



---

---

労働政策研究報告書 No. 20

2005

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

外資系医薬関連企業の経営・人事労務管理・労使関係

—ケーススタディを中心に—

労働政策研究・研修機構

# 外資系医薬関連企業の経営・人事労務管理・労使関係

—ケーススタディを中心に—

## はじめに

近年、企業活動のグローバル化がより一層進展するにつれて、わが国でも特に製造業・金融業セクターにおいて、外資系企業の存在が急速に重みをましつつある。これらの産業では、外資系子会社の設立とともに、外資による日本法人の買収が近年相次いで生じている。また、産業の活性化や雇用状況の改善を目的として、外資系企業が日本に投資することを促進していかうとする政策的な動きも見られる。

このような外資系企業のわが国におけるプレゼンスが高まるにつれて、外資系企業の経営や人事労務管理のあり方が、日本的経営あるいは日本的雇用慣行を変革していく際のベンチマークとして、評価される傾向が認められる。さらに、若年層を中心に外資系企業への就職を志望するものも増えており、外資系企業の人事労務管理や雇用慣行には、これまで以上に強い関心が寄せられてきているといえる。

近年の外資系企業の経営、人事労務管理、労使関係については、主に経済産業省や厚生労働省による定期的なアンケート調査によって、実態が明らかにされてきた。しかし、これらの調査は、外資系企業の人事労務管理や雇用慣行、労使関係がどのようにして成立・変容してきているのか、またこれらと外資系企業の経営のあり方がどのように関連しているかといった点は捉えていない。そこで、当機構では、外資系企業に関する調査研究グループを立ち上げ、いくつかの外資系企業の労使を対象としたヒアリング調査を行い、外資系企業における人事労務管理や、そこで定着している雇用慣行・労使関係について、具体的かつ構造的に明らかにしていくことを試みた。

本報告書では、わが国で活動する外資系企業の代表的な存在といえる医薬関連産業の企業4社をとりあげ、調査結果を取りまとめた。もとより、取り上げた企業の業種が限られているため、外資系企業における人事労務管理や労使関係の特性を明らかにしていくには、今後さらに産業の枠を広げた調査研究が必要であろう。しかしながら、本報告書でも、そうした特性に関する知見を企業経営のあり方と関連付けながら、導き出すことができたものと考えている。様々な観点から外資系企業の経営・人事管理・労使関係にご関心をお持ちの方々のご参考となれば幸いである。

また、ヒアリング調査に応じていただいた各企業の労使関係者の方々と、各企業へのご紹介の労をおとり頂いたことをはじめとして、調査研究を進める上で多大なるご支援を頂いた日本外資系企業労働組合協議会（外資労協）顧問の岩川啓之助氏には、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

なお、本報告書の取りまとめは、藤本真（企業と雇用研究担当・研究員）があたった。

2005年2月

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
理事長 小野 旭

## 執筆担当者（執筆順）

稲上 毅	東京大学大学院人文社会系研究科・教授	第 1 章
藤本 真	独立行政法人労働政策研究・研修機構 研究員	第 1 章、第 2 章 第 5 章、第 6 章 参考文献・資料
呉 学殊	独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第 2 章
佐野 嘉秀	東京大学社会科学研究所 人材ビジネス部門・客員助教授	第 3 章、第 4 章

## 目 次

### 第1章 序論 外資系企業の経営と雇用

第1節	はじめに.....	1
第2節	日本のなかの外資系企業——本調査研究の問題意識.....	1
1	初発の問題意識.....	1
2	本調査にとっての問題.....	2
第3節	外資系企業小史～3つの時代～.....	3
第4節	外資系企業の経営・人事労務管理・労使関係—既存調査からの素描.....	4
1	外資系企業の経営—強まる利益志向・配当重視の姿勢.....	5
2	外資系企業の人事管理と労使関係.....	6
第5節	外資系企業に勤務する従業員の意識.....	10
1	人事労務管理・労使コミュニケーションに対する評価.....	11
2	仕事・会社に対する満足度・キャリアに対する志向.....	11
3	外資系企業の特徴.....	13
第6節	むすび—事例調査に向けて.....	13

### 第2章 成長志向の企業経営下における「脱日本的」人事制度の構築と労働組合の対応 —アメリカ系製薬メーカーA社の事例—

第1節	はじめに.....	15
第2節	事例のプロフィール.....	15
第3節	A社の経営.....	16
1	Z社グループにおけるA社の位置付け.....	16
2	急速な成長を志向する経営方針—売上高の急増と相次ぐ新薬の発表.....	17
3	外国人社長の任命と外部人材の登用.....	18
第4節	A社の人事労務管理—MR管理と評価・処遇制度における改革—.....	19
1	MRの業務遂行体制・育成における改革.....	19
2	新しい評価・処遇制度の導入.....	20
第5節	A社の労使関係.....	25
1	「協調的対立」の労使関係—2001年の賃金交渉より.....	25
2	評価・処遇制度に対する発言.....	27
第6節	むすび.....	28

### 第3章 人事制度のグローバル化と日本法人の労使関係

#### —ドイツ系製薬メーカーB社の事例—

第1節	はじめに	29
第2節	事例のプロフィール	30
第3節	コーポレート・ガバナンス	31
1	トップ・マネジメントの人事	31
2	グローバルな開発体制	33
3	経営目標設定への本社の関与	34
4	日本法人の要員数に関する本社の関与	35
5	本社の権限強化と人事制度への関与	37
第4節	賃金評価制度の概要	39
1	「職責」・「役割」にもとづく資格制度	39
2	行動能力評価制度	41
3	業績評価制度	43
4	昇格の仕組み	44
5	賃金制度	44
第5節	賃金評価制度の改定をめぐる労使関係	46
1	B社労使関係のプロフィール	46
2	賃金評価制度をめぐる労使協議	49
第6節	むすび	57
第4章	外資系グループ子会社としての日本法人における雇用慣行 ーイギリス系製薬メーカーC社の事例ー	
第1節	はじめに	59
第2節	コーポレート・ガバナンス	60
1	トップ・マネジメント層の人事	60
2	本社による日本法人の業績管理	62
第3節	MRの採用管理	63
第4節	人事制度の概要	65
1	資格制度	65
2	賃金制度	67
第5節	労使関係	69
1	労働組合のプロフィール	69
2	賃金に関する労使交渉	70
3	考課制度の運用に関する取り組み	73
4	雇用保障に関する取り組み	74
第6節	むすび	75

第5章 高い経営目標の達成に向けた経営・人事労務管理の実施と新たな雇用慣行の模索 ーアメリカ系医療機器メーカーD社の事例ー	
第1節 はじめに.....	77
第2節 事例のプロフィール.....	77
第3節 経営における親会社との関係.....	78
1 V社グループにおけるD社の位置づけ.....	78
2 経営目標の設定と実行管理.....	80
3 D社の経営陣.....	82
第4節 D社の人事労務管理.....	83
1 D社の人事労務管理における基本的な枠組み.....	83
2 D社の要員管理.....	83
3 D社の賃金管理.....	86
第5節 従業員の処遇に関するD社労働組合の取り組み.....	90
1 賃金をめぐる交渉.....	91
2 評価・処遇制度の運用適正化に向けた労働組合の活動.....	92
第6節 新たな雇用慣行の模索？ ー雇用・人事労務管理に関するD社労使の考え方と従業員の意識ー.....	93
1 経営目標・社内規範を重視した雇用・処遇へ.....	93
2 人事労務管理に対する従業員の意識ー組合員意識実態アンケート調査より.....	94
3 労働組合の雇用・処遇に対する考え方.....	95
第7節 むすび.....	95
第6章 要約と結論	
第1節 各事例の異同ー4つの観点から.....	98
1 日本法人の経営をめぐる親会社との関係.....	98
2 日本法人の経営課題と人事管理との関係.....	99
3 近年の人事労務管理改革の内容.....	100
4 日本法人の経営・人事管理における労使関係の影響.....	100
第2節 本研究から得られる示唆.....	101
第3節 今後の研究課題.....	101
参考文献・資料.....	103

# 第1章

## 序論 外資系企業の経営と雇用

### 第1節 はじめに

外資系企業という言葉からなにを連想するだろうか。さしずめ、大学生ならば、性差別がない実力本位の、だから若くして部課長にもなれる、給与水準の高い、年功秩序から自由で、終身雇用なんて関係ない、面倒なことの少ない、明日の日本企業がめざしている、英語が公用語のカッコいい先端的な企業といったイメージがあるかもしれない。

なにが当たっていて、なにがミスリーディングなのか。大きく欠落している要素はなにか。医薬品などの医療関連業界が中心という限界はあるが、4つの事例調査（この報告書には盛り込めなかった金融業についてもヒアリングを行った）と日本外資系労働組合協議会<sup>1</sup>（以下「外資労協」とよぶ）でのヒアリングに基づいて、これらの点を明らかにしながら、外資系企業の経営と雇用・労使関係がいかなる基本的性格をもっているのかについて考えてみたい。

### 第2節 日本のなかの外資系企業——本調査研究の問題意識

#### 1 初発の問題意識

そのまえに、初発の問題意識がどこにあったか、それに係わる事実がいかなるものであるかについて簡潔にふれておこう。

日本製造業の雇用者数がピークに達したのはバブル崩壊直後の1992年のことである。2000年の製造業常用雇用指数を100.0とすると、1992年が115.2であった<sup>2</sup>。それ以降、現在にいたるまで、かつての第1次石油危機後の経験とは異なって、製造業雇用の回復といった反転現象はみられない。

一方、90年代はじめバブルが弾けて不良債権が噴出し、金融業界の大型倒産があいついだ。その金融セクターは「後発型先進経済」に特徴的な保護セクターとしての性格が強く（つまり、インダストリーのためのファイナンス）、国際競争力に欠けていた。金融業界が不良債権を処理し、しかるべき国際競争力を身につけるにはかなりの時間を要する。その間、日本経済を担っていくのは依然として製造業であるにちがいない。しかし、90年代半ばの激しい円高の影響もあって、そこにも大きな影が落ちはじめていた。産業空洞化という言葉が10年

---

<sup>1</sup> 日本外資系労働組合協議会（以下「外資労協」とよぶ）は、2004年10月現在、33の企業別組合が参加し、加盟組合の総組合員数は約25000人に達している。

<sup>2</sup> 2003年の製造業常用雇用指数は90.6、したがってわずか3年間で10ポイントの急落、このピッチは第1次石油危機後の減量経営の時代を上回る。



ぶりに蘇生した（稲上 [2000]）。

一般的に日本の製造業の国際競争力は強いといわれるが、それにも凹凸がある。外資系企業は製造業のなかでどれほどの比重をもっているのか。たとえば、雇用において輸出において、あるいは国内投資においてどれほどの地位を占めているのか。まず、この点を確認してみた。イギリスとは違って、その比重が小さなものであり、かつ長期にわたってその地位は変わっていない。少なくとも、全国統計としてはそのようにみえる。経済産業省が毎年実施している「外資系企業動向調査<sup>3</sup>」によれば、調査に回答した外資系製造業日本法人の従業者数が日本の製造業企業で働く全従業者に占める割合は、ここ 10 年近く 2%前後を推移している。売上高に関しても、同じく調査に回答した外資系製造業日本法人の比重は年々少しずつあがっているとはいえ、全製造業売上高の 3~4%程度である<sup>4</sup>。

ただし、業種別に取り上げていくとやや様相が異なってくる。例えば化学・医薬品分野は、2000 年度末の時点で、調査に回答した外資系企業が、従業者数では同分野の全日本法人の 6.7%、売上高では同じく 8.2%を占めている。また売上高の規模では化学・医薬品分野よりも小さいが、外資系企業のプレゼンスがより大きいのが石油産業で、同じく 2000 年度末の時点で調査に回答した外資系企業の売上高が、同分野の全日本法人の 11.7%を占める（従業者数では 6.7%で化学・医薬品分野と同程度）。

以上のデータからもうかがえるように、外資系企業のなかでも、日本に長く立地し、日本企業に比べて強い競争力をもっている製造業の代表的存在のひとつが、化学メーカーや医薬品メーカーである。これとならんで医療機器メーカーの競争力も侮れない。

## 2 本調査にとっての問題

外資系企業のプレゼンスは、当初の予想に反して、製造の分野では低いままにとどまっているといつてよい。ただ、一部領域においては外資系企業が無視できない存在となっている。こうした状況の要因としては、製造業諸分野における各国の競争力の差異がまずは挙げられるだろう。しかし、進出した外資系企業の経営スタイルや人事管理のあり方も見過ごすことができないのではないだろうか。外資系企業の経営や人事管理の内容がある領域の日本市場で競争優位にたつのは適し、別の領域の市場における競争では適さなかったと考えることもできる。では、外資系企業の経営と雇用・労使関係にはいかなる特色がみられるのか。本

---

<sup>3</sup> 「外資系企業動向調査」は 1967 年から続く調査で、現在は、日本にあり、外国投資家が株式または持分の 3 分の 1 超を所有している企業を対象に行われている。この調査では、外資系企業の操業状況や資産・資本の状況、設備投資の状況、経営実績、諸費用や雇用の現状などをたずねている。

<sup>4</sup> 「外資系企業動向調査」の対象となる外資系企業のうち、調査に回答しているのは毎年 50~55%程度である。したがって実際の外資系企業のプレゼンスはもう少し高まるであろう。ただし、調査に回答している企業が、外資系企業の中で相対的に大規模な企業であることを考えると、従業員や売上高に占める割合がそれほど上昇することはないと予想される。

報告の関心はもっぱらその点にある。

外資系企業の経営という場合、もっとも基本的なことがらとしてつねに意識しておく必要があるのは日本法人の出資者の存在についてである。これら外資系企業はいまでは完全子会社となっているものが多いが、欧米諸国にその親会社がある。いずれも多国籍化した巨大企業である。ふつう、その本社（World Headquarter、以下「WHQ」という。）はきわめて大きな権力をもっている。したがって問われるべきは、日本法人の「自立性」「裁量権」がどれほどのものであるか、裏を返せば、既存の外資系企業の研究において確認されてきた「子会社性」（根本 [1988 : 12]、諏訪 [1992 : 7]）にその経営活動がどれほど規定されているかである。この自立性あるいは子会社性の大小が日本法人の経営を大きく左右する。

また、日本法人の雇用（管理）あるいは労使関係については、日本の雇用慣行や労使関係の一般的イメージ（長期安定雇用、年功賃金、協調的労使関係など）との異同がどの程度あるのか。事実によって洗い出してみる必要がある。

### 第3節 外資系企業小史～3つの時代～

もっとも現在の外資系企業に見られる、経営活動や人事管理、労使関係における特徴は、かつての外資系企業には見られなかったものかもしれない。経営や人事管理のあり方が変わってきているのだとすれば、その変化は外資系企業の（出資元や日本社会にとっての）位置づけや経営環境が変わってきたことに対応するものであろう。こうした点を確認するため、まずは外資系企業の歴史的変遷について簡潔にふれておこう。

外資系企業の進出の歴史をふりかえってみると、少なくとも3つの時代を区別することができる。1970年代までの第1期、80年代の第2期、90年代以降の第3期である。このうち、「第1期は製造業が中心、しかも日本政府の行政指導<sup>5</sup>などがあり、外資といっても合弁企業を中心だった。たとえば台糖ファイザーとか横河ヒューレットパッカーがそうだ。もし行政指導などがなければ、100%子会社になっていただろう」<sup>6</sup>。

その後、1980年には外為法が改正され、対外取引は原則自由・例外禁止という考え方に変わった。日本経済の成長もあって欧米外資の進出があいついだ。外資100%というケースが増え、外資の本格的な経営活動が始まった。さらに80年代後半になると、欧米の出資元企業は日本法人を研究・製造・販売のアジア拠点という意味で捉えるようになり、外資の進出

---

<sup>5</sup> 第2次世界大戦後、日本への外資系企業進出は、1950年に施行された「外資に関する法律」によって規制されていたが、1960年代後半から徐々に規制が緩和されていった。1960年代までは外資と日本資本が50%ずつを出資した合弁会社の設立のみが認められ、しかも設立が認められる業種に制限が加えられていたが、1969年には100%子会社の設立が認められるようになった。そして、1973年には例外業種5業種を除き外資系企業の進出は自由化され、1975年には例外業種の規制がとかれて完全自由化が実現した。なお、1980年代中盤までの外資系企業の進出状況と進出をめぐる政策については、根本 [1988] に整理されている。

<sup>6</sup> 外資労協常任顧問・岩川啓之助氏の話。以下も特に断らないかぎり、引用は岩川氏の発言である。

に一層弾みがついた。日本市場での売上げが（ワールドワイドのなかで）10%前後、多いところでは20%に達するところも出てきた。外資100%への動きが加速した<sup>7</sup>。「収益が上がってきたから、日本側もなかなか合弁を外しなかった。そうすると、外資が大金を出して、たとえば額面10億円の株を、時価よりもかなり高い200億円で買い取るといったことが起きた」。たとえば台糖ファイザーがファイザー製薬の100%出資子会社となった<sup>8</sup>。90年代にかけての出来事である。

しかし90年代になると、もうひとつの注目すべき変化が生じた。製造拠点を中国などに移し、日本を販売拠点化しようとする外資系企業が多くなった。研究・製造・販売ワンセットという80年代に強かった考え方が崩れ、「日本は世界の巨大マーケット、ここで稼げ、しかし収益が上がらなければ撤退だ<sup>9</sup>といったドライな外資の姿がめだつようになった。次第に、日本法人の経営面に外国のカルチャーが反映するようになった<sup>10</sup>」らしい。さらに最近では、生命保険や流通などの分野で外資の進出がめだつようになり<sup>11</sup>、その結果、外資系企業で働く従業員の総数もかなり増えている<sup>12</sup>。あるいは、こうした動きは第4期の登場を示唆しているのかもしれない。

ともあれ、第1に合弁から100%外資へ、第2に製造業から金融サービス業へ、第3にモノづくりワンセット主義から販売拠点化へといった変化をみてとることができる。

#### 第4節 外資系企業の経営・人事労務管理・労使関係－既存調査からの素描

以上のような歴史的変遷の中で形作られてきたであろう外資系企業の経営のあり方は、日本企業と比べてとき、一般的にいついかなる特性を持つといえるのだろうか。また、経営のあり方に特性があるのだとしたら、そうした経営のあり方に規定されると見られる人事労務管理・労使関係にも、日本企業にはない特性が認められるのだろうか。そこで以下では、主に外資系企業に関する代表的な統計調査のデータから、外資系企業の経営・人事労務管理・

---

<sup>7</sup> 「外資系企業動向調査」によれば、1987年度に回答企業の47.9%であった100%子会社の比率は、2002年度には59.4%に上昇している。

<sup>8</sup> 住友スリーエムのようにいまだ日本企業と外国企業の合弁形態をとっている企業でも、「経営はアメリカからやってくる幹部が握っており、いずれも25%を出資しているNECや住友電工の影響力は低下している」といわれる。

<sup>9</sup> 収益が上がらなかった理由はいろいろである。たとえば、ポラロイドは「デジカメにやられた」し、レブロンは「日本人にあった製品を作れず、どうしても資生堂に勝てず、従業員は2000人から20人に激減した。いまは輸入販売だけになっている」（岩川氏）。

<sup>10</sup> そのため多くの問題が表面化し始め、それに対処するため多くの日本法人の労働組合が外資労協に加盟した。

<sup>11</sup> 東洋経済新報社『外資系企業総覧』によると、外資系金融サービス業企業の数（銀行・信託銀行・リース・金融・証券・保険・投資顧問業の合計）は、1993年末の225社から2002年末には290社に増加している。逆に製造業企業は同時期に961社から794社へと200社近く減少している。

<sup>12</sup> 外資系製造業日本法人で働く従業者の数は減少傾向にあるものの、外資系企業全体の従業者はこの10年余りの間、着実に増えてきた。「外資系企業動向調査」に回答した企業に勤める従業者の合計は、1995年の22.5万人から2001年度には32.9万人と約10万人増加している。

労使関係の特徴というものを探っていくこととしよう。

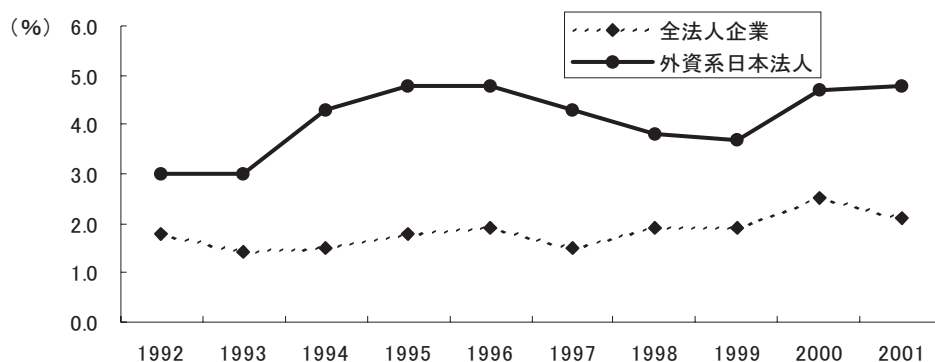
## 1 外資系企業の経営—強まる利益志向・配当重視の姿勢

第1-4-1図は先に紹介した「外資系企業動向調査」の結果に基づいて作成されたもので、外資系企業と日本国内にある全法人のそれぞれについて、売上高経常利益率の推移を示している。この10年間、外資系企業の売上高経常利益率は全法人企業平均を常に上回り、しかも年を経るごとにその差が拡大していく傾向にある。また、自己資本利益率も日系企業に比べるとかなり高い(第1-4-2図)。全法人企業の平均が高くて3%前後であるのに対し、外資系企業の自己資本利益率は、一時期落ち込みはしたものの、ここ数年、大体9~12%の水準を保っている。売上高経常利益率、自己資本利益率とも非製造業の外資系企業よりも製造業の外資系企業の方が高い(売上高経常利益率・製造業:5.4%、非製造業:3.5%、自己資本利益率・製造業:10.2%、非製造業:6.6%、いずれも2001年度のデータ)。こうした利益率の状況と表裏一体ではあるが、諸費用の売上高に占める割合は、2001年度の場合、外資系企業が全法人企業よりも4ポイントほど低い(外資系企業:20.9%、全法人企業:24.9%)。

利益率以上に外資系企業と日系企業との差が顕著なのが、配当率である。2001年度の配当率は、外資系企業が23.5%であるのに対し、全法人企業平均が5.2%と実に20%近い開きがある。この配当率に関しても売上高経常利益率と同様、日系企業が横ばいで推移しているのに対し、外資系企業では上昇傾向にあり、その差が拡大してきている。

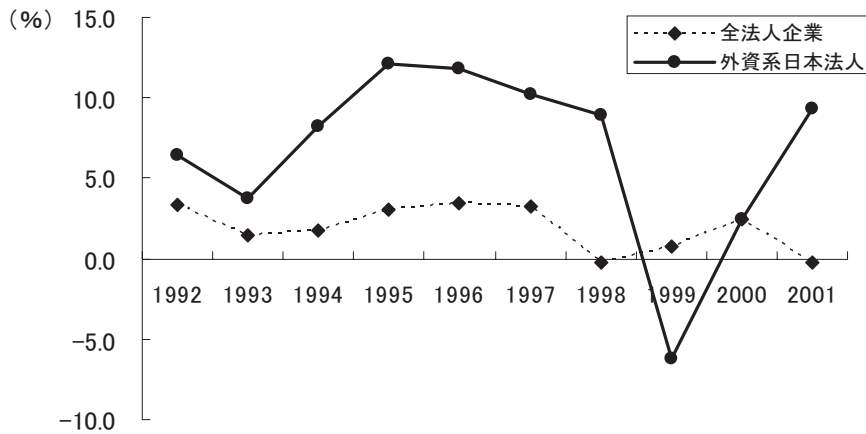
外資系企業が、財務面を中心に出資元である海外親会社の管理を受けるため、日本法人と比べてより高い収益性を要求されることは1980年代後半にすでに認められていたが(鎌田[1992:33])、岩川氏の話の通り、そうした傾向が一層強まっている様子を統計調査の結果からもうかがうことができる。

第1-4-1図 売上高経常利益率の推移



資料出所: 経済産業省 [2004:15]

第1-4-2図 自己資本利益率の推移



資料出所：経済産業省 [2004：16]

## 2 外資系企業の人事管理と労使関係

### (1) 人事労務管理

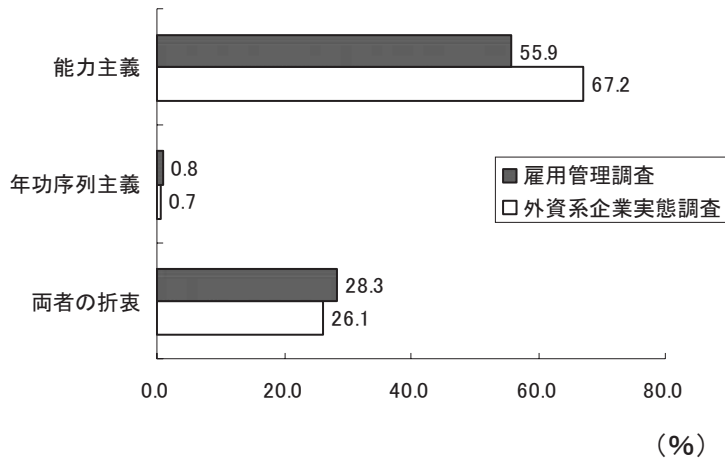
外資系企業の人事管理と労使関係に関しては、労働省（現・厚生労働省）および労働政策研究・研修機構が数年おきに実施してきた「外資系企業の労使関係等実態調査」（以下「外資系企業実態調査」と呼ぶ）<sup>13</sup>の結果に、その特徴につき検討する手がかりを求めてみよう。

2004年の同調査によると、常用雇用者30人以上の外資系企業では約7割が「能力主義」を処遇の基本としており、能力主義と年功序列主義の折衷と答える企業は26.1%であった。これをほぼ同時期に常用雇用者30人以上の企業を対象に実施された2002年・厚生労働省「雇用管理調査」の結果と比較してみると、能力主義と答える企業の割合は55.9%と小さくなるものの、その分、年功序列主義の人事管理を行おうとする企業の比率が増すわけではない（第1-4-3図）。つまり基本方針としては、外資系企業も日本企業一般でも、能力主義を打ち出す企業が多数を占めており、両者の人事管理の方針はさほど変わらないといえる。また、外資系企業もその他の日本法人も、1995～1996年に行われた調査と比べた場合、能力主義を基本方針とする企業の割合が10%近く増加しており、改革の方向性にも相違はない。ただ、外資系企業では、そうした方針を明確にする傾向がより強いといえるだろう。

<sup>13</sup> 「外資系企業の労使関係等実態調査」は①外資比率3分の1超の日本法人と、②外国法人の日本支店・出張所等を対象としており、これまで1973年、1977年、1983年、1987年、1991年、1995年、1999年、2004年の計8回実施されている（1999年までは労働省〔現・厚生労働省〕、2004年は労働政策研究・研修機構が実施）。



第1-4-3図 処遇の基本方針

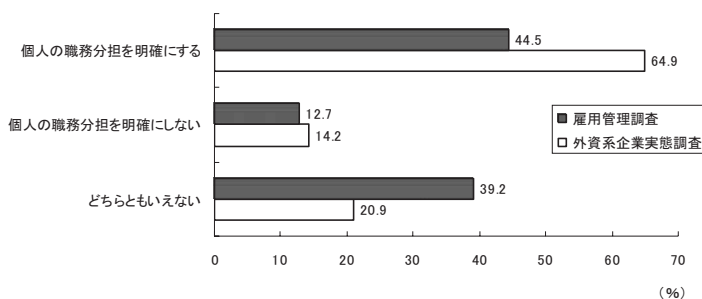


注：外資系企業実態調査の集計対象は常用雇用者30人以上の回答企業。

資料出所：厚生労働省 [2002]、労働政策研究・研修機構 [2005]

組織管理のあり方については、2004年の「外資系企業実態調査」では常用雇用者30人以上の回答企業の約7割が「個人一人一人の職務分担を明確にする」と答えているのに対し、2002年の「雇用管理調査」では44.5%にとどまる（第1-4-4図）。おそらく組織管理のあり方は、上記の人事管理についての基本方針と強く関連しており、外資系企業では、従業員の担当職務を明確にした上で、その職務を果たすことのできる能力、あるいは果たすことができたという実績に対応した処遇を日本企業よりも進めている様子を、このデータから推測することができる。実際に実施されている人事管理の諸制度をみると、自己申告制度や社内公募制の実施率において、外資系企業と日本企業一般との差が目立つ（第1-4-5図）。外資系企業では日本企業に比べて、より個人の意向を尊重した配転・異動が実施されているものと見られる。

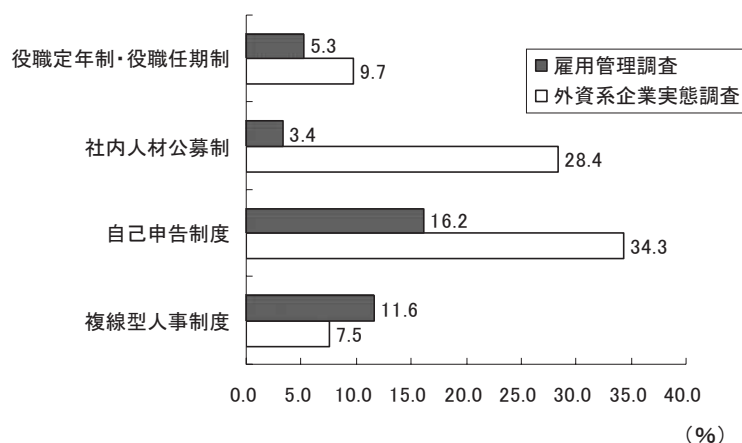
第1-4-4図 組織管理のあり方



注：外資系企業実態調査の集計対象は常用雇用者30人以上の回答企業

資料出所：厚生労働省 [2002]、労働政策研究・研修機構 [2005]

第 1-4-5 図 人事管理諸制度の実施状況（複数回答）

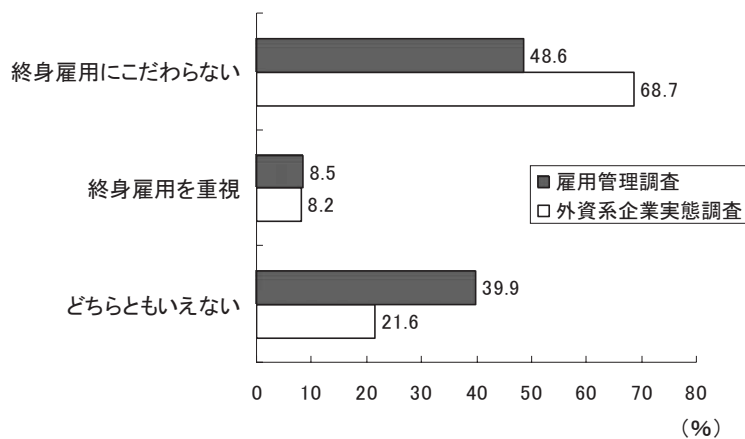


注：外資系企業実態調査の集計対象は常用雇用者 30 人以上の回答企業

資料出所：厚生労働省 [2002]、労働政策研究・研修機構 [2005]

従業員の雇用に対するスタンスはどうか（第 1-4-6 図）。2004 年「外資系企業実態調査」に答えた常用従業者数 30 人以上の企業のうち、「終身雇用にこだわらない」という企業は約 3 分の 2 を占める。一方、2002 年「雇用管理調査」に答えた企業では約半数である。とはいえ、処遇の基本方針と同様に日本企業一般において、「終身雇用にこだわらない」のとは反対の、終身雇用にこだわる企業を取り立てて多く見られるわけではない。終身雇用を重視するという企業の割合は、「外資系企業実態調査」でも、「雇用管理調査」に答えた企業でも 10% 弱である。「雇用動向調査」に答えた企業では、「終身雇用にこだわらない」と答えた企業が少ない分、「どちらともいえない」という企業が外資系企業の場合よりも多く、処遇の方針と同じく、外資系企業で終身雇用にこだわらない姿勢がより鮮明に打ち出されているといえる。この点は、以前の調査からの変化をみると、「外資系企業実態調査」で大きく増加し（1995 年：51.4%⇒2004 年：68.7%）、「雇用管理調査」ではほぼ横ばい（1995 年：50.5%⇒2002 年：48.6%）であることからもうかがえる。

第1-4-6図 従業員の雇用に対する考え方



注：外資系企業実態調査の集計対象は常用雇用者30人以上の回答企業  
資料出所：厚生労働省 [2002]、労働政策研究・研修機構 [2005]

## (2) 労使関係

労使関係についても、「外資系企業実態調査」の調査結果を、比較的近い時点に行われた他調査の結果と比べることで、外資系企業の特徴を浮かび上がらせていこう。

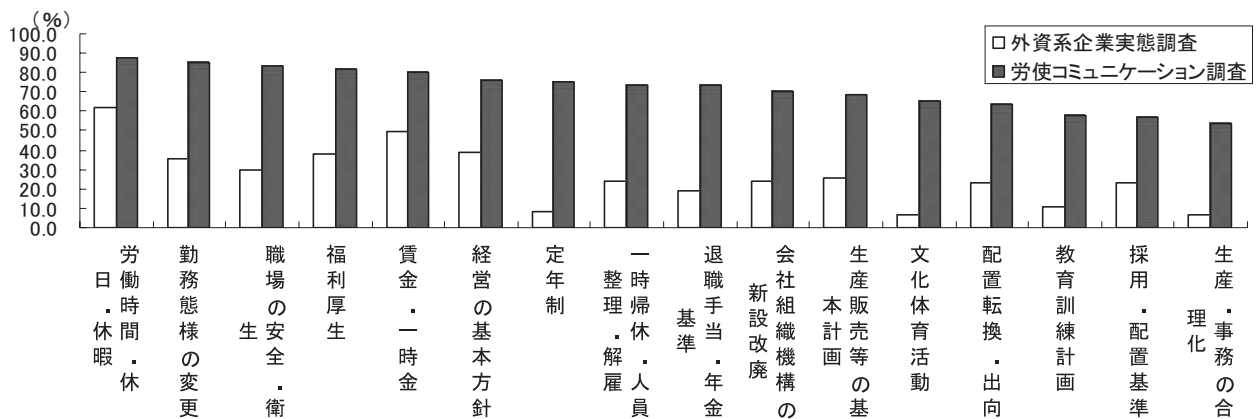
労働組合の組織率は、2004年「外資系企業実態調査」に答えた企業で51.3%、一方、2003年の「労働組合基礎調査」では19.6%となっており、外資系企業で格段に高くなっている。もっともこの差は「外資系企業実態調査」に労組があると答えた企業に、1000人以上規模企業の割合が多いことから生じており、実際には組織率にこの数字ほどの違いは見られないものと推測される。労使協議機関については、2004年「外資系企業実態調査」に答えた常用雇用者30人以上の企業で「ある」という企業の割合が30.6%、1999年の労働省（現・厚生労働省）「労使コミュニケーション調査」に答えた常用雇用者30人以上の事業所における割合が41.8%である。

