

JILPT 資料シリーズ

No. 77 2010年11月

## 雇用システムと人事戦略に関する研究

# 雇用システムと人事戦略に関する研究

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。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を迫られるようになった。

これらの変化を踏まえ、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」と、2007年10月に「雇用システムと人事戦略に関する調査」を実施した。両調査は、同一の調査対象で同一の設問もあることから、2時点間の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、2時点の回答データ及び、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コーポレートガバナンスや財務戦略の違いが労働分配率に与える影響、③労働組合や雇用保障が非正規労働の増加に与える影響、④業績変動の大きさと従業員の技能レベルが雇用削減意思決定に与える影響、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——等である。本報告書が、今後の労働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、カリフォルニア大学大学院博士課程・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。

2010年11月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

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 ダイヤモンド Jess Diamond	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博士課程	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
くまきこ 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. 2005年調査及び2007年調査回答企業の調査概要	9
2. コーポレート・ガバナンスの現状	9
2-1. 利害関係者の発言力と重視傾向	9
2-2. 利害関係者の発言力の変化	10
2-3. 利害関係者に対する重視傾向の変化	11
2-4. 取引先企業及び機関投資家の発言力の認識の変化	13
2-5. 機関投資家の重視傾向の変化別にみた買収防衛策実施企業	14
3. 重視する経営指標	15
4. 企業の財務戦略	16
5. 株主広報活動（IR）の状況	18
6. 株主総会への取り組み状況	20
7. 企業の社会的責任（CSR）	21
7-1. CSRに関する取り組み状況	21
7-2. CSRに関する取り組む動機、取り組み内容	23
7-3. CSRの取り組み施策の導入状況	23
第Ⅱ部 分析編	27
第1章 コーポレート・ガバナンスと人事戦略	
——『雇用システムと人事戦略に関する調査』の分析——	29
1. はじめに	29
2. 2005年調査	29
3. 財務構造とコーポレート・ガバナンス	30
4. 企業財務構造、コーポレート・ガバナンスと終身雇用	37
5. 財務構造、コーポレート・ガバナンスと教育訓練	40
6. 結論	43
第2章 企業統治と財務戦略の違いが労働分配率に与える影響	44
1. 問題の所在	44
2. 労働分配率の理論的背景	45
2-1. 労働分配率と資本－生産高比率	45
2-2. 経営者属性や株主構成、財務戦略の影響	47

3. 実証分析	48
3-1. 分析方法	48
3-2. データ	48
3-3. 分析結果	51
4. むすびにかえて	56
第3章 労働組合、雇用保障と非正規労働の増加	57
1. はじめに	57
2. 非正規雇用増加と解雇規制	58
2-1. 非正規雇用増加の要因	58
2-2. 雇用調整コストと非正規雇用	60
2-3. 労働組合、解雇規制と雇用調整コスト	61
3. データ	63
4. 非正規雇用増加の分析	64
4-1. 2007年調査での分析	64
4-2. 2005年調査での分析	65
5. まとめにかえて	67
第4章 雇用削減意思決定と技能レベル	68
1. はじめに	68
2. 先行研究と問題意識	68
3. 分析方法とデータ	70
4. 推計結果	71
5. 結びにかえて	72
第5章 コーポレートガバナンスと女性の活躍	74
1. はじめに	74
2. 仮説	75
3. データ・変数・モデル	76
3-1. データ	76
3-2. 変数	76
3-3. モデル	79
4. 推定結果	80
4-1. コーポレートガバナンスと女性の活躍	80
4-2. 仮説1の検証	82
4-3. 仮説2の検証	85
5. まとめ	88

資料編	91
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	93
資料2 「雇用システムと人事戦略に関する調査」調査票	103

序

論



## 序 論

### 1. 本研究の位置づけ

近年、敵対的企業買収の顕在化とともに、企業不祥事の防止などを目的とするCSR（企業の社会的責任）やコンプライアンス（法令等遵守）経営が進展をみせている。このような状況の中で、企業の利害関係者（ステークホルダー）に対する重視傾向の変化やCSRの導入動機、進展状況を明らかにするとともに、日本企業の雇用システムの変化について把握するため、当機構では2005年に「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」、また、2007年に「雇用システムと人事戦略に関する調査」を実施した。両調査は、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、2時点間の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、2時点の回答データ及び、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」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二つの調査である。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」（以下、「2005年調査」と略す）
- ② 「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）

#### (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)調査方法 郵送による調査票の配布・回収（両年調査とも同様の方法）

(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）

- ①2005年調査、2,531社

②2007年調査、2,552社

(5)有効回収数 ①2005年調査、450社（有効回収率、17.8%）

②2007年調査、298社（有効回収率、11.7%）

(6)回答企業の基本属性

2007年調査と2005年調査の回答企業の基本属性は図表1のとおり。

図表1：回答企業の属性(単位=%)

