

日本経済学会2019年度秋季大会  
特別報告

---

# 働き方改革の経済分析

---

2019年10月12日

山本勲  
慶應義塾大学商学部

# 本日の報告内容

## 1. 問題意識

- ◆ 環境変化の中での日本的雇用慣行のあり方
- ◆ 働き方改革の経済学的意味
- ◆ 働き方改革と企業パフォーマンス
- ◆ 働き方改革と労働者のウェルビーイング

## 2. 利用データと変数

- ◆ 上場企業対象のアンケート調査「日経スマートワーク経営調査」
- ◆ 上場企業に勤務する従業員へのWEB調査「ビジネスパーソン1万人調査」

### 3. 働き方改革と企業パフォーマンス

- ◆ 図解：働き方改革3施策の導入と利益率の推移
- ◆ ダイナミックパネル分析
- ◆ 頑健性①：施策導入の内生的バイアス
- ◆ 頑健性②：サンプルセレクションバイアス

### 4. 働き方改革と労働者のウェルビーイング(WB)

- ◆ ウェルビーイング指標
- ◆ 企業・従業員マッチデータを用いた分析

### 5. 結論

- ◆ 健康経営→企業業績
- ◆ ダイバーシティ推進・柔軟な働き方→WB

# 1. 問題意識

## ◆ 日本企業における働き方改革の状況

### 日本的 雇用慣行

- ・ 画一的な働き方
- ・ 長時間労働
- ・ 男性中心
- ・ 長期雇用
- ・ 新卒一括採用

Yamamoto &  
Mastuura 2014

### WLB施策の導入

(長時間労働是正・柔軟な働き方等)

山本 2018

### 女性活躍推進

(ダイバーシティ経営)

