

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



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

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年代からの金融市场における段階的な規制撤廃により、金融市场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、国士館大学講師・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

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

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

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

Jess Diamond

日本銀行金融研究所エコノミスト

第Ⅱ部第1章

阿部 正浩

獨協大学経済学部教授

第Ⅱ部第2章

野田 知彦

大阪府立大学経済学部教授

第Ⅱ部第3章

熊迫 真一

国士館大学政経学部講師

第Ⅱ部第4章

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 「企業のコーポーレートガバナンス・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）	0.4	2.0	0.4
	その他	4.0	4.0	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）	0.4	0.9
	その他	4.0	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扱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、日本の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隨するために、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的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。平均勤続年数については、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も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・アクションを取り組んでおり、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。

第Ⅰ部 調査の概要

第 I 部 調査の概要

1. 調査概要と回答企業の属性

本調査では、同一の質問形式で尋ねた問い合わせについては、過去 3 回分の時系列比較が可能である。また、過去 3 回の調査の回答企業が同一企業であれば、パネル化も可能であるが、2009 年調査及び 2007 年調査の双方に回答した企業は 110 社、2009 年調査、2007 年調査、2005 年調査いずれにも回答している企業は 61 社だった。

そこで、「第 I 部 調査の概要」では、同一の設問の集計結果の時系列変化を踏まえるとともに（以下、「時系列」と略す）、過去 2 回分（2009 年調査、2007 年調査）の双方に回答した企業 110 社の回答（以下「2 時点パネル」と略す）についてまとめることとする¹。

回答企業の属性については、過去 3 回の調査に回答した企業の属性は図表 1-1 であり、2 時点パネルの企業の属性は図表 1-2 である。なお、両調査の実施時期は、2009 年調査が 2009 年 9 月であり、2007 年調査が 2007 年 10 月であることから、両調査の間には 2 年ほど経過していることになる。また、両調査の間には、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前後の調査を比較することとなる。

図表1-1: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）	0.4	2.0	0.4
	その他	4.0	4.0	6.2
	労働組合の有無	69.5	73.2	70.9
労使協議制の有無	労働組合がない	26.5	25.2	27.6
	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1-2: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）	0.4	0.9
	その他	4.0	2.7
	労働組合の有無	75.5	77.3
労使協議制の有無	労働組合はない	21.8	21.8
	労使協議制がある	74.5	77.3

※総数には従業員規模等が不明の企業含む。

¹ 2007 年調査と 2005 年調査をパネル化した時系列比較については、労働政策研究・研修機構（2010）「雇用システムと人事戦略に関する研究」資料シリーズ No.77 の第 I 部にまとめている。

2. リーマンショックの影響

2009年調査では、2008年9月のリーマンショック以降の金融危機の影響について尋ねている。それによれば、「非常に深刻な影響」(34.5%)、「やや深刻な影響」(45.3%)を合わせて「影響があった」とするのは、79.8%であった。規模別にみると、「影響があった」割合は、「5000人以上」「300~1000人未満」で高くなっている。

これを業種別にみると、「非常に深刻な影響」とする割合が高いのは「運輸業・情報通信業」で47.1%、「製造業」で56.2%とその割合が高くなっている（図表2-1）。

図表2-1：リーマンショック以降の金融危機の影響についての認識（単位=%）[2009年調査]

	調査数	影響非常に深刻な影響	やや深刻な影響	などいちらともいえ	ないほとんど影響はない	全く影響はない	無回答
計	223	34.5	45.3	12.6	3.1	0.0	4.5
<規模別>							
300人未満	47	38.3	42.6	12.8	2.1	0.0	4.3
300~1000人未満	64	40.6	46.9	9.4	0.0	0.0	3.1
1000~5000人未満	66	22.7	48.5	19.7	6.1	0.0	3.0
5000人以上	35	42.9	42.9	8.6	2.9	0.0	2.9
<産業別>							
建設業	23	30.4	43.5	17.4	0.0	0.0	8.7
製造業	92	46.7	43.5	9.8	0.0	0.0	0.0
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	23.5	55.9	14.7	5.9	0.0	0.0
運輸業・情報通信業	17	47.1	47.1	0.0	5.9	0.0	0.0
金融・保険業、不動産	22	31.8	40.9	18.2	4.5	0.0	4.5
サービス業	18	22.2	44.4	22.2	11.1	0.0	0.0

3. コーポレート・ガバナンスの現状

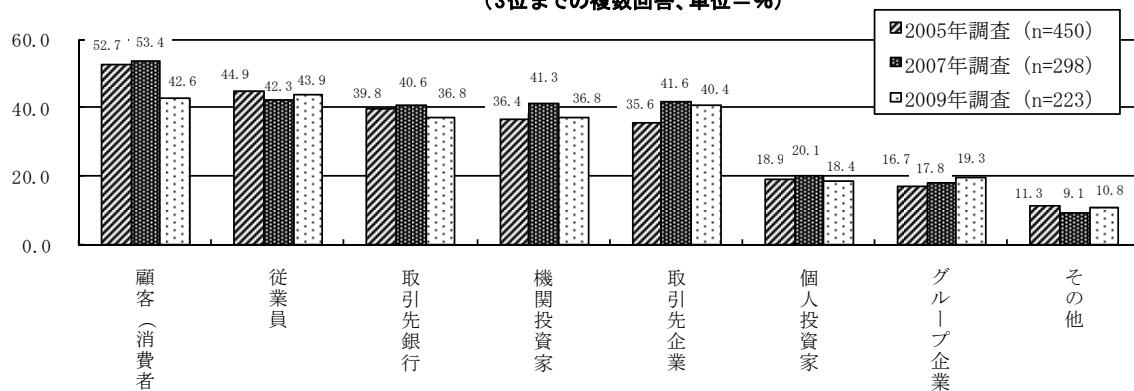
3-1. 利害関係者の時系列比較（2009年調査、2007年調査、2005年調査）

調査では、経営に対する発言力が強い利害関係者及び、経営側が重視する利害関係者について尋ねている（本問は、2009年調査、2007年調査、2005年調査で共通の設問）。

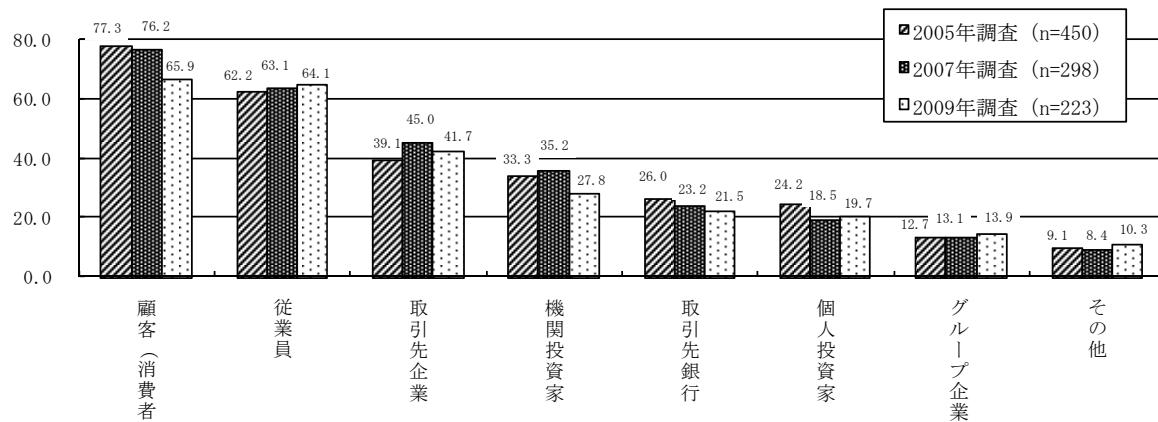
そこで、経営に対する発言力が強い利害関係者について、時系列（2005年調査、2007年調査、2009年調査についての比較。以下同じ）で見ると、「顧客（消費者）」「従業員」「取引先銀行」「取引先企業」「機関投資家」が上位にあがる傾向に違いはない（図表3-1）。

次に、経営側が重視する利害関係者について、時系列で見ると、「顧客（消費者）」は安定して高水準にあるもののわずかに減少しており、「取引先銀行」も減少している。一方、「従業員」はわずかに増加している。「機関投資家」は2005年調査に比べ2007年調査で増加したもの、2009年調査ではやや減少していた（図表3-2）。

図表3-1:これまで経営側に対する発言力が強かった利害関係者(時系列比較)
(3位までの複数回答、単位=%)



図表3-2:これまで経営側が重視してきた利害関係者(時系列比較)
(3位までの複数回答、単位=%)



3-2. 利害関係者の発言力と重視傾向

調査では、「これまで」の経営に対する発言力の強い利害関係者及び、経営側が重視する利害関係者について尋ねている。そこで 2 時点パネルについて、経営側に対する発言力の強い利害関係者の時系列比較をすると、2007 年調査では「顧客（消費者）」「従業員」がそれぞれ 49.1%ともっとも多く、次いで「機関投資家」「取引先企業」などの順。2009 年調査も「顧客（消費者）」が 47.3%ともっと多く、次いで「従業員」「機関投資家」「取引先銀行」などの順となっている（図表 3-3）。

一方、経営側が重視する利害関係者について比較すると、2007 年調査では「顧客（消費者）」が 71.8%ともっと多く、次いで「従業員」「取引先企業」「機関投資家」などの順。一方、2009 年調査は、「従業員」が 69.1%、「顧客（消費者）」も 68.2%と高く、次いで「取引先企業」が 40.9%、「機関投資家」が 24.5%などの順となっている。

経営側に対する発言力の強い利害関係者について、2007 年調査と 2009 年調査の変化をみると、2009 年調査のほうが 2007 年調査に比べ、「従業員」が 7.3 ポイント、「機関投資

家」が 6.4 ポイント低くなっている。ただし、経営側が重視する利害関係者についてみると、2009 年調査のほうが 2007 年調査に比べ、「従業員」の割合が 10.9 ポイント高まる一方で、「機関投資家」は 13.6 ポイント低くなっている。以上を踏まえると、機関投資家は、発言力が低下したことを受け、重視傾向も低下したことがわかる。「従業員」は発言力が低下しているものの、重視傾向は強くなっている。「取引先企業」「グループ企業」も発言力はやや低下しているが、重視傾向はやや強くなっている。

**図表3-3:経営側に対する発言力が強い利害関係者及び経営側が重視する利害関係者
(2時点パネル、n=110、3位までの複数回答、単位=%)**

	経営側に対する発言力が強い利害関係者			経営側が重視する利害関係者		
	2007年調査	2009年調査	発言力の差	2007年調査	2009年調査	重視傾向の差
顧客（消費者）	49.1	47.3	-1.8	71.8	68.2	-3.6
従業員	49.1	41.8	-7.3	58.2	69.1	10.9
個人投資家	20.0	19.1	-0.9	20.0	16.4	-3.6
機関投資家	44.5	38.2	-6.4	38.2	24.5	-13.6
取引先銀行	36.4	31.8	-4.5	24.5	21.8	-2.7
取引先企業	40.9	38.2	-2.7	39.1	40.9	1.8
グループ企業	20.0	18.2	-1.8	11.8	14.5	2.7
その他	12.7	13.6	0.9	13.6	11.8	-1.8

※「これまでの発言力の差」は、「これまで」の経営側に対する発言力が強い利害関係者について、2009 年調査から 2007 年調査の割合を引いた数値。「これまでの重視の差」は、「これまで」の経営側が重視する利害関係者について、2009 年調査から 2007 年調査の割合を引いた数値。

3-3. 利害関係者の発言力の変化

2 時点パネルで同一企業をみた場合、2007 年調査で発言力が強いと認識された利害関係者は、2009 年調査でも発言力が強いと考えられているのだろうか。2007 年調査での発言力が強い利害関係者の回答別に 2009 年調査の経営側に対する発言力が強い利害関係者をそれぞれみることとする（図表 3-4）。それによれば、2007 年調査と 2009 年調査で同じ利害関係者を選んだ割合がもっとも高いのは、「取引先企業」（62.2%）であり、次いで「取引先銀行」（60.0%）、「グループ企業」（59.1%）などが高い。2007 年調査でこれらの利害関係者を選んだ企業は、2009 年調査でも同じ利害関係者を選んだ割合が高いようだ。一方、2007 年調査で選んだ各利害関係者が 2009 年調査では「それ以外」となった割合が高いのは、「個人投資家」（50.0%）、「機関投資家」（42.9%）などである。2007 年時点で「個人投資家」「機関投資家」を選んでいた企業の約半数は、2009 年時点では「個人投資家」「機関投資家」を発言力の強い利害関係者とは考えなかつたようだ。リーマンショックは 2008 年 8 月に生じているが、2007 年調査から 2009 年調査を経るなかで、「個人投資家」「機関投資家」の発言力の強さが低下したのかもしれない。

図表3-4:2007年調査の発言力が強い利害関係者別にみた、2009年調査の発言力が強い利害関係者(2時点パネル)

①07年の利害関係者（顧客）別にみた2009年の利害関係者（顧客）

		2009年調査			
		顧客（消費者）	それ以外	無回答	合計
07 年 調 査	顧客（消費者）	28 51.9%	22 40.7%	4 7.4%	54 100.0%
	それ以外	21 40.4%	26 50.0%	5 9.6%	52 100.0%

②07年の利害関係者（従業員）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		従業員	それ以外	無回答	合計
07 年 調 査	従業員	26 48.1%	23 42.6%	5 9.3%	54 100.0%
	それ以外	18 34.6%	30 57.7%	4 7.7%	52 100.0%

③07年の利害関係者（個人投資家）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		個人投資家	それ以外	無回答	合計
07 年 調 査	個人投資家	9 40.9%	11 50.0%	2 9.1%	22 100.0%
	それ以外	12 14.3%	65 77.4%	7 8.3%	84 100.0%

④07年の利害関係者（機関投資家）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		機関投資家	それ以外	無回答	合計
07 年 調 査	機関投資家	24 49.0%	21 42.9%	4 8.2%	49 100.0%
	それ以外	15 26.3%	37 64.9%	5 8.8%	57 100.0%

⑤07年の利害関係者（取引先銀行）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		取引先銀 行	それ以外	無回答	合計
07 年 調 査	取引先銀行	24 60.0%	14 35.0%	2 5.0%	40 100.0%
	それ以外	9 13.6%	50 75.8%	7 10.6%	66 100.0%

⑥07年の利害関係者（取引先企業）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		取引先企 業	それ以外	無回答	合計
07 年 調 査	取引先企業	28 62.2%	14 31.1%	3 6.7%	45 100.0%
	それ以外	14 23.0%	41 67.2%	6 9.8%	61 100.0%

⑦07年の利害関係者（グループ企業）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		グループ 企業	それ以外	無回答	合計
07 年 調 査	グループ企業	13 59.1%	7 31.8%	2 9.1%	22 100.0%
	それ以外	7 8.3%	70 83.3%	7 8.3%	84 100.0%

3-4. 利害関係者に対する重視傾向の変化

次に、2007年調査で重視していた利害関係者は、2009年調査でも重視されているかについても確認する。2007年調査の重視する利害関係者の回答別に2009年調査の経営側が重視する利害関係者をそれぞれみると、2007年調査と2009年調査で同じ利害関係者を選んだ割合がもっとも高いのは「従業員」(79.7%)であり、次いで、「顧客（消費者）」「取引先企業」などだった。一方、2007年調査で選んだ各利害関係者が2009年調査では「それ以外」となった割合が高いのは、「機関投資家」(64.3%)でもっとも高く、次いで、「個人投資家」(59.1%)などとなっている。前述のとおり、「機関投資家」の発言力は低下していたが、重視傾向も低下していたようである（図表3-5）。

図表3-5:2007年調査の重視する利害関係者別にみた、2009年調査の重視する利害関係者(2時点パネル)

①07年の利害関係者（顧客）別にみた2009年の利害関係者（顧客）

		2009年調査			
		顧客（消 費者）	それ以外	無回答	合計
07 年 調 査	顧客（消費者）	60 75.9%	16 20.3%	3 3.8%	79 100.0%
	それ以外	12 48.0%	12 48.0%	1 4.0%	25 100.0%

②07年の利害関係者（従業員）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		従業員	それ以外	無回答	合計
07 年 調 査	従業員	51 79.7%	11 17.2%	2 3.1%	64 100.0%
	それ以外	24 60.0%	14 35.0%	2 5.0%	40 100.0%

図表3-5(続き)

③07年の利害関係者（個人投資家）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		個人投資家	それ以外	無回答	合計
07年調査	個人投資家	9 40.9%	13 59.1%	0 .0%	22 100.0%
それ以外		9 11.0%	69 84.1%	4 4.9%	82 100.0%

④07年の利害関係者（機関投資家）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		機関投資家	それ以外	無回答	合計
07年調査	機関投資家	13 31.0%	27 64.3%	2 4.8%	42 100.0%
それ以外		12 19.4%	48 77.4%	2 3.2%	62 100.0%

⑤07年の利害関係者（取引先銀行）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		取引先銀行	それ以外	無回答	合計
07年調査	取引先銀行	14 51.9%	12 44.4%	1 3.7%	27 100.0%
それ以外		9 11.7%	65 84.4%	3 3.9%	77 100.0%

⑥07年の利害関係者（取引先企業）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		取引先企業	それ以外	無回答	合計
07年調査	取引先企業	27 62.8%	15 34.9%	1 2.3%	43 100.0%
それ以外		18 29.5%	40 65.6%	3 4.9%	61 100.0%

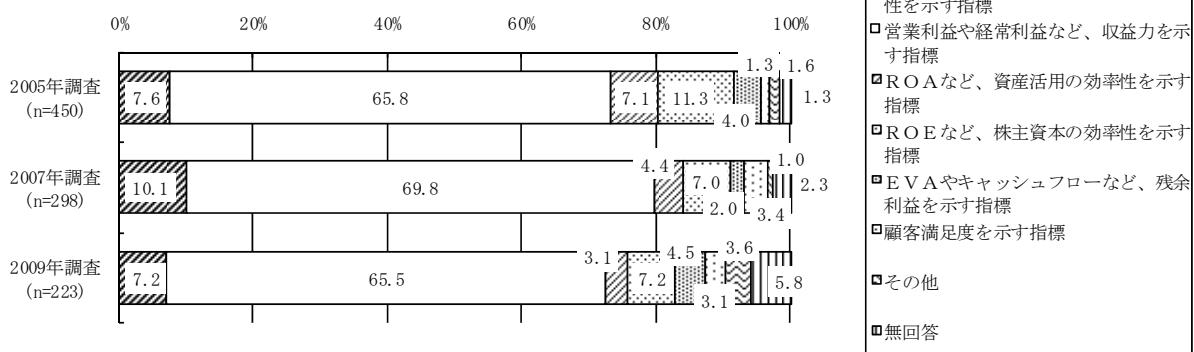
⑦07年の利害関係者（グループ企業）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		グループ企業	それ以外	無回答	合計
07年調査	グループ企業	5 38.5%	7 53.8%	1 7.7%	13 100.0%
それ以外		11 12.1%	77 84.6%	3 3.3%	91 100.0%

3-5. 重視している経営指標の時系列比較

「現在」重視する経営指標について、時系列比較をすると、ほとんど変化はみられない。具体的にみると、2007年調査に比べて2009年調査の結果のほうが、「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」（以下、「収益力指標」と略）、「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」（以下、「成長性指標」と略）などがわずかに減少している（図表3-6）。

図表3-6:現在、会社が重視する経営指標の時系列比較



2 時点パネルについて、2007年調査の経営指標別に2009年調査の経営指標をみると、2007年調査で「収益力指標」を選んだ企業の80.0%は2009年調査でも収益力指標を選んでいる。2007年調査で「収益力指標」以外を選んでいる企業でも、2009年調査では「収益力指標」に切り替えた企業もあり、「収益力指標」が依然として経営指標として活用されている姿が垣間見える（図表3-7）。

図表3-7:2007年調査の回答別にみた、2009年調査の会社が重視する経営指標(2時点パネル)

	合計	2009年調査：重視する経営指標（現在）							
		成長性指標	収益力指標	ROA	ROE	EVA	顧客満足度を示す指標	その他	無回答
合計	110 100.0%	6 5.5%	74 67.3%	4 3.6%	6 5.5%	6 5.5%	2 1.8%	7 6.4%	5 4.5%
2007年調査：重視する経営指標（現在）	成長性指標	10 100.0%	3 30.0%	5 50.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 10.0%	1 10.0%
	収益力指標	75 100.0%	3 4.0%	60 80.0%	2 2.7%	2 2.7%	2 2.7%	0 .0%	3 4.0%
	ROA	5 100.0%	0 .0%	1 20.0%	2 40.0%	1 20.0%	1 20.0%	0 .0%	0 .0%
	ROE	10 100.0%	0 .0%	4 40.0%	0 .0%	3 30.0%	1 10.0%	0 .0%	1 10.0%
	EVA	4 100.0%	0 .0%	1 25.0%	0 .0%	0 .0%	2 50.0%	0 .0%	1 25.0%
	顧客満足度を示す指標	2 100.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 50.0%	0 .0%
	その他	2 100.0%	0 .0%	1 50.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 50.0%	0 .0%

4. 企業の財務戦略と買収防衛策の導入

4-1. 買収防衛策の実施状況

2009年調査では、2007年調査と共に設問形式で買収防衛策の実施状況²について尋ねている。それによれば、何らかの買収防衛策を実施していた企業は2007年調査で39.3%、2009年調査で39.0%となっており、ほとんど変化はなかった。

今後、経営に対する発言力が強くなると思われる利害関係者別にみると（上位三位までの合計）、「機関投資家」の発言力が強くなるとしている企業での買収防衛策の実施割合が2007年調査で48.5%、2009年調査で48.9%ともっとも高くなっている。今後、「機関投資家」の発言力をより感じている企業ほど、買収防衛策の実施に積極的なようである。

経営者の属性別³にみると、「生え抜きタイプ」が2007年調査で47.6%、2009年調査で43.5%ともっとも実施割合が高い（図表4-1）。

具体的な買収防衛策の実施状況を時系列比較すると、2007年調査、2009年調査いずれも、買収防衛策のうちもっと多いのは「従業員持ち株比率の上昇」であり、次いで「新株予約権の設定」である。2007年調査よりも2009年調査のほうがいずれもわずかながら割合は上昇している（図表4-2）。

次に、買収防衛策の実施状況について2時点パネルでみてみる。2007年調査の買収防衛策の実施状況別に2009年調査の買収防衛策の実施状況をみると、2007年で買収防衛策を

² ここで「買収防衛策の未実施企業」とは、本設問で、「買収防衛策は特に実施していない」を選択した企業のこと。「買収防衛策の実施企業」とは、「新株予約権の設定」「拒否権付き株式（黄金株）の発行」「普通株の強制転換条項付き株式への転換」「種類株式の発行」「取締役資格の制限」「取締役の任期分散」「従業員持ち株比率の上昇」「その他」のいずれかを選択した企業のこと（以下、同じ）。なお、本調査では、新株予約権の設定など、買収防衛策の導入状況について聞いており、実際に買収防衛策を発動したかについて尋ねているわけではないことに留意。

³ ここで「生え抜きタイプ」とは、経営トップの属性について、「生え抜き」と回答した企業であり、「オーナー企業タイプ」とは「オーナー」と回答した企業であり、「それ以外」とは、「親会社・関連会社出身」「金融機関出身」「天下り（官公庁出身）」「その他」と回答した企業のことである（以下同じ）。

実施した企業のうち、66.7%が2009年調査でも買収防衛策を実施していたが、33.3%（15社）が未実施となっている。一方、2007年調査での買収防衛策の未実施企業のうち、2009年調査で21.0%（13社）が買収防衛策を実施していた（図表4-3）。

具体的な買収防衛策について、実施割合が高い「従業員持ち株比率の上昇」「新株予約権の設定」を2時点パネルでみると、まず、「新株予約権の設定」では、2007年調査で「新株予約権の設定」をしていた16社のうち13社（81.3%）が2009年調査でも実施していたが、3社は未実施となっていた。一方、2007年調査で未実施だった企業の8社（8.8%）が2009年調査で新たに「新株予約権の設定」を実施している。

他方、「従業員持ち株比率の上昇」では、2007年調査で「従業員持ち株比率の上昇」をしていた19社のうち8社（42.1%）が2009年調査でも実施していたが、11社（57.9%）は未実施となっている。一方、2007年調査で未実施だった企業のうち13社（14.8%）が2009年調査で新たに「従業員持ち株比率の上昇」を実施していた。以上を踏まえると、「新株予約権の設定」に比べ「従業員持ち株比率の上昇」のほうが導入・非導入の変動が大きい買収防衛策のようである（図表4-4）。

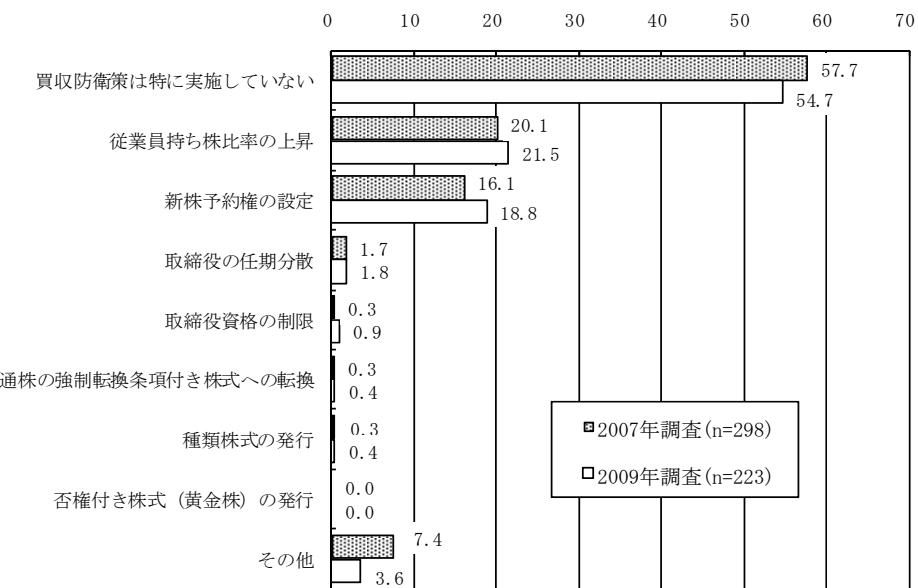
図表4-1：買収防衛策の実施状況の時系列比較

	2009年調査				2007年調査			
	n数	実買 実 企 業 衛 策 の	未買 実 企 業 衛 策 の	無 回 答	n数	実買 実 企 業 衛 策 の	未買 実 企 業 衛 策 の	無 回 答
計(n=223)	223	39.0	54.7	6.3	298	39.3	57.7	3.0
<規模別>								
300人未満	47	27.7	66.0	6.4	54	42.6	55.6	1.9
300～999人	64	42.2	50.0	7.8	93	36.6	59.1	4.3
1000～4999人	66	47.0	48.5	4.5	99	46.5	52.5	1.0
5000人以上	35	31.4	62.9	5.7	35	28.6	68.6	2.9
<業種別>								
建設業	23	39.1	60.9	0.0	27	33.3	63.0	3.7
製造業	92	47.8	45.7	6.5	132	50.0	47.7	2.3
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	29.4	67.6	2.9	48	41.7	54.2	4.2
運輸・情報通信業	17	35.3	52.9	11.8	24	33.3	62.5	4.2
金融・保険業、不動産業	22	13.6	77.3	9.1	31	9.7	90.3	0.0
サービス業	18	38.9	44.4	16.7	23	34.8	56.5	8.7
その他	10	40.0	60.0	0.0	8	25.0	75.0	0.0
<今後、発言力が強くなる利害関係者別>								
顧客（消費者）	96	39.6	55.2	5.2	171	40.4	57.3	2.3
従業員	95	44.2	50.5	5.3	115	39.1	58.3	2.6
個人投資家	48	39.6	54.2	6.3	85	42.4	54.1	3.5
機関投資家	92	48.9	46.7	4.3	169	48.5	48.5	3.0
取引先銀行	76	43.4	55.3	1.3	97	42.3	56.7	1.0
取引先企業	82	43.9	53.7	2.4	102	37.3	58.8	3.9
グループ企業	44	29.5	65.9	4.5	46	19.6	76.1	4.3
<経営者の属性別>								
オーナー企業タイプ	52	34.6	61.5	3.8	78	32.1	65.4	2.6
生え抜きタイプ	115	43.5	50.4	6.1	147	47.6	50.3	2.0
それ以外	50	36.0	62.0	2.0	71	29.6	66.2	4.2

※1:ここで「買収防衛策の未実施企業」とは、本設問で、「買収防衛策は特に実施していない」を選択した企業のこと。「買収防衛策の実施企業」とは、「新株予約権の設定」「拒否権付き株式（黄金株）の発行」「普通株の強制転換条項付き株式への転換」「種類株式の発行」「取締役資格の制限」「取締役の任期分散」「従業員持ち株比率の上昇」「その他」のいずれかを選択した企業のこと（以下、同じ）。

※2:「今後、発言力が強くなる利害関係者」は3位までの複数回答の合計。利害関係者の「その他」は割愛した（以下、同じ）。

図表4-2:買収防衛策の実施状況の時系列比較(単位=%)



図表4-3:2007年調査回答別にみた2009年調査の買収防衛策の実施状況(2時点パネル)

		2009年調査			
		計	買収防衛策の実施企業	買収防衛策の未実施企業	無回答
07年調査	計	110 100.0%	44 40.0%	62 56.4%	4 3.6%
	買収防衛策の実施企業	45 100.0%	30 66.7%	15 33.3%	0 .0%
	買収防衛策の未実施企業	62 100.0%	13 21.0%	45 72.6%	4 6.5%

図表4-4:2007年調査回答別にみた2009年調査の具体的な買収防衛策の実施状況(2時点パネル)

①新株予約権の設定

		2009年調査			
		計	新株予約権の設定	実施せず	無回答
07年調査	計	110 100.0%	22 20.0%	84 76.4%	4 3.6%
	新株予約権の設定	16 100.0%	13 81.3%	3 18.8%	0 .0%
	実施せず	91 100.0%	8 8.8%	79 86.8%	4 4.4%

②従業員持ち株比率の上昇

		2009年調査			
		計	従業員持ち株比率の上昇	実施せず	無回答
07年調査	計	110 100.0%	21 19.1%	85 77.3%	4 3.6%
	従業員持ち株比率の上昇	19 100.0%	8 42.1%	11 57.9%	0 .0%
	実施せず	88 100.0%	13 14.8%	71 80.7%	4 4.5%

4-2. 最近2年間の財務戦略

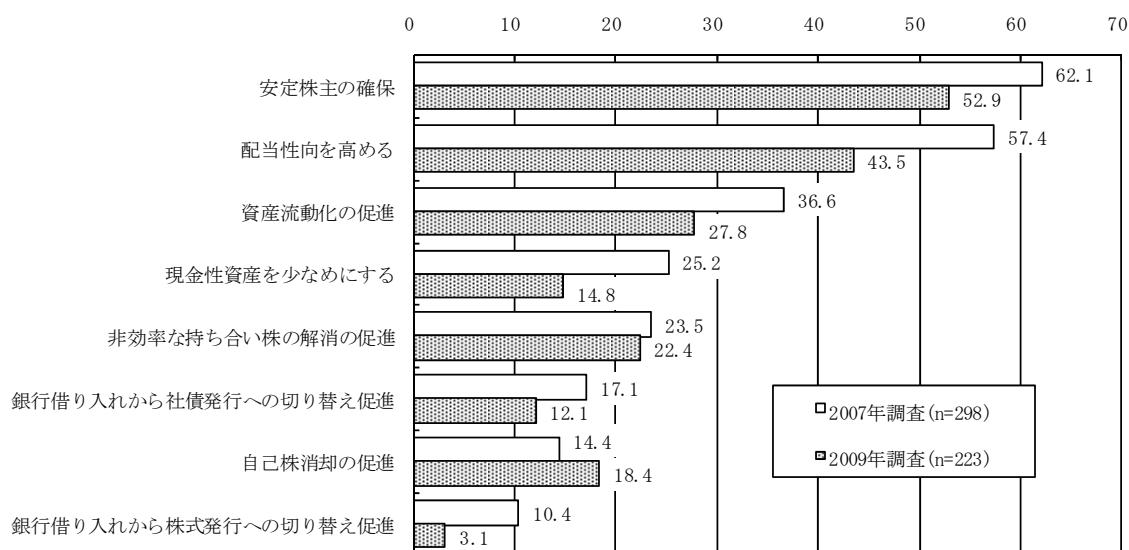
最近2年間の財務戦略について、2007年調査と2009年調査の時系列比較をしたところ、「安定株主の確保」「配当性向を高める」「資産流動化の促進」などの上位の取り組みの順序にほとんど変化は見られないが、「自己株消却の促進」を除き、2007年調査に比べ2009年に

調査のほうが取り組み内容の割合が低下していることがわかる。とくに、「配当性向を高める」は13.9ポイント低下し、「現金性資産を少なめにする」で10.9ポイント低下、「安定株主の確保」で9.2ポイント低下、「資産流動化の促進」で8.8ポイント低下などとなっている（図表4-5）。

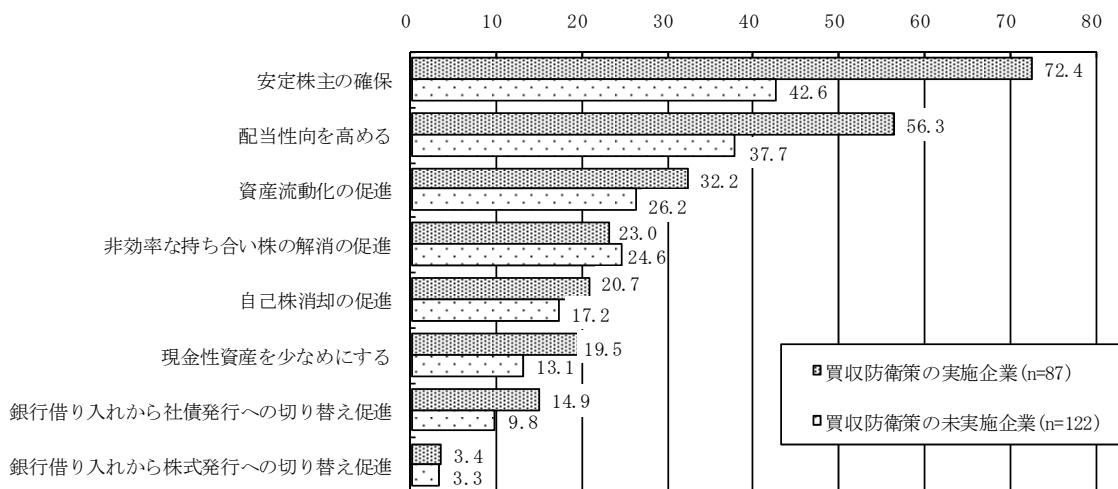
そこで2009年調査の財務戦略について、買収防衛策の実施の有無別にみると、実施内容の順位はほとんど変わらないものの、買収防衛策を実施している企業の方が実施していない企業に比べて、「安定株主の確保」で29.8ポイント、「配当性向を高める」が18.6ポイント、「現金性資産を少なめにする」が6.4ポイント、「資産流動化の促進」が6.0ポイント、それぞれ高くなっている（図表4-6）。これらの財務戦略が買収防衛策において、重要な戦略であることが示唆される。以上を踏まえると、2007年調査に比べ、「配当性向を高める」「現金性資産を少なめにする」「安定株主の確保」「資産流動化の促進」などの割合が低下したことは、買収防衛目的の財務戦略の実施割合の低下を意味するのかもしれない。

なお、2時点パネルで、2007年調査の財務戦略別に2009年調査の財務戦略をみたところ、2007年調査で実施しているが2009年調査で未実施となった割合が高いのは、「現金性資産を少なめにする」が67.6%でもっとも高く、次いで、「銀行借り入れから株式発行への切り替え促進」「資産流動化の促進」「非効率な持ち合い株の解消の促進」「配当性向を高める」などとなっている（図表4-7）。

**図表4-5：最近2年間の財務戦略（時系列比較）
(複数回答、単位=%)**



図表4-6:最近2年間の財務戦略(買収防衛策の実施の有無別)
(複数回答、単位=%)[2009年調査]



図表4-7: 2007年調査の企業の財務戦略別にみた、2009年調査での最近2年間の財務戦略 (2時点パネル)

		2009年調査 (a) 銀行借り入れから社債発行への切り替え促進			合計	2009年調査 (b) 銀行借り入れから株式発行への切り替え促進		2009年調査 (b) 銀行借り入れから株式発行への切り替え促進			合計
		ある	ない	無回答							
		2007年調査 (a)	ある	ない				無回答	ある	ない	
銀行借り入れから社債発行への切り替え促進	ある	8 47.1%	8 47.1%	1 5.9%	17	1 16.7%	4 66.7%	1 16.7%	6		
	ない	5 5.6%	80 88.9%	5 5.6%	90	1 1.0%	95 94.1%	5 5.0%	101		
合計		14 12.7%	90 81.8%	6 5.5%	110	3 2.7%	101 91.8%	6 5.5%	110		
		2009年調査 (c) 非効率な持ち合い株の解消の促進			合計	2009年調査 (d) 安定株主の確保		2009年調査 (d) 安定株主の確保			合計
		ある	ない	無回答							
		2007年調査 (c)	ある	11 39.3%				15 53.6%	2 7.1%	28	
非効率な持ち合い株の解消の促進	ない	13 16.9%	61 79.2%	3 3.9%	77	ない	10 25.6%	25 64.1%	4 10.3%	39	
合計		25 22.7%	79 71.8%	6 5.5%	110	合計	55 50.0%	49 44.5%	6 5.5%	110	
		2009年調査 (e) 自己株消却の促進			合計	2009年調査 (f) 資産流動化の促進		2009年調査 (f) 資産流動化の促進			合計
		ある	ない	無回答							
		2007年調査 (e)	ある	12 63.2%				7 36.8%	0 0%	19	
自己株消却の促進	ない	6 6.8%	77 87.5%	5 5.7%	88	ない	13 20.3%	46 71.9%	5 7.8%	64	
合計		19 17.3%	86 78.2%	5 4.5%	110	合計	31 28.2%	72 65.5%	7 6.4%	110	
		2009年調査 (g) 現金性資産を少なめにする			合計	2009年調査 (h) 配当性向を高める		2009年調査 (h) 配当性向を高める			合計
		ある	ない	無回答							
		2007年調査 (g)	ある	9 26.5%				23 67.6%	2 5.9%	34	
現金性資産を少なめにする	ない	7 9.9%	58 81.7%	6 8.5%	71	ない	5 13.9%	29 80.6%	2 5.6%	36	
合計		16 14.5%	86 78.2%	8 7.3%	110	合計	43 39.1%	62 56.4%	5 4.5%	110	

5. 雇用調整の状況

5-1. 雇用調整策の実施企業

2009年調査では、2007年調査と同じ設問形式で、ここ2年間の雇用調整にかかる施策の実施状況について尋ねている。それによれば、2009年調査では、76.7%の企業が何らかの雇用調整にかかる施策を実施⁴しており、2007年調査と比較すると、30.8ポイント上昇している（図表5-1）。

図表5-1：過去2年間の雇用調整実施策の実施状況〔時系列比較〕

	2009年調査				2007年調査			
	n 数	施 雇 企 業 調 整 実	実 雇 施 用 企 調 業 整 未	無 回 答	n 数	施 雇 企 業 調 整 実	実 雇 施 用 企 調 業 整 未	無 回 答
計(n=223)	223	76.7	22.0	1.3	298	45.9	48.7	5.4
<規模別>								
300人未満	47	72.3	23.4	4.3	54	46.3	50.0	3.7
300～1000人未満	64	82.8	17.2	0.0	93	47.3	50.5	2.2
1000～5000人未満	66	71.2	28.8	0.0	99	46.5	49.5	4.0
5000人以上	35	82.9	17.1	0.0	35	51.4	40.0	8.6
<業種別>								
建設業	23	69.6	26.1	4.3	27	48.1	51.9	0.0
製造業	92	88.0	12.0	0.0	132	44.7	51.5	3.8
卸売・小売業・飲食店・宿泊業	34	73.5	26.5	0.0	48	47.9	47.9	4.2
運輸業・情報通信業	17	88.2	5.9	5.9	24	54.2	37.5	8.3
金融・保険業・不動産	22	63.6	31.8	4.5	31	45.2	38.7	16.1
サービス業	18	55.6	44.4	0.0	23	43.5	56.5	0.0
<経営者の属性別>								
オーナー企業タイプ	52	80.8	17.3	1.9	78	42.3	55.1	2.6
生え抜きタイプ	115	80.0	19.1	0.9	147	49.0	45.6	5.4
それ以外	50	68.0	30.0	2.0	71	45.1	47.9	7.0
<利害関係者の発言力別>								
顧客（消費者）	95	73.7	24.2	2.1	159	45.2	49.1	5.7
従業員	98	78.6	19.4	2.0	126	46.0	50.0	4.0
個人投資家	41	75.6	24.4	0.0	60	48.4	48.3	3.3
機関投資家	82	80.5	18.3	1.2	123	44.7	48.0	7.3
取引先銀行	82	81.7	14.6	3.7	121	50.4	46.3	3.3
取引先企業	90	86.7	13.3	0.0	124	44.4	50.8	4.8
グループ企業	43	76.7	20.9	2.3	53	54.7	43.4	1.9
<労働組合の有無別>								
労働組合がある	155	80.6	19.4	0.0	218	47.7	46.8	5.5
労働組合はない	59	67.8	28.8	3.4	75	41.4	53.3	5.3

2009年調査の雇用調整施策の実施企業割合を規模別にみると、「5000人以上」「300～1000人未満」でその割合が高い。業種別にみると、「運輸業・情報通信業」で88.2%、「製造業」で88.0%とその割合が高くなっている。経営者の属性別にみると、オーナー企業タイプが80.8%、生え抜きタイプが80.0%と高い。労働組合の有無別でみると、労働組合がある企業が80.6%、労働組合がない企業が67.8%となっており、労働組合がある企業のほうが実施割合は高い。これまでの経営に対する発言力の強い利害関係者を雇用調整策の実施経験別にみると、「取引先企業」「取引先銀行」「機関投資家」などの発言力が強いと感じる

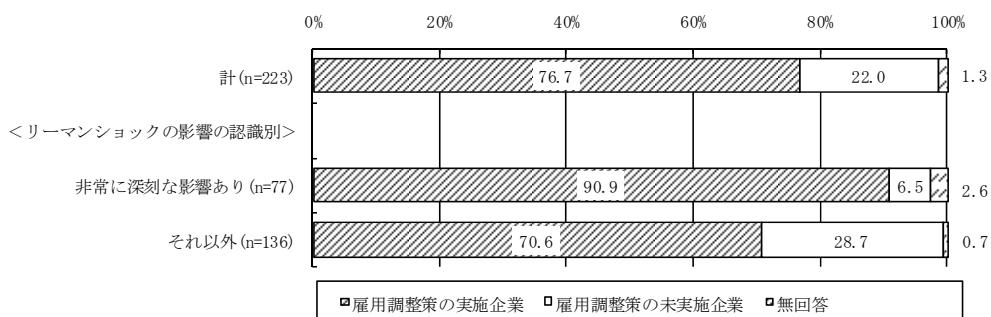
⁴ ここで「雇用調整施策の未実施」とは、本設問で、「ここ2年間に雇用調整にあたることはしていない」を選択した企業のこと。「雇用調整施策の実施」とは、「解雇」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「出向、転籍」「一時金のカット」「賃上げの抑制」「賃下げ」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「一時休業」「新規採用抑制」「配置転換」「残業規制」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「その他」のいずれかを選択した企業のこと（以下、同じ）。

企業で、雇用調整策の実施割合が高くなっている。

リーマンショックの認識別にみると、リーマンショックに非常に深刻に影響を受けたとする企業で雇用調整を実施した企業は 90.9% であった（図表 5-2）。リーマンショックで深刻な影響があった企業のほとんどが何らかの雇用調整を実施したことになる。

次に、雇用調整策の実施状況について 2 時点パネルでみてみる。2007 年調査の雇用調整策の実施状況別に 2009 年調査の雇用調整策の実施状況をみると、2007 年調査で雇用調整策を実施した企業のうち、82.7% が 2009 年調査でも何らかの雇用調整策を実施していた。一方、2007 年調査での雇用調整策未実施企業のうち、62.5%（30 社）が 2009 年調査では雇用調整策を実施していた（図表 5-3）。

図表5-2:過去2年間の雇用調整施策の実施の状況[2009年調査]



図表5-3:2007年調査からみた2009年調査の雇用調整の実施の状況(2時点パネル)

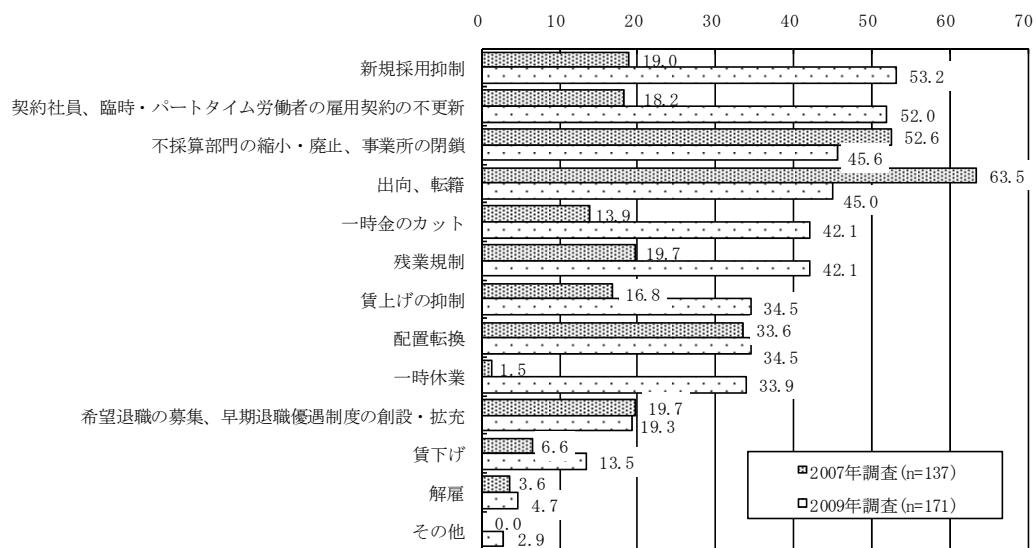
	2009年調査			合計
	雇用調整実施	雇用調整未実施	無回答	
合計	79 71.8%	29 26.4%	2 1.8%	110 100.0%
2007年調査	雇用調整実施	43 82.7%	9 17.3%	52 100.0%
	雇用調整未実施	30 62.5%	16 33.3%	48 100.0%

