



労働政策研究報告書 No. 74

2007

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

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

労働政策研究・研修機構

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

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。いわゆるメインバンク制度に代表されるような制度補完的な関係により、日本企業ではより長期的な視野に立った経営が行われてきたとの指摘もなされてきた。

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、我が国の大企業も金融市場から直接資金調達を行うようになり、バブル経済崩壊後の金融機関の不良債権問題から、株式持ち合いは徐々に解消され、株主の利益をより重視するようになってきた。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が迫られるようになった。加えて、昨今では、企業の不祥事が相次ぐ中で、企業の社会的責任（CSR）が問われることとなり、企業経営にかかわる利害関係者は、株主のほかにさらなる広がりを見せている。

これらの変化を踏まえ、当機構では、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」を実施した。本報告書ではアンケート結果をまとめるとともに、以下の五つの視点から計量的な分析も加えている。すなわち、①企業が重視する利害関係者が与える人事戦略への影響、②経営者の属性が人事戦略に与える影響、③コーポレートガバナンスのあり方が企業のリストラ行動に与える影響、④経営者の属性が経営効率に与える影響、及び⑤コーポレートガバナンスが企業の女性活用に与える影響——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、本調査の分析にあたってご協力いただいた、阿部正浩・獨協大学助教授、川口章・同志社大学教授、熊迫真一氏（早稲田大学大学院）、野田知彦・大阪府立大学教授、星岳雄・カリフォルニア大学教授に心より感謝を申し上げます。

2007年2月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 小 野 旭

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
阿部 正浩 <small>あべ まさひろ</small>	獨協大学経済学部助教授	第Ⅰ部、第Ⅲ部第2章
佐々木浩二 <small>ささき こうじ</small>	労働政策研究・研修機構調査部 前アシスタントフェロー (現・大東文化大学経済学部講師)	第Ⅱ部
郡司 正人 <small>ぐんじ まさと</small>	労働政策研究・研修機構調査部主任調査員	第Ⅱ部
才川 智広 <small>さいかわ ともひろ</small>	労働政策研究・研修機構調査部調査員	第Ⅱ部
奥田 栄二 <small>おくだ えいじ</small>	労働政策研究・研修機構調査部調査員	第Ⅱ部
星 岳雄 <small>ほし たけお</small>	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Ⅲ部第1章
野田 知彦 <small>のだ ともひこ</small>	大阪府立大学経済学部教授	第Ⅲ部第3章、第4章
熊迫 真一 <small>くまきこ しんいち</small>	早稲田大学大学院経済学研究科博士後期課程	第Ⅲ部第5章
川口 章 <small>かわぐち あきら</small>	同志社大学政策学部教授	第Ⅲ部第6章

(注) 本調査の主査は阿部正浩助教授が行った。

## 目次

第Ⅰ部 本報告書の概要	3
第Ⅱ部「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」の概要	13
第1章 研究の趣旨・方法	15
第1節 調査研究の趣旨	15
第2節 調査の方法	16
第2章 調査結果の概要	16
第1節 回答企業の基本属性	16
1-1. 会社設立年と株式公開時期	16
1-2. 業種	17
1-3. 従業員規模	17
1-4. 正社員・非正社員の増減の状況	17
1-5. トップの属性	18
1-6. 正社員の採用方針と終身雇用に対する考え方	18
1-7. 人材育成方針	19
1-8. 労働組合の有無	21
1-9. 業況イメージ	21
第2節 コーポレートガバナンスの変化	22
2-1. 利害関係者への重視度	22
2-2. 重視している経営指標——「これまで」「現在」「今後」	23
2-3. 最近5年間の財務戦略	23
2-4. 最近株主総会で取り上げた議案	24
2-5. 株主総会の開催時間と株主提案の変化	25
2-6. 株主総会運営のためのコンサルティングサービスの委託状況	26
2-7. 株主総会における株主志向の取り組み状況	26
2-8. 株主広報活動（IR）の状況	27
第3節 CSR（企業の社会的責任）	27
3-1. CSRに関する取り組み状況	27
3-2. CSRへの取り組み動機	28
3-3. CSRで実際に取り組んでいる内容	29
3-4. CSRの取り組み状況	29
3-5. CSRと労働時間管理の適正化の取り組み	30

3-6. CSR と年休取得率	31
3-7. CSR とポジティブ・アクション	33
第Ⅲ部「分析編」	37
第1章 企業金融と人事政策	39
第1節 企業財務、コーポレートガバナンス、人事戦略	39
第2節 企業財務とコーポレートガバナンス	40
第3節 企業財務と終身雇用	47
第4節 財務構造と教育訓練	52
第5節 財務構造と福利厚生	56
第6節 まとめ	57
第2章 コーポレートガバナンス構造と人事戦略	59
第1節 はじめに	59
第2節 データ	63
第3節 分析結果	69
第4節 まとめ	77
第3章 経営者、従業員集団、リストラクチャリング	79
第1節 はじめに	79
第2節 サーベイと問題意識	79
第3節 データと作業仮説	81
第4節 推定結果	84
第5節 結果の解釈	91
第6節 まとめ	94
第4章 ガバナンス構造と経営効率	
——経営者の出自、従業員の経営参加、教育訓練制度、リストラの効果を検討して	96
第1節 はじめに	96
第2節 問題意識	96
第3節 データ	99
第4節 推定結果	101
第5節 結果の解釈	104
第6節 まとめ	106
第5章 人的資源管理施策の企業内適合と企業業績	108
第1節 はじめに	108
第2節 戦略的人的資源管理論の分類と仮説	109
第3節 分析方法と使用データ、変数	111

第4節	分析結果	116
第5節	まとめ	119
第6章	日本的雇用制度・経営改革・女性の活躍	122
第1節	問題意識と分析視角	122
第2節	仮説	124
第3節	モデル	126
第4節	推定結果	131
第5節	まとめ	139
資料	調査票	141
資料	付属統計表	159



