

# 公司治理的变化与日本雇用体系的多样化

宫本光晴<sup>1\*</sup>

(1. 専修大学经济学部教授, 日本 东京 214-8580)

**摘要：**泡沫经济崩溃后，日本的企业体系面临着两大制度改革：公司治理改革和人力资源管理改革。前者主张重视股东价值的经营，而后者主张成果主义的 HRM。那么是否日本企业系统正在向美国型靠拢，还是日本正处于形成一套崭新制度体系的过程中？本稿将以“劳动政策研究机构(JIL)”的调查为基础，探讨正在进行中的公司治理和 HRM 的实际变化形态以及各自的发展方向。

**关键词：**公司治理；人力资源管理改革；企业体系

**中图分类号：** F      **文献标识码：** A

泡沫经济崩溃后，日本的企业体系面临着两大制度改革：公司治理改革和人力资源管理(Human Resource Management: HRM)改革。前者主张重视股东价值的经营，而后者主张成果主义的 HRM。那么是否日本企业系统正在向美国型靠拢，还是日本正处于形成一套崭新制度体系的过程中？本稿将以“劳动政策研究机构(JIL)”的调查为基础，探讨正在进行中的公司治理和 HRM 的实际变化形态以及各自的发展方向。首先，在第一节中，将从制度互补性的观点出发，对正在进行的公司治理和 HRM 的变化中有哪些值得探讨的问题进行分析。在第二节中，根据企业调查的结果，对公司治理的变化进行论述。在第三节中，从长期雇用和绩效工资的观点，研究 HRM 的变化。最后，在第四节中，提示在公司治理和 HRM 的变化下，日本企业体系分化的四种可能模式。

## 1 长期指向的 HRM 和公司治理

一般情况下，公司治理和 HRM 之间存在制度的互补性。作为对照的模式，一方面是以美国企业为代表的股东支配型公司治理和流动性劳动市场之间的制度互补，另一方面是以日本企业为代表的主银行制公司治理和长期雇用及年功工资之间的制度互补。本文将从以上两方面对制度互补性进行论述。前者可以理解为所谓的市场型体系，与此相对，如何理解后者的制度互补是迄今为止日本企业研究的核心课题。下面简要论述这一论点。

1) 首先，作为日本企业的 HRM，包括长期雇用、年功工资和企业内部训练三方面。一般会把这三方面认为是形成日本企业竞争力基础的员工长期能力的基本制度。也可以理解为：长期技能的形成长期雇用为前提，而以能力为基础的年功工资对长期能力进行评价的结果直接促进了这种长期机能的形成(小池 2005)。或可以认为日本企业追求的以宽幅的技能形成和柔性作业团队编成为基础的“机能的柔性”，是以长期雇用和年功工资的“数量上的固化”为代价的。

2) 主银行体系是在财务和治理方面支撑这种长期导向 HRM 的基础。通过以主银行为中心的安定股东和交叉持股等组织化结构来避免来自股东的对企业经营的压力和介入。也可以理解为，相对于收益性而言，以长期的成长可能性和安定性为基础的主银行长期资金的提供，对长期视角的企业经营起到了很大的促进作用。

3) 但是，以上这些公司治理和 HRM 的制度互补性正在急速瓦解。如图 1-1 中所表示的，泡沫经济崩溃后，特别是在 1997 年亚洲金融危机后，金融机构和银行的股票持有率急速下降，与之相对应的是，稳定的股东比例和相互依存度比例快速下降，而外国人股票持有率在迅速增加。外国投资家的这种行为并不仅仅意味着“股东主权”的兴起，而且在现实中很大程度上左右着股票的价格，因而，日本的企业系统不

---

\*论文翻译：杨斌、宋扬、钟玥晨

得不开始重新重视市场和投资家的评价。

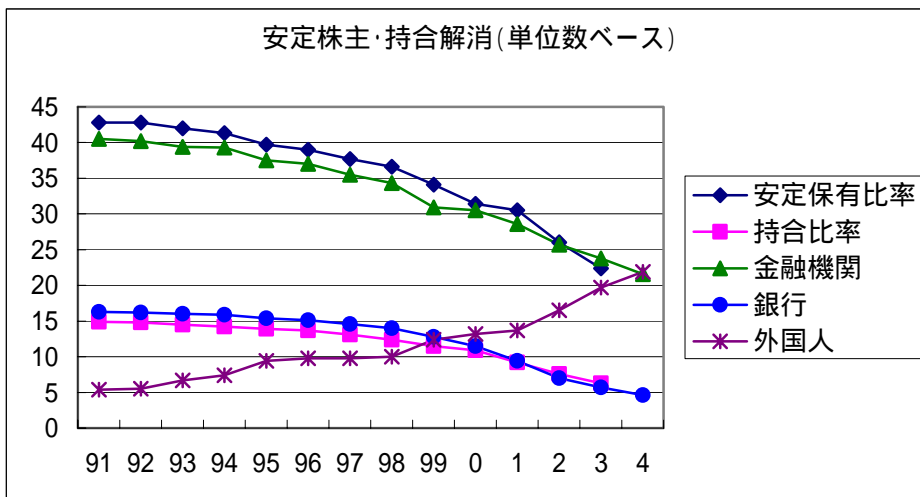


图 1 - 1 安定股东·持合的解消

4) 泡沫经济崩溃后日本企业的低迷可以被称为是“收益性危机”。如图 1 - 2 中所表示的,在泡沫经济崩溃后,税前净利润一直处于急速下降的状况。因此为了保障企业经营的稳定性,恢复收益应是日本企业的第一经营目标。由于收益情况出现数次反复,因而日本企业反复进行雇用调整,这是以前从未有过的。以高额人工费用以及白领的低效率为理由进行的人力资源管理改革,如非正式雇用的扩大、绩效工资导入以及根据“选择和集中”的原则对事业部门的分离和出售等,都对长期雇用和年功工资的维持带来了很大的压力。而其结果带来了企业收益呈现出急速 V 字型恢复。

