

第5章 日本企業におけるガバナンスと人材マネジメント

第1節 日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる議論の概要と本章の課題

1. 日本企業におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる議論

メインバンク制の退潮、金融のグローバル化などを背景に、特に 1990 年代後半以降日本企業は次第に株主重視の経営を標榜するようになってきている。加えて、近年目立つようになった、株式の公開買い付けを通じた IT 企業による放送局への経営参加への動きや、株主として企業経営への発言権を主張する投資ファンドの存在は、日本企業における経営と株主との関係という問題に、社会的な関心をより一層ひきつけている。

企業経営と株主についての議論が、日本の企業関係者の間で盛り上がりはじめたのは、1990 年代前半である¹。1992 年 6 月、経済同友会に企業動向研究会が設置され、その当時の「日本型経営」の限界を意識しつつ、21 世紀の日本の企業経営のありかたについて議論が進められた。その議論の中で、「株主や従業員、顧客をはじめとするステイクホルダーそれぞれとの間に切磋琢磨につながる緊張感をきちっと作って、その緊張感のなかで企業目的をどう追求するか、市場と社会に対してどう調和をとるか」（品川・牛尾編[2000：2]）という問題意識が、研究会の主宰である日本興業銀行相談役（当時）の中村金夫²を中心に固まっていく。この研究会の最後の会合で 1994 年 2 月に千葉県・舞浜で開かれた通称「舞浜会議」では、コーポレート・ガバナンスの問題を考えるとときに避けて通れない、雇用と株主価値との対立についても議論³が重ねられた。そしてこの研究会における議論の成果は、経済同友会の『第 11 回企業白書』（1994）として発表され、同年 11 月には、コーポレート・ガバナンスの重要性について普及することを目的とした、研究者・実務家の会員組織である「日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム」が発足する。

こうした揺籃期の議論をうけて、1990 年代の後半になると、企業関係者の間から、日本企業における経営と株主との関係について、次第に明確な方向性が示されるようになってくる。経済同友会が 1998 年に発表した『第 13 回企業白書』は、副題に「資本効率重視経営－日本

¹ 1990 年代以降の、日本における企業と株主との関係に関する議論、あるいはコーポレート・ガバナンスのあり方に関する議論について詳しくは、稲上[2000]、稲上[2004]、品川・牛尾編[2000]を参照のこと。

² 中村金夫のコーポレート・ガバナンス観については、品川・牛尾編[2000]・第 II 部「中村金夫のコーポレート・ガバナンス論」に詳しい。

³ 品川・牛尾編[2000]によれば、この議論は、舞浜会議のメンバーである従業員重視の立場をとる今井敬・新日本製鐵社長と、株主重視の立場をとる宮内義彦・オリックス社長を中心に繰り広げられた（肩書きは会議当時のもの）。宮内自身はこの議論について、「非常にトラディショナルな日本的経営という考え方と、それからまったくそういうものと切れて、従業員を世界市場における企業活動の中での経営資源の一つと見る考え方があって、あえて両極端の見方を持ち出して議論していたように思うのです。」（品川・牛尾編 [2000：323]）と回想している。

企業再活性化のための提案」と銘打たれ、グローバル化とメガコンペティションが進む中、株主資本をはじめとする経営資源を効率的に活用していく経営（「資本効率重視経営」）のありかたが、今後の日本企業にもとめられるものであると提唱した。そして、資本効率重視経営を実現するために、日本企業に必要なのは、①経営者の監視・監督という意味でのコーポレート・ガバナンスの確立、②株主・投資家への情報提供活動であるインベスターズ・リレーションズ(IR)活動など、十分かつ正確なディスクロージャーとそのための場作り、③労働市場の形成・インセンティブ制度の導入による人事・雇用面での企業改革、④環境問題への積極的な配慮や、顧客への十分な配慮、良好な労使関係の維持など「よき企業市民」たること、であるとしている。

1998年には日経連（現：日本経団連）からも『日本企業のコーポレート・ガバナンス改革』が発表された。この報告書では、経営チェック機能の不全、不十分なディスクロージャー、日本企業の投資収益率の低さなどが、これまでの日本特有の制度に目を向けさせるきっかけになったとし、それらを踏まえて改革の方向性が打ち出されている。改革にあたっては、株主重視の妥当性は肯定されるべきであるが、株主の利益も多様であり、英米流の株主への利益還元を第一とするコーポレート・ガバナンスが唯一普遍のモデルと考えるのは適切ではないとする。「日本的経営の基本精神である人間尊重や長期的視野にたった経営などの良いものは守り、改めるべきは改めるという姿勢で日本のコーポレート・ガバナンスは見直すべきである」としている。ということは、ステイクホルダーのなかで株主を突出して重視すべきというわけではなく、従業員重視することとも矛盾しない。この点は経済同友会の示す改革の方向性と共通している。

経済同友会や日経連と同時期に、異なる株主観・ステイクホルダー観に基づく改革の方向性を示したのが、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム「コーポレート・ガバナンス原則」（1998年5月）である。この原則の「前文」では、「企業社会の主たる担い手である株式会社は、従業員、顧客、原材料供給者、債権者、株主、経営者などのステイクホルダーからなる協働システムであるが、現在の株式会社制度は、資本の提供者である株主に会社の所有者であるという特別な立場を与えている。それは株主が残余利益の請求者として、ひとりビジネスリスクを負担するからである。」として、株主が会社にとって最重要のステイクホルダーであるとの見解が示されている。そして、こうした見解を前提に、企業経営者の役割を「市場を通じて各ステイクホルダーの利害を調整しつつ、株主の利益を追求することに他ならない」と規定し、企業統治を「統治の権利を有する株主の代理人として選ばれた取締役からなる取締役会が、委任された権限に基づき、経営方針、戦略について意思決定し、執行にあたる企業経営者の経営効率向上と株主に対する説明責任の履行を監視監督する行為」と定義している。

2000年代に入ると、経済同友会や日経連の報告で示された様々なステイクホルダーと企業の共生という観点を、「企業の社会的責任」（Corporate Social Responsibility：CSR）とい

う理念に集約し、企業と株主との関係、コーポレート・ガバナンスも CSR を構成する一つの要素として捉える動きが出てきている。2003年に経済同友会が発表した『第15回企業白書―「市場の進化」と社会的責任経営』では、企業と社会の相乗発展に向けて具体的取組みに着手するのが、「企業の社会的責任」であるとされ、その実践と、実践を担保するためのコーポレート・ガバナンスの確立に関する二つの評価基準を提唱している⁴。コーポレート・ガバナンスに関する評価基準では、①経営理念の明確化・浸透とリーダーシップの発揮、②取締役会・監査役会の実効性や CSR に関するマネジメント体制の確立などのマネジメント面、③企業行動規範の策定と周知徹底などのコンプライアンス面、④ディスクロージャーやステイクホルダーとのコミュニケーション、の4つが評価の求められる項目として挙げられている。

2. 本章の課題と構成

1990年代以降の、日本におけるコーポレート・ガバナンスに関する議論を概観していくと、株主を企業統治の主体とみなし、株主による利益追求を企業経営の根幹とみなす見解と、株主も含めた様々なステイクホルダーの利益を尊重することと企業経営とを調和させていくことをめざす2つの流れを認めることができる。これらはいずれも「株主重視」の考え方を含んではいるもののその位置づけが異なっており、この位置づけの違いが経営のあり方に影響をしていることが考えられる。

株主重視の捉え方が経営のあり方をある程度規定しているのだとすれば、経営管理の一環である人事労務管理のあり方にもその影響が及んでいることが想定される。先に見たように、1990年代初頭の経済同友会におけるコーポレート・ガバナンス議論のなかで、すでに雇用と株主価値との対立は取り上げられていた。位置づけに差こそあれ、日本の企業社会全体として株主重視の傾向が強まりつつあることは確かであり、今後の人事労務管理や、人事労務管理を通じた雇用・労働条件を考える上で、企業による株主重視の捉え方がどのようなものであるのかは看過できない。そしてそこに着目する際には、企業や株主、コーポレート・ガバナンスをめぐる状況が変わっていく中で、企業の株主重視の捉え方そのものが変化していく可能性にも留意しなければならないだろう。

本章では、日本企業における事例調査をもとに、コーポレート・ガバナンスをめぐる取組みが、人事労務管理の異同とどのように関わっているかを考察していく。まず、日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる状況の全体像を理解するため、コーポレート・ガバナンスに関する諸制度の現状や、株主・企業の状況・意向などを概観する。ついで、企業におけるコーポレート・ガバナンスと人事労務管理との関係について、考察の手がかりをつかみ、

⁴ CSR の実践に関する評価基準は「評価軸Ⅰ」、コーポレート・ガバナンスの確立に関する評価基準は「評価軸Ⅱ」とされている。「評価軸Ⅰ」は、①市場（顧客、株主、取引先、競争相手との関係）、②環境、③人間（従業員、人材としての経営者に関する取組み）、④社会（地域社会、市民社会、国際社会との良好な関係）の4点から、企業の現状を評価する基準として構成されている。

同時に本章における課題を確認するため、近年の日本企業における実証研究の成果に言及する。これらの作業を踏まえた上で、事例調査の対象となった企業のコーポレート・ガバナンスの状況と、人事労務管理の実態、および両者の関連について、記述・分析を行う。

第2節 コーポレート・ガバナンスをめぐる環境の変化と現状

1. 諸法令・諸規準の見直し⁵

コーポレート・ガバナンスをめぐる環境の中で、近年最も大きな変化があったと見られるのは、コーポレート・ガバナンスに関わる諸法制や諸規準である。1990年代後半以降、先にみたコーポレート・ガバナンスに関する議論に引っぱり張られるような形で、今後のコーポレート・ガバナンスに大きな影響を与えうる商法やその他関連法制・基準の見直しが矢継ぎ早に実施された（第5-2-1表）。

コーポレート・ガバナンスに係る法制度・基準の見直しは、その内容によっていくつかのグループに分けることができる。第一は株主の権利に関するものである。1993年の商法見直しにより実施された株主代表訴訟の容易化や帳簿閲覧権の要件緩和、2004年の商法見直しにより可能となった電子メールなど電磁的方法による議決権行使、などがこれに当たる。株主代表訴訟は、訴訟手数料が訴訟請求額に応じてスライドさせる方式が一般的で、手数料が高額になりがちなために提訴を抑制されていた。そこで、1993年の商法見直しの際、請求額に関わらず、手数料を一律8,200円⁶とする規定が導入された。また、この見直しの結果、株主代表訴訟が増加したため、2002年の商法の規定変更では取締役の会社に対する責任を軽減することが可能とする規定が設けられ、株主総会の特別決議により損害賠償の際の負担額を報酬の2～6年分に限定することなどができるようになった。と同時に後述するような監査役機能強化が図られ、株主代表訴訟につながるような事態を企業全体で防止することが企業に求められるようになった。

第二は会社の意思決定機関や監視機関に関する制度の見直しである。この分野の見直しで最も抜本的なものが、2002年の商法見直しにより実施された、大会社ならびにみなし大会社⁷による、監査役設置会社と委員会等設置会社の選択制の導入である。監査役設置会社とは2002年以前から認められてきた形態で、株主総会で選出され経営の執行・監督にあたる取締役（会）を、同じく株主総会で選任された監査役（会）が監督するというものである。これ

⁵ この部分の執筆にあたっては、相澤編著[2005]、内海[2004]、吉原・黒沼・前田・片木[2005a]、[2005b]、財務省財務総合研究所[2003]・第2章を参照とした。

⁶ 2003年の「民事訴訟費用等に関する法律」の変更により、2006年4月現在、手数料は13,000円となっている。

⁷ 「大会社」とは、「資本金5億円以上の株式会社。または最終の貸借対照表の負債額が200億円以上の株式会社」のことを言い、「みなし大会社」とは「資本金が1億円超で、負債額200億円未満でも定款で会計監査人の監査を受けることになっている株式会社」のことをさす。

に対し、委員会等設置会社という形態は、経営の監督と執行を明確に分け、経営の監督機関としての取締役会の機能や社外の監視機能を強化することを目的として導入された。委員会等設置会社では、監査役制度は廃止され、その代わりに取締役会のなかに、取締役候補を決定する「指名委員会」、役員報酬を決定する「報酬委員会」、経営を監査する「監査委員会」の3つの委員会が設置される⁸。この3つの委員会は、3名以上の取締役で構成しなければならず、さらに委員会を構成する取締役のうち過半数は社外取締役とすることが要件とされている。

委員会等設置会社では、日々の会社の業務執行を担当する「執行役」を取締役会が指名する。執行役は任期1年であるが、取締役会がいつでもその解任を決議することができる。また、監督と執行の分離を徹底させるという目的から、報酬委員会と指名委員会を構成する社外取締役と、監査委員会のメンバーは執行役を兼任することができない。執行役は1990年代以降、多くの会社で導入された「執行役員」と役割は似ているが、執行役員が法律上の身分が従業員と異ならないのに対し、執行役は法的に従業員とも取締役とも別の身分である。執行役は、従業員である執行役員がもっていない業務執行の決定権限をもち、違法配当等の弁済責任や任務懈怠による損害賠償責任など会社に対する責任を負っている。

従来から引き継がれている監査役制度については、2001年の商法見直しで経営監視機能の更なる強化が図られた。2001年の見直しでは、①任期の3年から4年への延長、②半数以上の社外監査役の義務づけ、③取締役会への出席・意見陳述の義務化、などの規定が新たに設けられている。任期の3年から4年への延長は、任期を長期化することにより監査役に対する人事上の圧力が少しでも緩和されることを期待している。また社外監査役の人数について、改正前の規定では大会社の監査役の一人以上は就任前5年間会社またはその子会社の取締役等でないことを求めていたが、改正によりさらに厳格な規定が導入され、監査役の半数以上は会社またはその子会社の取締役、執行役、支配人その他の使用人でなかったものでなくてはならないとされている。取締役会への出席・意見陳述は、改正前まで監査役の権限であったものが、経営監視機能強化の目的から義務に切り替えられた⁹。

コーポレート・ガバナンスに関わる制度・基準見直しの第三の分野は、会社に関する情報公開基準の改革である。企業の経営活動を示す会計制度については、1990年代末から2000年代初頭にかけて「会計ビックバン」ともよばれる、相次ぐ大幅な変更がなされた。1999年度からは企業の財務諸表の開示が単体ベースから連結ベースへと移行し、2000年度には企業の保有する金融商品に時価会計が導入され、決算期末に時価評価を行い、評価損や新しい資産価値を財務諸表に反映させることが義務付けられた。加えて退職給付会計が導入されて、

⁸ 監査役設置会社であっても、委員会等設置会社と同様の委員会制度を設けることはできる。また、委員会等設置会社の3委員会とは別に、重要財産の処分・譲受、多額の借財について決定する「重要財産委員会」を設置することも可能である。

⁹ なお、監査役の出席義務は、2002年商法改正で導入された重要財産委員会にも及んでいる。

年金資産の時価評価を開示した上で、積み立て不足を15年以内に処理することが義務付けられた。さらに2001年度からは時価評価の対象が広がり、持合い株式なども対象とするようになった。つまり、会計ビッグバンは単独から連結へ、原価主義から時価主義へという会計基準の変更により、企業のその時々々の財務状況をより正確に外部に発信しようという意図した一連の見直しであった。

企業についての情報開示に関する制度の見直しには、いまひとつ有価証券報告書による情報開示体制の変更がある。2003年3月、金融庁からディスクロージャー制度関係の内閣府令およびガイドラインの見直し案が公表され、これをもとに有価証券報告書および有価証券届出書の様式に、「コーポレート・ガバナンスに関する情報」、「リスクに関する情報」及び「経営者による財務・経営成績の分析」を加える改正が2003年4月から実施された。この改正の際には、「コーポレート・ガバナンスに関する情報」の項では、会社の機関の内容、内部統制システムの整備状況、役員報酬の内容、監査報酬の内容などが、記載すべき内容として例示された。また、2005年4月には再度金融庁からの内閣府令案を踏まえ、企業がコーポレート・ガバナンスにつき、有価証券届出書等において、①内部監査等の組織等及び会計監査の相互連携、②社外取締役・監査役と会社との利害関係、③関与公認会計士の氏名等及び個人会計士が行っている場合の審査体制、について記載するよう、変更が行われた。

コーポレート・ガバナンスにかかる諸制度見直しの第四としては、株主に対する利益還元や従業員と株主の利益を一致させるための各種手段の充実にむけた一連の見直しを挙げることができる。例えば、1994年・2001年・2003年の商法見直しによる度重なる自己株式取得規制の緩和、1997年の商法見直しによるストックオプション制度の創設、2001年商法見直しによる新株予約権の制度の創設がこうした見直しにあたるだろう。

2005年6月、それまでの商法第2編、有限会社法、株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律など、会社制度に関する諸法制の抜本的な見直しを行った「会社法」が成立した。この会社法では、社外からの経営監視機能を強化した委員会制度や監査役制度の改正など、それまで進められてきたコーポレート・ガバナンスに関する制度改革の成果が引き継がれ強化される¹⁰とともに、適正なガバナンスの確保にむけてさらに、①すべての大会社への会計監査人¹¹制度の義務付け、②大会社の会計監査人の会社に対する責任について株主代表訴訟の対象とする、③資本金や負債の額にかかわらず、監査役は会計監査権限のほか業務監査権限をもつものとし、中小企業の監査役の権限を拡大する、④株主総会における取締役の解任決議の要件を特別決議から普通決議に緩和、などの制度変更が行われた。また、コンプライアンスの確保のため、すべての大会社に対し、取締役の職務の遂行が法令や定款に適合する

¹⁰ 例えば、社外取締役の就任を要件とする委員会等設置会社の設立が、規模に関わらずすべての株式会社に認められることとなった。

¹¹ 「会計監査人」は、取締役が作成した計算書類等の内容の適法性について、取締役とは独立の意見を、計算書類等の受領者に表明する役割を果たす。会計監査人になれるのは公認会計士、または監査法人である。

ことなど、会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム¹²）の基本方針を決定することを義務付けている。

第5-2-1表
コーポレート・ガバナンスに関する主要な法令・基準の見直し(1990年代以降)

