

JILPT 資料シリーズ

No.28 2007年5月

経営戦略・ガバナンスとHRMに関する 企業事例調査

経営戦略・ガバナンスとHRMに関する 企業事例調査

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

わが国経済は、いわゆるバブル経済の後遺症を脱し、ようやく回復に向かいつつあると報じられることが多くなった。いくつかの指標を見る限り、景気は上昇傾向にあるように見える。ただ、それらが、人々の気持ち、意識にまで十分には反映されているように思われないこともまた確かであろう。企業は順調に回復しつつあると報道されるのに、なぜ、自分たちの生活には改善の兆しが見られないのかは、今日、わが国における最大の問題の一つである。

いずれにせよ、もっとも厳しい時期を脱しつつあるのは、企業が効率化を目指し、成果主義に代表される人材マネジメントや、その背後にあるコーポレート・ガバナンスのあり方を必死になって変革してきた結果である。グローバル化がさらに進行することを考えれば、その動きはさらに加速化されることは明らかであろう。

一見、望ましいと思われる方向が見え始めた時、われわれは、いま一度、これまでの経緯を検討し直すことが求められているように思われる。コーポレート・ガバナンスのあり方一つを取り上げても、これまでがむしろ、いわゆる欧米型の企業統治の仕組みを導入することで、わが国企業にはいったいどのような変化が表れているのか否か、経営戦略や人材マネジメントとの整合性は、どの程度取れているのか否か、さらに言えば、わが国企業にもっとも適したコーポレート・ガバナンスのあり方とはどういったものであるのか、こうした点に十分な検討を加えることが必要である。そのためにはまず、丹念に、企業の事例を調査することが必要である。

本報告では、国際比較という観点から、わが国と韓国における企業事例を紹介する。コーポレート・ガバナンスのあり方と、経営戦略、人材マネジメントとの関係性は、当該部門の総合プロジェクト研究全体にわたるテーマである。その一部として、それらの関連性を解き明かす糸口を見つけるため、本調査は実施された。文字どおり、端緒に過ぎないが、多岐にわたる、広大なテーマに対して、今後どういった視角から検討を加えるべきであるのか、その糸口を見つけるための準備作業ともなっている。この小報告がわずかでも、今後の研究の参考になれば幸いである。

2007年5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（五十音順）

氏名	所属	執筆章
中村 良二 <small>なかむら りょうじ</small>	(独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員	第1部、 第2部第2章
藤本 真 <small>ふじもと まこと</small>	(独) 労働政策研究・研修機構研究員	第2部第1章

プロジェクト研究

「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」

研究会メンバー（肩書きは2007年3月31日時点である）

宮本 光晴	専修大学経済学部教授
守島 基博	一橋大学大学院商学研究科教授
奥津 眞里	(独) 労働政策研究・研修機構 統括研究員
立道 信吾	(独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員
中村 良二	(独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員
藤本 真	(独) 労働政策研究・研修機構研究員

目 次

目次

はじめに

第1部	本調査の背景とねらい	1
第1章	経営戦略・ガバナンス・HRMの関連性と国際比較の視点	3
第2章	韓国労働市場の変遷	5
第3章	韓国におけるコーポレート・ガバナンス	15
第2部	ヒアリング調査結果の概要	21
第1章	日本企業の事例	23
第2章	韓国企業の事例	48

第 1 部 本調査の背景とねらい

第1章 経営戦略・ガバナンス・HRMの関連性と国際比較の視点

本報告は、労働政策研究・研修機構による総合プロジェクト「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」の一環として、企業のガバナンス構造を、国際比較の観点から明らかにしようとした聞き取り調査の結果である。

調査趣旨は、われわれがこれまで公刊してきた報告書の中で、繰り返し述べているので、詳しくは労働政策研究・研修機構（2004、2005、2006a、2006b）を参照されたい。その骨子だけを集約すれば、以下のとおりである。

グローバル化に伴う競争がますます激化する中で、企業は組織構成と人材マネジメント・システムを再編せざるを得なくなっている。バブル崩壊を期に、非正規社員の雇用や労働力の外部化が進み、それと並行して、成果主義的人事制度が普及してきた。それらはとりもおさず、競争が激化する中で、企業はより迅速に、市場における変化に対応しなければならなくなっている証左でもある。そして、本稿のテーマとなる企業統治、コーポレート・ガバナンスのあり方にも変化が生じている。わが国企業を考えれば、それまでのメインバンクの強い支配体制から、株主重視の経営へと移行しつつあると言われて、すでに久しい。いわゆるアメリカ型のガバナンス構造への移行である。しかしながら、より短期的なタームにおける業績を第一義的に考えるのか、あるいは、中長期的な視野における業績を重視するのかという点でも、経営とマッチするガバナンスのあり方は、一様ではあり得ない。さらには、人材を内部でじっくりと育成し、基本的には長期雇用を前提とする、いわゆる日本的な雇用慣行と称される仕組みとも、これまでのガバナンス構造は、基本的には整合性を保持していたと言えよう。その意味で、人材マネジメントとコーポレート・ガバナンスの関係は、すでにこれまでのわが国企業においても、大きな関係性を持っていたことは確かである。

国の内外を問わず、グローバル化のいっそうの進展は不可避であろう。それは一面では、企業に対して、多様な株主の存在を認めることでもある。その中には当然のことながら、長期的、安定的に株を保持するだけでなく、短期的に上げた収益の中から還元される利益を最優先する株主も存在し、そうした株主に対処することも、同時に求められる。企業はむろん、株主だけのものでも、従業員だけのものでもない。しかしながら、中長期的にも、短期的にも、一定程度の収益を上げることを課せられれば、そのための従業員獲得、育成戦略も、単に内部、長期育成だけに留まっている訳にはいかない。一方では、即戦力となる人材の中途採用も、視野に入れなければ、変化に即応することは困難となる。

いずれにせよ、こうして見ただけでも、雇用・労働とコーポレート・ガバナンスのあり方、さらには、経営戦略と間には、実は密接な関連がある。それにも関わらず、それらはこれまでしばしば、ほぼ別個の問題として検討が加えられてきた。それはある意味では、「危険なアプローチ」（工藤、2005：16）とさえ言いうる。われわれが、コーポレート・ガバナンス構造に着目するのは、こうした理由からである。

さて、これまで述べてきた背景から、コーポレート・ガバナンスの問題が検討されつつある。わが国はこの点に関しては、むしろ、後発組と言ってよい。主として、法制面との関連から、あるいは、財政的な視点から、この問題は言及されてきた。たとえば、法制面という点では、末長・藤川（2004）などに詳しい。そこで取り上げられているのは、むしろ、各国でのコーポレート・ガバナンスの変化に関する動向であり、同時に、それらは国際比較の観点から、どういった位置づけとなるのかという点である。法制面での研究が進んだ主たる理由の一つは、アメリカのエンロンに象徴的なように、一部の取締役による不正をいかに防止するかという点に、関心が集まったからであろう。その点は、国の内外を問わず、企業の根本的なあり方として遵守すべき点であるには違いないが、先ほどから述べているように、その国・社会にもっとも適しているコーポレート・ガバナンスのあり方は、決して一様ではない。国際比較の観点から、それぞれに適した仕組みを検討して、さらにその中に共通する要素を検討してこそ、一般的な議論をなし得る。そのための道程は限りなく遠い。

それでもなお、われわれは、雇用・労働、コーポレート・ガバナンス、そして、経営戦略との関連を念頭におきながら、こうした問題に関するデータを収集してゆく必要がある。本書は、そうした取り組みの第一歩に過ぎない。われわれは手始めに、さまざまな面で関係が深い韓国と韓国企業をとりあげ、その国際比較研究に着手することにした。

以下は、労働政策研究・研修機構の総合プロジェクトの一環として実施した聞き取り調査結果である。上記の三者が、じつはいかに関連しているのかを探るためには、まず企業に対するヒアリング調査が必須となる。そして可能である限り、国際比較という観点も含めて、そうしたデータを収集してゆきたい。パイロット・サーベイとしての意味合いが強いが、われわれは、日本企業と韓国企業において、聞き取り調査を実施した。期間は、日本企業調査が2005年9月から12月まで、そして、韓国企業調査は、2006年2月に実施している。コーポレート・ガバナンスのあり方を検討するためには、その前提となる労働市場や企業行動の変化を跡づける必要があるため、その意味では、その点に関するわが国と韓国における分析が必要であるが、前者はこれまでもさまざまな言及があるため割愛し、韓国の状況に限って、簡単にまとめておく。その上で、聞き取り調査結果をとりまとめることにしたい。

第2章 韓国労働市場の変遷

現在の企業の状況を見る前に、韓国労働市場の変容を簡単に振り返っておくことにしたい。周知のとおり、90年代後半の金融危機によって、韓国社会は大きく変動した。労働市場はむろんのこと、それに呼応する形で、人的資源管理や労使関係にも「危機」は多大な影響を与えたと言われている。まずは、そうした変遷を振り返ることによって、現在、企業が置かれている状況を整理しておく。

第1節 概況

韓国の総人口は、2005年現在で、4,725.4万人である。労働力人口にあたる経済活動人口は2,374.3万人で、そのうち就業者数は、2,285.6万人となっている。失業率は8.9%である。「経済活動参加率」（労働力率）は62.0%であり、失業率は3.7%の水準にある。

韓国は、1960年代から80年代初頭まで急速な経済成長を遂げたが、「これは当時の労働者の低賃金、長時間労働、また権威主義的な労使関係に支えられて達成されたという一面を持っている」（海外職業訓練協会、2006b、p.1）。さらに言えばそれらは、第二次大戦後、連綿と続いた軍部主導の政治体制に裏打ちされたものといえよう。その後、韓国の労働市場は1987年の民主化宣言後に、全国に及ぶいわば労使紛争の時代を迎える。そして、東アジア金融危機のあおりを受けて1997年のIMF経済危機に至る直前までは、労働運動が過激なまでに盛んであったことは、周知のとおりである。そして、IMF危機をほぼ克服した1999年以降、現在にいたるまでは、文字どおり経済の再建の期間であるが、その中心となっているのは、非正規労働者の増加傾向に代表される、労働市場の流動化と再編成の時期である。

現在に至る労働市場の変遷は、概ね以下のとおりである。

韓国経済にもたらされた2つの大きな転機は、言うまでもなく、1987年の民主化宣言・労働者大闘争と1997年末のIMF危機である。むろん、1990年代から特に、経済のサービス化が進行し、少子高齢化が進展していたことは事実である。その上で、1997年の大転換を迎えている。IMF危機が韓国における雇用・労働の仕組みに対して、どういった意味合いを持っていたのかについて横田は、端的に次のように語っている。「労働者大闘争以降、財閥系の大企業男性正規労働者を中核に急速に形成されつつあった内部労働市場を主軸とする、労働市場構造、労働運動、労使関係の総合である労働体制を一挙に覆すような出来事であった」（横田、2004、p.37）。

確かに、1987年以降の10年間は、年平均7.3%の高度経済成長が続いており、韓国全体の失業率もほぼ2%台で推移するという、ほぼ完全雇用の状況に近かったことがデータから読みとれる。また、この期間は「女性の労働力化が急速に進んだ」（同上、p.38）時期でもある。

そして、IMF 危機とそれに続く大規模な構造調整の期間に、そうした体制がほぼ崩壊する。

IMF 指導の緊縮政策により、それまでの高成長から一転してマイナス成長となる。98 年の成長率は、-6.7%にまで下がっている。復興への政策は、特に労働の面においては、労働市場の流動化、柔軟化政策として、実施された。整理解雇制、そして、派遣労働制が認可されたのが、その代表例である。それらのすべてが同時的に進行した結果が、財閥の再編へとつながる企業の連鎖的な倒産を招いている。当然のこととして現れてくるのが、大量の失業者である。失業率は、98 年に 7.0%にも上昇している。

ただ、そうした過激とも思われる政策の実施から、その後の韓国経済は、急速な回復を見せる。98 年こそマイナス成長となったものの、それ以降の 99 年では二桁成長を記録し、高低を繰り返しながらも、一定程度の成長水準を確保している。図表 1-2-1 に見るように、2005 年の 4.0%という水準は、一般的に考えれば、かなり高率の成長と言うことができよう。ただ注意しなければならないのは、こうした経済成長路線への復帰と共に、雇用情勢も同時に回復した訳ではないことである。

図表 1-2-1 韓国の労働力人口の推移 (単位: 千名、%)

	経済成長率 (GDP)	15歳以上人口	労働力人口	就業者	失業者	非経済活動人口	経済活動参加率	就業率 (%)	失業率 (%)
1997	5.0	34,842	21,662	21,106	556	13,180	62.2	97.4	2.6
1998	-6.7	35,347	21,428	19,938	1,490	13,919	60.6	93.0	7.0
1999	10.9	35,757	21,666	20,291	1,374	14,092	60.6	93.7	6.3
2000	9.3	36,186	22,069	21,156	913	14,118	61.0	95.9	4.1
2001	3.1	36,579	22,417	21,572	899	14,108	61.4	96.0	4.0
2002	6.3	36,963	22,921	22,169	752	14,042	62.0	96.7	3.3
2003	3.1	37,340	22,957	22,139	818	14,383	61.5	96.4	3.6
2004	4.6	37,717	23,417	22,557	860	14,300	62.1	96.3	3.7
2005	4.0	38,300	23,743	22,856	887	14,557	62.0	96.3	3.7

原データ：統計庁『経済活動人口年報』、各年度及び韓国銀行『国民計定』から
出典：海外職業訓練協会 (2006b: 1)

経済成長率の回復に比べれば、失業者減少の傾向、失業率低下の傾向とは、ズレが見られる。失業率は 2000 年以降、順次低下傾向にはあるものの、直近の 2005 年でも、3.7%の水準にある。

こうした労働市場の動向は、男女別には、さらに異なる様相を呈している。失業率に関しては、女性より男性のほうが 1.0 ポイント以上高い状態が続いている。また、労働力率 (図表 1-2-1 においては、「経済活動参加率」) に関しても、男性ではなかなか回復しないのに対して、女性では明らかに上昇傾向が見える。その点に関して横田は、「経済危機以降、女

性より男性の失業率が高まると同時に、女性の労働力人口の増大が著しく、男性はむしろ、非労働力人口として労働市場に参入しない傾向を見せている」のではないかと分析している（横田，2005：p.84）。

第2節 失業

2005年現在で、失業者は約89万人で、失業率は3.7%となっている。

それらを、年齢別に見たのが、**図表1-2-2**である。そこに見るように、失業者の大半を若年層が占めており、わが国と同様、若年者失業の問題が深刻化している。

図表1-2-2 年齢別失業者数の推移（千人）

	合計	15-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60歳以上
2000	913	402	217	180	88	26
2001	900	413	205	171	86	25
2002	751	361	186	119	61	24
2003	818	401	190	135	70	22
2004	860	412	196	147	78	27
2005	887	387	210	165	93	32

原データ：韓国統計庁、経済活動人口調査、及び、2005年12月雇用動向調査
出典：海外職業訓練協会（2006b：6）

第3節 非正規雇用

次に、非正規労働者について見てゆく。

これについては、特にIMF危機以降、韓国で大きな問題となりつつあるが、それと同時にその全容が掴みにくくなっている。その原因の一つは、こうした非正規労働者に関する政府統計が収集されるようになったのが、2000年8月の『経済活動人口調査付加調査』からであることと、主管部門により、定義が異なっているからである。

財政経済部によれば、日雇いは、1ヶ月未満の派遣、嘱託、時間制労働だけではなく、行商などの勤労契約が行われていない自営業までも含んでいる。

統計庁によると、勤労契約期間の定めがない1年以上の常用職、1ヶ月以上1年未満の臨時職、1ヶ月未満の日雇職をまとめて、非正規労働者としている。

また、労働部では、1ヶ月以上の期間を定めて雇用された者、日雇い及び臨時勤労者で、調査基準日以前の3ヶ月の間で、45日以上勤めた者を常用職と定義し、同期間に、45日未満しか勤務しなかった者を日雇いと定義している。

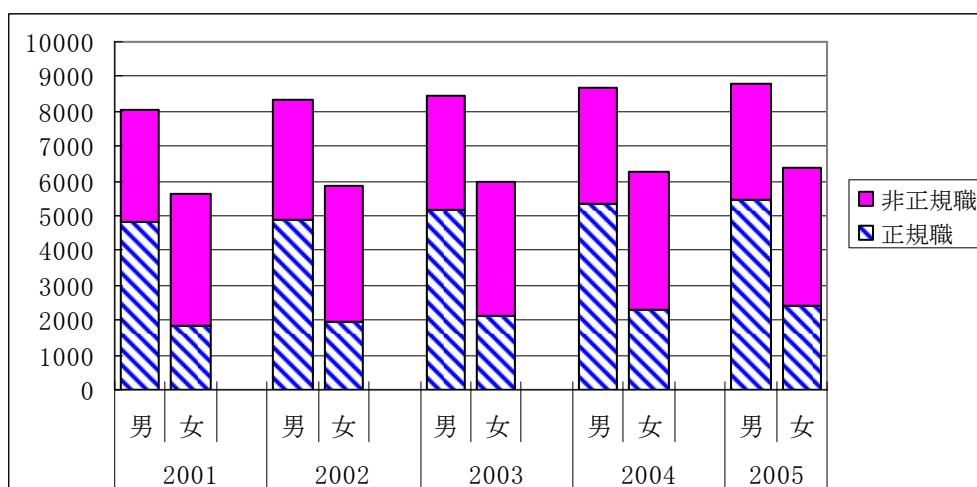
現在でも、こうした定義の相違に関する問題が解消された訳ではない。ただ昨今では、次

のような労働者の全体を非正規労働者とする場合が多くなっている。その内容は、以下のとおりである。

- ・雇用期間 1 年未満の短期契約者（通常 1 年毎に雇用契約を更新する就業者：Short-term Contract Workers）、
- ・法定労働時間（週 40 時間）以下の不完全就業者、
- ・季節労働者（Seasonal Workers）、
- ・部分就業の在宅労働者、
- ・日雇労働者、
- ・時間制労働者（Temporary Workers：daily Workers, Part-timers）

非正規労働者の規模を見ると、2005 年現在では、約 727 万人となっている。この 5 年間の推移は、**図表 1－2－3**に見るとおりである。

図表 1－2－3 非正規労働者数の推移（千人）



出典：海外職業訓練協会（2006b：10）より作成。

そこに見るように、この数年間でも、非正規労働者数は増加を続けている。試みに、全体対に占める非正規労働者の比率を見ると、以下のようにになっている。

図表 1－2－4 非正規労働者比率の推移（％）

	2001	2002	2003	2004	2005
男性	39.7	41.2	38.8	38.4	37.7
女性	66.8	66.4	64.7	63.3	61.8
計	50.8	51.6	49.5	48.8	47.8

基本的な傾向として、その比率が低下していることは明らかであるが、現在でもなお、ほぼ半数が非正規労働者として雇用されているのが現状である。先ほど上で述べたように、カテゴリーの問題があるために、単純な比較はあまり意味あることではないが、わが国と比べた場合、特に男性の非正規比率が高いことが特徴と言えよう。

こうした現状を、可能な限り、男女の区別を意識しつつ政府統計を用いて検討を行ったのが、横田（2005）である。そこでは、韓国労働市場の変動状況を素描しながら、以下のような点を指摘している。

すなわち、

- ① 経済危機により、企業は雇用調整を実施し、解雇で生じた正規労働者の欠員を非正規労働者により補填した。その傾向は特に、それまで内部労働市場の中核を形成してきた男性の常用労働者について顕著に見られる。
- ② 女性労働者についても、基本的には、男性正規労働者の欠員補充をするため、非正規労働者として就業する機会が多いが、それと同時に、常用労働者、すなわち、正規労働者として就業する比率も増加している。それはある意味では、「今後、女性の賃労働者が進むにつれて、非正規労働者と正規労働者の両極化が深化していく」（横田，2005：85）可能性がある。