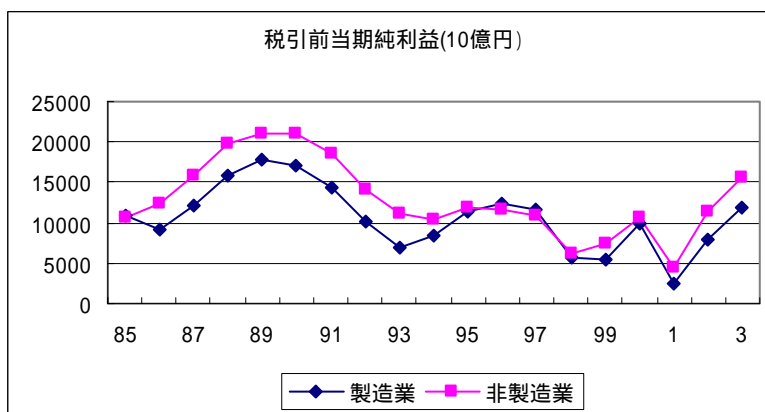


图 1 - 2 收益性的危機

如上所述,日本的公司治理正在发生急速变化,随之而来企业经营也在急速变化着。这种变化可以分为两类。一种如图 1 - 1 所示,由股东带来的通过市场评价对治理产生的压力。另一种变化是如图 1 - 2 所表示的,为重建经营而进行的治理强化。第一种变化带来的结果是,企业经营的评价基准从总利润和营业利润等收益性指标变成了 EVA(经济附加价值)和 ROE(股东资本收益率)等显示资本效率性质的指标。即市场和投资家评价的尺度不再是企业收益本身,而是企业收益和资本成本之间的比例即资本效率。其结果是低收益企业将要面对削减资本成本,即出售企业资产,随之而来的人员削减,以及抑制长期投资等问题的巨大压力。

当然,为了增加股东价值,提高资本效率,需要重新构建以实现利润为目标的企业竞争力。因此,为了重建经营,对经营战略决策进行强化就显得非常必要了。简言之,为了实现治理强化,多数日本企业都采取了董事会和经营层相分离的方式,对自身经营的治理进行强化。因此,战略的 HRM 就显得非常必要了,而成果导向的 HRM 正是在此背景下兴起。

问题是,在公司治理与企业经营的变化中,构筑企业竞争力的 HRM 究竟是什么样一种体系呢?在公司治理方面,从财务观点出发形成了诸多观点。正在急速进行的从间接金融到直接金融的转化,安定股东和相互持股制度的解体,以及外国投资家的急剧增加等财务方面的变化都促进了向重视股东价值方向发展

的公司治理模式的变化。但是，实行了重视股东价值的公司治理，就一定能提高企业的经营业绩这种假说，目前还没有明确的证据对此加以验证(宫島\*\*)。决定企业业绩或竞争力的是劳动者，因而 HRM 系统的建设就显得非常重要了。因此，相对于财务角度的公司治理，有必要从员工角度加以论述。那么，在现实中的公司治理变化下，日本企业应该选择什么样的 HRM 呢？以下，我们将通过对调研报告进行分析来导出结论。

## 2 公司治理的变化

首先要对样本企业进行一下概述。在对东京工商业调查的企业数据库台帐中，在全国范围内拥有从业人员 200 人以上的企业中，按从多到少的顺序抽出前 11856 家企业，然后将“关于企业战略和人力资源管理的综合调查”问题表发给各企业的人事担当者。有 1280 家回馈，回收率为 10.8%。但是，如表 2 - 1 中所表示的，大多数回馈的企业是非上市企业，从业人员规模主要集中在中小企业以及中坚企业中。上市企业数量很少，从公司治理观点上讲，对于我们考察日本企业中企业战略和人力资源管理变化方面形成了很大障碍。但是，有关公司治理的现有的众多研究是以上市企业作为研究对象的，而忽略了非上市企业，从这个意义上说，这份调查反而显得更加重要了。

表 2 - 1

样本企业		~ 300	300-499	500-999	1000 ~
全部企业	1280 社	36.1	28.7	18.8	12.8
上市企业	196 社 (15.3%)	12.2	17.3	26.0	41.3
非上市企业	1064 社(83.1%)	41.0	30.5	17.8	7.8

那么，究竟是谁在治理企业呢？表 2-2 回答了在经营方面被认为“现在”最具发言权的主体和被认为“今后五年内”最具发言权的主体。在全部企业和上市企业中，一半以上回答现在最具发言权的是“经营者”。由于样本企业大多是中小企业，因而次多的答案是“总公司和集团公司”。另一方面，由于上市企业很少有母公司，所以绝大多数回答是经营者。不论是哪一类企业，都没有显示出股东在治理中的主导地位。

表 2 - 2 对经营具有最大发言权者

		股东	经营者	董事会	主银行	母公司
全体企业	现在	1.6	67.4	5.8	1.1	21.6
	今后	4.8	55.1	11.0	1.6	23.0
上市企业	现在	0.5	79.1	6.1	3.1	7.1
	今后	11.7	54.1	18.4	2.6	7.1

但是，在“今后”这个问题上，回答不尽相同。尽管在全部企业和上市企业中仍有一半的企业回答是由经营者来治理企业，但在上市企业中，由股东和董事会来治理企业的比例明显增多了，同时回答由经营者治理的企业数量减少了一半左右。

那么，这会给企业的经营目标带来什么样的影响呢？作为企业的行动目标，表 2-3 回答了企业业绩评价的基准是什么这个问题。在全部企业和上市企业中，认为“现在最重要的项目”是总收入 和 营业收入 等企业占了绝大多数。正如一开始所讲到的，泡沫经济崩溃后的长期经济不景气对于企业经营来说可以称为“收益性危机”；从治理的观点来看，也可以说是经营者地位的危机。而且如上所述，“现在”治理的主体绝大多数是经营者，因此，为了维持经营者的地位，绝大多数企业把总收入和营业收入作为经营目标就显得非常自然了。可以预见的是，由于长期经济不景气，以销售规模和市场占有规模作为目标的企业将变得