		2007年調査 (n=298)		2005年調査 (n=450)	
		n数	%	n数	%
正社員規模	300人未満	18.1	20.0		
	300～1000人未満	31.2	34.4		
	1000～5000人未満	33.2	31.8		
	5000人以上	11.7	8.9		
業種	鉱業	0.3	0.0		
	建設業	9.1	9.3		
	製造業	44.3	48.2		
	電気・ガス・熱供給・水道業	2.3	2.4		
	卸売業	9.1	11.6		
	小売業	5.4	6.2		
	飲食店・宿泊業	1.7	0.9		
	運輸業	4.4	2.9		
	情報・通信業	3.7	1.3		
	金融・保険業	8.4	6.7		
	不動産業	2.0	2.2		
	サービス業	7.7	6.4		

  

		2007年調査 (n=298)		2005年調査 (n=450)	
		n数	%	n数	%
経営者の属性	オーナー	26.2	27.1		
	生え抜き	49.3	44.7		
	親会社・関連会社出身	14.1	16.7		
	金融機関出身	3.7	4.0		
	天下り（官公庁出身） その他	2.0 4.0	0.4 6.2		
労働組合の有無	労働組合がある	73.2	70.9		
	労働組合はない	25.2	27.6		
労使協議制の有無	労使協議制がある	74.2	70.7		
	労使協議制はない	20.5	26.6		

※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、2005年調査及び2007年調査双方に回答した企業139社の調査結果の概要をまとめている。これらの企業の属性は図表2のとおりである。第I部では、この139社について、両調査で比較可能な設問についての時系列変化の概要をまとめている（両調査票については資料編参照）。

図表2：回答企業の属性(単位=%)

		2005年調査 (n=139)		2007年調査 (n=139)	
		n数	%	n数	%
正社員規模	300人未満	19	13.7	24	17.3
	300～1000人未満	41	29.5	42	30.2
	1000～5000人未満	56	40.3	56	40.3
	5000人以上	19	13.7	13	9.4
	無回答	4	2.9	4	2.9
業種	建設業	15	10.8	15	10.8
	製造業	69	49.6	67	48.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	5	3.6	5	3.6
	卸売業	16	11.5	17	12.2
	小売業	5	3.6	6	4.3
	飲食店・宿泊業	3	2.2	2	1.4
	運輸業	5	3.6	5	3.6
	情報・通信業	2	1.4	1	0.7
	金融・保険業	10	7.2	10	7.2
	不動産業	1	0.7	1	0.7
	サービス業	8	5.8	8	5.8
	無回答	0	0.0	2	1.4

  

		2005年調査 (n=139)		2007年調査 (n=139)	
		n数	%	n数	%
経営者の属性	オーナー	38	27.3	37	26.6
	生え抜き	83	59.7	81	58.3
	親会社・関連会社出身	10	7.2	10	7.2
	金融機関出身者	3	2.2	3	2.2
	天下り（官公庁出身）	2	1.4	1	0.7
	その他	3	2.2	7	5.0
	無回答	0	0.0	0	0.0
労働組合の有無	労働組合がある	110	79.1	109	78.4
	労働組合はない	28	20.1	29	20.9
	無回答	1	0.7	1	0.7
労使協議制の有無	労使協議制がある	106	76.3	106	76.3
	労使協議制はない	27	19.4	31	5.0
	無回答	6	4.3	2	1.4

「第Ⅱ部 分析編」では、過去2回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、企業業績などが、企業の人事戦略や労働分配率、非正規比率、女性の活用状況、雇用調整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、2007年調査をもとにしたコーポレート・ガバナンスと人事戦略に係る分析結果を、2005年調査の分析結果と比較することにより、2005年段階で推測された関係がその後変化したかについて分析している。そのうえで、両調査の結果の共通点と相違点を整理した。その結果、2005年調査で発見された関係のほとんどは、2007年調査でも確認されたが、一部の結果は頑健ではないことが確認された。具体的には、株式保有分布などの金融的要因が、重要視されるあるいは発言力を持つステークホルダーのタイプに影響を与える、という関係は両調査で確認されている。また、終身雇用を維持する傾向が大企業で高いことや、銀行借入比率が高い企業あるいは利益率の低い企業で平均勤続年数は長く、外国人株主比率の高い企業で平均勤続年数が短いことも確認された。しかし、2005年調査で発見された従業員の発言力の強い企業ほど平均勤続年数が長いという関係は、2007年調査ではみられていない。

