

研究指導 大橋 良生 准教授

# 雇用形態の違いがもたらす企業業績への影響

芋川 紗希

## 1. 本稿の目的

### 1.1 従来の日本型雇用

日本企業における雇用は、三種の神器とも言われる長期雇用、年功序列、企業別労働組合に特徴づけられ、企業とヒトとの間の構造的関係が確立されている。

はじめに、長期雇用とは、正規雇用労働者として採用された場合に、経営上の大きな困難や従業員の大きな不手際がない限り、定年まで雇用される暗黙の契約である。

次に、年功序列とは、年齢に応じて賃金や地位が上がっていく人事慣行である。日本企業における年功序列は、年齢と賃金の相対関係ではなく、年齢の序列と賃金や地位の序列の逆転をなるべくさげようとする人事方針にある。

そして、企業別労働組合とは、企業を単位として従業員が組織化した労働組合のことである。企業別労働組合という労使関係の最も大切な点は二つある。第一に、仕事の種類に関係なく企業単位として、基本的には一つの組合で労働者が組織される点である。第二に、その組合が会社側と労使交渉をする主体となるので、産業別の労働組合連合は存在するが、基本的には交渉の当事者でもなく、交渉のコントロールもほとんどできない点である。以上の雇用構造が日本企業の発展を支えてきたのであるが、近年では、これらのうち終身雇用と年功序列が崩れつつあるといわれている。

### 1.2 非正規雇用労働者の特徴

長期雇用が崩れたことで、ヒトと企業との関係性が流動的となり、雇用形態もまた、従来の正規雇用に加えて、以下の違いを有する非正規雇用が用いられるようになっていく。

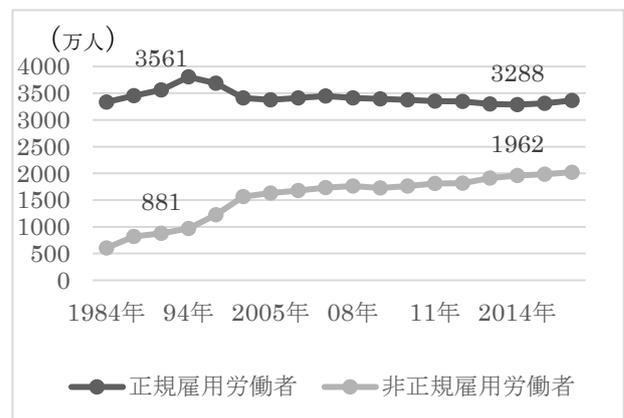
正規雇用労働者と非正規雇用労働者の違いは主

に三つある。一つ目は、労働契約期間である。正規雇用労働者が、期間の定めがない雇用契約であるのに対し、非正規雇用労働者は、期間の定めがある雇用契約となっており、正規雇用労働者と比べ短い雇用期間となっている。二つ目は、労働時間・日数である。一般的に、非正規雇用労働者の労働時間・日数は正規雇用労働者のそれらよりも短い。三つ目は、雇用形態の多様化である。非正規雇用にはさまざまな雇用形態が存在する。主な形態として、派遣社員、契約社員、パートタイム労働者がある。

経営管理の視点での非正規雇用を雇うメリットは、仕事量に合わせた人材の調達、及び人件費の抑制、即戦力となりうる有能な人材の確保、専門的業務への対応、育児・介護による時短社員や休業している社員の代替として活用できる点などがあげられる。

### 1.3 非正規雇用労働者の現状

図表 1 正規雇用労働者と非正規雇用労働者の推移



(出所)総務省統計局(2016)より筆者作成。

図表 1 は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者のおおよそ 2~3 年後ごとの推移を示している。非正規雇用労働者に注目すると、1990 年では 881 万人であったが、2014 年には 1962 万人となっており、倍増していることがわかる(総務省統計局 2016)。また、

非正規雇用労働者の約 8 割は、自ら非正規雇用を選択していることが示されている(総務省統計局 2016)。このことから雇用側だけでなく、労働者側も非正規雇用として働くことを望んでいることが伺える。

#### 1.4 問題の所在

非正規雇用労働者の利用は必要なときに必要な分だけ労働の供給をうけることになり、人件費の抑制、ひいては利益の獲得につながると期待される。しかし、非正規雇用労働者と正規雇用労働者とは実務上の質に差が生じ、販売機会を逃すなど収益の獲得ひいては利益の獲得に対し、期待されるだけの効果は実現していない可能性が指摘されている(東洋経済新報社 2016)。

そこで、本稿では、非正規雇用労働者割合に基づき、非正規雇用が企業業績に及ぼす影響を検証することとする。

## 2. 先行研究

### 2.1 非正規雇用労働者の実態

山本(2011)では、正規雇用の職がないために仕方なく非正規雇用についている不本意型の非正規雇用の実態を明らかにしている。その結果、不本意型の非正規雇用は独身、20 歳代あるいは 40~50 歳代、契約社員や派遣社員、運輸・通信や製造・建設・保守・運搬などで多く、景気循環との関係では不況期に増える傾向があることが明らかとなった。