実際の労使コミュニケーションの内容となると、外資系企業と日本企業一般で、かなり様相が異なるようである。労使協議機関における付議事項として指摘のあった割合は、あらゆる項目について日本企業の事業所で高く、一言で言えば、日本企業のほうが労使のコミュニケーションの中で話し合われる内容の範囲が広いと見られる（第1-4-7図）。「経営の基本方針」や「生産販売等の基本計画」、「会社組織の新設改廃」など企業全体の経営戦略や組織改編に関わる項目は、「WHQ」と日本法人トップとの検討事項であり、外資系企業の労働組合や従業員代表組織にとっては所与のものとして影響を及ぼしえない項目となっている可能性が高い。また、配置転換や採用といった項目の指摘率が外資系企業で低いのは、外資系



企業の人事管理の特徴として指摘されるライン主導の管理（諏訪 [1992 : 8]）が、これらの項目を会社単位の労使コミュニケーションにおいて取り扱う必要性を低下させているからかもしれない。こうした WHQ やライン主導管理の影響を考えると、外資系企業の企業レベルにおける労使関係はやや「空洞化」のきらいがあると言えなくもない。

第 1 - 4 - 7 図 労使協議機関における付議事項（複数回答）



注：外資系企業実態調査の集計対象は常用雇用者 30 人以上の回答企業

資料出所：労働省 [1999]、労働政策研究・研修機構 [2005]

## 第 5 節 外資系企業に勤務する従業員の意識－外資労協加盟組合・組合員調査から

既存統計調査からとりわけ目立つ特徴をおさえていくと、外資系企業は日本企業一般よりも、収益性・効率性を重視する傾向が強く、また株主に対して大きな配慮を払っている。しかもこうした性格は年々強まっているかのように見える。人事管理に関しては、年功主義よりも能力主義という志向、終身雇用からの脱却という点で日本企業と軌を一にはしているものの、そうした姿勢をより明確にしようとする動きが認められる。また個人の仕事の範囲が明確で、個々人の意向を重視した人事施策の実施度が高いなど、日本企業一般よりも個人の存在感が強い組織であることが、データからも裏付け可能なようである。労使関係については、労使コミュニケーションにおいて取り扱われるトピックが日本企業ではるかに多く、外資系企業では、企業内労使関係の「空洞化」とも言いうる事態が生じているとも考えられる。

では、以上のような特徴をもつ企業組織において働く従業員は、会社や自分の仕事に関してどのような考えをもっているのだろうか。日本企業で働く従業員と比べて際立った差異が見られる点はあるのだろうか。外資系企業における雇用慣行について検討していく上では、

これらの現象を見過ごすことはできない。

## 1 人事労務管理・労使コミュニケーションに対する評価

有力外資系企業の企業別労働組合が加盟する外資労協は、これまでにいくどか、加盟組合の組合員に対するアンケート調査（以下、「外資労協調査」とよぶ）を行っている<sup>14</sup>。このアンケート調査から外資系企業で働く従業員の様子を追ってみることとしよう。

日本の一般的な企業よりも、能力重視・個人重視の姿勢をより鮮明にした人事労務管理を行っていると思われる外資系企業であるが、1999年の「外資労協調査」によれば、必ずしも順調にそうした人事労務管理が進められているとはいえないようである。個人能力の重視・評価の公平性という点に関して、公平な能力主義・評価に基づく人事労務管理が行われていると考える回答者は42.6%で、不公平で不満であるという回答者（48.5%）のほうが多い。また、昇進・昇格についても、公平に行われていると考えているのは3割弱で、半数以上は「他社からの中途採用が多く、見通しが悪い」と感じている。こうした印象は、後述する従業員のキャリア志向に影響を与えていると思われる。

では、以上のような会社側が実施する評価や処遇に対する見解など、従業員の意思の汲み上げについて従業員はどのように見ているだろうか。回答者の約6割はあまりよく汲み上げられていない、あるいは、まったく汲み上げられていないと答えている。経営方針に従業員意思が反映されているかという質問に対しても、反映されていると考えている回答者は1割にも満たず、逆に反映されていないと感じている回答者は約半数に達する。そして、このように会社において従業員の意向がさほど重視されていないと従業員が捉える傾向は、1989年の調査からほとんど変わっていない<sup>15</sup>。

## 2 仕事・会社に対する満足度・キャリアに対する志向

今の仕事に対して満足と答える回答者の割合は、1999年「外資労協調査」で56.0%、となっている。これを、同時期に日本の大手企業のホワイトカラーを対象に実施された「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」<sup>16</sup>（以下、「ホワイトカラー調査」とよぶ）

---

<sup>14</sup>外資労協の組合員を対象としたアンケート調査はこれまで、1984年、1989年、1999年、2004年の4回行われており、1989年の調査結果については、佐藤・白木[1992]において分析がなされている。

<sup>15</sup> 佐藤・白木[1992]では、1989年の「外資労協調査」と1984年の「労使コミュニケーション調査」の結果を比較し、外資系企業の従業員の方が、自分たちの意見が経営に反映されていると考える傾向が弱いことを示している（佐藤・白木[1992：248]）

<sup>16</sup> この調査は日本労働研究機構が1999年11～12月にかけて、従業員規模1000人以上の企業に勤める、経営企画・営業・総務・人事といった業務に従事する従業員を対象におこなったもので、課長レベルの従業員1236名、一般従業員3365名から回答を得た。調査について詳しくは、日本労働研究機構[2003]参照のこと。

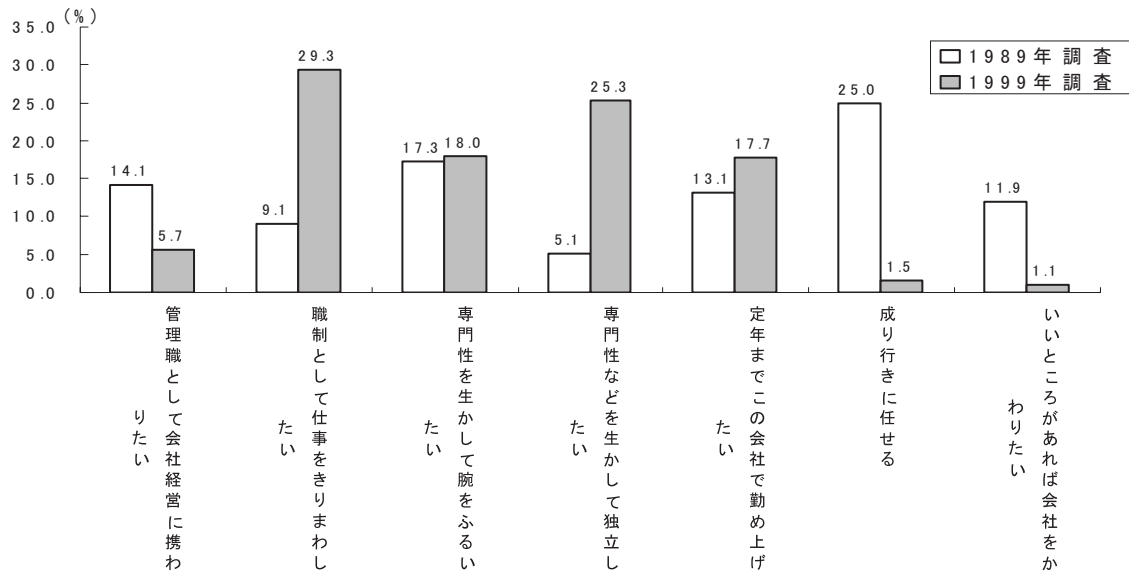
の一般社員の回答結果（「大いに満足」＋「満足」＝54.7％）と比べるとほとんど差がない。

しかし、今の会社に対しての満足感を上げると両者の間でかなりの相違が見られる。「ホワイトカラー調査」では会社に対して満足していると答えた一般社員が48.1％と約半数を占めるのに対し、1999年「外資労協」調査では、会社に満足している（「かなり満足」＋「まあ満足」と回答）従業員は33.3％にとどまっている。「ホワイトカラー調査」に答えた従業員が日本の大企業に勤務していることを考えると、実際はもう少し差が縮まるかもしれないが、日本の企業一般に比べると外資系企業に勤務する従業員のほうが、会社に対する満足度がかなり低下する傾向にあることがわかる。この結果には、外資系企業に勤務する従業員の、上述したような人事管理や労使コミュニケーションに対する観方が影響しているものと考えられる。

今後のキャリアについて、1999年「外資労協調査」で最も回答が多かったのは、「職制として仕事を切り回したい」（29.3％）で、「専門性等を生かして独立したい」（25.7％）がこれに次ぐ。選択肢が同じでないので厳密な比較はできないが、「ホワイトカラー調査」の一般従業員の回答では独立したいという回答は7.8％にとどまっている。また、「ホワイトカラー調査」では、「この会社の役員として会社の経営に関わりたい」と「管理職として今の会社で活躍したい」という回答の合計が26.9％を占めるが、1999年「外資労協調査」では「管理職として会社経営に携わりたい」という回答はわずか5.7％である。外資系企業の従業員が現在の会社での昇進をさほど考えていないことは、昇進可能と考えている地位についての回答からも確認することができる。1999年「外資労協調査」では、今後昇進できる地位として「現場監督者・係長クラス」をあげる回答者が約半数を占め、部長以上をあげる回答者は1割にも満たない。

1989年の「外資労協調査」と比べると、1999年の調査では成り行き任せという回答が減り、職制として仕事を切り回す、あるいは独立志向の回答が増加している。しかし、会社運営に携わりたいという回答については1989年調査でも14.1％で、1999年調査同様、ごく少数にとどまっている（第1-5-1図）。今後の昇進の見通しについても、約8割が課長以下までしかあげていない。外資系企業では日本の企業一般に比べると、社内において昇進していこうという意向が従業員の間には広がっておらず、しかもこうした状況は長年にわたり続いている。

第1-5-1図 今後職場で進みたい方向性



資料出所：「1989年外資労協調査」、「1999年外資労協調査」

### 3 外資系企業の特徴

外資系企業で働く従業員自身は、自分たちの所属する組織と一般的な日本企業との違いについてどのように認識しているのだろうか。

1999年「外資労協調査」で指摘の多かった上位5項目は、①中途採用者が活用されている(50.7%)、②業績や実績の評価が厳しい(33.4%)、③自由に働きやすい(29.6%)、④従業員に対する細かい配慮がない(28.1%)、⑤文書による連絡や報告が多い(27.0%)である。1989年調査と比べて、中途採用者が活用されている、あるいは、自由に働きやすいといった回答が増えており、勤続にこだわらない人事労務管理の進展や、従業員の仕事上の裁量拡大をうかがうことができる。ただ、これらとともに、業績や実績の評価が厳しい、従業員の評価が短期的であるといった項目の指摘率の上昇も大きく、企業側の人事管理に対するスタンスと呼応する形で、勤務する従業員自身も能力主義・成果主義の推進といった点で外資系企業が際立った存在になりつつあると感じている。

### 第6節 むすび—事例調査に向けて

この序論では、外資系企業の経営・人事管理・労使関係における特性を探るという、われわれの調査研究における問題関心を明らかにし、問題を探求するための予備作業を行ってき

た。その結果、現在の外資系企業を取り巻く状況や、外資系企業の経営・人事管理・労使関係にみられる、日本企業一般には見られない特徴について、大まかな像ではあるが浮かび上がってきた。それでは、今のところ大まかな像として浮かび上がっている外資系企業の経営や人事管理、労使関係における特徴は、どのような経験的事実によって裏付けられるのか。外資系企業を取り巻く状況と外資系企業に見られる特徴は、いかなるプロセスを経て結びついているのか。また、外資系企業の経営や人事労務管理、労使関係を構成する主体や、それらを目の当たりにする従業員はどんな思いを抱いており、それが今後の外資系企業の経営や雇用慣行にいかなる影響を及ぼす可能性があるのか。こうした問いを検討していくために、われわれは外資系企業を対象とした事例調査を行うこととした。この報告で取り上げるのは、医薬業3社、医療機器製造業1社の計4社である。いずれもその企業別組合が、先に紹介した外資労協に加盟しており、すべて外資労協常任顧問・岩川啓之助氏から紹介していただいた。企業のプロフィールは第1-6-1表のとおりである。

第1-6-1表 事例企業のプロフィール

	業種	従業員数(人)	資本構成	親会社の国籍
A社	医薬品製造業	6000	100%子会社	アメリカ
B社	医薬品製造業	1727	100%子会社	ドイツ
C社	医薬品製造業	3000	親会社85%、日本企業15%	イギリス
D社	医療用機器製造業	1380	親会社75%、日本企業25%	アメリカ

注：従業員数はいずれも2003年末の数字

医薬関連産業に対象を限定しているのは、先にも述べたように、外資系企業のプレゼンスが比較的大きい産業分野が化学・医薬業であり、外資労協に組合が加盟している有力外資系企業の多くが医薬品メーカーであることを考えると、医薬関連産業の企業に見られる経営・人事管理・労使関係のパターンが、日本の外資系法人における典型的なパターンの1つとみなすことができるのではないかと考えたためである。

また、事例で取り上げた企業はいずれも従業員数が1000人を超える大企業であり、小零細企業の多い外資系企業を代表しないのではないかと懸念もある。確かに今回の事例企業は従業員規模の観点からすると代表性をもつとは言い難い。しかし、日本企業でもそうであるが、人事管理の実践や、経営と人事管理との関連といったものが形をなしてくるのは、ある程度の従業員規模以上の企業である。今回の調査研究は外資系企業の経営・人事管理・労使関係における特徴を探ることに主眼をおいており、こうした目的を踏まえると、この事例分析から得られた知見が規模の小さい外資系企業にどの程度見られるかの検討は別途行うとして、まずは規模の大きな企業を選択することが適切だろう。もうひとつ、近年頻繁に目にするようになり、今後も続くと見られる、日本の大企業が外国企業のグループに加わる現象を想起すると、従業員規模の大きな外資系企業について事例分析を行うほうが、研究上・実践上の意義がより大きいものと思われる。



## 第2章

### 成長志向の企業経営下における「脱日本的」人事制度の構築と労働組合の対応

#### －アメリカ系製薬メーカーA社の事例－

#### 第1節 はじめに

本章で取り上げるA社は、日本での事業活動の期間が50年を超える、外資系企業の中では最も歴史のある企業のひとつである。日本企業と親会社の合弁によって設立され、戦後、長い年月にわたって日本での事業活動を繰り返してきたA社には、「典型的内資」と称されるような、日系の大手企業とさほど変わることはない、経営管理や人事労務管理のありかたが定着していた。

こうした経営管理や人事労務管理のあり方に対し、親会社は1990年代中盤以降、改革のための取り組みを積極的に行うようになった。その背景には、日本法人であるA社の業績がグループ全体で大きな比重を占めるようになり、日本での業績を伸ばすことがグループ全体を成長させることにつながるという、親会社の認識があった。

以下では、まず、A社が1990年代中盤以降うちだしている、成長志向の経営ビジョンについてとりあげ、その経営ビジョンを支えるために、経営管理の体制がどのように変化してきているかを、主にトップ・マネジメント層の人事について取り上げることで明らかにする。次いで、その経営管理体制の変化と連動して、人事労務管理上、いかなる改革が進められてきたのかを概観し、さらにこうした変化に労使関係がどのように対応してきているのかを見ていくこととしたい。

#### 第2節 事例のプロフィール

A社は1955年に設立された、日本で最も古くから活動する外資系企業の1つである。設立当初は現在の親会社でもあるZ社と日系企業がA社に共同で出資していたが<sup>1</sup>、その後Z社の出資比率が上昇していき、1983年からはZ社の100%子会社となっている。なお、日本の証券市場には上場していない。

1980年代前半頃まで、A社は農畜産業で利用される動物薬・飼料添加物の領域においてマーケットを広げてきたが、その後は次第に一般消費者向けの薬剤や、病院で用いられる医療

---

<sup>1</sup>A社の親会社であるZ社が日本に初めて進出したのは1953年であった。そのときは提携先の日系医薬品会社M社と共同出資によって新会社を設立したものの、M社が当時の厚生省の国産化政策に対応できなかったためにA社の親企業の製品を日本で生産することができず、新たな提携先を探さなくてはならなかった。その新提携先企業がW社であった。A社の親企業Z社がW社とともに出資してA社を設立したのが1955年である。

用医薬事業の比重を高めていった。現在は医療用医薬品の売上が全体の約 9 割を占め、農産用製品、一般消費者向け医薬品の占める割合はいずれも売上高全体の 2%弱である。A社は東京に本社、名古屋に製薬工場と中央研究所を設けているほか、日本各地に事業所・営業所を約 120 ヶ所置いて、事業活動を進めている。

### 第 3 節 A社の経営

#### 1 Z社グループにおけるA社の位置付け

Z社のグループ会社はアメリカ、ヨーロッパ、アジア・オセアニアを中心に世界各地に広がっている。こうしたグループ会社全体の売上の中で、日本はアメリカの親会社に次ぐ第 2 位のシェアを占めており、A社の経営業績はZ社グループ全体の業績を大きく左右する。そのためA社には常に高い経営実績が求められている。

A社の売上のほとんどを占める医薬部門の場合、毎年次のようなプロセスを経て、達成すべき経営目標が決められる。まずA社のマーケティング部署が各製品のコール（受注）回数などをもとに、A社の全製品について予算案を作成し、アメリカのZ社本社に提出する。Z社本社では各国のグループ会社から集まった情報を踏まえながら、グループ全体としての予算案を検討・確定し、それが各国のグループ会社に割り振られる。最終的にはA社社長が、各製品の目標を、A社としてのトータルの目標や日本の市場環境に合わせて調整する。毎年 8～9 月には翌年の年間目標が決定され、Z社本社に報告されることとなる。

A社が親会社から達成を求められているのは、一定規模の売上高、日本国内の医薬品マーケットにおける一定のシェア、売上高・マーケットシェアの伸び率、営業利益額である。このうち特に重視されているのは、一定規模の売上高とマーケットシェアの達成で、いずれも期初に具体的な目標数字（例えば売上高で 3000 億円、マーケットシェアで 4%など）が確定し、その実現が目指されることとなる。

A社は日本のマーケット拡大でZ社グループの業績を支えることを求められているほか、Z社グループの研究体制の一翼を担っている。Z社グループは 5 つの研究所<sup>2</sup>を中心に新製品開発を行っており、名古屋の研究所もその 5 つの研究所の 1 つとして位置付けられている。それぞれの研究所は医療用医薬品の各領域における新製品開発を分担しており、名古屋の研究所は、循環器に関連する新製品の開発を担当している。

---

<sup>2</sup> 日本以外の研究所は、アメリカ本国、イギリス、フランスにある。

## 2 急速な成長を志向する経営方針－売上高の急増と相次ぐ新薬の発表

A社は1990年代半ば以降、急速な成長を志向した経営・事業展開を行っている。1994年に、A社は「ビジョン・&・ミッション」を発表した。そこでは同社が、「21世紀において日本でトップクラスに入る研究開発志向の保健医療企業となる」というビジョンが示された。各部門ではこのビジョンに沿った事業目標が立てられ、最も大きい医薬事業部門では「100・10・5」という事業目標を掲げた。この事業目標は、生産性の100%アップ、営業利益率の10%改善、業界順位の5位アップを達成するというものであった。さらにA社は1996年に、「2003年までに売上2000億円に到達し、日本で活動する製薬メーカーのなかで、売上高上位3位内に入ることを目標として掲げた。

先に触れたように、A社の親会社は医薬、工場、農産、CHC（コンシューマー・ヘルスケア＝一般消費者向け医薬品）などの部門別管理体制を敷いていて、日本でもそれに対応する体制を整えている。各部門では利益をあげるため、コスト削減の動きが強まっていたが、上記の方針が掲げられて以降、売上高の主要部分をしめる医薬部門は例外扱いとなった。「医薬部門のコストが青天井の状況になったとしても、今は売り上げを伸ばすことが第一」という経営判断のもと、以上の経営目標を達成するために、A社は製品の販売を担うMR（Medical Representative＝医薬情報担当者<sup>3</sup>）を急速に増やしていった。

売上高上昇に向けた方針を打ち出して以降、A社の売上高は順調に伸びつづけていった。1996年の売上高は1161億円であったが、その後増加しつづけて2003年には3081億円と7年間で2.7倍に増加した。MR数も2004年には約3320人へと倍増している。そして、売上高の急増によって、A社の日本でのプレゼンスも高まった。医療用医薬品販売高におけるA社の業界順位は、1995年には18位であったが、2000年には3位となり、2004年には業界トップとなった<sup>4</sup>。

こうしたA社の売上高の増加を支えているのがいくつかの新製品である。1つは、高血圧用の薬であるBN薬である。日本では1993年発売後、従来、高血圧剤での高いシェアを占めていた他社製品をひっくり返す勢いで売上高を伸ばしていった<sup>5</sup>。この製品の成功により、親会社グループ内で「日本は市場が大きいので、非常においしいマーケットである」と、日本市場の重要性が高まった。この薬だけで同社の売り上げの44%（780億円）を占めた。もうひとつは、高脂血症治療薬のTP薬<sup>6</sup>である。この製品は、2000年、日系の医薬品会社と共同で販売しはじめて以降、「飛ぶように売れ」て、A社の収益の大きな柱となっている。

<sup>3</sup> MRの主な仕事は、医薬品の適正な使用と普及を目的として、医薬関係者に面接し、医薬品の品質・有効性・安全性などに関する情報の提供・収集・伝達をすることである。

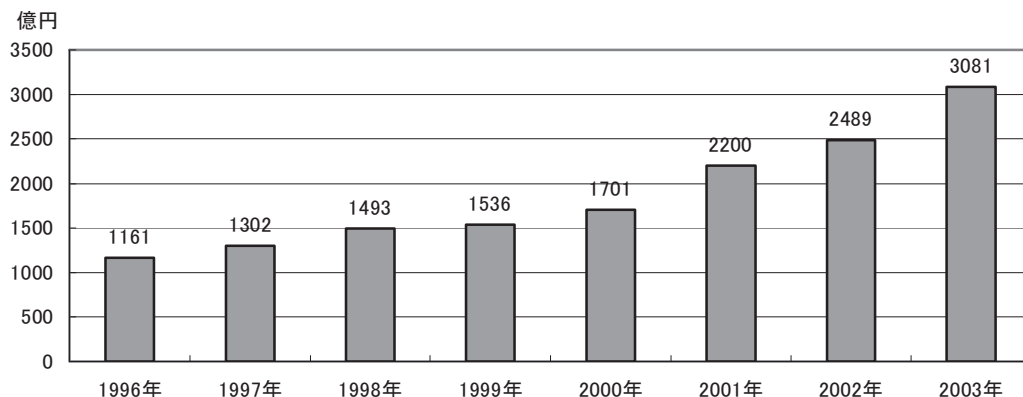
<sup>4</sup> 『日本経済新聞』2004年7月3日

<sup>5</sup> BN薬は高血圧薬・狭心症治療剤として副作用がなく、確実に効果が上がるのが特徴である。BN薬は、1日1回投与で優れた臨床効果を示し、緩徐な血管拡張作用によって従来の高血圧用の薬剤で生じていた副作用を軽減した。この薬は売り上げを急速に伸ばし、やがてBN薬が発売されるまでは日本国内での売上高シェア60%を占めていた他社製品を、シェアの面で逆転するに至った。

<sup>6</sup> TP薬は、血中のコレステロールを減少させ、高脂血症を緩和する製品である。



### 第2-3-1図 A社の売上高の推移



資料出所：東洋経済新報社『外資系企業総覧』

### 3 外国人社長の任命と外部人材の登用

A社は1990年代の半ばまでは「典型的な内資」といえるくらい、経営体制、人事制度、雇用慣行、賃金制度などの面で日本企業とほとんど違いが見られなかった。人材もそのほとんどが生え抜きで部長層の場合ほぼ100%に近く考え方も家族主義的な側面が強かった。

しかし、1990年代の半ば以降、「変革」を合言葉に、経営をよりアメリカ的なものに変えていこうとする動きが始まった。その一環としてコンサルタントを入れる一方、1994年初めて外国人を社長に任命した。また、人事部長 M 氏<sup>7</sup>をはじめとして、社外から取締役や部門長レベルの人材を受け入れはじめた。

このような外国人社長と外部人材の採用は、「脱日本・アメリカ志向」というA社の変化を象徴づけるものであった。後述する人事制度、チーム制度などの導入は社外からトップ・マネジメントに採用された人材がイニシアティブをとって行われたもので、基本的には親会社の方針・制度を日本で実行するプロセスであった。アメリカの親会社の方針・制度を導入し、根付かせていくためには、今までのA社の慣行にこだわらず、また、アメリカの企業経営方式を理解した社外の人材の活用が最も効果的であったと見られる。また、こうした取り組みを進めていく上で特に重要であったのは、親会社とのコミュニケーションにおいて必要な英語力であったが、社内にいる人材の中では適任者が見られなかったことも社外から新しい人材を採用する大きな要因となったといえよう。さらに、社内の人材には、これまでの成功体

<sup>7</sup> A社に人事部長で採用されたM氏は、日本の大手金融会社K0社に23年間勤め、その間に約5年間、同社のアメリカ支社で勤務したことがある。K0社の支社は、A社の親会社であるZ社の本社のすぐそばに位置していたが、M氏がK0社のアドバンスト・マネジメント・プログラムに通ったことで名前がZ社に知られたとみられる。日本に戻ってから、ヘッドハンターから声がかかり、K0社を退社してA社に入社した。A社入社後は、1年後には取締役、5年後には常務となって、人事労務管理制度の全面的な見直しを進めた。

験があり、業績が伸びつづけてきている中で、なぜ経営体制や人事労務管理を根本的に変えなければならないのかという抵抗があった。そのため、改革を進めていくためには外部からのトップ・マネジメントへの登用が必要であった。

#### 第4節 A社の人事労務管理－MR 管理と評価・処遇制度における改革－

では、成長志向の経営ビジョンや変革の動きは、A社の人事労務管理のあり方にどのように反映されてきたのだろうか。売上拡大の経営ビジョンを進めていく上で重要な役割を担うMRの管理体制と、新たに導入された評価・処遇制度の内容に焦点をあてて、見ていくこととしよう。

##### 1 MRの業務遂行体制・育成における改革

成長志向の経営ビジョンを達成するため、A社は、医薬品の販売を担うMRの業務遂行体制を一新した。地域に密着した情報提供活動を展開するため、A社が2001年1月から本格的に実施し始めたのが、MRのチーム制である。

すでに見たようにA社は日本全国に多くの営業所を設けている。A社ではそれぞれの営業所の中に、おおむね4つのMRのチームを設けた。チームは担当する製品別に構成されており、ひとつのチームは大体3～4製品を担当している。そして各チームのMRが営業所担当地域内にある担当病院を毎日訪問する。MRの一日の訪問件数は、開業医担当で約10件、病院担当で約20件にのぼり、1回の訪問で大体2つの製品について情報提供活動を行っている。

チーム制が導入される以前は、一人のMRが会社の販売するすべての製品に関して情報提供活動を行っていた。しかしかつてに比べて販売する製品の種類が大幅に増え、一人のMRがすべての製品を担当するやり方では、医者に対して薬の情報を正確に伝えることができなくなりつつあると、Z社グループでは捉えていた。そこでA社にもチーム制を導入することでMRの担当分野を専門化し、専門分野においてはMRがこれまでよりも多量の情報を提供することが可能となるようにした。また、各チームのMRが担当病院を毎日訪問することで、A社MRの病院への訪問頻度が増し、病院側にA社が他社よりも熱心に情報提供活動を行っているという印象を与えることも、チーム制を導入したねらいである。

これまで1人のMRが担当していた情報提供活動を、製品分野毎に複数のMRが担当するということになれば、当然MRの増員が必要となる。A社がMRのチーム制を導入したのは1993年であったが、本格的な実施が2001年となったのは、チーム制を十分に機能させるだけのMRを、経營業績などの事情からなかなか確保できなかったためである。また、MRの評価は各営業所の所長が行っており、MRの増員に伴い、評価者である所長の増員も必要と

なった。現在は1つの営業所に2人の所長がいて、それぞれの所長が2つのMRチームを管理している。

チーム制をバックアップするために、A社はMRの育成にも力を入れている。新卒のMRの場合、現場に配属される前に、製品知識の習得や、「セールストレーニング」とよばれるロールプレーを活用した情報提供活動の訓練などを、約5ヶ月に渡って続ける。またA社では、MRとして採用された社員はチームリーダー→営業所長→支店長に昇進していくキャリアパスをたどる。A社の特徴は、このキャリアパスにおいて、所長になる直前のポジションにトレーナーをおいていることである。他社ではMRの現場から退いた社員がトレーナーを担当することが多いが、A社はそうした体制では育成効果が十分に上がらないと考えた。そこでトレーナーをキャリアパスにおいて重要なポジションとし、トレーナー自身のインセンティブを向上させることにより、より効果的にMRの育成を進めようと意図している。

A社の親会社であるZ社が、MRの業務体制や育成方法の改革を日本において実施したのは、日本の市場が「世界で2番目に大きなマーケット」になっており、先にも触れたように、A社の経営状況がZ社全体にとって極めて大きな意味を持つためである。かつては、日本は日本人に任せておけばよいという感覚が親会社では強く、日本での業務の進め方にはあまり干渉してこなかったが、日本のマーケットが拡大していく中で、親会社の業務遂行方式を導入し、それを強化する必要性が高まったと認識したのである。

## 2 新しい評価・処遇制度の導入

### (1) 導入までの経緯

1993年まで号俸表による年功的賃金制度を実施していたA社であったが、バブル期の初任給の高騰に伴い、人件費全体が大幅に上昇してしまったため、1994年に制度の改訂を余儀なくされた。この時の改訂では、賃金の年功的性格を弱め、社員の「公正な選抜と育成」という目的を達成するために、個々人の能力を反映することが可能な職能資格制度が取り入れられた。ただし、基本給の全額が職能資格に基づいて決まるわけではなく、加齢によって一定年齢までは昇給していく年齢給<sup>8</sup>と諸手当<sup>9</sup>も、基本給を構成する要素として組み込まれた。さらに職能資格には対応する賃金テーブルが設けられておらず<sup>10</sup>、業績評価との組み合わせで毎年の昇給額を算定するための基準として用いられるにとどまった。

しかし、同制度は、社員のポテンシャルを最大限に引き出したり、社内の優秀な人材の登

<sup>8</sup> 年齢給部分は49才までは昇給し、54才以降は1年ごとに500円ずつ下がっていくことになっていた。

<sup>9</sup> このときの諸手当は、①職種手当、②家族手当、③住宅手当、④チームリーダー手当の4種類であった。職種手当は、職種毎の業務の違いを給与に反映させるために設けられたもので、「技能職」、「技術職」、「開発・マーケティング職」、「研究職」、「医薬営業職」という5職群に対し、それぞれ職能等級に対応した手当を支払うというものであった。

<sup>10</sup> 対応する賃金テーブルが設定されなかったのは、制度改訂時の各従業員の賃金を資格への格付けに関係なく、そのまま維持したためである。

用や外部労働市場からの人材の採用を行ったりする上で、必ずしも最適なものではなかった。職能資格は全職種に共通の基準として適用されるもので、手当の支給により職種間の相違に対応しようとしたが、職務の専門化が進み、部門・職種ごとの職務内容の差異が予想以上に大きくなったため、対応しきれなくなりはじめた。また、能力評価の基準があいまいだったため、結局年功色の強い運用となった。そのため、資格の低い人が高い職務を担ってもそれが昇格に反映されないという、職能資格と実際の職務との間のミスマッチが頻繁に生じるようになった。さらに親会社であるZ社から、年齢差別的な処遇とも受け取られかねない年齢給部分については、廃止を検討するよう、強い要請があった。

そこで、A社の経営陣は、仕事の役割と業績に見合う処遇を可能とし、年功的性格をできるだけ排除した、評価・処遇制度の確立を目指す必要性があるという認識から、労働組合に制度改訂に向けた協議を申し入れた。その結果、2000年10月から、さらなる改訂を加えた新しい評価・処遇制度が実施されることとなった。

## (2) 新しい評価・処遇制度における賃金の決まり方

新しい評価・処遇制度の基本コンセプトは、①役割と業績に応じた公正な制度の実施、②年功的、属人的処遇からの脱却、③対外的な競争力の強化、④自発的キャリア形成の促進、⑤より公正な評価の実現、であった。

①や③の実現に向けて、全職種共通の職能資格制度は廃止され、新たに職種別職務等級制度が導入された。この制度では、従業員の仕事を13の職種<sup>11</sup>に分け、さらにそれぞれの職種で4～6の職務等級を設けた。各等級に対応する基本給の金額は、主にマーケットプライス<sup>12</sup>を反映したミッド・ポイントをはさんで、ミッド・ポイントの金額×0.8～ミッド・ポイントの金額×1.2の範囲給として設定され、同じ職務等級内でも経験や業績を踏まえた昇給を行うことが可能となった。

また②の実現のため、それまでの基本給の構成要素であった年齢給、職能給、諸手当はすべて職務給に組み込まれて一本化された。この結果、基本給は、原則としてどの職種のどの等級に格付けされるかによってのみ決まることとなった<sup>13</sup>。

## (3) 評価制度

職務等級の昇級および同一職務等級内での昇給は、評価に基づいて実施される。新しい評価・処遇制度のもとでは、①行動能力評価、②業績考課という2種類の評価が行われている。

---

<sup>11</sup> 13職種とは、医薬営業職・農産営業職・CHC営業職・臨床開発職・メディカル職・マーケティング職・IT職・管理業務職・教育開発職・秘書職・生産職・研究職・研究技術職である。

<sup>12</sup> ミッド・ポイントの設定は、まず職務の難しさ・重要性に対応したマーケットプライスを定め、そこに会社のポリシーを加味して行う。

<sup>13</sup> ただし実際は、諸手当のうちの家族手当については、制度導入後3年間は支払いを続け、4年目以降3年かけて基本給に組み入れることとなっている。

