

労働生産性と男女共同参画—なぜ
これまでの日本企業はダメなのか、
企業は何をすべきか、
国は何をすべきか

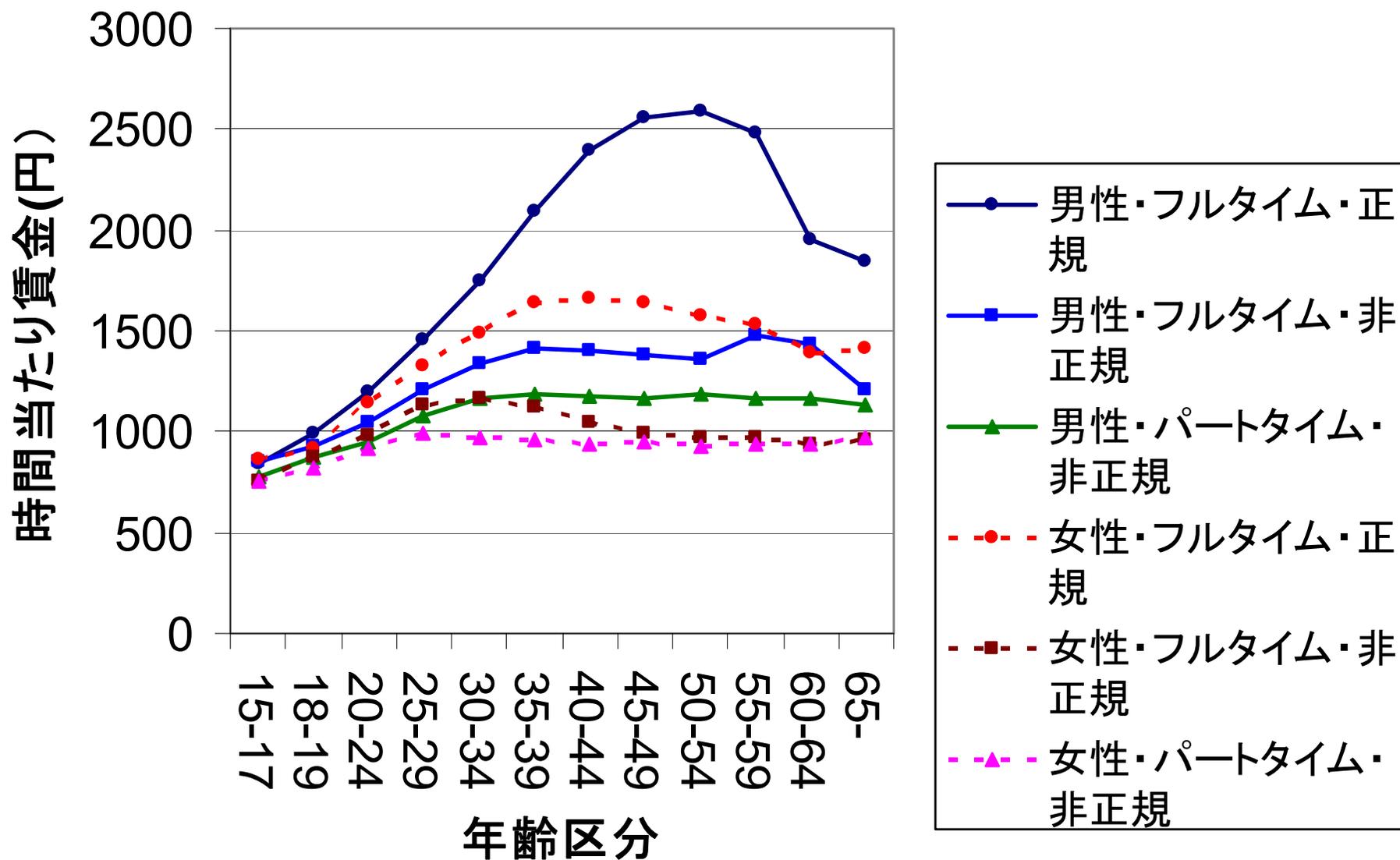
山口一男

シカゴ大学教授、RIETI客員研究員
内閣府男女共同参画局WG報告

2011年9月27日

- 男女共同参画: 社会的公正だけでなく経済的生産性向上からの必要性を認識すべき(2011年OECD閣僚理事会のジェンダー・イニシアティブ)
- エビデンス・ベースト・ポリシーの必要性
- わが国の経済的な男女不平等の根本原因: 日本的雇用慣行とそれに伴う女性の「統計的差別」
- 経済活動における男女共同参画の推進の有効な手段を考えるには①男女の経済的不平等(男女賃金格差、企業における役員・管理職の女性割合の低さ)の原因の分析と、②男女共同参画が国や企業の経済的パフォーマンスに与える影響の分析が必要。
- 日本的雇用慣行に代わり、女性人材の活用を企業のパフォーマンスの向上に結びつける「企業制度文化」はどのようなものか?
- 主な参考文献: 山口(2008、第5章)と最近の山口のRIETIでのDP(10月ウェブ公開予定)。

図1. 時間当たり賃金の年齢変化(平成17年)



男女の賃金格差の要素分解

	最尤推定法	標準化法
雇用形態の構成比の男女差	36.5	35.8
フルタイム・正規雇用内の男女格差	51.0	51.8
フルタイム・非正規雇用内の男女格差	4.0	4.1
パートタイム・正規雇用内の男女格差	0.2	0.2
パートタイム・非正規雇用内の男女格差	4.6	4.4
就業者の年齢分布の男女差	3.7	3.7