また、わが国との比較で考えれば、韓国における非正規労働者のもう一つの特徴は、非正規労働者における契約社員が多いことである。非正規労働者の中で、大半をパートタイマーが占めるわが国とはそうした面でも相違が大きい。

第4節 労使関係

冒頭で述べたように、韓国においては、1987年の民主化宣言とIMF危機は、文字どおり社会全体を根底から覆す画期となったことは疑いない。当然のことながら、それは労使関係にも多大な影響を及ぼしている。

労使関係の上では、1987年はいわゆる労働者大闘争の始まりであり、組合の組織化とそれに伴う組織率の上昇が急速に進んだ。そしてその後は、いくつかの曲折を経て、現在のやや低迷傾向につながっている。その間の変遷については、鉄鋼業を事例としながら、日韓比較研究を試みた呉（2001）に詳しい。

呉によれば、韓国における労使関係のパターンは、「スポット的危機克服型労使関係」である。それは1987年以降、現在に至るパターンが、「積極的無組合」労使関係→「対立的」労使関係→「敵対的」労使関係→「無組合融合的」労使関係と、変遷してきたからである。

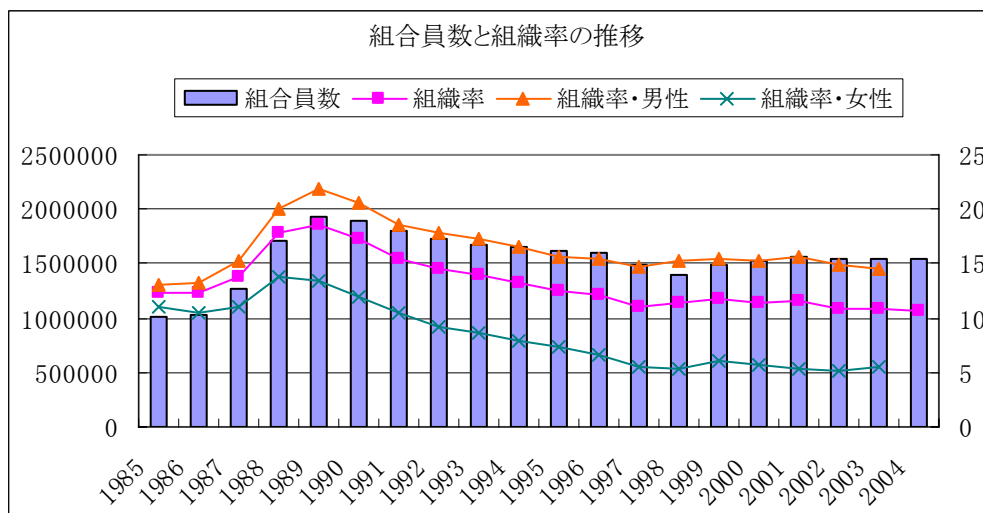
1988年に組合ができるまでの労使関係は、徹底してその存在を認めない、「積極的無組合」型であった。それがいったん認可され、組合活動が活性化するが、未だ確固たる信頼関係が築かれている訳ではない。それを前提としても、合意形成ができない場合には、即座にスト

に突入するという「対立」型へと移行する。そうした戦闘的な組合活動が続くことによって、次には、組合幹部の方針が組合員からかえって信頼されないという状況に陥る。当然のことながら、労働運動じたいが凋落傾向を辿る。そこでは、再度、労使の信頼関係がない「敵対的」な労使関係が生じている。そして、現在にいたるのが、92年以降、組合がほぼなくなる中で、特に大企業従業員が当該地域住民との融和をはかるため、労使協調して地域活動を行う「無組合融合的」労使関係のパターンである。ちなみに、こうした韓国における労使関係のパターンに対置されるのは、日本の「持続的信頼蓄積型」労使関係である。対立期を経て、基本的には労使が協調する、対立点を少なくすることを主眼とした労使関係であると、呉は述べている。

たしかに、呉が調査を行った鉄鋼産業の大規模企業を中心に見た場合、こうした経緯とパターンの変化が確認されると思われる。ただ、それがどの程度、業種や規模による影響を受けているのかは、今後の課題である。

現在に至る過去20年ほどの組合員数と組織率の変化を見たのが、図表1-2-5である。

図表1-2-5 組合員数と組織率の推移（人、右軸：％）



出典：海外職業訓練協会（2006b：8）より作成。

そこに見るように、組合員数と組織率は共に、1987年以降の急速な上昇傾向と、1989年をピークとしたゆるやかな減少傾向、そして、現在は、ほぼ横ばいとなっている傾向を明確に見ることができる。組織率については、図表にも見るとおり、ピークとなった1989年であっても、男女計で18.6%であった。その内、男性は21.8%、女性は13.4%となっている。単純な比較は、あまり意味をなさないが、わが国の場合、労働運動がもっとも盛んであった1940年代末では5割を越えていたことを考えると、韓国労働者全体の中では、組合により守られる対象は、相対的にはあれ、以前も少数派であったし現在はさらに少なくなっているということが言えよう。近年の組織率を見ると、男性ではほぼ15%程度であり、組合員は労働者

の中の約6人に1人であるが、女性は5%の水準であり、20人に1人の割合でしかない。急速に進んだ非正規労働者化がこうした傾向に拍車をかけていることは、ほぼ確実であろう。

今後、韓国における労使関係がどのように変化してゆくのかは非常に大きな問題であり、あらためて詳細な検討を加える必要があるが、その点につき、重要な示唆を与えているのが、金勲（2000）であろう。ちなみに、KLIによる調査結果に基づくこの論文においては、労使関係を検討する際、企業（人事部）、従業員（一般従業員）、そして、組合（組合役員）という三者に対して調査を行っており、少なからず一般従業員と組合役員との間に、意識の齟齬が見られることが、興味深い。

この中で、特に従業員側が、IMF危機以降、韓国の労使関係が若干協調的な報告へと変化していると評価していることが注目されよう。それは、こうした危機に瀕して、より否定的、あるいは敵対的な方向性を考える常識的な予測とは、まったく異なっている。この点を金は「構造調整それ自身よりは、構造調整がどのような方法で、いかなる過程を通して展開されたのかという点がはるかに重要な問題であることを示唆している」と、まとめている。ただ、そうした方向性が同時に、「労働組合の勢力と影響力よりは、企業の勢力と影響力を強化しながら、企業によって主導される様相を呈している」（同上、p.140）ことが重要であろう。協調的路線に向かうことは、一方では、「労使関係の全般的な勢力関係が、使用側が主導し優勢な労使協力への構図へと」向かうことでもあった（同様、p.141）。いずれにせよ、非正規労働者化がさらに進む中で、韓国の労使関係の全体像が、今後いかなる方向に向かってゆくのかは、さらに詳細な検討が必要となろう。

第5節 人的資源管理

では、次に、人的資源管理の概要を見てゆく⁽¹⁾。

上で見たように、IMF危機は、韓国における労働の仕組みに多大なる影響を及ぼしてきた。人的資源管理の面でも、成果主義的人事制度をはじめ、これまでにはなかった「制度」が導入されつつある。

IMF危機以前の韓国においては、人件費そのものに対する認識が、それほど高くはなかったという。それは一面では、それまでの経営戦略が成長一辺倒であったものが、「収益性中心の戦略へと変貌した」ことでもあろう（金延韓，2006：2）。また、別の言い方をすれば、以前の伝統的な人事管理が、主として学歴に基づく年功主義とすれば、「1980年代の後半より1990年代の中盤までは年功・能力・成果を調和させるための能力主義的な人事管理であり、1997年10月のIMF危機を前後して成果主義的な人事管理」（金東培，2006：1）へと変化してきたのが、主たる流れであろう。

⁽¹⁾ ここで述べることは、基本的には、2006年2月20日に実施したKLIの金延韓、金東培研究員への聞き取り調査に基づいている。

検討すべきは、こうした成果主義に関する様々な施策（年俸制、成果配分、MBO、多面評価、チーム制など）が、どの程度導入されつつあるのか、導入されている場合には、それらの内容は何かという点である。

KLI 調査結果によれば、韓国企業は、成果主義に関する施策の中でも、まず組織構造を変化させ、賃金管理のシステムを変化させてきた。それらは特に、大規模企業で顕著に現れている。ただそうした変化も、その内実を詳しく見ると、以前の仕組みとあまり変わっていないと思われる部分もある（金延韓，2006：2-7）。

代表例が、報償管理である。上でも述べたように、以前の韓国企業では、本来の意味での「学歴、年功主義」であったものが、少しずつ能力的要素を加味した人的資源管理のシステムに変わりつつあった。試みに、年俸制という仕組みを取り上げると、1996年時点では企業ベースの導入率が1.6%と、ほとんどゼロにも等しいレベルであったものが、2005年では48.4%と、驚異的な増加傾向を示している。当該制度を適用される勤労者の比率も、1996年では1.3%であったが、2004年には24.3%と、ほぼ4人に1人のレベルにまで上昇している。こうした数値を見れば、確実に、成果主義の仕組みが導入されつつあると断言できよう。しかし、重要なのは「中身」である。

年俸制を導入していると回答した企業が、年報の中のどの部分を変動させているかについて検討する。選択肢は、①変動なし：評価による年報の変動がない、②「成果年報変動」：基本年報と成果年報を区分し、成果年報のみ評価により変動、③「基本及び成果年報変動」：基本年報と成果年報を区分し、いずれも変動、④「総年俸変動」：基本年報と成果年報を区分せず、総年俸が変動するの4つである。この4つの中では、確かに、④の「総年俸が変動」する場合は、ほぼ4割ともっとも多くなっている。それに次いで、③19.7%、②17.7%と、それぞれ2割弱の水準になっている。ただ、①の「評価による年報の変動がない」と答えた企業も、17.9%と②、③とあまり変わらない水準にある。

また、「年報表」の存在を尋ねると、ある場合、ない場合とも、ほとんど同じで49%台という結果となっている。この「年報表」が「ある」と回答した場合、それに続けて、既存の賃金表とどの程度違うのか、その内訳を見ると、「まったく」＋「少し」違うという回答は、50.6%と半数をやや超えた水準にある。しかしながら、既存の賃金表と「ほぼ類似」しているという回答も、実は47.9%に昇るのである。

こうした回答を全体的に眺めると、確かに、年俸制をはじめとした成果主義の仕組みが徐々に韓国企業に導入されているということは、言うことができよう。しかしながら、上で見てきたように、新しい仕組みも実は既存の仕組みの、いわば「看板を付け替えた」だけという場合も、相当程度あり得ることがこうしたデータから予測される。具体的には、年俸制という仕組みが実は、単に「年単位で給与を支払う」ことであつたり、あるいは、「年俸に関する交渉がない、ある場合でも、その結果が年俸に反映しない」といった場合も少なくないという。ちなみに、成果配分制、すなわち、「企業・向上及び部署単位の経営成果が目標値を達成

した場合、利益の一定部分を勤労者に対して、集団的に株式・現金・福祉基金などの形態で事後的に配分する変動的な報償制度」を導入しているのは、2005年時点で、全体の32.1%に過ぎない（金延韓，2006：10）

ただ、こうした状況も、企業規模による差異が大きい。給与の内訳は、企業規模が小さくなるほど、いわゆる固定給の割合が高くなっている。業績により「変動」する部分が存在すること、その比率が相対的に高いということは、ある意味では、その企業が一定規模以上の、相対的に大規模の企業であることの傍証である（Wonduch Lee, 2004：434）。それでもなお、いわば「純粋号俸制」で、文字通りの定期昇給、年功序列制をしいてきた韓国の仕組みも、市場における競争に打ち勝つために、変化せざるを得ない状況になってきたと捉えるほうが、実情に近いように思われる。こうした年俸制のみならず、たとえば、目標管理制度、多面評価制度なども併せて導入されつつあるが、この二つの制度を既に導入したという企業は、未だ半数には満たない。

また、成果を問う「単位」も、何がもっとも適切であるのかについて、合意形成が図られている訳でもない。現時点でも、個人の成果にスポットが当たりすぎているという批判もあり、成果を出す「単位」は、個人、部門、部単位などのうち、どこがもっとも望ましいのかが検討されている。この点も、わが国の状況と相当似ている。ただ、先ほど述べた労使関係との関連で言えば、われわれがヒアリング調査を行ったある自動車会社では、現在でも非常に組合の力が強く、そのために、個人単位の成果を検討することすら難しいという。そうした状況では、以前と変わらず、ほぼまったく文字どおりの年功序列制となっており、人事制度の改革そのものがタブー視されている企業も存在する。

離職・退職管理に関しては、社会全体と企業内における高齢化が、これまでの年功序列制と相俟って、その改善が重要な課題となっている。2004年末の時点で、300人以上規模の舵機企業における「平均定年年齢は56.8歳」であり、「高齢者雇用促進法上の労力定年である60歳を下回っている」（金延韓，2006：11）。ただ昨今、韓国においては、「45定・56盗」（いまや定年年齢は45歳、56歳で退職しない者は盗賊の如し）といった言葉が巷に流れるように、早期退職は相当程度一般化しているという。むろん、早期退職の場合には、通常で3～6ヶ月分、多い場合には18～24ヶ月分の割り増し退職金が上積みされる。こうした一時的な負担をしても、企業側にはメリットがある。

その最大の理由は、これまでの韓国企業においては、出向という仕組みが存在しなかったからである。年功給との組み合わせにより、人件費の負担は非常に大きなものとなるため、企業側からすれば、「一時的に退職金を割り増しても、そのまま社員として雇用を続け、給与を払い続けるよりは、人件費コストを削減できる」ことになる。こうした経緯を経て、企業によっては、「賃金ピーク制」（それ以降の、もっとも高くなった場合の賃金水準をあらかじめ設定しておく）の導入を検討し始めている。いずれにせよ、こうした一連の施策は、人件費コストの削減が最大の理由であり、先ほど述べた非正規雇用の増大は、その点でまったく

軌を一にする。

これらをまとめると、基本的な状況は、相当程度わが国と似ているように思われる。ある意味では、わが国よりもはるかにリジットに、年功制を堅持してきた韓国企業では、IMF 危機を画期として、雇用・労働の仕組みを再編成せざるを得なかった。その柱は、成果主義的人事制度である。ただ、その内容を見ると、年功序列制がすべて消失した訳ではない。様々な側面で、成果主義という看板の下で、年功的な仕組みが続いているケースも散見される。大きな変革期、あるいは、移行期として捉えるべきであろう。

わが国でもまったく同じであるが、では、これまで前提としてきた「長期雇用」を、より短期的な成果に着目する「成果主義」を、いかに両立させるのかが、韓国においても最大の問題の一つとなっている。意識調査の結果から、やはり、若い世代が成果主義の仕組みと親和的であることが報告されている（金東培，2006：12）ため、将来的にはこうした仕組みが支配的となるのかは、ほぼ明らかであろう。問題なのは、それまでの過程であり、ソフト・ランディングの方法である。この点に関して、金延韓は、韓国企業の人的資源管理においては、技能面よりも数量面における柔軟性を増大させるのが特徴であるが、「数量的な柔軟性への追求は、短期的には費用上の効率性を生み出すであろうが、長期的には企業にとって有利であるとは考え難い」（金延韓，2006：13）と明言している。効率性のみの追求では、対処できない問題は少なくない。特に、短期的な業績を追い求めるあまり、従業員の教育訓練に対して、人的、時間的、費用のコストをすべて縮小する傾向があるという点も考え合わせると、今後の韓国企業における人的資源管理のゆくえはさらに検討を続けるべきであろう。

第3章 韓国におけるコーポレート・ガバナンス

では、これまでの韓国労働市場の変化を踏まえた上で、コーポレート・ガバナンスの変遷を簡単に跡づけておく。

この点に関しては、上でも述べたように、たとえば、柳町（2000）、末長・藤川（2004）や、呉（2004）など、さまざまな検討が加えられてきた。冒頭でも述べたように、これまでのガバナンス研究は、主として、財政面からのアプローチが多かったように思われる。その中で、ガバナンスと労使関係とを関連づけて検討しようとした呉（2004）は、数少ない試みの一つであろう。われわれの企図しているコーポレート・ガバナンスのあり方、経営戦略、HRMとの関連性を探ることは、文字どおり緒に就いたばかりであるが、今後のヒアリング調査記録をまとめるのに必要な限りで、これまでの変遷を素描しておきたい。本章は、その多くを呉（2004）に負っている。

まず、コーポレート・ガバナンスの変遷を見る前に、特に、IMF 危機以前に支配的であった、韓国企業における経営のスタイルについて、確認しておきたい。末長・藤川（2004：152）によると、それらは次の3点に集約される。

第一には、韓国における大企業は、財閥の形態をなしており、それらは「同族による閉鎖的所有・支配、高度に多角化した事業経営体」として存在している。

第二には、株主所有は分散化せず、最高意思決定権者として、オーナーが完全に経営権を掌握している。

第三には、韓国においては、本来の意味で、コーポレート・ガバナンスのあり方は検討されてこなかった。企業規模が拡大し、株式所有が分散化すれば、所有と経営との分離が自ずと問題となるはずであったが、上記の点とも相俟って、本格的な議論へと展開はしないままであった。それらが俎上にのせられたのは、IMF 危機を招いた原因としての財閥とそのあり方に対して、その責任が厳しく問われることになってからである。

このように、1960年代に始まる経済成長路線を支えた、それまでの経済構造、中でも、コーポレート・ガバナンスのあり方こそが、IMF 危機を招いたいわば主犯として、全面的に否定され、文字どおり改革すべき対象となった。援助を受けるために作成された新しい経済政策は、その基本方針として、①企業経営の透明性の向上、②相互債務保証の禁止、③財務構造の改善、④中核企業の設定、⑤株主と経営者の責任強化という5原則と、①企業集団による金融支配の防止、②循環的循環出資および不当な内部取引の抑制、③便法相続の遮断という追加の3原則を確立した（呉，2004：88）。そうした原則の下、コーポレート・ガバナンスの改革のために導入された制度は、**図表1-3-1**のとおりである。

図表 1-3-1 コーポレート・ガバナンス改革基本方針の法制化（1998年～2002年）

区 分	主 要 内 容
企業経営の透明性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 30 企業グループ結合財務諸表の作成（1998 年 1 月、1999 年度事業年度から作成） ・ 国際的基準に従った企業会計基準の制定（1998 年 12 月） ・ 大規模内部取引に対する取締役会の議決および公示（1999 年 12 月） ・ 特殊関係者との取引の際の取締役会の事前承認および株主総会での取引内訳報告（2001 年 3 月） ・ 粉飾会計および不良監査に対する処罰強化 ・ 監査人の選任のための監査人選人委員会の構成（2000 年 1 月） ・ 企業の内部会計管理制度の構築義務（2001 年 9 月、企業構造調整促進法）
企業内外の監視	
取締役会の責任性・独立性の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大株主の取締役登載 1、取締役の忠実義務（1998 年 2 月） ・ 業務執行関与者（事実上取締役）責任、取締役の忠実義務および累積投票制の導入（1998 年 12 月） ・ 社外取締役制度の導入：1 人以上（1998 年）→4 分の 1 以上（1999 年）→2 分の 1 以上（2000 年、金融機関および大規模上場法人） ・ 社外取締役候補推薦委員会の導入（1999 年 12 月） ・ 監査委員会の構成の義務化（1999 年 12 月）
筆頭株主の支配力制限および責任追及	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社整理の原因を提供する株主の株式償却および新株買収権の剥奪（1998 年 2 月） ・ 会長室（企画調査室）廃止の誘導（1998 年 4 月） ・ 業務執行指示者の責任：取締役の責任規定および代表訴訟規定の適用において取締役と見なす（1998 年 12 月） ・ 監査の選任の際の大株主の議決権を 3%に制限（1999 年 12 月） ・ 社外取締役の欠格要件（2000 年 1 月） ・ 証券社の大株主に対する信用供与行為の禁止（2000 年 1 月） ・ 不良兆候企業の経営正常化計画の樹立の際に大株主の自力救済努力・減資などの損失分担反映（2000 年 12 月） ・ 預金保険公社の不良経営者に対する損害賠償請求と隠匿財産の調査権（2000 年 12 月） ・ 監査委員会の委員となる社外取締役の選任の際の大株主の議決権を 3%に制限(2001 年 3 月) ・ 累積投票制による社外取締役の選任方式を排除しようと定款を変更する場合の大株主の議決権を 3%に制限（2001 年 3 月）
公示強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資本金 10%以上の出資、債務保証の際の公示（1998 年 4 月） ・ 四半期報告書制度導入（1999 年 2 月） ・ 電子公示制度の導入（1998 年 2 月） ・ 予測情報の公示制度の導入 ・ 公示違反の際の制裁強化（2000 年 1 月）

