

# 創価経営論集

---

第41巻 第2号 2017年3月

---

## 論文

- Management of older workers and evolution of the psychological contract in Japan  
..... ドボルー・フィリップ (1)
- 人的資源管理理念の発展における人間主義的視点の系譜  
学士課程教育における教科書のための研究ノート..... 栗山 直樹 (15)
- ソニーグループの経営戦略と財務情報分析..... 平岡 秀福 (35)
- シンガポールにおけるコーポレート・ガバナンス  
— ガバナンス・コード導入のプロセスと意義 — ..... 中村みゆき (49)



# Management of older workers and evolution of the psychological contract in Japan

Philippe Debroux

## **Abstract**

Developing a conceptual and practical understanding of employee-employer relationships is a central concern to the practice and research of human resource management (HRM). HRM is fundamentally a people-focused activity 'manifested in a series of investments in observed human behavior and perceived potential, as assessed or inferred by employers and their agents such as HR managers, line-managers, supervisors, project team leaders, and so on, with the objective to add value to organizations as they pursue strategic business objectives' (Rowley and Jackson, 2011). In Japan, traditional notions of employees pursuing their career within one organization and exchanging loyalty for a sense of employment security can be seen as a form of deal between individual employees, individual organizations, and the government and other public institutions. This paper develops an HRM perspective on the management of a specific segment in the labor market; namely, older workers in the context of a developed economy with a rapidly ageing society (Jackson and Debroux, 2016).

## **The basis of the psychological contract in Japan: practice and concept**

An individual's career can be assumed to develop over time through made and received experience and through self-perception and through processes of self-expectation. The assumption at this initial stage is that human (social) relationships are formed through interaction between individuals as members of social groups. As Giddens states it, (1991) it can be assumed that these interactions and the relationships they form and nurture are bounded by space and time: they also express purpose, fundamental among which is physiological, psychological and sociological survival and, based on it, a fundamental sense of security, well-being, and optimism in response to current and in anticipation of future events.

Once individual workers have been selected, they continue being selected until they are either de-selected, or they de-select themselves. HRM practitioners make worker selection decisions

on the basis of past experiences, current perceptions, and future expectations: in this sense they are strategic from both the employer and employee perspectives and are culture-specific in terms of the normative values, expectations and behaviors they elicit (Rowley and Jackson, 2011). In HRM practice, strategic decisions leading to staff selection and/or de-selection are influenced by the formal and perhaps implicitly institutionalized policies that, when made explicit, might be interpreted as artefacts or observable expressions of organizational or sector-based cultures. In Japanese contexts for HRM policy-making, such ‘common sense’ assumptions are likely to be communicated and ‘learnt’ only implicitly, much as the psychological contract appears ‘implied’ when compared against a written tangible contract of employment (Jackson, 2013).

Other factors that contribute to influence decisions related to employees’ selection and/or de-selection are for example, social perceptions of what is or is not available in the labor market, internal and external to the organization, for a particular work function or role. In other words, it relates to the extent of the possibility of replacement of an individual worker. Economic factors also exert a key strategic influence: for example, in Japan older workers are generally considered ‘more expensive’ than younger workers, due to the traditional wage calculations that are based on Lazear (1979) theory of differed wage. Similarly, regulations based on chronological age are key factors as shown by the pension reform that lift up the eligibility age for access to public pension. It determines at what age an employer might or must de-select an individual worker (Minister of Health, Labor and Welfare – MHLW, 2014).

As Jackson (2013) points out the term ‘older’ workers suggests, invoking the definition of HRM stated here above as the strategic management of ‘assets’ or human capital, a perceived boundary between older and younger workers. It suggests a chronological advancement from ‘younger to older’, thus reinforcing notions and assessments of biological and chronological age in the wage system and career development schemes. However, invoking HRM contexts for managing ‘older’ as opposed to ‘younger’ workers might carry with it some stereotypical viewpoints from broader social contexts. For example, prejudices may emerge that ‘older’ workers are likely to be less productive than their ‘younger’ counterparts and slower to learn or be retrained. It could be argued that: ‘IT business is not suitable for old people’ or that ‘we need salespeople who are able to grasp the latest trend on the market in order to know what our customers want. In many respects older employees struggle to make sense of new things; it is very hard to retrain them, all the more that large differences exist between old workers potential and that health issues may hinder their involvement in projects’ (Jackson, 2013).

Rousseau defined psychological contracts in terms of ‘individual beliefs’ that, when expressed and negotiated over time and across contexts for employment, inform the terms and conditions of a

reciprocal exchange agreement between the employee and the organization' (Rousseau, 1995). Once selected for employment, and again through early stages of the employment relationship, new employees are assumed to receive and / or infer 'promises' that guide their current experience and future expectation of employment and career (Rousseau, 1995). These promises are filtered through the individual worker's perception. Indeed, an individual worker's assessment that employer-made promises are not being kept can lead to loss of trust in the relationship and thus of perceived contract violation or breach (Briner and Conway 2005).

For Rousseau, psychological contracts are guided by promises, actual and or inferred - and binding power such promises exert. They suggest that all participating parties are bound by a set of reciprocal obligations when agreements are concluded, regardless of whether these agreements are captured visibly and tangibly in the form of a written document, or whether they are perceived by one or other party as being such. The employment system determines the type of relationship that the organization shares with its employees and negotiates with them over time. To illustrate, it is traditionally argued that workers in Japan who have been selected and granted an expectation of continued employment tend to adopt an organizational identity ahead of an individual professional identity (Jackson and Tomioka, 2004). The extent to which this expectations and thus psychological ties of contracted obligation to the company still holds true is a question addressed later on in this paper. There is still a debate about the extent to which the perceived need for a new kind of psychological contract comes as a result of employee and employers expectations of employment relations converging with the more transactional type of contract considered closed to what is considered as 'American' model or whether if a hybrid form of governance incorporating American and Japanese practices and values is emerging (Jackson and Tomioka, 2004).

### **The lack of a strategic vision on older workers' employment**

Evidence suggests that Japan has been successful in social and economic terms in the management of older workers. Historically, policy-makers in Japan have tended to encourage through both incentive-driven and coercive measures the unemployed or inactive back into jobs or urge those in employment to delay retiring. Unemployment allowances (amount of allowance and duration of eligibility) are not generous compared to what is available in most Western European countries (Debroux 2016). The workfare policy was put in place in order to avoid a long disconnection from the labor market that was thought to be detrimental to the workers and to society. To some extent it may be said that is is attuned to the socio-cultural norms inducing Japanese people to continue to remain active in one capacity or another in order to contribute to society and to avoid becoming a burden to others, especially family and community (Martine, 2012). As claimed (Fujimura 2015)

on the basis of a 2008 survey commissioned by Japanese government the willingness to work at old age in Japan seems to be higher than in European countries. It may be argued that those figures must be taken cautiously because they may also reflect the relatively low level of pension in Japan, especially compared to the European welfare states (OECD 2014) and the still lower level of health and welfare support. Those elements may induce elderly people to stay on the labor market although they may prefer to retire completely.

Despite this caveat it is true that older Japanese people tend to stay in the labor market in larger numbers and for longer time than in most European countries (ILO, 2014). It has given the opportunity to companies to utilize retired dedicated human resources at reasonable cost and to the public authorities the possibility to slow down the rising deficit of the social security system. In view of the demographic decline and to answer to societal need for inclusiveness of elderly people in society Japanese public authorities go even further in the direction of longer career through initiatives launched in the 2000s 'to create a society where it will be possible to work without age limit' or with the project of 'concretization of employment up to 70' of the Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers (JEED) in 2010 (JEED, 2010). Those initiatives are in line with those followed in the European Union that also aim to create a society that gives the opportunity to remain in the labor market without any kind of discrimination, including age discrimination (Yamazaki and Ide 2015).

However, such workfare-based policy comes with complications, even paradoxes. Overall, it could be argued that traditional policies and practices of Japanese human resource management in relation to employing older workers require significant revamping under the impact of demographics, the socio-cultural context, the regulatory environment and the subsequent need for changes in the social security system. In addition to the challenges regarding labor policy, changes in the labor supply structure (overall reduction in the labor force on the one hand, increase of women and older people in the labor market on the other) urge public authorities and companies to consider utilizing elderly workers more efficiently and effectively as part of a new employment deal (Debroux, 2016).

Japanese authorities and companies (with a number of exceptions, though) have never really thought until recently about policies that would favor old workers' work in good conditions (decent wage, consideration of age limitation in term of working hours, mobility, scope of work). Many elderly workers occupy under-qualified jobs. They are also not given the opportunity to acquire new skills and they are not paid fairly. Other older workers occupy qualified jobs similar to those they were performing before retirement and are reasonably rewarded. However, it has so far reflected more an opportunistic behavior of the organizations, i.e., the opportunity to utilize existing skills at

low cost, and not a strategic policy aiming to optimize the talent of older workers.

HRM system was never static and with the rapid progress of technology and market changes doubt over the relationship between productivity and age under the seniority system started to emerge since the 1980s. Since that time Japanese companies have had increasing difficulty justifying the wage levels of workers (especially old workers) with highly firm-specific skills. Besides the traditional practice of transfer to affiliated companies, they have attempted to manage a transition toward retirement with age curve flattening for the over 50 workers and early retirement schemes in order to cope with their high cost associated to seniority-based wage system (Sueki, 2013). This has led to claims of breaches of the psychological contract increasing rapidly from the 1990s onwards because of wage and career stagnation, forced retirement or transfer in another organization offering lower working conditions than what was promised at the time of the selection (Martine, 2012).

By and large management of pre-retirement senior employees over 50 was largely based on the premise of long-term trust and loyalty during the all post-war period. Companies are overall still committed nowadays to take care of the older workers in a legal environment limiting drastically the possibility of lay-off of permanent workers and imposing increasingly coercive measures in order to foster employment of older workers (Debroux, 2016). This still occurs in the framework of a relational-type psychological contract in an internal labor market, albeit with increasingly flexibly interpreted promises and the subsequent problems of breach and violation pointed out here above. Employees who perceive themselves 'marketable' in the labor market tend to welcome more and more clearly HRM systems that explicitly recognize individual achievement, rationalization and efficiency'. Furthermore, they no longer automatically 'perceive their employers as benevolent' and as a consequence 'do not expect them to be so' (Debroux, 2011).

But, they still broadly expect the organization to respect its promise of long-term job guarantee up until mandatory retirement, to give the opportunity to enjoy welfare corporatism and to reward long-term commitment to the organization. Both management and workers seem to believe that adoption of performance-driven appraisal and reward systems is not incompatible with long-term commitment. Although some of them links it partly to individual performance, the very large majority of companies continue to pay a retirement allowance based on tenure that reward significantly better the workers who stay in the organization for more than 20 years (Sueki, 2013).

At the same time, though, the relatively low level of investment in training of the over 50 years old workers indicates that the logic of constant up-skilling of workers expected to be given increasingly complex types of jobs does not fully apply to the large majority of them (Debroux, 2016).

Since 2004 companies of more than 50 employees are obliged to devise measures in order to keep

workers at work until 65. However, until 2013 they were allowed to re-hire the retired workers they wanted (Sueki 2013). As a result they were able to devise policies enabling them to take advantages of existing skills and experience and to keep selected older workers beyond mandatory retirement age at relatively low cost. For similar full-time jobs workers could be paid wages about 30-50 per cent lower than before retirement, which made them competitive compared to younger workers. This was made possible because of the characteristics of the in-work pension system but also of financial incentives complementing the pension of retired workers. The immense majority of them lose permanent status when they retire and are re-selected under contractual status offering lower reward and no fringe benefit (Debroux, 2016). For example, companies receive subsidies for offering reemployment or extended employment. Wage subsidies are also available through the unemployment insurance system to full-time workers aged 60-64 who earn less than 75 per cent of their former wages, so the take-up that is paid through the unemployment system is low (Martine, 2012).

So, it could be argued that mandatory retirement age for permanent employees at 60 in large companies combined with *de facto* acceptance of age discrimination, and large differential of treatment between regular and non-regular employment, has largely contributed to explain the higher labor force participation rates for older workers after retirement. Some marginal elements of the pre-retirement relational contract are maintained so far in the sense that many companies often keep retired workers in jobs of ancillary nature that are not absolutely necessary for corporate performance. It gives the opportunity to some retired workers to complement their pension income before smoothly retiring for good. However, overall the psychological contract significantly changes of nature after retirement. Reflecting the cost-driven strategy it departs from the relational contract of implicitness, flexibility of the interpretation of the promises, and informality of the agreement. It becomes mostly of transactional nature, i.e., based on contractual clear time frame, scope of occupations, monetary valuation, specificity and explicitness of promise. A set number of defined tasks with limited commitment become the rule. The separation between pre and post retirement is clear-cut.

### **The difficulties to implement the recognized necessary changes**

The current political legal, demographic and socio-economic changes force companies to reconsider relationships with the pre-retired and retired workers in a different light. The evolution cannot be separated from the relationships with the younger segments of the workforce. The legal obligation since 2013 to keep on payroll all workers wishing to work until they are 65 years old is bound to have huge implications on the manner Japanese companies manage the whole workforce.



The Lazear (1979) logic does not appear to be sustainable anymore in an aging society and with retirement at 65 without complete transformation of the existing HRM policy in regards of wage and career development. Since 1998 the law forbids to set the mandatory retirement age of permanent employees at below 60 years old but companies are now free to keep age at 60, set an higher age or scrap the retirement limit all together. For the time being few companies (around 15% of listed companies) are shifting mandatory retirement of permanent employees from 60 to 65 (Ministry of Health, Labor and Welfare, 2015). However, pressure can be expected to mount in the following years alongside with the gradual (one more year every three years ending up to 65 years old for all workers by 2025) moving up of the eligibility age of the earning-related based part of the pension (MHLW, 2014).

Financial support is expected to remain in place to compensate somehow the income drop but, nevertheless, it will be increasingly difficult to have over 60 years old workers accepting to shift to a lower contractual status as it used to be casually the case. Without receiving any pension and with the quasi impossibility to increase substantially the financial incentives in view of the cost it would mean that in current conditions of shift to non-permanent status many of them would received only about 40% of their former pre-retirement income (Nabeta, 2016). Most of them would be unable to keep decent standards of living and could end up as old working poor. In the current environment pushing for end of discrimination in the labor market in asking for respect of 'equal salary for equal work' the pursuit of the traditional policy is politically unpalatable.

The high number of concerned older workers means that companies have to think about a more drastic revamping of the entire wage curves and career development schemes for all segments of the workforce in anticipation of the future changes. It means that they have to reconsider the contribution of older workers in a more dynamic perspective (Sueki, 2013). Concretely, it means that they have to devise specific training and career development schemes that integrate better the older workers in the global HRM strategy. On the one hand, from the viewpoint of human capital theory (Becker, 1964) aging of the workforce does not entail major risk for the organization in so far that higher compensation corresponds to higher contribution linked to the accumulation of competences, qualifications and workers' experience. From the other hand, however, the concern of companies to maintain balanced workforce age breakdown and to ponder the benefit and cost of their strategy towards older workers is legitimate.

The point is not that individual performance suddenly drops at the age of 60 but companies need to recruit young workers to remain dynamic and to control labor cost. The current mandatory retirement age of 60 is an efficient way to control both labor cost and intergenerational age balance (Debroux, 2016). The arguments given in case studies (Debroux, 2016) for not formally moving up

the mandatory retirement age of permanent employees to 65 are that it is not cost-wise feasible in view of the large number of older workers. Managing a significantly larger number of older workers can be done only with the prospect of legislative changes that would facilitate de-selection of permanent workers. Respondent companies want to keep enough flexibility through the use of non-permanent status that is much less costly. They claim that it is almost impossible to imagine that they can offer working conditions traditionally bestowed to permanent employees to all of those wishing to stay in the organization after 60 years old (Debroux 2016).

Moreover the difficulties to cope with the issue of skills and knowledge puts in question the applicability of Becker theory in the case of old workers in a fast changing environment. Respondent companies understand the rational of keeping selected old workers and to invest in them in an aging society. But there are mixed overall opinions about older worker costs, technological competence, and flexibility. The ability to adapt to new work patterns often undermine efforts to get companies to recruit and retain older workers and limits the options for continued employment. In general terms it can be recognized that productivity decrease is observed in job tasks where problem solving, learning, and speed are important, requiring 'fluid' abilities, whereas for work tasks where experience and verbal abilities matter more that requires 'crystallized' abilities, less or no reduction in productivity occurs among elderly workers (Skirbekk, 2008).

Respondent companies are globally appreciative regarding older workers' loyalty, dependability, and judgment. However, they make rather negative assessments of attributes that could be considered 'fluid' abilities such as technological competence (including but not limited to IT literacy) and functional flexibility, which are viewed as critical in today's workforce and may be more important than the 'crystallized' abilities that workers have accumulated overtime. Therefore, despite initiatives to find new jobs inside the organization it is considered unavoidable that new types of careers (self-employment for example) outside of the organization must be developed at the same time. Respondent companies already devise support schemes serving to help older workers to find another job. They help them in negotiating with prospective employers, propose specific training programs or give days off to prospect the labor market. But companies argue that higher public involvement in training schemes is a must to alleviate the burden (Debroux, 2016).

### **Towards the emergence of an hybrid type of psychological contract**

Nevertheless, despite the difficulties, a growing number of companies are moving up the mandatory retirement age to 65 with workers keeping permanent status of a kind. Analysis of the discourse of respondent companies that have lifted up mandatory age in a recent survey (Martine and Jaussaud, 2016) shows that they put their policy in a traditional long-term perspective. In a

seller labor market due to shrinking population it can be considered part of a 'talent strategy'. In order to remain an 'employer of choice' it could be an argument to reassure the prospects that their job will be safe until the time they are eligible to receive public pension and that career development can be projected more easily in the future. In so doing, companies could be able to have those workers remaining loyal to the company and dissuade them to move to another organization (Martine and Jaussaud, 2016).

In another survey (Nabeta, 2016) of companies having lifted the mandatory retirement age, it is pointed out that the shift to higher mandatory retirement age generally goes with a system according to which part of the over 55 workers' wage is deduced before retirement, so that decent reward can be bestowed after 60 years old in taking account of adjustment of the working patterns. Workers remain in the skill-grading system, meaning that they are still expected to learn. After 60, they mostly work under so-called limited regular employment status according to different criteria (geographic mobility, working time, scope of duties). The status guarantees about 70% of the before 60 income, even without receiving any pension and, with some adjustment, gives right to fringe benefits. Much more thoroughly than before the psychological contract becomes more based on tangible, time and space bound explicit elements. Quantitative calculation (working time, internal mobility, scope of work, etc) is more important with working conditions negotiated according to specific criteria that lead to formal precise agreements (Nabeta, 2016). However, at the same time the maintenance of permanent status (even limited) after 60 indicates the continuation of the long-term commitment that started with the selection at recruitment stage. Workers are not de-selected as it used to be the case. They remain full member of the organization.

It is plausible that policies of such nature will generalize for over 50 years old workers in many companies when they will move up mandatory retirement. It will go alongside changes for all segments of the workforce. Recent surveys show that majority of Japanese companies are still committed to long-term HRM policy for permanent workers (MHLW, 2015). On the one hand, adoption of performance driven appraisal and reward systems aims to increase productivity (motivation, sort out of fast track elites, emulation through internal competition) while reducing the total cost of labor. The skill-grading system is much more strictly linked to actual performance and training is more specific and focusing on measurable outcome, and the retirement allowance is now often based on points gained through assessment of individual performance and not only based on tenure as it used to be (Sueki, 2013). Growing monetary and non-monetary differential for workers of the same cohort appears in many companies. Nevertheless, on the other hand, the long-term commitment is exemplified by the continuation of recruitment based on new graduates, the still strong emphasis put on the skill-grading system, and the maintenance of the retirement allowance

itself (Sueki 2013). Companies still do not expect new recruits to have skills and working experience in recruiting processes and they continue to pay much attention to new graduates' education (degree and school' name value) (Nagano 2014). They are less involved in their employees' personal and social life and traditional fringe benefits (welfare corporatism) are on the wane. But they still devote important resources to train the new recruits at the beginning of their careers and consider the employees' socialization very seriously, all the more that the risk of premature leave of young employees is higher in a labor market that is bound to remain a seller market in many industries in view of the shrinking of the size of the young population.

Nevertheless, for the time being companies acknowledge that they could end up with low productivity elderly 'trapped' workers if they do not manage well the transition imposed by aging of the workforce. This is all the more a plausible hypothesis because of the emphasis on acquisition of firm-specific skills that makes Japanese workers (especially older workers) much less mobile than those in other advanced economies. As a result, once unemployed, the chances for reemployment are not good and the duration of unemployment is long. In the longer perspective a smooth in-out flow of workers can be expected provided that companies are able to remain employers of choice in monetary and non-monetary terms. In the following years a growing pool of more specialized middle-age workers is likely to emerge in many companies as a result of the performance-driven system that goes alongside with the shift towards occupational-type of training. It means that companies can reasonably expect to keep at their disposal a pool of over 55 years old workers who can still be trained and given work commensurate to their capabilities. At the same time, if they are trained adequately specialized older workers will be more employable and with the emergence of larger external labor markets some of them can be expected to move to other organizations in good conditions, reducing the financial burden.