出典：山口一男（2009）『ワークライフバランス—実証と政策提言』
日本経済新聞出版社、第5章

男女賃金格差解消の対策

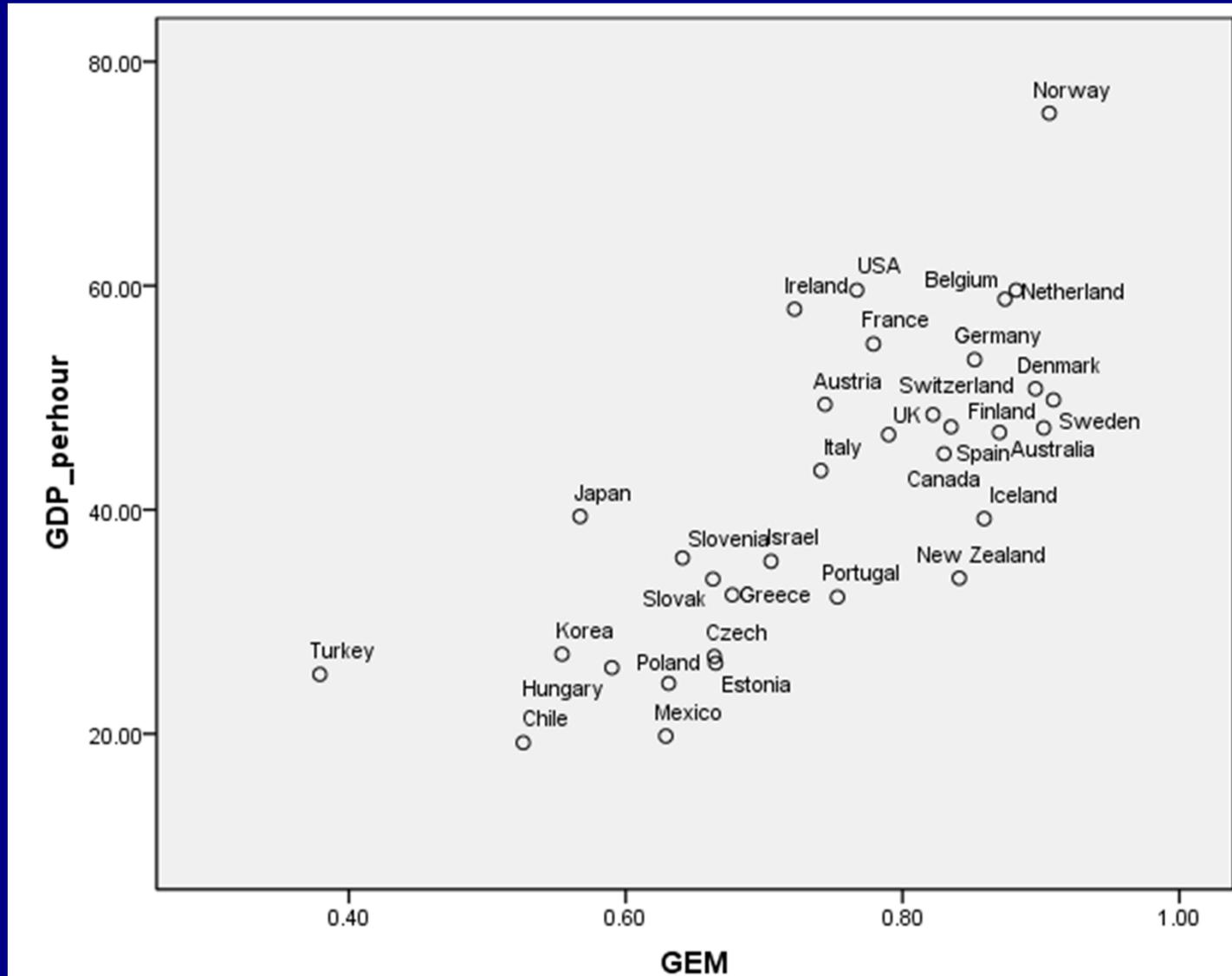
フルタイム正規雇用者内での格差の解消

- ・ ①「総合職」対「一般職」などの性別と強く相関する企業内トラッキングを間接差別として法的に禁止
- ・ ②統計的差別の経済的不合理の認識(山口(2008、日本労働研究雑誌)を参照

雇用形態の違いによる格差の解消に必要な3要素

- ・ ①正規雇用機会の男女の平等化(結婚・育児離職率の減少、結婚・育児離職後の正規再雇用の拡大)
- ・ ②短時間正社員制度の普及
- ・ ③フルタイム・パートタイム間の時間当たり賃金格差の解消(パートタイム就業に関するEUディレクティブ参照)

OECD:GEMと年間就業時間 1時間当たりのGDPとの関係



標準化された回帰係数と有意度

	時間当たりの GDP	国民 1 人当たりの GDP
モデル 1 (N=33)		
GEM	0.742***	0.756***
R ²	0.541	0.572
モデル 2 (N=33)		
GEM	0.378*	0.236
HDI	0.467*	0.667***
R ²	0.636	0.746

***p<.001; **p<.01; *p<.05; #p<.10

時間当たりのGDPと男女共同参画度(GEM)は有意に関連しており、GEMの影響の強さは人的資本(HDI)の影響の約80%に相当する。

日本企業の分析