在最初的问题表中，把股票持有者划分成机构投资者、个人投资家和外国投资家。

越来越少。

表 2 - 3

经营的目标		销售额	利润	资本效率	顾客满足
现在最重视的目标	全体企业	16.9	69.7	5.8	6.6
	上市企业	11.7	75.0	9.6	2.1
过去 5 年间重要度最高的目标	全体企业	17.7	49.8	18.6	13.2
	上市企业	16.5	41.5	34.0	6.9
今后 5 年最重视的目标	全体企业	8.6	44.4	26.1	20.1
	上市企业	6.9	40.4	38.8	12.8

但是，对于“过去五年间最重要的项目”和“今后五年内最重要的项目”这一问题，各企业各不相同。上市企业中，以 ROA、ROE 和 EVA 等资本效率作为经营目标的企业比率显著增加，并存在一定数量的企业以企业收益和资本效率为今后五年内经营目标。而非上市企业中，把资本效率作为今后经营目标的企业占四分之一。

出乎意料的是，过去五年间重视资本效率的企业比例比预计的要高的多。那么，表 2-4 回答了何种程度上重视与公司治理的变化有密切关系的项目，即过去五年间“执行董事制引进等治理改革”和“股东价值的增加”的问题。回答的方式包括“重视”、“介于重视与不重视之间”及“不重视”。值得注意的是上市企业中，约半数的企业重视治理改革和股东价值增大。

表 2 - 4

公司治理课题		重视	无关紧要	不重视
治理改革	全体企业	22.3	27.2	44.9
	上市企业	44.9	24.0	28.1
股东价值重视	全体企业	17.0	50.2	26.3
	上市企业	54.6	39.3	5.1

进而，可将“无关紧要”和“不重视”两个因素合并为“其他”，来分析治理改革和股东价值的关系。如表 2-5 所示，在全部企业和上市企业中，重视股东价值的企业约有一半同时也重视董事会改革。但是，在上市企业中，约有一半企业不重视股东价值，但重视治理改革，这是从相关性分析上检验不出来的。

表 2 - 5 股东价值与治理改革

		治理改革	
股东价值		重视	其他
全体企业	重视	41.8	58.2
	*** 其他	19.7	80.3
上市企业	重视	50.0	50.0
	其他	41.9	58.1

如果同时重视治理改革和股东价值增长可称为“重视股东”，那么，在“重视”与“其他”的企业之间是否有经营目标的偏差呢，我们可以在表 2-6 中得到答案。这里的目标是“过去五年间最重要的目标”。全部企业和上市企业中重视股东的企业越来越重视资本效率。特别是在上市企业中，重视资本效率的企业数量甚

但是这与经营的发言权没有必然联系。如果用相关性分析上市企业的“今后”经营发言权和“今后”经营目标之间的关系，这种审定是无意义的，认为股票持有者最具发言权的企业和人为经营者最具发言权的企业之间几乎没有经营目标上的差别。对“重视”、“介于重视与不重视之间”和“不重视”三种回答评 3、2、1 分数。两个的平均值超过 2 的回答是“重视”，没超过 2 的是“其他”。

至超出了重视企业收益的企业。

表 2 - 6 股东重视与经营目标

		过去 5 年间重要度最高的项目			
	股东重视 CG	规模	收益	资本	顾客
全体企业	重视	16.1	42.5	30.0	9.9
***	其他	17.8	52.2	15.2	14.2
上市企业*	重视	14.4	36.9	42.3	5.4
	其他	18.7	46.7	22.7	10.7

综上所述，首先，目前在日本企业中，股东的治理作用并不占据支配地位。大多数企业仍将经营者作为治理的主体。从中也反映出：经营目标也集中在总利润和营业利润等企业收益项目上。但是，随着今后股东和董事会的治理作用的进一步加强，至少是对于上市企业来说，表示资本效率的项目成为今后的经营目标的可能性会显著增大。或者说意识到治理的变化，并且重视起过去五年间资本效率的企业比例也会显著增大。而且大约一半的上市企业回答过去五年间已经开始重视执行董事制度的引进等治理改革以及股东价值增大的问题。

由此可以看出，股东和董事会的治理作用在日本企业中确实是在增强，与之相对应的，资本效率和股票价值的上升已经与企业收益一样成为首选的经营目标。正如一开始所提到的，这一背景是安定股东与交叉持股的解体，以及机构投资者与外国投资家的急速增加。本次调查在资金调配方面没有进行深入。在先前的研究中，企业的资金调配从银行型转变成证券型，并且由此带来了公司治理的变化（大村·益子 2003、宫岛 2003）。特别是随着外国投资家比例的提高，独立董事、执行董事和经营信息的公开化等治理改革也在进行当中。从这个意义上说，本研究的结果与先行研究相符。

那么，这是不是意味着日本的企业体系正在向股东支配型的公司治理，即美国型的企业体系靠拢呢？诚然，在最近这段时间，日本企业一方面希望实现雇用的灵活性，即扩大雇用调整的柔性和非正规雇用的规模，另一方面，又导入业绩导向的绩效工资以实现工资上的柔性。也就是说，一方面要否定长期雇佣，另一方面要引进绩效工资的是为应对公司治理变化的日本企业新的 HRM。那么在这方面，这次的企业调查告诉了我们什么？

### 3 长期雇用和绩效工资

关于工资和雇佣，日本企业应该采取什么样的方针来应对呢？表 3 - 1 中表示的是样本企业的回答。其中，显示到：大约有百分之七十的企业要继续维持长期雇佣，大约有百分之六十的企业要引进绩效工资。另外，从表 3 - 2 中可以看到，在长期雇用的维持(LTE)方面，上市企业和非上市企业几乎没有什么区别，也几乎反映不出规模上的差别。与之相对应的是，上市企业在采取绩效工资的引进(PP)方面随规模的扩大而增多。