少数株主権の強化	<ul style="list-style-type: none"> 株主提案権：1%<0.5%>. (1997年1月) 代表訴訟提起要件緩和：0.01% (1998年5月) 取締役・監査の解任請求要件緩和：0.5%<0.25%>. (1998年2月) 違法行為維持請求要件緩和：0.05%<0.025%>. (2001年2月) 会計帳簿閲覧請求要件緩和：0.1%<0.05%>. (2001年2月) 資産2兆ウォン以上上場法人・登録法人の累積投票制要件緩和（定款から排除可能）：1% (2001年2月) 社外取締役推薦権：1%<0.5%>. (2001年2月) <p>* < >は資本金1000億ウォン以上の上場法人を対象とする規制。</p>
取締役会の事前承認	<ul style="list-style-type: none"> 特殊関係者との取引の際の取締役会の議決および公示：資本金の10%または100億ウォン以上の取引 (1999年12月) 特殊関係者との取引の際の取締役会の事前承認および株主総会での取引内訳報告：単一取引規模が売上高の1%以上、累積取引総額が資産総額または売上額の5%以上 (2001年3月)
M&Aの活性化	<ul style="list-style-type: none"> 義務公開買収制度の廃止 (1998年2月) 外国人株式投資限度の廃止 (1998年5月) 公開買収手続きの簡素化、M&A専用ファンドの許容 (2001年3月)
金融機関の役割強化	<ul style="list-style-type: none"> 投信社、銀行の信託財産編入株式の議決権行使の許容 (1998年9月) 企業信用危険の常時評価システム (2001年3月) 企業構造調整促進法の施行 (2001年9月)
責任性の強化	<ul style="list-style-type: none"> 預金保証公社の不良債務企業に対する調査権の付与 (2001年3月施行) 証券先物委員会に株価操作などの不公正行為に対する国税庁レベルの調査権付与 (定期国会に証券取引法改定案提出)
健全性の強化	<ul style="list-style-type: none"> 過多借入金（4倍）利子に対する損費否認 財務構造改善約定を通じる負債比率の削減誘導

出典：呉（2004：69-70）

こうした制度的変化をふまえた上で、五大財閥を中心とした企業グループが、改革に着手する。しかしながら、周知のとおり、サムソンのように、改革の後に目を見張るような業績の伸びを示すグループもあれば、その一方で、大宇などのように、むしろ業績が悪化する場合もあり、その差異はきわめて明白であった。「その最も大きな理由の一つは、1997年経済危機に対する対応が異なっていたこと」にある（同上、p.191）。前者では、それまでの仕組みを捨て去る形で改革を徹底的に断行したのに対して、後者では従来の仕組みに固執したこと、その構造を改革するのではなく、むしろ拡大経営によって危機を乗り切ろうとしたところに、その本質的な違いがあった。

ただ、どういったコーポレートガバナンスの形態がもっとも適切であるのかは、容易く結論の出る問題ではない。その理由は、康元（2005）も言うように、「コーポレートガバナンスと経営成果との関連性に関する実証的な研究が不足しているため」である。康元は続けて、

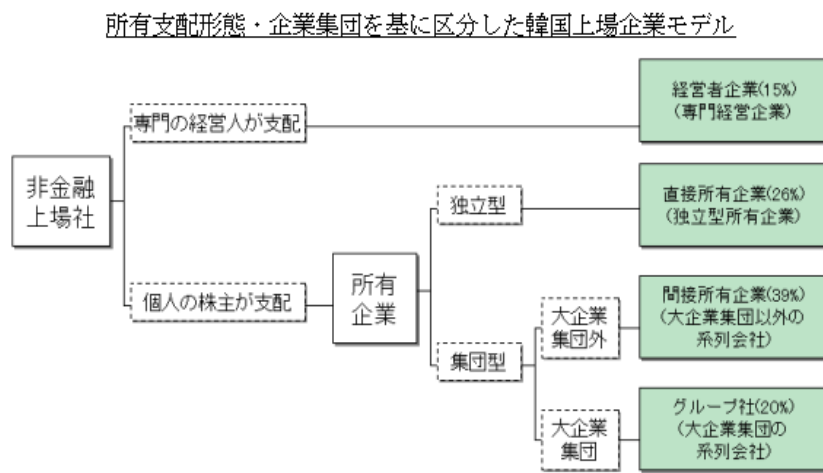
こうした状況に陥っている状況を以下のように説明している。

すなわち、韓国においても論争が盛んに行われており、韓国企業が目指すべき望ましいコーポレートガバナンスとして、所有と経営が分離した専門経営体制を備えた独立型企业、もしくは持ち株会社という形態が、主たるパターンとして提示されている。それらがグローバル・スタンダードとして考えられているが、これは事実とは異なる。先進国でも各国の歴史や市場環境の違いにより、コーポレートガバナンスが異なっている。韓国企業にとって、もっとも適切な形態を明らかにするために、コーポレートガバナンスを類型化し、成果を分析してみると、韓国で最も多い企業形態は「集団型所有企業」であることという。それは「専門化した所有・経営分離企業」が主流を成す英米のケースとは異なる結果である（図表1-3-2参照）。経営成果という点でも、もっとも優れている。

こうした結果はただの偶然ではなく、国内資本・労働力市場の劣悪性やビジネス上の高リスクを克服するための戦略的選択の結果であるものと考えられる。

少なくとも現時点で、「集団型所有企業」が韓国的な環境に最もふさわしい形態として定着しているとすれば、英米式のスタンダードを無理に導入するよりは、まず市場環境を整備した後、企業が自主的に転換速度を調節するよう導くのが望ましいのではないかと、康元は述べている。

図表1-3-2 韓国のコーポレートガバナンスの類型



- ・経営者企業：自営の支配株主が存在せず、専門経営者が経営する企業
(所有－経営分離)
- ・所有企業：自営の株主が最大支配権を行使する企業
- ・直接所有企業：自営の株主が支配する独立企業や持ち株会社
- ・間接所有企業：自営の株主が支配すると同時に企業集団に属する系列会社
- ・グループ企業：2000年公取委指定相互出資制限対象企業のうち所有企業

出典：康元（2005）

いずれにせよ、まずは、危機的状況から脱することが最優先の課題となろう。社会全体におよぶ危機をいかに脱するのかは、根本的には、不採算企業、あるいは、企業内の不採算部門をいかに、市場あるいは、企業内から「退出」させるのかという問題に帰着する。そのために、たとえば、企業構造調整促進法の制定、不良債権処理のための莫大な公的資金投入など、さまざまな施策が投入されてきた。しかしながら、その結果は上述のとおり、肝心の企業側が、いかに真摯に改革に取り組むのか否かによって、その成否はまったく異なるものとなったのである。さらに、資本市場においては、外国人投資家や少額投資家の増加が見られるなど、企業をめぐる環境は、急速に変化し続けている。特に、外国人投資家が増えることによって、経営への監視が強まり、経営における透明性と事業の確実な収益性の増加が、要請されることとなる。そうした一連の動きは確実に、成果主義をはじめとする、より効率性の高い、企業の仕組みを要請し、企業従業員の雇用そのもの、その就労条件に確実に影響を及ぼすことにつながってくるはずである。事実、韓国社会においては、それまでは存在しなかった整理解雇制が導入され、早期退職も推進されるようになっている。

あらためて、われわれの最初の問題意識に戻るが、このように考えてゆくと、コーポレート・ガバナンスのあり方とその変化は、経営戦略の変更を通じて、人材マネジメントを変化させ、ひいては従業員の生活に多大なる影響を及ぼしている。ただ、コーポレート・ガバナンスのあり方が、より直接的に従業員生活に影響を及ぼす訳ではないため、その検証は容易ではない。われわれはこうした認識の下に、聞き取り調査によって、本テーマにアプローチすることにした。その意味で、本稿における調査結果は、パイロット・サーベイ的な位置づけとなる。これらの調査結果をさらに積み重ねた時に、より明確な、コーポレート・ガバナンス、経営戦略、人材マネジメント、従業員生活との関連を検討できるものと思われる。

第2部 ヒアリング調査の結果

第1章 日本企業の事例

第1節 事例調査の概要－方法および対象について－

韓国と同様に日本でも 1990 年代後半以降、企業を巡るガバナンス構造が次第に変容していった。メインバンク制の退潮、金融のグローバル化などを背景に、日本企業は次第に株主重視の経営を標榜するようになってきている（経済同友会（1998）、日経連国際特別委員会報告（1998）、品川・牛尾編（2000）、経済同友会（2003）など）。加えて、近年目立つようになった、株式の公開買い付けを通じた経営参加の動きや、株主として企業経営への発言権を主張する投資ファンドの存在は、日本企業における経営と株主との関係という問題に、社会的な関心をより一層ひきつけている。

企業経営における株主の位置づけが変わり、ガバナンス構造の改革を意図して取締役会をはじめとする意思決定体制の見直しが進められる企業においては、いかなる人材マネジメントが展開されているのか。企業が目指すガバナンスのありようと、人材マネジメントの中身は何らかの関連をもっているのか。また、関連があるとすれば、企業の人材マネジメントを構成する諸項目のうち、いずれの項目と、どういう要因で関連が生じているのだろうか。

これらの点について、既存の研究には見られないより踏み込んだ考察を進めていくためには、まず個別企業における経営の状況、ガバナンス改革の動きや株主の位置づけ、およびその企業で実際に行われている人材マネジメントについてできるだけ詳細な情報を集め、次にそうした個別事例同士を比較・検討することが有効であろう。ここでは日本企業 11 社の事例を考察の素材として取り上げることとする。

ここで取り上げる 11 社の多くは、まず人事労務管理の専門誌である『労政時報』（労務行政研究所）、『賃金実務』（産労総合研究所）の 2001 年から 2005 年にかけてのバックナンバーから、人材マネジメント（評価制度、報酬制度、多様な就業形態の活用など）やガバナンスにおいて見直しの取り組みを行っている上場企業を選出し、さらに選び出された企業に調査依頼をするというプロセスをへて取り上げられた。上場企業を対象としたのは、ガバナンスの改革や株主重視に向けた取り組みは、株式を公開しているこれらの企業において、より重要な課題として捉えられていると考えられるためである。また、ガバナンスおよび人材マネジメントにおける見直しを進めている企業を取り上げたのは、ガバナンスの見直しと人材マネジメントとの関連や、逆に人材マネジメント改革が行われた企業におけるガバナンスをめぐる動きについて、実態を把握したいという意図による。

11 社の人材マネジメントに関するデータは、各社の人事労務担当者に対するヒアリング*1と、ヒアリングの際に収集した人材マネジメントに関する各種資料から得た。他方、ガバナ

*1 ヒアリングは 2005 年 9 月から 12 月にかけて実施した。1 社あたりヒアリング時間は、1 時間から 1 時間 30 分である。

ンス改革の動きや株主の位置づけに関するデータは、11社中10社が上場していることから、大部分の情報を、各社が毎年発表する有価証券報告書*2から収集した。各社の企業グループの構成や、従業員数の推移についても、有価証券報告書によっている。また、各社の経営実績や経営施策に関しては、有価証券報告書のほか、『日経財務情報』*3からデータを得た。

事例11社のうち、製造業は5社、非製造業6社である。製造業の5社は、主に化学関連製品の製造を行っている会社が3社（A社、C社、D社）、電気・電子関連機器の製造を行っている会社が2社（E社、H社）という内訳であり、他方、非製造業の会社は、建設業が1社、小売業が2社、情報サービス業が2社、銀行業が1社となっている。いずれの事例企業も連結決算の対象となる企業グループを形成しており、4社の企業グループは構成企業の数で100を超えている。資本金規模は最小で約4億、最大で約4500億であり、1000億円超の企業が半数を占める。従業員の規模は、事例企業単体で1000名未満の企業が2社、1000名以上10000名未満の企業が4社、10000名以上の企業が5社である。

図表2-1-1 事例11社の概要

企業名	事業内容	従業員規模	上場の有無
A社	化学製品の製造・販売	単体で約5600名。グループで約19000名	東証一部上場
B社	設備の設計・管理、工事請負	単体で約900名。グループで約1000名	東証一部上場
C社	機材・機器などの製造・販売	単体で約10000名。グループで約85000名	東証一部上場
D社	住宅事業、化学製品の製造・販売	単体で約2500名。グループで約17000名	東証一部上場
E社	輸送用機械部品、電気・電子機器の製造・販売	単体で約37000名。グループで約110000名	東証一部上場
F社	小売業	単体で約4000名。グループで約6000名	未上場
G社	情報システム・ソフトの開発・販売	単体で約900名。グループで約1300名	東証一部上場
H社	電気通信機器・電気機器などの製造・販売	単体で約23000名。グループで約49000名	東証一部上場
I社	小売業	単体で約70000名。グループで約200000名	東証一部上場
J社	情報サービス事業、電気通信機器などの製造・販売	単体で約23000名。グループで約14～15万名	東証一部上場
K社	金融業	単体で約1800名。グループで約6000名	東証一部上場

*2 有価証券報告書は、各社のホームページや、金融庁が開設するホームページ“EDINET（『証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム』）”（<http://info.edinet.go.jp/EdiHtml/main.htm>）から入手した。組織や企業グループの推移、ガバナンス改革の動き、株主に対する姿勢の変化、近年継続的に取り組まれている経営施策などを把握するため、各社とも直近の会計年度を含め3～5期間の会計年度分の有価証券報告書を参照している。

*3 『日経財務情報』については、「日経テレコン21」のホームページ（<http://telecom21.nikkei.co.jp/nt21/service/>）から入手した。主に参照としているのは、単独・連結の損益計算書と、財務諸表をもとに算出された財務指標（株主資本利益率など）である。財務情報についても、経営状況の推移を把握するために、各社とも直近の会計年度を含めて6～10年分の会計年度分のデータを参照した。

第2節 事例企業のコーポレート・ガバナンス

1. 株式所有の構成

事例企業のガバナンスに関わる制度の状況や株主の位置づけについてみる前に、それらに影響を与えることが予想される、事例各社の株式所有の構成を確認することとしよう。

直近会計年度の株式所有の構成という観点からは事例各社は、①外国人株主の株式所有比率が5～6割を占め最も大きいケース（A社、C社、K社）、②国内金融機関の株式所有比率が4～5割を占め最も大きいケース（D社、H社、I社）、③国内法人の株式所有比率が最も大きいケース（B社、F社）、④国内個人の株式所有比率が最も大きいケース（G社）、⑤国内金融機関・国内法人・外国人株主の所有比率がそれぞれ2～3割で、さほど偏りなく分布しているケース（E社、J社）という5つのケースに分類できる。なお、「外国人株主」が所有する株式のうち個人により所有されている株式の比重はK社で約8%を占めているほかは、いずれの事例企業でも0.05%以下で比重は極めて小さい。

各社について株式所有構成の変化を過去数年間追っていくと、外国人株主の比重が上昇した企業が多い。とくに全ての株主の中で外国人株主の比重が最も大きい企業では、その傾向が顕著である。例えば、2005年3月時点で外国人株主の所有比率が5割弱を占めているA社では、2001年3月時点では国内金融機関の所有比率が5割を超えており、外国人株主の所有比率は約3割だった。A社では過去5年の間に国内金融機関の所有比率が減少し、ほぼその分、外国人株主の所有比率が上昇している。

A社の事例もそうであるが、B社、G社を除けば、いずれの企業でも国内金融機関の所有比率が減少している。この傾向は、上述の「②国内金融機関の株式所有比率が最も大きいケース」に属する3社でも共通して認められる。こうした事例企業の現状からは、相対的に規模が大きく、より多くの主体から資金調達をしている上場企業の直接金融市場での資金調達において、国内銀行の不良債権処理の過程で行われた資産処理や持合解消に伴う株式売却、その売却の受け皿としての外国人株主や個人株主の台頭といった状況を背景に、近年国内金融機関への依存度がより低下していることを改めて確認することができる。そしてこのことは、資金調達手段の多様化に伴う間接金融の比重低下と合わせて、日本企業が自らのガバナンス体制を、メインバンク主導あるいは間接金融における取引関係をベースとしたものから、様々なタイプの株主に配慮したものへと移行していかざるをえないことを示唆している。

2. コーポレート・ガバナンスをめぐる制度の状況

(1) 取締役会の構成

では、事例各社のガバナンスや、意思決定・業務執行をめぐる制度は現在どのような状況にあり、ここ数年間でいかなる変化を経験してきたのだろうか。経営上の最高意思決定機関であると同時に、株主の意向と企業経営とをつなぐ機関でもある取締役会の状況から見てい

くこととしよう。

事例各社の取締役会の人数は、多い会社で約 30 名、少ない会社で 7~8 名となっている。取締役が 15 名前後の会社が 5 社と最も多く、従業員規模・資本金規模・売上高といった企業の規模と取締役の人数との間には対応関係は認められない。また、後述する執行役員制度を導入した企業では、取締役の人数が少なくなる企業（B 社、E 社、G 社）もあれば、さほど人数に変化がない企業もあり（A 社、C 社）もあり、執行役員の導入に伴い取締役の構成人数が必ずしも減少するとはかぎらない。

取締役のなかに社外取締役がいる事例企業は 11 社中 5 社（A 社、E 社、I 社、J 社）である。この点で際立っているのは K 社で全取締役の約 8 割を社外取締役が占めている。また、H 社も 8 名前後の取締役の約半数が社外取締役である。他の 3 社における社外取締役の割合はいずれも 2 割以下にとどまっている。社外取締役を任命しはじめたのは、J 社が 1990 年代末、A 社が 2001 年度、I 社が 2003 年 6 月への委員会等設置会社への移行と同時期である。社外取締役以外の取締役は、事例 11 社のいずれにおいても内部昇進者が大半を占めている。

事例 11 社のうち、委員会等設置会社に移行しているのは I 社と K 社で、残る 9 社は監査役制度採用会社である。I 社の各委員会は、監査委員会が社外取締役 3 名、指名委員会、報酬委員会が社外取締役 2 名、社内取締役 1 名により構成されている。K 社では、各委員会における社外取締役の比重がさらに高く、指名委員会は 7 名中 5 名、報酬委員会・監査委員会は全員が社外取締役によって占められている。