山本・黒田 2014

### 健康経営

山本・黒田 2016

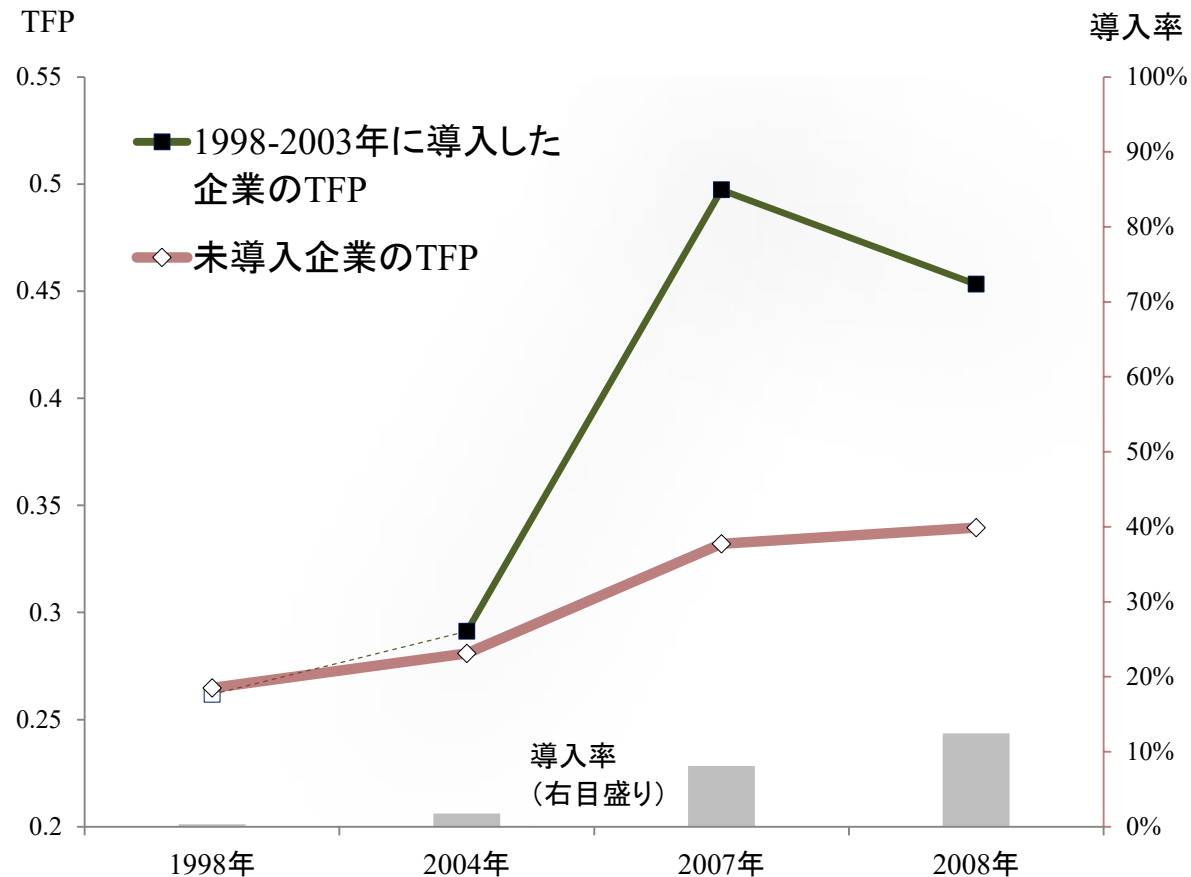
### 雇用の流動性向上

※ 実証研究からのエビデンス

⇒ 新たな人材活用モデルへ転換した企業ほど高業績

# 実証研究例 1 : WLB施策と生産性 ~ Yamamoto and Matsuura(2014)

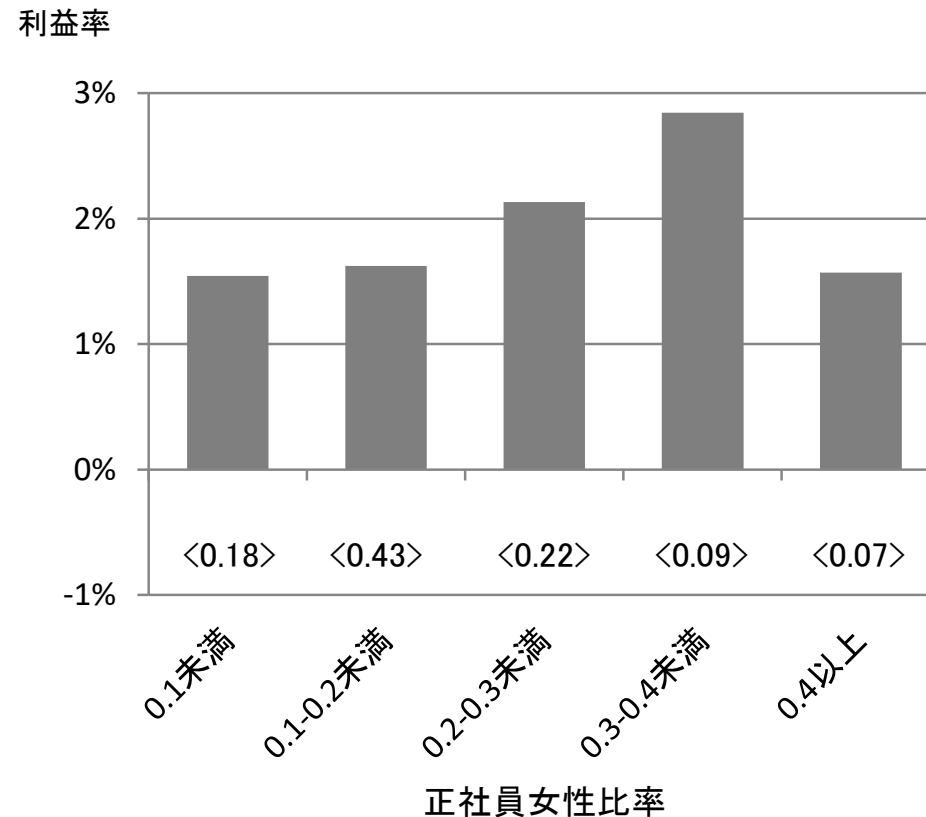
## ▽ 推進組織の設置などの取組みと生産性の関係



→ WLB施策の導入後に生産性 (TFP) が上昇する可能性

## 実証研究例 2 : 女性活躍推進と利益率 ~ 山本(2018)

### ▽ 30歳代の正社員女性比率とROAの関係

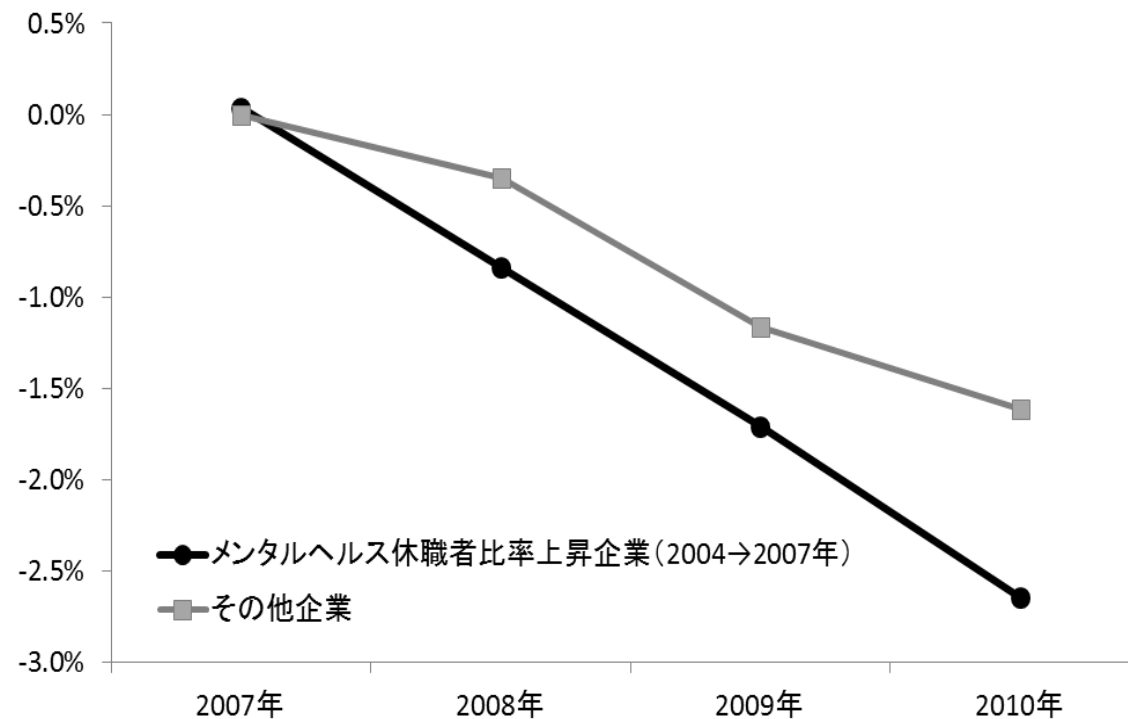


→ 正社員女性が減少しやすい30歳代で女性活躍推進している企業の利益率が高い傾向

## 実証研究例 3 : 健康経営と利益率 ~ 山本・黒田(2014)

### ▽ 従業員の健康状態と利益率の関係

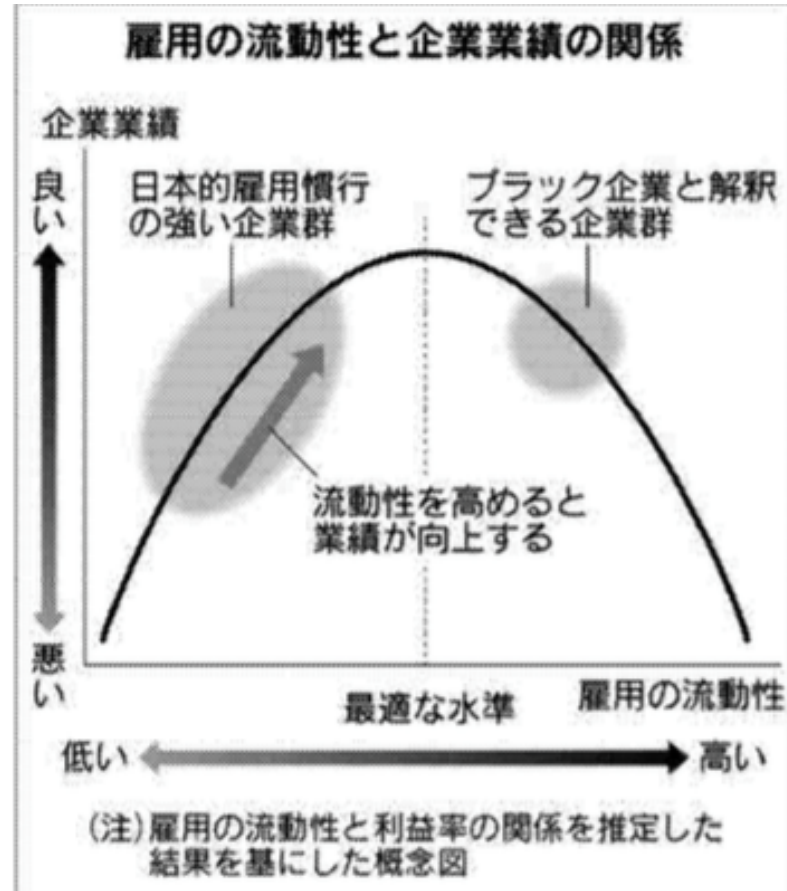
売上高利益率(ROS)の3年前からの変化



→ 従業員のメンタルヘルスが悪化した企業では、景気後退期に利益率が顕著に低下した傾向

## 実証研究例 4 : 雇用の流動性と利益率 ~ 山本・黒田(2016)

### ▽ 雇用の流動性と利益率の関係



→ 多くの日本的企業で、雇用の流動性が最適な水準よりも低くなっている可能性



## ◆ 実証研究からのエビデンスの解釈

- **経済学の基本原理**：合理的行動
    - ✓ 合理的な経済主体（＝企業・労働者）は、常に最適化行動をとっている（ホモ・エコノミクス）
  - **環境変化時の一時的現象**：最適行動からの乖離
    - ✓ 技術革新・少子高齢化・グローバル化などの環境変化への「対応」の遅れ ⇒ 企業行動による業績の違い
    - ✓ 「対応」＝「働き方改革」（人材活用モデルの改革）
      - ～ WLB施策導入、長時間労働是正、柔軟な働き方の導入、女性活躍推進、ダイバーシティ経営、健康経営、流動性向上etc…
- ⇒ **多様な人材の生産性を最大限に高めることのできる環境整備 ≡ 「働き方改革」（広義）**
- ⇒ **効果測定の実必要性**

