

JILPT 資料シリーズ

No. 97 2012年 2月

日本企業のコーポレート・ガバナンスと 人事戦略

日本企業のコーポレート・ガバナンスと人事戦略

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

これまで、我が国の企業（特に大企業）では、企業金融の面で間接金融方式を主軸に資金調達を行い、同時に銀行や関連会社との株式の持ち合いを行うことで、銀行や関連会社などの利害関係者と長期的な取引関係を構築してきた。しかしながら、80年代からの金融市場における段階的な規制撤廃により、金融市場から直接資金調達を行うようになった。さらに、90年代後半になると、外国人（多くはファンド）が日本企業の株式を購入するようになり、日本企業はますます株主の声を意識しながら企業経営に当たることを迫られるようになった。しかし、このような流れがある一方で、2008年9月にリーマンショックが生じたことから、世界的な金融危機ショックを受けたことは記憶に新しい。

当機構では、上場企業全数を対象に、2005年10月に「企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査」、2007年10月に「雇用システムと人事戦略に関する調査」、2009年9月に「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」を実施した。今回の調査を実施する前にリーマンショックが起きていることになる。これらの調査は、同一の調査対象で同一の設問もあることから、時系列比較が可能となっている。また、調査対象が上場企業であることから、公開されている財務データとの接続も可能である。

本資料シリーズは、回答データ及び、財務データを使用することで、2次分析をしている。具体的には、①コーポレートガバナンスが人事戦略に与える影響、②近年の日本企業の人事管理制度が生産性に与えた影響、③労働組合が新卒採用に与えた影響、④雇用調整施策の選択要因、及び⑤ステークホルダーが女性活用に与える影響——等である。本報告書が、今後の労働法政策のあり方や企業の人事制度改革に関する議論に資することができれば幸いである。

最後に、本調査の設計・分析にあたって、獨協大学教授・阿部正浩氏、同志社大学教授・川口章氏、国士舘大学講師・熊迫真一氏、大阪府立大学教授・野田知彦氏、カリフォルニア大学教授・星岳雄氏、日本銀行金融エコノミスト・Jess Diamond氏にご協力いただいた。また、本調査は、カリフォルニア大学（星岳雄教授）との共同研究であり、同大学より、日経NEEDSの財務データの提供を受けている。ここに心より感謝を申し上げる。

2012年2月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口 浩一郎

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
ぐんじ まさと 郡司 正人	労働政策研究・研修機構調査・解析部 主任調査員	序論
おくだ えいじ 奥田 栄二	労働政策研究・研修機構調査・解析部 主任調査員補佐	第Ⅰ部
ほし たけお 星 岳雄	カリフォルニア大学サン・ディエゴ校 国際関係・環太平洋地域研究大学院教授	第Ⅱ部第1章
ジェス ダイアモンド Jess Diamond	日本銀行金融研究所エコノミスト	第Ⅱ部第1章
あべ まさひろ 阿部 正浩	獨協大学経済学部教授	第Ⅱ部第2章
のだ ともひこ 野田 知彦	大阪府立大学経済学部教授	第Ⅱ部第3章
くまさこ しんいち 熊迫 真一	国士舘大学政経学部講師	第Ⅱ部第4章
かわぐち あきら 川口 章	同志社大学政策学部教授	第Ⅱ部第5章

（注）本調査の主査は阿部正浩教授が行った。

目 次

序論	1
第 I 部 調査の概要	7
1. 調査概要と回答企業の属性	9
2. リーマンショックの影響	10
3. コーポレート・ガバナンスの現状	10
3-1. 利害関係者の時系列比較（2009年調査、2007年調査、2005年調査）	10
3-2. 利害関係者の発言力と重視傾向	11
3-3. 利害関係者の発言力の変化	12
3-4. 利害関係者に対する重視傾向の変化	13
3-5. 重視している経営指標の時系列比較	14
4. 企業の財務戦略と買収防衛策の導入	15
4-1. 買収防衛策の実施状況	15
4-2. 最近2年間の財務戦略	17
5. 雇用調整の状況	20
5-1. 雇用調整策の実施企業	20
5-2. 雇用調整策の実施内容	21
6. 能力開発の状況	24
7. 仕事と家庭の両立支援	25
8. ポジティブ・アクションの状況	27
第 II 部 分析編	29
第 1 章 コーポレート・ガバナンスと人事戦略	31
1. はじめに	31
2. 財務構造とコーポレート・ガバナンス	31
3. 企業財務構造、コーポレート・ガバナンス、終身雇用	39
4. 財務構造、コーポレート・ガバナンス、教育訓練	42
5. 結論	45
第 2 章 人事労務管理制度は生産性に影響するか	46
1. はじめに	46
2. 人事労務管理制度の変化	49
3. 人事労務管理と生産性	55