時期	見直し・変更・新設された主な法令・基準	見直しの内容
1993年	商法	株主代表訴訟の容易化(手数料の引き下げ)
		株式会社の帳簿閲覧請求権の要件緩和
1994年	商法	自己株式取得規制の緩和
1997年	商法	ストックオプション制度の創設
1999年	連結財務諸表原則	財務諸表開示形式を単体ベースから連結ベースへ
2000年	金融商品に係る会計基準	企業が所有する金融商品の時価会計義務付け
	退職給付に係る会計基準	退職給付会計の導入
2001年	商法	監査役を経営監視機能強化(任期の延長、取締役会への出席・意見陳述の義務化、半数以上の社外監査役の義務付けなど)
		自己株式取得規制の緩和(自己株式取得の原則自由化、「金庫株」の解禁)
		新株予約権制度の創設
2002年	商法	監査役設置会社と委員会等設置会社の選択制導入
		取締役の会社に対する責任の軽減が可能に
2003年	内閣府令ほか	「コーポレート・ガバナンスに関する情報」を有価証券報告書および有価証券届出書の記載様式に追加
2004年	商法	電磁的方法による議決権行使が可能に
2005年	内閣府令ほか	有価証券届出書などで企業が記載すべき「コーポレート・ガバナンスに関する情報」の項目を追加(社外取締役・監査役と会社との利害関係など)
		すべての大会社への会計監査人制度の義務付け
	会社法	大会社の会計監査人を株主代表訴訟の対象として追加
		株主総会における取締役解任決議の要件緩和
		すべての大会社への会計監査人制度の義務付け
すべての大会社に内部統制システムの基本方針を決定することを義務付け		

¹² 会社法が定める内部統制システムは、①取締役（委員会設置会社の場合は執行役）の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制（コンプライアンス遵守のための体制）、②その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制、の2つの部分からなる（会社法348条3項4号、362条4項6号、416条1項）。

②の「法務省令で定める体制」は「会社法施行規則」（2006年2月制定）により、取締役会の無い会社、監査役会社においては、a.取締役（または執行役）の職務の執行に係る情報の保存・管理に関する体制、b.損失の危険の管理に関する規程その他の体制、c.取締役（または執行役）の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、d.使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、e.当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制であると規定されている（会社法施行規則98条1項、100条1項、112条1項。ただし委員会設置会社に関しては、eは規定されていない）。

2. 株主像の変化

(1) 上場企業における株主所有の状況－進む株主の外国人化、大衆化

日本企業が以前よりも株主の意向を重視するようになったのは、企業についてより透明性の高い情報公開体制を担保するような、あるいは株主の声がより経営に反映されやすくする方向での諸制度の見直しに加えて、株式を所有する主体の変化や、株主の企業に対する見方の変化を受けてのことと考えられる。そこで、まずは、「株式分布状況調査¹³」をもとに、上場企業における株式所有の状況を概観していくこととしよう。

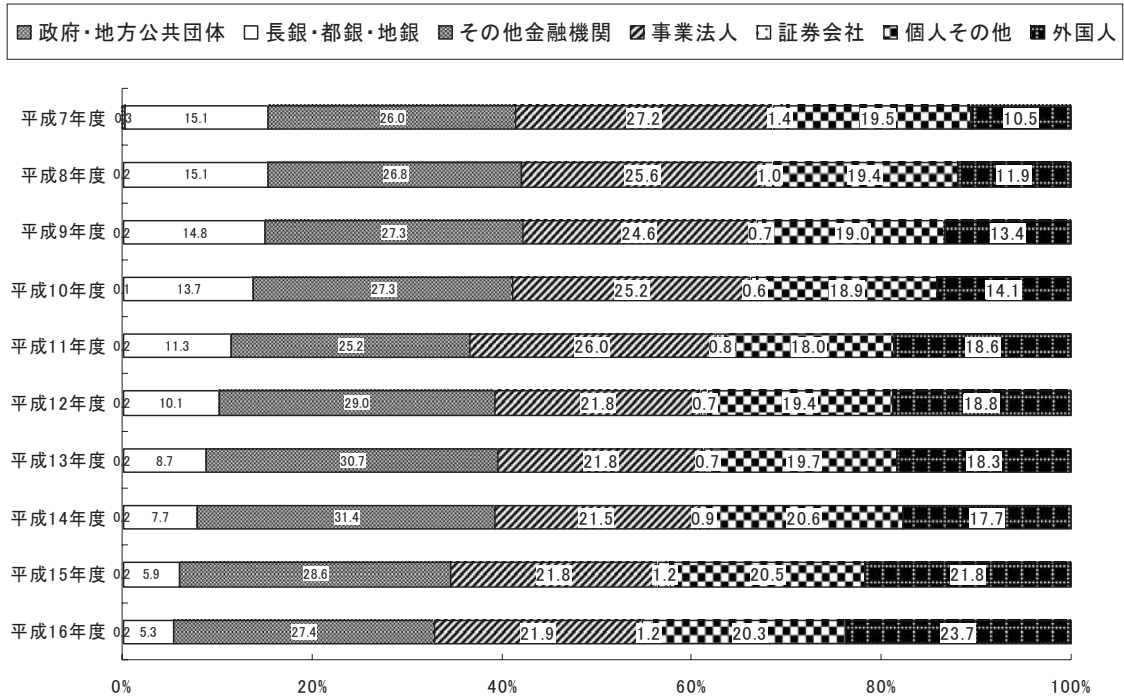
第5-2-2図は、過去10年間の金額ベースでの株式保有の状況を示したものである。平成7年度末には41.1%を占めていた金融機関（銀行、信託銀行、生命保険会社、損害保険会社など）の保有率は、徐々に下がりつづけ平成16年度末には32.7%となっている。金融機関のなかでも一貫して所有比率が低下しているのは、長銀・都銀・地銀セクターであり、多くの企業において、これらの機関の株主としての発言力がこの10年間で弱まっていったことがうかがえる。金融機関と並んで株式保有比率が低下しているのは事業法人部門であり、これは1990年代後半から2000年代初頭にかけて徐々に進んできた、持ち合い解消¹⁴を反映したものと見られる。

一方、株式保有比率がこの10年間でほぼ一貫して上昇しつづけているのは、外国人投資家である。外国人投資家の保有比率は平成7年度末には10.5%であったが、平成16年度末には23.7%に達し、事業法人部門を抜いて、所有比率第2位のセクターとなっている。外国人投資家の株式保有比率を産業別に集計してみると（第5-2-3表）、医薬品（34.0%）、保険業（33.0%）、精密機器（31.9%）、電気機器（30.8%）、輸送用機器（30.0%）といった業種で3割を超え、相対的に高くなっている。

¹³ 株式分布状況調査は、毎年度末（3月末）現在において、東京・大阪・名古屋・福岡・札幌の5取引所に上場している国内企業が発行している上場普通株式を対象に行われており、「個人」、「金融機関」、「事業法人」といった株主の属性別に、株式の保有状況に関するデータを集計・公表することを目的としている。

¹⁴ 日本労働研究機構（現：労働政策研究・研修機構）が、1999年2月から3月にかけて従業員規模1,000人以上の企業2,370社（うち有効回答は690社）を対象に実施した「新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略に関する調査」によると、「非効率な持ち合い株の解消の促進」を最近3年間（1996年頃以降）で実施してきたという回答企業は72.9%にのぼり、今後取り組む予定があるという回答は43.8%を占めた（日本労働研究機構編〔2000：166〕）。

第5-2-2図 平成7年度以降の株式保有比率の推移(金額ベース、%)



資料出所: 全国証券取引所(2005)

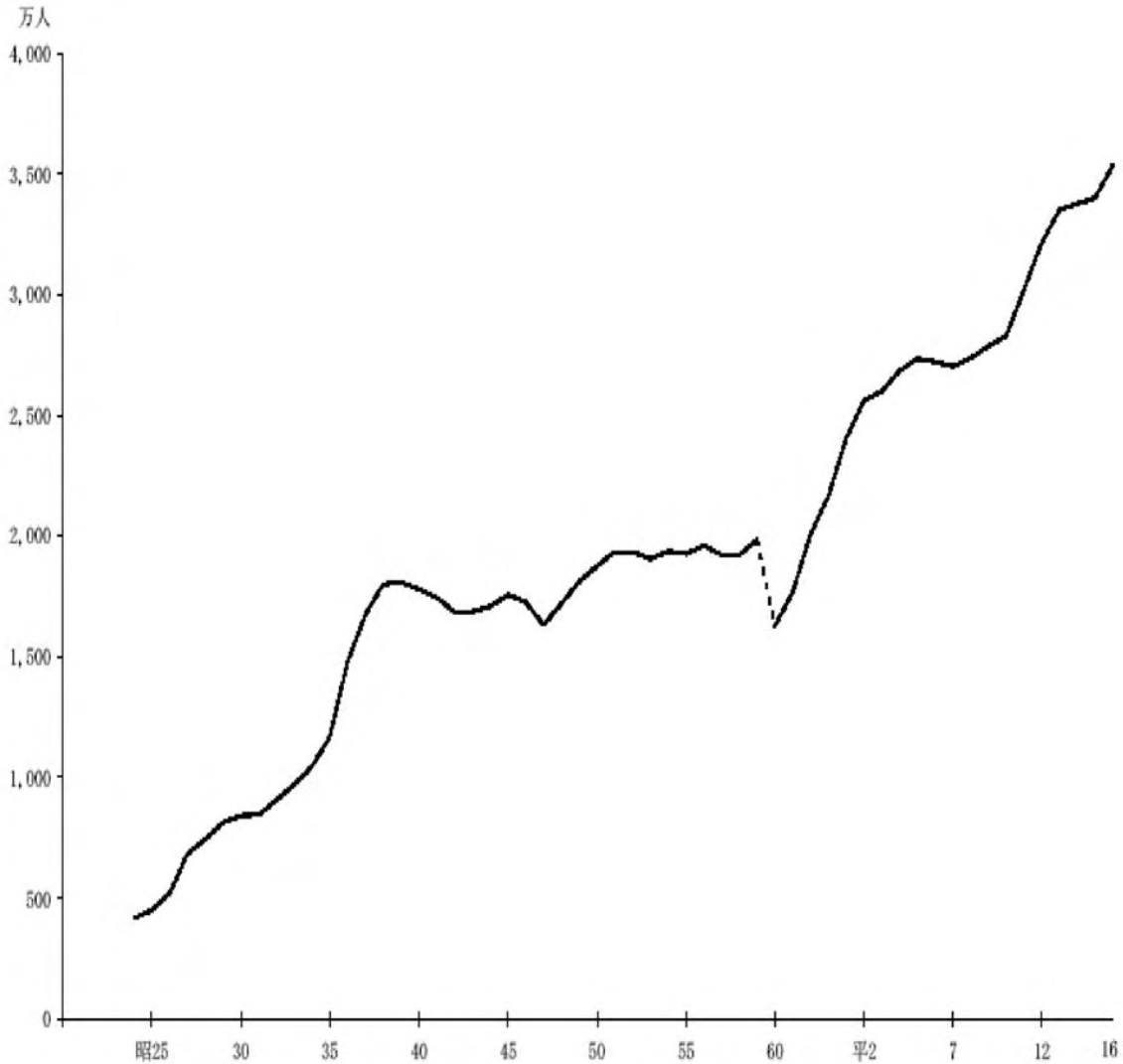
第5-2-3表 外国人投資家の株式所有比率(産業別・金額ベース)

保有率 順位	業種	16年度外 国人保有 比率(%)	15年度外 国人保有 比率(%)	増減率(ポ イント)	保有率 順位	業種	16年度外 国人保有 比率(%)	15年度外 国人保有 比率(%)	増減率(ポ イント)
1	医薬品	34.0	32.3	1.7	18	食料品	19.3	14.2	5.1
2	保険業	33.0	32.6	0.4	19	繊維製品	18.8	15.8	3.0
3	精密機器	31.9	27.3	4.6	20	ゴム製品	18.8	16.9	1.9
4	電気機器	30.8	28.5	2.3	21	小売業	18.5	16.0	2.5
5	輸送用機器	30.0	28.8	1.2	22	卸売業	18.5	16.4	2.1
6	その他金融業	28.7	25.2	3.5	23	建設業	17.7	15.2	2.5
7	化学	26.1	23.9	2.2	24	鉄鋼業	17.6	15.3	2.3
8	石油・石炭製品	26.0	21.9	4.1	25	倉庫・運輸関連業	16.6	12.9	3.7
9	証券・先物取引業	26.0	29.5	-3.5	26	金属製品	15.6	14.1	1.5
10	その他製品	24.7	23.1	1.6	27	陸運業	15.3	12.5	2.8
11	通信業	24.6	22.1	2.5	28	パルプ・紙	15.2	15.3	-0.1
12	不動産業	24.6	24.1	0.5	29	サービス業	15.0	15.2	-0.2
13	海運業	22.9	21.1	1.8	30	水産・農林業	13.6	9.2	4.4
14	ガラス・土石製品	22.1	17.3	4.8	31	電気・ガス業	13.1	9.5	3.6
15	非鉄金属	22.0	19.4	2.6	32	鉱業	7.8	6.0	1.8
16	機械	21.3	17.7	3.6	33	空運業	5.5	5.3	0.2
17	銀行業	19.5	17.8	1.7		合計	23.7	21.8	1.9

資料出所: 全国証券取引所(2005)

「個人・その他」の株式保有比率は、金額ベースではこの10年間で2割前後とほとんど変化がない。しかしながら、延べ人数ベースでは増加を続けており、とりわけ平成11年度以降の増加が著しい（第5-2-4図）。

第5-2-4図 個人株主数(延べ人数)の推移



資料出所: 全国証券取引所(2005)

注: 昭和60年度以降は単位数ベース、平成13年度からは単元数ベース

こうして見ていくと、金融部門、なかでも都銀・地銀・長銀といった、これまで企業経営に対して大きな影響力をもつとされてきたセクターが、退潮傾向にあることを確認することができる。銀行セクターの影響力の低下は、いわゆる「メインバンク」を軸とした、従来の日本企業において主流であったガバナンスのありようによりかなりの変化を及ぼしていることは

想像に難くない。そして、銀行セクターの比重低下の一方で、外国人投資家が存在感を増しつつあり、これにあわせたガバナンスを模索しつつある企業が少なくないものと見られる。個人投資家は金額ベースの比重には大きな変化が見られないもののそれでも所有比率20%に達していること、加えて年々その数を増しつつあるということは企業経営に対して株主の立場から関心をもつ人々が増えていることを意味しており、企業のコーポレート・ガバナンスにおいても無視できない存在になりつつあるかもしれない。

(2) 株主の企業に対する評価・意向

では、株主の企業に対する評価・意向の面はどうか。こちらは社団法人生命保険協会が実施している、機関投資家を対象としたアンケート調査¹⁵の結果から探っていくこととする。

まず、企業から株主への利益還元の主要手段である配当支払いについては、株式投資における選別の際、一定程度考慮しているという機関投資家が、2003年から2005年にかけて次第に増えてきている(76.5%→87.7%)。しかし実際の配当水準については、「多くの企業(6~8割)で満足できる水準」と答える機関投資家が徐々に増えてはきているものの、半数近くは「満足できる企業はあまり多くない(2~4割)」と回答している(第5-2-5図)。配当支払いについては、「各期の業績に連動した配当の実施」を支持する意見が7割前後と多数を占め、「安定した配当の維持」を支持する回答機関投資家は減ってきている(2003年:25.9%→2005年:18.5%)。配当の支払いも含め株主の利益還元については、何らかの具体的な目標値を公表すべき、あるいは公表が望ましいという機関投資家が2005年の調査では83.9%に達しており、これらの投資家の約4分の3が、「配当性向¹⁶」を目標値として公表するのが望ましいと考えている¹⁷。また、企業に公表を望む経営指標として、株主資本に対してどのくらいの還元が可能かの指標となる、株主資本利益率(Return On Equity,ROE)¹⁸を挙げる機関投資家が、2001年以降、毎年7~8割を占めている。

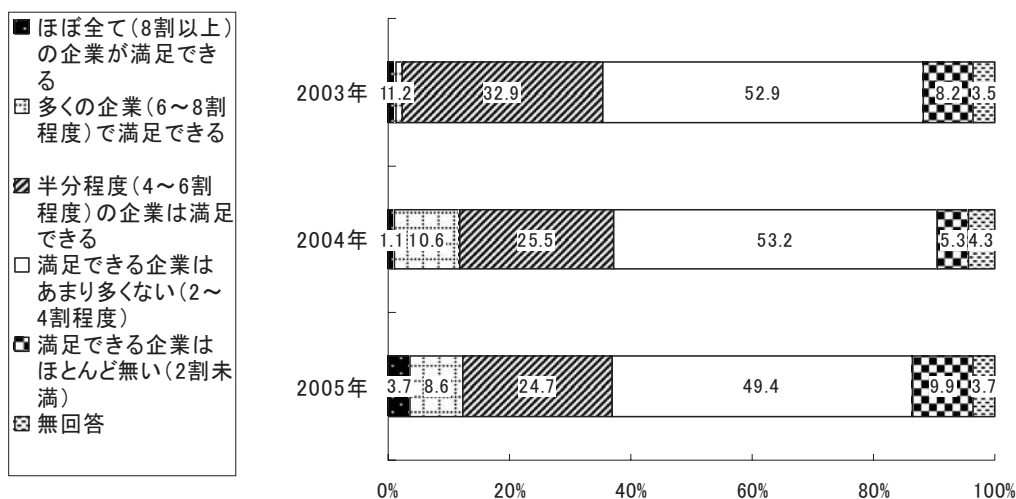
¹⁵ 社団法人生命保険協会の機関投資家向けアンケート調査は、機関投資家のIR活動やコーポレート・ガバナンス等に関する意識をたずねたものであり、2001年以降は毎年170~190社の機関投資家を対象に行われている。

¹⁶ 配当性向は、売上から諸費用や公租公課などを除いて最終的に企業の手元に残った「純利益」をどの程度配当にまわしたかを示す指標で、1株あたり配当額÷1株あたり純利益×100という式で算出する。