西村(2012)では、非正規雇用労働者が抱えるワークライフバランスの問題点を整理したうえで、その問題が欠勤率と定着率にどのような影響を与えるのかを考察している。その結果、非正規雇用労働者のワークライフバランスは正規雇用労働者以上に深刻であることと、そのことが欠勤率や離職率を高めている可能性を指摘している。正規雇用ではそれほど問題にならない欠勤の問題が、非正規雇用では問題となっていることが明らかになった。

### 2.2 非正規労働と企業業績

森川(2010)では、経済産業省「企業活動基本調査」

の個票データを使用して、企業レベルのパネルデータを作成し、分析を行っている。その結果、正規雇用と派遣社員は代替的ではなく補完的であること、中期的には派遣とパートタイムや臨時・日雇の間の負の相関が強く、非正規雇用の中での雇用形態間で代替があることが示唆された。また、売上高の変動性が高い企業ほど非正規雇用への依存度が高く、サンプル平均よりも 1 標準偏差大きいと、全非正規雇用労働者比率は 5%程度高く、長期的に売上高の成長率が高い企業ほど派遣労働者比率が高い傾向があると示された。そして、不安定性が低い企業と比較したときに、企業レベルでの売上高の変動性が高い企業では、派遣労働者の利用が企業の生産性に対して正の効果を持つことが示唆された。

以上の先行研究では、非正規雇用のワークライフバランスなどの実態、非正規雇用労働者と企業業績との関係性が調査・考察されている。一方で、非正規雇用と企業活動の成果である利益との関係性は必ずしも明らかとはなっていない。そこで本稿では、非正規雇用労働者比率と収益性を指す指標を用いて、非正規雇用が企業業績に与える影響を明らかにする。この点が先行研究に対する本稿の新規性である。

## 3. 分析方法と結果

### 3.1 サンプル

対象企業は日経 500 種平均株価を構成している 3 月期決算の企業である。これらの企業を選択した理由は、業種に関わらず、日本を代表する会社において平均的にみて、非正規雇用労働者割合の影響度を検証するためである。

各企業の正規雇用労働者数と非正規雇用者数については、EDINET に提出されている有価証券報告書から抽出した。有価証券報告書に非正規雇用者数が記載されていない企業、及び金融業(銀行、証券、及び保険)を除外した結果、サンプル数は 919 観測値となった。なお、EDINET には 5 年分の有価証券報告書が収納されていることから、サンプルは 2014 年から 2017 年で収集している。

### 3.2 分析方法

本稿で分析に用いる指標は、総資産利益率(ROA)と自己資本利益率(ROE)である。ROA は企業の総合的な収益性を測る指標であり、ROE は株主に対して、どの程度利益を還元したのかを測る指標である。ROA と ROE は東洋経済新報社の『会社四季報』より収集した。

分析手順は以下の通りである。はじめに、各年度の非正規雇用労働者比率を非正規雇用労働者÷正規雇用労働者で計算し、その比率をもとに昇順で並び替え、サンプル数が均等になるように、5 つに分割した。全体サンプルに基づくと、非正規雇用労働者比率が低いグループから、G1(8%)、G2(14%)、G3(21%)、G4(33%)、G5(96%)であった。次に、各グループのROA、及びROEの平均値を算出し、また、G1のそれらとの比較分析を行った。比較分析は、当該グループのROAとG1のROAに差がないとする帰無仮説をt検定を用いて行った。はじめに、2014年から2017年までを合算したサンプルで分析を行い、次に、各年のサンプルで行った。各年で分析を行うのは、景気変動などのマクロ経済要因の影響をコントロールするためである。

### 3.3 分析結果

図表 2 は、全体サンプルに基づく比較分析の結果を示している。ROE の分析では、有意な差があることは確認されなかった。一方で、ROA の分析では、G1 に対して、G2、G4、G5 がより高い ROA であることが確認され、これらは統計的にも有意な値であった。すなわち、このことは非正規雇用労働者比率が低い企業に比べ、それが高い企業では ROA が高くなっていることを意味しており、非正規雇用の利用が収益性の向上に結びついていることが示唆された。

図表 3 は、各年のサンプルで行った比較分析のうち、2014 年の結果を示している。ROE の分析において、G1 と G4 とに、有意な差が確認されたものの、ROA の分析を含めて、全体として、各グループ間で、統計的に有意な差があることは確認できなかった。これは、非正規雇用の利用程度が業績に差をもたらし

図表 2 非正規雇用比率と業績比較 (全体サンプル)