## ◆ 近年の労働市場の変化

### ➤ 政府による「働き方改革」の促進

- ✓ 働き方改革実現会議：2016年9月設置
- ✓ 働き方改革実行計画：2017年3月策定
- ✓ 働き方改革関連法：2019年4月施行

### ➤ 大企業先行の働き方改革の実施

～ IDC Japan調査（1000社、2018年）

- ✓ 1000人以上規模：78.3%実施
- ✓ 100～999人規模：53.5%実施

⇒ **先行実施データからの知見**

⇒ **大企業（or上場企業）での働き方改革の実施**

≡ **近年になるほど外生的要因による可能性**

※ **ただし、統計手法で内生性を考慮する必要**

**（ダイナミックパネル分析、IV推計など）**

## ◆ 働き方改革の影響

### ➤ 企業パフォーマンスの向上（上述）

- ✓ 日本的雇用慣行の是正による最適化
- ✓ 最適化に対する制約の存在による企業行動の違い

### ➤ 労働者のウェルビーイングの向上

- ✓ 労働需要制約の緩和による効用改善
  - ～ 労働需要制約の存在：山本・黒田（2014）  
（例：希望労働時間 < 実労働時間）
- ✓ WLB施策によるウェルビーイングの向上
  - ～ 坂爪（2002,09）、川口（2007）、阿部（2007）  
→ 働きやすさ、仕事意欲、企業定着意欲などの向上

⇒ **働き方改革の企業業績（利益率・ROA）および  
ウェルビーイング指標への影響の把握**

## ◆ ウェルビーイングとは？

### ➤ 経済学での扱い

- ✓ 効用
- ✓ 主観的厚生：Subjective well-being
- ✓ 健康（身体的・精神的、ネガティブ・ポジティブ）  
～ エンゲイジメント（UWES：活力・熱意・没頭）
- ✓ 幸福感

### ⇒ 本稿で用いる指標

- ・ **ワークエンゲイジメント（UWES）**
- ・ **仕事のやりがい**
- ・ **企業定着志向**

## まとめ

- 👉 **働き方改革が企業と労働者に与える影響を検証**
  - ✓ 企業：企業業績（ROA）
    - ※ 企業パネルデータ、ダイナミック分析・IV推計
  - ✓ 労働者：ウェルビーイング（UWESなど）
    - ※ 企業・労働者マッチデータ
- 👉 **近年の上場企業データを利用（企業・従業員）**
  - ✓ 働き方改革への取組み（先行実施、外生要因）
  - ✓ 上場企業労働者：ウェルビーイング（UWESなど）

### <分析結果>

- **働き方改革のうち、健康経営は上場企業の利益率と従業員のウェルビーイングにプラスの影響を与える**
- **ダイバーシティ推進と柔軟な働き方推進も従業員のウェルビーイングにプラスの影響を与える**

## 2. 利用データと変数

### 企業データ：「働き方改革→企業業績？」

#### 👉 「スマートワーク経営調査」（日本経済新聞社）

- ✓ 調査対象：全上場企業（+中堅非上場）
- ✓ 2017年調査（7-9月実施）：587社（回収率16%）
- ✓ 2018年調査（5-7月実施）：634社（回収率17%）
- ✓ 項目：人材活用力・イノベーション力・市場開拓力

#### ⇒ 働き方改革3施策

- ・ダイバーシティ推進：実施の有無、実施年
- ・柔軟な働き方の推進：実施の有無、実施年
- ・健康経営：実施の有無、実施年

※実施年をもとに各年の実施有無をダミー変数化

## <調査項目>

Q19. 以下の内容について、いつから社内で明示的に取り組み始めましたか。  
 ※「明示的な取り組み」は、責任者(担当役員)や部署の設置などを想定しています。  
 ※現時点で明示的に取り組んでいない場合は、「取組なし」に「1」を入力してください。

### ①ダイバーシティ推進

開始年(西暦)

年  取組なし

### ②柔軟な働き方の推進

開始年(西暦)

年  取組なし

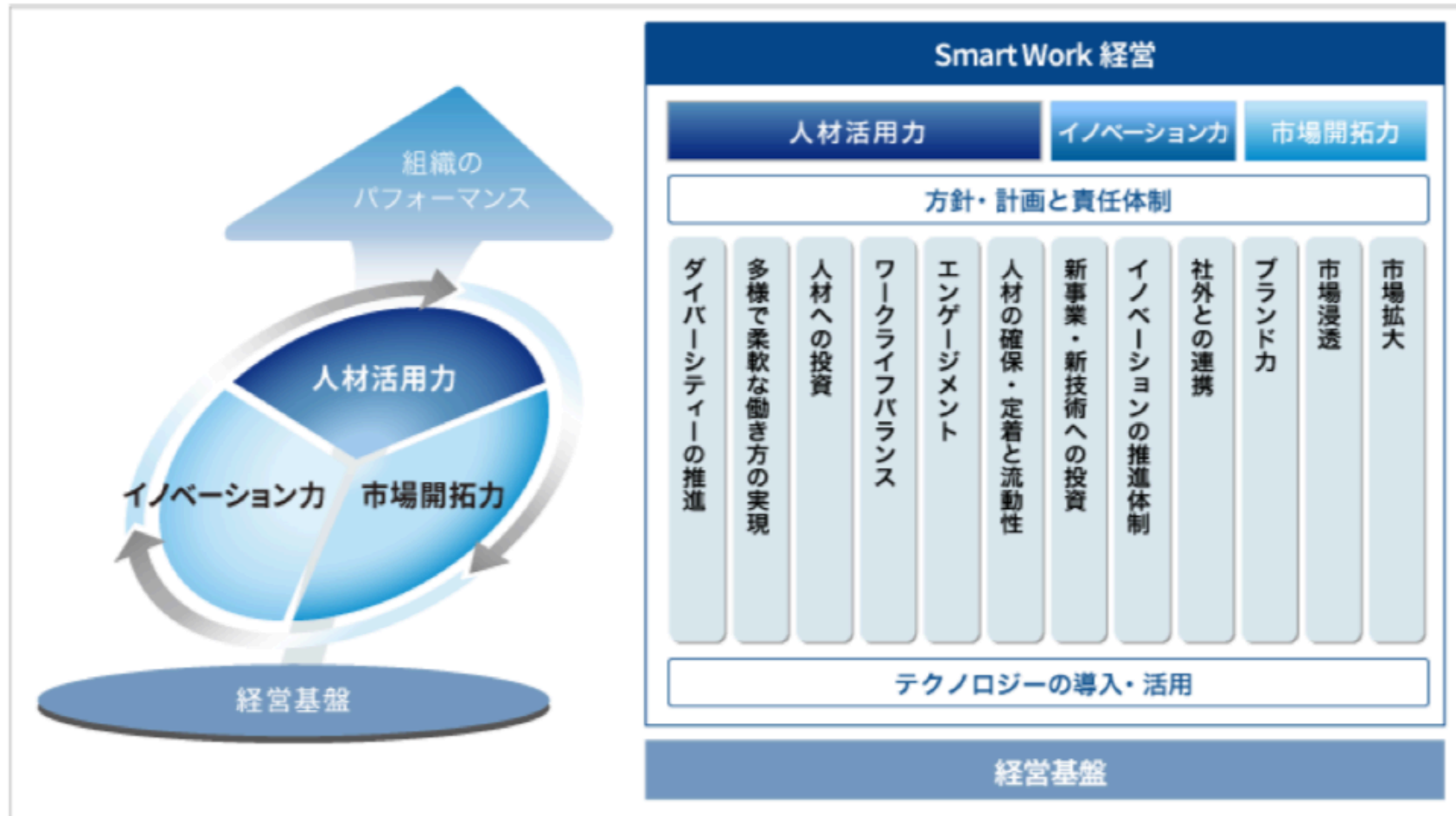
### ③健康経営

開始年(西暦)