¹⁷ そのほかには、「総還元性向[=(配当総額+自己株式取得額)÷当期利益]」(35.2%、目標値を公表すべき、あるいは公表が望ましいと考える回答機関投資家に占める割合、以下同様)、「配当総額または1株あたりの配当額」(25.0%)といった指標への回答が比較的多かった。

¹⁸ 株主資本利益率は、当期純利益÷{(前期末株主資本+当期末株主資本)÷2}×100という式により算出する。

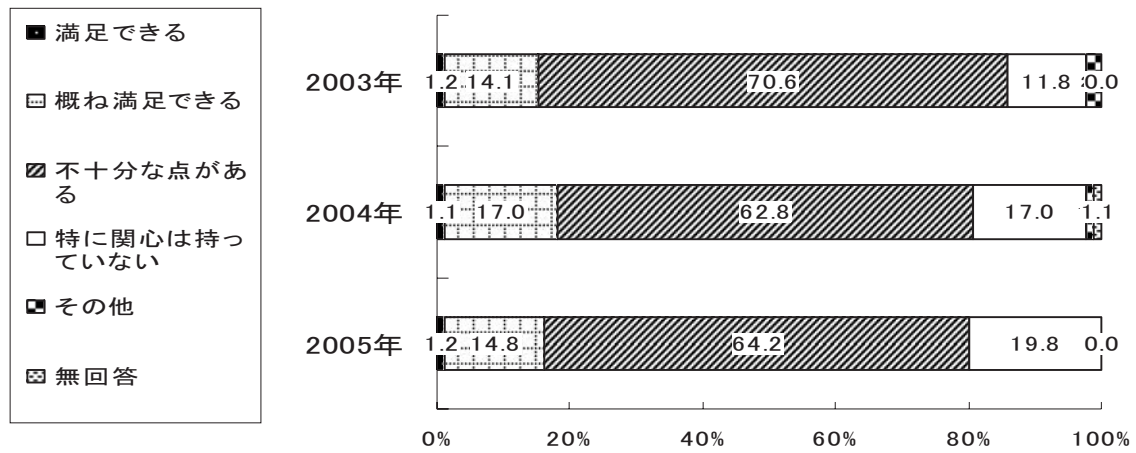
第5-2-5図 配当水準に対する機関投資家の満足度(%)



資料出所: 社団法人生命保険協会(2005b)

投資先のコーポレート・ガバナンスや経営について、機関投資家はどのように見ているか。コーポレート・ガバナンス強化に向けた企業の対策としては、「株主総会の活性化」を挙げる回答機関投資家が、2003年から2005年にかけては5~6割と最も多く、「取締役会の強化」や「監査役会の強化」といった回答が4~5割でこれに続く。投資先企業の株主総会の運営全般については、「不十分な点がある」と考える機関投資家が6~7割と多数を占めており（第5-2-6図）、株主総会のさらなる活性化に向けて企業が取り組むべきこととして、2005年度の調査では「集中日を回避した株主総会」（76.5%）、「召集通知の早期発送」（51.9%）、「会社説明（業績・経営方針等）の充実」（49.4%）、「株主との質疑応答の充実」（46.9%）などの指摘が多くなっている。

第5-2-6図 投資先企業の株主総会の運営に対する評価(%)

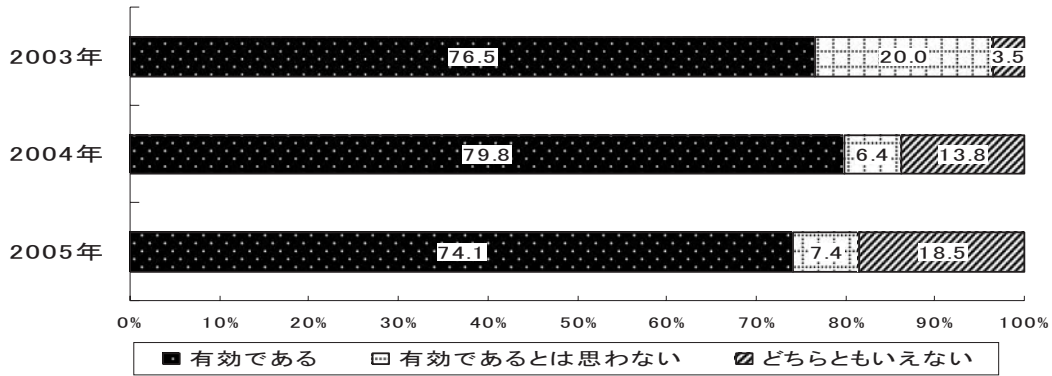


資料出所: 社団法人生命保険協会(2005b)

一方、取締役会の強化・活性化のために効果的な施策についてたずねたところ、2005年の調査で最も指摘が多かったのは「社外取締役の導入または増加」(74.1%)であり、次いで「取締役数の減少」(42.0%)、以下「執行役員制度の導入」(29.6%)、「役員報酬制度の見直し(ストックオプション制度導入など)」(25.9%)、「取締役の任期短縮」(23.5%)となっている。2003年から2005年にかけての調査を見ると、いずれの年も社外取締役の導入は企業のコーポレート・ガバナンス上、有効と考える回答機関投資家の割合が約4分の3に達しており(第5-2-7図)、有効と考える理由としては、「経営の監督機能が強化される」「取締役会が活性化される」の指摘率が年々上昇している¹⁹(第5-2-8図)。

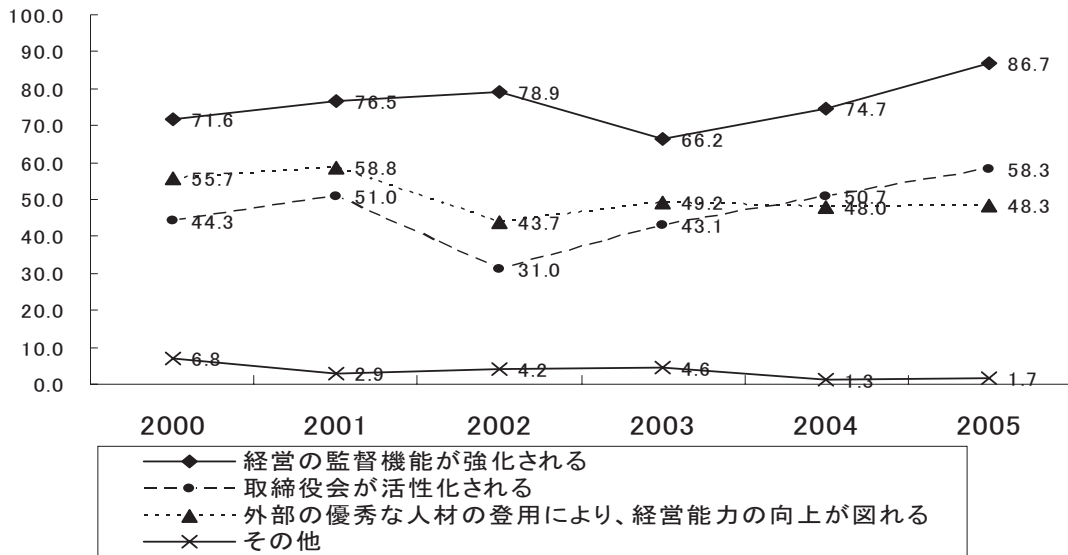
¹⁹ちなみに、2003年の改正商法施行により可能となった「委員会等設置会社」への移行が有効と考える機関投資家の比率は、2002年調査で50.6%、2003年調査で74.0%であったが、2004年の調査でこの形態に移行した企業のコーポレート・ガバナンスが改善したと答えた機関投資家は、26.6%にとどまっている。

第5-2-7図 社外取締役の導入に対する評価(%)



資料出所:社団法人生命保険協会(2005b)

第5-2-8図 社外取締役の導入が有効である理由(複数回答、%)



資料出所:社団法人生命保険協会(2005b)

このアンケート調査では、2003～2005年にかけて、議決権の行使に関する機関投資家の意向をたずねている。議決権の行使については、「問題のある企業に対しては原則売却で対応しており、特段企業経営に関与することはない」という回答と、「原則売却による対応に加え、議決権行使にも相応に取り組んでいる」という回答が、いずれの年でもそれぞれ4割程度を占めている。「議決権行使により重点をおいて運用を実施している」という機関投資家は約1割前後で推移しており、近年になっても「ものいう株主」の比重は増すことなく、ご

く少数にとどまっているといえる。ただ、何らかの議決権行使基準を持っている、あるいは策定する方向で検討中という機関投資家はいずれの年も約6割を占めている。また議決権行使の企業経営に対する影響については、「より緊張感をもった経営につながる」の指摘率が8～9割、「企業価値向上につながる」の指摘率が4～5割と肯定的な意見が多数を占め、「経営陣による意思決定が歪められる恐れがある」、「総会準備の煩雑化につながる」といった否定的な見解を持つ機関投資家や、「特に影響はない」と考える機関投資家の比率は5%にも達しない。つまり、実際には投資先企業に影響力を及ぼしている機関投資家は今のところごくわずかであるものの、ほとんどの機関投資家は、株主による影響力の行使が企業経営に寄与すると見ている。

近年注目されているCSRについては、機関投資家はどの程度重視しているであろうか。投資先の選択にあたって、CSRへの取組みが「強く影響している」という回答機関投資家は、2004年調査で2.1%、2005年調査で4.9%となっており、「影響力は強くないが検討項目の1つである」という回答が3割前後（2004年：35.1%、2005年：25.9%）、半数近い機関投資家は（2004年：40.4%、2005年：49.4%）は「意識はしているが具体的な検討項目とはなっていない」と答えている。企業によるCSRに向けた取組みは、機関投資家の間で徐々に配慮されるようになってきているとはいえ、その行動を左右する契機となるまでには至っていないといえるだろう。

3. コーポレート・ガバナンスをめぐる企業側の活動

株式の分布状況を見ると、これまで融資と併せて企業の経営に影響を及ぼしてきた銀行の発言力が退潮する一方で、外国人投資家や個人投資家の比重が増しており、これらのシェアホルダーが銀行とは異なるスタンスで企業経営に着目し、次第に大きな影響を及ぼしつつあることが推測される。また、様々な投資家の中でも企業経営への発言ルートをとりわけ確立していると見られる機関投資家は、現状の株主の利益還元をさほどは評価しておらず、企業が株主への利益還元に関してより明確な姿勢を示すよう求めており、さらには株主総会などを通じ企業と株主のコミュニケーションがより活発になることを望んでいる。機関投資家の企業経営への発言は今のところごくまれな場合にとどまるが、株主が発言することは基本的には企業経営に寄与するものと機関投資家の間では見られており、取締役会などコーポレート・ガバナンスにかかる制度についても、社外取締役の導入など社外の声により反映される形での改革の促進が支持されている。

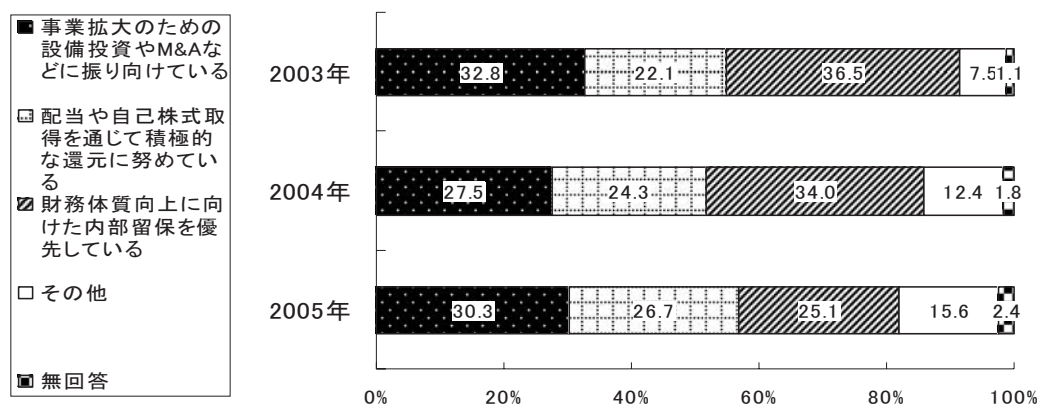
では、株主に関するこうした状況のなかで、あるいはコーポレート・ガバナンスの改革に関する一連の議論や、諸制度の見直しを受けて、企業はコーポレート・ガバナンスについてどのような認識をもち、いかなる取組みを進めているのだろうか。

(1) 株主への利益還元

コーポレート・ガバナンスに関する企業の認識や取組みを捉える上でも、先に紹介した社団法人生命保険協会実施のアンケート調査が非常に参考になる。というのは、生命保険協会は機関投資家を対象とした調査とあわせて、上場・店頭の時価総額上位1,200社（3月末の順位）を対象とした調査も毎年実施しているからである。

この調査からまずは株主に対する利益配分について、企業の意向を確認していくこととしよう。企業経営のなかで生じた利益については、2003年、2004年の調査では「財務体質向上に向けた内部留保を優先している」という回答が、2005年の調査では「事業拡大のための設備投資、M&Aに振り向けている」という回答が最も多い（第5-2-9図）。「配当や自己株式取得を通じて積極的な還元に努めている」という会社は2003～2005年にかけて徐々に増えてはいるものの回答の4分の1程度であり、近年特に株主への利益還元の傾向が強まったというほどではない。つまり、生じた利益は内部留保（調査における回答比率は減っているもの）あるいは自社事業の拡大にむけるという、従来から日本企業によくみられた利益配分のパターンは変わらないといってよく、この点が投資先の配当水準に対するあまり高くない評価（第5-2-5図参照）につながっているものと見られる。

第5-2-9図 利益配分の方針(%)



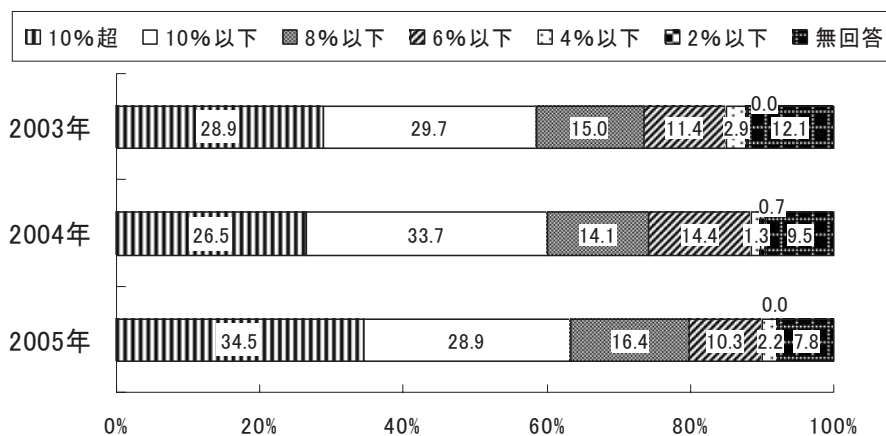
資料出所：社団法人生命保険協会（2005b）

株主への利益還元にあたって最も重視している指標は、2005年の調査では「配当総額または1株あたりの配当額」と指摘する企業が34.7%と最も多く、以下「配当性向（連結）」が24.4%、「配当性向（単独）」が19.2%とつづく。2004年についてみても、「配当性向（単独）」が「配当性向（連結）」の指摘率を上回っているが、「配当総額または1株あたりの配当額」の指摘が最も多い点是不変である。配当支払いのスタイルについては、「各期の業績に連動した配当の実施」が望ましいと考える企業が次第に増えてはいるものの（2003年：

20.7%→2005年：25.5%）、「安定した配当の維持」が望ましいという企業が未だに多数を占める（2003年：74.8%、2004年：69.8%、2005年：60.9%）。つまり、利益のなかで株主に還元される度合いを示す配当性向に配慮する企業は一定程度あり徐々にその数を増しつつあるが、現在でも配当額自体を気にし、一定に保とうとする利益配分パターンが主流である。そして、こうした利益配分パターンと、先にみた企業の利益配分に対する機関投資家の意向との間には、ズレが生じていることがわかる。

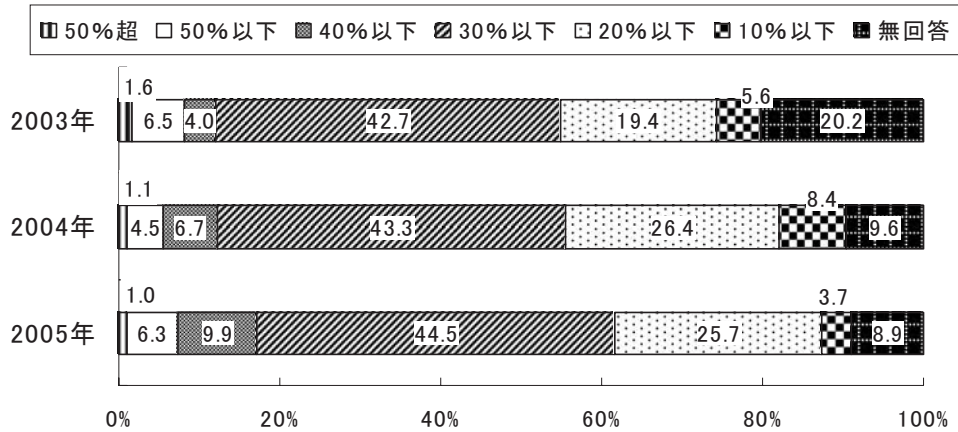
株主への利益還元状況を示す様々な指標に関して、目標設定を行っている企業はどの程度あるのか。2005年の調査によれば、目標設定を行っているという企業の割合は、ROEで46.9%、配当性向が38.6%、株主資本配当率（＝配当総額／株主資本）が5.1%、総還元性向が3.0%となっている。ROEに関しては、2003～2005年のいずれの調査においても、大体5割前後の企業が目標設定を行っていると回答している。目標設定を行っているという企業に対し、目標値の水準をたずねてみると、「10%超」という回答と、「8%超10%以下」という回答がいずれも3割前後を占めている（第5-2-10図）。一方、配当性向の目標値を設定するという企業の比率は、2003～2005年にかけて15ポイント近く上昇している（2003年：24.4%→2005年：38.6%）。目標を設定する企業が定める目標値の水準は、2005年の調査では「20%超30%以下」という回答が44.5%、「10%超20%以下」という回答が25.7%となっており、2003年の調査と比較すると、10%超の目標を設定する企業が徐々に増えている（第5-2-11図）。また、連結の配当性向目標を定める企業の割合も、2004年は目標設定企業の33.5%であったが、2005年には53.4%にまで拡大している。

