

第6章 内部統治構造改革の決定要因(2)

- 従業員の経営関与・雇用賃金形態と企業統治改革の関係 -

6-1 はじめに

本章では、企業の重要なステークホルダーとして、従業員を取上げ、従業員の経営関与度や従業員の雇用・賃金制度が、企業における内部統治構造の改革に影響を与えるか否か、について考察する(図表 1-1 参照)。従業員の経営関与が強い企業や、長期雇用・年功型賃金制度を採用している企業では、従業員が企業に対する長期コミットメントを持つ重要なステークホルダーとなり、従業員が企業の内部統治構造に対して、何らかの関係をもつことが予想される。

ところで、近年の労働経済学の分野では、労働とガバナンスに関する詳細な実証研究が進展している。もっとも、従業員とコーポレート・ガバナンス(企業統治)の関係を対象とした従来の研究は、企業間の統治構造の差異が雇用調整にどのような影響を与えているかという分析に集中している。例えば、阿倍(1999)、富山(2001)、浦坂・野田(2001)などの研究は、雇用調整速度が、資金調達方法や経営者が内部昇進者か否か、に大きく左右されることを示している。

これに対して、本章が目指すのは、これまでの研究とは逆方向、すなわち、内部統治構造改革が従業員の経営関与とどのような関係にあるのか、あるいは内部統治構造改革が日本の雇用・賃金体系といかなる関係にあるのか、という点である。この視点からの分析は、これまで必ずしも明示的に行われていない。この意味で、本章の分析結果は、従業員と企業統治の関係に関する将来の分析の出発点になることが期待できよう。本章では、アンケート分析を通じて、この問題に一時的な接近を試みる。具体的には、以下の質問に回答を与えることが本章の課題である。

- (1) 一般的に、内部統治構造の改革は「株主重視」の企業統治改革と同一視され、「従業員重視」の経営と対立的であるとされる。この見方は正しいのか。第1節では、アンケート結果から、従業員の経営参加度を得点化した指数とCGSの関係を検討することで、この問題に接近する。
- (2) 上記1と同様の理由に立てば、従業員の既得権である長期雇用制度や年功賃金制度が維持されている企業では、企業統治構造の改革に消極的であると考えられるが、この考え方は正しいのか。第2節では、アンケート結果から、企業の賃金・雇用タイプを3つに

分類し、このタイプと CGS の関係を分析することで、この問題に接近する。

6-2 従業員の経営関与度と企業統治改革

6-2-1 従業員による経営参加

従業員重視の企業統治構造と考えられるシステムの 1 つに、ドイツの労使共同決定システムがある。わが国では、労使共同決定法をもつドイツ企業と異なり、従業員が経営参加するためのフォーマルな制度がない。しかし、日本企業は、企業別組織の下での労使協調路線を長く採ってきたこともあり、ある程度、従業員組合や労使協議機関が、企業の戦略的意思決定の監視や策定に関与してきた可能性も高い。もっとも、現時点では、多くの大企業の経営関与度を客観的な枠組みから、調査分析した研究は多くない。本節の目的は、従業員による戦略的意思決定への関与度の実態を明らかにし、従業員の関与度が企業の内部統治構造改革にどのような影響を与えるかに関する分析を試みることにある。

6-2-2 労働組合と労使協議機関

従業員が企業の戦略的な意思決定に参加する主な仕組みとしては、労働組合による団体交渉と、通常の団体交渉では対象とならない経営上、生産上の問題について労使が話し合う場である労使協議機関がある。今回調査によれば、上場・店頭企業のうち、労働組合が存在すると回答した企業は全体の 69.3%¹であり、その平均組織率は 84.5%²であった。他方、労使協議機関があると回答した企業は 65.3%であったが、労働組合が存在する企業の 79.8%の企業で、労使協議機関が設置されており、労働組合と労使協議機関は同時に設置されているケースがほとんどであることが分かる。

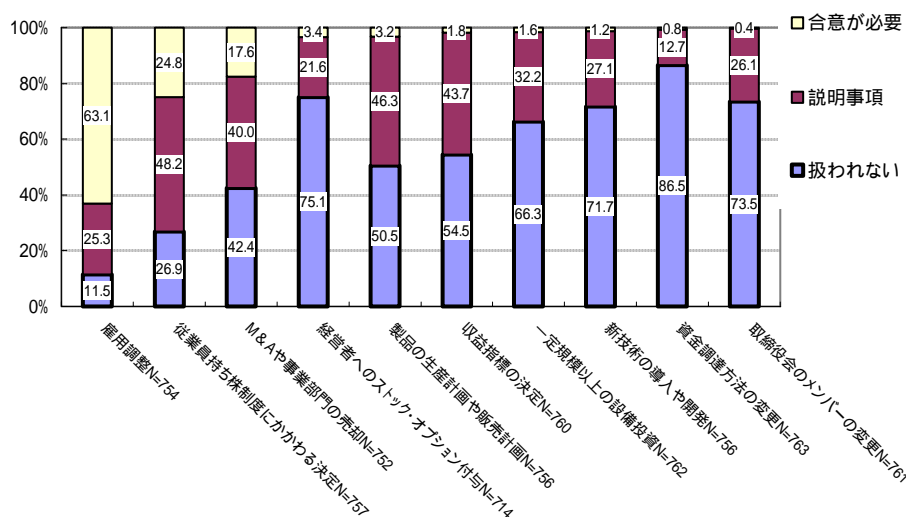
次に、このような従業員組合による交渉や労使協議の場で、従業員が企業の戦略的意思決定にどの程度、関与しているか確認しておこう。図表 6-1 は、従業員組合や労使協議の場で、従業員側が企業の戦略的意思決定に、どの程度まで関与しているか、を整理したものである。同図表によれば、従業員の雇用に直接関係する雇用調整や M&A・事業部門の売却、

¹ 社会経済生産性本部が 1998 年 8 月に実施した、従業員 500 人以上の企業を対象とした調査によれば、労働組合は 81.6%の企業で組織されているが、85 年調査 91.4%と比較すると、9.8 ポイント低下していると報告されている。

² 厚生労働省大臣官房統計情報部「平成 14 年労働組合基礎調査」では、規模別の推定労働組織率が、従業員数 1000 人以上：54.8%、100～999 人：16.8、99 人以下：1.3%、全規模平均：20.2%であると報告している。なお、我々のアンケートから得られた組織率は、上場・店頭企業の組織率である。

あるいは従業員の資産形成の側面が強い従業員持株制度に関わる決定に関しては、労使の合意が必要であると回答した企業が比較的多く、これらの意思決定では従業員の関与が高い。他方、生産計画・販売計画、収益指標の決定に関しては、およそ半数の企業で付議事項となっているが、設備投資、新技術の導入・開発、資金調達方法、取締役会メンバー、経営者へのストック・オプション付与といった意思決定に関しては、労使合意が必要であると回答した企業はわずか数%に過ぎず、扱われないという回答が約7割以上となっており、従業員による関与度は低い。

