

## 働きやすさと企業業績

清水 一\*

### On the relationship between favorable working condition and firm's performance

Hajime Shimizu

(Abstract)

In this paper, we examine the relationship between working conditions and a firm's performance. The result of this empirical research is that working conditions do not have a direct relationship to a firm's performance. However, working conditions affect employee turnover rates, and a firm's performance is influenced by the employee turnover rate (especially the rate for younger workers). So we conclude that working conditions are related to a firm's performance.

キーワード 働きやすさ、若年層の定着率、企業業績、企業の社会的責任

key word : working condition, turnover rate, firm performance, corporate social responsibility

#### 1 はじめに

本稿は、企業における従業員の働きやすさが企業業績に与える影響を実証研究することを目的としている。働きやすさに注目するのは、以下の理由による。

長期の不況や経済のグローバル化、生産拠点の海外移転等によって、多くの企業で人員削減が行われた結果、長時間勤務が広まり、サービス残業や過労死などの問題を引き起こしているとも言われる<sup>1</sup>。

また、大卒新入社員の3人に1人は3年以内に退職するといわれる。この新入社員の定着率の低さは、採用コストの増加や、技術やノウハウの継承を困難にする可能性があり、

---

\* 提出年月日2008年6月28日、高松大学経営学部経営学科講師

<sup>1</sup> 中野(2006)

ひいては企業業績の悪化につながるという指摘もある<sup>2</sup>。

このような企業における従業員の労働環境、処遇はさまざまな問題を抱えている。このような状況に対し、企業の社会的責任論（corporate social responsibility:CSR）や人的資源管理論の立場からは、従業員の適切な処遇が、従業員のモチベーションを向上させ企業業績を高めることが指摘されている。

CSR と企業業績・企業評価の関係を実証分析した研究は多い。たとえば、首藤他(2006)には、CSR と会計利益の関係、CSR と株価関連指標の関数に関する先行研究が紹介されており、先行研究の結果はまちまちで、明確な関係がない。CSR と企業価値・企業業績の関係を分析した研究で明確な結果が得られていないのは、CSR の範囲が広く、何をCSR の指標とするかが、研究によってまちまちになっているからではないかと考えられる。たとえば、岡本(1996)ではCSR の要因として、従業員の生活向上、地域貢献、社会貢献、地球環境保護の4つの要因を考慮している。この4つを合成した指標でCSR の度合いを測っているが、この方法では、どの要因が重要なのか判断しにくい、もしくは、結果が合成の方法に強く依存しているなど問題点も多いと考えられる。

また、加賀田(2005)は、CSR の中でも、特に環境経営度と企業業績の関係を分析しているが、これも明確な結果は得られていない。

本稿は、必ずしもCSR に主たる関心をおいた研究ではない。しかし、以上の議論から分かるように、従業員の処遇など働きやすさはCSR の一部分を形成しており、その意味で本稿の分析はCSR の一つの側面と企業価値に関する研究と捉えることも可能である。

ところで、働きやすさと業績の関係を分析する上で、最も重要な点は、働きやすさをどのように捉えるかということであろう。一つの指標としては、若手従業員の定着率や、勤続年数などが考えられる。定着率が高いということは、労働条件を含め勤務先の企業で働き続けることを望む従業員が多いことを意味し、間接的にその企業が働きやすいのと判断できると考えられる。また、勤続年数も同じような理由で、働きやすさの間接的な指標であると考えられる。

より直接的な方法としては、ビジネスマンにアンケート調査などから、どのような人事施策・処遇が働きやすさにつながっているかを調べ、そのような施策・処遇と企業業績との関係を分析することが考えられる。本稿では、「働きやすい会社(2007)」調査（日経産

