

# 企業年金が従業員の意欲・意識に与える影響について

## － 人的資本管理の視点から －

江淵 剛

名古屋市立大学大学院経済学研究科 博士後期課程

### 【 記 事 情 報 】

掲載誌：年金研究 No. 22 pp.55-76 ISSN 2189-969X

オンライン掲載日：2024年3月26日

掲載ホームページ：<https://www.nensoken.or.jp/publication/nenkinkenkyu/>

論文受理日：2023年6月4日 論文採択日：2024年3月11日

DOI：[https://doi.org/10.20739/nenkinkenkyu.22.0\\_55](https://doi.org/10.20739/nenkinkenkyu.22.0_55)

### 要 旨

制度の実施にともなうコスト負担などのため、企業年金を実施する企業や働き手に占める企業年金加入者の割合が減少している。一方で近年、人的資本管理の上での重要な要素とされる職場における従業員の意識や意欲の醸成に向けた企業の対応が問われている。本稿は、従業員の意識、意欲の一つの尺度である従業員満足に対する企業年金の効果を、実証分析を通じて明らかにすることを目的とする。筆者が実施したアンケートに基づく実証分析結果によると、企業年金は従業員満足との間で統計的に有意な関係を示し、企業年金には従業員満足を改善する効果があることが明らかとなった。また、他の福利厚生制度との比較においても、企業年金はより優れた効果を持つことが分かった。企業年金は人的資本管理における従業員満足の向上に資する可能性が示された。

### 1 はじめに

本稿の目的は企業年金が従業員満足を改善する効果を実証し、人的資本<sup>1</sup>管理において企業年金が果たす機能を再評価することである。

最初に、本稿では企業年金について、日本あるいは海外において企業が従業員の退職を契機として給付を行う退職給付制度の一制度であり、一時金または年金として給付を行う制度と定義する<sup>2</sup>。また、企業の外部において年金資産の積み立てが行われるものとし、国内では、根拠法に基づいて実施される確定給付企業年金、企業型確定拠出年金を対象に考察する。なお、企業年金の制度種別

<sup>1</sup> 経済産業省（2020）は、企業の持続可能性保持や広く経済成長を実現する上で「人」が原動力になるとし、企業の人材は企業価値の創造に向けての源泉であり、人材に投じる資金は投資であるとの主旨から企業の人材を人的資本としている。他方で、これまで従業員を示す際に使われてきた「人的資源」との用語は、企業のコスト管理の対象として従業員を捉え、従業員を生産過程のインプット、すなわちコストをかけて費消する対象との考え方による。本稿においては、企業の従業員は価値を生み出す力であり、企業の投資対象とする考え方から、「人的資本」の語句を用いる。

<sup>2</sup> 企業（自社）内で年金資産を積み立てる「自社年金」や退職一時金は、本稿での企業年金には含まない。

を示す 確定 給付を「DB(Defined Benefit)」、確定 拠出を「DC(Defined Contribution)」と表記する<sup>3</sup>。

厚生労働省（2018）によれば、退職給付制度を実施する企業のうち、企業年金の実施割合はおおよそ 3 割となっており、5 割を上回っていた 1997 年と比べて大きく低下している<sup>4</sup>。また、厚生年金被保険者に占める企業年金加入者の割合は 2011 年度末では 48%であったところ、2021 年度末では 42%となるなど、働き手に占める企業年金加入者の割合も低下しつつある<sup>5</sup>。

企業が企業年金を実施、維持するかどうかの決定において、企業業績や財務状況の影響は大きい。Beaudoin et al. (2010)は、企業が負う退職給付債務の認識の厳格化を求める会計基準への変更が、企業が実施する企業年金制度種目として DB から DC への移行の契機となったとし、また、Stone(1991)は、DB から DC への移行を進めた企業はDB を継続している企業と比べて財務状況が悪いことを報告している。また、DC の実施に消極的な理由としては従業員への投資教育実施やそれにとともなう教育費用の負担がある<sup>6</sup>。

財政面や手続き上の負担といった要因が障害となり<sup>7</sup>、近年、企業年金の実施について企業は消極的な姿勢にある。企業における企業年金に対する評価や期待は決して高いものとは言えないだろう。

一方、企業の知的財産やブランドといった要素が企業価値に大きく影響を与えるようになる中、無形資産の源泉となる人的資本が企業経営において重要な要素の一つとなっている。

人的資本活用を企図した取り組みにおいては、職場での従業員の意識や意欲が重要視されており、その一つに従業員満足がある。従業員満足について、岩出（2014）は「従業員の企業、職場、仕事に対する人間的な期待や要求」とし、仕事や職場面に対する意識に留まらない、企業による従業員の生活面への配慮が含まれるものとする。飯塚・大田（2020）も従業員満足を待遇や意欲をも含めた、従業員が企業に向けて感じる「包括的な満足度」とする。本稿においても、従業員満足を「仕事面や生活面に係る企業に向けた従業員の満足」と定義した上で考察を進める<sup>8</sup>。

さて、生命保険文化センター（2019）によると、重要なライフイベントは何か

---

<sup>3</sup> 本稿中、特に国内において確定給付企業年金法を根拠法として実施する確定給付企業年金を「DB 年金」、確定拠出年金法を根拠法とし実施するものを「企業型 DC 年金」と表記する。

<sup>4</sup> ここで挙げた就労条件総合調査での企業年金には、自社年金も含まれている。

<sup>5</sup> 生命保険協会他（2022）、運営管理機関連絡協議会他（2022）、厚生労働省（2022）。

<sup>6</sup> 鳥・松田（2009），pp.24-25。

<sup>7</sup> 年金シニアプラン総合研究機構（2018）。

<sup>8</sup> 従業員満足について、本稿で取り上げる先行研究では「仕事満足」や「会社満足」など複数の異なった表記が見られるが、ここでの定義と同様の概念であるものと判断し、以降、「従業員満足」として引用している。

という問いに対して、最も多い回答は「老後生活の充実」である<sup>9</sup>。また、多くの個人が老後生活に不安を抱えていることも報告されている<sup>10</sup>。Willis Towers Watson(2021)は、福利厚生制度の中で、老後保障制度に従業員の高いニーズがあることを明らかにしている。

福利厚生制度が従業員の意欲や意識を有意に高めることは、先行研究を通じて知られている。老後所得保障を充実させる機能があることを考えると、福利厚生制度の中でも企業年金は、主に生活面での満足を通じて従業員満足を高める効果があり、その効果は他の福利厚生制度よりも大きい可能性がある。

企業年金実施をめぐる低調な情勢、企業から企業年金に向けての積極的とは言い難い評価は妥当なものであろうか。福利厚生制度の一つである企業年金が、従業員満足に対して、どのような効果を有するのかが本稿の問題意識である。

本稿の実証分析結果を述べると第 1 に、企業年金に加入している従業員は非加入者と比べて従業員満足が有意に高いことが示された。第 2 に、加入する企業年金制度別に見た場合、従業員満足を高める効果として「DB 年金・企業型 DC 年金の両制度加入」が最も高く、「企業型 DC 年金」、「DB 年金」の順になった。第 3 に、企業年金の従業員満足を改善する効果は、他の福利厚生制度より有意に大きいことが明らかとなった。