5-2. 雇用調整策の実施内容

過去 2 年間に雇用調整を実施した企業の具体的な雇用調整施策の内容について 2007 年調査と 2009 年調査を比較する。2007 年調査では「出向・転籍」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「配置転換」を中心に雇用調整が実施されていたが、2009 年調査では、「新規採用抑制」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「出向、転籍」「一時金のカット」「残業規制」などの順となっている。2009 年調査のほうが、「新規採用抑制」や「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」などの雇用に直結するような施策を中心になされていたことがわかる（図表 5-4）。

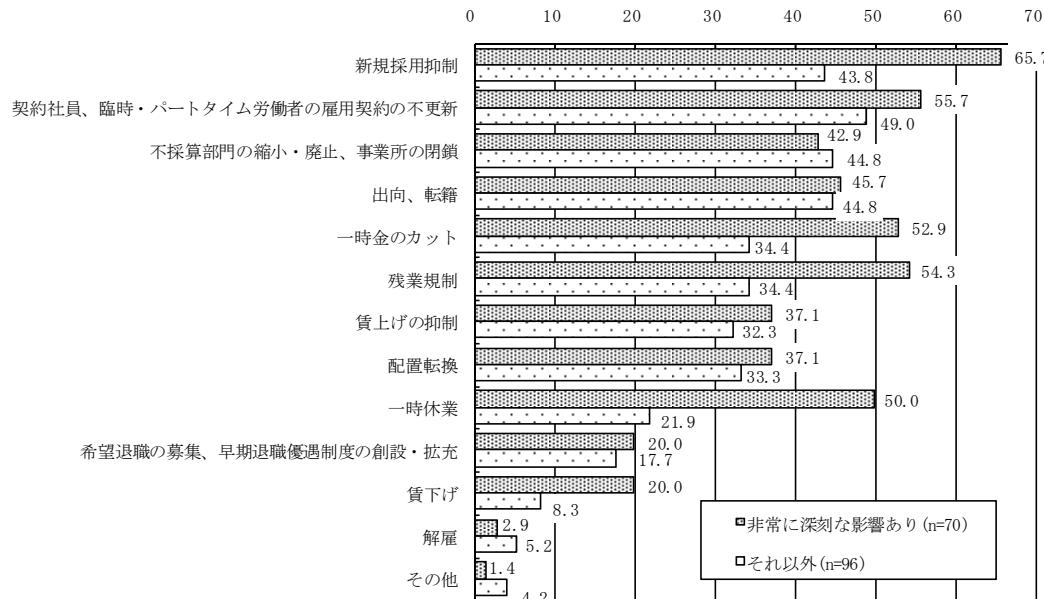
そこで、2009年調査について、リーマンショックの影響の有無別にみると、「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」と「解雇」を除き、いずれも「非常に深刻な影響あり」とする企業のほうが、それ以外に比べて、各施策の実施割合が高くなっている。とくに「一時休業」「新規採用抑制」「残業規制」「一時金のカット」などで差が大きい（図表5-5）。

図表5-4:過去2年間の具体的な雇用調整策[時系列比較]
(複数回答、単位=%)



※過去2年間の雇用調整を実施した企業を対象に集計。

図表5-5:過去2年間の雇用調整施策の実施内容[2009年調査]
(リーマンショックの影響の有無別)(複数回答、単位=%)



※過去2年間の雇用調整を実施した企業を対象に集計。

なお、2時点パネルで、2007年調査の雇用調整策別に2009年調査の雇用調整策をみたところ、2007年調査で各雇用調整策が未実施だった企業で2009年調査で実施割合が高い雇用調整策は「残業規制」が43.0%でもっとも高く、次いで、「新規採用抑制」(38.9%)、「配置転換」(36.0%)などとなっている（図表5-6）。リーマンショック前に雇用調整策を実施しなかった企業において、リーマンショックを経てとった手段のもっとも割合が高い施策は、「残業規制」「新規採用抑制」「配置転換」などだったようである。

図表5-6：2007年調査の雇用調整策別にみた、2009年調査の雇用調整策（2時点パネル）

a. 希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	11 18.0%	47 77.0%	3 4.9%	61 100.0%
	未実施	3 3.9%	70 92.1%	3 3.9%	76 100.0%

b. 出向、転籍

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	20 57.1%	15 42.9%	0 .0%	35 100.0%
	未実施	16 24.6%	47 72.3%	2 3.1%	65 100.0%

c. 一時金のカット

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	3 50.0%	3 50.0%	0 .0%	6 100.0%
	未実施	27 28.7%	65 69.1%	2 2.1%	94 100.0%

d. 賃上げの抑制

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	5 55.6%	4 44.4%	0 .0%	9 100.0%
	未実施	22 24.2%	67 73.6%	2 2.2%	91 100.0%

e. 賃下げ

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	1 25.0%	3 75.0%	0 .0%	4 100.0%
	未実施	9 9.4%	85 88.5%	2 2.1%	96 100.0%

f. 不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	19 55.9%	15 44.1%	0 .0%	34 100.0%
	未実施	13 19.7%	51 77.3%	2 3.0%	66 100.0%

g. 一時休業

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	0 .0%	1 100.0%	0 .0%	1 100.0%
	未実施	27 27.3%	70 70.7%	2 2.0%	99 100.0%

h. 新規採用抑制

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	6 60.0%	4 40.0%	0 .0%	10 100.0%
	未実施	35 38.9%	53 58.9%	2 2.2%	90 100.0%

i. 契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	12 54.5%	10 45.5%	0 .0%	22 100.0%
	未実施	15 19.2%	61 78.2%	2 2.6%	78 100.0%

j. 配置転換

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	7 63.6%	4 36.4%	0 .0%	11 100.0%
	未実施	32 36.0%	55 61.8%	2 2.2%	89 100.0%

k. 残業規制

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	5 71.4%	2 28.6%	0 .0%	7 100.0%
	未実施	40 43.0%	51 54.8%	2 2.2%	93 100.0%

6. 能力開発の状況

調査では、これまでの能力開発について、①教育訓練の責任主体（企業の責任/個人の責任）、②教育訓練の重視傾向（OJT/off-JT）、③教育方針（選抜教育/一律底上げ教育）——の3つの項目で尋ねている。それによれば、調査時点が最近になるほど、①教育訓練の責任主体では「企業の責任」（「教育訓練は企業の責任」+「教育訓練は企業の責任に近い」）、②教育訓練の重視傾向では「OJT中心」（「教育訓練でOJTを重視」+「教育訓練でOJTを重視に近い」）、③教育方針では「選抜教育」（「社員を選抜して教育する」+「社員を選抜して教育をするに近い」）の割合が高まる傾向にある（図表6-1、図表6-2、図表6-3）。とくに、教育方針の「選抜教育」は2005年調査で30.4%だったものが、2009年調査では43.0%となっており、12.6ポイント高くなっている。

もっとも変化が大きかった教育方針（選抜教育／一律底上げ教育）について、2時点パネルで2007年調査の教育方針別に2009年調査の教育方針をみたところ、2007年調査で「一律底上げ教育」だった企業の35.0%（21社）が2009年調査では「選抜教育」に変化していた。ただし、2007年調査で「選抜教育」を実施していた企業の31.9%（15社）は「一律底上げ教育」に変化しており、全体として「選抜教育」への傾向はあるものの、いったん「選抜教育」から「一律底上げ教育」に変化する企業も少なくないようである（図表6-4の③参照）。

図表6-1:教育訓練の責任主体(企業の責任／個人の責任)(時系列比較)

	n 数	企教業の訓 練責任は	に企教 近業育 いの訓 練責任は	い員責教 個任育 人は訓 に従練 近業の	員責教 個任育 人は訓 従練業の	無回答	企業の責 任	個人の責 任
2009年調査	223	18.4	56.1	22.0	2.2	1.3	74.4	24.2
2007年調査	298	23.5	50.0	22.5	2.0	2.0	73.5	24.5
2005年調査	450	14.7	56.2	23.8	2.4	2.9	70.9	26.2

図表6-2:教育訓練での重視傾向(OJT/ OFF-JT)(時系列比較)

		視〇教 J育 T訓 を練 重で	視〇教 にJ育 近T訓 いを練 重で	近T〇教 いをF育 重F訓 視 練 にJで	T〇教 をF育 重F訓 視 練 Jで	無回答	〇J T 中 心	T〇 中F 心F —J
2009年調査	223	29.6	62.3	5.4	1.3	1.3	91.9	6.7
2007年調査	298	29.5	60.7	7.4	0.3	2.0	90.2	7.7
2005年調査	450	28.2	59.3	8.4	1.1	2.9	87.5	9.5

図表6-3:社員教員の方針(選抜教育／一律底上げ教育)(時系列比較)

		るし社 て員 教を 育選 す抜	るし社 にて員 近教を い育選 す抜	る律全 にに社 近教員 い育を す一	る律全 にに社 教員 育を す一	無回答	選 抜 教 育	一 律 教 育
2009年調査	223	7.2	35.9	48.4	7.6	0.9	43.0	56.1
2007年調査	298	8.1	29.5	47.7	12.4	2.3	37.6	60.1
2005年調査	450	4.2	26.2	52.4	13.3	3.8	30.4	65.7

図表6-4:2007年調査からみた2009年調査の能力開発方針(2時点パネル)

①能力開発の責任主体

		2009年調査			
		計	企業の責任	個人の責任	無回答
07年 調査	計	110 100.0%	75 68.2%	33 30.0%	2 1.8%
	企業の責任	78 100.0%	57 73.1%	19 24.4%	2 2.6%
	個人の責任	29 100.0%	16 55.2%	13 44.8%	0 .0%

②教育訓練の重視傾向(OJT/off-JT)

		2009年調査			
		計	OJT中心	off-JT中心	無回答
07年 調査	計	110 100.0%	104 94.5%	5 4.5%	1 .9%
	OJT中心	99 100.0%	95 96.0%	3 3.0%	1 1.0%
	off-JT中心	8 100.0%	6 75.0%	2 25.0%	0 .0%

③社員教育の方針(選抜教育/一律底上げ教育)

		2009年調査			
		計	選抜教育	一律教育	無回答
07年 調査	計	110 100.0%	55 50.0%	54 49.1%	1 .9%
	選抜教育	47 100.0%	32 68.1%	15 31.9%	0 .0%
	一律教育	60 100.0%	21 35.0%	38 63.3%	1 1.7%

7. 仕事と家庭の両立支援

2009年調査では、2007年調査と同様の設問形式で、仕事と家庭の両立支援策の制度の有無（就業規則等により明文で規定されているものに限る）について尋ねている。2009年調査結果についてみると、「出産・育児、介護のための短時間勤務制度」は87.4%ともっとも多く、次いで、「子供の看護休暇」が79.8%、「配偶者が出産の時の男性の休暇制度」が71.7%などとなっている。2007年調査と2009年調査を比較すると、「フレックスタイム制度」を除き、2007年調査に比べ2009年調査の実施割合のほうが高まっている（図表7-1）。

2時点パネルでみると、2007年調査よりも2009年調査のほうが「転勤免除」「配偶者が出産の時の男性の休暇制度」などの割合が高まっていた。「フレックスタイム制度」「職場の復帰支援」など、割合が低下しているものもあるが、それ以外の項目はほとんど変化していない（図表7-2）。

2007年調査の育児・介護支援策別に2009年調査の育児・介護支援策をみたところ、2007年調査で未実施だったものが2009年調査で実施に変化した割合は、「子供の看護休暇」（61.9%）でもっとも高く、次いで「配偶者が出産の時の男性の休暇制度」（55.3%）、「出産・育児、介護のための短時間勤務制度」（50.0%）などとなっている（図表7-3）。

図表7-1:育児・介護支援制度の時系列変化

	n数	た出 め産 度の・ 短育 度時 間勤 務介 護制 度	フレ ック クス タイ ム制	始 業 上 げ ・ 終業 下 げ の 縲 縛	所 定外 い労 働制 度を させ な	子 育 ての 援 助措 置サ ー等 ビ	職 場 へ の 復 帰 支 援	転 社 員 免 除 度(地 域限 定)	事 業 所 内 託 児 施 設 の 運 営	配 男 性 者 が 休 出 産 休 暇 制 度 の 時 の	子 供 の 看 護 休 暇	在 宅 勤 務 制 度	者 育 児 に 再 雇 す ど 用 し る 優 退 制 度 先 職 的 し な た
2009年調査	223	87.4	41.7	61.0	70.0	22.4	39.5	23.8	4.5	71.7	79.8	8.5	20.6
2007年調査	298	85.2	44.6	59.4	64.4	19.5	38.6	22.5	3.0	65.1	72.1	4.0	15.1

図表7-2:育児・介護支援制度の時系列変化(2時点パネル、n=110)

	た出 め産 度の・ 短育 度時 間勤 務介 護制 度	フレ ック クス タイ ム制	始 業 上 げ ・ 終業 下 げ の 縲 縛	所 定外 い労 働制 度を させ な	子 育 ての 援 助措 置サ ー等 ビ	職 場 へ の 復 帰 支 援	転 勤 免 除	事 業 所 内 託 児 施 設 の 運 営	配 男 性 者 が 休 出 産 休 暇 制 度 の 時 の	子 供 の 看 護 休 暇	在 宅 勤 務 制 度	に育 児 する 雇 用 制 度
2009年調査	87.3	39.1	59.1	60.0	23.6	37.3	29.1	5.5	71.8	79.1	6.4	20.9
2007年調査	87.3	41.8	58.2	67.3	23.6	40.9	22.7	5.5	62.7	78.2	3.6	19.1

図表7-3:2007年調査の育児・介護支援策別にみた、2009年調査の育児・介護支援策

(a)出産・育児・介護のための短時間勤務制度

	2009年調査			合計
	実施	未実施	無回答	
2007年調査	88 91.7%	6 6.3%	2 2.1%	96 100.0%
	5 50.0%	5 50.0%	0 .0%	10 100.0%

(b)フレックスタイム制度

	2009年調査			合計
	実施	未実施	無回答	
2007年調査	35 76.1%	11 23.9%	0 .0%	46 100.0%
	7 11.5%	52 85.2%	2 3.3%	61 100.0%

(c)始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ

	2009年調査			合計
	実施	未実施	無回答	
2007年調査	44 68.8%	17 26.6%	3 4.7%	64 100.0%
	18 43.9%	23 56.1%	0 .0%	41 100.0%

(d)所定外労働をさせない制度

	2009年調査			合計
	実施	未実施	無回答	
2007年調査	56 75.7%	17 23.0%	1 1.4%	74 100.0%
	9 28.1%	22 68.8%	1 3.1%	32 100.0%

(e)子育て・介護サービス費用の援助措置等

	2009年調査			合計
	実施	未実施	無回答	
2007年調査	21 80.8%	5 19.2%	0 .0%	26 100.0%
	5 6.3%	73 91.3%	2 2.5%	80 100.0%

(f)職場への復帰支援

	2009年調査			合計
	実施	未実施	無回答	
2007年調査	27 60.0%	18 40.0%	0 .0%	45 100.0%
	12 19.4%	48 77.4%	2 3.2%	62 100.0%

(g)転勤免除

	2009年調査			合計
	実施	未実施	無回答	
2007年調査	16 64.0%	9 36.0%	0 .0%	25 100.0%
	15 18.5%	63 77.8%	3 3.7%	81 100.0%

(h)事業所内託児施設の運営

	2009年調査			合計
	実施	未実施	無回答	
2007年調査	6 100.0%	0 .0%	0 .0%	6 100.0%
	0 .0%	99 98.0%	2 2.0%	101 100.0%

図表7-3(続き)

(i)配偶者が出産時の男性の休暇制度

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	56 81.2%	11 15.9%	2 2.9%	69 100.0%
	未実施	21 55.3%	17 44.7%	0 .0%	38 100.0%

(j)子供の看護休暇

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	72 83.7%	13 15.1%	1 1.2%	86 100.0%
	未実施	13 61.9%	7 33.3%	1 4.8%	21 100.0%

(k)在宅勤務制度

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	2 50.0%	2 50.0%	0 .0%	4 100.0%
	未実施	5 4.9%	96 93.2%	2 1.9%	103 100.0%

(l)育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	16 76.2%	5 23.8%	0 .0%	21 100.0%
	未実施	6 7.1%	77 90.6%	2 2.4%	85 100.0%

8. ポジティブ・アクションの状況

女性の管理職登用などのポジティブ・アクションは、不払残業のように労働基準法などの強行法規で担保されているわけではない分野である。2009年調査では2007年調査と同様の設問形式で、ポジティブ・アクションの施策の実施状況を尋ねている。2009年調査結果についてみると、「セクハラ防止のための規定の策定」が81.6%ともっとも多い。次いで実施割合が高いのは、「従業員に対する啓発」が50.2%、「職場環境・風土を改善」が43.5%、「女性の積極的な登用」が39.5%などとなっている（図表8-1）。

2時点パネルで2009年調査と2007年調査を比較すると、「セクハラ防止のための規定の策定」「従業員に対する啓発」「職場環境・風土を改善」「仕事と家庭の両立支援（法律を上回る）を整備」などで、2007年調査よりも2009年調査のほうが実施割合は高まっている（図表8-2）。

2007年調査のポジティブ・アクション施策別に2009年調査のポジティブ・アクション施策をみたところ、2007年調査で実施している施策を2009年調査でも実施している割合は高く、「セクハラ防止のための規定の策定」（93.9%）、「仕事と家庭の両立支援（法律を上回る）を整備」（88.9%）、「職場環境・風土を改善」（85.0%）などが高い（図表8-3）。ポジティブ・アクションにかかる施策はいったん導入されると継続的に実施される傾向にあるのかもしれない。

図表8-1:ポジティブアクションの時系列変化

	n数	専任のを部署や担当者	問題点の調査・分析	女性の計画力を発揮定めた	女性の積極的な登用	の女性積極性がの的従事しない教する職訓た場練めに	女性専用の相談窓口	セクハラの規定の策定のため	仕事と家庭との両立支援（法律を上回る）を整備	従業員に対する啓発	職場環境・風土を改
2009年調査	223	20.6	23.3	19.3	39.5	8.5	24.7	81.6	37.7	50.2	43.5
2007年調査	298	20.1	30.2	17.1	40.9	8.4	26.2	76.2	29.9	44.6	38.3

図表8-2: ポジティブアクションの時系列変化(2時点パネル、n=110)

	専任の部署、位置担当者	問題点の調査・分析	女性の能力発揮策定のため	女性の積極的な登用	の女性が従事する事務教育の訓練ため	女性専用の相談窓口	セクハラ防止の策定のため	仕事と家庭との両立支援(法律を上回る)を整備	従業員に対する啓発	職場環境・風土を改善
2009年調査	30.9	30.0	26.4	38.2	10.0	28.2	84.5	39.1	54.5	46.4
2007年調査	24.5	35.5	20.0	43.6	9.1	26.4	74.5	32.7	43.6	36.4

図表8-3: 2007年調査の回答別にみた、2009年調査のポジティブアクション施策(2時点パネル)

		2009年調査				2009年調査				合計	
		実施している	検討中	予定なし	無回答	実施している	検討中	予定なし	無回答		
2007年調査	実施している	22 81.5%	2 7.4%	2 7.4%	1 3.7%	27 100.0%	25 64.1%	10 25.6%	3 7.7%	1 2.6%	39 100.0%
	検討中	6 23.1%	9 34.6%	11 42.3%	0 .0%	26 100.0%	6 18.2%	13 39.4%	14 42.4%	0 .0%	33 100.0%
	予定なし	6 11.1%	10 18.5%	37 68.5%	1 1.9%	54 100.0%	2 5.7%	13 37.1%	18 51.4%	2 5.7%	35 100.0%
(a) ポジティブ・アクションに関する専任の部署や担当者を設置		(b) 問題点の調査・分析				(c) 女性の能力発揮のための計画を策定				(d) 女性の積極的な登用	
		実施している	検討中	予定なし	無回答	実施している	検討中	予定なし	無回答	実施している	検討中
2007年調査	実施している	17 77.3%	3 13.6%	1 4.5%	1 4.5%	22 100.0%	30 62.5%	13 27.1%	4 8.3%	1 2.1%	48 100.0%
	検討中	10 22.2%	19 42.2%	16 35.6%	0 .0%	45 100.0%	9 22.5%	18 45.0%	13 32.5%	0 .0%	40 100.0%
	予定なし	2 5.0%	17 42.5%	20 50.0%	1 2.5%	40 100.0%	3 15.8%	8 42.1%	7 36.8%	1 5.3%	19 100.0%
(e) 女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な教育訓練		(f) 女性専用の相談窓口				(g) セクハラ防止のための規定の策定				(h) 仕事と家庭との両立支援(法律を上回る)を整備	
		実施している	検討中	予定なし	無回答	実施している	検討中	予定なし	無回答	実施している	検討中
2007年調査	実施している	6 60.0%	1 10.0%	2 20.0%	1 10.0%	10 100.0%	16 55.2%	3 10.3%	8 27.6%	2 6.9%	29 100.0%
	検討中	4 10.5%	19 50.0%	15 39.5%	0 .0%	38 100.0%	6 24.0%	9 36.0%	10 40.0%	0 .0%	25 100.0%
	予定なし	1 1.7%	17 28.8%	40 67.8%	1 1.7%	59 100.0%	7 13.5%	9 17.3%	35 67.3%	1 1.9%	52 100.0%
(i) 従業員に対する啓発		(j) 職場環境・風土を改善				(k) 女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な教育訓練				(l) 女性専用の相談窓口	
		実施している	検討中	予定なし	無回答	実施している	検討中	予定なし	無回答	実施している	検討中
2007年調査	実施している	39 81.3%	5 10.4%	3 6.3%	1 2.1%	48 100.0%	32 88.9%	1 2.8%	2 5.6%	1 2.8%	36 100.0%
	検討中	12 29.3%	18 43.9%	10 24.4%	1 2.4%	41 100.0%	6 16.2%	17 45.9%	14 37.8%	0 .0%	37 100.0%
	予定なし	7 38.9%	4 22.2%	7 38.9%	0 .0%	18 100.0%	4 12.1%	15 45.5%	13 39.4%	1 3.0%	33 100.0%

第Ⅱ部 分析編

第1章 コーポレート・ガバナンスと人事戦略

1. はじめに

コーポレート・ガバナンスと人事戦略に関する調査は今回の2009年調査で3回目を迎えた。本章では、調査から読み取れるコーポレート・ガバナンスの変化とそれに対応する雇用システムの変化について、前2回の調査と対比しつつ分析する。

まず、前2回の調査からわかったことを簡単にまとめておこう。詳しくは労働政策研究・研修機構（2010）の第II部第1章を参照されたい。

企業が重視するステークホルダーおよび発言力が強いステークホルダーの類型と企業の財務構成の関係については、おおむね株式保有比率が高いステークホルダーが重視され、発言力も強いという関係が認められた。特に統計的に有意な関係が認められたのは次のとおりである。

1. 銀行借入比率が高い企業ほど、ステークホルダーとして銀行をこれまででも今後も重視し、また銀行の発言力もこれまででも今後も強い。
 2. 外国人株式保有比率が高い企業ほど、機関投資家をこれまで重視し、また機関投資家の発言力もこれまででも今後も強い。
- 財務構成と終身雇用制度の関係についても、前2回の調査では次のような興味深い結果が得られた。
3. 銀行借入比率が高い企業の従業員の平均勤続年数は長い。
 4. 外国人株式保有比率の高い企業の従業員の平均勤続年数は短い。
 5. 利益率の低い企業ほど平均勤続年数が長い傾向が高い。

2005年調査では大企業ほど終身雇用を維持する傾向が高いという関係と、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が見られたが、2007年調査ではそれらの関係は見られなかった。

教育訓練制度とコーポレート・ガバナンスの関係も分析されたが、両調査とも顕著な関係は発見されなかった。財務構成によらず、大多数の企業で、教育訓練は企業の責任と考えられ、その内容はOJT重視のものになっている。一方、全社員への一律訓練から選抜訓練へ移行する趨勢は、2007年調査でより顕著なものになっていた。

2. 財務構造とコーポレート・ガバナンス

過去2回の調査と比べつつ、2009年調査について、財務構造とコーポレート・ガバナン

スの関係を見てみよう。2年おきに調査が行われてきたが、2007年調査と2009年調査の間には世界的な規模での金融危機が起こっており、この危機が何らかの形で日本企業のコーポレート・ガバナンスに影響を与え始めているかという点も興味深い。

表1は、これまで重視した（あるいは今後重視する）利害関係者、およびこれまで強い発言力を持った（あるいは今後強い発言力を持つ）利害関係者として、今まで3回の調査のそれについて、企業が上位3位以内にあげた選択肢を集計したものである。2005年調査と2007年調査の間では際立った変化は認められなかったが、2009年になるといいくつか興味深い変化がある。まず、ほとんどの企業が最も重視してきた顧客（消費者）は2009年調査でも最も重視されるステークホルダーではあるが、その比率は10パーセントほど低下している。顧客の発言力についても低下傾向が認められる。対照的に、重要度も発言力も増加したのが従業員である。2009年調査では、今後重視するステークホルダーとして従業員を3位以内にあげる企業の比率が、顧客を3位以内にあげる企業の比率をわずかながら上回った。個人投資家と機関投資家の重要度と発言力については、いずれも今までよりは将来の方が高くなると予想されている点は、以前の調査と変わらないが、将来重要性が増す、発言力が高まる、と答えた企業の割合は、2009年調査では顕著に小さくなっている。たとえば、2009年調査で今後重視するステークホルダーとして機関投資家を3位以内に答えた企業の比率は33.3%で、2005年調査と比べて12%程度低くなっている。同様に、今後強い発言力を持つステークホルダーの3位以内に機関投資家をあげた企業の割合も44.8%で、2005年調査より15%ほど低くなっている。取引先銀行、取引先企業、グループ企業については、これと反対の変化が確認できる。すなわち、これらのステークホルダーを今後重視するあるいはこれらのステークホルダーが今後発言力を持つと答える企業の数は、そのステークホルダーが今まで重視されてきたあるいは発言力を持ったと答える企業の数に比べて低くなっているが、2009年調査では、このようなステークホルダーが今後重視される、発言力を持つ、と答える企業の比率が、2005年調査や2007年調査に比べて高くなっている。たとえば、今後重視するステークホルダーとして取引先企業を3位以内にあげた企業の割合は2009年調査では42.0%だったが、この数字は2005年調査のそれと比べて9%ほど高くなっている。今後発言力を持つステークホルダーとして取引先企業を3位以内にあげた企業の割合も39.9%と2005年調査に比べて10%以上高くなっている。

表1にみられる各調査間の違いから、日本企業のコーポレート・ガバナンスが変化したとただちに結論付けることはできない。調査間でサンプル企業に若干の違いがあるためである。そこで、表2では、3つの調査のすべてに回答した企業52社に限って、同様の分析を行っている。結果は表1と類似している。したがって、表1で認められた違いは、サンプルの違いではなくて、企業のコーポレート・ガバナンスの経年変化として理解することが妥当である。

表 1. 重視する利害関係者、強い発言力を持つ利害関係者

	重視する利害関係者					
	これまで			今後		
	2005	2007	2009	2005	2007	2009
顧客（消費者）	79.50%	79.10%	70.53%	80.10%	80.80%	69.08%
従業員	63.90%	65.50%	68.60%	58.40%	67.60%	70.50%
個人投資家	24.90%	19.20%	20.80%	38.10%	26.50%	23.20%
機関投資家	34.20%	36.60%	30.00%	45.20%	44.90%	33.30%
取引先銀行	26.70%	24.00%	22.70%	15.80%	16.00%	20.30%
取引先企業	40.20%	46.70%	44.40%	32.90%	39.00%	42.03%
グループ企業	13.00%	13.60%	15.00%	11.20%	10.80%	14.50%
サンプル数	438	287	207	438	287	207

注：当該利害関係者を上位 3 位以内にあげた企業の割合を示す。

**表 2. 重視する利害関係者、強い発言力を持つ利害関係者
(全調査回答企業のみ)**

	重視する利害関係者					
	これまで			今後		
	2005	2007	2009	2005	2007	2009
顧客（消費者）	82.69%	82.69%	75.00%	84.62%	86.54%	73.08%
従業員	75.00%	63.46%	75.00%	59.62%	65.38%	76.92%
個人投資家	23.08%	21.15%	15.38%	42.31%	28.85%	21.15%
機関投資家	32.69%	36.54%	26.92%	42.31%	38.46%	28.85%
取引先銀行	28.85%	25.00%	21.15%	11.54%	19.23%	23.08%
取引先企業	28.85%	38.46%	36.54%	28.85%	26.92%	30.77%
グループ企業	5.77%	11.54%	19.23%	7.69%	11.54%	13.46%
サンプル数	52	52	52	52	52	52

注：当該利害関係者を上位 3 位以内にあげた企業の割合を示す。

表 1 (続き)

	強い発言力を持つ利害関係者					
	これまで			今後		
	2005	2007	2009	2005	2007	2009
顧客（消費者）	55.60%	56.00%	46.80%	57.50%	59.60%	47.30%
従業員	47.40%	44.40%	47.80%	39.70%	40.10%	46.30%
個人投資家	20.00%	21.10%	20.20%	35.00%	29.60%	23.70%
機関投資家	38.50%	43.30%	39.90%	59.40%	58.90%	44.80%
取引先銀行	42.00%	42.60%	39.90%	29.10%	33.80%	37.00%
取引先企業	37.60%	43.70%	43.80%	29.30%	35.50%	39.90%
グループ企業	17.60%	18.70%	21.20%	16.00%	16.00%	21.70%
サンプル数	426	287	203	426	287	203

注：当該利害関係者を上位 3 位以内にあげた企業の割合を示す。

表 2 (続き)

	強い発言力を持つ利害関係者					
	これまで			今後		
	2005	2007	2009	2005	2007	2009
顧客（消費者）	65.38%	57.69%	55.77%	69.23%	63.46%	57.69%
従業員	50.00%	48.08%	51.92%	42.31%	44.23%	50.00%
個人投資家	17.31%	23.08%	15.38%	34.62%	34.62%	17.31%
機関投資家	34.62%	44.23%	36.54%	53.85%	55.77%	42.31%
取引先銀行	36.54%	42.31%	38.46%	25.00%	30.77%	34.62%
取引先企業	28.85%	36.54%	44.23%	23.08%	30.77%	40.38%
グループ企業	11.54%	23.08%	19.23%	9.62%	17.31%	17.31%
サンプル数	52	52	52	52	52	52

注：当該利害関係者を上位 3 位以内にあげた企業の割合を示す。

表 1 および表 2 の結果から明らかになるのは、前 2 回の調査で認められた日本のコーポレート・ガバナンスの変化の趨勢が変わってきたことである。2008 年から 2009 年の世界的な金融危機と不況を経て、日本のコーポレート・ガバナンスのトレンドに変化が生じたようである。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。

表 2 を見ながら、具体的な変化の例を全調査で回答している企業について考えてみよう。たとえば、2005 年調査では、29% の企業が今まで重視してきたステークホルダーとして取引先銀行を 3 位以内にあげているのに対して、今後重視するステークホルダーとして取引先銀行を 3 位以内にあげているのは 12% と 17% 程度の開きがあった。多くの企業が取引先銀行の重要性は低下すると見てきたことになる。しかし、2009 年調査では、今まで重視してきたステークホルダーとして取引先銀行を 3 位以内にあげた企業が 21% に対し、今後重視するステークホルダーとして取引先銀行をあげているのが 23% と、むしろ大きくなっている。取引先銀行は、いままでよりも今後重視されることになるということである。取引先企業とグループ企業については、これまで重視してきたとする企業の数がそもそも増えてきている。伝統的に重要視されて発言力も強かったステークホルダーがまた復権しているようである。

これに対して、たとえば機関投資家は、2005 年調査では、33% の企業が今まで重視してきたステークホルダーの 3 位以内にあげたのに対し、それを 10% 近く上回る 42% の企業が今後重視するステークホルダーの 3 位以内にあげている。それが 2009 年調査では、今まで

重視してきたステークホルダーの3位以内に機関投資家をあげる企業の比率が27%なのに對して、今後重視するステークホルダーの3位以内に機関投資家をあげる比率が29%と、その差は約2%に縮まっている。世界的な金融危機の後、日本のコーポレート・ガバナンスの変化の速度が低下し、一部では伝統的なステークホルダーの重要性や発言力が増すという現象も起こっているようだ。

2005年調査および2007年調査で観測された財務構造とコーポレート・ガバナンスの間の關係自体は果たして変化したのだろうか？以前の調査の分析同様、簡単なプロビット・モデルを推定してみよう。

表3は、これまで重視してきたあるいは今後重視するステークホルダーとして取引先銀行を上位3位以内にあげるかどうかを示すダミー変数を被説明変数とするプロビット・モデルの推定結果である。財務構造の変数として、銀行借入金／総資産比率と金融機関持株比率の2つを考える。モデル(1)と(2)は、説明変数として財務構造と定数項だけを含むモデルであり、被説明変数はこれまで重視してきたステークホルダーとして取引先銀行を3位以内にあげるかどうかである。モデル(3)と(4)は説明変数として財務構造以外に企業の設立年度ダミーと総資産規模（のログ）を加えたものである。モデル(1)と(3)から、銀行借入金／総資産比率が高い企業ほど、取引先銀行を重視する傾向が読み取れる。また、小さい企業ほど、そして戦前に設立された企業ほど、取引先銀行を重視するようである。モデル(2)と(4)の推定結果は、金融機関の持株比率と取引銀行の重要度は関係ないことを示唆する。このような結果は、2005年および2007年調査の分析結果と同じである。

表3. 財務構造と取引先銀行の重要性

被説明変数→	これまで取引先銀行を重視				今後、取引先銀行を重視			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
説明変数↓								
銀行借入金／総資産比率	2.873*** (0.608)	2.831*** (0.624)			2.047*** (0.525)	2.267*** (0.562)		
銀行持株比率		-1.01 (0.723)	-1.741 (1.060)			-1.345 (0.767)	-1.947 (1.074)	
総資産のログ			-0.168** (0.0623)	-0.0525 (0.0729)			-0.11 (0.0597)	-0.0226 (0.0720)
戦前の設立				1.009* (0.459)	1.606** (0.567)		1.122* (0.513)	0.959* (0.460)
設立年1946-1965				0.5 (0.460)	0.895 (0.553)		0.974 (0.519)	0.538 (0.446)
設立年1966-1985				0.788 (0.489)	1.214* (0.563)		1.032 (0.546)	0.556 (0.476)
定数項	-1.267*** (0.156)	-0.483* (0.198)	-0.11 (0.706)	-0.903 (0.833)	-1.270*** (0.158)	-0.509** (0.192)	-1.064 (0.788)	-0.789 (0.773)
サンプル数	204	197	204	197	205	199	205	199

注：それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示す。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。「これまで」を被説明変数にするモデル（1-4）では、2005年の財務構造および資産規模を説明変数に使い、「今後」を被説明変数にするモデル（5-8）では、2009年の財務構造と資産規模を説明変数に使った。

モデル(5)から(8)は今後重視するステークホルダーとして取引先銀行を上位 3 位以内にあげるかどうかを示すダミー変数が被説明変数である。現在の重要度と同様に、銀行借入金／総資産比率が高い企業ほど、今後重視するステークホルダーとして取引先銀行をあげる確率が高い。また、戦前設立の企業と比較的資産規模の小さい企業ほど今後も取引先銀行を重視する傾向にあるが、総資産のログの係数は統計的に有意とはいえない。また、モデル(6)と(8)の結果から、金融機関持株比率と取引先銀行の今後の重要度の間に相関関係はないようである。

表 4 は、重視するステークホルダーとして 3 位以内に機関投資家をあげるかどうかについて、同様の分析を行った結果である。注目する財務構造は外国人株主の株式保有比率である。モデル(1)と(3)は財務構造と定数項だけを説明変数とするモデルで、モデル(2)と(4)は総資産規模と設立年度ダミーをコントロール要因として加えてある。外国人の持株比率が高いほど、いままでも今後も機関投資家を重視する傾向があることがわかる。これも 2005 年および 2007 年調査の分析結果と同様である。総資産でみて小さい企業ほど、今後機関投資家を重視する傾向が高いこともわかる。

表 4. 財務構造と機関投資家の重要性

被説明変数→	これまで機関投資家を重視		今後、機関投資家を重視	
	(1)	(2)	(3)	(4)
説明変数↓				
外国人持株比率	1.389 (0.765)	2.216* (0.961)	2.092** (0.78)	4.372*** (1.189)
総資産のログ		-0.0895 (0.0695)		-0.211** (0.0767)
戦前の設立		-0.122 (0.37)		0.27 (0.364)
設立年1946–1965		-0.35 (0.366)		0.1 (0.354)
設立年1966–1985		-0.219 (0.405)		0.301 (0.397)
定数項	-0.682*** (0.129)	0.445 (0.734)	-0.660*** (0.129)	1.268 (0.763)
サンプル数	197	197	199	199

注：それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示す。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。「これまで」を被説明変数にするモデル(1、2)では、2005 年の財務構造および資産規模を説明変数に使い、「今後」を被説明変数にするモデル(3、4)では、2009 年の財務構造と資産規模を説明変数に使った。

表 5 は、重視するステークホルダーの上位 3 位以内に個人投資家に入るかどうかについての同様の分析である。これまで重視されたかどうか、今後重視されるかどうか、のいずれの場合でも、個人投資家の重要性は、個人持株比率と正の相関がある。このような個人持株比率と個人投資家の重要性の関係は、2005 年調査でも 2007 年調査でも見られたことであるが、統計的に有意だったのは、2005 年調査の今後の重要性に関するモデルの係数だけであった。2009 年調査では、これまでも今後も個人持株比率の高い企業で個人投資家が重視されるという傾向が、統計的に有意に認められる。また、設立が古い企業ほど、個人投資家の重要性が低い傾向があるようだ。これは 2005 年および 2007 年調査の結果と整合的である。同様に、資産規模と個人投資家の重要性の相関は認められない。

表 5. 財務構造と個人投資家の重要性

被説明変数→	これまで個人投資家を重視		今後、個人投資家を重視	
	(1)	(2)	(3)	(4)
個人持株比率	1.851*** (0.556)	1.876** (0.664)	1.898*** (0.528)	1.601* (0.644)
総資産のログ		-0.0514 (0.0708)		-0.0199 (0.0677)
戦前の設立		-0.964* (0.445)		-0.835* (0.364)
設立年1946–1965		-0.536 (0.43)		-0.45 (0.349)
設立年1966–1985		-0.536 (0.46)		-0.636 (0.403)
定数項	-1.530*** (0.231)	-0.345 (0.847)	-1.514*** (0.24)	-0.621 (0.956)
サンプル数	197	197	199	199

注：それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示す。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。「これまで」を被説明変数にするモデル（1、2）では、2005 年の財務構造および資産規模を説明変数に使い、「今後」を被説明変数にするモデル（3、4）では、2009 年の財務構造と資産規模を説明変数に使った。

表 6 は、重視するステークホルダーとして従業員があげられる確率と財務構造の関係を分析する。前回、前々回の調査同様、従業員が重視されるかどうかは、財務構造とあまり関係ない。ただし、2007 年調査同様、金融機関持株比率が高い企業ほど、これまで重視してきたステークホルダーとして従業員を上位 3 位以内にあげる比率が高い、という結果が得られている。

表 6. 財務構造と従業員の重要性

被説明変数→	これまで従業員を重視						今後、従業員を重視						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	
銀行持株比率	1.813** (0.684)		1.558 (0.969)				0.757 (0.681)		0.542 (0.966)				
外国人持株比率		0.468 (0.789)		-0.58 (0.979)				-0.491 (0.754)		-0.905 (0.993)			
個人持株比率			0.178 (0.506)		0.0621 (0.599)				-0.575 (0.491)		-0.322 (0.601)		
総資産のログ				0.00442 (0.066)	0.0895 (0.067)	0.0687 (0.0597)				-0.0276 (0.0646)	0.0314 (0.0662)	-0.0225 (0.0604)	
戦前の設立					0.442 (0.394)	0.685 (0.365)	0.675 (0.39)			0.779* (0.361)	0.798* (0.349)	0.811* (0.35)	
設立年1946–1965					0.858* (0.376)	1.018** (0.364)	1.005* (0.392)			1.048** (0.347)	1.055** (0.346)	1.048** (0.349)	
設立年1966–1985						0.636 (0.401)	0.747 (0.402)	0.71 (0.413)			0.724 (0.383)	0.708 (0.384)	0.69 (0.386)
定数項	0.0748 (0.187)	0.462*** (0.125)	0.452* (0.192)	-0.504 (0.696)	-1.187 (0.719)	-1.022 (0.729)	0.364* (0.179)	0.589*** (0.126)	0.755*** (0.212)	-0.0686 (0.667)	-0.516 (0.692)	0.113 (0.872)	
サンプル数	197	197	197	197	197	197	199	199	199	199	199	199	

注：それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示す。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。「これまで」を被説明変数にするモデル（1–6）では、2005 年の財務構造および資産規模を説明変数に使い、「今後」を被説明変数にするモデル（7–12）では、2009 年の財務構造と資産規模を説明変数に使った。

表 3 から表 6 までと同様の分析をステークホルダーの発言力について行った結果が、表 7 から表 10 で示されている。まず、表 7 では、取引先銀行の発言力が財務構造とどう関わっているかを分析する。モデル(1)から(4)までが、これまで発言力を持つステークホルダーとして取引先銀行を上位 3 位以内にあげるかどうかについての分析であり、モデル(5)から(8)ま

ですが、今後発言力を持つステークホルダーとして取引先銀行をあげるかどうかの分析である。説明変数は、重視するステークホルダーに関する分析と同じである。まず、モデル(1)、(3)、(5)、(7)の推定結果から、銀行借入金／総資産比率が高い企業ほど、取引先銀行がこれまででも今後も発言力を持つという傾向が読み取れる。銀行借入金／総資産比率の係数はいずれの場合も統計的に有意である。金融機関の持株比率は取引先銀行の発言力に関係ないようである。モデル(3)と(7)の結果から、総資産で測った規模が小さい企業ほど取引先銀行の発言力がいままでも今後も強い傾向があることがわかる。最後に、モデル(7)の結果は、1985年以降設立された新しい企業では、古い企業に比べて取引先銀行の今後の発言力が弱くなる傾向がある。

表8は、機関投資家の発言力についての分析である。今までの発言力については、外国人持株比率が高い企業ほど、今までの発言力が強かったステークホルダーとして機関投資家を上位3位以内にあげる傾向が高いが、係数の推定値は統計的に有意とはいえない。今後の発言力については、外国人持株比率が高い企業ほど、今後発言力が強くなるステークホルダーとして機関投資家を3位以内にあげる確率が高く、この関係は、有意水準10%で統計的に有意である。

表9は、個人投資家の発言力に関する分析である。今までの発言力についても、今後の発言力についても、個人持株比率が高い会社は個人投資家の発言力が強いと回答する傾向が見られるが、いずれも統計的に有意ではない。

最後に、表10は、従業員の発言力と財務構造の関係を調べているが、2007年調査同様、従業員の発言力については、今まででも今後も財務構造との相関は認められない。

表7. 財務構造と取引先銀行の発言力

被説明変数→	これまで取引先銀行が発言力を持つ				今後、取引先銀行が発言力を持つ			
説明変数↓	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
借入金／総資産比率	2.265*** (0.588)	2.314*** (0.597)			2.418*** (0.519)	2.721*** (0.551)		
銀行持株比率		-0.539 (0.645)	-0.0146 (0.916)			-0.634 (0.664)	-0.415 (0.927)	
総資産のログ			-0.140** (0.0534)	-0.123 (0.0651)			-0.122* (0.0536)	-0.0869 (0.0648)
戦前の設立			0.451 (0.357)	0.405 (0.393)			1.048* (0.408)	0.765* (0.383)
設立年1946–1965			0.455 (0.348)	0.278 (0.372)			1.086** (0.408)	0.594 (0.368)
設立年1966–1985			0.0998 (0.399)	0.0584 (0.409)			0.971* (0.45)	0.569 (0.411)
定数項	-0.612*** (0.133)	-0.0676 (0.185)	0.594 (0.613)	0.916 (0.685)	-0.808*** (0.14)	-0.148 (0.177)	-0.46 (0.676)	0.172 (0.678)
サンプル数	200	193	200	193	201	195	201	195

注：それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示す。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。「これまで」を被説明変数にするモデル（1–4）では、2005年の財務構造および資産規模を説明変数に使い、「今後」を被説明変数にするモデル（5–8）では、2009年の財務構造と資産規模を説明変数に使った。

表8. 財務構造と機関投資家の発言力

被説明変数→	これまで機関投資家が発言力を持つ		今後、機関投資家が発言力を持つ	
説明変数↓	(1)	(2)	(3)	(4)
外国人持株比率	1.455 (0.758)	1.392 (0.951)	1.554* (0.742)	2.180* (0.947)
総資産のログ		0.00632 (0.0648)		-0.0654 (0.0642)
戦前の設立		0.0739 (0.365)		0.093 (0.342)
設立年1946-1965		-0.0673 (0.359)		-0.175 (0.334)
設立年1966-1985		-0.00411 (0.407)		-0.216 (0.384)
定数項	-0.401** (0.124)	-0.466 (0.7)	-0.282* (0.123)	0.451 (0.672)
サンプル数	193	193	195	195

注：それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示す。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。「これまで」を被説明変数にするモデル（1、2）では、2005年の財務構造および資産規模を説明変数に使い、「今後」を被説明変数にするモデル（3、4）では、2009年の財務構造と資産規模を説明変数に使った。

表9. 財務構造と個人投資家の発言力

被説明変数→	これまで個人投資家が発言力を持つ		今後、個人投資家が発言力を持つ	
説明変数↓	(1)	(2)	(3)	(4)
個人持株比率	1.377* (0.564)	0.891 (0.666)	0.926 (0.527)	0.365 (0.657)
総資産のログ		-0.0955 (0.0722)		-0.108 (0.0684)
戦前の設立		0.208 (0.497)		-0.165 (0.377)
設立年1946-1965		0.3 (0.491)		0.139 (0.365)
設立年1966-1985		0.361 (0.52)		-0.109 (0.421)
定数項	-1.416*** (0.231)	-0.44 (0.892)	-1.114*** (0.231)	0.312 (0.976)
サンプル数	193	193	195	195

注：それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示す。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。「これまで」を被説明変数にするモデル（1、2）では、2005年の財務構造および資産規模を説明変数に使い、「今後」を被説明変数にするモデル（3、4）では、2009年の財務構造と資産規模を説明変数に使った。

