

コーポレートガバナンス構造と人事戦略

獨協大学経済学部助教授 阿部正浩

1. はじめに

労働政策研究・研修機構（JILPT）が平成一四年六月に調査した「事業再構築と雇用に関する調査」によると、「新規学卒者」や「中途」、「契約社員・派遣労働者」、「臨時・季節・パートタイム労働者」の今後の採用・活用方針については、「新規学卒者」、「中途」については「縮小方向」であり、「契約・派遣」、「臨時・季節・パート」については「拡大方向」にある。企業は非正規社員の活用意欲を強めている。また、最近三年間の国内従業員の人員削減の実施状況については、「現在実施中」が二五・四%、「実施した」一七・五%、「今後実施」が九・〇%で、回答企業のほぼ半数が人員削減に取り組んでいる。

さらに、JILPTが平成一六年七月に調査した「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」によれば、「評価の基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」雇用方針について、過去三年間では「あてはまる」が一八・七%、「ややあてはまる」が四四・八%と約六割の企業があてはまるとしている。今後三年間については「あてはまる」が四二・四%、「ややあてはまる」が四五・七%となっており、今後成果を重視する企業が高まる。

また、仕事の成果を賃金に反映させる制度を「すでに導入している」企業が五五・八%、「現在は導入していない」が三年以内に導入を予定している」とする企業は二六・七%となっている。このように、九〇年代後半以降、大企業を中心として、日本企業は人事戦略を大幅に見直してきた。正社員を中心とした雇用管理を見直して多様な雇用形態を積極的に活用したり、年功的な賃金体系を見直していわゆる成果主義を導入したり、様々な人事制度の改革を行ってきている。

では、日本企業のこうした人事戦略の見直しの背景にはどのようなものがあるのだろうか。しばしば指摘されるのは、バブル経済が崩壊して、不況が長期にわたり継続したためというものがある。また、経済のグローバル化が進展し、国際競争が激しくなったためというものもある。さらには、人口の高齢化が進むと共に、企業内の人員構成も高齢化しているといわれることもある。他にもいくつか指摘されている要因はあるが、いずれにせよ最大の要因は労務管理コストの高まりが企業経営の上で大きな問題となったという事である。

しかし、労務管理コストの高まりのみが近年の人事戦略見直しの要因と考えるのは早計ではないだろうか。とい

うのも、労務管理コストが企業経営を圧迫したことは過去何度もあったのである。図1は財務省の『法人企業統計』（年次別調査）から、経常利益や従業員一人あたり給与、福利厚生費について、それぞれの対前年度伸び率をプロットしたものである。従業員一人あたり給与と従業員一人あたり福利厚生は、九〇年代後半になるまで一貫してプラス成長であり、六〇年代と七〇年代は対前年で一〇%以上伸びていた。一方、経常利益の対前年伸び率は、たしかに六〇年代と七〇年代は平均して一〇%程度の伸びであったが、マイナスの伸び率の年もある。とりわけ、一九七四年と七五年にはそれぞれマイナス二〇%とマイナス五〇%という経常利益の落ち込みを経験している。八〇年代以降も経常利益が対前年でマイナスの成長になるとするのは幾度か経験しており、近年になって初めてということではない。

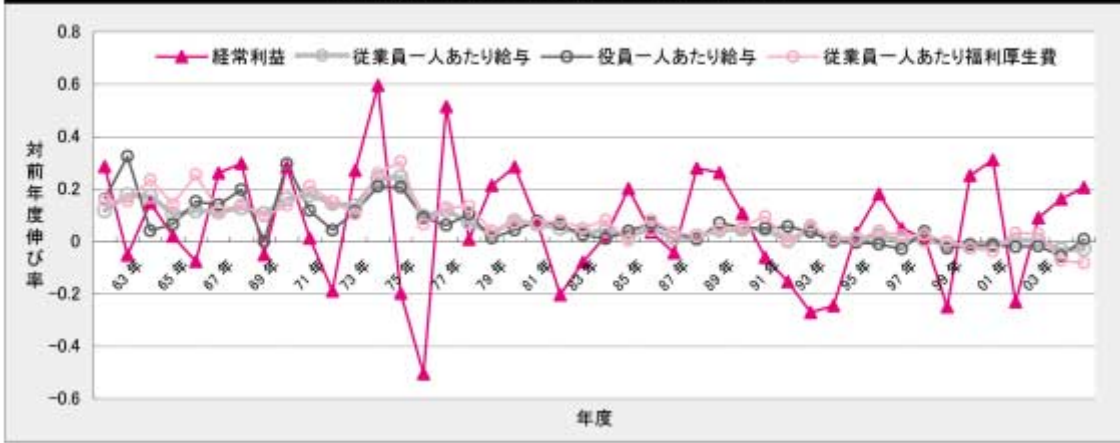
すると、近年になって各社が人事戦略の見直しを強めたのは、これとは別の要因が影響しているからではないだろうか。果たしてその要因とは何だろうか。本稿が焦点を当てる要因は、コーポレートガバナンス構造の変化である。

コーポレートガバナンスとは、経営者に対する規律づけのことであり、企

業の所有者である株主の利益を経営者に追求させるメカニズムのことである。例えばオーナー企業のように株主が経営者を兼ねている場合には、経営者は自身の利益を考慮することが株主の利益を考慮することになる。ところが株主と経営者が分離している場合には、経営者が自身の利益を考慮することが株主の利益に一致するとは必ずしもならない。とはいえ、企業の利害関係者は株主ひとりではない。企業で働く従業員、企業と取引のある取引先、企業の生産する財やサービスを利用する消費者、企業にお金を貸し付ける金融機関、様々な利害関係者が存在する。したがって、だれの利益を守るように経営者を規律づけるかという問題は、現在でも様々に論争されている。

ところで、コーポレートガバナンス構造が企業の人事戦略にどう影響したかについては、これまであまり検討されていない。例外は、Jackson (2004)、Ahmadjian and Robinson (2001)、Abe and Hoshi (2004) などである。Jackson (2004) は、国別データをを用いて企業金融のあり方と労務管理にはきわめて密接な関係があることを見いだしている。また、Ahmadjian and Robinson [2001] では、外国人株主の比率が高い企業と、銀行など金融機関の持株比率が低い企業では、従業員の減少幅が多くなる傾向にあることを見いだしている。Abe and Hoshi (2004) では、労務行政研究所が調査したアンケート調査と日本政策投資銀行『企業財務データバンク』を利用して、コーポレートガバナンスと人事戦略には制度補完性があることを見いだしている。

図1 経常利益、給与、福利厚生費の対前年伸び率



これらの先行研究結果をふまえ、本稿では以下二つの問題意識をもとに分析を進めたいと思う。一つ目の問題意識は、コーポレートガバナンスの変化が従業員の労働環境にどのような変化をもたらしているか、である。

近年の日本企業の株主構成の変化でコーポレートガバナンスの構造が少なからず影響されており、それが従業員の働く環境にどのような影響を与えたのだろうか。この問題の背後には企業の売上げを労働と資本でどう分配するかというごく単純な図式だけがあるのではない。バブル経済以前の日本企業は、株主への低配当の一方で、内部留保を厚くして資本設備の充実を図ると同時に、労働慣行として終身雇用や年功序列を整え、従業員に教育訓練を実施して彼らの人的資本を充実させてきた。その結果として企業の生産性は高まり、成長を実現することができたと指摘されている。

しかし、こうしたことが実現できたのは、株主が企業経営に長期的なコミットをして、短期では低配当に甘んじることを受け入れてきたからである。

だが、株主が自身の利益を短期的視野で考えるようになると、こうした経営は許されなくなる。労働慣行も少なからず影響を受けるだろうし、教育訓練をはじめとする人的資源管理も変化するかもしれない。短期的利益を追求する株主が登場したとき、企業の人事戦略は果たしてどう変化するのだろうか。

本稿の第二の問題意識は、経営トップの属性によってコーポレートガバナンス構造と人事戦略との関係がどう違うのか、である。Jensen and Meckling(1976)は、経営トップの属性によって、企業の生産能力が影響されることを、理論的に示している。例えば、経営者が一〇〇%の株

式を保有している企業では、経営者と株主が利害対立するということがないので、いわゆるエージェンシー問題が発生することは少ない。しかしながら、経営者と株主が分離しているような企業では、エージェンシー問題(1)が生じ、経営者自身の効用を高めるために企業の資源の一部が利用される可能性が高い。また、経営者と株主が分離している場合には、エージェンシー問題により、経営者の努力水準が低くなり、企業価値も低くなることも、コーポレートガバナンスの経済学では繰り返し議論されている。