監査役制度採用会社の 9 社のなかにも委員会等設置会社と同様の委員会を導入し、社外の声をより反映させようとしている会社が見られる。例えば、A 社には、代表取締役、取締役会会長と社外取締役により構成される「報酬諮問委員会」と、全社外取締役及び全社外監査役により構成される「会長・社長選任委員会」がある。また、J 社は、社外委員 2 名（うち 1 名は委員長）を含む 5 名の委員で構成される「報酬委員会」のほか、社外の有識者等で構成され、グループの中期経営計画やコーポレート・ガバナンスのあり方などについて議論する「経営諮問委員会」を設けている。

（2）執行役員制度の導入状況と意思決定・業務執行の体制

第 1 節で見たように、1990 年代後半以降、経営上の業務執行と業務執行に対する監督との分離を目的として、大企業を中心に執行役員制度の導入が進んだ。事例 11 社のなかでも、執行役員制度を導入している企業が 9 社と多数を占めており、このうち半数を超える 5 社は 2002 年以降に制度を導入している。執行役員的人数は、発表されている会社では 20 人前から 30 人程度というところが多い。2005 年 6 月の時点で執行役員制度を導入していない 2 社（D 社、H 社）のうち、D 社は業務の執行権限は社内各カンパニーのトップであるプレジデントに大幅に委譲しており、執行役員導入と同様の組織の見直しを行っているといえる。

執行役員制度導入後の、執行役員と取締役会との意思決定・業務執行における役割分担、

および両者の連携はどのように行われているだろうか。例えば、C社では、取締役会を「経営の基本的な方針と戦略の決定、ならびに業務遂行の監督機関」と位置づけ、執行役員は取締役会が決定した基本方針に従って、各事業部門、連結子会社における業務執行の任にあたるとしている。こうした取締役会と執行役員の役割分担を支える社内組織として「経営会議」が設けられており、ここでは取締役会専決事項について取締役会への付議の可否が決定され、また取締役会で決定された基本方針、計画、戦略に沿って執行役員が業務執行を行うにあたり、重要案件に関する施策の審議が行われている。この「経営会議」は、専務執行役員以上のメンバーを常時構成メンバーとし、案件によっては関連執行役員等の出席を求め、機動的に開催される。

G社では、取締役会が、グループの経営方針及び経営戦略を決定し、執行役員は取締役会からの選任を受け、決定された経営方針等に基づき割り当てられた担当業務を執行するとされている。取締役と執行役員とのコミュニケーションの場としては、毎月、「業務執行会議」が開催され、各執行役員が担当分野の報告を行い、業務遂行上の課題について横断的に協議しているほか、執行役員の報告に基づき、中期および年度の経営方針、経営計画と比較検討し、改善、見直し、経営計画へのフィードバックを取締役に上申している。会社の意思決定は、取締役会→業務執行会議→社内の各カンパニー会議→各カンパニー内の部署・従業員という流れにそって伝わっていく。

委員会等設置会社であるK社では、すでに見た「指名委員会」・「監査委員会」・「報酬委員会」の3委員会が、取締役会の元に設置されている。3委員会はいずれも取締役、しかもそのほとんどが社外取締役によって構成され、指名委員会が取締役候補者の人選を、報酬委員会が取締役・執行役の報酬の決定を、また監査委員会が経営陣による業務執行に対する監視を主に行っている。一方、業務執行のトップである代表執行役社長は取締役会において選出される。代表執行役社長は全執行役員によって構成される「経営委員会」や、様々な経営課題に対応して部門横断的に設置された各種委員会での検討・決定をもとに、業務を進めていく。つまりK社では、業務執行機関のトップが取締役会によって選出され、業務執行に対し取締役会のチェックが及ぶと同時に、取締役会の活動自体が社外取締役を中心とする3委員会によってチェックされるという、業務執行に対する二重の監査体制が設けられている。

(3) 配当性向・配当政策

これまで見てきたガバナンスをめぐる制度の内容からも、事例企業において外部の株主の位置づけが徐々に変わりつつあることがうかがえる*4。では、いまひとつ、株主の位置づけということに関連して、企業経営の成果の株主への還元のあり方には過去数年変化が生じてきているのだろうか。株主への利益還元の主要な手段である配当の実施について、事例企業

*4 コーポレート・ガバナンスに関する制度の変更のほか、C社、J社で行われている連結財務諸表の米国会計基準による作成も、外部の株主をこれまで以上に意識した取組の一環と見ることができる。

の状況を見ていくこととしよう。

事例企業の過去数年間の配当のパターンは、①ここ数年1株あたりの配当額をほぼ固定させている企業（B社、C社、I社、K社）②1株あたりの配当額は年により変動するが配当性向^{*5}が比較的安定している企業（A社）、③1株あたり配当額、配当性向ともに変動している企業（D社、E社、F社、G社、H社）にわかれる。③に属する企業の配当額・配当性向が変動しているのは、企業業績に応じてそれまでの1株あたり配当額のレベルが上下しているためである。こうした状況を見る限り、配当の実施にあたっては、達成した利益の一定部分を配分するというよりも、むしろ近年の経営実績や業績の見込みを考慮しながら、定額の配当を継続的に実施することに重点を置く企業が多いことがうかがえる。

以上の配当実施の際の事例企業の行動を裏付けているのは、有価証券報告書に記載されている各社の配当政策の方針である。過去数年間の配当政策に関する記述を見ると、各社とも、経営基盤強化に必要な内部留保を確保しつつ、安定的・継続的な配当を実施することが配当にあたっての基本方針として揺らいでいない。ただ、こうした基本方針を堅持しながらも、「グローバルスタンダードに基づき株主の皆様へ収益配分を図っていく」（K社・2004年度）というように配当にあたって国際的な基準を意識することを示したり、「連結での配当性向を40%程度とすることを新たな目標に」（A社・2004年度）、「今後配当性向は30%以上を継続的に実現し続けることを目指す」（G社・2004年度）と、配当を利益還元として位置づけ、一定水準の利益還元を常に続けていくことを明確に掲げたり、あるいはこれまでの定額配当の流れの中でも、「2005年3月期から普通配当を従来の10円から5円増配し15円とし、なお2006年3月期以降は15円を基本に業績に応じた特別配当を実施する予定」（B社・2004年度）と配当額の目標をあげたりするなど、これまで以上に株主を意識した動きがこの1～2年、生じはじめている。

株主から提供された資本を、どの程度株主に還元可能な利益に結び付けたかを示す指標である、株主資本利益率（=Return On Equity, ROE）^{*6}を重視する企業もある。例えば、B社は2005年度から進めている3ヵ年計画の中で、連結決算の対象となる企業グループでの株主資本利益率を5%以上とすることを目標として掲げている。また、G社は有価証券報告書で発表している配当政策のなかで、「連結ROE15%以上の確保を目指す」（2004年度）としている。過去5～10年の株主資本比率（単体）の推移をみると、事例企業は、①好業績に伴い上昇基調あるいは安定的に推移し、同業種の平均レベル^{*7}以上を維持している企業（A社、E社、G社、H社、I社）と、②企業業績の影響をうけて、年による変動が大きい企業（B社、D社、

*5 配当性向は、売上から諸費用や公租公課などを除いて最終的に企業の手元に残った「純利益」をどの程度配当にまわしたかを示す指標で、1株あたり配当額÷1株あたり純利益×100という式で算出する。

*6 株主資本利益率は、当期純利益÷{(前期末株主資本+当期末株主資本)÷2}×100という式により算出する。

*7 ここでいう「同業種の平均レベル」とは、『日経財務情報』のなかで算出されている「業種平均値」をさしている。この数値は『日経財務情報』において、各企業の財務指標の諸項目に対応する形で掲載されている。以後、他の財務項目について事例各社が該当する業種の平均レベルに言及した際にも、この「業種平均値」を参照している。

F社、J社)に大別され、今までのところは、たとえ業績が良くないときでも一定の株主資本利益率を維持していこうとする傾向は、ROEを経営目標としてあげている企業を含めても見出されない。ただ、ROEを企業あるいは企業グループの経営目標として明確に位置付ける動きはここ1~2年で広がりはじめたと見られ、ROEの維持・向上を軸とした企業経営はこれから次第に目に付くようになるかもしれない。

(4) ストックオプションの導入状況

従業員の報酬の一部として、自社株を売却する権利を与えるストックオプション制度の導入は、株主と従業員の利害の方向を一致させ、従業員のインセンティブをはさんで間接的に株主への利益還元を図ろうとする施策と捉えることができる。

事例11社のうちストックオプション制度を導入しているのは6社であり、導入時期は1998年2社(E社、J社)、2000年1社(D社)、2001年1社(A社)、2003年1社(G社)、2004年1社(K社)となっている。制度の対象は、導入当初は企業単体の取締役や執行役員などに限定されているが、次第に拡大していくというケースが多い。例えば、E社では1998年6月の制度導入時には、取締役25名および理事7名のみを対象としていたが、2002年6月には取締役32名と従業員281名に対象が広がり、さらに、2004年6月には、取締役13名と、執行役員にあたる常務役員24名、従業員320名に加えて、グループ子会社の取締役等95名まで対象とするようになった。A社、D社、J社でも制度の対象に関して同様の推移が認められる。

これに対し、導入当初から従業員のかなりの割合を対象としているのが、G社とK社である。G社は2003年6月の導入当初から、当時の従業員の約6分の1にあたる160名程度の従業員を制度の対象としたほか、連結子会社の取締役や従業員にもストックオプションの権利を与えていた。また、K社は2004年に約2200名の従業員全員を対象としたストックオプション制度を設けており、従業員のインセンティブを梃子に株主価値の向上を図ろうという意向が、事例企業の中でもとりわけ徹底していると見ることができる。

第3節 事例企業の経営状況

事例企業におけるガバナンス関連制度の変更や株主の位置づけの変化が、人材マネジメントに影響を与えるとするならば、制度変更や位置づけの変化に伴う形で浮上した経営課題へ対処していくために、企業が主要な経営管理施策のひとつである人材マネジメントの見直しを意図するという構図をまずは想定することができる。一方で、人材マネジメントの中には、必ずしもガバナンスや株主の位置づけにおける変化と関連することなく、そうした変化とは独立した経営課題への対応や、あるいは近年の企業業績の推移をうけての取組みに強く左右されるものもあるだろう。さらにはガバナンス関連制度の変更や株主の位置づけに伴い生じ

た経営課題に企業が人材マネジメントの見直しで対応していく場合にも、業績次第で、異なる対応の方向性が生じることも考えられる。いずれにせよ、企業におけるガバナンスと人材マネジメントとの関連を検討していく上で、企業の経営状況が全体としてどうであるのかという点を看過することはできない。

そこで以下では、事例 11 社の経営状況について、①ここ数年の経営施策や、経営上の課題として認識されているものの内容、②ここ数年の企業業績の推移、という 2 つの観点から見ていくこととしたい。

1. 近年の経営施策・経営上の課題

事例各社がここ数年重点的に進めている経営施策の内容や、経営上の課題として挙げているものを、有価証券報告書や各社で発表している経営計画などをもとに整理してみると、いくつかの企業に共通の項目が浮かび上がってくる。

事例企業の多くに共通の方向性として第一に浮かび上がってくるのは、経営資源の効率的な活用や収益性の追求である。例えば A 社は、1999 年 4 月から「経済的付加価値 (Economic Value Added)」を、経営活動を測る指標の一つとして活用し、資本効率の向上を目指していると同時に、同じ業界の海外の競争相手を意識して売上高営業利益率^{*8}の向上にも努めている^{*9}。C 社も 2004 年に発表した経営ビジョンのなかで、一定水準の売上高営業利益率の達成を目標として掲げている。また D 社も 2003 年に発表した 3 ヶ年の経営計画において連結営業利益率の目標を設定したほか、同じ経営計画の中で、総資産利益率 (Return On Asset, ROA) を重視した、より効率的な経営を進めるとしている。

特定の指標の向上を経営課題や経営目標として掲げない会社でも、主に固定費削減という形で、資本効率の改善や収益性の追求に向けた取り組みがなされてきた。B 社では業務遂行プロセスの改革による間接コストの削減や、販売費・一般管理費の削減が行われた。J 社は、購入先の絞込み、部品共通化の展開、海外からの部材調達拡大による総資材費の削減や、人員・人件費の削減などを通じた費用構造改革を実施していった。

第二に、ここ数年で多くの事例企業が打ち出したのが、事業分野の「選択と集中」という方針であった。収益力・成長性を維持・向上させるために経営資源を最大限に生かすというねらいから、事例各社はこれまで実績を上げてきた既存の事業分野の強化と、収益が見込める新規分野の開拓・絞込みを推進してきた。G 社はこれまで他社に対し競争優位に立っていた技術分野での事業をより深化していくと同時に、提案営業やコンサルティングビジネスな

*8 企業の売上から、売上を達成するのにかった仕入・製造に要した費用 (売上原価) を差し引いたものを「売上総利益」という。売上総利益から、人件費や賃借料、広告宣伝費などの販売管理費を差し引いたものが「営業利益」で、企業の事業活動の収益力を示す。「売上高営業利益率」は、売上高を 100%としたときの営業利益の占める割合を表している。

*9 2001 年度の A 社の有価証券報告書には、「営業利益率が 13%まで向上し、当業界における海外有力企業との収益性の格差を徐々に縮めつつある」とある。

ど、これまでに培ってきた自社の技術力をベースにして新たな事業を展開しようとしている。また、I社では従来展開してきた業態とは異なる業態の小売事業をここ数年試験的に進め、成長の見込みが得られたところで本格的に乗り出していこうと考えている。

事例企業がここ数年重点的に取り組んできた経営課題や、発表してきた経営計画・経営ビジョンを見ると、11社中7社で、「連結経営の強化」、「グループマネジメントの推進」といった取り組みが進められている。つまり、事例企業の経営課題・経営計画に共通している第三の点は、これまで見てきた収益性・効率性の追求や、収益力・成長性を伸ばすための「選択と集中」戦略が、企業グループという範囲において進められるべきものと捉えられており、企業グループ単位でのより有効な経営管理が模索されているという点である。この背景には、企業グループの真の経営力を、連結財務諸表などを通じて評価していこうという姿勢が社会的に定着したことや、成長を実現していくには単体企業では限界があり、企業グループとしての拡大と、グループにおける有効な分業・連携が不可欠であるという認識が、多くの企業でより一層強まっていることがあるものと考えられる。

いくつかの事例企業に見られる共通点の第四は、グループ経営の拡大・強化と一部重なる部分もあるが、グローバルな事業展開のより一層の推進である。これは、主に製造業企業で重点的な経営課題として取り組まれている。例えばC社やG社は、著しい成長を続けている中国市場を中心に、事業のグローバル化を加速させようとしている。電気・電子関連機器の製造を行っているE社は、事業のグローバル展開に向けた取り組みをとりわけ精力的に進めており、2004年度の有価証券報告書では、たゆまぬ改善を進めるE社流のものづくりを世界の拠点に引き続き徹底していくことや、地域の特性を考慮した先進的なライン作り、グローバルな開発体制の構築などを今後対応すべき課題としてあげている。

そして経営課題・経営計画に見られる第五の共通点としてあげることができるのは、先に見てきたコーポレート・ガバナンスの強化や経営の透明性向上に向けた諸施策である。こうした取り組みは、ここ1~2年の間に、いくつかの事例企業においては、単に株主への配慮や、自社の経営に関わることにとどまらない、「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)」を積極的に果たしていくことを目指していくという課題に昇華しつつある。

以上の共通点は、事例企業の近年の経営課題や、課題の認識を受けて重点的に取り組んできた施策における最大公約数的な特徴であり、むしろ各企業で濃淡があったり、あるいはリスク対応や環境への配慮といった他の項目がむしろ前面に出てきていたりということはままある。ただ、上記の諸項目は、人材マネジメントを含めた経営管理を導いていく各企業の主たる関心の所在を端的に示しているといえる。

また上記の諸課題に事例企業が取り組んだ時期を見ると、生産体制や業務の進め方、調達活動などの見直しによるコスト削減は、1990年代の経済停滞の時期を受けてか、大体2000年から2002年ごろにかけて進められているのに対し、事業分野の選択と集中や、グループ経営・グローバル経営の強化、CSRへの取り組みは、現在あるいは今後の課題としても捉えら

れつづけているという傾向がみられる。

2. 企業業績の推移

事例企業の業績の推移について、まずは売上高規模を見ていくこととする。事例企業単体の売上高規模の推移は、1990年代後半以降、ほぼ一貫して増加（E社、G社、I社）、1990年代後半以降ほぼ安定（A社）、1990年代後半から2000年代初頭にかけてはほぼ一定で推移してきたが、2002年ごろから減少（C社、F社）、1990年代後半から2000年代初頭にかけて売上高がほぼ一定で推移してきたが、2002年ごろから増加（H社）、1990年代後半以降、減少傾向が続く（B社、J社）、1990年代後半以降減少が続いてきたが2002年ごろから一定あるいは増加（D社、K社）、といったパターンに分かれる。

一方、事業経営そのものによる収益力を示す売上高営業利益率について、事例企業単体の実績を見ていくと、1990年代後半以降、ほぼ一貫して上昇（A社、E社）、1990年代後半以降、ほぼ一定の水準で推移（G社）、1990年代後半以降、上昇基調にも低下基調にもなく、年によって変動（B社、H社、J社）、1990年代後半以降、徐々に低下傾向（C社、I社）、1990年代後半以降減少が続いてきたが、2002年ごろから一定あるいは上昇（D社、F社）と、事例企業によって状況が異なってくる。

上記の売上高規模・売上高営業利益率双方の推移を踏まえて事例企業単体の業績を分類していくと、①1990年代後半から売上高が安定的あるいは増加基調で推移し、なおかつ収益性を向上させている企業（A社、E社、H社）、②2002年ごろからの売上高の回復に伴い、収益性も回復している企業（D社、F社、K社）、③1990年代以降売上高は安定的あるいは増加基調で推移しているが、収益性には目立った動きがない企業（G社）、④1990年代以降売上高は安定的あるいは増加基調で推移しているが、収益性が低下傾向にある企業（C社、I社）、⑤1990年代後半以降売上高規模の減少傾向が続き、収益性は年により変動している企業（B社、J社）、の5つの類型が浮かび上がってくる。

次に連結決算の対象となる企業グループの業績を確認していこう。1990年代後半以降の売上高規模の推移を見ると事例企業単体と同様に、増加傾向（A社、C社、E社、G社、H社、I社）、減少傾向（B社、D社、F社）、ほぼ一定で推移（J社）、2002年ごろまでは減少してきたが以降は増加傾向（K社）と、いくつかのパターンが見出される。増加傾向にある企業のうち、C社とI社は10年前（1995年度）からの売上高増加がとりわけ顕著で、C社は約2.5倍、I社は約2倍になっている。これはこの2社が事例企業の中でもとりわけ積極的にグループの拡大を進めてきたことによる。

企業グループの売上高営業利益率の推移に関しては、ここ5～10年の間、大体上昇し続けている（A社、E社、H社）、ほぼ一定の水準で推移（G社、I社）、2002年ごろから回復（D社、F社、J社）、上昇基調にも低下基調にもなく年により変動（B社）、1990年代後半以降徐々に低下（C社）と、企業単体の売上高営業利益率における事例間の相違とよく似た状況

が見られる。企業グループの実績についても、売上高規模・売上高営業利益率ともに踏まえて整理してみると、①1990年代後半から売上高規模は拡大基調で推移し、なおかつ収益性を向上させている企業グループ（A社、E社）、②収益性はほぼ一定で売上高規模が拡大している企業グループ（G社、H社、I社）、③売上高規模は拡大しつつあるものの収益性はやや低下しつつある企業グループ（C社）、④売上高規模は拡大していないが、収益性はこの2～3年で向上している企業グループ（D社、F社、J社）、⑤売上高規模は拡大しておらず、収益性には目立った傾向が見られない企業グループ（B社）、に事例各企業を分類することができるだろう。