表 3 - 1 长期雇用与绩效工资

	全体企业	上市企业	非上市企业
维持长期雇用 ( L T E )	69.4	71.4	69.2
限定对象者维持 ( L L T E )	21.3	19.4	21.9
并非是经营的优先的课题 ( N L T E )	8.7	8.6	8.8

导入成果主义 ( P R P )	57.6	69.9	55.9
没有导入 ( N P R P )	42.0	30.1	44.1

表 3 - 2 长期雇用与绩效工资的分佈

	LTE	LLTE	NLTE	PRP	NPRP
~ 300	67.0	24.6	8.5	48.4	51.6
300-499	71.8	18.9	9.3	59.2	40.8
500-999	70.6	20.2	9.2	63.7	36.3
1000 ~	73.2	20.1	6.7	75.5	24.5
上市企业	71.8	19.5	8.7	69.7	30.3
非上市企业	69.4	21.8	8.8	55.9	44.1

但是，在长期雇佣方面，上面所提到的“限定对象的维持”却可以有多种形式的解释。一种解释是以非正社员的利用为前提，维持“正社员”的长期雇佣。而另一种解释是维持“从事核心业务的员工”的长期雇佣。关于前者，可以认为“限定维持 (LLTE)”与非正社员利用之间是正相关关系。即以非正社员的雇佣为缓冲，维持正社员雇佣的政策，有时可以把它称为核心——边缘模式。与此相对，后者则更接近于“并非经营的优先课题”。至少，对于正社员来说，以女性的早期离职及退休前的外派为前提，维持与职务和地位无关的长期雇用是日本企业现有 HRM 的惯行。表 3 - 3 显示的是经济团体联合会关于“最佳经营管理·市场调查”的结果。根据这个调查，维持包括以兼职和利用派遣为前提的长期雇佣以及正社员的长期雇佣的企业比例超过了 80%。

表 3 - 3 经团联高层管理者·问卷调查

	2003 年	2004 年
今后也以长期雇用劳动者为中心	26.9	29.2
以长期雇用劳动者为中心、扩大临时工·派遣劳动等的比率	57.2	52
长期雇用劳动者以中核业务为限	13.5	14.8
其他	2.4	4.1

日本经济团体联合会(2004)

有効回答 545 社 ( 500 人以上 74 %、500 人未満 26 % )

那么，“维持长期雇用 (LTE)”、“限定维持 (LLTE)”和“并非经营主要课题 (NLTE)”的区别又是以什么为基础的呢？我们可以利用以下指标来进行分析，与五年前相比正式公司成员的增加以及非正式公司成员的增加，作为企业业绩的指标的销售额与利润率与其他公司的比较，事业环境方面，技术革新与制品开发的状态、市场竞争的情况以及对今后事业构成和事业内容不确定性等。将其回答作为说明变量，通过进行全体企业范围内的 Multinomial logistic 分析，来说明调查 LTE、LLTE 和 NLTE 之间的差别。其结果如表 3 - 4 所示。

表 3 - 4 长期雇用政策 (Multinomial logistic regression)

LTE=0 is comparison group				
	LLTE=1		NLTE=2	
	Coef	Std.Err	Coef	Std.Err
reg	-0.1676756**	0.051552	-0.1736393*	0.074068
nreg	0.0379497	0.050586	0.15032*	0.073718
gov	0.3924835*	0.191178	0.1939441	0.282301

share	0.0480327	0.222528	0.2643289	0.30642
emp	-0.2540424**	0.084297	-0.2226877#	0.12144
sales	0.2477193*	0.124632	0.0621917	0.175244
profit	-0.1736181	0.113485	-0.1075783	0.163158
inno	-0.0600722	0.090967	-0.2180732#	0.124454
com	-0.0469264	0.078485	-0.0166927	0.114745
uncer	0.0696561	0.087436	0.3337357*	0.135477
_cons	-0.3797726	0.575161	-2.14594*	0.863322

Pseudo R2=0.0277

LTE=0 is comparison group

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

在表 3 - 4 中, 说明变量包括: ( 1 ) 与五年前相比的正式公司成员的增减 (reg : 从 20% 减 = 1 到 20% 增 = 7 阶段)、( 2 ) 非正式员工的增减(nreg : 同样是 7 阶段)、( 3 ) 改革(gov : 重视 = 1、其它 = 0)、( 4 ) 股东价值(share : 重视 = 1、其它 = 0)、( 5 ) 从业人员规模(emp : 1000 人以上 = 4、500 ~ 999 人 = 3、300 ~ 4999 人 = 2, 不到 300 人 = 1)、( 6 ) 与其他公司相比的销售额(sales : 上涨 = 3、没变 = 2、下降 = 1)、( 7 ) 与其他公司相比的利润率(profit : 同样是 3 阶段)、( 8 ) 技术革新的速度(inno : 较快 = 5、缓慢 = 1, 共阶段)、( 9 ) 市场竞争的情况(com : 同样是 5 阶段)、( 10 ) 事业不确定性的程度 ( uncer : 同样是 5 阶段 ), 非说明变量是以 LTE=0 作为基准, LLTE=1、NLTE=2。

从表中可以看出, 执行董事等治理方面改革的导入提高了 LLTE 的可能性, 而股东价值重视对 LLTE 和 NLTE 都没有起到有实质意义的影响。与此相对, 正社员的增多与 LLTE 和 NLTE 呈负相关。换言之, 如果正社员减少幅度加大的话, LLTE 和 NLTE 的可能性就会提高, 并且是由 LLTE 和 NLTE 系数的绝对值大小决定 NLTE 可能性的变化。简而言之, 对于现实中陷入困难的企业来说, 采取“限定维持”以及“放弃”的可能性提高了。另一方面, 非正社员的增多与 NLTE 呈正相关的关系, 即由于对非正式员工的使用是维持长期雇用的前提, 因而非正社员的增多便意味着对长期雇佣的放弃。从这个意义上来说, 一开始的“限定对象维持”可以解释成“限定核心业务”。因此, 在下文中, 将“限定维持”与“并非经营主要课题”进行合并, 统称为“对长期雇用的放弃 ( NLTE ) ”。