---

<sup>2</sup> 日経ベンチャー2006年11月号『強い会社の新条件は低離職率：若手を辞めさせるな』

業新聞2007年8月27日)を用いてビジネスマンの考える働きやすさの要因の特定を試みる。

## 2 「働きやすさ」を表す指標

「働きやすい会社(2007)」調査は、ライフプランにあった勤務ができるか、働く意欲に応える職場であるかなど、さまざまな視点から働きやすい会社とは何かを調査している。調査は企業編とビジネスパーソン編からなり、後者は6000人(回答数は2600人)を対象に働きやすさに関する45の設問について重要度を4段階(非常に重視する、やや重視する、あまり重視しない、まったく重視しない)で評価させている。このなかで、非常に重視すると答えた割合をランキングし、10位までをまとめたものが表1である。

表1 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	実労働時間の適正さ
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	人事考課をする側の研修・教育の有無
8	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)

表1をみると、1位の「有給休暇のとりやすさ」だけが、非常に重視するという回答の割合が50%を超えており、休暇のとりやすい雰囲気が働きやすさに大きな影響を与えていることが示唆される。また2位には「労働時間の適正さ」がランキングされており、ビジネスマンにとって働きやすい会社とは、まず労働時間の短縮が求められていることが分かる。3、6、7、8位には人事考課に関するものが並び、評価に対する関心の高さが伺える。また、「社員の定着率」も8位にランクインしており、社員が定着しない職場は、働きにくいことが示唆される。

この「働きやすい会社(2007)」調査の結果を参考に、本研究では『CSR企業総覧2007』（東洋経済新報社）から、働きやすさを規定する基礎的要因として、有給休暇の取得日数<sup>3</sup>、従業員に対する能力・業績評価基準の公開および内容告知の有無、新卒入社者の定着率（以下では若年定着率という）を選択した。

若年定着率は、新卒新入社員のうち3年後も在籍している割合を表わしている<sup>4</sup>。

### 3 実証研究のデザイン

#### 3.1 サンプル

働きやすさに関する指標は、『CSR企業総覧2007』（東洋経済新報社）に掲載されている東証1部上場企業のうち、2006年3月期決算のものを分析対象とした。業績等の財務データは、『企業財務カルテCD-ROM 2006』から採取した。『CSR企業総覧2007』に掲載されている雇用に関するデータ（勤続年数や有給取得などに関するデータ）が単体ベースなので、財務データも単独決算を用いている。

#### 3.2 回帰モデル

企業業績を被説明変数とし、働きやすさを表わすと考えられる指標を説明変数とした回帰モデルを考える。企業業績はさまざまなものが考えられるが、本稿では総資本事業利益率（ROA）を用いる。働きやすさの指標は、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の4つを考える。ダミー変数の与え方は、能力・業績評価基準の公開に関しては、公開している企業は1、していない企業は0を与え、同じく評価内容を告知している企業には1、していない企業には0を与える。

本研究では、働きやすさの指標がROAに与える影響を考察するために、ROAに影響を与える他の要因をコントロールする必要がある。先行研究から、ROAに影響を与える変数には、次のものが知られている。

##### (1) 企業の規模

企業の規模は規模の生産活動の効率性や参入障壁の高さに関連するため、企業価値に影響

<sup>3</sup> 2006年度に従業員が取得した有給休暇の平均日数

<sup>4</sup> 基本的には、2003年4月の新卒入社人数で、そのうち2006年4月に在籍している人数を割ったもの。

響を与える。企業規模を総資本（年度末株式時価総額＋有利子負債）で定義し、実際の回帰にはその自然対数を用いる。

## (2) 負債比率

負債は企業価値に相反する2つの効果を与える。一つは、負債の増加による節税効果であり、負債比率の増加は企業価値に性的効果を与える。もう一つはペッキングオーダー仮説で、情報の非対称性が存在する場合、負債による資金調達より内部資金調達のほうが望ましいというものである。この仮説によれば、負債比率は企業価値と負の関係を持つ可能性がある。負債比率は、有利子負債を総資産（簿価）で割り算出している。