It is traditionally assumed that Japanese workers would prefer to stay with their companies for a long time because the companies give them sustained access to new skills. However, a recent survey (Takahashi 2012) indicates that having firm-specific skills has a negative effect on being in a position of authority and income. If it reveals to be the case, it would significantly change the basis of the long-term social contract. Many Japanese companies have started to outsource training programs to specialized human resource companies. Therefore, workers perceive that they are developing general skills through such training. Economically, as long as companies offer them useful occupational training they may remain willing to stay. In the case of the older workers it may be the only solution to keep them in the organization in good condition until they retire.

The shift towards occupational training is bound to accelerate the change in the selective basis of training, i.e., their content, objectives and the persons who should have access to the programs. As

a direct consequence, it could change the nature of the psychological contract because it would put in question the traditional view that Japanese workers identify themselves with their organizations rather than occupations (Sano, 2016). From a cultural perspective, a Japanese worker who changed his/her job was supposed to be stigmatized as a “betrayal” of his/her firm as a community. Moreover institutional cost of leaving employer prematurely (the amount of the retirement allowance, for example) and the fact that few companies were ready to offer work treatment commensurate to experience and capabilities to the recruited mid-career personnel meant that it was not common for them to receive a higher income after changing a job. However, with the emergence of an external labor market for many specialized occupations where the employees can expect to have higher income it seems that changing a job has become socially acceptable (Takahashi 2012). This has already started to change with the emergence of professional managers but also of researchers, engineers, architects, programmers, lawyers, accountants, and other professionals working as salaried person but it may become true for other categories of employees as well, including the older workers. The logic of the new model suggests that worker perception of the nature of the deals will impact on motivation and hence on the evolution of expectations. With acquisition of general skills those with marketable skills are more likely to prefer to de-select themselves and change employers as compared to the past. As Jackson (2013) claims the worker might ‘give up’ on a particular employer or supervisor, de-select or (mentally) quit, and redirect their career expectations elsewhere. In this way, actual or potential psychological contracts and relationships with other employers will take precedence; the original ‘psychological contract’ could become – in the individual worker’s expectation – overlaid by new contracts and relationships (Jackson, 2013).

## **Conclusion**

So far the results of the surveys on older workers in Japan shows a large variety in practices and positioning. In the balance found in companies that decided to continue to utilize over 60 years old workers as permanent employees (Martine and Jaussaud, 2016) it is pointed out there are elements that are linked to the willingness to control labor cost. However, at the same time efforts are observed that show the willingness to adapt to the workers’ expectations. For instance efforts are made to accommodate the factories and offices equipments and work patterns (timetable, work pace, collaboration with younger workers for physically hard tasks, etc) in taking into account physiological and psychological needs. Generally, those efforts require the expertise of experts in ergonomics, physicians specialized in work-related medicine, managers and specialist in gerontology (Martine and Jaussaud, 2016). In some companies policies are devised out of necessity but in others they seem to be more deliberate.

Although it is too early to draw conclusion, such examples might indicate the beginning of a gradual evolution toward a more dynamic mix of transactional and relational types of psychological contract in a growing number of companies. It would make management of older workers more manageable until they retire at 65 and could trigger the launch of a life-cycle approach to labor force activity, in line with the projects of the public authorities. Eventually, it could mean that work and career would not be necessarily only based on chronological age. As a result, it could increase the chances of prolonging employment by ensuring higher and more adaptable skills at work.

## References

- Becker, G. (1964) *Human capital : a theoretical and empirical analysis*, with special reference to education, New York : National Bureau of Economic Research.
- Conway, N, and Briner, R. B. (2005) *Understanding psychological contract at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Debroux, P. (2011) *Human resource management and employment systems in Asia: directions of change and new challenges* in Bebenroth and Kanai (Eds.) *Challenges of Human Resource Management in Japan*. London: Routledge. pp. 98-115.
- Debroux, P. (2013) 'Human Resource Management in Japan', in *Managing Human Resources in Asia-Pacific*; Varma, A. and Budhwar, P. (eds.) London: Routledge. pp. 105-128.
- Debroux, P. (2016) Elderly workers in Japan, in K. Jackson and P. Debroux (eds), *Management Review Special Number*, 2016.
- Giddens, A. (2006) *Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- International Labour Organisation (ILO) (2014). *World of work report 2014*. Geneva: International Labour Organisation, available at <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/world-of-work/2014/lang-en/index.htm>, accessed 15th May 2015.
- Jackson and Tomioka (2004) *The Changing Face of Japanese Management*, London: Routledge.
- Jackson, K. (2013) East Asian management: An overview. In Warner, M. (Ed.), *Managing across diverse cultures in Asia: Issues and challenges in a changing world*. London: Routledge. pp. 49-63.
- Jackson, K and P. Debroux: HRM responses to ageing societies in Germany and Japan *Management Review Special Number*, 2016. pp. 2-11.
- JEED, *Nanajusai iki iki kigyô 100 shen* (100 companies where employees can work with enthusiasm until 70 years old), 2008.
- Lazear, E.P (1979) Why Is There Mandatory Retirement?, *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No.6, pp. 1261-1284.
- Martine, J. (2012) L'emploi des seniors au Japon : un état des lieux du contexte et des pratiques (Senior employment in Japan: the state of context and practices), *Ebisu*, 48, 2012, pp. 173-199.
- Martine, J. and J. Jaussaud (2016) Gestion des travailleurs seniors : comment procèdent les entreprises au Japon ? in proceeding of the 21th International Euro-Asia Research Conference, Pukyong National University, Busan, Korea, June 22-24. Ministry of Health, Labor and Welfare (MHLW). (2014) Pension eligibility, [www.mhlw.go.jp/dl/11e.pdf](http://www.mhlw.go.jp/dl/11e.pdf).

- Ministry of Health, Labor and Welfare. (2015) Heisei 27 shuro joken sogochosa (General survey of working conditions in 2015).
- Nabeta, S. (2016) 65 sai teinensei ni okeru shogu no jissai (Case studies of treatment in companies having retirement at 65), Rosei Jijo, No. 3906, pp. 12-37.
- Nagano, H. (2014) 'Trends in Corporate Hiring of Recent Graduates: Focus on Developments since the Global Financial Crisis'. Japan Labor Review, 11, 2, Spring 2014: pp. 23-36.
- Rousseau D. (1995) *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Rowley, C. and Jackson, K. (2011) Introduction: HRM in context. In Rowley, C. and Jackson, K. (Eds.), *Human Resource Management: The key concepts* (pp. 19-27). Abingdon: Routledge.
- Sano, Y. (2016) Diversification of regular employees' career orientations and the current status of careers and working styles. in Japan Labor Review, Vol. 13, No.2, Spring 2016, pp. 46-69.
- Skirbekk, V. (2008) Age and Productivity Capacity: Descriptions, Causes, and Policy Options. *Ageing Horizons* Vol. 8, pp. 4-12.
- Sueki, (2013) Jitsurei ni miru Chingin Seido Kaikaku no Gutaisaku (Concrete policy of the wage reform seen from concrete cases), Chingin – Romu Tsushin, Vol. 1, No.5, pp. 3-7.
- Sugimoto, Y. (2010) *An Introduction to Japanese Society*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Takahashi, K. (2012) *Influences of Institutional and Labor Market Characteristics on Careers in Japanese Companies*, University of California Riverside, Electronic thesis and dissertations, Access April 19, 2014 at: <http://escholarship.org/uc/item/02d8b4j6>.





# 人的資源管理理念の発展における人間主義的視点の系譜

学士課程教育における教科書のための研究ノート

栗 山 直 樹

## 0. はじめに

日本において人的資源管理（**Human Resource Management**、略語は **HRM**）という名称は、大学の科目としても実務としても一般的に周知されているとは言い難い。グローバルに展開するビジネスの世界では英語の用語が標準になっているが、日本語に訳されてもこなれていない言葉となり、またかえって元の意味から外れて理解している場合も多い。日本語での「人事管理」はホワイトカラーに対応し、「労務管理」はブルーカラーに対応するという立て分けもあるが、これらの言葉も正確な定義がなされているわけではない。しかし、グローバルなビジネスの場では、**Human Resource** はヒト（本稿では、人を強調する場合で、「ヒト」と表現する）のことを表し、**HR 部**はヒトを扱う人事部のことである。**HR** という略語が一般的な用語になっている。また、ビジネススクールでは、標準科目として **Human Resource Management** が設置されており、国際的に使われ、何版も改訂されている標準的教科書も多く出版されている。日本では、人的資源という訳語を嫌い、「人材マネジメント」「人事マネジメント」などと訳す向きもあり、定着した用語とはなっていない。しかし、後に述べるように、英語から忠実に訳した「人的資源」という言葉の方が、元の意味を失わず、適切な訳であると考えられる。また、日本で「人的資源管理」という教科書のタイトルが多くなっている現在も、内容は研究者である著者によってかなり多様性があり、統一性があるとは言い難い状況であった。しかし、現在は内容の標準化に向けて多くの教科書が発刊されるようになってきた。

このような状況にあって、2004 年から経営学検定試験の教科書として標準化を意識した人的資源管理の教科書が出版されていることは画期的で評価できる試みである<sup>1</sup>。ビジネススクールで人的資源管理と並ぶ基幹科目となっている**組織行動論（Organizational Behavior）**で取り上げられているリーダーシップ論の理論も取り込み、バランスのとれた内容となっている。特に岩出博（2004）による 1. 人的資源管理の概念と理論的背景、2. 経営戦略と人的資源管理は、この科目の導入部分として整合的にまとめられ、本稿の視点と共鳴する人間的存在としての人間に焦

---

1 2004 年、経営学検定試験公式テキストの第 5 巻として『人的資源管理』（中級受験用）が発刊された。これは特定非営利活動法人の経営能力センターと日本経営教育学会の協力のもと編纂されたものである。

点をあてゐる人的資源管理の特徴を説明し、この科目の標準的な理解に資するものである<sup>2</sup>。また、大学卒業レベルの経営学の検定として、学生や社会人に向けた標準的な人的資源管理の学習を促進するものとしての期待に応える水準をもつものである。ただ、最近の改定では、リーダーシップ論が削除されるなど内容がボリュームダウンされており、大学レベルの本格的な標準教科書として充実の方向から少し後退している感は否めない<sup>3</sup>。2016年に入ってから、リーダーシップやコミットメントなど組織行動論の領域を含む大学生用の標準的な教科書も行されてきているが<sup>4</sup>、前述のテキストに比べ、人的資源管理発展の理論的背景の整理が不十分であるように思える。

ヒトのマネジメントが問われている現在<sup>5</sup>、望ましい方向性を示すような教科書、かつ国際的に標準な大学の教科書が必要であると痛感される。また、欧米とはキャリアパスを異とする日本の学生は、ビジネススクールなどの大学院レベルまで高度でなくとも、これから社会に飛び出す上で有用かつ簡明な学士課程レベルの教科書が必要ではないかと思われる<sup>6</sup>。

人間的存在を重視したことが、人的資源管理の出発点であり、既存の人事労務管理と画する新しい視点であったはずだが、現代の労働現場を見ると問題がかえって深刻化していることが分かる。長時間労働や職務の空疎化による働きがいの低下、雇用の短期化と不安定化、非正規労働の増大と所得格差の増大、職場のいじめやハラスメント等々によって、職場でのストレスはますます増大し、人間の尊厳性が危うくなっている。いわゆるブラック企業問題や過労自殺問題など企業規模を問わず日本の職場において深刻化している。

このように人的資源管理の実践の歴史の中で、人間の尊厳が置き去りにされてきているとの認識は広がりつつあり、世界の教科書や研究でも取り上げられている。英文の教科書では、Bratton and Gold (2012, p.7) が、「尊厳性をもってより効果的で公正にヒトを管理することを指向している」と基本的視点を述べている。また、Bolton and Houlihan (2007) は、『人的資源管理での「ヒト」を探して』と題した編著書を出版している。

日本においてももう一度人的資源管理の原点に返って、より良い人的資源管理の実践を探索する動きが出ている<sup>7</sup>。

人間的存在の重視を本稿では人間主義的視点と称したい。スイスに拠点を置く人間主義経営

---

2 岩出博による研究と業績は本論稿の全体にわたって共鳴する部分が多い。多くの個所で岩出の業績を引用させていただいたことに感謝を述べたい。

3 2015年の改定で、より実践的な試験内容にするために見直しが行われ、テキストが経営法務を含むものとなり、半面、人的資源管理の内容が薄くなった。

4 上林憲雄(2016)は、標準的で大学生用の教科書として好事例である。

5 執筆時点での人的資源管理の研究書の次の最新刊でも、人間を尊重する人的資源管理の見直しが企図されている。澤田幹その他(2016)。

6 この意味で、日本の大学の学士課程で経営学分野のカリキュラム編成にあたり日本学術会議(2012年)で出された見解は重要であり、本稿執筆にあたって念頭に置いた。

7 岩出博(2014)は、「ヒトをヒトとして見る」人間重視の管理の復権を目指して『従業員満足指向的資源管理論』を出版し、本稿執筆の問題意識に大きな影響を与えた。

ネットワーク（Humanistic Management Network）<sup>8</sup>は、人間主義経営の研究と啓蒙を目指した研究者の世界的ネットワークとして 2007 年に活動が開始されたが、次のような人間主義経営の指導原理を公表している<sup>9</sup>。1. 人間の尊厳性の無条件の尊重、2. 倫理的配慮の経営管理上の意思決定への取り込み、3. 経営の倫理的振り返りの対話の拡大。特に第一原則は最重要原則であり、人間の尊厳性とは、人間を手段ではなく目的であることを経営の場で尊重してゆくことであり、これを人間主義経営の基本原則としている<sup>10</sup>。

本試論は、上記のような、人間主義的視点をもった人的資源管理の再構築という問題意識を持ち、そのような視点が生じてきた歴史的展開を踏まえながら、大学生にとって分かりやすく役に立つ人的資源管理の教科書を構想するための研究ノートとしたい。

## 1. 人的資源管理とはなにか

### 1.1 学びへの誘い

どのようにして人間主義的視点をもった人的資源管理論の学びへ大学生をいざなうのか。冒頭にあってその魅力はなにか、それを学んで何ができるのか、まずこの紹介文の起草から始めたい。

ヒトはなぜ組織を作るのだろうか。それは、一人ではできないことをするためである。それでは、なぜ組織を作ることで、個別に存在する個人の力を超えることができるのだろうか。

それは、ヒトとヒトがつながることで、一人ひとり別に存在すること以上に、力が引き出せるからである。それでは、どのようにしてヒトの力を引き出せるのか。それは、ヒトとヒトの間に関係を作ることである。その関係を作るためには、愛情か、期待や信頼か、金銭か、それとも権力か、様々な要素が作用するだろう。

ヒトは自分の力で成長できると思いがちだが、本当に自分一人で成長できるのであろうか。ヒトは関係の中で、自分に宿る可能性が引き出され、成長できるのではないか。人間関係の中で成長できるとしたら、人間関係をマネジメントする組織が必要となる。組織がヒトを変え、ヒトはヒトによって成長する。

親子のような 2 人の関係でも最少人数の組織となる。ヒトは生まれながらにして母親の愛情と世話がなければ生きてゆけない。ヒトは生きてゆくために他のヒトとのつながりが必要であり、組織なしでは生きてゆけない存在である。

そして、ヒトは長く生き、また長く生きたいと思う存在である。ヒトとのつながりや組織との関わりも短期よりは長期に関わる方が安定もするし、関係の質も向上する。所属する組織が継続的事業体となり、人生にある意味を見いだせるような程度に長く続いてゆく組織の方が望ましい。

---

8 <http://www.humanetwork.org/>

9 Kimakowitz et al. (2011) *Humanistic Management in Practice*, Palgrave Macmillan.

10 栗山 (2016) で人間主義経営についての内容を考察している。

人は成長し、自立するために学校という教育組織に所属し、独立して社会生活を送るうえでは、企業に安定的に所属し生活の糧を得ることを基本とする。

すなわち、ヒトも組織も成長しなければならない。ヒトは成長し、自律する。自律すれば、変化する環境に対応できる。同じく、組織も成長し、自律する。自律して、変化する環境に対応でき、そして持続的な発展ができる。ヒトと組織は持続的に発展するために相互に必要な存在なのである。

組織とヒトの上下関係はどうか。ヒトが目的であって、組織の手段であってはならない。なぜならヒトはモノと違って尊厳性を持っているからである。ヒトは商品であってはならない。この人間主義の原則をいかに守ってゆくのか。それを前提に、ヒトと組織の成長をどのようにして実現するのか。人的資源管理は、これを最重要の視点として、その理論と実践を学ぶことを通して現実に活かすことを目的とする学問である。

## 1.2 Human Resource：人的資源とはどういう意味か

人的資源管理の中で、ヒトと資源のどちらに力点があるかという間違いなく「ヒト」である。「ヒトのもつ資源」と読むのであり、資源に力点がある「ヒトという資源」ではない。

人的資源（Human Resource）という用語をどう解釈するのかによって視点が大きく違ってくる。特に、ヒトを資源として管理するのか、ヒトの資源を管理するのか、解釈が分かれよう。ヒトを資源と解釈する場合、ヒトは管理される側となり、主体性が弱まってしまう。しかし、ヒトの資源という読み方をした場合、「ヒトのもつ資源が何か」に焦点があたり、ヒトの資源の可能性を追求することの課題が浮上する。ヒトとモノとの違いは、主体性をもちその可能性を内発的に発揮できることにある。新しい時代の人的資源管理の意義を考える場合、ヒトは可能性と尊厳性を持つ存在として解釈する必要がある。この観点から見るのが、ヒトのマネジメントにおける人的資源管理の発展から見えてくる新たな視点である。

人的資源をどう解釈するかを考える上で、象徴的な議論があったことを紹介したい。それは国連の専門機関で、国際的な労働者保護と働きがいのある人間らしい仕事を意味する Decent Work を促進する ILO（国際労働機関）の国際労働基準の設定過程における議論である。

第一次世界大戦後の平和条約（ベルサイユ条約）第 13 編によって、「永続する平和は、社会正義を基礎としてのみ確立することができる」として設立された ILO は、第二次世界大戦終結を見据えての「国際労働機関の目的に関する宣言」（フィラデルフィア宣言）で、「労働は商品ではない」（labour is not a commodity）と高らかに謳った。この言葉は、労働問題そして社会問題を考えるとき、原点ともいうべきフレーズとなった。ILO は 1919 年の創設であるが、ロシア革命など共産主義が広がる中で、別の形での労働者の権利の保護を追求するものとして期待されたものである。

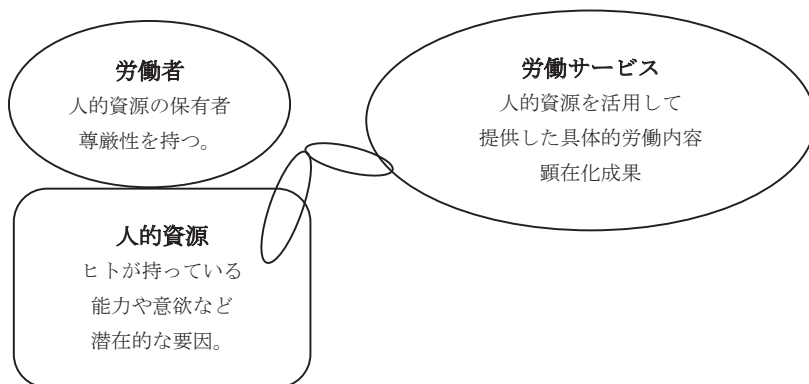
1975 年この ILO で、人的資源という語が初めて国際労働基準のタイトルに採用された。す

なわち、人的資源開発（Human Resources Development）と名づけられた基準の採択にあたり、「ヒトを経済的資源のみの観点からとらえるのではなく、人的資源という用語を使うことにより、ヒトは文化的、社会的、職業的に未開発な資源をもっていることを示唆し、これを開発していくことが課題であることを示すことになる」<sup>11</sup>という意見が出され、結論として、この用語が採用されることになった。そして、**human resources** は s をつけた複数形とし、人的資源は一つではなく複数あり、複数あるということは、無限にどんどん広がる可能性を持っていることを示唆する用語とした。複数形は日本語では表現できないが、そのような含意が込められた議論があったことを理解しなければならない。そして開発という言葉が、内発的に引き出すという意味を持っていることから、人の資源を引き出すという新しいアプローチを示唆するものとして期待されたのである。これは、既存の「訓練」(Training) という言葉が外発的なアプローチであったことを意識したものである。

「労働は商品ではない」。つまり、ヒトはモノと同じ資源ではないという人間の尊厳性を中核的価値として持つ ILO の場で、人的資源という用語をもつ国際基準として成立したことの意味は大きい。人的資源という言葉が、人間の尊厳性と矛盾するものではないと判断された出来事であった。

ヒトとその資源、それを活用した結果の労働サービスの関係は、図 1 に示されたような認識が適切であると考えられるが<sup>12</sup>、上記の ILO の議論を配慮すれば、人的資源は職業的な能力に限らず、また意欲など能力以外の様々な要因も資源として考えられうる。自律した人間の尊厳性を基礎に、資源という可能性を引き出していくことが人的資源管理の基本原理である。

図 1：労働者と人的資源と労働サービスの関係



（資料）佐藤・藤村・八代（1999 年）の作図を原田・奥田（2014）が引用。筆者が簡略化し、若干の修正・加筆を施したものである。

11 ノルウェー政府代表意見。ILO (1975) p.8.