第5-2-10図 株主資本比率(ROE)の目標値の水準(%)



資料出所：社団法人生命保険協会（2005b）

第5-2-11図 配当性向の目標値の水準(%)



資料出所:社団法人生命保険協会(2005b)

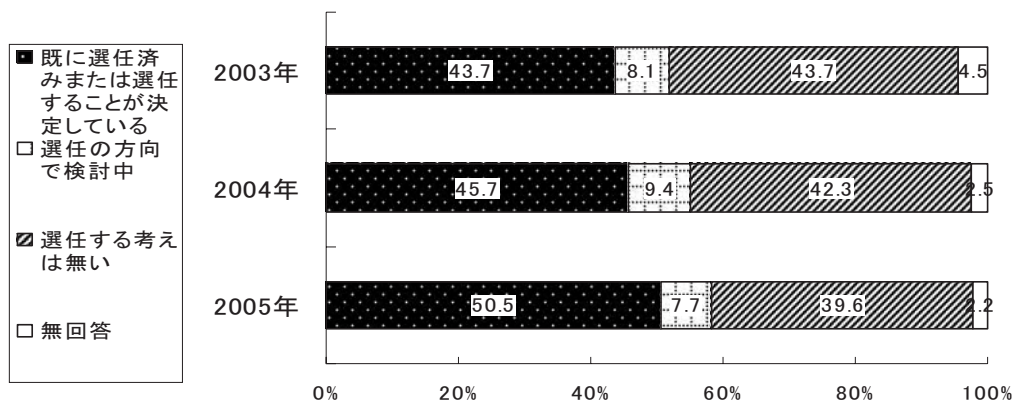
(2) コーポレート・ガバナンスに関わる社内制度の変更

引き続き生命保険協会のアンケート調査に基づき、コーポレート・ガバナンスに関わる社内制度の変更について、企業がどのように考えているかを見ていくこととしよう。「企業の一層の発展に向けて、コーポレート・ガバナンスの観点から効果的な施策」についてたずねたところ、2005年調査で最も回答が多かったのは、「内部統制の整備」(79.0%)で、以下「取締役会の強化」(68.9%)、「監査役会の強化」(49.5%)と続き、機関投資家調査で最も回答が多かった「株主総会の活性化」の指摘率は34.5%にとどまり、「委員会等設置会社への移行」の指摘率はわずか5.7%に過ぎない。株主とのコミュニケーションや外部の監視の目を強化することもさることながら、2005年制定の会社法で整備が義務付けられた内部統制システムを今後いかに形作っていくかが、多くの企業で課題として認識されていることがわかる。

株主と企業経営をつなぐ取締役会の活性化に向けてはいかなる見方をしているのか。2005年調査では、活性化に向けた効果的な対応として48.3%の回答企業が「社外取締役の導入または増加」を挙げており、「執行役員制度の導入」(38.0%)、「取締役数の減少」(31.7%)、「役員報酬制度の見直し」(26.3%)と続く。こうした指摘率の順位ならびに各項目の指摘率の水準は、2003~2005年にかけてあまり変わっていない。社外取締役制度については「すでに選任済みまたは選任することが決定している」という企業が、2003~2005年にかけて徐々に増加しており、2005年には検討中も含め約6割が選任の方向にある。しかし一方で「選任する考えはない」という企業の割合も4割に達しており、企業の間では社外取締役についての見解が二分されているとあってよい(第5-2-12図)。社外取締役を選任した企業は、「取

締役会の議論の活性化」(68.8%、2005年調査の結果、以下同様)、「第三者の目線を意識した経営」(62.4%)、「業務監督機能の強化」(48.8%)といった効果を指摘しており²⁰、他方、選任する考えはないという企業では、「社外取締役として適切な人材がない」(50.5%)という理由のほか、「社外取締役を数名選任しても機能発揮に問題がある」(50.0%)、「社外取締役の独立性に懸念があり機能発揮を期待できない」(23.5%)といった企業経営における社外取締役の意義に疑問を持つ企業も少なくない。

第5-2-12図 社外取締役の有無(%)



資料出所:社団法人生命保険協会(2005b)

では、実際にコーポレート・ガバナンスに関連して企業はどのような取組みを進めてきているのか。こちらについては、東京証券取引所(東証)が1998年以降、上場会社を対象に実施しているアンケート²¹結果から明らかになる。

株主総会に関して取り組む企業が多かったのは、2005年調査では、「株主への質問に丁寧に答えるなど株主との対話の充実化」(83.8%、「既に実施している」と「既に実施していることを決定」と答えた企業の比率合計、以下同様)、「適切な会場の確保(株主数に応じた広さ、交通の利便性を確保)」(82.4%)、「営業報告等のわかりやすさの向上」(63.4%)、「招集通知の早期発送」(47.1%)、「集中日を避けて開催」(44.5%)などである。これらに取り組む企業の割合はいずれも前回の調査よりも増加しており、株主がアクセスしやすい環境整備と、株主に対する説明の充実が取組みの中心となっていることがうかがえる。

取締役に関する制度変更について、監査役設置会社を採用している企業が2005年調査で

²⁰ 一方で、社外取締役導入の効果として、「企業経営への関心の高まり」を挙げた企業の割合は21.2%、「株主に配慮した経営」が行われるようになったという回答の割合は7.2%にとどまっている。

²¹ 東京証券取引所によるコーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査はこれまで1998年9月、2000年9月、2002年11月、2005年4月に行われている。2005年4月の調査は、同年3月末時点で東京証券取引所に上場する国内企業2,261社を対象とし、1,379社(回収率61.0%)から回答をえている。

94.5%、委員会等設置会社を採用しているところは2.9%、委員会等設置会社への移行を考えているところは0.8%と、委員会等設置会社を活用していこうとする企業はごくわずかであることがわかる。また、監査役設置会社のうち委員会等設置会社で設置が義務付けられている委員会と同様の、人事（指名）委員会、報酬委員会を設置しているところは、前者が5.9%、後者が8.2%にとどまっている。さらに、全回答企業に、経営に関するアドバイスメカニズム（経営諮問委員会等）を設置しているどうかをたずねたところ、設置率は8.9%であった。これに対し、執行役員制度を導入している企業は、監査役設置会社の49.3%である。つまり、取締役に関する制度改革では、業務遂行と監視の分離を目的とした執行役員制度の導入は定着しつつあるものの、同じ目的を達成するために取締役会以外に別種のメカニズムを設けて、取締役会をコントロールしていこうという発想は、上場企業といえどもごく一部にしか広がっていないといえる。

東証の2005年調査では社外取締役を導入している企業の割合は40.6%である。生命保険協会の企業調査に比べるとやや数字が低いが大きくは乖離していない²²。社外取締役を導入する企業に、全取締役に占める社外取締役の割合をたずねたところ、「10%以上20%未満」が37.4%（社外取締役導入企業に占める割合、以下同様）と最も多く、以下「20%以上30%未満」（23.1%）、「10%未満」（17.7%）と続く。半数以上が社外取締役であるというところは、社外取締役導入企業の6.9%にとどまる。

2005年の調査では、74.8%の回答企業が取締役報酬の開示を行っていると答えている。開示の方法としては全取締役の総額を開示するというパターンが主流で（開示を行う企業の85.7%）、各取締役の報酬を個別に開示しているというケースはごくまれである（開示を行う企業の1.0%）。取締役へのインセンティブ付与を実施しているのは回答企業の約4割にあたる545社で、この545社のうち78.7%がストックオプション制度を、31.9%が業績連動型報酬制度を導入している。ストックオプションを導入している企業に対象者をたずねると、ほぼすべての会社が「社内取締役・執行役員」（97.0%、ストックオプションを導入する企業に占める割合、以下同様）を対象とするほか、社内取締役、執行役員以外の「会社の職員」（88.3%）を対象とするところも多い。これに対し社外取締役に付与する会社の比率は約2割となっている。

コーポレート・ガバナンスに関する内部体制の整備として、2005年調査によれば、53.3%が「企業倫理における社内規定を策定し、ステイクホルダーの権利尊重に関する事項を規定」しており、そのほか31.5%の回答企業が「環境報告書やCSR報告書の作成など環境保全活動・CSR活動を実施」、22.0%の回答企業が「ステイクホルダーに対する情報提供に関する方針や手続を策定」している。「特に実施していない」という企業は26.3%であった。また内部統制強化の経営面への貢献については、「資本市場における信頼性の向上」（35.2%）、「過

²² おそらく生命保険協会の調査が上場企業の中でも時価総額の高い企業を対象としていることが、この差の原因であろうと考えられる。

失・不正行為等の防止」(27.2%)のほか、「業務プロセスの効率性の向上」(23.6%)につながると見ている企業が相対的に多い。

(3)IR(Investors Relations)活動の状況

コーポレート・ガバナンスに関連する企業側の活動で、株主への利益還元、取締役制度をはじめとする社内体制の整備とともにここ数年注目されてきたのが、冒頭にも述べた、インベスターズ・リレーションズ(IR)活動とよばれる、株主・投資家への情報提供の活動である。

民間非営利団体(NPO)の日本インベスターズ・リレーションズ協議会は、2001年以降全上場企業を対象に「IR活動の実態調査」を行っている²³。IR活動を実施する企業の割合は、2001年の83.4%から2005年の95.6%へと年々増加している。IR担当の専任部署についても、2005年調査ではIR活動を実施する企業の57.2%が設置しており、2002年から21.6ポイント上昇した。株式公開企業のあいだではほぼ定着し、実施のための社内体制も近年急速に整備されつつあるといえる。

IR活動の目的を回答企業に3位まで選んでもらい点数化したところ、2005年調査で最も点数が高かったのは「適正な株価の形成」(1420点)、次いで「企業・事業内容の理解促進」(1291点)、「企業の認知度向上」(1001点)、「経営戦略・経営理念の伝達」(784点)、「長期保有の株主づくり」(502点)となっている。これら上位5項目の内容や、なかでも「適正な株価の形成」と「企業・事業内容の理解促進」に回答が集まる点は、2001年以降変わらない。

実施するIR活動の内容について、まず株主や投資家を重視する姿勢を表明するために経営トップがIR活動を行っているという企業は、2005年調査で94.1%(IR活動を実施する企業に占める割合、以下同様)であり、2001年以降は常に9割前後で推移している。また、この2~3年の間では、①コーポレート・ガバナンスに関する姿勢をトップが説明会で明言したり、経営の透明性を高めるための仕組みを取り入れて事業報告書などで説明したりなどのコーポレート・ガバナンスを意識したIR活動(2003年:51.3%→2004年:59.9%→2005年:71.1%)、②適時・公平・正確な情報開示姿勢の表明やリスク情報の開示といった、情報開示に対する姿勢の表明(2003年:63.8%→2004年:70.0%→2005年:89.0%)、③リスク情報の早期開示や危機管理委員会の設置などの社内体制整備などリスクマネジメントを意識したIR活動(2004年:60.9%→2005年:83.6%)を、実施する企業が急速に増加している点が目立つ。

年々数を増している個人投資家向けのIRに力を入れる企業も、過去2~3年の間に多くなってきている。2005年調査では、個人投資家向けIRを実施する企業の割合が81.5%で、前年調査の64.8%からかなり上昇している。個人投資家向けIR活動を実施する目的としては、「長期保有をしてくれる株主の確保」(個人投資家向けIR活動を実施している企業の68.3%)と

²³ 「IR活動の実態調査」は1994年から実施されてきたが、2001年に調査対象が全株式公開会社に拡大された。2005年調査の対象企業数は3,722社、回答企業数は1,228社(回答率33.0%)で、この対象企業数、回答企業数は2001年調査以降、ほぼ同様の水準で推移している。

「個人株主数を増やすため」(同60.8%)を挙げる企業が多い。

CSR、SRI (Social Responsibility Investment : 社会的責任投資) を意識したIRを実施しているという企業は、2005年調査で43.9%となっており、2004年(37.6%)に比べるとやや増加している。ただ、そのほかのIR活動ほどの伸びではなく、先にみた機関投資家の動きからもうかがえるが、企業のほうでも行動方針として徐々に意識し始めている途上といえる。CSR、SRIを意識したIRの具体的な内容については、「CSRに関するアンケート調査への回答」(CSR、SRIを意識したIRを実施する企業の80.4%)、「環境報告書の作成」(同55.5%)の指摘率が高い。

(4)ステイクホルダー観・企業経営のあり方

ここまでコーポレート・ガバナンスに関連する企業の取組みや、あるいはそうした取組みに対する企業の認識を見てきたが、その背景にあると考えられる企業経営上の株主の位置づけはどのようになっているのか。2005年10月にJILPTが実施した「企業のコーポレート・ガバナンスとCSRに関する調査」の結果から、この点を明らかにしていこう。調査の対象は上場企業²⁴であり、生命保険協会の企業調査の対象とほぼ同様である。

この調査の回答企業に、経営に対する発言力が強い利害関係者を3つまで挙げてもらったところ、これまで発言力が強かった利害関係者に関しては、①「顧客(消費者)」(52.7%)、②「従業員」(44.9%)、③「取引先銀行」(39.8%)、④「機関投資家」(36.4%)、⑤「取引先企業」(35.6%)の順に指摘率が高かった。ところが今後発言力が強くなると考えられる利害関係者としては、「機関投資家」が56.2%で最も回答が多く、以下、「顧客(消費者)」(54.4%)、「従業員」(37.6%)、「個人投資家」(33.1%)と続く。「今後」における指摘率から「これまで」における指摘率を差し引くと、プラスが最も大きくなるのが「機関投資家」(プラス19.8ポイント)、次いで「個人投資家」(プラス14.2ポイント)である。機関投資家にしろ、個人投資家にしろ、株主の経営に対する発言力が今後一層強まると認識する上場企業が多いことがわかる。

こうした認識をうけてであろう、「これまで」重視してきた利害関係者についての回答と、「今後」重視する利害関係者についての回答の間にも変化が見られる。「これから」も「今後」も「顧客(消費者)」を重視するという企業が約8割、「従業員」を重視するという企業が約6割を占めているが、これらの利害関係者について、「今後」に関しては「機関投資家」(44.0%)、「個人投資家」(37.1%)を重視するという指摘が多くなっている。ここからは、今後も顧客や従業員を軽視することはないとはいえ、株主の存在を経営においてより重く位置づけていこうとする企業の意識における傾向を読み取ることができる。

目指す経営のあり方にも株主の位置づけの変化が影響を及ぼしているものと見られる。会

²⁴ より正確には、東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所の1部・2部に上場する全企業2,531社が対象で、有効回答数は450社(有効回答率17.8%)であった。

社が重視する経営指標について、現在と今後予想される状況の双方をたずねたところ、現在については「営業利益や経常利益など収益力を示す指標」を挙げる企業が 65.8%を占めている。しかし、今後になると「営業利益や経常利益など収益力を示す指標」の指摘率は 34.4%に低下し、一方で「ROE など、株主資本の効率性を示す指標」(19.6%、「現在」は 11.3%)、「EVA²⁵やキャッシュフローなど残余利益を示す指標」(14.7%、「現在」は 4.0%)、「ROA²⁶ など、資産活用の効率性を示す指標」(12.2%、「現在」は 7.0%)の指摘率が現在に比べて伸びている。つまり、ここ数年で株主の動きが活発になる中で、企業においても、単に事業活動の収益力を上げるだけでなく株主資本を含む資本や資産をいかに効率的に活用しているかを示すことが株主の期待に応えることであるという姿勢が、次第に広がりつつあると見ることができる。

第3節 日本企業におけるガバナンスと HRM の関係ーこれまでの知見

以上見てきた株主や企業の動向からは、株主の企業に対する発言や要望は次第に高まりつつあり、また企業も徐々に株主に対する配慮を高めつつあることは確かである。ところで株主重視のスタンスは業績や成果を基本とした人材マネジメントに帰結していくのではないかと考えられがちである。実際はどうだろうか。2001年に社会経済生産性本部が実施した「コーポレート・ガバナンスと労使関係に関する調査」では、「今後株主に評価される経営を行っていくうえで予想される変化」として、経営側（経営企画・人事労務）の回答者の約 6割、組合関係者の 5割弱が、「個人の仕事の成果や能力が賃金や報酬より下回る場合には、労働条件の大幅な低下や解雇の対称になりうる場合がある」と考えている。

コーポレート・ガバナンス改革や株主に対する IR 活動と、人材マネジメントの内容との関連について分析した既存の論稿では、IR 活動を積極的に行う企業では、評価の公平性・透明性の確保や、経営上層部の成果に応じた処遇など、実力主義的人事管理を定着する傾向が強い（藤本 [2000]）、能力主義的・業績主義的な雇用制度の採用とコーポレート・ガバナンスにかかわる制度の改革には有意な相関が認められる（財務省財務総合政策研究所 [2003]）といった点が明らかにされている。

ただ、株主重視の経営は、能力主義・業績主義的な処遇制度の導入と結びつく可能性は高

²⁵EVA (Economic Value Added:経済的付加価値) は、アメリカのコンサルタント会社スターン・スチュアート社が提唱した指標で、キャッシュフロー (=企業における資金の流れ、もしくはその結果としての資金の増減) の観点から測定した利益から、企業が資本を運用する上でかかるコスト (「資本コスト」) を差し引いたものである。この経済的付加価値がプラスであれば、企業は資本コストを上回るリターンを上げたこととなり、価値を創造したと考えることができる。

²⁶ROA (Return On Asset:総資産利益率) とは、企業が、所有している資産 (総資産) を使ってどれだけの利益を上げているのかを示す指標で、経常利益 (または当期純利益) ÷ 総資産 × 100、という式により算出される。

