.62053								
観測数	192								
分散分析表									
	自由度	変動	分散	則された分	有意 F				
回帰	5	1939.091	387.8183	3.438234	0.005383				
残差	186	20980.01	112.7958						
合計	191	22919.1							
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%	
切片	12.28599	2.251596	5.456569	1.53E-07	7.844041	16.72794	7.844041	16.72794	
多様な人材	5.24305	1.825157	2.872656	0.004543	1.642379	8.843721	1.642379	8.843721	
再雇用制度	3.153463	1.778567	1.773036	0.077859	-0.35529	6.662221	-0.35529	6.662221	
フレックス	-2.29315	1.797898	-1.27546	0.203736	-5.84005	1.253739	-5.84005	1.253739	
短時間勤務	-0.53456	2.554914	-0.20923	0.834498	-5.5749	4.505772	-5.5749	4.505772	
従業員数々	-5.53033	1.800858	-3.07094	0.002454	-9.08306	-1.9776	-9.08306	-1.9776	

役員比率にプラスの影響を  
多様な人材採用選任部署  
再雇用制度が与えている

管理職比率にプラスの影響を  
多様な人材・再雇用制度が  
マイナスの影響を大企業が  
与えている

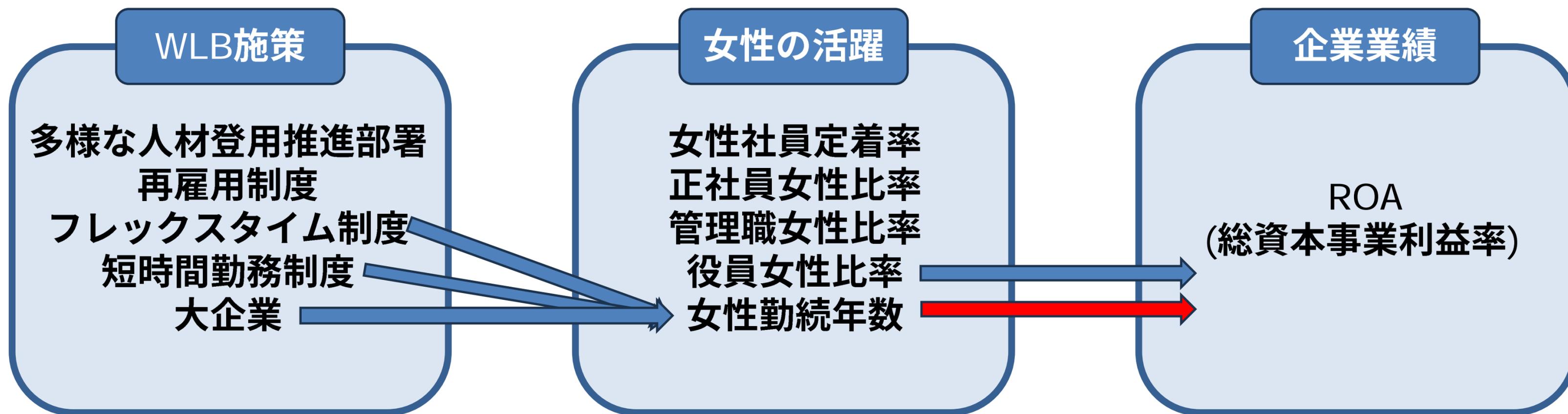
## 6. 分析結果

### ■ 2022年度の関係まとめ (→がプラス →がマイナス)

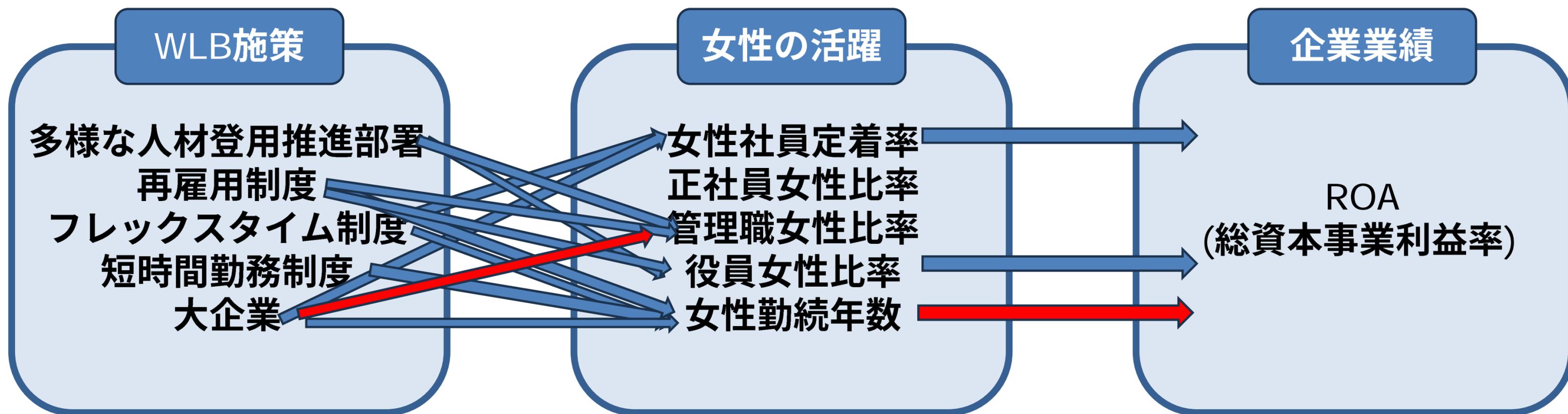


## 6. 分析結果

### ■ 2012年度の関係まとめ (→がプラス →がマイナス)



### ■ パネルデータ関係まとめ (⇒がプラス ⇒がマイナス)



### ■ 女性の活躍が業績に与える影響

女性社員定着率が2022、パネルで有意

→ここ10年で採用コストを軽減できている企業の業績が増加  
ただし、業績の良い企業なので定着した可能性や  
女性でなく男性ないし全体でも同様の結果となる可能性がある

正社員女性比率が2022のみで有意

→ここ10年で女性特有の市場理解が企業で採用され業績に影響

役員女性比率が2012、パネルデータでのみ有意

→基本統計量を見ると女性役員比率は大きく増加 (2.44%→9.23%)  
2012年は現在よりも女性の育児と仕事の両立が難しく  
2012年当時の女性役員は仕事に集中するタイプが多く  
業績に影響したのではないか

### ■ 女性の活躍が業績に与える影響

#### 女性勤続年数がマイナスの影響

→そもそも女性のものなのかを検証するために  
男性の勤続年数に置き換えて回帰分析したところ同様の結果

つまり社員の平均継続年数が長い企業の業績が悪い  
先ほどの新卒定着率と合わせて考えると  
新卒入社した社員が定着せずに離れやすいと  
社員の平均継続年数も増加し業績が悪化すると考えられる

社員が定着せず離れるためにコストがかかり業績悪化  
または業績悪化した企業から若い社員が転職を考えるため  
平均勤続年数が増加すると考えられる

# 6. 分析結果

## 男性勤続年数と企業業績の関係

2022