下面, 我们对其它因素进行一下分析, 首先, 从业人员规模与 LLTE 和 NLTE 呈负相关关系, 即规模的扩大增大了维持长期雇用 ( LTE ) 的可能性。另一方面, 在企业业绩方面, 与其它公司相比的销售额增多对提高以 LTE 为基准的 LLTE 可能性起一定作用。在事业环境方面, 在 10% 的有意水平上, 技术革新与制品开发的速度降低 LLTE 的可能性 ( 也就是说提高了 LTE 的可能性 ), 值得注意的是, 事业不确定性的增大提高了 NLTE 的可能性。

这样一来, 决定企业雇佣政策的就是实际中正社员的雇佣维持可能性。也就是说, 当正社员的减少不可避免时, 回答长期雇用“限定维持”和“并非经营主要课题”的公司比例便随之增加。另一方面, 非正社员的增多提高了回答 NLTE 的可能性。但是, 对于上市企业来说, 非正社员的增多与 LLTE 呈负相关关系。也就是说, 非正社员的增多提高了长期雇佣的维持 ( LTE ) 可能性。在前面表 3 - 3 所示的经团联的调查中, 已经有大约一半的企业的回答是以非正社员的增大为前提的长期雇用的维持。假如考虑到对经团联调查作出回答的企业一般是大企业, 那么也可以说有关上市企业的缓冲假说是成立的。但是, 在这些大企业中, 实际上正面临着正社员减少的问题, 因而不得不逐渐放弃长期雇佣。

其结果是到目前为止, 样本企业中大约百分之七十的企业回答将会维持长期雇佣。令人惊讶的是, 此前日本企业的长期低迷, 特别是经历了如图 1 - 2 中所示的收益性危机之后, 明确否定长期雇佣的企业却仍旧没有增加多少。近一段时期, 各大传媒都纷纷报道, 由于单纯依赖企业已经不能保证雇佣的稳定性, 因而需要通过提高自身的“被雇佣能力”来保证雇佣的稳定性。然而, 企业的人事担当者的回答却截然不同。

对于非上市企业, 非正式公司员工的增多与 LLTE 和 NLTE 的回答呈正相关。

此前的这些回答始终是人事担当的见解。但是在经济团体联合会的调查中, 包括利用非正式公司员工在内的大约百分之八十的企业的回答是维持长期雇用。

事实上，根据连续工龄的统计数据，二十世纪九十年代，长期雇用模式并没有发生本质上的变化（Kato,2001）。

那么，绩效工资导入给公司治理以及其他因素带来了什么样的影响呢？我们使用和前面一样的说明变量，对全部企业、上市企业以及非上市企业分别进行对数分析，分析结果如表 3 - 5 所示。表中，取消了正社员与非正社员的增减，取而代之的是否能维持长期雇用(lte)的说明变量，它是以前面分析中的对 LTE 的回答是 1，对 LLTE 和 NLTE 的回答是 0 为基础的。而且，对于非说明变量（PRP）来说，规定导入了绩效工资的为 1，未导入为 0。

表 3 - 5 绩效工资的要因 (Logit estimates)

PRP	全体企业	上市企业	非上市企业
lte	-0.1996098	-0.0559	-0.1897721
gov	0.5331685**	0.9138994*	0.3635294#
share	0.3740602*	-0.14072	0.6238594*
emp	0.2550401***	0.217796	0.2655631**
sales	0.217978*	0.5496994*	0.1916083#
profit	0.0372989	-0.31278	0.0904924
inno	0.018297	0.217579	-0.0207023
com	-0.0139801	-0.17678	0.0143024
uncer	0.0767792	0.032069	0.0942674
_cons	-1.099769*	-0.81347	-1.196075*
Pseudo R2	0.0401	0.075	0.0334

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

从表 3 - 5 中可以看出，在全部企业中，提高绩效工资引进概率的主要因素的是治理改革和股东价值重视的行为以及从业人员规模。此外，销售额也起到了一定的作用。但是，对于上市企业来说，公司治理和规模却没有起到相应的作用。此外，需要指出的是，作为重要因素的能否维持长期雇佣的雇佣政策也没有对绩效工资的引进起到多大的作用。也就是说，雇佣政策与成果主义人事政策的决定是相互独立的。

在表 3 - 6 中，从同样的观点显示了有关长期雇用维持的对数分析结果。前面的分析中，在全部企业中正社员的增多和从业人员的规模加强了长期雇用政策的维持政策这一推论在这里得到了很好的证明。与此相对，提高放弃长期雇佣政策可能性的因素有百分之十有意义。可以确认的是存在对治理改革的重视程度、较之其他公司的销售额低迷状态以及事业环境的不确定性。但是，对于上市企业来说，以上所列举的要素对雇佣政策没有起到有意义的作用。也就是说，可以认为对长期雇佣维持本身的决定与正社员和非正社员的增减以及治理因素没有直接联系。并且对于非上市企业来说，可以推测出与前面相同的分析，也就是非正社员的增多与长期雇佣的废止有着密切联系，这一点是可以确认得到的。

表 3 - 6 长期雇用的要因 (Logit estimates)

LTE	全体企业	上市企业	非上市企业
reg	0.1696018***	0.023924	0.1976952***
nregu	-0.0714948	0.16091	-0.1481353**
gov	-0.3353351#	-0.58318	-0.2975608
share	-0.115854	0.104299	-0.3079196
emp	0.2438258**	0.356482#	0.2033721*
sales	-0.1903418#	-0.28117	-0.1820681
profit	0.1526035	0.340093	0.0902234
inno	0.1089342	0.224429	0.1107176
com	0.0373766	-0.2461	0.0874891



uncer	-0.1436099#	0.005248	-0.1532867#
_cons	0.2606688	-0.60881	0.5385946
Pseudo R2	0.0292	0.0776	0.0359