図表 6-1：従業員の戦略的意思決定への参加度(1)



(出所)財務総研調査(2002年12月)の設問6-5より作成

次に、企業の設立年次、規模、R&D比率、従業員勤続年数で、サンプルを2分割して、従業員の戦略的意思決定への関与度の実態をより詳しく整理しておこう。そのために、従業員の経営参加度を数値化した指標を作成する。ここでは、図表6-1の10項目³に関して、それぞれ、「合意が必要」に2点、「従業員側への説明事項である」に1点、「従業員との協議では取上げられない」に0点を付与し、企業ごとに合計点を計算した「経営関与度指標(以

³ 雇用調整、従業員持株制度、M&Aや事業部門の売却、経営者へのストックオプション付与、生産・販売計画、収益指標の決定、設備投資、新技術の導入・開発、資金調達方法、取締役会のメンバーの変更

下 EMPEE)」を作成した。上記 10 項目の質問に全て回答した企業のみをサンプル企業として
 いるため、サンプル数は 597 社である。また、この指標は 0 点から 20 点まで取り得るが、
 集計した結果は平均値 5.6 点、最低値 0 点、最高値 19 点、標準偏差 3.4 となった。

この指標(EMPEE)を用いて、サンプル分割の結果を整理したのが図表 6-2 であり、それぞ
 れの項目でサンプルを 2 分割し、サンプル毎の経営関与度指数(EMPEE)の平均値と、その差
 の検定結果を示している。この結果から、 設立年が古いほど、 規模が大きいほど、
 R&D 比率が高いほど、 平均勤続年数が長いほど、従業員の戦略的意思決定への参加度が
 高いことが分かる。さらに、いずれの項目を見ても、平均差の有意水準は 1%以上であり、
 統計的に安定的な結果が得られており、我々が作成した経営関与度指数(EMPEE)には一定の
 合理性があると理解してよいであろう。

図表 6-2：従業員の戦略的意思決定への参加度(2)

設立年 (注1)	新 4.64	古 6.18	平均差 -1.54***
企業規模 (注2)	小 5.18	大 6.00	平均差 -0.82***
R&D比率 (注3)	低 5.18	高 5.99	平均差 -0.81***
平均勤続年数 (注4)	短 4.6	長 6.54	平均差 -1.94***

数値は、経営関与度指標(EMPEE)を示す

***:1%有意水準

(注1)(出所):今回調査設問1-2

(注2)2001年度の総資産:(出所)日本政策投資銀行「企業財務データバンク」

(注3)2001年度の数値:(出所)会社四季報

(注4)2001年度の数値:(出所)日本政策投資銀行「企業財務データバンク」

6-2-3 従業員の経営関与と株主重視の経営は対立するのか？

次に、従業員の経営への関与度の違いが、内部統治構造改革あるいは株主重視のガバナ
 ンス改革へ異なる影響を与えるかどうかについて検討してみよう。本分析では、前節で計
 算した EMPEE を、第 5 章で推計した式(5-1)の右辺に説明変数として追加した下記回帰式
 (6-1)を推計することで、従業員の経営関与度と内部統治構造改革の関係について接近する。
 なお、頑強性をチェックするために、EMPEE の第 3 四分位に 1、それ以外に 0 を付与するダ
 ミー(EMPEEH)と、第 1 四分位に 1、それ以外に 0 を付与するダミー(EMPEEL)を EMPEE に変え
 て、説明変数とする推計も試みた。その他の変数は、第 5 章と同様である。

$$CGS = F(\text{SIZE, STHLD, CREDIT, EMPEE}) \quad (6-1)$$

基本統計量、相関係数は図表 6-3 のパネル 1、2 に整理されており、従業員の経営参加度 (EMPEE) と他の変数との相関は低い。

図表 6-3 : 従業員の経営参加度と内部統治構造改革

パネル 1 : 基本統計量

N=528

	Mean	StdDev	Minimum	Maximum	Median	1stQrt	3rdQrt
CGS	28.85	13.05	0.00	64.55	26.87	18.59	37.60
CGSsh	6.87	4.52	0.00	21.21	6.06	3.03	9.09
CGSbr	10.98	5.85	0.00	27.78	11.11	5.56	16.67
CGSds	11.01	7.43	0.00	30.00	10.00	3.43	16.67
SIZE(-3)	18.01	1.49	13.58	23.37	17.80	16.97	18.96
ANTEI(-3)	58.79	16.18	0.00	91.31	60.77	50.56	69.67
FRIGN(-3)	5.56	7.75	0.00	62.29	2.38	0.39	8.11
BORRW(-3)	19.07	16.72	0.00	115.10	14.67	5.72	27.98
BOND(-3)	26.00	33.75	0.00	100.00	4.00	0.00	50.63
CML	0.31	0.46	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00
EMPEE	5.69	3.39	0.00	19.00	5.50	3.00	8.00

パネル 2 : 相関係数

	CGS	CGSsh	CGSbr	CGSds	SIZE (-3)	ANTEI (-3)	FRIGN (-3)	BORR W(-3)	BOND (-3)	CML	EMPEE
CGS	1.00										
CGSsh	0.65	1.00									
CGSbr	0.67	0.17	1.00								
CGSds	0.83	0.40	0.28	1.00							
SIZE(-3)	0.54	0.31	0.29	0.53	1.00						
ANTEI(-3)	0.06	0.04	0.10	0.01	0.31	1.00					
FRIGN(-3)	0.44	0.21	0.20	0.48	0.45	-0.01	1.00				
BORRW(-3)	-0.24	-0.15	-0.10	-0.25	-0.08	-0.09	-0.30	1.00			
BOND(-3)	0.36	0.21	0.18	0.37	0.42	0.20	0.33	-0.46	1.00		
CML	0.25	0.10	0.14	0.27	0.20	-0.04	0.10	-0.04	0.03	1.00	
EMPEE	0.04	-0.03	0.09	0.02	0.13	0.13	-0.05	0.07	0.04	0.01	1.00

CGSsh:株主総会
 CGSbr:取締役会
 CGSds:情報公開
 SIZE:企業規模
 ANTEI:安定株主比率
 FRIGN:外国人株主比率
 BORROW:借入比率
 BOND:社債比率
 CML:コミットメントライン採用ダミー
 EMPEE:従業員の経営関与度

推計結果は図表 6-4 に示されているが、ここで説明を試みるのは、「内部統治構造改革は株主重視の改革であり、従業員重視の経営と対立的である」という一般的な理解が正しい