こうした経営者と株主の利害対立は、結果的に外部性をもたらすことになる。経営者の効用を高めるための企業資源の一部利用は株主にとっては負の外部性を発生させることになり、他方で経営者は自身の努力の結果得られた便益のうち一部しか得ることができないのであれば、それは株主にとって正の外部性となる。こうした外部性問題を解決するため、法律が整備され、企業内部での取締役会のあり方や役員報酬体系の見直しなどが行われる。例えば、経営者が企業資源の一部を自身のために浪費してしまうケースは、商法上の『背任』として罪を問われることになり、経営者の規律付けとして法制度が機能していると考えられる(2)。

ところで、そもそもエージェンシー問題が発生しているかどうかを観察することは難しい。そこで本稿では、経営トップの属性に注目する。以下で出てくる、オーナータイプは、大株主の代表が企業経営にあたるタイプと考えられ、その意味では上記のようなエー

ージェンシー問題は起こりにくいのかもれない。生え抜きタイプは、従業員代表が企業経営にあたるタイプと考えられ、当該企業の株主の状況によってはエージェンシー問題が発生するかもしれない。天下りタイプは、金融機関、官公庁の出身者が企業経営にあたるタイプであり、株主や利害関係者代表が企業経営を行うと考えられるが、オーナータイプと異なるのは経営者が比較的短期で異動するという点である。

では、経営者と株主の利害対立は、人事戦略にどのような影響を与えているだろうか。人事戦略も経営戦略の一部である以上は経営者の努力水準を反映しているはずであり、エージェンシー問題が発生している場合と発生していない場合とでは人事戦略も異なるかもしれない。以下の分析では、経営トップの属性の違いが、人事戦略にどのような違いをもたらしているかをみていく。

人事戦略に本稿が注目するのは、他にも理由がある。それは、制度補完性の議論からもコーポレートガバナンス構造と人事戦略が密接に関連していると考えられるからである。青木(1995)によれば、日本企業の長期的安定的な雇用形態とメインバンク制度を中心とした間接金融方式とは制度補完性がある。実際に、富山(2001)とAbe(2002)では、個別企業の雇用調整速度を計測し、金融機関所有株シェアが高い企業の雇用調整速度は遅い傾向にあることを見いだしている。Abe and Hoshi(2004)では株主の属性、とりわけ金融機関と外国法人が企業の人事労務管理制度の変化に影響している

表1 トップの属性

	観測数	パーセント
オーナー	122	27.4
生え抜き	201	45.1
親会社・関連会社出身	75	16.8
金融機関出身	18	4.0
天下り(官公庁出身)	2	0.5
その他	28	6.3

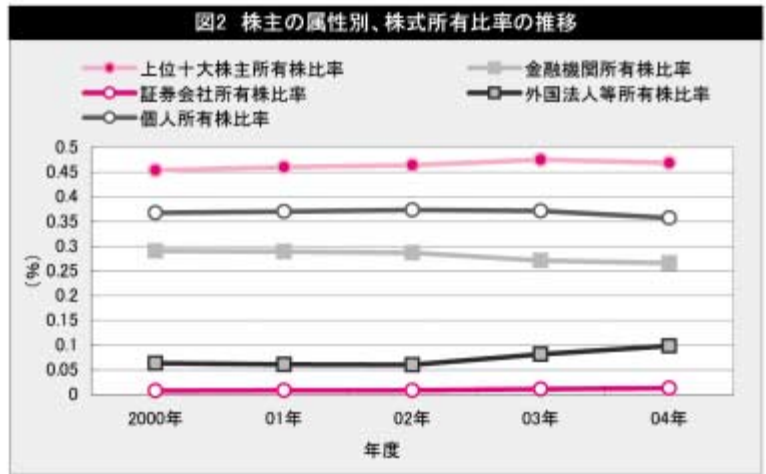
ことを見いだしている。とはいえ、これらの先行研究は株主属性には注目しているが、経営トップの属性にはあまり注目していない③。そこで以下では、経営者と株主の分離度合いが人事戦略にどう影響しているかについて、検討してみたい。

2. データ

以下の分析で利用するのは、二〇〇五年一〇月に調査された『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』の結果である。この節では、以下の分析で利用した変数についてののみ、その特徴を記しておきたい。

(1) コーポレートガバナンス構造の指標

まず、コーポレートガバナンス構造を示す指標として、経営トップの属性を利用した。アンケートでは、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(官公庁出身)⑥その他——と六つの選択肢から選択させている。しかし、ここでは、



券会社所有株数、外国法人等所有株数、個人その他所有株数、のそれぞれを利用している。これらを当該企業の総株式数で割ることで、上位十大株主持株シェア、金融機関所有株シェア、証券会社所有株シェア、外国法人等所有株シェア、個人その他所有株シェアを計算している。図2は、二〇〇一年から〇五年にかけての各所有株シェアをプロットしたものである。外国法人等の所有株シェアが傾向的に増加する一方、金融機関の所有株シェアが傾向的に低下していることがわかる。個人その他のシェアはやや低下しているものの、大きな変化は見られない。

(2) 人事戦略の指標

他方、人事戦略を示す指標としては、雇用・採用の方針、教育訓練の方針、実施されている人事・労務管理制度、実施されている福利厚生制度、のそれぞれを利用している。

(3) 雇用方針

まず雇用の方針として、終身雇用のあり方についての考え方を利用する。アンケートでは、終身雇用のあり方として、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——という選択肢から回答を得ている。以下では、①を回答した場合を1、②あるいは③、④に回答した場合には0とする変数を作成した。表2・1によれば、終身雇用のあり方について、「原則として終身雇用維持」と回答し

表2 雇用方針について

表2-1 終身雇用のあり方について		
	観測数	パーセント
原則として終身雇用維持	258	59.5
部分的な修正はやむをえない	119	27.4
基本的な見直しが必要	28	6.5
現在も終身雇用ではない	29	6.7
計	434	100.0

表2-2 経営トップの属性別、終身雇用のあり方			
	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.529	0.501	119
生え抜きタイプ	0.642	0.480	265
天下りタイプ	0.478	0.505	46
計	0.593	0.492	430

(注) 変数の作成方法については本文を参照のこと。

たのは全体の五九・五％(二五八社)で、「部分的な修正はやむをえない」は二七・四％(一一九社)、「基本的な見直しが必要」は六・五％(二八社)、「現在も終身雇用ではない」六・七％(二九社)である。

表2・2は、経営トップの属性別に終身雇用のあり方をみたものである。すると、原則としてこれからも終身雇用を維持していくと答える企業の割合は、トップが生え抜きタイプである企業では六四・二％であるのに対して、オーナータイプの企業は五二・九％、天下りタイプは四七・八％となり、トップの属性で雇用の方針に差があることがわかる。すなわち、生え抜きタイプの企業は終身雇用の維持に積極的である企業が多いのに対して、オーナータイプや天下りタイプではそうでもない④。

また、採用方針として、正社員採用に関してこれまでの方針と今後の方針に分けてアンケートで質問している。この質問ではこれまでと今後について、

表3 経営トップの属性別、採用の方針

	これまでの方針			今後の方針		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.788	0.410	118	0.805	0.398	118
生え抜きタイプ	0.899	0.302	267	0.887	0.317	265
天下りタイプ	0.809	0.398	47	0.702	0.462	47
計	0.859	0.349	432	0.844	0.363	430

(注) 変数の作成方法については本文を参照のこと。

表4 経営トップの属性別、教育訓練の方針

	教育訓練は従業員個人(これまで)			教育訓練は従業員個人(今後)		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.667	0.473	117	0.675	0.470	117
生え抜きタイプ	0.758	0.429	269	0.654	0.476	269
天下りタイプ	0.702	0.462	47	0.702	0.462	47
計	0.727	0.446	433	0.665	0.472	433

	OJT重視(これまで)			OJT重視(今後)		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.881	0.325	118	0.797	0.404	118
生え抜きタイプ	0.907	0.291	269	0.862	0.346	268
天下りタイプ	0.913	0.285	46	0.826	0.383	46
計	0.901	0.299	433	0.840	0.367	432

	教育訓練は社員選抜(これまで)			教育訓練は社員選抜(今後)		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.316	0.467	117	0.658	0.476	117
生え抜きタイプ	0.316	0.466	266	0.672	0.470	265
天下りタイプ	0.304	0.465	46	0.630	0.488	46
計	0.315	0.465	429	0.664	0.473	428

(注) 変数の作成方法については本文を参照のこと。

業であるか。②教育訓練に当たり、(A) OJTを重視するか、(B) OFF・JTを重視するか。③教育訓練を、(A)社員を選抜して行うか、(B)全社員を一律に行うか。それぞれ、Aであるか、Aに近い場合を1とし、Bであるか、Bに近い場合を0とする変数を作成した。