いものの、能力主義・業績主義をさらに押し進めた、短期的な“Up or Out”の従業員処遇とは必ずしもつながらない。上述の財務省財務総合政策研究所〔2003〕における分析では、長期雇用の採用はコーポレート・ガバナンス改革の実施を阻害するものではないことが示されている。また、今回われわれが実施したアンケート調査の分析結果からも、株主重視の経営が、必ずしも短期的なパフォーマンスに基づく処遇へとつながっていかないことがわかる。宮本〔2005〕によれば、ガバナンス改革や株主価値を重視する企業では、成果主義的な賃金制度とともに長期雇用慣行をできるだけ維持していくという企業の割合が最も高くなっている（第5-3-1表）。

第5-3-1表 CG改革や株主重視への取組み状況と雇用システム

	ガバナンス改革		株主価値	
	重視	その他	重視	その他
長期雇用＋成果主義	47.9	37.2	50.0	37.6
長期雇用＋非成果主義	17.2	33.8	19.3	32.3
非長期雇用＋成果主義	23.2	17.3	19.8	18.2
非長期雇用＋非成果主義	11.6	11.8	10.9	11.9

出所：宮本〔2005〕

もっとも上で紹介してきたこれまでの研究成果は、HRM という場合に成果主義の導入の有無と長期雇用慣行の有無に主に着目している。成果主義の評価・処遇制度とはいえ、その中身は多様であり、もう少し詳細な内容の違いと、経営における株主の位置づけとの関係を見ていく必要があるだろう。これは、「株主重視」という用語のほうにも言えることで、すでに見てきたとおり、「株主重視」にも企業により相違があることが予想されるから、その点にも配慮しながら、調査・分析を進める必要があるだろう。また、近年の株主の姿勢の変化が企業における株主の位置づけにいかなる変化をもたらし、それが人事労務管理にどのような影響を与えているのかといったプロセスにも着目しなければならないだろう。

第4節 事例企業におけるガバナンスと人材マネジメント

1. 事例調査の概要－方法および対象について－

企業経営における株主の位置づけが変わり、ガバナンス構造の改革を意図して取締役会をはじめとする意思決定体制の見直しが進められる企業においては、いかなる人材マネジメン

トが展開されているのか。企業が目指すガバナンスのありようと、人材マネジメントの中身は何らかの関連をもっているのか。また、関連があるとするれば、企業の人材マネジメントを構成する諸項目のうち、いずれの項目と、どういう要因で関連が生じているのだろうか。

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

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

11 社の人材マネジメントに関するデータは、各社の人事労務担当者に対するヒアリング²⁷と、ヒアリングの際に収集した人材マネジメントに関する各種資料から得た。他方、ガバナンス改革の動きや株主の位置づけに関するデータは、11 社中 10 社が上場していることから、大部分の情報を、各社が毎年発表する有価証券報告書²⁸から収集した。各社の企業グループの構成や、従業員数の推移についても、有価証券報告書によっている。また、各社の経営実績や経営施策に関しては、有価証券報告書のほか、『日経財務情報』²⁹からデータを得た。以上のデータから明らかになった各社の状況は、章末に**別表**として整理した。

事例 11 社のうち、製造業は 5 社、非製造業 6 社である。製造業の 5 社は、主に化学関連製品の製造を行っている会社が 3 社（A 社、C 社、D 社）、電気・電子関連機器の製造を行っ

²⁷ ヒアリングは 2005 年 9 月から 12 月にかけて実施した。1 社あたりヒアリング時間は、1 時間から 1 時間 30 分である。

²⁸ 有価証券報告書は、各社のホームページや、金融庁が開設するホームページ“EDINET（『証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム』）”（<http://info.edinet.go.jp/EdiHtml/main.htm>）から入手した。組織や企業グループの推移、ガバナンス改革の動き、株主に対する姿勢の変化、近年継続的に取り組まれている経営施策などを把握するため、各社とも直近の会計年度（2004 年度）を含め 3～5 期間の会計年度分の有価証券報告書を参照している。

²⁹ 『日経財務情報』については、「日経テレコン 21」のホームページ（<http://telecom21.nikkei.co.jp/nt21/service/>）から入手した。主に参照しているのは、単独・連結の損益計算書と、財務諸表をもとに算出された財務指標（株主資本利益率など）である。財務情報についても、経営状況の推移を把握するために、各社とも直近の会計年度（2004 年度）を含めて 6～10 年分の会計年度分のデータを参照した。

ている会社が 2 社（E 社、H 社）という内訳であり、他方、非製造業の会社は、建設業が 1 社、小売業が 2 社、情報サービス業が 2 社、銀行業が 1 社となっている。いずれの事例企業も連結決算の対象となる企業グループを形成しており、4 社の企業グループは構成企業の数が 100 を超えている。資本金規模は最小で約 4 億、最大で約 4,500 億であり、1,000 億円超の企業が半数を占める。従業員の規模は、事例企業単体で 1,000 名未満の企業が 2 社、1,000 名以上 10,000 名未満の企業が 4 社、10,000 名以上の企業が 5 社である。

2. 事例企業のコーポレート・ガバナンス

(1) 株式所有の構成

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

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

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

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

(2)コーポレート・ガバナンスをめぐる制度の状況

①取締役会の構成

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

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

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

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

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

②執行役員制度の導入状況と意思決定・業務執行の体制

1990 年代後半以降、経営上の業務執行と業務執行に対する監督との分離を目的として、大

企業を中心に執行役員制度の導入が進んだ。事例 11 社のなかでも、執行役員制度を導入している企業が 9 社と多数を占めており、このうち半数を超える 5 社は 2002 年以降に制度を導入している。執行役員の人数は、発表されている会社では 20 人前後から 30 人程度というところが多い。2005 年 6 月の時点で執行役員制度を導入していない 2 社（D 社、H 社）のうち、D 社は業務の執行権限は社内各カンパニーのトップであるプレジデントに大幅に委譲しており、執行役員導入と同様の組織の見直しを行っているといえる。

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

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

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

(3) 配当性向・配当政策

これまで見てきたガバナンスをめぐる制度の内容からも、事例企業において外部の株主の位置づけが徐々に変わりつつあることがうかがえる³⁰。では、いまひとつ、株主の位置づけということに関連して、企業経営の成果の株主への還元のある方には過去数年変化が生じてきているのだろうか。株主への利益還元の主要な手段である配当の実施について、事例企業の状況を見ていくこととしよう。

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

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

株主から提供された資本をどの程度株主に還元可能な利益に結び付けたかを示す指標である ROE（株主資本利益率）を重視する企業もある。例えば、B 社は 2005 年度から進めている 3 ヶ年計画の中で、連結決算の対象となる企業グループでの ROE を 5%以上とすることを目標として掲げている。また、G 社は有価証券報告書で発表している配当政策のなかで、「連結 ROE15%以上の確保を目指す」（2004 年度）としている。過去 5～10 年の ROE（単体）の推移をみると、事例企業は、①好業績に伴い上昇基調あるいは安定的に推移し、同業

³⁰ コーポレート・ガバナンスに関する制度の変更のほか、C 社、J 社で行われている連結財務諸表の米国会計基準による作成も、外部の株主をこれまで以上に意識した取組みの一環と見ることができる。

種の平均レベル³¹以上を維持している企業（A社、E社、G社、H社、I社）と、②企業業績の影響をうけて、年による変動が大きい企業（B社、D社、F社、J社）に大別され、今までのところは、たとえ業績が良くないときでも一定のROEを維持していこうとする傾向は、ROEを経営目標としてあげている企業を含めても見出されない。ただ、ROEを企業あるいは企業グループの経営目標として明確に位置付ける動きはここ1～2年で広がりはじめたと見られ、ROEの維持・向上を軸とした企業経営はこれから次第に目に付くようになるかもしれない。

（4）ストックオプションの導入状況

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

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

これに対し、導入当初から従業員のかかなりの割合を対象としているのが、G社とK社である。G社は2003年6月の導入当初から、当時の従業員の約6分の1にあたる160名程度の従業員を制度の対象としたほか、連結子会社の取締役や従業員にもストックオプションの権利を与えていた。また、K社は2004年に約2,200名の従業員全員を対象としたストックオプション制度を設けており、従業員のインセンティブを梃子に株主価値の向上を図ろうという意向が、事例企業の中でもとりわけ徹底していると見ることができる。

3. 事例企業の経営状況

事例企業におけるガバナンス関連制度の変更や株主の位置づけの変化が、人材マネジメントに影響を与えるとするならば、制度変更や位置づけの変化に伴う形で浮上した経営課題へ

³¹ ここでいう「同業種の平均レベル」とは、『日経財務情報』のなかで算出されている「業種平均値」をさしている。この数値は『日経財務情報』において、各企業の財務指標の諸項目に対応する形で掲載されている。以後、他の財務項目について事例各社が該当する業種の平均レベルに言及した際にも、この「業種平均値」を参照している。

対処していくために、企業が主要な経営管理施策のひとつである人材マネジメントの見直しを意図するという構図をまずは想定することができる。一方で、人材マネジメントの中には、必ずしもガバナンスや株主の位置づけにおける変化と関連することなく、そうした変化とは独立した経営課題への対応や、あるいは近年の企業業績の推移をうけての取組みに強く左右されるものもあるだろう。さらにはガバナンス関連制度の変更や株主の位置づけに伴い生じた経営課題に企業が人材マネジメントの見直しで対応していく場合にも、業績次第で、異なる対応の方向性が生じることも考えられる。いずれにせよ、企業におけるガバナンスと人材マネジメントとの関連を検討していく上で、企業の経営状況が全体としてどうであるのかという点を看過することはできない。

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

(1) 近年の経営施策・経営上の課題

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

事例企業の多くに共通の方向性として第一に浮かび上がってくるのは、経営資源の効率的な活用や収益性の追求である。例えば A 社は、1999 年 4 月から EVA（経済的付加価値）を、経営活動を測る指標の一つとして活用し、資本効率の向上を目指していると同時に、同じ業界の海外の競争相手を意識して売上高営業利益率³²の向上にも努めている³³。C 社も 2004 年に発表した経営ビジョンのなかで、一定水準の売上高営業利益率の達成を目標として掲げている。また D 社も 2003 年に発表した 3 ヶ年の経営計画において連結営業利益率の目標を設定したほか、同じ経営計画の中で、ROA を重視した、より効率的な経営を進めるとしている。

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

第二に、ここ数年で多くの事例企業が打ち出したのが、事業分野の「選択と集中」という

³² 企業の売上から、売上を達成するのにかった仕入・製造に要した費用（売上原価）を差し引いたものを「売上総利益」という。売上総利益から、人件費や賃借料、広告宣伝費などの販売管理費を差し引いたものが「営業利益」で、企業の事業活動の収益力を示す。「売上高営業利益率」は、売上高を 100%としたときの営業利益の占める割合を表している。

³³ 2001 年度の A 社の有価証券報告書には、「営業利益率が 13%まで向上し、当業界における海外有力企業との収益性の格差を徐々に縮めつつある」とある。

方針であった。収益力・成長性を維持・向上させるために経営資源を最大限に生かすというねらいから、事例各社はこれまで実績を上げてきた既存の事業分野の強化と、収益が見込める新規分野の開拓・絞込みを推進してきた。G社はこれまで他社に対し競争優位に立っていた技術分野での事業をより深化していくと同時に、提案営業やコンサルティングビジネスなど、これまでに培ってきた自社の技術力をベースにして新たな事業を展開しようとしている。また、I社では従来展開してきた業態とは異なる業態の小売事業をここ数年試験的に進め、成長の見込みが得られたところで本格的に乗り出していこうと考えている。

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

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

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

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

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

(2) 企業業績の推移

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

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

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

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

企業グループの売上高営業利益率の推移に関しては、ここ5～10年の間、大体上昇し続けている（A社、E社、H社）、ほぼ一定の水準で推移（G社、I社）、2002年ごろから回復（D社、F社、J社）、上昇基調にも低下基調にもなく年により変動（B社）、1990年代後半以降徐々に低下（C社）と、企業単体の売上高営業利益率における事例間の相違とよく似た状況が見られる。企業グループの実績についても、売上高規模・売上高営業利益率ともに踏まえて整理してみると、①1990年代後半から売上高規模は拡大基調で推移し、なおかつ収益性を向上させている企業グループ（A社、E社）、②収益性はほぼ一定で売上高規模が拡大している企業グループ（G社、H社、I社）、③売上高規模は拡大しつつあるものの収益性はやや低下しつつある企業グループ（C社）、④売上高規模は拡大していないが、収益性はこの2～3年で向上している企業グループ（D社、F社、J社）、⑤売上高規模は拡大しておらず、収益性には目立った傾向が見られない企業グループ（B社）、に事例各企業を分類することができるだろう。

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

4. 事例各社における人材マネジメントの状況

(1) 企業経営と人材マネジメントの接点

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

①各社の経営課題における人材マネジメントの位置づけ

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

有価証券報告書や各社の発表する経営計画を見る限り、事例会社のなかには人材マネジメ

ントにおける取組みを、経営課題としてはっきりと言及しているところと、そうでないところがある。経営課題としてはっきり言及している事例企業の場合、人材マネジメントの改革・強化を通じて取組むべき課題として、社内の人材をこれまで以上に活用することと、経営戦略を支える人材の育成が共通して挙げられる傾向がある。

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

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

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

②要員数・人件費の管理方法

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

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

部門が持ちつつ、会社全体として一定の枠を設けて、その枠を踏み外さないように管理するという方法である。

実際、事例各社の単体や連結の売上高人件費率³⁴の推移を見ていくと、過去数年間ほとんど変わることのない水準を維持している。例えば、E社単体の1999年度から2004年度にかけての売上高人件費率は、19.6%→18.0%となっている。E社はすでに見たように、1990年代後半から単体での売上を一貫して伸ばしつづけており、1999年度から2004年度にかけて単体の売上高は約34%伸びている。しかし、単体の人件費額は1999年度が約2,719億なのに対し、2004年度が約3,353億と23%の伸びにとどまっている。業績のいかんに関わらず、人件費率あるいは人件費そのものを一定の水準以下に抑えていこうとする要員・人件費管理が実施されていることをうかがうことができる。

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

これまでに見てきた、多くの事例企業に共通する方法とはやや異なる要員・人件費管理の方法を採用しているのは、K社である。K社でも社内各部門が事業目標を達成するための予算を作成しているが、その際、経費率の前年比減と、総資産利益率の前年比増という要件があらかじめ設けられている。各部門はこの要件を充たす予算を作成し、人件費や要員についても他の予算項目と同様、部門長が月次決算を通じて予算の進捗度を見ながら管理している³⁵。つまり、K社の要員・人件費管理の方法は、他の事例会社と比べ、社内の事業部門により管理の権限が委譲されていると同時に、管理の単位が各事業部門であることと、各部門に対して設けられた予算作成における要件を通じて、要員や人件費のコントロールに財務状況がより反映されやすくなっているといえる。

³⁴ ここで取り上げている事例各社の売上高人件費率は、有価証券報告書に掲載された単独または連結の損益計算書を元に、従業員給与、賞与、賞与引当金、福利厚生費など各社の人件費と考えられる項目の費用を足し合わせた上で算出した。したがって上場していないF社については、本稿で売上高人件費率の算出をしていない。また、上場しているK社についても有価証券報告書に、人事労務関連費用の記載がなかったため、売上高人件費率の算出ができなかった。

³⁵ K社の各部門が予算の進捗状況に応じて人件費・要員をコントロールする主な手段は、有期社員や派遣社員の契約更新の有無と、新たな中途採用であり、正社員の削減は行っていない。

(2) 評価・処遇制度

① 従業員の格付け

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

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

第一の職能資格制度による格付けは、事例企業のうち、B社、C社、D社、E社、F社、G社、H社、K社で行われている。これらの企業は、最下層の一般社員から最上層の管理職まで連続する形で設けられている各職能資格に従業員を格付け処遇している³⁶。基本的には従業員の担当する職種や所属する部門に関わりなく同じレベルの職能資格に位置づけられていれば処遇はあまり変わらないが、K社では同じレベルの職能資格に位置づけられていても、所属する部門によって処遇が大きく異なっている。また、職能資格制度が従来年功的な運用をされてきたことを問題視して、まず自己申告をし、その上で昇格の要件を充たさなければ昇格させないという企業（D社）や、管理職の報酬は上司との交渉に基づく年俸制を導入する企業（G社）など、ここ数年で従業員のモチベーションや成果をより反映するように、制度の運用を見直す動きも目立つ³⁷。

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

³⁶ ここで挙げた7社のうち、C社は非管理職層の職能資格制度が職種グループ別の2本立て（「企画・技術グループ」と「事務・技能職グループ」）となっているが、他の6社には、非管理職から管理職まで連続した職種・部門横断的な全社共通の職能資格制度が設けられている。

³⁷ D社が昇格時の自己申告制を導入したのは2002年、G社が管理職に対して年俸制を導入したのは1998年である。

J 社の場合、非管理職層の従業員が担当する職務については、各部門で、①全社共通に尊重すべき価値や行動の基準（企業倫理、収益志向、自律、協同など）、②職種ごとに部門単位で設定される、成果に結びつくための具体的な行動やスキル・ノウハウなどの基準（販売促進、企画・提案、語学、資格取得など）、という 2 つの基準に即して評価し、格付けを行う。格付けの段階数は、A 社同様、職種（企画職、事務職、製造職など）別のいくつかのグループの間で異なっている。一方、管理職の職務については、①求められる行動の基準、②求められる成果、という 2 つの観点から役割の大きさを測定し、7 段階ある役割等級のいずれかに格付けている。

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

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

②評価・処遇の仕組み

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

1) 非管理職の評価方法

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

する、いわゆる「コンピテンシー評価」も併せて実施している³⁸。

例えば、H社では非管理職³⁹の評価を、「成果評価」と「行動評価」を軸に行っている。「成果評価」は、①期毎に設定する業務目標の達成度、②小集団活動目標の達成度を評価し、①、②以外の点で業績に貢献した場合に、評点を加算している。一方、「行動評価」は、①問題把握力（常に問題意識と好奇心をもって仕事に取り組んでいるか）、②企画構想力（目的・目標・手段を明確にして計画的に仕事に取り組んでいるか）、③責任感・行動力（責任感を持って粘り強く仕事をやり遂げているか）、④チームワーク（積極的に周りに働きかけ、協調して仕事に取り組んでいるか）、⑤業務革新能力（よりよい成果を目指して、常に新たな挑戦やもう一歩の努力をしているか）という5つの観点から、日常の行動を評価するもので、H社では①～③を「個人能力」、④、⑤を「組織人能力」として位置づけている⁴⁰。二つの評価のウェイトは、新卒の従業員では成果評価が20%、行動評価が80%であるのに対し、準管理職に該当する従業員になると成果評価が70%、行動評価が30%となり、上の階層になるほど成果評価の比重が高まる。