年  取組なし

※ 導入の定義 = 責任者（担当役員）や部署の設置  
 などの明示的な取組

- ✓ 課題：企業表彰のための調査データ
  - ※ セレクションバイアスの可能性



→ 「日経SmartWork大賞」

(働き方改革を通じて生産性を高め、持続的に成長する  
先進企業を表彰)



☞ **「日経NEEDS」データベース（財務諸表データ）**

- ✓ 上場企業の業績（ROA）・属性情報
- ✓ 「スマートワーク経営調査」とマッチング

⇒ **働き方改革3施策と企業業績を含む企業パネルデータ**

- ✓ 2012-2016年度
- ✓ 351企業（100-10000人規模、一般事業上場企業）
- ✓ 働き方改革3施策の導入率
  - ・ダイバーシティ推進：47.5%
  - ・柔軟な働き方の推進：44.5%
  - ・健康経営の実施：32.5%

## 労働者データ：「働き方改革→ウェルビーイング？」

### 👉 「ビジネスパーソン1万人調査」（日本経済新聞社）

- ✓ 調査対象：上場企業に勤務する従業員
- ✓ 2018年調査（9月実施）：10000人
- ✓ 方法：インターネット調査
- ✓ 勤務先：企業名を調査
  - ※ 「日経スマートワーク経営調査」とマッチング可能  
10,000人→3,373人（マッチ可能サンプル）
- ✓ 項目：働き方、個人属性、ウェルビーイング指標
  - ⇒ ウェルビーイング指標（いずれも正規標準化）
    - ・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」
  - ・ ワークエンゲイジメント（活力・熱意・没頭）
    - ～ 「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」
- ※ Schaufeli et al. [2008] の UWES  
→ UWES-3 : Utrecht Work Engagement Scale  
の3項目版

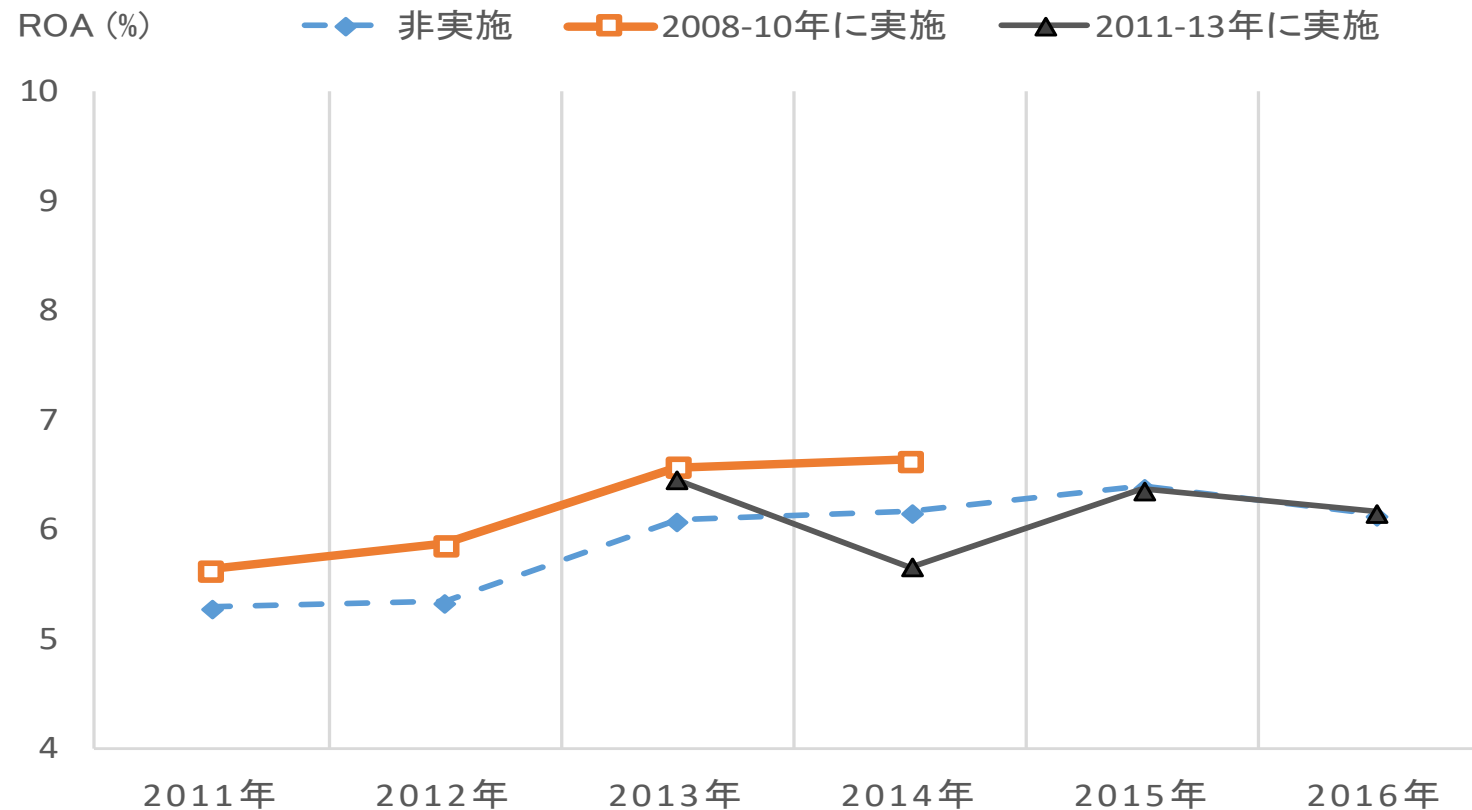
⇒ **働き方改革3施策（企業データ）とウェルビーイング（労働者データ）のマッチデータ**