さらに企業単体と企業グループの業績の比較という観点から事例企業の異同を見ていくと、①1990年代後半から、単体・連結ともに売上高規模・収益性が顕著に上昇している（A社、E社）、②1990年代以降、単体・連結ともに売上高は安定的あるいは増加基調で推移し、収益性はほぼ一定レベルを維持している（G社、H社）、③1990年代以降、単体・連結ともに売上高は安定的あるいは増加基調で推移しているが、単体または連結の少なくともいずれかの収益性が低下傾向にある（C社、I社）、④1990年代後半に単体・連結とも業績を落としたが、2002年ごろからは単体・連結の売上高規模とも安定的・増加基調で推移し、収益性は単体・連結とも改善している（D社、F社、J社、K社）、⑤単体・連結とも売上高規模に拡大は見られず、収益性は年によりまちまちで向上・低下いずれの傾向にもない（B社）、といったパターンにまとめられる。

第4節 事例各社における人材マネジメントの状況

1. 企業経営と人材マネジメントの接点

以下では事例各社の人材マネジメントの主要項目について見ていくが、その前にこれまで追ってきた事例各社のガバナンスや経営状況と人材マネジメントとの内容がどのように関連しているかという本稿での課題を検討するための手がかりを得るため、事例各社の経営においてそもそも人材マネジメントがどのように位置づけられているのか、調査で確かめられた事実をいくつかの観点から整理しておきたい。

(1) 各社の経営課題における人材マネジメントの位置づけ

まず人材マネジメントにおける取り組みは、事例各社の経営課題としてどのように取り上げられているのだろうか。

有価証券報告書や各社の発表する経営計画を見る限り、事例会社のなかには人材マネジメントにおける取り組みを、経営課題としてはっきりと言及しているところと、そうでないところがある。経営課題としてはっきり言及している事例企業の場合、人材マネジメントの改革・強化を通じて取り組むべき課題として、社内の人材をこれまで以上に活用することと、

経営戦略を支える人材の育成が共通して挙げられる傾向がある。

例えば、B社は2002年度の有価証券報告書の中で、今後対応すべき課題として、強化する事業部門への人員の傾斜配置を挙げている。また、2003年度の有価証券報告書のなかでは、絶対評価の拡大などを軸とした人事評価制度のリニューアルによる社内人材の活用強化と、人材育成を、経営上重視すべき課題として取り上げている。D社では、2003年に発表した中期経営計画の中で、「挑戦し勝ちきる人材を作るための人事戦略」を遂行していくことが目標として掲げられ、具体的には成長戦略を支えるビジネスリーダーや、グローバルな対応力を持った人材などの育成が進められている。H社は、経営課題として、従業員個人と組織の質を高めるための人材戦略の展開をあげ、具体的にはコア人材・リーダー人材の育成強化や、個人の成果をより反映させた賃金・人事制度の改革に力を入れている。

人材育成や人材活用を経営課題として掲げる事例企業に共通しているのは、こうした人材育成・人材活用が、ある特定の事業分野における事業計画の遂行や、あるいは財務指標上の目標の達成とは、少なくとも経営計画や経営課題といった目に見える形では結び付けられていないということである。いずれの企業でも、人材育成・人材活用は、基本的な経営資源の強化ならびに有効な活用に向けて、あるいは事業のグローバル展開など今後の企業経営の方向性を支えるために、重点的な取り組みが必要な経営課題として捉えられている。

人材育成や人材の活用以外に、経営課題として挙げられている人材マネジメント関連の項目としては、総人件費の削減、人員の削減がある。これらは、D社やJ社といった1990年代後半から2000年代初頭にかけて企業業績が落ち込んだ企業で、対応が必要な課題として挙げられている。しかし、先に事例各社の掲げる経営課題全般の特徴を見たときにも言及したように、コスト削減は主に2000年代初頭の事例各社における経営課題であり、総人件費や人員の削減もその一環として取り組まれてきた。そのため、2003年以降は人件費・人員の削減を経営課題としてあげる事例企業は見当たらない。

(2) 要員数・人件費の管理方法

いまひとつ、企業経営と人材マネジメントの定量的な側面でのつながりを確認するため、事例各社の要員数・人件費管理の方法に着目してみよう。

多くの事例企業では、社内各部門において人事考課の結果や従業員の離職の状況、新たに必要とする人員数などを踏まえて人件費予算が作成され、各部門の予算を積み上げた結果と、会社全体で妥当と考えられる人件費・人員のレベルと比較しながら、人事部門が各部門と調整するという形で、毎年の要員・人件費管理を行っている。言い換えれば、全社の経営計画や事業計画における目標を達成するための人材マネジメントを実施していくための権限は各部門が持ちつつ、会社全体として一定の枠を設けて、その枠を踏み外さないように管理するという方法である。

実際、事例各社の単体や連結の売上高人件費率^{*10}の推移を見ていくと、過去数年間ほとんど変わることのない水準を維持している。例えば、E社単体の1999年度から2004年度にかけての売上高人件費率は、19.6%→18.0%となっている。E社はすでに見たように、1990年代後半から単体での売上を一貫して伸ばしつづけており、1999年度から2004年度にかけて単体の売上高は約34%伸びている。しかし、単体の人件費額は1999年度が約2719億なのに対し、2004年度が約3353億と23%の伸びにとどまっている。業績のいかんに関わらず、人件費率あるいは人件費そのものを一定の水準以下に抑えていこうとする要員・人件費管理が実施されていることをうかがうことができる。

上記のような要員・人件費管理の方法をとる事例企業が、会社全体で妥当と考える要員・人件費のレベルは、前年度の実績（C社）であったり、中期経営計画において想定している範囲内（J社）であったり、予想される売上高を一人あたり平均売上高実績で割ることにより算出した要員数（B社）であったり、人件費の伸びが前年度からの売上高の伸び率以下に収まること（G社）であったりする。ただ、先に触れた、人材育成や人材活用といった人材マネジメント上の課題が、特定の財務指標における目標数字の達成とは明示的には結び付けられていないことから想像されるように、毎年の要員・人件費管理において会社全体で妥当と考えられるレベルを決めていく際にも、特定の財務指標（例えば売上高営業利益率や株主資本利益率など）上の目標数字を設定した上で、予想される売上高から逆算して厳密に人件費・人員枠を決めていくという方法は採られていない。

これまでに見てきた、多くの事例企業に共通する方法とはやや異なる要員・人件費管理の方法を採用しているのは、K社である。K社でも社内各部門が事業目標を達成するための予算を作成しているが、その際、経費率の前年比減と、総資産利益率の前年比増という要件があらかじめ設けられている。各部門はこの要件を充たす予算を作成し、人件費や要員についても他の予算項目と同様、部門長が月次決算を通じて予算の進捗度を見ながら管理している^{*11}。つまり、K社の要員・人件費管理の方法は、他の事例会社と比べ、社内の事業部門により管理の権限が委譲されていると同時に、管理の単位が各事業部門であることと、各部門に対して設けられた予算作成における要件を通じて、要員や人件費のコントロールに財務状況がより反映されやすくなっているといえる。

*10 ここで取り上げている事例各社の売上高人件費率は、有価証券報告書に掲載された単独または連結の損益計算書を元に、従業員給与、賞与、賞与引当金、福利厚生費など各社の人件費と考えられる項目の費用を足し合わせた上で算出した。したがって上場していないF社については、本稿で売上高人件費率の算出をしていない。また、上場しているK社についても有価証券報告書に、人事労務関連費用の記載がなかったため、売上高人件費率の算出ができなかった。

*11 K社の各部門が予算の進捗状況に応じて人件費・要員をコントロールする主な手段は、有期社員や派遣社員の契約更新の有無と、新たな中途採用であり、正社員の削減は行っていない。

2. 評価・処遇制度

(1) 従業員の格付け

事例各社における人材マネジメントの制度的な骨格をなしているのは、従業員を対象とした評価・処遇制度である。そして、制度的な骨格をなす評価・処遇制度のさらに基盤を形成しているのは、従業員の格付けの仕組みと考えられる。

事例各社における従業員の格付けの仕組みは、次の3つに分類できる。第一は、社内で設定された職能資格に基づく格付け制度である。第二は、現在担当している職務の内容にそって格付けを行うというものである。第三は職種や職位に応じて、職能資格制度と職務内容による格付け制度を使い分けるというものである。

第一の職能資格制度による格付けは、事例企業のうち、B社、C社、D社、E社、F社、G社、K社で行われている。これらの企業は、最下層の一般社員から最上層の管理職まで連続する形で設けられている各職能資格に従業員を格付け処遇している^{*12}。基本的には従業員の担当する職種や所属する部門に関わりなく同じレベルの職能資格に位置づけられていれば処遇はあまり変わらないが、K社では同じレベルの職能資格に位置づけられていても、所属する部門によって処遇が大きく異なっている。また、職能資格制度が従来年功的な運用をされてきたことを問題視して、まず自己申告をし、その上で昇格の要件を充たさなければ昇格させないという企業（D社）や、管理職の報酬は上司との交渉に基づく年俸制を導入する企業（G社）など、ここ数年で従業員のモチベーションや成果をより反映するように、制度の運用を見直す動きも目立つ^{*13}。

第二の担当職務の内容に基づく格付けを行っているのは、A社とJ社である。A社が各従業員の担当職務内容に基づく格付け制度を導入したのは、管理職は1999年から、非管理職には2000年からである。管理職については、海外も含めて全社共通の4段階の「役割」等級を設けている。この「役割」は、「職務における責任・権限の大きさ」、「職務における難易度」をいい、各従業員が担当する職務の役割は、外部客観指標を参考にした職務評価により決定される。フレキシブルな組織編成や課題への対応を可能にするため、また、時価主義・市場主義を推進するため、各従業員が担当する職務の役割等級は固定せず、半年ごとに見直している。非管理職については、各従業員の担当職務を「求められる責任」、「求められる成果行動」、「専門知識・スキル」という観点から評価したうえで役割等級化しており、管理職とは違って、社内の部門（販売部門、研究開発部門、生産技術部門など）ごとに、設けられている役割等級の数が異なっている。

J社の場合、非管理職層の従業員が担当する職務については、各部門で、①全社共通に尊重すべき価値や行動の基準（企業倫理、収益志向、自律、協同など）、②職種ごとに部門単位

*12 ここで挙げた7社のうち、C社は非管理職層の職能資格制度が職種グループ別の2本立て（「企画・技術グループ」と「事務・技能職グループ」）となっているが、他の6社には、非管理職から管理職まで連続した職種・部門横断的な全社共通の職能資格制度が設けられている。

*13 D社が昇格時の自己申告制を導入したのは2002年、G社が管理職に対して年俸制を導入したのは1998年である。

で設定される、成果に結びつくための具体的な行動やスキル・ノウハウなどの基準（販売促進、企画・提案、語学、資格取得など）、という2つの基準に即して評価し、格付けを行う。格付けの段階数は、A社同様、職種（企画職、事務職、製造職など）別のいくつかのグループの間で異なっている。一方、管理職の職務については、①求められる行動の基準、②求められる成果、という2つの観点から役割の大きさを測定し、7段階ある役割等級のいずれかに格付けている。

A社やJ社が従業員の担当する職務内容に基づいた格付け制度を導入する目的は、まず各従業員の職務内容と、その職務に求められる役割を明確にすること、もうひとつは役割の大きさに応じた評価・処遇を実施することで、評価・処遇の透明性・納得性を高めることにある。またA社の人事制度に関する資料によれば、A社が従業員の担当職務の内容に基づく格付けや処遇を実施するのは、会社部門業績と職務の市場価値に連動した報酬を実現するという意図があり、実際にA社では、毎年、職務ごとの市場賃金データを外部のコンサルティング会社から購入し、処遇を決定する際の参考にしている。

職能資格制度と担当職務の役割の大きさに基づく格付け制度の双方を併用している第三の類型に該当するのはI社である。I社は、管理職層に対しては2002年から「職務等級制度」を適用している。この職務等級制度は、各管理職が担当している職務を役割の大きさに基づいて、6つの等級のいずれかに格付け、その格付けに基づいて処遇を行うという内容の制度である。一方、非管理職層に対しては、会社が従業員のキャリアに責任を持つという方針から、異動の柔軟性を担保することができる、全社横断的な職能資格制度による格付けを引き続き実施している。

(2) 評価・処遇の仕組み

これまで述べてきた従業員の格付け制度と、従業員に対する評価はどのように結びついているのだろうか。また、評価結果は従業員の格付けと結びつく以外に、いかなる形で従業員の処遇に反映されているのだろうか。以下、非管理職層と管理職層に分けて、事例企業の状況を見ていくこととしよう。

① 非管理職の評価方法

非管理職を職能資格制度に基づいて格付けする事例企業は、目標管理制度を通じて従業員個人々の一定期間（半年あるいは1年）における目標を設定し、その目標の達成度を評価している。またこうした事例企業のうち、E社、F社、H社、K社は、目標管理制度に基づく個人業績の評価に加えて、従業員が業績につながる行為特性をどの程度発揮できたかを評価する、いわゆる「コンピテンシー評価」も併せて実施している^{*14}。

*14 D社でも、コンピテンシー評価とは位置づけていないが、業績にいたる過程や行動を評価する「プロセス評価」という評価を実施している。

例えば、H社では非管理職^{*15}の評価を、「成果評価」と「行動評価」を軸に行っている。「成果評価」は、①期毎に設定する業務目標の達成度、②小集団活動目標の達成度を評価し、①、②以外の点で業績に貢献した場合に、評点を加算している。一方、「行動評価」は、①問題把握力（常に問題意識と好奇心をもって仕事に取り組んでいるか）、②企画構想力（目的・目標・手段を明確にして計画的に仕事に取り組んでいるか）、③責任感・行動力（責任感を持って粘り強く仕事をやり遂げているか）、④チームワーク（積極的に周りに働きかけ、協調して仕事に取り組んでいるか）、⑤業務革新能力（よりよい成果を目指して、常に新たな挑戦やもう一步の努力をしているか）という5つの観点から、日常の行動を評価するもので、H社では①～③を「個人能力」、④、⑤を「組織人能力」として位置づけている^{*16}。二つの評価のウエイトは、新卒の従業員では成果評価が20%、行動評価が80%であるのに対し、準管理職に該当する従業員になると成果評価が70%、行動評価が30%となり、上の階層になるほど成果評価の比重が高まる。

担当する職務の内容に基づいて非管理職の格付けを行うA社、J社の評価方法はいかなるものだろうか。A社では、非管理職を対象に「実績評価」と「役割評価」が実施されている。「実績評価」は、部門業績への貢献度と、担当する職務で高い成果を上げるために求められる行動をどの程度実践しているかという2点を評価するものである。部門業績への貢献度とは、全社の経営目標から設定された各部門の目標を踏まえて定められた従業員個々人の目標の達成度を意味するので、A社の「実績評価」は、目標管理制度に基づく評価と、コンピテンシー評価を組み合わせたものに他ならない。もうひとつの「役割評価」は、各従業員の担当職務に求められる責任の大きさや、その職務において与えられた課題の難易度・重要度を評価するもので、評価結果によって従業員の格付けが変わってくる。

他方、J社で非管理職を対象に実施されているのは、各職務に求められる行動基準やスキル・ノウハウなどの基準をどの程度達成できたかという「能力・キャリアレビュー」という評価と、担当職務の難しさを踏まえた上でその業務における目標の達成度を測る「業績レビュー」という評価である。前者は昇格必要条件の確認のために用いられ、後者の結果は処遇に反映される。A社、J社の非管理職に対する評価制度は、従業員個々人の日々の活動については、目標達成度を測ることや、高業績につながる行為特性をどの程度発揮しているかを評価の対象としており、この点は職能資格制度により従業員の格付けをおこなう企業と同様であるが、そこに格付けの基礎となる担当職務そのものの評価が加わっていると約言できるだろう。

② 非管理職の処遇における評価の反映

次に非管理職において、評価の結果がどのように処遇に反映されるのかについて、報酬

*15 ここでいう非管理職には、上述した「担当職」のほか、「準管理職」も含まれる。

*16 H社では職種・職能資格ごとの、成果評価と行動評価の具体的な基準を労使共同で作成し、イントラネットで全社員に公開している。

の構成を確認しつつ見ていくこととしよう。非管理職の基本給のうち、職能資格制度あるいは職務の内容に基づく格付けによって決まる部分については、定額とする事例企業（C社、E社）と、資格ごとに一定の幅を持たせた賃金設定をし、個人評価を反映した増減を行う事例企業（A社、B社、D社、F社、G社、H社、I社、J社、K社）がある。資格によって定まる部分について個人評価を反映させているF社の場合、毎年獲得する評価ポイントを一定期間蓄積したものに1ポイントあたりの定額をかけたものが、資格により規定される部分の報酬額となる。また同じく資格により規定される部分に個人評価を反映させているJ社では、先にのべた業績レビューの結果の分布を、職種・資格毎に設定した評価母集団内において調整したうえで、資格により規定される部分の増減を行っている。

また、職能資格制度により非管理職の格付けを行っている企業の場合は、勤続や年齢がほぼ同様の同じ資格に所属する従業員の間で、資格によって規定される部分の報酬額にさほど大きな差がつかないことが多い。しかし、今回の調査の事例企業のうちK社は、同じ段階の社内資格に位置づけられている、勤続や年齢がほぼ同様の従業員でも、所属する部門によって資格に規定される部分の報酬額にかなりの差が生じる^{*17}。これは、職能資格制度そのものは会社全体で共通のものが運用されているものの、各資格段階に対応する報酬額については、各部門がそれぞれの資格に該当する仕事の市場価値を参照にしながら、独自に設定しているためである。

資格により規定される部分を定額としているC社とE社は、非管理職の基本給において、資格により規定される部分のほか、評価を反映する部分を設けている。また、F社は評価結果によって変動する資格規定部分とは別に、半年間の業務評価を反映した「成果給」という項目を基本給の構成要素としている。C社の場合、評価を反映する部分の報酬額を、F社の資格規定部分と同様、これまでの評価の蓄積にその年に新たに獲得した評価のポイントを加え、そこに1ポイントあたりの定額をかけるという形で算出している^{*18}。他方、E社の評価反映部分は、各資格段階において定められた評価結果別の報酬額となっている。

以上で見てきた資格規定部分と評価反映部分に加えて、事例企業の中には、基本給の中に、「勤続給」や「年齢給」といった項目を設けて、勤続や年齢を反映させているところもある（D社、G社、H社）。

非管理職の賞与は、K社では各部門・各資格別に定められている年俸の変動部分として扱われており、所属部門の業績や個人評価の結果を反映する。そのほかの事例企業では、賞与は固定部分と変動部分から構成されている。さらに、後者の変動部分についてみると、後に再度言及するが、①従業員個々人の評価のみを反映する、②個人の評価に加えて従業

*17 例えば、下から5番目にあたる「ランク5」という資格に対応する報酬額は、部門によって、年間500万～700万の間で設定されている。

*18 C社の制度では、蓄積したポイントが各資格段階における基準ポイントを超えると、同じ評価結果の元で新たに獲得できる評価ポイントがより低くなり、また総ポイント数にかける1ポイントあたりの定額も小さくなる。そのため長らく同じ段階の社内資格にいと昇給額が小さくなる。