担当する職務の内容に基づいて非管理職の格付けを行うA社、J社の評価方法はいかなるものだろうか。A社では、非管理職を対象に「実績評価」と「役割評価」が実施されている。

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

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

³⁸D社でも、コンピテンシー評価とは位置づけていないが、業績にいたる過程や行動を評価する「プロセス評価」という評価を実施している。

³⁹ここでいう非管理職には、上述した「担当職」のほか、「準管理職」も含まれる。

⁴⁰H社では職種・職能資格ごとの、成果評価と行動評価の具体的な基準を労使共同で作成し、イントラネットで全社員に公開している。

2) 非管理職の処遇における評価の反映

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

また、職能資格制度により非管理職の格付けを行っている企業の場合は、勤続や年齢がほぼ同様の同じ資格に所属する従業員の間で、資格によって規定される部分の報酬額にさほど大きな差がつかないことが多い。しかし、今回の調査の事例企業のうちK社は、同じ段階の社内資格に位置づけられている、勤続や年齢がほぼ同様の従業員でも、所属する部門によって資格に規定される部分の報酬額にかなりの差が生じる⁴¹。これは、職能資格制度そのものは会社全体で共通のものが運用されているものの、各資格段階に対応する報酬額については、各部門がそれぞれの資格に該当する仕事の市場価値を参照にしながら、独自に設定しているためである。

資格により規定される部分を定額としているC社とE社は、非管理職の基本給において、資格により規定される部分のほか、評価を反映する部分を設けている。また、F社は評価結果によって変動する資格規定部分とは別に、半年間の業務評価を反映した「成果給」という項目を基本給の構成要素としている。C社の場合、評価を反映する部分の報酬額を、F社の資格規定部分と同様、これまでの評価の蓄積にその年に新たに獲得した評価のポイントを加え、そこに1ポイントあたりの定額をかけるという形で算出している⁴²。他方、E社の評価反映部分は、各資格段階において定められた評価結果別の報酬額となっている。

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

非管理職の賞与は、K社では各部門・各資格別に定められている年俸の変動部分として扱

⁴¹ 例えば、下から5番目にあたる「ランク5」という資格に対応する報酬額は、部門によって、年間500万～700万の間で設定されている。

⁴² C社の制度では、蓄積したポイントが各資格段階における基準ポイントを超えると、同じ評価結果の元で新たに獲得できる評価ポイントがより低くなり、また総ポイント数にかける1ポイントあたりの定額も小さくなる。そのため長らく同じ段階の社内資格にいと昇給額が小さくなる。

われており、所属部門の業績や個人評価の結果を反映する。そのほかの事例企業では、賞与は固定部分と変動部分から構成されている。さらに、後者の変動部分についてみると、後に再度言及するが、①従業員個々人の評価のみを反映する、②個人の評価に加えて従業員が所属する部門やカンパニー、あるいは全社の業績まで反映する、という2つのパターンがある。

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

3) 管理職の評価方法と処遇への反映

管理職の評価は、非管理職と同様の方法で行っている事例企業（B 社、C 社、F 社、J 社、K 社）と、非管理職とは異なる方法で行っている事例企業がある（A 社、D 社、E 社、G 社、H 社、I 社）。非管理職と評価方法が異なる事例企業では、非管理職を対象とする場合には行われている評価の一部が、管理職では実施されていない。非管理職では行われているのに管理職で実施されていないのは、例えば A 社ではコンピテンシー評価、D 社ではプロセス評価、E 社では取組み姿勢の評価⁴³、H 社では各従業員が期毎に設定した「能力開発目標」⁴⁴をどの程度達成できたかの評価である。管理職と非管理職の評価方法が異なる場合は、管理職の評価が個人業績の評価に絞られる傾向にあることがわかる。

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

⁴³ ただし、取組み姿勢を評価されるのは、E 社の非管理職全員ではなく、「係長補佐職」資格より下の資格に該当する非管理職である。

⁴⁴ 「能力開発目標」は、海外との交渉がある部門では TOEIC の点数など、技術部門だと、その部門に関連する技術の習得などである。

する個人実績賞与と会社業績賞与が占める割合は、非管理職では1割だが、管理職では2割となっている。

管理職と非管理職の報酬の構成が異なる事例企業（D社、G社、H社、I社、J社）をみると、G社は基本給と賞与部分を区別しない年俸制を管理職に対し導入している。各管理職の年俸額は、前年の実績を踏まえつつ、直属上司との交渉によって決定される。これに対し、D社、H社、I社、J社では、格付けされた資格段階に対応して定額の基本給を定め、賞与は個人評価と所属する組織の業績を反映したものととなっている。D社はカンパニー制を採用しており、個人評価の結果とカンパニー業績⁴⁵によるマトリクスを作成し、マトリクスのそれぞれの昇目に対応する賞与額を定めている。一方、J社では、各管理職に対して個人評価、部門業績、全社業績を総合した評価を実施し、その評価によって、賞与額が0円から資格段階ごとに定めた標準額の2倍までの範囲で変動する。

(3) 長期雇用慣行に対するスタンス

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

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

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

⁴⁵ カンパニーの業績を測る項目は、①連結営業利益の計画達成度、②連結営業利益の対前年改善度、③連結営業利益の四半期黒字化（黒字かどうか）、④連結ROA、⑤連結税引き後キャッシュフローが0以上か、⑥連結税引き後キャッシュフローの対前年改善度、の6つである。

たりしている。

(4) 多様な就業形態の活用状況

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

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

製造業企業でも多様な雇用形態や就業形態の活用は進みつつある。E 社では人件費を抑える目的から、人員不足は期間契約の従業員や外部の人材で補っている。期間従業員および請負労働者数は、2000 年ごろは約 1,000 名であったが、現在は約 7,000 名まで増加した。また H 社では、製造業務やソフト開発業務などの一部を外部に委託し、生産、現業、単純事務などを対象に、コスト競争力のある雇用形態として、勤務地限定従業員制度を導入している。

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

(5) 人材マネジメントに対する株主の発言

先に見たように多くの事例企業では、株主の位置づけがここ数年で変化し、コーポレート・

ガバナンスに関連する制度の見直しが行われている。そうした株主の位置づけの変化は、これまで述べてきた各社の人材マネジメントの骨格をなす制度や、その運営に直接的に影響を与えるようになってきているだろうか。言い換えれば、事例各社の人材マネジメントに対する株主の発言はここ数年で強まってきているのだろうか。

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

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

第5節 まとめ

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

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

1. コーポレート・ガバナンスをめぐる新たな取組みの方向性

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

一方、もう1つの動きは配当や、株主から提供された資本からいかに利益を生み出したかを示す株主資本利益率などについて目標を明確にしていくというものである。株主が満足す

るように業績の向上を志向するこうした動きは「P(Performance)型」ということができるだろう。また、ストックオプションなどにより株主と従業員の利害の方向を一致させ、株価の上昇という形で株主に果実をもたらそうとする動きも P 型の一部と述べる。ストックオプションによる方法は、配当や株主資本利益率の増加を図る方法と比べて従業員のインセンティブを介在させるという点で間接的なので、ストックオプションのみを採用しているケースを「PI(Performance Indirectly)」型とし、これに対し、配当や株主資本利益率に関する目標を提示しているケースを「PD(Performance Directly)」型、両方に当てはまるケースを「PB(Performance Both)」型としよう。

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

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

2. コーポレート・ガバナンスにおける取組みと人材マネジメントとの関係

(1) ガバナンスにおける取組みと評価・処遇制度

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

しかしながら V 型の取組みを見せる A 社、I 社、J 社、K 社のいずれの人事部門担当者も人材マネジメントの内容や運用について、株主をはじめとする社外の主体が事細かな発言や要求をすることはないと述べており、この点は他の事例企業と変わるところはない。つまりコーポレート・ガバナンスに関わる取組みにおいて、外部の声をより反映するようにした事により人材マネジメントに対する発言や要求が増え、その結果人材マネジメントの見直しが進むというプロセスで、コーポレート・ガバナンスに関連する取組みと人材マネジメントが結びつくとは言いがたい。

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

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

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

株主をはじめとする社外の主体の声を経営の意思決定により反映させようとしている企業では、これまで以上に企業業績や企業業績を達成するための方策、あるいは企業活動のコンプライアンスなどに対して、社外への明確な説明が求められてきていると推測される。こう

した企業は、経営施策の1つである人材マネジメントについても、社外の主体が納得するような形で進められる必要があると、他の企業以上に強く意識しているのかもしれない。組織業績と従業員の報酬が結びつく範囲の拡大や、担当する職務の市場価値に準拠した報酬の決定などは、V型の取組みを行う企業において、業績との関連や公平性といったことがとりわけ指摘しやすい評価・処遇制度を、外部からより「わかりやすい」形にしていく上で必要な施策と認識されている可能性がある。

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

(2) 長期雇用慣行に対する姿勢との関係

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

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

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

もし、長期安定雇用についての企業の姿勢を構造的に規定する要因があるとしたら、それ

は人材育成や人材活用に関する企業のビジョンや、そうしたビジョンへとつながる中長期的な経営計画などで、いずれもコーポレート・ガバナンスに関する取組みとは互いに自律的ではないかと考えられる。例えば委員会設置会社に移行し、外部の声を経営に反映させようとする度合いが他の企業に比べても強いと見られる I 社は、長期にわたる従業員のキャリア形成を重視し、今後も長期安定雇用を維持しようとしている。あるいは、株主重視に向けてのコーポレート・ガバナンス上の取組みと長期安定雇用の維持という姿勢は、後者に経営管理上の理由がなくても、田中[2006]が上場企業のアンケート調査結果から見出した、「建前としての株主主権、本音としての従業員主権」を具現化するものとして、互いに自律的に両立しているのかもしれない。

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

3. これからのコーポレート・ガバナンスと人材マネジメント

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

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

た内部統制システムの構成・内容を考えていくことが、株主重視の傾向が高まるにつれて求められるのではないかと思われる。

参考文献

相澤哲編著[2005]『一問一答 新・会社法』,商事法務.

藤本真 [2000]「株主重視経営と経営組織改革－IR活動に焦点をあてて－」,日本労働研究機構 [2000]『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』, pp. 95－118.

稲上毅 [2000]「新日本型コーポレート・ガバナンスと雇用・労使関係」,稲上毅・連合総合生活開発研究所編 [2000]『現代日本のコーポレート・ガバナンス』,pp.3-74.

稲上毅 [2004]「株主重視と従業員重視－その両立可能性：国際動向と経営イデオロギー」,稲上毅・森淳二郎編 [2004]『コーポレート・ガバナンスと従業員』,東洋経済新報社,pp.1-32.

経済同友会 [1998]『第 13 回企業白書：資本効率重視経営－日本企業再活性のための提案』.

経済同友会 [2003]『第 15 回企業白書：「市場の進化」と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』.

宮本光晴 [2005]「コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメント：日本企業の変化と多様性」,労働政策研究・研修機構 [2005]『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』, pp.54-97.

日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム [1998]「コーポレート・ガバナンス原則」.

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

社団法人生命保険協会 [2005a]「株式価値向上に向けた取り組みについて：企業向けアンケート」.

社団法人生命保険協会 [2005b]「株式価値向上に向けた取り組みについて：機関投資家向けアンケート」.

社会経済生産性本部 [2001]「コーポレート・ガバナンスと労使関係に関するアンケート調査中間報告」.

品川正治・牛尾治朗編 [2000]『日本企業のコーポレート・ガバナンスを問う』,商事法務研究会.

田中一弘 [2006]「株主主権と従業員主権－日本の上場企業にみるジレンマ－」, RIETI Discussion Paper Series 06-J-035.

内海英博 [2004]『図解 コーポレート・ガバナンス 企業価値を高める経営手法』,日本実業出版社.

吉原和志・黒沼悦郎・前田雅弘・片木晴彦 [2005a]『会社法 1・第 5 版』,有斐閣.

吉原和志・黒沼悦郎・前田雅弘・片木晴彦 [2005b]『会社法 2・第 5 版』,有斐閣.

財務省財務総合政策研究所 [2003] 『進展するコーポレート・ガバナンス改革と日本企業の再生』.

全国証券取引所[2005] 「株式分布状況調査」.

別表 ヒアリング対象企業のコーポレート・ガバナンスと人材マネジメント

I. 事例企業の概要

		A社	B社	C社	D社
事業内容		化学製品の製造・販売	設備の設計、管理、工事請負	機材、機器などの製造・販売	住宅事業、化学製品の製造・販売
資本金		850億	52億	約400億	約1000億
上場の有無		上場	上場	上場	上場
企業グループ(連結経営の対象)		子会社・関連会社約100社で構成	子会社・関連会社4社で構成	子会社・関連会社約300社で構成	子会社・関連会社約220社により構成
従業員推移	単体	約5600名。1997年から約2割減少	約900名。1996年度末から約25%減少。2001年度に希望退職を募集	約10000名。1996年度末から約1000名減少。	約2500名。1997年度末の半数以下に減少。
	連結	約19000名。2001年以降、19000名台で推移	約1000名。1996年度末から約16%減少	約85000名。グループ経営の展開により、1996年度末からは約2.5倍に増える。2000年度以降、70000名以上で推移。	約17000名。1999年度から約1割減少。
売上高の推移	単体	約6900億。1996年以降、6700～6900億で推移。大きな変動なし	約800億。1996年度末から3割弱減少。	約7600億。2000年度以降、約1割減少。	約4000億。1996年度の約半分には減少。
	連結	約9400億。2001年度以降、毎年5%程度の成長。	約900億。1996年度末から2割ほど減少。2001年度以降、900億前後で推移	約2兆5000億。グループ戦略の展開により、1995年度末の約2.5倍に拡大。	約8500億。1995年度の約4分の3に減少。
営業利益率の推移	単体	約14%。1999年度以降、14%前後で推移。1995年度の水準の約1.7倍。業界平均との比較ではここ5年間、業界平均の2倍以上を維持。	約0.3%。年によって上下し、この5年間は0～3%の間で推移している。1998年度以降、2002年度を除いては業界平均を常に下回っている	約7%。1999年度末には13%近くあったが、徐々に低下。1995年度以降2003年度までは常に業界平均を上回ってきていたが、徐々に格差が縮小し、2004年度末には業界平均を下回る。	約5.2%。1998年度から2001年度にかけて営業損失を記録。2002年度以降回復。
	連結	約13%。過去5年間、13%前後で推移。1995年度の水準の約1.7倍。業界平均との比較ではここ5年間、業界平均の2倍前後を維持。	約0.5%。単独の営業利益率と同様の推移。	約7%。1996年度、97年度には13%近くあったが、徐々に低下。業界平均との相違は、単独の営業利益率推移と同様。	約4.3%。1998年度、2000年度、2001年度に営業損益を記録。2002年度以降回復。

		E社	F社	G社	H社
事業内容		輸送用機械部品、電気・電子機器の製造販売	小売業	情報システム・ソフトの開発・販売	電気通信機器・電気機器などの製造・販売
資本金		約1900億	約50億	約4億	約2000億
上場の有無		上場	非上場	上場	上場
企業グループ(連結経営の対象)		子会社・関連会社約200社により構成	子会社・関連会社約20社により構成	子会社・関連会社約20社により構成	子会社・関連会社約60社により構成
従業員推移	単体	約37000名。1997年度末の約4万人からは微減。	約4000名	約900名。1998年度から約100名増加。	約23000名。1996年度以降、23000名前後で推移。
	連結	約11万名。グループ経営の展開により、グループ企業従業員数は1998年度末の約2倍に増加(単体除く)。	約6000名	約1300名。1999年度の約1.5倍に増加。	約49000名。1999年度から約5%減少。
売上高の推移	単体	約1兆9000億。1998年度以降、増加を続ける。	約2900億。1996年から2000年までは4000億円台で推移していたが、2001年以降売上が減少	約190億。1997年度以降増加基調。約1.4倍に。	約2兆円。2002年度以降、増加が続く。
	連結	約2兆8000億。1995年度以降、増加を続ける。	約3800億。2002年以降減少が続く。	約220億。2000年度以降増加基調。約20%増加。	約2兆6000億。2002年度以降増加が続く。
営業利益率の推移	単体	約7%。1998年度以降、上昇が続く。1995年度以降、常に業界平均を上回っている。	約3%。1998年、2001年に営業損失を記録したが、2002年以降回復し、業界平均(0.5%前後)を大きく上回るようになる。	約7%。1997年度以降、5~7%で推移。年によって業界平均を上回ったり、下回ったりする。	約6%。1997年度、98年度はやや落ち込んだが、以後上昇を続け、業界平均も上回り続けている。
	連結	約8%。2000年度以降上昇が続く。1995年度以降、常に業界平均を上回っている。	約3%。単体の営業利益率と同様の推移をたどる。	約7%。2000年度以降、6~9%で推移。ほぼ業界平均を上回っている。	約6%。2001年度以降上昇を続けており、業界平均よりも高いレベルを維持している。