本稿の構成は次の通りである。2 では、人的資本管理における企業年金の機能及び人的資本管理と従業員満足、福利厚生制度に関する先行研究をレビューする。3 において、実証分析に向けた仮説を設定した後、続く 4 では実証分析に用いるデータ及び分析方法について説明する。5 では分析結果を説明し、最後に 6 において仮説の成否を検討した後、本稿の特徴を述べ、今後の課題を確認する。

## 2 先行研究

### 2.1 人的資本管理における企業年金の機能について

企業が企業年金を備える目的として、Gustman et al.(1994)は労働者のインセンティブ底上げ、中長期にわたる従業員の努力水準の保持、労働者の選別や退職誘引などを指摘し、企業年金は賃金、人材の流動性や質、生産性に影響を与えているとする。企業年金は、従業員のキャリア全般にわたる報酬体系であり、また、米国労働者の企業年金に対するニーズの高さもあって人的資本管理の上で活用されているという。

Ippolito(1997)は企業年金について、従業員のキャリア後期において 1 年あたりの勤務によって生ずる年金支給原資の増分を特に高める、後荷重（バックローディング）の体系を採ることを通じて従業員の早期離職を抑制していると

---

<sup>9</sup> 2019 年調査では 34.9%となっており、次点の「子どもの教育」(22.1%)を大きく上回っている。

<sup>10</sup> 回答者の 84.4%が「不安感あり」（非常に不安を感じる、不安を感じる、少し不安を感じる、の合計値）としている。

する<sup>11</sup>。

一方で、Gustman and Steinmeier(1990)は、企業年金のバックローディング機能の有効性を認めつつも、企業年金加入者はもとより報酬水準が高く、他社に転職した場合、その高い報酬を失う。それを回避するため、企業年金加入者は離職の確度が低くなっているとしている。

企業年金の労働生産性に対する影響について、Duong et al. (2022)は、企業が生み出す特許件数や特許引用件数を当該企業のイノベーション活動の代理変数とした上でDB 型の年金が従業員にとってより手厚い内容であるほどイノベーションを促し、また、開発部門従業員の流出を抑制していることを明らかにしている。DB 型の年金は従業員の生産性向上、企業への忠誠心、ロイヤリティー向上の動機付けになるものと指摘する。ただし、積立状況に着目すれば、年金が積み立て不足となっている場合、DB 型の年金が有する上述のイノベーションに対する有意なプラスの影響は観察されないという。

国内の研究として、清家（1995）は退職金や企業年金が従業員の退職行動に対して有意に影響を与えているものとする。企業が備える退職金や企業年金は、従業員の離職確率を引き下げているとしている。

本稿の問題意識と特に関連を有する、企業年金を含む福利厚生制度と個人の意欲、意識との関係に着目するものとしては、次のような先行研究が挙げられる。

Chamberlain and Tian(2016)は、Glassdoor 社の調査結果から従業員の福利厚生制度に対するニーズの高さを指摘し、雇用主提供医療保険、401(k)、休暇・有給休暇の付与の順で有意にこれら福利厚生制度が従業員満足を高めているとした。これら旧来の福利厚生制度は、現在でも従業員に評価されているものと指摘する。

Bender and Jivan(2005)は退職者を対象として、加入していた企業年金制度の違いと生活満足との関係に着目している。筆者らは、退職者の生活満足を改善する効果は「DB・DC 両制度加入」が最も大きく、次いで「DB 加入」の順になることを明らかにした。一方で、「DC 加入」のケースにおいては、老後生活の満足に対して有意な影響は確認されなかったとする。この要因として、筆者らはDB では年金給付額が確定している一方、DC では給付額が金融市場での運用成績に左右される点を指摘する。

## 2.2 人的資本管理における従業員満足の位置づけと福利厚生制度との関係

従業員満足が企業の経営改善に与える影響として、Heskett et al. (2008)は、

---

<sup>11</sup> なお、このようなバックローディングは、賃金カーブの設定による方法でも講じることができるが、賃金での傾斜は後荷重を通じてキャリア後期において高い税率が課される一方、企業年金は非課税となる点において、報酬のバックローディングを実現する上で企業年金がより有利であるとしている。

従業員満足を高めることによって、従業員の定着や生産性向上がもたらされ、顧客満足や企業収益の高まりにつながるものとする。鈴木・松岡（2014）は、ホスピタリティ（ホテル）産業を対象とした実証分析を通じて、従業員満足の上昇が顧客満足や利益増につながる経路を明らかにしている。厚生労働省（2015）においても、顧客満足と従業員満足の両面を重視する企業は顧客満足のみを重視する企業と比べて、「売上高営業利益率が増加傾向」との回答や「人材確保ができている」とする回答が多くなっていることが示されている。

Harris and Lawrence（1994）はフレックスタイム、ワークライフバランスの実践や従業員の資産形成支援などの福利厚生制度の充実が「会社は従業員へのサポートを惜しまず、従業員のことを気にかけている」ことを示すシグナルになり得、従業員の会社に対する帰属意識の醸成が期待できるものとする。

なお、投資家からの視点でも、従業員満足の高い企業への投資は市場平均を上回る株式リターンをもたらすとの報告がある。Edmans（2011）は、従業員満足の高い会社の株式リターンは、会社規模や株価純資産倍率、配当利回りといった属性を考慮してもなお、長期（1984-2009）において有意に市場平均を上回っていることを明らかにしている。

Harter et al.（2002）は従業員満足と、生産性、従業員定着率といった経営指標に加えて従業員の仕事に対する熱意や没頭具合を示すエンゲージメントとの有意な関係を報告する。その結果、従業員満足を引き上げる施策により、企業業績の向上がもたらされるものと推論する。

次に福利厚生制度の活用による従業員満足を高める効果に関する研究として、参鍋・齋藤（2008）がある。そこでは、主に労働組合員からのアンケート回答を用いて、従業員満足と仕事及び職場の特性との関係について実証分析を行っている。筆者らは福利厚生制度に向けた満足度が高まるほど、従業員満足も有意に高まるとしている。

また、労働政策研究・研修機構（2021）は財産形成<sup>12</sup>、両立支援<sup>13</sup>、自己啓発といった福利厚生制度が有意に従業員満足を高めるとしている。