員が所属する部門やカンパニー、あるいは全社の業績まで反映する、という2つのパターンがある。

賞与の構成要素の中に、従業員が所属する組織の業績を反映した部分があるA社の場合、資格に応じて定められた「基本賞与」の部分と、個人評価を反映した「個人実績賞与」部分のほか、企業グループの実績を反映した「会社業績賞与」部分から、賞与が構成されている。この「会社業績賞与」部分には、A社が事業活動の状況を測る基準として活用している、経済的付加価値（EVA）の実績が反映される。A社では企業グループ全体の連結EVAについて毎年目標を設定しており、期末にその目標がどの程度達成されたかによって次の年の会社業績賞与の額が変動する。同じく所属部門の業績が賞与に反映されるD社では、賞与は、固定部分・個人評価反映部分・部門業績反映部分からなっているが、部門業績反映部分は、各従業員の所属する部門の業績に応じて追加的に支払われる。またJ社の非管理職の賞与の総原資は、固定分（一人当たり平均月給の4か月分）に、企業グループの連結営業利益の実績によって変動する部分を加えており、加算額は、連結営業利益1億円あたりの定額を前年の実績にかけることで決定される。

③ 管理職の評価方法と処遇への反映

管理職の評価は、非管理職と同様の方法で行っている事例企業（B社、C社、F社、J社、K社）と、非管理職とは異なる方法で行っている事例企業がある（A社、D社、E社、G社、H社、I社）。非管理職と評価方法が異なる事例企業では、非管理職を対象とする場合には行われている評価の一部が、管理職では実施されていない。非管理職では行われているのに管理職で実施されていないのは、例えばA社ではコンピテンシー評価、D社ではプロセス評価、E社では取り組み姿勢の評価^{*19}、H社では各従業員が期毎に設定した「能力開発目標」^{*20}をどの程度達成できたかの評価である。管理職と非管理職の評価方法が異なる場合は、管理職の評価が個人業績の評価に絞られる傾向にあることがわかる。

報酬の構成についても、非管理職と同様の事例企業と、非管理職とは異なっている事例企業にわかれる。非管理職と同様の構成なのはA社、B社、C社、E社、F社、K社であるが、このいずれの企業でも、管理職の報酬においては個人評価や組織業績を反映する部分の比重がより大きくなる。例えばA社は、非管理職・管理職ともに、役割給（役割評価を反映）、基本賞与、個人実績賞与（実績評価を反映）、会社業績賞与（連結グループにおけるEVAの実績を反映）、という4つの構成要素により年間の報酬が構成されている。このうち、変動する個人実績賞与と会社業績賞与が占める割合は、非管理職では1割だが、管理職では2割となっている。

*19 ただし、取り組み姿勢を評価されるのは、E社の非管理職全員ではなく、「係長補佐職」資格より下の資格に該当する非管理職である。

*20 「能力開発目標」は、海外との交渉がある部門ではTOEICの点数など、技術部門だと、その部門に関連する技術の習得などである。

管理職と非管理職の報酬の構成が異なる事例企業（D社、G社、H社、I社、J社）をみると、G社は基本給と賞与部分を区別しない年俸制を管理職に対し導入している。各管理職の年俸額は、前年の実績を踏まえつつ、直属上司との交渉によって決定される。これに対し、D社、H社、I社、J社では、格付けされた資格段階に対応して定額の基本給を定め、賞与は個人評価と所属する組織の業績を反映したものとなっている。D社はカンパニー制を採用しており、管理職の賞与に反映されるのはカンパニーの業績である。D社では、個人評価の結果とカンパニー業績^{*21}によるマトリクスを作成しており、マトリクスのそれぞれの升目に対応する賞与額を定めている。一方、J社では、各管理職に対して個人評価、部門業績、全社業績を総合した評価を実施し、その評価によって、賞与額が0円から資格段階ごとに定めた標準額の2倍までの範囲で変動する。

4. 長期雇用慣行に対するスタンス

従業員の評価・処遇制度と並んで、各企業の人材マネジメントを特徴付けられるのは、これまで多くの日本企業において維持されてきた長期雇用慣行に対する姿勢である。この長期雇用慣行に対する姿勢は、企業が従業員との関係をどのように捉えているかを示すと同時に、人材マネジメントの主要な機能である人材育成や人材確保について、企業が今後いかに取り組もうとしているかの方針を反映しているものと考えられる。

事例企業のうち、必ずしも長期雇用慣行にこだわらないというのは、D社、J社、K社である。D社では、1990年代後半から2000年代初頭にかけて業績が悪化したこともあり、業績に見合わない人件費負担を続けてまで長期雇用を維持しようとは考えていない。従業員の自立を促し、自立の意欲や行動を示している従業員の雇用は守るという姿勢を持っている。J社も経営トップが従業員の「エンプロイヤビリティ」の重要性を訴えるなど、従業員の自立を促すという点ではD社と同様の姿勢を示しており、長期雇用慣行については、明確に否定しているわけではないが、推進もしていない。またK社は、事業部門における事業のビジネスサイクルや、同業他社との人材の獲得合戦により、長期雇用慣行が継続しないのであれば致し方ないとしている。

その他の事例企業では、長期雇用慣行を基本的には維持していくとしている。ただ、これらの企業でも、長期雇用慣行を維持していくと同時に、これまでの評価処遇制度の限界や、自社（または自社グループ）をとりまく環境の変化を踏まえ、役割と成果に応じた処遇（A社）を進めたり、社内における事業のスクラップ&ビルドへの対応（H社）を従業員に求めたりしている。

*21 カンパニーの業績を測る項目は、①連結営業利益の計画達成度、②連結営業利益の対前年改善度、③連結営業利益の四半期黒字化（黒字かどうか）、④連結ROA、⑤連結税引き後キャッシュフローが0以上か、⑥連結税引き後キャッシュフローの対前年改善度、の6つである。

5. 多様な就業形態の活用状況

以上で見てきた事例各社の評価・処遇制度や長期雇用慣行に対する姿勢は、期間の定めのない雇用契約を会社との間で結んでいる、いわゆる「正社員」を主たる対象とした人材マネジメントの内容を示している。この「正社員」を対象とした人材マネジメントの内容にも、大きな影響を与えていると見られるのが、増加の一途をたどるパートタイマー、契約社員、派遣社員、請負などの活用状況である。これら様々な就業形態の労働者をどのような場面で活用しているのか、また事業運営にあたっての依存度がどの程度なのかといった点が、正社員の果たすべき役割や、人材確保の方法に対する企業の考え方を左右しているものと考えられる。

事例企業の中で、多様な雇用形態の活用が目立つのは、情報サービスを営むG社、J社と小売業を営むI社である。G社やJ社が多様な就業形態を活用しているのは、ソフトウェアや情報システムの開発業務においてであり、主に外部の個人事業主や子会社・協力会社の社員を業務請負の形で活用している。G社の開発プロジェクトでは、こうした業務請負の従事者が自社社員の1.5~2倍ほどいる。J社ではさらにその比重が増し、300人ほどの人員が必要な開発プロジェクトだと、自社の社員は大体数%で、残りは子会社・協力会社の従業員や個人事業主が占めている。I社は従業員の約8割が短時間・期間契約のパートタイマーであり、むしろパートタイマーのほうが基幹労働力となっている。そのため2004年以降、転勤の可能性を基準とした新たな社員区分制度を導入し、短時間・期間契約の従業員とそうでない従業員の、教育機会や資格登用機会の違いを排除した。

製造業企業でも多様な雇用形態や就業形態の活用は進みつつある。E社では人件費を抑える目的から、人員不足は期間契約の従業員や外部の人材で補っている。期間従業員および請負労働者数は、2000年ごろは約1000名であったが、現在は約7000名まで増加した。またH社では、製造業務やソフト開発業務などの一部を外部に委託し、生産、現業、単純事務などを対象に、コスト競争力のある雇用形態として、勤務地限定従業員制度を導入している。

事例企業単体で見ると、G社やI社、J社をのぞけば就業者に占める「正社員」以外の比率は低いものとどまる。ただ今回の調査では詳細を明らかにすることができなかったが、正社員以外の比率が低いこれらの企業では、グループ内の子会社や関連会社、あるいは外部の協力会社が需要変動に伴うマンパワーの調整機能を果たしていると思われる。例えば、D社は、D社自体に期間契約の従業員や外部人材はいないが、企業グループ全体では約1割を占めており、今後は約2割をこうした労働者により構成したいと考えている。

6. 人材マネジメントに対する株主の発言

先に見たように多くの事例企業では、株主の位置づけがここ数年で変化し、コーポレート・ガバナンスに関連する制度の見直しが行われている。そうした株主の位置づけの変化は、これまで述べてきた各社の人材マネジメントの骨格をなす制度や、その運営に直接的に影響を

与えるようになってきているだろうか。言い換えれば、事例各社の人材マネジメントに対する株主の発言はここ数年で強まってきているのだろうか。

しかしながら、人材マネジメントに関わる制度やその制度の運用に対して株主から直接指摘があったり、また指摘をうけて人材マネジメントのあり方を変更したりするという声は、いずれの事例企業の人事部門でも聞かれなかった。事業の運営に関する株主からの発言は、経営戦略や事業戦略には及んでいることが多いであろうが、人材マネジメントにまでは未だ達していないと見られる。

ただ、コーポレート・ガバナンス改革などを通じて外部の意見が企業に届きやすい環境が整えられたこと、また「CSR（企業の社会的責任）」に対する関心が高まっていることから、いくつかの事例企業では、女性の活用や、労働時間、多様な就業形態の活用に関わるコンプライアンスなどについて、企業の取り組みへの問い合わせが増えてきている。

第5節 まとめ

日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる状況は、1990年代以降目立った変化を見せた。本章ではまずコーポレート・ガバナンスに関連する諸制度及び諸主体の動向から、その変化がいかなるものであるかを見ていった。そしてそうした変化が、各企業における経営管理のあり様、とりわけ人材マネジメントの内容とどのように結びついているのかを既存の調査・研究以上に詳細に明らかにしていくため、事例調査の結果を取り上げた。

日本企業のコーポレート・ガバナンスに関する取組みに見られる変化はいかなるものであり、その変化は人材マネジメントにも何がしかの影響を及ぼすのか。また、コーポレート・ガバナンスに関わる取組みと人材マネジメントの内容との関係に見られる現状が、今後に向けて示唆するものは何か。これらの点について、事例調査の結果を整理しつつ、考察していくこととしたい。

1. コーポレート・ガバナンスをめぐる新たな取組みの方向性

コーポレート・ガバナンスをめぐる事例企業の取組みを見たとき、2つの動きを認めることができる。1つは社外取締役の任命や、社外取締役を必ず任命しなければならない委員会設置会社への移行などを通じて株主を含めた社外の主体の声を経営の意思決定により反映させて意向というものである。こうした取組みのことをここでは「V (Voice) 型」と呼ぶことにする。

一方、もう1つの動きは配当や、株主から提供された資本からいかに利益を生み出したかを示す株主資本利益率などについて目標を明確にしていくというものである。株主が満足するように業績の向上を志向するこうした動きは「P (Performance) 型」ということができるだろう。また、ストックオプションなどにより株主と従業員の利害の方向を一致させ、株価の

上昇という形で株主に果実をもたらそうとする動きも P 型の一部と叫ぶ。ストックオプションによる方法は、配当や株主資本利益率の増加を図る方法と比べて従業員のインセンティブを介在させるという点で間接的なので、ストックオプションのみを採用しているケースを「PI (Performance Indirectly)」型とし、これに対し、配当や株主資本利益率に関する目標を提示しているケースを「PD (Performance Directly)」型、両方に当てはまるケースを「PB(Performance Both)」型としよう。

以上の類型を踏まえて、事例企業の状況に再度着目すると、V 型の取組みが見られるのは A 社、I 社、J 社、K 社、PD 型の取組みは B 社、PI 型の取組みは D 社、E 社、K 社、PB 型の取組みは G 社に見られる。なお、いずれの取組みも見られない C 社と H 社は「従来型」とする。V 型、P 型いずれの取組みも見られるのは A 社と K 社であるが、社外取締役の占める比率や配当に関する目標の設定状況から、A 社の取組みは PD 型の、K 社の取組みは V 型の性格が強いといえよう。

こうしたコーポレート・ガバナンスに関する取組みは各社の株式の所有状況と何らかの関係を持つのだろうか。事例企業の株式所有の状況は先に述べたように、①外国人株主の株式所有比率が 5～6 割を占め最も大きいケース (A 社、C 社、K 社)、②国内金融機関の株式所有比率が 4～5 割を占め最も大きいケース (D 社、H 社、I 社)、③国内法人の株式所有比率が最も大きいケース (B 社、F 社)、④国内個人の株式所有比率が最も大きいケース (G 社)、⑤国内金融機関・国内法人・外国人株主の所有比率がそれぞれ 2～3 割で、さほど偏りなく分布しているケース (E 社、J 社) という 5 つのケースに分類できる。これらの所有パターンのうちのいずれかに属する企業に、特定のコーポレート・ガバナンスが集中的に見られるということはない。例えば、外国人株主が過半を占める A 社、K 社では V 型の取組みが見られるものの、同じく外国人株主が過半を占める C 社はコーポレート・ガバナンスに関して近年目立った取組みを行っていない。また V 型の取組みは、国内金融機関が株式の過半を所有している I 社や、株式所有において各主体のバランスが取れている J 社でも見られる。したがって、外国人株主の所有比率が増した会社において、株主の経営に対する発言力が強まるようなコーポレート・ガバナンス改革が進むとは一概には言えないようである。

2. コーポレート・ガバナンスにおける取組みと人材マネジメントとの関係

(1) ガバナンスにおける取組みと評価・処遇制度

コーポレート・ガバナンスにおける取組みがその会社の人材マネジメントに影響を与えている可能性としては、まず株主をはじめとする社外の声をより企業経営に反映させようとする V 型の取組みを行った企業において、株主などの発言により人材マネジメントの変容が見られたかどうか気にかかる。

しかしながら V 型の取組みを見せる A 社、I 社、J 社、K 社のいずれの人事部門担当者も人材マネジメントの内容や運用について、株主をはじめとする社外の主体が事細かな発言や要

求をすることはないと述べており、この点は他の事例企業と変わるところはない。つまりコーポレート・ガバナンスに関わる取組みにおいて、外部の声をより反映するようにした事により人材マネジメントに対する発言や要求が増え、その結果人材マネジメントの見直しが進むというプロセスで、コーポレート・ガバナンスに関連する取組みと人材マネジメントが結びつくとは言いがたい。

株主をはじめとする外部主体の直接の発言を受けてという形がV型企业ですら見られないとしたら、コーポレート・ガバナンスに関する取組みと人材マネジメントの見直しとの間には全く関係がないと見てもよいのだろうか。要員や人件費の設定は、前年までの実績から大きくかけ離れないことを前提として、社内各部門における新たなマンパワーへの需要を組み入れていくという形で行う事例企業がほとんどであり、コーポレート・ガバナンスに関する取組みの有無や、取組みの内容による違いは見られない。ただ、K社は要員や人件費の設定を、他社に比べて予算の要件を強調する形で実施しており、ここにはV型の取組みの影響が現れているのかもしれない。

従業員評価の方法や評価の処遇への反映については、いずれの事例企業も成果主義的な方向への見直しを進めているという共通項はあるものの、ところどころ相違がある。これら事例企業間の相違の中でコーポレート・ガバナンスに関する取組みとの関連が推測されるのは、企業グループや企業自体、あるいはカンパニーなど所属する組織の業績を従業員の報酬に反映する度合いにおける相違である。管理職については多くの事例企業で組織の業績を報酬に反映させている。しかし、非管理職の場合、組織業績を直接に報酬とリンクさせている事例は、A社、I社、J社、K社とさほど多くない。そしてこれらの会社はいずれも近年V型のコーポレート・ガバナンス改革の取組みを進めている。

さらに従業員に対する処遇の基準となる格付け制度の内容も、コーポレート・ガバナンスに関する取組みと関係している可能性がある。事例企業ではすでに見たとおり、①社内を設定された職能資格に基づくもの、②現在担当している職務の内容にそって格付けを行うもの、の2つの格付け制度のパターンが見られる。このうち、②の担当する職務にそって格付けを行い、その格付けに対応する賃金を外部市場に準拠して決定するというパターンを採用しているのは、いずれもV型の取組みを行っているA社、I社、J社であった。また、同じくV型の取組みが見られるK社も制度上は全社共通の職能資格制度が設けられているものの、実際に従業員に支払われるのは、担当職務の市場価値に基づいて決まった報酬である。したがって同じ社内資格のグレードに格付けられていても、職務が違えば1.5倍近い格差が生じる。

株主をはじめとする社外の主体の声を経営の意思決定により反映させようとしている企業では、これまで以上に企業業績や企業業績を達成するための方策、あるいは企業活動のコンプライアンスなどに対して、社外への明確な説明が求められてきていると推測される。こうした企業は、経営施策の1つである人材マネジメントについても、社外の主体が納得するような形で進められる必要があると、他の企業以上に強く意識しているのかもしれない。組織

業績と従業員の報酬が結びつく範囲の拡大や、担当する職務の市場価値に準拠した報酬の決定などは、V型の取組みを行う企業において、業績との関連や公平性といったことがとりわけ指摘しやすい評価・処遇制度を、外部からより「わかりやすい」形にしていく上で必要な施策と認識されている可能性がある。

従業員の処遇を担当する職務の市場価値に準拠して決めていくという動きがでてきているのは、社外からみた「わかりやすさ」を意識しているというよりも、あるいは事業単位で構築された企業グループの経営により適合的であるからとも考えられる。事業をブレークダウンした「職務」の価値を報酬の基準とすることで、企業内の賃金体系にとらわれない、事業を進めていく上でより効率的な賃金設定が可能となったり、またそうした賃金設定の結果として企業組織を超えた事業の再編がより容易になったりといったメリットから、コーポレート・ガバナンスに関する取組みのいかんを問わず、今後は企業グループを形成するような大企業で、職務を基準とした従業員処遇の市場準拠が進む可能性がある。ただ、V型の取組みが見られる企業は、業績に対する社外の評価をより意識するというプロセスを通じて、こうした従業員処遇における取組みを先行させているのかもしれない。

(2) 長期雇用慣行に対する姿勢との関係

評価・処遇制度についてみると、コーポレート・ガバナンスに関してV型の取組みを行う企業が、外部からみて「わかりやすい」人材マネジメントを志向している可能性が示唆された。では、従業員との雇用関係についても、V型の取組みをみせる企業は外部から見た「わかりやすさ」を求める傾向があるのだろうか。つまり、V型の取組みを行う企業は、業績と雇用量との関連を強めようとして、長期安定雇用の維持にはこだわらないといった姿勢を明確にしているだろうか。

事例調査の結果を見る限り、上記のように判断することは難しい。V型の取組みを行う企業のうち、J社とK社は長期安定雇用にはこだわらないとしているものの、A社やI社は今後も長期安定雇用を維持しようと考えている。一方、P型の取組みを行う企業の中にも、D社のように、業績とのバランスが取れない中での長期安定雇用の維持は難しいと考える企業がある。

事例調査の対象の中で長期安定雇用の維持にこだわらないと答えた企業は、いずれも調査前の数年間に業績が悪化し、早期退職などの雇用調整を実施している。したがって、長期安定雇用に対する姿勢や見通しは、コーポレート・ガバナンスに関わる取組みによって構造的に規定されるというよりも、むしろ近年の経営実績に左右されるコンティンジェントな性格が強いと言えるのかもしれない。

もし、長期安定雇用についての企業の姿勢を構造的に規定する要因があるとしたら、それは人材育成や人材活用に関する企業のビジョンや、そうしたビジョンへとつながる中長期的な経営計画などで、いずれもコーポレート・ガバナンスに関する取組みとは互いに自律的で