のか否かという問である。この問に関して、本推計結果から以下の点を指摘できる。

まず、CGS を被説明変数とするコラム 1、2 を見ると、ここで注目する EMPEE、EMPEE1、EMPEE3 の係数の有意水準は十分でない。つまり、内部統治構造改革は、従業員の戦略的な意思決定への関与度とは独立に行われている可能性が高いことが示唆される。次に、CGS を構成するサブ・インデックスを見ると、CGSsh(少数株主権利)、CGSds(情報公開)を被説明変数とする推計(コラム 3,4,7,8)では、やはり、EMPEE、EMPEEL、EMPEEH の係数の有意水準は十分でない。他方、CGSbr(取締役会)では、EMPEE、EMPEEL の係数が 10%有意水準で、それぞれ正、負の符号を示している。すなわち、従業員の経営参加度が高い場合、取締役会改革が進展する可能性があることを示唆している。

以上の結果は、従業員の戦略的意思決定への関与度は、一部の改革に正の影響を与える可能性があるものの、全体的に見れば、内部統治構造改革の進展とは独立の関係にあることを示している。この意味で、株主重視の内部統治構造改革と従業員重視の経営は対立的ではないと考えられる。

頑強性の確認

本推計におけるサンプル企業には、外部条件が異なる企業群が混在しているため、CGS と従業員の経営参加度は独立であるという上記の結果は、2 つの相異なる効果が相殺された結果である可能性もある。例えば、資金調達を市場に依存し、資本市場からの強い圧力を受けている企業群と、銀行借入に依存し資本市場からの圧力が弱い企業群では、内部統治構造改革に及ぼす影響は異なるであろう。そこで、外部条件として、社債格付け⁴の取得に注目し、社債格付け BBB 以上の企業と、格付けが BB 以下あるいは未取得の企業にサンプルを分割して、上記と同様の推計を試みた。この推計結果は、図表 6-5 に示されている。なお、サンプル企業 528 社のうち、BBB 以上の格付けを取得している企業は 150 社(28%)、それ以外の企業は 378 社(72%)である。本推計結果は下記の通りである。

第 1 に、CGS を被説明変数とする推計で、格付 BBB 以上のグループを見ると、EMPEE の符合は 10%有意水準で正である。次に、格付 BB 以下あるいは未取得のグループでは、EMPEE の符合は負であるが、有意水準は低い。第 2 に、CGS を構成するサブ・インデックスでは、CGSbr を被説明変数とする推計(コラム 9)で EMPEE の符合が 5%水準で有意に正、CGSsh を被説明変数とする推計(コラム 7)で EMPEE の符合が 10%水準で負となっている。

⁴ 格付投資情報センター(R&I)による長期優先債務格付による(2002年3月31日時点)。

つまり、格付けの圧力の下にある企業では、従業員の経営関与度が強い場合、内部統治構造改革を促進する効果があり、従業員利益と内部統治構造改革は両立する可能性がある。他方、格付けの圧力の下にない企業では、従業員の経営関与は内部統治構造改革に負の影響を与えており、このような企業では、従業員の利益確保の姿勢が強いと、内部統治構造改革に負の影響を与える可能性が高い。

図表 6-4 : 従業員の経営参加度と内部統治構造改革(推計結果)

被説明変数 説明変数	CGS				CGSsh			
	COLUM1		COLUM2		COLUM3		COLUM4	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-34.29 ***	-5.46	-33.81 ***	-5.31	-7.26 ***	-2.78	-7.24 ***	-2.74
SIZE(-3)	3.61 ***	9.13	3.63 ***	9.18	0.87 ***	5.30	0.87 ***	5.28
ANTEI(-3)	-0.07 **	-2.41	-0.07 **	-2.45	-0.02	-1.35	-0.02	-1.44
FRIGN(-3)	0.29 ***	4.19	0.29 ***	4.13	0.01	0.50	0.01	0.50
BORRW(-3)	-0.09 ***	-2.74	-0.09 ***	-2.74	-0.03 **	-2.02	-0.03 **	-2.02
BOND(-3)	0.04 **	2.10	0.03 **	2.05	0.01	0.87	0.01	0.81
CML	4.09 ***	4.12	4.03 ***	4.04	0.38	0.92	0.34	0.81
EMPEE	0.04	0.30	-	-	-0.07	-1.25	-	-
EMPEEH	-	-	-0.63	-0.58	-	-	-0.67	-1.48
EMPEEL	-	-	-0.75	-0.68	-	-	-0.18	-0.4
R ² =	0.38		0.38		0.11		0.11	
N=	528		528		528		528	

被説明変数 説明変数	CGSbr				CGSds			
	COLUM5		COLUM6		COLUM7		COLUM8	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-4.67	-1.37	-3.77	-1.09	-22.37 ***	-6.45	-22.80 ***	-6.48
SIZE(-3)	0.77 ***	3.58	0.79 ***	3.69	1.97 ***	9.04	1.97 ***	9.05
ANTEI(-3)	0.01	0.52	0.01	0.40	-0.06 ***	-3.86	-0.06 ***	-3.75
FRIGN(-3)	0.06 *	1.71	0.06	1.58	0.21 ***	5.53	0.21 ***	5.57
BORRW(-3)	-0.01	-0.72	-0.01	-0.78	-0.05 ***	-2.74	-0.05 ***	-2.68
BOND(-3)	0.01	0.74	0.01	0.65	0.02 **	2.42	0.02 **	2.47
CML	1.18 **	2.19	1.11 **	2.06	2.54 ***	4.62	2.58 ***	4.68
EMPEE	0.12 *	1.65	-	-	-0.01	-0.14	-	-
EMPEEH	-	-	-0.35	-0.60	-	-	0.39	0.65
EMPEEL	-	-	-1.14 *	-1.92	-	-	0.57	0.94
R ² =	0.09		0.09		0.42		0.41	
N=	528		528		528		528	