先行研究からは企業年金や福利厚生制度について、その有無や種別が従業員の意識や行動と関係し、それが生産性や企業業績に影響を与え得ることが示されている。

他方で、個別の企業年金制度や福利厚生制度と従業員満足との関係に焦点を当てたものは限定的となっており、特に国内においては見られない。

---

<sup>12</sup> 財形貯蓄制度（勤労者財産形成促進制度）、ストックオプション、金融関連相談の実施などの制度実施。

<sup>13</sup> 法定を上回る育児休業、短時間制度、介護休業制度、治療と仕事の両立支援策などの実施。

### 3 仮説の設定

以上の問題意識と先行研究を踏まえ、企業年金の実施状況が従業員満足に与える効果を明らかにするため、3つの仮説を設定する

企業年金の従業員満足への改善に対する効果をみるにあたり、次の仮説1を設定する。

*仮説 1: 企業年金の実施は有意に従業員満足を高める。*

次に、加入する個別の企業年金制度と従業員満足との関係を見るにあたり、仮説2を設定する。

*仮説 2: 個別の企業年金制度の従業員満足を改善する効果の大きさとして DB が DC を上回る。*

続いて、企業年金と他の福利厚生制度との間での従業員満足に対する効果の大きさをみるにあたり、仮説3を設定する。

*仮説 3: 企業年金は、他の福利厚生制度との比較において、従業員満足を改善する効果がより大きい。*

## 4 データと分析手法

### 4.1 アンケートの概要

仮説を検証するために従業員満足や企業年金、福利厚生制度の加入、利用の状況に関するデータを Web アンケート調査により収集した。本稿での調査の実施にあたっては、本来、母集団である 20 代～40 代の正社員を対象とした無作為抽出による標本調査が望ましいが、雇用形態や退職給付制度適用状況といった条件を満たすサンプルを分析対象としたいと考えたこと、多様かつ柔軟な質問設定と回答回収が可能であること、及び時間や費用の節約ができること、に鑑み、Web アンケート調査の手法を採用した<sup>14</sup>。株式会社クロス・マーケティング社に委託を行ない、Web アンケートの回答候補者として登録しているモニターを対象に調査を実施した<sup>15</sup>。実施期間は 2022 年 11 月 7 日～12 日であり、企業の

---

<sup>14</sup> 本多（2006）は Web アンケート調査について、回答者がインターネット環境にアクセス可能である者や登録モニターに限られること等を受けた母集団の代表性に関する懸念を指摘する。他方、日本学術会議社会学委員会 Web 調査の課題に関する検討分科会（2020）では、Web 調査の学術的な活用に向けて、「データ収集の幅の拡大」（調査回答者の選定や回答率の高さ）、「質問設定の多様性、柔軟性」といった利点を挙げた上で「Web 調査の問題点を的確に理解した上での活用」が提起されている。

<sup>15</sup> Web アンケート調査実施に際して、名古屋市立大学大学院経済学研究科研究倫理委員会の承認を受けている。

人材育成においても将来にわたって価値を創造していく人材と考えられる 20 代～40 代の民間正社員を対象とした。

アンケート調査は、事前調査（スクリーニング）と本調査の 2 段階から成る。登録しているアンケート回答候補者より、性別、年齢、退職給付制度の有無、加入している企業年金<sup>16</sup>の状況等の個人属性に応じて絞り込みを行った上で最終的なアンケート回答候補者を決定し、本調査を実施した。

#### 4.1.1 対象サンプル

Web アンケートの本調査の回答者数は 800 人であるが、うち 135 人が企業年金の加入種別を問う設問に対して「厚生年金基金」との回答であった。一方で、生命保険協会他（2023）によれば、厚生年金基金加入者数はおおよそ 12 万人となっており、企業年金加入者全体の内では現状、限定的（約 1.3%）に留まっている。このことに鑑みると、加入している企業年金の種別を問うているものの、「厚生年金保険」と混同している可能性が考えられる。そのためこの 135 人は除き、残りの 665 人の回答を有効回答として分析を行った<sup>17</sup>。

本稿で分析対象とした回答者の主な個人属性は、大学卒・大学院修了者が回答者の約 63%となり、収入（個人）の最頻の回答は「250 万円～500 万円未満」となった。総務省（2022）による 20 代～40 代の雇用者に占める大学卒・大学院修了者（約 43%）と比べると本稿で分析対象とした回答者の大学卒・大学院修了者の割合が大きくなっている。しかしながら、スクリーニング調査を経て回答者の割当を行ったことや回答者の収入として平均的な水準<sup>18</sup>に近いことに照らし合わせると、本稿が分析対象とする回答者の属性は母集団から大きく外れていないものとみられ、大きなサンプルバイアスは生じていないものとする<sup>19</sup>。

主要な分析データの分布は図表 1 の通りである<sup>20</sup>。性別は男性 337 人（50.7%）、女性 328 人（49.3%）、年齢は 20 代 228 人（34.3%）、30 代 236 人（35.5%）、40 代

---

<sup>16</sup> 企業年金については、「企業年金に加入している」との回答者を対象として「確定給付企業年金（DB 年金）」「確定拠出年金（DC 年金）」「厚生年金基金」「確定給付企業年金と確定拠出年金」、「わからない」の選択肢より加入している企業年金の制度を尋ねた。なお、「わからない」との回答はゼロであった。

<sup>17</sup> コントロール変数として投入する説明変数の内、収入（個人）の一部の回答（250 万円～500 万円未満と 500 万円～750 万円未満）において、サンプルから外した 135 人と分析対象とした 665 人との間で有意な平均値の差がみられたが、本稿においてはアンケート回答内容の確からしさを重視したいと考えたことや収入の分布全体としては 135 人を除く前後で大きな差異は見られなかったことから、665 人をサンプルとして分析を進める。

<sup>18</sup> 厚生労働省（2023）によると 20 代～40 代の各年齢層（5 歳刻み）における正社員の平均年収は、最小で約 330 万円（20～24 歳）、最大で約 600 万円（45～49 歳）と推計される。

<sup>19</sup> 但し、本稿の分析結果を読み取る上で、Web 調査の手法を採ったことによる母集団の代表性に関する懸念が完全に払拭されていない可能性があることについては留意されたい。

<sup>20</sup> 分析に用いた全変数の記述統計は巻末図表 1 を参照されたい。

201人(30.2%)である。退職給付制度の適用状況は、「適用あり」が425人(63.9%)である。退職一時金は「適用あり」が313人(47.1%)であり、企業年金は285人(42.9%)となっている。また、個別の企業年金制度の加入者は、DB年金が46人(6.9%)、企業型DC年金が185人(27.8%)、DB年金・企業型DC年金両制度の加入者が54人(8.1%)である<sup>21</sup>。

[図表 1 分析対象データの分布]

性別	男性	337人(50.7%)	女性	328人(49.3%)		
年齢	20代	228人(34.3%)	30代	236人(35.5%)	40代	201人(30.2%)

退職給付制度適用	425人(63.9%)
退職一時金適用	313人(47.1%)
企業年金加入	285人(42.9%)
DB年金加入	46人(6.9%)
企業型DC年金加入	185人(27.8%)
DB年金・企業型DC年金両制度加入	54人(8.1%)

(出所) Web アンケート調査結果より作成

#### 4.1.2 質問内容

実証分析の主要な変数である、従業員満足と福利厚生制度の加入、利用状況に関する質問について説明する。

岩出(2014)は従業員満足が、生活満足、職務満足、職場満足、企業満足から構成されるとする。生活満足は、従業員の生活に係る領域であり、雇用や収入面での安定性や仕事と生活のバランスに関わる。職務満足は、職務そのものに係る領域であり、仕事に対する満足や公正な人事評価、処遇といった事項から成る。職場満足は、職場環境の安全性や快適性、同僚・上司とのコミュニケーション、人間関係といった事項に関係する。最後に企業満足には、企業の経営方針や社会的評価に係る事項が含まれる。アンケート調査では、従業員満足を構成するこれら4つの領域を参照した上で筆者が独自に質問を設定し調査を行った。4つの領域に関して図表2に示した合計12の質問と、併せて「会社や仕事に対する総合的な満足度」について、「1(非常に不満)～5(とても満足)」の5段階で聞いた。