12 佐藤・藤村・八代（1999 年）p.4 を参照。



### 1.3 人的資源管理とはどういう科目か

大学教育における経営学は、企業を中心とする継続的事業体（組織）が、その経営資源を活用しながら、目的を達成するために運営することを学ぶ。経営資源とは、ヒト、モノ、カネ、情報が代表的なものであり、そのそれぞれについて、どのように管理するかを学ぶ経営の諸管理を扱う分野に分かれている。マネジメントは、それらの資源を使って組織目的を達成するためにある。

ヒューマンリソース＝人的資源とは、ヒトの持つ資源のことを言う。つまりそれをマネジメントする人的資源管理とは、ヒトの持つ資源を使っていかに組織目的を達成するかという経営の重要な機能に関する学問である。労働者は潜在的資源を発揮するかどうかを自由に決めることができる主体なので個人人格を持ち、組織の中において役割を担うことにより組織人格に関わることになる。この関係の重なり具合を「コミットメント」とよび、人的資源管理の重要なテーマとなつてゆくのである<sup>13</sup>。

ヒトの管理とは英語で **People management** と一般で呼ばれる場合があるが、伝統的には **Personnel Management**（略語は **PM**）が使われ、人事労務管理と訳すことが適切であろう。1970年代からは新たな呼び方として、**Human Resource Management**（**HRM**）という用語が学術界や実業界で使われ始め、日本でも人的資源管理という訳語が使われるようになった。

学問分野として人的資源管理論は、国際的に大学や大学院の高等教育機関で標準的な設置科目になっており、MBA（経営管理大学院）コースのスタンダードな科目になっている。日本の大学でもようやく定着しつつある科目になっている。

なお、伝統的に労働者と経営との関連を扱う科目・学問分野として、**労使関係論（IR; Industrial Relations）**があるが、この分野も **HRM** が吸収しつつあるということも指摘されている<sup>14</sup>。労働条件を決めるのは、労使によるそれぞれの利害を代表する交渉により決まることよりも、経営側が組織と労働者の目的の同時達成を目指す人的資源管理に取り込まれつつあるというのが主旨であろう。しかし、この労働とヒトの管理は別の歴史があり、その二つの流れが合流しつつあるということであり、相互に補完的であり、どちらかに吸収されるものではない。そのことの理解のためにも、人的資源管理前史として、労働の歴史を概観しておきたい。

## 2. 人的資源管理の起源

### 2.1 労働問題への対処—人的資源管理前史

もともと、ヒトが仕事をするということは、生きるための生活の歴史であった。**労働（labour）**の歴史は人類の生活とともに始まったと言ってよい。ピラミッドの建設は多くの**奴隷労働**が使われたと言われているが、ヒトに強制的に使われる労働形態は、権力の増大に従って

13 原田・奥田（2014）p.14を参照。

14 筆者がILO本部（ジュネーブ）に勤務していた1990年ころ、使用者関係の会議だと記憶するが、会議室の壁に大きな横断幕で、「From IR to HRM」と大きく掲げられていた。

広がっていった。それ故に、封建社会での労働は苦役であり、忌むべきものとしてとらえられてきた。

産業革命によって、近代的な雇用関係の下での労働になった。英国では、産業革命の進展とともに、労働は搾取の対象になり劣悪な労働環境が社会問題化した。産業革命は物質的富ばかりか精神的富における不平等をもたらし<sup>15</sup>。特に、労働者階級の出現と共に資本家階級への従属関係をもつ階級社会が形成された。これに伴って、労働者の団結と労働運動が高まっていった。1817年に起こった機械打ちこわし事件から始まったラダイツ運動など急進的な労働運動が高まってゆく。

英国の支配者階級は、1799年に団結禁止法、1802年に工場法を制定し労働者の抵抗に硬軟の両面政策をとらざるを得なかった<sup>16</sup>が、労働疎外に対抗する流れを押しとどめることはできなかったのである。ヨーロッパおよびアメリカにおいてこれらの労使対立に対処するため、労働者あるいはその代表の労働組合と使用者との関係が職能レベルそして産業レベルに発展してゆく。このことから労使関係のことを英語で **Industrial Relations** と呼ぶのである。

このような中で、人間の尊厳性に基礎を置いた人的資源管理の起源であるとする、ロバート・オーエンらによる人道主義の立場からの経営の試みが出てくる<sup>17</sup>。1799年以降綿業工場主であった英国のロバート・オーエンは人道主義的観点から、労働者の労働環境を整え、福祉施設を作るなど友愛的な便宜を提供することにより、経費より多くの利潤を生み出すという社会思想を提起して社会改革を進めた。そこでは一日の労働時間は10時間半に削減され、12歳以下の児童の使用を禁止、終業後には「性格形成学園」を通じて大人には社会教育、徒弟には唱歌やでレクリエーション、幼児へは幼稚園の教育が与えられた<sup>18</sup>。

このロバート・オーエンの試みの意義は、「労働を機会の付属物、他の全ての商品と同じように、その価値が必要な供給を維持するだけの費用で決定されると考えられていた時代に、新しい希望を労働者階級に与えたことであった。オーエンは経済学的人間的側面を強調した。産業の目的はもっと幸福で満ち足りた男女の人間を作り出すことにあったのである」<sup>19</sup>と評価されている。オーエンは1819年の工場法の改正に尽力し<sup>20</sup>、ヨーロッパの神聖同盟諸国会議において労働者保護の最低基準を国際的に協定することを訴える<sup>21</sup>など、社会改革家としても大きな力を発揮してゆく。

1847年、フランスのアルザス地方でリボン工場を営んでいたダニエル・ルグランも、オーエンの思想に影響を受け、ルソーなどの啓蒙思想、そしてキリスト教の立場から、フランスとドイ

---

15 Alcock(1971) pp.3-4 を参照。

16 飯田鼎（1966）p.39 を参照。

17 鈴木好和（2014）は、John Stred Wick（2000）を引用してこの見解を紹介している。

18 マーガレット・コール（1974）を参照。

19 Hovel（1918）, *The Chartist Movement*, p.45.

20 工場法の発展については次の参照。Cooper（1954）p.130.

21 このようなオーエンの功績はILOの先駆者として位置づけられている。飼手真吾・戸田義男（1960）p.1. 参照。

ツ政府に「人はヒトであり、生産機械ではない<sup>22</sup>」として国際労働立法の必要性を訴えた<sup>23</sup>。

ドイツでは、1871年の普仏戦争の勝利を機として、産業が急速に発展したが、労働環境の劣悪化と共に労働運動が高まりをみせた。宰相ビスマルクは、1878年に社会主義者鎮圧法を公布する反面、労働者の福祉を増進するため、**ビスマルクの3大保険法**といわれる疾病保険法（1883年）、災害保険法（1884年）、老齢疾病保険法（1890年）を成立させた。

このように、人的資源管理の前史として、産業革命の進展による労働問題への対処として、人道主義的、啓蒙主義的、宗教的信条に基づく経営が提唱され、ヨーロッパ全体に漸進的な社会改革の動きとして広まっていった。そして各国政府は、急進的な労働運動に対する社会政策としても労働者の福祉を発展させてゆくことになった。人事労務管理や人的資源管理の前史ともいえる労使関係はこのような状況で発展したのであり、労働問題への取り組みが、労使だけでなく政府を含めた枠組みとして**三者構成主義**（tripartism）が、ILOの原則として取り入れられていったのである。

## 2.2 テイラーシステムとフォードシステム

企業におけるヒトのマネジメントで大きな展開を見せるのは、20世紀初頭のアメリカにおいてである。現在にも大きな影響を与えている**テイラーの科学的管理法**を最初に上げる必要がある<sup>24</sup>。

テイラーは工場経営の後、コンサルタントを経て、主要著作である「出来高払制私案」（“A Piece Rate System”, 1975）、工場管理（“Shop Management”, 1903）、科学的管理の基礎（The Principles of Scientific Management, 1911）を出版した。

テイラーは、一日の効率的な標準作業量を**課業**と呼び、それを**時間・動作研究**によって導き出し、労働者はそれをこなすための作業指図表どおりに働くことが求められるという科学的管理法とシステムを提唱した。これは、**計画と実行の分離**、管理者と現場労働者との分離、労働者の段取り時間と技能訓練の削減が仕事編成の基本となった。このシステムを**テイラーリズム**（あるいはテイラーシステム）と呼ぶようになった<sup>25</sup>。

ヘンリー・フォードは、1908年から1929年にかけて、このテイラーリズムを採用し、作業を特定した機械の導入、組み立ての流れ作業を完成させた<sup>26</sup>。これは、他部署からの部品の供給をベルトコンベヤーでつないだり、部品や生産物の標準化により、規模の経済を実現し、単位当たりコストを低下させた。これは**フォードイズム**（あるいはフォードシステム）と呼ばれるように

---

22 Shotwell (1934) p.30 を参照。

23 これがILOの設立につながったと評価されている。Follow (1953) を参照。

24 西川（2010）は森五郎編（1989）を紹介し、現在の人的資源管理の6～7割は、科学的管理法的な体質を占めていると指摘している。

25 Bratton and Gold (2012), pp.116-117.

26 Bratton and Gold (2012), p.117. p.119.



なり、大量生産方式（mass production）の代表的システムとして知られるようになった。

テイラーリズムとフォードイズムは、生産性を引上げ、自動車および電機産業に急速に広まることとなった。しかし、フォードでは大量の労働者を必要としたが、大量の離職者を出すなど大きな課題も生み出した。労働の単純化により、退屈や不満足が増大した。テイラーリズムは大きな管理コストがかかり、労働者のコミットメントが下がってしまった。

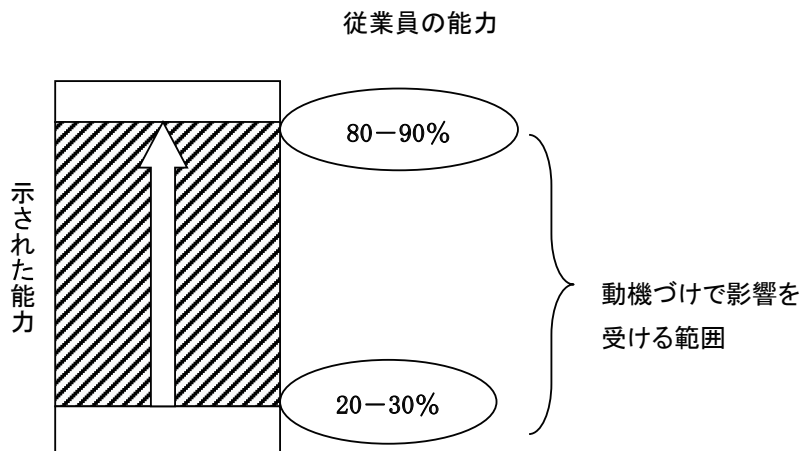
チャップリンがモダンタイムスという映画を作ったのが、1936年であったが、大量生産のもとで機械に人間が支配される状況を批判したものであった。

### 2.3 ハーバード大学における主導

アメリカで初めて心理学の講義を起ち上げたのが、ハーバード大学のウィリアム・ジェームズ（William James）である。名著『心理学原理』（1890年）で、図2のように動機づけの程度によって能力発揮が大きく違ってくことを論じた。

時給労働者が職を失わない程度に働く場合は能力の20～30%を発揮し、高度に動機づけられた場合は本来の能力の80～90%を発揮することを証明した。

図2：動機づけの影響の幅



（出所）William James (1890), *The Principles of Psychology*, 1 (London-Macmillan and Co. Ltd.,)

このウィリアム・ジェームズの招きにより、ドイツからハーバード大学の心理学教授に就任したのが、ミュンスターベルグである。1913年に心理学と産業能率 *Psychology and Industrial Efficiency* を出版し、社会的心理的要素が労働効率に影響を与えるのかについて研究し、能率心理学や産業心理学の源流となった。F. W. テーラーの科学的管理法の研究は能率心理学と考えら

れる一方<sup>27</sup>、産業心理学の流れは、テーラーの科学的管理法と一線を画し、労働者を生産要素と見るのではなく、労働者の人間的取り扱いを理念とした施策や手続きに発展してゆく<sup>28</sup>。

こうした心理学からのアプローチによる動機づけの研究は、ハーバードの同僚研究者に大きな影響を与え、**人間関係論 (Human Relations)** という流れを作った。1920年代後半から1930年代初頭にかけて、ハーバード大学のメイヨー、レスリスバーガーによる**ホーソン実験**では、人間関係が生産に大きな影響を与えることが証明された。

最初は、職場の照明などの最適状況を調べる実験であったが、被験者は労働条件のみで動機づけられるものではなく、選ばれたという誇りや、信頼を裏切りたくないという人間関係に大きな影響を受けることを実証して、人間関係重視の職場作りを促進する必要性を示唆する研究となった。また、この研究で、人間関係は**非公式組織**においてもヒトの行動規範に大きな力を持つので、**モラルサーベイ (勤務態度調査)** により、不満の特定と改善が提唱される。

## 2.4 人間主義心理学の貢献

1940年代から、**行動科学 (Behavioral Science)** と呼ばれる分野が発展し、これらは**新人間関係論 (Neo-human Relations)** と称されるようになった<sup>29</sup>。これまでの人間関係論の視点が、ヒトを集団として画一的にとらえてきたのに対し、ヒトの個人としての側面とその多様性に着目する点で大きく違ってきている<sup>30</sup>。

岩出 (2014) は、1960年代にマズローを代表とするこれらの主張を**人間主義心理学**と呼ばれていることを紹介しながら、「人間が真に人間として生きる意味や価値、人間の尊厳を問うといった意味で人間主義に立脚した<sup>31</sup>」ものであると説明している。

さらに、マズローの**自己実現欲求**、マグレガーの**X理論 Y理論**、アージリスの**成熟モデル**、そしてハーズバーグの**動機づけ一衛生要因**の所説は、人間を成長・開発・達成への無限の可能性を持つ存在と理解しているとし、労働者は生産要素ではなく、いまだ活用されない潜在的な高度な能力をもつ人間的存在とする「**人的資源管理理念**」につながったと指摘している<sup>32</sup>。

人的資源管理の理念の思潮の変遷は、表1のようにまとめられるが、基本的には、ヒトを生産要素ととらえる理念から、ヒトが持っている資源の可能性に着目し、それを引き出すアプローチ

27 渡辺直登 (2012) P.46.

28 岩出博 (2014) 前掲書、p.4.

29 鈴木好和 (2014) は、Wilton (2013) でこの名称が使われていることを参照しながら、ヒトを社会的存在とみる人間関係論とは異なり、動機づけなどにより、個人の十分な潜在能力の達成を強調するものである、と指摘している。

30 千田直毅 (2016) pp.90-91.

31 岩出 (2014) p.12. この記述はすでに『人的資源管理』(経営学検定試験公式テキスト第5巻) (2004) p.4 にみられる。

32 岩出は、人的資源管理理念に2つの要素があるとし、人的資本理論に基づいた「経済的資源としての人間重視」と人間人格として取り扱う「人間的存在としての人間重視」があると指摘している。岩出 (2013) pp.11-15.

が、人間関係による社会的なものから、動機づけなどの個人が有する資源に着目していく経過を経たことが理解できる。

表 1：人的資源管理の理念の思潮の変遷

年代	理念	キーワード	アプローチ
1920 年 ～ 1930 年代	生産要素理念	テーラーシステム（科学的管理） 課業、計画と執行の分離 労使協働の強調 高賃金・低労務費の原則 フォードシステム（大量生産制） ベルトコンベアーに象徴される単純作業	物的要素として扱う
1940 年代 ～ 1950 年代	人間関係理念	ホーソン実験 組織における人間協働・社会的技能の重要性 モラルの重視 (非公式組織や一般の人間関係論にとどまる)	人間関係による職務満足 を向上し従業員参加 を重視
1960 年代 ～ 現代	人的資源理念	行動科学（経営に応用できる人間行動の研究） 動機づけ、リーダーシップの研究 人的資源モデル（未開発な資源の宝庫） <sup>33</sup>	開発すべき資源として とらえ、人間の尊厳性 を前提とする理念

（出所）岩出（2004）において、Megginson (1967) を引用しながらまとめている箇所をもとに作成。

人間関係理念は人的資源管理理念に至る過渡的な理念であり、その内容は人的資源理念に包摂されているとも指摘されている<sup>34</sup>。この二つの理念の橋渡しをする象徴的な研究が、ハーバード大学ビジネススクールのリビングストンによるピグマリオン・マネジメントである。ここでも、ハーバード大学における人的資源管理につながる発展がみられるのである。

この論文の先行研究として、1964 年にハーバード大学の心理学者であるロバート・ローゼンタールにより、教師の期待や信頼が学生の動機づけに影響することを発見し、その効果をピグマリオン効果と名づける論文を発表した<sup>35</sup>。1969 年ハーバード・ビジネススクールのリビングストンは、上司と部下の関係にもそれが当てはまり、上司の期待と信頼の働きかけが部下の業績に大きく影響するとの論稿を発表した<sup>36</sup>。

この論文の意義は、ヒトに資源として内在する可能性は、ヒトとヒトとの関係によって引き出されることを示唆し、このアプローチはその後の人的資源管理の実践的展開、例えば目標管理制度やリーダーシップ研究に大きな影響を与えるものとなった。人的資源管理の目標は、企業の経済的目的と従業員の人間目的の向上の 2 つにあるとし、組織目的と個人目的の統合と同時達成を

<sup>33</sup> Miles (1965), p.150 での表現。

<sup>34</sup> 岩出（2004）p.16.

<sup>35</sup> Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968).

<sup>36</sup> 1969 年に発表されて以降名著論文として、ハーバード・ビジネス・レビューにて何度も掲載されている。Starling-Livingston J., (1988), スターリング・リビングストン（2003）。

運用原則としていくものとして発展していく<sup>37</sup>。

## 2.5 人的資源管理モデルの発展

表2は、理念ごとに、従来の伝統的人事管理モデル、人間関係モデル、人的資源管理モデルに対応するものとした場合の、前提、期待、方針を示したものである。これを見ても、伝統的人事管理モデルが外からの統制を強調しているのに対し、人間関係モデルは、社会的な関係性を構築することに焦点をあて、人的資源管理モデルが、内発的な開発のアプローチを重視していることが分かる。また、人間関係モデルと人的資源管理モデルの相互関連が深い。

表2：各理念に対応した各モデル

	伝統的人事労務管理モデル	人間関係モデル	人的資源管理モデル
前提	①仕事は不快 ②収入が大事 ③他律的	①有用・重要と感じたがる ②帰属と個別の欲求 ③金銭より上記①②が重要	①意味ある目標を望む ②自律的
方針	①監督・統制 ②作業分割 ③手順の実行	①有用・重要と感じさせる ②報告と傾聴 ③自己統制の余地	①未開発人的資源を開発 ②職場環境の整備 ③自律と参加
期待	①給与 ②単純作業を管理	①情報共有と参画 ②モラルの向上	①自発性の拡大 ②十全な資源活用で職務満足

(出所) Miles (1975) およびマイルズ・スノー (1983) より要約。

## 2.6 人的資源管理のハーバードモデル

1981年、ハーバード大学ビジネススクールにおいて、Human Resource Management がはじめて基幹科目として設置されたのである。社会における変化や国際競争の激化に対応するため、総合的かつ戦略的にヒトのマネジメントを一本にまとめる必要があったからである<sup>38</sup>。

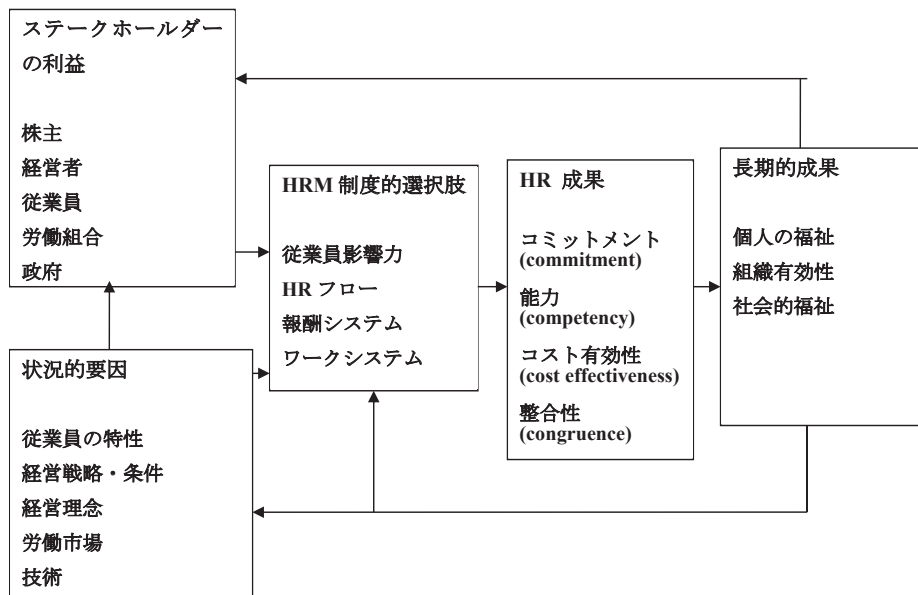
これに携わった **Beer** などは、図3にあるような人的資源管理のハーバードモデルと後に称されるものを提示した<sup>39</sup>。これは、組織と個人の関係にとどまらず、ステークホルダーや社会状況や長期的成果との関係までを視野に入れたモデルである。

37 岩出 (2014) p.21.