***: 1%有意水準, **: 5%有意水準, *: 10%有意水準

CGSsh:株主総会,CGSbr:取締役会,CGSds:情報公開

(-3)は3期前(1998年度)の数値を示す

C: 定数項,SIZE:企業規模,ANTEI:安定株主比率,FRIGN:外国人持株比率,BORROW:借入比率,

CML:コミットメントライン採用ダミー,EMPEE:従業員の経営参加度,

EMPEEH:EMPEEの第3四分位,EMPEEL:EMPEEの第1四分位

図表 6-5 : 内部統治構造改革に与える格付けの影響

被説明変数	CGS							
	格付:BBB以上				格付:BB以下あるいは未取得			
	COLUM1		COLUM2		COLUM3		COLUM4	
説明変数	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-57.07 ***	-4.37	-54.27 ***	-4.11	-15.64 *	-1.88	-15.32 *	-1.82
SIZE(-3)	4.34 ***	5.92	4.37 ***	5.90	2.63 ***	5.01	2.63 ***	5.02
ANTEI(-3)	0.11	1.51	0.11	1.51	-0.10 ***	-3.19	-0.11 ***	-3.24
FRIGN(-3)	0.28 **	2.56	0.26 **	2.42	0.30 ***	3.20	0.30 ***	3.18
BORRW(-3)	-0.14	-1.32	-0.14	-1.26	-0.08 **	-2.35	-0.08 **	-2.38
BOND(-3)	-0.01	-0.34	-0.01	-0.32	0.01	0.57	0.01	0.56
CML	2.03	1.09	1.99	1.05	5.56 ***	4.72	5.51 ***	4.66
EMPEE	0.52 *	1.91	-	-	-0.06	-0.40	-	-
EMPEEH	-	-	0.82	0.39	-	-	-0.89	-0.70
EMPEEL	-	-	-2.23	-1.00	-	-	-0.60	-0.49
R ² =	0.32		0.30		0.23		0.23	
N=	150		150		378		378	

被説明変数	CGSsh							
	格付:BBB以上				格付:BB以下あるいは未取得			
	COLUM5		COLUM6		COLUM7		COLUM8	
説明変数	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-14.37 **	-2.55	-13.41 ***	-2.37	0.48	0.14	0.35	0.10
SIZE(-3)	1.29 ***	4.07	1.29 ***	4.07	0.41 *	1.90	0.40 *	1.85
ANTEI(-3)	0.00	-0.13	0.00	-0.12	-0.01	-1.00	-0.01	-1.09
FRIGN(-3)	0.02	0.34	0.01	0.28	0.00	-0.05	0.00	-0.05
BORRW(-3)	-0.04	-0.78	-0.03	-0.74	-0.03 *	-1.90	-0.03 *	-1.90
BOND(-3)	-0.03	-1.52	-0.03	-1.54	0.01	1.57	0.01	1.54
CML	-1.31	-1.63	-1.37 *	-1.69	1.06 **	2.19	1.03 **	2.12
EMPEE	0.12	1.06	-	-	-0.12 *	-1.92	-	-
EMPEEH	-	-	-0.05	-0.05	-	-	-0.89 *	-1.71
EMPEEL	-	-	-1.05	-1.10	-	-	-0.03	-0.07
R ² =	0.12		0.11		0.05		0.05	
N=	150		150		378		378	

被説明変数	CGSbr							
	格付:BBB以上				格付:BB以下あるいは未取得			
	COLUM9		COLUM10		COLUM11		COLUM12	
説明変数	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-8.02	-1.02	-5.99	-0.75	-4.76	-1.08	-4.11	-0.92
SIZE(-3)	0.67	1.51	0.68	1.53	0.81 ***	2.93	0.83 ***	3.01
ANTEI(-3)	0.02	0.47	0.02	0.48	0.01	0.44	0.00	0.25
FRIGN(-3)	0.08	1.26	0.07	1.10	0.08	1.57	0.07	1.52
BORRW(-3)	0.05	0.80	0.06	0.86	0.02	-1.02	-0.02	-1.13
BOND(-3)	0.04 *	1.65	0.04	1.65	0.00	-0.24	0.00	-0.27
CML	1.83	1.64	1.78	1.55	0.99	1.58	0.93	1.48
EMPEE	0.35 **	2.18	-	-	0.04	0.47	-	-
EMPEEH	-	-	0.29	0.23	-	-	-0.65	-0.97
EMPEEL	-	-	-1.56	-1.17	-	-	-1.05	-1.60
R ² =	0.07		0.04		0.05		0.06	
N=	150		150		378		378	

被説明変数	CGSds							
	格付:BBB以上				格付:BB以下あるいは未取得			
	COLUM13		COLUM14		COLUM15		COLUM16	
説明変数	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-34.68 ***	-4.70	-34.87 ***	-4.71	-11.37 ***	-2.57	-11.56 ***	-2.59
SIZE(-3)	2.39 ***	5.77	2.40 ***	5.77	1.41 ***	5.06	1.40 ***	5.04
ANTEI(-3)	0.09 **	2.27	0.09 **	2.27	-0.10 ***	-5.68	-0.10 ***	-5.54
FRIGN(-3)	0.18 ***	2.94	0.18 ***	2.93	0.22 ***	4.50	0.22 ***	4.54
BORRW(-3)	-0.16 ***	-2.61	-0.16 ***	-2.61	-0.03 *	-1.95	-0.03 *	-1.89
BOND(-3)	-0.03	-1.19	-0.03	-1.18	0.00	0.11	0.00	0.12
CML	1.50	1.43	1.58	1.49	3.51 ***	5.63	3.56 ***	5.68
EMPEE	0.04	0.26	-	-	0.02	0.25	-	-
EMPEEH	-	-	0.57	0.49	-	-	0.65	0.96
EMPEEL	-	-	0.39	0.31	-	-	0.48	0.73
R ² =	0.33		0.33		0.30		0.30	
N=	150		150		378		378	

***:1%有意水準

** :5%有意水準

*:10%有意水準

CGSsh:株主総会

CGSbr:取締役会

CGSds:情報公開

(-3)は3期前(1998年度)の数値

C:定数項,SIZE:企業規模

ANTEI:安定株主比率

FRIGN:外国人持株比率

BORROW:借入比率,

CML:コミットメントライン採用ダミー

EMPEE:従業員の経営参加度,

EMPEEH:EMPEEの第3四分位

EMPEEL:EMPEEの第1四分位

6-3 従業員の雇用・賃金形態と企業統治改革

6-3-1 多様化する賃金・雇用制度

従来の日本の大企業における雇用・賃金制度は、終身雇用と呼ばれる長期雇用と賃金を毎年引き上げる定期昇給制度に代表される年功型賃金に特徴付けられていた。しかし、2章でも言及したように、近年の日本企業では、電機大手などで定期昇給部分を圧縮する動きが活発化しており、年功型賃金制度が本格的に崩れ始めているといわれる。長期雇用制度も、非正規従業員や中途採用の活用が進展するに伴い、大きく変容していると考えられる。また、長期雇用と年功賃金制度は、相互に補完的な制度であると考えられてきたが、最近の事例としては、トヨタ自動車やキャノンのような企業では、長期雇用を維持しつつ、成果主義を取り入れる多様な実験が試みられている。このように、かつて日本企業の特徴の1つと考えられてきた長期雇用と年功型賃金制度は大きく変容を遂げているといえる。

そこで、まず、本節で、主にアンケート調査(前回調査(1999)、今回調査(2002))を用いて、日本企業における近年の雇用形態及び賃金制度の実態と変化に関する事実を確認しておく。