表4は、トップの属性別に教育訓練の方針(A、あるいはAに近いと答えた割合)をみたものである。これまでの教育訓練に責任をもつのは従業員である、と答えた企業の割合は、全体では七二・七％であるが、トップが生え抜きタイプの場合は七五・八％と相対的に高く、天下りタイプでは七〇・二％、オーナータイプでは六六・七％である。経営トップがオーナーの場合には、企業が責任を持って教育訓練を行う企業の割合が相対的に多いことがわかる。これに対して今後の方針をみると、全体では六六・五％と、企業が責任を持つとする企業割合がやや高まる。特に生え抜きタイプでは六五・四％と、これまでよりも従業員が責任を持つとする企業割合は小さくなる傾向にある。オーナータイプと天下りタイプは、それぞれ六七・五％と七〇・二％で、これまでと今後に大きな違いはない。また、これまでのところOFF・JTよりもO

①新卒中心の採用、②比較的新卒中心の採用、③比較的中途中心の採用、④中途中心の採用、の四つの選択肢から回答を得ている。以下では、①か②に回答した場合を1、③か④に回答した場合を0、とする変数を作成した。

表3は、トップの属性別に採用の方針をみたものである。これまでの方針として新卒あるいは比較的新卒中心と答えた企業の割合についてみると、全体では八五・九％であるが、オーナータイプでは七八・八％、生え抜きタイプは八九・九％、天下りタイプは八〇・九％となっている。生え抜きタイプが新卒採用に積極的で、オーナータイプは生え抜きタイプと比べると積極的

ではない。今後の方針についてみると、全体では八四・四％であり、オーナータイプは八〇・五％、生え抜きタイプは八八・七％、天下りタイプは七〇・二％となっている。これまでと今後を比較すると、生え抜きタイプは新卒採用中心であることに変化がみられないが、天下りタイプでは新卒採用をやめる傾向にある。

(4) 教育訓練方針

教育訓練の方針としては、これまでと今後の大卒ホワイトカラーの研修政策について次の三項目をアンケートで質問している。①教育訓練に責任を持つのは、(A)従業員であるか、(B)企

JTを重視するとしている企業の割合は、全体では九〇・一％であり、OJTを重視する企業が圧倒的である。トップの属性別にみても、オーナータイプは八八・一％、生え抜きタイプは九〇・七％、天下りタイプは九一・三％であり、大きな差はない。しかしながら、今後の方針についてみると、全体では八四・〇％とOJT重視の企業が減る中で、オーナータイプ(七九・七％)と天下りタイプ(八二・六％)の企業はOJTを重視しなくなる傾向にある。社員を選抜して教育訓練を行う傾向にある企業は、これまでのところ全体では三一・五％と、少ない。トップの属性別にもみても差はほとんどない。これに対して、今後の方針は全体で六六・四％と、社員を選抜して教育訓練を行うとする企業が増加する傾向にあるが、トップの属性別に差はみられない。

アンケートでは、OFF・JTについて、受講者一人あたり教育訓練費の過去五年間の変化に関して質問している。①増えた、②やや増えた、③横ばい、④やや減った、⑤減った、の五つの選択肢から回答を得ているが、以下では①と②に回答した場合に1、③あるいは④、⑤に回答した場合に0、とする変数を作成した。

表5はトップの属性別にOFF・JT費用の変化をみたものである。増えたと答えた企業割合は全体で四二・二％であり、半数以上の企業はOFF・JT費用は横ばいか減少している。そして、トップの属性別には、生え抜きタイプが四五・七％であるのに対して、オーナータイプは三六・二％、天下り

タイプが三六・七%と、オーナータイプや天下りタイプはOFF・JT費用をあまり増やしていない。

(5) 人事・労務管理制度

人事・労務管理制度については、(a)職能資格制度、(b)個人の業績を月例賃金に反映する制度、(c)部門の業績を月例賃金に反映する制度、(d)企業全体の業績を月例賃金に反映する制度、(e)優れた業績に対する表彰制度、(f)裁量労働制、(g)目標管理制度、(h)考課者訓練、(i)評価に対する苦情処理制度、(j)社内公募制度・自己申告制度、(k)複線型人事制度、(l)非正社員の正社員への転換制度、(m)六〇歳を超える定年年齢延長、(n)六〇歳を超える継続雇用制度(再雇用制度含む)、(o)再就職(転職)支援制度、(p)従業員持ち株制度、という一六の項目に関して、①実施している、②検討中、③予定なし——三つの選択肢から回答を得ている。それぞれについて①に回答した場合は1、②あるいは③に回答した場合は0、とする変数を作成した。

表6は、各人事労務管理制度の実施割合について、トップの属性別にみたものである。

(a)職能資格制度については、オーナータイプの企業の制度実施割合が低い。

(b)個人の業績を月例賃金に反映する制度については、オーナータイプの企業の制度実施割合が低い。対して(c)部門の業績を月例賃金に反映する制度については、生え抜きタイプの企業の制度実施割合がやや低い。(d)企業全体の業績を月例賃金に反映する制度に

表5 経営トップの属性別、Off-JTの費用

	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.362	0.483	116
生え抜きタイプ	0.457	0.499	265
天下りタイプ	0.370	0.488	46
計	0.422	0.494	427

(注) 変数の作成方法については本文を参照のこと。

ついては、天下りタイプの企業の制度実施割合がやや高い。

(e)優れた業績に対する表彰制度については、トップの属性による違いはあまりない。

(f)裁量労働制については、オーナータイプの企業の制度実施割合は低い。

(g)目標管理制度や(h)考課者訓練(i)評価に対する苦情処理制度については、オーナータイプの企業の制度実施割合が相対的に低い。

(j)社内公募制度・自己申告制度は、生え抜きタイプの企業の実施割合が相対的に高い。

(k)複線型人事制度についても、生え抜きタイプの企業の実施割合が相対的に高い。

(l)非正社員の正社員への転換制度については、オーナータイプの企業の実施割合が相対的に高い。

(m)六〇歳を超える定年年齢延長については、全般に実施する企業割合が低い、オーナータイプの企業の実施割合が高く、生え抜きタイプの企業の実施割合が低い。また、(n)六〇歳を超える

表6 経営トップの属性別、人事労務管理の実施状況

	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		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.714	0.454	119	0.555	0.499	119	0.193	0.397	119	0.176	0.383	119
生え抜きタイプ	0.797	0.403	266	0.622	0.486	267	0.150	0.358	267	0.177	0.382	266
天下りタイプ	0.809	0.398	47	0.617	0.491	47	0.234	0.428	47	0.239	0.431	46
計	0.775	0.418	432	0.603	0.490	433	0.171	0.377	433	0.183	0.387	431
	優れた業績に対する表彰制度			裁量労働制			目標管理制度			考課者訓練		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.821	0.385	117	0.218	0.415	119	0.723	0.450	119	0.513	0.502	119
生え抜きタイプ	0.843	0.365	267	0.258	0.438	260	0.850	0.358	266	0.723	0.448	267
天下りタイプ	0.804	0.401	46	0.255	0.441	47	0.851	0.360	47	0.723	0.452	47
計	0.833	0.374	430	0.246	0.431	426	0.815	0.389	432	0.665	0.472	433
	評価に対する苦情処理制度			社内公募制度・自己申告制度			複線型人事制度			非正社員の正社員への転換制度		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.229	0.422	118	0.513	0.502	119	0.216	0.413	116	0.504	0.502	119
生え抜きタイプ	0.453	0.499	265	0.718	0.451	266	0.412	0.493	260	0.419	0.494	265
天下りタイプ	0.391	0.493	46	0.587	0.498	46	0.304	0.465	46	0.404	0.496	47
計	0.385	0.487	429	0.647	0.478	431	0.346	0.476	422	0.441	0.497	431
	60歳を超える定年年齢延長			60歳を超える継続雇用制度(再雇用制度含む)			再就職(転職)支援制度			従業員持ち株制度		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.118	0.324	119	0.538	0.501	119	0.176	0.383	119	0.941	0.236	119
生え抜きタイプ	0.042	0.200	265	0.608	0.489	268	0.380	0.486	266	0.974	0.159	269
天下りタイプ	0.085	0.282	47	0.383	0.491	47	0.239	0.431	46	0.957	0.206	46
計	0.067	0.251	431	0.565	0.496	434	0.309	0.462	431	0.963	0.189	434