38 Beer et al. (1984) (邦訳「はじめに」 p.iv)

39 Beer et al. (1984) (邦訳 p.31.)

図3 HRMのハーバードモデル



（出所）Beer et al. (1984)

このハーバード・モデルの特徴の一つは、ステークホルダーの利益を人的資源管理の制度内容の決定に大きな影響を与えるものと理解したことである。つまり、人的資源管理の長期的成果である個人の福祉と社会的福祉と組織の有効性の増加を達成するためには、従業員とステークホルダーの利益が合致していなければならないとする。それを可能にするのは、人的資源管理の直接的成果である4つのC、つまり従業員の組織コミットメント（commitment）、従業員の能力（competency）、従業員の目標と組織目標との整合性（congruence）、HRM施策のコスト効果性（cost effectiveness）と外部要因との相互関連性を強めることが必要である。

Bratton and Gold (2012,p.20) は、ハーバードモデルの意義を次のように指摘している。ハーバードモデルは、経営の目的として、人的資源（HR）の成果であるコミットメントと能力が、個人の福祉、組織の有効性、社会的福祉という長期的成果につながっていることを示唆していることに意義があるとする。また、Bloisi (2007, p.16) は、ハーバードモデルが、内発的な報酬である仕事の達成感やエンパワーメントが、労働者のモチベーションや生産性引き上げ、それが経営者の責任であるとしていることに着目している。これは、ヒトは普段の仕事で本来持っている能力を発揮する機会には恵まれないものの、自分の能力を十分に仕事を通じて成長したいと願う存在であるという人間観に根ざし、それを前提に組織運営がなされなければならないことを意味している。これは、ヒトは仕事において成長と尊厳性を持つという人間主義的なメッセージを意味し、組織はそれを実現するためにマネジメントしてゆくことが、組織の発展につながるという視点をもっているととらえられる。

この人的資源管理の原点とも言うべき視点を確認することは重要なことである。すなわち、①ヒトは成長を望み、未開発の資源を内発的に発揮したいという存在であり（人間の可能性）、②ヒトは手段ではなく目的であり（人間の尊厳性）、経営の目的も個人の幸福と組織そして社会の発展に置くべき、とする人間の可能性と尊厳性に基礎を置く人間主義的な視点である。

ハーバードモデルを批判的に発展させた Guest (1987) は、伝統的な人事労務管理と人的資源管理の違いを表3のように比較し、コミットメント、質の向上、柔軟性を強調する。80年代の国際競争の激化により、競争力強化が人的資源管理に求められ、人間の可能性と尊厳性の視点が薄れているように思える。この流れが1990年代に入って隆盛する戦略的人的資源管理につながるっていくのである。

表3：人事労務管理（Personnel Management）と人的資源管理（HRM）の違い

	人事管理	人的資源管理
時間的視野	短期	長期
心理的契約	遵守（コンプライアンス）	コミットメント
コントロール	外からのコントロール	セルフコントロール
組織構造の傾向	官僚的	生態的、柔軟
従業員との関係	多元的	一元的
役割	専門的	現場への統合
評価基準	コストの最小化	活用の最大化
分析レベル	個別	多角的
契約条件	標準的	交渉により柔軟性あり
対象範囲	地域、国レベル	国際、地球レベル

（資料）Guest (1987, p.507)

### 3. 経営戦略と人的資源管理

#### 3.1 戦略的人的資源管理論

環境の変化にいかに関係を**適合（fit）**させてゆくかという視点から「競争戦略論」が生まれてくる。そのうちの一つは、競争市場の外部環境が戦略を決めるというマイケル・ポーターに代表される**競争戦略論**である。戦略が構造を規定するとの視点から「戦略適合を目指す」戦略的人的資源管理論が展開される。

もう一つの競争戦略論は、バーニーに代表される**資源ベース理論（Resource based theory）**である。これは、企業内部にある資源に競争優位の源泉があるとし、この競争優位が持続的なためには、代替不能で模倣ができない資源をいかに惹きつけ、蓄積し、引き止める（**retension**）にかかっていると考え、長期雇用を前提とした人的資源のストックこそが持続的競争優位の源泉になると考えている。この理論では、コミットメントと能力開発が焦点となる。

### 3.2 ウルリッチの戦略的人的資源管理論

戦略的人的資源管理に実務家からも大きな関心を呼んだ著作として、デイビット・ウルリッチ（David Ulrich）の **Human Resource Champions** (1997) がある。ウルリッチは人的資源管理論が何のために存在するのかという根本的な問いかけに応え、人事の活動や職務だけを重視することではなく、その人事の成果を重視するべきであるとする問題意識を投げかけた。すなわち人的資源管理によって何が経営のためにもたらされるのかということを追求め、人事は何ができるかという **doable** という視点に代わって、人事が何を経営にもたらすことができるのかという **deliverable** という視点で見直したのである。

ウルリッチは、図4のように縦軸に人的資源管理専門職の備える視点を、長期的な戦略かと短期的な日常業務かに分け、横軸を人的資源管理専門職の活動が、プロセスのマネジメントか人材のマネジメントなのかで分け、4つの象限で分けて考えた。戦略的 HR マネジメント（戦略パートナー）、トランスフォーメーションと変革のマネジメント（変革推進者）、企業のインフラストラクチャー（制度や構造）のマネジメント（管理エキスパート）、従業員からの貢献のマネジメント（従業員チャンピオン）に役割を分けた。表4はそれぞれの活動と達成目標をまとめたものである。

図4：HRM 戦略の4つの役割

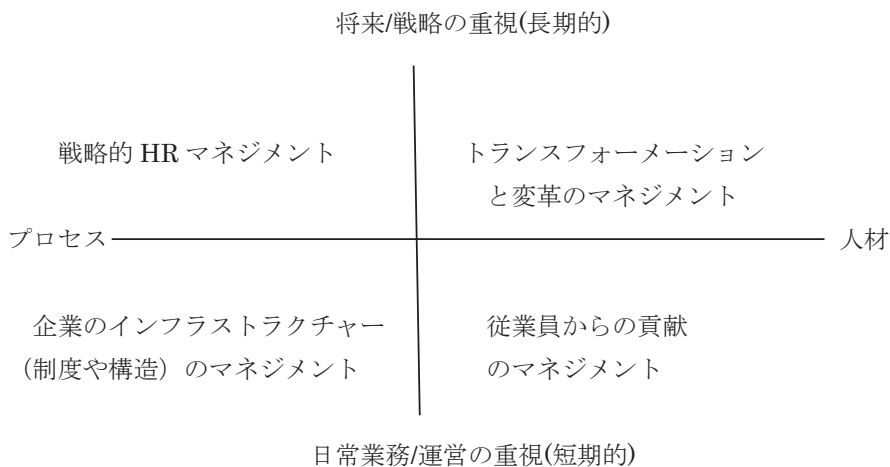




表4: HRMの4つの役割と意味 (D ウルリッチ)

役割	形容	達成成果	活動
戦略的なHRマネジメント	戦略パートナー	戦略を実現する	HRMとビジネス戦略を統合する「組織診断」
トランスフォーメーションと変革のマネジメント	変革推進者	変革された組織を生み出す	トランスフォーメーションと変革を推進する「変革推進能力の構築」
企業のインフラストラクチャーのマネジメント	管理エキスパート	生産性の高いインフラストラクチャーを築く	組織プロセスをリエンジニアリングする「サービスの共有」
従業員からの貢献のマネジメント	従業員チャンピオン	従業員のコミットメントと能力を向上させる	従業員の声に耳を傾け対応して従業員にリソースを提供

(筆者注) championは動詞で、～を代表するとか、～のために戦うという意味で、名詞で「旗振り役」や「擁護者」という意味。そのような役割を持つ人が現場に多くいなければならないということに従業員チャンピオンは意味している。

この著作は人事実務者に大きな影響を与えた。Bratton and Gold (2012, p.26) は、その理由として、論理が明確で経営において人事の地位を押し上げるものであった点をあげている。同時に、4つの役割の中での焦点は、よりアピール度の強い戦略パートナーと変革推進者に当てられ、地味な管理エキスパートや従業員チャンピオンという役割は軽視される形となったと指摘している。

本タイトルは「人的資源チャンピオンズ」であり、ウルリッチの力点は人的資源管理の焦点が、経営と従業員をつなぎそれぞれの目的を統合するという役割にあるとした考えにある。しかし、国際競争が激化し、アメリカの競争力が低下している状況にあっては、人事に求められる最大の役割が戦略的なビジネスパートナーであったとビジネス側ではとらえられたのである。2008年に発表された経営管理者への調査では、このウルリッチのモデルは人気があったにもかかわらず、47%が効果的で、25%は非効果的であると答えている<sup>40</sup>。

### 3.3 ソフトとハードの人的資源管理論

ハーバード・モデルは人的資源のヒト (human) に焦点をあてていると言えるが、戦略的人的資源管理論が発展するにしたがって、人的資源の資源 (resource) に焦点があてられる人的資源管理の流れが生まれてくる。Storeyはこの2つの要素のどちらに重点を置くかという観点から、ハーバードモデルが示唆する人間に焦点をあてるソフトHRMと、資源に焦点をあてるハードHRMという区分けをしてHRMのアプローチを整理することができると論じた<sup>41</sup>。ソフトHRMとハードHRM

40 Bratton and Gold (2012, p.26) は、Pitcher (2008) を引用して紹介している。

41 Storey (1989) および Bloisi (2007, p.14.) を参照。



の対比は表5の通りである<sup>42</sup>。

表5：ソフトHRMとハードHRMの比較

	ソフト HRM	ハード HRM
重視する要素	従業員の組織コミットメント	戦略との適合
代表モデル	ハーバード・モデル ベスト・プラクティス・アプローチ	ミシガン・モデル コンティンジェンシー・アプローチ
労働者観	人間（可能性と尊厳性をもつ） Y理論 自己実現人モデル	資源（組織目的の手段） X理論 経済人モデル
管理統制	従業員による自己統制（内部統制）	管理者による外部統制
理論的基礎	人間関係論・行動科学	経営戦略論・システム理論

（資料）岩出（2014）p.163. から引用、一部加筆。栗山（2008）p.24 を修正した。

ソフト HRM は、従業員と企業の内的適合（internal fit）を探るものであり、一方、ハード HRM は、外部環境と HRM の外的適合（external fit）を探るものである。ハード HRM は、ミシガン大学の研究者などが中心になって提唱したのでミシガン・モデルとも呼ばれている。

これは、企業内の3つの要素、すなわち①ミッションと戦略、②組織構造、③HRMをどう合理的に適合させてゆくかを重視し、従業員を組織目標の達成のための資源と位置づける。まず、ミッションと戦略を達成するために組織構造を形成し、そこにHRMを統合し作り上げてゆくというアプローチをとり、「環境—戦略—組織構造—組織過程—業績」というコンティンジェンシーのパラダイムに則ったものである<sup>43</sup>。それ故、ソフト HRM が従業員の内発的統制（intrinsic control）を重視するのに対し、ハード HRM は外部統制（external control）を管理の中核においている<sup>44</sup>。

労働者観において、ソフト HRM が人間を未開発の資源を有する可能性にあふれる存在であるにとらえ、人間の尊厳性を見据え人間主義的視点を有しているものと考えられる。Y理論や自己実現人にとらえているともいえよう。ハード HRM は、組織目的の手段としてとらえ、X理論、経済人モデルという労働者観を前提としていて、商品としての労働観を反映している<sup>45</sup>。

ハード HRM そして戦略的人的資源管理の発展が、人間的存在としての視点を失わせてしまったとの論調は多い。ハードモデルは、人間が道具的（instrumental basis）に取り扱われ、労働者を商品として理解した伝統的な労働者観と相通じている<sup>46</sup>。「経営戦略適合性」が、ヒトを戦略実践のための経営資源ととらえるのではなく、意志と感情を持つ人間として捉え直すこと<sup>47</sup>、効

42 この表は、岩出（2002）等をもとに栗山（2008）がまとめたものだが、これを参照し、岩出（2014）が、修正・加筆したものである。

43 岩出（2002）p.91 参照。

44 岩出（2014）は、Guest（2007）を引用して比較している。

45 岩出（2014）p.162、p.166 参照。

46 岩出（2014 p.162）は、宮坂（2010）を引用してこの見解を紹介している。

47 澤田幹（2016）p.217.

率と共に公正、持続可能性を両立すること<sup>48</sup>、などが論じられ始めている。

#### 4. おわりに

これまでに述べたように、人的資源管理の発展の中で、人間主義の視点がこの分野の新しい学問としての特徴であった。しかし、日本においては、ソフト HRM は日本的経営ですでに取り込まれているとの認識が強く、関心がハード HRM、そして戦略的人的資源管理に傾倒していった経緯がある。

しかし、現在、大企業でさえ長時間労働などの労働環境の劣悪化が指摘され、働き方改革が叫ばれている。国際的 CSR の潮流も日本へはなかなか浸透していないことも、グローバル・サプライチェーンにおける日本企業の課題としてあげられている。今までの日本型人的資源管理では通用しない時代を迎えていると言って良い。

例えば、人的資源管理の一大テーマであった「コミットメント」が、HRM の分野における国際的な学术界や実務の世界で、「エンゲージメント」という言葉で置き換えられつつある。これは、変化の激しい時代に、長期雇用を前提とした組織と個人の目的の固定的な統合を目指すことが、成果につながらなくなっていることが背景として考えられる。表 6 にまとめたように、HRM の一つのテーマが、モチベーションや職務満足を経て、安定的な (Static) コミットメントに移行し、現在はダイナミックなエンゲージメントをいかに高めるかということに焦点が移っている。

エンゲージメントを高めるためには、人間を組織目標の手段とするのではなく、人間の尊厳性を尊重し、内発的な人的資源の発揮から可能となるものと考えられる。今後の日本の大学教育で、このような人間主義的視点を持つヒトのマネジメントである人的資源管理の再構築と教育力の強化が待たれている。

---

48 渡辺聡子他 (2008) pp.25-30.

表 6：人的資源のテーマの時代的変遷の一例

	モチベーション 職務満足	コミットメント	エンゲージメント
注目された 年代	1960 年代 1970 年代 欧米の工業発展の拡大期	1980 年代 1990 年代 戦後の高度成長期の日本的経営（雇用重視、労使の参画が前提）	21 世紀 ニューエコノミー 新しい産業革命 IoT 人工知能との共生
モデル	欧米の大企業	日本モデル ハイコミットメント労働慣行	欧米の先進企業
キーワード	職務充実 労働の人間化	心理的契約 現場（GENBA） カイゼン	ミッション、ビジョン サーバント・リーダーシップ
課題	持続的な生産性や競争力 につながらない	必ずしもコミットメントが生 産性や競争力につながらなく なってきた	成果につながる変化が常に必要 人間主義的視点

## References

- Alcock A. (1971) *History of International Labour Organisation*, Macmillan, London, p.6.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills D. Q. and Walton R.E. (1984). *Managing Human Assets*, The Free Press. (邦訳『ハーバードで教える人材戦略』（1990 年）日本生産性本部）
- Bloisi, Wendy (2007) *An Introduction to Human Resource Management*, McGraw-Hill Education.
- Bratton and Gold (2012), *human resource management; theory and practice*, Palgrave Macmillan, p.7.
- Bolton and Houlihan (2007), *Searching for the human in human resource management; Theory, practice and workplace contexts*, Palgrave Macmillan.
- Cooper Mansfield (1954), *Outlines of Industrial laws, 2<sup>nd</sup> edition*, 1954 London Butter Worth & Co (Publisher) Ltd, p.130.
- Follow John (1953) *Antecedents of the International Organisation*, London.
- Guest, D. E., (1987) “Human Resource Management and Performance: a review and research agenda”, *International journal of Human Resource Management*, 8-3.
- Hovel, Mark (1918), *The Chartist Movement*, p.45.
- ILO (1975), *Human Resources Development: Vocational guidance and vocational training, Report IV (2)*, International Labour Conference 60<sup>th</sup> Session, p.8.
- Kimakowitz et al. (2011) *Humanistic Management in Practice*, Palgrave Macmillan.
- Pitcher G., (2008), ‘Backlash against human resource partner model as managers, question results, *Personnel Today*’. September 17.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968), *Pygmalion in the classroom*, Holt, Rinehart & Winston.
- Miles, R.E., (1965) ‘Human Relations or Human Resources?’ , *Harvard Business Review*, Vol.43.
- Miles, R.E., (1975) *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, McGraw-Hills.
- Meggison, L.C. (1967), *Personnel, 1st ed.*, Irwin.

- John Stred Wick, *An Introduction to human Resource Management*, Butter-worth-Heinemann, 2000, p.7.
- Shotwell, James T. (1934), *The Origins of the International Labour Organisation*, New York.
- Starling-Livingston J., (1988), 'Pygmalion in Management', *Harvard Business Review*, September-October.  
(邦訳スターリングリビングストン (2003) ピグマリオン・マネジメント、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社)
- Storey, J., (1989) *New Perspectives on Human Resource Management*, London Routledge.
- Ulrich, David (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press (邦訳: 梅津 祐良、『MBAの人材戦略』、日本マネジメントセンター、1997 年)
- William James (1890), *The Principles of Psychology*, 1 (London-Macmillan and Co. Ltd.,)
- Wilton, Nick (2013) *An Introduction to Human Resource Management*, SAGE Publication Ltd., p.43.
- 飯田鼎 (1966) 『イギリス労働運動の生成』 有斐閣。
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相：アメリカ SHRM 論研究ノート』 泉文堂。
- 岩出博 (2014) 『従業員満足指向的人的資源管理論』 泉文堂。
- 上林憲雄 (2016) 『人的資源管理』 ベーシックプラス、中央経済社。
- 銅手真吾・戸田義男 (1960) 『ILO 国際労働機関』 改訂版、日本労働協会。
- 栗山直樹 (2009) 「ステークホルダーと人的資源管理 (HRM) の関連に関する一考察—HRM 論と競争戦略論の発展の系譜をたどって」『創価経営論集』 第 33 巻第 1 号、2 月。
- 栗山直樹 (2016) 「人間主義経営センターが提唱する人間主義経営についての一考察—創価大学経営学部との交流における成果を踏まえた研究ノート」、『創価経営論集』 第 41 巻第 1 号、12 月。
- 経営能力開発センター編 (2004) 『人的資源管理』 (経営学検定試験公式テキスト第 5 巻) 中央経済社。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (1999) 『新しい人事労務管理』 有斐閣。
- 澤田幹、谷本啓、橋場俊展、山本大造 (2016) 『ヒト・仕事・職場のマネジメント 人的資源管理の理論と展開』、ミネルヴァ書房。
- 鈴木好和 (2014) 『人的資源管理論』 第 4 版、創成社、p.4.
- 千田直毅「第 6 章モチベーション」上林憲雄 (2016) 『人的資源管理』 ベーシックプラス、中央経済社所収。
- 西川清之 (2010) 『人的資源管理論の基礎』 学文社。
- 日本学術会議 (2012 年)、「教育編成上の参照基準：経営学分野」大学教育の分野別質保証推進委員会、経営学分野の参照委基準検討委員会、8 月 31 日。
- 原田順子・奥田康司 (2014) 『人的資源管理』 放送大学大学院教材、放送大学教育振興会。
- マーガレット・コール (1974) 『ロバート・オウエン』 白桃書房。
- 宮坂純一 (2010) 「人的資源管理 (HRM) と倫理—人的資源管理をビジネス・エシックスの視点から考える」『産業と経済』 第 24 巻第 3・4 号、pp.1-18.
- 森五郎編 (1989) 『労務管理論』 新版、有斐閣、pp.30-31.
- 渡辺直登 (2012) 「産業・組織心理学」日本労働研究雑誌、No.621 April, 日本労働研究機構、P.46.
- 渡辺聰子、アンソニー・ギデンズ、今田高俊 (2008) 『グローバル時代の人的資源論 モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来』 東京大学出版会。

# ソニーグループの経営戦略と財務情報分析

平 岡 秀 福

## 目 次

- I . 本稿の背景と目的
- II . ソニーグループの構造改革と経営戦略
- III . 連結企業グループ全体の財務指標の推移
- IV . 事業の種類別セグメント業績の推移
- V . 事業ポートフォリオ戦略と管理会計による支援
- VI . おわりに
- 主要参考文献

## I . 本稿<sup>1)</sup>の背景と目的

まず、ソニーグループの2011-15年度の5年間における損益と従業員数の推移を見る（図表1参照）。

図表1 ソニーグループの過去5年間の損益 （金額の単位：億円）

年度	決算月	営業収益	営業損益	NEBT	最終損益	OPEX/S	従業員数
2011	2012.3	64931	- 657	- 809	- 4550	33.3	162700
2012	2013.3	67955	2265	2421	415	31.0	146300
2013	2014.3	77673	265	257	- 1284	33.4	140900
2014	2015.3	82159	685	397	- 1260	35.0	131700
2015	2016.3	81057	2942	3045	1478	32.7	125300

NEBT とは、税引き前利益。

OPEX とは、営業費用－売上原価として計算。

OPEX/S は、OPEX を営業収益で除して百分比で示したもの。

11 年度に 657 億円の営業損失、最終損益 4550 億円の巨額赤字を計上した後、12 年度には

1) 本稿は、2016 年 9 月 1 日に明治大学で開催された日本管理会計学会・年次大会における報告に用いた資料をもとに執筆した論文である。

V字回復したかに見えたが、13-14年度と営業利益は確保したものの、当期純損失は1284億円、1260億円という2期連続の最終赤字（累計2544億円の損失）を計上し、危機的状況に陥った。このことは、図表2の営業収益増減率、損益増減額、従業員減少人数でみるとより理解できる。しかし、2015年度には営業収益が減収（△1.3%）であるにもかかわらず、早々に利益業績回復の兆しが見えてきている。このようなソニーグループの業績回復の背景には構造改革や戦略の実行が考えられる。

図表2 営業収益、損益、従業員数増減の推移

(金額の単位：億円)