表10. 財務構造と従業員の発言力

被説明変数→	これまで従業員が発言力を持つ					これまで従業員が発言力を持つ						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
銀行持株比率	1.231 (0.642)		1.302 (0.908)				0.351 (0.648)			0.245 (0.910)		
外国人持株比率		-0.300 (0.766)		-1.160 (1.010)				-1.072 (0.788)			-2.065 (1.098)	
個人持株比率		0.402 (0.489)		0.350 (0.573)				-0.0901 (0.479)			0.175 (0.585)	
総資産のログ			-0.0304 (0.0637)	0.0693 (0.0650)	0.0391 (0.0577)				-0.00682 (0.0626)	0.0870 (0.0667)	0.0123 (0.0585)	
戦前の設立			0.408 (0.407)	0.616 (0.383)	0.540 (0.402)				0.469 (0.370)	0.413 (0.361)	0.511 (0.359)	
設立年1946-1965			0.577 (0.387)	0.730 (0.377)	0.643 (0.397)				0.587 (0.353)	0.562 (0.353)	0.620 (0.354)	
設立年1966-1985			0.542 (0.422)	0.667 (0.422)	0.556 (0.430)				0.543 (0.397)	0.510 (0.402)	0.555 (0.400)	
定数項	-0.344 (0.186)	-0.000575 (0.121)	-0.166 (0.186)	-0.484 (0.686)	-1.314 (0.715)	-1.134 (0.724)	-0.165 (0.176)	0.0319 (0.123)	-0.0496 (0.202)	-0.550 (0.659)	-1.293 (0.700)	-0.805 (0.858)
サンプル数	193	193	193	193	193	193	195	195	195	195	195	195

注：それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示す。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。「これまで」を被説明変数にするモデル（1-6）では、2005年の財務構造および資産規模を説明変数に使い、「今後」を被説明変数にするモデル（7-12）では、2009年の財務構造と資産規模を説明変数に使った。

以上の結果を、2005年調査そして2007年調査の結果と対比しつつまとめると次のようになる。まず、2つの調査の両方で確認された関係は、2009年調査でも認められた。銀行借入金の比率が高い企業ほど、今までも今後も重視するそして今まで今後も発言力のあるステークホルダーとして取引先銀行を上位にあげる傾向がある。また、外国人の株式保有比率が高い企業ほど、今までも今後も重視するそして今まで今後も発言力のあるステークホルダーとして機関投資家を上位にあげる傾向がある。以前の調査では統計的に有意ではなかった結果が2009年調査では有意に確認されたものもある。たとえば、個人持株比率が高い会社ほど今まで今後も重視するステークホルダーとして個人投資家を上位にあげる傾向が認められたが、以前の調査ではそれは統計的に有意ではなかった。2009年調査では統計的に有意な結果となった。個人投資家の発言力についても、同様に個人持株比率が高い会社ほど個人投資家の発言力が今まで今後も強いという傾向は認められるが、これは統計的に有意ではなかった。

結論として言えるのは、前回2回調査で発見されたステークホルダーの重要性と影響力と財務構造の関係が、2009年調査でも確認されたということである。それに加えて、前2回の調査では、日本のコーポレート・ガバナンスで伝統的に中心的役割を果たしてきた、銀行、グループ企業といったステークホルダーの役割が低下してきていることが示唆されたが、2009年調査では、このトレンドが世界的金融危機以降減速し、反転しつつある可能性もあることもわかった。しかし、このトレンドの変化は、ここで注目している財務構造の変化の結果として引き起こされたものではないようである。表11は、3回の調査にすべて回答した52社について、2003年から2009年まで、ステークホルダーの重要性と発言力について説明力があった財務構造変数の各年の平均値を計算したものである。これを見ると、3回の調査を通じて、平均的な財務構造はほとんど変わっていないことがわかる。したがって、今回の調査で発見された日本のコーポレート・ガバナンスの変化は、財務構造の変化に起因するものではなく、財務構造に関わりなく、起こっているものようである。

表11. 財務構造変数の平均値：2003–2009年（全調査回答企業のみ）

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
借入金／総資産比率	0.18	0.17	0.16	0.15	0.16	0.16	0.17
銀行持株比率	0.23	0.24	0.24	0.26	0.25	0.26	0.27
外国人持株比率	0.09	0.11	0.12	0.12	0.10	0.08	0.07
個人持株比率	0.38	0.37	0.36	0.34	0.36	0.38	0.38

3. 企業財務構造、コーポレート・ガバナンス、終身雇用

2009年調査でも、前2回の調査と同様に終身雇用の今後の方針を聞く質問がある（問14）。この間に対する回答の分布を2007年調査とそれと対比する形で示したのが表12である。分

布は前回の調査とほとんど変わっていない。やはり約3分の2の企業が今後も終身雇用を原則として維持していくと答えている。部分的な修正は止むを得ないが基本的には終身雇用を維持するという企業まで含めると、実に9割近くの企業が終身雇用の原則的維持を表明している。世界的金融危機を経ても、終身雇用の原則は大企業の間で深く根付いていると言えるだろう。

表12. 問14（終身雇用に関する質問）に対する回答の分布、2009年（2007年）

回答	社数	比率
1. 原則としてこれからも終身雇用を維持していく	142 (191)	64.6% (65.6%)
2. 部分的な修正はやむをえない	49 (66)	22.3% (22.7%)
3. 基本的な見直しが必要である	6 (11)	2.7% (3.8%)
4. 現在も終身雇用になっていない	23 (23)	10.5% (7.9%)
合計	220 (291)	100.0% (100.0%)

注：カッコ内の数字は2007年調査の結果を示す

前回の調査の分析時と同様に、終身雇用の方針と財務構造、コーポレート・ガバナンスの関係を見るために、二つのダミー変数を作成する。ひとつは、終身雇用維持ダミーで、これは、問14で選択肢1を選んだ場合に1をとりそれ以外は0をとる。もうひとつは、終身雇用見直しダミーで、問14に選択肢3を選んだ場合は1をとりそれ以外は0をとる。

表13は、終身雇用維持ダミーを被説明変数とするプロビット・モデルの推定結果である。主な説明変数は、今後従業員をステークホルダーとして重視するかどうか（従業員が重視するステークホルダーの上位3位以内に入っているかどうか）を示すダミー変数、あるいは今後従業員の発言力が強いかどうかのダミー変数、そして銀行持株比率、外国人持株比率、それに個人持株比率である。これらの説明変数に加えてコントロール要因として、すでに前節の分析で使った設立年次ダミー、総資産規模（のログ）にくわえて、総資産経常利益率（ROA、経常利益を総資産額で割ったもの）を考える。前2回の調査結果を使った分析では、統計的に有意な関係はみつからなかったが、2009年の調査では、外国人持株比率あるいは個人持株比率が高いと、今後も終身雇用を維持すると答える確率が低い、という統計的に有意で興味深い結果が得られている。最近のROAが終身雇用を維持するかどうかの決定に影響を与えるということはないようである。

表14の分析は、終身雇用見直しダミーを被説明変数としている。外国人持株比率あるいは個人持株比率が高い企業は、終身雇用の基本的な見直しが必要であると答える確率が高いようだが、この結果は統計的に有意ではない。統計的に有意なのは、ROAの影響である。ROAの低い企業ほど終身雇用の基本的な見直しを必要と考える傾向があるようだ。設立年では1965年以前に設立された比較的古い企業で基本的な見直しの気運が強いようである。

表13. 終身雇用の維持

説明変数	(1)	(2)
今後、従業員を重視する	0.0735 (0.220)	
今後、従業員が強い発言力を持つ		-0.261 (0.203)
銀行持株比率	1.154 (1.058)	1.420 (1.081)
外国人持株比率	-3.280** (1.188)	-3.723** (1.239)
個人持株比率	-3.005*** (0.713)	-3.018*** (0.729)
総資産のログ	0.00821 (0.0824)	-0.00624 (0.0828)
ROA	0.00977 (0.0164)	0.0126 (0.0166)
戦前の設立	-0.418 (0.405)	-0.390 (0.406)
設立年1946~1965	-0.670 (0.392)	-0.586 (0.387)
設立年1966~1985	-0.938* (0.432)	-0.961* (0.441)
定数項	1.973 (1.013)	2.235* (1.017)
サンプル数	199	195

注：被説明変数は、「終身雇用を維持していく」と答えた場合に1をとるダミー変数。それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示している。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。説明変数は2009年のものを使う。

表14. 終身雇用の見直し

説明変数	(3)
今後、従業員が強い発言力を持つ	0.273 (0.660)
銀行持株比率	-2.451 (4.000)
外国人持株比率	6.557 (4.937)
個人持株比率	3.805 (2.503)
総資産のログ	-0.254 (0.286)
ROA	-0.124* (0.0562)
戦前の設立	7.299*** (1.333)
設立年1946~1965	7.465*** (1.306)
設立年1966~1985	5.896
定数項	-8.505* (3.455)
サンプル数	195

注：被説明変数は、「終身雇用を見直す必要がある」と答えた場合に1をとるダミー変数。それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示している。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。説明変数は2009年のものを使う。終身雇用を見直すという企業はすべて今後従業員を重視すると答えてるので、モデル(1)は推定できない。

2009年調査では2008年の正社員の平均勤続年数も尋ねている。終身雇用が整っている企業ほど平均勤続年数は長くなると考えられるから、平均勤続年数はこれまでの終身雇用の尺度と考えることができる。表15と表16は、平均勤続年数を被説明変数にした回帰分析の結果である。説明変数は、表13や表14で使われたものと同じである。

表15は、正社員全体の平均勤続年数についての分析結果である。係数の推定値を見ると、銀行持株比率が高い企業ほど、外国人持株比率が低いほど、そして資産規模が大きいほど、平均勤続年数が長いという結果になっているが、推定値はいずれも統計的に有意ではない。これらの結果が、2007年調査ではいずれも統計的に有意だったのとは対照的である。以前と同様の結果で、しかも今回も統計的に有意なのはROAに関するものである。ROAが低い企業ほど平均勤続年数が短い。今までどの調査でも得られているこの結果は、ROAの高い企業は新卒の労働者を雇用したため、平均勤続年数がそれほど増えなかった、ということだろう。また、設立が早い企業ほど平均勤続年数が長いという結果がでている。比較的若い企業の労働者の平均勤続年数が短いというのは当然予想できる結果だろう。

表16は、男性正社員の平均勤続年数の分析である。結果は表15とほぼ同じである。銀行持株比率が高い企業ほど、外国人持株比率が低いほど、そして資産規模が大きいほど、平均勤続年数が長いが、これらの結果は統計的に有意ではない。ROAの高い企業ほど平均勤続年数が短く、古い企業ほど平均勤続年数が長い。

表15. 平均勤続年数（正社員全体）

説明変数	(1)	(2)
これまで、従業員を重視してきた	0.208 (0.978)	
これまで、従業員が強い発言力を持った		0.679 (0.934)
銀行持株比率	4.506 (3.150)	3.439 (3.188)
外国人持株比率	-4.677 (3.518)	-3.895 (3.449)
個人持株比率	-2.680 (2.732)	-2.955 (2.754)
総資産のログ	0.597 (0.355)	0.638 (0.360)
ROA	-0.285** (0.0939)	-0.303** (0.0970)
戦前の設立	5.009* (2.360)	5.055* (2.333)
設立年1946-1965	3.001 (2.336)	2.980 (2.305)
設立年1966-1985	1.474 (2.499)	1.466 (2.528)
定数項	6.666 (5.054)	6.402 (5.161)
サンプル数	184	180
Adjusted R-squared	.236	.235

注：被説明変数は正社員全体の平均勤続年数である。推定は OLS による。各セルは係数の推定値とその標準偏差(括弧内)を示す。標準偏差は White (1980) の方法で計算されたロバストな標準偏差である。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。説明変数は 2005 年のものを使う。

表16. 平均勤続年数（男性正社員のみ）

説明変数	(1)	(2)
これまで、従業員を重視してきた	0.625 (1.080)	
これまで、従業員が強い発言力を持った		0.784 (1.032)
銀行持株比率	4.856 (3.587)	4.091 (3.615)
外国人持株比率	-5.152 (3.579)	-4.346 (3.542)
個人持株比率	-3.146 (3.147)	-3.399 (3.169)
総資産のログ	0.470 (0.394)	0.510 (0.394)
ROA	-0.291** (0.0991)	-0.301** (0.105)
戦前の設立	5.470* (2.584)	5.543* (2.551)
設立年1946-1965	3.734 (2.572)	3.837 (2.536)
設立年1966-1985	1.906 (2.754)	2.147 (2.779)
定数項	8.391 (5.646)	8.154 (5.716)
サンプル数	177	173
Adjusted R-squared	.195	.186

注：被説明変数は男性正社員の平均勤続年数である。推定は OLS による。各セルは係数の推定値とその標準偏差(括弧内)を示す。標準偏差は White (1980) の方法で計算されたロバストな標準偏差である。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。説明変数は 2005 年のものを使う。

2005 年調査では、従業員の発言力が強い企業ほど平均勤続年数が長いという結果があつたが、2007 年調査同様、2009 年調査でもその傾向は見られない。2005 年調査と 2007 年調査の両方で見られた、銀行持株比率、外国人持株比率、そして規模と平均勤続年数の関係は、2009 年では統計的に有意ではなくなった。結局、すべての調査について統計的に有意な関係が確認できたのは、ROA と平均勤続年数の関係である。ROA が低い企業ほど平均勤続年数が長いというのは、ロバストな結果である。

4. 財務構造、コーポレート・ガバナンス、教育訓練

終身雇用とともに伝統的日本企業の人事政策の重要な部分を構成するものとして、企業による従業員の教育訓練があるが、2009 年調査でも、問 16 で大卒採用者の研修政策について聞いている。表 17 はその回答の分布を示している。問 16 は、2005 年調査の問 20 と 2007 年調査の問 16 と同じで、①教育訓練の責任は企業にあるとするのか個人にあるとするのか、②教育訓練は OJT を重視するのか OFF-JT を重視するのか、③社員を選抜して教育するのか一律に教育するのか、を聞いている。表の各セルの上段は 2009 年調査の結果を下段は 2007 年調査の結果を示す。

表 17 から、2009 年調査の結果は 2007 年調査の結果とおおむね同じだったことがわかる。これまで教育訓練は企業の責任だったとする企業の比率が 5%ほど減っているが、どちらかと言えば企業の責任とする企業の比率が 7%増えているので、大きな変化とは言えないだろ

う。今後、教育訓練は企業の責任であるとする企業の比率は7%ほど減少しており、これはどちらかと言えば企業の責任とする企業の比率と合算しても全体で5%ほど低下している。教育訓練を個人の責任とする企業が増えているように思われるが、明らかな結果ではないし、それでもどちらかと言えばそれに近いという回答まで含めると、70%以上の企業が、教育訓練はこれまでも今後も企業の責任だと考えている。

OJTを重視するか、OFF-JTを重視するかという質問については、9割以上の企業がこれまでOJT重視だったと答えている。今後はというと、OFF-JT重視の企業が増えるが、それでも8割以上の企業はOJT重視を続けると言う。これらの結果は前2回の調査と同様である。

選抜教育か一律教育かという点については、2009年調査で43%の企業が選抜教育あるいはどちらかといえば選抜教育だと答えている。この割合は、2005年調査(31%)、2007年調査(38%)に比べて少しずつ増えてきている。64%の企業が今後は少なくとも選抜教育に近い形になると答えているので、この一律教育から選抜教育への移行は今後も続いていくだろう。

表17. 問16(教育訓練制度に関する質問)に対する回答の分布(上段 2009年、下段 2007年)

	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである	合計
これまで、企業の責任(A)か個人の責任(B)か?	41(19%) 70(24%)	124(57%) 149(50%)	49(22%) 67(23%)	5(2%) 6(2%)	219 298
今後、企業の責任(A)か個人の責任(B)か?	41(19%) 78(26%)	115(53%) 152(51%)	59(27%) 59(20%)	3(1%) 3(1%)	218 298
これまで、OJT重視(A)かOFF-JT重視(B)か?	66(30%) 88(30%)	138(63%) 181(61%)	12(5%) 22(7%)	3(1%) 1(0.3%)	219 298
今後、OJT重視(A)かOFF-JT重視(B)か?	50(23%) 59(20%)	140(64%) 188(63%)	29(13%) 43(14%)	0(0%) 2(1%)	219 298
これまで、選抜教育(A)か一律教育(B)か?	16(7%) 24(8%)	80(36%) 88(30%)	107(49%) 142(48%)	7(8%) 37(12%)	220 298
今後、選抜教育(A)か一律教育(B)か?	14(6%) 23(8%)	128(58%) 169(57%)	68(31%) 80(27%)	9(4%) 19(6%)	219 298

注：各セルの上段は2009年調査、下段は2007年調査の結果を示す。括弧内は全回答企業数に対する割合。

こういった教育訓練政策と財務構造あるいはコーポレート・ガバナンスの関係を見るために、前回同様、次の4つのダミー変数を作成して、プロビット分析を行った。

1. これまで企業責任：これまでの方針は教育訓練の責任は企業にある、あるいはそれに近いと答えた場合1をとるダミー変数
2. 今後企業責任：今後の方針は教育訓練の責任は企業にある、あるいはそれに近いと答えた場合1をとるダミー変数
3. これまでOJT：これまでの方針はOJT重視、あるいはそれに近いと答えた場合1をとるダミー変数
4. 今後OJT：今後の方針はOJT重視、あるいはそれに近いと答えた場合1をとるダミー変数

表18. 従業員訓練は企業の責任（これまで）

説明変数	(1)	(2)
これまで、従業員を重視してきた	-0.0257 (0.221)	
これまで、従業員が強い発言力を持った		0.172 (0.201)
銀行持株比率	0.515 (0.970)	0.466 (0.971)
外国人持株比率	-0.111 (1.110)	0.0610 (1.121)
個人持株比率	0.329 (0.614)	0.314 (0.620)
総資産のログ	0.0144 (0.0820)	0.00715 (0.0815)
ROA	0.0338 (0.0259)	0.0299 (0.0261)
戦前の設立	0.534 (0.431)	0.483 (0.429)
設立年1946~1965	0.220 (0.409)	0.166 (0.404)
設立年1966~1985	0.705 (0.442)	0.603 (0.445)
定数項	-0.306 (0.915)	-0.263 (0.912)
サンプル数	197	193

注：被説明変数は、問16（1）でこれまで「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である」あるいは「それに近い」と答えた企業について1をとるダミー変数。それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示している。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。説明変数は2005年の値。

表20. 従業員訓練はOJT重視（これまで）

説明変数	(1)	(2)
これまで、従業員を重視してきた	-0.000353 (0.0421)	
これまで、従業員が強い発言力を持った		-0.0179 (0.0389)
銀行持株比率	-0.250 (0.189)	-0.245 (0.192)
外国人持株比率	0.0782 (0.219)	0.0625 (0.224)
個人持株比率	-0.114 (0.119)	-0.119 (0.122)
総資産のログ	-0.00248 (0.0158)	-0.00161 (0.0160)
ROA	-0.00362 (0.00462)	-0.00356 (0.00477)
戦前の設立	0.106 (0.0860)	0.108 (0.0868)
設立年1946~1965	0.102 (0.0825)	0.107 (0.0827)
設立年1966~1985	0.160 (0.0855)	0.164 (0.0876)
定数項	0.963*** (0.177)	0.960*** (0.179)
サンプル数	197	193

注：被説明変数は、問16（2）でこれまで「教育訓練にあたってOJTを重視する」あるいは「それに近い」と答えた企業について1をとるダミー変数。それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示している。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。説明変数は2005年の値。

表19. 従業員訓練は企業の責任（今後）

説明変数	(1)	(2)
今後、従業員を重視する	0.304 (0.211)	
今後、従業員が強い発言力を持つ		-0.0311 (0.195)
銀行持株比率	-0.373 (0.946)	-0.338 (0.950)
外国人持株比率	0.270 (1.036)	0.0474 (1.057)
個人持株比率	1.157 (0.651)	1.169 (0.658)
総資産のログ	0.0657 (0.0775)	0.0692 (0.0776)
ROA	0.00227 (0.0152)	0.00346 (0.0154)
戦前の設立	0.190 (0.380)	0.320 (0.380)
設立年1946~1965	-0.0246 (0.363)	0.107 (0.358)
設立年1966~1985	0.330 (0.411)	0.332 (0.412)
定数項	-0.940 (0.937)	-0.846 (0.930)
サンプル数	199	195

注：被説明変数は、問16（1）で今後「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である」あるいは「それに近い」と答えた企業について1をとるダミー変数。それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示している。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。説明変数は2009年の値。

表21. 従業員訓練はOJT重視（今後）

説明変数	(1)	(2)
今後、従業員を重視する	-0.0496 (0.0518)	
今後、従業員が強い発言力を持つ		0.0282 (0.0538)
銀行持株比率	-0.0591 (0.236)	-0.0811 (0.241)
外国人持株比率	0.406 (0.242)	0.476 (0.260)
個人持株比率	-0.00561 (0.150)	0.0386 (0.155)
総資産のログ	-0.0151 (0.0192)	-0.0124 (0.0192)
ROA	-0.00228 (0.00338)	-0.00311 (0.00341)
戦前の設立	0.168 (0.114)	0.165 (0.115)
設立年1946~1965	0.172 (0.116)	0.151 (0.116)
設立年1966~1985	0.232 (0.118)	0.210 (0.119)
定数項	0.872*** (0.241)	0.792** (0.242)
サンプル数	199	195

注：被説明変数は、問16（2）で今後「教育訓練にあたってOJTを重視する」あるいは「それに近い」と答えた企業について1をとるダミー変数。それぞれの列が、プロビット・モデルの係数の推定結果を示している。各セルは係数の推定値とその標準偏差（括弧内）を示す。空白はその説明変数がこのモデルには含まれていないことを意味する。最後の行は、推定に使われた観測値の数を示す。説明変数は2009年の値。

表 18 から表 21 は、この 4 つのダミー変数のそれぞれを被説明変数にしてプロビット・モデルを推定した結果である。2007 年調査同様、教育訓練制度と従業員のステークホルダーとしての重要度あるいは発言力の間に関係は見つからない。2005 年調査では、これまで発言力が強かったステークホルダーとして従業員をあげる企業は、教育訓練の責任が企業にあると答える確率が高いという結果が得られたが、この結果はロバストではなかったようである。従業員訓練が OJT か OFF-JT かということに関しても、財務構造やコーポレート・ガバナンスとの関係は認められないようである。一律教育か選抜教育かという点についても、同様のダミー変数を作成して、プロビット分析を行ったが、財務構造やコーポレート・ガバナンスとの有意な関係は見つからなかった。

5. 結論

本稿は、JILPT が 2009 年に行った第 3 回のコーポレート・ガバナンスと人事政策に関する調査を分析し、前 2 回の調査と比較した。以前発見されたほとんどの関係は今回の調査でも確認されたが、いくつかの結果は頑健性がなかったことがわかった。また、今回新たに発見されたのは、2008 年から 2009 年の世界的な金融危機と不況を境に、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である。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ようである。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ようである。

[参考文献]

労働政策研究・研修機構（2010）『雇用システムと人事戦略に関する研究』JILPT 資料シリーズ No.77

第2章 人事労務管理制度は生産性に影響するか

1. はじめに

ここ十数年来、人事労務管理制度の改革や変更を行った日本企業は少なくない。

バブル崩壊後の長引いた不況や、あるいはグローバル競争や情報通信技術など企業を取り巻く環境変化に対応するため、制度改革を実施した企業も多かっただろう。また、女性活用やワーク・ライフ・バランスなど、時代の要請によって人事労務管理制度の変更を行った企業もあるだろう。

こうした人事労務管理制度の改革や変更は、終身雇用や年功序列に代表される日本の雇用慣行の内実にも相當に影響したと考えられる。

日本の雇用慣行の要は、それが労働者による関係特殊熟練の習得を促進することにあったと考えられている。

関係特殊熟練は、関係する仕事や業務を遂行するには必須だが、関係のない仕事や業務の遂行には意味をなさない。もし労働者が関係特殊熟練を習得後に転職を余儀なくされた場合には、労働者の習得した関係特殊的熟練は利用できなくなる可能性もある。

このため離職可能性が高まるほど、労働者は関係特殊熟練の習得を避けようとし、ホールド・アップ問題が発生する。

このホールド・アップ問題を回避するため、企業は労働者の雇用を保障し、関係特殊熟練を安心して労働者が習得できるような環境を人事労務管理や雇用慣行によって整備してきた。終身雇用や年功序列は、労働者の雇用と生活を企業が保障し、関係特殊熟練への投資を効率化する上で重要な役割を担ってきた。そして、終身雇用や年功序列を具体化するために、人事労務管理制度が整備されてきた。そして重要なことは、これらが一体となって企業の生産性を支えてきたことだろう。

では、最近の人事労務管理制度の改革や変更は企業の生産性にはどのような影響を与えるだろうか。

人事労務管理制度が企業の生産性にどのような影響を与えていているかについては、人事経済学や組織の経済学を中心に、理論的および実証的な発展が経済学の分野でもみられる¹。しかしながら、この分野におけるこれまでの研究結果には若干の混乱があることも事実である。

この混乱の一つには、単一の企業や産業（特に小規模）に関する分析と多数の企業や産業のそれとでは違う結果が得られている、ということがある。

¹ Bloom and Reenen[2011]は包括的サーベイを提供している。

たとえば、この分野での嚆矢となる Lazear[2000]は、Safelite 社²が報酬制度を固定給 (flat rate) から出来高給 (piece rate) に変化させたことで、生産性にどのような影響がもたらされたかを分析している。制度変化の前後 19 ヶ月を調べた結果、彼は Safelite 社の生産性が制度変化後に 44%ほど向上していることを発見している。そして、同社の生産性向上のほぼ半分は、生産性の低い人が同社を辞めたり、生産性の高い人が同社に入社したりすることが寄与しており (セレクション効果)、残りの半分は制度変化後も継続就業した生産性の高い人達がより生産性を高めた結果が寄与していることを突き止めた。

また、Bandiera et al.[2005, 2007, 2009]は、イギリスの Farmer Smith 社でのケースを検討している³。このケースでは同社の果実摘みを行う労働者と管理者達の仕事と報酬制度に注目している。同社では以前から果実摘みの労働者は一日の収穫量に応じて給与が支払われていたが、収穫量が少なくとも最低賃金は支払われることを労働者は知っているので、労働者が一生懸命に働いていたわけではなかった。そこで、管理者が果実摘みを行う畠の（期待される収穫量に影響する）環境に応じて出来高給の単価を決められるように、管理職の仕事を変えた。すると、以前よりも 50%ほど生産性が向上した。その後で、研究者達が収穫量の少ないチームの管理職に目をやると、仕事ぶりではなく顔見知りかどうかで労働者を選び、自分のチームで働くかせていることがわかった。そこで、管理職の報酬制度を固定給から出来高給に変更した結果、管理職は仕事ぶりだけで労働者を選ぶようになり、さらに 20%ほど生産性が向上した。

単一企業について人事労務管理制度の生産性に対する影響を分析した研究がある一方で、特定の産業に属する複数の企業について同様の研究を行ったのが、Ichniowski et al.[1997] や Gant et al.[2002]、あるいは Boning et al.[2007]である。彼らが取り上げた産業は鉄鋼業である。

Ichniowski et al.[1997]と Gant et al.[2002]は、米国の鉄鋼メーカー 17 社から最終圧延工程 36 ラインの労働慣行と生産性のデータ入手し、分析を行っている。彼らが手に入れた労働慣行には、インセンティブ給、チーム、柔軟な仕事割り当て、訓練といった革新的な労務管理制度の有無が含まれている。彼らが最終圧延工程に注目した理由は、全てのラインが工学的にみて同一の生産関数を持っているからである。つまり、どのラインも同様の技術を用いており、稼働率が 100%の場合の生産量の差は設備の古さから来る。そして、彼らが定義した生産性はラインが 100%稼働した場合のアウトプットと現実のアウトプットとの差であり、したがって生産性の差にはライン停止の時間が影響する。彼らの分析の結果によれば、革新的な労務管理制度を導入したラインでは、ライン停止時間が短くなり、生産性は向上し

² Safelite 社は、アメリカ全土で自動車ガラスの修理を商いとする企業だ。従業員は各自作業用のパンを保有し、自動車ガラスの修理を依頼してきた顧客の自宅を訪問し修理を行う。

³ この研究は、Farmer Smith 社が果実摘みの労働者に対する報酬制度を悩んでおり、その解決のために Bandiera 達の研究グループにコンサルテーションを依頼したことから始まっている。したがって、新たに導入された管理職の仕事や報酬は研究者グループが制度設計したものであり、「実験」と呼ぶに相応しい研究である。

ていた。

また、Boning et al.[2007]は米国のミニミルのデータを用いて、問題解決チームやチーム・インセンティブの導入が生産性にどのような影響を与えたかを検討している。彼らが用いたデータからは、34の生産ラインから約5年間にわたって集められた月別の生産高と、それぞれのラインの新しい労働慣行が導入された時期がわかる。なお、生産性の指標として彼らが用いたのは正常品率（総生産高に占める品質基準を満たす製品の割合）である。分析結果によれば、革新的な労働慣行は確かに生産性を引き上げるが、必ずしも全てのラインでそれが当てはまるわけではない、というものである。生産性が高まったラインは、より複雑な生産工程を有するラインであって、相対的に複雑ではないラインでは革新的労働慣行は有効ではなかった。

このように既存研究の多くが単一の企業や産業をケースとして取り上げるのは、なにより生産技術をコントロールするのが容易だという点があげられる。異なる企業や産業で生産性を比較した場合、生産関数を推定するのに様々なコントロール変数が必要となるだけでなく、観察できない重要な変数による分析結果への影響も見逃せない。

しかしながら、特定の企業や産業だけの研究では、人事労務管理が有意な影響を生産活動に与えているのは、当該企業や産業のなんらかの特性によってあって、他の企業や産業ではそうした関係が見いだせないかもしれない。実際、Boning et al.では生産ラインの特性で人事労務慣行の効果が変わることが見いだされている。また、米国のある銀行の193の支店について研究した Bartel et al.[2011]でも、職場（ここでは支店）毎で異なる仕事環境が各支店の売上に影響していることを見いだしている。

したがって、この問題を避けるためにも、多数の企業や産業のデータを用いて分析することが必要だ。

Black and Lynch[2001]は、米国統計局の Educational Quality of the Workforce National Employers Survey と Longitudinal Research Database を接続させ、Total Quality Managementなど職場の労働慣行が生産性にどう影響しているかを分析している。上記で紹介した研究で利用されたサンプルと違い、彼女たちが用いた EQW-NES と LRD は全米の600以上の事業所を調査しており、産業横断的でもある。これを用いて、生産関数を計測した結果、幾つかの労働慣行が全要素生産性に影響していたことがわかった。

Bloom and Van Reenen[2007]は、17カ国から約6000の企業に関する調査を用いて、人事労務管理制度を含む企業経営と生産性の関係を分析している。分析結果によると、経営スコア（いくつの革新的経営方針があるかを示す）は売上高（対数）や利益率に影響している。

ところが、この二つの研究ではクロスセクションでの分析であったため、人事労務慣行・管理制度と生産性の間にある因果関係の方向が必ずしも明らかにされているわけではない。また、観察されない変数や説明変数に含まれなかつた変数が生産性に重要な影響を与えている可能性もあり、解決されるべき問題が残っている。

これに対して、Black and Lynch[2004]や Capelli and Neumark[2001]では、EQW-NES の Second Wave を用いて、因果関係と観察されない変数による問題を解決しつつ、人事労務管理制度と生産性の関係を明らかにしようと試みた。その結果によれば、人事労務管理制度は生産性に影響していないことがわかった。

このように、人事労務管理制度と生産性の関係については、用いたデータによって結果が異なっている。単一の企業や産業では両者の間に有意な関係が見出されている一方、複数の企業や産業の場合には必ずしも明らかではない。

ところで、日本企業の人事労務管理制度と生産性に関しては、熊迫[2007]が 2005 年度の調査を利用して分析を行っている。ただし、それはクロスセクションデータを利用しており、因果関係の問題をクリアしているとは言えない。

この章では、これまで三度にわたって調査されてきたデータを用いてパネルデータを作成し、因果関係や観察されない変数の問題をクリアしつつ、人事労務管理制度と企業の生産性の関係を検討したい。

この章のもう一つの特徴を挙げると、企業による人事労務管理制度の導入・整備を内発性のものと外発性のものとに区別し、それぞれの企業経営に対する影響の違いを取り上げた点である。筆者の知る限り、既存研究では制度導入・整備の背景や理由を区別せず、全て同様な影響を企業経営に与えるという前提の下で分析されている。しかし、人事労務管理制度のなかには社会的要請により企業が外発的に導入・整備を余儀なくされた制度もあり、この種の制度が企業経営にポジティブな影響を与えるとは限らないだろう。

この章の結論を先取りすれば、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外発的な人事労務管理制度は確かにありそうだ。しかしながら、人事労務管理制度が生産性に影響を与えていているとは、今回の分析からは残念ながら言えない。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。なぜ人事労務管理制度が生産性に影響していないのかについてはいくつかの仮説を考えられ、それらは今後の研究課題となろう。

以下、第 2 節では最近の人事労務管理制度の変化を今回のデータで概観し、第 3 節で人事労務管理制度と生産性との関わりを整理する。第 4 節で分析結果を紹介すると同時に、なぜ人事労務管理制度が生産性に影響を与えていないのかを考える。第 5 節は今後の課題を提示することで結語のかわりとしたい。

2. 人事労務管理制度の変化

2000 年前後を境にして、人事労務管理制度の改革や変更に着手した日本企業は少なくない。その理由は大きく二つあるだろう。

一つの理由は、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隨するために、企業自らが内発的に制度改革や変更をしたこ

とがある。その代表例が成果主義的人事制度の導入であろう。職能資格に基づく年功的な昇進・昇格制度や賃金体系から、業績や成果に基づく顧在能力を評価する昇進・昇格制度や賃金体系への変更である。この制度改革は、生産性と賃金の乖離が個人によってバラツキが大きくなつたものを是正しようという試みであると同時に、総額人件費を圧縮しようという試みでもあった。従来の技術体系では経験や勘・コツが仕事を遂行する上で重要であったが、技術革新が進むに伴いそれらが重要でなくなったことが、生産性にバラツキが生まれた背景の一つである。また、中国や東南アジア諸国などの追い上げもあり、日本企業が生き残る上で総額人件費の抑制は死活問題でもあった。

人事労務管理制度の改革や変更を行つた二つ目の理由は、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の外発的理由による。ここ10年来、労働基準法や男女雇用機会均等法、育児・介護休業法など、企業の人事労務管理制度・慣行に影響する可能性の高い法改正があった。これらは、企業自身が自社の技術体系や経営環境と関わらずに対応しなければならない制度変化であろう⁴。もちろん、企業のなかには法改正以前から時代を先取りした制度や慣行を整備している企業はある。しかし、多くの場合は法改正などに併せた外部の依頼により制度や慣行を外発的に変更したケースである。

では、具体的に、どの程度の企業が人事労務管理制度を改革・変更しているかみてみよう。この章で用いたデータは、2005年から継続して同一内容の質問項目に回答した調査対象だけを用いている。つまり、完全パネルデータを利用することになる。一部の企業は未回答の質問項目はあるものの、多くは同一企業が各年の人事労務管理制度の内容を回答しており、我々はこのデータを用いることで制度の変化を観察することが可能となる。

表1は人事労務管理制度に関する制度変化をみたものだ。これらの制度は一般的には企業が内発的に変更したものと考えられる。

表1. 人事労務管理制度の有無

	2005年	2007年	2009年
職能資格制度	80.00%	75.00%	71.67%
個人の業績を月例賃金に反映する制度	61.67%	58.33%	65.00%
部門の業績を月例賃金に反映する制度	10.00%	11.67%	15.00%
企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	20.00%	16.67%	18.33%
裁量労働制	23.33%	26.67%	26.67%
目標管理制度	88.33%	84.75%	83.33%
考課者訓練	73.33%	80.00%	83.33%
評価に対する苦情処理制度	50.00%	50.85%	51.67%
社内公募制度・自己申告制度	73.33%	70.00%	80.00%
複線型人事制度	37.29%	43.33%	43.33%
非正社員の正社員への転換制度	49.15%	58.33%	—
再就職(転職)支援制度	40.00%	48.33%	46.67%

※ あてはまるもの全てを回答している。

⁴ ただし、制度変更のタイミングが法改正のタイミングと一致する保証は全くない。法改正が企業の制度変更を要請したとしても、それを企業は恣意的に怠ける可能性もある。この意味で、制度変更のタイミングはもしかしたら内生的といえるかもしれない。

さて、「職能資格制度」を整備する企業は 2005 年調査では 80.0% だったが、2009 年調査では 71.7% ほどまで減少している。その代わりに、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」や「部門の業績を月例賃金に反映する制度」を有する企業が若干増加している。この間に、年功的から成果主義的へ制度変更する企業が少なからずあることが見てとれる。同時に、「考課者訓練」や「社内公募制度・自己申告制度」、あるいは「複線型人事制度」を有する企業も増加する傾向にある。これら制度は成果主義的な制度と補完的な関係にあるのかもしれない。

ここで、他の人事労務管理制度の変化をみる前に、人事労務管理制度の制度補完性へと脱線してみたい。人事労務管理制度の制度補完性は、人事労務管理制度に含まれる二つ以上の制度や慣行が互いに補完し合い、一つの制度や慣行のときよりも、その目的実現により効果的になることを言う。例えば、永年勤続表彰制度を有する企業は少なくないが、それと勤続年数が長くなるにしたがって乗率が高くなる退職金制度は互いに補完し合う関係にあり、終身雇用の実現に相乗効果をもたらしている。逆に、永年勤続表彰制度を有しながら、退職金の乗率が一定であれば、それぞれの効果はあまり大きくなれないかもしれない。

制度補完性があるかどうかを確認する第一のステップは、制度間に相関関係があるかどうかをみるとことである⁵。表 2 は 2005 年と 09 年の各人事労務管理制度の相関関係をしたものである。これによると、年によって制度間の相関関係に違いが確認されるものも複数あるが、安定した相関関係が観られる制度も確認できる。たとえば、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」と「部門の業績を月例賃金に反映する制度」、そして「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」の間には、年度によらず有意な正の相関関係があり、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」を有する企業は「部門の業績を月例賃金に反映する制度」や「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」も有している傾向にある。同時に、こうした企業は「目標管理制度」や「社内公募制度・自己申告制度」、そして「複線型人事制度」も整備している傾向にあることが、それぞれに正の相関関係があることからわかる。

では、ある制度が導入されるときにそれと親和性の高い制度も導入されているのだろうか。ある制度が 2005 年にはないが 2009 年度にはある場合、同時に他の制度も整備されているかどうかをみたのが表 3 である。すると、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」が導入されると同時に「部門の業績を月例賃金に反映する制度」や「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」が、また「目標管理制度」が導入されると同時に「評価に対する苦情処理制度」が、そして「考課者訓練」が導入されると同時に「評価に対する苦情処理制度」が、それぞれ導入される傾向にあることがわかる。

⁵ 制度に補完関係があるかどうかは、単に相関関係があればよいわけではない。それら制度がもくろむ結果に対して単一の制度整備よりもより効果があがっている必要がある。したがって、ここでは第一のステップと呼んだ。

表2. 制度間の相関関係(人事労務管理制度)

2005年度	職能資格制度	個人の業績を月例賃金に反映する制度	部門の業績を月例賃金に反映する制度	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	裁量労働制	目標管理制度	考課者訓練	評価に対する苦情処理制度	社内公募制度	複線型人事制度	再就職(転職)支援制度
		1									
	個人の業績を月例賃金に反映する制度	0.0052	1								
	部門の業績を月例賃金に反映する制度	-0.0696	0.2146*	1							
	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	0.0394	0.2971*	0.5328*	1						
	裁量労働制	0.048	0.1312	0.1198	0.2556*	1					
	目標管理制度	0.1351	0.2003*	0.0534	0.1731*	0.1639*	1				
	考課者訓練	0.1567	0.2658*	0.0166	0.1028	0.083	0.5386*	1			
	評価に対する苦情処理制度	0.0501	0.113	-0.0629	0.1233	0.0933	0.2724*	0.3725*	1		
	社内公募制度・自己申告制度	0.1189	0.1877*	0.0182	0.069	0.1810*	0.2350*	0.3229*	0.2144*	1	
	複線型人事制度	0.0731	0.2233*	-0.0406	0.0084	0.1111	0.1956*	0.2892*	0.2402*	0.2979*	1
	再就職(転職)支援制度	0.0495	0.0726	0.0034	0.0086	0.0246	0.2315*	0.2350*	0.3057*	0.2975*	0.3627*
											1

2009年度	職能資格制度	個人の業績を月例賃金に反映する制度	部門の業績を月例賃金に反映する制度	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	裁量労働制	目標管理制度	考課者訓練	評価に対する苦情処理制度	社内公募制度	複線型人事制度	再就職(転職)支援制度
		1									
	個人の業績を月例賃金に反映する制度	0.1754	1								
	部門の業績を月例賃金に反映する制度	0.011	0.3605*	1							
	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	0.0915	0.2940*	0.4999*	1						
	裁量労働制	0.0392	0.0593	-0.0474	0.0881	1					
	目標管理制度	0.2204*	0.2663*	0.1465	0.0212	0.1258	1				
	考課者訓練	0.2355*	0.1487	-0.0455	0.0948	-0.0039	0.2455*	1			
	評価に対する苦情処理制度	0.1197	0.1682	0.126	0.0265	0.1880*	0.2536*	0.3263*	1		
	社内公募制度・自己申告制度	0.2195*	0.2547*	0.0981	0.0657	0.0397	0.0964	0.4638*	0.2733*	1	
	複線型人事制度	0.2395*	0.2037*	0.1129	0.2527*	0.1351	0.0758	0.1992*	0.2324*	0.2193*	1
	再就職(転職)支援制度	0.2061*	0.2689*	-0.0146	0.2314*	0.2831*	0.1012	0.1712	0.2942*	0.1748	0.1483
											1

表3. 制度導入の相関関係(人事労務管理制度)

2005年から09年にかけての変化	職能資格制度	個人の業績を月例賃金に反映する制度	部門の業績を月例賃金に反映する制度	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	裁量労働制	目標管理制度	考課者訓練	評価に対する苦情処理制度	社内公募制度	複線型人事制度	再就職(転職)支援制度
		1									
	個人の業績を月例賃金に反映する制度	-0.1302	1								
	部門の業績を月例賃金に反映する制度	-0.0545	0.3874*	1							
	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	-0.1085	0.4497*	0.5799*	1						
	裁量労働制	0.0559	0.0834	0.0572	0	1					
	目標管理制度	0.2963*	0.2212	0.182	0.0495	0.0589	1				
	考課者訓練	-0.0356	-0.036	-0.0065	-0.1208	0	0.2568*	1			
	評価に対する苦情処理制度	0.0064	0.0641	-0.0863	-0.13	0.0822	0.1308	0.2995*	1		
	社内公募制度・自己申告制度	0.124	0.1664	0.0506	-0.0238	0.1067	0.2263*	0.2543*	0.0697	1	
	複線型人事制度	0.1152	0.11	-0.0533	-0.1278	-0.0926	0.1969	0.1544	0.1576	0.0995	1
	再就職(転職)支援制度	-0.0303	0.1142	-0.0537	-0.0982	-0.0478	0.1618	0.126	0.1669	0.0664	0.3691*
											1

このように、特定の制度間には親和性の高いものがあることがわかる。特に、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」と「部門の業績を月例賃金に反映する制度」、そして「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」は親和性が高いようだ。これらが制度補完的になっているかどうかは、これらがその目指す結果に対して単一の制度のときよりもより効果をもたらしているかどうかを確認する必要がある。次節でそれを確かめてみよう。

では、企業が法制度の変更などに伴い外発的に制度変更を余儀なくされたものはあるだろうか。ここでは、その例として、育児休業制度を取り上げる。表4は、法を上回る育児休業制度の有無と男女別の育児休業利用実績の有無を示している⁶。これによると、男性の育児休

⁶ 育児休業制度に関しては2005年調査では調べていない。

業利用実績の有無以外はほとんど数値に変更がない。また、表 5 は育児休業制度に関連する支援制度の有無とその利用実績の有無を示した。表 5 でも、支援制度の多くで数値に大きな変化はなく、「転勤免除（地域限定社員制度など）」と「配偶者が出産の時の男性の休暇制度」だけが変化している。

表 4. 育児・介護休業制度とその利用実績

	2007年	2009年
法定を上回る育児休業制度	57.41%	57.63%
過去2年間の利用実績【女性】	91.67%	89.83%
過去2年間の利用実績【男性】	32.20%	38.98%

表 5. 育児・介護休業に関する支援制度

	制度の有無		利用実績	
	2007年	2009年	2007年	2009年
出産・育児、介護のための短時間勤務制度	93.22%	90.00%	73.68%	84.21%
フレックスタイム制度	41.67%	41.67%	44.44%	41.51%
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	61.02%	59.32%	57.14%	54.55%
所定外労働をさせない制度	70.00%	63.33%	58.93%	57.63%
子育て・介護サービス費用の援助措置等	23.33%	26.67%	28.00%	28.30%
職場への復帰支援	41.67%	38.33%	46.30%	42.59%
転勤免除（地域限定社員制度など）	22.03%	28.81%	24.49%	39.22%
事業所内託児施設の運営	3.33%	3.33%	4.08%	3.92%
配偶者が出産の時の男性の休暇制度	71.67%	85.00%	59.65%	66.10%
子供の看護休暇	81.67%	83.33%	52.63%	55.93%
在宅勤務制度	1.67%	6.67%	4.08%	14.00%
育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度	20.00%	25.00%	25.00%	22.00%

※ あてはまるもの全てを回答している。

表 4 と表 5 と関連する育児・介護休業法は、2005 年に改正をみたが、表 4 の期間中に法制度の変更はない。育児休業制度を変更する企業がなかったのは、社会的な要請が企業に対してなかつたからであろう。

では、男性の育児休業利用実績のある企業が増え、「転勤免除（地域限定社員制度など）」と「配偶者が出産の時の男性の休暇制度」の整備が進み、それを利用する従業員が増加したのはなぜか。可能性が高いのは、2008 年（平成 20 年）に次世代育成支援対策推進法が改正されたことだ。この法律では、101 人以上の労働者を雇用する事業主は「一般事業主行動計画」を策定して届け出る義務が課された⁷。既存の就業規則などでこれに対応することは可能であったようだが、多くの企業で新たに対応する必要があったのが男性の育児休業である。とりわけ「子育てサポート企業（くるみんマーク）」の取得には、育児休業を取得した男性従業員が 1 人以上いることというハードルが課されている。これが契機となって男性の育児休業利用への支援とその利用実績が高まったのであろう。