(注) 変数の作成方法については本文を参照のこと。

表7 経営トップの属性別、福利厚生の実施状況

	社宅・借上社宅			独身寮			住宅手当			文化・体育・レクリエーション活動支援			余暇施設 (自社所有・保養所・運動施設)		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.874	0.333	119	0.709	0.456	117	0.706	0.458	119	0.605	0.491	119	0.412	0.494	119
生え抜きタイプ	0.918	0.275	267	0.843	0.365	267	0.714	0.453	266	0.779	0.416	267	0.611	0.488	265
天下りタイプ	0.851	0.360	47	0.660	0.479	47	0.681	0.471	47	0.596	0.496	47	0.426	0.500	47
計	0.898	0.302	433	0.787	0.410	431	0.708	0.455	432	0.711	0.454	433	0.536	0.499	431

	余暇施設 (契約型・保養所・運動施設)			公的資格取得支援			国内外の大学等への留学制度			通信教育支援			教育訓練休暇		
	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数	平均	標準偏差	観測数
オーナータイプ	0.647	0.480	119	0.593	0.493	118	0.237	0.427	118	0.571	0.497	119	0.068	0.252	118
生え抜きタイプ	0.798	0.402	267	0.760	0.428	267	0.451	0.489	266	0.757	0.429	268	0.117	0.323	264
天下りタイプ	0.702	0.462	47	0.644	0.484	45	0.319	0.471	47	0.717	0.455	46	0.067	0.252	45
計	0.746	0.436	433	0.702	0.458	430	0.378	0.485	431	0.702	0.458	433	0.098	0.298	427

(注) 変数の作成方法については本文を参照のこと。

継続雇用制度(再雇用制度含む)については、天下りタイプの企業の実施割合が低く、生え抜きタイプの実施割合が高い。(o)再就職(転職)支援制度については、オーナータイプの企業の実施割合が低く、生え抜きタイプの実施割合が高い。

(d)従業員持ち株制度については、トップの属性による差違はあまりみられない。

(6) 福利厚生制度

福利厚生制度については、(a)社宅・借上社宅、(b)独身寮、(c)住宅手当、(d)文化・体育・レクリエーション活動支援、(e)余暇施設(自社所有:保養所、運動施設)、(f)余暇施設(契約型:保養所、運動施設)、(g)公的資格取得支援、(h)国内外の大学等への留学制度、(i)通信教育支援、(j)教育訓練休暇——という一〇の項目に関して、①実施している、②検討中、③実施予定なし——三つの選択肢から回答を得ている。それぞれについて①に回答した場合は1、②あるいは③に回答した場合は0、とする変数を作成した。

表7は、福利厚生制度の実施について、トップの属性別にみたものである。(a)社宅・借上社宅を実施している企業は、全体で八九・八%であり、トップの属性別に大きな差違はみられない。(b)独身寮については、実施している企業は全体で七八・七%だが、天下りタイプの実施企業割合が低く、生え抜きタイプの実施企業割合が高い。(c)住宅手当については、実施企業は全体で七〇・八%であり、トップの属

性別に違いはみられない。(d)文化・体育・レクリエーション活動支援を実施している企業割合は、全体では七一・一%であるが、オーナータイプの企業は六〇・五%、天下りタイプの企業は五九・六%と、相対的に低い。

(e)余暇施設(自社所有)を所有する企業割合は、全体では五三・六%であるが、生え抜きタイプの企業では六一・一%と、相対的に高い。また、(f)余暇施設(契約型)を契約している企業割合は、全体では七四・六%であるが、やはり生え抜きタイプの企業で七九・八%と相対的に高くなっている。

(g)公的資格取得支援を実施している企業割合は、全体では七〇・二%であるが、オーナータイプの企業が五九・三%と相対的に低いに対して、生え抜きタイプは七六・〇%と高い。(h)国内外の大学等への留学制度を整備している企業割合は、全体では三七・八%であるが、オーナータイプの企業では二三・七%と相対的に低く、生え抜きタイプでは四五・一%と相対的に高くなっている。

(i)通信教育支援を実施している企業割合は、全体では七〇・二%であるが、オーナータイプの企業では五七・一%しか実施していない。(j)教育訓練休暇を実施している企業は全体で九・八%と、オーナータイプの企業(六・七%)は実施していない企業が多い。

3. 分析結果

前節では、トップの属性と人事戦略との関係について、クロス集計するこ

とみてきた。この節では、企業属性、すなわち産業や従業員規模、組合の有無などをコントロールしてもなお、トップの属性が人事戦略に影響しているかどうかをみていきたい。

(人事戦略)

$$\Pi = \alpha + X\beta_1 + Z\beta_2 + u$$

ただし、 α や β_1 、 β_2 は係数、 u は誤差項である。 Z は企業属性を示す、産業ダミーや従業員規模、組合の有無を示す変数である。また、 X はトップの属性を示す変数であり、具体的にはオーナータイプダミーと天下りタイプダミー(レファレンスは生え抜きタイプ)、そしてこれと上位十大株主持株シェアや金融機関所有株シェア、証券会社所有株シェア、外国法人等所有株シェアとの交差項である。交差項を推定式に導入したのは、オーナーに経営を委ねてモニタリングしている株主達の属性が、オーナーの経営方針に少なからず影響すると考えられるからである。

(1) 雇用方針

終身雇用に対する考え方についてみたのが、表8の第一欄である。すると、上位十大株主持株シェアと外国法人等所有株シェアの係数は統計的に有意なプラスの値が推定された。このことは、上位十大株主持株シェアと外国法人等所有株シェアが高まるほど、終身雇用を維持していくとする企業の割合が全般に高まることを意味する。

表8の第二欄と第三欄は、これまでと今後の採用に対する考え方について

表8 雇用方針に関するプロビットモデルの結果

	(1)	(2)	(3)
	終身雇用	採用方針 これまで 今後	
オーナータイプ	0.044 (0.343)	0.151 (0.098)	0.134 (0.125)
天下りタイプ	-0.243 (0.513)	-0.612 (0.729)	0.071 (0.118)
上位十大株主持株シェア	0.523 (0.281)*	-0.200 (0.133)	-0.224 (0.174)
× オーナータイプ	-0.010 (0.525)	-0.280 (0.221)	-0.220 (0.302)
× 天下りタイプ	0.199 (0.831)	0.399 (0.335)	-0.233 (0.372)
金融機関所有株シェア	0.311 (0.323)	0.153 (0.147)	0.411 (0.210)*
× オーナータイプ	0.010 (0.548)	-0.555 (0.233)**	-0.323 (0.346)
× 天下りタイプ	0.263 (0.819)	0.173 (0.374)	-0.370 (0.391)
証券会社所有株シェア	2.406 (2.027)	-1.181 (0.803)	0.740 (1.376)
× オーナータイプ	-2.231 (5.736)	-1.661 (1.981)	1.404 (4.011)
× 天下りタイプ	0.497 (3.744)	-0.535 (1.991)	-0.725 (1.862)
外国法人等所有株シェア	0.700 (0.405)*	-0.527 (0.150)***	-0.410 (0.208)**
× オーナータイプ	-0.287 (0.670)	0.151 (0.243)	-0.328 (0.357)
× 天下りタイプ	-0.029 (1.000)	-0.144 (0.308)	-0.157 (0.456)
経営危機あり	-0.014 (0.059)	-0.017 (0.028)	-0.091 (0.040)**
従業員数(対数)	0.052 (0.028)*	0.058 (0.014)***	0.025 (0.016)
労働組合あり	0.075 (0.073)	-0.006 (0.028)	0.014 (0.043)
観測数	354	341	347

注1: 括弧内は標準誤差。推定式には産業ダミー、外資系企業ダミーが含まれている。
2: *は10%、**は5%、***は1%で、それぞれ係数が統計的に有意であることを示す。

みている。

これまでの採用方針については、金融機関所有株シェアとオーナータイプとの交差項、および外国法人等所有株シェア、それぞれの係数が統計的に有意なマイナスの係数が推定されている。この結果は、オーナータイプの企業で金融機関所有株シェアが高まるほど、また外国法人等所有株シェアが高まるほど、これまでに關しては新卒者を採用の中心としてこなかった、ということを示唆する。

また、今後の採用方針に關しては、金融機関所有株シェアについては統計的に有意なプラスの係数が、そして外国法人等所有株シェアの係数については統計的に有意なマイナスの係数が、それぞれ推定されている。この結果は、金融機関所有株シェアが高まるほど今後は新卒者を採用の中心にする企業が増え、その一方で外国法人等所有株シェアが高まるほど今後は新卒者を採用