- データ: RIETIが2009年に実施した『仕事と生活の調和(WLB)に関する国際比較調査』のデータのうち日本企業調査データ(1,677標本)
- 予備分析: 日本企業のWLB推進に関する潜在クラス
の分析。企業を単に個々の変数でなく、WLB推進に
関する総合的な制度や取り組みのパターンで類型化
をする。
- 主要分析: 日本企業の正社員1人当たり、と正社員週
労働時間1時間当たりの総利益のトビット分析(総利
益がマイナスの標本を分析から除かないため)。上記
の企業類型や、女性の人材活用に関する他の指標の
影響をみる。

WLB 制度・取り組みの日英比較: カテゴリー別割合

		日本	イギリス
標本数		1677	202
法を上回る 育児休業制度	有：プラスの影響	0.034	0.247
	有：影響無し・影響無回答	0.160	0.218
	有：マイナスの影響	0.078	0.035
	無、無回答	0.728	0.500
法を上回る 介護休業制度	有：プラスの影響	0.021	0.262
	有：影響無し・無回答	0.168	0.163
	有：マイナスの影響	0.046	0.025
	無、無回答	0.765	0.550
フレックス タイム勤務	有	0.244	0.485
	無、無回答	0.756	0.515
裁量労働制	有	0.084	0.782
	無、無回答	0.916	0.198
在宅勤務制度	有	0.043	0.673
	無、無回答	0.957	0.327
短時間勤務制度	有	0.191	0.792
	無、無回答	0.809	0.208
WLB の取り組み	有	0.225	0.317
	無、無回答	0.775	0.683