図表 6-6 は、今回調査の回答企業における従業員の平均勤続年数の推移を示したものである。同図表によれば、1990年代前半までは、一定の傾向を示していた平均勤続年数は、90年代中頃から、長期化の傾向を強めていることが確認でき、平均勤続年数の推移を見る限り、日本企業における長期雇用の実態は、必ずしも大きく変化していない可能性が示唆されよう。もちろん、平均勤続年数が長期化しているという事実のみから、日本企業における長期雇用制度がいぜん維持されていると考えるのは早計である⁵。

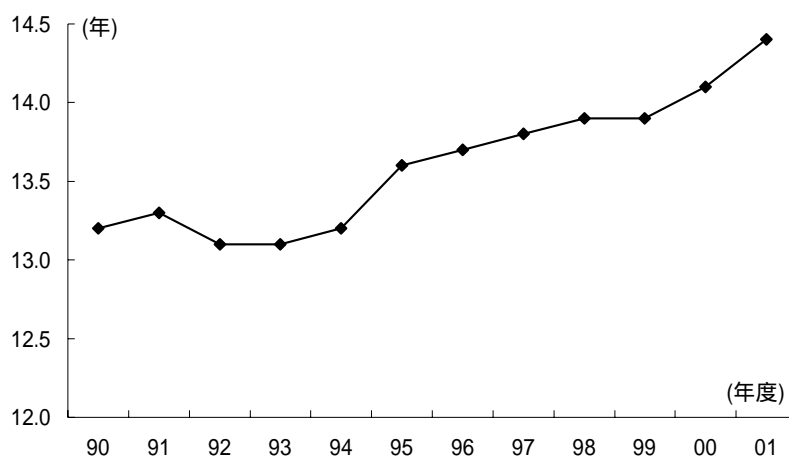
そこで、次に、今回調査及び前回調査(1999、2002)の結果を見てみよう。まず、日本企業の雇用形態と賃金制度の特徴であると考えられてきた「長期雇用」と「年功序列型賃金」の採用動向はどのように変化してきたのであろうか。図表 6-7 は、雇用・賃金制度に関して、今回調査(2002年12月調査、860社)と前回調査(1999年11月調査、1189社)を比較した結果である。ここでは、アンケート回答から企業を3つのタイプに分類し、比較を行っている。3つのタイプとは、「長期雇用及び年功型賃金を採用している企業(以下タイプと呼ぶ)」、「長期雇用は維持するが能力給を採用している企業(以下タイプと呼ぶ)」、「長期雇用を前

⁵ Mishel, Bernstein and Schmitt(2001)では、従業員の在職期間、長期在職者の比率、従業員の雇用保障への認識などのデータを用いて、アメリカの長期雇用の程度を調査している。そして、アメリカ企業では長期雇用の程度が1960年代から90年代にかけて低下したと論じている。

提とせず、能力給を採用している企業(以下タイプと呼ぶ)」である。同図表によれば、今回、3年前とも、タイプを採用している企業が半数を超えている。しかし、3年前との比較では、タイプを採用する企業の減少が著しく、およそ15%ポイントの低下が確認できる。その一方で、タイプの企業が9%ポイント増加、タイプの企業が6%ポイント増加している。つまり、日本企業の特徴と考えられてきた「長期雇用・年功型賃金」を採用する企業は、明らかに減少していることが本アンケートでも確認できる。もっとも、タイプを採用している企業は半数を超え、長期雇用は維持していると回答した企業数は8割強にも及んでおり、いぜん日本企業の大多数を占めている⁶。

このように、近年の日本企業では、賃金・雇用制度に大きな変化が生じており、従来型の長期・年功制度を維持している企業は急激に減少しているが、一方で、長期雇用に関しては、いぜん8割の企業で雇用の前提とされている、と要約できる。

図表 6-6：平均勤続年数の推移



・財務省アンケート(2002)の回答企業が対象。各年度の対象社数は591社～758社
 ・日本政策投資銀行財務データバンクより作成

なお、労働や雇用に関する企業アンケート調査は、一般的に人事部に対して行われることが多いが、本アンケートは、経営企画部門等の経営管理セクションの責任者(担当者)に対する調査となっている。したがって、アンケート結果は、雇用・賃金制度に関して、人事部が設計した仕組みあるいは企業としての判断を示しているのではなく、現場における従

⁶ Kato(2001)でも、日本企業の長期雇用慣行がバブル崩壊以降もほとんど変化していないことを、統計データとインタビューの両面から裏付けている。

業員の実際の意識あるいは運用実態を示している。つまり、本分析は、雇用・賃金に関して、人事部による制度設計ではなく、現場での運用面あるいは実態面に注目していると言う特徴があることを付け加えておく。

(雇用・賃金タイプの分類)

設問 6-6：現在の雇用人事方針は、終身雇用を前提とした年功序列型賃金ですか。

(1) そうである
(2) どちらかといえばそうである
(3) どちらかというところではない
(4) そうではない

} タイプ

設問 6-7：前問で(3)、(4)を選んだ企業にお聞きします。具体的にどのような雇用・人事方針をとっていますか。

(1) 終身雇用をなくし、能力に連動した賃金体系を全面的に適用
(2) 終身雇用の範囲を限定し、能力に連動した賃金体系を全面的に適用
(3) 終身雇用の範囲を限定し、能力に連動した賃金体系を部分的に適用
(4) 終身雇用は維持しているが、能力に連動した賃金体系を全面的に適用
(5) 終身雇用は維持しているが、能力に連動した賃金体系を部分的に適用

} タイプ
} タイプ

図表 6-7：雇用と賃金制度の変化

タイプ	長期雇用 & 年功賃金		長期雇用 & 能力給導入		有期雇用 & 能力給導入		合計	
	(社)	(%)	(社)	(%)	(社)	(%)	(社)	(%)
調査時点								
99年11月	826	69.5	247	20.8	116	9.8	1189	100.0
02年12月	467	54.3	256	29.8	137	15.9	860	100.0

(出所)

・99年11月調査は大蔵省(1999)「わが国企業のファイナンスシステムとコーポレートガバナンスに関するアンケート調査」

-2-、-1から作成

・2002年12月調査は財務省(2002)「わが国企業のコーポレートガバナンスに関するアンケート調査」の問6-6及び6-7より作成

・タイプは「そうである」「どちらかというところである」の合計数

6-3-2 各タイプ別の特徴

本項では、前項でタイプ分類した3タイプは、いかなる特徴を持つ企業であるかについて概観しておこう。ここでは、企業の事業構造として、長期的投資(R&D)の必要性、事業多角化の程度、事業リスクの側面に注目し、これらの事業構造と雇用・賃金制度の関係を分析する。それぞれに関して、一般的に次のような関係が想定される。