	ROE		ROA	
	平均値 (標準偏差)	G1との平均値の差 (t 値)	平均値 (標準偏差)	G1との平均値の差 (t 値)
G1 (N=175)	0.069 (0.107)		0.030 (0.046)	
G2 (N=191)	0.086 (0.122)	0.061 (1.442)	0.033 (0.056)	0.017 (3.105)**
G3 (N=188)	0.076 (0.088)	0.033 (1.571)	-0.005 (0.564)	0.035 (0.819)
G4 (N=177)	0.086 (0.107)	0.042 (1.916)	0.041 (0.034)	0.012 (2.705)**
G5 (N=188)	0.080 (0.091)	0.037 (1.744)	0.034 (0.080)	0.015 (2.229)*

\*は 5%水準で、\*\*は 1%水準で有意であることを示している。

図表 3 非正規雇用比率と業績比較(各年のサンプル)

2014	ROE		ROA	
	平均値 (標準偏差)	G1との平均値の差(t 値)	平均値 (標準偏差)	G1との平均値の差 (t 値)
G1 (N=48)	0.072 (0.081)		0.031 (0.039)	
G2 (N=47)	0.081 (0.079)	0.009 (0.556)	0.044 (0.045)	0.013 (1.494)
G3 (N=46)	0.089 (0.050)	0.017 (1.239)	0.039 (0.027)	0.008 (1.176)
G4 (N=50)	0.100 (0.055)	0.029 (2.055)*	0.042 (0.028)	0.012 (1.692)
G5 (N=47)	0.067 (0.089)	0.005 (0.259)	0.044 (0.098)	0.013 (0.872)

\*は 5%水準で有意であることを示している。

ているとはいえないことを示唆する分析結果であった。

また、紙幅の関係上、表を示してはいたないが、2015年から2017年の各年をサンプルとした比較分析でも、ROE・ROAの両方の分析で、グループ間で有意な差

は確認されなかった。

以上の結果をまとめると、全体サンプルを対象とした分析では、ROAにグループ間で差異が確認されたものの、各年サンプルを対象とした分析では、それは確認できなかったことから、マクロ経済要因が影響していたと考えられる。また、ROEの分析を含めて、非正規雇用労働者比率に基づくグループ間で、統計的な差異は確認されなかったことから、非正規雇用の利用程度が業績に差異をもたらしているとはいえないことが示唆された。

## 4. 結論と課題

### 4.1 結論

本稿の目的は、雇用形態の違いが企業業績に与える影響を実証的に明らかにすることであった。

全体サンプルに基づく比較分析では、ROAの分析結果から、統計的に有意であることが確認されたものの、各年のサンプルで行った比較分析では、一部を除き、全体として各グループ間で有意な差があることは確認できなかった。これらの分析結果は非正規雇用労働者の利用程度が企業の収益性に差異をもたらしているとはいえないことを示唆している。

以上の分析結果に基づく、現在、経営者は非正規雇用を自社の環境に合わせた形態で活用していることが示唆された。このことは、正規雇用と非正規雇用をバランスをとりながら活用することが重要であることを含意している。換言すれば、財務状況に基づく正規雇用のリストラ及び、非正規雇用によるその代替的措置などの雇用構造の変化は、業績悪化をもたらしかねないことを含意している。

### 4.2 課題

最後に、今後の研究課題を提示する。

第一に、財務的な指標で測定できない効果や影響の検証をすることである。非正規雇用は労働者のワークライフに合わせた働き方を実現しやすい。一方で、非正規雇用に対する需要制約や経済の不確実性により雇用の不安定性が問題とされている。そこで、非正規雇用労働者の雇用条件に対する満足度などを

調査し、非正規雇用の実態を明らかにする必要があるといえる。これにより、非正規雇用と業績との関係性に関する理解が深められると期待される。

第二に、非正規雇用が担う業務ごとでは、分析がされていない点である。本稿では様々な業種を混ぜた分析を行ったが、非正規雇用労働者がどのような業務に最も影響を及ぼすのかは明らかになっていない。そのため、業務に対する効率の良い雇用形態を提案するために、業務別に非正規雇用の関係性を明らかにする必要があるといえる。以上が本稿の課題である。

## 主要参考文献等

- [1] 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社,pp.227-230.
- [2] 加護野忠男・吉村典久(2012)『1からの経営学 第2版』碩学社.
- [3] 厚生労働省ホームページ.  
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000120286.pdf>
- [4] 桜井久勝(2015)『財務諸表分析第6版』中央経済社.
- [5] 総務省統計局(2016)「労働力調査」
- [6] 総務省統計局ホームページ.  
<http://www.stat.go.jp/info/today/097.htm>
- [7] 「子持ち社員への配慮撤廃 資生堂が試す女性戦力化」『週刊東洋経済』第6644号, pp.26-27.
- [8] 西村智(2012)「非正規雇用者のワークライフバランスと生産性への影響—欠勤と早期退職を中心に」『経済学論究』66(2),137-152.
- [9] 森川正之(2010)「企業業績の不安定性と非正規労働—企業パネルデータによる分析—」経済産業研究所.
- [10] 山本勲(2011)「非正規労働者の希望と現実—不本意型非正規雇用の実態」経済産業研究所.
- [11] D.ロウンリー著(2001)『新・涙なしの統計学』株式会社新世社.