平均的には日本企業の取り組みに程度は極めて低い。わが国では、法を上回る育児・介護制度の職場の生産性への影響の評価はマイナスがプラスを上回る。

日本企業の潜在クラスの特徴

潜在クラスの番号		1	2	3	4	5	6
潜在クラスの割合		0.699	0.176	0.041	0.034	0.031	0.018
		潜在クラス別応答確率					
法を上回る 育児休業制度	有：プラスの影響	0.003	0.008	0.000	0.861	0.021	0.000
	有：影響無し	0.000	0.759	0.000	0.000	0.853	0.000
	有：マイナスの影響	0.012	0.135	1.000	0.000	0.126	0.000
	無	0.985	0.098	0.000	0.133	0.000	1.000
法を上回る 介護休業制度	有：プラスの影響	0.000	0.000	0.014	0.596	0.000	0.000
	有：影響無し	0.000	0.801	0.000	0.000	0.837	0.037
	有：マイナスの影響	0.001	0.018	0.935	0.000	0.104	0.000
	無	0.999	0.181	0.051	0.404	0.059	0.963
フレックス タイム勤務	有	0.178	0.312	0.382	0.428	0.776	0.575
	無	0.822	0.688	0.618	0.572	0.224	0.423
裁量労働制	有	0.041	0.041	0.124	0.089	0.705	1.000
	無	0.959	0.959	0.876	0.911	0.295	0.000
在宅勤務制度	有	0.014	0.000	0.043	0.055	0.649	0.490
	無	0.986	1.000	0.957	0.945	0.351	0.510
短時間勤務制度	有	0.151	0.232	0.241	0.264	0.605	0.404
	無	0.849	0.768	0.759	0.736	0.395	0.596
WLBの取り組み	有	0.139	0.363	0.339	0.644	0.780	0.209
	無	0.861	0.637	0.661	0.356	0.220	0.791

1:「何もしない」
型

2. 育児介護
支援無影響型

3. 育児介護
支援失敗型

4. 育児介護
支援成功型

5. 全般的
WLB推進型

6. 柔軟な職
場環境推進型

企業の70%の大多数は「何もしない型」である。

「育児介護支援成功型」は「全般的WLB推進型」同様WLB取り組み度が高い。

応答確率は灰色のカテゴリー(「無」)を足すと1.0に足し上がる。

最大確率による企業の格付け後の潜在クラスの分布

潜在クラス	元々の割合	格付け後の頻度	格付け後の割合
何もしない型	69.9%	1,114	66.4%
育児介護支援無影響型	17.6%	272	16.2%
育児介護支援失敗型	4.1%	92	5.5%
育児介護支援成功型	3.4%	59	3.5%
全般的 WLB 推進型	3.1%	61	3.6%
柔軟な職場環境推進型	1.8%	79	4.7%
計	100.0%	1,677	100.0%

潜在クラス	平均 正社員数	正社員数 ≥300 の 企業割合
何もしない型	269.8	18.3%
育児介護支援無影響型	641.0	39.5%
育児介護支援失敗型	620.9	37.5%
育児介護支援成功型	1,592.2	44.8%
全般的 WLB 推進型	2,286.8	55.5%
柔軟な職場環境推進型	625.8	27.9%
全クラスの平均	486.2	25.5%
標本数	1,638	1,638
One-Way ANOVA F 値 (df=5) ,P 値	F=24.97 P=.000	F=20.93 P=.000

潜在クラスは平均正社員数で大きく異なるが、ばらつきも大きい。

平均正社員数のウェイト付きで割合を見ると「何もしない型」は36.9%に縮小し、「全般的WLB推進型」は16.8%に、「育児介護支援成功型」は11.5%に増大する。

企業数は少ないが、影響下にある雇用者を単位としてみれば、「全般的WLB推進型」や「育児介護支援成功型」はかなりの割合になる。

理論モデル

- Cobb-Douglas生産関数を仮定する。

$$PR = A(\mathbf{x})K^\alpha L^\beta, 1 > \alpha, \beta > 0$$

K は資本投入量、 L は労働投入量、 $A(\mathbf{x})$ は生産性。この結果

$$\log(PR / L) = \log(A(\mathbf{x})) + \alpha \log(K) - (1 - \beta) \log(L)$$

を得る。今利益 PF を $PF = PRr(\mathbf{x})$ 、ただし $1 > r(\mathbf{x}) > 0$ は利益率を表すとすると、

$$\log(PF / L) = \log(A(\mathbf{x})r(\mathbf{x})) + \alpha \log(K) - (1 - \beta) \log(L)$$

を得る。以下「生産・利益効率」を表す $A(\mathbf{x})r(\mathbf{x})$ の決定要因 \mathbf{X} の分析を上記の式に正規分布の誤差を加味して行う。