<sup>21</sup> アンケート設計段階では、企業年金制度の加入状況として、各制度の加入回答者構成比が同程度となるように計画していたが、スクリーニングを経た本調査の段階では本文中の構成比となった。

[図表 2 従業員満足に関する質問]

<p>Q13 各項目に対する満足度について5段階でお答えください。(それぞれひとつずつ)                  回答選択肢：1.非常に不満 2.不満 3.どちらでもない 4.満足 5.とても満足</p>
<p>1 現在の給与に対する満足度                  2 現在勤務している会社の実施している福利厚生制度に対する満足度                  3 現在勤務している会社の実施している退職金や企業年金に対する満足度                  4 仕事と生活のバランスに対する満足度                  5 現在勤務している会社が行っている働き方改革に対する満足度                  6 仕事に対する満足度                  7 現在勤務する会社の人事評価に対する満足度                  8 現在勤務している会社の職場環境に対する満足度                  9 現在勤務している会社の人間関係に対する満足度                  10 職場の上司によるサポートに対する満足度                  11 現在勤務している会社の経営者の経営方針に対する満足度                  12 現在勤務している会社の文化的活動や社会貢献に対する満足度                  13 現在勤務している会社や仕事に対する総合的な満足度</p>

(出所) Web アンケート調査結果より作成

福利厚生制度の利用や加入状況については、先行調査<sup>22</sup>の結果を踏まえ、健康診断/人間ドック、住宅関連施策など旧来の制度に加えて、時短勤務、研修実施・資格取得補助や在宅勤務手当など近年、従業員の関心が高まりつつある制度の加入、利用状況について質問した。

先行調査からは、企業における実施割合や従業員からの評価が高い領域として伝統的な福利厚生制度（「医療・健康」「住宅関連」）が挙げられた。また、従業員のキャリアアップを視野に入れた教育、研修関連項目や時短勤務、託児施設など多様な働き方をサポートする制度への関心の高まりもみられた。本稿のアンケート調査では、実施割合の高さと注目の高い福利厚生制度として、「健康診断/人間ドック」「時短勤務」「研修実施/資格取得補助」「法定以上の有給休暇付与」「在宅勤務手当」「託児・保育施設」「住宅関連（社宅・住宅手当）」を取り上げ、それら制度の加入、利用状況を聞いた（図表 3）。

[図表 3 福利厚生制度の加入・利用状況に関する質問]

<p>Q19 現在勤務している会社であなたが実際に加入・利用している福利厚生制度についてお答えください。(それぞれひとつずつ)                  回答選択肢: 1. 加入・利用している 2. 加入・利用していない 3. わからない</p>
<p>1 健康診断/人間ドック                  2 時短勤務                  3 研修実施/資格取得補助                  4 法定以上の有給休暇付与                  5 在宅勤務手当                  6 託児・保育施設                  7 住宅関連(社宅・住宅手当など)</p>

<sup>22</sup> 日本経団連（2020）、パーソル総合研究所、マンパワーグループ（2015）。

(出所) Web アンケート調査結果より作成

## 4.2 分析手法 —回帰分析の変数とモデル—

分析手法は被説明変数を従業員満足とし、企業年金を含む退職給付制度や福利厚生制度の加入、利用状況を説明変数とした上で重回帰分析を用いた。ここで、従業員満足については、その構成要素である、生活満足、職務満足、職場満足、企業満足に関する質問の回答結果を主成分分析にて縮約したものを使用した<sup>23</sup>。従業員満足を構成する質問 (Q13\_1~Q13\_12) について主成分分析を行ったところ、固有値が 1 を大きく超える 7.34、寄与率が 61.2%となる、一つの主成分が抽出された (第1主成分)。この主成分の因子負荷量をみると全ての質問に対して正の相関が示され (図表 4)、この第1主成分が従業員満足を総合的に捉える指標として妥当であるものと判断した。続いてこの第1主成分の主成分得点を各人について算出し、これを被説明変数として、説明変数である企業年金制度 (退職給付制度) との関係性を推計するモデルを設定した。

[図表 4 従業員満足に関する主成分分析の結果]

質問項目	第1主成分 主成分負荷量
給与満足	0.2444
福利厚生制度満足	0.2621
退職給付制度満足	0.2693
ワークライフバランス満足	0.278
会社の働き方改革満足	0.3102
仕事満足	0.2903
人事評価満足	0.3032
職場環境	0.3043
人間関係満足	0.2878
上司サポート満足	0.308
経営者の経営方針満足	0.3038
会社の文化的活動や社会貢献満足	0.2942

(出所) Web アンケート調査結果より作成

推計モデルは次式の通りである。

$$\text{従業員満足} = \alpha + \beta_1 \cdot \text{各種退職給付制度加入} + \beta_2 \cdot \text{各種福利厚生制度加入} + \beta_3 \cdot \text{コントロール変数} + u$$

コントロール変数は、性別、年齢、婚姻状況、学歴および収入 (個人) などの個人属性と勤務先の企業規模及び労働組合加入状況から成る勤務先属性であ

<sup>23</sup> これにより、会社や仕事に対しての「総合満足」を問う 1 問のみの回答結果を活用する場合よりも、より回答者の実態に近い従業員満足を表出できると考えられる。

る。以下の実証分析においては全てのモデルでこれら変数を投入している。

## 5 分析結果

### 5.1 単純集計

従業員満足（図表 5）と福利厚生制度の加入、利用の状況（図表 6）について確認する。

従業員満足をみると、ワークライフバランス（2.95）、会社の職場環境（2.90）や人間関係（2.95）に加えて会社の文化的活動、社会貢献（2.92）に関する満足度が 5 段階中おおよそ 2.90 近傍となり相対的にやや高い結果となった。働き方改革や CSR といった取り組みが広く社会から注目されるようになる中、従業員にも一定程度評価されていることが分かった<sup>24</sup>。

一方で、給与に関する満足度は相対的に低くなっていた。企業の具体的な動きが伴っておらず、従業員の満足度が高まっていない可能性が示された<sup>25</sup>。

[図表 5 従業員満足のアンケート回答結果]

		平均スコア
生活満足	現在の給与に対する満足度	2.59
	現在勤務している会社が実施している福利厚生制度に対する満足度	2.89
	現在勤務している会社が実施している退職金や企業年金に対する満足度	2.70
	仕事と生活のバランスに対する満足度	2.95
	現在勤務している会社が行っている働き方改革に対する満足度	2.80
職務満足	仕事に対する満足度	2.86
	現在勤務する会社の人事評価に対する満足度	2.72
職場満足	現在勤務している会社の職場環境に対する満足度	2.90
	現在勤務している会社の人間関係に対する満足度	2.95
	職場の上司によるサポートに対する満足度	2.82
企業満足	現在勤務している会社の経営者の経営方針に対する満足度	2.83
	現在勤務している会社の文化的活動や社会貢献に対する満足度	2.92
総合満足	現在勤務している会社や仕事に対する総合的な満足度	2.83