- ✓ 2018年時点の企業・労働者マッチデータ
- ✓ 課題：1時点データ（3施策は何年前から実施しているかを変数化）

### 3. 働き方改革と企業パフォーマンス

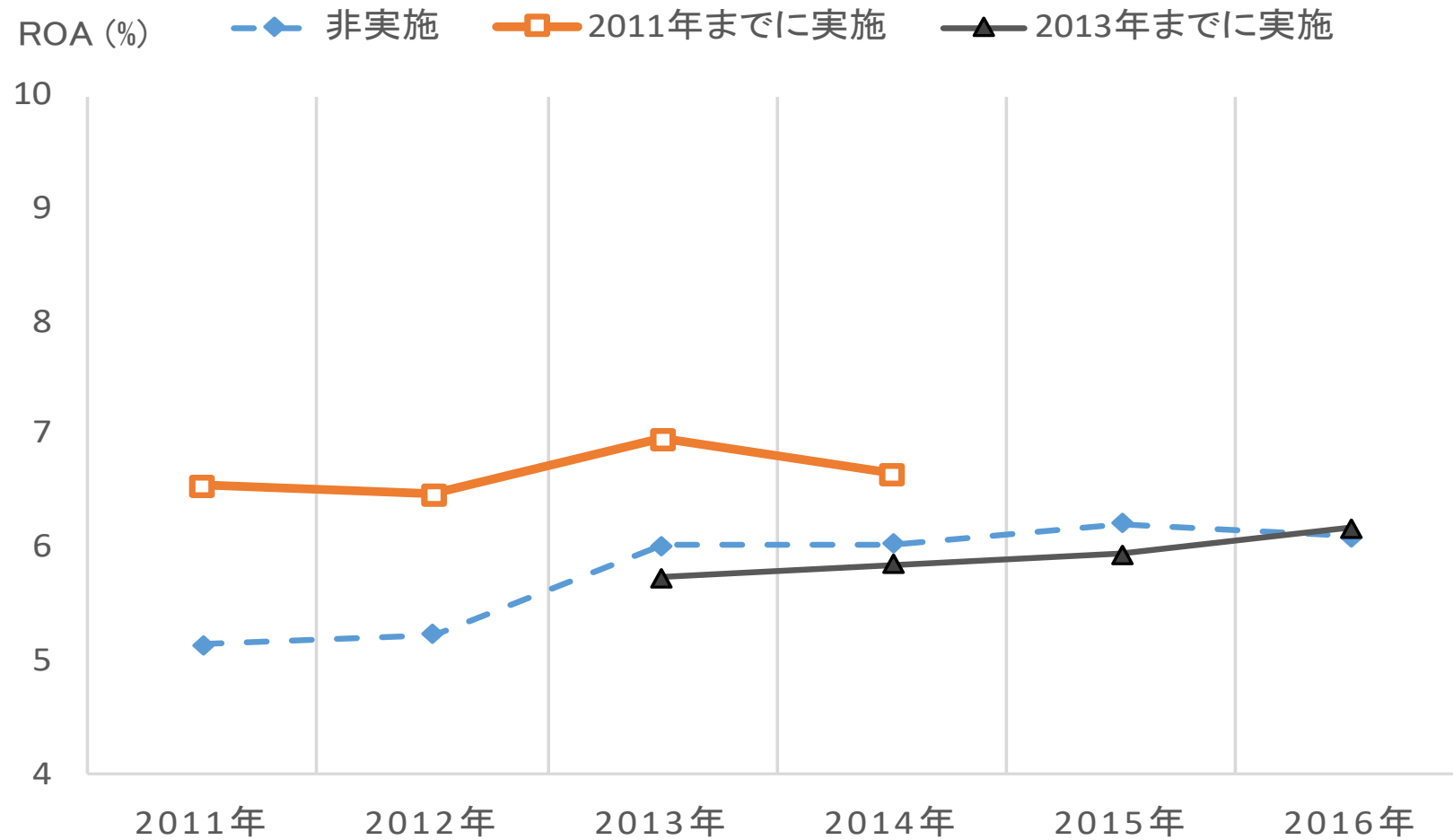
#### 図による概観：働き方改革の実施後の利益率の推移

##### ▽ ダイバーシティ推進



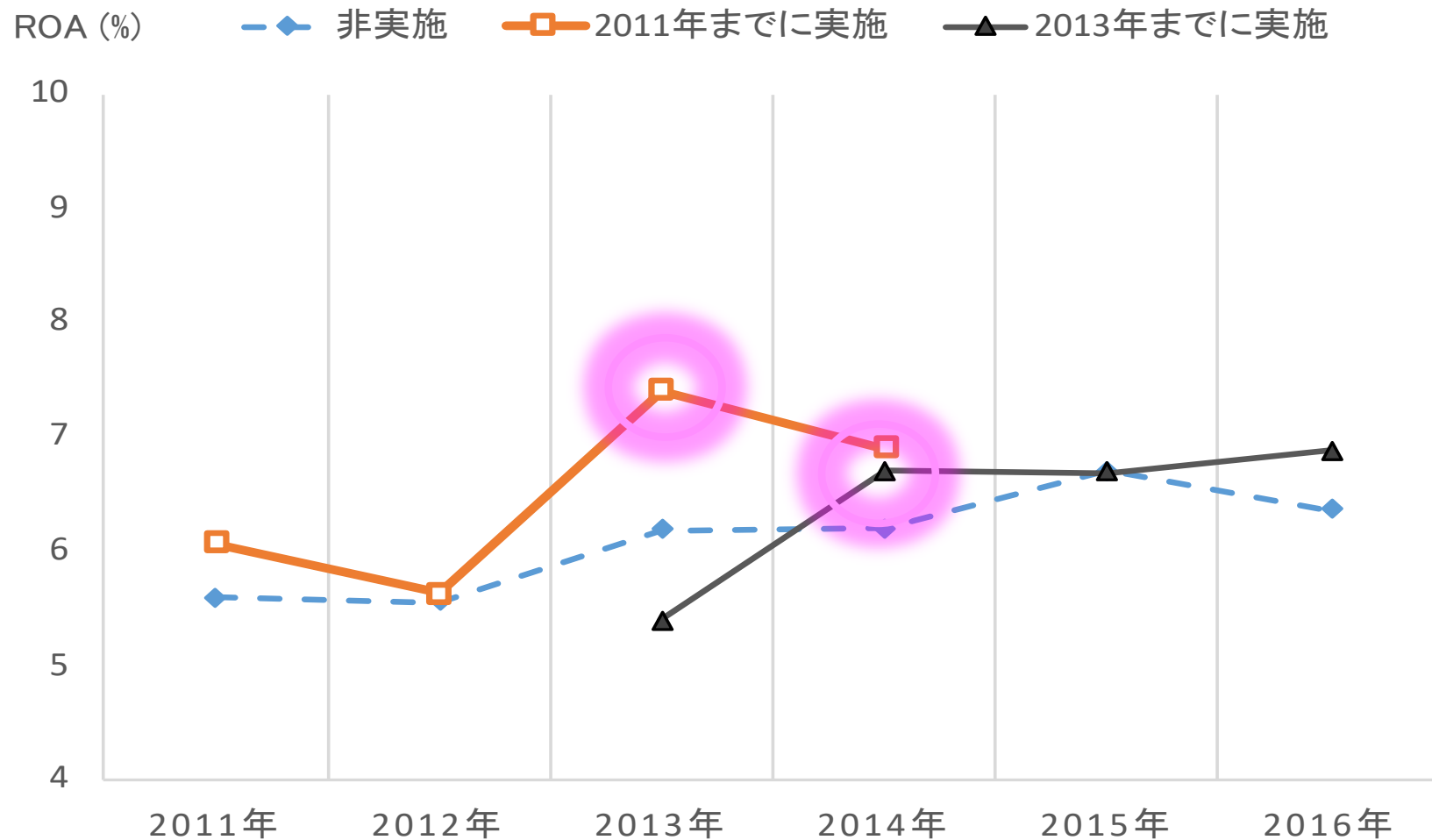
→ 実施の有無・前後での差はさまざま

## ▽ 柔軟な働き方の推進



→ 実施の有無・前後での差はさまざま

## ▽ 健康経営



→ 実施後、ラグを伴って利益率が上昇する傾向

## 推計ストラテジー

### 👉 ダイナミックパネル分析：固定効果状態依存モデル

$$ROA_{it} = \gamma ROA_{it-1} + \underbrace{b_1 D_{it} + b_2 D_{it-1}}_{\text{施策実施ダミー}} + \underbrace{X_{it}\beta}_{\substack{\text{その他コントロール変数} \\ \text{(規模ダミー、年ダミー)}}} + F_i + u_{it}$$