長期的な視野が必要な事業構造をもつ企業では長期雇用が採用される可能性が高い。

研究開発比率(R&D比率)が高い企業のように、長期的な視野が必要となる事業構造をもつ企業の場合、投資から利益回収までの過程が長期的になること、その過程で従業員に蓄積される技能が増加するという特徴がある。例えば、樋口(2001)によれば、独自に研究開発

を実施している企業では、製品の種類についても、生産方法についても、他の企業とは違った新しい高度なものが導入されている可能性が強く、従業員も高度な技能を要求される。それだけ研究開発に熱心な企業の従業員は、他の企業とは違った企業特殊的な技能を身につけている必要があり、企業も能力開発に力を入れる必要性が生じるとされている。その結果、一度訓練を受け、企業に特種の技能を獲得した従業員を解雇した場合のコストが、企業、従業員双方にとって高まることになる。したがって、このような企業では長期雇用が合理性を持つと考えられる。

多角化が進んでいる企業では、長期雇用が採用されている可能性が高い。

従業員の雇用が保証されることで、従業員の異事業への配転などがしやすくなる結果、企業として新規分野への進出(多角化)が相対的に容易となる。また、多角化が進展している企業では、多様な情報処理パターンが同時に存在させる必要性が高く、企業に特有の知識・技能を蓄積させる長期雇用を企業が採用する可能性が高まるとも考えられる。

事業リスクが高い企業では、有期雇用が採用される可能性が高い。

好不況の波が大きいような事業構造をもつ企業では、費用の固定化を避ける傾向にあると考えられる。固定費の大きな部分を占めるのは人件費であり、このような企業では、採用・解雇が柔軟に行える有期雇用や業績に給与が連動する成果主義賃金が採用される可能性が高いと考えられる。

図表 6-8 は、長期投資、多角化、事業リスクに関して、タイプ別に整理したものである。ここでは、長期投資、多角化、事業リスクの代理変数として、それぞれ研究開発(R&D)の有無、進出分野数と専業企業比率⁷、過去 10 年間の ROA 標準偏差を用いている⁸。同図表から指摘できる諸点は以下のとおりである。

第 1 に、長期投資の必要性が高い企業では、長期雇用が選択されているという事実である。長期雇用を前提としているタイプ 1 企業では R&D がある企業の割合は約 70%であるが、有期雇用を前提としているタイプ 2 企業では 50%程度にとどまっている。このことは、一般的に理解されているように、長期投資と長期雇用は補完的關係にあるという理解と整合的である。

第 2 に、多角化が進展している企業では、長期雇用が選択される可能性が高いことである。タイプ 1 企業では、タイプ 2 企業と比較して、進出分野数が多く、逆に専業企業

⁷ 進出分野数、専業企業の定義については、宮島・稲垣(2002)の p 32,33,37,42,43 を参照。

比率が低いことが分かる。これも想定する関係と整合的である。

第3に、ROAの変動で測られる事業リスクについて見ると、タイプ 企業で高いことが分かった。好不況の変動が大きな企業では、人件費を中心とした固定費の削減を目的に、契約社員やパートタイムなどの非正規従業員の比率を高めている可能性が示唆される結果となった。

以上、簡単な分析ではあるが、我々が分類した雇用・賃金タイプは、それぞれの事業構造との関係を見る限り、一般的な見解と合致しており、我々が行ったタイプ分類には、一定の合理性があると言ってよいであろう。

図表 6-8：雇用・賃金別の特徴

事業特性	代理変数	サンプル数	タイプ1	タイプ2	タイプ3
			長期・年功	長期・能力	有期・能力
長期投資	R&Dがある企業比率	742社	68.6%	72.9%	54.4%
多角化	進出分野数	181社	7.5分野	9.8分野	5.6分野
	専業企業比率	181社	6.2%	3.2%	19.0%
事業リスク	過去10年間のROA標準偏差	601社	2.0%	1.9%	2.8%

・R&D費の有無は四季報より作成(2002/3月決算ベース)

・多角化は、財務省アンケート(1999及び2002)の結果を利用。いずれのアンケートにも回答している企業をサンプルとしているため、サンプル数は少なくなっている。

6-3-3 雇用・賃金形態と企業統治改革

本項の課題は、従業員の雇用・賃金システムと内部統治構造との関係を分析することである。具体的には、以下の仮説を検証することが本節の課題である

- (1) 従業員の長期雇用が保障されている、年功賃金制度が実態的に維持されている企業では、従業員の利益を重視するため、株主権利を重視する内部統治構造改革に消極的になる。
- (2) 逆に、長期雇用を前提とする企業では、企業、従業員双方にとって、企業倒産による埋没コストは大きい。したがって、長期雇用企業は、企業統治改革にもプラスの影響を与える可能性がある。

この点を明らかにするために、我々がアンケート調査から作成した企業統治構造改革への取組みの積極性を示す指標であるCGSと、前項で分類した雇用・賃金タイプ(タイプ ~)との関係を分析しよう。推計するのは、CGSの3項目を被説明変数とする次の推計式(OLS)

である。

$$CGS = F (SIZE, STHLD, CREDIT, TYPEDUM) \quad (6-2)$$

左辺の説明変数である CGS は、既述の通り、3 項目から構成されている。3 項目とは、株主総会における少数株主の権利保護(CGSsh)、取締役会の改革(CGSbr)、情報公開への取組み(CGSds)であり、それぞれを被説明変数とした推計を行った。右辺には、既に第 5 章で確認した通り、企業規模、資金調達方法、株主構成が CGS に影響を及ぼすことが確認されたので、企業規模(SIZE)、株主変数(STHLD)、債権者変数(CREDIT)をコントロール変数⁹として導入した。ここでの主たる関心は TYPEDUM(雇用・賃金ダミー)であり、前項の 3 分類に従い、タイプ 企業にダミー1、それ以外の企業に 0 を付与した TYPE (長期雇用・年功給ダミー)、タイプ 企業にダミー1、それ以外に 0 を付与した TYPE (長期雇用・能力給ダミー)、タイプ 企業にダミー1、それ以外に 0 を付与した TYPE (長期雇用限定・能力給ダミー)を作成した。基本統計量、相関係数は図表 6-9 に整理されている。前章の分析とサンプル数が異なるが、CGS とそのサブ・インデックスの分布には大きな変化はない。

図表 6-9：従業員の雇用・賃金形態と内部統治構造改革

パネル 1：基本統計量

	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	Median	1st Qrt	3rd Qrt
CGI	30.54	13.51	3.33	67.37	29.09	20.51	39.39
CGIsh	7.13	4.66	0.00	21.21	6.06	3.03	9.09
CGIbr	11.42	5.77	0.00	27.78	11.11	5.56	16.67
CGIds	11.99	7.65	0.00	30.00	10.00	6.67	16.67
SIZE(-3)	18.42	1.54	14.09	23.41	18.18	17.28	19.33
ANTEI(-3)	59.77	15.88	0.00	95.18	61.77	51.32	70.77
FRIGN(-3)	6.00	7.90	0.00	62.29	2.96	0.63	8.68
BORRW(-3)	18.96	16.42	0.00	72.14	14.35	5.70	28.18
BOND(-3)	27.80	33.68	0.00	100.00	9.37	0.00	53.06
CML	0.32	0.47	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00
TYPE	0.55	0.50	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00
TYPE	0.31	0.46	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00
TYPE	0.14	0.35	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00