## (3) 勤続年数

一般に従業員の勤続年数が長いと人的資本が蓄積されていると考えられる。人的資本の多さは企業業績と正の関係を持つと考えられる。この場合、勤続年数はROAと正の相関を持つ。しかし、日本企業の賃金プロファイルは急であることが知られており、勤続年数が長いと企業にとって人件費負担が重くなる。この効果が強いと勤続年数はROAと負の相関を持つ。

# 4 実証分析の結果

## 4.1 サンプルの特徴

表2 基本統計量

	平均	中央値	最大値	最小値	標準偏差	観測数
資産合計（百万円）	593,588	200,160	9,909,010	8,908	1,093,668	352
ROA（%）	5.37	4.59	26.46	-9.46	4.24	352
従業員数	4,451	2,138	68,956	75	7,405.3	352
若年定着率（%）	85.4	88.9	100	0	15	325
離職率（%）	4.9	3.1	57.8	0.4	6	331
有給休暇取得日数	10.6	10.4	20	0.1	4.10	323
従業員平均年齢	40.0	40.2	46.7	26.3	2.75	352
平均勤続年数	16.6	17.2	25	2.6	3.82	351
年収（万円）	702	685	1,575	339	144	351

表2は今回使用するサンプルの基本統計量である。ROAが50%を超えるサンプルは異常値として除外している。サンプル企業の従業員数は東証1部上場企業を対象としたことを反映して、単体ベースで平均4,451人と非常に規模が大きいことが分かる。サンプル企業の平均年収(700万)は全労働者の平均年収(450万程度)と比べてかなり高い。

大卒新入社員の3年以内の離職率は3割程度(定着率は70%程度)といわれているので、本研究のサンプルにおける定着率はかなり高いといえる。これは、東証1部上場企業の中でも、CSRのアンケート調査に協力し情報公開できる企業のみをサンプルにしていることに起因している可能性が高い。つまり、平均的にはかなり働きやすい企業の割合が高いというサンプルのセレクションバイアスがかかっている可能性が高い。

#### 4.2 回帰結果

表3は、被説明変数をROAとし、働きやすさの代理変数(若年定着率、有給休暇取得日数、評価基準公開ダミー、評価結果告知ダミー)を説明変数とした回帰結果である。

働きやすさの代理変数で統計的に有意なものは、若年定着率のみである。本稿の冒頭で、新入社員の定着率の低さは、採用コストの増加や、技術やノウハウの継承を困難にする可能性があり、ひいては企業業績の悪化につながるという指摘を紹介したが、このような主張が実証的に示唆される。

	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

	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

一方、残りの3つは有意でない。しかし、有給休暇のとりやすさや評価基準・評価結果

の透明性が、間接的に若年定着率に影響を与えている可能性はある。そこで、若年定着率を被説明変数とし、有給休暇取得日数、評価ダミーを被説明変数として回帰分析を行った。その際、若年定着率に影響を与えると考えられる変数（平均年収、平均年齢、平均勤続年数、企業規模）をコントロール変数として用いた。

表4が回帰結果である。休暇のとりやすさや評価基準を公開することが、若年定着率と有意に相関していることがわかる。コントロールに関しては、勤続年数と企業規模が有意に効いている。勤続年数が長いということは、従業員の定着率が全体的にも高いことを示唆するので、当然の結果とも言える。企業規模の大きさが定着率と正の相関を持つのは、規模が大きいほど企業内にさまざまな職種や職階があり、企業内でキャリアを高める余地が大きいからであると考えられる<sup>5</sup>。

この表4の結果と表3の結果をあわせて考えると、休暇のとりやすさや評価基準の公開といった、働きやすさを向上させると考えられる要因は若年定着率と正の相関を持っており、さらに、若年定着率は業績と正の相関を持つため、働きやすさを向上させる施策は企業業績と相関を持つのではないかと考えられる。