ただし $PF < 0$ となる企業の問題がある(→トビットを用いる)。

Tobit回帰モデル

- トビットモデルは負の総利益の場合など従属変数の値が一定値以下の場合を「左センサー値」として扱う。
- 正社員1人当たりの利益の場合の従属変数

$$Y_1 \equiv \left\{ \begin{array}{ll} = \log \left(\frac{\text{PF}}{\text{正社員数}} \right) & \frac{\text{PF}}{\text{正社員数}} > 1 \text{ の時} \\ = 0 \text{ (左センサー値)} & \frac{\text{PF}}{\text{正社員数}} \leq 1 \text{ の時} \end{array} \right\}$$

- 1時間当たりの利益の場合の従属変数

$$Y_2 \equiv \left\{ \begin{array}{ll} = \log \left(\frac{\text{PF} \times 42.3}{\text{正社員数} \times \text{週労働時間}} \right) & () \text{ 内} > 1 \text{ の時} \\ = 0 \text{ (左センサー値)} & () \text{ 内} \leq 1 \text{ の時} \end{array} \right\}$$

表 9. 正社員週間労働時間 1 時間当たりの総利益のトビット分析

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
標本数(N)、左センサー数(M)	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16
I 中心的説明変数				
1. 正社員の女性割合	-0.364	-0.714*	-0.709*	-0.797**
2. 管理職の女性割合	-----	1.910*	0.995	1.233
3. 女性正社員の大卒度 ^a	0.044	0.040	0.006	0.008
4. 交互作用 2 × 3	-----	-----	1.465*	1.400*
5. 男性正社員の大卒度	0.145***	0.148***	0.143***	0.138***
6. LC (対「何もしない型」)				
育児介護支援無影響型	0.127	0.117	0.132	0.049
育児介護支援失敗型	0.022	0.028	0.037	0.243
育児介護支援成功型	0.029	-0.011	-0.024	-0.532#
全般的 WLB 推進型	0.489*	0.448#	0.481*	0.349
柔軟な職場環境推進型	0.222	0.230	0.210	0.310
7. 「正社員数 ≥ 300」ダミー	-----	-----	-----	0.054
8. 交互作用 6 × 7				
育児介護支援無影響型	-----	-----	-----	0.277
育児介護支援失敗型	-----	-----	-----	-0.606
育児介護支援成功型	-----	-----	-----	1.410**
全般的 WLB 推進型	-----	-----	-----	0.420
柔軟な職場環境推進型	-----	-----	-----	-0.227
II 他の主な説明変数:係数略	***p<.001; **p<.01; *p<0.05; #p<.10			

表 10. 人事管理の 2 項目について潜在クラス別、正社員数の規模別の平均スコアとその全体平均からの差の検定^{1,2}

	性別にかかわらず社員の能力発揮を推進する		社員の長期雇用の維持	
	正社員数 300 人以上	正社員数 300 人未満	正社員数 300 人以上	正社員数 300 人未満
何もしない型	2.32*	2.27***	1.70	1.66
育児介護支援無影響型	1.85***	2.05	1.62	1.63
育児介護支援失敗型	2.11	2.17	1.65	1.65
育児介護支援成功型	1.57***	1.97	1.19**	1.45
全面的 WLB 推進型	1.41***	2.18	1.50	1.78
柔軟な雇用環境推進型	2.18	1.98	1.72	1.89*
平均	2.18		1.66	

¹平均スコアは小さいほど重視していることを示す：1=「重視している」、2=「やや重視している」、3=「どちらともいえない」、4=「あまり重視していない」、5=「重視していない」

²有意度は各カテゴリーと「その他（そのカテゴリー以外の総数）」との平均値の差についてである。***P<.001; **p<.01, *p<.05.