年度	決算月	営業収益 増減率 (%)	営業損益 増減額	NEBT 増減額	最終損益 増減額	OPEX 増減額	従業員数 減少人数
2012	2013.3	4.7	2922	3230	4965	-576	-16400
2013	2014.3	14.3	-2000	-2164	-1699	4867	-5400
2014	2015.3	5.8	420	140	24	2828	-9200
2015	2016.3	-1.3	2257	2648	2738	-2292	-6400

そこで本稿では、その構造改革や戦略にはどのようなものがあり、またそれらがグループ全体や事業の種類別セグメントの業績にどう対応し影響を与えているのか、さらには今後どのように影響を与えていく可能性があるのかを明らかにする。

さらに同グループの事業ポートフォリオ戦略と管理会計による支援についても考察したい。そのうえで、ソニーグループのケースが、今後のグループ経営の在り方を考えるうえで、どのように参考になるか考察することで本稿の最後の目的としたい。

## II. ソニーグループの構造改革と経営戦略

グループの諸事業を見てみると、牽引役がCOMSセンサー関連やゲーム関連だったが、カメラやTVも牽引し始めている。むしろデバイスは、2015年度にリストラとCOMSセンサーへの投資に伴う減価償却費ならびに研究開発費、カメラモジュール事業や電池事業の減損計上のため、損益上は赤字となっている。

組織の構造改革としては、12-15年度で累計37400人ほどの従業員数の減少があった（たとえば、スマホ事業では計2100人）。PC事業の撤退、TV事業の分社化、販売会社（主に海外）や本社（部門数は78から13に減少）の固定費削減、早期退職優遇制度の募集などがあった。本社には経営企画やR&D部門だけを残す「小さな本社」とし、グループ経営戦略のスピードを上げる方向性を示した。15年度からの「中期経営計画」により、エレクトロニクス分野の分社化はその後継続され、責任の明確化と意思決定の迅速化、ムダの見える化を進めた。また、分社化



を束ねる生産技術戦略コミッティ<sup>2)</sup>という取り組みも実施された。電池事業については、リチウムイオン電池事業の売却を決定した。この売却損は損失計上されるが、キャッシュフロー上はむしろプラスが予想される。

2011年4月に設立されたソニー EMCS（設計・製造・顧客サービス）は16年4月よりソニー グローバルマニュファクチャリング & オペレーションズに改組した。売上高販売費・管理費比率（OPEX/S）は、14年度の35%が15年度は32.7%まで引き下げられ、売上原価率は11年度の68%から15年度は63.7%と大幅にコスト削減が進められた。

ビジネスモデルとしては、リカーリングモデル<sup>3)</sup>という取り組みが音楽、映画、ゲーム&ネットワークサービス、モバイルプロダクツ&コミュニケーション、教育などの事業で確認できる。これは事業の種類別セグメントの業績と関連している。

また、オープンイノベーション（Chesbrough,2003）への取り組みもソニーは積極的である。これは「外部技術の自社取り込み」と「自社技術の外部導出」の両面を含んでいるが、ソニーにおいては、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）への投資のケースで、モバイル・コミュニケーション事業では **Qurio**<sup>4)</sup>と、イメージング・プロダクツ&ソリューション事業では **ZAP**<sup>5)</sup>とその実行例が確認できる。

2015年4月からは10年ぶりに新人事賃金制度を導入した。その概要は次のとおりである。

- ・管理職比率4割超→1割に。
- ・過去の実績にとらわれず、現在の役割での評価徹底。
- ・年功要素を廃止し、やる気や実力に応じて飛び級登用積極化。
- ・専門職用のキャリアパスを新たに設定。
- ・希望の部署に異動が容易な社内募集（FA）制度設定。
- ・人材獲得で競争する国内大手企業を参考に給与水準見直し。

さらに、SAP（Seed Acceleration Program）と呼ばれるオーディション形式で既存事業の枠を超えて新規事業の創出に挑む活動も進めた。グループ社員から新規事業のアイデアを募り、それを社内外の専門家をあつめたオーディションで評価する。突破すれば事業化に挑戦でき、ヒト・モノ・カネの経営資源で支援する仕組みである。ソニーモバイルコミュニケーション社長が後

---

2) これは、デバイス（たとえば、カメラモジュール）とセット（たとえばスマホ）の融合といったもののづくりをグループ横断的に連携できるようにした一種のマトリクス組織の仕組みである。デバイスとセットを同一工場で生産し、ピーク時国内に15か所もあった工場を4ヶ所に集約し拠点化した。コスト競争力、効率化ともに、商品企画・開発から生産、販売までを一体化し、高付加価値路線も追求した。

3) 2015-17年度の3カ年中期経営計画でソニーがグループ全体で注力している顧客から安定継続的に収益をあげるビジネスモデルのことをいう。

4) 米ベンチャー投資・育成会社 **Wil** と共同で設立したスマートホーム事業会社で、スマホによるドアロック事業の例がある。

5) 自動運転システム開発のベンチャー企業。ZAPのAI技術とソニーの画像センサーを融合した例がある。

押しし、ソニー社長も直轄で全面支援するものである。商品化の例としてファーストフライト<sup>6)</sup>というクラウドファンディングサイトを利用した「wena リスト」(リストバンド型のウェアラブル端末)、電子ペーパー時計「FEST ウォッチ」電子工作キット「MESH」、スティック型アロマ噴出器「アロマスティック」、機能リモコン「HUIS リモートコントローラー」などがある。一定期間で収益化することが目標とされるが、電子決済、通知、活動量計の3機能に厳選されたwena リストは日本のクラウドファンディングで初めて1億円台を超えた。

デバイス事業についてはM&A戦略による既存事業拡大・強化の諸事例がある。2015年10月8日には、ベルギーの画像センサー開発ベンチャーの「ソフトキネティックシステムズ」の買収を発表した。当社は従業員77名ほどで、画像センサーを使って対象物までの距離を測定できる技術をもつので、事業拡大につながる。買収額数十億円程度と見られる。また、2016年1月26日、イスラエル通信半導体メーカー「アルティアセミコンダクター」を約250億円で買収したことを発表し、アルティア社の通信機能を取り込んだ新センサー部品の開発が可能となり、ウェアラブル端末、家電、ロボット、ドローンにその部品を搭載することができるとしている。

基本方針と最近の財務戦略の例としては、各事業で規模を追わず、利益率を重視する経営への転換を明らかにした。これは株主の視点を重視しており、そのために全事業の分社化と、今後3年間の事業ポートフォリオの位置づけの明確化による資源投下のメリハリを決断した(詳細はVで述べる)。2015年度の黒字化により、自己資本も増えることから、株主重視の経営は今後のROEの目標にも反映されており、2018年3月期までに10%以上を達成するため、財務レベレッジを意識した機関投資家向けの社債発行を決めた(ROEの3指標分解による分析はⅢで述べる)。

### Ⅲ. 連結企業グループ全体の財務指標の推移

2010-15年度の6年間における主な連結財務指標は図表3のとおりである。

図表3 主な連結財務指標の推移

(単位: %)

年度	決算月	営業利益 ROS	純利益 ROE	自己資本 比率	流動比率	当座比率	固定長期 適合率
2010	2011.3	2.8	-9.4	19.7	93	62	106
2011	2012.3	-1.0	-20	15.3	83	57	106
2012	2013.3	0.8	2.0	14.6	88	65	105
2013	2014.3	0.3	-5.8	14.7	88	62	105
2014	2015.3	0.8	-5.5	14.6	88	65	105
2015	2016.3	3.6	6.2	14.8	87	63	105

6) 新規事業の創出のための新手法。ユニークな発想や新技術を盛り込んだ製品(新規事業の種となるプロジェクト内容)について、消費者に商品化の判断を仰ぐ仕組みを取り入れたインターネット専用サイトであり、独自のクラウドファンディングである。商品化を後押ししたいプロジェクトに消費者がネットで商品化を支援するという投票をし、一定数に達した場合に商品として売り出す。



すでに冒頭でも少しふれたように、収益性は 10-11 年度の急激な減少から 12 年度に持ち直したかに見えたが、13-14 年度には再び減少した。15 年度は上述の構造改革と戦略の効果が出て大幅に改善している。ROE は 14 年度の - 5.5% から 15 年度は 6.2% に、営業利益ベースの ROS（売上高利益率）も 14 年度の 0.8% から 15 年度は 3.6% まで改善している。ただし、同時期のパナソニックの ROE が 11.0%、ROS が 5.5% であることを考えると、いまだ改革の始まりということ是否めない。そのことは、安全性が 12 年度の悪化以降、ほとんど改善されていないことから明らかである。

図表 4 デュボンシステムによる ROE の 3 指標分解とその他の影響

年度	決算月	純利益 ROE	純利益 ROS	資産 回転率	財務 レバレッジ	営業利益 ROS マイナス純利益 ROS
2011	2012.3	- 2.0	- 7.0	0.52	5.7	6.00
2012	2013.3	2.0	0.61	0.50	6.3	0.19
2013	2014.3	- 5.8	- 1.65	0.53	6.6	1.95
2014	2015.3	- 5.5	- 1.53	0.53	6.8	2.33
2015	2016.3	6.2	1.82	0.50	6.8	1.78

資産回転率の単位は回。財務レバレッジの単位は倍。その他は%

営業利益 ROS マイナス純利益 ROS = (営業外損益 + 特別損益 - 税) ÷ 売上高

図表 4 は、再重視された ROE を純利益ベースの ROS、資産回転率、財務レバレッジの 3 指標に分解したデュボンシステムによる分析結果とその他の影響を示している。これを見ると、規模よりも効率重視に転換した戦略による売上の減少で、資産回転率は若干悪化しているが、純利益 ROS の黒字化と 2012-15 年度を通じた財務レバレッジ効果により ROE が押し上げられていることがわかる。また 13 年度以降はその他の影響（営業利益 ROS マイナス純利益 ROS）が安定してきている。

16 年度（17 年 3 月期）の営業利益予想は 3000 億円で、そのおよそ半分はエレクトロニクス関連の事業で稼ぐ見通しである。そう考えると、本来のソニーらしい事業バランスに戻りつつあるものの、18 年度の目標である営業利益 5000 億円、ROE10% 以上が達成されて初めて 15 年度（16 年 3 月期）のパナソニックや三菱電機の水準に近づく。これが達成されたときの財務レバレッジと資産回転率が 15 年度と同水準で推移すると仮定すると、純利益ベースの ROS は 2.77%、営業利益ベースで 5.22% 程度が必要と推定され、これも 15 年度（16 年 3 月期）のパナソニックと同水準である。

ちなみに、熊本震災の 16 年度（17 年 3 月期）の営業利益への影響は 800 億円程度の減益とみられた。

#### Ⅳ．事業の種類別セグメント業績の推移

次に、連結業績に直接的な影響を与える事業の種類別セグメント業績の分析を試みる。

図表5 事業の種類別セグメント ROS の推移

(単位：％)

年 度	2011	2012	2013	2014	2015	2015 増 or 減
決算月	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	
モバイル・コミュニケーション	1.2	-7.7	1.1	-16.7	-5.4	増加
ゲーム & ネットワークサービス	3.6	0.2	-1.8	3.5	5.7	増加
イメージング・プロダクツ&ソリューション	2.4	0.2	3.6	7.6	10.1	増加
ホームエンタテインメント&サウンド	-1.6	-8.5	-2.2	1.7	4.4	増加
デバイス	-2.2	5.2	-1.7	9.7	-3.1	減少
映 画	5.2	6.5	6.2	6.7	4.1	減少
音 楽	8.3	8.4	6.1	10.8	14.1	増加
金 融	15.1	14.2	17.1	17.8	14.5	減少
その他	-10.2	18.0	-15.9	-21.0	0.6	増加
連 結	-1.0	3.3	0.34	0.83	3.6	増加

図表5は2011-15年度の事業の種類別セグメント ROS（売上高営業利益率）の推移を示している。15年度の主要4事業（上から順にモバイル・コミュニケーションからホームエンタテインメント&サウンド）と音楽事業が改善しているため、それらが連結全体の ROS の増加に貢献している。デバイス事業は世界シェア1位の COMS センサーへの巨額投資（設備と研究開発）が必要であったのと、カメラモジュールや電池事業の減損計上などのため、減少となった。しかし、今後は減損処理が一段落し、売却の決定したりリチウムイオン電池事業の整理や震災による営業減益の影響を吸収し、投資の効果も出てくるとプラスに転じることも予想される。また、もしデバイス事業そのものが赤字だとしても、COMS センサーを主要製品とする供給セグメントとして他のセグメントへのプラスの効果は多大である。たとえば、今後拡大が期待される車載や医療向けセンサーと監視センサーで競争優位を獲得できればイメージング・プロダクツ & ソリューション事業の ROS 業績をさらに押し上げることも期待できよう。

図表6 事業の種類別セグメント売上高増減率の推移（単位：％）

年 度	2012	2013	2014	2015
決算月	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
モバイル・コミュニケーション	102	-5.2	11.0	-14.8
ゲーム & ネットワークサービス	-12.2	47.6	33.0	11.8
イメージング・プロダクツ & ソリューション	-0.67	-2.0	-2.9	-1.2
ホームエンタテインメント & サウンド	-22.5	17.5	3.3	-4.0
デバイス	-17.3	-8.9	23.9	-2.3
映 画	11.4	13.2	5.9	5.9
音 楽	-0.24	13.9	8.2	13.4
金 融	15.0	-0.85	9	-0.97
その他	6.2	52.4	-42.8	-32.3
連 結	4.7	14.3	5.8	-1.3

図表7 事業の種類別セグメントの前年度からの営業損益改善額の推移（単位：億円）

年 度	2012	2013	2014	2015
決算月	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
モバイル・コミュニケーション	-1044	1098	-2330	1590
ゲーム & ネットワークサービス	-276	-204	669	406
イメージング・プロダクツ & ソリューション	-172	249	284	175
ホームエンタテインメント & サウンド	1189	588	455	305
デバイス	660	-563	1055	-1217
映 画	137	38	69	-197
音 楽	3	130	88	284
金 融	108	281	230	-368
その他	1557	-2376	327	1054
連 結	2938	-2000	421	2256

次に、図表6と図表7を見ると、各セグメントの収益構造と戦略との関係が見えてくる。

モバイル・コミュニケーション事業は、売上が増加する年度に営業損益が減少する収益構造だったが、15年度は営業損益が改善し、16年度は黒字化が予想されている。これは、すでに進められている地域別採算性の導入や当セグメントのための戦略の実行が影響する。

ゲーム & ネットワークサービス事業は、2013年度から売上が増加、14年度から営業損益の改善が見られる。これは、すでに多大な貢献をしているPS4の効果と関連するリカーリングモデルが影響する。

イメージング・プロダクツ & ソリューション事業は、減収が続いたものの、営業損益は13年度より常に改善した。これは、カメラ事業や放送機器事業の競争力が影響する。

ホームエンタテインメント & サウンド事業は12年度に売上が大幅に減少した後、13-14年度は売

上増、15年度は売上微減ではあったが、高付加価値 4K が順調なため TV 事業が黒字化した。営業損益は常に改善しており、14年度からはセグメント全体が黒字化した（図表 10 も参照）。

デバイス事業はスマホ向け COMS センサーなどにより 14 年度は売上、営業損益とも大幅に増加した。15 年度はスマホ需要の減退、多用途も含めたセンサーへの積極投資、その他事業のリストラ等により、営業損益はマイナスとなった。

音楽事業は 12 年度の売上減を除き、すべて売上、営業利益ともに増加しており、常に黒字を確保している。これは CD・ライブ DVD から音楽配信・出版で稼ぐリカーリングモデルの効果といえる。

映画事業と金融事業は 14 年度まで好調だったが、15 年度の映画事業は映像ソフトの収入減少と劇場作品興行収入の予想外の低さ、為替の影響により営業利益は減少した（立て直しの戦略については、後述する）。15 年度の金融事業は、ソニー生命の減益（金利の大幅低下、株式相場の下落）が影響する。

図表 8 事業の種類別セグメント売上高構成比の推移

（単位：％）

年 度	2011	順位	2012	順位	2013	順位	2014	順位	2015	順位
決算月	2012.3		2013.3		2014.3		2015.3		2016.3	
モバイル・コミュニケーション	8.9	7	17.2	1	14.7	1	15.4	2	13.4	3
イメージング・プロダクツ&ソリューション	10.9	5	10.4	5	9.1	8	8.4	7	8.4	7
ゲーム & ネットワークサービス	11.5	4	9.7	7	12.9	3	16.2	1	18.4	1
ホームエンタテインメント&サウンド	18.3	1	13.6	3	14.4	2	14.0	3	13.7	2
デバイス	14.7	2	11.6	4	9.5	7	11.1	5	11.1	5
映 画	9.4	6	10.0	6	10.2	6	10.2	6	11.0	6
音 楽	6.3	9	6.0	9	6.2	9	6.3	8	7.3	8
金 融	12.5	3	13.7	2	12.3	4	12.6	4	12.7	4
その他	7.5	8	7.8	8	10.7	5	5.8	9	4.0	9

図表 9 事業の種類別セグメント営業利益構成比の推移

（単位：％）

年 度	2012	順位	2013	順位	2014	順位	2015	順位
決算月	2013.3		2014.3		2015.3		2016.3	
モバイル・コミュニケーション	-50	9	10.7	5	-109	9	-15.1	9
イメージング・プロダクツ&ソリューション	0.7	7	22.3	4	26.9	5	17.8	4
ゲーム & ネットワークサービス	0.9	6	-15.9	7	23.7	6	21.8	2
ホームエンタテインメント&サウンド	-43.4	8	-21.6	8	9.9	7	12.5	5
デバイス	22.6	4	-10.5	6	45.9	2	-7.0	8
映 画	24.6	3	43.7	2	28.8	4	9.5	6
音 楽	19.2	5	42.5	3	29.1	3	21.5	3
金 融	73.2	1	144	1	95.3	1	38.6	1
その他	52.2	2	-115	9	-51	8	0.4	7

次に、売上高と営業利益の構成比の推移をみる（図表 8-9 参照）。

12 年度は売上構成比の最も高いモバイル・コミュニケーション事業と 3 番目に高いホームエンタテインメント & サウンド事業の営業損益の構成比がともに - 40% ~ - 50% となっており、他のセグメントで稼いだ営業利益の 93.4% をこれらの赤字が食いつぶしてしまう状況となっていた。13 年度はゲーム & ネットワークサービス事業（12.9%）、ホームエンタテインメント & サウンド事業（14.4%）、デバイス事業（9.5%）で売上構成比の合計が 40% 近くまでなるものの、これらの営業損益の構成比合計は - 48% と、他のセグメントが稼ぐ営業利益の半分近くを食いつぶす状況となっていた。12-15 年度まで、金融事業はつねに営業利益構成比が 1 位であり、連結営業利益額に最も貢献している。

14 年度は、モバイル・コミュニケーション事業とその他の事業以外はすべて黒字となった。ところが、モバイル・コミュニケーション事業の売上構成比は 15.4% でゲーム & ネットワークサービス事業の 16.2% に続いて 2 番目に多いのに、営業利益構成比は - 109% と他の事業が稼いだ利益をすべて食いつぶし、なおも出血している状況にあった。そのため、ソニーにとって、モバイル・コミュニケーション事業の収益性改善が急務となったのである。15 年度は営業利益構成比がいまだ - 15.1% と赤字だったが、その幅が縮小され、16 年度は黒字化の見通しが立っている（50 億円の営業利益）。15 年度のデバイスも赤字だが、不採算事業リストラと COMS センサー関連投資のため、今後改善の見通しがあることは上述した。

図表 10 事業の種類別セグメント営業損益

（単位：億円）

年 度	2011	2012	2013	2014	2015	2016
決算月	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	予想
モバイル・コミュニケーション	724	-972	126	-2204	-614	50
イメージング・プロダクツ & ソリューション	186	14	263	547	721	
ホームエンタテインメント & サウンド	-2032	-843	-255	201	507	
デバイス	-221	439	-124	931	-286	
ゲーム除くエレクトロニクス合計	-1343	-1362	10	-525	328	
ゲーム & ネットワークサービス	293	17	-188	481	887	1350
映 画	341	478	516	585	385	
音 楽	369	372	502	590	873	
金 融	1314	1422	1703	1933	1565	
その他	-541	1015	-1361	-1034	20	
連 結	-673	2265	265	685	2942	

図表 11 事業の種類別セグメント 減価償却費

(単位：億円)

年 度	2011	2012	2013	2014	2015
決算月	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
モバイル・コミュニケーション	90	225	221	241	242
イメージング・プロダクツ&ソリューション	360	361	381	326	285
ホームエンタテインメント&サウンド	274	236	258	252	218
デバイス	1170	1131	1065	878	1060
ゲーム除くエレクトロニクス合計	1894	1953	1925	1697	1805
ゲーム & ネットワークサービス	108	104	165	183	208
映 画	108	119	181	200	224
音 楽	108	346	144	146	178
金 融	563	450	543	662	1023
その他	195	183	298	115	103
連 結	5084	5848	6624	6275	6967

図表 12 事業の種類別セグメントの近似的営業キャッシュフローの推移

(単位：億円)

年 度	2011	2012	2013	2014	2015
決算月	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
モバイル・コミュニケーション	537	- 339	294	- 1170	- 169
イメージング・プロダクツ&ソリューション	475	369	534	676	768
ホームエンタテインメント&サウンド	- 980	- 253	110	381	558
デバイス	1034	1386	993	1474	868
ゲーム除くエレクトロニクス合計	1065	1163	1931	1361	2025
ゲーム & ネットワークサービス	289	114	56	491	802
映 画	318	396	480	574	482
音 楽	336	562	435	524	763
金 融	1374	1275	1531	1899	2072
その他	- 139	772	- 491	- 547	116
連 結	4669	7162	6778	6713	8938