育児休業制度以外でも、企業が外部の要請で制度や慣行を変更していることが確認できる。

⁷ 雇用する労働者が 100 人以下の事業主には同様の努力義務が課された。

女性活用も同様に外部の要請で導入された制度だろう。2007年（平成19年）に男女雇用機会均等法が改正された。性差別禁止、間接差別の禁止、女性優遇の特例、セクシャルハラスメント対策の推進などが、この法のあらましだ。表6によれば、「専任の部署、担当者の設置（推進体制の整備）」や「女性の能力発揮のための計画を策定」、そして「セクハラ防止のための規定の策定」や「従業員に対する啓発」などの項目で2007年から09年にかけて数値が大きくなっている、これらの制度を整備する企業が増えたことを物語っている。

また、2007年（平成19年）にワーク・ライフ・バランス憲章と仕事と生活の調和推進のための行動指針が策定され、2008年（平成20年）には労働基準法が改正されているが、それらのターゲットとされたのは、時間外労働の削減や年次有給休暇の有効活用などだ。表7と表8によれば、こうした法制度などに関連する制度が2007年から09年にかけて整備されたことがわかるだろう。

以上のように、企業の人事労務管理制度に近年変化がみられる。ただし、その変化の背景には二つの要因がある。一つは、企業自らが内発的に変更した制度であり、もう一つは社会的要請により企業が外発的に変更したものである。こうした制度変更の理由・背景の違いは、企業経営にどう影響するのだろうか。次節でこの点をみてみよう。

表6. 男女雇用機会均等に関する制度

	2005年	2007年	2009年
専任の部署、担当者の設置（推進体制の整備）	16.95%	25.00%	31.67%
問題点の調査・分析	25.42%	43.33%	35.59%
女性の能力発揮のための計画を策定	15.52%	25.00%	31.67%
女性の積極的な登用	33.90%	41.67%	35.00%
女性が従事するための積極的な教育訓練	10.17%	10.00%	13.33%
女性専用の相談窓口	22.03%	30.51%	30.51%
セクハラ防止のための規定の策定	57.63%	76.67%	91.67%
仕事と家庭との両立支援（法律を上回る）を整備	32.20%	35.59%	40.00%
従業員に対する啓発	28.81%	45.00%	60.00%
職場環境・風土を改善	29.31%	36.67%	48.33%

※ あてはまるもの全てを回答している。

表7. 有給休暇取得促進のための施策の実施状況

	2005年	2007年	2009年
連続取得の奨励	42.37%	48.33%	53.33%
一斉年休の導入	27.12%	23.33%	30.00%
個人別年休の計画取得方針の導入	28.81%	26.67%	35.00%
仕事量、仕事の進め方の見直し	37.29%	31.67%	41.67%
要員の見直し、代替要員の確保	22.03%	16.67%	13.33%
年休取得を人事考課・査定に影響させないルールの徹底	20.34%	21.67%	15.00%
部下の年休取得状況を管理・監督者の評価項目にする	3.39%	3.33%	0.00%
特段の取り組みはしていない	25.42%	21.67%	15.00%

※ あてはまるもの全てを回答している。

表8. 労働時間適正化にかかる施策の実施状況

	2005年	2007年	2009年
チェックシステムの導入	47.06%	48.33%	60.00%
残業について管理職の事前に指示に基づくようにルール化	64.71%	56.67%	66.67%
定時退社日の設定	52.94%	48.33%	71.67%
残業点検のための定期的な職場巡回	15.69%	25.00%	33.33%
裁量労働・フレックスタイム適用者を増やす	27.45%	20.00%	15.00%
代休取得の励行	50.98%	55.00%	66.67%
社内相談窓口の設置	17.65%	23.33%	13.33%
長時間残業者の特別健康診断	49.02%	70.00%	65.00%
労働時間管理の適正化の周知・啓発	72.55%	70.00%	73.33%
時間外労働に関する社内調査、実態把握	74.51%	66.67%	68.33%
労働時間の専門委員会、対策部会等の設置	17.65%	21.67%	16.67%
労使協議等で労働時間管理協定を締結	35.29%	38.33%	41.67%
以上のいずれの施策も実施していない	—	33.33%	0.00%

※ あてはまるもの全てを回答している。

3. 人事労務管理と生産性

人事労務管理制度が企業経営にどのような影響を与えていたかについては、人事経済学や組織の経済学を中心にして理論的および実証的な発展が経済学の分野でもみられる。

これまでの研究では、人事労務管理制度と従業員の定着率や満足度などの関連を調べたものが多かった。また、従業員個人の働きぶりや成果などとの関連を調べたものもある⁸。たとえば、日本企業に関しては、都留・阿部・久保[2005]や松繁・中嶋・梅崎[2005]が、人事制度の変化が労働者の働きぶりや定着率、満足度などにどう影響したかを調べている。また、阿部[2007、2009]、川口[2007]では、ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスといった労務管理制度が企業の賃金プロファイルや従業員の定着性、あるいは満足度にどう影響しているかを検討している。

これらの観点は勿論大事ではあるが、企業が人事労務管理制度を整備する理由として最も重要なのは利潤最大化の達成であろう。熊迫[2007]は、2005年度のJILPT調査を用いて、人事労務管理制度が売上高や経常損益にどのような影響を与えていたかを検討している。分析結果によれば、従業員のコミットメントを高めるような教育や参加促進は売上や収益に貢献する効果が認められる。これ以外に、阿部・黒澤[2006]、阿部[2007]、阿部・黒澤[2009]、川口・西谷[2009]では、ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスに関わる制度が企業業績に影響しているかを検証している。

このように、日本企業の人事労務管理制度が企業業績にどう影響しているかについての研究はすくなくない⁹。しかし、データの制約からクロスセクション分析にとどまる研究が多く、人事労務管理制度と企業業績の間にある因果関係の問題をクリア出来ているとは言えない。

⁸ Bloom and Reenen [2011]が最近の研究成果をサーベイしている。

⁹ 企業業績への影響以外に、従業員の満足度や従業員の成果・業績への人事労務管理制度の影響を分析した研究は多数ある。

阿部・黒澤[2006、2009]は制度導入とその後の企業業績への影響を調べている。彼らの結果によれば、制度導入によって企業業績が高まる（阿部・黒澤[2006]）と、制度導入だけでは業績には影響しないが、情報技術が十分に活用されている企業では制度導入によって業績が高まる（阿部・黒澤[2009]）。つまり、その結果は頑健ではないかもしれない。というのは、利用しているのが二時点間だけのデータであり、十分な期間をカバーしているとは言えない。先進各国では、企業パネルデータの整備もあり、因果関係の問題を考慮した分析が数多く行われるようになっているが、日本では未だに十分な研究蓄積がないのが実情だ。

最近になって、山本・松浦[2011]が 1990 年代からの比較的長期にわたる企業パネルデータを用いて、ワーク・ライフ・バランスに関する制度が企業の中長期的な生産性にどのような影響を与えるかを検証している。これは世界的に見ても数少ない研究の一つだろう。彼らの結果によれば、ワーク・ライフ・バランスと全要素生産性にはプラスの相関がみられるものの、制度導入の内生性を考慮すると、それらが全要素生産性を高めるという因果関係は見出されていない¹⁰。

ここで、人事労務管理と生産性の関係を検証した論文は、次のような二つの方法で実証分析を行っていることを指摘しておく。一つは Difference-Difference モデルを利用するものであり、もう一つは Fixed-Effect モデルや Random-Effect モデルを利用するものである。

前者は、人事労務管理制度の導入がなかった場合と比べて、制度導入によって生産性がどの程度の違いがあるかを評価しようという方法である。人事労務管理制度を政府の政策に見立て、政策評価する手法を援用するという考え方である。

Difference-Difference モデルを用いた研究では、単一企業や單一事業所を用いた分析が多い。単一の企業や事業所のデータには、当該の企業や事業所に固有で分析者には観察できない要因がコントロール可能になるという利点がある。もう一つの利点は、各企業の制度に潜む観察できない制度の特徴をコントロールできるからでもある。例えば、成果主義といつても各社でとらえ方は違うし、成果に対する賃金の支払い方も異なる。各社で人事労務管理制度の運用実態も異なるかもしれない。こうした観察できない制度の特徴は分析結果に影響する可能性が高いが、単一の企業や事業所のデータではこの問題を避けることが可能である。

一方、複数の企業や事業所を分析する場合には、パネルデータを用いて Fixed-Effect モデルや Random-Effect モデルを利用する研究が多い¹¹。複数の企業や事業所のデータを用いる利点は、説明変数となる人事労務管理制度のバラエティーが拡がると同時に、各制度間の補完性をチェックできるからでもある。単一企業や單一事業所のデータでは利用している制度が限定されるので、制度補完性を十分に検証することは難しい。

¹⁰ ただし、ワーク・ライフ・バランスと他の制度との組み合わせは、全要素生産性に対してポジティブな影響を中長期的には与えていることが示されている。

¹¹ もちろんクロスセクションデータを用いた分析も多いが、これには因果関係や観察されない変数などの問題が推定結果に影響する。

4. 推定方法

4-1. データの作成

この章で用いたデータについて説明する。JILPT 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」、2007 年に「雇用システムと人事戦略に関する調査」、そして 2009 年には「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」を実施してきた。これらの調査には、同一調査対象に対して同一内容の質問を一部しており、2 年ごとのパネルデータを構築することが可能となっている。この章では、収集された調査対象のうち、上記 3 カ年分の調査に回答した企業のみを分析の対象とした。3 カ年分の調査にすべて協力した企業は 61 社であり、これらの会社の属性は章末の付録に示されている。

分析で用いる人事労務管理制度と生産性の指標は次のように作成される。

まず、人事労務管理制度の指標は、第 2 節で掲げた制度から以下のものだけを用いた¹²。人事労務管理制度からは「職能資格制度」、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」、「考課者訓練」、「社内公募制度・自己申告制度」を、女性活用からは「専任の部署」、「担当者の設置（推進体制の整備）」、「女性の能力発揮のための計画を策定」、「セクハラ防止のための規定の策定」、「従業員に対する啓発」を、有給休暇取得促進からは「連続取得の奨励」、「個人別年休の計画取得方針の導入」を、労働時間適正化からは「チェックシステムの導入」、「定時退社日の設定」、「残業点検のための定期的な職場巡回」、「代休取得の励行」、「長時間残業者の特別健康診断」を、それぞれ取り上げた。これらを取り上げたのは、企業に導入されることが比較的多いからである。全ての変数は、調査時点に制度が有れば 1、無ければ 0、とするダミー変数である。

生産性は、Head and Ries[2003]に倣って、近似的 TFP を計算した。ここでは、生産関数をコブ・ダグラス型とし、労働 3 分の 2、資本 3 分の 1 として、

$$\text{近似的TFP} = (\text{付加価値}) \div \left[\text{労働}^{\frac{2}{3}} \cdot \text{資本}^{\frac{1}{3}} \right]$$

となる。ただし、

(付加価値) = (経常利益) + (人件費) + (金融費用) + (租税公課) + (減価償却) である。

4-2. 推定方法

人事労務管理制度と生産性の関係を調べるために、以下では Difference-Difference 分析を利用する。用いるデータがパネルデータであり、2 期間の分析を行うので¹³、次のような(1)式を推定することになる。

¹² 推定式における自由度との関係から説明変数を絞ることにした。その際、表 1 や表 4 から表 8 に関して主成分分析を行い、得られた成分を代表する施策を説明変数として選択している。

¹³ データは、2005 年と 07 年、09 年の 3 カ年あるが、05 年から 09 年の全要素生産性の伸びに興味があるので、2 期間と記述した。

$$(1) \quad \Delta TFP_{09} = \eta + \tau \Delta HRM_{07} + \Delta u_{09}$$

ただし、 ΔTFP_{09} は 2005 年から 09 年にかけての全要素生産性の伸び、 ΔHRM_{07} は人事労務管理制度の 05 年から 07 年にかけての変化、 Δu_{09} は誤差項である。また、 η と τ はパラメータで、 τ が人事労務管理制度の効果に注目する。

もともと (1) 式は、

$$(2) \quad TFP_{it} = \alpha + \eta d_{09} + \tau HRM_{it} + c_i + u_{it}$$

という式の 1 階差分をとったものである。ただし、(2) 式中の d_{09} は 09 年を示すダミー変数であり、 c_i は企業属性を示す。

なお、(2) 式から (1) 式を得る際に一つだけ注意する点がある。本来であれば (2) 式の ΔHRM は $HRM_{09} - HRM_{05}$ であるが、人事労務管理制度の効果にはラグがあることを考慮して、推定式では 05 年から 07 年にかけての人事労務管理制度の変化を加えている点だ¹⁴。

さらに (1) 式を推定する際に、 ΔTFP_{09} と ΔHRM_{07} の間の因果関係に注意する必要がある。企業の生産性が伸びたのは人事労務管理制度が変わったからなのか、それとも人事労務管理制度を変えたのは企業の生産性が伸びるのを見越したからなのか。前者の因果関係がなければ、 ΔTFP_{09} と ΔHRM_{07} の間に相関があったとしても、結論は変わってしまう。とりわけ、上で内発的と呼んだ人事労務管理制度は前者よりも後者の因果関係が成り立つ可能性が強い。また、外発的な人事労務管理制度も、法や政策が制度導入を企業に訴えかけるとしても、罰則がなければ導入するかどうかは企業の考え方次第だ。したがって、外発的であっても、推定上は外生変数とは言い切れず、やはり後者の因果関係が成り立つかもしれない。

そこで、 ΔHRM_{07} とは相関があり、 ΔTFP_{09} とは相関のない変数を操作変数として、因果関係の問題を避ける試みを行っている。以下の推定で用いた操作変数は、2005 年度時点での企業トップの経験と女性従業員比率である¹⁵。

5. 推定結果

表 9 は、2005 年から 09 年にかけての全要素生産性の伸びの平均値を、人事労務管理制度を変化させたかどうかの別で計算した結果である。

全体的な傾向としては、次の二点があげられる。

第一に、制度導入、変化無、制度廃止という三つのグループ間で全要素生産性の伸びに大きな違いのある人事労務管理制度は少ない。例外は「職能資格制度」と「定時退社日の設定」だけで、この二つの制度では制度変化無グループと制度廃止グループの間には有意な差が見られる。このことは、制度の変更と全要素生産性の伸びの間には統一的な関連性のない可能性が高いことを意味している。

¹⁴ なお、05 年から 09 年にかけての変化を入れても以下の結論に違いはない。

¹⁵ 表 10 の下部には、企業トップの経験と女性従業員比率を説明変数として、 ΔHRM_{07} と ΔTFP_{09} に回帰した結果を示した。外発的理由による人事労務管理制度の導入には企業トップの経験や女性従業員比率が有意に説明出来ないケースもある。しかし、これら以外に適当な操作変数が見つからなかった。

表9. 人事労務管理制度の導入/廃止別、全要素生産性の伸び

		廃止	変化無	導入	全体			廃止	変化無	導入	全体
職能資格制度	TFP平均値 標準偏差 企業数	2.473 3.768 7	-0.071 1.644 39	0.414 1.083 5	0.326 2.150 51	連続取得の奨励	TFP平均値 標準偏差 企業数	-0.457 0.013 2	0.447 2.219 45	-0.786 2.078 3	0.337 2.170 50
個人の業績を月例賃金に反映する制度	TFP平均値 標準偏差 企業数	0.927 3.160 11	0.115 1.910 33	0.377 1.221 7	0.326 2.150 51	個人別年休の計画取得方針の導入	TFP平均値 標準偏差 企業数	-0.590 0.975 8	0.240 2.279 36	2.151 1.751 6	0.337 2.170 50
考課者訓練	TFP平均値 標準偏差 企業数	0.268 0.846 4	0.356 2.234 39	0.206 2.363 8	0.326 2.150 51	チェックシステムの導入	TFP平均値 標準偏差 企業数	1.862 4.030 6	0.510 1.596 33	-1.027 2.171 6	0.485 2.192 45
社内公募制度・自己申告制度	TFP平均値 標準偏差 企業数	1.389 3.929 7	0.141 1.810 39	0.280 1.079 5	0.326 2.150 51	定時退社日の設定	TFP平均値 標準偏差 企業数	2.069 3.846 7	0.128 1.746 32	0.541 1.143 6	0.485 2.192 45
専任の部署、担当者の設置(推進体制の整備)	TFP平均値 標準偏差 企業数	0.433 1.171 5	0.344 2.116 37	0.276 3.016 8	0.342 2.169 50	残業点検のための定期的な職場巡回	TFP平均値 標準偏差 企業数	-0.466 .	0.571 2.370 37	0.169 1.100 7	0.485 2.192 45
女性の能力発揮のための計画を策定	TFP平均値 標準偏差 企業数	-0.354 1.763 4	0.515 2.243 38	-0.162 2.240 7	0.347 2.191 49	代休取得の励行	TFP平均値 標準偏差 企業数	0.360 1.143 7	0.582 2.330 31	0.179 2.572 7	0.485 2.192 45
セクハラ防止のための規定の策定	TFP平均値 標準偏差 企業数	2.297 1.639 3	0.269 2.324 33	0.095 1.748 14	0.342 2.169 50	長時間残業者の特別健康診断	TFP平均値 標準偏差 企業数	0.310 0.905 3	0.957 2.543 28	-0.422 1.156 14	0.485 2.192 45
従業員に対する啓発	TFP平均値 標準偏差 企業数	0.751 1.635 8	-0.164 1.226 27	1.034 3.351 15	0.342 2.169 50						

第二に、同一グループ内の全要素生産性の伸びに大きな散らばりが見られる。例えば「職能資格制度」についてみると、全体の変動係数は 6.60 度だが、制度廃止グループは 1.52 度、変化無グループは -23.19、制度廃止グループは 2.61 となる。つまり「職能資格制度」については、制度に変化のあったグループ（導入と廃止の両方）の散らばりは小さいが、変化の無かったグループには全要素生産性が伸びたグループも落ちたグループも多数あったということになる。また、「考課者訓練」、「専任の部署、担当者の設置（推進体制の整備）」、「女性の能力発揮のための計画を策定」、「セクハラ防止のための規定の策定」、「残業点検のための定期的な職場巡回」、「代休取得の励行」、「長時間残業者の特別健康診断」の各制度では、制度導入グループの変動係数が相対的に大きく、これらの制度を導入したグループの全要素生産性の伸びには大きな散らばりがある。このことは、制度をあらたに導入したとしても全要素生産性が伸びた企業と伸びなかつた企業が同時にあったことを意味している。

以上、表9の結果を見る限りでは、制度変化と全要素生産性の伸びには関連が全般的ではないようであるし、制度を導入したとしても生産性が伸びる企業もあれば伸びない企業もあるようだ。ただし、表9は企業属性や因果関係の問題をコントロールしていない。上で紹介した（1）式を推定する必要がある。

（1）式を推定した結果は表10のとおりである。表10の上段が先に説明した操作変数を用いた推定結果であり、下段には参考のため通常の最小二乗法で推定した結果を掲げた。

表10. 人事労務管理制度と全要素生産性の伸びに関する推定結果

操作変数法の結果

制度(説明変数)	(1) 職能資格制度	(2) 個人の業績を月 例賃金に反映す る制度	(3) 考課者訓練	(4) 社内公募制度・自 己申告制度	(5) 専任の部署、担 当者の設置(推進 体制の整備)
係数	0.0896	0.154	0.651	-0.0717	1.123
標準誤差	(1.455)	(1.527)	(1.577)	(1.518)	(1.927)
観察数	47	47	47	47	47
制度(説明変数)	(6) 女性の能力発揮 のための計画を 策定	(7) セクハラ防止のた めの規定の策定	(8) 従業員に対する 啓発	(9) 連続取得の奨励	(10) 個人別年休の計 画取得方針の導 入
係数	2.323	1.085	1.371	1.488	-1.766
標準誤差	(2.305)	(1.082)	(1.390)	(3.070)	(3.372)
観察数	46	47	47	46	46
制度(説明変数)	(11) チェックシステム の導入	(12) 定時退社日の設 定	(13) 残業点検のため の定期的な職場 巡回	(14) 代休取得の励行	(15) 長時間残業者の 特別健康診断
係数	2.346	-1.752	3.821	0.476	0.535
標準誤差	(3.125)	(1.651)	(4.750)	(1.460)	(1.500)
観察数	41	41	41	41	41

推定式には産業ダミーと従業員数が説明変数として含まれる。経営トップの経歴、女性従業員比率を操作変数としている。

係数につく***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

(参考)最小二乗法の結果

制度(説明変数)	(1) 職能資格制度	(2) 個人の業績を月 例賃金に反映す る制度	(3) 考課者訓練	(4) 社内公募制度・自 己申告制度	(5) 専任の部署、担 当者の設置(推進 体制の整備)
係数	-1.140*	-0.522	-0.104	-0.758	0.258
標準誤差	(0.601)	(0.503)	(0.626)	(0.610)	(0.626)
制度(説明変数)	(6) 女性の能力発揮 のための計画を 策定	(7) セクハラ防止のた めの規定の策定	(8) 従業員に対する 啓発	(9) 連続取得の奨励	(10) 個人別年休の計 画取得方針の導 入
係数	-0.0240	-0.472	0.462	-0.684	1.016*
標準誤差	(0.661)	(0.536)	(0.461)	(0.982)	(0.592)
制度(説明変数)	(11) チェックシステム の導入	(12) 定時退社日の設 定	(13) 残業点検のため の定期的な職場 巡回	(14) 代休取得の励行	(15) 長時間残業者の 特別健康診断
係数	-1.417**	-0.926	-0.0179	-0.00922	-0.950*
標準誤差	(0.581)	(0.580)	(0.777)	(0.577)	(0.556)

推定式には産業ダミーと従業員数が説明変数として含まれる。

係数につく***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

一見してわかるとおり、どの制度も統計的に有意な影響を与えていない。つまり、人事制度の変化は全要素生産性の伸びには影響していないことを意味している¹⁶。

通常の最小二乗法と操作変数法の結果を比較すると、推定結果は絶対値でみて最小二乗法の係数が操作変数法のそれよりも大きくなっていて、確かにバイアスがありそうだ。制度変化させている企業は、制度変化によって生産性が伸びると期待して制度を変化させている可

¹⁶ 推定結果は省略するが、付加価値の代わりに売上を用いて求めた（近似的）全要素生産性の伸びを被説明変数とした場合でも同様の結果となった。また、(2) 式の被説明変数に売上や ROA の伸びなどを用いても同様の結果であった。

能性が高く、そのために通常の最小二乗法では全要素生産性の伸びに対する制度変化の影響度が大きく出てしまったと考えられる。その結果、例えば「職能資格制度」と「チェックシステムの導入」は、最小二乗法では有意な係数が得られたが、操作変数法では有意な係数は得られていない。要するに、制度変化の全要素生産性に対する純粋な影響¹⁷ではないと、表 10 の結果は示唆している。

表 10 は制度単体の効果だけを見たものであり、全体としての影響を見たわけではない。単体の制度では影響しないが、複数の制度が合わさって効果をもつ、つまり制度補完的な人事労務管理制度もあるだろう。そこで、複数の制度を説明変数として全要素生産性の伸びに回帰したい。ただし、複数の制度を説明変数にすると操作変数を用いることは出来ないので、(2) 式を固定効果モデルによって推定する。なお、固定効果モデルを推定する際に用いたのは、05 年、07 年、09 年の 3 力年全てのデータである。

固定効果モデルの推定結果は表 11 に掲げられている。第 1 欄は複数の人事労務管理制度を説明変数とした場合の結果で、第 2 欄は第 1 欄の説明変数に交叉項を加えた場合の結果、第 3 欄は第 1 欄の説明変数に女性活用、有給休暇取得促進、そして労働時間適正化の変数を加えた結果である。

表 11 も、一目でわかるように、統計的に有意な係数はほとんどない。例外は第 3 欄の「長時間残業者の特別健康診断」だ。長時間残業者の特別健康診断を導入（あるいは廃止）すると生産性は落ちる（あるいは伸びる）という結果は、固定効果モデルなので観察できない企業固有の要因はコントロールされているはずではあるが、もしかしたら別の因果関係を含んでいるのかもしれない。つまり、長時間残業者の特別健康診断を導入する企業は、長時間残業者が多いから導入するのであって、そのことが生産性を低下させているのかもしれない。表 11 は、こうした過大な係数が推計されている可能性はあるものの、他の制度に関しては統計的に有意な係数は推定されておらず、人事労務管理制度と全要素生産性の間には関連がなさそうだ。

人事労務管理制度が必ずしも企業の生産性に影響しないという結果となった理由として複数の仮説が思い当たる。

第一に、導入された制度が当該企業の生産技術（テクノロジーだけでなく、それに必要とされる労働者構成や労働者のスキル）、企业文化などに適合しているかどうかという、企業特性との関係があるからかもしれない。

例えば、長期的な視点に立って技術開発を行っている企業が、短期的視点に立った報酬制度を導入すれば、その企業の生産性は落ちるかもしれない。査定される期中に技術開発が成

¹⁷ 企業が生産性向上を期待して人事労務管理制度を導入するなら、導入企業の生産性は伸びてもおかしくない。一方、導入しない企業の場合には、制度を導入しても生産性が向上しないから導入しないのであって、もともと制度導入の効果は小さい。ここで純粋な影響と呼ぶのは、生産性向上が期待されるかどうかに関わらず、企業が制度導入した場合の効果である。そのためには、導入しても生産性が向上しないから制度導入しない企業が、制度導入した場合の影響を考慮する必要がある。

功しなければ昇給することができないから、期中で開発可能な技術に絞ってしまうというインセンティブを労働者に与えかねない。それは長期的な視点に立っての技術開発とは相容れない。

また、それまで年功序列がきっちりと運用されてきた会社が成果主義を導入するケースと、年功序列が運用されてこなかった会社が成果主義を導入したケースでは、結果に違いができるだろう。年功から成果・業績へという査定指標の切り替えは、考課者の考課方法への習熟を要求するだけでなく、彼らの心理にも強く影響する。たとえ考課者訓練を行ったとしても考課結果が中央値をとる傾向にあるのは、考課者の心理が影響しているからだ。同時に、考課される側に対しても、特に考課結果が悪い場合には、心理的に大きく影響するだろう。その意味で、企業文化が人事労務管理制度と補完性があると考えられる。

この意味で、人事労務管理制度だけでなく、別の切り口からも全要素生産性に対する影響を考える必要があるのかもしれない。

表11. 固定効果モデルの結果

	(1)	(2)	(3)
職能資格制度	-0.410 (0.870)	-0.0221 (0.911)	-0.208 (1.152)
個人の業績を月例賃金に反映する制度	0.145 (0.704)	-1.675 (1.711)	0.227 (0.876)
考課者訓練	-0.535 (0.870)	-1.563 (1.172)	0.282 (1.094)
社内公募制度・自己申告制度	-0.580 (0.906)	-0.305 (1.180)	-0.708 (1.124)
個人の業績を月例賃金に反映する制度 × 考課者訓練		2.328 (1.658)	
個人の業績を月例賃金に反映する制度 × 社内公募制度・自己申告制度		0.0344 (1.658)	
専任の部署、担当者の設置(推進体制の整備)			0.0438 (0.974)
女性の能力発揮のための計画を策定			0.398 (0.959)
セクハラ防止のための規定の策定			0.0585 (0.945)
従業員に対する啓発			0.00836 (0.747)
連続取得の奨励			-0.737 (1.459)
個人別年休の計画取得方針の導入			-0.497 (0.876)
チェックシステムの導入			0.0441 (0.862)
定時退社日の設定			-0.414 (0.950)
残業点検のための定期的な職場巡回			-0.929 (1.041)
代休取得の励行			0.254 (0.791)
長時間残業者の特別健康診断			-1.645* (0.915)
観察数	155	155	145
決定係数	0.040	0.062	0.124
企業数	56	56	56

括弧内は標準偏差

係数につく***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

第二に、制度が導入されていても、その運用実態に問題があるのかもしれない。企業側が導入した人事労務管理制度が効果を発揮するには、その制度が適用される労働者が制度を認識した上で、その制度の下で行動する必要があろう。もし労働者が制度を認識していないかっただり、制度を遵守していなかっただりすれば、その制度は制度とは言えない。たとえば、特定日をノー残業デーとする企業は多いが、それを完全に遵守できている企業は少ないかもしれない。男性労働者が育児休業を取得できるとしている企業でも、多くの男性労働者は育児休業を取ろうとしない。このように制度が整備されていても制度となり得ていないケースは多いだろう。これ以外にも、職能資格制度を廃止した企業で若手人材を抜擢したり、逆に高いランクにある労働者を降格したりすることは、そう多くはないかもしれない。その制度の目的が実力主義によって昇格・昇進、報酬を決定することであっても、実際には難しいことがあるのかもしれない。

第二の仮説は、多数の企業データを用いる場合には解決することは難しい。単一の企業や事業所の場合には、運用実態の問題は単一企業からのデータであるが故にコントロール可能だ。しかし、もしも制度の運用実態についての情報が入手できれば、多数の企業からのデータであっても解決可能かもしれない。

第三に、これはデータに起因するものだが、制度が効果を発揮するには時間がかかるかもしれない。労働者が制度を認識し、制度を遵守するまでにはラグが発生する可能性が高い。両立支援制度について分析した阿部・黒澤[2006、2009]では、制度導入後5年以上になって生産性を向上させていることを見出している。今回のデータは2005年から09年までの4年間の動向を見たに過ぎず、制度の効果を十分に測定できる観察期間ではなかったのかもしれない。

6. むすびにかえて

日本の雇用慣行は日本企業の生産性を高め、競争力の強化に貢献してきたと指摘されてきた。そして、日本の雇用慣行を支える人事労務管理制度もまた、生産性に影響すると考えられてきた。

この稿の本来の目的は最近の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たかにあり、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のではないかという仮説を検証することにあった。

しかしながら、今回のデータからは人事労務管理制度は企業の生産性に直接的に影響することは確かめられなかった。

その理由を考えると、全ての人事労務管理制度が全ての企業で効果的なわけではなく、ハイパフォーマンス企業の制度を導入したとしてもハイパフォーマンス企業にはなり得ないからかもしれない。企業の生産技術や企業文化とも関連するだろうし、制度の運用法の違いも影響するだろうし、制度の効果が発揮されるまで時間的ラグもあるだろう。

今回の分析では、こうした要因を現段階では識別することが出来ておらず、人事労務管理制度のネットの効果を得られなかつたと考えられる。

従来の研究では、特定の企業や事業所に絞って、人事労務管理制度と生産性の関係を検証することが多かつた。その結果によれば、確かに生産性を向上させる制度が存在した。しかし、その結果は特定の企業や事業所の結果であつて、それを一般化し普遍化することは、もしかしたら無理があるかもしれない。「日本の」と呼ぶためには、日本の企業が多数整備している制度や慣行が傾向的に効果を持つ必要があろう。その意味で、今回の分析のように大規模なデータを用いて分析する必要があるだろう。今後、上記の問題を克服し、人事労務管理制度のネットの効果を検証してみたい。

[参考文献]

- 阿部正浩[2007]「ポジティブ・アクション、ワーク・ライフ・バランスと生産性」、『季刊・社会保障研究』Vol.43、No.3、184-196頁
- 阿部正浩[2009]「ワーク・ライフ・バランス施策と賃金プロファイル」、『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 研究報告書』第2部第7章、内閣府経済社会総合研究所
- 阿部正浩・黒澤昌子[2006]「両立支援と企業業績」、『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』第3部第7章、ニッセイ基礎研究所
- 阿部正浩・黒澤昌子[2009]「ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性」、『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 研究報告書』第2部第1章、内閣府経済社会総合研究所
- Bandiera, Oriana, Iwan Barankay, Imran Rasul[2005]. Social preferences and the response to incentives: evidence from personnel data. *Quarterly Journal of Economics* 120 (3), 917-62.
- Bandiera, Oriana, Iwan Barankay, Imran Rasul[2007]. Incentives for managers and inequality among workers: evidence from a firm-level experiment. *Quarterly Journal of Economics* 122(2), 729-73
- Bandiera, Oriana, Iwan Barankay, Imran Rasul, [2009]. Social connections and incentives in the workplace: evidence from personnel data. *Econometrica* 77, 1047-94.
- Bartel, P. Ann, Richard B. Freeman, Casey Ichniowsk, Morris M. Kleiner[2011]. Can a workplace have an attitude problem? Workplace effects on employee attitudes and organizational performance. *Labour Economics* 18, 411-23.
- Black, Sandra, Lisa Lynch[2001]. How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics* 83 (3), 434-45.
- Black, Sandra, Lisa Lynch[2004]. What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation. *Economic Journal* 114 (493), 97-116.
- Bloom, Nick, John Van Reenen [2007]. Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics* 122 (4), 1341-1408.
- Nicholas Bloom, John Van Reenen [2011]. Human Resource Management and Productivity, in *Handbooks in*

Economics - Handbook of Labor Economics Vol.4B (Ed. by Orley Ashenfelter and David Card),
Chapter 19, 1697-1767

Boning, Brent, Casey Ichniowski, Kathryn Shaw[2007]. Opportunity counts: teams and the effectiveness of production incentives. *Journal of Labor Economics* 25 (4), 613–50.

Capelli, Peter, David Neumark[2001]. Do ‘high-performance’ work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review* 54 (4), 737–75.

Gant, Jon, Casey Ichniowski, Kathryn Shaw[2002]. Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations. *Journal of Economics & Management Strategy* 11 (2), 289–328.

Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw, Giovanna Prennushi[1997]. The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review* 87 (3), 291–313.

川口章[2007]「均等化施策とワーク・ライフ・バランス施策が賃金と離職行動に及ぼす影響」、『仕事と家庭の両立支援にかかる調査』JILPT 調査シリーズ No.37、第 II 部第 2 章、労働政策研究・研修機構

川口章・西谷公孝[2009]「ワーク・ライフ・バランスと男女均等化は企業業績を高めるか:大阪府における中小企業の分析」、Doshisha University policy studies (3)、31-47 頁

熊迫真一[2007]「人的資源管理施策の企業内適合と企業業績」、『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』労働政策研究報告書 No.74、第 III 部第 5 章、労働政策研究・研修機構

Head Keith, John Ries[2003]. Heterogeneity and the FDI versus export decision of Japanese manufacturers. *Journal of the Japanese and International Economies* 17(4), 448-67

Lazear, Edward[2000]. Performance pay and productivity. *American Economic Review* 90 (5), 1346–61.

都留康・阿部正浩・久保克行[2005]『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証—』、東洋経済新報社

松繁寿和・中嶋哲夫・梅崎修[2005]『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント—』、ミネルヴァ書房

山本勲・松浦寿幸[2011]「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?—企業パネルデータを用

いた WLB 施策と TFP の検証— RIETI ディスカッションペーパー 11-J-032、経済産業研究所

[付録 データ]

この章で用いたデータについて説明する。

JILPT 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」、2007 年に「雇用システムと人事戦略に関する調査」、そして 2009 年には「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」を実施してきた。これらの調査には、同一調査対象に対して同一内容の質問を一部しており、2 年ごとのパネルデータを構築することが可能となっている。

この章では、収集された調査対象のうち、上記 3 カ年分の調査に回答した企業のみを分析の対象とした。3 カ年分の調査にすべて協力した企業は 61 社である。

この 61 社の属性を付録表に示す。

参考1 企業の属性(その1)

	全社員数	非正規雇用者比率	正社員の平均勤続年数	35歳男性の平均年収水準(初任給=100)
2005年	4034.639 (6928.393)	28.1416 (27.56831)	16.0339 (5.369024)	—
	61	53	59	—
2007年	4738.327 (8260.215)	18.89101 (23.75513)	15.82759 (5.422946)	173.7727 (31.3709)
	55	55	58	44
2009年	4394.193 (6841.193)	19.37054 (24.60631)	16.26441 (4.592601)	172.4545 (41.24597)
	57	57	59	44
計	4376.821 (7313.533)	22.02807 (25.52189)	16.04318 (5.1142)	173.1136 (36.43745)
	173	165	176	88

参考1 企業の属性(その2)

主たる産業	2005年	2007年	2009年	計
建設業	10 社 (16.39%)	10 社 (16.39%)	10 社 (16.39%)	30 社 (16.39%)
製造業	22 社 (36.07%)	21 社 (34.43%)	22 社 (36.07%)	65 社 (35.52%)
電気・ガス熱供給・水道業	4 社 (6.56%)	4 社 (6.56%)	4 社 (6.56%)	12 社 (6.56%)
卸売業	9 社 (14.75%)	8 社 (13.11%)	8 社 (13.11%)	25 社 (13.66%)
小売業	3 社 (4.92%)	3 社 (4.92%)	3 社 (4.92%)	9 社 (4.92%)
飲食店・宿泊業	0 社 (0.00%)	0 社 (0.00%)	1 社 (1.64%)	1 社 (0.55%)
運輸業	2 社 (3.28%)	2 社 (3.28%)	2 社 (3.28%)	6 社 (3.28%)
情報・通信業	0 社 (0.00%)	0 社 (0.00%)	1 社 (1.64%)	1 社 (0.55%)
金融・保険業	4 社 (6.56%)	4 社 (6.56%)	3 社 (4.92%)	11 社 (6.01%)
不動産業	1 社 (1.64%)	1 社 (1.64%)	2 社 (3.28%)	4 社 (2.19%)
サービス業	6 社 (9.84%)	8 社 (13.11%)	0 社 (0.00%)	14 社 (7.65%)
その他	0 社 (0.00%)	0 社 (0.00%)	5 社 (8.20%)	5 社 (2.73%)
計	61 社 (100.00%)	61 社 (100.00%)	61 社 (100.00%)	183 社 (100.00%)

労働組合の有無	2005年	2007年	2009年	計
ある	52 社 (85.25%)	51 社 (83.61%)	51 社 (85.00%)	154 社 (84.62%)
ない	9 社 (14.75%)	10 社 (16.39%)	9 社 (15.00%)	28 社 (15.38%)
計	61 社 (100.00%)	61 社 (100.00%)	60 社 (100.00%)	182 社 (100.00%)

労使協議制の有無	2005年	2007年	2009年	計
ある	—	47 社 (77.05%)	50 社 (81.97%)	97 社 (79.51%)
ない	—	14 社 (22.95%)	7 社 (11.48%)	21 社 (17.21%)
不明	—	0 社 (0.00%)	4 社 (6.56%)	4 社 (3.28%)
計	—	61 社 (100.00%)	61 社 (100.00%)	122 社 (100.00%)

参考2 全要素生産性の伸び、人事労務管理制度と操作変数に関する回帰分析

従属変数	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	TFPの変化 (05-09年)	職能資格制度	個人の業績を月 例賃金に反映す る制度	考課者訓練	社内公募制度 ・自己申告制度	専任の部署、担 当者の設置(推進 体制の整備)
生え抜き	-0.770 (0.763)	0.124 (0.146)	-0.114 (0.195)	0.0574 (0.154)	0.409*** (0.146)	0.0535 (0.167)
親会社・関連会社出身	0.272 (1.742)	0.749** (0.334)	0.0632 (0.446)	-0.0557 (0.351)	0.321 (0.334)	-0.0326 (0.382)
金融機関など	-1.023 (1.464)	0.894*** (0.281)	-0.680* (0.375)	-0.748** (0.295)	-0.362 (0.281)	-0.420 (0.321)
女性従業員比率	0.764 (3.746)	0.467 (0.719)	1.642* (0.958)	0.550 (0.756)	0.347 (0.719)	1.152 (0.821)
定数項	0.739 (0.807)	-0.293* (0.155)	-0.219 (0.207)	0.00342 (0.163)	-0.354** (0.155)	-0.0768 (0.177)
観察数	47	47	47	47	47	47
決定係数	0.033	0.252	0.128	0.174	0.252	0.096
従属変数	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
	女性の能力発揮 のための計画を 策定	セクハラ防止のた めの規定の策定	従業員に対する 啓発	連続取得の奨励	個人別年休の計 画取得方針の導 入	チェックシステム の導入
生え抜き	-0.1000 (0.164)	-0.216 (0.159)	0.189 (0.210)	0.0714 (0.0833)	0.0809 (0.188)	0.260 (0.204)
親会社・関連会社出身	-0.136 (0.366)	0.260 (0.362)	0.107 (0.479)	3.58e-05 (0.189)	0.0582 (0.426)	0.166 (0.566)
金融機関など	-0.170 (0.308)	0.345 (0.304)	0.311 (0.402)	-0.333** (0.159)	0.0809 (0.358)	-0.186 (0.357)
女性従業員比率	0.732 (0.784)	1.762** (0.778)	2.777** (1.029)	0.000930 (0.408)	-0.486 (0.920)	1.236 (0.977)
定数項	0.0664 (0.175)	0.0724 (0.168)	-0.371 (0.222)	-0.000124 (0.0878)	-0.0120 (0.198)	-0.322 (0.196)
観察数	46	47	47	46	46	41
決定係数	0.033	0.202	0.170	0.153	0.011	0.128
従属変数	(13)	(14)	(15)	(16)		
	定時退社日の設 定	残業点検のため の定期的な職場 巡回	代休取得の励行	長時間残業者の 特別健康診断		
生え抜き	0.188 (0.213)	-0.0507 (0.141)	0.105 (0.205)	0.269 (0.229)		
親会社・関連会社出身	-0.866 (0.591)	-0.199 (0.392)	-0.946 (0.570)	-0.101 (0.636)		
金融機関など	0.152 (0.373)	-0.199 (0.247)	0.363 (0.360)	-0.102 (0.401)		
女性従業員比率	-1.231 (1.020)	-0.0273 (0.676)	1.648 (0.983)	0.0379 (1.097)		
定数項	0.0218 (0.205)	0.203 (0.136)	-0.263 (0.197)	0.0962 (0.220)		
観察数	41	41	41	41		
決定係数	0.121	0.022	0.184	0.061		

括弧内は標準偏差

係数につく***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

第3章 新卒採用抑制と労働組合

1. はじめに

かなり早くから若年層の失業が大きな社会問題となっていた欧米諸国と異なり、日本においては若年層の失業は 1990 年代後半から社会問題として取り上げられることとなった。若年失業に関する初期の影響力がある議論としては、いわゆる「パラサイトサイ・シングル仮説」がある。これは、労働の供給側である若年層の勤労意識の変化に焦点があてられた議論であり、その結果、若年失業を「贅沢失業」ととらえる議論も散見された。しかし、需要側、すなわち企業の採用行動の側面からこの問題を分析した玄田（2001）あたりから、若年層の失業が中高年層の雇用維持によってなされているという認識が一般的に広まった。その認識が普及するにつれて、若年層の雇用環境の悪化が大きな社会問題としてクローズアップされるようになった。一端は、2003 年あたりからの経済成長の回復によって「就職氷河期」は解消されたように見えたが、いわゆる「リーマンショック」後の深刻な不況に際して若年層の失業問題が再度クローズアップされることとなった。

一方で、いわゆる「派遣切り」でクローズアップされた非正規雇用の増加の背景には正社員にする強い雇用保障が存在していることが議論されたが、その強い雇用保障は労働組合の存在と強く結びついており、バブル崩壊後の日本の雇用保障には労働組合が一定の役割を果たしていたことが明らかにされている。野田（2010）では労働組合の存在が雇用の調整速度を遅らせ、人員整理の確率を低下させる一方で、労働組合の存在する企業では非正規雇用の比率が高くなり、新卒採用が抑制されていることを明らかにしている。そして、このような正社員に対する雇用保障はリーマンショック後も大きく変化しているとは考えにくい。

本稿は、リーマンショック後の 2009 年のデータを用いて、新卒採用抑制に対する労働組合の効果を分析する。上で述べたように労働組合の新卒採用抑制効果については、野田（2010）で確認されているが、リーマンショック後に関する分析はいまだないため、この課題に取り組むこととする。

2. 若年失業の問題点

若年層雇用環境の悪化は、1990 年代にマスコミ等で取り上げられた際には、それほど大きな社会問題としては取り上げられなかった。その理由は、若年層は扶養する家族をもっておらず、親にも経済的に依存できることであり、そしてその親の年代層の失業に関心が集中した。また、若年者がまだそれほどの技能を持っていないことで社会的な損失が小さいと思われたこともその理由と考えられる。しかしながら、企業の採用行動の側面からの分析が行わ

れ、いわゆる「雇用の置き換え効果」の存在が議論の対象にされるにしたがって、若年失業に関しては次のような問題点が指摘されるようになった。

第一に、一国レベルでの人的資本レベルが長期的に低迷し、経済成長にマイナスの影響を与えることである。人的資本は、学校教育だけではなく、企業内での人材育成においても形成され、日本企業ではこの側面が強かった。この企業内での教育訓練を受けていない人々の増加は、将来日本企業を背負って立つ人々の人的資本の形成にマイナスの影響を与える。

第二に、階層が固定化されてしまう可能性が生じる。若年期に十分な訓練を受けていないことが原因となり、貧困に陥った場合、自らの子供に対しても教育投資ができなくなり、彼らの将来の稼得能力が低下してしまう可能性である。

第三に、晩婚化と少子化を更に促進してしまう。若年層の雇用環境の悪化は、結婚の時期を遅らせるが、日本の場合には、晩婚化がストレートに少子化に結び付くので、若年層の雇用環境の悪化は出生率の一層の低下に拍車をかける恐れがある。

第四に、犯罪率の上昇や治安の悪化をもたらす。大竹・岡村（2000）では、高卒者に対する有効求人倍率と少年の犯罪には有意なマイナスの相関があることが明らかにされている。このように若年層の雇用不安は社会の安定を危険にさらす可能性がある。

3. 雇用の置き換え効果をめぐる議論

3-1. サーベイ

若年層の失業の背景には「置き換え効果」の存在が指摘されている。若年層と中高年が雇用面において代替的な関係にあり、中高年の雇用保護が優先されるならば、そのことは若年層の雇用に対してマイナスの影響を与えることが予想される。これがいわゆる雇用の「置き換え効果」といわれるものである。この置き換え効果については、多くの研究において、その存在が確認してきた。

玄田（2001）は、「雇用動向調査」を用いた分析を行い、1990年代後半から2000年代前半にかけて45歳以上の中高年者の比率の高い事業所において、労働流入率、採用率、基準予定数が減少していることを発見した。