表9、10のインプリケーションー1

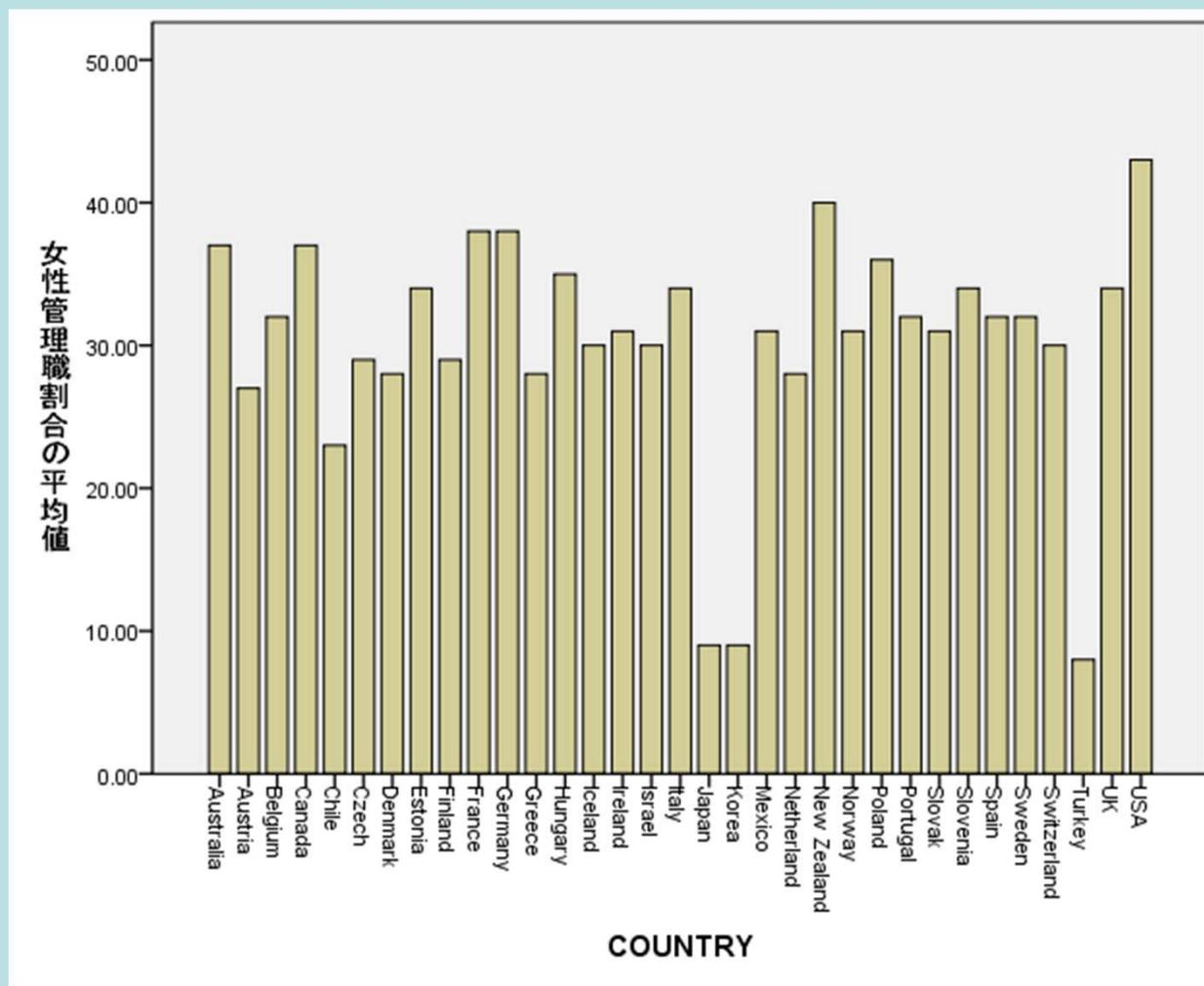
- ① WLB推進を「何もしない型」の企業に比べ、「全般的WLB推進型」の企業は、他の要因を制御して、企業の生産・利益効率の高さと有意に関連している。
- ② 正社員数300以上の企業では「育児介護支援成功型」であることと企業のパフォーマンスが強く関連しており、人事担当者の主観的な職場の生産性への評価が客観的根拠を持っている。
- ③ 正社員数300以上の企業の場合「全般的WLB推進型」と「育児介護支援成功型」は「性別にかかわらず社員の能力発揮を推進する」ことを重視する度合いが特に大きい。また「育児介護支援型」のうち「成功型」「無影響型」「失敗型」の区別は、性別にかかわらず社員の能力発揮の推進を重視する度合いと強く関連している。
→「成功」と「失敗」の差を生む重要な要素は企業が女性人材を男性人材と同様に重視する度合いである。
- ④ 正社員数300以上でかつ「育児介護支援成功型」の企業は「社員の長期雇用の維持」の重視度も他の企業より有意に大きい。③の特性と合わせると、性別にかかわらず能力開発をし、かつ長期雇用に重視する企業では、育児介護支援やWLBの推進が企業のパフォーマンスの向上に結びついていることを示唆する。