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

正如一开始所提到的，本稿目的是研究在公司治理的变化下日本企业的 HRM 政策的变化情况。在全部企业中，对维持长期雇佣政策的企业与放弃长期雇佣政策的企业之间是否存在 HRM 政策的不同进行分析。表 3 - 7 显示了在维持长期雇佣的企业（LTE）和放弃长期雇佣的企业（NLTE）中各自人事政策采用比例以及它们的差别（L-NL）。正值表示积极的人事政策的采用，负值表示的是消极的人事政策的采用。观测 5% 有意水平的项目，可以确认到：与放弃长期雇佣的企业相比，维持长期雇佣的企业在“刚毕业大学生的定期采用”、“从业人员的全员训练”以及“工会与交流”方面是积极的，而在“人事费用的灵活化”和“在成果待遇方面的差别”等方面则表现的比较消极。前者表示日本企业传统的 HRM 政策，后者则意味着已经脱离了传统的 HRM 政策。至少从放弃长期雇佣的企业角度来看，以上分析恰恰是相反的，即长期雇佣政策仅是作为日本企业传统 HRM 政策的一环而得到维持。

表 3 - 7 长期雇佣与 HRM 政策

	LTE	NLTE	L-NL
雇用新规毕业生	69.5	54.2	15.3***
非正社员的活用	60.9	66.4	-5.5#
人件费的柔化	33.9	50.5	-16.6***
根据业绩的待遇格差	73.3	79.2	-5.9*
全员的培训	55.5	47.9	7.6*
一部分的培训	31.8	35.4	-3.7
晋升的早期化	13.4	12.5	0.9
职业生涯的区别	9.7	10.9	-1.3
限制管理人员的增加	10.6	13.8	-3.2#
经营干部的特别培训	13.3	13.8	-0.5
职业生涯开发支援	9.8	9.1	0.7
家庭生活支援	25.8	21.1	4.7#
心理健康	27.7	25.3	2.4
女性管理人员登用	18.1	17.4	0.7
残疾人雇用	28.2	24.0	4.2
与工会的交流协商	39.1	32.8	6.3*
经营理念的传达	67.1	62.8	4.4

t-test: \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

表 3 - 8 显示的是引进绩效工资的企业（PRP）与未引进绩效工资的企业（NPRP）之间的 HRM 政策区别。观测 5% 有意水平的项目，引进绩效工资的企业在“业绩待遇方面的差别”方面最积极，并且可以看出在“人事费用灵活性”、“限定一部分人的训练”、“选拔的早期化”、“管理职位和专业职位的职业区别”、“经营干部培养的特别计划”以及“职业支援”等试图变革现有 HRM 的人事政策方面也是积极的。而且为了推进成果主义的人事政策，在“对从业人员进行经营理念和经营目标的传达”方面也表现出了积极的一面。进而，在“心理健康”方面，则反映出了业绩主义人事政策推进的副作用。与此相对的是，“新毕业大学生定期采用”这一现有 HRM 政策，正如预料的一样表现出了消极的一面。

表 3 - 8 绩效工资与 HRM 政策

	PRP	NPRP	P-NP
新規毕业生採用	62.3	68.6	-6.3*
非正社員の活用	64.0	60.4	3.6
人件費の柔化	43.4	32.9	10.5**
成果による処遇格差	89.3	56.1	33.1***
全員の培训	55.0	50.6	4.4
一部の培训	35.5	28.8	6.7*
晋升の早期化	16.8	8.0	8.8***
职业生涯的区别	13.0	5.8	7.3***
管理職の制限	11.9	10.8	1.2
经营干部的特別培训	16.6	9.1	7.4**
职业生涯开发支援	12.5	5.4	7.1***
ファミリーフレンドリー	25.6	22.1	3.5
メンタルヘルス	31.1	21.2	9.9***
女性管理職登用	19.9	15.1	4.9*
障害者雇用	27.8	25.5	2.4
組合与のコミュニケーション	38.8	34.9	3.9
经营理念的传达	70.7	58.9	11.8***

t-test: \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

对维持长期雇佣的企业与引进绩效工资的企业的 HRM 政策进行比较后，我们可以知道，前者试图维持现有的 HRM 政策，而后者试图变革这一 HRM 政策。在下一节中我们将要讲到维持长期雇佣的同时引进绩效工资是日本企业的新的前进方向。但是，也存在性质不同的各种要素。因此维持长期雇佣的同时引进绩效工资的稳定性还不能得到确认。下面，我们将对这一点进行研究。

#### 4 日本企业的多样性

以上可以看出，日本企业的公司治理在进行变化的同时，大约有百分之七十的样本企业仍然维持着长期雇佣，同样的大约有百分之六十的样本企业正在引进绩效工资。那么，怎样理解这二者的关系呢？

如表 4 - 1 所示，其中显示的是长期雇佣维持以及绩效工资引进的组合。表的横行表示的是长期雇佣的维持(LTE)与放弃(NLTE)的区别，表的纵列表示的是绩效工资的引进 (PRP) 与未引进 (NPRP) 的区别。那么，就得到了四种组合方式，并且各个部分表示这四种组合方式在全部样本企业中的所占比例。也就是，在样本企业中四种组合方式的比例是：大约百分之四十的样本企业在维持长期雇佣的同时引进绩效工资 (LTE+PRP)；大约百分之三十的样本企业在维持长期雇佣的同时没有引进绩效工资 (LTE+NPRP)；大约百分之二十的样本企业否定长期雇佣的同时引进绩效工资 (NLTE+PRP)；大约百分之十的样本企业放弃长期雇佣的同时也没有引进绩效工资 (NLTE+NPRP)。