4. 推定方法	57
4-1. データの作成	57
4-2. 推定方法	57
5. 推定結果	58
6. むすびにかえて	63
第3章 新卒採用抑制と労働組合	67
1. はじめに	67
2. 若年失業の問題点	67
3. 雇用の置き換え効果をめぐる議論	68
3-1. サーベイ	68
3-2. インサイダー・アウトサイダーモデル	69
4. 作業仮説とデータ	70
5. 新卒採用抑制の分析	71
6. まとめにかえて	73
第4章 雇用調整施策の選択要因	75
1. はじめに	75
2. 分析方法・データ	76
3. 分析結果	77
3-1. 分析1	77
3-2. 分析2	81
4. 考察	84
5. 結びにかえて	84
第5章 ステークホルダーの影響力と女性の活躍	86
1. はじめに	86
2. 投資家によるガバナンスと女性の活躍	88
2-1. 実証仮説	88
2-2. 実証モデル	89
3. データと変数	90
3-1. データ	90
3-2. 変数	90
4. 推定結果	98
4-1. コーポレート・ガバナンスと女性の活躍	98
4-2. 仮説の検証	99
5. まとめ	104

資料編	107
資料1 「企業のコーポレートガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査」 調査票	109
資料2 「雇用システムと人事戦略に関する調査」 調査票	119
資料3 「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」 調査票	129

序

論

序 論

1. 本研究の位置づけ

近年、M&A の活発化や敵対的企業買収の顕在化が進むなかで、企業の資金調達方法やコーポレート・ガバナンスのあり方にも大きな変化がみられる。また、昨今の非正社員比率の上昇や社外人材の活用のなかで、企業の人事戦略にも変化がみられる。これらの変化を踏まえ、企業のコーポレート・ガバナンスや非正規雇用、社外人材の活用が人事戦略に及ぼす影響等を明らかにするため、当機構では 2009 年 9 月、「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」を実施した。本調査は、2005 年に実施した「企業のコーポレートガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査」（以下、「2005 年調査」と略す）及び、2007 年に実施した「雇用システムと人事戦略に関する調査」（以下、「2007 年調査」と略す）をベースとして設問設計をしたものである（2005 年調査の調査結果については、労働政策研究報告書 No.74 「企業のコーポレートガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査研究報告書」<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/074.htm> 参照。2007 年調査の調査結果については、調査シリーズ No.53 「雇用システムと人事戦略に関する調査」<http://www.jil.go.jp/institute/research/2009/053.htm> 参照）。

過去 3 回の調査には、同一の調査対象で同一の設問もあることから、パネル化されたデータを含め、時系列比較が可能となっている。加えて、調査対象が上場企業であることから、公開されている財務データとの接続が可能となっている。そこで、本報告書では、過去 3 回の回答データ及び、財務データを使用することで、2 次分析を行った。なお、本調査は、カリフォルニア大学（星岳雄教授）との共同研究であり、同大学より、日経 NEEDS の財務データの提供を受けている。本調査と財務データを接続した分析結果については、本報告書「第Ⅱ部 分析編」を参照されたい。

2. 使用データの概要

使用するデータは以下の三つの調査である。概要は以下のとおり。

(1) 調査名

- ① 「企業のコーポレートガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査研究報告書」（「2005 年調査」）
- ② 「雇用システムと人事戦略に関する調査」（「2007 年調査」）
- ③ 「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」（以下「2009 年調査」と略す）

(2) 調査期間

- ① 2005年10月6日から10月21日
- ② 2007年10月29日から11月16日
- ③ 2009年9月4日から9月30日

(3) 調査方法 郵送による調査票の配布・回収。

※なお、過去3回の調査ともに、紙による調査票の郵送による配布・回収をした調査方法は共通であるが、2009年調査では、回答者の負担を減らすため、紙による調査票だけでなくWEB上での回答も可能にした。

(4) 調査対象 上場企業全数（東京1部・2部、大阪1部・2部、名古屋1部・2部）
2005年調査、2,531社／2007年調査、2,552社／2009年調査：2,453社

(5) 有効回収数

- ① 2005年調査：450社（有効回収率、17.8%）
- ② 2007年調査：298社（有効回収率、11.7%）
- ③ 2009年調査：223社（有効回収率、9.1%）