- ✓ 固有効果のコントロール：  $F_i$ 
    - 異質性・時間不変要因による逆の因果性（ $ROA \rightarrow D$ ）の考慮 ※例：優良企業→施策実施
  - ✓ 施策実施ダミーのラグ変数の考慮：  $D_{it}, D_{it-1}$ 
    - 効果ラグの可能性、逆の因果性の考慮
  - ✓ 状態依存モデル：  $ROA_{it-1}$ 
    - 時間可変要因（利益率の変化）による逆の因果性（ $ROA \rightarrow D$ ）の考慮 ※例：好業績→施策実施
- ⇒ **Arellano and Bond (1991) のGMM推計**

## ⇒ Arellano and Bond (1991) のGMM推計

- $ROA_{it-1}$ だけでなく $ROA_{it-2}$ もコントロール  
( $D_{it-1}$ の内生性も考慮するため)
- 施策ダミー  $D_{it}$  は各施策ずつ説明変数に使用  
(各施策で相関が高いため)
- 自己相関検定 (2nd order) ・ 過剰識別検定の実施

### 👉 頑健性の確認

1) 施策実施ダミーに対する操作変数の活用

→ **同業他社の実施率をIVに用いた2段階法**

2) サンプルセレクションバイアスの考慮

※ 「スマートワーク経営調査」への回答企業が働き方改革に積極的であったり、利益率が高かったりする可能性 = セレクションバイアス

→ **Between推計による逆ミルズ比のコントロール**



## 推計結果

### ▽ ダイバーシティ推進

	(1)	(2)	(3)
ROA <sub>t-1</sub>	-0.1875*	-0.1691	-0.1667
	(0.1104)	(0.1166)	(0.1186)
ROA <sub>t-2</sub>	-0.1319***	-0.1188**	-0.1186**
	(0.0494)	(0.0532)	(0.0535)
ダイバーシティ推進 <sub>t</sub>	-1.0025		0.4611
	(3.2245)		(3.5860)
ダイバーシティ推進 <sub>t-1</sub>		-6.6099	-6.7783
		(4.4524)	(4.6638)
1階の自己相関検定のp値	[0.000]	[0.000]	[0.000]
2階の自己相関検定のp値	[0.740]	[0.612]	[0.603]
過剰識別検定のp値	[0.776]	[0.942]	[0.922]
サンプルサイズ	2,014	2,014	2,014
企業数	351	351	351

→ 取り組みの有意な影響なし

→ 2階の自己相関なし  
→ 過剰識別検定の帰無仮説の棄却されない

## ▽ 柔軟な働き方の推進

	(4)	(5)	(6)
ROA <sub>t-1</sub>	-0.0750 (0.1102)	-0.0785 (0.1122)	-0.0773 (0.1129)
ROA <sub>t-2</sub>	-0.0920** (0.0448)	-0.0919** (0.0448)	-0.0918** (0.0447)
柔軟な働き方推進 <sub>t</sub>	-0.2732 (3.0821)		-0.2594 (3.0801)
柔軟な働き方推進 <sub>t-1</sub>		-0.4630 (5.0571)	-0.4412 (5.0517)
1階の自己相関検定のp値	[0.000]	[0.000]	[0.000]
2階の自己相関検定のp値	[0.204]	[0.207]	[0.216]
過剰識別検定のp値	[0.384]	[0.385]	[0.319]
サンプルサイズ	1,992	1,992	1,992
企業数	350	350	350

→ 取り組みの有意な影響なし

→ 2階の自己相関なし  
→ 過剰識別検定の帰無仮説の棄却されない

## ▽ 健康経営

	(7)	(8)	(9)
ROA <sub>t-1</sub>	-0.0827 (0.1244)	-0.0303 (0.1436)	-0.0049 (0.1448)
ROA <sub>t-2</sub>	-0.0441 (0.0590)	-0.0509 (0.0667)	-0.0640 (0.0676)
健康経営 <sub>t</sub>	1.6192 (3.5770)		3.4628 (4.1338)
健康経営 <sub>t-1</sub>		11.4119** (4.7001)	12.0957** (4.7050)
1階の自己相関検定のp値	[0.000]	[0.002]	[0.282]
2階の自己相関検定のp値	[0.194]	[0.616]	[0.881]
過剰識別検定のp値	[0.308]	[0.942]	[0.932]
サンプルサイズ	1,599	1,599	1,599
企業数	280	280	280

→ 健康経営実施の1年後にROAが有意に上昇

※ ROAの3標準偏差程度の影響度合い

→ 2階の自己相関なし

→ 過剰識別検定の帰無仮説の棄却されない

# 推計結果：頑健性のチェック 1 ~IV（同業他社の実施率）

	IV (Allerano and Bond)		
	(1)	(2)	(3)
ROA <sub>t-1</sub>	-0.1498 (0.1083)	-0.0716 (0.1099)	-0.1383 (0.1167)
ROA <sub>t-2</sub>	-0.1267*** (0.0487)	-0.1005** (0.0470)	-0.0594 (0.0583)
ダイバーシティ推進 <sub>t</sub>	-4.8101 (10.3343)		
ダイバーシティ推進 <sub>t-1</sub>	10.3019 (9.3757)		
柔軟な働き方推進 <sub>t</sub>		-10.5501 (9.2995)	
柔軟な働き方推進 <sub>t-1</sub>		5.5963 (16.2757)	
健康経営 <sub>t</sub>			11.7640 (10.6342)
健康経営 <sub>t-1</sub>			46.8540*** (14.7787)

→ 取り組みの影響なし

→ 取り組みの影響なし

→ 健康経営実施の1年後にROAが有意に上昇

# 推計結果：頑健性のチェック2 ～セレクションモデル

	Between (Heckman selection)			
	(4)	(5)	(6)	
ダイバーシティ推進 <sub>t</sub>	-0.2187 (0.6541)			→ 取り組みの影響なし
ダイバーシティ推進 <sub>t-1</sub>				→ 取り組みの影響なし
柔軟な働き方推進 <sub>t</sub>		0.5344 (0.6015)		→ 健康経営実施の1年後にROAが有意に上昇
柔軟な働き方推進 <sub>t-1</sub>				
健康経営 <sub>t</sub>			1.3400** (0.6713)	→ サンプルセレクションバイアスの可能性 ※ 非回答企業の利益率が低い可能性を示唆
健康経営 <sub>t-1</sub>				
逆ミルズ比	-2.4084*** (0.8907)	-2.1470** (0.9008)	-2.7503*** (1.0469)	