・回答選択肢は、「1.非常に不満」～「5.とても満足」の5件法

（出所）Web アンケート調査結果より作成

福利厚生制度別の加入、利用状況を見ると、近年の従業員ニーズが高い領域である研修実施・資格取得補助（216 人、32.5%）といった制度の広がりが確認できた一方で、時短勤務（140 人、21.1%）や在宅勤務手当（158 人、23.8%）といった働き方の多様化を視野に入れた新しい領域では、その利用者が限られてい

<sup>24</sup> 小出他（2022）によると、働き方改革への取り組みについて、「実施/計画中」とする割合は 94%に上っている。

<sup>25</sup> 労務行政研究所（2022）によると、基本給を引き上げるベースアップについて、労働者は 70.8%が「実施すべき」としている一方、「実施する予定」とする事業主は 17%に留まっている。

ることが分かった。

[図表 6 福利厚生制度 加入/利用状況]

	加入/利用の状況
健康診断・人間ドック	77.7%
時短勤務	21.1%
研修実施・資格取得補助	32.5%
法定以上の有給休暇	38.0%
在宅勤務手当	23.8%
託児・保育施設	8.4%
住宅関連施策（住宅手当/社宅など）	24.5%

（出所）Web アンケート調査結果より作成

## 5.2 回帰分析による仮説の検証

重回帰分析による推計結果は図表 7 の通りである<sup>26</sup>。

モデル(1)は、企業年金を含む退職給付制度の従業員満足に対する有意性を検証し、モデル(2)は同じく企業年金の有意性を検証する。モデル(3)は、個別企業年金制度の有意性と従業員満足に対する各々の標準化係数の大きさを確認し、モデル(4)は、企業年金と個別福利厚生制度の有意性ならびに各々の制度の標準化係数の大きさを確認する。

---

<sup>26</sup> モデル推計にあたって、「収入（個人）」を「収入なし」とする回答及び「勤務先企業規模」を問う質問について「わからない」とする回答を除外したため、観測数は有効回答とした 665 より減少し、636 となっている。

[図表 7 被説明変数：従業員満足 モデル推計結果]

説明変数	モデル	(1)	(2)	(3)	(4)
女性		0.167 (0.222)	0.103 (0.224)	0.014 (0.224)	0.009 (0.229)
年齢 [基準:20代]					
30代		-0.266 (0.258)	-0.250 (0.260)	-0.053 (0.257)	-0.034 (0.260)
40代		-0.525* (0.286)	-0.497* (0.287)	-0.091* (0.286)	-0.070 (0.286)
既婚		-0.195 (0.224)	-0.188 (0.223)	-0.041 (0.223)	-0.039 (0.223)
最終学歴 [基準:高校]					
中学校		-0.338 (1.082)	-0.448 (1.062)	-0.023 (1.075)	-0.020 (1.031)
専修学校		-0.677 (0.448)	-0.677 (0.447)	-0.061 (0.452)	-0.063 (0.461)
短期大学・高専		0.0522 (0.418)	0.0728 (0.418)	0.011 (0.425)	0.010 (0.414)
大学・大学院		0.310 (0.299)	0.280 (0.301)	0.055 (0.303)	0.035 (0.301)
勤務先企業規模 [基準:1人~99人]					
100人~299人		-0.224 (0.309)	-0.233 (0.312)	-0.032 (0.312)	-0.034 (0.311)
300人~499人		-0.0620 (0.396)	-0.0657 (0.395)	-0.006 (0.396)	-0.015 (0.394)
500人~999人		-0.949** (0.373)	-0.971*** (0.373)	-0.112*** (0.370)	-0.139*** (0.373)
1,000人以上		-0.703** (0.307)	-0.826** (0.329)	-0.142** (0.328)	-0.171*** (0.327)
収入(個人) [基準:250万円~500万円未満]					
250万円未満		-0.566 (0.347)	-0.609* (0.345)	-0.078* (0.345)	-0.072 (0.346)
500万円~750万円未満		1.063*** (0.282)	1.019*** (0.283)	0.166*** (0.282)	0.150*** (0.289)
750万円~1,000万円未満		0.707* (0.420)	0.641 (0.418)	0.057 (0.418)	0.052 (0.424)
1,000万円~1,500万円未満		0.989 (0.636)	0.939 (0.645)	0.069 (0.636)	0.048 (0.682)
1,500万円以上		3.066*** (1.036)	3.079*** (1.001)	0.129*** (1.023)	0.122*** (0.992)
労組加入		0.242 (0.239)	0.240 (0.239)	0.038 (0.237)	0.021 (0.245)
退職給付制度		0.654*** (0.235)			
企業年金			0.687*** (0.233)		0.110** (0.237)
DB年金加入				0.075** (0.329)	
企業型DC年金加入				0.077* (0.268)	
DB年金・企業型DC年金両制度加入				0.141*** (0.428)	
健康診断・人間ドック					0.027 (0.282)
時短勤務					0.028 (0.285)
研修実施・資格取得補助					0.050 (0.248)
法定以上の有給休暇					0.059 (0.243)
在宅勤務手当					0.062 (0.266)
託児・保育施設					-0.023 (0.468)
住宅関連施策(住宅手当/社宅など)					0.036 (0.283)
定数項		-0.372 (0.392)	-0.148 (0.378)		
観測数		636	636	636	636
決定係数		0.092	0.093	0.100	0.114

カッコ内は頑健な標準誤差。

モデル(3)・(4)では、標準化係数を記している。

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

(出所) Web アンケート調査結果より作成

全てのモデルで投入しているコントロール変数の推計結果を見ると、勤務先企業規模（従業員数）はその数が多くなる程、有意に従業員満足が下がることが窺われた。この結果は、小企業との比較で中小企業、大企業の従業員が有意に従業員満足度が低いとする井上（2019）の実証分析結果と同様である。また、鶴（2023）は、従業員満足向上に加えて、仕事のやりがい、働きがいといった概念を含む「社員のウェルビーイング」を高める要素として、会社での働き方改革（人材投資、ワークライフバランス）、職場風土、経営ビジョンなどを挙げている。企業規模と従業員満足の相関性は、一様に認められるものではなく、従業員満足の向上には本稿で着目する福利厚生制度をはじめ複数の要因が作用していることが考えられる。

収入（個人）については参照基準（250万円～500万円未満）より低い層（250万円未満）において従業員満足が有意に低いことが窺われ、高い層（500万円～750万円未満、750万円～1,000万円未満及び1,500万円以上）では従業員満足が有意に高い結果が示された。

本研究において主要な変数である退職給付制度や企業年金の加入は各々、従業員満足と統計的に有意な関係であることが確認された（モデル（1）（2））。

個別の企業年金制度に着目すると、DB年金、企業型DC年金及びDB年金・企業型DC年金の両制度加入の場合において各々、従業員満足との間で有意な関係が確認された。また、従業員満足に対する標準化係数を比べると、DB年金・企業型DC年金両制度加入の場合において最も大きく、以下、企業型DC年金、DB年金の順となった（モデル（3））。