表9、10のインプリケーションー2

- ⑤男性正社員の大卒度が生産・利益効率に強く正の影響を与えているのに対し、平均的には女性正社員の大卒度は有意な影響を与えておらず、日本企業は大卒女性の人材活用にほぼ完全に失敗している。
- ⑥しかし正社員の女性割合を一定として管理職の女性割合が大きいと企業の生産・利益効率が高まる傾向が見られる。同時に管理職の女性割合を一定として正社員の女性割合が増えると、生産・利益効率が低くなる傾向が見られる。このどちらも、女性正社員に管理職へのより大きな機会を開いている企業が、より生産・利益効率が高くなる傾向を示す。しかし日本企業において、管理職の女性割合は極めて低い(今回の標本企業では平均2.4%)。
- ⑦また結論⑤の留保事項として、管理職の女性割合と女性正社員の大卒度には時間当たりの生産・利益効率で見ると有意な交互作用効果があり、管理職の女性割合が増えると、高学歴女性の割合が多いほど生産・利益効率が増す傾向が生まれる。これは因果的には管理職者に女性が多くなると高学歴女性の人材活用が進む結果生産性が増すのか、それとも高学歴女性の有効な人材活用が進む結果、管理職の女性割合も多くなり、生産性も増すのかは、今回の分析では不明である。
- ⑧一方企業の潜在クラスと女性正社員の大卒度との間には有意な相互効果はない。WLB推進の企業の型が女性人材一般の活用の指標となっているのに対し、管理職の女性割合の大きさは大卒女性の人材活用の指標となっている。

日本企業の管理職の女性割合は極めて低い。

出典：OECD,HDR-2009-tab



RIETIの企業調査(従業員100人以上)の企業内の管理職の女性割合の平均は、さらに小さく2.4%にすぎない。

なぜ日本企業はダメなのか？

- 日本企業の次のスライドで示す2タイプの企業や、管理職への女性人材の活用は労働時間1時間当たりのより高い企業利益と結びついている。
- しかしRIETIの調査の対象企業では「全面的WLB推進型」企業は3.6%、正社員数300以上で「育児介護支援成功型」の企業は1.6%に過ぎない。また管理職の女性割合が10%以上の企業は7%、20%以上の企業は2.7%にすぎない。
- つまり、日本企業の大多数は女性の人材活用が「できない」のではなく「やらない」のである。
- 野球でいえばこれは女性の人材活用について「空振りの3振」ではなく、「見送りの3振」である。試みで失敗しているなら改善の余地があるが、やろうとしないのでは進展の余地が無い。それが「ダメ」な理由である。

生産性向上と女性の人材活用を結びつけるために 日本企業は何をすべきかー1？

表 11. WLB 推進と関連してパフォーマンスに優れる
2つの企業タイプの特質

	全般的WLB推進型 +正社員数 300 以上	育児介護支援成功型 +正社員数 300 以上
共通の特 質	①育児介護支援とWLBの具体的制度・取り組みがある ②性別によらない社員の能力発揮の推進を重視する	
個別の特 質	柔軟な働き方ができる 職場環境を推進している	社員の長期雇用の維持を 重視している

- 雇用者の「仕事と生活の調和」の推進を組織的に推進することと、男性雇用者と同様に女性の能力発揮の推進を重視する企業であることが最重要である。
- WLB推進を福利厚生目的ではなく人材活用目的と考えることが重要である。
- そのためには労働生産性の基準を労働時間を加味した「一人当たり」でなく「時間当たり」にかえ、それに伴い、雇用者の働き方の選好に公平な賃金体系や昇進機会の制度を作ることが重要である。
- その様な働き方を望む雇用者には柔軟な働き方(短時間勤務、フレックスタイム勤務、在宅勤務、裁量労働制)などを可能にできることも重要である。
- 育児・介護支援をすることが、優れた企業のパフォーマンスに結びつくには、企業が男性同様、女性にも安定した長期雇用の維持を心がけることも重要である。その様な企業は女性の結婚・育児離職率もさげるであろうことが予測される。