⁹第 5 章と同様に、株主変数としては、安定株主比率と外国人持株比率を導入。また、債権者変数に関しては、銀行との関係の深さを示す代理変数として金融機関借入比率、社債権者との関係の深さを示す代理変数として社債負債比率、金融機関との新しい関係を構築している企業の代理変数としてコミットメントライイン⁹の採用ダミーの 3 変数を導入した。各変数の定義は第 5 章を参照されたい。

パネル2：相関係数

	CGI	CGIsh	CGIbr	CGIds	SIZE (-3)	ANTEI (-3)	FRIGN (-3)	BORRW (-3)	BOND (-3)	CML	TYPE	TYPE	TYPE
CGI	1.00												
CGIsh	0.68	1.00											
CGIbr	0.66	0.19	1.00										
CGIds	0.85	0.45	0.30	1.00									
SIZE(-3)	0.53	0.33	0.26	0.54	1.00								
ANTEI(-3)	0.03	0.04	0.02	0.00	0.28	1.00							
FRIGN(-3)	0.44	0.25	0.19	0.48	0.47	0.00	1.00						
BORRW(-3)	-0.26	-0.17	-0.08	-0.30	-0.06	-0.08	-0.32	1.00					
BOND(-3)	0.34	0.18	0.16	0.38	0.44	0.20	0.34	-0.49	1.00				
CML	0.22	0.11	0.13	0.23	0.17	-0.06	0.10	-0.04	0.02	1.00			
TYPE	-0.22	-0.17	-0.13	-0.19	-0.09	0.01	-0.10	0.04	-0.05	-0.01	1.00		
TYPE	0.23	0.18	0.12	0.21	0.21	0.04	0.12	-0.05	0.12	0.03	-0.74	1.00	
TYPE	0.01	0.01	0.02	0.00	-0.14	-0.06	-0.01	0.01	-0.09	-0.01	-0.45	-0.27	1.00

C:定数項 BOND:社債比率
 SIZE:企業規模 CML:コミットメントライン採用ダミー
 ANTEI:安定株主比率 TYPE :タイプ 企業ダミー
 FRIGN:外国人株主比率 TYPE :タイプ 企業ダミー
 BORROW:借入比率 TYPE :タイプ 企業ダミー

推計結果は、図表 6-10 に要約されており、規模、借入比率及び株主構成をコントロールした上で、従業員の雇用・賃金制度と CGS の関係を整理すると以下ようになる。

まず、タイプ 企業は、他タイプ企業と比較して、有意に企業統治構造改革に消極的である。パネル 1 の CGS で見ても、CGS を 3 項目に分離したパネル 2~4 のいずれの推計でも、タイプ 企業の係数は有意に負であることが分かる。さらにその有意水準は、CGSbr を被説明変数とする推計で 5%水準以上、それ以外は全て 1%水準以上であり、統計的に極めて安定的な結果が得られている。次に、タイプ 企業ダミーの係数が CGS に与える影響度(マグニチュード)を見てみると、タイプ 企業の CGS は、他タイプ企業と比べて、4.21 点低い。これは、CGS の平均点が 30.54 点であるから、タイプ 企業は他タイプ企業と比較して、CGS が約 14%低いことになる。なお、CGI を構成する 3 項目で見ると、タイプ 企業が及ぼすマイナスの影響度が最も大きいのは、CGIsh であり、CGSsh を約 17%低下させることが分かる。このように、長期雇用・年功型賃金に代表される後払い賃金システムの存在は、企業統治構造改革に抑制的に働いていると見ることができよう。

他方、タイプ 企業は、タイプ 企業と比べて、有意に企業統治構造改革に積極的である。全ての推計(各パネルのコラム 4)で、有意な結果が示されている。タイプ 企業は、長期雇用を前提とせず、能力給も導入している、人事改革に積極的な企業であり、このような企業では企業統治改革にも積極的であることが分かる。タイプ 企業ダミーの係数が CGS に与える影響度を見ると、タイプ 企業と比べて、4.36 点高い。これは、CGS の約 14%にあたる。また、CGSds では、タイプ 企業は、タイプ 企業と比べて、1.95 点高く、これは CGSds の約 16%にあたる。

最後に、タイプ 企業は、タイプ 企業と同様に長期雇用を前提としている企業であるが、タイプ 企業と比較して、有意に企業統治構造の改革に積極的である。CGS を被説明変数とした推計(パネル 1)で見ても、CGS を 3 項目に分離したパネル 2~4 のいずれの推計でも、その傾向が確認できる。さらに、その有意水準は、CGSbr を被説明変数とする推計で 5% 水準以上、それ以外を被説明変数とする推計では 1% 以上という安定的な結果が得られた。つまり、長期雇用そのものは必ずしも企業統治構造改革あるいは株主重視の企業統治改革と対立的であるわけではなく、長期雇用にどのような能力業績評価を導入することが、企業統治構造の変化に大きな影響をあたえる可能性があることが示唆する結果が得られた。

以上の推計結果を要約しておこう。かつて、長期雇用と年功賃金に特徴付けられていた日本企業の雇用・賃金システムは、近年、急速に分化が進展している。その結果、現在では、大まかに言って、長期雇用を維持と年功賃金制度を維持する企業(タイプ 企業)、長期雇用は継続するが、能力業績評価給制度を導入する企業(タイプ 企業)、長期雇用は前提とせず、能力業績給を徹底している企業(タイプ 企業)の 3 タイプの企業に分化した。そして、この分化は企業の内部統治構造改革に異なる影響を与えている。すなわち、タイプ 企業は明らかに、内部統治構造改革に消極的である一方で、タイプ 企業とタイプ 企業は、内部統治構造改革に積極的であった。

図表 6-10 : 従業員の雇用・賃金形態と内部統治構造改革(推計結果)