の中心にしない、ということを示唆している。

このように、雇用方針に対して経営トップの属性や株主属性が少なからず影響していることがわかった。特に採用方針については、株主属性が明確に影響を与えており、金融機関所有株シェアと新卒採用は正の補完関係が、外国法人等所有株シェアについては新卒採用と負の補完関係が、みられる。金融機関が現在でも企業にとって安定的株主であり、また長期的視点に立って企業経営をモニタリングしているならば、従来と同様の解釈をこの結果に適用することが出来よう。また、外国法人等についても、一般的には短期的視点で投資を行うことが多いと考えられており、この結果はそうした見方と整合的な関係になっている。

(2) 教育訓練方針

教育訓練に対する方針をみたのが、

表9 教育訓練に関するプロビットモデルの結果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	企業の責任で教育		OJT重視		選抜して教育		OFF-JT費用
	これまで	今後	これまで	今後	これまで	今後	
オーナータイプ	0.332 (0.165)**	0.064 (0.321)	-0.119 (0.297)	0.055 (0.224)	0.039 (0.317)	0.478 (0.166)***	-0.367 (0.275)
天下りタイプ	-0.671 (0.339)**	-0.257 (0.603)	-0.253 (0.799)	-0.803 (0.327)**	0.676 (0.404)*	-0.178 (0.537)	0.081 (0.551)
10大株主株式所有率	-0.140 (0.238)	0.077 (0.258)	0.102 (0.183)	0.339 (0.217)	-0.105 (0.242)	0.088 (0.266)	0.319 (0.286)
× オーナータイプ	-0.466 (0.448)	-0.139 (0.501)	-0.103 (0.315)	-0.284 (0.389)	-0.100 (0.460)	-1.114 (0.516)**	0.699 (0.548)
× 天下りタイプ	1.122 (0.796)	0.252 (0.844)	0.560 (0.669)	0.440 (0.742)	-0.257 (0.999)	0.287 (0.819)	0.238 (0.833)
金融機関株式所有率	0.028 (0.273)	-0.151 (0.293)	-0.268 (0.176)	-0.245 (0.228)	-0.065 (0.284)	0.459 (0.319)	0.724 (0.327)**
× オーナータイプ	-0.861 (0.469)*	-0.365 (0.525)	0.508 (0.343)	0.245 (0.405)	-0.189 (0.488)	-0.900 (0.543)*	0.007 (0.582)
× 天下りタイプ	0.398 (0.661)	0.475 (0.836)	-0.375 (0.492)	0.909 (0.722)	-1.232 (1.056)	0.566 (0.794)	0.024 (0.916)
証券会社株式所有率	-0.054 (1.761)	0.343 (1.805)	-1.687 (1.074)	-0.531 (1.445)	-2.964 (2.034)	-1.261 (1.967)	-0.914 (2.174)
× オーナータイプ	-12.602 (5.872)**	-1.741 (5.430)	3.813 (3.892)	4.718 (4.645)	3.722 (5.354)	10.126 (6.930)	7.621 (5.957)
× 天下りタイプ	0.322 (3.104)	2.640 (4.556)	1.267 (3.010)	5.974 (4.287)	-15.297 (12.726)	-4.347 (3.750)	-4.766 (4.815)
外国人株式所有率	-0.388 (0.321)	-0.579 (0.340)*	-0.043 (0.205)	0.240 (0.277)	0.192 (0.321)	-0.021 (0.366)	0.278 (0.370)
× オーナータイプ	0.123 (0.565)	0.764 (0.636)	-0.319 (0.365)	-0.808 (0.452)*	0.137 (0.563)	0.042 (0.655)	-0.233 (0.665)
× 天下りタイプ	-0.159 (0.808)	-0.229 (0.942)	0.071 (0.782)	0.277 (1.077)	-1.098 (1.504)	-1.945 (1.222)	-1.021 (1.322)
経営危機あり	-0.057 (0.052)	-0.101 (0.056)*	-0.030 (0.036)	-0.081 (0.046)*	-0.040 (0.052)	0.053 (0.057)	-0.084 (0.061)
従業員数(対数)	0.060 (0.024)**	0.012 (0.027)	0.001 (0.017)	-0.007 (0.021)	-0.038 (0.025)	-0.006 (0.028)	0.074 (0.029)**
労働組合あり	-0.021 (0.062)	-0.168 (0.062)***	0.070 (0.052)	0.105 (0.063)*	0.048 (0.062)	-0.004 (0.070)	0.009 (0.075)
観測数	355	357	336	342	352	351	354

注1: 括弧内は標準誤差。推定式には産業ダミー、外資系企業ダミーが含まれている。
2: *は10%、**は5%、***は1%で、それぞれ係数が統計的に有意であることを示す。

表9である。まず、教育訓練に責任を持つのが企業であるか、従業員であるかについてみよう(第一欄、第二欄)。これまでの方針については、オーナータイプが統計的に有意なプラスの係数が、天下りタイプが統計的に有意なマイナスの係数が、それぞれ推定されている。したがって、オーナータイプの場合は企業が責任を持って教育訓練をする傾向にあるのに対して、天下り

教育訓練をする傾向にある。ただし、金融機関所有株シェアや証券会社所有株シェアとオーナータイプの交差項は統計的に有意なマイナスの係数が推定されており、金融機関や証券会社の所有株シェアが高まるほど、オーナータイプの企業でも企業責任の下で教育訓練をする傾向は弱くなる。これに対して、今後の方針については、外国法人所有株シェアのみ統計的に有意なマイナスの係数が推定されており、外国法

人等所有株シェアが高まると従業員
責任の元で教育訓練を行う傾向にある。

教育訓練に当たりOJTを重視する
か、OFF・JTを重視するかについて
みると(第三欄、第四欄)、これまで
の方針について統計的に有意な影響を
与えているトップの属性はない。今後
の方針については、天下りタイプが統
計的に有意なマイナスの係数、外国法
人等所有株シェアとオーナータイプの
交差項も統計的に有意なマイナスの係
数、が推定されている。したがって、
天下りタイプがトップの企業では、株
主構成がどうであれ、OJTを重視し
なくなる傾向にある。また、オーナー
タイプの企業で外国法人等所有株シェ
アが高まるほど、OJTを重視しなく
なる傾向にある。

社員を選抜して教育訓練を行うかど
うかについてみると(第五欄、第六欄)、
これまでの方針については、天下りタ
イプの推定された係数は統計的に有意
なプラスであった。したがって、天下
りタイプの企業では、株主構成がどう
であれ、社員を選抜して教育訓練を行
う傾向にあった。対して今後の方針に
なると、オーナータイプの推定された
係数が統計的に有意なプラスの値であ
り、オーナータイプの企業では社員を
選抜して教育訓練を行うとする傾向
にある。ただし、上位十大株主持株シ
ェアおよび金融機関所有株シェアとオ
wnerタイプの交差項が統計的に有意
なマイナスであり、十大株主や金融機
関の所有株シェアが高くなるほど選抜
して教育訓練を行おうとする傾向は弱
まる。

表9の第七欄はOFF・JT費用に

関する推定結果である。これによれば、
金融機関所有株シェアのみが統計的に
有意なプラスの係数が推定されており、
金融機関の所有株シェアが高まるほど
受講者一人当たりのOFF・JT費用
は増加している傾向にある。

このように、教育訓練制度にも経営
トップや株主属性が少なからず影響し
ていることがわかった。とりわけ興味
深いことは、オーナータイプの企業で
教育訓練に熱心であり、天下りタイ
プの企業ではそうではないということだ
である。教育訓練制度は従業員の生産性
を高め、企業価値を向上させる一つの
方策であるが、エージェンシー問題が
発生している可能性がある。

(3) 人事制度

表10は人事労務管理制度に関する分
析結果である。ここで検討した制度は
一六と多数にのぼるので、トップの属
性にそれが人事労務管理制度にどう
影響したかをみていこう。

第一に、オーナータイプが統計的に
有意な影響を与えている制度は、個人
の業績を月例賃金に反映する制度、優
れた業績に対する表彰制度、裁量労働
制、考課者訓練、評価に対する苦情処
理制度、複線型人事制度である。

個人の業績を月例賃金に反映する制
度については、外国法人等所有株シェ
アとの交差項が統計的に有意なプラス
の係数が推定されている。このことは、
オーナータイプの企業で外国法人等所
有株シェアが高い企業ほど、個人の業
績を月例賃金に反映する制度を導入す
る傾向にあることを示唆する。
優れた業績に対する表彰制度に関し

ては、オーナータイプの企業で金融機
関の所有株シェアが高いほど導入され
ていない傾向にある。

裁量労働制については、オーナータ
イプの企業であれば実施していない企
業が増えるのだが、上位十大株主の所
有株シェアが高い企業ほど実施する傾
向にある。

考課者訓練については、オーナータ
イプの企業であれば考課者訓練を行う
企業が増えることを意味する。

評価に対する苦情処理制度と複線型
人事制度については、オーナータイプ
の企業で金融機関所有株シェアが高い
企業ほどこれらの制度を実施する割合
が高まる。

このようにみると、オーナータイ
プはどちらかといえば、成果と報酬のリ
ンクを強めると同時に、評価の透明性
を高めるといった傾向にある。とはい
え、オーナータイプの企業すべてがそう
いうわけではなく、株主属性にも影響さ
れている。