概要								
回帰統計								
重相関 R	0.597939							
重決定 R2	0.357531							
補正 R2	0.317376							
標準誤差	4.452578							
観測数	86							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	用された分	有意 F			
回帰	5	882.62	176.524	8.903906	9.37E-07			
残差	80	1586.036	19.82545					
合計	85	2468.656						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	5.708868	2.715395	2.102408	0.038662	0.305059	11.11268	0.305059	11.11268
新卒定着	11.6723	2.48273	4.701396	1.06E-05	6.731508	16.61309	6.731508	16.61309
女性割合	6.74957	4.0437	1.669157	0.098995	-1.29765	14.79679	-1.29765	14.79679
管理職(女性)	-0.1593	0.067158	-2.372	0.020094	-0.29295	-0.02565	-0.29295	-0.02565
役員(女性)	0.038837	0.07009	0.554099	0.581056	-0.10065	0.17832	-0.10065	0.17832
継続年数(年)	-0.59853	0.117459	-5.09566	2.27E-06	-0.83228	-0.36478	-0.83228	-0.36478

2012

概要								
回帰統計								
重相関 R	0.498215							
重決定 R2	0.248218							
補正 R2	0.188553							
標準誤差	3.189103							
観測数	69							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	用された分	有意 F			
回帰	5	211.5527	42.31054	4.160174	0.002497			
残差	63	640.7338	10.17038					
合計	68	852.2865						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	11.39045	2.055751	5.540774	6.3E-07	7.282362	15.49854	7.282362	15.49854
新卒定着	1.333136	2.07324	0.64302	0.522544	-2.8099	5.476175	-2.8099	5.476175
女性割合	-5.34569	3.561878	-1.50081	0.138401	-12.4635	1.772156	-12.4635	1.772156
管理職(女性)	0.029986	0.100188	0.299298	0.765698	-0.17022	0.230197	-0.17022	0.230197
役員(女性)	0.277526	0.110716	2.506651	0.014781	0.056278	0.498773	0.056278	0.498773
継続年数(年)	-0.40048	0.099537	-4.02344	0.000156	-0.59939	-0.20157	-0.59939	-0.20157