川口（2005）は連合総研が実施したアンケート調査を利用し、事業所内の中高年比率を用いる代わりに中高年の過剰感を説明変数として利用し置き換え効果に対する効果を分析した。その結果、45-49歳の中高年層の雇用過剰感が強いところでは、新規採用比率が低くなることを見出している。

生産関数を利用して年齢間の代替関係を分析したものに三谷（2001）、野呂・大竹（2006）がある。三谷（2001）は、都道府県別の集計データによる製造業の付加価値と賃金のデータを用いてコストシェア関数を使用して年齢間と男女間の代替補完関係を推計し、それぞれの代替補完関係を計算した。高齢男性労働者と15-24歳の若年層の男女との補完の部分弾力性が0.58とマイナスであることを見出し、これらの2つのカテゴリーの労働者が代替的な関

係にあることを確認した。

野呂・大竹（2006）は、CES 生産関数のパラメーターを計測し、学歴や年齢間での代替関係を分析している。1976 年から 2001 年までの「賃金構造基本統計調査」のデータを使用して分析した結果、高卒、大卒ともに年齢間での代替関係が発見されている。

労働組合の効果を分析した研究は次の二つである。太田（2002）は、愛知県下の企業に対するアンケートを用いて「貴社の現状として、中高年の雇用を維持するために若年新卒採用を抑えていますか？」という質問項目に対する「よくあてはまる」「ある程度当てはまる」「あてはまらない」の 3 種類の回答を被説明変数として用いて、労働組合の効果を分析している。この分析結果によれば、労働組合のある企業ほど「雇用の置き換え」が生じている傾向が強いことが明らかにされている。

野田（2010）は希望退職と新卒採用抑制、そして賃金カットに対する労働組合の効果を分析する中で、労働組合が新卒採用を抑制する確率を上昇させていることを見出している。具体的には、1991–1996 年の金融危機以前の期間において、労働組合は希望退職実施の確率を低下させる一方で新卒採用抑制の確率を上昇させていた。このことは、労働組合が人員整理（いわゆるリストラ）の実施を抑制し、企業内の雇用者を守ることが、新卒採用者の採用抑制につながることを示したものと理解できる。

3-2. インサイダー・アウトサイダーモデル

このように日本の労働市場を対象にした研究のサーベイから、中高年の雇用維持が若年層の雇用を抑制している可能性が検出されている。このような置き換え効果を説明する労働経済学上の理論としては、Lindbeck and Snower（1985）（1988）によるインサイダー・アウトサイダー理論がある。この理論は主にヨーロッパの高い失業率とその持続性を説明するために考え出されたものであるが、日本の労働市場での雇用の「置き換え効果」を説明する理論としても有効であると考えられる。

「インサイダー」とは企業に雇用されている既存の労働者ことで（特に日本の文脈では正社員である労働組合員）、彼らは企業にとって必要なスキルを身に付けているがゆえに企業に対して一定の交渉力を持っている。なぜなら、彼らインサイダーを解雇して新たに新規採用を行った場合には、企業は募集や採用、教育訓練に関するコストを負担しなければならないからである。労働組合や解雇規制などの諸制度はこのインサイダーの交渉力を高めるよう作用する。

一方で「アウトサイダー」とは、失業者や新規学卒者、転職希望者といった企業の外部にいる人達のことである。彼らは、スキルがないために企業に対する交渉力を有しない。このもとで、インサイダーはアウトサイダーの利益を考慮に入れて賃金交渉をするわけではない。不況期にインサイダーが賃金の切り下げに抵抗すれば、そのしづ寄せがアウトサイダーに集中し、彼らは失業状態にとどめ置かれることとなる。

この理論は、労働組合がある企業で雇用の置き換え効果が起きるメカニズムについてわかりやすく議論している。労働組合は当然インサイダーの利益を守る組織であるので、企業が不況期に人件費を抑制する必要が生じた場合、人員の削減や既存労働者の賃金のカットよりも、新卒採用者の抑制を企業に強く働きかけるであろう。そしてそのことは、企業の新規採用者を減少させることにつながるのである。先に見た、野田（2010）の結果は、インサイダー・アウトサイダー理論が日本の労働市場に適応できることを示している。

4. 作業仮説とデータ

本稿では、全社員数に対する新卒採用者の比率を被説明変数として採用し、これに対する労働組合ダミーの影響を分析することで、労働組合が新卒採用にどのような影響を与えているのかを検証する。労働組合が新卒採用を抑制していれば、労働組合ダミーはマイナスで有意になると予想できる。

本稿で使用するデータは、独立行政法人労働政策研究・研修機構が2009年9月に実施した上場企業を対象とした「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」である。

表1は要約統計量を示している。全従業員に対する新卒採用者の比率（新卒採用者／全社員）は0.048であり、正社員に対する新卒採用者の比率（新卒採用者／正社員）は0.042である。また、労働組合ダミーは0.71であり、労働組合については約70%の企業に組合が組織されていることがわかる。

表1. 記述統計量

サンプル数	139	
変数名	平均	標準偏差
新卒者比率(2008新規採用/全社員)	0.048	0.015
新卒者比率(2008新規採用/正社員)	0.042	0.015
労働組合ダミー	0.704	0.443
教育訓練1	2.969	0.743
教育訓練2	3.219	0.586
賃金プロファイル	1.685	0.775
職能資格制度ダミー	0.734	0.442
企業規模ダミー1	0.269	0.444
企業規模ダミー2	0.283	0.451

企業内の人的資源管理施策は新規採用者比率に影響を与えると考えられるが、アンケートでは賃金プロファイルの傾斜や職能資格制度の有無、そして、教育訓練制度について尋ねているので、これを使用する。これらの賃金プロファイルが急傾斜であり、職能資格制度が存在している企業、そして、企業が教育訓練に責任を持ってきた企業は人材育成に対する投資が活発に行われている企業であると思われるが、人材育成に対する投資は新卒者比率に関してマイナスの影響を与えることが考えられる。従業員の能力開発に対する必要性が高い企業、人的資本投資が活発に行われている企業では、教育訓練投資を受けた従業員を守るために新

卒採用が抑制され、新規採用者の比率が低くなるという可能性である。

賃金プロファイルは初任給を 1 とした場合の男性大卒 35 歳の年収、職能資格制度ダミーはその制度がある場合を 1、その他を 0 としたダミー変数である。初任給を 1 としたときの 35 歳の賃金は平均で 1.685 となる。また、約 70% の企業に職能資格制度が導入されている。

企業の教育訓練制度については 2 つの変数を使用する。2 つの質問項目についてのアンケートでの具体的な質問は、「貴社のホワイトカラーの研修政策の方針は A と B のどちらに近いですか。これまでの方針と今後の方針に分けて、それぞれについて該当する番号に○をつけてください」であり、使用する質問は、「これまで従業員に教育訓練を行うのは企業の責任か(A)、それとも個人が責任を持つべきか(B)」(教育訓練 1)、「これまで教育訓練にあたって重視するのは OJT(A)か OFF-JT(B)か (教育訓練 2)」、の 2 つである。選択肢は「A である、A に近い、B に近い、B である」の 4 段階になっており、A から順に 4、3、2、1 のスコアがつけてある。教育訓練 1 の平均スコアは 2.969 となっており、従業員に対する教育訓練を企業の責任ととらえる企業が多いようである。また、教育訓練 2 の平均スコアは 3.219 となっており、OJT を重視している企業のほうが圧倒的に多いようである。企業規模ダミー 1 は全社員 1000 人以上 3000 人未満を 1、その他を 0 とし、企業規模ダミー 2 は全社員 3000 人以上に 1、その他が 0 である。

5. 新卒採用抑制の分析

まず、2009 年調査を用いて新規採用者比率の決定要因について分析しよう。被説明変数は全従業員数に対する新卒者の割合である。説明変数としては、労働組合ダミー、そして人的資源管理施策に関する変数である。新規採用者比率が 0 の企業も存在するためトービットモデルによる分析を行った。

労働組合の存在が企業の計測できないような社風などに影響を受け、一方で新卒採用がこの社風などの見えない要因の影響を受けていたとすれば、労働組合変数に内生性が生じる。このために、操作変数を使った分析を行うが、操作変数には内部出身者かオーナーかという経営者の属性を使った。オーナー経営者は内部出身の経営者よりも組合に対して親和的でないことが予想できるが、一方、経営者の属性それ自身は新卒採用行動に影響を与えるとは考えにくい。

表 2 の推定結果によれば、労働組合ダミーを被説明変数として操作変数を用いた推定で得られた労働組合ダミーの予測値が推定式に入っている。労働組合ダミーの予測値についてはすべてマイナスで統計的に有意となっており、労働組合の存在が新卒採用者比率を低下させていることがわかる。概ね、労働組合が組織されている企業のほうがそうでない企業より、新規採用者比率が低くなっている。すなわち、労働組合の存在している企業においては、労働組合員の雇用を保護するために、新卒採用が抑制されていると推察される。つまり、野田(2010) などの結果と合わせて総合的に判断すれば、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ことになる。

賃金プロファイルは有意ではないが、職能資格制度はマイナスで有意となっており、また、労働組合ダミーはこれらの変数の有無に関わらず、マイナスで有意である。職能資格制度にもとづいて長期的な視野に立って人材開発を行っている企業では、新卒者の採用比率は低くなる。従業員の能力開発に対する必要性が高い企業、人的資本投資が活発に行われている企業では、投資を受けた従業員を守るために、新卒採用者が減少するという結果は、先行研究と整合的である。

また、教育訓練に関する変数は、教育訓練1（教育訓練は企業の責任かどうか）は有意ではないが、教育訓練2（人材育成で重視するのはOJTかOFFJTか）がマイナスで有意である。つまり、人材育成においてOJTを重視している企業では、OJTで企業特殊技能を身に付けた従業員を守るために、新卒採用者が減少するということと解釈できる。

さらに、表3では正社員に対する新規採用者の比率に被説明変数を変えて同様の分析を行ったが、組合ダミーの予測値や職能資格、教育訓練変数については表2と同様の結果が得られている。

表2. 新規採用者比率（新卒者数／全社員数）の決定要因（2009年調査）

	(1)	(2)	(3)	(4)
労働組合ダミー(推定値)	-0.4100 *** (0.1560)	-0.4101 *** (0.1577)	-0.4181 *** (0.1584)	-0.4270 *** (0.1570)
賃金プロファイル		-0.0001 (0.0030)	0.0010 (0.0479)	0.0001 (0.0003)
職能資格制度ダミー				-0.0543 ** (0.0343)
教育訓練1	0.0284 (0.0216)	0.0284 (0.0217)	0.0292 (0.0217)	0.0035 (0.0220)
教育訓練2	-0.0687 ** (0.0265)	-0.0689 ** (0.0269)	-0.0703 ** (0.0270)	-0.0700 ** (0.0268)
企業規模ダミー1	0.0308 (0.0430)	0.0311 (0.0435)	0.0417 (0.0451)	0.0361 (0.0449)
企業規模ダミー2	0.0010 (0.0160)	0.0434 (0.0526)	0.0444 (0.0527)	0.0515 (0.0526)
AdjR ²	0.1212	0.1209	0.1252	0.1301

上段は係数、()は標準誤差。*は10%、**5%、***1%で有意である。

表3. 新規採用者比率（新卒者数／正社員数）の決定要因（2009年調査）

	(1)	(2)	(3)	(4)
労働組合ダミー(推定値)	-0.0497 *** (0.1574)	-0.0493 *** (0.1586)	-0.0453 *** (0.1590)	-0.0462 ** (0.1570)
賃金プロファイル		0.0001 (0.0003)	0.0010 (0.0040)	0.0001 (0.0003)
職能資格制度ダミー				-0.0608 ** (0.0347)
教育訓練1	-0.0265 (0.0216)	0.0265 (0.0217)	0.0341 (0.0221)	0.0340 (0.0220)
教育訓練2	-0.0670 ** (0.0266)	-0.0669 ** (0.0270)	-0.0672 ** (0.0269)	-0.0672 (0.0269)
企業規模ダミー1	0.0388 (0.0434)	0.0387 (0.0440)	0.0409 (0.0454)	0.0408 (0.0454)
企業規模ダミー2	0.0572 (0.0525)	0.0527 (0.0016)	0.0653 (0.0526)	0.0653 (0.0526)
AdjR ²	0.1561	0.1564	0.1571	0.1635

上段は係数、()は標準誤差。*は10%、**5%、***1%で有意である

6. まとめにかえて

本章では、労働組合の存在および、雇用維持が雇用の調整コストを上昇させることを通じて新規採用者比率を低下させているかどうかについて分析を行った。アンケートデータを使用して、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分析を行った。本章での分析結果からは次のことがいえる。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が、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である。

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。まとめて言えば、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ことになる。

最後に、問題点を述べておこう。本稿の分析はクロスセクションデータによる分析であり、雇用調整手段や新卒採用者比率に影響を与える企業固有の要因が十分にコントロールされていないので、パネルデータを使用した詳細な分析が望まれる。また、サンプル数が非常に少ないので、より正確な結果を得るにはより大量のサンプルが必要となる。

参考文献

太田聰一（2002）「若年失業の再検討」玄田有史・中田喜文編「リストラと転職の経済分析」第11章、東洋経済新報社

大竹文雄・岡村和明（2000）「少年犯罪と労働市場」『日本経済研究』第40号、pp.40-65.

川口大司（2005）「労働者の高齢化と新規採用」『雇用のミスマッチの分析と諸課題—労働市場のマッチング機能

強化に関する研究報告書一』第6章、連合総合生活開発研究所

玄田有史（2001）「仕事の中の曖昧な不安」中央公論社

野田知彦（2010）『雇用保障の経済分析—企業パネルデータによる労使関係—』ミネルヴァ書房

野呂沙織・大竹文雄（2006）「年齢間労働代替性と学歴間賃金格差」『日本労働研究雑誌』602号、pp.39-49.

三谷直紀（2001）「高齢者雇用政策と労働需要」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』第11章、東京大学出版会

Lindbeck A. and Snower, D.J. (1985) "Efficiency Wages versus Insider and Outsider," European Economic Review Proceedings, Vol. 101, No.5, pp.915-938.

Lindbeck A. and Snower, D.J. (1988) "The Insider and Outsider Theory of Employment and Unemployment," Cambridge* The MIT Press.

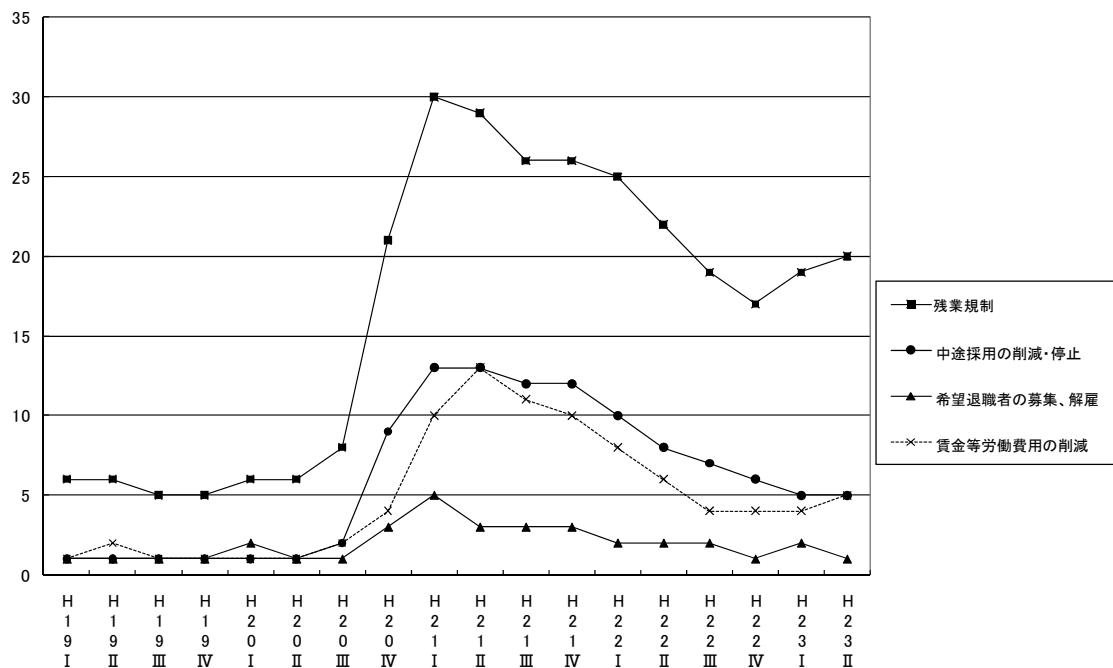
第4章 雇用調整施策の選択要因

1. はじめに

労働需要は生産から派生する。生産量が高まるときには労働需要も高まり、生産量が低下するときには、労働需要も低下する。そのため、景気が良くなれば、企業は人を採用したり、景気が悪くなれば雇用調整を行う企業が増える。

図1は、厚生労働省が実施している労働経済動向調査から、「残業規制」、「中途採用の削減・停止」、「希望退職者の募集、解雇」、「賃金等労働費用の削減」の実施割合の推移を示したものである。全般的な傾向として目に付くのは、平成20年の第Ⅱ四半期まではどの施策の実施割合も大きな変化は見られないが、平成20年の第Ⅲ四半期からどの施策も実施割合が高くなっているという点である。これは、リーマンショックの影響を反映したものであろう。景気の悪化が、雇用調整を実施する企業の増加をもたらしていることを表している。(なお、この労働経済動向調査は事業所規模、30人以上の全国の民営事業所を対象としており、本稿で利用する調査結果とは調査対象が異なる点について留意する必要がある。)

図1. 雇用調整等の実施割合推移



もっとも、景気が悪化した際に企業が選択する雇用調整施策にはバラツキがあるようである。例えば、解雇や希望退職といった在籍している人員を減らすような施策を選択する企業と選択しない企業には、どのような違いがあるのだろうか。技能形成という観点から見れば、一人前に育てるのに時間がかかる企業では、容易には人を減らさないのではないかと考えられるし、そもそも同業他社と比較して育成に時間がかかること自体が競争力の低さの表れで、そういう企業は雇用調整に追い込まれやすいとも考えられる。また、企業の意思決定に強く影響するであろうガバナンス構造や、在籍している人員の構成なども雇用調整策の選択に関係するかもしれない。

本稿では、実施され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検討する。

2. 分析方法・データ

本稿では、「雇用システムと人事戦略に関する調査」（以下、「2007年調査」と）と、「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」とする）によって収集された雇用調整施策毎の実施状況を用い、各雇用調整施策がどのような要因によって決定されているのかを考察する。

分析に使用するデータは、2007年調査と2009年調査に、日経ニーズによる財務データをマッチングさせたものである。

まず分析1として、調査毎に雇用調整施策毎の実施有無ダミーを被説明変数としたプロビット分析を行い、2007年と2009年で選択する雇用調整施策への影響要因に変化が見られるのかを確認する。2007年調査と2009年調査は、過去2年間に実施した雇用調整施策について同じ設問を設けている。「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」を実施しているかどうかを希望退職ダミー、「一時金のカット」を実施しているかどうかを一時金カットダミー、「賃下げ」を実施しているかどうかを賃下げダミーとし、被説明変数とする。

説明変数は、赤字ダミー、金融機関保有率、外国法人保有率、個人保有率、平均勤続年数、男性平均年収、女性平均年収、年収格差、育成期間、業種ダミーを用いている。

赤字ダミーは、各雇用調整が実施される前2年間に、経常利益が赤字であれば1とするものである。調査実施年（2007年調査なら2007年、2009年調査なら2009年）の前2年間が各雇用調整が実施された期間なので、赤字かどうかを判定するのは調査実施年の3~4年前である。その2年間のうちいずれかでも赤字であれば1とする変数となっている。この判定は日経ニーズのデータに基づいている。

金融機関保有率、外国法人保有率、個人保有率は、日経ニーズのデータに基づいて作成した変数である。企業のガバナンス構造が与える影響を確認するために説明変数に組み入れている。

平均勤続年数は、2007年調査と2009年調査での設問「正社員の平均勤続年数」に基づいて作成された変数である。

男性平均年収と女性平均年収は、2007 年調査と 2009 年調査での「初任（新卒 22 歳程度）の平均年収を 100 としたときに 35 歳時の平均年収はどの程度の水準になりますか」という設問に基づいている。「男性の 35 歳大卒正社員平均年収」の値を男性平均年収、「女性の 35 歳大卒正社員平均年収」の値を女性平均年収として用いている。

年収格差は、2007 年調査と 2009 年調査での「35 歳大卒社員同士で比較した際、年収の最高と最低はどの程度の水準になりますか。35 歳大卒正社員の平均年収を 100 としてお答えください」という設問に基づいている。変数の作成にあたっては、「35 歳大卒正社員最高」の値から「35 歳大卒正社員最低」の値を引いたものを年収格差としている。

育成期間は、2007 年調査と 2009 年調査での「現在、貴社の新入社員が採用後、貴社のコアの仕事をできるようになる（一人前と呼べるようになる）には、だいたいどのくらいの期間が必要と考えていますか」という設問に基づいている。この値を月数に換算したものを育成期間として用いている。

業種ダミーについては、2007 年調査と 2009 年調査での設問「主たる産業」に基づいている。

次に分析 2 として、2007 年調査と 2009 年調査の両方に回答した企業に関して、2007 年調査で選択した雇用調整施策と 2009 年調査で選択した雇用調整施策の関係を見る。同一の設問が多いことから、両方の調査に回答した企業数が多ければ、パネルデータとして解析できるが、それに耐えうるほどのサンプルサイズにはなっていないと見られる。よって本稿では、クロス集計表により傾向を確認するに留める。

なお、分析 1 と分析 2 の双方とも、2007 年調査と 2009 年調査での設問「ここ 2 年間に雇用調整にあたることはしていない」に Yes と回答した企業は分析対象から外している。

これらの記述統計を章末の付表に示す。

3. 分析結果

3-1. 分析 1

まず希望退職ダミーを被説明変数とした結果を見てみる。表 1 は 2007 年、表 2 は 2009 年の結果を示したものである。赤字ダミーは 2007 年ではモデル 1-1 とモデル 1-2 で有意にプラスであった。2009 年でもモデル 2-3 で有意にプラスであった。これは直近の業績が赤字であれば、希望退職を実施する可能性が高まるということである。

ガバナンス構造に関しては、2007 年では金融機関保有率はモデル 1-2 とモデル 1-3 で有意にプラスであり、個人保有率もモデル 1-2 とモデル 1-3 で有意にプラスであった。

2007 年では金融機関や個人の保有率が高ければ希望退職を実施する確率が高まるが、2009 年ではその傾向は表れていない。

平均勤続年数については、2007 年ではモデル 1-1、モデル 1-2、モデル 1-4、モデル 1-5 において有意にマイナスであった。2007 年では平均勤続年数が長いほど希望退職を実施する

確率が低くなっている。もしくは平均勤続年数が短い企業が希望退職を実施しているのかもしれない。なお2009年では有意ではなかった。

育成期間は、2007年ではモデル1-1、モデル1-4において有意にプラスであった。2007年では育成期間が長いほど希望退職を実施する確率が高まるが、2009年では有意ではなかった。

男性の平均年収や女性の平均年収、年収格差は、2007年と2009年の双方において、有意でなかった。

表1. 2007年・希望退職

希望退職ダミー	モデル1-1		モデル1-2		モデル1-3		モデル1-4		モデル1-5	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
赤字ダミー	1.612	0.835 *	1.089	0.640 *	0.619	0.437				
金融機関保有率	3.135	3.487	5.984	2.688 **	3.482	1.796 *				
外国法人保有率	0.178	2.908	2.506	2.180	1.552	1.868				
個人保有率	4.044	2.739	4.463	1.771 **	4.052	1.397 ***				
平均勤続年数	-0.221	0.121 *	-0.136	0.077 *			-0.221	0.079 ***	-0.123	0.052 **
男性平均年収	0.015	0.018					0.011	0.013		
女性平均年収	0.014	0.016					0.007	0.011		
年収格差			0.014	0.011					0.012	0.009
育成期間	0.017	0.010 *	0.005	0.007			0.017	0.007 **	0.006	0.005
業種ダミー										
建設業	1.799	1.206	1.725	0.779 **	0.886	0.558	1.778	0.769 **	0.864	0.534
電気・ガス・水道業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
卸売業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
小売業	-0.310	1.259	-0.784	1.154	-0.054	0.741	-1.014	0.886	-0.862	0.892
飲食店・宿泊業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
運輸業	-0.742	1.156	-0.174	0.915	-0.069	0.767	0.044	0.787	0.070	0.691
情報・通信業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
金融・保険業	—	—	—	—	—	—	-0.443	0.812	-0.496	0.657
不動産業					1.584	0.990				
医療・福祉	—	—	—	—	-0.494	0.704	—	—	—	—
(定数項)	-6.159	3.099 **	-3.322	1.725 *	-3.632	1.091 ***	-1.438	1.507	0.409	0.909
擬似決定係数	0.4087		0.2617		0.1621		0.2905		0.144	

表2. 2009年・希望退職

希望退職ダミー	モデル2-1		モデル2-2		モデル2-3		モデル2-4		モデル2-5	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
赤字ダミー	0.599	0.654	0.775	0.650	0.705	0.420 *				
金融機関保有率	-2.024	1.726	-1.516	1.896	-1.664	1.242				
外国法人保有率	3.568	2.180	3.489	2.492	2.156	1.499				
個人保有率	0.038	1.147	0.585	1.276	0.366	0.847				
平均勤続年数	-0.023	0.039	-0.016	0.045			-0.035	0.035	-0.023	0.039
男性平均年収	0.005	0.008					0.002	0.008		
女性平均年収	-0.006	0.008					-0.004	0.008		
年収格差			0.004	0.004					0.004	0.004
育成期間	-0.001	0.005	-0.002	0.005			0.000	0.004	-0.001	0.005
業種ダミー										
建設業	0.624	0.474	0.732	0.591	0.385	0.369	0.574	0.457	0.666	0.584
電気・ガス・水道業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
卸売業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
小売業	-0.899	0.717	-0.783	0.731	-0.715	0.606	-0.643	0.663	-0.597	0.643
飲食店・宿泊業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
運輸業	0.268	0.727	0.368	0.778	-0.136	0.618	-0.041	0.689	-0.017	0.714
情報・通信業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
金融・保険業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
不動産業	—	—	—	—	-0.544	0.686	—	—	—	—
医療・福祉	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(定数項)	-0.146	1.039	-0.752	1.147	-0.738	0.600	0.187	0.644	-0.365	0.719
擬似決定係数	0.0874		0.0867		0.0658		0.0474		0.0508	

次に一時金カットダミーを被説明変数とした結果を見る。表3は2007年、表4は2009年の結果を示したものである。赤字ダミーは2007年ではモデル3-1で有意にプラスであり、直近の2年間での赤字の発生は、一時金カットを促進させるという結果になっている。2009年では有意ではなかった。

表3. 2007年・一時金カット

一時金カットダミー	モデル3-1		モデル3-2		モデル3-3		モデル3-4		モデル3-5	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
赤字ダミー	2.628	1.453 *	1.593	1.051	0.461	0.512				
金融機関保有率	5.434	4.867	8.850	4.425 **	2.687	2.091				
外国法人保有率	-0.945	3.494	-5.310	5.137	1.195	2.099				
個人保有率	7.495	4.108 *	8.955	3.083 ***	5.364	1.667 ***				
平均勤続年数	0.580	0.217 ***	0.305	0.155 **			-0.324	0.121 ***	-0.085	0.054
男性平均年収	-0.044	0.026 *					-0.025	0.018		
女性平均年収	0.050	0.028 *					0.017	0.017		
年収格差			0.034	0.018 *					0.011	0.010
育成期間	0.039	0.016 **	0.016	0.010			0.030	0.011 ***	0.007	0.005
業種ダミー										
建設業	-1.233	1.314	-0.151	1.069	-0.303	0.665	0.080	0.770	-0.031	0.568
電気・ガス・水道業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
卸売業	-1.290	1.466	-1.686	1.268	-0.897	0.829	-0.311	0.817	-0.496	0.659
小売業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
飲食店・宿泊業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
運輸業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
情報・通信業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
金融・保険業	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.926	0.660
不動産業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
医療・福祉	-	-	-	-	-0.780	0.730	-	-	-	-
(定数項)	1.290	4.064	-3.566	2.629	3.790	1.276 ***	4.234	2.183 *	-0.088	0.952
擬似決定係数	0.555		0.5457		0.2471		0.3449		0.0819	

表4. 2009年・一時金カット

一時金カットダミー	モデル4-1		モデル4-2		モデル4-3		モデル4-4		モデル4-5	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
赤字ダミー	1.087	0.669	-0.234	0.574	0.187	0.409				
金融機関保有率	-1.950	1.396	0.806	1.547	-0.523	0.992				
外国法人保有率	2.601	1.705	1.193	2.012	0.667	1.113				
個人保有率	0.176	1.000	0.988	1.111	-0.089	0.731				
平均勤続年数	0.038	0.032	0.105	0.043 **			0.021	0.028	0.104	0.039 ***
男性平均年収	0.005	0.008					0.003	0.007		
女性平均年収	-0.002	0.007					-0.001	0.007		
年収格差			-0.001	0.004					-0.001	0.004
育成期間	-0.010	0.005 **	-0.011	0.005 **			-0.011	0.004 **	-0.010	0.005 **
業種ダミー										
建設業	-0.164	0.467	0.351	0.617	-0.428	0.367	-0.127	0.450	0.275	0.592
電気・ガス・水道業	-	-	-	-	0.113	0.907	-	-	-	-
卸売業	-0.620	0.565	0.085	0.517	-0.252	0.390	-0.690	0.543	-0.031	0.481
小売業	-1.407	0.642 **	-0.075	0.576	-0.537	0.468	-1.045	0.536 *	-0.233	0.557
飲食店・宿泊業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
運輸業	-0.073	0.631	-0.048	0.681	-0.207	0.487	-0.330	0.598	-0.008	0.637
情報・通信業	-0.133	0.839	0.264	0.847	-0.489	0.575	0.059	0.707	0.266	0.829
金融・保険業	-	-	-	-	-	-	-0.530	0.936	-0.144	0.873
不動産業	-0.226	0.844	1.335	0.846	0.756	0.681	0.446	0.692	1.288	0.714 *
医療・福祉	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(定数項)	-0.297	0.919	-1.737	1.097	0.055	0.513	0.085	0.581	-1.062	0.715
擬似決定係数	0.1326		0.1191		0.0323		0.0929		0.1234	

ガバナンス構造に関しては、金融機関保有率は2007年ではモデル3-2で有意にプラスであり、個人保有率もモデル3-1、モデル3-2、モデル3-3で有意にプラスである。2007年では金融機関や個人の保有率が高ければ一時金カットを実施する確率が高まるが、2009年ではその傾向は表れていない。

平均勤続年数については、2007年ではモデル3-1、モデル3-2、モデル3-4で有意にマイナスであるが、2009年ではモデル4-2、4-5で有意にプラスとなっている。2007年と2009年では影響の向きが異なる。2007年では、平均勤続年数が長いほど一時金カットが実施される確率が低くなるが、2009年になると、平均勤続年数が長いほど一時金カットが実施される確率は逆に高くなつた。

男性の平均年収については、2007年ではモデル3-1で有意にマイナスとなっており、男性の賃金プロファイルの傾きが急であるほど、一時金カットが少ないということになる。2009年では有意でなかった。

女性の平均年収については、2007年ではモデル3-1で有意にプラスとなっており、女性の賃金プロファイルの傾きが急であるほど、一時金カットが少ないということになる。2009年では有意でなかった。

同期での年収格差については、2007年ではモデル3-2で有意にプラスとなっており、賃金に差がつくほど一時金カットが実施される確率が高くなっている。2009年では有意でなかった。

育成期間については、2007年ではモデル3-1、モデル3-4において有意にプラスとなっており、2009年ではモデル4-1、モデル4-2、モデル4-4、モデル4-5において有意にマイナスとなっている。2007年では育成期間が長いほど一時金カットが行われやすいが、2009年では育成期間が長いほど一時金カットが行われる確率が低くなる。

次に賃下げダミーを被説明変数とした結果を見る。表5は2007年、表6は2009年の結果を示したものである。

赤字ダミーは2007年ではモデル5-2、モデル5-3で有意にプラスであり、直近の2年間での赤字の発生は、賃下げを促進させるという結果になっている。2009年では有意ではなかった。

ガバナンス構造に関しては、金融機関保有率は2007年ではモデル5-2、モデル5-3で有意にプラスであり、個人保有率もモデル5-2、モデル5-3で有意にプラスである。2007年では金融機関や個人の保有率が高ければ賃下げを実施する確率が高まるが、2009年ではその傾向は表れていない。

平均勤続年数については、2007年では有意ではなく、2009年ではモデル6-1、モデル6-2、モデル6-4、モデル6-5で有意にマイナスとなっている。2009年では、平均勤続年数が長いほど賃下げが実施される確率が低くなっている。

表5. 2007年・賃下げ

賃下げダミー	モデル5-1		モデル5-2		モデル5-3		モデル5-4		モデル5-5		
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
赤字ダミー	—		1.681	0.870	*	1.128	0.567	**			
金融機関保有率	—		7.669	4.282	*	4.707	2.809	*			
外国法人保有率	—		1.344	4.359		0.910	3.695				
個人保有率	—		5.296	2.581	**	4.252	2.030	**			
平均勤続年数	—		-0.184	0.119					-0.176	0.108	
男性平均年収	—								-0.014	0.022	
女性平均年収	—								-0.005	0.022	
年収格差	—		-0.001	0.019						-0.004	0.013
育成期間	—		0.007	0.010					0.021	0.012	*
業種ダミー	—								0.005	0.007	
建設業	—		1.516	1.091		1.180	0.783		0.852	0.786	
電気・ガス・水道業	—		—			—			—		
卸売業	—		—			—			—		
小売業	—		—			—			—		
飲食店・宿泊業	—		—			—			—		
運輸業	—		—			—			—		
情報・通信業	—		—			—			—		
金融・保険業	—		—			—			—		
不動産業	—		—			—			—		
医療・福祉	—		0.205	0.998		1.137	0.704		-0.165	0.949	
(定数項)	—		-3.780	2.532		-5.088	1.861	***	3.203	2.996	
擬似決定係数			0.3298			0.3058			0.3112		
									0.0757		

表6. 2009年・賃下げ

賃下げダミー	モデル6-1		モデル6-2		モデル6-3		モデル6-4		モデル6-5		
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
赤字ダミー	0.037	0.825	-0.112	0.837	0.405	0.462					
金融機関保有率	1.573	2.010	1.693	2.100	-1.831	1.319					
外国法人保有率	-1.713	2.393	-1.790	2.743	0.133	1.732					
個人保有率	-0.049	1.336	-1.206	1.502	-0.358	0.925					
平均勤続年数	-0.128	0.051	**	-0.149	0.056	***			-0.107	0.041	**
男性平均年収	-0.014	0.012							-0.016	0.011	
女性平均年収	0.010	0.012							0.012	0.012	
年収格差			0.002	0.004						0.000	0.004
育成期間	0.006	0.005	0.004	0.006					0.007	0.005	0.005
業種ダミー											
建設業	-0.167	0.628	-0.105	0.732	-0.353	0.454	-0.182	0.598	-0.196	0.674	
電気・ガス・水道業	—		—		—		—		—		
卸売業	-0.396	0.735	-0.594	0.703	-0.679	0.577	-0.339	0.684	-0.526	0.644	
小売業	—		—		—		—		—		
飲食店・宿泊業	—		—		—		—		—		
運輸業	0.232	0.738	0.015	0.798	-0.038	0.628	0.444	0.695	0.364	0.705	
情報・通信業	—		—		—		—		—		
金融・保険業	—		—		—		—		—		
不動産業	-0.018	1.026	-0.667	1.027	-0.354	0.738	0.413	0.733	0.087	0.703	
医療・福祉	—		—		—		—		—		
(定数項)	1.189	1.221	1.310	1.335	-0.348	0.635	1.029	0.743	0.400	0.756	
擬似決定係数	0.1551		0.1285		0.0381		0.1546		0.105		

3-2. 分析2

続いて、2007年調査で選択した雇用調整施策と2009年調査で選択した雇用調整施策の関係を確認する。図2は2007年調査での希望退職の実施の有無別に、2009年調査での解雇の実施の有無を示したものである。同様に図3～図5は、2007年調査での希望退職の実施の有無別に、図3は2009年調査での希望退職の実施の有無を、図4は2009年調査での一時金カットの実施の有無を、図5は2009年調査での賃下げの実施の有無を、それぞれ示したものである。

図6～図9は、2007年調査での一時金カットの実施の有無別に、図6は2009年調査での解雇の実施の有無を、図7は2009年調査での希望退職の実施の有無を、図8は2009年調

査での一時金カットの実施の有無を、図9は2009年調査での賃下げの実施の有無を、それぞれ示したものである。

図10～図13は、2007年調査での賃下げの実施の有無別に、図10は2009年調査での解雇の実施の有無を、図11は2009年調査での希望退職の実施の有無を、図12は2009年調査での一時金カットの実施の有無を、図13は2009年調査での賃下げの実施の有無を、それぞれ示したものである。

これらを俯瞰すると、図3では2007年調査で希望退職を実施した企業群では実施しなかった企業群よりも2009年調査で希望退職を実施する割合が4.7倍になっている。同様に図11では2007年調査で賃下げを実施した企業群は2009年調査で希望退職を実施する割合が3.6倍に、図5では2007年調査で希望退職を実施した企業群は2009年調査で賃下げを実施する割合が3.0倍に、図13では2007年調査で賃下げを実施した企業群は2009年調査で賃下げを実施する割合が2.7倍に、図2では2007年調査で希望退職を実施した企業群は2009年調査で解雇を実施する割合が2.7倍に、図4では2007年調査で希望退職を実施した企業群は2009年調査で一時金カットを実施する割合が2.2倍になっている。これらの結果、希望退職を実施した後には、再度希望退職を実施したり、解雇や一時金カット、賃下げを実施しやすく、賃下げを実施した後には、再度賃下げや希望退職を実施しやすいと見られる。

図2. 2007年希望退職-2009年解雇

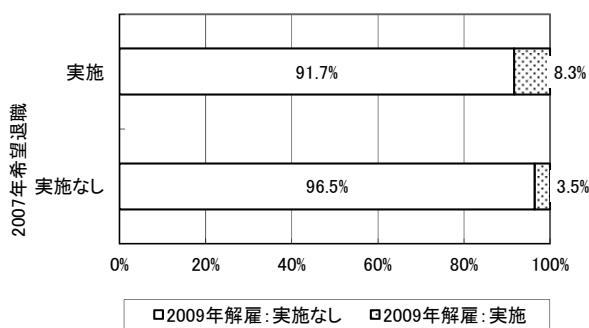


図3. 2007年希望退職-2009年希望退職

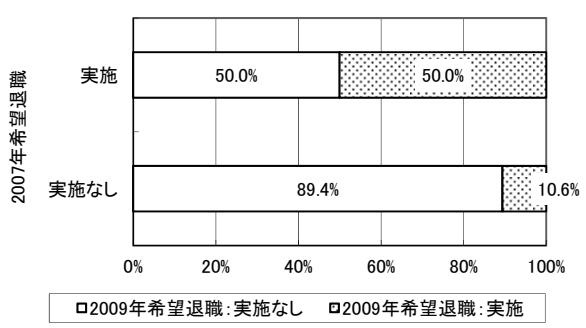


図4. 2007年希望退職-2009年一時金カット

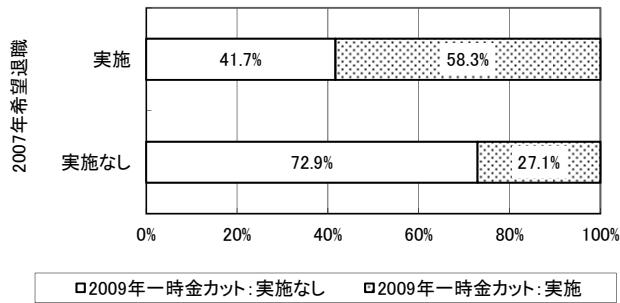


図5. 2007年希望退職-2009年賃下げ

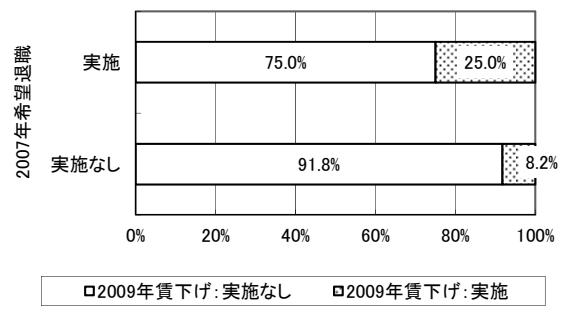


図6. 2007年一時金カット-2009年解雇

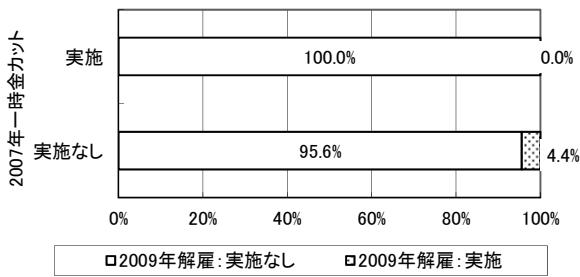


図7. 2007年一時金カット-2009年希望退職

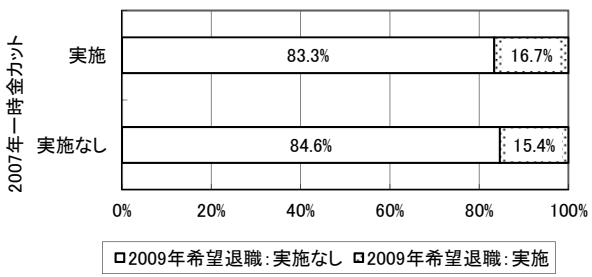


図8. 2007年一時金カット-2009年一時金カット

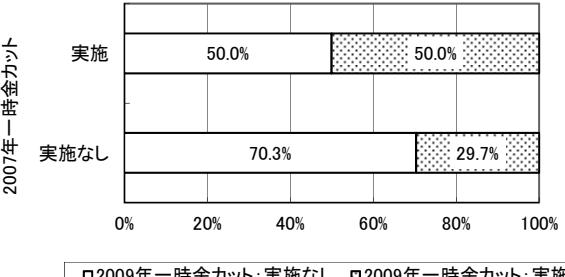


図9. 2007年一時金カット-2009年賃下げ

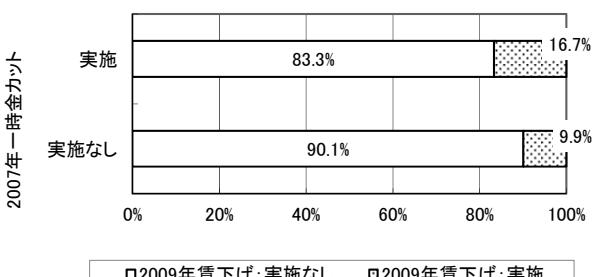


図10. 2007年賃下げ-2009年解雇

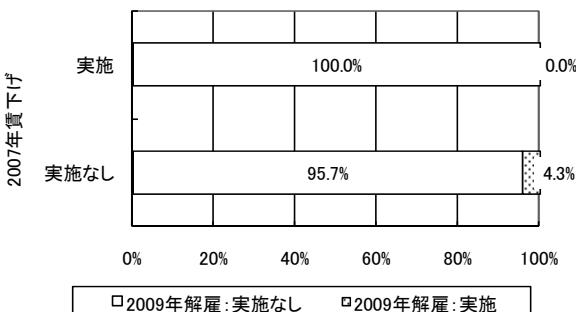


図11. 2007年賃下げ-2009年希望退職

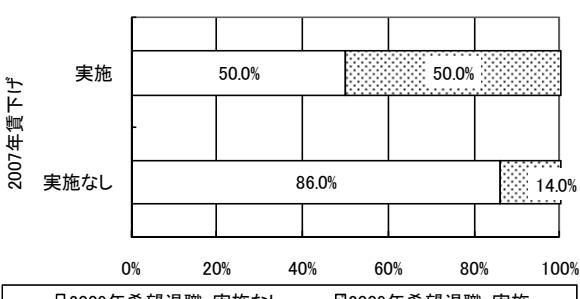


図12. 2007年賃下げ-2009年一時金カット

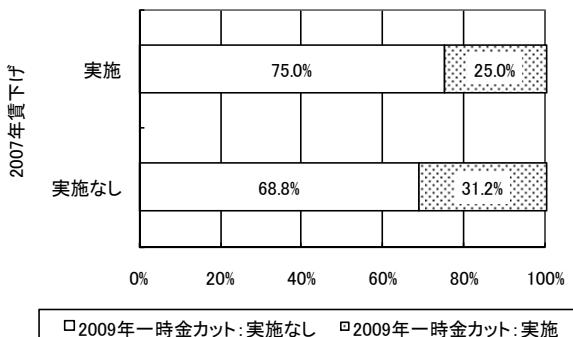
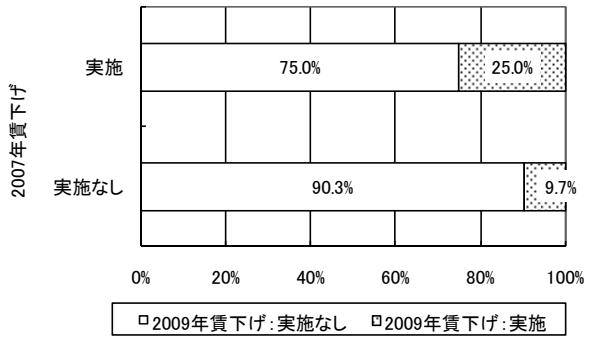


図13. 2007年賃下げ-2009年賃下げ



4. 考察

冒頭に図1で示した労働経済動向調査の結果から判断するに、2007年調査の時点と2009年調査の時点では、企業が感じる景況感に差があるものと思われる。すなわち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ようである。

このような調査時期の違いを踏まえた上で今回の結果を眺めてみると、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るようである。2009年では、赤字ダメーはそれほど有意ではなかったことから、景気がそれほど悪くない時期には、利害関係者を納得させるものとして赤字が必要なのかもしれない。

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相対的に強く、希望退職や一時金カット、賃下げを実施する確率が高まるのではないか。

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になっている。これは、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という事情が働いているのではないか。2009年の一時金カットの場合に係数が有意にプラスとなっている点については解釈が難しいが、景気が悪い時の一時金カットは雇用を守るために比較的受け入れやすい施策であり、外部労働市場であらたな職を見出すのに苦労が伴う中高年層が多い企業で積極的に採用されたのかもしれない。