表 4 - 1 4 种模式

	PRP	NPRP
LTE	39.7	30
NLTE	18.2	12.2

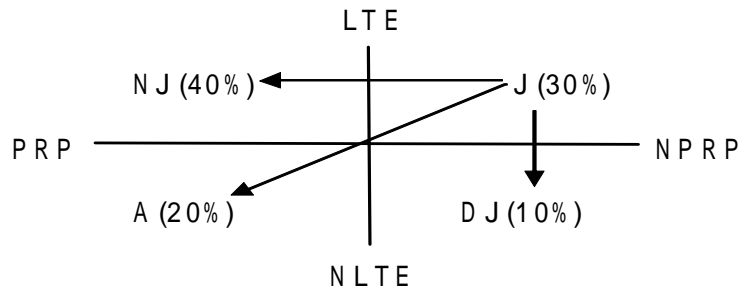
那么，如果把右上方 LTE+NPRP 当作日本企业现有的 HRM 看待的话，那么，与之相对应的，左下方的 NLTE+PRP 则可以被称作所谓的美国式 HRM。那么公司治理发生变化的同时，可以设想从右上方向左下方进行移动。也就是说随着股东支配型的公司治理作用的加强，长期雇佣与年功工资的 HRM

(LTE+NPRP) 被废弃，雇佣流动化和成果主义的 HRM (NLTE+PRP) 占据支配地位。在一段时期内这样的理论是占优势的。但是，实际上，相对于 NLTE+PRP 型，向 LTE+PRP 型的转移是占支配地位的。也就是说，在维持长期雇佣的基础上，引进绩效工资是日本企业前进的新方向。

在 Jackson(2004)中也可以看到同样的见解。其中，以宫岛 (2003) 的财政综合研究所调查为基础，将日本企业的类型分成一下几种类型。一种类型是，随着从间接金融向直接金融的企业财务上的变化，特别是伴随着外国投资家的增多，部分企业开始向董事为外部董事成员或委员会设置公司形态等美国型治理形态转变，与之相应的，在 HRM 方面放弃长期雇佣和引进绩效工资。这类企业被称为 Quasi-US 型企业。另一种类型是，虽然引进了执行董事，但同时治理的结构还保留着现有形态。以上这样的企业群可以被分为两种类型。一种是在维持长期雇佣的同时引进绩效工资的企业群，被称作 J-Hybrid 型企业。另一种是，维持长期雇佣的同时也维持年功工资的企业群，被称为现有的 J 型企业。在样本企业中，Quasi-US 型企业约占百分之十七，J-Hybrid 型企业约占百分之二十九，而 J 型企业占了剩下的百分之五十四。

这样，通过公司治理和 HRM 这两方面，显现出了日本企业的多样性。正如此前看到的，在公司治理方面，股东重视的倾向在逐步加强。特别是在上市企业中，大约有一半的企业把股东价值重视和治理改革当作经营课题。与此同时，HRM 的政策也在变化中。但是，从这个方向上来看，与从股东重视的治理直接否定长期雇佣相比，还是存在在维持长期雇佣的基础上谋求引进绩效工资的企业群。这被称为日本企业前进的新方向，称为 New-J (NJ) 型企业。另一方面，在公司治理方面，把更加清晰明了的美国企业作为榜样，谋求放弃长期雇佣和引进绩效工资的企业群也是存在的，这种企业被称为 A 型企业。在公司治理的变化下，日本企业的分歧表现为如图 4 - 1 的样态。

图 4 - 1 日本企业的分化



如果把右上方的 J 型企业看作是现有的日本企业的话,那么具有代表性的日本企业逐步分化为向 NJ 型企业和向 A 型企业发展的两种方向。也就是说,现有日本型企业也就是 J 型企业要进行变革,应选择的道路不是 NJ 型企业方向就是 A 型企业方向。还有一个就是否定长期雇佣的同时也没有引进绩效工资 (NLTE+NPRP) 的 DJ 型企业。如果可以把 NJ 型企业与 A 型企业理解为是现有 J 型企业变革的方向的话,那么 DJ 型企业就可以被看作是放弃对现有 J 型企业的变革,也就是现有 J 型企业的退化形式。那么,这些多样的选择是以什么为基础的呢?特别是 NJ 型企业与 A 型企业的分化的理由是什么呢?

我们来看一下有关规模和公司形态的数据结果。如表 4 - 2 所示, L+P (LTE+PRP) NL+P (NLTE+PRP) L+NP (LTE+NPRP) NL+NP (NLTE+NPRP) 分别表示的是 NJ 型企业、A 型企业、J 型企业和 DJ 型企业。在表 4 - 2 中,大规模企业中的 NJ 型企业的比例较高,相反小规模企业中的 J 型企业以及 DJ 型企业的比例较高。另外,在与规模相关的方面,上市企业中的 NJ 型企业的比例在增大。

表 4 - 2 模式的分布

	L+P	NL+P	L+NP	NL+NP
~ 3 0 0	31.8	16.4	34.7	17.1
3 0 0 ~ 4 9 9	40.9	18.5	30.7	9.9
5 0 0 ~ 9 9 9	43.8	20.2	27	9
1 0 0 0 ~	55.8	19.6	17.2	7.4
上市企业	50.5	19.5	22.1	7.9
非上市企业	38.1	18	31	12.9

现在我们将对这四种模式进行一下 Multinomial logistic 进行进一步分析,分析结果如表 4 - 3 所示。说明变量如第三章中的分析一样,在治理项目中有股东价值重视(share)、执行役員制的引进等治理改革(gov);在企业业绩项目中,有与其他公司对比的销售状态(sales)、以及利润状态(profit);在事业环境方面中,有技术革新速度(inno)、市场竞争的激烈程度(com),以及事业内容的不确定性(uncer);还有从业人员规模方面的有关近五年业绩状况(busi)的报告。回答中,对于“上升倾向”、“高位稳定”以及“下降后上升”的比分为 1,对于“上下变动”、“上升后下降”、“低位稳定”以及“下降倾向”的比分为 0。作为从属变数的四种

模式有以 NJ 型为基准的 L+P、现有 J 型的 L+NP、A 型的 NL+P 以及 DJ 型的 NL+NP 之间的比较。

表 4 - 3 4 模式的相关 (Multinomial logistic regression)