企業年金に加えて各種福利厚生制度を投入したモデルからは、企業年金が従業員満足と有意な関係であることが確認された（モデル（4））。

### 5.3 頑健性の確認（因果の推定）

さらに、本研究において特に着目する企業年金と従業員満足との関係を検証する仮説1に関して因果を含めた頑健性を確認するため、諸属性を考慮し、近似した特性を持ち合わせたサンプルを比較する傾向スコアマッチング（Propensity Score Matching）を行う。

基本的な個人属性に基づいて企業年金加入確率としての傾向スコアを予測し<sup>27</sup>、傾向スコアが近いサンプルを対象として、企業年金の有無により従業員満

---

<sup>27</sup> 性別、年齢、婚姻状況、学歴、収入、勤め先企業規模、労働組合加入状況を共変量として企業年金加入確率をロジットモデルにより算出した。なお、マッチング後のバランステストにより、企業年金加入確率の推定に用いた上記共変量において、処置群（企業年金加入者）と対照群（企業年金非加入者）との間で統計的に有意な差異は確認されず、上手くマッチングできていることを確認している。

足に有意な差が生じているのか、確認した<sup>28</sup>。これによりサンプルの均質化を図り、それでもなお、関心のある変数—ここでは企業年金の加入—が有意な影響を有しているのか検証し、因果効果を推定するものである<sup>29</sup>。

企業年金加入の平均処置効果（ATT:Average Treatment effect on the Treated）をみた傾向スコアマッチングの結果は図表 8 の通りである。なお、ここで ATT の値は、マッチング後の企業年金加入者、未加入者間での平均の差を示している。

[図表 8 傾向スコアマッチング推計結果]

従業員満足	ATT	標準誤差	t値	有意水準
PSM	0.723	0.292	2.47	**

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

(出所) Web アンケート調査結果より作成

マッチング推定においてもなお、企業年金の加入群では非加入群との比較において従業員満足が有意に高いことが示された。

## 6 まとめ

### 6.1 仮説の成否の検討

実証分析結果から仮説 1~3 の成否をまとめると（図表 9）、仮説 1 について、企業年金は従業員満足を有意に高めうる効果があることが分かった。企業年金加入の係数は有意にプラスであり、企業年金に加入している従業員は非加入者と比べて従業員満足が高いことが明らかとなった。

仮説 2 について、加入している企業年金制度別にみると、DB・DC 両制度加入の場合の従業員満足が最も高くなり、次いで DC のみ加入、DB のみ加入の順序となった。DB・DC 両制度加入の場合において満足が最も大きくなることは、Vender and Jivan(2005)と同様であるが、DB、DC の従業員満足に対する効果の大きさの順序については DC が DB を上回り、仮説とは異なる結果となった。一つの解釈として、離転職時における年金資産のポータビリティなど、働き方の変化への DC の柔軟な対応が、DB における給付の確実性よりも評価されている可能性がある。また、金子（2021）によれば、昨今では投資に興味を持つ人や投資経験者の割合の高まりがみられるとする。投資への関心が高まり、経験を積む中で DC における運用商品選択への苦手意識が従前と比べ低下していることが、この結果

<sup>28</sup> Austin (2014) にならい、最近傍マッチング、ペアの抽出にあたっては処置群のペアとして同一の対照群のサンプルとの複数回のマッチングを認めない非復元抽出とした。

<sup>29</sup> 康永他（2018）、pp.23-27。澤田（2020）、pp.29-32。

に関係している可能性がある<sup>30</sup>。

仮説 3 について、従業員満足に対しては企業年金のみが有意となった。従業員満足向上に与える企業年金の効果は他の福利厚生制度よりも大きいことが分かった。

Harris and Lawrence(1994)と同様に、ここでみた企業年金加入者の従業員満足が非加入者と比べて有意に高い要因として、会社から企業年金という支援を受けたことで、従業員側が自発的にモチベーションや会社への帰属意識を高める互酬性、返報性が指摘できる可能性がある。そうであれば、企業年金の実施は従業員の自発的なモチベーションの高まりという、正のフィードバックが期待できる施策と位置付けられようか。

[図表 9 従業員満足と企業年金との関係をめぐる仮説と実証分析結果]

	仮説の内容	実証分析結果
仮説1	企業年金の実施は有意に従業員満足を高める。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業年金と従業員満足との間で有意な関係が認められた。</li> <li>・企業年金の実施は従業員満足を高めている。</li> </ul>
仮説2	個別の企業年金制度の従業員満足を改善する効果の大きさとしてDBがDCを上回る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DB、DCと従業員満足との間で統計的に有意な関係であることが示された。</li> <li>・従業員満足を改善する効果の大きさとしては、DCがDBを上回った。また、DB・DC両制度加入の場合において最も大きくなった</li> </ul>
仮説3	企業年金は、他の福利厚生制度との比較において、従業員満足を改善する効果がより大きい。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員満足に対して企業年金のみが有意な関係であることが示された</li> </ul>

(出所) 筆者作成

## 6.2 本稿の特徴と今後の課題

今回のアンケート調査で企業年金に関係する全ての要因を把握しきれたとまでは言えず、また、サンプルサイズも限定的である。従って、さらに検討を深める必要はあるが、本研究の学術的特徴として次の 2 点を挙げることは可能であろう。

第 1 は、アンケート調査の実施を通じて統計的手法により企業年金の従業員満足を改善する効果を確認したことである。退職まで相応の期間がある 20 代- 40 代を対象とした本研究の調査においても、企業年金は従業員満足を有意に高めることが示された。また、その頑健性の確認のため、サンプルの均質化を図った上で企業年金加入の因果効果をみる傾向スコアマッチングを行った。その結果からも、企業年金加入者において従業員満足が非加入者と比べて有意に高いことが示された。これらの方法により企業年金の従業員満足に対する因果効

<sup>30</sup> 政策による制度整備の進展とともに、自助による資産形成の手段として個人型 DC や NISA (少額投資非課税制度) の加入拡大が進んでいる。佐川 (2021)。

果を推定した先行研究はみられない。

第2は、従業員満足への効果を推計するにあたって、企業年金と他の福利厚生制度との比較を取り入れたことである。企業年金を含めた個別の福利厚生制度と従業員満足との関係を分析した先行研究は国内では見られない。本稿では、企業年金は従業員満足に向けて他の福利厚生制度よりも相対的に大きな効果を有していることを明らかにした。

先行研究に対する本稿の特徴を述べるなら、個別の企業年金制度や福利厚生制度を調査対象に含めた上で企業年金が有する従業員満足に対する効果について、実証分析を通じて明らかにしたことである。

本稿の実務面への示唆として、従業員満足の向上に向けて退職給付制度とその他の福利厚生制度とを併せて相対比較が可能なかたちで検証し、その上で企業年金の優位性を指摘したことである。企業年金は人的資本活用の重要な要素である従業員満足を改善し、ひいては経営改善に資する可能性があることが明らかとなった。