第二に、天下りタイプが統計的に有
意な影響を与えている制度は、職能資
格制度、優れた業績に対する表彰制度、
裁量労働制、目標管理制度、考課者訓
練、社内公募制度・自己申告制度、非
正社員の正社員への転換制度である。

職能資格制度については、天下りタ
イプを示すダミー変数自身が統計的に
有意なマイナスの係数が、そして金融
機関所有株シェアとの交差項が統計的
に有意なプラスの係数が、それぞれ推
定されている。天下りタイプの企業で
は全般に職能資格制度を実施していな
い企業の割合が高いが、金融機関所有
株シェアが高まるほど職能資格制度を

実施する割合が高まることを示してい
る。

優れた業績に対する表彰制度につ
いては、天下りタイプの企業ではこの制
度を実施する企業割合が全般に高いが、
上位十大株主の所有株シェアが高い企
業ほどこの制度を実施しない傾向にあ
る。

裁量労働制については、天下りタイ
プの企業で金融機関の所有株シェアが
高い企業ほどこの制度を実施しない傾
向にある。

目標管理制度と考課者訓練、社内公
募制度・自己申告制度に関しては、天
下りタイプの企業は全般にこれらの制
度を実施する割合が高い。ただし社内
公募制度・自己申告制度に関しては、
天下りタイプであっても証券会社の所
有株シェアが高まるとこの制度を実施
する企業は少なくなる傾向にある。

非正社員の正社員への転換制度に関
しては、天下りタイプの企業では全般
にこの制度を実施している割合が高い
が、上位十大株主や金融機関の所有株
シェアが高まるほどこの制度を実施す
る企業割合は低下する。

このようにみると、天下りタイ
プの企業は職能資格制度を実施してい
ない一方で、目標管理制度と考課者訓練、
社内公募制度・自己申告制度を実施す
る傾向にある。つまり、目標管理と評
価や異動を整備している一方で、評価
を反映させる資格制度は職能資格では
ないという企業が天下りタイプには多
いのである。とはいえ、報酬と成果が
リンクしているわけでもない。より詳
細に検討する余地はあるものの、天下
りタイプの人事制度はどちらかといえ

表10 人事制度に関するプロビットモデルの結果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	職能資格制度	個人の業績を月例賞金に反映する制度	部門の業績を月例賞金に反映する制度	企業全体の業績を月例賞金に反映する制度	優れた業績に対する表彰制度	数量労働制	目標管理制度	考課者訓練
オーナータイプ	-0.164 (0.327)	0.311 (0.267)	-0.096 (0.223)	0.241 (0.369)	0.081 (0.168)	-0.415 (0.146)***	0.176 (0.149)	0.415 (0.161)***
天下りタイプ	-0.706 (0.356)**	-0.173 (0.502)	0.565 (0.500)	-0.063 (0.374)	0.229 (0.074)***	0.457 (0.623)	0.188 (0.056)***	0.289 (0.148)*
10大株主株式所有率	-0.307 (0.217)	0.327 (0.275)	0.273 (0.206)	0.157 (0.220)	-0.046 (0.168)	0.029 (0.232)	-0.084 (0.199)	0.000 (0.255)
× オーナータイプ	-0.081 (0.396)	-0.382 (0.531)	0.282 (0.397)	-0.080 (0.438)	0.117 (0.348)	1.153 (0.494)**	-0.350 (0.356)	-0.621 (0.487)
× 天下りタイプ	0.576 (0.632)	-0.389 (0.769)	-0.334 (0.566)	0.235 (0.682)	-1.448 (0.687)**	-0.051 (0.745)	-0.546 (0.569)	-0.342 (0.810)
金融機関株式所有率	-0.332 (0.236)	0.427 (0.319)	0.271 (0.229)	-0.012 (0.251)	0.236 (0.205)	0.303 (0.259)	0.547 (0.258)**	0.881 (0.313)***
× オーナータイプ	0.575 (0.433)	-0.843 (0.550)	-0.066 (0.418)	-0.614 (0.493)	-0.594 (0.346)*	0.254 (0.495)	-0.296 (0.388)	-0.711 (0.522)
× 天下りタイプ	1.734 (0.671)***	0.549 (0.804)	-1.003 (0.615)	-0.293 (0.691)	-1.083 (0.784)	-1.618 (0.744)**	-0.467 (0.611)	-0.479 (0.800)
証券会社株式所有率	-2.107 (1.597)	-1.143 (2.023)	0.874 (1.571)	-1.708 (1.909)	-0.629 (1.164)	-2.804 (2.139)	-0.331 (1.423)	-0.087 (1.892)
× オーナータイプ	-0.425 (4.040)	11.588 (7.114)	3.262 (3.874)	0.979 (5.148)	3.762 (4.626)	-0.120 (7.406)	-0.331 (3.872)	-4.077 (5.393)
× 天下りタイプ	-3.071 (2.642)	3.722 (3.364)	0.642 (2.466)	8.008 (4.265)*	0.921 (2.881)	6.660 (4.412)	-0.625 (2.413)	-2.550 (3.229)
外国人株式所有率	-0.116 (0.276)	0.851 (0.380)**	0.128 (0.267)	0.289 (0.277)	0.258 (0.250)	0.447 (0.298)	0.185 (0.283)	0.359 (0.350)
× オーナータイプ	-0.213 (0.478)	0.025 (0.689)	0.114 (0.482)	-0.356 (0.546)	0.069 (0.458)	-0.468 (0.589)	-0.461 (0.438)	-0.847 (0.604)
× 天下りタイプ	-0.627 (0.755)	1.265 (1.377)	-0.190 (0.722)	0.000 (0.691)	-0.683 (1.001)	0.106 (0.833)	0.165 (1.013)	0.384 (1.366)
経営危機あり	-0.066 (0.048)	0.022 (0.059)	0.107 (0.046)**	0.043 (0.049)	0.001 (0.039)	0.047 (0.052)	0.046 (0.042)	0.066 (0.055)
従業員数(対数)	-0.028 (0.021)	0.041 (0.029)	0.015 (0.021)	0.032 (0.023)	0.006 (0.018)	0.049 (0.024)**	0.006 (0.021)	0.020 (0.027)
労働組合あり	0.124 (0.064)*	0.173 (0.074)**	0.025 (0.051)	0.054 (0.054)	0.078 (0.055)	0.128 (0.056)**	0.128 (0.058)**	0.230 (0.071)***
観測数	358	356	351	340	345	343	350	345