行動能力考課は、年に 1 回、「コア・コンピテンシー」と呼ばれる 7 つの項目にそって、従業員の活動を評価するというものである。7 つの項目の内容は、①「コミュニケーション」：人付き合いの技術・対人関係、②「変革の主役となる力」：先端技術の獲得に努めること、③「誠実さ・高潔さ」、④「業務管理およびプロジェクト管理」：影響力・説得力があること、⑤「チーム構築と関係構築」、⑥「顧客重視・品質重視」、⑦「問題点の識別と解決」、であり、従業員はそれぞれの項目について、レベル 1～5 の 5 段階評価を受けることとなる<sup>14</sup>。

従業員個人毎の行動能力考課の結果は各項目の評価レベルを加算し、0～35 点のポイントとして示される。この評価ポイントを、各職務等級で設定されているミニマム・ポイントと照らし合わせ、上位の等級のミニマム・ポイントに達しかつその他の昇級の条件を充たしていれば、昇級候補者となる（第 2－4－1 表）。昇級候補者を任命できる上位ランクの仕事があり、その仕事に向いている昇級候補者がいた場合には、その昇級候補者が所属する部門の部門長が人事部に推薦書を提出する。ランク 1 から 2 への昇級はこの部門長の推薦のみで、次の年からの昇級が確定する。ランク 2 から 3、ランク 3 から 4 の昇級については、部門長からの推薦を受けた昇級候補者に対して、試験<sup>15</sup>が行われ、その結果に基づいて昇級を実施するかどうかが決まる。また、2 年連続して行動能力考課の結果が、自分の格付けられている職務等級のミニマム・ポイントを下回った従業員は、原則として降級する事となっている。

第 2－4－1 表 職務等級毎の昇級条件とミニマム・ポイント

職務等級	ミニマム・ポイント	昇級の条件
5 (6)	26	レベル 2 の評価を受けた項目がない
4	23	レベル 2 の評価を受けた項目が 3 つ以下
3	16	レベル 1 の評価を受けた項目がない
2	11	
1	—	

資料出所：A 社社内資料、外資労協[2004]『外資系企業の賃金体系と課題・第 3 編』

一方の業績考課は、A 社内で「Annual Incentive Plan (AIP) 制度」と呼ばれており、それぞれの従業員が設定された目標をどの程度達成したかを評価する仕組みで、A 社のみではなく、Z 社グループ全社で導入されているものである。従業員の目標は、①部門長があらかじめ決定し、会社で承認された数値目標を個人単位に割り振ったものである“Financial

<sup>14</sup> レベル 1～5 についてはおおむね次のように定義されている。  
 レベル 1：決められた自分の役割を確実に実行することができる。  
 レベル 2：自己を成長させることができる  
 レベル 3：経験をより効率的な業務推進のために応用することができる  
 レベル 4：周囲に影響を与えることができる  
 レベル 5：創造的に仕事を行うことができる

<sup>15</sup> 試験は、①過去 1 年に自分が最も力を発揮したと思われる、自分の取り組んだ課題について記述する「課題形成テスト」と、②課題形成テストの記述に基づき、人事担当者が行う面接からなる。



Objectives (F.O)”と、②従業員と、その従業員の所属する部署長が、期初に話し合いを行った上で設定される“Strategic Objectives (S.O)”からなる。この2種類の目標の比重は、営業部門とそのほかの部門で異なる。営業部門は目標の7割をF.Oが占め、数値目標の達成が重視されているのに対し<sup>16</sup>、そのほかの部門ではF.Oが2割、S.Oが8割という比重の置き方をしている。また個人目標の決定までのプロセスや、上位（会社、部門）目標の反映方法も部門による相違がある（第2-4-2表）。営業職はA社全体としての目標が決まった後に個人への目標の割り振りが始まるのに対し、そのほかの部門はアメリカのZ社本社の対応する部門で決まった目標が、そのまま個人にまで割り振られてくる。

業績考課は0～6の7段階<sup>17</sup>で行われ、その結果は行動能力考課の結果とともに、毎年の昇給に反映される。評価を昇給に反映させる場合には、まず行動能力考課のポイント（0～35点）を0～6点のポイントに読み替え、これに業績考課のポイントをそのまま加えて0～12点の「総合ポイント」を算出する。つまり行動能力考課と業績考課の結果が、昇給にあたっては同じ比重で反映されることとなる。総合ポイントが確定すると、総合ポイントに対応する形で7段階の評価結果が決まり（第2-4-3表）、さらにこの評価結果と現在の基本給水準によって構成されたマトリクスのどこに該当するかによって、定期昇給率が確定する（第2-4-4表）。現在の給与水準は、「現在の職務給÷該当する職務等級のミッド・ポイントに対応する金額」という形で示され、同じ評価結果であれば、職務等級内における給与水準が低いほど、昇給率が高い。

#### 第2-4-2表 各部門における上位目標の反映方法と個人目標決定のプロセス

- ◎営業職－医薬営業は11月にA社全体の目標が決定した後に、12月以降、支店→営業所→個人へと、目標がブレイクダウンされていく。目標配分は、実績・人員・市場規模の3つの要素をウェイト付けして行われる。
- ◎内勤職－各部門で多少のばらつきはあるが、基本的にはアメリカのZ社本社の各部門（事務管理部門、研究開発部門など）でグループ全体としての目標が設定され、これが日本の各部門長に割り振られて、さらに個人目標へとブレイクダウンされる
- ◎生産職－アメリカ本社との調整、工場内での調整により、最終的な工場全体の目標が決まるのが3月初旬となり、その後、各部署課に目標が割り振られていく

資料出所：外資労協[2004]『外資系企業の賃金体系と課題・第3編』

<sup>16</sup> 営業部門従業員の目標の7割を占めるF.Oは、さらに個人の営業目標（7割、目標全体から見れば49%）と、所属する最小単位の組織（チームなど）の営業目標（3割、目標全体から見れば21%）によって構成される。

<sup>17</sup> 通常の場合は0～5の6段階で評価されるが、部署内で欠員が生じて業務遂行に著しい障害が認められた場合などに、評価のポイントが加算されるため、最高で6という評価が生じる可能性がある。なお、通常の場合の0～5に対応する目標達成度の目安は以下の通りである。

0－目標を達成できなかった    1－目標を少し達成した    2－目標を部分的に達成した  
 3－目標をほぼ達成した        4－目標を達成した        5－目標を期待以上に達成した

また毎年の昇給以外に、業績考課は賞与にも反映される。A社の賞与は夏・冬に支払われる固定部分と、「業績一時金」とよばれ2月に支払われる変動部分にわかれている。従業員が支払いを受けることのできる業績一時金の額は、「ベースサラリー(=年間の基本給総額+賞与の固定部分)×12%×(業績考課の評価点数/標準ポイント [=3点])」という式によって算出され、業績考課の結果に応じて支給される額が変わってくる。

第2-4-3表 総合ポイントと昇給のための評価結果との対応関係

評価	総合ポイント
S	10.0~12.0
A	8.0~9.99
B+	7.0~7.99
B	5.0~6.99
B-	4.0~4.99
C	2.0~3.99
D	0~1.99

資料出所：外資労協[2004]『外資系企業の賃金体系と課題・第3編』

第2-4-4表 定期昇給のためのマトリクス表

		ミッド・ポイントに対する給与水準				
		80%未満	80%以上 95%未満	95%以上 106%未満	106%以上 120%未満	120%以上
評価結果	S	昇				
	A	給	昇給率	上昇		
	B+	率				
	B	上				
	B-	昇				
	C					
	D					

資料出所：外資労協[2004]『外資系企業の賃金体系と課題・第3編』

注：1. マトリクスの各セルには、世間相場・会社業績・労使交渉の結果などによって決まる昇給率が入る。

2. 「ミッド・ポイントに対する給与水準」= (職務給+第2基本給[前制度の家族手当]) ÷ 標準値 [ミッド・ポイント]

個人の目標達成度によって昇給や賞与額が決まる現在の制度になると、目標の設定によって処遇が大きく左右されることとなる。その結果、目標設定のあり方に対し、従業員から不満の声があがることもある。例えば、営業部門では、販売競争が激しい製品(感染症の薬など)の担当に勤続10~15年のベテランを配置し、A社が競争上優位にたっている製品(先に紹介したBN薬やTP薬など)の担当に新人や勤続年数の少ない人を配置することが多い。そうす

ると、競争上優位にたっている製品が非常に売れ、競争の激しい製品があまり売れなかった結果、勤続年数の短い営業職社員の賞与額が、ベテランのそれを抜くという現象が度々発生する。この場合、業績の達成度は個人の能力や努力とはさほど関係なく、担当する製品の性格（ヒット商品かそうではないか）が大きく影響しているため、ベテラン社員の間で不満が生じる。A社労働組合は、こうした問題を解決するために会社に申し入れをしたものの、業績賞与の根幹にかかわることで会社から大きな譲歩を引き出すまではいたらなかった。このように成果だけで支給される業績賞与には非合理的な側面もあり、その解決がA社にとって大きな課題となっている。

しかし、一方で、社内には「自分の業績賞与（AIP）が計算できる。AIPのポイントは毎月出ている。今まではなんとなく賃金が上がってきたのであるが、新人事制度の導入後、自分がやっただけ報われるという認識ができて会社への忠誠心が生まれてきたという感じがする。」といった意見もあり、今回の制度改定が給与制度の透明性を高めた結果、社員の忠誠心を向上させる側面もある。このような効果を引き続き維持するためにも、上記の問題点を解決するのが何より重要であるといえよう。

## 第5節 A社の労使関係

これまで見てきたように、1990年代後半以降、A社では親会社の強いイニシアティブのもと、成長志向のビジョンの達成に向けた経営改革、人事管理改革が行われてきた。こうした改革の動きに対応して、A社ではどのような労使関係が成立してきているのだろうか。以下、労働組合の活動に焦点をあて、A社の労使関係について概観することとしよう

### 1 「協調的対立」の労使関係－2001年の賃金交渉より

A社の労働組合<sup>18</sup>は、会社との労使関係を「協調的対立」関係と名づけている。その意味は、「いい会社にしようという目標においては労使で協調しているが、その方法において対立が生じる。その対立は交渉で解決する」というものである。

A社の「協調的対立」労使関係については、賃上げをめぐる労使の攻防からその内容をさぐることができる。近年、低い賃上げや賃上げ凍結の状況下で、賃上げ交渉そのものが社会的には大きな注目を集めていないが、A社では最近攻めの経営によって急速に売上高を伸ばしており、労働組合はその成果の配分を求めて注目に値する会社とのやりとりを展開してい

---

<sup>18</sup> 同組合は2002年1月現在、約2600人の組合員を数えている。専従者は4人（書記次長2人、書記長1人、委員長1人）を抱えており、組合費は基本給の1.5%である。同労働組合は、医薬品産業労働組合協議会（他の上部団体に加入している医薬関係の組合が集まった協議会）に加入して、日系同業他社に関する情報収集を行い、外資労協では外資系企業についての情報の収集を行っている。しかし、単産やナショナルセンターの上部団体に加盟していない。



るからである。比較的に激しいやりとりがあった 2001 年の春闘を取り上げて、労使関係の実情を見るとことにする。

2001 年の春闘の第 1 回目交渉で、労働組合は「2005 年までに大手医薬品メーカー 5 社の賃金にキャッチアップすること」<sup>19</sup>を目標に掲げ、4%の賃上げ（定昇 3.52%、ベア 0.48%）を要求した。これに対し、会社側は、「ここ数年の春闘は大手 5 社に迫るため、業界ナンバーワンの賃上げを実現しており、年収ベースではかなり追いついてきている。また、物価水準が対前年比 0.7%マイナスで、業績が目標に達していない」ことを理由に、「キャッチアップのペースを落とす」という考え方を示した。

第 2 回目の交渉で、会社側は 3.1%（制度移行分などの 0.1%含む）の回答を示した。この回答を受けて、労働組合は各分会の意見集約を行った結果、会社に再考を求めることにした。その際、「賃上げ業界ナンバーワンの達成、一生懸命働いている熱意、前向きな気持ち、他社春闘状況を交え魅力ある会社になりたい点を強調して」会社の譲歩を引き出す方針を決めた。労働組合は、数字的な賃上げの妥結ポイントを業界ナンバーワンの昇給率である 3.3%に固めたのである。このようにして、労働組合は会社の回答を受け入れることができないと表明した。

これに対し、会社側は、「真剣に検討し、誇りを持って出した回答をこんな形であっさりと言で蹴るとは、組合の対応は真摯でない。今までの信頼関係はどうなったのか」と述べ、組合の対応に不満を示した。もともと会社側の交渉責任者は「組合と会社との信頼関係が絶対重要であり、バナナの叩き売りのように少しずつ金額を吊り上げたりはしない」という考え方をもっていた。そのため、再回答を引き出すことは容易ではないという姿勢を見せた。しかし、会社側の交渉責任者は社長・副社長と再検討した結果、当初の回答より 0.35%上積みみの再回答を提示した。厳しい会社側の対応にあい、前回回答より 1 円でも上がった回答を得られれば受け入れるべきとの判断にいたっていた労働組合側は、この再回答を受け入れ、交渉は終了した。

以上の交渉過程から「協調的対立」の労使関係の内容を拾うことができる。第 1 に、労使の信頼関係が築かれていること、そのため、要求を出す組合も回答を出す会社側も誠意を尽くして交渉に臨んでいることがうかがえる。第 2 に、賃上げ率を巡り労使は激しく対立したが、会社がいわゆる「一発回答」方針を改めて最後は組合の訴えに応じたことは「組合員の頑張りとこれから『働くぞ』という決意」を高く評価した結果である。いい会社を目指す労使の共感が見られる。第 3 に、業界最高の業績と業界最高の賃上げ、大手同業他社の賃金へ

---

<sup>19</sup> 労働組合は、1999 年頃から国内大手医薬品メーカーの賃金に追いつき、追い抜く方針を掲げており、近年はその方針に基づいて要求をしている。1999 年時点の国内大手医薬品メーカーと A 社の賃金の格差を、35 - 6 歳の組合員平均で約 4 - 5 万円と労働組合ではみており、毎年国内大手より 5,000 円くらいを多い賃上げを達成すれば、2005 年には追い抜くことができると考えている。A 社の労使が、他社の動向を見ながら賃上げ率を設定することができるのは同社の春闘が国内企業の春闘終了後に行われるからである。そのため、キャッチアップするための目安を設定しやすい。2001 年の場合、A 社の春闘の初交渉は 4 月 9 日に行われた。

のキャッチアップといった労使の共通の目標が、対立の解消に向けて大きく寄与している。労使が相互の目標を認めることが、A社の「協調的対立」の重要な要素といえるだろう。

## 2 評価・処遇制度に対する発言

A社には、労使の話し合いの機会として、団体交渉のほか、経営協議会と部門協議会が設けられている。経営協議会には、会社側の全取締役と組合の中央委員全員が出席し、通常11月に開催される会議では決算の予測と翌年度の計画発表がなされる。部門協議会は、医薬部門（含学術情報）、農産部門、大衆薬部門、臨床開発部門、メディカル部門、研究所、工場、の各部門において行われており、それぞれの部門における労使の懸案事項が話し合われる。

近年、A社労働組合は、経営協議会や部門協議会の場で、とりわけ新しく導入された評価・処遇制度の適正な運用に向けた発言を行っている。先に述べたように、A社の評価・処遇制度については、明確な基準による評価・処遇が実現されるようになったことに対して肯定的に捉える従業員も多いものの、勤続の長い中堅・ベテラン層から評価の基となる目標の設定に問題があるという不満の声が上がっていた。営業部門では毎年設定される目標と実績の開きが大きすぎ、従業員が目標を見ただけでやる気を失うといった事態も生じていた。

そこで組合側は経営協議会、部門協議会の場において、社長をはじめとするトップ・マネジメント層や各部門のトップにこうした問題を認識させ、組合として理想と考える目標設定のあり方を提案した。営業職については、まず、従業員個々人が、A社全体としての対前年業績アップ率などを踏まえて行動目標を作成し、上司と協議する中で内容を確定するという案を示した。経営側はこの組合案を受け入れ、2001年以降、組合案にそった目標設定が行われている。

また、内勤部門では、上司から示される目標に対応する形でS.Oが設定されてはいたものの、日々の仕事内容がそのS.Oに即したものになっていないという問題が生じていた。組合はこの問題の改善策として、上司が部署の目標や業務内容を期初に示した後、各従業員がルーチン業務まで含めて、これに対応する目標を5項目設定するという目標設定方法を導入するよう経営側に求め、経営側もこれを認めた。

各部門別の目標設定の方法（第2-4-2表）からもわかるように、医療用医薬品部門を除くA社の各部門は、対応する親会社の各部門によって管理されており、A社経営陣は全社に対し大きな権限を及ぼしているわけではない。それに対して労働組合は全部門に力を及ぼしている<sup>20</sup>。その意味で労働組合がA社経営陣よりも影響の及ぶ範囲が広いし、部門間調整や各部門にまたがる問題についての発言が可能となっている。

---

<sup>20</sup> もっとも全部門に影響を及ぼすとは言え、労働組合の活動には一定の制約もある。例えば、医薬営業事業部で稼いだ賃金の原資を工場部門に振り分けて、工場で働く従業員の処遇改善をはかるといった事はできない。

## 第6節 むすび

日本は世界第2位の経済大国であり、大きなマーケットである。日本はグローバルな経営を展開している企業にとって大きな収益源となる。特に、1980年代後半から円高が進み、こうした外国企業にとって、日本はドルを稼ぐための大きなマーケットとなった。1990年代には長期の経済的停滞に陥った日本であったが、外国企業にとっては依然として、多くのドルを稼ぐことのできる魅力的な市場であった。

従来、日本に販売網を持っていない外資系製薬会社は、提携先の日本企業に、「製品（ライセンス）だけをあげてロイヤルティーをもらっていたが、それはばかばかしくなった。自分でいって、自分で拠点をつくり、販売網をつくってやったら利益が全部自分のものになる」という考え方をもち始めた。すでに日本に進出している企業は、現地法人の経営を日本任せではなく本社主導で行い始めその傾向を強めた。すなわち、間接統治ではなく直接統治を強めたのである。本章でA社の親企業Z社も、この点において例外ではなかった。以下、A社の事例で見られた、外資系企業の経営の変化について、その要点を記すこととする。

第1に、1990年代後半以降、A社は日本において急速なマーケットの成長を志向する事業経営を展開した。それは売上高とMR数の急増に象徴的に示されている。

第2に、成長志向の事業展開を支えるため、経営管理や人事労務管理の面で、親会社であるZ社のイニシアティブが強まった。親会社主導の経営改革を進めるため、外国人社長を就任させ、重要なポジションに次々と社外から人材を登用していった。これらの人材が、人事制度や販売システムの改革を担った。人事制度では、年齢給、家族手当といった年功的・属人的な処遇につながる制度を改め、能力や業績をより処遇に反映できるよう、職務給を導入し、賞与においても業績主義を強めた。販売システムにおいては、MRのチーム制を導入し、MRの専門性を高めていった。以上の改革を通じて、A社に長年根づいてきた「典型的内資」の社内風土は次第に変化していった。

第3に、労働組合は、これらの変革に対して、経営側と「協調的対立」の関係を保つという姿勢で臨んでいる。A社の労働組合は売り高の成長率、シェア率の増加などで業界のトップにふさわしい賃金水準を求めて賃上げ交渉を続けて着実に成果をあげている。また、評価・処遇制度に対してもその意義を認めながらも、生じている問題に対して改善策を経営側に提案しつづけている。

### 第3章

#### 人事制度のグローバル化と日本法人の労使関係

##### ードイツ系製薬メーカーB社の事例ー

#### 第1節 はじめに

本章では外資系製薬業B社の事例を取り上げ、日本法人の賃金評価制度の改訂をめぐり、本社と日本法人および日本法人の労使の間で行われた協議や交渉のプロセスを分析する。

B社では、1990年代後半以降、日本法人に内在する課題を解決するため、既存の賃金評価制度の改定を労使で検討していた。その過程で、ドイツにある本社から、本社に準じた賃金評価制度の導入が求められた。しかし、本社が導入をもとめてきた賃金評価制度は、①行動能力考課の結果を毎年の昇給に反映させない点、②二次考課者をおかず、考課権をもつ上司と部下の間で合意した考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される点など、日本法人の労使が導入を検討してきた賃金評価制度の内容とは、異質な側面をもっていた。そして、これらは、行動能力に対する処遇により社員への技能向上へのインセンティブを確保したり、社員の行動能力や業績に対する公正な評価と処遇を実現させたりするうえで、日本法人の労使にとり受け入れ難いことであった。そこで、日本法人は、そうした制度の導入をめぐり労使協議を行うとともに、労使で本社を訪問し、本社が当初導入させようとした賃金評価制度を修正するかたちでの制度の導入を要求し実現させている。

外資系企業グループの現地法人は、子会社として、本社から経営に関する権限と責任を委譲され自社の経営を行う。そうした現地法人の裁量の範囲には、本社の方針により一定の制約が課されている。人事制度に関しても、本社にとり、自らが最も適切と考える制度を設計しそれを現地法人に適用することは、現地法人の人材を活用するための選択肢となりうる。とはいえ、現地法人は、自社が立地する国の雇用慣行や労働市場の状況について、本社以上に詳しく確実な知識をもつ。それゆえ、人事制度の設計に関して、現地法人の経営者が、自社の経営について本社以上に適切な判断を行うことは十分にありうる。また、人事制度は、現地法人の社員に公正なものとして受け入れられないかぎり、社員に労働へのインセンティブを与える手段として機能させることが難しい。そのため、本社が自ら設計した人事制度を現地法人に適用しようとする場合にも、その受容をめぐっては、本社と現地法人の間で協議や交渉の余地が生じうる。

人事制度の内容は、現地法人の社員の利害に影響を与える事柄でもある。そのため、かれらの利害を代表する現地法人の労働組合は、人事制度の設計に関わるインセンティ



ブをもつ。そして、すでに指摘したように、人事制度については、現地法人の社員に公正なものとして受け入れられないかぎり、社員にインセンティブを与える手段として機能させることが難しい。こうした事実は、人事制度の内容に関して、現地法人や本社に対する労働組合の発言力を支える根拠となる。

B社の事例では、日本法人の労使が、自社の賃金評価制度をめぐるさかんに協議をおこなっている。さらに、そうした労使協議での合意を前提として、本社に対し労使で発言をおこない、当初の本社の方針をかえるかたちで、日本法人の賃金評価制度に自らの意見を大きく反映させている。この章では、こうした賃金評価制度の改訂に関して、本社と日本法人および日本法人の労使の間でおこなわれた協議や交渉のプロセスを分析することで、現地法人の裁量を支える労使の行為の論理をあきらかにしてみたい。

以下では、まず、日本法人の経営に関する本社の関与の実態について概観することで、日本法人の基本的な裁量の範囲をあきらかにする。次に、本社と日本法人および日本法人の労使の間での協議や交渉をへて実現した、賃金評価制度の概要を説明する。そして、最後に、本社と日本法人および日本法人の間での協議や交渉のプロセスを日本法人の労使の意図に着目しつつ分析してみたい。

## 第2節 事例のプロフィール

B社は、ドイツに本社をおくB社グループの外資系製薬業の日本法人である。B社グループは、1885年創業のながい歴史をもち、現在、ドイツ、アメリカ合衆国、日本、オーストリアをはじめとする10カ国に研究拠点をもち、2002年度の連結ベースの売上高は約76億ユーロにのぼる。グループ全体では、約28,000名の要員をかかえる。

日本法人は、医薬品の研究開発や輸入、製造、販売を手がけている。資本金約70億円。近年、安定的に収益を伸ばしており、2002年3月期の売上高は約780億円であった。本社および研究所のほか、国内に12の支店をかかえる。社員の多くは営業部門に所属しており、2001年6月現在、社員総数は約1400名のうち、管理部門約180名、生産部門約140名、研究開発部門約260名に対し、営業部門には約820名が所属している。2001年6月現在、社員の平均勤続年数は36.8歳、平均勤続年数は11年8ヶ月である。

日本法人の労働組合であるB社労働組合は、1974年に結成。人事部門の所属者と、役員の秘書および運転手などを除く非管理職全員を組織化しており、2001年7月現在の組合員数は約980名である。2002年10月現在、全国に19支部がある。協調的な労使関係のもと、経営計画から雇用調整の方法、賃金評価制度の設計や運用、労働条件にいたるまで、幅広い事項について協議や交渉を積極的におこなっている。

## 第3節 コーポレート・ガバナンス

### 1 トップ・マネジメントの人事

#### (1) 本社による上層マネージャーの人選

本社は、日本法人のトップ・マネジメント層の人事に関して大きな権限をもつ。第1に、本社は、日本法人の取締役および執行役員の人選権をもっており、日本法人の取締役の人数や選任は、本社の方針に従っておこなわれている。第2に、部長のポジションについても、ポジションの数および人選について、本社の承認が必要とされている<sup>1</sup>。本社は、頻繁な業務上のやり取りを通じて、次期の部長候補となる層の行動能力について把握しており、実質的に部長の人選をおこなっている。実際に、日本法人が人選した部長の候補者を本社が承認せずにその人事が実現しなかったケースもあるとされる。

本社は、トップ・マネジメント層の任命権をもつことで、日本法人の経営に対する統制力を確保していると考えられる。

#### (2) 外国籍の役員の配置

日本法人のトップ・マネジメント層には、外国籍の人材が複数配置されている。2002年12月1日現在の取締役について、国籍の構成をみると、取締役8名のうち、代表取締役会長、代表取締役副社長（2名のうち1名）、取締役3名の計5名がドイツ国籍、代表取締役社長、代表取締役副社長、常務取締役の計3名が日本国籍である。執行役員についてみると、執行役員2名がドイツ国籍、上席執行役員2名が日本国籍となっている。監査役についても、3名のうち、常勤の1名が日本国籍、他の2名がドイツ国籍となっている。このように、日本法人では、代表取締役会長をはじめとして、役員のポストの半数以上がドイツ国籍の人材でしめられている<sup>2</sup>。

本社は、日本法人の役員層に対する任命権を背景に、ドイツ国籍の人材を複数、役員に配置することで、本社とのコミュニケーションを強化し、日本法人の経営への統制を確保しようとしていると考えられる。

#### (3) マネージャー層への中途採用による人材配置

日本法人では、日本国籍の役員についても、日本法人内で勤続をつんだいわゆる「生え抜き」以外の人材が選ばれている。日本法人のトップ・マネジメント層は、本社お

---

<sup>1</sup> 部長に次ぐポジションであるグループ・マネージャーから下の人事は、本社の承認が必要なく、日本法人内の判断でおこなわれている。

<sup>2</sup> 部長以下については、外国籍の人材の割合は少ない。とはいえ、約50名の部長のうち3名が外国籍となっている。

よびB社グループと緊密に連携をとりつつ、B社グループとしての経営方針のもと日本法人を運営する。そのため、トップ・マネジメント層には、会社運営上の実務的な技能や知識のほか、本社や他の現地法人の担当者との英語でのコミュニケーションのために高い語学力が求められる。そして、そうした要件をみたす人材であれば、社内で勤続をつんだ人材にかぎらず取締役やその他の役員に選ばれている。

例えば、現在、日本人の最上位のポジションについている代表取締役社長O氏は、日本法人にとっては同業他社にあたる外資系製薬会社L社で、自己のキャリアの多くを歩み、マーケティング部長、常務取締役兼事業部長、取締役副社長などの経験してきた人材である。その後、同じく同業他社にあたる外資系製薬会社N社の取締役副社長を経て、2003年4月より日本法人の社長のポジションについている。また、O氏は、L社で欧州本社での日本法人担当部門での勤務経験をもつなど、本社およびB社グループとの間でのコミュニケーション能力をもちあわせている。O氏の就任に際して、報道機関向けに公表された日本法人会長の発言では、「(O氏)のグローバルな経験とプロフェッショナルとしての深い見識は、現在私たち(日本法人)が取り組んでいる企業改革の中で、私たちの組織にとって重要な役割をはたすでしょう」と、O氏の経験への評価が示されている。このように、日本法人では、かならずしも社内での勤続経験にこだわらず、適任者をトップ・マネジメント層に選ぶ方針がとられている<sup>3</sup>。

もちろん、日本法人は、日本での営業経験が長いことから、日本法人内で勤続を続けた人材からも役員が選ばれている。例えば、代表取締役副社長H氏は、本社が日本進出に際して販売契約をむすんでいた日本の製薬会社T社に1966年に入社して本社製品の担当課に配属されたのち、日本法人の経営がT社から独立しても日本法人にとどまり現在にいたっている。その間、日本法人の薬事部門で薬価関連の担当などを経験し、社長室長などをへて、1999年に営業本部長となり、2001年7月より代表取締役副社長となっている。

日本法人では、部長層についても、社外から中途採用した人材を配置することがおこなわれている。現在、部長は50名ほどいるが、そのうち3名は、社外から採用された人材である。より下位のグループ・マネージャーのポジションについても、社外からの採用がおこなわれている。

ところで、役員や部長のポジションに中途採用した人材を配置することは、日本法人にすでに雇用されている人材にとり、社内での昇進の機会がへることを意味する。このことは、社内ですうしたポジションへの昇進をめざし、勤続を重ねてきた層の昇進意欲やモラルを低下させかねない。しかし、日本法人では、それらのポジションに外部か

---

<sup>3</sup> 取締役では、このほか、常務取締役(研究所長兼務)M氏が、他社を経験したのちに、日本法人の常務取締役となっている。M氏は、博士号をもち、大阪大学で研究者としての経歴ももつ。

ら採用された人材が、ポジションにふさわしい働きをするかぎりには、そうした人事を必ずしも不自然と思わない価値観が、社員の間にも共有されているとされる（人事部長）。そうした意識の背景には、部長以下の層については内部昇進によるポジションへの配置が主であることのほか、一般社員についても中途採用がおこなわれていること、管理職ポジションを中途採用で補充する人事が従来からおこなわれていること、日本法人で働く社員にとり、転職により、競合他社をふくむ他の外資系企業の管理職ポジションにつく道がとざされていないことなどがあると考えられる。

とはいえ、役員や部長のポジションへ配置する人材は、基本的にはまず社内の人材のなかにもとめられる。そして、社内に適任者がいない場合に、中途採用により社外から適任者を雇い入れてポジションへの配置がおこなわれている。これらのポジションの人材には、業務上の経験や知識だけでなく、本社とのコミュニケーションのための高い語学力が要求される。そうした語学力をもつ適任者が社内にはいないことは、管理職ポジションへの外部採用がおこなわれる典型的なケースのひとつとなっている。

## 2 グローバルな開発体制

B社グループは、研究開発を重視する方針をとっており、毎年、研究開発に総売上の16%程度を研究開発に投資している。そして、研究開発の拠点として、ドイツ、アメリカ合衆国、日本、オーストリア、カナダに研究所をもつ。このうち、日本法人が統括する日本の研究所は、ドイツ、アメリカ合衆国に次ぐ要員規模の研究所であり、2002年11月現在、約130名の要員をかかえている<sup>4</sup>。日本の研究所は、これらB社グループの5つの研究拠点と連携をとりつつ、医薬品の研究開発をおこなっている。

B社グループでは、現地法人の間で、研究開発に関して分業体制がとられている。医薬品の研究開発プロセスはおおきく2つに分けられ、医薬品に発展する可能性のある物質をみつけだすリサーチの段階と、そこで発見された候補品を実際に市場にだす医薬品にまで発展させるデベロップメントの段階とがある。このうち、リサーチの機能は、主としてドイツとアメリカ合衆国の研究所が担当している。そして、日本の研究所は、デベロップメントに特化するかたちで、研究開発をおこなっている。デベロップメント段階の研究開発には、効能や毒性の試験などを通じて、日米欧での医薬品の承認申請や販売に必要な薬効や安全性に関するデータを収集することや、とくに日本人の体質に合うような製剤の設計や開発が含まれる。

こうした分業体制のあり方は、ドイツ法人が定めており、現地法人が独自の判断で研究開発分野を変更することはできない。B社グループは、全世界で同時に新薬の承認申

---

<sup>4</sup> 研究職には、主として修士課程卒業以上の新卒者を年に4~5名程度採用している。採用圏は関西の大学が主となっている。



請をとる方針をとっている。そのためには各現地法人の研究開発部門の間で、研究データの共有化が必要となる。日本法人には、デベロップメントの機能に特化するかたちで新薬に関する試験データを収集し、B社グループの研究開発に貢献することが求められている。

### 3 経営目標設定への本社の関与

本社は、日本法人に一定の範囲内で経営の自律性をもたせる一方で、日本法人の販売活動や研究開発、生産、人事に関する経営目標の策定過程に関与することで、日本法人の経営に一定の指針をあたえている。

B社グループにとり、日本はアメリカに次ぐ大きな市場である。2001年度の医薬用医薬品の日本での売上高は、グループ全体の売上高の14%をしめる。これは、アメリカ合衆国における同シェアの41%と比較すれば小さいものの、同シェアが第3位にあたる本社のあるドイツの7%のほぼ倍の規模にあたる。日本で収益をあげることは、B社グループ全体としての収益向上をはかるうえで重要となっている。そのため、本社は、日本法人に対していっそうの売上や収益の拡大を期待しており、とくに3年ほど前からは、アメリカ合衆国の現地法人と比べ売上の伸びの小さい日本法人の経営への関与を徐々に強める動きをみせている。

本社は、毎年、今後5年間のB社グループの経営目標を策定している。5年後の経営目標自体は、例えば、2006年にB社グループの医薬用医薬品における売上高の世界シェアを10位以内とするなどといった大まかなものである。そうした目標は、より具体化され、今後5年間の経営目標としてスケジュール化されたかたちで、各現地法人にもあたえられている。その間の各年度についての目標は、新たに定められた5年後の目標や、前年度の業績、市場環境などにあわせて毎年改定される。当然ながら、次年度の目標が最も詳しい。

こうした現地法人の経営目標をめぐっては、毎年、本社と現地法人との間で、「アニュアル・ディスカッション」と呼ばれる協議の機会がもうけられている。この「アニュアル・ディスカッション」をつうじ、各現地法人の経営目標がフォーマルに取り決められている。日本法人についても例外ではない。「アニュアル・ディスカッション」は各現地法人が、本社の役員をむかえるかたちで開かれる。日本の場合、「アニュアル・ディスカッション」には、日本法人の役員のほか、各事業本部を代表して部長層も参加する。

本社は、このような「アニュアル・ディスカッション」を通じて、日本法人の経営目標の設定にフォーマルに関与し、日本法人の経営に一定の方向性をあたえている。とりわけ、売上高と収益に関する数値目標は、日本法人が達成すべき至上命題とされている。

経営目標は、日本法人の各部門についてもたてられる。例えば、研究開発本部では、

新薬の開発計画や、厚生労働省による新薬承認などに関する目標が経営計画の一環として取り決められる。人事本部についても、人件費や要員数、人事制度の改定について目標が立てられる。人事本部の目標には、このほか、給与計算の外注化など、人件費・要員数削減の手段にあたる具体的な取り組みなどもふくまれる。