パネル

概要								
回帰統計								
重相関 R	0.498277							
重決定 R2	0.24828							
補正 R2	0.223055							
標準誤差	4.093816							
観測数	155							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	用された分	有意 F			
回帰	5	824.7633	164.9527	9.842436	3.8E-08			
残差	149	2497.141	16.75933					
合計	154	3321.904						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	7.849551	1.798315	4.364948	2.37E-05	4.296057	11.40305	4.296057	11.40305
新卒定着	6.635389	1.688161	3.930544	0.000129	3.299562	9.971217	3.299562	9.971217
女性割合	2.179018	2.794109	0.779861	0.436709	-3.34218	7.700215	-3.34218	7.700215
管理職(女性)	-0.11323	0.052846	-2.14271	0.033761	-0.21766	-0.00881	-0.21766	-0.00881
役員(女性)	0.109648	0.053366	2.054659	0.041659	0.004197	0.215099	0.004197	0.215099
継続年数(年)	-0.48964	0.079754	-6.13937	7.16E-09	-0.64724	-0.33205	-0.64724	-0.33205

女性の活躍と企業業績の分析での女性平均勤続年数を男性のもので回帰分析を行ったもの

2022年度、2012年度、パネルすべてで1%有意かつ業績に対しマイナスの影響を与える結果に

### ■ WLB施策が女性の活躍に与える影響

多様な人材登用部署、再雇用制度がパネルにおいて  
管理職、役員女性割合にプラスの影響

→多様な人材登用部署はもちろん再雇用制度があることにより  
女性がよりキャリアアップを目指せる環境にあると考えられる

大企業がパネルにおいて管理職にマイナスの影響

→大企業が管理職の採用によって業績を悪化させているのではなく  
中小企業が大企業よりも少ない社員から管理職を選定するため  
女性を積極的に採用するインセンティブがあり、  
業績に良い影響を与えているのではないかと

### ■ WLB施策が女性の活躍に与える影響

フレックスタイム制度が女性社員、勤続年数にプラスの影響

短時間勤務制度が勤続年数にプラスの影響

→女性が育児と仕事の両立を可能にしやすい企業において  
長期に働きやすく、出産・育児を機に辞職する割合が低い

大企業であることが勤続年数にプラスの影響

→大企業であることにより女性が働きやすいと考えられるが  
そもそも大企業のほうが中小企業と比較して創業から  
年数が経っており勤続年数も長い可能性や  
大企業のほうが給料が高く離職する  
インセンティブが少ない可能性がある

## 7. 結論と今後の課題

- **女性社員の新卒定着率を上げたり社員の平均勤続年数を下げたりすることで企業の業績にプラスの影響**
- **女性社員の新卒定着率にはフレックスタイム制度がWLB施策の中でも特に有効である**
- **正社員女性割合は企業の業績と関係がみられないため企業が採用にあたって性別は考慮すべきでない**

- サンプルとする企業数を増やす  
調査に用いたのはCSR企業総覧の主要な会社  
対象とする企業数や業種を増加させ  
ダミーを用いてより詳細に区分して分析を行う
- 対象とする年度を増やす  
サンプルを連続する年度から採用することにより  
近年の女性労働に関する影響の移り変わりを分析
- 男性についてのデータも採用  
業績への結果が女性特有のものなのかを判別し  
より詳しい分析からの解釈が可能に

### ■ 参考文献

東洋経済新報社. 『CSR企業総覧2024年版(雇用・人材活用編)』

東洋経済新報社. 『CSR企業総覧2014年版』

日経NEEDS FinancialQUEST. 『企業・財務データ』

### ■ 参考文献

馬欣欣・乾友彦・児玉直美(2017年),「管理職における男女間格差—日本の従業員と企業のマッチングデータに基づく実証分析—」『**経済研究**』Vol.68, No.2, pp.114-131.

松本守(2019),「日本企業の取締役会における女性取締役の登用は本当に企業パフォーマンスを引き上げるのか？」『**商経論集**』第54巻,第1・2・3・4合併号, pp.69-82.

宮崎正浩(2017年),「企業における女性の活躍度と業績との関係—日本企業の実証分析—」『**跡見学園女子大学マネジメント学部紀要**』第24号, pp.25-42.

山本勲(2014年),「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」RIETI Discussion Paper Series 14-J-016, pp.1-26.