## まとめと考察

### <まとめ>

- ➡ 上場企業の働き方改革（ダイバーシティ推進、柔軟な働き方の推進、健康経営）の効果を検証すると、**健康経営の実施が1年後の企業業績（利益率）を高める因果的な効果がある**ことが示唆される。
  - ～ 優良企業だから施策を実施できる、業績が改善したから施策を実施できるようになった、といった内生性（逆の因果性）は固定効果状態依存モデルで考慮
- ➡ 同業他社の施策実施率が高まってきたから施策を実施することから生じる外生性に注目した**IV推計でも同様の結果**
- ➡ 一部の企業（働き方改革へ積極的、業績好調など）のみを用いたセレクションバイアスの可能性が示唆されるものの、**セレクションバイアスを考慮した推計でも同様の結果**

## <考察>

👉 なぜ健康経営だけに効果があるのか？

- ・ 上場企業のサンプル特性の可能性

  - ～ ダイバーシティ推進の実施率：47.5%

  - ～ 柔軟な働き方の推進の実施率：44.5%

  - ～ 健康経営の実施の実施率：32.5%

→ 健康経営は、ダイバーシティ推進や柔軟な働き方の推進よりも実施率が低いため、差が付きやすい(?)

→ ダイバーシティ推進や柔軟な働き方の推進に効果がないとは必ずしも言えない(?)

※ 先行研究の知見

👉 健康経営の効果のメカニズムは？

- ・ 健康経営 = 健康管理 + 経営戦略

※ 生産性向上を意図した施策

- ・ 健康経営 → 従業員の健康改善 → プレゼンティイズム・アブセンティイズムの減少等 → 生産性向上

👉 なぜ効果ラグがあるのか？

- ・ 効果ラグの存在：山本・黒田（2014）と整合的  
～ メンタルヘルスによる休職者比率の上昇が  
企業業績を2年後に押し下げる可能性
- ・ 施策の認知・浸透に一定の時間が必要
- ・ 健康改善にも一定の時間が必要



## 4. 働き方改革と労働者のウェルビーイング

### 推計ストラテジー

#### 👉 企業・労働者マッチデータを用いた推計

$$WB_{it} = (b_1 + b_2 M_{it}) D_{it-x} + X_{it} \beta + u_{it}$$

男性ダミー  
年齢層ダミー

施策実施ダミー  
(時期別)

その他コントロール変数  
(個人属性、企業業績動向など)

- ✓ ウェルビーイング指標：  $WB_{it}$  ※ 正規標準化
  - ・ ワークエンゲイジメント (UWES)
  - ・ 企業定着志向
  - ・ 仕事のやりがい
- ✓ 施策 (3施策) ダミー：  $D_{it-x}$ 
  - 企業回答データを利用、時期別の効果を測定  
(-3年前、3-5年前、5年以上前に実施)

✓ 効果の異質性の考慮： $M_{it}$

→ 性別、年齢層による違いの有無を推計

✓ その他コントロール変数： $X_{it-1}$

男性、大卒、年齢層、転職経験、未就学児あり、介護必要家族あり、役職あり、職種ダミー、勤続年数、過去数年の売上高増減

## 推計結果

### ▽ ダイバーシティ推進

	ワークエンゲイジメント (1)	企業定着志向 (4)	仕事のやりがい (7)
ダイバーシティ推進ダミー (ベース=実施なし)			
3年前から実施ダミー	0.0047 (0.0747)	0.0695 (0.0744)	0.0617 (0.0747)
5年前から実施ダミー	-0.0320 (0.0646)	0.1024 (0.0655)	0.0599 (0.0651)
5年以上前から実施ダミー	0.1271** (0.0569)	0.1637*** (0.0576)	0.1671*** (0.0577)

→ 5年以上前から実施しているとウェルビーイング指標が有意に高い

## (つづき、交差項)

	ワークエンゲイジメント		企業定着志向		仕事のやりがい	
	(2)	(3)	(5)	(6)	(8)	(9)
ダイバーシティ推進ダミー (ベース=実施なし)						
3年前から実施ダミー	0.0258 (0.2239)	0.0359 (0.1428)	-0.1110 (0.2325)	0.0521 (0.1465)	-0.0568 (0.2068)	0.0844 (0.1415)
5年前から実施ダミー	0.0127 (0.1881)	-0.0173 (0.1204)	0.0471 (0.1840)	0.1252 (0.1279)	-0.0750 (0.1808)	0.0359 (0.1245)
5年以上前から実施ダミー	0.3053* (0.1672)	0.1589 (0.1099)	0.3734** (0.1644)	0.2328** (0.1136)	0.2072 (0.1592)	0.1948* (0.1144)
-----						
男性ダミーとの交差項						
3年前から実施ダミー	-0.0290 (0.2375)		0.1963 (0.2449)		0.1325 (0.2212)	
5年前から実施ダミー	-0.0521 (0.2002)		0.0637 (0.1967)		0.1560 (0.1934)	
5年以上前から実施ダミー	-0.2058 (0.1779)		-0.2417 (0.1754)		-0.0458 (0.1705)	
-----						
中高年層ダミーとの交差項						
3年前から実施ダミー		-0.0437 (0.1675)		0.0272 (0.1698)		-0.0323 (0.1664)
5年前から実施ダミー		-0.0201 (0.1425)		-0.0310 (0.1487)		0.0345 (0.1456)
5年以上前から実施ダミー		-0.0437 (0.1283)		-0.0938 (0.1312)		-0.0375 (0.1318)

→ 施策とウェルビーイング指標の関係性に性別や年齢の違いはみられない

## ▽ 柔軟な働き方の推進

	ワークエンゲイジメント	企業定着志向	仕事のやりがい
	(1)	(4)	(7)
柔軟な働き方推進ダミー (ベース=実施なし)			
3年前から実施ダミー	0.0467 (0.0649)	0.0666 (0.0647)	0.1437** (0.0643)
5年前から実施ダミー	0.1138 (0.0714)	0.0950 (0.0705)	0.1864*** (0.0716)
5年以上前から実施ダミー	0.1004* (0.0572)	0.1461*** (0.0564)	0.1699*** (0.0579)