「アニュアル・ディスカッション」は、前年度の経営目標の達成度を本社にフォーマルに報告する場でもある。「アニュアル・ディスカッション」では、前年度の実績に関する状況を前提として、次年度以降の計画が本社との間で協議され、フォーマルに取り決められている。人事本部としては、本社に対し、人件費や要員数に関する数値目標の達成状況のほか、採用状況や、賃金評価制度や厚生年金制度などの制度の改正に関する進行状況などを報告している。

#### 4 日本法人の要員数に関する本社の関与

日本法人の要員数に関しては、「アニュアル・ディスカッション」の場で、本社との協議にもとづき、日本法人全体の要員数について目標値が定められる。このほか、とくにMRについては、要員数が多いために人件費コストにしめる比重が高い。また、要員数と売上高との相関も大きい。そのため、MRの要員数についても、本社との協定というかたちで目標値が取り決められている。

日本法人が要員数の計画をたてるうえでは、本社から、人件費総額が売上高の25%をこえない範囲で設定することが条件として課されている。そうした条件のもと、日本法人は、「アニュアル・ディスカッション」にあわせて、毎年度、次年度の日本法人全体およびMRの要員数に関する計画を立て、それをもとに本社と協議している。

「アニュアル・ディスカッション」に提出する要員計画を作成することは、日本法人の人事本部の役割である。人事本部は、例年7月に開かれる「アニュアル・ディスカッション」にあわせて、6月中に事前に各事業本部と交渉し、各部門の次年度の要員計画を作成する。

その際、財務本部の統括するコントローリング部から各部門に配置されている担当者が、各事業本部の窓口となる。コントローリング部は、各事業本部の人件費を含めた予算を管理する部門である。そして、各事業本部に配置されたコントローリング部所属の担当者は、人事部と事業本部の間に立って、両者の要員数の計画をすり合わせる役割をはたしている。例えば、MRの要員については、人事部と営業統括本部とがコントローリング部の担当者を間にはさんで交渉するかたちとなる。とはいえ、事業本部内で計画に対し最終的な判断を下すのは、あくまで事業本部長の役割である。

人事本部が経営計画を作成する際には、各本部から、前年度と比べどれくらい要員を増減させたいかについての要望を集める。通常、各事業本部からは、業務上の必要を根

拠として増員の要望がだされる。人事本部は、こうした各部門の要望をきいたうえで、売上高の25%という本社から示された人件費総額の上限をこえないよう、各事業本部間の要員の配分について計画を立てる。そのうえで、必要に応じて事業本部と要員の増減について交渉し、「アニュアル・ディスカッション」に提出する要員計画を作成している。

現在、日本法人は、MRについては増員する計画を立て、本社との協議により承認を受けたうえで、MRの増員をおこなっている。その背景としては、第1に、あたらしい製品分野への進出があげられる。B社は、従来、日本市場において、循環器系や呼吸器系にかかわる医薬を中心に、中枢神経系の医薬や抗エイズ薬を加えるかたちで、販売活動をおこなってきた。これらの製品分野では、比較的安定的にシェアを確保してきた。しかし、今後は、あたらしく降圧剤の分野に進出することが予定されている。そして、あらたに進出する分野でシェアを伸ばしていくうえでは、はげしい市場競争が予想されている。第2に、B社は、現在、必ずしも降圧剤の分野の製品ではないが、高い売上が予想される製品を毎年日本市場に投入しつつある。

医薬品の市場では、MRが医者を訪ねて自社製品の効能などについて説明する機会をもうけないと、他社のMRが訪問して説明したり、より安かったりする同様の薬効の製品にシェアをうばわれてしまう。そのため、新薬について医師の認知度を高め、売上を伸ばすうえで、MRによる医師への訪問と情報の提供活動が欠かせない。とりわけ、競合する他社製品が多く、市場競争が激しい医薬品分野については、その傾向が強い。今後、B社が、そうした医薬品分野を中心に製品のシェアを拡大していくためには、MRの活動が今まで以上にカギをにぎることとなる。そして、MRによる医師への訪問活動の規模を大きくするためには、MRの増員を行うことが重要な手段となる。そこで、日本法人は、MRの増員をはかっている<sup>5</sup>。

MR職種の新卒採用者数の推移をみると、従来は、例年、20名程度のMRを採用してきたのに対し、2001年度には50名程度、2002年度には70名程度、2003年度には100名程度と、MRの新卒採用を増やしている<sup>6</sup>。また、例年、B社は、MRについては、離職者のポジション補充のための若干名を除くと、中途採用を積極的にはおこなってこなかった。しかし、2002年度には、MRの増員のため、年間で40名程度のMRを中途採用している。MRの要員数は、2001年12月の時点で約630名のところ、最終的には、700名程度になるまでの増員が予定されている<sup>7</sup>。

<sup>5</sup> 近年では、MRの離職者も多く、退職者と他社への移動者をふくめ、年間30～35名程度のMRがB社をはなれている。そのため、最低でもそれ以上の要員数を採用しないと、MRの増員ができない状況となっている。

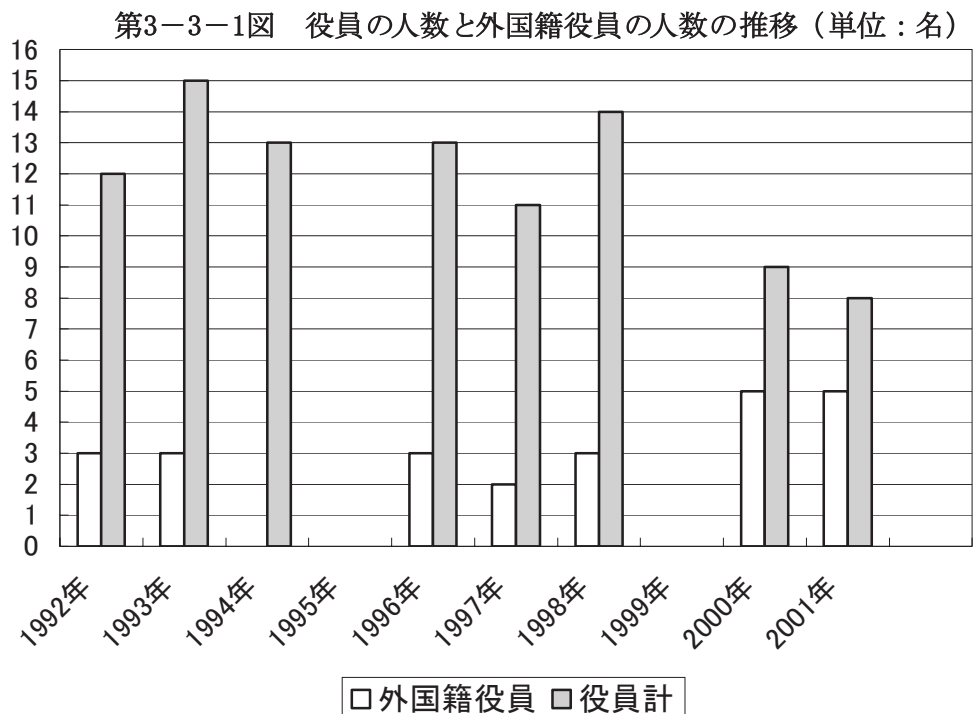
<sup>6</sup> B社は、従来からMRの教育に力を入れており、新卒で採用したMRについては、8月末までの5ヶ月間を研修期間と位置づけている。新卒1年目のMRにとっては、MR資格の取得が大きな目標と位置づけられている。

<sup>7</sup> 2001年12月の時点で、営業部門には約820名の要員が所属する。ただし、このうち200名程度は、管理職をふくむMR以外のスタッフである。

人件費総額は、本社より課された売上高の25%という上限に近くなっている。売上が伸びているため、増員は可能であるものの、その幅には売上の増加幅に応じた限界がある。そこで、B社は、売上高の拡大との結びつきがあきらかなMRの要員数の増員を、他部門からの増員の要求に対して優先させている。そのため、MRの所属する販売統括本部以外の部門については、要員数の現状維持ないし削減が近年の傾向となっている。それゆえ、人事本部は、とりわけ営業統括本部以外の事業本部との間で、要員数の計画をめぐり、交渉による調整が必要となっている。

## 5 本社の権限強化と人事制度への関与

本社は、近年、B社グループの現地法人の経営に対する関与を強めつつある。そうした傾向は、日本法人についてもあてはまる。



資料出所：東洋経済新報社『外資系企業総覧』をもとに作成。ただし、人数は監査役を除いたものである。1995年度の外国籍役員数、1999年度と2000年度の役員総数および外国籍役員数は、不明である。

そうした傾向を示す具体例をいくつかあげると、第1に、日本法人の役員層に、外国籍の人材を多く配置するようになっている。『外資系企業総覧』のデータをもとに、時系列的に役員にしめる外国籍の役員の数を見ると、外国籍の取締役の人数は、1998年までは、2～3名で推移しているのに対し、2000年には5名、2001年以降は8名というよう

に増加している（第3-3-1 図参照）。それにより、本社と日本法人とのコミュニケーションの強化がはかられていると考えられる。

第2に、2000年8月からは、財務本部内に、コントローリング部と呼ばれる部署がもうけられた。この部署は、各本部の経営戦略の立案や意思決定に際して、財務的側面からサポートを行うためにもうけられたとされる。コントローリング部は、各本部にメンバーを配置している。そして、各本部が予算を立てる際に、担当メンバーが本社と連絡をとりあい、各本部に対して本社からの意向をつたえたり、各本部の意見を本社につたえたりする窓口としての役割をはたしている。コントローリング部の設置は、本社による日本法人の経営に対する直接的な管理を実質的に強める役割をはたしていると考えられる。

第3に、財務諸表の様式の本社との共有化がはかられている。また、本社への報告のため、対外的な3月～次年度の4月までという決算期間に加えて、日本法人内で1月～次年度の12月までを単位とする決算をおこなっている。これらは、本社による日本法人の売上や利益、コストの管理を容易にする役割をはたすと考えられる。

以上のように、本社は、日本法人の経営に対する関与の度合いを高めている。そうしたなか、本社は、日本法人の人事制度についても統制を強めてきている。本社は、従来から、現地法人の人事制度の概要について報告をうけてきた。これに加え、本社は、1999年から、さらに「MAG (Mit Arbeiter Gespräch)」(直訳すると「社員との話し合い」と呼ばれる業績考課制度をB社グループの現地法人に共有させる方針をたてている。そして、日本法人に対しても、「MAG」制度を導入するよう指示している。これをうけて、日本法人においても「MAG」の導入が検討され、2002年1月より「MAG」と呼称される制度が導入されるにいたっている。

B社グループの「MAG」という制度は、①「(B社)グループが世界的に採用している目標管理制度である」こと、②「目標を管理し、成果を達成する為の管理方法である」こと、③「全ての部門、全ての階層で共有されるものである」こと、④「従業員と上司がお互いに合意する話し合いに基づいた制度である」ことを基本的な枠組みとしている(人事本部資料『新人事制度概要』による)。このような「MAG」の制度は、本社では、1997年から導入されている。

ところで、日本法人の「MAG」の制度は、以下の2つの点で、本社の考課制度と大きく異なる。第1に、日本法人の「MAG」の制度は、「コンピタンス」というアイデアを利用した行動能力考課制度を重要な構成要素としている。こうした行動能力考課制度は、日本法人が独自に設計し導入したものである。また、これと関連して、①非管理職の昇格の基準に業績考課の結果を利用せず、行動能力考課の結果のみを利用することや、②管理職の昇格の基準に、業績考課の結果だけでなく行動能力考課の結果も反映させること、③非管理職の賞与や昇給に、業績考課の結果とともに行動能力考課の結果も反映



させることは、本社にない日本法人の制度となっている。

第2に、本社においては、業績考課のために二次考課者をおかず、考課権のある直属の上司と被考課者の間で合意にいたった考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される。日本法人においても、二次考課者をおいていない。しかし、そのかわりに、考課者の上司が考課結果の妥当性を判断し、必要に応じて再度の考課を考課者におこなわせる仕組みがもうけられている。こうした仕組みも、本社にはない日本法人の制度である。

本社は、現地法人が新たな人事制度を導入する際には、必ず報告させ許可をあたえている。そのため、日本法人の「MAG」の制度に関しても、日本法人で独自に導入しようとする制度内容について、本社の許可をえる必要があった。本社は、現地法人の「MAG」の制度に関して、本社の制度との細かな内容の相違については原則として認める姿勢をとっていた。しかし、日本法人が導入しようとした人事制度は、基本的な点で本社が現地法人への適用をはかっている制度と異なっていた。そのため、日本法人の人事制度の改定をめぐっては、日本法人と本社との間で実質的な協議がおこなわれている。

以上でみたように、本社は、日本法人の役員や上層マネージャーの人事権をにぎっている。また、グローバルな研究体制のなかに日本法人の研究開発に関する役割を位置づけている。さらに、日本法人の経営計画の策定にかかわり、日本法人の人件費や要員数の決定についてもふかく関与している。本社は、近年、B社グループの現地法人の経営に対する関与をさらに強めつつあり、その一環として、日本法人に対しグループ共通の賃金評価制度の導入をもとめている。

## 第4節 賃金評価制度の概要

B社日本法人では、賃金評価制度の改訂をめぐり、本社と日本法人および日本法人の労使間で協議や交渉がおこなわれている。その過程を分析することが、この章の最終的な課題である。この節では、その分析に入る前に、そうした協議や交渉をへて導入された賃金評価制度の概要をみることにしたい。

### 1 「職責」・「役割」にもとづく資格制度

B社日本法人では、非管理職については各人の「役割」に対応した資格制度、管理職に対しては各人の「職責」に対応した資格制度がもうけられている（第3-4-1図）。

### 第3-4-1図 資格制度の概要図

管理職	M4	マネージャー職						
	M3							
	M2							
	M1							
管理職	S4	専門職						
	S3							
	S2							
	S1							
非管理職	C3	戦略企画	総合企画	MR	開発	研究	生産ライン	生産スタッフ
	C2							
	C1							

資料出所：B社人事本部から得た資料をもとに作成。

非管理職には、「戦略企画」「総合企画」「MR」「研究」「開発」「生産ライン」「生産スタッフ」の7つの職種があり、それぞれに、役割の重要度に応じた3つのグレードが適用されている<sup>8</sup>。各職種に共通して、下位から順にC1、C2、C3のグレードがある。このうち、C1グレードでは「遂行」、C2グレードでは「推進」「指導」、C3グレードでは「補佐」「指導育成」といった項目が、各職種に共通した基本的な役割の要素となる。各グレードの役割の定義はより詳しく、職種ごとに異なる。なお、C3グレードは、以前の資格制度における係長におおよそ相当している。

管理職には、「マネージャー職」と「専門職」の2つの職群がある。それぞれに、各人の「職責」の重さに応じた4つのグレードが適用されている。「マネージャー職」には、下位グレードから順に、M1、M2、M3、M4のグレード、「専門職」には、同じく下位グレードから順にS1、S2、S3、S4のグレードがある。

このうち、「マネージャー職」のグレードは、各人の現在ついているポジションの職責に応じたものとなっている。そのため、職責が異なり、対応する職責グレードの違うポストへ移動すると、各人の職責グレードも変わることになる。なお、M4グレードは、部長クラスポストにおおよそ対応している。

一方、「専門職」のグレードは、必ずしもポストに対応したものではなく、各人の業務内容や技能を個別に評価して定められている。「専門職」には、例えば、国際的な新薬開

<sup>8</sup> 「戦略企画」は、企画室の人材や、プロジェクト・マネージャーなど、戦略的な経営上の判断が求められる職種をさす。「総合企画」は、いわゆる総合職に相当する。「研究」「開発」は、研究開発部門で、新薬の研究ないし開発段階にかかわる人材の職種である。「生産ライン」は製造部門のラインに従事する人材、「生産スタッフ」は製造部門のスタッフの職種である。

発プロジェクトで重要な役割を果たしている優秀な研究者や、大きな売上に結びつく仕事をしている優秀なMRなどで、必ずしも部下を管理しない人材が位置づけられる。このような「専門職」は、現在の賃金評価制度を導入した際に新たにもうけられた職種である。それ以前であれば、制度上、係長クラスで昇進が頭打ちとなるか、部下をもたなくても管理職相当として処遇されていた層が、現在では「専門職」として処遇されている。2002年10月現在、「マネージャー職」が50名強いるのに対し、30名弱が「専門職」となっている。いまのところ、S4クラスに格付けされる人材はでていない。

以上のように、B社では、非管理職については各人の「役割」に対応した資格制度、管理職に対しては各人の「職責」に対応した資格制度がもうけられている。あとで述べるように、これら「役割」ないし「職責」のグレードには、それぞれ、上限と下限のある賃金グレードが対応づけられている。そのため、「役割」および「職責」グレードは、各人の賃金水準を規定する基礎的な賃金決定の要素となっている。

## 2 行動能力評価制度

### (1) 非管理職に対する「コンピタンシー」の評価

非管理職に対しては、「コンピタンシー」と呼ばれる態度、行動について評価する制度が適用されている。B社において、「コンピタンシー」とは、「高い業績を生み出すために、安定的に発揮している行動特性」をさすとされる。そして、職種ごとに用意された評価基準の体系は、「コンピタンシーモデル」と名づけられている<sup>9</sup>。

「コンピタンシーモデル」は、それぞれ、C1～C3 という3つのグレードごとに異なる評価基準から構成される。さらに、各グレードの評価基準は、それぞれ「自己」「対人」「成果」「プロセス」「論理」「情報」「効率」という7つの側面に関する行動能力の項目から構成されている。例えば、「MR」職C3グレードの場合は、「自己変革力（自らの行為や価値観を変化・変革する力）」「対人統合力（人に対して影響を与え、指導する力）」「成果調整力（組織として最大の成果があげられるように組織の活動を取りまとめ、調整する力）」「プロセス立案力（目標達成のためのプロセスを立案する力）」「論理追求力（論理的な思考・話し方・書き方を維持・遂行し、結論に導く力）」「情報追求力（新しい情報に対する強い関心を維持し、情報収集を遂行する力）」「効果統合力（組織やプロジェクトとしての生産性を高めるための仕組みを立案・展開する力）」といった行動能力の程度が、評価項目とされている。これらの評価項目は、実際の仕事内容や業績をあげ

---

<sup>9</sup> ただし、職種のうち、「開発」職は、さらに、主として内勤で開発プロジェクトの企画やデータ解析などを行う「スタッフ」と、医者や社外の研究者などとともに治験をすすめたりする「モニター」とに区別され、それぞれに異なる「コンピタンシーモデル」が適用されている。また、「研究」職も、さらに、「プロジェクトマネジメント」「創薬」「開発」の3つに区別され、それぞれに異なる「コンピタンシーモデル」が適用されている。したがって、7つの職種に対し10の「コンピタンシーモデル」が存在している。

ている人材の行動特性を分析して、組み立てられている。

以上のような評価項目については、それぞれ評価の尺度がもうけられている。例えば、上記の「MR 職」C3 グレードに要求される「自己変革力」を評価する尺度としては、「環境の変化に合わせて自己を変革するための継続的なプログラムを行動習慣化している。大胆にして細心なチャレンジが身についている」というレベルから、「変化に対してアレルギーがあったり、チャレンジや変化への意欲がみられない」というレベルまでの間で評価することとなっている。同様にして、他の評価項目についても、それぞれ尺度が用意されている。

「コンピタンス」に対する評価の結果は、各人の処遇に反映される。評価者は、7つの評価項目についてそれぞれ100点満点で採点する。それを合計して700点満点としたものを7で割った100点満点の平均点が、昇格や昇給、賞与に反映される仕組みとなっている。

## (2) 管理職に対する「コンピタンス」の評価

管理職に対しても、「マネージメント・コンピタンス」と呼ばれる、行動能力や態度、行動を評価する制度が適用されている。管理職の評価項目としては、(a)「部門の将来的なビジョンを明確に示唆している」か、(b)「管理職／専門職として、リーダーシップを発揮している」か、という2つの項目がある。

前者 (a) に関するより詳しい評価項目としては、(a-1)「部門の将来にわたるビジョン／ミッションを自らの明確なものに落とし込み、設定しているか」、(a-2)「自らのビジョン／ミッションをグループメンバーに対して伝え、把握させているか」、(a-3)「部下が主体的に具体的なビジョン／ミッションを設定するように支援しているか」という3つの項目がある。ただし、3番目の項目 (a-3) は、「マネージャー」職のみに適用される。

後者 (b) に関する詳しい評価項目としては、「マネージャー」職の場合、(b-m-1)「主体性をもってミッションを推進しているか」、(b-m-2)「革新・改善に対する取り組みはどうであるか」、(b-m-3)「ミッションを推進して行くために必要なコミュニケーションの行動能力があるか」、(b-m-4)「成果達成のプロセスを共有化しているか」、(b-m-5)

「得られた成果に対して適正な評価をしているか」という5つの項目がある。「専門」職の場合は、仕事内容に応じて、(b-s-1)「自らの持つ専門知識を十分に活用して業務を推進しているか」、(b-s-1)「プロジェクト等が円滑に進行するように率先して行動しているか」といった項目が適用される。

「コンピタンス」に対する評価の結果は、各人の昇格に反映される。評価者は、2つの評価項目についてそれぞれ100点満点で採点する。それを合計して200点満点としたものを2で割った100点満点の平均点が、昇格の基準として利用されている。

### 3 業績評価制度

日本法人は、このほか、管理職および非管理職の個人業績を管理するため、目標管理制度を導入している。すでに述べたように、日本法人には、B社グループの経営目標を前提として、それに貢献するような経営目標がたてられている。そして、それはさらに具体化されて事業本部や部、グループごとに、「ミッション」と呼称される目標がたてられる。社員各人の業績目標は、そうした「ミッション」に貢献するようなかたちで設定されている。したがって、社員の業績目標は、最終的には、B社グループの経営目標に貢献するようなかたちとなっている。

目標設定や考課の権限はグループ・マネージャー以上がもつ。そのため、目標設定や考課は、行動能力考課とあわせて、グループ・マネージャー以上の直属の上司が行う。二次考課者により2段階の考課を行うことはない。ただし、考課の結果については、考課者の上司が確認を行う。考課結果に問題があるようであれば、考課者の上司が考課者に対して再度、考課を行うよう指示する。また、被考課者が考課結果に不満をもち、考課者との間で話し合いによる解決がはかれない場合は、考課者の上司が仲裁の役割をはたすことになっている。なお、考課者の上司が仲裁に入っても、考課者と被考課者が合意にいたらなかった場合は、人事本部が仲裁に入ることになる。

個人目標の設定は、年1回1月に、昨年度の目標達成度の評価とあわせて行う。1月中旬に、昨年度の目標の達成度が評価され、それをふまえて1月後半に次年度の目標が立てられる。ただし、7月に目標の妥当性や目標達成度について、上司と話し合う機会がもうけられている。その際に、業務の状況にあわせて目標が変更されることがある。また、年の途中で異動がおこなわれた場合も、あらたな目標がたてられる。その場合、異動以前の目標の達成度に関する評価は、異動前の部署の上司がおこない、その結果を異動先の部署の上司におくる。異動先の上司は、1月の考課の際、それをもとに以前の部署での目標達成度をふまえて1年間分の考課を行う。

各社員には複数の目標があたえられる。各目標は、それぞれ100点満点で評価される。評価の参考として用意された尺度では、「期待成果通り、または期待成果を上回ったと認められる」が96～100点、「明らかに期待成果を下回っており、ほとんど成果を達成しなかったと認められる」が60点未満とされている。各項目には、評価の際には、各目標の達成度を100点満点で点数化したものにウェイトをかけ、それを合計して目標全体に対する100点満点の達成度が算出される。その結果は、非管理職の場合には昇給と賞与、管理職の場合には昇格と昇給、賞与にそれぞれ反映される仕組みとなっている。



## 4 昇格の仕組み

B社日本法人は、資格制度上の昇格および降格を行うにあたり、行動能力考課および業績考課の結果に関する基準をもうけている。基準は、非管理職と管理職とでことなる。

非管理職のなかでの昇格の際には、行動能力考課の結果のみが昇格の基準とされる。C1グレードからC2グレードへの昇格の必要条件是、直近2年間の行動能力考課の点数がともに75点以上であるか、直近の行動能力考課の点数が96点以上であること、C2グレードからC3グレードへの昇格に際しては、直近2年間の行動能力考課の点数がともに80点以上であるか、直前の行動能力考課の点数が96点以上であることが要件とされる。

非管理職から管理職への転換をとまなう、非管理職のC3グレードから管理職のM1グレードないしS1グレードへの昇格の際には、行動能力考課と業績考課の結果がともに考慮される。そして、C3グレードに昇格後の直近2年間とも、行動能力考課と業績考課の結果をたして2で割った平均点が80点以上であるか、直近の行動能力考課と業績考課の結果をたして2で割った平均点が96点以上であることが昇格の必要条件とされている。

管理職のなかでの昇格については、直近2年間とも、行動能力考課または業績考課の点数がともに80点以上であるか、直近の行動能力考課または業績考課の点数が96点以上であることが必要条件とされる。管理職については、制度上、降格もおこなわれうる。直近2年間の行動能力考課または業績考課の結果が、連続して60点未満であるか、直近3年間の行動能力考課または業績考課の結果が、連続して70点満点未満の場合は、降格の必要条件をみたすことになる。

以上が、昇格・降格の考課結果に関する基準である。昇格・降格に際しては、上記の条件を満たす者に対し、筆記試験や面接試験をおこなったうえで、昇格や降格がきめられている。非管理職内の昇格の機会は、年1回もうけられている。非管理職のC3グレードから管理職のM1グレードないしS1グレードへの昇格や、管理職内での昇格は、ポジション間の異動に伴いおこなわれるため、ポジションの空きが生じるたびに随時おこなわれている。なお、管理職内での「マネージャー」職と「専門」職の間での資格の転換も、ポジションの異動にともない随時おこなわれ、その際、筆記試験や面接試験が課される。

## 5 賃金制度

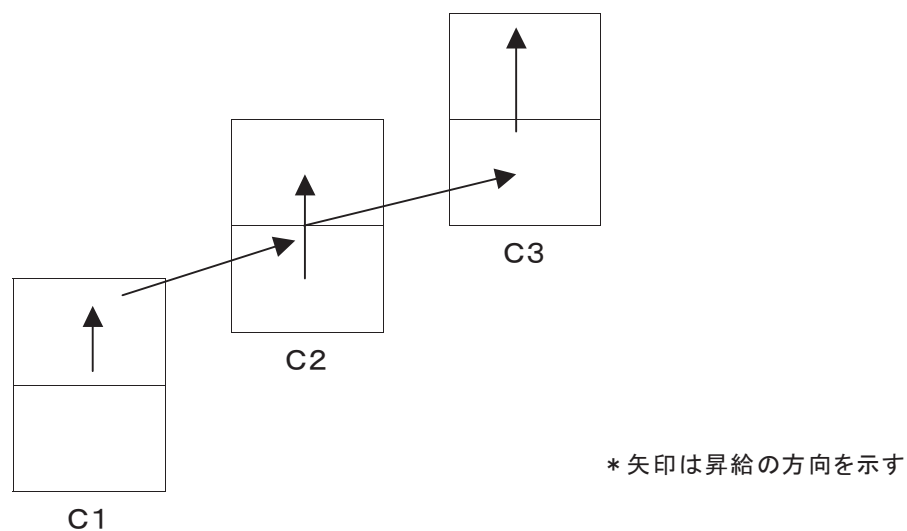
非管理職にかぎって賃金制度をみると、まず基本給としては、1年分の賃金にあたる「年間ベース給」を毎月17分の1ずつ支払い、残りの17分の5に相当する分を、夏と

冬の年 2 回の賞与として支払う仕組みとなっている。賞与としては、このほかに、年 1 回、個人の業績考課と行動能力考課の結果を 5 : 5 の比重で反映させた業績賞与が支払われる<sup>10</sup>。手当としては、家族手当と住宅手当の廃止にともなう移行手当が支払われている。

「年間ベース給」は、職種および資格等級ごとに、上限額と下限額のある賃金レンジが対応づけられている。いずれの職種とも、C1～C3 の各グレードの賃金レンジは重なり合っており、例えば、C1 グレードの基本給額の上限は、C2 グレードの基本給額の下限よりも高くなるように設定されている（第 3 - 4 - 2 図参照）。

賃金レンジを決める手順としては、まず、民間の賃金調査業者からえたデータをもとに、各職種の各グレードに相当するであろう層の賃金額の業界水準額を把握する。それを参考に、「ミッド・ポイント」と呼ばれる、各賃金レンジの中位の額をきめる。そのうえで、そこから原則として上下等しい割合ではなれた額を賃金レンジの上限額と下限額としている。現状では、およそ中位額から上下に 20%程度はなれた額が、それぞれ各賃金レンジの上限と下限の額となる。そして、各職種の各グレードの社員には、対応する賃金レンジ内の一定額が基本給として支払われている。

第 3 - 4 - 2 図 賃金レンジの概念図



資料出所：人事本部よりえた文書資料にもとづき作成。

「年間ベース給」の額は、昇格によりグレードの変更をおこなわない場合でも、「ベー

<sup>10</sup> 管理職の場合、「年間ベース給」が 12 回に分割されて毎月支払われる。そのため、夏と冬の固定賞与はない。業績賞与には、業績考課の結果のみが反映される。なお、非管理職のように、夏と冬に月給額に連動した賞与が支払われる仕組みは本社にはもうけられていない。日本法人は、日本の慣行に根ざした「季節払いの賃金」であると本社に説明して、固定賞与の制度を本社に認めさせている。

ス・チェンジ」および「メリット・チェンジ」と呼称される 2 つの方法で変更されうる。このうち「ベース・チェンジ」は、市場水準の変動にあわせた賃金レンジ自体の変更にともなう昇給のことをさす。一方、「メリット・チェンジ」は、各人の行動能力考課および業績考課の結果におうじた昇給のことをいう。「メリット・チェンジ」は、行動能力考課と業績考課の点数を平均した得点を基準としておこなわれ、考課の平均点が 96 点以上、80～95 点、70～79 点、60～69 点、60 点未満という 5 つの得点階級のいずれに位置するかにより昇給の幅が異なる。60 点未満の場合、昇給はおこなわれない。

考課の結果に応じた昇給の幅は、同一職種の同一グレード内でも、現在の基本給の額が賃金レンジのどこに位置するかにより異なる。基本的に、賃金レンジの上限に近いほど昇給の幅が小さい。正確にいうと、各グレードに対応した賃金レンジの上限と下限の間を均等に 4 等分し、現在の基本給が、下限から 25% の範囲に位置する場合に最も昇給の幅が大きく、上限から 25% の範囲に位置する場合に最も昇給の幅が小さくなる仕組みとなっている。

「メリット・チェンジ」による昇給の原資は、労使交渉により決められる事項とされている。労使交渉に際しては、前年度の会社業績をどれだけ「メリット・チェンジ」の原資の額に反映させるかが交渉される。そのため、「メリット・チェンジ」による各人の昇給の幅は、前年度の会社業績にも規定されている。

昇給は、昇格の際にもおこなわれ、C1 グレードから C2 グレードへの昇格の場合 180,000 円、グレード C2 からグレード C3 への昇格の場合 300,000 円が「年間ベース給」に加えられる。ただし、こうした額の昇給では、「年間ベース給」が昇格後の賃金レンジの下限に達しない場合には、賃金レンジの下限までの昇給がおこなわれる仕組みとなっている。

以上のように、日本法人の現在の賃金評価制度は、「職責」・「役割」にもとづく資格制度、「コンピタンス」のアイデアをとりいれた行動能力考課制度、上司と部下の面接を通じて個人の目標を設定しその達成度を考課する業績考課制度を構成要素としている。そして、管理職については、行動能力考課と業績考課の結果が昇格および昇給、賞与に反映される。非管理職については、行動能力考課が昇格に、行動能力考課および業績考課の結果が昇給や賞与に反映される仕組みとなっている。

## 第 5 節 賃金評価制度の改定をめぐる労使関係

### 1 B 社労使関係のプロフィール

#### (1) 労働組合の組織構成と本部役員のカリヤ

B 社労働組合は、1974 年に結成。人事部門の所属者と、役員秘書および運転手など

を除く非管理職全員を組織化しており、2001年7月現在の組合員数は約980名である。組合費としては、組合員全員から、基本給の2%と賞与の1%を徴収している。

2002年10月現在、全国に19支部がある。支部は基本的に地域ごとにもうけられている。ただし、日本法人の本部と研究所の併設された敷地内には、労働組合の本部に当たる中央執行委員会のほか、研究部門に対応する研究所支部、開発部門に対応する開発支部がおかれている。

支部には、それぞれ、支部委員長と支部書記長がおかれている。各支部では、組合員約20名に1名の割合で、代議員が選出される。2002年7月現在代議員の定数は53名である。代議員は、それぞれの所属する支部で情報、企画、賃金などの担当をそれぞれにもつ。以上の代議員および支部委員長、支部書記長は全て非専従の委員である。

本部役員としては、中央執行委員長、副委員長、書記長、副書記長の4名ほかに、8名の中央執行委員がおかれる。8名の中央執行委員は、それぞれ賃金、渉外、協約、厚生などの担当をうけもつほか、担当の地域ブロックをもつ。地域ブロックは、地域や業務内容に応じて、本部ブロック、研究所ブロック、工場ブロック、北海道・東北ブロック、東京ブロック、関東ブロック、近畿ブロック、中国・四国・九州ブロックの7ブロックに分けられている。

組合本部の役員のうち、書記長のみが、労働協約上、専従の役員と位置づけられている。ただし、労働協約上、専従の役員については、労組の議決機関である支部長会および定期大会での承認を条件に増やすことができる。例年、書記長のほか副書記長も専従役員とされている。また、1999年から2001年の期間については、人事制度の改革や工場閉鎖問題をめぐる労使協議および交渉のために、中央執行委員長の組合業務への拘束が必要となり、中央執行委員長も専従役員となっている。現在は、書記長と副書記長のみが専従の役員である。

本部の役員になるには、慣行として、必ずしも支部での代議員や支部役員の経験を必要としていない。むしろ日常の業務のなかでとくに優秀な人材に対して、本部の役員が声をかけ、役員の候補者としている。例えば、現在の執行委員長も、支部での代議員や役員の経験をもたずに、賃金部長と呼ばれる賃金問題担当の本部役員に選ばれ、その役職を4年間おこなったあとに執行委員長に選任されている。なお、賃金部長という役職は、協約部長、厚生部長という役職とともに、従来、四役と執行委員の間におかれていた役職であるが、現在は廃止され、組合組織のフラット化がおこなわれている。