「第2章 企業統治と財務戦略の違いが労働分配率に与える影響」は、経営者や株主の属性、財務戦略が労働分配率にどのような影響を与えているかを推定している。分析結果によれば、外国人株主の持ち株比率が高い企業や機関投資家の存在感が大きい企業、そして株主重視型の財務戦略を行う企業では労働分配率が低くなる傾向にある一方で、労働組合のある企業では労働分配率が高くなる傾向にあることがわかった。

「第3章 労働組合、雇用保障と非正規労働の増加」は、労働組合が雇用保障を求めることが非正規労働者の比率を上昇させるかどうかを実証分析している。企業内に労働組合が存在し雇用保護が強い企業ほど、雇用調整コストが大きくなり雇用量を変化させることが難しくなるために、雇用調整コストが小さい非正規雇用を多く採用し景気のバッファーとして利用するとの仮説を立てている。そこで、労働組合の存在や人員整理の実施・未実施が非正規雇用比率に与える影響について分析を行ったところ、以下が明らかとなった。第一に、労働組合の存在は、非正規比率を上昇させていたが、このことは労働組合の存在が正社員に対する人員整理の実施を困難なものにしており、そのため企業は景気変動に対するバッファーとしての非正規比率を上昇させているということを示している。第二に、希望・早期退職などの人員整理を実施していない企業では、非正規比率が高くなる傾向が見られるが、このことは人員整理を実施していない企業は、雇用の調整コストが高いために、人員整理が実施できないということを意味するため、雇用調整コストが低い、つまり、雇用調整の実施が容易な非正規雇用を増加させてバッファー機能を強化していることを示している。

「第4章 雇用削減意思決定と技能レベル」は、コーポレート・ガバナンスに関する研究成果を踏まえつつ、業績変動の大きさと従業員に要求される技能レベルが雇用削減意思決

定に与える影響を分析している。そもそもコーポレート・ガバナンス構造による雇用削減行動の違いは、影響を与える利害関係者が最適雇用量と実際の雇用量とのギャップをどの程度許容するかという点が反映されていると考えられる。利害関係者が短期業績志向であれば、許容されるギャップは小さなものになり、長期業績志向であればある程度大きなギャップであっても許容される可能性がある。また、企業が生産量の変化を受けて直ちに雇用調整を実施しないのは、雇用調整コストが存在するためだと考えられるが、ここでの雇用調整コストには、割増退職金のように雇用調整に伴う直接的な費用だけでなく、雇用を減らした後に再度生産量を増やせるような事態になった時、要求される技能レベルの人材確保に要する費用なども含まれる。特に従業員に対して高い技能を求める企業においては、人材育成に時間がかかるため、生産量が下落しても再度生産量が回復・上昇する可能性が高いならば、雇用削減をしない方が合理的な行動となる。本論文では、雇用削減意思決定と技能レベルの関係を分析している。分析の結果、業績変動が大きい企業とそうでない企業とでは、雇用削減に影響する要因が異なることが示された。業績変動が大きい企業では、要求される技能レベルが高いほど、将来の業績拡大期での機会損失を考慮して、雇用削減策が避けられる傾向にある。一方、業績変動が小さな企業では、将来の見通しがたてやすいことから、要求される技能レベルが影響せず、また赤字になるまで雇用削減を待つこともない。このような企業では、特に短期的な業績に関心を持ちやすい外国人投資家の持株比率が高いほど雇用削減策をとりやすくなる傾向にある。

「第 5 章 コーポレートガバナンスと女性の活躍」は、投資家によるガバナンスが強い企業で女性が活躍している理由を検討している。本論文では、投資家による経営の規律付けが女性の活躍を推進する理由として、以下の二つの仮説を立てている。すなわち、第一に「投資家によるガバナンスの強化が長期雇用慣行の変容をもたらし、長期雇用慣行の変容が女性の活躍を推進している」（仮説 1）、第二に「投資家によるガバナンスの強化が、ワークライフバランス（WLB）の改善と女性の活躍を推進している」（仮説 2）——というものである。仮説 2 は、投資家によるガバナンスの強化は、長期雇用制度を維持したまま、WLB 施策によって女性の離職率を下げることで女性の活躍を推進していることを意味している。実証分析の結果、仮説 1 は支持されず、投資家によるガバナンスと長期雇用慣行の間には明確な相関関係が観察されないことが明らかになった。ただし、長期雇用慣行が強い企業では女性が活躍しにくいという事実は観察された。他方、仮説 2 は支持された。投資家によるガバナンスが強い企業ほど、WLB 改善に取り組んでいる。さらに WLB の改善に取り組んでいる企業ほど女性が活躍していた。