#### 4. 3 代替的な指標による検証

以上の分析では、若年定着率を高めることが企業業績と相関があることを示し。ここでは、若年定着率の代替的な指標として、従業員全体の離職率（ $=1 - \text{定着率}$ ）と企業業績に相関があるのかを分析してみる。

表5 離職率と企業業績

	離職率1	P値	離職率2	P値
定数項	1.660	0.525	3.661	0.152
規模（対数）	0.692	0.000	0.676	0.000
負債比率	-7.098	0.000	-7.046	0.000
勤続年数	-0.143	0.084	-0.210	0.010
離職率	-8.943	0.285	-19.161	0.007
有給休暇取得日数	-0.018	0.781	-0.025	0.697
評価基準公開ダミー	-0.699	0.447	-0.863	0.349
評価基準告知ダミー	0.020	0.978	-0.018	0.979
修正済み決定係数	0.095		0.115	
サンプル数		291		290

<sup>5</sup> 例えば、キャベリ（2001）73頁

表5は、被説明変数をROAとした回帰結果である。2種類の離職率を用いて分析を行った。離職率1は、自己都合による退職者を従業員数で割ったもの、離職率2は、自己都合・会社都合・早期退職制度による退職者数の合計を従業員数で割ったものである。自己都合による退職者のみを考えた場合（離職率1）、業績との有意な相関はないが、会社都合や早期退職も含めた場合（離職率2）、業績と相関がある。自己都合による退職は、自発的なものと考えられ、働きやすさなどから影響を受けると考えられる。しかし、この理由による離職（離職率1）は、業績と相関がない。

一方、会社都合や早期退職制度による離職も含めた離職率は業績とかなり相関がある。この場合は、業績が悪いので、会社都合で退職させたり、早期退職制度を設けて退職を促していると考えられるので、離職率の高さ（＝定着率の低さ）が業績に影響しているというよりは、業績の悪さが離職率に影響を与えていると考えるほうが適切であると考えられる。

## 5 まとめ

本稿では、近年注目されている「働きやすさ」と企業業績の関係について分析を行った。CSRや人的資本管理における議論では、働きやすい企業ほど従業員のモチベーションが高まり、結果として企業価値や企業業績が向上するという仮説が主張されることがある。今回の実証研究では働きやすい企業と企業業績の間には相関があることが示唆された。しかし、そのことをもって、これらの仮説が部分的には成立すると考えることはできない。なぜなら、相関関係があったとしても、因果関係があるとは限らないからである。例えば、業績が良い企業はコストをかけて、従業員の働きやすさを向上させるための施策を実施でき、業績の悪い企業は、働きやすさに配慮する余裕がないという可能性もある。

また、本稿では、働きやすさと企業業績の間には相関関係があることを示したが、十分な検証になっているとはいえない点が多い。例えば、クロスセクションデータによる分析のため、企業の特徴や時系列的な影響を十分にコントロールできていない可能性がある。これらの問題の改善は今後の課題としたい。



## 参考文献

岡本大輔『企業評価の視点と手法』中央経済社

加賀田和弘(2005)「環境経営と企業財務業績に関する実証研究」*Journal of Policy Studies* No.21  
121-142

キャペリ(2001)『雇用の未来』日本経済新聞社

首藤 恵、増子 信、若園智明(2006)「企業の社会的責任(CSR)への取り組みとパフォーマンス：  
企業収益とリスク」証券経済研究 56号 pp.31-51

中野麻美(2006)『労働ダンピング』岩波書店

高松大学紀要  
第 50 号

平成20年 9月25日 印刷  
平成20年 9月28日 発行

編集発行 高 松 大 学  
高 松 短 期 大 学  
〒761-0194 高松市春日町960番地  
TEL (087) 841 - 3255  
FAX (087) 841 - 3064

印 刷 株式会社 美巧社  
高松市多賀町 1 - 8 - 10  
TEL (087) 833 - 5811