## (2) 議決機関および交渉・協議機関の概要

労組の議決機関としては、うえでふれたように、支部長会と定期大会とがある。このうち支部長会は年4回ひらかれ、本部役員および支部長をメインとした支部長会構成メンバーが出席する。とくに7月の支部長会では、過去1年間の活動や会計に関する報告

がおこなわれるとともに、今後 1 年間の活動方針や予算案について出席者の承認が問われている。一方、定期大会は、年に 1 度 7 月におこなわれる。本部役員と代議員が出席し、本部役員から今後 1 年間の活動方針や具体的取組内容についての説明がおこなわれるほか、次期の本部役員を選出がおこなわれる。

本部役員と支部の委員とのコミュニケーションの手段としては、例年、11 月と 2 月に、本部役員が支部を訪問し、情報提供や意見の交換をする活動がおこなわれている。各支部には、四役や執行役員のうち支部の所属するブロックを担当する役員が訪問する。11 月には一時金、2 月には昇給が主なテーマとなる。このほか、人事制度の改革など、その時々主要なテーマについても説明や意見交換がおこなわれている。

経営との交渉・協議機関としては、団体交渉、労使会、部門労使会、労使協議会、労使懇談会とそれぞれ呼称される 5 種類の機関がある。

このうち、団体交渉は、ストライキ権を背景にした交渉の機関であり、例年は、一時金をめぐる 2 月の団体交渉と、昇給をめぐる春闘にあわせた 4 月にひらかれる。ただし、団体交渉は、これ以外の時期にも、必要に応じて開かれる。近年の例では、工場閉鎖の問題をめぐる団体交渉がおこなわれている。例年開かれる年 2 回の団体交渉の場合、通常は、1 日に午前と午後 2 時間ずつ、2～3 日にかけて交渉がおこなわれる。労働組合は、要求実現のためストライキの実施を宣言することがあり、経営側が組合側の要求に応じない場合には、実際にストライキをおこなっている。近年では、2000 年に、一時金をめぐり、約 10 日間にわたって組合員全員が時間外労働および休日出勤の拒否を行うという形態のストライキを実施している。組合員の結束は固く、役員が把握しているかぎりではスト破りもおこなわれていない。

労使会は、労使間での情報交換や話し合いをおこない、労使の理解を深める機関と位置づけられている。労使会には、経営側として、会長および社長をはじめとした役員層や、人事本部の部長をはじめとする人事本部メンバー、組合側としては、中央執行委員全員が参加する。労使会は、労働組合にとり、経営計画や経営方針に関する情報をフォーミュラに入手するとともに、経営トップに対し労働組合が考える日本法人の現状や課題を提言する重要な機会となっている。

労使会は、11 月と 3 月の年 2 回開催される。議題は、経営計画や経営方針を中心として多岐にわたる。例年、11 月の労使会では、組合からは、活動報告と活動方針の報告がおこなわれ、経営からは、年度の業績見込みや業務改善のための今後の取り組みについて説明がおこなわれる。3 月の労使会では、経営計画の経営側による説明やそれに対する組合との質疑応答が主としておこなわれている。

例えば、2001 年 11 月に開かれた労使会では、まず組合が前期の活動報告と今後の活動方針の説明をおこなったあと、経営が、組合による質問に応じて、2001 年度の業績見込みと 2002 年予算、2003～2006 年の業績予想、研究所の B 社グループでの今後の役割、



新薬開発スケジュール、時間外労働削減の取り組み、あらたな人事制度導入のスケジュールなどについて説明をおこなっている。2002年3月に開かれた労使会では、今後5年間の経営計画や、2002年度の予算、新製品の開発スケジュール、研究所のB社グループ内での今後の役割、日本国内における生産体制、2002年度の昇給の考え方、今後の人事制度の運用改善などについて、労働組合による質問に応じて経営側が説明をおこない、それをうけて労働組合が意見を提案するかたちで議論がすすめられている。

特定の部門に主としてかかわる、より具体的な経営計画などについて労使で情報や意見を交換する機関としては、部門労使会がある。例えば、2002年9月に開かれた部門労使会は、営業部門についておこなわれた。経営側としては、社長のほか、営業部門の本部長や部長、東京および大阪の支店長、人事本部の部長以下のメンバーが参加している。組合側としては、中央執行委員が参加している。そして、2002年度の販売業績の推移と見通し、新薬の販売準備の状況、本部および支店の権限、新人に対する教育訓練の取り組みなど当該部門にかかわるテーマについて、労使で情報交換や話し合いがおこなわれている。

このほかの労使協議機関としては、労使協議会が、特定の課題について、労使間で協議を行うため随時ひらかれる。近年では、B社日本法人が所有する工場を閉鎖し、その機能の一部を子会社が所有する山形にある工場に移管する経営の計画をめぐり、労使協議が開かれている。計画は、1999年に経営より発表された。これを受けて、労働組合は、団体交渉により、工場閉鎖の計画は労働組合の合意がない限りすすめないという協約書を経営に取り交わさせている。そして、「処遇条件や他部門への異動に関する協議内容は個人情報を伴うため、様々な条件の交渉は労使協議会にて進め、決定する」という方針を立て、経営と協議をおこなっている。協議の内容は、工場閉鎖に伴う要員の異動や異動後の処遇条件、業務移管先工場における移管業務の立ち上げ支援、異動を希望しない者の退職金の上積額や、再就職支援など多岐にわたる。この問題をめぐる労使協議は、2001年度、2002年度にも続けられている。

このほか、人事本部の本部長以下のメンバーと、労働組合の四役が、主として人事制度や教育訓練、時間外労働など、ひろく人事に関する具体的なテーマについて意見を交換するために、2ヶ月に1回の頻度で、労使懇談会がひらかれている。

## 2 賃金評価制度をめぐる労使協議

B社労組は、人事制度の改定をめぐり、以上のような労使協議・交渉の機関とはべつに、「人事制度検討委員会」という労使協議の機関を設置し、賃金評価制度の設計に実質的にかかわっている。

2001年から2002年にかけて段階的に実施された賃金評価制度の改革は、労働組合の

発案をもとにしている。労働組合は、自らの活動戦略を「提案型」と位置づけており、賃金・人事制度についても、労働組合側から積極的に発案していくことで、制度の改革の主導権をにぎることが意図された。そこで、労働組合の本部役員は、まず支部長会で、人事制度の改定をめぐり労使協議をすすめることを発案し承認をうけた。そのうえで、人事本部に対し、人事制度の改定のための労使協議機関をもうけることを提案し、1998年に「人事制度検討委員会」という呼称の人事制度改定のための協議機関をもうけている。「人事制度検討委員会」は、設置後、2002年6月30日現在で計48回開催され、賃金評価制度の改定をめぐり、実質的な協議がすすめられている。

### (1) 制度改定への内在的な関心

日本法人の従来的人事・処遇制度は、職能資格制度を基礎とするものであり、1985年の導入後、大きな改定をおこなわずにきていた。しかし、「人事制度検討委員会」を設置する以前の1990年代半ばくらいから、労働組合の本部役員のなかでは、賃金評価制度の改革の必要性が認識されていた。

第1に、従来職能資格制度は、非管理職について、職種横断的な資格基準にもとづき資格等級を定めるものである。ところが、日本法人は、人事や経理などのスタッフ、販売部門のMR、研究開発部門の研究者、製造部門の管理スタッフやライン従事者など、多様な職種をかかえている。そのため、これら多様な職種の人材を共通に格付けする資格基準は、いきおい抽象的であいまいなものにならざるをえなかった。その結果、考課結果は、標準的なものにかたよる傾向にあった。従来考課制度では、A～Eの5段階で評価する仕組みがとられていた。しかし、考課結果は、標準的なBやCにかたよりがちであった。

第2に、従来職能資格制度においては、各等級での2～3年の最短在級期間がさだめられていた。そのため、例えば大卒者の新卒者であれば、11ある等級のうち、採用後はまず3級という資格等級に各付けられる。そのあと、最も早く昇格した場合でも、5年目で係長相当の5級、7年目で課長相当の7級、9年目で部長相当の9級へ昇格する仕組みとなっていた。こうした最短在級年数に関する規定の存在は、日本法人における処遇の年功的な性格を一層強めるものであった。

こうした状況に関して、労働組合の本部役員は、とりわけMR職について、新卒の優秀な人材を採用したり、優秀な人材の離職をふせいだりするうえで、以上のような処遇の年功的な性格を弱める必要を認識していた。そして、より個人の業績に応じた処遇を行うことが必要と考えた。

その背景としては、日本法人は、日本国内で営業活動を行う企業としては、中堅に位置する規模である。そのため、B社日本法人の採用力は、より規模の大きな製薬会社と比べて低い。また、一般に、外資系の製薬会社は、日本の製薬会社と比べ採用力が低い

傾向にある。そうした状況のなかで、採用力を高めるためには、優秀な人材に対し、個人の業績に応じて入社後の早い段階から高い処遇を与えることが可能な制度を導入することが必要と考えられた。とくに製薬業界では、外資系であるかどうかを問わず、すでにそうした方向への制度改革を行う企業があらわれていた。そして、「コンピタンス」のアイデアを取り入れた考課制度や、役割や職責に応じた資格制度、それとリンクした賃金制度の導入を行う企業がみられるようになっていた。そうした状況のなか、従来の制度を改定しないと、B社日本法人は、優秀な人材の確保が困難になりうると考えられていた。

このように、労働組合の本部役員は、職能資格制度のもとでの年功的な処遇の仕組みを改定し、個々人の業績や行動能力に応じた処遇の比重を高めることが、優秀な人材の定着や採用力の強化をはかるうえで必要と考えた。そして、かれらは、人事本部との日常的な労使コミュニケーションをつうじ、このような認識が労使共通のものであることを把握していた。そこで、労働組合としては、人事本部が本格的に賃金評価制度の改革にのりだすまえに、賃金評価制度の改革を経営側に提案して制度改革の主導権をにぎり、制度設計に組合の意見を十分に反映させて、組合員の納得できるような公正な制度の実現をはかろうとした。

労使での人事制度の設計に際し、労働組合は、組合員の間で考課結果に応じた処遇格差が広がることについて、肯定的な方針をとっている。そして、「人事制度検討委員会」その他の労使協議の場で、考課結果に応じて処遇格差を広げるよう制度設計を行うことを積極的に支持している。本部役員の方針によると、個人が業績をあげればそれが報われる制度をつくることは、組合員に仕事や行動能力向上へのインセンティブを与える。そして、そのことは、会社の業績を支え、最終的に組合員の生活をまもることにつながるとされた<sup>11</sup>。

ただし、組合員の間で個人業績に応じた処遇上の格差をつけることが、かれらの仕事や行動能力向上へのインセンティブに結びつくためには、考課の基準や仕組みが、組合員にとり納得のいく公正なものでなくてはならない。そこで、労働組合は、賃金評価制度の設計にかかわるに際して、とりわけ、公正な考課の基準や仕組みをつくることを重視している。

「人事制度検討委員会」での労使による検討の結果、第1に、従来の職能資格制度と、それに対応した行動能力考課の制度にかえて、あらたな資格制度と、「コンピタンス」

---

<sup>11</sup> なお、こうした考え方は、必ずしも、組合員に共有されたものではなかった。そこで、本部役員は、支部長会や支部訪問の機会を利用して、以上のような考え方を支部の委員に説明し、組合員への浸透をはかっている。

のアイデアを基礎とする行動能力考課の制度が導入された。改定後の人事制度のもとでは、資格制度において、等級ごとの最短在留年数の規定が廃止された。行動能力考課制度に関しては、すでにみたように、10の職種ごとに、従来と比べより具体的で明確な行動能力考課の基準がもうけられた。また、考課対象とされる「コンピタンス」は、実際に行動としてあらわれている顕在的な能力と規定された。そのため、必ずしも仕事でつかわれないう潜在的な能力を含む「職務遂行能力」を評価する従来の制度と比べ、各人の業績を評価するという側面が強いものとなった。これらの人事制度の改定により、日本法人の労使は、従来の年功的な処遇のあり方を修正し、各人の業績におうじた処遇の比重を高めようとしている。

第2に、考課の仕組みに関して、人事本部は、当初、本社の制度にあわせ、二次考課者をおかない制度を計画していた。これに対し、労働組合は、考課者による考課結果のかたよりをふせぐため、二次考課者をおくことを主張した。そして、最終的に、考課者の上司が考課者による考課結果に承認を与えるという制度を取り入れられている。この点についてはあとでより詳しく述べることにする。

第3に、「MAG」の制度の基本的な制度内容のひとつである考課結果のフィードバックの仕組みについては、労働組合も積極的に支持し、実際に導入されている。

第4に、組合は、組合員ではない管理職の賃金評価制度の設計にも意見を反映させ、労使協議の結果、「部下が主体的に具体的なビジョン／ミッションを設定するように支援しているか」や「得られた成果に対して適正な評価をしているか」といった項目が管理職の行動能力考課項目に取り入れられている。

## (2) 組合員に対する啓蒙活動

労働組合は、労使協議と平行して、1998年以降、年4回開かれる支部長会や、11月と2月を中心におこなわれる支部訪問活動の機会を利用して、支部委員を対象に賃金評価制度にかんする啓蒙活動や情報提供、意見交換をおこなっている。

本部役員が導入を考えている「コンピタンス」のアイデアを取り入れた考課制度や、役割や応じた資格制度は、1998年に「人事制度検討委員会」がもうけられた当初は、支部の委員や一般の組合員にとり、必ずしもよく知られたものではなかった。そのため、そうした制度の導入について支部の委員に意見をもとめたとしても、建設的な議論ができるとは限らなかった。そこで、本部役員は、当初の支部訪問の際には、そうした制度の提案を行うことなく、そのような制度を導入している他社事例を紹介するなどして、支部の委員に制度に対する理解を促したり、それにより現在の制度の問題点を理解させたりすることに重点を置いた。そのうえで、本部役員は、1999年の1月から、支部長会や支部訪問の機会を利用し、たたき台となる賃金・人事制度の案について支部委員に向けた説明を開始している。さらに、その案について支部の委員の意見をきき、それを



制度案に反映させて「人事制度検討委員会」に提出し、そこで再度、労使での検討を行うという作業をおこなっている。

### (3) 本社との協議と交渉

「人事制度検討委員会」では、人事制度の改定に関する検討の一環として、個人業績に対する考課制度の改定について検討がおこなわれている。日本法人は、以前から、目標設定のための面接制度をともなう業績考課の制度を導入していた。そのため、本社よりも早くから、個人目標を上司との間で設定し、その達成度を考課した結果を処遇に反映させる制度が存在していた。そして、「人事制度検討委員会」では、考課結果を被考課者にフィードバックする仕組みや評価の透明性を確保する仕組みを取り入れる方向で、制度の改定の検討がなされた。

そうしたなか、1999年に、本社からB社グループで共有すべき「MAG」という業績考課制度の導入の方針がしめされた。「MAG」の制度は、すでに述べたように、「従業員と上司がお互いに合意する話し合いに基づいた制度である」ことを基本的な制度内容のひとつとしている。そうした基本的な制度内容は、日本法人が当初考えていた業績評価制度の改革の方向とも一致するものであった。

そこで、日本法人は、「MAG」の基本的な制度内容を取りこむかたちで、業績考課制度の改定をおこなっている。第1に、個人目標と、最終的にB社グループの目標にいたる組織の目標とのつながりが考え方のうえで明確にされた。第2に、「MAG評価シート」と呼ばれる業績目標の設定や考課、考課結果のフィードバックのために使われる考課票についても、本社と、様式の共有化がはかられている。第3に、考課の頻度も、「MAG」を導入する前は年2回おこなわれていたものを、非管理職についても年俸制をとる本社の制度に合わせて、フォーマルな制度上は年1回としている<sup>12</sup>。これらの点は、「MAG」の基本的な制度内容を日本法人の人事制度に反映させたものといえる。

しかし、これら以外の点で、日本法人が改定しようとする賃金評価制度の内容は、本社が現地法人に適用しようとする「MAG」の制度の内容と異なる側面をもっていた。すでに指摘したように、本社は、「MAG」の制度をB社グループの共通の制度とする方針を立てている。とはいえ、本社は、現地法人の「MAG」の制度に関して、本社の制度との細かな内容の相違については原則として認める姿勢をとっていた。しかし、日本法人があらたに導入しようとしていた賃金評価制度の内容は、本社が考える「MAG」の制度とは基本的に異なる点をもっていた。そのために、日本法人の制度の設計をめぐり、本社と日本法人の間で実質的な協議がおこなわれている。

---

<sup>12</sup> ただし、日本法人は、半年たった時点で上司と部下とが目標について話し合う中間面接の制度をもうけ、必要に応じて年度の目標を修正させることで、状況の変化に合わせた柔軟な目標設定をはかっている。



第1に、本社においては、業績考課のために二次考課者をおかず、考課権のある直属の上司と被考課者の間で合意にいたった考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される。日本法人においても、二次考課者をおいていない。しかし、すでに指摘したように、考課者の上司が考課結果の妥当性を判断し、必要に応じて再度の考課を考課者におこなわせる仕組みがもうけられている。こうした仕組みは、本社にはない日本法人独自の制度である。

この点に関して、日本法人は、当初、考課者の上司が二次考課を行う制度の導入を計画していた。というのも、考課者の評価基準は、考課者により厳しかったり甘かったりといったバラつきがある。日本法人は、以前から業績考課をおこなっており、そうした問題点の存在を十分に把握していた。そのため、従来から、考課者の上司が二次考課を行う仕組みを導入していた。それゆえ、「MAG」制度というかたちで、業績考課の制度を改定するにあたって、二次考課の仕組みを存続させようとしたのである。

しかし、本社は、目標面接を直接おこなわない考課者の上司では公正な考課をおこなえないという考えから、二次考課の制度の導入を認めなかった。本社の考えによれば、被考課者と面接をおこなわない二次考課者に考課をさせることは、「従業員と上司がお互いに合意する話し合いに基づいた制度」という制度の基本的な考え方に矛盾するものであった。そこで、日本法人は、二次考課者をおくかわりに、考課者の上司に考課の承認を与える制度をもうけ、一次考課者の評価に偏りがある場合には、考課者の上司の指示により、再度、考課者が考課をしない仕組みとした。それにより、考課者による評価のバラツキの問題を軽減しようとしている。

第2に、日本法人では、B社グループの方針にあわせて、考課制度を「MAG」と呼称している。しかし、日本法人の「MAG」の制度は、上で説明したように、「コンピタシー」というアイデアを利用した行動能力考課制度を重要な構成要素としている。こうした行動能力考課制度は、日本法人が独自に設計し導入したものである。また、これと関連して、①非管理職の昇格の基準に業績考課の結果を利用せず、行動能力考課の結果のみを利用することや、②管理職の昇格の基準に、業績考課の結果だけでなく行動能力考課の結果も反映させること、③非管理職の賞与や昇給に、業績考課の結果とともに行動能力考課の結果も反映させることは、本社にない日本法人の制度となっている。

この点に関して、本社は、とくに非管理職の昇給や賞与に行動能力考課の結果を反映させることについて、当初、許可をあたえようとしなかった。本社は、「MAG」の制度に関して、あくまで業績考課の結果のみを処遇に反映させることを考えていた。

これに対し、日本法人は、従来から職能資格制度のもと行動能力考課の結果を反映させる昇給がおこなわれており、昇給や賞与に業績考課の結果のみを反映させることは、従来の慣行をあまりに大きくかえるものと考えた。また、日本法人では、同業他社と比べ採用力が必ずしも高くないこともあり、主要職種であるMRをふくめ、基本的に新卒

者を採用して社内で育成する方針をとっている。そのため、とくに非管理職については、社員に技能形成へのインセンティブを与えるうえで、行動能力考課を処遇に反映させる仕組みがぜひ必要と考えられた。

そして、日本法人が、本社の当初の方針をかえさせ、行動能力考課の結果を処遇に反映させる仕組みを導入するためには、その必要性を本社に対し納得的に説明する必要がある。また、その過程で、日本が独自に導入しようとしている「コンピタンス」にもとづく行動能力考課制度の具体的な内容を本社に説明して理解させる必要がある。

ところで、労働組合にとっては、直接の交渉や協議の相手はあくまで日本法人の経営である。しかし、すでにみたように、日本法人の経営に関する権限は、一定の範囲で本社の判断や経営方針による制約をうけている。日本法人内で合意にいたった事項については、日本法人が、日本の労使の意見を代表するかたちで本社に対し報告し、本社の許可を受ける必要がある。そうした局面では、日本法人の経営が、労働組合および組合員の意見や利害を本社に対して代弁する役割をはたすかたちとなる。

しかし、日本法人のトップ・マネジメントにとり、日本法人の労使で合意にいたった事項について、本社の意向をかえた形で本社に対し主張することは必ずしも容易でない。というのも、日本法人のトップ・マネジメント層は、日本法人の経営に直接の責任をおう。また、日本法人は、日本の製品市場や労働市場、社内の人材の状況などについて、本社より詳細で確実な知識をもつ。そうした事実は、本社に対する日本法人の発言力を支えている。とはいえ、フォーマルな指揮命令関係において、日本法人の経営は、本社のトップ・マネジメントから経営に関して指示を受ける立場にある。また、本社は、日本法人のトップ・マネジメントの人事権をフォーマルにもまた実質的にも握っているためである。

そこで、労働組合は、2001年8月、労使合意のもと、日本法人の人事本部のメンバーに同行するかたちで本社におもむき、人事本部とともに、日本法人が導入しようとしている行動能力考課制度について説明をおこなっている。その際、労働組合は、本社の経営者に対し、「コンピタンス」のアイデアにもとづく行動能力考課制度の導入と、その考課結果の処遇への反映は、日本法人の労働者が望んでいるものであることを主張している。

このような労使による本社訪問の結果、本社は、行動能力考課制度を導入することについて基本的な同意をあたえた。とりわけ労働組合が、日本法人の労働者の意見を直接代表する立場から、日本法人において行動能力考課の結果を処遇に反映させる仕組みが必要であることを主張したことは、本社に対し、日本法人における行動能力考課制度の導入を認めさせるうえで重要な役割を果たしたとされる。その後、2001年11月には、本社の人事部門が定期的に日本法人を訪問する機会を利用して、行動能力考課制度の内容についてより詳しい説明をおこない、最終的に制度導入について本社の承認をえてい

る。また、本社とは、非管理職について、行動能力考課の結果を昇給や賞与にどのように反映のさせ方についても協議された。そして、最終的に、行動能力考課の結果と業績考課の結果を 5 : 5 の比重で非管理職の昇給や年度末の業績賞与に反映させるということで本社の承認をえている。

以上のような過程をへたため、人事制度のうち、早い段階で本社の承認をえた管理職の資格制度と行動能力考課制度、賃金制度のみが 2001 年 7 月にまず導入された。非管理職の賃金評価制度については、とりわけ「コンピタンシー」のアイデアにもとづく行動能力考課の結果を非管理職の賃金に反映させる点について本社が当初認めない方針を示したため、これについて日本法人の労使間での検討がかさねられた。その結果、日本法人の労使としてそうした制度の導入を本社に認めさせる方針で合意し、2001 年 8 月には、人事本部長以下の人事本部メンバーと組合本部役員とで本社をおとずれ、本社の人事部門に対し、日本法人が導入しようとしている行動能力考課制度の内容やその合理性について説明をおこなった。これをうけて、労働組合は 2001 年 12 月 16 日に中央執行委員会として人事制度を正式に承認し、同年 12 月 25 日にひらかれた「人事制度検討委員会」で会社側に対し制度の承認の意思をつたえた。以上のような過程を経て、2002 年 1 月に、管理職および非管理職を対象とするあたらしい人事制度が完全に導入されるにいたっている。

以上では、B 社日本法人の賃金評価制度の改訂をめぐり、本社と日本法人および日本法人の労使の間でおこなわれた協議や交渉のプロセスを分析した。

B 社では、1990 年台後半以降、日本法人に内在する課題を解決するため、既存の賃金評価制度の改定を労使で検討していた。その過程で、ドイツにある本社から、業績考課制度を中心とする賃金評価制度の導入が求められた。しかし、本社が導入をもとめた賃金評価制度は、①行動能力考課の結果を毎年の昇給に反映させない点、②二次考課者をおかず、考課権をもつ上司と部下の間で合意した考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される点など、日本法人の労使が導入を検討してきた賃金評価制度の内容とは、異質な側面をもっていた。

そのため、日本法人は、そうした制度の導入をめぐり労使協議を行うとともに、労使で本社を訪問し、本社が当初導入させようとした賃金評価制度を修正するかたちでの制度の導入を要求し実現させている。その結果、第 1 に、「コンピタンシー」に基づく行動能力考課制度が導入されるとともに、その考課結果を昇給や賞与に反映させる仕組みがもうけられた。日本法人の労使は、それにより行動能力に対する処遇をおこない、社員への技能向上へのインセンティブの確保をはかろうとしている。第 2 に、二次考課者をおくかわりに、考課者の上司に考課の承認を与える制度をもうけ、一次考課者の評価に偏りがある場合には、考課者の上司の指示により、再度、考課者が考課をしないおす制度がもうけられた。そこには、特に、社員の行動能力や業績に対する公正な評価と処遇

を実現しようとする労働組合の意図が反映されている。

## 第6節 むすび

本章では、外資系製薬業B社を事例に、日本法人の賃金評価制度の改訂をめぐり、本社と日本法人および日本法人の労使の間でおこなわれた協議や交渉のプロセスに焦点をあてつつ、外資系企業における労使関係の実態の分析をこころみた。本章での事実発見をまとめると以下のようなになる。

1. 日本法人は、外資系グループの子会社として、本社による管理のもとにある。すなわち、(1) 本社は、日本法人の役員や上層マネージャーの人事権をにぎっている。また、(2) 日本法人の研究開発の役割は、グローバルな研究体制のなかに位置づけられている。さらに、(3) 本社は、日本法人の経営計画の策定にかかわり、日本法人の人件費や要員数の決定についてもふかく関与している。本社は、近年、B社グループの現地法人の経営に対する関与をさらに強めつつあり、その一環として、日本法人に対しグループ共通の賃金評価制度の導入をもとめている。

2. 日本法人の現在の賃金評価制度は、「職責」・「役割」にもとづく資格制度、「コンピタンシー」のアイデアをとり入れた行動能力考課制度、上司と部下の面接を通じて個人の目標を設定しその達成度を考課する業績考課制度を構成要素としている。そして、管理職については、行動能力考課と業績考課の結果が昇格および昇給、賞与に反映される。非管理職については、行動能力考課が昇格に、行動能力考課および業績考課の結果が昇給や賞与に反映される仕組みとなっている。

3. このような賃金評価制度の導入をめぐっては、本社と日本法人および日本法人の労使の間で協議や交渉がおこなわれている。そのプロセスと論点を要約すると、以下のようなになる。(1) B社日本法人では、1990年台後半以降、日本法人に内在する課題を解決するため、既存の賃金評価制度の改定を労使で検討していた。その過程で、本社から、業績考課制度を中心とする賃金評価制度の導入が求められた。(2) しかし、本社が導入をもとめた賃金評価制度は、①行動能力考課の結果を毎年の昇給に反映させない点、②二次考課者をおかず、考課権をもつ上司と部下の間で合意した考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される点など、日本法人の労使が導入を検討してきた賃金評価制度の内容とは、異質な側面をもっていた。(3) そのため、日本法人は、そうした制度の導入をめぐり労使協議を行うとともに、労使で本社を訪問し、本社が当初導入させようとした賃金評価制度を修正するかたちでの制度の導入を要求し実現させている。(4) その結果、①「コンピタンシー」に基づく行動能力考課制度が導入されるとともに、その考課結果を昇給や賞与に反映させる仕組みがもうけられた。日本法人の労

使は、それにより行動能力に対する処遇をおこない、社員への技能向上へのインセンティブを確保はかろうとしている。②二次考課者をおくかわりに、考課者の上司に考課の承認を与える制度をもうけ、一次考課者の評価に偏りがある場合には、考課者の上司の指示により、再度、考課者が考課をしない制度がもうけられた。そこには、とくに、社員の行動能力や業績に対する公正な評価と処遇を実現しようとする労働組合の意図が反映されている。



## 第4章

### 外資系グループ子会社としての日本法人における雇用慣行

#### イギリス系製薬メーカーC社の事例<sup>1</sup>

##### 第1節 はじめに

C社日本法人は、イギリスに本社をおくC社グループの日本法人である。C社日本法人は、ともにイギリスに本社をおく製薬会社A社グループとB社グループが合併しC社グループとなったのを受けて、2001年4月に、それぞれの日本法人が合併して設立されている。資本金約20億円。C社グループと日本の大手化学工業が、それぞれ株式の85%と15%を所有する。現在、日本を市場として、抗ウイルス剤や呼吸器系用剤、抗潰瘍剤などを中心とする医薬品の販売をおこなっている。そのために、国内に、約50の支店および営業所をもつ。2002年度の売上高は約1450億円であった。また、C社日本法人は研究開発の機能をもち、国内にある研究所では、C社グループ全体に貢献するような基礎研究や、日本市場向けの医薬品開発のための研究がおこなわれている。このほか、日本市場向けの医薬品製造のため、国内に工場をもつ。

2002年7月現在の従業員数は、約3,000名。部門別の要員構成を示すと、営業部門に2,000名強、家庭用一般薬部門に約100名、開発部門に約500名、研究部門に約100名、生産部門に約200名となっている。C社日本法人は、要員構成において、営業部門の比重が大きいといえる。なお、営業部門のうち、MRの要員は約1,350名である。

C社日本法人は、C社グループの子会社として、トップ・マネージメントの人事や経営計画の設定に関して、親会社にあたるC社グループの管理のもとにある。とはいえ、具体的な目標の設定や予算の策定、人事制度の設計や運用に関しては、日本法人に、一定の裁量があたえられてもいる。そして、C社日本法人を組織化する労働組合は、そうした裁量の範囲で、組合員の利害を代弁すべく経営と協議交渉をおこなっている。このような状況は、他の外資系企業の日本法人にも共通するものとかんがえられる。この章では、C社日本法人の労使関係について事例研究をおこなうことで、外資系企業の子会社としての日本法人における労使関係の実態をあきらかにしてみたい。

そのために、以下では、とくに、①コーポレート・ガバナンス、とくにトップ・マネージメントの人事と、C社日本法人の業績目標の設定、②主要職種であるMR職の採用管理、③

---

<sup>1</sup>本章の記述は2001年12月から2002年7月までにかけて、C社日本法人の会社人事部門および労働組合に対し実施した4回のヒアリング調査の結果に主に基づくものである。また、2004年12月に会社人事部門ならびに労働組合の関係者に本章の草稿をお読み頂き、ヒアリング調査時からあとの経営体制ならびに人事労務管理の変化についてご指摘いただいたうえで、本章の記述に反映した。

人事制度、とくに資格制度および賃金制度、④労使関係、とくに賃金水準や人事制度、雇用保障に関する労使間の協議や交渉、といった項目に焦点をあてて事例の分析をすすめることにする。

## 第2節 コーポレート・ガバナンス

C社日本法人は、C社グループの子会社として、親会社にあたるC社グループから、トップ・マネージメントの人事や業績目標の設定をつうじ一定の管理をうけている。以下では、まずこの点を実態に即してあきらかにするため、①C社日本法人のトップ・マネージメントの人事権と、②C社日本法人の業績目標の策定に関する裁量の範囲について、みることにする。なお、①に関しては、あわせてトップ・マネージメントのキャリアの実態についてもあきらかにすることとしたい。

### 1 トップ・マネージメント層の人事

#### (1) トップ・マネージメントの人事権

C社日本法人のトップ・マネージメント層の人事に関しては、C社グループ内の上位組織が一定の関与をおこなっている。C社グループは、全世界の現地法人を「ヨーロッパ」、「アメリカ」、「日本」、「インターナショナル」の4つのエリアにわけている。C社日本法人の社長は、日本エリアのトップをかねており、C社グループによって任命される。また、C社の日本法人の本部長については、C社日本法人の人事部門が本部長の候補者に対して面接を行い、日本法人の社長が任命する。

このように、C社グループは、日本法人の社長の任命には関与するものの、その他の役員の人選については実質的に日本法人にゆだねている。また、部長より下位のポジションについては、日本法人各部門の本部長が実質的な任命の権限をもっている<sup>2</sup>。

#### (2) トップ・マネージメント層のキャリア

第4-2-1表は、C社日本法人のトップ・マネージメント層のキャリアをあきらかにするため、常勤役員（監査役を除く）について、それぞれの国籍とこれまでの経歴の概略をしめたものである。役員層としてはこのほかに、非常勤の外国籍の会長と、非常勤の日本国

---

<sup>2</sup>人選や評価については、実質的に人選をおこなうポジションのさらにひとつ上位のポジションないし組織が最終的な権限をもつ仕組みとなっている。したがって、本部長については、社長がまず人選や査定をおこない、さらにその人選や査定には、社長のひとつ上位の機関であるC社グループの日本リージョン担当の人事部門もかわる。同様にして、部長の人選や査定については、本部長がおこなった後に、そのひとつ上位のポジションにあたる社長がそれを承認してフォーマルに確定される。そのため、原則として、C社グループが部長の人選や査定にかかわることはない。

籍の取締役2名、監査役3名（1名が外国籍、2名が日本国籍）がいる。

トップ・マネージメント層のキャリアの特徴としては、第1に、役員層に外国籍の人材が配置されていることがあげられる。表に示した常勤役員のうち、代表取締役社長はC社グループが任命した外国籍の人材である。また、取締役のうちの1名も外国籍の人材である。これら外国籍の役員の人事は、C社グループが主導権をもっておこなう。こうした国際的な人材の活用を、C社グループは現地法人のトップ・マネージメントのポジションをうめたり、また現地法人のトップを経験させることによってC社グループの経営層を育成したりする目的で実施している。

第4-2-1表 トップ・マネージメント層（常勤役員）のキャリア

	ポジション	国籍	キャリア
A	代表取締役社長	外国籍	C社グループが任命。他の外資系製薬会社の出身。
B	専務	日本	中途採用ののち役員に昇進
C	取締役	日本	日本国籍の親会社から役員として派遣（常勤）
D	取締役	日本	「生え抜き」で役員に昇進（工場長）
E	取締役	日本	中途採用（金融業から財務へ）ののち役員に昇進
F	取締役	日本	中途採用（異業種から）ののち役員に昇進
G	取締役	日本	中途採用（外資系製薬業から）ののち役員に昇進
H	取締役	外国籍	C社グループから派遣