続いて、事業の種類別セグメントの営業損益（図表 10）と減価償却費（図表 11）を参考に、運転資本の増減を計算に含まない近似的営業キャッシュフローを計算してみた（図表 12 参照）。ここでは、セグメントごとの運転資本のデータが開示されていないため、近似的営業キャッシュフローとした。

これによると、2015 年度におけるモバイル・コミュニケーション事業の 169 億円程度の近似的営業キャッシュフローの赤字は、全体の近似的営業キャッシュフローのプラスから見れば微々たるものであることがわかる。

15 年度の営業利益はおよそ 2942 億円であるが、その半分はデバイス事業やゲーム & ネット

ワークサービス事業を含むエレクトロニクス 5 事業で稼いだ。16 年度はモバイル・コミュニケーション事業も黒字化が予想されているので、今後デバイス事業も黒字化すれば、本来のエレクトロニクスに強いソニーにいったん回帰したといえよう。

映画事業の業績落ち込みへの対応として、すでにレーベルごとの領域の明確な区分、無駄の排除や平均製作コストの削減、財務リスク軽減のためのパートナーと共同制作、放送事業や TV 向け番組制作事業、ネット配信、PS4 有料会員 VOD サービス、イベント交流体験型サービス、独自制作番組の強化などで顧客から安定的に収益を得る「リカーリングモデル」を導入するなど、多くの手がすでに打たれてはいるが、16 年度は営業赤字が予想されているため、今後の回復には少し時間がかかるであろう。また、金融事業も、運用利回りの改善や為替ヘッジ、保険から派生した介護事業や不動産ビジネスモデルでのイノベーションが進めば、回復を期待できるであろう。

図表 13 事業の種類別セグメントの近似的 FCF の推移

（単位：億円）

年 度	2012	2013	2014	2015
決算月	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
ゲーム除くエレクトロニクス合計	-1716	-299	-342	-402
ゲーム & ネットワークサービス	-968	-422	81	-202
映 画	286	365	503	422
音 楽	184	220	305	634
金 融	1259	1371	1862	2026

近似的 FCF = 営業損益 × (1 - 税率) + 減価償却費 - 設備投資（億円）

FCF はフリーキャッシュフローの略。

最後に、図表 13 は、図表 12 における事業の種類別セグメントの近似的営業キャッシュフローからそれぞれの設備投資額を控除した近似的フリーキャッシュフロー（以下、近似的 FCF と略す）を示している。これをみると、ゲームを除くエレクトロニクスは、設備投資額がセグメント別に開示されていないため不完全な情報となっている。しかし、少なくともこれを見る限り、ゲームを除くエレクトロニクスとゲーム & ネットワークサービスで資金が不足していることがわかる。それでも PPM（Product Portfolio Management）的にみれば、映画、音楽、金融の 3 事業から得られる近似的 FCF のプラス額でこの資金不足を十分賄える範囲にあることがわかるだろう。

## V. 事業ポートフォリオ戦略と管理会計による支援

ソニーでは幅広い事業分野を次の 3 体系に分類した（ソニー有価証券報告書 (2016)、日経産業新聞編 (2016)）。⇒は領域別の戦略の方向性を示している。

①市場牽引領域…デバイス、ゲーム & ネットワークサービス、映画、音楽



⇒ 成長に向けた施策の実行と積極的な資本投下で売上成長と利益拡大を狙う。

②安定収益領域…イメージング・プロダクツ & ソリューション, TVを除くホームエンタテインメント & サウンド

⇒ 着実な利益計上とキャッシュフロー創出重視の経営。大規模投資せず, 既存の技術資産を活用しつつ, 固定費の最適化や在庫管理の強化で, 利益と投下資本効率の最大化を狙う。

③事業変動リスクコントロール領域…ホームエンタテインメント & サウンドの中のTV, モバイルコミュニケーション

⇒ 事業の変動性や競争環境を踏まえ, リスクの低減と利益の確保を最優先とした事業運営に徹す。地域や商品を厳選し, 投下資本を抑え, 安定した利益を確保できる事業構造を構築。

PPM 的にいえば, ①は花形事業, ②は金のなる木事業, ③は問題児 (あるいは負け犬) 事業ということになる。

図表 14 最近の戦略で確認できる事業の種類別セグメントとの対応表

セグメント	生産技術戦略	リカーリングモデル	オープンイノベーション	SAP	M&A	分社化	売却	新規開拓分野			
								教育	医療	介護	不動産
MC	○	○	○	○		○					
G&NS	○	○				○		○			
IP&S	○	○	○	○	○	予定			○		
HE&S	○	○				○					
デバイス	○		○	○	○	予定	○				
映画		○			○	○					
音楽		○			○	○		○			
金融						○				○	○
その他	○					○	○				○

MC…モバイル・コミュニケーション, G&NS…ゲーム & ネットワークサービス

IP&S…イメージング・プロダクツ & ソリューション, HE&S…ホームエンタテインメント & サウンド

次に, ①～③の領域区分による戦略的位置づけの検証を行う。それを進めるに当たり, これまで述べたソニーグループの構造改革や戦略も関係するので, 事業の種類別セグメントと戦略との対応表も図表 14 に示した。

① 成長牽引領域…デバイス事業の 2015 年度の近似的営業キャッシュフローは, エレクトロニクスで最大だった。COMS センサーは世界シェアトップで, 今後もスマホだけでなく車載用, 医療, 監視カメラなどイメージング・プロダクツ & ソリューション事業などの他の事業分野の用途に広く拡大する成長分野である。デバイス事業全体が問題児事業に見えても, その中のコア事業である COMS センサー事業自体は明らかに花形事業であるといえる。デバイス事業に含ま

れるミニ・ポートフォリオのうち、足を引っ張っているカメラモジュールは減損処理、リチウムイオン電池事業は売却してスリム化を進めているので、デバイス事業全体でも、花形になる可能性がある。ゲーム&ネットワークサービス事業は売上と営業利益ともに成長しており、教育や家庭用、音楽事業や映画事業ともシナジーがあるので、中心的な花形事業である。音楽事業も常に売上がプラス成長であり、収益性も確保されているので、花形事業に近いといえよう。

② 安定収益領域…イメージ・プロダクツ & ソリューション事業は、カメラの  $\alpha$  7 シリーズや RX100 シリーズが好調だった。放送や医療分野、監視カメラなど用途は拡大する。15 年度の ROS が 10.1% と唯一エレクトロニクスで 10% を超えた。15 年度の売上構成比は 7 位と低いが、営業利益構成比は 4 位と手堅い。15 年度の近似的営業キャッシュフローはエレクトロニクスではデバイスに続いて大きい。TV を除いたホームエンタテインメント & サービスも分社化され、ハイレゾ、LED 電球スピーカー、ライフス ペース UX、サウンドスピーカーなどが人気で金のなる木に返り咲いたともいえる。

③ 事業変動リスクコントロール領域…ホームエンタテインメント & サービスの中の TV は 4K で黒字に復活したが、競争が激しく、差異化技術を進めても、コモディティ化しやすい。五輪需要などがあっても、その後の反動がある。モバイル・コミュニケーション事業はスマホが日本でもシェア 3 位で劣位である。IoT などでは SONY の他の事業とのシナジーがあるため、重要な事業だが、赤字が続くと他の事業の利益を食いつぶしてしまう。分社化しているので単独でも儲かるイノベーション（パーソナル AI や SAP など）が必要である。地域（商圈）や商品の絞り込みで収益性を上げる戦略も採られている。

本章の最後に、管理会計による事業ポートフォリオ戦略の支援について、次のようにまとめる。まず、15 年 2 月 18 日に発表された中期経営計画により、グループ全体の ROE（10% 以上）と営業利益（5000 億円以上）の目標が事業ごとの ROIC（投下資本利益率）に紐付けられている。ここには、グループ経営のための管理会計による支援が必要である。分社化を準備している事業と分社化しない事業への社内資本金制度の導入により、分社・社内分社⇄親会社⇄株主関係の中でのアカウンタビリティを徹底的に進めたり、残余利益（EVA）などによる管理を進めたりする。また事業分野間の協力関係の評価システムの導入も重要である。原価管理としては、生産技術戦略コミッティによる横断的コストマネジメントとして、工場の集約・拠点化でデバイスと商品組立が上流から融合するので、原価改善（VA）・原価企画（VE）システムによる支援が必要となる。グループ全体の成長性と収益性のバランスを達成するためには、企業戦略計画と戦略的事业計画の策定とフォロー体制を敷く必要がある。ここでは、企業価値、事業価値を意識した評価手法、さらには不動産事業や医療での他企業とのジョイント事業などについて、リスクを軽減するための段階的投資評価手法の活用が有効となろう。

## Ⅵ. おわりに

ソニーのケースからグループ経営のために参考になることは、事業リストラとシナジー、イノベーションを同時に進めやすくするための新たな仕組みづくりがなされつつあるということである。その中で、規模を追わない収益性の重視とアカウントビリティの徹底を進めている。また、PPM的な発想による事業ポートフォリオ戦略の基本に回帰していることもうかがえる。残された課題として、ソニーの立場では、かつてのようなB to Cで大きなヒットを生み出すイノベーションが必要だということである。研究者の立場からは、従来用いていた残余利益（たとえばEVA）のような指標によるマネジメントは有効か否かを検証したり、事業分野間の協力関係の評価と成果分配の方法を検討したりすることであろう。これらの一部については、自らのこれまでの研究成果から展開できるものあるし、他の研究者の成果に期待できるものもあるといえよう。

### 【主要参考文献】

1. Chesbrough, H. W. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*.
2. Hiraoka, S. 2016. Innovation Strategies and Segment Reporting, in *Management of Innovation Strategy in Japanese Companies*, (eds.) Hamada, K. and Hiraoka, S., Singapore, World Scientific, pp.109-127.
3. 平岡秀福『企業と事業の財務的評価に関する研究』創成社, 2010年.
4. 平岡秀福「電気機器グループの事業別セグメント・キャッシュフロー分析」『創価経営論集』第38巻・第1号, 創価大学経営学会, 2014年3月, pp.139-148.
5. 日経産業新聞編『SONY・平井改革の1500日』日本経済新聞出版社, 2016年.
6. 日本経済新聞 2014年9月18日－2016年8月7日.
7. ソニー『有価証券報告書』2011年3月期－16年3月期.

# シンガポールにおけるコーポレート・ガバナンス

## ー ガバナンス・コード導入のプロセスと意義 ー

中 村 み ゆ き

### 1. はじめに ー コーポレート・ガバナンスの潮流と企業概観

近年、世界における企業のガバナンスに関する行動規範としてコーポレート・ガバナンス・コードを策定する国が増え、それは70カ国に及んでいる。日本においては、2014（平成26）年閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014でガバナンス・コード策定が日本産業再興プランの施策の一つとして示された。その後、「ガバナンス・コード」は、2014年2月策定の金融庁による機関投資家に向けた「日本版スチュワードシップ・コード（「責任ある機関投資家」の諸原則）」に続き、2015年6月に東京証券取引所によって漸く策定されるに至った。

一方、シンガポールでは、企業ガバナンスは会社法の監査役に関わる規定と証券取引所による上場規則によって施行されてきた。ガバナンス・コードに関しては、1998年導入されたイギリスのガバナンス・コードに倣い、2001年に最初のコードが策定されている。このようにシンガポールでは比較的早い段階から企業のガバナンス制度の構築が意識され、これまでに企業環境の変化に応じて、2005年、2012年と改訂を図ってきている。また企業ガバナンスを見る上で重要な会社法に関しては、制定以後1、2年毎に改正を重ねており、特に近年の大幅な改正はガバナンス改革を意識した機動的なものであったことが窺える。しかし会社法では取締役会の専決事項についての定めがないため、ガバナンス・コードは、実情に沿って企業ガバナンス体制を補強する意味を持ち合わせているといえよう。

またコードに関しては、日本においても導入時に議論され、また既にイギリスやフランス等が採用している「コンプライ・オア・エクスプレイン（Comply or Explain）」モデルで施行されている。これは、コードの各原則を実施するか、もし実施しない場合は説明せよ、といったソフト・ローでのガバナンス規制といえるものである。つまり、ガバナンス・コードが適用される企業は、原則に対してそれぞれ企業の状況・事情によって柔軟に対応ができ、もし原則を実施しない場合は説明をすることが許容される。

近年、シンガポールのガバナンス体制は、国際的に高い評価を得ている。CLSA（大手投資会社）とACGA（アジアコーポレート・ガバナンス協会）による2016年の共同調査では、アジア12カ国・地域における1047社においてシンガポールを首位にランク付けし、その取り組みを高

く評価している<sup>1</sup>。

2016年に入り、新たなガバナンスの動向が見られるようになった。1月にシンガポール証券取引所 (Stock Exchange Ltd., SGX) 主導で ESG (環境・社会・ガバナンス) を意識したサステナビリティ報告書の導入が公表された<sup>2</sup>。また9月には新たなガバナンス・コード改訂の意向が通貨管理庁 (Monetary Authority of Singapore, MAS) 幹部により表明されている。同幹部によると2012年版コードは報酬、説明責任、監査、情報開示を勧告するコードであり時期に適ったものであったが、今後は一層の取締役のガバナンス対応が必要となる。それは現場での不正の予防策となり得るとし、また更なる情報開示の必要性にも言及している<sup>3</sup>。

以上のようにシンガポールでは企業ガバナンス制度の構築を積極的に施行してきたが、その背景にはシンガポール特異な経済、企業構造がある。一般的にはコーポレート・ガバナンスの取り組みは、社会的責任を要請される上場企業 (Publicly Listed Companies: PLC)、つまりはエージェンシー問題が発生するような所有と経営が分離した企業が想定されている。シンガポールにおいてもガバナンス・コードは上場企業を対象としている。しかしこの点に関して同国で会社法上の株式会社を構成するのは私会社と公開会社であるが、圧倒的多数の企業形態は私会社である。公開会社の中で上場している企業は少なく、その中には外資も少なからず含まれている<sup>4</sup>。

また上場企業における地場資本を見ると、地場の民間企業は創業者が大株主として経営権を掌握している所有と経営が未分離の家族・同族企業 (family business) である場合が多い。それらは株主が取締役 (場合によっては業務執行者) となり、ガバナンス対応において問題が指摘される。さらに上場企業の一角を占めるのは、政府関連企業 (State-Owned-Enterprises; SOEs, もし

1 同ランキングはアジア12カ国・地域における1047社のガバナンス実態 (ガバナンス規制と慣行、施行、政治的・規制的环境、会計・監査、ガバナンス文化の5項目) を調査、指数化して評価したものである。2003年から調査は開始され、アジア地域でも最も包括的ガバナンス動向を評価する報告書 *Corporate Governance Watch 2016* を発行している。"Go Watch to 2016 Ecosystems matter: Asian Path to the better home grown Governance", [https://www.clsa.com/media-release-cg-watch-2016/] [2016/11/20]

2 SGXのLoh Boon Chye氏は、同報告書の作成によってシンガポール企業が国際的に認められる透明性やガバナンスを構築できると言及している。SGX, "SGX Consults on "comply or explain" sustainability reporting rules and guide", News and Updates, 05 Jan 2016. [http://www.sgx.com/wps/wcm/connect/sgx\_en/home/highlights/news\_releases/SGX-consults-on-comply-or-explain-sustainability-reporting-rules-and-guide] [2016.11.25]

3 Straits Times, "It may be time to review Singapore's corporate governance code, says MAS official" [http://www.straitstimes.com/business/companies-markets/may-be-time-to-review-singapores-corporate-governance-code-says-mas] [2016.11.25]

4 シンガポール会社法上の会社は、株式有限責任会社 (Limited Company by Shares)、保証有限責任会社 (Limited Company by Guarantee)、無限責任会社 (Unlimited Company) の3形態がある。多くは株式有限責任会社が用いられ、それは私的非公開企業 (Private Company, 私会社) と公開企業 (Public Company)、私的非公開免除会社 (Exempt Private Company) の3形態に分けられる。他にLLP法に基づいたパートナーシップ (Limited Liability Partnership) がある。会計会社統計庁 (ACRA) 調査による2016年11月時点の株式会社数は302,537社 (外資+地場企業) である。そのうちコードの対象となる上場企業は714社となっている。ACRA [https://www.acra.gov.sg/entity\_count\_in\_2015\_and\_2016.aspx]

くは Government Linked Companies, GLCs) や民営化した大企業であり、近年、これら企業がガバナンスの構築においてシンガポール企業を牽引している現象が見られる。<sup>5</sup>

一方、外部監視の視点では、シンガポールでは年金基金など主要な機関投資家の不在がある。また SIAS（シンガポール証券投資家協会）の活動が散見されるものの、少数株主権利の弱さが株主アクティビズムに繋がらず、市場型のガバナンスが欠如していると指摘される。これらの背景から、シンガポールでは上場企業が自らガバナンス構造を強化することこそが、内外の投資家から見た場合に重要になってくると思われる。

本稿では以上のシンガポール固有の企業環境を認識しつつも、上場企業に対応した会社法制、取引所規制とともにガバナンス・コード導入のプロセスを跡付け、コード内容を検証することから、シンガポールにおけるコーポレート・ガバナンス動向の全体像把握としての一端を検討していくものである。

## 2. コーポレート・ガバナンス取り組みの経緯

### （1）ガバナンス・コード策定の経緯

シンガポールにおいて、ガバナンス・コードが策定される以前のコーポレート・ガバナンスの取り組みは、主に会社法（Companies Act: Chapter 50）による監査役の規定と証券取引所の上場規則（SGX Listing Rules）によるものであった。シンガポールの会社法は 1967 年に制定されている。その後部分的改正が 1, 2 年おきに重ねられてきたが、1989 年、Pan-Ele（パネール）社の倒産による株価暴落で証券市場が混迷した事件が契機となり、同年改正において監査委員会導入の義務が上場企業に課せられるようになった。また上場規則においても、1973 年にシンガポール証券取引所（Stock Exchange of Singapore, SES）が開設された時に投資家保護のために設けられ、その後改訂を重ねて現在のものが規定されている。

しかしながら、近年見られる世界的潮流としての取り組みは、シンガポールにおいても 1997～98 年にアジア諸国に深刻な経済不況を引き起こしたアジア通貨危機後のことである。金融危機

---

5 シンガポール大学ビジネススクール・ガバナンス制度組織センター（GCIO）によれば、シンガポールのコーポレート・ガバナンスの対象となる企業として上場企業、政府関連企業とファミリービジネスの 3 つをあげている。Centre for Governance, Institutions and Organisations (CGIO), Business School, National University of Singapore (2016), *Speareheading best practices and ideas for corporate governance and sustainability*, [http://bschool.nus.edu.sg/Portals/0/docs/CGIO/cgio-brochure-final-dec2016.pdf] [2016.11.05]

また政府系企業の所有構造の特徴として政府系ファンドや政府が株主であることが指摘され、近年、テマセク持株会社を中心に政府関連企業のガバナンスに関する研究が現れている。この点に関してはシンガポール経済を見る上で重要でもあり、分析を別稿に譲りたい。例えば、C, Chen (2012), "Solving the Puzzle of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Path of the Temasek Model in Singapore and Lessons for China", Vol. 36, *Northwestern Journal of International Law & Business*. またシンガポールの企業構成に関しては、中村みゆき（2004）「企業改革と資本市場（2）」丑山優・小松章編著『現代企業の財務戦略』ミネルヴァ書房、pp.263-279 参照。



によるシンガポール経済への影響は少なかったものの、上場会社のガバナンス改革が意識されるようになった。イギリスでは、1998年に上場会社の望ましいコーポレート・ガバナンスを規定する統合コード（Combined Code）を策定したが、シンガポール財務省（Ministry of Finance, MOF）は1997年3月に設置したガバナンス委員会（Corporate Governance Committee）を推進機関にして、イギリスに倣ったガバナンス・コード策定の可能性を模索した。またこの時期シンガポールでは、シンガポール国際金融取引所（Singapore International Monetary Exchange, SIMEX）と証券取引所（SES）の両取引所統合が1999年に計画され、資本市場におけるガバナンスのあり方が検討されたこと、併せて会計基準をはじめ金融制度の抜本的改革も試行されていた。

ガバナンス委員会は、コード策定に際して1ヶ月に及ぶパブリックコメントを広く募集し、資本市場との関わりからガバナンスを検討して、2001年3月に最終報告書（Report of the Committee and Code of Corporate Governance）を提出した。その後、上場会社を対象にしたガバナンス・コードが発行された<sup>6</sup>。同コードは、法令・規則に強制的に従うよりは、それに準ずるソフト・ローに基づいて、企業は自主性が尊重され、従わない場合は適切な開示・説明により、その評価は株主など市場の判断に任せるとする「コンプライ・オア・エクスプレイン（Comply or Explain）」アプローチを採った。

コードの内容は、1 取締役に関する事項（独立取締役の導入、取締役の教育訓練、情報へのアクセス）；Board Matters, 2 報酬に関する事項；Remuneration Matters, 3 説明責任・監査；Accountability and Audit, 4 株主とのコミュニケーション；Communication with Shareholdersの4項目から構成されている。またコードは、以上の項目において原則（Principals）とガイドライン（Guideline）から構成されている。上場企業はこれらに従って、年次報告書（Annual Report）に実施（Comply）の状況を示さなくてはならないとされた<sup>7</sup>。年次報告書のコード内容としては、ガバナンス実施状況、経営者経歴、経営者報酬、ガバナンス・コードからの乖離などの非財務的情報を公表することが要請されるようになった。