L+P=1 is comparison group			
	L+NP=0	NL+P=2	NL+NP=3
gov	-0.6370168**	0.2284049	-0.1112121
share	-0.5029157*	-0.0128009	-0.066875
emp	-0.2516944**	-0.1952452*	-0.4502822***
busi	-0.2598794	-0.3781167#	-0.3418239
sales	-0.2590311*	0.0938558	0.0402054
profit	0.0391851	-0.0734383	-0.1891707
inno	-0.0517125	-0.1761617#	-0.0974612
com	-0.0189621	-0.0585499	0.0641823
uncer	-0.1228386	0.0838259	0.0810062
_cons	1.854575**	0.3463718	0.0378983

Pseudo R2=0.0335

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

应该指出的是，区别 L+P(NJ)型和 L+NP(J)型的变数有股东价值重视以及治理改革也是非常重要的一点。也就是说这两个治理变量增大会产生提高基准 L+P 型的选择可能性的作用。并且，治理变量作用范围是在 L+P 型和 L+NP 型之间的。与此相对，对于 L+P 型和 L+NP 型之间的选择问题，比起高于其他公司销售额的 L+NP 型，更倾向于选择 L+P 型。另一方面，对于 L+P 型和 NL+P 型之间的选择问题，若今年业绩状况良好，作为事业环境的技术革新速度较快的话，比起 NL+P 型，选择 L+P 型的可能性会提高，并且有百分之十的优势水平。如从表 4 - 2 结果中推测得到的，对于全部这四种模式来说，从业人员的规模越大，选择 L+P 型的可能性就越高。

关键是，NJ 型的日本企业一般都是大型企业，并且在股东重视的治理改革方面与现有的日本型（J 型）企业有所区别。但是，股东重视的治理改革，并不意味着否定长期雇用，而是选择了这样一条道路，即在维持长期雇用的基础上引进绩效工资。另一方面，同样的，相对于有股东重视治理改革倾向的来说，L+P 型企业具有近年业绩状况良好以及技术革新和制品开发速度较快等特点，可以与 NL+P 型企业区别开。换句话说，由于近年业绩状况不好，NL+P 型企业不得不否定长期雇用。这也说明了面对正社员实际减少的问题，放弃长期雇用的压力在增加，这与第二章的分析结果正好吻合。这样就可以理解成 L+P 型企业为了应对技术革新和制品开发，试图在维持长期雇用的基础上引进绩效工资。

最后，我想指出余下的一些课题。首先，关于上面所写的，有必要从经营战略的观点明确指出四种模式的特质。HRM 的变化受到来自公司治理变化影响的同时，也受到来自经营战略的影响。对于股东重视的公司治理的压力，从技术革新和制品开发的经营战略角度，选择长期雇用和绩效工资的组。因此有必要讲明经营战略与 HRM 的关系。

第二,正如此前所分析到的,日本企业把长期雇用于绩效工资的组合作为崭新的日本型(NJ型企业体系选择的同时,这种组合是否具有稳定性还不是很明确。如我们已经讲到的,维持长期雇佣是传统HRM政策的一个环节。与此相对,绩效工资的引进是革新HRM政策的一个环节。因为由不同性质要素构成,所以NJ型企业被称为杂交型企业。但是,由不同性质要素构成的体系是否具备稳定性这一问题还没有得到确切证实。与此相对,由于A型完全是现有J型的转换型,所以意图本身是很明确的。但是在否定雇佣稳定性的基础上,追求绩效工资的工资变动的体系最终是否稳定同样也没有得到确切证实。

第三,无论是NJ型企业还是A型企业,二者都有赖于绩效工资是否发挥了良好作用。但是,绩效工资的引进是否如期望的一样发挥作用现在也没有确切的答案。也许大多数还是否定的观点(高桥2004)。可是,如果试图对现有J型企业进行变革,就不可忽视成果主义的作用。在这个意义上,有必要对绩效工资的作用进行更进一步详细的分析。

### 参考文献

- [1] JACKSON, G., (2004), "The Changing Role of Employees in Japanese Corporate Governance: Participation, Adjustment and Distributional Conflict", RIETI 政策シンポジウム(経済産業研究所)「多様化する日本の - 特定モデルへの収斂か -」提出論文、2004年10月22日、in Aoki, M., Jackson, G., MIYAJIMA, H., eds. Corporate Governance in Japan: Organizational Diversity and Institutional Change, Oxford University Press. Forthcoming.
- [2] KATO, T., (2001), "The End of Lifetime Employment in Japan?", Journal of the Japanese and International Economics, 15, 489-514.
- [3] 大村敬一・増子信『日本企業の改革』日本経済新聞社。
- [4] 宮島英明(2003)「進展する改革と日本企業の再生」財務省財務総合政策研究所。
- [5] 高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義』日経BP社。

## Corporate Governance Reform and Diversity of Japan's Employment System

Miyamoto Mitsuharu

(Senshu University, Economic Department, Tokyo, Japan 214-8580)

**Abstract:** After bubble economy collapsed, Japan's firm system faced two institutional reforms: corporate governance reform and human resource management (HRM) reform. The former reform focused on shareholder's value while the latter emphasize HRM. Does Japan's firm system converge to America's system or Japan's firms are developing a new system? This paper bases on JIL's survey, explores ongoing reform of corporate governance and HRM. Section 1 analyzes some questions in the process of corporate governance reform and HRM reform from the perspective of institutional complementarities. Section 2 discusses corporate governance reform based on JIL's survey. In section 3 this paper analyzes HRM reform from the perspective of long-time employment and performance wage. Finally, section 4 provides four possible mode of Japan's firm system in the process of corporate governance and HRM reform.

**Key words:** Corporate Governance; HRM reform; firm system

**收稿日期:** 2006-03-20;

**作者简介:** 宫本光晴, 男, 日本东京専修大学经济学部教授。