年収に関してはあまり明確な傾向は見られなかった。

育成期間については、総じて2007年ではプラスに働き、2009年ではマイナスに働いている。育成期間が長いほどこれまでの投資が大きかったと考えられるため、マイナスに働きそうであるが、2007年ではどうしてプラスに働いているのであろうか。景気がさほど悪くない時期に雇用調整を実施する場合においては、事業構造の見直しが求められると言えよう。これまで労働者の技能にたよっていた部分もより効率的な代替手段に切り替えていくことが要請されることがあるのではないか。

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るようである。これは希望退職が比較的導入しやすいことを表しているように思われる。また賃下げは、一度実施すると再度実施しやすくなるのかもしれない。ただし、この結果は他の要因の影響を考慮していないため、この結果は暫定的なものである。

5. 結びにかえて

雇用調整に関する行動は、企業が情報を開示したがらない性格のものであるから、雇用調整の研究は企業から開示されにくいデータを集めるという点で、他の企業行動の研究よりも難しいように感じる。企業がどのような雇用調整施策をどのようなタイミングで実施した

のかという情報が継続的に蓄積されていけば、その効果も検証でき、企業の意思決定に寄与しうる研究成果が出てくると思われる。

雇用調整に関する情報に限らず、労働政策研究・研修機構が実施している各種調査には、既存の調査では代替できない情報が多く含まれている。重要なことは、このような調査が単発ないしは1~2回の少ない回数で打ち切りになること無く継続して実施され、長期にわたって情報の蓄積がなされることだと考える。もし可能ならば、同じ企業に継続的に協力して頂き、パネルデータとして整備されれば、そこからより多くのことがわかるだろう。

本稿の分析の結果は、強固なものとはいがたい。これから同種の分析を違うデータから行って、検証されなければならないものである。本稿にありうる分析上の問題は全て筆者の責任によるものであるが、更なるデータ蓄積の必要性については、いくら強調してもしそぎるものではないと考えている。

付表 記述統計量

	2007年					2009年				
	度数	平均	標準偏差	最小値	最大値	度数	平均	標準偏差	最小値	最大値
希望退職ダミー	126	0.1667	0.3742	0	1	158	0.2025	0.4032	0	1
一時金カットダミー	126	0.1270	0.3343	0	1	158	0.4430	0.4983	0	1
賃下げダミー	126	0.0556	0.2300	0	1	158	0.1456	0.3538	0	1
赤字ダミー	115	0.1217	0.3284	0	1	155	0.0710	0.2576	0	1
金融機関保有率	111	0.2506	0.1274	0.0237	0.5461	155	0.2341	0.1377	0.0015	0.5521
外国法人保有率	110	0.1182	0.1287	0.0000	0.7179	152	0.1126	0.1229	0.0000	0.7896
個人保有率	111	0.3539	0.1739	0.0481	0.8521	155	0.3813	0.1923	0.0446	0.8831
平均勤続年数	116	15.5086	5.0139	1	30	149	15.1564	5.1340	3	37
男性平均年収	100	173.8100	35.1725	100	262	122	165.9426	48.9605	0	280
女性平均年収	85	159.9176	31.2605	110	262	112	152.4554	50.7673	0	265
年収格差	99	32.9798	21.1549	0	103	95	42.3263	39.4811	0	270
育成期間	122	55.0574	35.1935	5	162	154	58.2273	35.1461	12	240
業種ダミー										
製造業(ベース)	126	0.4603	0.5004	0	1	158	0.4937	0.5015	0	1
建設業	126	0.0873	0.2834	0	1	158	0.0949	0.2941	0	1
電気・ガス・水道業	126	0.0238	0.1531	0	1	158	0.0127	0.1121	0	1
卸売業	126	0.0794	0.2714	0	1	158	0.0823	0.2757	0	1
小売業	126	0.0635	0.2448	0	1	158	0.0633	0.2443	0	1
飲食店・宿泊業	126	0.0159	0.1255	0	1	158	0.0063	0.0796	0	1
運輸業	126	0.0397	0.1960	0	1	158	0.0506	0.2199	0	1
情報・通信業	126	0.0476	0.2138	0	1	158	0.0380	0.1917	0	1
金融・保険業	126	0.0794	0.2714	0	1	158	0.0253	0.1576	0	1
不動産業	126	0.0238	0.1531	0	1	158	0.0380	0.1917	0	1
医療・福祉	126	0.0635	0.2448	0	1	158	0.0000	0.0000	0	0

第5章 ステークホルダーの影響力と女性の活躍

1. はじめに

いわゆる終身雇用制度のもとで長期的な人材育成を行うのが、高度経済成長期に形成された日本の雇用制度の特徴といわれる。このような雇用制度は、間接金融中心の資金調達、株式の相互持合、メインバンクによるガバナンスなどと制度補完的な関係にあり、日本の経営とよばれる制度を形成していた。

日本の雇用制度は、ジェンダーの視点からみると、女性差別的要素をはらんでいる。というより、女性差別を不可欠の要素としているといったほうがいいかもしれない。企業は、従業員に安定した雇用を提供するのと引き換えに、企業の都合に応じた柔軟な働き方を要求する。その結果、残業、休日出勤、出張、転勤、出向などが頻繁に発生する。家事負担の大きい女性労働者は、このような要求に応えられないため、日本の雇用制度の中核から排除される¹。

1990年代初めのバブル崩壊以降、日本企業の資金調達方法は、間接金融から直接金融へと大きく変化した。その結果、1990年と2008年を比較すると、金融機関保有比率は、45.2%から26.6%へ低下したのに対し、外国人持株比率は4.2%から22.1%へと上昇した²。このような財務構造の変化にともない、ガバナンスの面でも、メインバンクの影響力が低下し、機関投資家の影響力が増大した。財務構造とガバナンスの変化は、雇用制度にどのような影響を及ぼしているのだろうか。ガバナンスと雇用制度の間に制度的補完関係があるのであれば、ガバナンスの変化は日本の雇用制度の変容をもたらすはずである。また、それは日本の雇用制度のもとでは活躍できなかった女性労働者に活躍の機会を提供する可能性がある。

本稿の目的は、財務構造とガバナンスの変化が日本企業の雇用制度、特に女性の活躍にどのような影響を及ぼしているのかを、実証分析することである。先行研究としては、Abe and Hoshi (2007) と川口 (2008) が、外国人投資家や機関投資家による経営の規律付けが女性の活躍を推進するという仮説と整合的な結果を報告している。本稿は、機関投資家によるガバナンスが女性の活躍を推進していることを実証するのみでなく、そのような関係がみられる理由についての実証可能な仮説を導き、それらを検証する。また、労働組合に代表されるインサイダー（その大半は男性正社員）の影響力が女性の活躍に及ぼす影響も議論する。

コーポレート・ガバナンスと雇用制度の関係を考える上で、重要な概念が2つある。1つは、制度的補完性である。制度的補完性に依拠する論者は、あるタイプのガバナンスには、

¹ 日本的雇用制度と女性の活躍の関係については、川口 (2008) が詳細な議論を展開している。

² 東京証券取引所 (2009) 参照。

それと整合的な雇用制度があると考える³。たとえば、バブル崩壊以前の日本では、銀行が企業との長期的な結びつきを通して企業経営を監視、規律づけるメインバンク制度が有効に機能していた。ところが、間接金融から直接金融へと企業の資金調達方法が変化すると、銀行は企業を効率的に監視することができなくなった。代わって登場した投資家は、利益率や株価などの指標に基づくガバナンスを行う。このようなガバナンスによって、人的資本への投資の削減や不況期における従業員のリストラが実施されやすくなる。そのため投資家によるガバナンスはこれまでの日本の雇用制度の特徴であった長期雇用制度に影響を及ぼす可能性が高い。事実、わが国の長期雇用制度は非正規労働者の増大という形で徐々に浸食されている。非正規労働者の割合は、1990年には20.2%であったが、2008年には34.1%になった。今や3人に1人以上が非正規労働者あり、女性に限ると非正規労働者の割合は50%を超えており⁴。また、外国人投資家の影響力が強い企業では、一般に正社員の雇用調整速度が速いことが実証されている^{5, 6}。

ガバナンスと雇用制度の関係を考える上で重要なもう1つの概念は、ガバナンスの効率性である。資金提供者によるガバナンスが有効に機能しない場合には、非効率な組織や職場慣行があつても、それらを変革することができない可能性がある。特に、取締役のほとんどが企業の生え抜きであるような伝統的日本企業では、経営者が労働者の既得権を侵すような改革をためらうために、経営改革はなかなか進まない。このような場合に、投資家による経営の規律付けは、雇用制度改革を推進する圧力となるはずだ。実際、野田・市橋（2009）はガバナンス構造が経営効率に及ぼす影響を分析した結果、銀行への依存度が高い企業は、外国人投資家比率が高い企業と比べて経営効率が悪いと報告している。それは、外国人投資家が銀行よりもより効率的なガバナンスをしている可能性を示唆している。

ガバナンスと女性の活躍の関係についても、これら2つの側面からのアプローチが可能である。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は、次の2つの仮説が考えられる。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である。人的資本にあまり投資をしない企業は、離職確率よりも能力を重視して採用すると考えられるからである。

3 ガバナンスと雇用制度の制度的補完性を理論的に議論したものとして、Aoki (1994)、青木 (1995)、Osano (1997)、シェアード (1995) などがある。

4 総務省統計局（2010）参照。

5 富山（2001）、Ahmadjian and Robbins（2005）、熊迫（2006）は、外国人投資家持株比率が高い企業ほど正社員の雇用調整速度が速いことを実証している。一方、阿部（1999）、野田（2006、2008）は、メインバンクの影響力が強いほど雇用調整速度が遅い傾向があるとしながらも、産業、経営状態、経営トップの属性などによってはメインバンクが雇用調整に影響を及ぼさなかったり、雇用調整速度を速めることを実証している。

6 ただし、経営者の意識としては依然として正社員の長期雇用制度を維持しようとしている企業が大勢を占めるようである。Jackson and Miyajima（2007）は、東証一部、二部上場事業会社を対象に行ったアンケート調査をクラスター分析した結果、今日支配的になりつつある日本の企業は、市場志向的な金融・所有構造（直接金融と機関投資家の優位）と長期関係を重視する関係志向的な内部組織（内部者中心の取締役会や終身雇用）をあわせもっているとしている。

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である。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る。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。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もなわない点で前者と異なる。

本稿では、これら2つの仮説を、労働政策研究・研修機構が2005年、2007年、2009年に行った調査を用いて検証する。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た。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になった。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た。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、実証仮説と実証モデルについて説明する。第3節では、分析に用いるデータベースと変数について説明する。第4節で、分析結果について議論し、第5節で議論をまとめる。

2. 投資家によるガバナンスと女性の活躍

2-1. 実証仮説

以上の議論に基づくと、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2つの仮説が考えられる。

仮説1：投資家によるガバナンスの強化によって、正社員の長期雇用制度が見直され、正社員の雇用の短期化が女性の活躍を推進する。

仮説2：投資家によるガバナンスの強化によって、経営全般の効率化への圧力が高まり、その一環としてワーク・ライフ・バランス施策やポジティブ・アクション施策が実施され、女性の活躍が推進される。

仮説1は以下のように説明できる。投資家によるガバナンスの強化にともない、企業は正社員の中途採用を増やし、生産性の低い労働者の離職を促すようになる。流動性の拡大は、以下の理由で女性の活躍に良い影響を及ぼす。第1に、中途採用が増えることで、結婚や出産や家庭の事情で離職した女性が再就職できる。第2に、人材が入れ替わることで、企業風土の改革がより迅速に進む。保守的な中高年男性の割合が低下することで、ジェンダー平等な風土が形成されやすくなる。第3に、離職確率が相対的に高いという理由で長期雇用制度のもとでは主要な業務から排除された女性にも活躍の機会が増える。

第2の仮説は以下のように説明できる。投資家によるガバナンスの強化にともない、企業は経営の効率化に力を入れる。女性労働力はまだ十分に活用されておらず、女性労働力を効率的に活用することは、企業の成長にとって重要な戦略となる。ワーク・ライフ・バランス施策やポジティブ・アクション施策を実施し、女性の活躍を妨げている職場慣行を取り除くことによって女性労働力を活用しようとする。

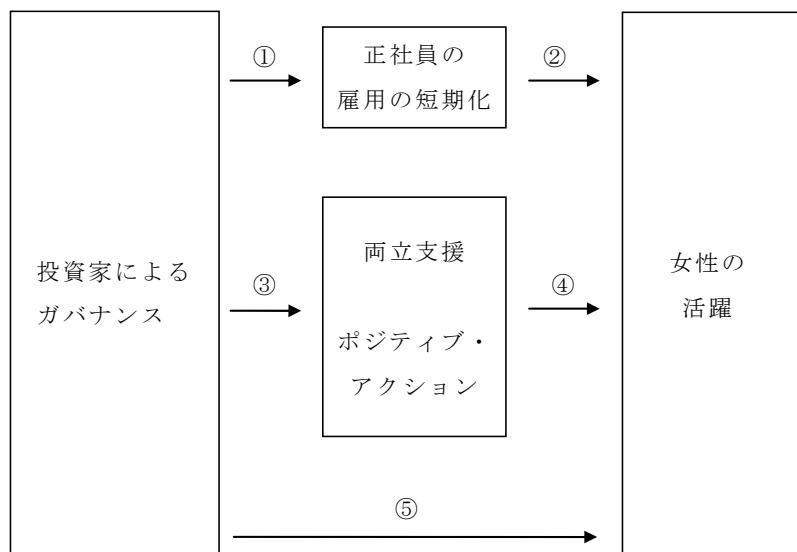
仮説1は、正社員の雇用の短期化こそが女性の活躍の推進力であると考えるのに対し、仮説2は、女性の活躍を推進する企業が必ずしも正社員の雇用の短期化をともなっていないと考える点で異なっている。ただし、両者は対立する仮説ではなく、両立が可能である。

2-2. 実証モデル

実証モデルのイメージは図1にある。第1の仮説が正しければ、投資家によるガバナンスが強い企業では正社員の長期雇用制度が後退し、正社員の雇用が短期化した企業では女性が活躍しているはずである。これが①と②の矢印である。仮説2の推定方法も同様である。投資家によるガバナンスが強い企業ではワーク・ライフ・バランス施策やポジティブ・アクション施策が実施され、それらを実施している企業では女性が活躍する。これが③と④の矢印である。

矢印⑤は、雇用の短期化やワーク・ライフ・バランス施策やポジティブ・アクション施策の実施以外の経路によって、投資家によるガバナンスの強化が女性の活躍に及ぼす影響である。

図1. モデル



3. データと変数

3-1. データ

実証分析に用いたデータは、労働政策研究・研修機構が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)、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)、および2009年に実施した「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)である⁷。

2005年調査は、2005年10月6日から10月21日にかけて、全上場企業2,531社を対象に実施された。有効回収数は450社、有効回収率は17.8%だった。2007年調査は、2007年10月29日から11月16日にかけて、全上場企業2,552社を対象に実施された。有効回収数は298社、有効回収率は11.7%だった。2009年調査は、2009年9月4日から9月30日にかけて、全上場企業2,531社を対象に実施された。有効回収数は223社、有効回収率は9.1%だった。

本研究では3回の調査をプールして分析する。また、財務データは日経NEEDSより入手した⁸。

3-2. 変数

分析に用いた変数は表1にまとめている。以下、変数の定義を説明していく。

(1) 女性の活躍を捉える変数

女性の活躍を捉える変数として、「正社員に占める女性の割合」と「課長に占める女性の割合」「部長に占める女性の割合」を用いる⁹。

○「正社員に占める女性の割合」

「正社員に占める女性の割合」は、採用における男女の平等を反映するとともに、離職確率における男女差を反映している。女性正社員の採用が多いほど、また女性の離職確率が低いほど、この数字が大きくなる。表1によると、正社員の15.0%が女性社員である。

⁷ 調査の詳細については、労働政策研究・研修機構（2007、2009、2010）参照。

⁸ 本稿で用いるデータベースは、2時点の調査をプールしたものであり、パネルデータではない。そのため、ガバナンス構造の時系列的な変化と女性活躍の時系列的な変化の関係を捉える事ができない。したがって、推定結果は厳密な意味で因果関係を捉えるものではない。ただ、被説明変数から説明変数への影響をできるだけ排除するために、説明変数として財務データを用いる場合には2期前のものを使用する。

⁹ 女性活躍の3つの指標は、いずれも「同じ企業の男性と比べた相対的な活躍」を捉えるものである。したがって、リストラなどで男性が少なくなってしまった企業や、賃金が低くて多くの男性が就職したくないような企業も女性が活躍している企業に含まれる可能性がある。ただし、そのような企業は多くないと思われる。というのは、佐野（2005）、Kawaguchi（2007）、児玉・小滝・高橋（2005）が示しているように、女性の活躍と企業利益との間には正の相関関係があるからである。

○「課長に占める女性の割合」

○「部長に占める女性の割合」

表1によると、課長に占める女性の割合の平均値は2.1%、部長に占める女性の割合の平均値は0.7%にすぎない。

表1. 記述統計量

	観測数	平均	標準偏差	最小	最大
女性の活躍に関する指標					
正社員に占める女性の割合	660	0.150	0.111	0	0.7886
課長に占める女性の割合	677	0.021	0.040	0	0.3210
部長に占める女性の割合	681	0.007	0.024	0	0.3333
ガバナンスに関する指標					
財務構造					
外国人持株比率(2期前)	740	0.096	0.113	0.000	0.7703
金融機関持株比率(2期前)	753	0.278	0.144	0.001	0.6357
ステークホルダー発言力					
機関投資家>取引先銀行	741	0.314	0.465	0	1
取引先銀行>機関投資家	741	0.364	0.482	0	1
どちらも弱い	741	0.321	0.467	0	1
株主総会改革施策数	743	2.581	1.527	0	7
労働組合(ダミー)	781	0.755	0.430	0	1
長期雇用制度に関する指標					
男性平均勤続年数(対数値)	689	2.713	0.454	0	3.829
両立支援・均等化施策に関する指標					
労働時間適正化施策数	766	4.910	2.665	0	12
利用実績のある育児支援施策数	399	4.421	2.616	0	11
ポジティブ・アクション施策数	748	2.857	2.748	0	10
コントロール変数					
売上高成長率(5期前から前期まで)	777	0.063	0.536	-4.439	4.178
総資産利益率(2期前)	786	0.045	0.047	-0.197	0.318
従業員数(対数値)	750	7.220	1.311	4.605	11.284
産業ダミー					
鉱業	786	0.001	0.036	0	1
建設業	786	0.098	0.297	0	1
製造業	786	0.536	0.499	0	1
電気・ガス・熱供給・水道業	786	0.032	0.176	0	1
卸売業	786	0.104	0.306	0	1
小売業	786	0.060	0.237	0	1
飲食店	786	0.014	0.118	0	1
運輸業	786	0.034	0.182	0	1
通信業	786	0.025	0.158	0	1
金融業	786	0.023	0.150	0	1
不動産業	786	0.020	0.141	0	1
サービス業	786	0.052	0.222	0	1
会社設立年ダミー					
1944年以前	786	0.383	0.486	0	1
1945-1954年	786	0.272	0.445	0	1
1955-1974年	786	0.184	0.388	0	1
1975-1985年	786	0.059	0.235	0	1
1986年以降	786	0.102	0.303	0	1
調査年ダミー					
2005年	786	0.462	0.499	0	1
2007年	786	0.322	0.467	0	1
2009年	786	0.216	0.412	0	1

注1)銀行、証券、保険はサンプルから除かれている。

(2) ガバナンス構造を捉える変数

ガバナンス構造を捉える変数として、財務構造を捉える変数、ステークホルダーの発言力を捉えるダミー変数、株主総会改革施策数、労働組合（ダミー）の4種類の変数を用いる。

○「外国法人等保有比率（2期前）」、「金融機関保有比率（2期前）」

財務構造を捉える変数としては、「外国法人等保有比率（2期前）」と「金融機関保有比率（2期前）」を用いる。前者は外国人投資家の影響力を、後者は銀行の影響力を捉える。平均値はそれぞれ 9.6% と 27.8% である。

○「機関投資家発言力>取引先銀行発言力」、「いずれも発言力弱い」

ステークホルダーの発言力を捉える変数として、機関投資家の発言力と取引先銀行の発言力のいずれが強いかを捉えるダミー変数を用いる。変数の作成に用いたのは下記の質問である。

貴社は、次にあげる利害関係者（ステークホルダー）について、

(1) 略

(2) これまで、貴社の経営に対する発言力がとくに強かった主体及び、今後強い発言力を持つと思われる主体について、それぞれ、1～8 の中から、発言力が強いと思われる程度の大きなものから順に 3つ以内を選び、その番号を書いてください。

注) 「これまで」と「今後」の回答は重複してもかまいません。

- | | |
|------------|----------------|
| 1. 顧客（消費者） | 5. 取引先銀行 |
| 2. 従業員 | 6. 取引先企業 |
| 3. 個人投資家 | 7. グループ企業 |
| 4. 機関投資家 | 8. その他（具体的に：) |

「機関投資家発言力>取引先銀行発言力」は、発言力の強さにおいて、機関投資家が取引先銀行より上に来る場合に 1 を、そうでない場合に 0 をとる変数である。また、「いずれも発言力弱い」は、いずれも上位 3 つに選ばれなかった場合に 1 をとるダミー変数である。機関投資家の発言力が取引先銀行の発言力より強い企業は 31.4%、いずれも発言力が弱い企業は 32.1% である。

○「株主総会改革施策数」

さらに、投資家重視の経営改革を行っているか否かをみるため、「株主総会改革施策数」を用いる。これは、下記の質問に対する回答を用いる。

貴社の株主総会に対する取り組みについてうかがいます。次の(a)～(h)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

- (a) 株主総会集中日を避けて総会を開催する
- (b) 株主総会を土・日曜日に開催する
- (c) 株主総会通知を早期に発送する

- (d) 株主総会前に、取締役候補を開示
- (e) 株主総会で英語の同時通訳を実施
- (f) 総会を短時間に終了させることなく活発な議論を促している
- (g) 電子メールによる株主総会の招集通知
- (h) 電子メールによる株主の議決権行使

株主総会改革施策数とは、上記のリストにある 8 項目の施策のうち、実施されている施策の数である。平均で 2.58 の施策を実施している。

○労働組合ダミー

正社員であるインサイダーの影響力を捉える変数として、労働組合ダミーを用いる。75.5% の企業で労働組合が存在している。

(3) 長期雇用制度変数

○「男性正社員の平均勤続年数の対数値」

長期雇用制度の存在を捉える変数として、「男性正社員の平均勤続年数の対数値」を用いる。男女計の勤続年数でなく、男性の勤続年数を用いるのは、次の理由による。女性は男性より勤続年数が短いため、正社員に占める女性比率が高くなると、長期雇用制度の程度にかかわらず男女計の勤続年数が短くなるためである。男性正社員の平均勤続年数の対数値は 2.71 である。年数にすると、15.1 年となる。

(4) 女性活用施策

○「労働時間適正化施策数」

労働時間適正化施策は、長労働時間を改めることによって労働者の健康や安全を確保し、労働者の満足度の向上と生産効率の向上を目指すものである。女性活用が直接の目的ではないが、労働時間の適正化によって仕事と家庭の両立が可能になり、特に女性にとって働きやすい職場となる。よって、労働時間適正化施策は、ワーク・ライフ・バランス施策の一つと解釈することができる。下記の質問にある 12 項目のうち実施している施策の数を変数とした。

現在、貴社では、労働時間の適正化にかかわる以下の施策を実施していますか。(あてはまるものすべてに○)

1. チェックシステムの導入（タイムカード、IC カード、パソコン立ち上げ時の出退勤管理等）
2. 残業について管理職の事前指示に基づくようルール化
3. 定時退社日の設定（ノー残業デーなど）
4. 残業点検のための定期的な職場巡回

5. 裁量労働・フレックスタイム適用者を増やす
6. 代休取得の励行
7. 社内相談窓口の設置
8. 長時間残業者の特別健康診断
9. 労働時間管理の適正化の周知・啓発
10. 時間外労働に関する社内調査、実態把握
11. 労働時間の専門委員会、対策部会等の設置
12. 労使協議等で労働時間管理協定を締結

労働時間適正化施策については、すでに労働時間が十分短い企業については行う必要のないものも含まれている可能性がある。そこで、すべての施策を労働時間適正化への企業の意欲と捉えてよいか否か判断するため、それぞれの施策間の相関係数を計算してみた結果、すべての施策が互いに正の相関をもっていた。いずれの施策も労働時間適正化への企業の意欲を捉えるものと解釈して問題ないといえる。表1によると、平均で4.91の施策を実施している。

○利用実績のある育児支援施策数

「利用実績のある育児支援施策数」は、下記の質問を利用した。12項目の制度のうち、過去2年間に利用者がいた制度の数を育児支援の指標とした。表1によると、平均で4.42の制度で利用実績があった。

貴社には、現在、以下の出産・育児及び介護にかかる支援制度（就業規則等により明文で規定されているものに限る）がありますか。過去2年間の利用実績（就業規則等に制度が明文化されていなくとも、慣行等により実際に利用されている場合を含みます）はどうですか。次の(a)～(l)の各項目について、(1)制度の有無と、(2)過去2年間の利用実績について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

- (a) 出産・育児、介護のための短時間勤務制度
- (b) フレックスタイム制度
- (c) 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ
- (d) 所定外労働をさせない制度
- (e) 子育て・介護サービス費用の援助措置等（ベビーシッター費用等）
- (f) 職場への復帰支援
- (g) 転勤免除（地域限定社員制度など）
- (h) 事業所内託児施設の運営
- (i) 配偶者が出産の時の男性の休暇制度

- (j) 子供の看護休暇
- (k) 在宅勤務制度
- (l) 育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度

○「ポジティブ・アクション施策数」

ポジティブ・アクションとは女性活躍の障害となっている要因を分析し、女性がより活躍できる職場環境を実現するための計画的取組である。調査ではポジティブ・アクションとしてどのような施策を実施しているかを尋ねている。下記の質問にある 10 施策のうち実施している施策の数を変数としている。

現在、貴社では、ポジティブ・アクションにかかる以下の施策を実施していますか。次の(a)～(j)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

- (a) ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者を設置（推進体制の整備）
- (b) 問題点の調査・分析
- (c) 女性の能力発揮のための計画を策定
- (d) 女性の積極的な登用
- (e) 女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な教育訓練
- (f) 女性専用の相談窓口
- (g) セクハラ防止のための規定の策定
- (h) 仕事と家庭との両立支援（法律を上回る）を整備
- (i) 男性に対する啓発¹⁰
- (j) 職場環境・風土を改善

ポジティブ・アクションについても、労働時間適正化施策と同様、すでに十分女性が活躍している企業では行う必要がない施策が含まれている可能性がある。そこで、すべての施策を女性活用への企業の意欲と捉えてよいか否か判断するため、それぞれの施策間の相関係数を計算してみた結果、すべての施策が互いに正の相関をもっていた。いずれの施策も女性活用への企業の意欲を捉えるものと解釈して問題ないといえる。表 1 によると、平均で 2.86 の施策を実施している。

(5) コントロール変数

上記の変数以外に、コントロール変数として、「労働組合ダミー」、「売上高成長率」、「総資産利益率（2期前）」、「従業員数の対数値」、「会社設立年ダミー」、「産業ダミー」、「調査年ダミー」を用いる。

¹⁰ 2009 年度調査では、「従業員に対する啓発」となっている。

「売上高成長率」は、5期前から前期までの期間における売上高の対数値の変化である。これを用いるのは、以下の理由による。業績を伸ばしている企業では、新規採用が増えるため、長期雇用制度の有無に関わらず正社員の平均勤続年数が低下する。また、新規採用の増加は、正社員に占める女性の割合を高くし、相対的女性管理職比率にも影響を及ぼす可能性がある。そのため、こうした影響をコントロールする必要がある。売上高成長率の平均は0.063である。

「総資産利益率」を用いるのは、以下の理由による。利益が高い企業は株式市場で資金調達しやすいため、外国法人等保有比率と利益は正の相関関係がある可能性が高い。また、利益が高い企業では、売上高成長率同様に、採用を増やすため女性が多い可能性がある。さらに、利益の高い企業が、企業のイメージ改善や将来の投資のためにポジティブ・アクションを実施している可能性がある。このように、株主のガバナンス変数と女性の活躍変数に因果関係がなくても、利益を介して正の相関関係が発生する可能性がある。このような見せかけの相関関係を除くために、総資産利益率をコントロール変数とする。平均値は0.045である。

「会社設立年ダミー」は、終戦以前（1944年以前）、戦後復興期（1945–1954年）、高度経済成長期（1955–1974年）、安定成長期（1975–1985年）、バブル期以降（1986年以降）の5期に分ける。会社設立年は、単に企業が古いか否かを捉えるだけではない。企業を設立した時期の女性労働力率、学歴構成、労働法制などが企業の体質に影響を及ぼしている可能性があり、その影響をダミー変数で調整するという意味合いがある。

戦後復興期は、労働力が過剰であった時期である。高度成長期には労働需要が増加したが、同時に農村からの安定した労働供給があった。また、農村から都市への人口移動と男性の賃金上昇にともない専業主婦が増加し、女性労働力率は低下した。安定成長期には、女性の雇用が増加し、女性労働力率が上昇に転じた。そしてバブル期以降は、男女雇用機会均等法が施行され、均等化への意識が高まった。

戦後の進学率の推移をみると、高校進学率は男女とも高度成長期に上昇し、高度成長期末には90%を超えた¹¹。短期大学を含む大学進学率は、男女とも高度成長期に上昇したのち、安定成長期に停滞した。しかし、女性はバブル期の初め頃から、男性は1990年ごろから大学進学率が再び上昇した。

表1によると、戦前に設立された企業が38.3%、戦後復興期に設立された企業が27.2%、高度経済成長期に設立された企業が18.4%、安定成長期に設立された企業が5.9%、バブル期以降に設立された企業が10.2%である。

(6) サンプルの偏り

本研究で用いた調査のサンプルは、母集団を正しく代表しているだろうか。政府による全

¹¹ 進学率については、「学校基本調査」（文部科学省2010）参照。

国調査や上場企業全体（持株会社および金融業を除く）の平均値と比較してみよう。

サンプルにおける女性労働者の割合は 15.0%である。「平成 19 年賃金構造基本統計調査」（厚生労働省 2008）によると、常用労働者 1,000 人以上の企業における一般労働者に占める女性の割合は 27.9%である。サンプルの企業には全国平均より女性労働者が少ないことがわかる。

サンプルの課長相当職に占める女性の割合は 2.1%、部長相当職に占める女性の割合は 0.7%である。「平成 18 年雇用均等調査」（厚生労働省 2007）によると、従業員数 1,000 人以上の企業では、課長相当職に占める女性の割合は 2.4%、同じく部長相当職に占める女性の割合は 0.9%であるから、サンプルは全国平均とほとんど差がない。

サンプルの外国法人等保有比率は 9.6%、金融機関保有比率は 27.8%である。2005 年における上場企業全体の平均値は外国法人等保有比率が 18.6%、金融機関保有比率が 22.9%であるから、サンプルは上場企業全体の平均より外国法人等保有比が低く、金融機関保有比率が高い。

サンプルの「男性正社員の平均勤続年数の対数値」の平均値は 2.67（約 14.5 年）である。「平成 19 年賃金構造基本統計調査」（厚生労働省 2009）によると、常用労働者 1,000 人以上の企業の男性の平均勤続年数は 16.2 年、常用労働者 100 人以上の企業の男性の平均勤続年数は 12.7 年であるから、サンプルと大きく変わらない。

サンプル企業のなかで何らかのポジティブ・アクション施策を実施している企業の割合は、89.4%である。「平成 18 年女性雇用管理基本調査」（厚生労働省 2007）によると、ポジティブ・アクションを実施している企業の割合は、従業員数 5,000 人以上の企業で 66.5%、1,000 人以上 5,000 人未満の企業で 49.7%であるから、サンプルはポジティブ・アクションを実施している企業がかなり多い。

サンプルの総資産利益率の平均値は 0.045 である。これは、2005 年における上場企業全体の平均値 0.049 と大きく変わらない。サンプルの従業員数の対数値は 7.22（1,366 人）である。2005 年における上場企業全体の平均値は 6.39（594 人）であるから、サンプルには比較的大きい企業が多いことがわかる。また、サンプルには、製造業が 53.6%と最も多く、卸売業の 10.4%がそれに続く。2005 年における上場企業全体では、製造業が 54.6%、卸売業が 9.5%である。サンプル企業の設立年は、終戦以前が 38.3%と最も多く、次いで戦後復興期の 27.2%となる。2005 年の上場企業全体では、終戦以前に設立された企業が 34.6%、戦後復興期に設立された企業が 33.0%であるから、サンプルには終戦以前や戦後復興期に設立された企業がやや多い。

以上のように、サンプルの企業は、上場企業全体の平均と比べて終戦以前、戦後復興期に設立された大企業が多く、金融機関保有比率が高い。また、全国平均より女性労働者が少ないが、いずれも極端なものではない。ポジティブ・アクションを実施している企業の割合が非上場企業を含む全国平均よりかなり高いが、これはサンプルを上場企業に限定しているた

めと思われる。女性管理職比率、男性勤続年数は全国平均に近く、総資産利益率や産業の分布は上場企業全体の平均に近い。

4. 推定結果

4-1. コーポレート・ガバナンスと女性の活躍

2つの仮説を検証する前に、コーポレート・ガバナンスと女性の活躍の関係をみよう。表2の列(1)から(3)のモデルは被説明変数が「正社員に占める女性の割合」であり、OLSを用いて推定している。列(4)から(6)のモデルは、「課長に占める女性の割合」を被説明変数としており、Tobitで推定している。また、列(7)から(9)のモデルは、「部長に占める女性の割合」を被説明変数としており、Tobitで推定している。

表2. コーポレート・ガバナンスと女性の活躍の関係

	正社員に占める女性の割合 OLS			課長に占める女性の割合 Tobit		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
財務構造						
外国人持株比率(2期前)	0.043 (0.050)	-	-	0.045 ** (0.022)	-	-
金融機関持株比率(2期前)	0.073 * (0.038)	-	-	0.024 (0.018)	-	-
ステークホルダーの発言力						
機関投資家>取引先銀行	-	-0.007 (0.011)	-	-	0.006 (0.005)	-
どちらも弱い	-	-0.020 * (0.011)	-	-	0.001 (0.005)	-
株主総会改革施策数	-	-	0.007 ** (0.003)	-	-	0.003 ** (0.001)
労働組合(ダミー)	-0.013 (0.012)	-0.018 (0.013)	-0.026 ** (0.012)	-0.010 * (0.006)	-0.015 *** (0.006)	-0.016 *** (0.006)
Adj. R2	0.175	0.146	0.134	-	-	-
Log Likelihood	-	-	-	457.604	440.808	442.007
観測数	596	597	602	590	589	594

注1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

注3) すべてのモデルは、売上高成長率(5期前から前期まで)、総資産利益率(2期前)、従業員数(対数値)、産業ダミー、会社設立年ダミー、調査年ダミーを説明変数に含む。モデル(4)から(9)は、正社員に占める女性の割合を説明変数に含む。

表2. 続き

	部長に占める女性の割合 Tobit		
	(7)	(8)	(9)
財務構造			
外国人持株比率(2期前)	0.086 *** (0.033)	-	-
金融機関持株比率(2期前)	0.027 (0.029)	-	-
ステークホルダーの発言力			
機関投資家>取引先銀行	-	0.024 *** (0.009)	-
どちらも弱い	-	0.016 * (0.009)	-
株主総会改革施策数	-	-	0.006 *** (0.002)
労働組合(ダミー)	-0.018 * (0.010)	-0.018 * (0.010)	-0.025 *** (0.009)
Adj. R2	-	-	-
Log Likelihood	60.387	44.471	52.508
観測数	591	593	597

モデル(1)と(2)より、「外国法人等保有比率」と「機関投資家発言力>取引先銀行発言力」は「正社員に占める女性の割合」と有意な関係がない¹²。「金融機関保有比率（2期前）」が10%水準で有意に正であるが、これは予想に反する結果である。それに対し、モデル(3)では、「株主総会改革施策数」の係数が5%水準で有意に正である。「労働組合」の係数はモデル(3)において5%水準で有意に負である。

「課長に占める女性の割合」を被説明変数としたモデル(4)では、「外国法人等保有比率（2期前）」が5%水準で有意に正である。モデル(5)では、「機関投資家発言力>取引先銀行発言力」の係数は正であるが有意ではない。モデル(6)では「株主総会改革施策数」の係数が5%水準で有意に正である。ここでも、投資家の影響力が強いほど女性が活躍しているという傾向がみられる。「労働組合」の係数はモデル(5)と(6)において1%水準で有意に負である。

「部長に占める女性の割合」を被説明変数とした列(7)から(9)のモデルでは、「外国法人等保有比率」、「機関投資家発言力>取引先銀行発言力」、「株主総会改革施策数」の係数が、いずれも少なくとも5%水準で有意に正である。「労働組合」の係数は、モデル(9)において、1%水準で有意に負である。

以上から、次のことがいえる。第1に、投資家のガバナンスが強い企業ほど女性が活躍する傾向にある。9つのモデルのうち6つで投資家のガバナンスの強さと女性の活躍の間に少なくとも5%水準で有意に正の相関関係がみられた。逆に有意に負の相関関係はどのモデルにもみられなかった。この結果は、Abe and Hoshi (2007) や川口 (2008) の結果と整合的である。

第2に、「労働組合」は9つのうち7つのモデルで少なくとも10%水準で有意に負の係数をもっている。「正社員に占める女性の割合」を被説明変数としたモデルについては、女性が多い企業では労働組合が組織されにくいというモデルのねらいとは逆の因果関係を捉えている可能性を否定できない。しかし、「課長に占める女性の割合」や「部長に占める女性の割合」を被説明変数としたモデルでは、そのようなことは考えにくい。労働組合の影響力が雇用制度改革を妨げ、女性の活躍にとって不利に作用している可能性がある。

4-2. 仮説の検証

(1) コーポレート・ガバナンスと長期雇用制度

次に、コーポレート・ガバナンスと雇用制度の関係について推定した結果が表3である。図1の①に当たる。列(1)から(3)のモデルは「男性平均勤続年数の対数値」を被説明変数としている。

¹² 財務構造を捉える変数として、持株比率を用いているが、これは回帰式において線形の関係を仮定している。しかし、一定以上の持株比率に応じて株主として行使できる権利が異なっていることを考慮すると、非線形の関係を仮定する方が望ましいかもしれない。こうした懸念に対応するために、持株比率が30%以上あるときに1をとるダミー変数を用いて推定を行ったが、結果はあまり変わらなかった。また、持株比率20%以上や50%以上でも推定したが説明力は高くなかった。

表3. コーポレート・ガバナンスと雇用制度の関係

	男性平均勤続年数の対数値 OLS			労働時間適正化施策数 OLS		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
財務構造						
外国人持株比率(2期前)	-0.277 ** (0.138)	-	-	0.711 (1.023)	-	-
金融機関持株比率(2期前)	0.308 *** (0.103)	-	-	0.032 (0.788)	-	-
ステークホルダーの発言力						
機関投資家>取引先銀行	-	-0.069 ** (0.033)	-	-	-0.329 (0.220)	-
どちらも弱い	-	0.004 (0.032)	-	-	0.025 (0.218)	-
株主総会改革施策数	-	-	-0.001 (0.009)	-	-	0.328 *** (0.063)
労働組合(ダミー)	0.223 *** (0.035)	0.263 *** (0.037)	0.277 *** (0.037)	0.774 *** (0.260)	0.726 *** (0.247)	0.819 *** (0.244)
Adj. R2	0.417	0.482	0.460	0.257	0.280	0.309
観測数	622	618	624	684	681	685

注1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

注3) すべてのモデルは、売上高成長率(5期前から前期まで)、総資産利益率(2期前)、従業員数(対数値)、産業ダミー、会社設立年ダミー、調査年ダミーを説明変数に含む。

表3. 続き

	利用実績のある育児支援施策数 OLS			ポジティブ・アクション施策数 OLS		
	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
財務構造						
外国人持株比率(2期前)	3.896 *** (1.194)	-	-	3.609 *** (1.064)	-	-
金融機関持株比率(2期前)	1.900 * (1.053)	-	-	2.005 ** (0.805)	-	-
ステークホルダーの発言力						
機関投資家>取引先銀行	-	0.616 ** (0.287)	-	-	0.550 ** (0.230)	-
どちらも弱い	-	0.380 (0.301)	-	-	0.241 (0.228)	-
株主総会改革施策数	-	-	0.371 *** (0.080)	-	-	0.470 *** (0.065)
労働組合(ダミー)	0.591 * (0.345)	0.514 (0.353)	0.621 * (0.336)	0.199 (0.269)	0.162 (0.258)	0.105 (0.250)
Adj. R2	0.362	0.358	0.383	0.298	0.273	0.331
観測数	360	347	351	667	670	670

モデル(1)では、「外国法人等保有比率（2期前）」が負の、「金融機関保有比率（2期前）」が正の係数をもっている。いずれも少なくとも5%水準で有意である。これは、メインバンクから機関投資家へとガバナンスの主体が変わると長期雇用制度が変容するという仮説と整合的である。モデル(2)でも、「機関投資家発言力>取引先銀行発言力」は5%水準で有意に負の係数をもっている。モデル(3)では「株主総会改革施策数」は負の係数をもっているが、有意ではない。

「労働組合」の係数はいずれも正であり、1%水準で有意である。労働組合があると企業は解雇しにくいために、勤続年数が長くなることがわかる。

以上から次のことがいえる。第1に、投資家のガバナンスが強いほど長期雇用制度が弱い

という推論（図1の矢印①）は、ある程度支持されている。第2に、労働組合が長期雇用制度を維持する方向に作用しているのは明らかである。

（2）コーポレート・ガバナンスと両立支援／ポジティブ・アクション施策

モデル(4)から(12)は、コーポレート・ガバナンスと両立支援およびポジティブ・アクション施策数の関係を推定した結果である。図1の③の部分の推定である。

「労働時間適正化施策数」を被説明変数とするモデルでは、「外国法人等保有比率(2期前)」や「機関投資家発言力>取引先銀行発言力」の影響は有意ではない。ただし、モデル(6)で「株主総会改革施策数」が1%水準で有意に正の係数をもっている。「労働組合」の係数はすべてのモデルにおいて1%水準で有意に正である。

「利用実績のある育児支援施策数」を被説明変数とするモデルでは、モデル(7)において「外国法人等保有比率(2期前)」が1%水準で有意に正の係数を、モデル(8)において「機関投資家発言力>取引先銀行発言力」が5%水準で有意に正の、モデル(9)において「株主総会改革施策数」が1%水準で有意に正の係数をもっている。労働組合ダミーの係数は正であるが、モデル(8)では有意でない。

「ポジティブ・アクション施策数」を被説明変数にしたモデルでも、すべてのモデルで、「外国法人等保有比率(2期前)」、「機関投資家発言力>取引先銀行発言力」、「株主総会改革施策数」が少なくとも5%水準で有意に正の係数をもっている。労働組合の係数は有意でない。

以上から次のことがいえる。第1に、投資家のガバナンスの強さと労働時間適正化施策との間には、どちらかといえば正の相関関係があるが、強いものではない。それに対し、投資家のガバナンスの強さと利用実績のある育児支援施策数やポジティブ・アクション施策の間には明らかに正の相関関係があるといえる。第2に、労働組合は労働時間適正化には貢献しているが、ポジティブ・アクションを積極的に推進しようとしていない。

（3）長期雇用制度、コーポレート・ガバナンスと女性の活躍

次に、長期雇用制度とコーポレート・ガバナンスが女性の活躍に及ぼす影響をみよう。図1の②と⑤に当たる部分の推定である。ガバナンスを捉える変数としては、表2で有意な効果をもっていた「株主総会改革施策数」を用いる。推定結果は表4にある。

表4. 雇用制度と女性の活躍の関係

	正社員に占める女性の割合 OLS					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
男性勤続年数の対数値	-0.026 *	-	-	-	-0.028 *	-0.046 **
	(0.014)				(0.015)	(0.020)
労働時間適正化施策数	-	0.002	-	-	0.000	-
		(0.002)			(0.002)	
利用実績のある育児支援施策数	-	-	0.008 ***	-	-	0.006 **
			(0.003)			(0.003)
ポジティブ・アクション施策数	-	-	-	0.006 ***	0.005 ***	0.004
				(0.002)	(0.002)	(0.003)
株主総会改革施策数	0.007 **	0.006 *	0.001	0.004	0.004	-0.001
	(0.003)	(0.003)	(0.004)	(0.003)	(0.003)	(0.004)
労働組合(ダミー)	-0.025 *	-0.029 **	-0.025	-0.030 **	-0.030 **	-0.009
	(0.013)	(0.012)	(0.016)	(0.012)	(0.014)	(0.018)
Adj. R2	0.150	0.134	0.219	0.150	0.165	0.267
観測数	559	595	319	579	531	287

注1) 括弧の中の数字は標準誤差である。

注2) *は10%水準で、**は5%水準で、***は1%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

注3) すべてのモデルは、売上高成長率(5期前から前期まで)、総資産利益率(2期前)、従業員数(対数値)、産業ダミー、会社設立年ダミー、調査年ダミーを説明変数に含む。モデル(7)から(18)は、正社員に占める女性の割合を説明変数に含む。

表4. 続き

	課長に占める女性の割合 Tobit					
	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
男性勤続年数の対数値	-0.013 *	-	-	-	-0.013 *	-0.009
	(0.007)				(0.008)	(0.010)
労働時間適正化施策数	-	0.003 ***	-	-	0.002 *	-
		(0.001)			(0.001)	
利用実績のある育児支援施策数	-	-	0.003 **	-	-	0.003 *
			(0.001)			(0.001)
ポジティブ・アクション施策数	-	-	-	0.004 ***	0.003 ***	0.001
				(0.001)	(0.001)	(0.001)
株主総会改革施策数	0.004 ***	0.004 **	0.003 *	0.004 **	0.002	0.003
	(0.002)	(0.002)	(0.002)	(0.002)	(0.002)	(0.002)
労働組合(ダミー)	-0.020 ***	-0.026 ***	-0.023 ***	-0.024 ***	-0.022 ***	-0.016
	(0.007)	(0.006)	(0.008)	(0.007)	(0.007)	(0.010)
Log Likelihood	392.416	402.791	254.520	386.369	369.980	231.491
観測数	569	608	319	592	541	288