→ 5年以上前から実施しているとウェルビーイング指標が有意に高い

→ 仕事のやりがいは5年未満の実施でも有意に高い

## (つづき、交差項)

	ワークエンゲイジメント		企業定着志向		仕事のやりがい	
	(2)	(3)	(5)	(6)	(8)	(9)
柔軟な働き方推進ダミー (ベース=実施なし)						
3年前から実施ダミー	0.1576 (0.1851)	-0.0529 (0.1237)	0.2967 (0.1874)	0.2256* (0.1261)	0.1911 (0.1673)	0.2323* (0.1221)
5年前から実施ダミー	0.3535** (0.1760)	0.1584 (0.1326)	0.5039*** (0.1756)	0.2875** (0.1373)	0.2642 (0.1662)	0.2254* (0.1345)
5年以上前から実施ダミー	0.0686 (0.1653)	0.0425 (0.1110)	0.4473*** (0.1632)	0.3225*** (0.1109)	0.1473 (0.1511)	0.2927*** (0.1111)
-----						
男性ダミーとの交差項						
3年前から実施ダミー	-0.1279 (0.1977)		-0.2789 (0.1990)		-0.0539 (0.1812)	
5年前から実施ダミー	-0.3016 (0.1929)		-0.5007*** (0.1916)		-0.0981 (0.1842)	
5年以上前から実施ダミー	0.0319 (0.1765)		-0.3580** (0.1734)		0.0244 (0.1636)	
-----						
中高年層ダミーとの交差項						
3年前から実施ダミー		0.1408 (0.1449)		-0.2328 (0.1461)		-0.1301 (0.1433)
5年前から実施ダミー		-0.0588 (0.1568)		-0.2804* (0.1592)		-0.0610 (0.1584)
5年以上前から実施ダミー		0.0831 (0.1295)		-0.2555** (0.1280)		-0.1754 (0.1299)

→ 施策と企業定着志向の関係性は女性・若年層で顕著

## ▽ 健康経営

	ワークエンゲイジメン (1)	企業定着志向 (4)	仕事のやりがい (7)
健康経営ダミー (ベース=実施なし)			
3年前から実施ダミー	0.0460 (0.0477)	0.1031** (0.0484)	0.1071** (0.0478)
5年前から実施ダミー	-0.0566 (0.0540)	0.1007* (0.0536)	-0.0251 (0.0548)
5年以上前から実施ダミー	0.0797* (0.0474)	0.1213*** (0.0469)	0.1427*** (0.0471)

→ 5年以上前から実施しているとウェルビーイング指標が有意に高い

→ 企業定着志向・仕事のやりがいは5年未満の実施でも有意に高い

## (つづき、交差項)

	ワークエンゲイジメント		企業定着志向		仕事のやりがい	
	(2)	(3)	(5)	(6)	(8)	(9)
健康経営ダミー (ベース=実施なし)						
3年前から実施ダミー	0.0740 (0.1385)	-0.0144 (0.0889)	0.0640 (0.1401)	0.0689 (0.0954)	-0.0262 (0.1314)	0.0365 (0.0921)
5年前から実施ダミー	-0.2062 (0.1417)	-0.0321 (0.1043)	0.0994 (0.1341)	0.0886 (0.1055)	-0.0911 (0.1437)	-0.0449 (0.1129)
5年以上前から実施ダミー	-0.1346 (0.1330)	-0.0082 (0.0930)	0.1285 (0.1283)	0.1278 (0.0935)	0.0551 (0.1294)	0.1369 (0.0932)
-----						
男性ダミーとの交差項						
3年前から実施ダミー	-0.0245 (0.1473)		0.0440 (0.1488)		0.1538 (0.1408)	
5年前から実施ダミー	0.1765 (0.1531)		0.0017 (0.1457)		0.0785 (0.1551)	
5年以上前から実施ダミー	0.2472* (0.1423)		-0.0077 (0.1372)		0.1029 (0.1388)	
-----						
中高年層ダミーとの交差項						
3年前から実施ダミー		0.0857 (0.1050)		0.0473 (0.1102)		0.0981 (0.1074)
5年前から実施ダミー		-0.0268 (0.1216)		0.0174 (0.1220)		0.0298 (0.1287)
5年以上前から実施ダミー		0.1212 (0.1081)		-0.0072 (0.1077)		0.0110 (0.1081)

→ 施策とワークエンゲイジメントの関係性は女性で顕著



## まとめと考察

### <まとめ>

- ➡ **ダイバーシティ推進・柔軟な働き方推進・健康経営の3施策に共通して、5年以上前から実施している企業で働く労働者ほど、各ウェルビーイング指標が有意に高いことが示される。**
  - ※ 観察不能な異質性のコントロールができていないため、因果関係については言及できない
- ➡ **性別や年齢層による影響の違いを確認したところ、柔軟な働き方推進が企業定着志向を高める影響は女性と若年層、また、健康経営がワークエンゲイジメントを高める影響は男性により顕著であることも示される**

## <考察>

### 👉 働き方改革の目的

- ・生産性向上
- ・労働者保護：過重労働削減、WLB・働きやすさの追求

→ 労働者のウェルビーイング向上の可能性

※ 先行研究と整合的

→ ダイバーシティと柔軟な働き方の推進は生産性向上には必ずしもプラスの影響は見出せなかったが、労働者のウェルビーイング向上のプラスの影響は存在

### 👉 因果関係に関する議論

- ・「低いウェルビーイング→施策実施」の可能性

→ 施策ダミーの係数のマイナス方向へのバイアス

※ 推計結果 = プラスの係数

→ 推計結果の解釈の妥当性

## 5. 結論と留保

### 結論

- 👉 上場企業の働き方改革（ダイバーシティ推進、柔軟な働き方の推進、健康経営）の効果を検証すると、**健康経営の実施が1年後の企業業績（利益率）を高める因果的な効果がある**
  - **大きな環境変化が進む中で、働き方の適切な転換ができていない企業が存在することを示唆**
- 👉 働き方改革と労働者の厚生との関係を検証すると、ダイバーシティ推進・柔軟な働き方推進・健康経営の3施策に共通して、**5年以上前から実施している企業で働く労働者ほど、各ウェルビーイング指標が有意に高い**
  - **転換が遅れると、企業業績だけでなく、従業員のウェルビーイングにも負の影響が生じる可能性**

## 留保

- ☞ 働き方改革に関する3施策
  - ・ 実施の定義が必ずしも明確とはいえない
  - ・ どの程度積極的な施策かは把握不能
- ☞ 因果関係の特定
  - ・ 外生的ショックの抽出：（自然）実験の重要性
    - 例）企業規模や職種による働き方改革関連法の施行時期の違い
  - ・ パネルデータを用いたウェルビーイングへの影響の把握
- ☞ サンプル特性
  - ・ 小サンプルバイアスの可能性
  - ・ 上場企業以外の企業への適用

# 本日の報告内容（振り返り）

## 1. 問題意識

- ◆ 環境変化の中での日本的雇用慣行のあり方
- ◆ 働き方改革の経済学的意味
- ◆ 働き方改革と企業パフォーマンス
- ◆ 働き方改革と労働者のウェルビーイング

## 2. 利用データと変数

- ◆ 上場企業対象のアンケート調査「日経スマートワーク経営調査」
- ◆ 上場企業に勤務する従業員へのWEB調査「ビジネスパーソン1万人調査」

### 3. 働き方改革と企業パフォーマンス

- ◆ 図解：働き方改革3施策の導入と利益率の推移
- ◆ ダイナミックパネル分析
- ◆ 頑健性①：施策導入の内生的バイアス
- ◆ 頑健性②：サンプルセレクションバイアス

### 4. 働き方改革と労働者のウェルビーイング(WB)

- ◆ ウェルビーイング指標
- ◆ 企業・従業員マッチデータを用いた分析

### 5. 結論

- ◆ 健康経営→企業業績
- ◆ ダイバーシティ推進・柔軟な働き方→WB