
『コーポレート・ガバナンスの変化と人事労務管理』 －事例調査より－

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
藤本 真

コーポレート・ガバナンスの変化と人事労務管理

1. コーポレート・ガバナンスの変化が人事労務管理に与える影響？

(1) 問題意識

1990年代後半以降

「株主重視経営」の広がり

個人・外国人投資家の比重増

投資ファンドの台頭

日本の経営、および経営施策の一部を構成する人事労務管理のあり
ように影響を及ぼすのでは？

(2) 事例調査の結果

(cf. 労働政策研究・研修機構編[2006]『現代日本企業の人材マネジメント』第5章)

株主構成と、その会社で実施されている人事労務管理との内容の間に特別の関係は見られない。

株主重視経営の一環として、社外取締役の増員や委員会会社への意向など、外部の株主の声を経営に反映させようとする企業は増えているが、そうした外部の株主の声が人事労務管理の制度や、制度の運用に影響を与えることは、あまりない。

2. コーポレート・ガバナンスの変化が人事労務管理に影響を与える局面

事例調査の結果—通常の企業経営においてコーポレート・ガバナンスの状況が、人事労務管理に大きな影響を及ぼすということはありません。

しかし、事例調査の結果は「静態的」な状況では？

コーポレート・ガバナンスの状況が、人事労務管理のあり方に影響を及ぼす「局面」があるのでは？

(事例調査が対象としたのは、そうした「局面」を経て、コーポレートガバナンスと人事労務管理の関係が落ち着いた場面ではないか)

コーポレート・ガバナンスの変化が人事労務管理に影響を与える局面

他企業による買収、 営業譲渡、 事業再生、 三角合併などの局面

これらに直面する企業数は今後増えることが予想される。

1)コーポレート・ガバナンスの変化に伴い人事労務管理は
どのように変わるか？

2)人事労務管理の変化に、従業員はどのように対応す
るか？

.事例

1. 製造業A社

(1) コーポレート・ガバナンス、経営体制の変化

投資ファンド会社が、経営悪化に陥った製造業企業から一部部門を譲り受ける(「営業譲渡」)。

営業譲渡前は、オーナー一族が100%の株式を所有。
営業譲渡後は、投資ファンド会社が65%、その他の企業が35%の株式を所有。

営業譲渡後1年間は、投資ファンド会社から社長が派遣される。その後、外部より新社長をスカウト。

(2) 人事労務管理の変化

営業譲渡の際、譲渡前に勤務していた社員全員と雇用契約を結びなおす。人員削減は行なわず。

譲渡半年後に新人事制度を導入

8つの「職階」に基づく。各職階にバンド給が対応
毎年1回評価を行い、職階を更新。
総人件費を会社の業績と連動させる。
皆勤手当など複数の手当を廃止。

(3) 従業員の反応

新人事制度の基本コンセプトについては、譲渡直後に従業員に説明。

譲渡以前はオーナー社長の「好き・嫌い」による評価・処遇で明確な基準なし。

評価に対する納得感が高まり、歓迎した従業員が多い。

2. 製造業B社

(1) コーポレート・ガバナンス、経営体制の変化

投資ファンド会社が、経営悪化に陥った製造業企業からほぼ全事業を譲り受ける(「営業譲渡」)。

営業譲渡前は、公開企業だった。譲渡後は投資ファンド会社が100%の株式を所有。

営業譲渡後は、投資ファンド会社が外部より新社長をスカウト。

(2) 人事労務管理の変化

営業譲渡の際、全員を解雇し、約半数を再雇用。

従業員の格付け制度は、譲渡前後で職能資格制度で変化なし。ただし、従来4つあった職群が3つに統合される。若年層の給与水準が従来よりも引き上げられ、賃金カーブがフラット化される。

目標管理制度、成果主義による処遇が新たに導入される。ただし、賃金引下げは想定されていない。

一切の福利厚生廃止。

(3) 従業員の反応

譲渡前に投資ファンド会社から委託されたコンサルタントが譲渡後に求められる仕事の進め方などについて、従業員全員と面接をおこなう(一種の「意識改革」の取組み)。

譲渡後の会社に勤務しようという従業員が半数程度に絞られる。

B社には労働組合があったが、本社の移転などに伴う体制を準備できず、人事制度の変革に対し十分発言できず。

小括

1. コーポレート・ガバナンスの変化が人事労務管理に影響を与える局面の特徴

人事労務管理の変化の中には、コーポレート・ガバナンスにおける変化が見られない場合にも実施されるものもあり。

ただし、制度内容の根本的な見直し、従業員の削減、意識改革、などドラステックな改革が含まれている
むしろ、コーポレート・ガバナンスの影響力を行使しなければならないという状況にある。

2. 人事労務管理にコーポレート・ガバナンスが「効いている」状況

人事労務管理の実施にあたって明確な「方針」が求められる事態

方針の「暴走」を回避するために、

人事労務管理を遂行する執行者(経営陣)への監視

監視者(株主)の状況

が、いかようであるかに留意すべき事態。

3. 労使コミュニケーションの重要性

コーポレート・ガバナンスが「効いた」状態での人事労務管理の「暴走」に、従業員側から歯止めをかけるために、労使コミュニケーションの体制を適切に築いていくことが重要。

(方策の試案)

コーポレート・ガバナンスが人事労務管理に影響を及ぼす事態の類型化と、各類型における有効な労使コミュニケーションのあり方(企業内にとどまらない)の模索。