		I社	J社	K社
事業内容		小売業	情報サービス事業、電気通信機器などの製造・販売	銀行業
資本金		約1000億	約3400億	約4500億
上場の有無		上場	上場	上場
企業グループ(連結経営の対象)		子会社・関連会社約150社により構成	子会社・関連会社約270社により構成	子会社・関連会社約80社により構成
従業員推移	単体	約70000名(8時間換算の臨時従業員を含む)。従業員数は1997年度以降増加が続き、およそ2倍に。	約23000名。業績の悪化や分社化の推進により、1996年度の約半数に。	約1800名。1999年度以降、1800～1900名前後で推移。
	連結	約200000名(8時間換算の臨時従業員含む)。グループの拡大もあり、1997年度の約1.5倍に増加。	1996年度以降、14～15万人で推移。	約6000名。グループの拡大に伴い、2004年度に急激に増加。それまでの3倍近くに。
売上高の推移	単体	約1兆8000億。1995年度以降増加基調で、約1.5倍に増加。	約2兆4000億。2002年度から2004年度にかけて減少続く。	約1700億(経常収益)。2002年度以降は1700～1900億で推移
	連結	約4兆。グループの拡大もあり、1995年度以降増加が続き、約2倍に。	1996年度以降、5兆円前後で推移。	2001年度以降、2000億前後で推移
営業利益率の推移	単体	約1%。1995年度は2%を超えていたが、低下傾向にある。1995年度以降、常に業界平均を下回っている。	約1%。2001年度に営業損失を記録。1995年度以降、業界平均を下回りつづけている。	(経常利益額)2001年度以降、400億円前後で推移
	連結	2001年度以降、4%前後で推移。業界平均とほぼ同レベル。	約3%。2001年度に営業損失を記録したがその後回復。1996年度以降、業界平均を下回りつづけている。	(経常利益額)2002年度以降増加が続く。2004年度末は約550億。

II. 株主、コーポレート・ガバナンス、経営方針

	A社	B社	C社	D社
株式の所有状況	外国人株主が約半数近くを所有。国内金融機関が約3割でこれに次ぐ。2000年度は国内金融機関が約半数を所有していた。外国人株主の所有比率は5年間で約15%増加。	国内法人が4割強、国内金融機関と国内個人ほかがともに25%前後を所有。この構成は過去5年間、ほとんど変わっていない。外国人株主の比率は徐々に増えてきているが、5%程度。	外国人株主の所有比率が5割弱と最も多く、国内金融機関が約4割でこれに次ぐ。2000年度末は、外国人株主の所有比率が約4割、国内金融機関が半数近くを所有していた。	国内金融機関が約4割、国内法人、国内個人がそれぞれ15%程度、外国人株主が約3割を所有。外国人株主の所有比率は、2001年度末の約1割から年々上昇している。
株主資本利益率	約15%。1995年度の2倍弱。1995年度以降、常に業界平均を上回っているが、その格差が年々拡大していく傾向にある。	1%未満。過去10年間、年による変動が激しい。最高は2004年度の2.6%。2002年度、2004年度を除き、この10年間業界平均は上回っている。	約4%。1995年度末には6%だったが、2001年度以降3～4%で推移。1995年度以降2002年度までは常に業界平均を上回っていたが、2003、2004年度は業界平均を下回っている。	約4%。2000、2001年度はマイナス。
配当の状況	1995年度以降、1株あたりの配当額は毎年増え続けている。配当性向は過去5年間、30%前後で推移。	1998年度以降、業績に関わらず毎年1株あたり10円の配当を実施	1999年度以降配当率は20%前後、1株あたりの配当額は25円前後で推移。	2000年度以降、1株あたりの配当額は6～10円で推移。配当性向は年によりまちまち。
配当の方針	設備投資や買収など企業価値を高めるための内部留保は確保。その上で安定的かつ継続的な配当は実施。連結での配当性向40%を目標とする	2006年3月期以降は15円を基本とし、業績に応じた特別配当を実施する予定。	経営基盤強化に必要な内部留保を確保しつつ、安定的・継続的な配当を実施する。	配当政策については、業績と配当金の継続性を総合的に勘案し、決定。
取締役会の構成	取締役は15名前後。2001年度以降、社外取締役が就任している。社外取締役の割合は2割弱。	2002年4月に執行役員制を導入して以降は、7～9名で推移。社外取締役はおらず、筆頭株主である国内法人の出身者が常に3名前後いる。残りはほとんどが内部昇進者。	15名前後。社外取締役はいない。過去5年間、取締役はすべて内部昇進者で占められている。任期は1年	20名前後。社外取締役はいない。過去5年間、取締役はすべて内部昇進者で占められている。
執行役員制度の有無	2002年に執行役員制度導入。約20名で、うち約6割が取締役を兼務。	2002年に執行役員制度導入。25名前後で、うち約4割が取締役を兼務。	1998年6月から導入。2005年6月時点で約30名。うち半数は取締役を兼務。任期は1年。	なし。ただし、取締役会は決議機関と位置づけられ、業務の執行権限はカンパニー長であるプレジデントに大幅に委譲。
コーポレート・ガバナンスに関連する制度の状況	①監督と執行の分離を図るため、会長は代表権を持たない。②監査役制度を採用する会社であるが、報酬諮問委員会と会長・社長選任委員会を設置。両委員会には社外取締役が参加。③ストックオプション制度を2001年に導入。当初、取締役のみが対象だったが、現在は執行役員をはじめとする従業員や関係会社の取締役にも対象を拡大。	取締役と執行役員の報酬体系を、より経営責任と業績成果を反映させるものに変更。また取締役、執行役員、監査役については退職慰労金制度を2005年に廃止。	①取締役会への付議の可否や、執行役員の業務遂行にあたり、重要案件に関する施策の審議を行う機関として、「経営会議」が設けられている。②連結財務諸表を米国会計基準で作成。	ストックオプションを2000年6月より導入。対象者は当初、D社本体の取締役と幹部従業員であったが、2002年6月から関係会社の代表取締役にも付与されることとなった。
経営戦略、経営施策の特徴	国内におけるブランド力強化とグローバルな事業展開が今後の事業方針の柱。EVA（経済的付加価値）指標の導入による資本の効率的な活用や、収益性（営業利益率）を意識した経営を進める	2001年10月からの3カ年計画では、①営業力の強化、②コスト競争力の強化、③固定費削減を主たる目標として掲げ、黒字化の定着を図る。2005年度から実施されている3カ年計画では、①事業領域の拡大、②保有資産の積極活用、③積極的CSRの展開が、重点的施策として挙げられている。また目標とする経営指標数字として連結ROE（株主資本利益率）5%の達成を上げている	2004年度に発表した経営計画では、2008年度に営業利益率10%を目指すとし、①成長分野、中国事業への経営資源集中による新たな成長戦略構築、②経営全般における構造改革によるコストダウン、③連結経営の強化、④社員の活性化を、重点施策としてあげている。	2001年度以降、固定費削減、不採算事業の撤退・再編、成長事業への経営資源投入を積極的に進める。2003年に発表した中期経営計画では、営業利益率10%の高収益と、ROAを重視した効率的な事業運営を目標として掲げている。

	E社	F社	G社	H社
株式の所有状況	国内金融機関、国内法人がそれぞれ約3割、外国人株主が約2割を所有。2001年度以降、国内金融機関の所有比率が減少し、外国人法人の所有比率が1割弱上昇。	上位6位までの大株主が約6割を所有。第1位、第2位の株主はいずれも国内法人で双方で約4分の1を所有。従業員持株会が9%を所有し、第4位の株主。	国内個人が約半数、国内法人が約3割を所有。2002年度以降、国内法人の所有比率が若干減少し、国内金融機関、外国人の所有比率がやや増えている。オーナーである取締役会長による所有が多い。	国内金融機関が約半数、国内個人、外国人がそれぞれ約2割ずつを所有。2000年度から2004年度までに国内金融機関の所有比率が10%程度低下し、国内個人、外国人の所有比率がやや上昇。
株主資本利益率	約8%。1995年度から常に業界平均を上回っている。	約17%。1999年から2001年まではマイナス。2002年以降回復	約15%。2000年度以降、10～20%で推移。業界平均は一ケタ台でかなり上回っている。	約7%。2003年度末にこれまでの3%前後から6%台に上昇。業界平均は1997年度を除き、1995年度以降常に上回っている。
配当の状況	1997年度以降2003年度まで1株あたりの配当額は15～20円で推移。2003年度、2004年度はそれまでよりも高額な配当を実施。配当性向は25～35%程度で推移。	1996年以降、配当が0円あるいは不明の年が多い。配当が出たのが明らかなのは、1997年、2004年で1株あたりの配当額は約5円	2002年度以降1株あたりの配当額は20円台、配当性向は20%台で推移。	2004年度の一株あたり配当額は20円。1999年度以降、一株あたりの配当額が徐々に上昇。配当性向は年によりまちまち。
配当の方針	配当政策については、業績と安定的な配当の実施を総合的に勘案し、決定。	—	経営基盤拡大、技術革新に対応した投資にあてるための内部留保資金を確保しつつ、利益水準、財政状況を総合的に勘案した上で実施。配当性向は30%以上を継続的に実現することを目標としてあげる。	配当政策については、業績・財務状況と安定的な配当の実施を総合的に勘案し、決定。キャッシュフローを重視。
取締役会の構成	約30名。社外取締役は1名。ほとんどは内部昇進者。	2005年10月時点で16名	5～6名。社外取締役はいない。すべて内部昇進者で占められている。	25名前後。社外取締役はいない。約8割は内部昇進者。
執行役員制度の有無	2004年6月より、常務役員制度導入。常務役員は25名前後で、担当部門の業務執行に専念	あり。2005年10月時点で18名	2002年6月から導入。12～13名。うち3～5名は取締役兼任。	なし
コーポレート・ガバナンスに関連する制度の状況	①取締役会のほかに、経営上重要な事項を審議する機関として、代表取締役および監査役により構成される「経営委員会」を設けている。②ストックオプションを1998年6月から導入。現在の対象は、取締役、常務役員、E社の従業員、子会社の取締役など400名以上。	—	①各部門の状況を報告し、業務遂行上の課題について部門横断的に協議する「業務執行会議」を毎月開催。②取締役、執行役員、従業員、子会社の取締役・従業員を対象にストックオプションを導入。対象者は約170名	特になし
経営戦略、経営施策の特徴	2001年度以降、①製品の小型化、標準化、設備費の低減などによるコスト低減、②グローバルな事業展開の拡大、充実、③グループ経営強化に向けたマネジメントの強化、を進めている。	—	①コアビジネスの拡大、②新規分野への進出、③事業のグローバル展開、④リスクマネジメントの強化、⑤強い組織の確立・優秀な人材の育成、を推進。	ここ数年は、①商品事業の強化・拡大、②環境問題への取り組み、③企業の社会的責任（CSR）の遂行、④従業員個人と組織の質を高める人材戦略の展開、を重点的に取り組む経営課題として掲げている

	I社	J社	K社
株式の所有状況	国内金融機関が約半数、外国人株主が約2割、国内法人、国内個人がそれぞれ約15%を所有。2001年度から2004年度にかけては、国内金融機関の所有比率がやや低下し、外国人の所有比率がやや上昇している。	国内金融機関、国内個人ほか、外国人がそれぞれ約3割を所有。2000年度は国内金融機関が約半数を占めていたが減少し、その分国内個人他の所有比率が上昇。	外国人株主が約6割を所有。次いで国内個人ほか2割となっている。
株主資本利益率	1995年度以降、3～6%の間で推移。業界平均とほぼ同じか、やや上回る比率が続いている。	1999年度以降、2001～2年度を除いて2～3%で推移。1995、6年度は業界平均を上回っていたが、以降は下回っている。	—
配当の状況	1997年度以降2003年度まで、一株あたりの配当額は22円で変化なし。配当性向は年によりまちまち。	2002年度は無配。2003年度、2004年度は一株あたり6円を配当。配当性向は大体40%台。	2000年度から2003年度にかけては一株あたり1円、2003、4年度は一株あたり2円を配当。配当性向は5%前後。
配当の方針	安定配当の実施	各期の利益状況、翌期以降の見通し、配当性向、設備投資などの内部資金需要等を基準として配当を決定	グローバルスタンダードを考慮しつつ、安定性や内部留保とのバランスにも留意。
取締役会の構成	8名前後。うち半数は社外取締役。社内取締役は内部昇進者で占められる。	15名前後。社外取締役は2～3名。社外取締役以外は内部昇進者で占められている。	15名前後。8割以上が社外取締役。
執行役員制度の有無	2003年から導入。約30名	1998年6月から導入。	2004年度末で14名。
コーポレート・ガバナンスに関連する制度の状況	2003年から「委員会等設置会社」に移行。①監査委員会（社外取締役3名で構成）、②指名委員会（社外取締役2名、社内取締役1名）、③報酬委員会（社外取締役2名、社内取締役1名）、が設けられている。	①経営会議（特に重要な事項について取締役会への付議前に検討するための会議）、報酬委員会（社外委員2名を含む5名で構成）、経営諮問委員会（社外の有識者で構成され、中期経営計画やコーポレートガバナンスのあり方などについて議論）などの各種機関が設置されている。②1998年6月にストックオプション導入。現在の対象は取締役、執行役員、従業員、連結子会社の社長・会長	①委員会等設置会社（報酬委員会、指名委員会、監査委員会を設置）、②取締役会において、代表執行役社長が選出される。代表執行役社長のもと、全執行役員で構成される経営委員会が組織されている。③部門横断的な各種委員会を社長や担当執行役のもとに設置。④2004年6月よりほぼ全社員を対象としたストックオプションを導入。
経営戦略、経営施策の特徴	ここ数年は、①中核事業の強化、②コスト構造改革による競争力強化、③グループマネジメント体制の構築、④財務体質の強化、⑤コーポレートガバナンス改革、などを重点的に取り組む経営施策として掲げている。	2000～2002年にかけては、既存事業の構造改革と、コスト低減のための諸施策を重点的に進める。2003年度以降は、①新たな事業展開、②新たな事業分野・地域への進出、③グループ経営の強化・再編、④研究開発および知的資産戦略の強化、を進めている。	①顧客ニーズにこたえる商品・サービスの提供による安定的な収益の計上、②グループ競争力・収益力の強化、③コーポレートガバナンスの強化と透明性の高い経営の実現、に重点的に取り組んでいる。

Ⅲ.人材マネジメント(その1)

		A社	B社	C社	D社
経営戦略、事業計画と人材マネジメントの接点		経営戦略、事業計画とは直接結びついてはいないが、売上を上げるための事業展開の中で、人事部門が「戦略のパートナー」、「変革のエージェント」としての役割を果たすことを目指している	2005年度から始まる新たな経営計画の中で、保有資産の積極活用の一環として、人材活用を位置づける。具体的には、①定年再雇用制度の活用による社員・退職者の最大活用、②ビジネスリーダーの育成、③現場経験者のノウハウをいかした研修体系の整備が、人材マネジメントにおける重要課題。	事業を中心に経営を行うという方針になる中で、人事部門も従来以上に経営戦略・経営計画の策定に深く関与するようになった。しかし、経営戦略・事業計画をベースに事業部門ごとに異なる方針に基づく人材マネジメントを実施する動きは生じていない。	重点的に取り組む経営施策として、成長戦略を支えるビジネスリーダーや、グローバルな対応力を持った人材などの育成を挙げている。
要員・人件費予算の決定方法		各事業部門の人事担当者が、各部門の要員を把握し、人事部門で集約・調整。人事部門は各部門の要員の見通しが、今後予想される売上により維持されるかどうかには留意。しかし、特定の経営指標における目標を達成するために、要員・人件費を性急にコントロールすることはない。	毎年の売上高見通しを立てたうえで一人当たり平均売上高でわり、予想業績によって維持可能な要員数を算出。この要員数と各部門で必要人数との差を調整するという方法で要員数をコントロール。経営指標における目標を達成するために要員や人件費をコントロールすることはない。	各事業部から積み上げられた人件費予算が、中期経営計画との整合性があるか、あるいは前年度実績と大きく乖離していないかをチェック。最初に明確な人件費枠を設定して、要員・人件費をコントロールしていない。	人の要素（退職者、採用者、賃上げなど）は所与の要件で、その所与の要件を前提として、一定の経営実績をあげられるかという考え方をしている。総枠人件費、要員数のしぼりはなし。
人件費の推移		A社単体の売上高人件費率は大体8%程度、連結の売上高人件費率は15～16%で推移。	B社単体の人件費は1999年度から2004年度にかけて約4分の3に減少。売上高人件費率は4%前後で推移。連結の売上高人件費率は2000～2004年度にかけて、3%台で推移。	C社単体の人件費は1999年度以降、200～230億、売上高人件費率は2.5%前後で推移。	D社単体の人件費は2000年度から約3分の2に減少。売上高人件費率は4%前後で推移。連結の人件費は、過去5年、750～780億、売上高人件費率は9%前後で推移。
格付け制度の内容	管理職	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。	職能資格制度による格付け。3段階。最低滞留年数制度がある。	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。3段階	職能資格制度による格付け。3段階。2002年以降、昇格時の自己申告制度が導入され、まずは自己申告しなければ昇格ができない。
	非管理職	管理職と同様に格付けされるが、格付け制度が全社共通ではなく、部門・職種により異なっている。	職能資格制度による格付け。4段階。非管理職と管理職は、全社共通の連続した職能資格制度のもとで格付けされる	職能資格による格付け。企画・技術職グループと、事務・技能職グループで別の格付け制度が設けられている。前者は3段階、後者は5段階の格付け。資格の中には、経験差、レベル差を反映したグレードが設けられている。	職能資格制度による格付け。3段階。2002年以降、昇格時の自己申告制度が導入され、まずは自己申告しなければ昇格ができない。
評価制度の内容	管理職	①担当する職務の責任・権限の大きさと難易度、②担当職務における課題の達成度（目標管理制度に基づく）、を評価される。	①目標管理制度による個人評価と、②所属する事業所の業績についての評価、の二本立て。	役割発揮度を、戦略立案、成果創造など数項目にそって、評価される。	個人業績を評価。従業員各自が立てた目標について「貢献度」と「困難度」をランキングし、いくつかの目標間でウェイト付けをしたうえで、それぞれの目標の達成度を掛け合わせて最終的な評価点とする。
	非管理職	管理職と同様の項目に加えて、成果につながる行動特性の発揮度（コンピテンシー）も評価される。	管理職と同様の評価項目により評価されるが、管理職とは各評価項目のウェイト付けが変えてある。	勤務状況を7段階の尺度で評価。企画・技術グループの従業員は、所属する部門の上長と話し合いの上、重点課題を設定し、その課題をどの程度達成できたかを評価される。	年2回の個人業績評価と、年1回のプロセス評価