(6) 回答属性

過去3回の回答企業の属性については図表1参照。2007年調査、2009年調査双方に回答した企業（パネル化された回答企業）の属性は図表2参照。

図表1：過去3時点の回答企業の属性(単位=%)

		2009年調査 (n=223)	2007年調査 (n=298)	2005年調査 (n=450)
従業員規模	300人未満	17.9	15.1	16.9
	300～1000人未満	26.5	23.2	33.3
	1000～5000人未満	26.9	40.6	36.2
	5000人以上	22.0	13.8	11.8
正社員規模	300人未満	21.1	18.1	20.0
	300～1000人未満	28.7	31.2	34.4
	1000～5000人未満	29.6	33.2	31.8
	5000人以上	15.7	11.7	8.9
業種	建設業	10.3	9.1	9.3
	製造業	41.3	44.3	48.2
	卸売業・小売業、飲食店・宿泊業	15.2	16.1	18.7
	運輸業・情報通信業	7.6	8.1	4.2
	金融・保険業、不動産業	9.9	10.4	8.9
	サービス業	8.1	7.7	6.4
	その他	4.5	2.7	2.4
経営者の属性	オーナー	23.3	26.2	27.1
	生え抜き	51.6	49.3	44.7
	親会社・関連会社出身	14.8	14.1	16.7
	金融機関出身	3.1	3.7	4.0
	天下り（官公庁出身） その他	0.4 4.0	2.0 4.0	0.4 6.2
労働組合の有無	労働組合がある	69.5	73.2	70.9
	労働組合はない	26.5	25.2	27.6
労使協議制の有無	労使協議制がある	70.4	74.2	70.7
	労使協議制はない	22.4	20.5	26.6

※総数には従業員規模等が不明の企業含む。

図表2：パネル化された回答企業の属性(単位=%)

		2009年調査 (n=110)	2007年調査 (n=110)
従業員規模	300人未満	11.8	13.6
	300～1000人未満	24.5	22.7
	1000～5000人未満	32.7	36.4
	5000人以上	23.6	19.1
正社員規模	300人未満	16.4	16.4
	300～1000人未満	27.3	28.2
	1000～5000人未満	34.5	34.5
	5000人以上	18.2	16.4
業種	建設業	13.6	13.6
	製造業	36.4	36.4
	卸売業・小売業、飲食店・宿泊業	18.2	18.2
	運輸業・情報通信業	5.5	6.4
	金融・保険業、不動産業	10.9	10.9
	サービス業	8.2	10.0
	その他	5.5	4.5
経営者の属性	オーナー	23.3	20.9
	生え抜き	51.6	57.3
	親会社・関連会社出身	14.8	15.5
	金融機関出身	3.1	0.9
	天下り（官公庁出身） その他	0.4 4.0	0.9 2.7
労働組合の有無	労働組合がある	75.5	77.3
	労働組合はない	21.8	21.8
労使協議制の有無	労使協議制がある	74.5	77.3
	労使協議制はない	16.4	20.0

※総数には従業員規模等が不明の企業含む。

3. 本資料シリーズの構成

本資料シリーズでは、「第Ⅰ部 調査の概要」で、2007年調査及び2009年調査双方に回答した企業110社の調査結果について、両調査で比較可能な設問についての時系列変化及び、パネル化されたデータの変化の概要をまとめている（調査票については資料編参照）。

「第Ⅱ部 分析編」では、これまでのアンケート調査の回答と財務データ（日経NEEDS）を接続することで、企業財務やコーポレート・ガバナンス、経営者の属性、財務戦略、企業業績、労働組合の有無などが、企業の人事戦略や人事制度、生産性、新卒採用状況、雇用調整、女性の活用状況などにどのように影響を与えているかを分析している。

「第1章 コーポレート・ガバナンスと人事戦略」は、2009年調査について、財務構造とコーポレート・ガバナンスの関係を分析している。その結果、2008年から2009年の世界的な金融危機（リーマンショック）と不況を境に、日本のコーポレート・ガバナンスのトレンドに変化が見られることが確認された。2007年調査までは、取引先銀行、取引先企業、グループ企業といった、長期的関係を通じて日本のコーポレート・ガバナンスで重要な役割を果たしてきたステークホルダーの重要度が減り、発言力も弱くなる、という傾向がはっきり見られた。それに代わって、個人投資家や機関投資家はより重視され、発言力も強くなると考えられていた。しかし、2009年調査ではこのようなトレンドがかなり弱くなっている。すなわち、日本のコーポレート・ガバナンスの伝統的な担い手だった取引先銀行やグループ企業の重要度や発言力が弱まり、それに代わって機関投資家や個人投資家の重要度や発言力が強まるという傾向が、金融危機以前には顕著だったが、金融危機後はこのトレンドが変わりつつある。企業の財務構造が顕著に変わっているわけではないが、全体的に、取引先銀行やグループ企業の重要性や発言力が復活している、としている。