最後に今後の研究課題として次の2点を挙げる。1つ目は、より実際的な企業経営者の視点に立ったコスト面（予算制約）を重視した検証の実施である。制度を実施するコストを踏まえると一般に企業年金はその他の福利厚生制度よりも企業の費用負担がより重いと想定される。相応にコストをかけた企業年金が他の福利厚生制度と比べて従業員満足に対して相対的に高い効果を有しているのは自然な帰結とも捉えられる。同水準のコスト負担の下での効果を探求する、さらなる検証が求められよう。

2つ目は、企業年金の加入によって従業員満足がなぜ高まるのか、そのメカニズムの解明である。企業年金が、なぜ、他の福利厚生制度との対比において従業員満足に対してより大きな効果を示したのか。自発的な企業への貢献意欲や帰属意識の醸成がどのようにもたらされるのか、上述した互酬性を含め、そのメカニズムの解明は残された課題である。

なお、退職給付制度を企業年金と退職一時金に分けたモデルによる分析において十分に有意義な分析結果を示すことができなかった。退職一時金の効果についての分析は今後の課題としたい。

また、企業年金はその効果が徐々に実感できる長期的な報酬体系であることを考えると個人の時間選好率や資産形成をめぐって重要な変数となるリスク回避度を交えた上での分析も課題であろう。

## 参考文献

飯塚重善・大田博樹（2020）「地域活性化への取り組みによる中小企業の企業価値向上に関する実践的研究」神奈川大学国際経営研究所『Project Paper シリーズ』

一般社団法人生命保険協会・一般社団法人信託協会・全国共済農業協同組合

- 連合会（2022）（2023）『企業年金の受託概況』（各年）  
([https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/pdf/20230530\\_1.pdf](https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/pdf/20230530_1.pdf))
- 一般社団法人日本経済団体連合会（2020）『2019 年度福利厚生費調査結果の概要』  
(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/116.pdf>)
- 一般財団法人労務行政研究所（2022）『Press Release 労使および専門家の計 406 人に聞く 2022 年賃上げの見通し』  
(<https://www.rosei.or.jp/attach/labo/research/pdf/000081532.pdf>)
- 井上考二（2019）「小企業就業者の仕事満足度に影響を及ぼす要因」『日本政策金融公庫論集』日本政策金融公庫総合研究所、45、pp. 1-17。
- 岩出博（2014）『従業員満足指向人的資源管理論』泉文堂。
- 烏日娜・松田陽一（2009）「日本企業の退職金制度に関する研究 一従業員の仕事貢献度の反映に着目して 一」『岡山大学経済学会雑誌』岡山大学経済学会、41(1)、pp. 1-29。
- 運営管理機関連絡協議会・一般社団法人信託協会・一般社団法人生命保険協会（2022）『確定拠出年金（企業型）の統計概況（令和 4 年 3 月末現在）』  
(<https://www.shintaku-kyokai.or.jp/archives/013/202205/NR20220531-2.pdf>)
- 金子久（2021）「高まる投資熱 一投資している人と投資に興味を持つ人の割合が大きく上昇一」『コラム データで読み解く金融ビジネスの潮流』  
([https://www.nri.com/jp/knowledge/blog/1st/2021/fis/financial\\_business\\_trends/1215](https://www.nri.com/jp/knowledge/blog/1st/2021/fis/financial_business_trends/1215))
- 経済産業省（2020）『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～人材版伊藤レポート～』  
([https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyokachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyokachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf))
- 小出翔・小林光・杉原匠・大畑静美（2022）『ワークスタイル変革実態調査 2022～アフターコロナのニューノーマル策定に向けて～』  
(<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/workstyle-survey.html>)
- 公益財団法人生命保険文化センター（2019）『令和元年度 生活保障に関する調査』公益財団法人生命保険文化センター保険研究室  
([https://www.jili.or.jp/files/research/chousa/pdf/r1/2019honshi\\_all.pdf](https://www.jili.or.jp/files/research/chousa/pdf/r1/2019honshi_all.pdf))
- 公益財団法人年金シニアプラン総合研究機構（2018）『私的年金の普及可能性に関する企業アンケート調査』公益財団法人年金シニアプラン総合研究機構  
([https://www.nensoken.or.jp/wp-content/uploads/H\\_30\\_01.pdf](https://www.nensoken.or.jp/wp-content/uploads/H_30_01.pdf))
- 厚生労働省（2015）『今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査

## 研究事業』

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000127983.html>)

厚生労働省 (2018) 『就労条件総合調査』

(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/18/index.html>)

厚生労働省 (2022) 『令和3年度厚生年金保険・国民年金事業の概況』

(<https://www.mhlw.go.jp/content/001027360.pdf>)

厚生労働省 (2023) 『令和4年賃金構造基本統計調査』

(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2022/index.html>)

佐川あぐり (2021) 「職域利用で後押しする現役世代の資産形成 一会社の貯蓄制度としてつみたて NISA・iDeCo の活用が望まれる」 『大和総研レポート 2021年12月27日』

([https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/asset/20211227\\_022746.pdf](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/asset/20211227_022746.pdf))

澤田康幸 (2020) 「経済学における実証分析の進化」 経済セミナー編集部 編 『新版 進化する経済学の実証分析』 日本評論社、pp. 28-42.

参鍋篤司・齋藤隆志 (2008) 「企業内賃金分散・仕事満足度・企業業績」 『日本経済研究』 日本経済研究センター、58、pp. 38-55.

鈴木研一・松岡孝介 (2014) 「従業員満足度、顧客満足度、財務業績の関係」 『管理会計学』 日本管理会計学会、22(1)、pp. 3-25.

清家篤 (1995) 「退職金・企業年金の経済効果」 猪木武徳・樋口美雄編 『日本の雇用システムと労働市場』 日本経済新聞社

総務省 (2022) 『令和2年国勢調査 調査の結果』

(<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka.html>)

鶴光太郎 (2023) 『日本の会社のための人事の経済学』 日本経済新聞出版

独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2021) 『わが国の福利厚生への導入と利用の実態とその諸要因、そして有効性の検証 — 『企業における福利厚生施策の実態に関する調査』 (2017) 二次分析 —』 独立行政法人労働政策研究・研修機構

パーソル総合研究所 『福利厚生実態調査 2020』

(<https://rc.persol-group.co.jp/consulting/salary-research/research/welfare.html>)

本多則恵 (2006) 「インターネット調査・モニター調査の特質 —モニター型インターネット調査を活用するための課題」 『日本労働研究雑誌』 労働政策研究・研修機構、551、pp. 32-41.