資料出所：C社人事本部長への聞き取り調査によりえた情報をもとに作成

第2に、日本国籍の人材については、ほとんどが、本部長や部長などの管理的ポジションに中途採用されたのちに役員に昇進している。表に示したように、常勤役員のうち、一般社員として採用されて社内でのキャリアをあゆみ、役員層へと昇進してきたいわば「はえぬき」の者は1名のみである。そして、日本国籍の常勤役員のうち、C社日本法人の資本を15%所有する日本の大手化学企業から1名が派遣されているのをのぞくと、他の4名は、部長などとして中途採用されたのち役員に昇進している<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> 外資系企業では、転職をつうじて経営者や上級の管理職としてのキャリアを企業横断的にあゆむ機会が開かれている。そうした人材の紹介を斡旋し、転職を仲介する業者も複数存在する。C社日本法人についても、人事本部に対して、日常的にそうした業者の営業活動がおこなわれている。また、業者が、トップ・マネージメント層に対し個別に接触をおこない転職をすすめることもある。C社日本法人のトップ・マネージメントにとり、他社へ転職することでキャリア形成をおこなうことは選択肢のひとつとなりうる。

このように、C社日本法人におけるトップ・マネジメント層のキャリアの特徴としては、①代表取締役社長をはじめとする役員に、C社グループが人選した外国籍の役員が配置されていること、②日本国籍の役員については、ほとんどが、本部長や部長などの管理的ポジションに中途採用された者が昇進により配置されていることなどの特徴をもつ。

## 2 本社による日本法人の業績管理

C社日本法人の業績目標や予算計画は、C社グループと日本法人のあいだで決められる。C社グループが管理する主要な業績指標としては、①売上高（販売にかかわるリベートを差し引いたもの）と、②それから経費を差し引いた営業利益、③さらに税を引いた税引き後営業利益の3つがある。これらについて、日本法人は、C社グループとの話し合いにもとづき各年度の目標を決める。その目標を達成することが、日本法人の主要な経営課題となる。

こうした様々な目標のなかでも、営業利益に関する目標を達成することがC社日本法人にとって最大の課題とされている。というのも、日本法人は、医薬品の原末をC社グループから仕入れて、製品に加工し、それを日本市場で販売する。そのため、日本法人の営業利益があがればC社グループの利益がその分拡大する。したがって、C社グループ全体の利益という観点からは、日本法人の経営指標のうち、経費や税を引いたあとの利益がとりわけ重要な指標となる。

もちろん、以上の3つの指標以外にも、より具体的な項目について、各年度の日本法人の経営計画が立てられる。売上高にかんする目標についても、製品ごとに売上目標額が計画される。経費に関しては、C社グループから、例えば「経費の伸びを売上高の伸び以下にせよ」というかたちでシンプルなガイドラインが示される。そうしたガイドラインを前提として、日本法人内で、営業経費や人件費に関する計画が立てられる<sup>4</sup>。それをもとに、日本法人とC社グループの担当部門とのあいだで話し合いや調整がおこなわれ、最終的にC社グループの承認をうけるかたちとなる。経費のうち半分程度をしめる人件費に関しては、C社グループに対して、日本法人の人件費総額と総要員数のほか部門ごとの人件費や要員数などの計画が報告されたのち、C社グループとの協議を経て承認される。

以上のように、C社グループは日本法人の経営計画の策定にかかわり、日本法人の業績を管理している。C社グループからは、日本法人に対して、売上高や営業利益に関する年度ごとの業績目標があたえられる。とくに営業利益に関する目標を達成することは、日本法人にかされた最大の課題とされる。経費に関しては、C社グループから「経費の伸びを売上高の伸び以下にせよ」といったかたちでシンプルなガイドラインが示される。そして、その範囲内の諸経費の予算の決定については、日本法人に裁量があたえられている。人件費に関し

---

<sup>4</sup> 人件費は、経費予算の約半分をしめている。

ては、C社グループに対し、人件費総額や総要員数のほか、部門ごとの人件費や要員数などの計画が報告される。しかし、上記のような経費に関するガイドラインがまもられるかぎり、これらの計画の策定は、実質的には、日本法人の裁量に任されている。

C社日本法人の経営と人事労務管理の基本的な枠組みに関して、ここまでの事実発見を要約すると、第1に、トップ・マネジメント層のキャリアに関して、①C社グループは、C社日本法人の社長の任命を通じて、C社日本法人のトップ・マネジメントの人事に関与している。②その結果、代表取締役社長および次期社長候補となりうる役員に、C社グループが人選した外国籍の役員が配置されている。日本国籍の役員については、ほとんどが部長などの管理的ポジションに中途採用された者が昇進により配置されている。

第2に、C社グループは日本法人の経営計画の策定にかかわり、日本法人の業績を管理している。C社グループからは、日本法人に対して、売上高や営業利益に関する年度ごとの業績目標があたえられる。とくに営業利益に関する目標を達成することは、日本法人にかされた最大の課題とされる。経費に関しては「経費の伸びを売上高の伸び以下にせよ」といったシンプルなガイドラインが示される。そして、こうした経費に関するガイドラインがまもられるかぎり、日本法人の人件費や要員数に関する計画の実質的な策定は、日本法人の裁量にまかされている。

### 第3節 MRの採用管理

C社日本法人の中心的な職種であるMRについてみると、現在、日本法人は、中途採用を主体とした採用をおこなっている。というのも、日本法人は、現在、新薬を日本市場へ積極的に投入している。一般に、製薬業において売上をあげるためには、MRが医者など医療関係者のもとへ訪問し製品について説明する機会を増やすことが有効な手段となる。とくに、新しい薬品の投入により売上を拡大しようとする際には、新薬の医療関係者への認知度を高めるため、MRによる訪問活動の重要性は高まる。そこで、C社日本法人は、新薬の投入による売上を伸ばすため、1,350名を目標として、MRの増員をはかっている。その際、日本法人は、採用後すぐに医療関係者への情報提供の活動に従事できるMRの人材を中途採用で採用している。その結果、2001年度は、新卒採用のMRが約40名弱であるのに対して、中途採用のMRは約80名であった。2002年度も、新卒者の3倍程度のMRを中途採用者として採用している。採用の対象としては、ある程度経験があり、しかも人件費が相対的に低い30歳前後の年齢層が主となっている。

一般に、MRは、他の職種と比べて企業間の移動が多い。その背景としては、第1に、MR職には業界資格があるため、中途採用の際に技能評価がしやすいこと、第2に、MRの需要は新製品の有無に依存している。そのため新製品がない企業は、MRを削減したり、MRの賞与を減らしたりしている。また、MRとしての役割が最も発揮できる、新製品を売り込む



仕事ができないのでは、MR 自身も仕事にやりがいをもちづらい。そのため、新製品が減っている企業から新製品が増えている企業へと、MR の移動がおこなわれる傾向にあること、第 3 に、外資系の製薬会社を中心に、MR の中途採用が広くおこなわれていることなどがあげられる。およそ以上のような理由から、MR 職種において企業間の移動は一般的である。C 社の MR についても、同業他社への転職が一般的におこなわれている。そのため、転職にした MR の後任をうめるためにも、ある程度の経験をつんだ MR を中途採用により採用することが必要となっている。

C 社日本法人が、MR を中途で採用する際には、まず、経験や能力をもとに該当する資格等級を決める。そのうえで、同じ資格等級の社員比較し、同じような経験や能力の水準の社員にあわせて基本給の額をきめている。経験や能力の水準を反映する指標として、前職での給与水準も参考にされる。MR としての技能は、ある程度、経験年数との相関があるため、結果として採用時の年齢と基本給の額とは相関している。とはいえ、採用に際しては、あくまで経験や能力を基準に資格等級や基本給の額をきめている。そのため、同じ年齢で採用した者でも、採用時の基本給の水準にはバラつきがある。

以上のように、C 社日本法人では、新薬の医療関係者への認知度を高め、売上高をあげるうえで、ある程度の経験をつんだ MR の中途採用をふやしている。その結果、現在の採用数では、MR の新規採用者のうち、新卒採用者よりも中途採用者の比重が高くなっている。

とはいえ、C 社日本法人は、新卒者の採用も中途採用と平行しておこなっている<sup>5</sup>。その理由としては、新卒の就職市場が買い手市場となっていることや、C 社日本法人の認知度が高まってきていること、外資系企業への就職への抵抗感が弱まってきていることなどから、質の高い人材を新卒者として採用することが可能となってきたことがあげられる。C 社日本法人は、中長期的に MR の質を高めて営業力を強めるうえで、ある程度の規模で新卒採用をつづけることを採用活動の方針としている。

まとめると、C 社日本法人では、新薬の医療関係者への認知度を高め、売上高をあげるうえで、中途採用者を主体とした採用をおこなっている。ただし、中長期的に MR の質を高めて営業力を強化するうえで、それと平行して、新卒採用をある程度の規模で続ける方針をとっている。

---

<sup>5</sup> MR の新卒採用者は、人事本部のプログラムにもとづき、2 週間の新人研修を経験したのち、営業部門の能力開発部が実施する合宿研修と、先輩 MR への同行研修を 6 ヶ月にわたって受ける。その後、正式に部門に配属される仕組みとなっている。

## 第4節 人事制度の概要

C社日本法人の人事制度は、C社グループから示された人事制度の枠組みを基本として、それを必要に応じて修正するかたちで設計されている。以下で説明するような、資格制度やそれに対応した賃金制度の基本的な枠組みは、C社グループ共通のものである。しかし、資格等級にあたる「ジョブ・グレード」の具体的な資格基準や、資格等級の賃金への具体的な反映のさせ方は、日本法人の設計によるところが大きい<sup>6</sup>。人事制度の概要はC社グループに報告している。とはいえ、人事制度の詳細な設計や運用については、日本法人の裁量に大きくまかされている。以下では、C社日本法人の人事制度のうち、とくに資格制度と賃金制度についてみていくことにしたい。

### 1 資格制度

C社日本法人は、管理職および非管理職に対し、「ジョブ・グレード」と呼称される資格制度を適用している。

管理職のジョブ・グレードは、「各人の職務のジョブサイズに基づき決定される」とされる。ここでいう「ジョブサイズ」とは、職務の経営にとっての重要性をさすとされる。第4-4-1表に示したように、管理職のジョブ・グレードは、「Director」と「Managerial Post」とに大きく分けられる。さらに、「Managerial Post」は、「Management」と「Supervisory Staff」とにわけられている。こうした分類は「ジョブ・カテゴリー」と呼称されている。ジョブ・グレードとしては、「Managerial Post」に、上位から順にMP1～MP5までの5段階がある。そして、さらに、MP1～MP3までが「Management」、MP4とMP5が「Supervisory Staff」に分類される。

---

<sup>6</sup> このほか、日本法人の賃金制度の本社との大きな違いとしては、賞与の制度があげられる。C社日本法人では、日本企業の慣行にあわせて、夏季と冬季に基本給の数か月分の賞与を支払っている。しかし、C社グループではそのような制度はない。

第4-4-1表 管理職の資格等級制度

ジョブ・カテゴリー		ジョブ・グレード	職務例
Director			本部長
Managerial Post	Management	MP1	支店長（大規模な支店）
		MP2	部長（大規模な部）、支店長
		MP3	部長、営業所長（大規模な営業所）
	Supervisory Staff	MP4	営業所長、課長／出張所長（大規模な課／出張所）
		MP5	課長、出張所長

資料出所：C社日本法人の人事本部よりえた文書資料をもとに作成

こうしたジョブ・グレードはポジションと対応している。「Director」が本部長、MP1が大規模な支店の支店長、MP2が支店長や大規模な部の部長、MP3が部長や大規模な営業所の営業所長、MP4が営業所長や大規模な課の課長、大規模な出張所の出張所長、MP5が課長や出張所長に相当するとされる。なお、支店、営業所、出張所は、営業部門の組織の単位であり、支店長は部、出張所は課におよそ相当する。営業所はその中間に位置づけられている。

非管理職のジョブ・グレードは、「スキル、能力及び過去数年間の評価結果に基づき決定される」とされる。第4-4-2表に示したように、非管理職は、すべて「General Staff」というジョブ・カテゴリーに分類される。この「General Staff」は、「Adm. Et Exe., MR」と「Operative」に分けられる。ジョブ・グレードとしては、「General Staff」に、上位から順にGS1～GS4までの4段階がある。そして、GS1～GS3までが「Adm. Et Exe., MR」、GS4が「Operative」に分類される。各ジョブ・グレードの職務の例としては、GS1では「チーム・リーダー／係長」、GS2では「専門判断裁量職」、GS3では「専門判断裁量職に準じる職務」、GS4では「オペレーター／アシスト」があげられる。

第4-4-2表 非管理職の資格等級制度

ジョブ・カテゴリー		ジョブ・グレード	職務例
General Staff	Adm. Et	GS1	チーム・リーダー／係長
	Exe., MR	GS2	専門判断裁量職
		GS3	専門判断裁量職に準じる職務
	Operative	GS4	オペレーター／アシスタント

資料出所：C社日本法人の人事本部よりえた文書資料をもとに作成

各ジョブ・グレードに対応する技能水準のおよその目安としては、GS2が上司や同僚による手助けなしに自らの職務をこなせるレベル、GS1はさらに同僚を手助けしたり、管理者である上司を補佐したりするレベル、GS3は上司や同僚の手助けをうけつつ自らの職務をこなすレベル、GS4は定型的な職務を指示どおりにおこなうレベルとされる。

## 2 賃金制度

C社日本法人の賃金は、基本給と諸手当<sup>7</sup>からなる月次給与と、賞与から構成される。以下では、賃金の主要な構成要素である基本給と賞与の制度について、説明することにした。

### (1) 基本給の制度

基本給は、上で説明したジョブ・グレードに対応している。非管理職の例では、GS1～GS4までの各ジョブ・グレードにそれぞれ幅をもった基本給の額が対応づけられている。各グレードの基本給の平均額は、ミッド・ポイントと呼ばれ、民間の給与調査会社からえた市場賃金に関する情報を参考にしつつ決定される。そして、このミッド・ポイントから上下に一定の割合だけ離れた額を各ジョブ・グレードの上限額と下限額としている。この上限額と下限額の範囲はレンジと呼称される。例えば、GS2では、ミッド・ポイントから上下に20%ずつ離れた額の範囲が、基本給のレンジとなる。

昇給は、管理職については、個人業績に対する考課の結果を反映させている。非管理職の昇給は、個人業績に対する考課<sup>8</sup>の結果と、コンピテンシーと呼ばれる行動能力考課の結果を5対5の割合で反映させている。昇給は原則として年1回おこなわれるほか、年度中に仕事

<sup>7</sup> 諸手当としては、超過勤務手当（非管理職対象）、通勤手当、単身赴任手当がある。

<sup>8</sup> 個人業績の考課は、毎年1月におこなわれる。非管理職については、課長が第1次考課者、部長が第2次考課者となる。第2次考課は相対評価であり、部の平均が標準の評価に相当するC評価になるようにしている。C社日本法人では、目標管理制度がもうけられており、1月に上司との話し合いにもとづき、年間の個人目標が設定される。そして、その目標の達成度が個人業績として評価される。

内容が変わった場合にもおこなわれる。

## (2) 賞与制度

賞与としては、固定賞与と業績賞与とがある。固定賞与は、基本給に連動した賞与であり、管理職に対しては夏と冬に各 1.5 か月分の計 3 か月分、非管理職に対しては夏と冬に各 2 か月分の計 4 か月分がそれぞれ毎年支払われる。業績賞与は、会社業績および個人業績に連動した部分である。例年、3 月末に支払われる。

業績賞与としては、営業利益が年度の目標を 100%達成した場合に、標準的な成績をあげた社員に対し、上級管理職の場合は基本給の 4 か月分、管理職および非管理職には基本給の 3 か月分が支払われる。すなわち、C社日本法人の営業利益が年度目標を 100%達成したとすると、管理職では、「期待通りの成果をあげた」という標準的な評価（C評価）を受けた者に対して基本給の 4 か月分の業績賞与が支払われる。管理職および非管理職では、「期待通りの成果をあげた」という標準的な評価（C評価）を受けた者に対して基本給の 3 か月分の業績賞与が支払われる仕組みとなっている。

第 4 - 4 - 3 表 賞与の支払月数の概要（営業利益の目標を 100%達成した場合）

	固定賞与		業績賞与の支払月数	
	夏季	冬季		
上級 管理職	1.5 ヶ月 分	1.5 ヶ月 分	最高	6.0 ヶ月分
			標準	4.0 ヶ月分
			最低	0 ヶ月分
管理職 および 非管理 職	2.0 ヶ月 分	2.0 ヶ月 分	最高	6.0 ヶ月分
			標準	3.0 ヶ月分
			最低	0 ヶ月分

資料出所：C社日本法人の人事本部よりえた文書資料をもとに作成

同じ営業利益の条件で、上級管理職では、「はるかに期待を上回る成果を上げた」という最も高い評価（A～Eまである評価のうちのA評価）では 8 か月分、「全く期待された評価を上げられなかった」という最低の評価（E評価）で 0 か月分が、業績賞与として支払われる。非管理職では、「はるかに期待を上回る成果を上げた」という最も高い評価（A～Eまである評価のうちのA評価）で 6 か月分、「全く期待された評価を上げられなかった」という最低の評価（E評価）で 0 か月分が、業績賞与として支払われる。したがって、営業利益が年度目標を 100%達成した場合の年間の賞与は、固定賞与部分もあわせると、管理職では最



高で 9 か月分、最低で 3 か月分、非管理職では最高で 10 か月分、最低で 4 か月分支払われる仕組みとなっている。

ただし、以上は、日本法人の営業利益が年度目標を 100%達成した場合の賞与額である。業績賞与の標準の支給月数は、営業利益に関する目標の達成度に応じて増減する。そして、目標の達成度が 1%異なるごとに、目標を 100%達成したときの支給月数に対して 2%増減する仕組みとなっている。例えば、目標の達成度が 99%であった場合には、業績賞与の支給月数は、100%達成した場合よりも 2%ポイント分へり、上級管理職層では  $4.0 \text{ か月分} \times 0.98 = 3.92 \text{ か月分}$ 、管理職および非管理職では  $3.0 \text{ か月分} \times 0.98 = 2.94 \text{ か月分}$  となる。また、例えば、会社業績の目標達成度が 105%であった場合には、業績目標を 100%達成した場合よりも 10%ポイント分ふえ、上級管理職層では  $4.0 \text{ か月分} \times 1.10 = 4.40 \text{ か月分}$ 、管理職および非管理職では  $3.0 \text{ か月分} \times 1.10 = 3.30 \text{ か月分}$  となる。ただし、上級管理職および管理職にかぎり、標準の支給月数の最大値は、6.0 か月分までという上限がある。

以上のように、C社日本法人は、管理職および非管理職に対して資格制度を適用している。基本給は、その資格等級にあたるジョブ・グレードに対応したものとなる。ただし、各ジョブ・グレードに対応する基本給の額は一定の幅をもつ。また、各ジョブ・グレードの基本給の平均額は職種ごとの市場相場を参考にして決められている。賞与としては、基本給に連動した固定部分と会社業績および個人成績に連動した業績賞与とがある。これらの制度は、C社グループの制度の枠組みを基本としつつ、日本法人の裁量により日本の人事慣行に合わせて設計されている。

## 第 5 節 労使関係

### 1 労働組合のプロフィール

C社労働組合は、2001年にC社日本法人がP社とS社の合併により成立するにともない結成された。P社には労働組合が組織化されていなかったため、S社の労働組合の組織を母体として結成されている。当初は、S社とS社労働組合とのあいだで結ばれていた労働協約が継承されていた。その後、2001年3月27日に、C社日本法人とC社労働組合とのあいだであらたな労働協約が締結されている。ユニオンショップ協定は結んでおらず、非管理職を対象に組織化がはかられている。2002年3月16日現在の集計によると、非管理職 2,160 名のうち組合員数は 1,428 名であり、組織率は 66.1%であった<sup>9</sup>。現在、組織率 100%を目標に、支部長を中心として各支部でのオルグ活動がおこなわれている。2002年7月現在のS社出身の組合員は約 450 名であることから、組合員の過半数は会社合併後にC社労働組合に組織

---

<sup>9</sup> ちなみに、2002年1月28日現在の集計結果では、組合員数は 1,387 名で組織率は 64.2%であった。

化されている。

C社労働組合の経営に対する活動は多岐にわたり、賃金や労働時間などの労働条件に関する協議・交渉のほか、人事制度の設計や運用に関しても幅広く協議をおこなっている。以下では、そのなかでもとくにC社労働組合の主要な活動と考えられる、①昇給および一時金に関する労使協議・交渉、②考課制度の運用に関する労使協議、③雇用保障に関する労働組合の取り組みについて、それぞれの内容を紹介することとしたい。

## 2 賃金に関する労使交渉

### (1) 所定内賃金の賃上げに関する交渉

C社労働組合は、毎年度、春闘の時期にあわせて、組合員の基本給の平均昇給額について経営と交渉している。第4-5-1表は2002年の昇給をめぐる労使交渉の経緯の概要を示したものである。

第4-5-1表 2002年度の昇給をめぐる労使交渉の概略

日程	行為主体	要求および回答の内容
2002.03.27	労働組合	組合員の基準内賃金を平均 11,000 円 (3.05%) 増額することを要求
2002.04.08	人事部門	組合員基準内賃金を平均 9,000 円 (2.50%) の増額とすると回答
2002.04.16	労働組合	組合員の基準内賃金を平均 11,000 円 (3.05%) 増額することを要求
2002.05.14	人事部門	組合員の基準内賃金 (37 才モデル) について 10,564 円 (2.60%) の増額をすると回答
2002.05.31	労使	組合員の基準内賃金について平均 9,500 円 (2.64%) 増額とすることで妥結

資料出所：C社日本法人労働組合機関紙をもとに作成

2002年度について労使交渉の経緯をみると、まず労働組合は、3月27日に「組合員について平均賃金を11,000円(3.05%)増額することを要求」(組合機関紙2002年3月27日版「2002年度春闘要求書」)している。これを受けて、経営側は、4月8日付で、人事部門本部長からの回答というかたちで「本年度の消費者物価の上昇はほとんどゼロまたはマイナスであるので、それをベースに検討した結果、組合員平均基準内賃金について9,000円(2.50%)の増額とする」(組合機関紙2002年4月8日版「回答書」)という回答をおこなった。

これに対して、労働組合は、4月16日に、再度、当初の要求と同じく、「組合員について平均賃金を11,000円(3.05%)増額することを要求」(組合機関紙2002年4月16日版「2002年度春闘再要求書」)している。経営側は、これに対し、5月9日付で、「組合員基準内賃金(37才モデル)について10,564円(2.60%)の増額とする」(組合機関紙2002年5月14日版「回答書」)という回答をおこなった。この10,564円という額は、「同業他社の組合員の平均年齢である37歳をモデルとした」(組合機関紙2002年5月14日版「会社側コメント」)額であるとされた。

これを受けて、労働組合は、「37歳モデルでの10,564円(2.60%)という増額は、組合員平均に換算すると9,500円(2.64%)になることを確認しています。前回の回答が組合員平均9,000円(2.50%)であったことから、賃上げの提示額は小幅ながら上昇したことになります」(組合機関紙2002年5月14日版)として、会社側の譲歩に一定の評価をあたえている。そのうえで、「①37歳モデルでの賃上げ回答が実際に現行制度上の各ジョブグレードにおいてどのように反映されるのか、②現行の評価制度およびその運用に改善の余地があるのであれば、組合員の現在の給与水準(ジョブグレードを含む)を見直す必要が無いか、に焦点を絞り」(組合機関紙2002年5月14日版)、執行部と人事部門とのあいだで協議を進めた。

その結果、最終的には、「組合員の基準内平均賃金について9,500円(2.64%)増額とする」(組合機関紙2002年5月31日版「2002年度春闘結果(要約)」)ということで労使の合意が成立している<sup>10</sup>。また、このほか組合側が要求した組合員各人のジョブ・グレードの見直しがおこなわれた結果、非管理職で247名の昇格者が生じた。そのため、それともなう平均賃金額の増額分を加えて考えると、所定内賃金は「組合員平均12,159円(3.38%)」(組合機関紙2002年5月31日版「2002年度春闘結果(要約)」)増額することとなった。

このようにC社労働組合は、組合員の基本給の平均昇給額をめぐり、経営と実質的な交渉をおこなっている。

## (2) 業績賞与に関する協議・交渉

すでに述べたように、業績賞与の原資は、C社日本法人の年度の営業利益額に関する目標の達成度に応じて変動する。そして、非管理職の場合、営業利益の額に関する目標を100%達成した場合に、標準の個人業績の評価をえた者に対して基本給の3か月分の業績賞与が支払われることについて労使の合意が成立している。このような仕組みを前提として、労働組合は、業績賞与の標準支給月数をきめる基準となる営業利益額の水準について、年度の初めに労使協議をおこなっている。

C社日本法人のフォーマルな営業利益に関する目標は、売上高などに関する業績目標とともに、C社グループとC社日本法人とのあいだで12月までには決められる。この過程に、

---

<sup>10</sup> これを受けて、人事部門からは、非管理職層に対して、ジョブ・グレードごとの標準昇給額が平均昇給額から算出して示される。

労働組合がかかわることはない。労働組合の経営への要求は、あくまでC社グループによりあたえられた日本法人の業績目標を前提としておこなわれる。すなわち、労働組合は、C社グループとC社日本法人とのあいだで取り決められた業績目標のうち、営業利益の額に関する目標の妥当性について、日本法人の経営側から説明を受けるにとどまる。

労働組合は、年度の業績が確定されたあとも、標準評価をえた組合員の業績賞与の額をめぐり、業績賞与の標準原資に関する労使交渉をおこなうことがある。その際、労働組合側は、年度始めに立てた営業利益と業績賞与の支払月数との関係に関する取り決めを基本としつつ、営業利益にかかわる予想外の阻害要因なども考慮する形で、支払月数に対する要求を行っている。

例えば、2001年どの場合、労働組合は、年度の業績確定後に、「組合員支給一時金係数は、標準者（C評価）で7.75ヶ月（3月支給分として3.75ヶ月）とする」（組合機関紙2002年2月15日版）ことを要求した。その際、要求の理由として、「合併及び営業活動において主力製品の欠品等にも関わらず、モチベーションを保ち2001年度の業績にいたった経緯を考慮して標準者（C評価）で3.75ヶ月とする」（組合機関紙2002年2月15日版）ことをあげている。

この年度の労使協議の結果としては、年初に合意した業績賞与額と支払月数に関する算定式にもとづき、基本給の3.72ヶ月分を標準の支払月数とすることで労使の合意が成立するにいたった。支払月数の根拠は、年度の営業利益が労使間の目標額に対して112%の達成率であったことから、3.0ヶ月〔営業利益の目標を100%達成した場合の標準評価者への業績賞与の支払月数〕 $\times (1.00 + ((1.12 - 1.00) \times 2)) = 3.72$ ヶ月という式にもとづいている。労働組合の考え方としては、年初に合意をえた算定式による標準支給月数を最低限保証されるべき基準としている。そして、この年度については、労使が年初に合意した算定式に応じた支払月数に相当する業績賞与の支払いが保証されたといえる<sup>11</sup>。

以上のように、C社労働組合は、C社グループとC社日本法人とのあいだで決めた営業利益に関する目標を基本に、賞与に関する労使交渉を進めている。そして業績確定後に、当初は予定しなかった事態が生じた場合に、実際の支払月数をめぐり労使協議をおこなっている。

---

<sup>11</sup> この結果を組合員に伝える組合機関紙では、「年間支給月数を7.72ヶ月（人事評価で標準の評価を受けた場合）とすることで妥結しました。この支給月数は昨年合併時に新会社の人事制度として交渉の結果策定されたマトリクス（営業利益と一時金支給月数との関連を示したテーブル）より計算された数字となっており、本年度については、好業績と相まって結果的に、よい数字を確保できたと考えています。（中略）人事部との事務レベルの協議において、同一評価マークでの支払い月数レンジ幅の下限を守らせた点（C評価の場合、最低3.72ヶ月以上）、事業部別原資配分（支店を含む）に差異を生じさせなかった点など、組合としても大きな前進を勝ち取ることができました」（組合機関紙2002年3月13日版）としている。

### 3 考課制度の運用に関する取り組み

C社労働組合は、業績考課制度の適正な運用を実現するよう、いくつかの取り組みをおこなっている。

取り組みの内容を紹介すると、まず、労働組合は、組合員を対象に、被考課者に対する集合教育をおこなっている。その際には、年度の個人目標を決めるにあたり、目標をフォーマルなものとする合意のサインをする前に、必ず自分の納得のいくまで上司と話し合いをおこなうことや、目標の難易度が自分のジョブ・グレードに通常期待される水準と比べ高いか低いかなどについて上司と合意しておくことなどといった、被考課者として適正な考課を受けるためのポイントを指導している。

また、C社労働組合は、「人事考課制度検討委員会」と呼称される労使の委員会を常設している。委員会には、人事部門から3名前後、組合からは組合委員長以下3名程度の代表者が参加している。この委員会では、考課制度の内容や運用の仕方が検討される。また、労働組合は、この委員会をつうじて、経営に対し考課制度の内容や運用の改善を要求している。

委員会で議題とされ、具体的な成果をあげた検討内容としては、「レビュー・ミーティング」と呼称される上司と部下との面接の実施のための取り組みがあげられる。「レビュー・ミーティング」では、考課者である上司と被考課者のあいだで、個人の業績目標の設定や達成のための具体的課題、年度の業績評価の見通しなどについて話し合われる。この「レビュー・ミーティング」は、制度上、年4回実施することになっている。スケジュールとしては、年初に個人の業績目標の設定、年度途中の2回では各時点での目標の達成度や達成のための課題、年末の第4回目では年度の目標の達成状況や年度の業績評価の見通しについて、それぞれ主として話し合われることになっている。

労働組合は、こうした「レビュー・ミーティング」が実際、適切に実施されているかについて、組合員を対象にアンケート調査を実施している。アンケート調査には、第1次考課者と第2次考課者の名前が記入される。そして、「レビュー・ミーティング」が制度の規定どおり年に4回実施されたかどうかや、上司との話し合いの内容が納得のいくものであったかなどをきいている。自由回答の形式で、考課制度の内容や運用について意見を記入する欄も設けている。労働組合は、アンケート調査の集計結果や自由解答欄に記入された組合員の意見を人事部門に伝えている。

アンケート調査をおこなった初年度には、「レビュー・ミーティング」が制度の規定どおり4回おこなわれないケースが少なくないことがあきらかとなった。そこで、労働組合は、「人事考課制度検討委員会」をつうじ、「レビュー・ミーティング」の実施を徹底させるよう人事本部に要請している。また、「レビュー・ミーティング」を規定どおり実施していない考課者については、人事部門にその名前を伝え「レビュー・ミーティング」をおこなうよう指導させている。



このほか、労働組合は、労使協議をつうじ、人事本部に対し、管理職に対して考課者訓練をおこなうよう要請している。そして、2002年度には、考課者訓練が実際におこなわれている。また、労働組合は、支店の管理職会議に出席するなどして、じかに管理職に対し適正な考課の重要性を主張する啓蒙活動をおこなっている。

以上のように、C社労働組合は、業績考課制度の適正な運用を実現するよういくつかの取り組みをおこなっている。すなわち、①組合員を対象に、被考課者に対する集合教育をおこなっている。②労使のあいだで考課制度の内容や運用について検討する常設の委員会をもうけ、経営に対して発言している。③独自に考課制度の運用実態についてきくアンケート調査を被考課者である組合員を対象に実施している。そして、その結果をもとに人事部門に対して要求をおこない、考課制度の運用の改善を実施させている。④労使協議をつうじ、人事部門に対し要求をおこない、管理職に対する考課者訓練を実施させている。これらの取り組みは、業績考課の制度が公平なものでないかぎり、考課結果にもとづき組合員の昇給や賞与に格差をつけることは認められないという労働組合の考え方にもとづいている。

#### 4 雇用保障に関する取り組み

労働組合は、「何があっても組合員であるかぎりは雇用をまもる」（組合委員長）という方針をとっている。そして、雇用調整がどうしても必要とされる場合には、組合員が不本意に会社を辞めることがないように、公正な方法で解雇者や退職者の人選がなされる必要があると考えている。そのための具体的な取り組み例としては、経営に対する早期退職制度の公開化の要求があげられる。

現在、C社日本法人では、早期退職制度を利用した退職が実施されている。しかし、現状では、早期退職制度の具体的な内容は組合員全体に対して明示されていない。そのため、早期退職制度は、経営が、退職させたい社員に個別に利用をすすめ、業務成績の低い社員を実質的に解雇する手段として利用されかねない。そこで、労働組合は、経営に対し、早期退職制度を就業規則に明示することを要求している。そして、制度を利用する年齢条件や手続き、退職金の割り増し額など、制度の内容を全社員に公開することをもとめている。そうすることで、あくまで本人が自発的な意思により早期退職制度を利用できるようにしようとしている。

労働組合は、今後、そのような制度を確立することがいっそう重要になると考えている。というのも、すでに指摘したように、現在、新薬の投入に対応するためMRの採用を増やしている。その際、採用者されるMRの年齢層は、ある程度経験があり、相対的に人件費の低い30歳前後が中心とされている。その結果、30歳台の年齢層がとくに増えつつあり、10年程度もすると、要員に対する管理職のポスト不足や、人件費負担の増加にともなう利益率の低下という問題が生じかねない状況となっている。そして、そうした問題を避けるため、雇

用調整の必要が生じることも十分ありうる。こうした事態を予想して、労働組合は、経営に対し早期退職制度の公開化を要望している。

このように、労働組合は、組合員の雇用を保障する方針のもと、雇用調整に際して組合員が不本意に会社を辞めることがないように、経営に対し早期退職制度の公開化を要求している。

C社労働組合は、組合員の労働条件や人事制度に関してはばひろく活動や発言をおこなっている。主要な取り組みをあげると、①労働条件に関しては、組合員の昇給や賞与の水準について経営と実質的な協議・交渉をおこなっている。②人事制度に関しては、考課制度の内容や運用をめぐり、組合員を対象とする被考課者訓練や、労使合同の委員会の設置、運用実態に関するアンケート調査の実施などの活動をおこなっている。また、考課制度の運用の改善や考課者訓練の実施に関して経営と協議している。早期退職制度についても、組合員の雇用を保障する方針のもと、雇用調整に際して組合員が不本意に会社を辞めることがないように、経営に対し制度の公開化を要求している。

すでに指摘したように、C社日本法人には、具体的な人件費の設定や人事制度の設計および運用に関して、C社グループから広い裁量があたえられている。労働組合は、そうした日本法人の裁量を前提に、日本法人の経営への発言をつうじ組合員の労働条件や人事制度に実質的な影響をあたえているといえる。