	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
	評価に対する苦情処理制度	社内公募制度・自己申告制度	複線型人事制度	非正社員の正社員への転換制度	80歳を超える定年年齢延長	80歳を超える継続雇用制度(再雇用制度含む)	再就職(転職)支援制度	従業員持ち株制度
オーナータイプ	0.305 (0.360)	-0.448 (0.338)	0.380 (0.370)	0.135 (0.368)	0.056 (0.195)	-0.305 (0.355)	0.422 (0.394)	-0.013 (12.723)
天下りタイプ	0.191 (0.524)	0.352 (0.114)***	-0.325 (0.216)	0.696 (0.051)***	-0.021 (0.134)	-0.427 (0.415)	0.410 (0.583)	-0.057 (570.854)
10大株主株式所有率	0.173 (0.272)	-0.231 (0.269)	0.065 (0.261)	0.296 (0.280)	0.020 (0.122)	0.329 (0.282)	0.130 (0.257)	-0.035 (36.402)
× オーナータイプ	-0.168 (0.580)	0.413 (0.510)	-0.781 (0.582)	-0.488 (0.552)	0.057 (0.197)	0.165 (0.543)	-0.455 (0.575)	0.016 (17.293)
× 天下りタイプ	-0.587 (0.872)	-0.578 (0.921)	0.125 (0.838)	-2.559 (0.881)***	0.271 (0.317)	0.645 (0.828)	-0.454 (0.851)	0.098 (103.404)
金融機関株式所有率	0.933 (0.318)***	0.836 (0.324)***	0.581 (0.298)*	0.077 (0.317)	0.081 (0.121)	0.172 (0.319)	0.493 (0.287)*	0.002 (2.523)
× オーナータイプ	-0.976 (0.590)*	0.377 (0.568)	-1.161 (0.631)*	0.601 (0.572)	-0.117 (0.191)	0.346 (0.591)	-0.424 (0.558)	0.007 (7.720)
× 天下りタイプ	0.188 (0.869)	-1.010 (0.859)	1.197 (0.956)	-0.168 (0.812)	0.194 (0.315)	-0.533 (0.820)	-1.009 (0.940)	0.330 (347.054)
証券会社株式所有率	0.050 (2.103)	0.564 (1.951)	-3.191 (2.141)	0.822 (2.125)	0.738 (0.711)	1.602 (2.051)	2.211 (1.900)	-0.050 (52.995)
× オーナータイプ	-7.764 (7.264)	0.065 (5.209)	6.085 (5.597)	-11.802 (7.279)	-1.489 (2.176)	6.357 (6.258)	-7.759 (6.809)	-0.277 (291.617)
× 天下りタイプ	-1.996 (4.024)	-10.321 (5.147)**	-4.205 (4.741)	-5.121 (3.815)	-7.848 (7.353)	2.845 (4.254)	-4.325 (3.908)	-1.543 (1,624.364)
外国人株式所有率	0.201 (0.369)	0.139 (0.359)	0.163 (0.355)	0.238 (0.373)	0.061 (0.142)	-0.085 (0.368)	0.633 (0.336)*	-0.014 (14.959)
× オーナータイプ	-0.605 (0.723)	0.784 (0.649)	0.553 (0.654)	0.359 (0.666)	-0.006 (0.224)	0.891 (0.687)	-0.639 (0.632)	-0.019 (20.273)
× 天下りタイプ	0.660 (1.044)	1.533 (1.452)	-0.018 (1.023)	-2.211 (1.105)**	-0.524 (0.619)	1.027 (1.031)	1.115 (1.231)	-0.039 (40.899)
経営危機あり	0.095 (0.061)	0.071 (0.057)	0.076 (0.060)	0.047 (0.061)	0.020 (0.024)	-0.023 (0.060)	0.170 (0.058)***	0.004 (4.425)
従業員数(対数)	-0.005 (0.028)	0.059 (0.028)**	0.047 (0.028)*	0.000 (0.029)	-0.015 (0.012)	0.049 (0.029)*	0.079 (0.027)**	0.002 (2.088)
労働組合あり	0.082 (0.072)	0.085 (0.074)	-0.034 (0.076)	-0.040 (0.075)	0.031 (0.023)	0.130 (0.074)*	0.144 (0.064)**	-0.002 (1.991)
観測数	347	355	341	354	338	357	351	278

注1:括弧内は標準誤差。推定式には産業ダミー、外資系企業ダミーが含まれている。 2:*は10%、**は5%、***は1%で、それぞれ係数が統計的に有意であることを示す。

ばちくはぐななものになっているのかもしれない。
最後に、経営トップの属性にかかわ

らず、株主属性が影響を与えている人事労務制度についてみよう。金融機関所有株シエアが統計的に有意なプラス

の係数が推定されたのは、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・自己申告制度、

複線型人事制度、再就職(転職)支援制度に関するものである。また、外国人等所有株シエアが統計的に有意なプラス

の係数が推定されたのは、個人の業績を月例賃金に反映する制度と再就職(転職)支援制度に關してである。

(4) 福利厚生制度

表11は福利厚生制度に関する分析結果である。ここでも検討した制度が〇と多いので、トップの属性別にそれが福利厚生制度にどう影響したかをみていこう。

まず、オーナータイプが統計的に有意な影響を与えている制度は、独身寮・文化・体育・レクリエーション活動支援、国内外の大学等への留学制度、通信教育支援、である。

このうち独身寮については、オーナータイプの企業であれば制度を実施している企業割合が高い。ただしオーナータイプの企業でも上位十大株主や金融機関の所有株シエアが高まるほど、独身寮を制度として実施する割合は低くなる。

文化・体育・レクリエーション活動支援については、オーナータイプの企業であれば制度を実施している企業割合が高い。ただしオーナータイプの企業でも上位十大株主や証券会社の所有株シエアが高まるほど、独身寮を制度として実施する割合は低くなる。

国内外の大学等への留学制度と通信教育支援については、オーナータイプの企業であれば制度を実施している企業割合が高い。ただし、金融機関の所有株シエアが高まるほど留学制度を実施しない企業が増え、上位十大株主の所有株シエアが高まるほど通信教育支援を実施しない企業が増える。こうしてみると、オーナータイプは

どちらかというに従業員の福利厚生を厚くするタイプの企業といえる。とはいえ、株主の発言力が強まると、福利厚生制度が引き下げられる傾向にある。

第二に、天下りタイプが統計的に有意な影響を与えている制度は、住宅手当と教育訓練休暇である。このうち住宅手当については、天下りタイプの企業ほど制度として実施していない割合が高いが、十大株主の所有株シエアが高くなると実施する企業が増える。また、教育訓練休暇については、天下りタイプの企業ほど制度として実施する割合が高いが、十大株主や外国法人の所有株シエアが高くなると実施しなくなる企業が増える。

このように、天下りタイプはどちらかといえば、福利厚生に熱心ではない。最後に、経営トップの属性にかかわらず、株主属性が影響を与えている人事労務制度についてみよう。金融機関の所有株シエアが高まると実施される傾向にある制度は、独身寮、文化・体育・レクリエーション活動支援、余暇施設(自社所有・保養所、運動施設)、公的資格取得支援、国内外の大学等への留学制度、通信教育支援である。また、証券会社の所有株シエアが高まると実施されなくなる傾向にある制度は、文化・体育・レクリエーション活動支援である。

4.まとめ

この稿では、経営トップや株主の属性が企業の人事戦略にどう影響しているかをみてきた。

九〇年代後半以降、日本企業が従来から用いてきた年功序列型・終身雇用

型の雇用慣行は大きく変貌しようとしている。その背景としてしばしば指摘されるのは、従業員の高齢化であり、

労務管理コストの高止まりである。日本企業の雇用慣行の変化を考える上で、この問題ももちろん重要ではあるが、

表11 福利厚生制度に関するプロビットモデルの結果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	社宅・ 備上社宅	独身寮	住宅手当	文化・体育・ レクリエーション 活動支援	余暇施設 (自社所有)	余暇施設 (契約型)	公的資格取 得支援	国内外の 大学等への 留学制度	通信教育 支援	教育訓練 休暇
オーナータイプ	-0.000 (0.005)	0.421 (0.132)***	-0.051 (0.342)	0.401 (0.143)***	0.294 (0.312)	0.047 (0.271)	0.250 (0.211)	0.616 (0.288)**	0.367 (0.146)**	-0.032 (0.118)
天下りタイプ	0.000 (0.033)	-0.212 (0.507)	-0.804 (0.072)***	-0.628 (0.389)	-0.312 (0.439)	-0.109 (0.460)	0.020 (0.403)	-0.004 (0.582)	-0.013 (0.472)	0.991 (0.021)***
10大株主株式所有率	-0.000 (0.007)	0.164 (0.210)	-0.271 (0.247)	-0.078 (0.243)	-0.255 (0.285)	-0.355 (0.233)	0.058 (0.255)	0.021 (0.284)	-0.097 (0.244)	-0.012 (0.098)
× オーナータイプ	0.000 (0.017)	-0.768 (0.375)**	0.035 (0.487)	-0.994 (0.472)**	-0.523 (0.562)	-0.412 (0.434)	-0.371 (0.460)	-0.638 (0.621)	-0.985 (0.460)**	0.054 (0.228)
× 天下りタイプ	-0.000 (0.741)	0.309 (0.517)	2.130 (0.898)**	0.790 (0.709)	0.290 (0.828)	0.124 (0.651)	0.201 (0.723)	-0.683 (1.098)	0.974 (0.874)	-2.340 (1.270)*
金融機関株式所有率	0.000 (0.061)	0.693 (0.266)***	-0.087 (0.282)	0.576 (0.300)*	0.783 (0.336)**	0.248 (0.272)	0.953 (0.324)***	1.080 (0.332)***	0.814 (0.314)***	0.130 (0.132)
× オーナータイプ	-0.000 (0.036)	-1.195 (0.431)***	-0.280 (0.512)	-0.408 (0.517)	-0.497 (0.587)	0.508 (0.517)	-0.701 (0.507)	-1.389 (0.615)**	-0.195 (0.534)	0.035 (0.226)
× 天下りタイプ	0.000 (0.905)	-0.438 (0.574)	0.176 (0.687)	0.261 (0.742)	-0.719 (0.812)	-0.055 (0.594)	-0.995 (0.640)	-0.050 (1.018)	-0.736 (0.792)	0.303 (0.684)
証券会社株式所有率	-0.000 (0.005)	-0.483 (1.356)	-2.751 (1.831)	-3.902 (1.732)**	2.246 (2.214)	-0.412 (1.659)	-2.704 (1.838)	-1.653 (2.173)	-2.396 (1.718)	-0.151 (0.760)
× オーナータイプ	0.000 (1.027)	-1.360 (3.635)	0.283 (5.192)	-11.440 (6.442)*	-5.341 (6.417)	-5.956 (4.696)	-1.333 (5.400)	3.722 (6.510)	-5.916 (5.635)	-3.039 (5.069)
× 天下りタイプ	0.006 (26.126)	-2.377 (2.765)	1.783 (3.145)	3.696 (3.042)	1.215 (3.756)	0.575 (2.715)	1.241 (2.891)	4.590 (3.834)	-3.250 (3.415)	1.595 (4.141)
外国人株式所有率	-0.000 (0.001)	-0.102 (0.297)	-0.013 (0.335)	0.532 (0.393)	0.336 (0.392)	0.014 (0.331)	-0.216 (0.329)	0.122 (0.383)	0.113 (0.355)	-0.043 (0.134)
× オーナータイプ	0.000 (0.090)	-0.267 (0.484)	0.845 (0.615)	-0.433 (0.617)	-0.363 (0.672)	0.532 (0.624)	-0.608 (0.565)	-1.037 (0.734)	-0.361 (0.605)	-0.068 (0.283)
× 天下りタイプ	0.001 (2.017)	0.748 (0.842)	0.219 (0.889)	-0.337 (0.879)	2.938 (1.543)*	0.242 (0.893)	-0.450 (0.882)	1.142 (1.306)	-0.871 (0.917)	-5.696 (2.535)**
経営危機あり	0.000 (0.013)	-0.011 (0.044)	-0.016 (0.054)	0.024 (0.052)	-0.135 (0.062)**	-0.065 (0.051)	0.046 (0.053)	-0.046 (0.062)	0.065 (0.053)	-0.015 (0.023)
従業員数(対数)	-0.000 (0.005)	0.065 (0.022)***	-0.038 (0.026)	0.045 (0.027)*	0.063 (0.030)**	0.070 (0.024)***	0.008 (0.027)	0.115 (0.032)***	0.090 (0.027)***	0.014 (0.013)
労働組合あり	0.000 (0.026)	0.044 (0.054)	0.006 (0.068)	0.016 (0.065)	0.006 (0.076)	-0.031 (0.059)	0.057 (0.068)	0.238 (0.067)***	0.041 (0.064)	0.011 (0.028)
観測数	326	333	352	353	353	353	348	345	357	325