		E社	F社	G社	H社	
経営戦略、事業計画と人材マネジメントの接点		1997年に策定した長期計画に基づき、1998年から、事業・経営戦略との連動を重視した人材マネジメントの改革を進める。2000年からは経営戦略を支えるリーダー人材・コア人材の育成プログラムを実施。現在の経営方針の中では、グローバルな事業展開を支える人材の育成を世界各地で行うことに重点が置かれている。			力を入れる経営施策として、優秀な人材の育成を上げており、能力主義的・成果主義的人事制度の徹底や、事業計画を反映した教育研修計画を進めている。	経営課題として、従業員個人と組織の質を高めるための人材戦略の展開を掲げており、具体的には①コア人材・リーダー人材の育成強化や、②個人の成果をより反映させた賃金・人事制度の改革を進めている。
要員・人件費予算の決定方法		総枠人件費、要員数のしぼりはなし。バブル後は、技能系を一切とらないとしていたが、この数年は安定的に一定数採用している。会社の業績に左右されることなく、長期的な人的資源の趨勢を考えて採用するようにしている。	全社的に総枠人件費を定めたり、経常利益・営業利益の目標から人件費を規定するといったことはない。	全社の経営指標実績とリンクさせる形で人件費のコントロールを行っていない。ただし、人件費のコントロールを全く行っていないわけではない。事業の状況に応じてわけではなく、各カンパニーの見込み人件費を積み上げていった結果、次年度に見込まれる売上高の伸び以上に人件費が増えているようなら、調整を行う。	要員・人件費のトータルコントロールは本社で行う。ただし総人件費枠をあらかじめ決めているわけではない。事業の状況に応じてマンパワーが必要になったときには、基本的にはもともと内部にいる人を活用できないかを考慮し、そのあとで外部人材の活用、採用といった手段を考えていく。	
人件費の推移		E社単体の人件費は2000年度の2800億円から2004年度は3350億円まで増加したが、売上高人件費率は18.8%から18.0%に低下		G社単体の人件費は2001年度から約17億、売上高人件費率は約10%でほぼ一定。連結の人件費は2001年度から2004年度に掛けて約15%増加しているが、売上高人件費率は約10%でほぼ一定。	H社単体の売上高人件費率は1999年度以降、3%前後で推移。連結の売上高人件費率は1999年度以降6%前後で推移してきたが、徐々に低下。	
格付け制度の内容	管理職	職能資格制度による格付け。4段階	職能資格制度による格付け。3段階	職能資格制度による格付け	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。	
	非管理職	職能資格制度による格付け。7段階。非管理職と管理職は、全社共通の連続した職能資格制度（11段階）のもとで格付けされる	職能資格制度による格付け。7段階。非管理職と管理職は、全社共通の連続した職能資格制度（10段階）のもとで格付けされる	職能資格制度による格付け。非管理職と管理職は全社共通の連続した職能資格制度の下に格付けされる	職能資格制度による格付け。部門・職種により異なる職能資格が設けられている。	
評価制度の内容	管理職	①組織目標に基づき設定された個人目標の達成度と達成のプロセス（成果評価）、②業務遂行上発揮され、再現性のある能力（能力評価）、を評価。	①いくつかの項目からなり、数値化されている業績評価目標の達成度と、②行為特性（コンピテンシー）を評価	①個人目標の達成度（目標管理制度により目標を設定・評価）、②改善活動への貢献、③所属部門の実績、を評価	①会社目標、部門目標に基づき設定された個人目標の達成度、②コンピテンシー、を評価	
	非管理職	管理職と同様の成果評価と能力評価に加え、下から4つまでの資格に属する従業員については、取り組み姿勢も評価。	管理職と同様	コンピテンシー評価	管理職の同様の項目に加えて、期毎に設定する能力開発目標の達成度を評価。	

		I社	J社	K社
経営戦略、事業計画と人材マネジメントの接点		人材を、①最重要の経営資源、②競争・差別化の最大の源泉、と位置づけ、2002年から人事制度の諸改革を実施。	1998年から2004年にかけて人事制度の改革が続けられているが、経営方針や経営計画で、人事制度改革についての明確なビジョンが打ち出されているわけではない。	経営方針や経営計画では、人事制度改革についての明確なビジョンは打ち出されていない。
要員・人件費予算の決定方法		売上高人件費率9%台の達成を目指しているが、人件費をどんどん下げているとは考えていない。一定の水準を維持することを念頭に、調整を行っている。また、福利厚生などの見直しを実施し、不要な費用は削減している。	各事業部から積み上げられた人件費予算が、中期経営計画との整合性があるか、あるいは前年度実績と大きく乖離していないかをチェック。最初に明確な人件費枠を設定して、要員・人件費をコントロールしていない。	経営計画のなかで、各部門は収益の目標を立てており、この目標を達成するための予算が各部門で作成される。この予算にそって人件費・ヘッドカウントのコントロールが行われる。予算作成にあたって、各部門には①経費率の前年比減、②総資産利益率の前年比増といった要件があらかじめ設定されている。
人件費の推移		I社単体の売上高人件費率は2000年度以降、12%前後で推移。連結の売上高人件費率もほぼ同様のレベルで推移している。	J社単体の人件費は2000年度以降1300～1400億円で推移。売上高人件費率は4～5%台	—
格付け制度の内容	管理職	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。	担当職務の責任・権限や難しさにより、格付け（7段階）。	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。
	非管理職	全社共通の職能資格制度による格付け。	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。職種ごとに格付けの段階数が異なっている。	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。非管理職と管理職は全社共通の格付け制度の下で格付けられる。
評価制度の内容	管理職	業績達成度、職務遂行能力、中期的な政策の遂行度などを多面的に評価	コンピテンシー評価。評価結果は、役職任用基準として用いられる	①目標管理制度に基づく業績評価、②コンピテンシー評価、の二本立て。
	非管理職	業績達成度、目標達成度、職務遂行能力などを多面的に評価	自分の担当職務に求められる役割・行為特性の達成度と、個人業績を評価。	①目標管理制度に基づく業績評価、②コンピテンシー評価、の二本立て。

Ⅲ.人材マネジメント(その2)

		A社	B社	C社	D社
報酬制度の内容	管理職	①役割給(役割評価を反映)、②基本賞与(実績評価を反映)、③個人実績(実績評価を反映)、④会社業績賞与(連結グループにおけるEVAの実績を反映)により構成される。年俸の約6割は「役割年俸」として月例給として支給される	基本給部分は職能資格により水準が定められているが、個人評価と事業所の実績評価を反映する部分が3割以上ある。賞与は個人評価の結果と事業所業績の目標達成度によって決まる。管理職層の昇格・昇給は年齢・勤続とのリンクが小さくなる	基本給、賞与とも、役割の格付け別・役割発揮度の評価別のマトリクスにより決定される。	月次報酬は資格別の定額。賞与は、個人業績評価と所属するカンパニー業績のマトリクスにより決定。
	非管理職	構成は管理職と同様。ただし、実績反映部分の比率が管理職より低下。部門・職種により異なる格付け制度の下にあるが、部門や職種の異なる従業員間で、賃金格差はさほど生じない。	基本給部分は職能資格によりきまる。課長直前の職能資格に属する従業員は、成果反映部分が1割程度となる。基本給は勤続とともに上昇。賞与は個人評価の結果と事業所業績の目標達成度によって決まる。	①基本給は、職能資格により決まる部分と、成果を反映する部分がある。職能資格規定部分は資格別の定額。成果反映部分は年々の成果をポイント化し、蓄積したポイントに一定額を乗じる形で決まる。②賞与は、基本給に一定の倍率を掛けた固定部分と、業績効果を反映した部分からなる。それぞれの配分はおおむね1:1。	成果重視か生活調和かでコース別賃金制度を採用。生活調和型では基本給は資格給、業績給、年齢給、諸手当から構成される。成果重視型には年齢給はない。
多様な就業形態の活用状況	A社単体では有期雇用社員の比率は5%程度。派遣社員は従業員の1割程度。生産部門はA社本体にはほとんど残っておらず、グループの別会社が担当。	派遣・契約社員の規模は、B社単体従業員規模の7~8%程度。事務職や設備のオペレーターとして活用。	①契約社員はC社単体の従業員の1割前後。派遣社員の人数規模はC社単体の従業員規模の1割弱。②工場における外部人材の活用は、グループ会社の構内外注という形が多い。	D社にはほとんど非正規社員、外部人材はいない。企業グループ全体では、約2割を非正規社員、外部労働者にしたいと考えているが、現在は約1割。	
長期安定雇用に対するスタンス	処遇は役割と成果に応じて実施するが、雇用は可能な限り確保する	ことさらに「長期雇用慣行を維持していく」という会社側のメッセージを発しているわけではないが、特段のことがない限り定年までは雇用をするというスタンスを採っている。	基本的には長期安定雇用を維持。	自立している限り、その従業員の雇用は維持していくというスタンス。ぶら下がっている人の雇用は保障しない。また、売上看ったコストになっていないのに、長期雇用を維持しようとは考えていない。	
従業員のキャリア形成に対する考え方、取り組み	①組織に依存しないプロ人材の育成、②ビジネスリーダーの早期育成、③経験者採用の増加	①ビジネスリーダーの育成推進、②中途採用の増加、③早期退職制度の定着、④役職定年制の実施。	①研究職を対象とした専門職制度の導入、②社内公募制、③早期退職制度、④役職定年制	①ビジネスリーダー育成のための諸施策、②キャリアに関する新たな自己申告制度の導入、③転職支援制度、④独立開業支援制度、⑤雇用延長制度、⑥移籍制度、⑦社内公募制度	
人材マネジメントにおける課題	①高齢者雇用への対応、②職務別賃金の導入、③グループ経営の充実・強化に向けた人材面での対応	事業所長レベルの育成。	①評価制度の運用における納得性、透明性の向上、②中間管理職のマネジメント力強化。	①評価の透明性、公平性を高める、②相対評価から絶対評価への切り替え、③従業員の成長を評価にどのように組み込んでいくか	
人材マネジメントに対する株主の発言	直接の発言はないが、株主総会などで女性比率や女性の役員登用、あるいはCSRに関連する事柄の質問が増えている	同上	株主を含めた外部からの指摘で、人材マネジメントの基本的な骨格は変わらない。しかし、株主も含めたステイクホルダーの意向には配慮を高めており、その結果女性役職者の登用促進や、専門職の創設などが実施されている。	人材マネジメントに対する株主の影響力はほとんどない。会社としては、様々なステイクホルダーに配慮しており、株主もそうした様々なステイクホルダーのひとつで、特に株主のみに配慮しているわけではない。	

		E社	F社	G社	H社
報酬制度の内容	管理職	①月収は、資格別の定額部分、資格と評価の総合点により決まる部分、職能資格手当からなる。資格と評価の総合点によって決まる部分が約7割を占める。②賞与は、資格と評価の総合点により決まる。	①月収は、職能資格により決定される部分、評価により決まる部分、地域手当からなる。職能資格により決まる部分、評価により決まる部分とも、それまでの実績を反映する形になっている。②賞与は固定部分と、評価反映部分からなる。固定部分と評価部分のそれぞれの比重は3対7。	年俸制採用。評価をもとに次年度の年俸を所属部門の上長と交渉の上、決定。	本人の役割と、個人目標の達成度の評価に基づき月収のランクが決まる。
	非管理職	①月収は、管理職と同様、資格別の定額部分、資格と評価の総合点により決まる部分、職能資格手当からなる。資格と評価の総合点によって決まる部分が管理職よりは小さい。②賞与は、月収×支給係数により決まる部分と、資格と評価の総合点により決まる部分からなる。	管理職と同様であるが、基本給の職能資格により決まる部分、評価により決まる部分とも、それまでの実績を反映する形になっている。また、賞与の評価反映部分の比重が管理職に比べて小さい。	基本給は、職能資格により決まる部分、勤続によって決まる部分、役付手当により構成される。勤続によって決まる部分は、勤続20年まで毎年昇給していき、昇給額は評価に基づく。	①基本給は、職能資格に基づく部分と年齢に基づく部分、諸手当からなる。職能資格に基づく部分は、個人目標の達成度の評価により昇給がきまる。年齢に基づく部分は55歳まで昇給。②一部の非管理職（処遇がより成果主義的になる一方で教育支援が受けられるコースの選択者）の基本給は、本人の業績評価に基づいてきまる月俸制で、手当はなし。
多様な就業形態の活用状況		人件費を抑えようという意識はあり、リソース不足は非正規従業員、外部人材で補っている。期間従業員、請負労働者は5年前はトータルで約1000名であったが、現在は約7000名まで増加している。	事務管理部門では派遣社員、セールス部門では契約社員が徐々に増えている。いずれの部門でも、派遣社員、計画社員は補助的な事務作業を担当。	①スタッフ部門で非正規従業員や派遣社員を活用。ただし人数はG社単体において10名前後で今後もあまり増えない。②開発部門では常時G社従業員の1.5～2倍の外部人材を活用している。外部人材が増えすぎると品質低下や進捗の問題が出てくるので、G社内の各カンパニーごとに活用状況をチェックしている。	製造業務、ソフト開発業務などは外部に委託。また、生産、現業、単純事務などを対象に、コスト競争力のある雇用形態として、勤務地限定従業員制度を導入。
長期安定雇用に対するスタンス		長期雇用はこれからも堅持していく。ただし、従業員本人が選ぶという前提で、多様なキャリアの道は用意していく。	長期雇用慣行についてはこれまで維持されてきたが、ここ数年転職支援が常態化したり、定年に達する前に退社する人が増えるなど、経営状況が厳しくなってきたため、次第に変化しつつある	長期雇用慣行は重視。高齢化により人件費が圧迫されることはないが、高齢技術者のキャリアについて考える必要がある。	長期雇用慣行は今後も維持。会社都合によるリストラは基本的には行わない。ただし、収益性維持のため社内における事業のスクラップ&ビルドは常に行い、それに伴う従業員の対応は求める。定年以外の従業員退職率は年1%未満。
従業員のキャリア形成に対する考え方、取り組み		①コア人材の育成、②海外グループ法人における人材育成、③複線型キャリアアルート（管理職と専門職）の設定、④出向・転籍の拡大や転職支援制度など従業員のキャリアにおける選択肢の整備	—	①特定の技術習得やマネジメント力の強化を目標とした教育研修の実施、②複線型キャリアアルートの設定、③役職定年制の導入	①社内公募制の実施、②キャリアに関する意向調査、③リーダー人材となる従業員層に対する教育支援
人材マネジメントにおける課題		①従業員のモチベーション維持、②企業グループの海外法人における人材育成、③管理職系と専門職系の複線型キャリアの設定。	①評価プロセスの周知徹底、②報酬における属人的要素の全廃	①職種の見極め、②年功的運用の排除、③「成果につながる」能力の見極め	評価の納得性を高めるための、評価者と被評価者とのコミュニケーション推進。
人材マネジメントに対する株主の発言		株主が、人材マネジメントに影響を及ぼすことはない。	—	オーナー株主（創業者社長）は人材マネジメントに対し発言するが、それ以外の株主の発言はほとんどない。	人材マネジメントは基本的には事業戦略次第だが、H社の事業戦略がステークホルダーの意向により左右されることはこれまででない。

		I社	J社	K社
報酬制度の内容	管理職	①基本給は、等級ごとに一定の年俸が定まる。②賞与は、組織業績と個人業績により決まる。	①基本給は、資格段階に応じて一定額の月収が決まる形。②賞与は資格段階別に標準額を定め、業績（全社業績、部門業績、個人業績など）により、0円から標準額の2倍の金額の間で変動。	報酬は、年俸として各資格ごとに一定の幅をもって定められている。賞与は年俸の業績変動部分として捉えられている。同じ資格段階でも、部門によって設定されている年俸が大きく異なる
	非管理職	①基本給は、職能資格により決まり、昇給は人事評価により実施される。②賞与は、基本賞与部分と業績変動賞与部分があり、基本賞与部分は、個人の人事評価の反映により決まる。業績変動部分は、全社業績及び個人の人事評価の反映により決まる。	①基本給は資格段階別に規定されている月額。資格段階毎に一定の範囲の金額が定められている。個人業績の評価結果に従い昇給していくが、資格内で賃金が高くなると、昇給しにくくなる。②賞与は、資格別の定額部分と、個人業績・部門業績・連結グループ業績が反映される部分からなる	同上
多様な就業形態の活用状況		約8割は期間契約・短時間勤務の従業員。2004年から、転勤の可能性を基準とした新たな社員区分制度を導入。短時間・期間契約の従業員とそうでない従業員の、教育機会や資格登用機会の違いを排除。	①J社単体では、パートは数名程度。嘱託という形の期間契約社員と派遣社員が合わせて1000名程度。②業務請負については人数を把握していない。③システム開発のプロジェクトでは、K社の従業員が数%で、残りは関連会社の従業員や個人の業務請負ということがある。	契約社員は約120名。派遣社員は約300名でいずれもリテール部門に多い。活用状況は各事業部門の業績等によっており、会社として増減の方針は持っていない。
長期安定雇用に対するスタンス		長期雇用慣行は維持。	長期雇用慣行はあまり強調していない。明確に否定しているわけではないが、推進もしていない。	長期雇用慣行について、会社として否定はしていない。ただ、各事業部門における事業のビジネスサイクルや、同業他社との人材の獲得合戦により、慣行が継続しないのは致し方ない。
従業員のキャリア形成に対する考え方、取り組み		①会社が従業員のキャリア形成に責任をもつという方針。職能資格により異動の柔軟性を保ち、従業員のキャリア形成を図る。②ここ数年は選抜的育成が次第に進みつつある	①人材公募、②経営幹部育成のためのファストトラックの実施	①ローテーション人事を廃止。部門ごとのプロフェッショナル育成。②中高年従業員を対象とした転職支援制度の実施
人材マネジメントにおける課題			①評価の公正さ、納得性の向上、②チームワーキングの評価	
人材マネジメントに対する株主の発言		株主総会において、取締役・執行役に女性がいなかったことなどの指摘があった。人材マネジメントに対する株主からの直接の発言はない。	直接的に経営戦略や人事制度に影響を及ぼすことはないが、経営に関する透明性と説明責任を求められるようになってきた。	株主から人事労務管理について直接の発言はない。しかし、取締役会では、コア人材の育成や経営幹部の業務をいかにして継承するかなどについて、指摘や問い合わせがある。