## 第6節 むすび

この章であきらかにした事例に関する事実発見を要約してしめすと、以下のようになる。

1. 日本法人とC社グループとの関係を見ると、(1) トップ・マネジメント層のキャリアに関して、①C社グループは、日本法人の社長の任命をつうじて、日本法人のトップ・マネジメントの人事に関わっている。②その結果、代表取締役社長および次期社長候補となる役員層に、C社グループが人選した外国籍の役員が配置されている。日本国籍の役員については、ほとんどが部長などの管理的ポジションに中途採用された者が昇進により配置されている。(2) C社グループからは、日本法人に対して、売上高や営業利益に関する年度ごとの業績目標があたえられる。とくに営業利益の目標を達成することは、日本法人に課された最大の課題とされる。経費に関しては「経費の伸びを売上高の伸び以下にせよ」といったシンプルなガイドラインを前提とした上で、日本法人とグループとの間で一定の議論が交わされた後、日本法人の人件費や要員数に関する計画が承認される。

2. 日本法人の雇用管理や人事制度に関して、(1) 日本法人は、新薬の医療関係者への認知度を高め売上を拡大するうえで、中途採用者を主体とした採用をおこなっている。ただし、

中長期的にMRの質を高めて営業力を強化するため、それと平行して、新卒採用をある程度の規模で続ける方針をとっている。(2) 人事制度をみると、日本法人は、管理職および非管理職に対して資格制度を適用している。基本給は、その資格等級にあたるジョブ・グレードに対応したものとなる。ただし、各ジョブ・グレードに対応する基本給の額は一定の幅をもつ。また、各ジョブ・グレードの基本給の平均額は職種ごとの市場相場を参考にして決められている。賞与としては、基本給に連動した固定部分と会社業績および個人成績に連動した業績賞与とがある。以上のような日本法人の人事制度は、C社グループの制度の枠組みを基本としつつ、日本法人の裁量により日本の人事慣行に合わせて設計されている。

3. 労働組合は、日本法人にあたえられた裁量を前提として、日本法人の経営への発言をつうじ組合員の労働条件や人事制度に実質的な影響をあたえている。(1) 労働条件に関しては、組合員の昇給や賞与の水準について経営と実質的な協議・交渉をおこなっている。(2) 人事制度に関しては、考課制度の内容や運用をめぐり、組合員を対象とする被考課者訓練や、労使合同の委員会の設置、運用実態に関するアンケート調査の実施などの活動をおこなっている。また、考課制度の運用の改善や考課者訓練の実施に関して経営と協議している。早期退職制度についても、組合員の雇用を保障する方針のもと、雇用調整に際して組合員が不本意に会社を辞めることがないように、経営に対し制度の公開化を要求している。

## 第5章

### 高い経営目標の達成に向けた経営・人事労務管理の実施と新たな雇用慣行の模索

#### －アメリカ系医療機器メーカーD社の事例－

#### 第1節 はじめに

本章でとりあげるD社は、海外大手電機メーカーの子会社である。日本市場の位置付けが親会社内で高まるにつれて、D社に対しては高い経営目標が設定され、人事労務管理や労使関係のあり方もこの経営目標から大きく影響をうけるようになった。経営を取り巻く環境と人事労務管理・労使関係との関連と言う観点からみると、D社は近年の外資系企業の典型的な事例といえることができる。

ではD社においては、どのような背景や経緯にもとづいて、グループの設定する経営目標が人事労務管理のあり方を規定してきているのだろうか。また、グループから設定された経営目標が日本法人の人事労務管理のありかたを大きく規定する中で、労働組合はいかなる取り組みを進めてきているのだろうか。本章ではまず、D社の経営をめぐる本社グループとD社との関係について述べ、その関係が現在D社で実施されている人事労務管理にどのように影響しているかを、要員管理・賃金管理に焦点をあてて明らかにしていく。そして経営側の進める要員管理・賃金管理に対して、D社労働組合がいかなる考え方にもとづいて発言をし、従業員の処遇に関与しているかを見ていくこととする。さらに、D社の経営・人事労務管理や、その管理をめぐる展開される労使関係の中で、社内では従業員の雇用や処遇についてどのような意識が生じ、今後の雇用慣行が形作られようとしているのかと言う点に関しても、従業員の意見調査の結果や労使当事者の見解を素材として、言及していきたい。

#### 第2節 事例のプロフィール

D社は1982年に、アメリカの大手電機メーカーV社と日本の大手電機メーカーX社との合弁により設立された。2004年現在の資本金は約60億円で、75%をV社が、25%をX社が出資している<sup>1</sup>。なお、日本の証券市場には上場していない。本社および工場を東京に置いている他、日本国内に約50カ所の支店・営業所を設けている。

D社が従事しているのは、CT（コンピューター画像診断装置）やMRI（磁気共鳴映像装置）といった医療用画像診断装置の開発・製造や、生体情報モニター、病院情報システムなどの医療機器・ネットワークの販売・保守などである。顧客は国内の大学病院を中心とした

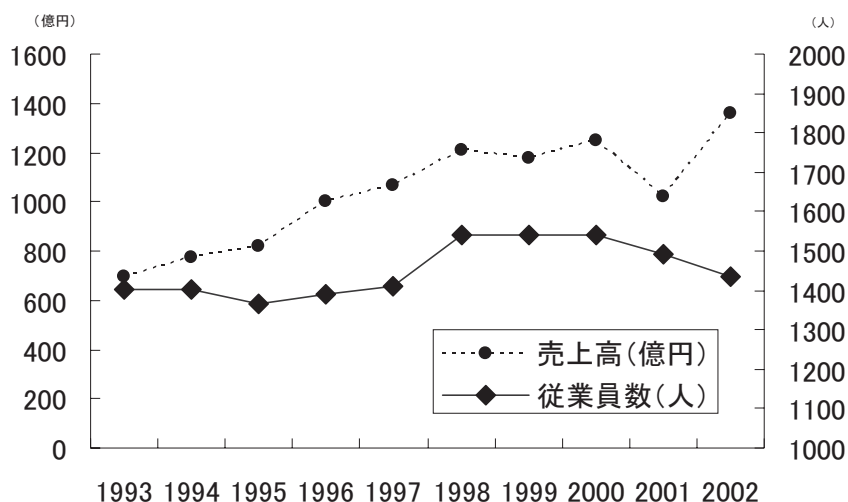
---

<sup>1</sup> 正確には、V社が出資する75%のうち、65%はV社の子会社である投資専門会社を通して出資されている。

医療施設のほか、V社にも製品を納入している。ここ数年の売上高は1200億から1300億円程度であり（第5-2-1図）、うち約3割は製品の輸出による。

D社の従業員数は2004年4月時点で1550名、うち外国人従業員は約20名程度である。この10年ほどの間、D社の従業員数は1400～1500名前後で推移している（図表1）。外国人従業員の数も20名前後でほとんど変化はない。

第5-2-1図 D社の売上高と従業員数の推移



資料出所：東洋経済新報社『外資系企業総覧』

### 第3節 経営における親会社との関係

#### 1 V社グループにおけるD社の位置づけ

D社の主要事業は上で見た通り、医療用器械器具の製造・販売とそれに関連するサービスである。親会社であるV社は一般家電、重電の製造・販売から金融業にいたる幅広い事業を経営しており、現在は11の事業部門から構成されている。医療用機器の製造を主要事業とするD社は、V社のヘルスケア事業部門<sup>2</sup>の管轄下にある。

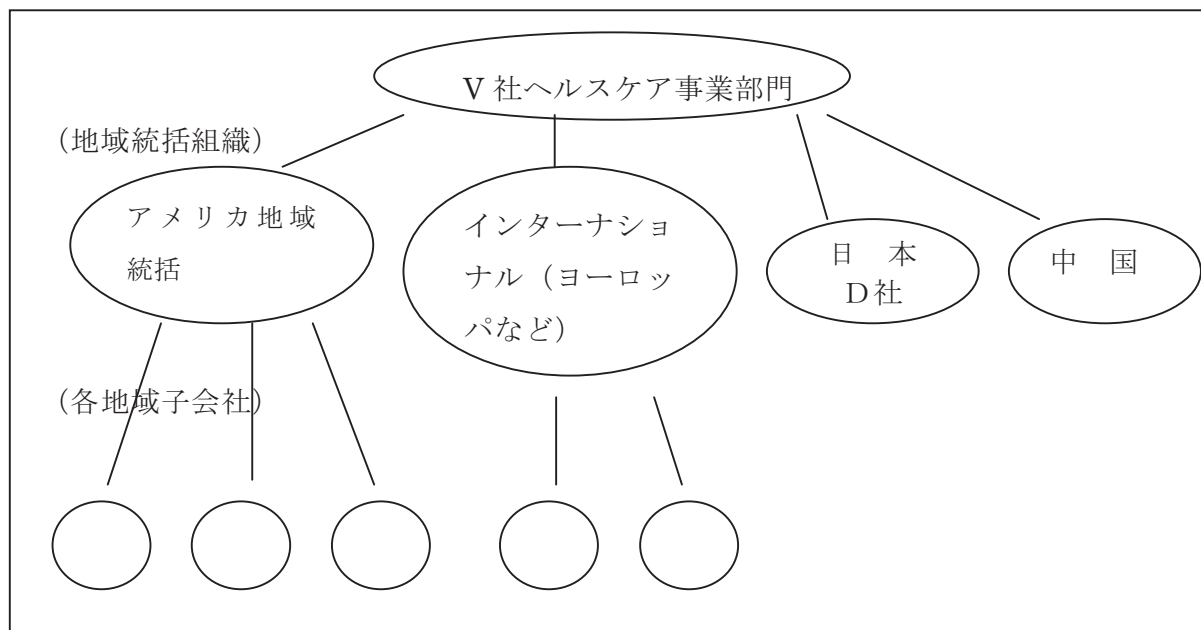
V社のヘルスケア事業部門は1980年代から事業のグローバル展開を進めており、その過程で世界各地に散らばる子会社の経営を、地域統括組織のもとで管理していく体制を確立していった。もっとも、日本は中国と並んで一国がひとつのエリアとして位置づけられており、D社には、地域統括組織を通さずにアメリカ本国にあるヘルスケア事業部門本部の意思決定

<sup>2</sup> 2003年までは「メディカルシステム部門」と呼ばれていたが、関連事業の再編正の結果、2004年から「ヘルスケア部門」に名称変更された。



が伝えられ、経営活動が管理されることとなっている（第5-3-1図）。

第5-3-1図 V社におけるD社の組織上の位置づけ



ヘルスケア事業部門も含め、V社の製造関連部門では、世界各地の子会社で製品の開発を担当している従業員が集まり、各地の子会社のもつ技術力や製品開発コスト、為替変動などを考慮しながら、どの製品をどこで製造するかという計画が決められていく。V社ではこの計画のことを「ワールドワイド・プロダクト・プラン」と呼んでいる。これまでの実績では、アメリカ本国で非常に高度・先端的な技術を要する製品群が、ヨーロッパ地域や日本以外のアジア・オセアニア地域においては標準化された技術が用いられる廉価版の製品群が製造されるのに対し、日本は「中間的な」領域の製品群、つまり最先端の技術を要するものではないが、ある程度は高度な技術が求められる製品群を担当している。こうした製品群に関しては、研究・開発から製造まで一貫して担うことができる体制をD社は備えている。

また、D社は既に開発された製品の製造コストの低減や、他の子会社よりも多様な種類の製品の製造を手がけることができるという点で、他地域の子会社よりも優れているという評価をV社内得ている。したがって、他の子会社で製造していた機器の需要が増加しその子会社の生産能力を超えてしまった場合に一時的にそうした機器の製造を担当することや、あるいは他の子会社で製造している製品のうちコストダウンによる利益増が見込まれるものの製造が移管されてくることがよくある。要するにD社は、V社ヘルスケア部門のグローバルな開発・製造体制を、高度な製造技術や製造面におけるフレキシビリティの高さによって支えており、この点にV社ヘルスケア部門にとってのD社の存在意義があるといえる。

V社ヘルスケア部門においてD社に期待されているもうひとつの役割は、日本における顧

客開拓である。これまで見てきたようにD社で製造されている製品群は、ヘルスケア部門のグローバルな生産計画および生産の状況に基づいて決定されるため、必ずしも日本の顧客のみを対象とした製品ではない。とはいえ、ヘルスケア部門がグローバル規模で業績をあげていくためには、アメリカ本国に次ぐ規模の医療用機器市場である日本を看過することはできない。そこで、D社は日本国内の同業他社との競争で優位に立つために、営業・サービス部門の強化もあわせて求められている。

## 2 経営目標の設定と実行管理

かつてD社内において、親会社V社を、取引先、または開発面でのライバル会社というイメージが強くあった。これはD社とV社との関連が今よりも希薄だった、さらに言えばD社の事業活動に対するV社の影響力が現在ほどは強くなかった事態を映し出していると考えられる。しかし1990年代に入ってから、これまで述べてきたように、V社において、世界各地の子会社・合弁会社をグローバル経営のなかに位置付け、評価しようとする動きが次第に強くなっていった。D社に対するV社の影響力は、事業内容や生産活動のみならず、事業活動の結果である経営目標の設定においても色濃く現われている。

V社が現在強く打ち出している経営目標は自社の「成長」である。しかも自社のたずさわる事業が業界全体としてさほど成長の余地がない、あるいは縮小傾向にあるときであっても、V社としては売上高または利益の面で成長しつづけることを謳っている<sup>3</sup>。またヘルスケア部門は、V社の事業部門の中でもは近年相対的に高い利益率を維持しつづけている部門であり<sup>4</sup>、会社からの期待度も高い。

こうした「成長」に向けた経営目標の設定はいかにして進められるか。まずヘルスケア部門としての中期計画が策定され、その中期計画にそって年間の経営目標がアメリカにあるV社の本社において毎年見直される。その際、最も重視されるのが、V社において「オペレーティング・マージン」と呼ばれる経営指標の成長性である。この「オペレーティング・マージン」は、ほぼ「経常利益」相当する経営指標である。この他には、受注の成長率、営業利益率、営業利益の成長率などが目標設定にあたりとくに重視されている。

ヘルスケア部門全体での経営目標が設定されると、地域統括組織がそれぞれ経営目標にどの程度貢献するべきかが検討される。検討によって各地域統括組織が年間に達成すべき売上高や利益額が定められると、今度は各地域統括組織の統括する範囲にある地域子会社に売上

---

<sup>3</sup> 例えば2002年のアニュアル・レポートでは、「景気の変動に関係なく20%強の投資利益を確保しながら、純利益を毎年10%以上、確実にかつ継続して増加させていくこと」が、V社の経営目標として掲げられている。また2003年のアニュアル・レポートでも、「不確実な時代にいかに成長するか」という点が主要テーマとなっている。

<sup>4</sup> アニュアル・レポートによると、ヘルスケア部門（2003年まではメディカルシステム部門）は2002年に受注額を30%以上伸ばした。2003年にも利益の二けた成長（プラス10%）を達成し、「業績の牽引役」と評されている。

高や利益額の目標数字が割りふられる。

以上のような経緯の後にD社に提示された経営目標は、D社内においてその実現可能性がチェックされる。実現可能性があまりに低い目標をそのままチェックすることなく確定してしまい、実際に目標を達成できなかった場合には、D社トップや、ひいてはV社ヘルスケア部門トップの責任問題へと発展するためである。D社では経営資源や事業活動の現状、D社を取り巻く経営環境などを踏まえて自社に示された経営目標について検討し、実現可能な内容にむけて修正するために、V社ヘルスケア部門の本部と協議を重ねていく。

協議を重ねた結果、D社にとって妥当と考えられる水準の経営目標が決定する。もっともD社の現状を踏まえた検討がなされるものの、経営目標の最終的な確定にあたっては、親会社であるV社の意向がかなり強くはたらくことは否めない。V社ヘルスケア部門はもともとかなり高い業績を上げることが期待されている部門であり、D社はアジア・オセアニア地域統括部門のもとにある1子会社とはいえ、製品マーケットの規模から他地域の子会社よりも大きな収益を上げることが求められているからである。協議を経た後の経営目標についても、D社は「オペレーション・マージン」など利益に関わる指標では、毎年少なくとも前年比10%以上の成長を達成することを要請されている。

経営目標を達成するための具体的な事業計画の策定・遂行は基本的にD社に任されている。例えば、ある特定の製品群をどの程度の価格帯で何台売ることを目標にするかといった点などはD社の裁量によって決めることができる。もっとも先ほど述べたように、D社には毎年非常に高い経営目標が設定され、その高い目標を達成できないようであればヘルスケア部門本部や地域統括部門のトップマネジメント層の経営責任問題にも発展する可能性がある。そのため親会社や地域統括部門からD社に対して、達成に必要な経営上のプログラムなどが頻繁に提示されてくる<sup>5</sup>。さらに、D社の事業活動は「ビジネスレビュー」という、親会社からのチェックを受けており、経営目標の達成という観点から問題となるような行動があった場合に改善を求められる。また、D社が事業の買収や設備投資を行う場合には、まずアジア・オセアニア地域を担当する地域統括部門に報告してその承認を得ることが必要で、買収や投資の予算規模によっては親会社における検討事項となる。

D社は輸出による販売を除く国内での営業・サービス活動の成果から、経営目標を達成しなければならない。達成すべき経営目標は年間単位で設定されるが、そのままでは日々の業務活動を管理するガイドラインとして適切ではない。かといって1ヶ月毎に目標を細分化すると季節変動への対応が難しくなる。そこでD社では3ヶ月毎に収支に関する予算を策定し、その予算に基づいて業務管理を行っている。D社に提示される経営目標は利益面での成長を求めるものであるが、近年のD社の売り上げは1200~1300億円の一定の水準で推移しており、大きく伸び続けているわけではない。しかも医療保険料の支出抑制にともなう医療用機

---

<sup>5</sup> 例えば、品質管理のための取り組みを1年間に一定件数実施することといった提案がなされたりする。

器需要の伸び悩みや、他社との競争の激化により、今後も売り上げを飛躍的に伸ばすことが期待しがたい状況にある。そこでD社は、一定の売り上げの中で利益を増加させること、つまり売り上げを実現するための諸コストをできるだけ削減していくことに力を注いでいる。

### 3 D社の経営陣

D社において、企業経営に関する主要事項が決定されるのは、「部長会」と呼ばれる経営首脳会議の場においてである。この部長会は月に2回開かれ、社長、取締役および部長層の約20名のメンバーから構成される。

D社の2004年時点での取締役の人数は9名（社長を含む）で、すべて日本人である。ここ数年でみても、外国人の取締役は会長ほか1名にとどまっており、高い経営目標を達成するため、トップマネジメント層に頻繁に本国から外国人の取締役が派遣されてくるといった状況ではない。

V社以外の会社に勤めていた人が、職業紹介業者の仲介により、いきなりD社の取締役や部長に就任するケースはさほど多くはない。強い成長志向に端的に現われているように、V社グループには他の企業にはない「癖のあるカルチャー」があり、役員クラスで転職してきた場合、そうした独特の企業風土に適応するのが難しいというのが外部からのトップマネジメント層の就任が多くない理由ではないかとD社関係者はみている。また、D社で勤務しつづけてきたいわゆる「D社生え抜き」の取締役も少ない。D社のトップマネジメント層を構成する人々の多くは、V社およびV社のグループ企業においてキャリアを積んできた日本人人材である。

D社をはじめとしてV社グループ各社の経営を担う日本人人材は、日本にあるV社グループ企業の1つであるVJ社から、V社グループでのキャリアをスタートすることが多い。このVJ社は日本でV社の事業を展開する子会社・合弁会社群を統括する「コーポレート機能」を担当する会社として位置付けられており、V社が実行しようとする様々な経営上の計画が日本においてスムーズに実施されるよう、人材開発・広報・法務・財務・特許管理などの点で子会社・合弁会社をサポートしている会社である。VJ社は、日本でV社の個別事業を営む子会社・合弁会社に比べて設立年も古く、日本での知名度も高いので、経営・管理部門を担当する人材についてはこの会社で採用の窓口となっている。VJ社で新卒または中途で採用された日本人従業員は、世界各地に広がるV社の子会社やアメリカ本国にある各事業部門の本部で勤務を続ける。勤務する事業部門は必ずしもヘルスケア部門に限定されているわけではない。こうしてV社の各部門や子会社で勤務しつづけていくうちに、V社における経営管理の方法や、様々な国籍のスタッフとのコミュニケーション能力、V社独特の企業文化を身につけ、やがて各地の子会社あるいは地域統括組織のトップマネジメントに就任する。

## 第4節 D社の人事労務管理

前節では、日本法人であるD社の経営を左右する、親会社V社との関係について、なかでもV社の事業活動におけるD社の位置付けとそのなかでD社に期待されている役割に焦点をあてて述べてきた。また、経営上の主要な意思決定を行うトップ・マネジメント層の面からも、D社がV社からどの程度の影響を受けているのかについて概観した。

こうした経営に対するV社の影響力は、D社の人事労務管理に対し、いかなる形で及んでくるのだろうか。その結果、D社の人事労務管理や、人事労務管理をめぐる労使関係はどのように展開されているのだろうか。以下ではこれらの点について、D社における経営目標と人事労務管理における関係や、要員管理、賃金管理などを取り上げつつ、明らかにしていく。

### 1 D社の人事労務管理における基本的な枠組み

D社が最も達成を求められている経営目標は、前年比10%以上の利益額の成長を維持することである。しかし先に見たように、日本の医療用機器市場は、売上を飛躍的に伸ばすことが難しい状況にある。売上の伸びがさほど期待できない時には、利益を生み出すために諸コスト、とりわけ固定費をできるだけ削る必要が生じる。人件費は固定費の主要部分であり、D社では予想される売上に応じて、経営目標を確定していく段階で人件費に関する計画を策定し、規模をコントロールしている。

人件費も含めてD社の必要経費は、毎年、予想される売上高から目標とする利益額を差し引く形で決まる。親会社であるV社とD社との協議により、毎年の経営目標および諸コストの予算が決められていくなかで、人件費については、まず前年と同レベルの予算規模で設定できるかどうかを検討される。D社の各事業部門で売上高を維持・向上できる見込みがたてば、人件費も前年と同様のレベルを維持できる。あるいは必要に応じて増やすことも可能である。人件費予算が設定されると、その予算をD社従業員の平均賃金などで割ることにより、D社で雇用すべき従業員数の目安が決定される。売上高の伸びが期待できず、人件費を削減する必要が生じた場合には、雇用される従業員数を維持するため前年よりも賃上げのレベルを抑えたり、従業員を減らしたりしなければならない可能性がでてくる。

D社の人事労務管理に関する基本的な意思決定は以上のような形でなされる。この意思決定を、D社の各事業部門が、日本の法制度や労働市場の状況、雇用慣行などを踏まえつつ、実行に移していく。

### 2 D社の要員管理

#### (1) 部門主体の要員管理



利益の目標額を前提として算出される必要経費をもとに要員数を決定するのは、先にも触れたように、製造、サービス、営業、管理といったD社内の部門である。これら社内部門には、D社全体の必要経費枠が経営目標とともに決まった後、必要経費が割り当てられる。必要経費が確定すると、各部門は、経費の用途を考慮しながら、現在の人員からの増減について検討し、要員調整に向けた行動をとる<sup>6</sup>。

各部門で追加的な要員が必要となった場合、その要員は配転によって確保されるか、社外から採用されてくる。またD社において、配転によって要員の確保する場合の手続きは、さらに①会社の指示によるもの、②公募によるものの2つに分かれる。公募にはD社の従業員のみならず、V社ならびにそのグループ企業に勤務する従業員すべてが応募することができる<sup>7</sup>。要員の確保にあたっては、まずD社内の他部門からの配転が可能な従業員がいないかどうかを検討され、そうした従業員がいなかった場合に、公募と社外からの募集が同時に行われる。

要員確保の手段としては社内からの配転がまず検討されるものの、社外からの募集、とりわけ中途採用もかなり活発に行われている。近年の実績をみると、中途採用者が100名を越える年が数年間続くこともあり、150名以上の中途採用者がいる年もある(第5-4-1表)。中途採用はD社内での比重が高まりつつある営業・サービス部門を中心に行われているが、これらの部門で離転職する従業員が比較的多いことも、D社全体で毎年かなりの中途採用者がいる大きな要因の1つである<sup>8</sup>。

第5-4-1表 D社の中途採用者数

年	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
中途採用者数	76	—	—	165	110	110	—

注：「—」はデータなし。

資料出所：東洋経済新報社『外資系企業総覧』

以上であげたいずれの要員確保の手段をとる場合にも、要員をいつ増やすか、あるいは誰を要員として確保するかの判断は各部門に任されている。会社の指示による配転も、実質的

<sup>6</sup> 冒頭で述べたようにD社の従業員数は近年1300～1500名の一定のレベルで推移しているものの、製造部門の人数は、アウトソーシングの活用や製造コストの安い他地域への製造昨機能の一部移管などによって減少しつづけており、1980年代後半(400名以上)の約半分(200名程度)になっている。これとは対照的に営業部門と、販売先に医療用画像装置を据えつけたあとのアフターサービスを主に担当するサービス部門の人数は、増加傾向にある。

<sup>7</sup> ただし実際にはD社の従業員が応募し、異動するというケースがほとんどである。またこの公募制度を通じて、D社の従業員がV社グループの他の企業に異動するというケースがごくたまにある。

<sup>8</sup> D社組合の委員長の話によれば、中途採用者の中には、国内の競合他社から転職してくる人もかなりの数いるとのことである。逆にD社からそうした競合他社に移るケースもさほど珍しいことではなく、さらには一度競合他社に移ったD社の従業員が再びD社に戻ってくることも時折あるという。

には要員を新たに確保しようとする部門の意向が強く働き<sup>9</sup>、D社全体としての人員配置のバランスという観点から人事部がイニシアティブをとって配転を行うといったことはまれである。また公募により社内の他部門に移りたいという従業員が現われた場合にも、人事部が、現在その従業員の勤務する部門と配転希望先部門との調整を図ることは特になく、通常は公募に応募した従業員が配転希望先での選考に合格すれば、そのまま異動することができる。

## (2) 転職支援制度の活用

売上の飛躍的な伸びが期待できない状況で目標とする利益額を確保しなければならないD社は、売上を伸ばすために必要な人員は確保すると同時に、人件費が増加・固定費化して利益額を圧迫しないようにするための取り組みを常に行っていかなければならない。固定費となる人件費が増加するのをさけることを目的として、D社が近年実施しつづけているのが、転職支援プログラムの活用である。

転職支援プログラムは1994年から活用されている<sup>10</sup>。実施にあたってはその都度、D社とD社労働組合との間で労使協定が締結される。2001年度に実施された転職支援制度の対象は、定年（60歳）直前の従業員を除いた勤続3年以上の一般従業員である。制度適用者の数は2000年度のプログラムでは50名に限定されていたが、2001年度には制限がなくなった<sup>11</sup>。退職や転職に対する意思や計画をもち、制度を活用したいと考える従業員は、人事部門に一定の応募受付期間中に応募をし、その後人事部門長とその従業員が所属する部門長が協議した上で、制度の活用を承認するかどうかが決まる。

制度の活用が承認された従業員は3ヶ月以内に退職しなければならない。これらの従業員は、退職時に自己都合退職金に加えて、勤続年数に応じて特別退職手当が支給される。また、これらの従業員が、転職のため、制度の活用が承認されてから半年間に受講を申請した教育訓練の費用については一部D社が負担する。さらに退職後1年間は、転職に必要なコンサルティング費用を会社が負担するなど転職先開拓のための支援を受けることができる<sup>12</sup>。

前年度と同様あるいは前年度より低い売上高が見込まれるときに利益額の増加を図ろうとして、人件費削減につながる要員の削減を実施しようとしても、整理解雇を厳しく制限する日本の法制度・雇用慣行では、利益が出ていれば、要員削減のための整理解雇を行うことができない。転職支援プログラムは、先に述べた日本の法制度・雇用慣行に合わせる形でD社の経営上の目的を達成するための人事労務管理上の一例といえる。また、D社は日本の大企

---

<sup>9</sup> そのため、D社の従業員が、配転を希望する部門のトップ（本部長）に自分の意向を訴え、その意向を部門のトップが了承すれば、配転が実現するというケースもまま見られる。

<sup>10</sup> ただし、2002年以降全社規模の転職支援プログラムは行われていない。また会社側も今後全社規模で実施の予定はないと表明している。

<sup>11</sup> ちなみに2001年度の実績は約70名で、製造部門からの申請者が多かった。

<sup>12</sup> 先にD社から競合他社への転職が多い事に触れたが（注8参照）、転職支援プログラムの活用者は、D社の指定する同業他社への1年以内の転職は認められていない。

業が要員調整の手段として活用する出向・転籍を行おうとしても、受け皿となる子会社や関連会社を持っていない。このことも転職支援プログラムを活用する理由となっている。

さらに、利益面での成長という目標が強く意識されるD社では、従業員に対しても絶えず前年を上回る成果を出しつづけることが求められている。しかし、D社の従業員すべてがこうした会社からの要請に対応できるわけではなく、また常に成長が求められる雰囲気の中で働くことを望まない従業員もいる。転職支援プログラムは、D社における仕事の進め方や雰囲気に違和感をもつ従業員に、新たなキャリアの道を提供する<sup>13</sup>手段でもある

### 3 D社の賃金管理

D社では要員管理とともに、評価・処遇制度の設定と運用を通じて、経営目標の達成につながるような人件費管理を行っている。ここではD社の現在の評価・処遇制度について説明し、D社における賃金管理の状況を明らかにしていく。

#### (1) 賃金の決まり方

1990年の中頃までのD社の賃金制度<sup>14</sup>は「L+S」と称されるものであった。この「L+S」という賃金制度は、親会社と合弁でD社に出資していたX社の制度をほぼ継承したものであり、基本給は、勤続に応じて変わる部分（L）と、従業員の職務能力（S）を反映した部分から成り立っていた。しかし、1990年代後半以降、高い収益性の達成という親会社の方針がより強くうちだされてくるにつれて、年功的な性格が色濃い「L+S」の賃金制度を、従業員の業績に見合った賃金の支払いが可能になる制度へと改定していこうという意向がD社の経営側から示されるようになった。

現行の制度は、業績に見合った賃金の支払い（“pay for performance”）を実現するという方針に沿って、1999年に導入されたものである。この制度導入の際に「L+S」という2つの要素からなる基本給の形態が改められ、評価に基づく社内の格付けによって基本給が決まることとなった。非管理職（組合員）に対しては、こうして決められた基本給（月例賃金）と基本給の一定倍の賞与、ならびに諸手当が支払われている。賞与は固定部分と、個人の業績を反映した変動部分からなる（個人業績の変動部分への反映の仕方については後述）。一方、管理職には賞与、諸手当の支払いはなく、非管理職とは別の評価体系に基づいて決められた基本給のみが支払われる。

---

<sup>13</sup> D社内の雰囲気や仕事の進め方に違和感をもつ従業員に新たなキャリアへのきっかけを提供するという制度趣旨を徹底するため、2001年度にプログラムを実施する際には、対象となる勤続年数の範囲が拡大され、適用者数の枠もはずされた。また、1998年以前は応募資格の中に従業員の業績評価に関する項目が含まれていたが、この項目も従業員に広く機会を与えるという理由から1999年以降削除された。

<sup>14</sup>以下のD社の賃金・評価制度に関する記述を執筆するにあたっては、D社におけるヒアリング調査で聞き取った内容に加え、外資労協『外資系企業の賃金体系と課題・第1編～第3編』に掲載されたD社の事例報告を参照した。

非管理職の基本給を決定するための格付け制度は「ヘイシステム」と呼ばれる仕組みに基づいており、全部門で同一のものが用いられている。この格付け制度では、従業員が担当している職務が測定され、「ジョブサイズ」としてポイント化され、一定範囲のジョブサイズ（例えば 150～200 ポイント）が、格付けの基本となる「バンド」として定義される。基本給はジョブサイズに対応する（例えば、150 ポイントなら基本給 15 万円、200 ポイントなら基本給 20 万円といったようになる）ため、それぞれのバンドは一定の範囲に渡る基本給の水準を示すことになる。D社には 3 つのバンド<sup>15</sup>が設けられており、バンドを 1→2→3 と移るにしたいが、基本給の水準が上がっていく<sup>16</sup>。

各バンドの幅は、そのバンドに該当する最も小さいジョブサイズに対応した基本給の 80% を下限、最も大きいジョブサイズに対応した基本給の 120% を上限としている。例えばバンド 1 で最も小さいジョブサイズが 150 ポイント、最も大きいジョブサイズが 200 ポイントとし、150 ポイント＝15 万円、200 ポイント＝20 万円という対応関係になっているとすれば、バンド 1 の下限は 12 万円（＝15 万円×0.8）、上限は 24 万円（＝20 万円×1.2）である。各バンドの幅が上下に広がるため、バンド 1 と 2、バンド 2 と 3 は互いに重なり合うことになる。それぞれのバンドの幅が上下に広げられたのは、制度改定時に基本給が大きく変わる従業員が現われるのを防ぐねらいがあったためである。

各バンドの上限と下限の間はさらに 4 つに区切られており、下から「相対位置」Ⅰ～Ⅳと呼ばれている。D社の非管理職・従業員は、原則として 3 つのバンドにそれぞれ設けられているⅠ～Ⅳの相対位置に格付けられる。ただし、制度改定時の基本給を変えないままジョブサイズの測定を元にバンドへの格付けを行ったため、自分が格付けられたバンドの上限を上回る基本給を得ている従業員や、逆に基本給が自分の格付けられたバンドの下限に達してない従業員がいる。D社では、前者の従業員の格付けを「相対位置Ⅴ」、後者の従業員の格付けを「相対位置Ⅹ」としている。また各バンドの上限と下限の間の中央値（例えば、下限が 12 万円、上限が 24 万円のバンドであれば 18 万円）を、そのバンドの「あるべき給与」水準として設定している。毎年の昇給額は、同じバンドに属する従業員で、同様の評価であれば、相対位置が低いほど大きくなる。この措置は各バンドのあるべき給与にまで達していない従

---

<sup>15</sup> なお、管理職の基本給を決定する格付け制度は 2 つのバンドから構成される。管理職を対象とした格付け制度は、かつては 10 のバンドから成り立っていたが、①グローバルでのトレーニングや人材交流が増えていく中で、親会社の制度と統一したほうがよい、②思い切った登用や昇給を可能になる、といった理由から 1999 年にいわゆる「ブロードバンド化」の方向への改定が行われた。非管理職に関しても同様の趣旨に基づく制度改定に向けた検討が続けられている。