注1: 括弧内は標準誤差。推定式には産業ダミー、外資系企業ダミーが含まれている。 2: *は10%、**は5%、***は1%で、それぞれ係数が統計的に有意であることを示す。

この稿の分析結果は企業のガバナンス構造も同様に影響している可能性があることを示している。

経営環境や社会環境が変化するとき、企業は当然ながらそれに順応すべく経営戦略を変え、人事戦略を変えていく必要がある。その際、変化のスピードには調整コストが少なからず影響するが、経営陣の意志決定が調整コストを大きく左右する。経営者が株主の利益を最大化し、同時に従業員やその他のステークホルダーの利益をも増大するよう経営判断するのが望ましいが、その時に少なからずエージェンシー問題が発生する可能性がある。

経営トップの属性が企業の人事戦略にどう影響しているかをみてみると、経営トップがオーナータイプの企業では、どちらかといえば教育訓練に熱心であったり、成果と報酬を連動させる傾向にあったり、評価の透明性を高めようとする傾向にある。その一方で、天下りタイプの企業の場合には、教育訓練にはあまり熱心ではなく、人事労務管理もちがはぐであり、福利厚生も充実していない。このように、経営トップのタイプによって人事戦略は大きく影響されており、企業価値を高めようとして人事戦略を立案している企業がある一方でそうではない企業もあり、いわゆるエージェンシー問題が発生している可能性がある。

また、株主の属性も人事戦略に影響している。Aoki (2001) が指摘した制度補完的な関係は、金融機関所有株シエアと企業の人事戦略の間に、この稿の分析結果でも観察できる。その一方で、所有株シエアが高まっている外国

法人等と人事戦略の間にも補完関係がある。前者は従来型の雇用慣行との補完性が、後者は成果主義的な制度との補完性が、それぞれみられる。

この稿を締めくくりに当たり、今回の分析の問題点と今後の方針について簡単に記しておきたい。まず、この稿の結果では、たしかに経営トップの属性と一部の人事戦略との間に関連性が認められるが、人事戦略全般が整合的に関連しているとは言いえない。もちろん、企業の人事制度が個別施策レベルにおいて相互に補完するような関係である保障はなく、人事戦略全般が関連していないかもしれない。とはいえ、一部の制度に関連性がみられただけで、エージェンシー問題が生じたかどうかを判別するのもやや早急かもしれない。

第二に、この稿の分析は、クロスセクションで集計されたアンケート調査の結果を利用して、個別企業の観察不能な特性を分析結果から排除できていない。パネルデータを整備し、観察不能な特性を排除した分析が今後必要となる。

第三に、今回の分析では、企業にとってどのような人事戦略が最適であるかという問題は無視して、分析を行っている。それゆえ、経営トップの属性と関連がある人事戦略については、その経営トップとの関連において最適であると見なして解釈してきた。しかしながら、必ずしもそれが最適であるとは分析しておらず、その意味で解釈は曖昧さが残っている。

こうした問題を今後改善していく必要があるが、そのためにはパネルデー

タを利用し、戦略的人事制度にまで立ち入って分析を展開していく必要があるだろう。

※同論文は、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」所収。

〔注〕

1. いわゆるエージェンシー問題とは、不完全情報下において、各経済主体（例えば、株主と経営者）の利害が一致しないことにより、エージェンシー（代理人）がプリンシパル（依頼人）の望むように行動しない問題のこと。

2. ところで、経営者の浪費にしても努力水準にしても、それらを観察することは難しい。このことは、経営者が立案した経営方針が適切であるかどうかについても同じである。最近では上場企業を中心にIRが盛んとなっており、企業外部に対して経営計画や財務状況を情報開示するのは一般的になった。しかしながら、それでも会社ぐるみで法令違反をしたり不正な経理処理を行ったりなど企業不祥事は多発しており、実際の経営方針や財務状況と公表されたそれらとに違いがあるケースもある。また、経営者の経営方針が中期計画、長期計画として公表されるが、それらに対する事前の第三者評価が芳しいものでなくとも、事後的にはベストな経営方針であるケースもある。このように、経営者が立案した経営方針が不確実性もつきまとい、第三者が観察し評価することは困難である。

3. 浦坂・野田（二〇〇一）や野田（二〇〇六）は、経営トップの属性と雇用調整速度に注目した数少ない研究である。彼らの結果は、内部昇進タイプの企業ではメインバンクが調整速度を遅くするが、オーナータイプの企業では逆に速くする、ということを示唆している。ただし、彼らの研究は人事制度についての分析はない。

4. オーナータイプと生え抜きタイプとはt値が一・八六二〇で、生え抜きタイプと天下りタイプとはt値が二・〇五八二で、

それぞれ両者の平均値の差は有意であると考えられる。オーナータイプと天下りタイプの差はt値が〇・六七八四で有意な差は認められない。

【参考文献】

- Abe, M. (2002), "Corporate Governance Structure and Employment Adjustment in Japan: An Empirical Analysis using Corporate Finance Data," *Industrial Relations*, Vol.41, No.4, pp.683-702.
- Abe, M. and Takeo Hoshi (2004), "Corporate Finance and Human Resource Management," Discussion papers 04027, Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
- Ahmadjian, C. L., and Robinson, P. (2001), Safety in numbers: Downsizing and deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*, 46: 622-654.
- Aoki, Masahiko, (2001), *Towards a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gregory Jackson (2005), "Reforming Stakeholder Models? Comparing Germany and Japan," *Corporate Governance, Human Resources Management and Firm Performance*. DTI Economic Paper No.13.
- Jensen, M. and W. Meckling (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure," *Journal of Financial Economics*, 3, pp.305-360.
- 青木昌彦（一九九五）『経済システムの進化と多源性—比較制度分析序説』、東洋経済新報社
- 野田知彦・浦坂純子（二〇〇一）「企業統治と雇用調整」『日本労働研究雑誌』、四八八号、日本労働研究機構
- 野田知彦（二〇〇六）「経営者、統治構造、雇用調整」『日本経済研究』、五四号、日本経済研究センター
- 富山雅代（二〇〇一）「メインバンク制と企業の雇用調整」『日本労働研究雑誌』、四八八号、日本労働研究機構