また通過危機が起こった1997年は証券取引所（SES）の上場ルールも改定され、監査委員会設置が規定されるようになった。この規則により監査委員会は3名以上の取締役により構成され、その過半数は独立取締役であることを義務づけられるようになっている。さらに同年、政府はシンガポール経済の長期的な国際競争力を強化し、金融問題に対応するために「シンガポール競争力強化委員会（Committee on Singapore's Competitiveness）」を設置した。そ

6 Corporate Governance Committee (2001), *Report the Committee and Code of Corporate Governance*, 21 Mar., Singapore. ガバナンス委員会は、会社法改正議論を踏まえて上場企業のガバナンスのあり方に関する検討機関となった。

7 MAS, *Code of Corporate Governance 2001*, 上場企業は、2003年1月1日以降の株主総会後に発行する年次報告書においてガバナンスの実施状況を開示し、ガバナンス・コードを実施（コンプライ）していない項目の説明が必要とされるようになった。



の後、1999年に会社法改正を検討する「会社法・規制枠組み委員会（Company Legislation and Regulatory Framework Committee, CLRFC）」を設置した。シンガポールのガバナンス上重要な位置付けとされる2003、2004年の会社法改正は、同CLRFCの提言によってなされたものである。この一連の改正によって国際基準に即した現代的会社法への改訂が図られた。また広く国際社会に適応する企業環境を整備するために「開示・会計基準委員会（Disclosure and Accounting Standards Committee）」が置かれることになった。これは、国際会計基準に準拠した会計基準の策定を目指し、開示と会計基準見直しを検討する機関となった（2003年年1月1日から会社法規として施行）<sup>8</sup>。これは後に企業開示・ガバナンス審議会（Council on Corporate Disclosure and Governance）に改名されている。

また上記した会社法改正に触れると、2002年CREFCは多岐にわたる改正案を提示し、5章から構成された報告書をまとめた。改正案の内容は、（1）企業形態と中小企業に関する項目、（2）資本に関する項目、（3）コーポレート・ガバナンスに関する項目、（4）会社破産に関する項目、（5）その他である。それら改正では、「取締役の定義」、「名目取締役による委託者への開示」など取締役に関する修正を含めた改革などが盛り込まれた。

このようにガバナンス・コード（2001）策定後2003年、2004年にシンガポール会社法改正が実施されている。これらの改正は、取締役に関わる定義づけとその諸規定が改正され、ガバナンス上重要な位置づけとなっている。さらに会社法改正と同時期、2003年にSGXは上場規制であるマニュアル（SGX Listing Manual）を発行した。これによって、取引所で上場する会社はガバナンス・コードの実施状況に関する開示を要求されることになった。

以上のように会社法改正と取引所規制の整備の一方、2005年にイギリスで統合コード改正がなされたことを機にシンガポールでも同年ガバナンス・コードの再検討が行われるようになった。これは改訂版（Code of Corporate Governance 2005）として発行され、取締役の役割規定が追加されている。またSGXとオーストラリア証券取引所（Australian Securities Exchange, ASX）の連携強化が開始されたこともあり、オーストラリアのガバナンス・コードからも影響を受ける内容となっている<sup>10</sup>。同年、会社法の改定とともに証券・先物法（Securities and Futures Act Cap. 289, SFA）が前の証券業法を統括する形で制定されている<sup>11</sup>。

その後2007年、2005年改正のガバナンス・コードにおける上場企業のコード運用状況などに

---

8 新しい会計基準は、国際会計基準（International Financial Reporting Standards: IFRS）に基づいた会計基準である Singapore Financial Reporting Standards: SFRS。

9 CLRFC (2002), *Report of the Company Legislation and Regulatory Framework Committee*, Oct., Singapore 参照。上田純子「シンガポールの企業統治と企業法制改革」『東アジアの企業統治と企業法制改革』今泉慎也他編、アジア経済研究所、2005年、pp.181-187。

10 オーストラリア証券取引所に上場する場合は、「ASX コーポレート・ガバナンス及び原則ならびに勧告 / 改訂版（ASX Corporate Governance Principle and Recommendations/revised ASX Code）」に従う必要がある。

11 SFAがSGX上場マニュアルにおける情報開示要件を施行する根拠法となっている。Michael Tang, "Singapore corporate governance regime: History and development", *Listing in Singapore: Corporate governance perspectives*, Lucien Wong (eds), White Page, 2016, p.6。

関して上場企業のコードの遵守状況が検討されることになった。ガバナンス・コードは MAS と証券取引所 (SGX)<sup>12</sup> のもとで再検討されて改革が進められた。それらの検討結果として、MAS と SGX による共同「勧告」が行われた。「勧告」内容は、ガバナンス・コード項目としての (1) **Comply or Explain** 原則、(2) 取締役会事項、(3) 各種委員会、(4) 機関投資家のガバナンスと、独立取締役に関する項目である。これらの勧告は、上場会社のコード規定の遵守状況の評価とともに、どのように遵守しているかについての開示方法の改善を求めるものとなっている<sup>13</sup>。

以上のように、シンガポールではガバナンス・コード改訂と会社法改正を重ねることで、国際的に整備された投資環境を実現し、企業誘致を図るための対応がなされてきた。しかし、2007 年に世界的な金融危機が起ったことから、金融機関を中心にした企業のより適正なガバナンスをめぐる議論が浮上するようになった。

2010 年、イギリスでの金融危機後のコード改訂を受けて、MAS はコーポレート・ガバナンス評議会 (Corporate Governance Council, CGC) を設立した<sup>14</sup>。同組織によりコードの見直しを図り、2011 年 6 月に改訂事項 (下記) を推奨して、取引所と会計会社統計庁 (Accounting Corporate Regulatory Authority, ACRA) への助言を行なった。改訂の推奨事項は、独立取締役、取締役会の構成、役員の育成、複数企業の役員、報酬慣行と開示、リスク・マネジメント、株主の権利と義務などである。評議会 (CGC) は、それらに関してコンサルティングペーパーを公表し、上場企業など関係各所に意見を募った<sup>15</sup>。同年 11 月、CGC はこれらの改訂推奨事項を MAS に提出し、2012 年 5 月 2 日ガバナンス・コード改訂版 (Code of Corporate Governance, 2 May 2012) を発行した (2012 年 11 月 1 日から始まる会計年度より適用、年次報告書に導入)<sup>16</sup>。

コード内容の 4 項目は以下のとおりである。

- 1) 取締役会事項 (Board Matters)
- 2) 報酬事項 (Remuneration Matters)
- 3) 説明責任と監査 (Accountability and Audit)
- 4) 株主との権利と責任 (Communication for Shareholders)

コードの法的位置づけは、2001 年設定当初より原則法的拘束力ない自主規制の **comply or explain** 原則である。これはイギリスはじめフランスやドイツなど多くの国で採用されてきており、同コードを遵守しない場合の強制力はないが、ステークホルダーに対し適切な文章説明を要求する、柔軟な規制手法である。またシンガポールでは、年次報告書のガバナンスの項の最初に

12 1999 年、従来の証券取引所 (SES) と国際金融取引所 (SIMEX) が合併して、デリバティブ取引も含めた SGX に組織再編された。

13 林孝宗「シンガポールにおけるコーポレート・ガバナンス－取締役会の機能と独立取締役の役割を中心に」『社学研論集』vol.16, 2010 年 9 月, p.303.

14 MAS (2010), "MAS Announces Composition of the Corporate Governance Council", 4 Feb. .

15 MAS (2012), "Response to Recommendations by the 2 May 2012 Corporate Governance Council", 2 May.

16 MAS, *Code of Corporate Governance 2012* (Issued in May 2012). [[http://www.mas.gov.sg/~ /media/resource/fin\\_development/corporate\\_governance/CGCRevisedCodeofCorporateGovernance3May2012.pdf](http://www.mas.gov.sg/~ /media/resource/fin_development/corporate_governance/CGCRevisedCodeofCorporateGovernance3May2012.pdf)]

コード原則とガイドラインに遵守していることを謳わなければならない。また遵守していない事項は、特定して記載しなければならないこととなった。

図表 2-1 シンガポールにおけるコーポレートガバナンス発展の経緯

2001 年 3 月	カバナンス・コードの導入
2005 年 7 月	カバナンス・コード改訂
2009 年	ガバナンス透明性度指数（GTI）開始
2010 年 2 月	コーポレートガバナンス審議会発足
2012 年 5 月	ガバナンス・コード改訂
2015 年 9 月	G20/OECD コーポレートガバナンス原則改訂
2016 年	シンガポールガバナンス透明度指数（SGTI）開始，サステナビリティ報告書導入

（出所）Lawrence Lee, *Findings on the Singapore Governance & Transparency Index (SGTI)*, CGIO NUS Business school, p.3, 3 Aug. 2016 より作成。

一方、SGX は 2010 年 1 月に実施されたパブリックコメント召集の結果も踏まえコーポレート・ガバナンス関連規制の大幅な見直しを図った。SGX は取引所規則第 1207 条 (SGX Mainboard Rules) を 2011 年 9 月 29 日より適用することとなった<sup>17</sup>。また同年 1 月、SGX は Comply or Explain に基づいたサステナビリティ報告書 (Guide to Sustainability Reporting for Listed Companies) の導入に向け、パブリックコメントを募集すると発表した。同調査によると、シンガポールの機関投資家の 90% は ESG 要因を盛り込んで運用していることを挙げ、同報告書により、さらに ESG 側面からの財務情報を補うとしている。当レポート発行で ESG の取り組みと情報開示を行い、シンガポール企業の国際的信頼度を高め、質の高いリターンを求める投資家に応えるものと位置付けている。これらの対応は基本的に企業の自主性に委ねられ、年次報告書に記載するか、独立した報告書を作成することとしている。また記載に関しては、コーポレート・ガバナンスに関する事項はガバナンス・コードに遵守すること、また GRI (Global Reporting Initiative) のレポートガイドラインに従うことなどが規定された。

## （2）法制度によるガバナンス

### i. 会社法

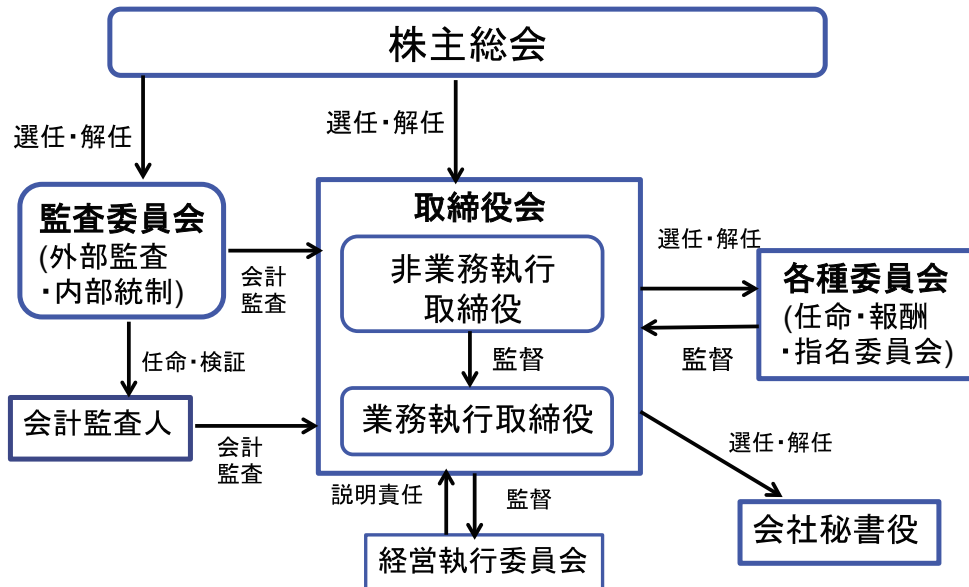
シンガポールの法体系は、イギリス法を中心にマレー慣習法も法源をなしている。また会社法はコモン・ローに基づき、マレーシア会社法（1948 イギリス総括会社法）、またオーストラリア

17 SGX, “SGX-ST Listing Manual Amendments – Effective 29 September 2011: Listing Rules to Corporate Governance and Foster Greater Disclosure”. [http://rulebook.sgx.com/net\_file\_store/new\_rulebooks/s/g/SGX\_Mainboard\_rules\_September\_29\_2011.pdf], Wong Partnership, “SGX Amends Listing Rules to Strengthen Corporate Governance”, LegisWatch, September 2011 [http://www.wongpartnership.com/index.php/files/download/1029] [2016.10.5].

18 SGX, op.cit., News and Updates, 05 Jan 2016.

など先進国の会社法も模範にし、1、2年おきに改訂されてきたが、近年は独自の制度も取り入れつつ現在のものが成立している。会社法主務官庁は財務省（MOF）であり、法務執行機関は会計会社統制庁（ACRA）<sup>19</sup>である。

図表 2-2 シンガポールにおけるコーポレート・ガバナンス構図



(出所) 筆者作成

会社法上の機関構成は、株主総会（Shareholders' Meeting）、会計監査人（Auditor）、会社秘書役（Company Secretary）、監査委員会（Audit Committee）の規定が存在する。特に上場企業は監査委員会が義務付けられており、委員会は3名以上の取締役からなることが規定され、その過半数は独立取締役（Independent directors）である必要がある。また取締役会は単層型取締役会制度（Unitary Board）を採っている。これは経營業務を執行し、それを監督する業務が単一行われる形態である。取締役会（Board、取締役は1名以上、そのうち1名はシンガポール居住者である必要がある）に関しては、招集手続き、定員数、決議要件などの定めはなく、明確な設置要求はない。付属定款において任意で設置の位置づけがあり、内容に関しても定款に委ねられる。

監査に関しては、会計監査人が会計監査を担い、監査委員会は会計監査とともに内部監査及び

19 2004年4月にシンガポール会社登録局（RCB）と公認会計士局（PAB）と合併してできた企業情報開示機関である。企業の組織体制に関して、同機関よりガイドブックが公表されている。[[https://www.acra.gov.sg/Publications/Guides/Guidebook\\_for\\_Audit\\_Committee\\_s\\_in\\_Singapore/](https://www.acra.gov.sg/Publications/Guides/Guidebook_for_Audit_Committee_s_in_Singapore/)]

外部監査・内部統制制度の検証を行う。また実務上、取締役は業務執行取締役、非業務執行取締役に区別される（図表 2-2 参照）。

図表 2-3 シンガポールにおけるガバナンス規制

1. 法令 (Laws)
会社法 (Companies Act)
証券先物法 (Securities and Futures Act)
2. 規制 (Regulations)
銀行法 (19章)：銀行コーポレートガバナンス規制 2005 (Banking Act)
3. 会計基準 (Accounting Standards)
財務報告基準 (SFARS)
4. 上場ルール (Listing Rules)
SGX 上場マニュアル (SGX Listing Manual)
5. コードとガイドライン (Official Codes and Guidelines)
コーポレート・ガバナンス・コード (Code of Corporate governance)

（出所）Asian Corporate Governance Association (ACGA), “Library-Code and Rules-Singapore” [2014.12.06] より作成。

## ii. 証券規制

1973 年の証券業法 (Securities Industry Act) が制定された。これにより、投資家保護のための情報開示などを企業に要請する上場規則の厳守が義務づけされた。その後、2001 年に証券業法は、先物取引規制を含めた証券・先物法 (Securities and Futures Act: SFA) に改正された。これら証券業の監督責任をもつ機関は、MAS である。また上場企業においては、MAS と SGX が監督する。

ガバナンス・コードでは上場規則にもその遵守状況に関する開示責任が組み込まれ施行されている。上場企業においては、取引所 SGX の認可を受け、上場規制に従う必要がある。SGX によって 1993 年に上場マニュアル (SGX Listing Manual) が発行されている。全ての上場企業は、上場の必要要件としてガバナンス・コードのガイドラインに沿ってその実施を表記し、またコードからの乖離など遵守されない場合等の情報を開示すべきであることが要求される。先述したように、SGX はコーポレート・ガバナンスに関連した規制を再検討し、ガバナンスを強化するために改定した上場規則 (SGX-ST Listing Manual Amendments, SGX-ST Listing Manual Section B: Rules of Catalyst Amendments) を 2011 年から適用している。その中で役員報酬に関するコードに沿った開示が要求され、乖離がある場合はその説明をする必要があるとされている。また上場規則でガバナンス・コードの遵守に関して適切な説明がなされない場合、証券先物法 199 条の虚偽表示で法的責任が問われる<sup>20</sup>。

20 林孝宗，前掲書，p.302.



### 3. コーポレート・ガバナンス・コードの概要 ― 取締役事項を中心に

ガバナンス・コードは、上述したように、取締役会（取締役会による業務の遂行、取締役会の構成とガイダンス、議長および最高経営責任者、取締役会メンバー、取締役会の業績、情報へのアクセス）、報酬（報酬に関する方針の策定手続き、報酬の水準と構成、報酬の開示、説明責任と監査（説明責任、リスク管理と内部統制、監査委員会、内部監査）、株主の権利と責任（株主の権利、株主とのコミュニケーション、株主総会の実施）の4つの事項から構成されている。この章では、独立性・客観性を持った監督機能を果たす取締役会の構築をいかに果たすかとの視点において重要な取締役会事項を中心に同コードの内容を見ていく。

ガバナンス・コード上の取締役に関わる規定を見てみる。まず「すべての会社は、会社を主導し統制する強力な取締役会を設置すべきである。（Principle 1）」とされ、ガイドラインにはその取締役の役割について補足している（guideline 1.1）。

次に、その取締役会は、経営執行者から経営業務において独立した客観的判断を行使するために、経営陣やとりわけ10%以上を保有する株主から強力かつ独立性がある取締役会であるべきである。いかなる個人、個人による少数グループも取締役の意思決定に独占的圧力を有してはならない（Principle 2）とされる。そのガイドラインには、取締役会は強固でかつ独立性を備えているべきであり、その構成員は少なくとも3分の1は独立取締役（Independent directors）とするべきである（guideline 2.1）とされる。また、(a) 会長がCEO（もしくは同等の役職）を兼ねる場合、(b) 会長及びCEOが近親者である場合、(c) 会長が経営陣を兼ねている場合、(d) 会長が独立取締役でない場合は、取締役会の半数以上を独立取締役とすべきであるとしている（guideline 2.2）。

以上からコードでは、会社はまずは取締役会を設置する必要があること、またその取締役会が高い独立性を維持する監督機関であることが規定されている。そのために構成する取締役の3分の1は独立した取締役（非業務執行取締役）であること、さらに会長とCEOが兼務されている取締役会のケースなどでは過半数の独立取締役である必要性が要請される。

この独立取締役に關しては、コード上での定義づけが為されている。それによると、「独立取締役」とは、経営者が会社利益のために独立した経営判断を行使する上において、会社、関連会社、10%以上を保有する株主、またはその役員との間に妨げるになる関係、または合理的に妨げると認識される関係がない取締役に指すと規定されている（guideline 2.3）。

また取締役が独立性を欠いていると思われる事例として、例えば(a) 取締役が、当該事業年度か、過去3年以内に当該会社、または関連会社に雇用されている場合、(b) 取締役の近親者が、当該事業年度か、過去3年以内に当該会社、または関連会社に雇用され、報酬が報酬委員会で決定している場合、(c) 取締役またはその親近者が、当該事業年度もしくは直近の事業年度に、取締役の報酬以外に、サービス提供の対価として多額の報酬を会社、もしくは関連会社から受け

取った場合、(d) 取締役が次に該当する場合、(i) 取締役が当該事業年度、または直近の事業年度において、または (ii) 取締役の親近者が当該事業年度、または直近の事業年度において、ある組織の 10% の株式を保有する株主かパートナー、業務執行取締役または取締役であり、当該事業年度または直近の事業年度において、会社がその組織または子会社に多額の支払い、または重要なサービスを提供し、またはそれを受けた場合、(e) 取締役が会社の 10% 株式を保有する株主、または親近者である場合、(f) 取締役が当該事業年度、または直近の事業年度に 10% 株式を保有する株主と直接の関係を有している場合（guideline 2.3）が示されている。これらの状況に該当する場合は、取締役会は取締役の独立性を保っていると説明する必要があるとしている。このように独立取締役に關してはコードでの規定を見る限り、業務執行と一定の距離を保ち、客観的に取締役会をモニタリングできる点で非常に重要なガバナンス上の課題として位置付けていることが窺える。

さらに、シンガポール企業において独立性を担保するために置かれている「非業務執行取締役（Non-executive directors）」についても規定されている（guideline 2.7）。これらの業務は、(a) 戦略について建設的に異を唱え、戦略に関する提案のサポートをすること、(b) 合意された目標達成にあたって経営陣の業績を評価し、業績報告を監視すること、とされる。また、これら非業務執行取締役は、経営陣に対するチェック機能として有効性を高めるために、経営陣が同席することなく定期的に会合を持つことが望ましい（guideline 2.8）、とされている。この非業務執行取締役は、独立取締役の中で経營業務から独立した取締役である。これらは経營業務に精通している必要はなく、単に業務執行者から独立性が担保された取締役であるとされる。<sup>21</sup>