表4. 続き

	部長に占める女性の割合 Tobit					
	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
男性勤続年数の対数値	0.002	-	-	-	0.002	-0.002
	(0.009)				(0.009)	(0.012)
労働時間適正化施策数	-	0.003 *	-	-	0.003 *	-
		0.001			(0.001)	
利用実績のある育児支援施策数	-	-	0.009 ***	-	-	0.007 ***
			0.002			(0.002)
ポジティブ・アクション施策数	-	-	-	0.004 ***	0.003 **	0.001
				(0.001)	(0.001)	(0.002)
株主総会改革施策数	0.006 ***	0.006 ***	0.002	0.006 **	0.004	0.002
	(0.002)	(0.002)	(0.003)	(0.003)	(0.002)	(0.003)
労働組合(ダミー)	-0.025 ***	-0.029 ***	-0.028 **	-0.027 ***	-0.030 ***	-0.023 *
	(0.010)	(0.009)	(0.012)	(0.010)	(0.010)	(0.012)
Log Likelihood	54.241	51.584	57.794	52.804	57.060	59.332
観測数	569	609	316	593	541	284

「正社員に占める女性の割合」を被説明変数としたモデル(1)では、「男性勤続年数の対数値」が10%水準で有意に負の係数をもっている。「課長に占める女性の割合」を被説明変数としたモデル(7)でも、「男性勤続年数の対数値」が10%水準で有意に負の係数をもっている。ただし、モデル(13)では、「男性勤続年数の対数値」は有意でない。長期雇用制度と女性の活躍にはやや負の相関関係があるといえる。一方、「株主総会施策数」の係数はモデル(1)、(7)、(13)いずれにおいても少なくとも5%水準で有意である。

以上をまとめると、仮説1は、それほど強くはないが、支持されているといえる。図1の矢印①の効果は確認されたし、矢印②の効果も、弱いながらも支持されている。

(4) 両立支援施策／ポジティブ・アクション施策、コーポレート・ガバナンスと女性の活躍

表4の(2)、(3)、(4)、(8)、(9)、(10)、(14)、(15)、(16)は両立支援施策、ポジティブ・アクション施策、コーポレート・ガバナンスと女性の活躍の関係を推定した結果である。図1の矢印④と⑤の部分である。「正社員に占める女性の割合」を被説明変数としたモデルでは、モデル(3)において「利用実績のある育児支援施策数」が1%水準で有意に正、モデル(4)において「ポジティブ・アクション施策数」が1%水準で有意に正の係数をもっている。また、「課長に占める女性の割合」を被説明変数としたモデルでは、モデル(8)、(9)、(10)において「労働時間適正化施策数」、「利用実績のある育児支援施策数」、「ポジティブ・アクション施策数」が、いずれも少なくとも5%水準で有意に正である。さらに、「部長に占める女性の割合」を被説明変数としたモデルでは、モデル(13)、(14)、(15)において「労働時間適正化施策数」、「利用実績のある育児支援施策数」、「ポジティブ・アクション施策数」が、いずれも少なくとも10%水準で有意に正である。

モデル(5)、(6)、(11)、(12)、(17)、(18)は、長期勤続指標と両立支援に関する施策数とポジティブ・アクション施策数を同時に説明変数としたモデルである。モデル(5)、(6)、(11)において「男性勤続年数の対数値」は少なくとも10%水準で有意である。モデル(5)を除く5つのモデルにおいて両立支援に関する施策数は少なくとも10%水準で有意に正、モデル(5)、(11)、(17)の3つにおいて「ポジティブ・アクション施策数」が少なくとも5%水準で有意に正である。

興味深いのは、「株主総会改革施策数」の係数である。表4のモデル(5)、(6)、(11)、(12)、(17)、(18)では、「株主総会改革施策数」の係数は有意でない。表2のモデル(3)、(6)、(9)では「株主総会改革施策数」の係数が少なくとも5%水準で有意であったが、終身雇用の指標や両立支援やポジティブ・アクションへの取り組みを説明変数に加えることによって係数が非常に小さくなり有意でなくなった。つまり、ガバナンスが女性の活躍に及ぼす影響は、図1における①から④の経路であり、⑤の経路の影響はほとんどないことを意味する。

「労働組合」の係数は18のモデルのうち、15のモデルで、少なくとも10%水準で有意に負である。長期雇用制度の度合いや両立支援施策やポジティブ・アクション施策を調整して

も、労働組合は女性の活躍とかなり強い負の相関関係があることが明らかになった。女性の活躍に対して労働組合の活動自体が妨げとなっているのか、労働組合と相関関係の強い何らかの要因が女性の活躍の妨げになっているのか、この分析からだけでは結論を出せないが、非常に興味深い事実である。

以上をまとめると、投資家のガバナンスと長期雇用制度については負の相関関係が、投資家のガバナンスと両立支援施策やポジティブ・アクション施策の関係については正の相関関係がみられる。また、長期雇用の程度が強い企業ほど女性は活躍しておらず、両立支援施策やポジティブ・アクションを実施している企業ほど女性が活躍している。つまり①から④が確認される。

5. まとめ

本稿の目的は、財務構造とコーポレート・ガバナンスの特徴が日本企業の雇用制度、特に女性の活躍とどのような関係にあるのかを、実証分析することだった。ガバナンスと女性の活躍の関係について、次の2つの仮説を検証した。第1の仮説は、投資家によるガバナンスの強化によって長期雇用制度が見直され、正社員の雇用の短期化が進み、それが女性にとって有利に働くというものである。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められ、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である。

本稿では、これら2つの仮説を、労働政策研究・研修機構が2005年、2007年、2009年に行った調査を用いて検証した。実証分析の結果、第1の仮説は、やや弱いながらも支持された。機関投資家によるガバナンスが正社員の雇用の短期化をもたらしているという仮説と整合的な結果が得られ、雇用の短期化が女性の活躍を推進しているという仮説と整合的な結果が弱いながらも得られた。それに対して、第2の仮説は明らかに支持された。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、両立支援やポジティブ・アクション改善に取り組んでいる。さらに両立支援やポジティブ・アクションの改善に取り組んでいる企業ほど、正社員に占める女性の割合、課長に占める女性の割合、部長に占める女性の割合などが高いことが明らかになった。

また、本稿では、労働組合と女性の活躍の関係についても分析した。その結果、労働組合の存在と女性の活躍との間には強い負の関係があることが明らかになった。労働組合がある企業は、設立年が古く、長期的雇用慣行がある企業が多いが、そのような属性を調整したうえでも、労働組合と女性の活躍には安定的な負の関係がみられた。

最後に、今後の検討課題について言及して本稿の議論を終えたい。両立支援施策やポジティブ・アクション施策が女性の活躍に正の影響を及ぼすのは理解しやすいが、長期雇用制度が負の影響を及ぼす理由については、自明ではない。企業がどんどんリストラをすれば女性が活躍できるわけではないだろう。長期雇用制度そのものが女性の活躍を妨げているというよりも、それと強い相関関係がある長期的人材育成制度、新卒中心の採用制度、頻繁な転勤、

長時間労働慣行、保守的な企業風土などが女性の活躍を妨げている可能性がある。また、労働組合の機能の何が女性の活躍を妨げているのかも明らかでない。労働組合は少なくとも両立支援施策の実現には積極的であるが、女性の活躍には負の影響を及ぼしている。これらの疑問に答えるのは将来の研究課題としたい。

<参考文献>

- 青木昌彦（1995）『経済システムの進化と多元性：比較制度分析序説』東洋経済新報社。
- 阿部正浩（1999）「企業ガバナンス構造と雇用削減意思決定」中村二朗・中村恵編『日本経済の構造調整と労働市場』日本評論社 75-102 ページ。
- 川口章（2008）『ジェンダー経済格差』勁草書房。
- 熊迫真一（2006）「雇用調整と賃金調整の実施時期に関する一考察」『日本労務学会誌』第 8 卷第 1 号、2-13 ページ。
- 児玉直美・小滝一彦・高橋陽子（2005）「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』第 52 号、1-18 ページ。
- 佐野晋平（2005）「男女間賃金格差は嗜好による差別が原因か」『日本労働研究雑誌』第 540 号、55-67 ページ。
- シェアード ポール（1995）「株式持合いとコーポレート・ガバナンス」青木昌彦・ロナルド・ドーア編（NTT データ通信システム科学研究所訳）『国際・学際研究 システムとしての日本企業』NTT 出版、389-435 ページ。
- 富山雅代（2001）「メインバンク制と企業の雇用調整」、『日本労働研究雑誌』、第 488 号、40-51 ページ。
- 野田知彦（2006）「経営者、統治機構、雇用調整」『日本経済研究』No.54、90-108 ページ。
- 野田知彦（2008）「メインバンクはリストラを促進するのか」『経済分析』180 号、36-62 ページ。
- 野田知彦・市橋勝（2009）「日本企業におけるガバナンス構造と経営効率」『日本経済研究』No.61、74-93 ページ。
- 労働政策研究・研修機構（2007）『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』、労働政策研究報告書、No.74。
- 労働政策研究・研修機構（2009）『雇用システムと人事戦略に関する調査』、JILPT 調査シリーズ、No.53。
- 労働政策研究・研修機構（2010）『今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査』、JILPT 調査シリーズ、No.71。
- Abe, M. and T. Hoshi (2007) 'Corporate Finance and Human Resource Management in Japan,' Aoki, M., G. Jackson and H. Miyajima (eds.) *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, Oxford University Press, pp. 257-281.
- Ahmadjian C. and Robbins, G. E, (2005) 'A Clash of Capitalism : Foreign Shareholders and Corporate Restructuring in 1990s Japan', *American Sociological Review*, Vol.70, pp.451-471.
- Aoki, M. (1994) 'The contingent Governance of Teams: Analysis of Institutional Complementarity,' *International Economic Review*, Vol.35, No.3, pp.657-676.

- Jackson, M. G. and H. Miyajima (2007) 'Introduction: The Diversity and Change of Corporate Governance in Japan,' Aoki, M., G. Jackson and H. Miyajima (eds.) *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, Oxford University Press, pp. 1-47.
- Kawaguchi, D. (2007) 'A Market Test for Sec Discrimination: Evidence from Japanese Firm-Level Data,' *International Journal of Industrial Organization*, Vol.25, No.3, pp. 441-460.
- Osano, H. (1997), 'An Evolutionary Model of Corporate Governance and Employment Contracts,' *Journal of the Japanese and International Economics*, Vol.11, pp.403-406.

<参考サイト>

- 厚生労働省 (2007) 「平成 18 年女性雇用管理基本調査」
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-18.html>
- 厚生労働省 (2008) 「平成 19 年賃金構造基本統計調査」
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001011429>
- 厚生労働省 (2009) 「平成 20 年賃金構造基本統計調査」
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001011429>
- 総務省統計局 (2010) 「労働力調査長期系列データ」
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm>
- 東京証券取引所 (2009) 「平成 20 年度株式分布状況調査」
<http://www.tse.or.jp/market/data/examination/distribute/index.html>
- 文部科学省 (2010) 「学校基本調査」
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat>List.do?bid=000001015843&cycode=0>

資 料 編

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

企業のコードガバナンス・CSR（企業の社会的責任）

と人事戦略に関する調査

—記入にあたってのお願い—

- 1 この調査は、厚生労働省所管の独立行政法人である労働政策研究・研修機構が実施するものです。労働政策研究・研修機構は、労働政策に資する調査研究活動・国際交流活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っております（ホームページURL <http://www.jil.go.jp>）。
- 2 調査の結果は、研究目的のみ利用します。貴社の企業名はもどり個々の回答をそのままの形で公表することはありませんので、あるいはまるまるをご回答ください。
- 3 調査票は、設問Ⅰ（2～7頁）までは主に経営企画担当者を、設問Ⅱ、Ⅲ（8～16頁）までは主に人事・労務担当者を回答者として想定して質問票を作成しましたので、貴社にごつづけます。お読みいただくようお願いします。
- 4 設問へのご回答は、選択肢がある場合は必ず○で囲み、それ以外の場合は適宜ご記入ください。各問において特に回答方法をお願いしている場合はそれに沿ってお答えください。なお、アンケートのご回答等につき照会事項がある場合は、ご協力いただけますようお願い申上げます。
- 5 特にことわりのない場合、調査の回答時点は、2005年10月1日現在の状況でお答えください。
- 6 この調査は、企業を単位として行っています。したがって、本社事業所だけではなく、支店、出張所、営業所等を含めた会社全体会員についてお答えください。
- 7 回答のご記入が終わりましたら、封筒の返信用封筒を用いて、2005年10月21日（金）までに郵便ポストにご投函ください。
- 8 この調査の実施業務は、調査機関である株式会社 サーベイリサーチセンターに業務委託しておりますので、この調査についてのご質問・ご照会は、その内容により、それぞれ以下の相当にお願いいたします。

○この調査についてのご照会先

【調査票の記入方法・締め切りなど注意について】
株式会社 サーベイリサーチセンター
担当：箕輪、石川(TEL : 0120-380-761、FAX : 03-3802-6731、E-mail : minowa_n@surece.co.jp)
お問い合わせ時間(月～金)10:00～12:00、13:00～17:00【調査票の内容・趣旨について】
独立行政法人 労働政策研究・研修機構
調査部 担当：奥田、ア川、郡司(TEL : 03-5903-6284、FAX : 03-5903-6116、E-mail : eokuda@jil.go.jp)
会後、経営に対する発言力を持つと思われる利害関係者

(以下の設問【問1～問12】は、主に貴社の経営企画担当者がご回答ください)

I 経営スタンスやCSR（企業の社会的責任）、IR（株主広報活動）等について

(経営のスタイル)

問1 貴社のトップは次のどれにあてはまりますか。（○印は一つ）

1. オーナー
2. 生え抜き
3. 親会社・関連会社出身
4. 金融機関出身
5. 天下り（官公序出身）
6. その他（ ）

問2 貴社は、次にあげる利害関係者（ステークホルダー）について、
 (1)これまで、経営側が重視してきたのはどの主体ですか。また、今後重視するのはどの主体ですか。それぞれ1～8の中から、重視した程度の大さなものから順に3つ以内を選び、その番号を書いてください。
 (2)これまで、貴社の経営に対する発言力がとくに強かつた主体及び、今後強い発言力を持つと思われる主体について、それぞれ1～8の中から、発言が強いと思われる程度の大さなものから順に3つ以内を選び、その番号を書いてください。

注「これまで」と「今後」の回答は重複してもかまいません。

1. 顧客（消費者）
2.従業員
3.個人投資家
4.機関投資家
(具体的に：)

1位	2位	3位
 これまで経営側が重視してきた利害関係者		
(1) 今後、経営側が重視する利害関係者		
 これまで経営に対する発言力が強かつた利害関係者		
(2) 今後、経営に対する発言力を持つと思われる利害関係者		

(経営指標)

問3 貴社が重視する経営指標について、下記にあげる1～7の項目のなかで、(1)これまで、重視度が最も高かった項目、(2)現在最も重視している項目、(3)今後、最も重視していきたい項目は何ですか。それぞれについて、最もあてはまるもの1つを選び、番号をご記入ください。

数字で記入						
(1)これまで、重視度が最も高かった項目	<input type="checkbox"/>					
(2)現在最も重視している項目	<input type="checkbox"/>					
(3)今後、最も重視していきたい項目	<input type="checkbox"/>					
1. 売上高や市場シェアなど、現実の成長性を示す指標	<input type="checkbox"/>					
2. 営業利益や経常利益など、収益力を示す指標	<input type="checkbox"/>					
3. ROA(純資本利益率)など、資産効用の効率性を示す指標	<input type="checkbox"/>					
4. ROE(株主資本利益率)など、株主資本の効率性を示す指標	<input type="checkbox"/>					
5. EVA(経済的附加值)やキャッシュフローなど、残余利益を示す指標	<input type="checkbox"/>					
6. 顧客満足度を示す指標	<input type="checkbox"/>					
7. その他()	<input type="checkbox"/>					

(取締役会の制度変革)

問5 貴社では、以下の取締役会についての制度変更を実施していますか。次の(a)～(e)

<取締役会の制度変革>		実施している	検討中	予定なし
(a)委員会等開催に移行		→	1	2
(b)執行役員制の導入		→	1	2
(c)社外取締役の置用		→	1	2
(d)ストックオプション制の導入		→	1	2
(e)役員報酬の個別開示		→	1	2

問6 貴社では、現在、どのような株主広報活動(IR)を実施していますか。次の(a)～(i)

(株主広報活動(IR))		実施している	検討中	予定なし
(i)各項目について、それあてはまる番号に○をつけてください。				
(a)有価証券報告書等を受取冊子として、企業の主要な施設に常備	→	1	2	3
(b)ニュースレポートをホームページ上で投資家情報として提供	→	1	2	3
(c)国内でナリストと定期的にミーティングを実施	→	1	2	3
(d)港湾アナリストと定期的にミーティングを実施	→	1	2	3
(e)IR活動をコンサルティングしてもらう	→	1	2	3
(f)社内にIR担当部署を設け、アナリスト・投資家向けの情報提供の専門部署を配置している	→	1	2	3
(g)英語のディスクロージャー説を作成している	→	1	2	3
(h)株主総会とは別に、(株主懇談会)を開催している	→	1	2	3
(i)株主懇親会をしている	→	1	2	3

問7 貴社では、最近の株主総会で、次のような議案を取り上げましたか。次の(a)～(g)の

<株主総会について>		議案として 取り上げ、否 否された	検討中	とりあげる 予定なし
(g)増資				
(a)銀行借り入れから社債発行へ	→	1	2	3
(b)銀行借り入れから株式発行へ	→	1	2	4
(c)切り替え定期	→	1	2	4
(d)非効率な持合い株の解消の定期	→	1	2	4
(e)安定期の確保	→	1	2	4
(f)自己株券の定期	→	1	2	4
(g)資本流動化の定期	→	1	2	4
(h)現金生資本を少なめにする	→	1	2	4
(i)配当性向を高める	→	1	2	4

(財務戦略)

問4 貴社の財務戦略について、(1)最近5年間の実績の有無と(2)今後の取り組み予定の有無についてうかがいます。次の(a)～(h)の各項目についてお答えください。また、この後の要請でも「過去5年間」についてお答えください。

注 設立5年未満の企業の方は、「設立後、現在まで」の状況についてお答えください。また、この後の要請でも「過去5年間」についてお答えください。

<財務戦略>		(1)最近5年間の実績の有無	(2)今後の取り組み予定の有無	検討中
(a)銀行借り入れから社債発行へ		ある	ない	
(b)銀行借り入れから株式発行へ	→	1	2	2
(c)切り替え定期	→	1	2	2
(d)非効率な持合い株の解消の定期	→	1	2	2
(e)安定期の確保	→	1	2	2
(f)自己株券の定期	→	1	2	2
(g)資本流動化の定期	→	1	2	2
(h)現金生資本を少なめにする	→	1	2	2
(i)配当性向を高める	→	1	2	2

問 8 貴社では、最近の株主総会の開催時間は何時間何分程度でしたか。
 時間 分程度

(CSR(企業の社会的責任)・コンプライアンス関連)
 問 12 現在、貴社の CSR(企業の社会的責任)に関する取り組みは、どの段階にありますか。(○印は一つ)

1. 法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲以外でも、積極的に取り組んでいる	<input type="checkbox"/>
2. 法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲で取り組んでいる	<input type="checkbox"/>
3. ほとんど取り組んでいない	<input type="checkbox"/>
4. よくわからない	<input type="checkbox"/>

問 9 貴社の株主総会では、ここ5年間で株主提案の数は増えていますか。(○印は一つ)

1 増えている	<input type="checkbox"/>	2 やや増えている	<input type="checkbox"/>	3 やや減っている	<input type="checkbox"/>	4 減っている	<input type="checkbox"/>
いて、それぞれあってはまる番号に○をつけてください。							

問 10 貴社の株主総会に対する取り組みについてうかがいます。次の(a)～(h)の各項目について、あてはまる番号に○をつけてください。

	実施している	実施を検討中	実施していない
(a)株主総会集中日を避けて総会を開催する	→	1	2
(b)株主総会を土・日曜日に開催する	→	1	2
(c)株主総会通知を早期に発送する	→	1	2
(d)株主総会前に、取締役候補を公示	→	1	2
(e)株主総会で英語の同時通訳を実施	→	1	2
(f)総会を短時間に終了させることなく適切な議論を促している	→	1	2
(g)電子メールによる株主総会の招集通知	→	1	2
(h)電子メールによる株主の議決権行使	→	1	2

付問 1 貴社が CSR に取り組んでいる理由はなんですか。主な理由としてあてはまる項目に3つまで○をつけてください。

1. 企業不祥事を未然に防止するため
2. 経済団体等からの働きかけ
3. 労働団体や労働組合からの要請
4. CSR(社会貢献責任投資)を重視する投資家からの要請
5. 社会正義・公正のため
6. 安全と健康を経営の最高優先としているため
7. 従業員との一体感を高めるため
8. 顧客などに対するイメージアップ
9. ビジネス・チャンスの機会を起ここし
10. CSR を企業戦略の中核に位置づけ、利益に結びつける聯絡を立案・実行しているから
11. その他 ()

問 11 貴社は、株主総会の運営のため、進行シナリオの作成支援や機事進行のコンサルティングなどのサービスを受けていますか。(○印は一つ)

1. 受けている
2. 現在は受けていなが、今後受けてみたい
3. 過去に受けたことがあるが現在は受けていない
4. 過去に受けていないし、今後も受ける予定はない
5. わからない

付問 2 貴社が実際に取り組んでいる CSR(コンプライアンスを含む)は以下のうちどれですか。(あてはまるものすべてに○)

1. 法令・倫理の遵守
2. 公正競争の尊重
3. 取締役会・監査役等による監督・監査の実効性の確保
4. 構造的な情報公開・開示
5. 賦実な顧客対応
6. 技術と知識のイノベーションの推進
7. 社員のエンブロイアビリティの向上
8. 社員の育児・介護への配慮
9. 男女間の機会均等
10. 環境への配慮
11. 社会貢献活動への関与
12. NONGENOとの協力・連携
13. 世界的諸課題(貧困、環境、紛争等)解決への行動
14. その他 ()

付問 3 現在、貴社では、CSR（コンプライアンスを含む）にかかる以下の施策を実施していますか。次の(a)～(i)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

	実施している	検討中	予定なし
(a)CSRに属する「行動指針」を制定	→ 1	2	3
(b)倫理規範、行動規範等の明文化された社内規程を作成	→ 1	2	3
(c)会社内の法令違反などについて社内通報ができる規程を作成	→ 1	2	3
(d)法令遵守に関する内部通報を行った者の権利保護規定（解雇など不利益な取扱いの禁止等）の制定	→ 1	2	3
(e)従業員からの相談・通報に対する体制（いわゆるヘルpline）を整備	→ 1	2	3
(f)CSRに関する責任部署を設置	→ 1	2	3
(g)CSRの担当部署の責任者として、役員など経営トップクラスが務めている	→ 1	2	3
(h)CSRに関する従業員向けの教育を定期的に実施	→ 1	2	3
(i)CSR体制のチェックシステムとして、定期的な監査を実施	→ 1	2	3
(j)自社のCSRやコンプライアンス体制について、ホームページなどで公表	→ 1	2	3

(以下のⅡ【問13～問29】及びⅢ【フェイシート】は、主に人事・労務担当者がご回答ください)

Ⅱ 正社員の人事・労務管理制度について

※ 以下の設問では特段の指摘がない限り、社員とは正社員を指します。

(八)事・労務制度について
問 13 貴社では、現在、以下の人事・労務管理制度を実施していますか。次の(a)～(p)の各項目について、それであてはまる番号に○をつけてください。

	実施している	検討中	予定なし
(a)職務登録制度	→ 1	2	3
(b)個人の業績を月例賞金に反映する制度	→ 1	2	3
(c)部門の業績を月例賞金に反映する制度	→ 1	2	3
(d)企業全体の業績を月例賞金に反映する制度	→ 1	2	3
(e)優れた業績に対する表彰制度	→ 1	2	3
(f)競争力強化制度	→ 1	2	3
(g)目標管理制度	→ 1	2	3
(h)連続評価制度	→ 1	2	3
(i)評価に対する苦情処理制度	→ 1	2	3
(j)社会公示制度・自己申告制度	→ 1	2	3
(k)激務型人事制度	→ 1	2	3
(l)非正社員の正社員への転換制度	→ 1	2	3
(m)60歳を超える終身雇用制度（再雇用制度含む）	→ 1	2	3
(n)再雇用（年齢）支援制度	→ 1	2	3
(o)派遣員持ち株制度	→ 1	2	3

(終身雇用)

問 14 貴社では今後の終身雇用のあり方にについてどうお考えですか。最もあてはまるもの一つに○をしてください。

1. 原則としてこれからも終身雇用を維持していく
2. 部分的な修正はやむをえない
3. 基本的な見直しが必要である
4. 現在も終身雇用にはなっていない

(経営危機について)
問 15 ここ10年間、貴社にとって経営危機と呼ばれる事態がありましたか。(○印は一つ)

1. ある
2. ない、

(解雇について)

問 16 貴社は、ここ10年間、事業再構築を行う上で、以下の雇用調整にかかる施策を実施しましたか。（あてはまるものすべてに○）

1. ここ10年に雇用調整にあたることはしていない
2. 解雇
3. 希望退職の募集、早期退職奨励制度の創設、拡充
4. 出向、転籍
5. 一時金のカット
6. 買上げの抑制
7. 負下げ
8. 不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖
9. 一時休業
10. 駆逐社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新
11. 配置転換
12. 配置転換
13. 業務規制
14. その他（ ）

付問 その際にどのような措置をとりましたか。（あてはまるものすべてに○）

1. 解雇に至る経緯の説明
2. 配置転換や労働時間の削減などの解雇回避措置
3. 対象選定ガイドラインの提示
4. 労働組合等との協議・合意形成
5. 退職金の割増
6. 再就職扶助会社による再就職の相談・斡旋
7. 会社による再就職の相談・斡旋
8. 種別な有給休暇の付与
9. 教育プログラムの提供
10. 闘争資金等の提供
11. その他（
）

付問 付問へ

（教育訓練制度）	
問 19	過去5年間で、貴社の新入社員が採用後、貴社のコアの仕事をできるようになる（一人前と呼べるようになる）には、だいたいどのくらいの期間が必要と考えていますか。
これまで	<input type="checkbox"/> 年 <input type="checkbox"/> ヶ月
今後	<input type="checkbox"/> 年 <input type="checkbox"/> ヶ月
（教育訓練制度）	
問 20	貴社の大卒ホワイトカラーの研修政策の方針はAとBどちらに近いですか。これまでの方針と今後の方針に分けて、それぞれについて該当する番号に○をつけてください。（○印は一つ）
〔 A : 従業員に教育訓練を行うのは、企業の責任である B : 教育訓練に責任を持つのは、従業員個人である 〕	
これまで	→ 1 ↓ 2 → 3 → 4
今後	→ 1 ↓ 2 → 3 → 4
（教育訓練制度）	
問 21	貴社のOFF-JTにについてお聞きします。貴社の受講者1人あたりの教育訓練費（OFF-JT）は過去5年間でどのように変化しましたか。（○印は一つ）
※ ここでは、本社の能力開発部門で実施しているOFF-JTについてお聞きします。したがって、各事業部門・事業所、態勢で独自に実施しているOFF-JTについては含まないでください。	
これまで	増えた <input type="checkbox"/> やや増えた <input type="checkbox"/> 繁忙 <input type="checkbox"/> やや減った <input type="checkbox"/> 減った <input type="checkbox"/>
今後	1 ↓ 2 → 3 → 4 → 5

(ポジティブ・アクション)、女性管理職の登用)貴社では現在、
92

問 25 貴社の営業員の経営参加に関する状況についてお聞きします。現在、貴社では、以下の施策を検定・実施するうえで、従業員（労働組合や過半数代表者、労使協議制の労働側委員など）による会の開催等を求めておりますか。次の(a)～(i)の各項目について、それぞれどのようにする番号を求めてください。

※回答欄：(a)～(i)はまる複数選択可　出題の重複は(1)～(6)とさせてください。

- すでに実施している
- 今後、実施を検討している
- 今後とも実施の予定はない
- わからない

現在、貴社では、ボジティップ・アクションにかかる以下の施策を実施しています。
次(の)a)～(j)の各項目について、それぞれあてはまる番号に〇をつけてください。

実施している	検討中	予定なし
ボジティブ・アシスタンスに関する専任の部署、あるいは担当者を設置 (推薦体制の整備)	→ 1	2 3
問題点の調査・分析	→ 1	2 3
女性の能力発揮のための計画を策定	→ 1	2 3
女性の資質的な雇用	→ 1	2 3
女性の少ない部署に女性が従事するための積極的な教育訓練	→ 1	2 3
女性専用の相談窓口	→ 1	2 3
セクハラ防止のための規定の策定	→ 1	2 3
女性と男性との両立支援(法律を上回る)を整備	→ 1	2 3
男性に対する啓発	→ 1	2 3
職場環境、風土を改善	→ 1	2 3

月刊 23 貴社の女性管理職比率（課長相当職以上に占める女性の比率）は、過去5年間でどう変化しましたか。（印は一つ）

用 24 貴社では、職場で従業員の参加を促すような下記の施策を実施します。(従業員の経営参加、職場への従業員参加)
(a)～(e)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけて

	いわゆる 規制緩和制度	規制緩和制度	いわゆる 規制緩和制度
① 労使協議制度	→	1	2
② QCサークル・小集団活動	→	1	2
③ 鞍札	→	1	2
④ 創意工夫や改善を奨励する定期的ミーティング	→	1	2
⑤ 自己警戒に対する報酬制度	→	1	2

問 25 貴社の営業員の経営参加に関する状況についてお聞きします。現在、貴社では、以下の施策を検定・実施するうえで、従業員（労働組合や過半数代表者、労使協議制の労働側委員など）による会の開催等を求めておりますか。次の(a)～(i)の各項目について、それぞれどのようにする番号を求めてください。

※回答欄：(a)～(i)はまる複数選択可　出題の重複はうなづかれてください。

(a) 業員特權制度にかかわる決定	従業員との協議は行われない	説明事項である	意見を聽取する	協議して実行する	合意が必要である
(b) M&A や事業部門の売却	→ 1	2	3	4	5
(c) 営業へのストックオプション付与	→ 1	2	3	4	5
(d) 生産・販売計画	→ 1	2	3	4	5
(e) 収益指標の決定	→ 1	2	3	4	5
(f) 資本投資計画	→ 1	2	3	4	5
(g) 新技術の導入・開発	→ 1	2	3	4	5
(h) 資金計画	→ 1	2	3	4	5
(i) 取締役会のメンバー変更	→ 1	2	3	4	5

問 26 2004 年（もしくは「2004 年度」）の労働者 1 人あたりの平均年次有給休暇取得率をおさげください（小数点第 2 位以下は四捨五入してください）。

問 27 現在、貴社では、年次有給休暇の取得を促進するため、以下の施策を実施していますか。（あてはまるものすべてに○）

1. 連続取得の獎勵
2. 一斉年休の導入
3. 個人別年休の計画取扱方針の導入
4. 仕事量、仕事の進め方の見直し
5. 員員の見直し、代替要員の確保
6. 年休取得を人事考課・査定に影響させないソーラルの徹底
7. 部下の年休取得状況を管理・監督の評価項目にする
8. 特段の取り組みはしていない

問28 現在、貴社は残業を減らすため、労働時間の適正化に取り組んでいますか。（○印は一^つ）

付問へ
1. いに実地していける
2. 今後、実施を検討している

付問 現在、貴社では、労働時間の適正化にかかる以下の施策を実施していますか。(あてはまるものすべてに○)

1. チェシクシステムの導入(タイムカード、ICカード、パソコン立ち上げ時の出退勤管理等)
2. 営業について管理制度の事前提示に基づくようフルール化
3. 定時退社日の設定(ノータイムデーなど)
4. 営業点検のための定期的な営業巡回
5. 勤務労働・フレックスタイム適用者を増やす
6. 代休取扱いの助行
7. 社内相談窓口の設置
8. 長時間労働者の特別健診分析
9. 労働時間管理制度の適正化の周知・啓発
10. 時間外労働に関する社内調査、実態把握
11. 労働時間管理制度の専門委員会、実務者会議等の設置
12. 労使協議等で労働時間管理制度を締結

(福利厚生)

問 29 以下の福利厚生制度の中で、貴社が現在導入している制度をお答えください。次の(a)～(i)の各項目について、(1)制度実施の有無(慣行も含む)と(2)今後の方針について、それぞれあてはまる番号に○をしてください。

※ 「(2)今後の方針」は、「実施済み」としている企業のみお答えください。

III 貴社について

(正社員と非正社員について)

F 1 現在、貴社の全社員数(パート・アルバイト、契約社員等の非正社員を含む)および

正社員数は何人ですか。

全社員数(貴社単体) 約 人

うち正社員数 約 人

F 2 現在、貴社の管理職等(正社員)についてお聞きします。それぞれ役職についてい、る人数およびそのうちの女性の人数をお書きください。該当する役職がない場合は「-」、該当する役職があつても該当者がいない場合は「0」を記入してください。

男女計	うち女性
<input type="text"/>	<input type="text"/> 人

F 3 2004年(2004年度)の貴社の正社員の平均勤続年数は何年ですか。また、男性正社員と女性正社員の平均勤続年数は何年ですか。

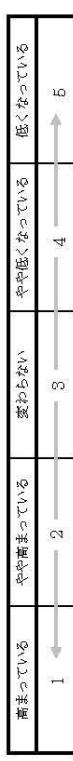
①正社員の平均勤続年数	<input type="text"/> 年
②男性正社員の平均勤続年数	<input type="text"/> 年
③女性正社員の平均勤続年数	<input type="text"/> 年
(a)役員	
(b)部長相当職	
(c)課長相当職	
(d)一般職	

F 4 2004年(2004年度)の貴社の男性正社員の既婚率と女性正社員の既婚率は何%ですか。

※ 小数点第2位以下は四捨五入してください。

①男性正社員の既婚率 % ②女性正社員の既婚率 %

F 5 貴社の正社員若年層(30歳前程度)の定着率は、過去5年間でどのように変化しましたか。(○印は一つ)



		(1)制度実施の有無			(2)今後の方針		
		実施済み	実施予定	検討中	今後拡大する方針	現状維持する方針	今後縮小する方針
住宅	(a)住宅・借上住宅	→	1	2	3	1	2
	(b)通勤寮	→	1	2	3	1	2
	(c)住宅手当	→	1	2	3	1	2
レジ	(d)文化・体育・レクリエーション活動支援	→	1	2	3	1	2
ヤ	(e)余暇施設(自社所)	→	1	2	3	1	2
有	(f)余暇施設(契約型)	→	1	2	3	1	2
保	(g)公的賃貸賃借支援	→	1	2	3	1	2
自	(h)国内外の大学等への留学制度	→	1	2	3	1	2
己	(i)通信教育支援	→	1	2	3	1	2
培	(j)教育訓練制度	→	1	2	3	1	2

F 6 大卒正社員についておうかがいします。
 ① 初任(新卒 22 歳程度)の平均年収を 100 としたときに 35 歳時の平均年収は
 どの程度の水準になりますか、
 35 歳大卒正社員平均年収

② また、35 歳大卒社員同士で比較した際、年収の最高と最低はどの程度の水準になりますか。35 歳大卒正社員の平均年収を 100 としてお答えください。
 35 歳大卒正社員最高
 35 歳大卒正社員最低

(他社業績との比較)
 F 10 次にあげる項目について、同業種・同規模の他社と比較すると、貴社は過去 5 年間、どの程度の成果をおあげていますか。(a)～(c)のそれぞれの項目についてあてはまる番号を一つ選び、○をつけてください。

	相当上回 っている	やや上回 っている	ほぼ同じ 程度である	やや下回 している	相当下回 している
(a)売上高	→	1 ↓	2	3 ↓	4 ←
(b)生産性	→	1 ↓	2	3 ↓	4 ←
(c)利益率	→	1 ↓	2	3 ↓	4 ←

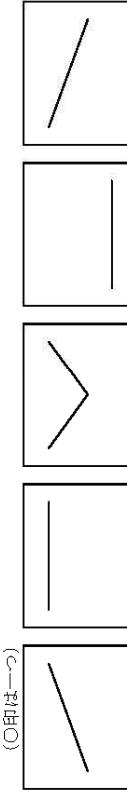
F 7 貴社の正社員、非正社員(パート・アルバイト、契約社員など)は、5 年前と比べてどの程度増減しましたか。それについてあてはまる番号を一つ選んで○をつけてください。

	20%以上 減少	10%以上 減少	5%以上 20%未溝 減少	±5%未溝 の範囲で 増減	5%以上 10%未溝 増加	10%以上 20%未溝 増加	20%以上 増加
(a)正社員	→	1 ↓	2	3	4	5	6 →
(b)非正社員	→	1 ↓	2	3	4	5	6 →

(売上高、経常利益、総額人件費)
 F 8 貴社の直近の決算期における、貴社単体の①年間売上高、②経常利益、③総額人件費を以下にご記入ください。

①年間売上高 億 万円
 ②経常利益 億 万円
 ③総額人件費 億 万円

(業況)
 F 9 概ねここ 5 年間の貴社の業況をイメージで表すと、次のどれにもっとも近いですか。
 (○印は一つ)
 1. 業況拡大 2. 高位安定 3. 不調・回復 4. 低位横ばい 5. 不調继续



調査結果がまとまりましたらその概要をお送りしたいと存じます。添付の返信用封筒によりご返送ください。
 ⇒ 結果概要の送付を 1. 希望する 2. 希望しない

F 11 貴社の製品・サービスの主な販売先(顧客)は次のどれですか。(○印は一つ)

企業名	所在地	会社設立年(西暦で)	年	株式公開時期(西暦で)	年
会員数	1. 東京 1 部 2. 東京 2 部	3. 大阪 1 部 4. 大阪 2 部	5. 名古屋 1 部 6. 名古屋 2 部		
従業員数	()名、うち外部取締役()名				
企業関係	1. オーナー企業 3. 企業グループの子会社・関連会社	2. 企業グループの中心的存在			
主たる事業	1. 鉱業 (1 つのみ) 2. 建設業 3. 製造業 4. 電気・ガス、熱供給・水道業 5. 飲食店 6. 小売業 7. 運輸業 8. 通信業 9. 不動産業 10. 金融・保険業 11. ビジネス業 12. サービス業				
主な事業所の展開範囲	1. 一事業所のみ 2. 一定地域に展開	3. 全国的に展開			
資本関係	1. いわゆる外資系 2. それ以外				
労組の有無	1. 労働組合がある かつたときの組合名 部署／お名前 電話： メール：	2. 労働組合はない			

企業名	所在地	会社設立年(西暦で)	年	株式公開時期(西暦で)	年
会員数	1. 東京 1 部 2. 東京 2 部	3. 大阪 1 部 4. 大阪 2 部	5. 名古屋 1 部 6. 名古屋 2 部		
従業員数	()名、うち外部取締役()名				
企業関係	1. オーナー企業 3. 企業グループの子会社・関連会社	2. 企業グループの中心的存在			
主たる事業	1. 鉱業 (1 つのみ) 2. 建設業 3. 製造業 4. 電気・ガス、熱供給・水道業 5. 飲食店 6. 小売業 7. 運輸業 8. 通信業 9. 不動産業 10. 金融・保険業 11. ビジネス業 12. サービス業				
主な事業所の展開範囲	1. 一事業所のみ 2. 一定地域に展開	3. 全国的に展開			
資本関係	1. いわゆる外資系 2. それ以外				
労組の有無	1. 労働組合がある かつたときの組合名 部署／お名前 電話： メール：	2. 労働組合はない			

資料 2

「雇用システムと人事戦略に関する調査」

調査票

「雇用システムと人事戦略に関する調査」

—ご記入にあたってのお願い—

- 1 近年、M&Aの活発化や敵対的企業買収の頭徴化が進みますが、企業の資金調達方法やコボレートガバナンスのあり方にも大きな変化があります。また、昨今では、企業不祥事が相次ぐなかで、企業の社会的責任（CSR・コンプライアンス経営）にも進展がみられます。この調査は、これらへの変化を踏まえ、企業のコーポレートガバナンスやCSR・コンプライアンス経営が、人事戦略に及ぼす影響等を明らかにすることで、企業の経営企画や人事戦略の立案などに寄与することを目的として、厚生労働省所管の独立行政法人である労働政策研究・研修機構が実施するものです。労働政策研究・研修機構は、労働政策に資する調査研究活動、国際交流活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っています（ホームページ URL : <http://www.wjil.go.jp>）。
- 2 本調査は、当機構が2005年10月に実施した「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研究」をベースとする点検測定的調査です（前回調査結果は、<http://www.wjil.go.jp/institute/reports/2007074.htm>で閲覧可能）。当機構では今後、2年ごとに本調査を実施する予定であります。調査結果は、社会に還元いたします。
- 3 調査の結果は、設問1（2～6頁）までは主に経営企画担当者を、設問II、III（7～14頁）までは主に人事・労務担当者を回答者として想定して質問票を作成しましたので、貴社にとってよりふさわしいご回答をお願いいたします。
- 4 調査票は、設問へのご回答は、運賃がかかる場合はお手数ですが、郵便局にご投函ください。各問において特別の回答方法をお願いしている場合は適宜ご記入ください。
- 5 設問へのご回答は、運賃がかかる場合はお手数ですが、郵便局にご投函ください。
- 6 この調査は、企業を単位として行っています。したがって、本事業所だけでなく、支店、出張所、営業所等を含めた会社全体についてお答えください。
- 7 回答のご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒を用いて、**2007年11月16日(金)まで**に郵便局にご投函ください。
- 8 この調査の実施業務は、調査機関である株式会社サーベイリサーチセンターに委託しておりますので、この調査についてのご質問・ご照会は、その内容により、それぞれ以下の担当窓口にお願いいたします。

- この調査についてのご照会先

【調査票の記入方法・統め切りなど実査について】

株式会社 サーベイリサーチセンター

担当：社会情報部 水口、佐伯

(TEL : 0120-380-641 FAX : 03-3802-6738 E-mail : mizu_k@surrece.co.jp)

お問い合わせ時間(月～金)10:00～12:00、13:00～17:00

〔(社)日本マケテック・サーブル株会社認定番号 C820008(04)〕

【調査票の内容・趣旨について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

調査・解説部 担当：奥田、郡司、野村

(TEL : 03-5903-6284、FAX : 03-5903-6116、E-mail : eokuda@wjil.go.jp)

I 経営スタンスやCSR（企業の社会的責任）、IR（株主広報活動）等について

(経営のスタイル)

問1 貴社のトップは次のどれにあてはまりますか。もつともあてはまるもの1つに○をつけてください。

1. オーナー
2. 生え抜き
3. 会社社・関連会社出身
4. 金融機関出身
5. 天下り（官公庁出身）
6. その他（ ）

問2 貴社は、次にあげる利害関係者（ステークホルダー）について、
(1)これまで、経営側が重視してきたのはどの主体ですか。また、今後重視するのはど
うの主体ですか。それぞれ1～8の中から、重視した程度の大きなものから順に3つ
以内を選び、その番号を書いてください。
(2)これまで、貴社の経営に対する発言力がとくに強かった主体及び、今後強い発言力
を持つと思われる主体について、それぞれ1～8の中から、発言が強いと思われる
程度の大きなものから順に3つ以内を選び、その番号を書いてください。

注「これまで」と「今後」の回答は重複してもかまいません。

1. 顧客（消費者）
2. 従業員
3. 個人投資家
4. 機関投資家
(具体的に：

1位	2位	3位

これまで	今後
(1)	5. 取引先銀行 6. 取引先企業
(2)	7. グループ企業 8. その他 (具体的に：

(経営指標)

問 3 貴社が重視する経営指標について、下記にあげる1～7の項目の中で、(1)これまで重視度が最も高かった項目、(2)現在最も重視している項目、(3)今後最も重視している項目は何ですか。それについて、最ももあてはまるもの1つを選び、番号を記入ください。

1. 稼働率や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標	2. 営業利益や经常利益など、収益力を示す指標	3. ROA (総資本利益率) など、資産活用の効率性を示す指標	4. ROE (株主資本利益率) など、株主資本の効率性を示す指標	5. EVA (経営的附加值) やキャッシュフローなど、残余利益を示す指標	6. 顧客満足度を示す指標	7. その他 ()
----------------------------	-------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	---------------	------------

- 数字で記入
-
- (1)これまで、重視度が最も高かった項目・・・・
- (2)現在最も重視している項目・・・・
- (3)今後、最も重視していきたい項目・・・・
- (4)その他 ()

(財務戦略)

問 4 貴社の財務戦略について、(1)最近2年間の実績の有無と(2)今後の取り組み予定の有無についてかがいいます。次の(a)～(h)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

注 設立2年末満了企業の方は、「設立後、現在までの状況についてお答えください。また、この後の期間でも『過去2年間』についてお答えください。

<財務戦略>	(①)最近2年間の実績		(②)今後の取り組み予定の有無	
	ある	ない	ある	ない
(a)銀行借り入れから社員旅行への切り替え促進	1	2	1	2
(b)銀行借り入れから社員旅行への切り替え促進	1	2	1	2
(c)非効率な持ち株い株の解消の促進	1	2	1	2
(d)安定株主の確保	1	2	1	2
(e)自己株券取得促進	1	2	1	2
(f)資金調動化の促進	1	2	1	2
(g)現金生資産を少なくするために	1	2	1	2
(h)配当性向を高める	1	2	1	2

(取締役会の制度)

問 5 貴社では、取締役会についての以下の制度がありますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 委員会設置会社制度	4. 経営層に対するストックオプション制
2. 勤行役員制度	5. 役員報酬の個別開示
3. 社外取締役制度	6. 以上のいずれの制度もない

(株主広報活動 (IR))

問 6 貴社では、現在、どのような株主広報活動 (IR) を実施していますか。次の(a)～(i)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

実施している	検討中	予定なし
(a)有価証券報告書等を資料冊子として、企業の主要な施設・設備	1	2
(b)ニュースルートをホームページ上で投資家情報として掲載	1	2
(c)国内でアナリストと定期的にミーティングを実施	1	2
(d)海外でアナリストと定期的にミーティングを実施	1	2
(e)IR活動をコンサルティングしてもらう	1	2
(f)社内にIR担当部署を設け、アナリスト・投資家向けの情報提供の専門部隊を配置している	1	2
(g)英語のディスカロージャー帳を作成している	1	2
(h)株主総会とは別に、「株主懇親会」を開催している	1	2
(i)株主接待をしている	1	2

問 7 貴社の株主総会に対する取り組みについてかがいいます。次の(a)～(h)の各項目について、(1)これまで重視していた、(2)現在最も重視している項目に○をつけてください。