はないかと考えられる。例えば委員会設置会社に移行し、外部の声を経営に反映させようとする度合いが他の企業に比べても強いと見られる I 社は、長期にわたる従業員のキャリア形成を重視し、今後も長期安定雇用を維持しようとしている。あるいは、株主重視に向けてのコーポレート・ガバナンス上の取組みと長期安定雇用の維持という姿勢は、後者に経営管理上の理由がなくても、田中（2006）が上場企業のアンケート調査結果から見出した、「建前としての株主主権、本音としての従業員主権」を具現化するものとして、互いに自律的に両立しているのかもしれない。

長期安定雇用に対するスタンスとは異なり、従業員の雇用期間やキャリアをめぐる人材マネジメントの中でコーポレート・ガバナンスの状況から影響を受けると思われる施策がある。株主に対し一定の成果を約束する P 型、社外の主体の意向をより経営に反映させていこうとする V 型、いずれのコーポレート・ガバナンスに関連する取組み進んだとしても、企業業績への関心が高まると予想される。こうした関心の高まりは、企業業績を左右する経営トップ層の資質や育成に対する注目へとおのずとつながっていくであろう。以上のプロセスを想起すると、事例企業の多くで進められているビジネス・リーダーの育成に向けた取組みは、株主重視の経営に備える人材マネジメントとして位置づけることができる。こうした位置づけが妥当と多くの企業が見なすのであれば、株主重視経営の広がりとともに、ビジネス・リーダーの育成に向けたさまざまな取組みや、選抜的なキャリア・パスなどもこれまで以上に数多く見られるようになるのではないかと考えられる。

3. これからの日本におけるガバナンス構造と人材マネジメントとの関係

事例調査の結果から、コーポレート・ガバナンスに関連する取組みと人材マネジメントとの関連について検討してきた。そうした関連は一部の人材マネジメントにおいて示唆されるものの、評価・処遇制度や長期雇用慣行など、日本企業の人材マネジメントの根幹部分において、株主重視を目指したコーポレート・ガバナンスにおける取組みの影響力はさほど大きいとはいえない。

ただ、株主の企業に対する利益還元の要望は次第に強まりつつあり、冒頭で述べたような投資ファンドの活動や公開買い付けを通じた経営への発言といった事態が増えれば、人材マネジメントも含めた経営管理にまで、株主の大きな影響力が及ぶ事態も生じうるであろう。そういった場合に、株主への利益還元を果たすために短期的な視野で経営管理・人事労務管理を行っていくことが、中長期的な企業価値の向上につながるかどうかの検討や、さらには短期的な利益を追求するあまり、コンプライアンスの面で問題となるような行動を経営が行っていないかの監督を実施する必要がでてくるであろう。そうした検討や監督を担う機関のひとつとして、労使協議制を見直したり、あるいは 2006 年に施行された新・会社法で大会社に設置が義務付けられた内部統制システムの構成・内容を考えていくことが、株主重視の傾向が高まるにつれて求められるのではないかとと思われる。

第2章 韓国企業の事例

第1節 L社の事例

L社は、1938年創立の、いわゆる財閥系企業グループである。IMF危機に直面する前から危機対応を開始したことで、現在は韓国を代表する、好業績の企業グループとなっている。

1 概要

(1) 業績概要

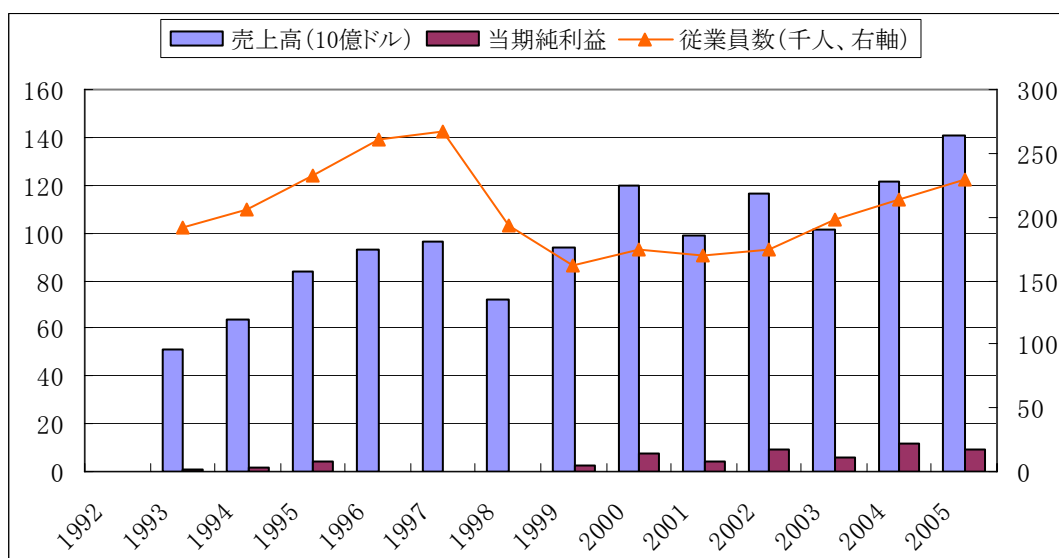
従業員総数は、2005年時点で22万9000人であったが、現在は約25万人を擁する巨大企業集団である。

グループ企業は、韓国内に25社を擁し、子会社を含めると69社となる。その内訳は、電子関連7社、金融関連5社、貿易・サービス関連7社、機械・化学6社であり、その他に非営利団体の経済研究所などを所有している。

グローバル展開にも力を入れており、進出先は61カ国、海外拠点は337に及んでいる。

2005年時点で、グループ全体の売り上げは、144.3兆ウォン、ドルベースでは1409億ドルに及ぶ。当期純利益は、9兆6,795億ウォン、94億ドルである。これまでの推移を、従業員数の推移と共に示したのが、**図表2-2-1**である。

図表2-2-1 売り上げ、利益、従業員数の推移



出所：L社財務諸表より作成。

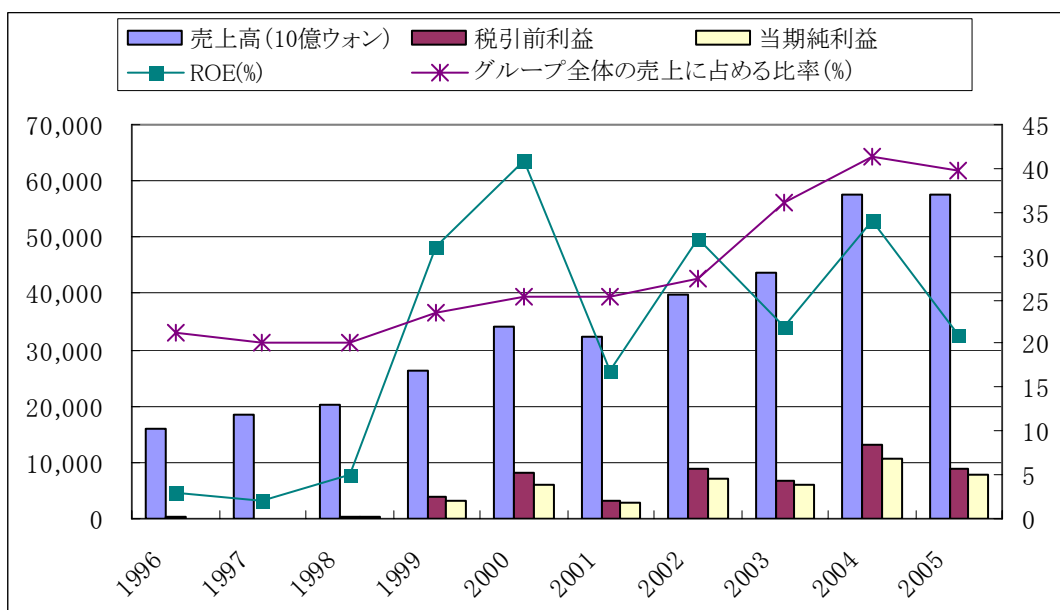
そこに見るように、90年代に入って売り上げを急速に伸ばしていたが、97年の危機では20億ドル以上の減収となっている。当期純利益は如実に物語っているが、95年の時点で、38

億ドルの水準にあったが、96年、97年、98年はそれぞれ、1.6億、2.9億、2.0億ドルと急速に落ち込んでいる。しかしながら、1999年には、当期純利益が22億ドルと、V字型の回復を見せ、現在に至っている。

その背後には、むろん、グループ全体にわたる果敢な改革の推進があるが、それは一面では、従業員の整理解雇という痛みを伴うものでもあった。1997年時点で約27万人がグループ全体で雇用されていたが、2年後の99年には、それが約16万人にまで縮小されている。わが国ではこうしたドラスティックな改革はあまり例を見ないが、それらが97年の危機の深刻さをあらためて印象づけると共に、2年間で全体の約40%の従業員を整理解雇することを含む、熾烈な改革を行ったからこそ、現在に至る好業績が達成されたものと思われる。

また、グループの中核を担っているのは、L電子社である。その売り上げ、利益などの推移を図表2-2-2に示してある。

図表2-2-2 L電子社の概要



出所：L社財務諸表より作成。

図表に見るように、この期間を見る限り、売上高は急速な増加傾向にあることがわかる。しかしながら、各年の当期純利益を見ると、よりその回復が急激であったことが明確なものとなる。96年から98年まではそれぞれ、1650億、1240億、3130億ウオンであったが、99年には3兆1700億ウオンと、前年のほぼ10倍にまで到達する。同様に、ROEに関しても、一桁前半で推移していたものが、99年には30%を越える水準にまで上昇している。その後も、上下を繰り返しているものの、2005年でも20%を越える水準にある。

さらに、このL電子1社の売り上げが、グループ全体に占める比率を見ると、96年時点で

も2割を越える水準にあったが、この2年ほどはほぼ40%を占めるに至っている。当該業種がまさにグローバル競争のただ中にあることを考えれば、こうした推移が文字どおり驚異的であることが裏付けられる。

(2) 改革の理念

グループ全体が、危機を経て急速に回復したのは、それ以前から早い段階で社内改革に着手したことによるところが大きい。危機の4年前、1993年にL会長による「新経営宣言」が発せられる。それは、グループ全体に対して、危機意識を喚起するものであった。

その中のいくつかのスローガンは、つとに有名であるが、たとえば「妻と子供以外はすべて変えろ」、「一流でなければ捨て去れ」などが、その代表例である。電子産業という、グローバル競争がもっとも激しい業種の中で順調に業績を伸ばしつつあったL社が、さらに発展するためには、さらに抜本的な改革が必要というのが、L会長の考えであった。

それに基づいて、97年以前の時点で実施されたのが、以下のような改革であった。それらは、系列関連会社の整理、人事教育制度の抜本的改革、「7・4制」（午前7時に出勤し、4時に退社する）などである。これらの改革は、さらに改善されて、現在でも堅持されている。

こうした改革の根本にあるのは、いわば「人材第一」主義である。2005年に「Lバリュー」と称されている理念は、以下の5つである。

- People（人材第一）
- Excellence（最高指向）
- Change（変化先導）
- Integrity（正道経営）
- Co-prosperity（相生追求）

「経営のコアは、人材にある」という理念が、一貫している。そして、その方針の下に経営活動を行い、その結果として「尊敬される企業を目指す」ことが、L会長のねらいとしたところであった。それらは単に、営業成績をあげるだけでなく、例えば、2004年には社会貢献活動に4,400億ウォン、利益の2.3%を投じるということにも表れている。

いずれにせよ、激化する競争の中で、さらに業績を伸ばすには、その中核となる人材をきちんと育成し、働いてもらうことにしか、その解決策はない。では、業績回復のまさに原動力となった改革の状況を、人的資源管理の面から見ることにしたい。

2 人的資源管理

当該グループは、これまで述べてきたように、まさに危機を乗り越えて成功した企業の一つの代表例である。しかしながら、人的資源管理における施策が当初からすべて一貫していた訳ではなく、その重点をさまざまない変更し、文字どおり試行錯誤を繰り返しながら、現在に至っている。

ただ、97年の危機以前には、こうした人的資源管理をグループ各社がそれぞれ別個に行っていたものを、それ以降はグループ全体で検討、実施するようになっている。

2000年以降であっても、大きな変更点が見られる。たとえば、2001年時点では、人材育成という点に関して、「人事と教育の仕組みを分離する」という方針であったのが、その後には統一的に検討するようになっていることや、さらにグローバル人材の養成ということに力点が置かれるようになっている。また、経営のコアとなる「核心人材」に関しても、2001年時点では、それまで内部昇進中心であった仕組みから、「中途採用」者でも、そうした可能性のある優秀人材を、発掘、確保、その定着をはかるように変化が見られる。労使関係について言えば、基本的には、非労組経営をおこなってきたが、今後は複数組合による体制を考えている。

このように、人的資源管理の面でも、革新は絶えず行われてきた。現在の仕組みを、以下で述べてゆく。

(1) 評価システム

1998年より、目標管理制度が導入されている。基本的に、管理職以上層を対象としたこの制度は、Performance（業績。年に1～2回）、Competency（能力、力量。年に1回）、Leadership（部下に対する指導、育成。年に1回）の3つの側面から、評価されることになっている。その内訳は、職位によって異なり、部長、次長、課長層のそれぞれの目安は以下のとおりである。

図表 2-2-3 評価項目の按分

	業績	能力	育成
部長層	70	20	10
次長層	80	20	
課長層	70	20	10

こうした目安の下に、管理職層に対して総合考課が実施されている。抜擢人事制度もあり、優秀人材を早い段階で選別する、いわゆるファスト・トラックの仕組みも持っている。

また、新卒で入社した場合、平均的な昇進に要する年限は、以下のとおりである。すなわち、一般職3～4年、代理職4年、課長6年、次長6年、そして、その後に部長となる。

(2) 賃金システム

賃金の仕組みに関する大枠は、次の2つによっている。

その一つは年俸制である。そしていま一つには、インセンティブの仕組みである。

年俸制に関しては、1998年より、グループ企業全社で採用されている。むろん、その適用範囲は各社で相違があるが、一般職を含む全社員に適用されているのが14社、課長以上層を対象としているのが、4社である。

年俸制であるが所以は、その評価によって、年報額が変動することにある。ただ、給与のどの程度の部分が増減し、その変動幅がどの程度であるのかが問題である。

給与は、基本給と成果配分給とからなる。全体に占める比率は管理職の場合、ほぼ50%と50%となっている。それに比して、一般従業員の場合にはほぼ、60：40程度の比率である。基本給は、ランク・ベースで、同じクラスであれば同じ資格額となっている。その一方で、成果配分給は、さらに、基準能力給と能力加給分とに分かれる。実は、変動するのは、この最後の「能力加給」部分のみである。逆に言えば、それ以外の部分は、ほぼ同額である。具体的には、評価によって、以下のように配分率が異なっている。

図表 2-2-4 年報・能力加給の評価と配分 (%)

グレード	I	II	III	IV	V
配分率	10	25	50	10	5
加減率	60~130	30~60	0	-10~0	-10~-30

このように見ると、変動幅の数値じたいはかなりの幅があるものの、給与全体に占める変動部分そのものがそれほど大きくはないため、実際の給与では、あまり大きな差はつかない仕組みとなっている。たとえば、通常平均が年収500万といったレベルで考えるならば、非常に業績が高い従業員であっても、その額は700万を超える水準とはならない。

次に、インセンティブに関しては、さらに3つに分かれているが、この仕組みは基本的に、6つのビジネスユニットごとに行われている。

まず最初は、一般従業員までを対象とした「Proactive Incentive」がある。これは、年2回、文字どおり生産性に寄与したことに対する報償であり、基本給をベースとして、その0~150%まで支給される。

次に、「Profit Sharing」がある。これは、基本的には、ビジネスユニットの長に対する仕組みである。対象者は、グループ内で電子など6つのビジネスユニットのCEO6人、生命保険会社など相対的に大規模のビジネスユニット長、そして、その他の関連会社に関しては、社長のみとなっている。この仕組みは、EVA（経済的付加価値）と連動している。ここで言うまでもなく、それは、当期純利益から資本コストを引いて求められる。すなわち、株主が投下した資本に求められる期待収益率をコストとして、人件費など同様に扱うところにその特徴である。企業はただ利益を上げるだけでなく、事業に投下した資本の収益率が、資本を預ける株主の要求する収益率を上回らなければ、EVAの数値はプラスにはならないことにな

る。

コーポレートガバナンスとの関連からすれば、その企業を判断する材料として、利益だけではなく、「経営の質をふまえた投資の物差し」こそが重要であり、その意味で、当該指標がさまざまなメルクマールとして使用される。

この報償のための原資は、EVA が黒字の企業においては、全社 EVA 超過分の 3～20% が当てられる。その一方で、EVA が赤字である場合には、全社目標の課税済み利益の 15% が当てられている。これは、たとえば投資会社のように、EVA が赤字であっても利益が出る場合があるからである。

L グループでは、この EVA を重要視している。毎年、CEO はその達成率を設定され、その達成率こそ、CEO 評価のほぼ 6 割を占めている。

そして、最後に、「核心人材インセンティブ」がある。文字どおり、これからの中核人材と認められた場合に支給される。これは 2000 年から、各社別個に実施されている。

(3) 採用と育成

採用に関しては、先ほども述べたとおり、これまでは基本的に新卒採用で、その人材を内部昇進させることにあった。しかしながら、現在では、中核的人材も場合によっては、中途採用により確保している。現在、中核人材の約 3 割は、中途採用者である。職位別には、部長クラスであっても、中途採用の事例がある。

ただ、あくまでも新卒入社社員が基本となっているため、グループ全体で見れば、新卒入社社員が平均で年に 8,000 人程度であるときに、中途採用者は年に 700 人程度となっている。

次は、育成である。

新入社員段階から、昇進のために、そして昇進に伴って、各種のプログラムが整備されている。

まず、大卒の新入社員研修がある。合宿形式で、5,000 人ほどが 25 泊にわたる研修を受講する。中途採用者に対しては、約 2 週間の研修を行っている。

次に、リーダー研修がある。次世代リーダーを養成するための「Business Leader Program」の中で、MBA のような総合的な力量をつけるための研修を行っている。より上位の階層にあがるためには、ここを通過する必要がある。期間は 5 ヶ月間で、その内 3 週間の合宿を含んでいる。

さらに、高位経営者養成のための研修として、「Share Value Program」が用意され、これは中核的人材を対象として、将来の CEO 候補を養成することを目的としている。期間は 3 週間である。

また、これとは別に、いわゆるグローバル人材養成を目的として、「Global Expert Program」が用意されている。海外法人のトップを養成するためのものであり、96 年度から開始されて

いる。現在、130 人ほどがここで研修を受けている。特に、海外法人長の経験者から、自らの成功・失敗体験を聞くことが重視されている。この研修を受けるためには、外国語能力が高いことが必須であり、毎年 10 週間にわたって実施されている。

これに関連して、90 年以降、海外地域専門家も養成している。グローバル経営を推進するために、進出先の言語、文化など、あらゆることを調べるのが課される。各人の専門性を高めるために、対象国に派遣されることがあり、現在、3,061 人が 58 カ国に派遣されている。その中では、中国が 782 人、日本が 529 人となっている。こうした派遣には、当然のことながら、多額の資金を要する。一人あたり平均で約 1 億ウォン程度のコストがかかっている。入社 5～6 年目くらいの従業員が、こうした研修を受けることが多い。さらに、MBA 制度も持っている。

こうした教育訓練プログラムの対象となっているのは、36,245 人であり、そのためのコストは 457 億ウォンにのぼっている。ちなみに、教育のための施設が、全国で 124 カ所あり、総計で 3,700 名が収容可能である。

(4) 退職管理と非正規雇用

こうした教育を重視したプログラムも、すべての従業員にうまくフィットするわけではない。退職率は、年平均で 5～7% のレベルにある。新卒で入社し、管理職直前のクラスでやめる人々が 1 割程度いる。