PANEL1 被説明変数:CGS

説明変数	COLUM1		COLUM2		COLUM3		COLUM4	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-32.94 ***	-5.03	-34.48 ***	-5.23	-39.40 ***	-5.91	-37.33 ***	-5.66
SIZE(-3)	3.87 ***	9.69	3.77 ***	9.26	4.08 ***	10.02	3.88 ***	9.57
ANTEI(-3)	-0.09 ***	-2.99	-0.09 ***	-3.00	-0.10 ***	-3.06	-0.09 ***	-2.98
FRIGN(-3)	0.24 ***	3.38	0.26 ***	3.55	0.25 ***	3.42	0.24 ***	3.37
BORRW(-3)	-0.14 ***	-4.16	-0.14 ***	-4.14	-0.15 ***	-4.19	-0.14 ***	-4.15
BOND(-3)	0.01	0.64	0.01	0.54	0.01	0.66	0.01	0.64
CML	3.36 ***	3.31	3.36 ***	3.28	3.31 ***	3.21	3.35 ***	3.30
TYPE	-4.21 ***	-4.51						
TYPE			3.30 ***	3.19			4.14 ***	3.91
TYPE					3.01 **	2.22	4.36 ***	3.16
R ² =	0.40		0.39		0.39		0.4	
N=	512		512		512		512	

PANEL2 被説明変数:CGSsh

説明変数	COLUM1		COLUM2		COLUM3		COLUM4	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-8.27 ***	-3.07	-8.61 ***	-3.20	-9.97 ***	-3.66	-9.32 ***	-3.43
SIZE(-3)	0.96 ***	5.83	0.92 ***	5.53	1.01 ***	6.07	0.95 ***	5.68
ANTEI(-3)	-0.01	-1.03	-0.01	-1.05	-0.01	-1.11	-0.01	-1.03
FRIGN(-3)	0.03	1.04	0.03	1.18	0.03	1.13	0.03	1.05
BORRW(-3)	-0.05 ***	-3.21	-0.05 ***	-3.21	-0.05 ***	-3.25	-0.05 ***	-3.20
BOND(-3)	-0.01	-1.00	-0.01	-1.06	-0.01	-0.98	-0.01	-1.01
CML	0.39	0.93	0.39	0.94	0.38	0.89	0.39	0.93
TYPE	-1.24 ***	-3.22						
TYPE			1.11 ***	2.62			1.31 ***	3.02
TYPE					0.64	1.16	1.07 *	1.89
R ² =	0.15		0.15		0.14		0.15	
N=	512		512		512		512	

PANEL3 被説明変数:CGSbr

説明変数	COLUM1		COLUM2		COLUM3		COLUM4	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-1.83	-0.53	-2.32	-0.67	-3.74	-1.07	-3.19	-0.91
SIZE(-3)	0.77 ***	3.62	0.75 ***	3.47	0.83 ***	3.90	0.78 ***	3.62
ANTEI(-3)	-0.01	-0.82	-0.01	-0.85	-0.01	-0.88	-0.01	-0.83
FRIGN(-3)	0.04	1.07	0.04	1.17	0.04	1.11	0.04	1.06
BORRW(-3)	-0.01	-0.49	-0.01	-0.51	-0.01	-0.54	-0.01	-0.49
BOND(-3)	0.01	0.72	0.01	0.67	0.01	0.74	0.01	0.73
CML	1.05 *	1.95	1.05 *	1.95	1.04 *	1.92	1.05 *	1.95
TYPE	-1.18 **	-2.39						
TYPE			0.85	1.55			1.10 **	1.97
TYPE					0.98	1.38	1.34 *	1.83
R ² =	0.08		0.08		0.08		0.08	
N=	512		512		512		512	

PANEL4 被説明変数:CGSds

説明変数	COLUM1		COLUM2		COLUM3		COLUM4	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
C	-22.84 ***	-6.34	-23.54 ***	-6.50	-25.68 ***	-7.04	-24.82 ***	-6.83
SIZE(-3)	2.14 ***	9.75	2.11 ***	9.43	2.24 ***	10.05	2.15 ***	9.66
ANTEI(-3)	-0.07 ***	-3.86	-0.07 ***	-3.88	-0.07 ***	-3.92	-0.07 ***	-3.86
FRIGN(-3)	0.17 ***	4.33	0.18 ***	4.46	0.17 ***	4.36	0.17 ***	4.31
BORRW(-3)	-0.09 ***	-4.68	-0.09 ***	-4.67	-0.09 ***	-4.71	-0.09 ***	-4.67
BOND(-3)	0.01	1.22	0.01	1.14	0.01	1.23	0.01	1.22
CML	1.92 ***	3.43	1.92 ***	3.41	1.90 ***	3.37	1.92 ***	3.42
TYPE	-1.80 ***	-3.49						
TYPE			1.35 **	2.37			1.72 ***	2.95
TYPE					1.39 *	1.87	1.95 **	2.57
R ² =	0.44		0.43		0.43		0.43	
N=	512		512		512		512	

(-3)は3期前(1998年度末)の数値

C:定数項

SIZE:企業規模

ANTEI:安定株主比率

FRIGN:外国人株主比率

BOND:社債比率

CML:コミットメントライン採用ダミー

TYPE :タイプ 企業ダミー

TYPE :タイプ 企業ダミー

TYPE :タイプ 企業ダミー

***:1%有意水準

** :5%有意水準

* :10%有意水準

6-4 小括

本章では、企業における内部企業統治改革への取組みが、従業員による戦略的意思決定への関与度や雇用・賃金システムとどのような関係にあるのかに関する分析を行った。主要な結論を整理すれば、以下のとおりである。

(1) 全体的に見れば、従業員による企業の戦略的意思決定への関与度は、内部統治構造改革の進展とは独立の関係にあり、この意味で、従業員重視の経営と株主重視の統治構造改革は必ずしも対立的ではない。もっとも、この関係は企業の外部条件による影響を受ける。例えば、BBB以上の社債格付けを取得している資本市場への依存度が高い企業では、従業員の戦略的意思決定への関与度が高いほど、統治構造改革に積極的であった。他方で、格付けがBBBに満たないあるいは取得していない、いわば本市場からの資金調達に依存することが少ない企業では、従業員の戦略的意思決定への関与度が高い場合、統治構造改革に消極的になる可能性があることが示唆された。

(2) 「長期雇用」と「年功型賃金」によって特徴づけられてきた日本企業の雇用・賃金システムは、近年大きく変化した。アンケート調査によれば、長期雇用と年功型賃金制度を維持する企業「タイプ 企業」(約5割)、長期雇用は維持するが、能力業績評価給を取り入れるなどの多様な試みを行っている企業「タイプ 企業」(約3割)、長期雇用は前提とせず、能力業績評価を徹底する企業「タイプ 企業」(約2割)、に分化(多様化)したと見られる。

(3) 上記(2)の雇用・賃金制度における分化は、企業の内部統治構造改革に大きな影響を与えている。タイプ 企業は、明らかに改革に消極的である。他方、タイプ 、 企業では、タイプ 企業に比べて、有意に改革に積極的であった。ここで注目すべきは、タイプ 企業は内部統治構造改革に積極的であり、従業員の雇用重視の姿勢と統治構造改革は両立するという点である。