「第2章 人事労務管理制度は生産性に影響するか」は、近年の日本企業の人事労務管理制度の改革や変更が、日本的雇用慣行や企業の生産性にどう影響したかについて分析している。日本企業の制度改革には、グローバル競争の激化や情報通信技術を中心とした急速な技術革新など企業の取り巻く環境変化に対応追随するために、企業自らが内発的に制度改革や変更したものもあれば、女性活用やワーク・ライフ・バランスの推進といった社会の要請に企業が対応するために、外発的に制度改正したものもある。第2章では、人事労務管理制度の変化が企業の生産性にどう影響を与えているか、そして同時に内発的に導入された制度と外発的理由で導入された制度では生産性への効果が違うかについて検証している。その結果、法制度の制定や改正により企業が導入・整備を余儀なくされた人事労務管理制度があるが、そのような人事労務管理制度が生産性に影響を与えていることは確認されなかった。企業が内発的に導入した制度であっても、外発的理由で導入した制度であっても、どの制度も企業の生産性を高めているとは言えないとしている。

「第3章 新卒採用抑制と労働組合」は、リーマンショック後の2009年調査のデータを用いて、新卒採用抑制に対する労働組合の効果を分析している。労働組合の存在と人的資源

管理に関する変数が新規採用者比率に与える影響について検証したところ、以下の結果が確認された。第一に、労働組合の存在は、新卒採用者比率を低下させていた。このことは労働組合の存在が正社員に対する雇用保護を強化しており、そのため企業は若年層の雇用を減少させるという置き換え効果が起きていることを示している。日本の労働市場においてインサイダー・アウトサイダーモデルが想定するような状況が起きているという解釈が可能としている。第二に、職能資格制度や OJT の重視といった企業内の人的資源管理の採用も同時に新規採用者比率に影響を与えていた。企業内での人材育成を重視する企業ほど置き換え効果が発生している、と結論付けている。

「第 4 章 雇用調整施策の選択要因」は、2007 年調査と 2009 年調査を使用して、企業が実施した雇用調整施策にどのような要因が影響していたかについて分析している。それによれば、リーマンショック前の 2007 年より 2009 年の方が景気の停滞感が強く、雇用調整を実施する企業の割合も高くなっている。景気がそれほど悪くない時期には、希望退職や一時金カット、賃下げのいずれを実施する場合でも、直近の業績が赤字であることが大きく影響していた。また、景気がそれほど悪くない時期であっても、金融機関や個人の保有率が高い場合は、効率経営への圧力が高く、希望退職や一時金カット、賃下げを実施する確率が高まっている。平均勤続年数に関しては、2009 年の一時金カットを除き、有意な係数はすべてマイナスとなっていた。これについては、平均勤続年数が短いほうが雇用調整施策を実施しやすい事情が働いているとしている。また、過去の雇用調整施策の実施が与える影響については、希望退職は他の調整手段に先駆けて行われていることが確認されている。

「第 5 章 ステークホルダーの影響力と女性の活躍」では、ガバナンスと女性の活躍の関係について次の 2 つの側面からのアプローチをとっている。第 1 の仮説は、投資家によるガバナンスの強化によって、メインバンク制度と補完的だった長期雇用制度に基づく長期的人材育成が見直され、正社員の雇用の短期化が進み、それが相対的に離職率の高い女性にとって有利に働くというもの。第 2 の仮説は、投資家によるガバナンスの強化によって経営改革が進み、その一環として女性労働力の有効活用が推進されるというもの。伝統的日本企業では、コアの労働者と経営者のほとんどは男性であり、投資家によるガバナンスの強化は、効率的経営への圧力を強め、その一環として女性の有効活用が促進される可能性があるとしている（後者の仮説は、女性の活躍を推進する企業が必ずしも雇用の短期化をとまなわない点で前者と異なる）。実証分析の結果、いずれの仮説とも整合的な結果が得られている。機関投資家によるガバナンスは長期雇用慣行と負の相関関係にあり、長期雇用慣行が弱い企業で女性が活躍していることが明らかとなった。また、外国法人等保有比率が高い企業や、株主総会の改革を推進している企業ほど、仕事と育児の両立支援やポジティブ・アクションに取り組んでおり、これらに取り組んでいる企業ほど女性正社員や女性管理職が多いことが明らかになっている。