その中には、優秀人材、中核人材となりうる人材もいる。そうした人材が止めてゆく理由を考える必要があるが、L 社の企業文化と当該従業員の適正が合わないことが最大の理由となっているのではないだろうか。その一方で、毎年、中途採用者が 700～800 人程度入社してきている。こうしたグループがスムーズに適応できるようになるための、プログラムが必要である。

職務や職場でうまく適応できない人材に対しては、まず社内で再配置を行う。新しい職務、職場に移ることで、まずは適応状況を確認する。それでもなお、うまくいかない場合には、退職となる。

IMF 危機以降は、確かに従業員に対する量的なリストラを行った。現在、基本的には成長路線にあるため、大きな整理解雇は念頭にはない。しかしながら、今後必要となるのは、人材の「質的」なリストラであろう。そして、今までやや中心的には検討を行ってこなかった、中長期的な人材活用策を考えつつある。

こうした状況は、むしろ、グローバル展開と密接な関連を持つ。危機以降は、国内工場の撤退が相次いだ。家電などを見れば、国内生産比率は、ほぼ 10% 程度にまで低下している。そうした中で、正規従業員と非正規従業員との関係性も、今後、整理検討してゆく必要があらう。

3 コーポレートガバナンス

グローバル化に伴い、コーポレートガバナンスも、それに対応したものとなる必要がある。社外取締役制度など、さまざまな対応が考えられるが、現在、外国人株主が60%になっていることを考え合わせれば、より経営の透明性をあげることが必須である。EVAなどを活用し、いわゆる「もの言う株主」への対応を進めなくてはならない。

4 若干の検討

ここまでで明らかのように、本章では、L社の人的資源管理を中心とした聞き取り調査の結果をまとめている。確かに、「コーポレートガバナンスそのものがどのように変化しつつあり、その関連で、人的資源管理に代表される社内の仕組みが、いかに連動しているのか否か」を探るのが、本来の目的である。しかしながら、限られた時間内で、そこまで踏み込んだ調査を行うことは、実質的に不可能であった。こうした基礎的情報の収集を経て、さらに本来の目的に接近できるものと考えている。パイロットサーベイとしての位置づけと述べたのは、そうした意味合いを含んでいる。

それでもなお、コーポレートガバナンスが変化しつつある今、それが企業内にいかなる影響を及ぼす可能性があるのか、その糸口を確かめておく必要がある。L社を見る限り、コーポレートガバナンスの変化のみが原因、もしくは原動力となって、社内改革が進められた訳ではない。むしろ、密接に関連しているのは確かであるが、直接的な原因は、1997年のIMF危機であり、それ以前の段階からのグローバル競争激化である。市場での競争に勝ち抜くために、徹底した効率化を図り、収益力を高めること、これがもっとも重要であった。人的資源管理に関する改革は、まさにこの点に直結している。それと同時に、たとえば、外国人株主の増加などに代表されるコーポレートガバナンスの変化に対応するため、経営の透明性をあげることが要請されてきた。あくまでも、目指すべきものは、市場における競争力の強化である。

社会全体が未曾有の危機に対応するために、しのぎを削ってきたのが、L社をはじめとする韓国企業のこれまでの対応であった。そこでは、ややもすれば、ともかく短期的に収益性を改善することが第一義的に重要であった。ただ、そうした状況から、ひとまず成長軌道に乗りつつある現在、より中長期的な視野に立つ経営戦略の再検討が必要となろう。L社において、長期にわたる人材育成に再び着目されつつあることも、その証左と思われる。短期的な収益と、中長期にわたる成長とを、より透明性の高い経営の中で、いかに結合し整合性のとれた体制へと結びつけるのかは、まさに今後の課題である。われわれも、その方向性を捉える必要があるだろう。

第2節 M社の事例

M社は、半導体製造で世界第2位にランクされる企業である。第1位は、前節で取り上げたL電子社である。M社は、2つの旧財閥系企業が合併して誕生した企業であり、それまでの財閥支配体制の極めて強い韓国においては、異例の企業であった。昨今、こうした動向は増加しつつあるが、M社誕生は、その先駆けとも言う。

こうしたあまり例のない合併ということから発生する様々な問題と、IMF危機による深刻な打撃とから、「再建」企業事例の一つである。業績は好調であるが、財政面、そして、労使関係という面では、依然としてさまざまな問題状況に直面している。

1 概要

(1) 沿革

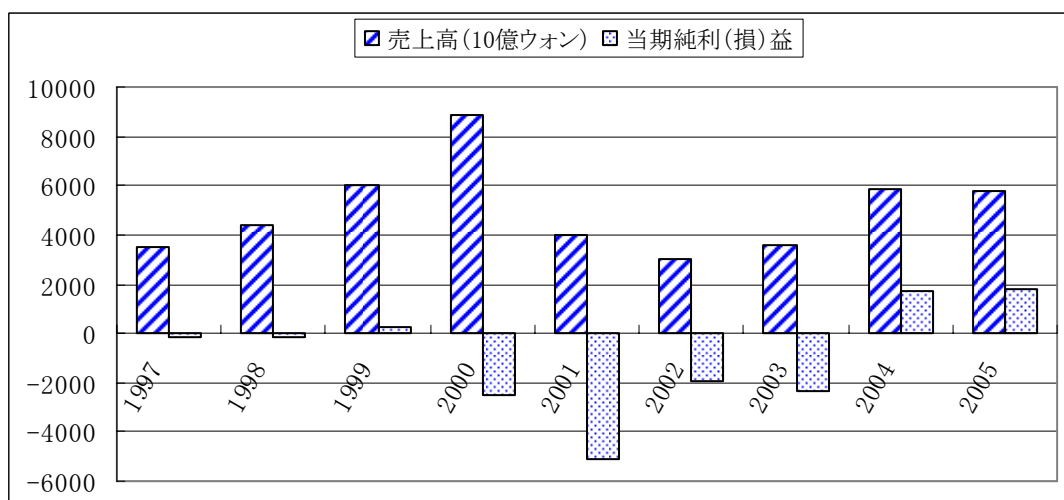
設立は、1983年に遡る。五大財閥の一つであるN財閥の電子企業として、発足した。そして、97年のIMF危機から2年後の1999年に、同様に、五大財閥の一つであるP財閥の半導体部門と合併して、現在の会社が事実上スタートしている。2001年以降は、深刻な経営危機からリストラを繰り返し、同時に、元のN財閥グループとは徐々に袂を分かつようになる。そして、一昨年の2005年からは、半導体事業に特化して、現在にいたっている。

(2) 事業・業績概要

上でも述べたとおり、現在は、半導体事業に特化している。その生産、および、製品開発支援が主たる事業である。ウェハー生産は、2006年に18万枚という規模に達している。

この約10年間にわたる売上高と当期純利益の推移は、図表2-5のとおりである。

図表2-2-5 売上高と利益



出所：M社財務諸表より作成。

売上高を見れば、この1、2年は6兆ウォンに迫るレベルに達しているが、図表からも明らかなように、経営そのものが安定している訳ではない。2003年までは赤字経営が続き、2004年によりやく黒字に転換している。2004、2005年の2年間に限っては、営業利益率は、約30%前後の水準にある。

ちなみに、M社は、「2兆クラブ」という企業の集まりのメンバーとなっている。その名のとおり、経常利益が2兆ウォンに達した企業が集まっているわけであるが、そこには韓国電力やポスコなど、有名企業が名を連ねている。元のN財閥系自動車会社でも入れなかったこの集まりのメンバーとなっていることが、自負となっている。

(3) 財政

これまでの経緯から、未だに、株式全体の50.6%を、財政再建団が保持している。2007年中には、この部分をすべて売却する必要がある。こうした厳しい財政事情から、この5年間は無配当となっている。

(4) 従業員構成

現時点では、全社合わせて、13,493人の従業員を雇用している。その内、研究部門に約1割ほどが従事している。女性は、約3,000名で、ほとんどが製造に携わっている。その離職率は、約15%程度である。

大規模工場が2カ所に分かれているが、インタビューを行ったソウル市郊外の工場には、約4,000人の従業員が生産を行っている。また、海外には334名が派遣されている。

2 人的資源管理

(1) 基本方針

基本は、コンピタンスを中心とした、「やる気ある職場作り」という考え方である。

通常、HRMとは採用から訓練までを想起するが、今後は、HRD、すなわち、人的資源をいかに育成し、発展させるのかという点がより重要となろう。

(2) 職制管理

事務職に関しては、職制管理を行っている。これは、わが国との対比で考えれば、実質的には職能資格制度に類似しているように思われる。

事務職を1から28までの熟練度に分け、各段階における必要年限が定められている。そして、一つ上の熟練度として認められるためには、考課があり、昇進が決定される。平均昇進率はおよそ60~65%程度である。このように、ほぼすべての人が必ず昇進するという仕組みではないため、ある段階、とりわけ、管理職一つ下の段階に滞留する従業員も少なくない。そうした昇進ができなかった場合でも、肩書きだけ管理職相当とする場合がある。

(3) 評価システム

基本的には、目標管理制度に基づき、年に2回の業績評価を行って、その結果を7段階に分けている。すなわち、上から、SA、A、B+、B、B-、C、Dである。これは、相対評価となっている。

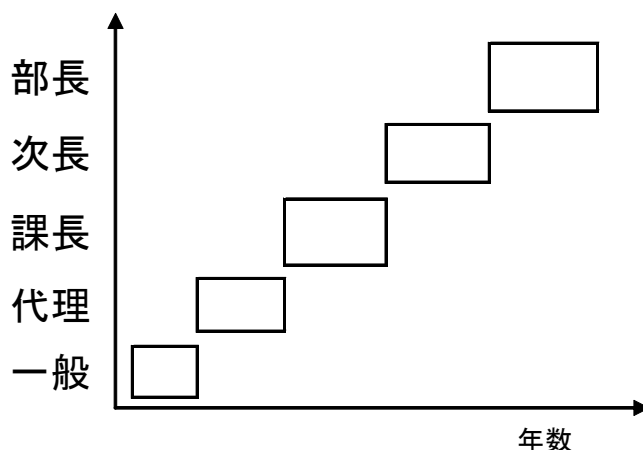
これとは別個に、年1回努力評価を実施している。文字どおり、そのプロセスを評価するものであり、抽象的な評価となっている。

(4) 賃金システム

基本的には、固定給である基本給と、ボーナスの変動給からなる。

基本給に関しては、テーブルが作成されており、勤務年数と職位から決定される仕組みである。概念図は、**図表2-2-6**のとおりである。

図表2-2-6 給与テーブルの概念図



図表に見るように、昇進と昇給、そして、勤務年数は、相当程度リンクしている。段階ごとに、給与は明確な差異を設けている。ただ、昇進のためには、各段階で必要最小年限が定められているため、非常に高い評価を受けた場合でも、即座に昇進とならないこともある。その場合には、昇進しなくとも、一つ上の役職に相当する給与を支払われることがある。

基本給は、毎年の評価によって、昇給比率が異なっている。先ほど述べたように、7段階の業績評価結果により、全体の昇給水準の何倍昇給となるかが決定される。その比率は、以下のとおりである。

図表 2-2-7 昇給割増率

業績評価の結果	SA	A	B	C	D	E
割増率	2.0	1.5	1.0	1.0	0.75	0

これらの数値が意味するところは、すなわち、全体がたとえば、「10%の昇給」である場合に、S評価を受けた従業員は「20%上昇する」ことを表している。

そして、ボーナスに関しては、やはり、年2回の業績評価結果であるSからDまでのランクに基づき、基本給を基礎として算出される。その比率は、以下のとおりである。

図表 2-2-8 ボーナスの算出基準

		上半期の評価結果 (%)				
		S	A	B	C	D
下半期の評価結果	S	1000	950	900	850	800
	A	950	900	850	800	750
	B	900	850	800	750	700
	C	850	800	750	700	650
	D	800	750	700	650	600

(5) 採用と育成

重要なのは、エンジニアとして、いかに優秀な人材を確保、採用するかという点に集約される。そのために、M社では、「M社奨学金」制度を設けている。全国で、重点大学となっている10の大学に対して、それぞれ10名ずつ、計100名の大学院における優秀な学生に対して、奨学金を出している。

その学生たちに対しては、奨学金を貸与された場合には、「M社に就職し、少なくとも4年間は勤務する」という契約を交わしている。

この奨学生を選考することが、事実上の採用試験となっていることが少なくない。

また、育成に関しては、職務や職位ごとに、訓練制度を設けている。それに加えて、リーダーシップ教育も実施している。

3 労使関係

IMF危機という未曾有の事態に遭遇し、さらには、異なる旧財閥系の企業が合併したという経緯から、労使関係は不安定な時期もあったものの、現在では良好な関係に向かいつつある。そのために、社内に「新労使文化研究所」という部門も設立している。

1997年の危機の際には、解雇を余儀なくされ、労使関係が不安定化した。その翌年の98年から2000年にかけての2年間は、「労使不二」という、いわば関係性修復の時期であった。ただ、この時期に合併を行ったため、さらに状況は複雑なものとなった。

その後、2000年代に入ると、競争が激化して、M社を取り巻く環境はさらに厳しいものとなる。DRAMは主力製品のひとつであるが、その価格が暴落する。一個あたりの単価が4ドルから一気に1ドルまで下がった。それにより、負債は15兆ウォンにまで膨れ上がっていた。

韓国企業では、通常、「一企業一組合」という体制になっていることが多い。しかしながらM社では、主力工場の2つで、旧N財閥系組合と旧P財閥系組合の2つが別個に活動を続けている。組合レベルでの「合併」がなかったのである。

それでも、市場環境が激化し、業績が低迷することで、組合も企業に協力的な姿勢をとるようになる。組合側が「組合があるからこそ、よい企業なのである」ということを実践するという方針を持つようになってきた。すなわち、まず必要なのは業績を上げることであり、交渉はその後で行うという方針である。

いったんは不安定となった関係性を良好にして、経営を正常化させるために、労使による「経営推進委員会」も設立されている。ただ、先ほども述べたように、5年間無配当となっていることもあって、この5年間は賃金引き上げは行われていない。

ちなみに、全世界規模で見た場合、半導体製造企業で上位5社のうち、組合がある企業は、M社のみである。

4 若干の検討

M社における聞き取り調査では、事業を再生する際の人的資源管理、労使関係に関する内容がかなり割合を占めていた。これまで繰り返し述べたように、異なる財閥系企業どうしが合併して成立した稀な企業であり、半導体製造という文字どおりグローバル競争に常に直面している企業でもあるため、やや内容的に偏りが生じたことは否めない。

半導体製造は装置産業であるため、人件費の占める比率は低い。無駄な人件費コストは削減せねばならないが、それよりもまず、優秀な人材を確保して、研究開発に力を注ぐことがもっとも重要である。そのための、いわばプレ採用のごとき奨学金制度は、M社にとって少なくとも現段階では機能しているように思われる。ただ、今後、より競争が激化した時に、現在のような採用、教育・訓練の仕組みで対応が可能であるのかは未知数である。また、目標管理制度や変動給のシステムは、現在でも実施されているものの、実態は相当程度年功的であるため、この点についても、同様のことが言えよう。

労使関係についても、今後、問題となる可能性が少なくない。ようやく赤字経営を脱し、黒字転換を実現したところであるが、企業全体が危機状況にあるからこそ、労使が協力する体制を築くことができたとも考えられよう。業績が好転し、いわばこれまでの協力関係の前提が「崩れる」ことと、一社二組合体制という珍しい状況とが、今後、M社全体の労使関係

にどのような影響を及ぼすのかは、さらに検討が必要となる。

〔参考文献〕

- 呉 学殊(2001)『雇用慣行と労使関係の日韓比較－鉄鋼産業を中心とした社会学的研究－』、東京大学大学院博士学位論文。
- 呉 学殊(2004)『韓国のコーポレート・ガバナンス改革と労使関係』(労働政策研究・研修機構、労働政策研究報告書、N0.10)
- 海外職業訓練協会(2006a)「韓国」
(<http://www.ovta.or.jp/info/asia/korea/index.html>)
- 海外職業訓練協会(2006b)「韓国の労働事情」
(<http://www.ovta.or.jp/info/asia/korea/06labor.html>)
- 金 勲(2000)「IMF 危機と韓国の労使関係」、『西南学院大学商学論集』、第 47 巻第 1 号、西南学院大学学術研究所。
- 金延韓(2006)「最近の韓国企業における人的資源管理の実態と展望」、第 6 回 KLI-JILPT Workshop ワーキング・ペーパー。
- 金東培(2006)「成果主義的な人事委管・勤労者の態度・経営成果」、第 6 回 KLI-JILPT Workshop ワーキング・ペーパー。
- 工藤 正(2005)「本報告書の概要」、労働政策研究・研修機構(2005)所収。
- 経済同友会(1998)『第 13 回企業白書：資本効率重視経営－日本企業再活性のための提案』
- 経済同友会(2003)『第 15 回企業白書：「市場の進化」と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』
- 康 元(2005)「所有経営の役割と成果」(日本サムソン経済研究所 Research Reports 2005.03.21) http://www.serijapan.org/doc/01/ecview.html?jregseq=2005040000003018&_code=0802&g_menu=0802
- 品川正治・牛尾治朗編(2000)『日本企業のコーポレート・ガバナンスを問う』、商事法務研究会。
- (財)自治体国際化協会(2005)「韓国の雇用対策－若年層及び高齢者に対する施策を中心として－」(http://www.clair.or.jp/j/forum/c_report/cr279m.html)
- 宣 在源(2006)「韓国における労働市場の変化と経済危機－長期的観点からの分析(1963～2005年)」、『大原社会問題研究所雑誌』No.570
(<http://oohara.mt.tama.hosei.ac.jp/oz/570/570-01.pdf>)
- 末長敏和・藤川信夫(2004)『コーポレートガバナンスの世界的動向－欧米、中国・韓国における法制度を中心とする最近の展開ならびに「会社法制の現代化に関する要項私案」の動向』(『経済経営研究』、Vol.25,No.3)、日本政策投資銀行設備投資研究所。
- 田中一弘(2006)「株主主権と従業員主権－日本の上場企業にみるジレンマ－」、RIETI Disc

ussion Paper Series 06-J-035.

日経連国際特別委員会報告（1998）『日本企業のコーポレート・ガバナンス改革の方向』.

柳町 功（2000）「韓国財閥における構造調整の展開」、『日本経営学会誌』第5号。

横田伸子（2003）「韓国における労働市場の柔軟化と非正規労働者の規模の拡大」、『大原社会問題研究所雑誌』No.535（<http://oohara.mt.tama.hosei.ac.jp/oz/535/535-04.pdf>）

横田伸子（2005）「経済危機以降の韓国の雇用構造の変化と新たな労働政策及び労働運動の展開－非正規労働者問題を中心に－」、奥田 聡編『経済危機後の韓国：成熟期に向けての経済・社会的課題－研究会中間成果報告－』、日本貿易振興機構・アジア経済研究所

労働政策研究・研修機構（2004）『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する論点整理』（労働政策研究報告書 No.7）

労働政策研究・研修機構（2005）『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』（労働政策研究報告書 No.33）

労働政策研究・研修機構（2006a）『変革期の勤労者意識』（労働政策研究報告書 No.49）

労働政策研究・研修機構（2006b）『現代日本企業の人材マネジメント』（労働政策研究報告書 No.61）

Wonduck Lee (eds.) 2004 "Labor in Korea 1987-2002", KLI Press.

JILPT 資料シリーズ No.28

経営戦略・ガバナンスと HRM に関する企業事例調査

発行年月日 2007年5月21日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL: 03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2007

*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)