生産性向上と女性の人材活用を結びつけるために日本企業は何をすべきかー2？

- 管理職の女性割合が大きいことは、正社員の女性割合を一定として、企業の優れたパフォーマンスや、大卒女性の活用に結びついている(ただし因果的には、大卒女性の有効な活用の結果管理職の女性割合が増えるのかもしれない)。
- 将来の管理職候補である高学歴女性の保持、つまり彼女たちの結婚育児離職率を下げる努力をすることが、まず必要条件である。
- その上で管理職の女性割合の増大を目的とする「ダイバーシティ推進本部」を役員直属でつくり、女性の管理職登用の積極策(ポジティブ・アクション)を図ることが重要と思われる。

国は何をすべきか？

- 政府による女性人材活用の経済効果の軽視の伝統の誤りを深く認識すべきである(残念ながら現政権の経済成長戦略に女性人材の活用のための具体案は全く見当たらない)。従って
 - ①政府・官庁は女性人材を活用できる一定の「企業文化」を持つに到った日本企業はパフォーマンスが高いという情報を広めること。
 - ②内閣府男女共同参画局は経済産業省や有識者と協力して、女性人材の活用が経済成長により効果的に結びつく具体的シナリオを描き、それを政権に提言すること。
- 雇用機会均等法(1986)および男女共同参画基本法(1999)がそれだけでは大多数の日本企業の女性人材の活用に結びつかなかった事実を重く見るべきである(日本的雇用慣行は制度が補完性を持ち、内側からは改革が難しいためか)。従って、より積極策が必要である

例1: オランダ型の雇用者の就業時間の自己決定権の法的保障が重要 → 企業は時間当たりの生産性の基準に変えざるを得なくなる。

例2. 管理職の女性割合など男女の機会の平等に関する人事統計の報告義務と公開の推奨 → 女性人材を活用する企業が、より優秀な女性を雇用できる社会構造を作ること。

例3. (異論もあろうが) 法人税や公共事業の民間委託についての「EO (Equality of Opportunity) プレミアム」(仮名)の導入。

表 9. 正社員週間労働時間 1 時間当たりの総利益のトビット分析

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
標本数(N)、左センサー数(M)	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16	N=1,049 M=16
I 中心的説明変数				
1. 正社員の女性割合	-0.364	-0.714*	-0.709*	-0.797**
2. 管理職の女性割合	-----	1.910*	0.995	1.233
3. 女性正社員の大卒度 ^a	0.044	0.040	0.006	0.008
4. 交互作用 2 × 3	-----	-----	1.465*	1.400*
5. 男性正社員の大卒度	0.145***	0.148***	0.143***	0.138***
6. 潜在クラス (対「何もしない型」)				
育児介護支援無影響型	0.127	0.117	0.132	0.049
育児介護支援失敗型	0.022	0.028	0.037	0.243
育児介護支援成功型	0.029	-0.011	-0.024	-0.532#
全般的 WLB 推進型	0.489*	0.448#	0.481*	0.349
柔軟な職場環境推進型	0.222	0.230	0.210	0.310
7. 「正社員数 ≥ 300」ダミー	-----	-----	-----	0.054
8. 交互作用 6 × 7				
育児介護支援無影響型	-----	-----	-----	0.277
育児介護支援失敗型	-----	-----	-----	-0.606
育児介護支援成功型	-----	-----	-----	1.410**
全般的 WLB 推進型	-----	-----	-----	0.420
柔軟な職場環境推進型	-----	-----	-----	-0.227
II 他の主な説明変数				
Log(資本金)	0.224***	0.220***	0.220***	0.203***
Log(正社員数 × 就業時間)	-0.352***	-0.337***	-0.333***	-0.381***
設立年/10	-0.083***	-0.083***	-0.084***	-0.079***
III 係数の省略された説明変数				
切片				
非正規雇用者割合				
業種ダミー (8 個)				
管理職者女性割合不詳ダミー				
女性正社員大卒度不詳ダミー				
男性正社員大卒度不詳ダミー				

^a0:0~20%, 1:20~40%, 2:40~60%, 3:60~80%, 4:80~100%

***p<.001; **p<.01; *p<.05; #p<.10