以上のように、取締役の独立性（もしくは社外性）の問題は、諸外国においてもガバナンスの中心の問題として取り上げられる。特にシンガポールの取締役会は、業務執行と監督が同一の単層型取締役会の形であることから、独立性の確立・維持は取締役改革上の重要な課題となる。つまり業務と監督を兼ねる独立取締役会が、業務とは関わらない立場から、客観的に経営陣を監督し、その業績を評価することが大きく期待される。

さらには、「取締役会と会社の経営を執行する役員の責任は、明確に分担されるべきである。いかなる個人にも権限が大きく集中してはいけない。（Principle 3）」とされ、ガイドラインには原則として取締役会長（chairman）は最高経営責任者（CEO）を兼任すべきではない（guideline 3.1）とされている。また、会長と CEO の分離を明確化、文書化した上で取締役会の承認をえなくてはならず、会長と CEO が近親者である場合は、取締役会は情報開示を要する（guideline 3.1）、としている。

この点に関して、シンガポールの地場企業は支配株主が業務執行を兼ねるという家族・同族経営である場合が多い。そのようなケースは、会長と CEO が分離しておらず、情報開示にも消極

21 林孝宗、前掲書、p.304 コードでは「独立取締役は社外性のみならず独立性が加味された非業務執行取締役に指す（guideline 2.1）と規定されている、としている。



的であり、また会長職の在任期間が長期にわたるなどの状況も見受けられる。このためシンガポールでは、CEOと取締役会長との分離の実施や役員報酬開示は実施率が低くなる傾向にある<sup>22</sup>。また任期に関しても、コードでは最初の選任から9年を超える取締役の独立性については、時に厳格な評価の対象とすべきである（guideline 2.4）と規定されている。

また一方で、大規模上場企業は政府系関連企業が民営化して上場した企業も多い。その場合の取締役会メンバーは、関連企業と兼任した取締役や関係省庁の役人で構成される場合も多く、支配的株主も政府持株会社や政府関連企業である<sup>23</sup>。このような現状からも、シンガポールでは取締役会に監視する機能を持たせること、つまり取締役会の中で利害を持たない独立取締役（非業務執行取締役）を導入することは重要であると思われる。

さらに、コードでは取締役構成員に関して、「その選任・再任に際しては公式かつ透明性あるプロセスが決められるべきである（Principle 4）」としており、またその選任において取締役会に助言を行うために、取締役会は権限と職務を明記した指名委員会（Nominees Committee）を設置すべきであるとしている<sup>24</sup>。それらに関しては、少なくとも3名以上の取締役によって構成、委員長含め過半数は独立取締役でなければならない、また年次報告書においてその名前と設置要綱を公表すべきであると規定している。（guideline 4.1）。

その他に取締役会に関しては、効率的意思決定をするために適切な構成人数を決定すべきである（guidance 2.5）と言及されている。また取締役会と各種委員会は、スキル、経験、性別や経営知識の適切なバランスと多様性を以って構成されるべきとされ、そしてその構成員は高度な財務、ビジネス、経営の経験と産業に関する知識、戦略的経営計画策定の経験と顧客ベースに基づく経営のコア・コンピタンスを有する者であるべきとすること（guideline 2.6）が要求されている。

このように取締役は、適切な方法で適切な人材を配置することが規定されているが、取締役の能力を担保するために多様な研修の規定が盛り込まれるようになった。これに関してコードでは、次期取締役は、包括的で各々に合わせた研修プロセスを経るべきであるとしている。これら研修は、取締役としての職務内容・遂行方法に加え、事業やガバナンス慣行に精通するためのオリエンテーションプログラムを含むべきであり、初めて就任する取締役に対しては会計、法務、産業の網羅的知識の研修を実施すべきであると規定している。またすべての取締役は定期的に、特に

22 PwC (2014),『コーポレート・ガバナンス・コード等に関する海外運用実態調査～英国、フランス、ドイツ、シンガポール、米国～』株式会社東京証券取引所委託調査, p.46.

23 政府系企業の所有構造に関しては、中村みゆき（2004）「シンガポールの政府持株会社テマセク社の株式売却に関する考察－民営化政策による公的支配への影響－」『アジア研究』アジア政経学会、第50巻4号を参照。

24 指名委員会に関しては、ガバナンス・コード2005に規定されている。（1）委員長は独立しており、当該会社と関係がある取締役（株式5%以上所有）であってはならず、年次報告書で各委員の情報開示が要求されている（guideline 4.1）、（2）また構成員が他会社の兼任取締役の場合、職務を適切に行うための機会を確保しなくてはならない（guideline 4.4）、（3）その職務は取締役の任命・再任に関する検討、その結果を取締役に勧告すること、3年おきに全ての取締役の再任手続きに付させること（guideline 4.2）とされている。MAS(2005), Code of Corporate Governance.

最新の法律・規制、ビジネスリスクについて、研修を実施することが重要であるとし、上場企業が会社責任のもと役員研修をアレンジし、取締役に対して行った就任やオリエンテーション研修を年次報告書で開示すべきである（guideline 1.6）としている。また指名委員会は各々の研修プログラムを評価し、取締役にアドバイスする任務がある（guideline 4.2）とされる。

取締役の独立性は重要な課題であるが、その中核となって機能するのが独立取締役の役割である。実際にシンガポールの非業務執行取締役は経営の専門性を問われないが、独立取締役の需要が高まるに従い、経営業務を監督する立場としてその資質・能力が問われるようになってきている。様々な事業の理解力・問題把握力はもとより、善管注意義務に基づく、客観的・中立的立場からの取締役モニタリングと経営判断など取締役の望まれる資質・能力が提供できなければ、取締役会自体の機能の強化には繋がらず、むしろ弱体化する可能性も生じると考えられる。そのためコードではこれら取締役育成を重要な課題として対応していると考えられる。<sup>25</sup>

2012年5月、MASはガバナンス審議会（CGC）によるガバナンス・コードの改正案を承認し、今コードを受けて、役員研修ルールを強化することを公表した。<sup>26</sup> また1998年シンガポール取締役協会（Singapore Institute of Directors, SID）が創設されており、ガバナンスの啓蒙教育と調査研究を実施している。<sup>27</sup> SIDの他に、取締役教育に関しては、シンガポール国立大学（NUS）やシンガポール経営大学（Singapore Management University : SMU）大学と提携した研修プログラムが開始されている。

#### 4. シンガポール企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状

上記したようにシンガポールの企業は、年次報告書のコーポレート・ガバナンスセクションの冒頭でコード原則やガイドラインに従っていること、また従っていない部分を明記しなければならない。また自社のガバナンス体制に関して開示する義務がある。以上から、多くの上場企業がこれに従っている。

2010年、シンガポール国立大学ビジネススクールに組織のガバナンス研究を行う目的でコーポレート・ガバナンス・制度・組織センター（Centre for Governance, Institution and Organizations, CGIO）が設立された。同組織と会計監査会社CPA オーストラリアは共同でアジア

25 シンガポール上場企業の取締役研修の状況に関しては以下参照。SID, Survey & Award [<http://www.sid.org.sg>], その他 CFA Institute (2011), 「取締役の専門性 アジア太平洋地域における取締役研修の状況」日本語訳版（“Director Professionalism—A Review of Director Training Programs in Asia-Pacific”）。

26 MAS, [[http://www.mas.gov.sg/~ /media/resource/fin\\_development/corporate\\_governance/cgcmasresponsedraftwithannexes2may2012.pdf](http://www.mas.gov.sg/~ /media/resource/fin_development/corporate_governance/cgcmasresponsedraftwithannexes2may2012.pdf)] [2016.11.05]

27 SID はイギリス取締役協会を模範として設立され、関係当局や規制主体と連携して多様な取締役教育プログラムや情報の提供、啓蒙や懸賞制度などの活動を行うことからガバナンス文化の涵養を目指している。また取締役に関する実態調査を実施し公表している。SID [<http://www.sid.org.sg>]

地域での包括的コーポレート・ガバナンスに関する調査を2009年より実施している<sup>28</sup>。本章では、同報告書の検討を通じてシンガポール企業におけるガバナンスの実態を見る手がかりとしたい<sup>29</sup>。  
(数値は2013年から2015年の変化)

まず取締役事項に関して、コード推奨されている代表独立取締役(lead independent director)導入は35.2%から53.8%、非独立非業務執行会長(non-independent and non-executive chairman)導入は15.4%から18.2%に増加、また取締役就任期間の制限は0.8%から4.1%、取締役人数の制限は3.2%から24.7%に増加し、反対に独立取締役会長の導入は16.9%から14.6%に減少した。また取締役研修に関しては意識が高く7.8%から21.8%に増加している。

報酬事項では、非業務執行取締役報酬の開示は、11.6%から31.3%、業務執行取締役の報酬の開示は9.1%から27.5%、CEOの報酬の開示は7.8%から24.3%へと増加している。また執行取締役とパフォーマンスとの関係性の開示はコード原則に合わせて9.9%から37.4%に飛躍的に増加した。

説明責任と監査の事項に関して、リスクマネジメントと内部統制の構築は持続可能なビジネスを実施する上で、コードの重要な要素となっている。コードでは少なくとも1年に一度リスクマネジメントと内部統制の適切性と効果を取締役会が検討することを推奨している。このことから、適切なリスクマネジメントと内部統制に関するプロセスとフレームワークの開示は22.3%から37.6%、IIA(内部統制国際認可資格)に適合した内部統制は20.5%から25.2%、適切性に対する取締役会、もしくは監査委員会の開示は82.4%から92.5%へと増加した。また89.4%の企業が決算書のCEO/CFOの保証を得て、86.9%の企業がリスクマネジメントや内部統制の有効性に関するCEO/CFOの保証を得ている。

透明性と投資家とのリレーションシップ事項に関しては、シンガポールにおける株主権利の保護は弱い項目であったが、企業はコードの実践が進むにつれて株主権利の認識も高まっている。2015年度の企業の取り組みはかなり改善されている。株主権利において、コードは、株主の株主総会出席に関して二つ以上の代理投票の選択肢を取り入れるように推奨している。株主権利と株主総会の実施に関する調査では、企業の半数(55.2%)が電子議決権行使を実施し(前年比で31.1%増加)、また株主総会に出席する上で二つの代理投票選択肢を認めた企業は34.7%(前年比で15.1%増加)となっている。

これら上場企業のガバナンスの取り組みに関するGTI調査の包括的結果として、全体平均は47.6ポイントであり、これはGTI調査が開始された2009年33.9ポイントから14ポイントほど上昇し、毎年ガバナンス改革が進展してきてきていることを示している。

28 同調査は2009年より開始され、2016年時点で7年の研究蓄積を有している。一連の研究は、NUSビジネススクールCGIOウェブサイトから入手できる。[<https://bschool.nus.edu.sg/our-research/our-research/asean-corporate-governance-initiative>]

29 Lawrence Loh et al (2015), *Corporate Governance Highlights 2015*, November, CGIO and CPA Australia. [<https://bschool.nus.edu.sg/Portals/0/images/CGIO/Report/corporate-highlights-2015.pdf>]

また CGIO は個別企業のガバナンス透明度指数（Singapore Governance & Transparency Index, STGI）を公表している<sup>30</sup>。これは会計年度（本年3月）までの年次報告書を公表した631社を調査、各項目を指数化したものである。これによると、シンガポール通信（Singapore telecommunications, SingTel）は6年連続して1位となった。

## 5. 総括 — バナンス・コードの意義と課題

以上、本稿ではシンガポールのコーポレート・ガバナンスの取り組みの経緯とその現状について、ガバナンス・コードの視点から検討した。シンガポールのコードはイギリスに倣って採択、導入されているが、自国の企業環境に合わせて変更がなされてきた。2001年、最初のコード導入から2005年、2012年と改訂を重ねて、会社法のみならず、実務レベルでの効果的なガバナンス制度構築への取り組みが図られている。4章のCGIO調査からも窺えるように、コードによる規制は企業のガバナンス意識を変えてきている。特にコード上の独立取締役導入など取締役会事項はもっとも改善が進んでいる項目となっている。しかし、逆説的に言うと、執行と監督が分離されていない単層型取締役制の形を採るシンガポール取締役会では、コードにおいて取締役に執行役員の選任や報酬の決定など多くの権限を持たせずに、独立取締役（非業務執行取締役）の役割を大きくする監督体制を敷くことが重要となる。これは独立性を高めた指名委員会や報酬委員会の設置へと繋がり、独立取締役の意義はさらに大きくなっている。またこれら取締役の質を担保するために、現在シンガポールでは、MASを中心に取締役研修が推奨され、その育成が図られている。

しかし、こうした上場会社を中心としたガバナンス体制が進む一方で、シンガポールの地場企業では、上場企業においても未だ創業者や家族が支配的株主として所有権をもつことが相対的に多く見られる。その場合家族による経営執行と監査が一般的であり、取締役会長とCEOの職能の分離していない企業が多い現状がある。この点、コードでは取締役会の独立性を高める取締役会長とCEOの職能の分離の実施を強調しているが、シンガポールで主流の企業形態である私会社は、会社代表の権限の分化やコードが推奨するガバナンス構築は課題である。さらに、シンガポール企業構造の特徴として基幹産業を担う政府関連系企業（GLCs, SOEs）や民営化企業が挙げられる。基幹産業を担うこれら企業は、経済における大きな付加価値を生み出し上場している企業も多い。近年、これら企業はシンガポールのガバナンス改革を牽引する役割を果たしてきた。しかしながら、2016年、政府系企業 SingTel を筆頭株主とするシンガポール・ポストで起こっ

---

30 Lawrence Lee (2016), *Findings on the Singapore Governance & Transparency Index (SGTI)*, CGIO Business School, 3 Aug.. 同スコア構成は取締役責任（35ポイント）、株主権利（20ポイント）、ステークホルダーエンゲージメント（10ポイント）、説明責任と監査（10ポイント）、情報開示と透明性（25ポイント）の要素となっている。以下、2位シンガポール開発銀行（DBS）、3位シンガポール証券取引所（SGX）、4位キャピタランド、5位ケッペル・コーポレーションとなっており、いずれも政府関連企業、もしくは民営化された企業であった。[<http://bschool.nus.edu.sg/Portals/0/images/CGIO/cgio-scorecard-slides-2016.pdf>]

た CEO の突然の解任が表面化した。同 CEO はメガディール M&A などの経営戦略を高く評価されたていたが、在任期間が 20 年に及ぶ現会長との確執が表面化し、そのガバナンス体制への不信が株式市場に影響を与え 25% 株価が下落した。その後、外部調査によるガバナンス調査が実施されている。

シンガポールでは、取締役会に完全な監督機能を期待しながらも、実質経営の意思決定が行われる執行機関である現状を鑑みた独自のガバナンス・コードが策定されている。このようなソフトローによるガバナンス制度は合理的であるが、今後は政府関連企業においても、固有の企業文化をより考慮しつつも株主主義の原則に則らなければならないであろう。また、それは市場によるコントロールの機能をいかに働かせるかということであり、アクティビスト投資家や機関投資家などの投資家との長期の関係性も重要になってくる。

2016 年、サステナビリティ報告書の作成が任意であるが開始された。これによって利害関係者利益への配慮も射程にのぼるようになってきている。

#### 【参考文献】

- ACRA, *Companies Act (Chapter 50)* [[https://www.acra.gov.sg/Legislation/Companies\\_Act/](https://www.acra.gov.sg/Legislation/Companies_Act/)]
- Asian Development Bank (2014), *ASEAN corporate governance scorecard: Country reports and assessments 2013–2014*.
- Corporate Governance Committee (2007), *Improving the Implementation of Corporate Governance Practices in Singapore* Written by Associate Professor Mak Yuen Teen for MAS (2012), *Response to Recommendations by the 2 May 2012 Corporate Governance Council*, 2 May 2012.
- Corporate Governance Committee (2011) *Report of The Committee and Code of Corporate Governance*.
- CFA Institute (2011), “Director Professionalism — A Review of Director Training Programs in Asia-Pac” 「取締役の専門性 アジア太平洋地域における取締役研修の状況」日本語訳版, 2011.
- C, Chen (2012), Solving the Puzzle of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Path of the Temasek Model in Singapore and Lessons for China, Vol.36, *Northwestern Journal of International Law & Business*.
- CLSA, “CG Watch 2016 Ecosystems matter Asia’s path to better home-grown governance”, September 2016.
- Lawrence Loh et al. (2015), *Corporate Governance Highlights 2015*, CGIO and CPA Australia. November.
- Lawrence Lee (2016), *Findings on the Singapore Governance & Transparency Index (SGTI)*, CGIO Business School, 3 Aug..
- MAS, *Code of Corporate Governance* (2005).
- MAS, *Code of Corporate Governance* (2012).
- Michael Tang, “Singapore corporate governance regime: History and development”, *Listing in Singapore: Corporate governance perspectives*, Lucien Wong(eds), White Page.
- NUS Business School, SGX (2013) *Singapore Board Diversity Report 2013*.
- 上田純子 (2005) 「シンガポールの企業統治と企業法制改革」『東アジアの企業統治と企業法制改革』今泉慎也他編, アジア経済研究所.
- 金融庁 (2012) 「コーポレート・ガバナンス・コード (2012 年 5 月 2 日)」参考資料 5, コーポレート・ガ



バナンス・コードの策定に関する有識者会議（第4回）。

中村みゆき（2004）「シンガポールの政府持株会社テマセク社の株式売却に関する考察－民営化政策による公的支配への影響－」『アジア研究』アジア政経学会，第50巻4号。

中村みゆき（2006）「シンガポールにおけるコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社。

林孝宗（2010）「シンガポールにおけるコーポレート・ガバナンス－取締役会の機能と独立取締役の役割を中心に－」『社学研論集』vol.16。

PwC（2014）『コーポレート・ガバナンス・コード等に関する海外運用実態調査～英国，フランス，ドイツ，シンガポール，米国～』株式会社東京証券取引所委託調査。





## 創価大学経営学会会則

- 第1条 本会は創価大学経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は創価大学経営学部置く。
- 第3条 本会は広く経営学並びにこれに関連する諸科学の考究およびその普及を図り、併せて研究者相互の協力と便宜を促進し、内外の学会との連絡を図ることを目的とする。
- 第4条 本会は前条の目的を達成するため、次の事業を行なう。
1. 機関誌「創価経営論集」の発行
  2. 研究会ならびに講演会の開催
  3. 公開講座の開催
  4. その他役員会において適当と認めた事項
- 第5条 本会の会員は、次の5種類とする。
1. 正会員 本学専任教員及び創価女子短期大学の教員で入会を希望し総会の承認を得た者
  2. 学生会員 本学の経営学部学生で所定の会費を納めた者
  3. 院生会員 本学の経済学研究科院生で所定の会費を納めた者
  4. 特別会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た者
  5. 賛助会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た法人及び団体
- 第6条 会員は所定の会費を納めなければならない。  
会費の額は正会員総会により決定する。
- 第7条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の頒布を受け、各種の会合に出席することができる。
- 第8条 総会は正会員によって構成される。  
通常総会は毎年1回、臨時総会は必要に応じ会長がこれを招集する。
- 第9条 本会は次の役員を置く。
1. 会長 1名
  2. 委員 若干名
  3. 監査 1名
- 第10条 会長は経営学部長をもってこれにあてる。  
他の役員は総会において選出し、その任期は1年とする。但し再任を妨げない。
- 第11条 役員は次の任務を有する。  
会長は会務の全般を統轄し、本会を代表する。  
委員は会長の指揮に従って本会の諸業務を担当する。  
監査は本会の業務並びに会計を監査する。
- 第12条 会長は通常総会において当該年度の業務報告及び会計報告をし、その承認を得なければならない。
- 第13条 この会則の実施に関して必要な細目は総会の決議により、別に規定する。
- 第14条 この会則及び諸規定の改廃は総会の決議による。

### 付 則

- 第1条 本会の事業年度は4月1日より始まり、翌年3月31日に終る。
- 第2条 この会則は昭和51年4月2日よりこれを実施する。

創価大学経営学会正会員（五十音順）

天 谷 永	犬 塚 正 智
○大 場 隆 広	○國 島 弘 行
◎栗 山 直 樹	佐久間 信 夫
スカダー・ディラン	ドボルー・フィリップ
○中 村 みゆき	○野 村 佐智代
波多野 一 真	○平 岡 秀 福
△前 田 清 隆	マルチュケ・ダービット
村 田 大 学	望 月 雅 光
安 田 賢 憲	○山 中 馨

◎印は会長

○印は平成 28 年度委員

△印は同年度監査

## 執 筆 者

栗山 直樹	本学教授
Philippe Debroux	本学教授
平岡 秀福	本学教授
中村 みゆき	本学教授

## 創 価 経 営 論 集      第41 卷 第2号

---

平成29年3月31日 発 行

編集・発行人    創 価 大 学 経 営 学 会  
(〒192-8577 東京都八王子市丹木町1-236)  
電話 (042) 691-2211 (代)

代 表    栗 山   直   樹

製      作    株式会社紀伊國屋書店

---

# SOKA KEIEI RONSHU

THE REVIEW OF BUSINESS ADMINISTRATION

---

Vol. 41 No. 2 March 2017

---

## Contents

### Articles:

Management of older workers and evolution of the psychological contract in Japan .....	<i>Philippe Debroux</i>	1
The development of humanistic perspectives in the human resource management philosophy A study note for drafting a textbook at undergraduate education .....	<i>Naoki Kuriyama</i>	15
Strategy and Analysis of Financial Information : The Case Study of SONY Group .....	<i>Shufuku Hiraoka</i>	35
Corporate Governance in Singapore : Process and meaning in the introduction of Governance Code .....	<i>Miyuki Nakamura</i>	49

---

Published by  
The Business Administration Society  
Soka University