実施している	実施を検討中	実施していない
(a)株主総会集中日を経て総会を開催する	1	2
(b)株主総会会士・日程日に開催する	1	2
(c)株主総会通知を早期に発送する	1	2
(d)株主総会前に、取締役挨拶を掲示	1	2
(e)株主総会で英語の同時通訳を実施	1	2
(f)総会を短時間に終了させることなく活発な議論を促している	1	2
(g)電子メールによる株主総会の招集通知	1	2
(h)電子メールによる株主の議決権行使	1	2

(貴社のM&Aに対する取り組み)

問 8 貴社では、過去2年間、以下のようなM&Aに関する取り組みを行いましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 自社の事業部門の会社化・営業承継
2. 他社事業部門の買収
3. 経営権の取得を目的とした他社への出資拡大 (100%子会社化を含む)
4. 他社との共同での持株会社設立による経営統合
5. 他社との合併
6. 1～5の取り組みは実施していない

問 9 貴社は、以下のようない「買収防衛策」を実施していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 新株予約権の設定（信託型ライアンスなども含む）
2. 拒否権行使式（董会株）の発行
3. 普通株の強制取締余剰払込株式への転換
4. 強制株主の発行
5. 取締役資格の制限
6. 取締役の任期分断
7. 従業員持ち株比率の上昇
8. その他（ 9. 買収防衛策は特に実施していない ）

(CSR(企業の社会的責任)・コンプライアンス関連)

問 10 現在、貴社のCSR(企業の社会的責任)に関する取り組みは、どの段階にありますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲以外でも、積極的に取り組んでいる 2. 法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲で取り組んでいる 3. ほとんど取り組んでいない 4. よくわからない	→ 間 116 ページへ
---	--------------

付問 1・2・3へ

付問 1 貴社がCSRに取り組んでいる理由はなんですか。主な理由としてあてはまる項目に3つまで○をつけてください。

1. 企業不祥事を未然に防止するため
2. 経営団体等からの働きかけ
3. 労働団体や労働組合等からの要請
4. SRI(社会的責任投資)を重視する投資家からの要請
5. 社会正義・公正のため
6. 安全と健康を経営の最優先としているため
7. 従業員との一体感を高めるため
8. 顧客などに対するイメージアップ
9. ビジネスチャンスの開拓り起こし
10. CSRを企業戦略の中核に位置づけ、利益に結びつける戦略を立案・実行しているから
11. その他（
）

付問 2 貴社が実際に取り組んでいるCSR(コンプライアンスを含む)は以下のうちどれですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 法令・倫理の遵守
2. 公正競争の尊重
3. 取締役会・監査役等による監督・監査の実効性の確保
4. 横断的な情報公開・開示
5. 實質的な顧客対応
6. 技術と知識のノバーションの推進
7. 社員のエンプロイアビリティの向上
8. 社員の育児・介護への配慮
9. 男女間の機会均等
10. 環境への配慮
11. 社会貢献活動への関与
12. NGO/NPOとの協力・連携
13. 世界的課題題(貧困、環境、紛争等)解決への行動
14. その他（ ）

付問 3 現在、貴社では、CSR(コンプライアンスを含む)にいかわる以下の施策を実施していますか。次の(a)～(j)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

	実施している	検討中	予定なし
(a)CSRに関する「行動指針」を策定	1	2	3
(b)倫理規範、行動規範等の明文化された社内規程を作成	1	2	3
(c)会社内の送金履歴などについて社外連絡ができる機能を作成	1	2	3
(d)法令遵守等に関する内部通報を行った者の報酬制度(報酬など不利益な取扱いの禁止等)の制定	1	2	3
(e)従業員などからの相談・通報に対応する体制(いわゆるヘルpline)を整備	1	2	3
(f)CSRに関する事任部署を設置	1	2	3
(g)CSRの担当部署の責任者として、役員など経営トップクラスが務めている	1	2	3
(h)CSRに関する従業員向けの教育を定期的に実施	1	2	3
(i)CSR体制のチェックシステムとして、定期的な監査を実施	1	2	3
(j)自社のCSRやコンプライアンス体制について、ホームページなどで公表	1	2	3

付問 4 すべての企業がお答えください>
問 11 貴社がCSRに取り組もうとするうえで、現在、障害になっているものは何ですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. CSRに対する社員の理解不足、コンセプス欠如
2. CSRに関する専任部署がない
3. 社員へのCSRに関する教育訓練の不足
4. CSRの予算が少ないと感じる
5. 経営効率を優先させる社内の雰囲気
6. CSRを実施するうえで取引先の協力が得られない
7. CSRに対して世間の關心や評価が低い
8. 投資家がCSRを重視しない
9. トップの方針が明確でない(役員層の關心が低い)
10. その他()

(以下のⅡ【問12～問25】及びⅢ【フェイスシート】は、主に人事・労務担当

者がご回答ください)

Ⅱ 正社員の人事・労務管理制度について

※ 以下の設問では特段の指摘がない限り、社員とは正社員を指します。

(人事・労務管理制度について)

問 12 貴社では、現在、以下の人事・労務管理制度を実施していますか。次の(a)～(m)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

(人事・労務管理制度について)	
(a)職能資格制度	1 美徳している 2 実施していない
(b)個人の業績を目標金に反映する制度	1 2
(c)部門の業績を目標金に反映する制度	1 2
(d)企業全体の業績を目標金に反映する制度	1 2
(e)奖金方針	1 2
(f)目標管理制度	1 2
(g)考核者制度	1 2
(h)評価に対する苦情処理制度	1 2
(i)社外公表制度・自己申告制度	1 2
(j)複数型人事制度	1 2
(k)非正社員への給与制度	1 2
(l)再雇用(復職)支給制度	1 2
(m)定年退職制度	1 2

(高齢者雇用)
問 13 貴社には定年制度がありますか。あてはまるものにつに○をつけてください。
1. ある
2. ない

付問 1 貴社では、60歳以上の社員を継続的に雇用するためにどんな取り組みを行っていますか。最もあてはまるものにつに○をつけてください。

1. 定年到達後、継続雇用制度(雇用制度、勤務延長制度等)で対応している
2. 定年年齢を60歳以上の年齢に一括に引き上げている
3. その他 ()

付問 2 貴社の定年年齢は現在、何歳ですか。最もあてはまるものにつに○をつけてください(定年年齢を複数定めている場合は、もつとも適用者が多い年齢をご回答ください)。

1. 60歳
2. 61歳
3. 62歳
4. 63歳
5. 64歳
6. 65歳
7. 66歳以上

(終身雇用)

問 14 貴社では今後の終身雇用のあり方にについてどうお考えですか。最もあてはまるものにつに○をつけてください。

1. 原則としてこれからも終身雇用を維持していく
2. 部分的な修正はやむをえな
3. 基本的な原則しが必要である
4. 現在も終身雇用にはなっていない

(雇用調整について)

問 15 貴社は、ここ2年間、以下の雇用調整にかかるる施策を実施しましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. ここ2年間に雇用調整にあたることはしていない
2. 解雇
3. 希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充
4. 出向、転籍
5. 一時金のカット
6. 債上げ(m)
7. 働下げ
8. 不採算部門の縮小・廃止、事業所の開鎖
9. 一時休業
10. 新規採用抑制
11. 配置転換
12. 勤務規制
13. 契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新
14. その他 ()

(教育訓練制度)

問 16 貴社の大卒ホワイトカラーの教育訓練の方針はAとBのどちらに近いですか。これまでの方針と今後の方針に分けて、それぞれについて該当する番号に○をつけてください。

- (1) [A : 就業員に教育訓練を行なうのは、企業の責任である
B : 教育訓練に責任を持つのは、従業員個人である]

(2) [A : 教育訓練にあたって OJT(日常の業務に就きながら行われる教育訓練) を重視する
B : 教育訓練にあたって OFF-JT(通常の仕事を一時的に離れて行われる教育訓練) を重視する]

(2)	
A : 教育訓練にあたって OJT(日常の業務に就きながら行われる教育訓練) を重視する	Aである
B : 教育訓練にあたって OFF-JT(通常の仕事を一時的に離れて行われる教育訓練) を重視する	Bである
これまで	1 ↘ 2 ↗ 3 ↘ 4 ↗
今後	1 ↘ 2 ↗ 3 ↘ 4 ↗

- (3) [A : 社員を選抜して教育する
B : 全社員を一律に教育する]

(3)	
A : 社員を選抜して教育する	Aである
B : 全社員を一律に教育する	Bである
これまで	1 ↘ 2 ↗ 3 ↘ 4 ↗
今後	1 ↘ 2 ↗ 3 ↘ 4 ↗

問 17 現在、貴社の新入社員が採用後、貴社のコアの仕事をできるようになりますか。(一人前と呼べるようになる)には、だいたいどのくらいの期間が必要と考えていますか。

□□年 □□ヶ月

(貴社の育児休業制度の状況)

問 18 貴社の育児休業制度の内容は以下のどれにあたりますか。
 1. 法定どおりの育児休業制度
 2. 法定を超える育児休業制度

* 育児・介護休業までの育児休業の法定の内容は、上限が 1 年(保育所に入所できない場合は 1 年半)、取得回数は 1 回。

(次世代育成支援対策推進法への取り組み)

2003 年 7 月に公布された次世代育成支援対策推進法は、301 人以上の労働者を常時雇用する事業主に対して、仕事と子育ての両立のための「次世代育成支援対策」を盛り込んだ行動計画を策定し、2006 年 4 月 1 日以降速やかに、行動計画を策定した旨を都道府県労働局へ提出しなくてはならないと定めています。

問 21 次世代育成支援対策推進法では、行動計画の目標を達成するごとに申請します。(次世代認定マーク) 認定が受けられ、認定マークを広告・商品等に付けることができます。(次世代認定マーク 図 1)。責任者は、この「認定」を申請しましたか。あてはまるもの一つに○をつけてください。



図 1

1. 認定申請した
 2. 「認定」申請していない

→

付問 「認定」申請した企業にお伺いします。認定されましたか。

あてはまるもの一つに○をつけてください。

1. 認定された
2. 現在、審査中
3. その他

(年次有給休暇取得について)

問 22 2006 年(もしくは 2006 年度)の労働者 1 人あたりの平均年次有給休暇取得率をお教えください。(□数点第 2 位以下は四捨五入してください)。
 ※ 取得率は、取得資格のある労働者の取得日数÷付与日数×100 で計算ください。(付与日数に繰越日数は含みません)

□□□□%.

問 23 現在、貴社では、年次有給休暇の取得を促進するため、以下の施策を実施していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 連続取得の奨励
2. 一斉年休の導入
3. 個人別年休の計画取得方針の導入
4. 仕事量、仕事の進め方の見直し
5. 要員の見直し、代替要員の確保
6. 年休取得を人事評価・査定に影響させないルールの整備
7. 部下の年休取扱状況を管理・監督する評価項目にする
8. 特段の取り組みはしていません

(貴社の育児休業制度の状況)

問 19 書社では、現在、以下の出産・育児及び介護にかかる支援制度(就業規則等)にふり明文で規定されているものに限る)がありますか。過去 2 年間の利用実績(就業規則等に制度が明文化されていないところも含む)により実際により実際に利用されている場合を含みます)はどうですか。次の(a)～(l)の各項目について、(1)制度の有無と、(2)過去 2 年間の利用実績について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

(1) 制度の有無 (明文化された制度)	(2) 過去 2 年間の利用実績 (書行での利用実績)	
	利用実績 ある	利用実績 なし
(a) 出産・育児・介護のための短時間勤務制度	1	2
(b) フレックスタイム制度	1	2
(c) 好業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	1	2
(d) 所定外労働させない制度	1	2
(e) 子育て・介護サービス費用の償却措置等(ハーフシカ費用等)	1	2
(f) 市場への復帰支援	1	2
(g) 駅勤免除・地域限定社員制度など	1	2
(h) 事業所内託児施設の運営	1	2
(i) 配偶者が出産の時の男性の休暇制度	1	2
(j) 子供の看護休暇	1	2
(k) 在宅勤務制度	1	2
(l) 育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度	1	2

(ボシティップ・アクション、女性管理制度の運用)

問 20 現在、貴社では、ボシティップ・アクションにかかる以下の施策を実施していますか。次の(a)～(i)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

実施している	検討中	
	予定なし	予定なし
(a)ボシティップに関する専任の部署、あるいは担当者を設置(派遣体制の整備)	1	2
(b)問題点の調査・分析	1	2
(c)女性の起業支援のための計画を策定	1	2
(d)女性の雇用が公正な教育訓練	1	2
(e)女性の少子化懇親会が従事するための継続的な教育訓練	1	2
(f)女性幹部の相談窓口	1	2
(g)セクハラ防止のための規定の策定	1	2
(h)出産と家庭との両立支援(扶養を上回る)を整備	1	2
(i)従業員に対する啓発	1	2
(j)職場兼用・園土を活用	1	2

(労働時間の適正化について)
問 24 現在、貴社は残業を減らすため、労働時間の適正化にかかる以下の施策を実施していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

(1) 制度実施の有無		(2)過去2年間の状況	
	ある	ない	拡大
(a)住宅・借上住宅	1	2	なし
(b)通勤費	1	2	3
(c)住宅手当	1	2	3
(d)文化・体育・レクリエーション活動支援	1	2	3
(e)会員登録料(自社所有、保養所、運動施設)	1	2	3
(f)余暇施設	1	2	3
(g)公的年金改廃手当	1	2	3
(h)国内外の大学等への留学制度	1	2	3
(i)通学教育支援	1	2	3
(j)教育訓練扶助	1	2	3
(k)ボランティア支援	1	2	3

(福利厚生)
問 25 以下の福利厚生制度の中で、貴社が現在導入している制度をお答えください。次の(a)～(k)の各項目について、(1)制度実施の有無(慣行も含む)と(2)過去2年間の状況について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。
※ 「(2)過去2年間の状況」は、実施している企業「(1)制度実施の有無」で「1ある」と回答した企業のみお答えください。

(1)制度実施の有無		(2)過去2年間の状況	
	ある	ない	変化
(a)住宅・借上住宅	1	2	なし
(b)通勤費	1	2	3
(c)住宅手当	1	2	3
(d)文化・体育・レクリエーション活動支援	1	2	3
(e)会員登録料(自社所有、保養所、運動施設)	1	2	3
(f)余暇施設	1	2	3
(g)公的年金改廃手当	1	2	3
(h)国内外の大学等への留学制度	1	2	3
(i)通学教育支援	1	2	3
(j)教育訓練扶助	1	2	3
(k)ボランティア支援	1	2	3

III 貴社について

(正社員と非正社員について)

F 1 現在、貴社の全社員数(パート・アルバイト、契約社員等の非正社員を含む)は何人ですか。

□□□□人

金社員数(貴社単体) 約

F 2 現在、貴社の正社員の人数について男⼥別にお聞きします(役員、執行役員は除く)。
該当する役職がない場合は「ー」、該当する役職があつても該当者がいない場合は「0」を記入してください。

	(a)正社員全体	(b)正社員のうち管理職の人数
(1)男性	人	人
(2)女性	人	人

F 3 現在、貴社の役員及び執行役員の人数について男女別にお聞きします。該当する役職がない場合は「ー」、該当する役職があつても該当者がいない場合は「0」を記入してください。

	(a)役員	(b)執行役員
(1)男性	人	人
(2)女性	人	人

F 4 2006年(2006年度)の貴社の正社員の平均勤続年数は何年ですか。また、男性正社員と女性正社員の平均勤続年数は何年ですか。

①正社員の平均勤続年数	□□年
②男性正社員の平均勤続年数	□□年
③女性正社員の平均勤続年数	□□年

F 5 過去2年間(2005年度、2006年度)の正社員の採用者構成をお答えください。(およその数字をご記入ください)。

	新卒採用	正社員
新卒者全員の人数:(そのうち大学以上)	人	人
2005年度	人	人
2006年度	人	人

*該当者がいない場合は、「0」をご記入ください。

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

ID : 0001
パスワード : abcdef01

「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」

—ご記入にあたってのお願い—

- 1 ご記入頂く方は、人事部門ご担当の方にお願い致します。
- 2 調査の結果は、研究目的にのみ利用します。**貴社**の企業名を公表することではなく、個々の回答は統計的に処理しますので、ありのままをご回答ください。
- 3 設問へのご回答は、差別的である場合はお断りする旨を○で囲み、それ以外の場合は適宜ご記入ください。各問において特別の回答方法をお願いしている場合はそれに沿ってお答えください。
- 4 特にことわりのない場合、2009年9月1日現在の状況でお答えください。
- 5 この調査は、企業を単位として行っております。したがって、本社事業所だけでなく、支店、出張所、営業所等を含めた会社全体についてお答えください。
- 6 回答のご記入が終りましたら、同封の返信用封筒を用いて、2009年9月30日(水)までに郵便ボストンにご投函ください。
- 7 本調査は、インターネット経由でのご回答も可能です。インターネット経由でご回答いたしました場合は、以下のURLにアクセスし、本質右上に記載のID・パスワード（全て小文字）を入力の上、ご回答ください。

<https://www.surece.co.jp/koyoupf/>

- 8 この調査の実施業者は、調査機関である株式会社サーベイリサーチセンターに委託しておりますので、この調査についてのご質問・ご要望は、その内容により、それ以下の担当宛にお願いいたします。

●この調査についてのご質問先

- [調査票の記入方法・インターネット経由での回答方法、締め切りなどについて]
株式会社 サーベイリサーチセンター
社会情報部 担当：村木、木口
(TEL: 0120-806-361、FAX: 03-5832-7103、E-mail: muraki_h@surece.co.jp)
お問い合わせ時間(月～金)10:00～12:00、13:00～17:00
サーベイリサーチセンターは個人情報の保護を約束する
「プライバシーマーク」の認定を受けております。
〔(社)日本マーケティング・リサーチ協会／認定番号 C12390008(05)〕

【調査票の内容・趣旨について】

- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
調査・解析部 担当：奥田、郡司
(TEL: 03-5905-6284、FAX: 03-5905-6116、E-mail: eokudao@il.go.jp)

I 経営スタンスやCSR（企業の社会的責任）、IR（株主広報活動）等について
(経営のスタイル)
問1 貴社のトップは次のどれにあてはまりますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1. オーナー
2. 生え抜き
3. 総会社・開港会社出身
4. 金融機関出身
5. 天下り（官公爵出身）
6. その他

問2 貴社は、次にあげる利害関係者（ステークホルダー）について、
(1)これまで、経営側が重視してきたのどの主体ですか。また、今後重視するのはどう
の主体ですか。それぞれ1～8の中から、重視した程度の大きさ(1～8)から順に3.2.
以降を選び、その番号を書いてください。
(2)これまで、貴社の経営に対する発言力がどこに強かつた主体及び、今後強い発言力
を持つと思われる主体について、それぞれ1～8の中から、発言が強いと思われる
程度の大きさ(1～8)から順に3つ以内を選び、その番号を書いてください。

注)「これまで」と「今後」の回答は並べてもかまいません。

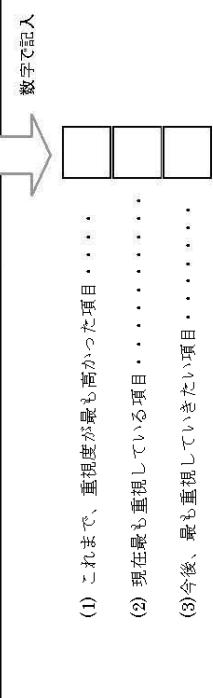
1. 顧客(消費者)
2. 従業員
3. 個人投資家
4. 機関投資家
5. 取引先銀行
6. 取引先企業
7. グループ企業
8. その他

1 数字で記入
(1) [これまで経営側が重視してきた利害関係者]
(2) [これまで経営に対する発言力が強かつた利害関係者]

(経営指標)

問 3 貴社が重視する経営指標について、下記にあげる1～7の項目の中で、(1)これまで重視度が最も高かった項目、(2)現在最も重視している項目、(3)今後最も重視している項目は何ですか。それについて、最ももあてはまるもの1つを選び、番号を記入ください。

1. 稼働率や市場シェアなど、規従の成長性を示す指標	
2. 営業利益や经常利益など、収益力を示す指標	
3. ROA (総資本利益率)など、資産活用の効率性を示す指標	
4. ROE (株主資本利益率)など、株主資本の効率性を示す指標	
5. EVA (経営的附加值)やキャッシュフローなど、残余利益を示す指標	
6. 顧客満足度を示す指標	
7. その他 ()	



(財務戦略)

問 4 貴社の財務戦略について、(1)最近2年間の実績の有無と(2)今後の取り組み予定の有無についてかがいいます。次の(a)～(h)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

注 設立2年末満了企業の方は、「設立後、現在までの状況についてお答えください。また、この後の期間でも「過去2年間」についてお答えください。

<財務戦略>	(①)最近2年間の実績		(②)今後の取り組み予定の有無	
	ある	ない	ある	ない
(a)銀行借り入れから社員旅行への切り替え促進	1	2	1	2
(b)銀行借り入れから社員旅行への切り替え促進	1	2	1	2
(c)非効率な持ち株い株の解消の促進	1	2	1	2
(d)安定株主の確保	1	2	1	2
(e)自己株券取得の促進	1	2	1	2
(f)資金調動化の促進	1	2	1	2
(g)現金生資産を少なくするために	1	2	1	2
(h)配当性向を高める	1	2	1	2

(取締役会の制度)

問 5 貴社では、取締役会についての以下の制度がありますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 委員会設置会社制度
- 2. 勤行役員制度
- 3. 社外取締役制度

(株主広報活動 (IR))

問 6 貴社では、現在、どのような株主広報活動 (IR) を実施していますか。次の(a)～(i)の各項目について、それであてはまる番号に○をつけてください。

	実施している	検討中	予定なし
(a)有価証券報告書等を資料冊子として、企業の主要な施設・設備	1	2	3
(b)ニュースルートをホームページ上で投資家情報として掲載	1	2	3
(c)国内でアナリストと定期的にミーティングを実施	1	2	3
(d)海外でアナリストと定期的にミーティングを実施	1	2	3
(e)IR活動をコンサルティングしてもらう	1	2	3
(f)社内にIR担当部署を設け、アナリスト・投資家向けの情報提供の専門部署を配置している	1	2	3
(g)英語のディスカロージャー帳を作成している	1	2	3
(h)株主総会とは別に、「株主懇親会」を開催している	1	2	3
(i)株主接待をしている	1	2	3

問 7 貴社の株主総会に対する取り組みについてかがいいます。次の(a)～(h)の各項目について、(1)これまで重視していた項目、(2)現在最も重視している項目、(3)今後最も重視したい項目について、それであてはまる番号に○をつけてください。

	実施している	実施を検討中	実施していない
(a)株主総会集中日を越えて総会を開催する	1	2	3
(b)株主総会会士・日程日に開催する	1	2	3
(c)株主総会通知を早期に発送する	1	2	3
(d)株主総会前に、取締役挨拶を掲示	1	2	3
(e)株主総会で英語の同時通訳を実施	1	2	3
(f)総会を短時間に終了させることなく活発な議論を促している	1	2	3
(g)電子メールによる株主総会の招集通知	1	2	3
(h)電子メールによる株主の議決権行使	1	2	3

(貴社のM&Aに対する取り組み)

問 8 貴社では、過去2年間、以下のようなM&Aに関する取り組みを行いましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

	1. 自社の事業部門の会社化・営業承継	2. 他社事業部門の買収	3. 経営権の取得を目的とした他社への出資拡大 (100%子会社化を含む)	4. 他社との共同での持株会社設立による経営統合	5. 他社との合併	6. 1～5の取り組みは実施していない

問 9 貴社は、以下のような「買収防衛策」を実施していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 新株予約権の設定（信託型ライアンプランなども含む）
2. 拒否権付き株式（董会株）の発行
3. 普通株の強制取締余剰預け株式への転換
4. 種類株式の発行
5. 取締役資格の制限
6. 取締役の任期分断
7. 従業員持ち株比率の上昇
8. その他（ ）
9. 買収防衛策は特に実施していない

II 正社員の人事・労務管理制度について

（人事・労務管理制度について）

問 11 貴社では、現在、以下の人事・労務管理制度を実施していますか。次の(a)～(l)の各項目について、それぞれあてはまるものすべてに○をつけてください。

	実施している	実施していない
(a)職能賞与制度	1	2
(b)個人の業績を月別賞金に反映する制度	1	2
(c)部門の業績を月別賞金に反映する制度	1	2
(d)企業全体の業績を月別賞金に反映する制度	1	2
(e)競争労働制	1	2
(f)目標管理制度	1	2
(g)考課者訓練	1	2
(h)評議会に対する苦情処理制度	1	2
(i)社内公募制度・自己申告制度	1	2
(j)選舉型人事制度	1	2
(k)再就職（就職）支援制度	1	2
(l)従業員持株制度	1	2

（高齢者雇用）
問 12 貴社には定年制度がありますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. ある
2. ない

付問 1 貴社では、60歳以上の社員を継続的に雇用するためにどんな取り組みを行っていますか。最もあてはまるものすべてに○をつけてください。
1. 定年到達後、終身雇用制度（雇用年制度、勤務延長制度等）で対応している
2. 定年年齢を60歳より上の年齢に引き上げている
3. その他（ ）

付問 貴社がCSRに取り組んでいる理由はなんですか。主な理由としてあてはまる項目に3つまで○をつけてください。

付問へ

1. 法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲以外でも、積極的に取り組んでいる
2. 法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲で取り組んでいる
3. ほとんど取り組んでいない → 間 11へ
4. よくわからない

1. 企業不祥事を未然に防止するため
2. 資本団体等からの働きかけ
3. 労働団体や労働組合等からの要請
4. SRI（社会的責任投資）を重視する投資家からの要請
5. 社会正義・公正のため
6. 安全と健康を経営の最優先としているため
7. 従業員との一体感を高めるため
8. 鹿客などに対するイメージアップ
9. ビジネスチャンスの掘り起こし
10. CSRを企業戦略の中核に位置づけ、利益に基づく取組を立てる実行しているから
11. その他（ ）

付問 2 貴社の定年年齢は現在、何歳ですか。最もあてはまるものすべてに○をつけてください。（定年年齢を複数回答している場合は、最も適用者が多い年齢をご回答ください）
1. 60歳
2. 61歳
3. 62歳
4. 63歳
5. 64歳
6. 65歳
7. 66歳以上

（終身雇用）
問 13 貴社では今後の終身雇用のあり方にについてどうお考えですか。最もあてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 原則としてこれからも終身雇用を維持していく
2. 部分的な修正はやむをえない
3. 基本的な見直しが必要である
4. 到在も終身雇用にはなっていない

(雇用調整について)

問 14 貴社は、ここ2年間、以下の雇用調整にいかがわるる施策を実施しましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. ここ2年間に雇用調整にあたることはしていない
2. 解雇
3. 希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充
4. 出向、転籍
5. 一時金のカット
6. 賃上げの抑制
7. 賃下げ
8. 不採算部門の縮小・禁止、事業所の閉鎖
9. 一時休業
10. 新規採用抑制
11. 配置転換
12. 契約社員
13. 契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新
14. その他（ ）

(教育訓練制度)

問 16 貴社の大卒ホワイトカラーの教育訓練の方針はAとBのどちらに近いですか。これまでの方針と今後の方針に分けて、それぞれについて該当する番号に○をつけてください。

(1) A : 従業員に教育訓練を行なうのは、企業の責任である

	Aである	Aに近い	Bである
これまで	1	2	3
今後	1	2	3

(2) A : 教育訓練にあたって OJT(日常の業務に就きながら行われる教育訓練) を重視する
B : 教育訓練にあたって OFF-JT(通常の仕事を一時的に離れて行われる教育訓練) を重視する

	Aである	Aに近い	Bである
これまで	1	2	3
今後	1	2	3

(正社員の雇用のあり方)

問 15 正社員の雇用のあり方について、貴社はどのようにお考えですか。以下の各項目について、(1)現時点での考え方と、(2)今後景気が回復した時点(例えば、2008年9月のリーマンショック以前の景気水準への回復等)での考え方についてお答えください。

(1)正社員の雇用のあり方についての現時点の考え方(それぞれ○印は1つ)。

- (a)正社員のリストラ(整理解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度)は極力避ける
- (b)新卒採用は中期期の人員計画の下で計画的に毎年行う
- (c)採用では、新卒採用よりも中途採用を重視する
- (d)採用では、採用予定数を減らさなくとも能力の高い人だけ採用する
- (e)採用では、職種や専門性を限定して行う
- (f)人材育成では、職種や専門性を重視する
- (g)昇進や昇格では、できるだけ早期に登校を行う
- (h)賃金や報酬では、個人差を大きくする

(2)正社員の雇用のあり方についての今後景気が回復した時点での考え方(それぞれ○印は1つ)。

- (a)正社員のリストラ(整理解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度)は極力避ける
- (b)新卒採用は中期期の人員計画の下で計画的に毎年行う
- (c)採用では、採用予定数を減らさなくとも能力の高い人だけ採用する
- (d)採用では、職種や専門性を重視する
- (e)人材育成では、職種や専門性を重視する
- (f)昇進や昇格では、できるだけ早期に登校を行う
- (g)賃金や報酬では、個人差を大きくする

(育児休業制度の状況)

問 16 貴社の育児休業制度の内容は以下のどれにあたりますか。

これまで過去2年間の利用実績を男女別にお答えください。

	女性	男性
1. 法定どおりの育児休業制度	1. 利用実績あり	1. 利用実績なし
2. 法定を超える育児休業制度	2. 利用実績あり	2. 利用実績なし

*育児・介護休業法での育児休業の法定の内容は、上限が1年(保育所に入所できない場合は2年)、得点数は1回。

問 22 現在、貴社では、年次有給休暇の取得を促進するため、以下の施策を実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

1. 連休取得の奨励
2. 一齐年休の導入
3. 個別年休の計画取得方針の導入
4. 利用実績・仕事の進め方の見直し
5. 員員の見直し、代替要員の確保
6. 年休取得を人事考課・査定に影響させないルールの徹底
7. 部下の年休取扱状況を管理・監督者の評価項目にする
8. 特段の取り組みはしていない

（労働時間の適正化について）
問 23 現在、貴社は残業を減らすため、労働時間の適正化にかかる以下の施策を実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

1. チェクシステムの導入（タイムカード、IC カード、パソコン立ち上げ時の出退勤管理等）
2. 残業について管理制度の事前指示に基づくようルーチナ化
3. 定時退社日の設定（ノーエンブラーなど）
4. 残業点検のための定期的な機能巡回
5. 約量労働・フレックスタイム適用者を増やす
6. 代休取得の励行
7. 社内相談窓口の設置
8. 長時間残業者の特別健康診断
9. 労働時間管理制度の適正化の周知・啓発
10. 時間外労働に属する社内調査、実態把握
11. 労働時間の専門委員会、対策部会等の設置
12. 労使協議等で労働時間管理制度を締結
13. 以上のいずれの施策も実施していない

（仕事と家庭の両立支援策の状況）
問 19 貴社には、現在、以下の出産・育児及び介護にかかる支援制度（就業規則等による明文で規定されているものに限る）がありますか。過去 2 年間の利用実績（就業規則等に制度が明文化されていないことも併行等により実際に利用されている場合を含みます）はどうですか。次の(a)～(l)の各項目について、(1)制度の有無と、(2)過去 2 年間の利用実績について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

(a) 出産・育児、介護のための短時間勤務制度	(1) 制度の有無 (明文化された制度)	(2) 過去 2 年間の利用実績 (實行での利用含む)
(b) フレックスタイム制度	ある	ない
(c) 累年・終業時刻の繰上げ・繰下げ	あり	なし
(d) 所定外労働をさせない制度	あり	なし
(e) 子育て・介護サービス費用の賃助措置等（ハイシット費用等）	なし	なし
(f) 駐場への後援支援	なし	なし
(g) 転勤免除（妊娠限定期社員制度など）	なし	なし
(h) 事業所内託児施設の運営	なし	なし
(i) 配属者が出産時の男性の休職制度	なし	なし
(j) 子供の介護休暇	なし	なし
(k) 在宅勤務制度	なし	なし
(l) 育児等で過勤した者に対する優先的な再雇用制度	なし	なし

（ポジティブ・アクション、女性管理制度の整備）

問 20 現在、貴社では、ポジティブ・アクションにかかる以下の施策を実施していますか。次の(a)～(j)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

(a)ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者を設置（推進体制の整備）	実施している	検討中	予定なし
(b) 問題点の調査・分析	なし	なし	なし
(c) 女性の能力開発のための計画を策定	なし	なし	なし
(d) 女性の意識矯正を怠用	なし	なし	なし
(e) 女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な教育訓練	なし	なし	なし
(f) 女性専用の相談窓口	なし	なし	なし
(g) ポジティブアクションの規定の策定	なし	なし	なし
(h) 仕事と育児との両立支援（扶養を上回る）を整備	なし	なし	なし
(i) 法規改正に対する警戒	なし	なし	なし
(j) 職場環境・風土を改善	なし	なし	なし

（年次有給休暇取得について）

問 21 2008 年（もしくは 2008 年度）の労働者 1 人あたりの平均年次有給休暇取得率をお教えてください（小数点第 2 位以下は四捨五入してください）。
※ 取得率は、取得資格がある労働者の取得日数計／付与日数計×100 で求めください（付与日数に換算日数は含みません）。

□	□	□	%
---	---	---	---

問 22 現在、貴社では、年次有給休暇の取得を促進するため、以下の施策を実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

（労働時間の適正化について）

問 23 現在、貴社は残業を減らすため、労働時間の適正化にかかる以下の施策を実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

問 24 正社員の中で、直近の月の所定外労働時間（残業時間）が 1 カ月で 60 時間を超える割合はおよそどのくらいでしょうか（○印は 1 つ）。

問 25 正社員の月で、所定外労働時間（残業時間）が 1 カ月で 60 時間に超える月を過去 2 年間で、何ヶ月ありましたか（○印は 1 つ）。

問 26 正社員の割合はどのように変化しましたか（○印は 1 つ）。

問 27 大変増えた

問 28 やや増えた

問 29 あまり変わらない

問 30 やや減った

問 31 大変減った

(福利厚生)

問 25 以下の福利厚生制度の中で、貴社が現在導入している制度をお教えください。次の

(a)～(k)の各項目について、(1)制度実施の有無（進行も含む）と(2)過去2年間の状況について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

※「(2)過去2年間の状況」は、実施している企業（(1)制度実施の有無）で「1.ある」と回答した企業のみお答えください。

	(1)制度実施の有無			(2)過去2年間の状況		
	ある	ない	新規変化	縮小	なし	縮小
(a)住宅・借上住宅	1	2	1	2	3	3
(b)通勤費	1	2	1	2	3	3
(c)住宅手当	1	2	1	2	3	3
(d)文化・体育・レクリエーション活動支援	1	2	1	2	3	3
(e)余暇施設（自社所有：保養所・運動施設）	1	2	1	2	3	3
(f)余暇施設（契約型：保養所・運動施設）	1	2	1	2	3	3
(g)公的資格取得支援	1	2	1	2	3	3
(h)国内外の大学等への留学制度	1	2	1	2	3	3
(i)通信教育支援	1	2	1	2	3	3
(j)教育訓練休暇	1	2	1	2	3	3
(k)ボランティア休暇	1	2	1	2	3	3

III 貴社の正社員と非正社員などについて

(正社員と非正社員について)

問 26 現在、貴社の全社員数はおおよそ何人ですか（パート・アルバイト、契約社員等の非正社員を含む）。貴社と直接雇用関係にない派遣労働者や職場内の請負社員は含まれません。

全社員数（貴社単体） 約 人

(1)男性

	新卒採用			正社員		
	新卒者全員の人数 (そのうち大卒以上)			中途採用		
2007年度	人	人	人	人	人	人
2008年度	人	人	人	人	人	人

(2)女性

	正社員全員			正社員相当職		
(1)男性	人	人	人	人	人	人
(2)女性	人	人	人	人	人	人

	新卒採用			正社員		
	新卒者全員の人数 (そのうち大卒以上)			中途採用		
(1)男性	1・1割台以下	2・2割台	3・3割台	4・4割台	5・5割台	10・ほぼ100%
(2)女性	6・6割台	7・7割台	8・8割台	9・9割台	10・ほぼ100%	

	新卒採用			正社員		
	新卒者全員の人数 (そのうち大卒以上)			中途採用		
(1)男性	1・1割台以下	2・2割台	3・3割台	4・4割台	5・5割台	10・ほぼ100%
(2)女性	6・6割台	7・7割台	8・8割台	9・9割台	10・ほぼ100%	

問 27 現在、貴社の正社員の人数について男女別にお聞きします（役員、執行役員は除く）。該当する役職がない場合は「ー」、該当する役職があるがっても該当者がいない場合は「0」を記入してください。

- ① 初任 新卒 22歳（満額）の平均年収を、100としたときに 35歳時の平均年収はどの程度の水準になりますか。男女別にご記入ください。
- ② また、35歳大卒正社員平均年収を100としてお答えください。

| 35歳大卒正社員最高年収 | <input type="text"/> |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 35歳大卒正社員最低年収 | <input type="text"/> |

問 29 貴社では「総合職」「一般職」といった区分を設けて採用を行っていますか（○印は1つ）。

1. 行っている
2. 現在は行っていないが、過去に行っていた
3. 過去も現在も行っていない

問 30 貴社には、以下の正社員の雇用区分がありますか（あてはまるものすべてに○）。

1. 勤務地限定期正社員
2. 勤務限定期正社員
3. 短時間正社員
4. いずれもない

※ここでの「短時間正社員」とは、正社員より1週間の所定労働時間が短い正社員を指します（ただし、育児や介護を事由として一時的または一定期間定めで適用される短時間勤務制度はこれに含みません）。

(過去2年間の正社員の採用状況)

問 31 過去2年間（2007年度、2008年度）の正社員の採用者構成をお答えください（およそ）。

	正社員		
	新卒採用	新卒者全員の人数 (そのうち大卒以上)	中途採用
2007年度	人	人	人
2008年度	人	人	人

*該当者がいない場合は、「0」をご記入ください。

(定着率)

問 32 現在、新卒採用（大卒以上）の正社員のうち採用後3年を超えるまで勤めている人の採用登録に対する割合（定着率）は、男女それぞれで、およそどの程度ですか。下記の選択肢より最もあてはまるものを1つを選び、男女別に番号をそれぞれ記入ください。

全社員数（貴社単体） 約 人

	新卒採用			正社員		
	新卒者全員の人数 (そのうち大卒以上)			中途採用		
(1)男性	1・1割台以下	2・2割台	3・3割台	4・4割台	5・5割台	10・ほぼ100%
(2)女性	6・6割台	7・7割台	8・8割台	9・9割台	10・ほぼ100%	

	新卒採用			正社員		
	新卒者全員の人数 (そのうち大卒以上)			中途採用		
(1)男性	1・1割台以下	2・2割台	3・3割台	4・4割台	5・5割台	10・ほぼ100%
(2)女性	6・6割台	7・7割台	8・8割台	9・9割台	10・ほぼ100%	

問 33 大卒正社員の年収についておうかがいします。

- ① 初任 新卒 22歳（満額）の平均年収を、100としたときに 35歳時の平均年収はどの程度の水準になりますか。男女別にご記入ください。
- ② また、35歳大卒正社員平均年収を100としてお答えください。

| 35歳大卒正社員最高年収 | <input type="text"/> |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 35歳大卒正社員最低年収 | <input type="text"/> |

(非正社員の働き方)※非正社員には、単社と直接雇用関係にない派遣労働者や派遣内の請負社員が多く。

問 34 貴社の非正社員のなかで、正社員とはほぼ同等の時給働いている者の割合はおよそどのくらいでしょうか。(印は1つ)。

1. ほとんどない
2. 1割程度
3. 2割程度
4. 3割程度
5. 4割程度
6. 5割以上

問 35 貴社の非正社員のなかで、正社員とほとんど同じ仕事に従事している者の割合はおよそどのくらいでしょうか。(印は1つ)。

1. ほとんどない
2. 1割程度
3. 2割程度
4. 3割程度
5. 4割程度
6. 5割以上

問 36 貴社の非正社員のなかで、正社員よりも高い専門性を有している者の割合はおよそどのくらいでしょうか。(印は1つ)。

1. ほとんどない
2. 1割程度
3. 2割程度
4. 3割程度
5. 4割程度
6. 5割以上

問 37 貴社には、非正社員を対象とした次の制度はありますか(あてはまるものすべてに○)。○。一部でも適用されている場合も○を付けてください)。

1. 非正社員への正社員への転換制度
2. 非正社員への人事評価
3. 非正社員の格付け制度(等級表等)
4. 賞与・一時金
5. 退職金制度(慰労金含む)
6. 以上のいずれの制度も適用していない

約 人

(貴社で働く派遣労働者について)

問 38 現在、貴社に人材派遣会から派遣されている派遣労働者はおおよそ何人ですか(0人の場合、「0」とお書きください)。

※ここで「派遣労働者」とは、「労働者派遣法」に基づく派遣元事業所から派遣された者。

問 39 貴社で働く以下の(a)～(d)の人たちに対して、次の教育訓練を実施していますか(それぞれ、あてはまるものすべてに○)。

	Off-Job						該当者 が何をしていない い	該當する者 が何をしていない い	該當する者 が何をしていない い
	入社年次別の研修 <input type="checkbox"/>	計画的な オーディト <input type="checkbox"/>	職種・職務別 の研修 <input type="checkbox"/>	後輩研修 <input type="checkbox"/>	O.A.・コンピュータ研修 <input type="checkbox"/>	会員遵守、企業倫理研修 に關する研修 <input type="checkbox"/>			
(a)正社員	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(b)パートタイマー	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(c)契約社員	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(d)派遣労働者	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(e)派遣労働者(物の製造系)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(f)部長・アシスタント	1	2	3	4	5	6	7	8	9

※「パートタイマー」とは、「契約社員」とは、特約雇用にて勤務に就いて、専門能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者名前で呼ぶ者など、「契約社員」とは、特約雇用にて勤務に就いて、専門能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者のこと(ここでは、定年退職者等を一定期間雇用する目的で契約し雇用する「職能社員」を含めいでください)。

(労働力の確保・調整について)

問 40 貴社で働く以下の(a)～(e)の人たちの2004年度から2008年半ばまでの増減状況(それぞれ〇印は1つ)。

	2004年度から2008年半ばまでの 増減状況			2004年も 2008年も も該当する 者がない
	増えた	変わら ない	減った	
(a)正社員	1	2	3	4
(b)非正社員	1	2	3	4
(c)派遣労働者(事業系)	1	2	3	4
(d)派遣労働者(技術系)	1	2	3	4
(e)派遣労働者(物の製造系)	1	2	3	4

(1)貴社で働く以下の(a)～(e)の者の2004年度から2008年半ばまでの増減状況(それぞれ〇印は1つ)。

	2004年度から2008年半ばまでの 増減状況			2008年半ば も現在も 該当する者 がない
	増えた	変わら ない	減った	
(a)正社員	1	2	3	4
(b)非正社員	1	2	3	4
(c)派遣労働者(事業系)	1	2	3	4
(d)派遣労働者(技術系)	1	2	3	4
(e)派遣労働者(物の製造系)	1	2	3	4

(2)貴社で働く以下の(a)～(e)の者の2008年半ばから現在までの増減状況(それぞれ〇印は1つ)。

※本調査での「派遣労働者(事業系)」とは、OA機器操作やファイリング、取扱説明、一般事務などで働く派遣労働者のこと。 「派遣労働者(技術系)」とは、プログラマーやSE、技術者、研究開発などで働く派遣労働者のこと。派遣労働者(物の製造系)とは、物の製造販売業界に從事する派遣労働者のこと(以下、同じ)。

問 41 原來、量気が回復した際(例えば、2008年9月のリマネーション以前の景気悪化への回復等)に、以下の責任で働く者の雇用や受け入れの方針はいかがですか(それぞれ〇印は1つ)。

	かなり増やす	やや増やす	現状維持	やや減らす	かなり減らす	かからない受け入れ方針なし
(a)正社員	1	2	3	4	5	6
(b)非正社員	1	2	3	4	5	6
(c)派遣労働者(事業系)	1	2	3	4	5	6
(d)派遣労働者(技術系)	1	2	3	4	5	6
(e)派遣労働者(物の製造系)	1	2	3	4	5	6
(f)部長・アシスタント	1	2	3	4	5	6

問 42 貴社で働く(a)～(f)の者・制度を雇用・活用する理由は何ですか？（それぞれあてはまるものすべてに○）。

問43 貴社の職場や雰囲気は2年前と比較して、以下の事項があとはまりますか。次の

貴社についてお教えください。
貴社のプロフィールについてお書きください (〇印は1つ)。

主たる事業	1. 乾業	9. 情報・通信業		
	2. 建設業	10. 金融・保険業		
	3. 製造業	11. 不動産業		
	4. 電気・ガス・熱・供給・水道業	12. 医療・福祉		
	5. 飲食業	13. 教育・学習支援		
	6. 小売業	14. サービス業（上記以外）		
	7. 飲食店・宿泊業	15. その他		
	8. 運輸業	（ ）		
会社設立年	（西暦） 年	株式公開時期	（西暦） 年	年
役員關係	貴社の役員（執行役員含む）の中に女性がいますか。			
企業關係	1. いる	2. いない		
純粋持株会社	1. 企業グループの中堅的存在 貴社は純粋持株会社ですか。			
労働組合の有無	1. 労働組合がある	2. 純粹持株会社ではない		
労使協議制の有無	1. 労使協議制がある	2. 労使協議制はない		
貴社の近況	2008年9月のリーマンショック以降の金融危機の影響について、最も当てはまるものをお選びください。			
	1. 非常に深刻な影響	2. やや深刻な影響	3. どちらともいえない	
	4. ほとんど影響はない	5. 全く影響はない		
	過去2年間で雇用調整助成金を活用したことありますか。			
	1. 未使用	2. 未用を検討中	3. 活用していない	
★調査はこれで終わりです。ご回答いただきありがとうございました。添付の返信用封筒によりご返送ください。★				
調査結果がまとまりましたらその報告書をお送りしたいと存じますが、ご希望の有無をお教えください。 ⇒ 報告書の送付を 1. 希望する 2. 希望しない				
調査結果をまとめた報告書の差贈を希望される方はお書きください。 (下記の情報は、調査結果報告書の送付以外には使用しません)				
報告書の送付先	所在地	〒	貴社名	部署
			会社名前	部署名前

15

JILPT 資料シリーズ No.97

日本企業のコーポレート・ガバナンスと人事戦略

発行年月日 2012年2月29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

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社

©2012 JILPT

*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/>)