日本学術会議社会学委員会 Web 調査の課題に関する検討分科会 (2020) 『提言 Web 調査の有効な学術的活用を目指して』

- (<https://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-24-t292-3.pdf>)
- マンパワーグループ (2015) 『人材サービス最新情報 福利厚生の人気は「住宅手当・家賃補助」48.3%、「食堂、昼食補助」33.9%』
- ([https://www.manpowergroup.jp/client/jinji/150422\\_01.html](https://www.manpowergroup.jp/client/jinji/150422_01.html))
- 康永秀生・笹渕裕介・道端伸明・山名隼人 (2018) 『できる! 傾向スコア分析 SPSS・Stata・R を用いた必勝マニュアル』 金原出版
- Austin, Peter C. (2014), “A comparison of 12 algorithms for matching on the propensity score,” *Statistics in Medicine*, 33, pp. 1057-1069.
- Bank of America. (2020), “2020 Workplace Benefits Report - Our 10th year of examining trends in workplace benefits and wellness”
- ([https://globalcoalitiononaging.com/wp-content/uploads/2020/10/2020WorkplaceBenefitReport\\_SinglePage\\_FINAL.pdf](https://globalcoalitiononaging.com/wp-content/uploads/2020/10/2020WorkplaceBenefitReport_SinglePage_FINAL.pdf))
- Beaudoin, Cathy, Nandini Chandar and Edward M. Werner. (2010), “Are Potential Effect of SFAS 158 Associated with Firms’ Decisions to Freeze Their Defined Benefit Pension Plans?,” *Review of Accounting and Finance*, 9(4), pp. 424-451.
- Bender, Keith A. and Natalia A. Jivan. (2005), “What makes retirees happy?,” *An Issue in Brief Number 28*, Center for Retirement Research at Boston College.
- Chamberlain, Andrew and Gloria Tian. (2016), “Which Benefits Drive Employee Satisfaction?,” glassdoor ECONOMIC RESEARCH.
- (<https://www.glassdoor.com/research/benefits-drive-employee-satisfaction/>)
- Duong, Huu Nhan, Bin Qiu, and S. Ghon Rhee. (2022), “Golden Handcuffs and Corporate Innovation: Evidence from Defined Benefit Pension Plans,” *The Review of Corporate Finance Studies*, 11(1), pp. 128-168.
- Edmans, Alex. (2011), “Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity price,” *Journal of Financial Economics*, 101(3), pp. 621-640.
- Gustman, Alan L. and Thomas L. Steinmeier. (1990), “Pension Portability and Labor Mobility: Evidence from The Survey of Income and Program Participation,” *NBER Working Paper Series* 3525.
- Gustman, Alan L., Olivia S. Mitchell and Thomas L. Steinmeier. (1994), “The Role of Pensions in the Labor Market: A Survey of the Literature,” *Industrial and Labor Relations Review*, 47(3), pp. 417-438.
- Harris, Michael M. and Laurence S. Fink. (1994), “Employ Benefit

Programs and Attitudinal and Behavioral Outcomes: A Preliminary Model,” *Human Resources Management Review*, 4(2), pp. 117-129.

Harter, James K., Frank L. Schmidt, and Theodore L. Hayes. (2002), “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268-279.

Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger. (2008), “Putting the service-profit chain to work” , *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-129.

Ippolito, Richard A. (1997), “Pension Plans and Employee Performance: Evidence, Analysis, and Policy,” The University of Chicago Press.

Stone, Mary. (1991), “Firm financial stress and pension plan continuation/replacement decisions,” *Journal of Accounting and Public Policy*, 10(3), pp. 175-206.

Willis Towers Watson. (2021), “2020 Global Benefits Attitudes Survey”

(<https://www.wtwco.com/-/media/WTW/Insights/2021/02/2020-global-benefits-attitudes-survey.pdf?modified=20210202204446>)

(インターネット取得資料最終閲覧日: 2023年12月20日)

## 巻末資料

[巻末図表 1 記述統計]

	観測数	平均	標準偏差	最小値	最大値	
性別（女性）	665	0.4932	0.5003	0	1	
20代	665	0.3429	0.4750	0	1	
30代	665	0.3549	0.4788	0	1	
40代	665	0.3023	0.4596	0	1	
既婚	665	0.4075	0.4917	0	1	
<b>[最終学歴]</b>						
中学校	665	0.0165	0.1276	0	1	
高校	665	0.1895	0.3922	0	1	
専修学校	665	0.0722	0.2590	0	1	
短期大学・高専	665	0.0932	0.2910	0	1	
大学・大学院	665	0.6286	0.4836	0	1	
<b>[勤務先企業規模]</b>						
1人～99人	644	0.3245	0.4686	0	1	
100人～299人	644	0.1630	0.3697	0	1	
300人～499人	644	0.0839	0.2774	0	1	
500人～999人	644	0.1102	0.3134	0	1	
1,000人以上	644	0.3183	0.4662	0	1	
<b>[収入（個人）]</b>						
250万円未満（「収入なし」除く）	655	0.1435	0.3509	0	1	
250万円～500万円未満	655	0.5099	0.5003	0	1	
500万円～750万円未満	655	0.2305	0.4215	0	1	
750万円～1,000万円未満	655	0.0687	0.2531	0	1	
1,000万円～1,500万円未満	655	0.0336	0.1803	0	1	
1,500万円以上	655	0.0137	0.1165	0	1	
労組加入	665	0.4286	0.4952	0	1	
<b>[退職給付制度の状況]</b>						
退職給付制度適応	665	0.6391	0.4806	0	1	
退職一時金	665	0.4707	0.4995	0	1	
企業年金	665	0.4286	0.4952	0	1	
DB年金加入	665	0.0692	0.2539	0	1	
企業型DC年金加入	665	0.2782	0.4484	0	1	
DB年金・企業型DC両制度加入	665	0.0812	0.2734	0	1	
<b>[従業員満足]</b>						
生活満足	現在の給与に対する満足度	665	2.5895	1.0592	1	5
	現在勤務している会社が実施している福利厚生制度に対する満足度	665	2.8917	0.9971	1	5
	現在勤務している会社が実施している退職金や企業年金に対する満足度	665	2.6962	0.9495	1	5
	仕事と生活のバランスに対する満足度	665	2.9459	1.0825	1	5
	現在勤務している会社が行っている働き方改革に対する満足度	665	2.8030	1.0262	1	5
職務満足	仕事に対する満足度	665	2.8602	1.0030	1	5
	現在勤務する会社の人事評価に対する満足度	665	2.7233	1.0038	1	5
職場満足	現在勤務している会社の職場環境に対する満足度	665	2.8962	1.0598	1	5
	現在勤務している会社の人間関係に対する満足度	665	2.9459	1.0614	1	5
	職場の上司によるサポートに対する満足度	665	2.8195	1.0122	1	5
企業満足	現在勤務している会社の経営者の経営方針に対する満足度	665	2.8256	0.9923	1	5
	現在勤務している会社の文化的活動や社会貢献に対する満足度	665	2.9248	0.9070	1	5
総合満足	現在勤務している会社や仕事に対する総合的な満足度	665	2.8346	0.9877	1	5
<b>[福利厚生制度の利用・加入状況]</b>						
健康診断・人間ドック	665	0.7774	0.4163	0	1	
時短勤務	665	0.2105	0.4080	0	1	
研修実施・資格取得補助	665	0.3248	0.4687	0	1	
法定以上の有給休暇	665	0.3805	0.4859	0	1	
在宅勤務手当	665	0.2376	0.4259	0	1	
託児・保育施設	665	0.0842	0.2779	0	1	
住宅関連施策（住宅手当/社宅など）	665	0.2451	0.4305	0	1	