<sup>16</sup> 業務の内容に即した各バンドの定義は以下のようになる。

バンド 1＝上位者の具体的な指示または詳細に定められた業務手順に従う。所属するグループの一員としてグループの諸活動を補助することでグループに貢献する。

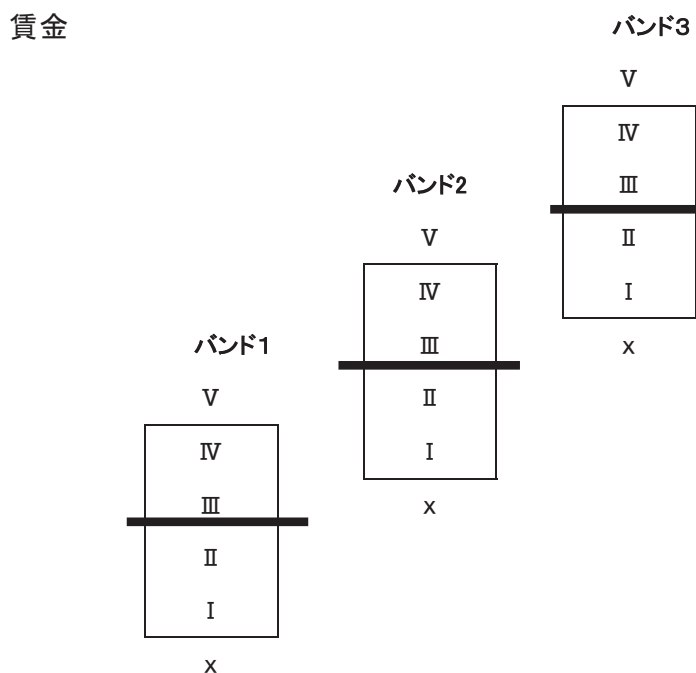
バンド 2＝細かい指示または詳細に定められた業務手順なしに、業務を遂行する。所属するグループの一員としての役割遂行を通じて、グループの目標達成に貢献する

バンド 3＝所属するグループ内の限定されたチームの監督、または専門分野におけるリーダーシップの発揮を通じて、グループの目標達成に貢献する。

業員の給与を、できるだけ早くあるべき水準に到達させることを目的としている。

それぞれのバンドに対応する実際の基本給の額を設定するにあたり、D社が念頭においているのは、D社の給与が“competitive”であり続けるという点である。この“competitive”は、①D社の給与水準が他社と比べて魅力的で、優秀な人材の確保につながる、②収益性の面で、他の地域にあるV社グループの企業に比べて優位であることにつながる、という相矛盾するようにも見える2つの意味を含んでいる。D社はコンサルティング会社から収集した同業他社などの賃金データをもとに①の意味での“competitive”の実現を目指し、なおかつV社グループ内においてD社に要請される高収益の確保という目標とバランスをとりながら、基本給の水準を検討している。

#### 第5-4-2図 D社の賃金制度（イメージ）



注：1.ローマ数字は各バンド内の「相対位置」を示す

2.太線は各バンドの「あるべき給与」の水準を示す・

資料出所：外資労協 [2003]：『外資系企業の賃金体系と課題・第2編』

#### (2) 評価の方法と処遇への反映

毎年の昇給額やより上位のバンドに昇格できるかどうかは、年1回の評価（「年間評価」）に基づいて決まる。年間評価では、従業員個々人が会計年度の期初（D社の場合は1月）に設定した目標の達成度と、V社グループで重視する行動規範<sup>17</sup>にそった行動をとることがで

<sup>17</sup> 例えば、「変革をいとわないこと（“change”）」、「誠実さを持って行動すること（“Integrity”）」、「明確で簡潔なビジョンを示すこと（“vision”）」などが、V社グループで働く従業員が身につけるべき行動規範として挙げられている。



きたかどうか問われる。目標には、①先に説明したD社の経営目標が、部門目標をへて個人目標の形にまで細分化されたもの、②従業員個々人が品質管理、安全衛生、自己能力開発などに関して自主的に設定したものがあり、従業員が期初に作成した個人目標案が、直属上司との面談や各部門内でのマネージャーや部門長によるレビューを経た後に、正式の目標として確定される<sup>18</sup>。

評価はまず、被評価者である従業員が、目標達成度についての自己評価を所定の用紙に記入し、1次評価者である直属の上司に提出する。直属の上司はその記入内容と普段の勤務状況を踏まえつつ、1～4の数字で示される評価コードにそって絶対評価を行う。1～4のそれぞれの数字は、1－非常に優れている、2－優れている、3－期待にこたえている、4－努力が必要、という評価を表わしている。1次評価の結果は次に直属上司の上司に渡り、相対評価による2次評価が行われる。2次評価が出揃うと、部門内さらにはD社全体で評価内容の修正や評価段階別の分布調整<sup>19</sup>がなされて、従業員各自の最終評価が確定する。確定した最終評価は直属上司から従業員本人にフィードバックされ、従業員が評価に不満をもった場合には、苦情処理委員会に訴えることができる。

年間評価の結果は、職務バンド上の相対位置と評価コードによって構成される「昇給マトリクス」に組み込まれて、年1回の昇給<sup>20</sup>に反映される。バンド上で同じ位置に格付けられている場合には、当然ながら評価の高い従業員ほど昇給額が大きく、また先に触れたように、同じ評価を得た場合には、バンド内の相対位置が低い従業員の昇給額がより大きい（第4－4－3表）。昇格については、2002年の制度改定により、バンド1およびバンド2に格付けられている従業員は、連続する2年間の評価コードの合計が5以下で、しかも前年に評価コード4を取ってなければ、自動的に上位のバンドに昇格することができるようになった<sup>21</sup>。

---

<sup>18</sup> この個人目標案は「年間目標設定シート」として作成される。シートには1年間で達成しようとするいくつかの目標の具体的な内容と、目標間での優先順位が示されている。優先順位は、合計で100点の持ち点を各目標にどのくらい割り振るかという形で示される（例：経営目標をブレイクダウンした個人目標に50点、品質管理に関する目標に30点、語学力の向上に20点など）。目標案は、上司との面談や部門内での調整の中で必ずしもその従業員の職務能力レベルに適していないと判断された場合には、変更される。

<sup>19</sup> 各評価コードの分布の目安は、1－10%、2－25～30%、3－55%、4－5～10%となっている。評価コードの番号が意味するところからもわかるように、D社では評価コード3が最も一般的な評価として位置づけられている。

<sup>20</sup> 現在は年間評価の結果にのみ基づいて昇給が行われるが、2002年の制度改定以前には、年間評価の結果に基づくもののほか、①バンド1、2に属する従業員を対象とした「レンジ昇給」と、②最終学歴が終了してから15年以内の従業員を対象とした「経験昇給」という昇給の仕組みがあり、非管理職の昇給額はこれらの仕組みによる昇給を総合して決められていた。「レンジ昇給」は、バンド1、2の従業員が業務すべてを自分の裁量で行うことのできる立場にないことを考慮したものであり、「経験昇給」は、就職後一定期間は経験によりパフォーマンスが向上するという考え方に基いて設定されていたものである。

<sup>21</sup> この規定とともに、2年連続で評価コード4を取った従業員は、会社による「業務改善提案」の対象となり、降格もありうるという規定も加えられ、業績の上まらない従業員に対する処遇の基準もより明確になった。

第5-4-3表 昇給マトリクスと昇給幅のイメージ

	評価	X	I	II	III	IV	V
バンド1	1	4300	4040	3300	2000	1000	0
	2	2700	2150	1950	1600	700	0
	3	1600	1200	1000	700	300	0
	4	0	0	0	0	0	0

- 注：1. ローマ数字はバンド内における相対位置を示す  
 2. 相対位置Vと評価4以外のマトリクスに記入してある数字は仮の数字。相対位置Vあるいは評価4の場合には昇給がない。

資料出所：外資労協 [2003]：『外資系企業の賃金体系と課題・第2編』

D社では年間評価のほかに、6月と12月に半年間の業績の評価（「上期下期評価」）も行われている。この上期下期評価の結果は、賞与に反映される。D社の賞与は固定部分と個人業績に対応した変動部分からなり、変動部分の原資を評価に基づいて再配分している。従業員個々のレベルで見ると、通常は約2ヶ月の変動部分の支給月数<sup>22</sup>が評価結果に応じて変化する。

上期下期評価も年間評価と同様、期初に設定した目標の達成度を測るもので、評価のプロセスも年間評価とよく似ている。まず従業員が半年間の自分の業績に関する自己評価を所定の用紙に記入後、直属の上司に提出し、その内容に基づいて直属上司が絶対評価を行う。直属上司による1次評価の後、直属上司の上司による2次評価（相対評価）が行われる点も年間評価と同様であるが、上期下期評価は2次評価の段階で最終評価が確定し、従業員本人にフィードバックされる。その他、自己評価の段階で4段階評価を行わなければならない点や、直属上司による1次評価は4段階ではなく8段階（1、2+、2、2-、3+、3、3-、4）にわたる<sup>23</sup>点が、年間評価とは異なっている。

## 第5節 従業員の処遇に関するD社労働組合の取り組み

D社従業員の処遇は、基本的にはこれまで説明してきたD社の人事労務管理の方針や、そ

<sup>22</sup> 固定部分の支給月数は4ヶ月程度である。

<sup>23</sup> ただし技術部門については、8段階評価ではなく、部門内での順位付け評価を行っている。賞与の変動部分原資は上位者により多く配分され、最下位だと0円になる。このように、業績評価の方法については、部門ごとに実状に合わせた変更を行うことが認められている。

の方針を具体化した要員管理・賃金管理の仕組みにのっとなって決められていく。しかし、実際の処遇の決定に際しては、D社労働組合の取り組みも影響している。以下では賃金をめぐる労使交渉と、評価制度の運用適正化に向けた労働組合の活動に焦点をあて、D社労働組合の取り組みが、従業員の雇用や処遇に対し、どのような形で反映されているのかを見ていくこととする。

## 1 賃金をめぐる交渉

D社が属するV社グループの予算編成は毎年9月から始まり、翌年の1月末に予算が決定する。これまで見てきたように、この予算編成の過程でD社に割り振られる経営目標と、その経営目標の達成を前提とした必要経費の算定が、D社の人事労務管理を大きく左右している。そこで、これまでD社労働組合は要求をこの予算編成に反映させる必要があると考え、V社グループの予算編成作業の進展に合わせる形で要求案を作成し、D社経営陣との交渉を進めてきた。2002年まで、賃金交渉は、組合の要求案作成が予算編成の始まる前月である8月から始まり、9月に経営陣に交渉を申し入れ、その後は数回労使交渉の場が設けられて、予算が確定する前の12月までに決着するというスケジュールで行われてきた。しかし、2003年以降は、前年の業績が確定してからでないとい昇給は確定できないとの経営側の出張により、春闘と同時期に賃金交渉を行っている。

D社労働組合が賃金交渉の中で重視しているのは、明解な基準のもとで妥当な昇給を実現することである。バンドへの格付けと個人の業績評価を昇給の基準とする現行の賃金制度が導入された当初、組合はそれまでと同様に平均賃上げ額について要求案を作成し、交渉を重ねた。しかし交渉が決着した後に会社から公開された個々の従業員の昇給金額をみると、予想した以上に従業員間での格差が生じていた。組合としては、単に平均賃上げ額について要求しただけでは、多くの従業員にとって昇給の基準があいまいなままで、評価結果を従業員の納得を得られる形で処遇に反映するのは難しいと考えた。

そこで翌年からは「バンド2、相対位置Ⅱ、評価コード3」の昇給マトリクスの金額について要求を掲げて経営側と交渉するようになり、この交渉形式は現在も続いている。「バンド2、相対位置Ⅱ、評価コード3」の昇給マトリクスには、最も多くの組合員が該当しており、ここの昇給額を交渉によって決めることは、多くの組合員に昇給の水準を明確に示すことができるという効果をもつためである。

では昇給額については、どのように交渉が進められるのであろうか。現行のD社の賃金制度では、それぞれのバンドの中央値をそのバンドの「あるべき給与」と定めている。導入当初に各バンドでこの「あるべき給与」に達していなかった組合員は約8割にもものぼっていた。そこで組合は会社に対して、各バンドの下限基本給から「あるべき給与」までの到達年数を会社に確認し、「10年以内」という回答を得た。この回答を得て以降、組合は、評価コード

3の「期待にこたえている」という評価を受けた組合員が、10年で「あるべき給与」に到達するために必要な昇給額を会社に要求している。またこの要求には「10年以内」で下限基本給から「あるべき給与」に到達できるように、各バンドのレンジの見直し、とりわけ下限基本給の引き上げを行いたいという組合側の意図も込められている。

労使交渉においては、昇給額に関する以上の組合の要求と、経営側が考える次年度の人件費枠との間でのすりあわせが行われる。さほど売上規模が拡大しない中で利益の拡大を求められるという近年のD社の経営環境においては、組合側が要求を貫徹するのは容易なことではない。例えば2001年度に妥結した評価コード3の昇給額だと、下限基本給から「あるべき給与」に到達するのに、バンド1で16.2年、バンド2で14.6年、バンド3で13.0年かかり、いずれのバンドをとっても10年で「あるべき給与」に到達できない状況にある。

## 2 評価・処遇制度の運用適正化に向けた労働組合の活動

賃金をめぐる労使交渉とともに、D社労働組合の主要な取り組みの1つとなっているのが、現行の評価・処遇制度の適正な運用を目指した諸活動である。

D社の非管理職は、全社共通に適用されているバンドへの格付けにより、その処遇がきまる。このバンドについての会社側の定義は既に見たように、非常に一般的な表現を用いて行われており、従業員からは、会社が各バンドに格付けしている従業員に何を期待しているのかを具体的に把握することができず、何を目標とすればよいのかがわかりにくいという不満や不安の声が絶えずあがっている。そこで組合は各部門の業務に即して、それぞれのバンドへ格付けられるのに必要な職務能力の定義をより具体化するように、会社に求めると同時に、サービス部門を皮切りに定義を具体化する作業への協力を行っている。

またD社の非管理職の昇給・昇格は、目標の達成度によって測られる個人業績の評価にのみ基づいているため、評価がどのように行われるかは従業員の処遇にとって非常に重要な意味を持つ。従業員の納得性が高い評価を実現するため、組合がとりわけ力を入れているのは、評価結果を被評価者である従業員個人にフィードバックする評価面談の実施状況をチェックすることである。「評価期間終了後1ヶ月以内に評価面談が100%実施されること」を会社に要求しつづけるのと並行して、評価者であるマネージャーと組合員の双方に面談に関する調査を評価期間のたびに行い、面談未実施をなくすよう努めている。さらに、面談の100%実施がうわべだけのものにとどまらないよう、職場における日ごろからのコミュニケーションを重視し、評価の納得性を向上させるための取り組みもあわせて進めている。労使で構成される評価制度改善委員会の場合では、目標の達成度と評価とのつながりをよりわかりやすい形で示すことができるように、目標設定シートを改善することなど、従業員の評価に対する満足度や納得性を高めるための提案を行っている。

評価と処遇とのつながりに関する基準をより確実なものにすることや、評価を妥当な処遇



に結び付けていくことに対しても、D社労働組合は積極的に発言している。例えば、先に紹介した、連続する過去2年間の評価コードの合計が5以下で、なおかつ前年に評価コード4「努力が必要」という評価を得ていないバンド1、2に格付けされた従業員が、自動的に上位のバンドに昇格することができるという規定は、組合の要求により加えられたものである。また、よい評価を取りつづけて短期間でバンドの昇格を果たしていく従業員の場合、昇給マトリクスに応じて昇給を行っていくと、常にバンドの下限基本給より低い賃金でありつづけるという事態が生じていた。組合は、こうしたジョブサイズと基本給が合致しない状況を改善するよう会社側に要求しつづけて、その結果、2002年以降は、昇格した従業員が、昇格後のバンドの下限基本給を保障されるようになった。

## 第6節 新たな雇用慣行の模索？

### －雇用・人事労務管理に関するD社労使の考え方と従業員の意識－

外国企業グループの現地子会社としての経営管理・人事労務管理が行われていく中で、また、こうした経営管理や人事労務管理に対応した労働組合の取り組みが進められていく中で、D社内には雇用や処遇のありかたについてどのような見方が定着しつつあるのだろうか。D社における雇用慣行を理解する手がかりとして、雇用や処遇に対する経営陣・労働組合のスタンスや一般従業員の意識から、この点を探っていくこととしたい。

#### 1 経営目標・社内規範を重視した雇用・処遇へ

かつて日本側の出資元であるX社の影響力がまだ強かったころのD社には、会社を支えるのは人であり、できるだけ従業員の雇用を守っていこうと言う雰囲気が強かった。しかしながら、親会社V社の発言力が次第に強まり、利益の成長が毎年の達成すべき目標として明確に打ち出されると、売上の大きな伸びが期待できない状況でも目標を達成できるように、人件費もできるだけ変動費化せざるをえなくなった。そして、人件費の固定化につながる長期雇用の維持は、経営上重視すべき課題としては、もはや捉えられなくなっている。D社の経営トップも、会社側は従業員に定年まで在籍してほしいとは考えていないということを、従業員に対し明らかにしている。

もっとも必ずしも長期雇用の維持していこうとはしていないとはいえ、D社は従業員の離転職を推進しているわけではない。D社として必要な人材にはできるだけ長く在籍してもらいたいと考え、そのための取り組みにつとめている。賃金管理のところで紹介した、他社と比較して「“competitive”な給与」の実現をめざすことなどはそうした取り組みの一例であろう。ただ、「“competitive”な給与」という場合の“competitive”が、他のV社グループ子会社の生産性との比較の上での“competitive”という、コスト抑制につながる経営上の要



請も同時に含みこんでいるように、現在のD社内で雇用や処遇を約束されるのは、処遇に見合うだけの要件を同時に満たす人材のみである。その要件とは、まずD社の毎年の経営目標に対応した個人の業績をあげることができることであり、またV社グループにおける成長志向や、V社グループが掲げる価値基準を受け入れることができることである。これらの要件を満たすことができない従業員については離転職しても致し方ないとD社では考えており、転職支援制度がこうした従業員のキャリアにおける選択肢を広げるために設けられたものであることはすでに見たとおりである。

## 2 人事労務管理に対する従業員の意識－組合員意識実態アンケート調査より

では、一般の従業員は、D社が進める経営管理・人事労務管理のあり方や、そこに示される従業員の雇用や処遇に対する考え方について、どのように感じているのだろうか。2001年に実施された組合員対象のアンケート調査<sup>24</sup>を参照にしながら、この点を確認していくこととしよう。

自らの雇用や処遇を保障するために達成しなければならない年間業績目標については、達成するために月30時間以上は残業しなければならないと考える回答者が約7割、50時間以上の残業が必要という回答も約4割ある。会社全体同様、従業員個々人にとってもかなり高い水準の目標が設定されており、相当の取り組みを求められていることがうかがえる。仕事の内容と処遇の関係についても、「妥当である」と考える回答者が4割にとどまり、6割近くは「給料より仕事内容が重い」と感じている。

会社の方針として高い成長志向が示されていること、そして実際に業績を達成するために相当な取り組みが求められていることは、従業員の見通しにもかなりの影響を与えているものとうかがえる。「雇用不安を強く感じる」という回答は約6割に達しており、また半分近くの回答者はD社の魅力に乏しい点として、「雇用の安定性が低いこと」をあげている。従業員の多くは、今後会社側から課される目標の内容や、自分が目標を達成できるかどうかという点にかなりの不安を抱いており、その不安がD社における雇用を不安視することに反映されているのであろう。

逆にD社の魅力的な点として指摘が多いのは、「V社グループであること」、「給与」、「自己を成長させる機会がある」といった点で、いずれも回答者の4分の1程度が指摘している。しかし、D社従業員のなかにD社に長く勤めつづけようという意向をもつ人は少ない。これからの働き方について、D社ですべて働きたいという回答はわずか13%にとどまる。また、

---

<sup>24</sup> このアンケート調査は、D社労働組合が組合員を対象にして2001年の5～6月にかけて実施したものである。回答したのはその当時の全組合員の約7割にあたる782名であった。なお以下の調査結果の記述が、「約～割」、「半数弱」などと大まかなのは、D社労働組合から得た集計結果の取りまとめ資料に、回答率の数字が記されていない部分が多いことによる。

昇進志向もさほど強くはないといっただろう。48%の回答者は管理職にあたる LP 職まで昇進したくないと考えている。そして、約 8 割は、今後も転職支援プログラムが実施しつづけられることを望んでいる。会社のブランドや給与などは魅力的ではあるものの、常に高い成果が必要とされる D 社の風土に自分が適応しつづけられるかどうかについては多くの従業員が疑問を抱いており、機会があれば社外に自分のキャリアを求めていきたいという意識が定着しているものと見られる。

### 3 労働組合の雇用・処遇に対する考え方

労働組合も、D 社が親会社から利益に関する高い目標を毎年設定されており、この目標を達成することと従業員の雇用や処遇の維持・改善を両立させていくには、従業員により高い業績が求められるという点は、D 社の最も基本的な存立条件として了承している。また、従業員の処遇が専ら評価によって決まっていく現在の賃金制度や転職支援プログラムの実施についても、会社側が主張する必要性に理解を示している。つまり、D 社労働組合としても長期雇用慣行を維持しようとする意向は乏しい。

長期雇用慣行の維持に代わって、D 社労働組合が追求しているのは「フェアな」労使関係の確立である。仮に要員削減や処遇の切り下げがあったとしてもやむをえないが、そうしたことを進めるにしても、経営側の恣意を排除し、制度の定める基準にのっとって従業員側の理解を十分に得られる形で進めていくべきであるというのが組合側の基本姿勢である。

また、業績評価を中心とした処遇制度にしたからには、評価の基準をできるだけ明確にし、その基準を満たした従業員に対しては妥当と考えられる処遇を行うことも、「フェアな」労使関係の確立には不可欠であると組合では捉えており、すでに見たように、バンド定義の明確化、昇給・昇格基準の明確化、できるだけ早く各バンドの「あるべき給与」に達するための昇給額の設定に向けた交渉などの取り組みを行ってきた。組合では、こうした取り組みが同時に従業員に対して仕事上の見通しを提示することとなり、多くの従業員が抱えている雇用に対する不安を少しは軽減することにつながると考えている。

以上の組合の基本姿勢とそれに伴う活動は、長期雇用慣行に代わる雇用・処遇に関するルールが導入・運用されていく中で、そうしたルールを適正な形で D 社に根づかせていこうとする従業員の意識の現れと見ることができるだろう。

## 第 7 節 むすび

最後に本章で取り上げてきた、①外資系機械製造業 D 社の経営と人事労務管理の仕組み、②従業員の処遇をめぐる D 社労働組合の取り組み、③労使の取り組みの中で D 社内に生じつつある雇用や処遇についての意識、などについて今一度振りかえり、まとめを与えておきた

い。

1. D社は、医療用器械器具の製造・販売とそれに関連するサービスを主要事業としており、親会社であるV社のヘルスケア事業部門の管轄下にある。V社のヘルスケア事業部門は3つの地域統括組織を通じて事業のグローバルな展開を管理しており、D社に対しては、アジアとオセアニアを統括する地域統括組織から、アメリカ本国にあるヘルスケア事業部門本部の意思決定が伝えられる。

D社の経営目標は、毎年V社ヘルスケア部門全体での経営目標が各地域統括部門に割り振られ、さらに各地域統括部門の目標数字が、統括組織の管理する範囲にある地域子会社に配分されるという形で提示される。提示された目標はD社内でその実現可能性がチェックされた上で最終的な経営目標として確定する。V社グループは市場の動向や経済環境に左右されることのない安定した高成長を志向しており、D社も毎年「オペレイティング・マージン」とよばれる利益に関わる指標の二けた成長が求められている。

2. D社が通常行っている人事労務管理の内容は、親会社から提示され確定した経営目標を前提に、D社がどのくらいの業績をあげることができるかによって左右される。人件費も含めてD社の必要経費は、毎年、予想される売上高から目標とする利益額を差し引く形で決まる。親会社であるV社とD社との協議により、毎年の経営目標および諸コストの予算が決められていくなかで、人件費については製造部門、サービス部門といった部門単位に前年と同レベルの予算規模で設定できるかどうかを検討される。予算規模が定まると、これにそってD社内での要員管理、賃金管理が進められることになる。

要員の確保は、必要経費を割り当てられた製造、サービスなどの各部門が中心となって行う。要員確保の手段には、①D社内からの配転、②D社もふくめたV社グループ向けの社内公募、③外部からの採用の3つがあるが、いずれの手段をつかって要員を確保する場合でも、各部門のイニシアティブが強く働き、人事部門が介入・調整する余地は乏しい。

一方、売上の飛躍的な伸びが期待できない状況で目標とする利益額を確保しなければならないD社は、売上を伸ばすために必要な人員は確保すると同時に、人件費が増加・固定費化して利益額を圧迫しないようにするための取り組みを常に行っていかなければならない。そうした取り組みとして、D社が近年実施しつつけているのが転職支援プログラムである。要員調整の手段の中でもD社が転職支援プログラムを活用しつつけるのは、①日本の法制度上、利益の出ている状況で整理解雇を行うことができない、②出向・転籍を行おうとしても子会社・関連会社がない、③D社以外の会社にキャリアの選択肢を求める従業員のニーズに対応するため、といった理由による。

3. D社の賃金管理は、個人の業績評価を反映する形の賃金制度にそって行われる。非管理

職の場合、いずれの部門も共通して、賃金（基本給）は、担当している職務がどの等級（「バンド」とよばれる）に格付けられるかにより決まる。バンドは一定の範囲をもっており、毎年の昇給は、バンドのどのあたりに位置付けられているかという点と、期初にたてた目標の達成度合を基準とする個人評価に基づいてきまる。また、バンド間の昇格は個人評価にのみ基づいている。

賃金の設定にあたって、D社は、①他社と比較して優秀な人材を引き止めるに十分な金額という意味と、②V社グループの他の子会社に比べて収益性で劣ることのないレベルの金額、という意味の2つの意味合いをもつ“competitive”な給与を目指しており、この方針に沿って、毎年の昇給額のコントロールなどにより、賃金管理を進めている。

D社における賃金管理の運用には労働組合の取り組みも大きな影響を与えている。毎年の賃金交渉では、組合員の最も多い格付け、評価の水準に絞って昇給額の交渉を行い、賃上げが明確な基準にそって評価を妥当に反映する形で行われるよう努めている。また、評価と処遇との関係の明確化や、評価プロセスの適切な進行に向けた発言を続けている。

4. D社の経営陣は、かつてD社にも存在していた長期雇用を重視するスタンスではなく、“pay for performance”という言葉に象徴される、個人業績に即した雇用・処遇を実施していくという姿勢を明確にしている。こうした会社側の姿勢に対し、多くの従業員は自分が適応しつづけられるかどうかについて疑問や不安を抱いており、機会があれば社外に自分のキャリアを求めていきたいという意識が定着しているものと見られる。

一方、労働組合も、D社が親会社から利益に関する高い目標を毎年設定されており、この目標を達成することと従業員の雇用や処遇の維持・改善を両立させていくには、従業員により高い業績が求められるという点は、D社の最も基本的な存立条件として認識している。また、従業員の処遇が専ら評価によって決まっていく現在の賃金制度や転職支援プログラムの実施についても理解を示している。D社労働組合は、会社による適正な人材マネジメントの確立を目指しており、賃金交渉や評価・処遇制度をめぐる取り組みもこの基本方針にそっている。こうした方針とそれに伴う活動は、長期雇用慣行に代わる雇用・処遇に関するルールが導入・運用されていく中で、そうしたルールを適正な形でD社に根づかせていこうとする社内の意識の現れと見ることができる。

## 第6章 要約と結論

### 第1節 各事例の異同－4つの観点から

これまで取り上げてきた4つの事例は、それぞれ経営や雇用においていかなる個性を持つといえるのだろうか。あるいは、これら4つの事例に事例の違いを超えた外資系企業に共通の特徴がみられるとしたら、どこにそうした特徴を見出すことができるのだろうか。

すでにそれぞれの事例を取り上げた各章で、各社の経営・人事管理・労使関係に関する基本的な事実発見についてはまとめてきたが、以下では、①日本法人の経営をめぐる親会社(冒頭の序論の表現で言えば「World Headquarter(WHQ)」)との関係、②日本法人の経営課題と人事管理との関係、③近年の人事労務管理改革の内容、④日本法人の経営・人事管理における労使関係の影響、という4点にそって各事例の異同を確認していくこととしよう。

#### 1 日本法人の経営をめぐる親会社との関係

まず、いずれの事例にも共通して認められるのは、近年日本法人の経営に対して、WHQの影響力が強まる傾向にある点である。4社の親会社の国籍、資本構成は一様でないにもかかわらずである。

事例調査からは外資系企業で多かれ少なかれWHQの影響力が高まった要因を読み取ることができる。最大の要因は、日本法人の業績がこれまで順調に伸びており、グループ内での比重が高まってきたことにある。日本法人のグループ内での比重が高まったために、日本法人からの収益を伸ばすことが、グループ全体の業績を拡大していく上で不可欠になった。また、A社の事例では、1980年代から90年代にかけて進んだ円高が日本法人からの収益がもつ比重をさらに高め、そのため日本法人の経営のあり方が、グループ内でこれまで以上に戦略的に重く位置付けられるようになったといった話が聞かれた。

WHQが影響力を及ぼそうとする方法は様々であるが、最も基本的な影響力の行使の仕方は、日本法人の経営目標に対する発言を強めていくという方法である。いずれの事例でも1990年代半ば以前はさほどWHQの影響力は感じられなかったものの、1990年代半ば以降、グループが一体となって業績を伸ばしていくというWHQの姿勢が顕著となり、グループ全体の経営目標の一部を日本法人に課するようになった。その際、重視される経営目標は、A社やB社のように日本市場での売上高やシェアの拡大の場合もあれば、C社、D社では毎年一定の利益高を確保することが求められるなど会社によって異なる。ただ、いずれの経営指標を採用した場合でも、日本法人には相当高めの目標が設定された。

1990年代後半以降、日本法人にこれまで以上に高い収益を期待するようになったWHQ



は、それまであまり手をつけてこなかった日本法人の組織改革にも着手し始めた。1980年代から1990年代初頭にかけて、外資系企業では本社からの権限委譲が進んでいわゆる「日本的経営」がある程度定着したとされ（根本[1988：64-69]、吉原[1994：153]）、A社のように「典型的内資」と自他ともに認める会社も現われた。1990年代後半以降、事例で取り上げた企業のみならず、多くの外資系企業で進んでいると考えられる組織改革の動きは、こうした1990年代初頭までの流れを逆転させるものであったといえる。組織改革にあたっては日本法人の独自性の維持・発揮よりも、むしろグループ全体における組織改革と軌を一にすることが重要視された。

ただ、組織改革の進め方は事例の4社だけ見ても相違がある。A社ではグループが外国人社長を任命し、各部門を統括するトップマネジメント層にも、外国人を含む国際的な経営管理の経験がある人材を次々と中途採用して配置した。C社もA社ほどではないにせよ、社長や次期社長候補となる取締役にもグループから外国人人材が派遣されるなど、トップマネジメントの人事を通じた組織改革がはかられている。D社は、A社やC社と同様の試みを外国人人材ではなく、グループで育成してきた日本人人材の経営幹部層への配置によって進めている。グループの経営手法や価値観を理解した人材であれば、国籍にこだわる必要はないという考え方もかもしれない。一方、B社は他の3社に比べると、トップマネジメント層の任命をてことして組織改革を進めようとする志向が弱いと言ってよいだろう。

## 2 日本法人の経営課題と人事管理との関係

事例で取り上げた各社とも経営目標は、WHQとの協議を経て確定する。そしてその経営目標についての協議のなかで、要員数や人件費率といった人事管理の基本となる事項も決まってくる。

人事管理の基本となる事項の決定をめぐって、B社、C社、D社ではWHQが基準を示している。一定の利益高を確保することが最重要の経営目標とされているC社では、経費の伸びを売上高の伸びより小さくするようにWHQから求められており、人件費予算の策定もこの基準を踏まえる形で行われる。D社では、前年の利益高をある程度以上に成長させることが経営目標とされているため、売上高が伸びない限り、人件費の伸びに歯止めがかかる。最も明確に人件費に関する基準を定めているのはB社のWHQで、B社は人件費総額が売上高の25%を超えない範囲で要員数の計画を立てることを条件として課されている。これらの外資系企業では、いずれも経営目標と関連づける形で、人件費および要員数が一定以上にならないように規制されている。

取り上げた事例の中でやや様相が異なるのはA社である。A社の主要事業部門である医療用医薬品部門では、売上高の増加という経営目標を最優先するため、売上高の増加に欠かせないMRの人数をできるだけ確保しようとしており、ここ数年は人件費・要員に関するWHQ

からの規制は比較的緩やかとなっている。

### 3 近年の人事労務管理改革の内容

事例として取り上げた外資系企業では、いずれも近年、新しい評価・処遇制度を導入した。しかも、各社に導入された制度には、年功的な要素を排してそのときに従事している仕事の価値によって従業員を処遇することを基本的な方針とすることや、対応する給与が一定の範囲をもった社内資格を採用している点、目標達成度によって測った業績により昇給や賞与の支払い額を決めていく点、あるいは業績とやらんで行為特性（コンピテンシー）を評価の軸とし昇級・昇格に反映させている点など、多くの共通点が見られる。

こうした新しい評価・処遇制度の導入は、各社とも WHQ のイニシアティブにより行われている。特にA社やD社では先に述べた組織改革の中で、新人事制度の導入が社内の処遇に関する慣行を変えていくものとして重要な意義を与えられていた。一方、B社やC社では、WHQ からグループ共通の人事制度の導入を求められ、導入を進めていく際に日本法人の雇用慣行の実態に即した形で制度を修正していく動きがみられた。

### 4 日本法人の経営・人事管理における労使関係の影響

事例各社の労働組合は、それぞれの企業において、経営側と賃金交渉や評価・処遇制度に関する協議を行い、従業員の処遇に実質的な影響を与えている。ただし、各企業の労使関係において従業員の処遇を巡る問題関心の置き方には相違があり、それが労使の協議のあり方にも反映されている。

A社では日本市場におけるマーケットシェアの拡大を志向した経営戦略が実を結ぶにつれて、業界のトップクラスにふさわしい給与水準を実現することに労働組合の要求の重点が置かれるようになった。経営側も労働組合のこうした要求を基本的には受け入れて労使交渉をすすめている。

一方、C社やD社の労働組合は、経営側が WHQ から課された利益に関する高い経営目標を達成するために、従業員の処遇が専ら評価によって決まっていく現在の賃金制度や、中長期的な要員調整を目的として行われる転職支援制度が必要であることを認めている。しかし、こうした制度が従業員の納得を得られない形で運用されることは阻止したいと考えており、賃金交渉や評価・処遇に関する労使委員会などの席で、明確な基準に基づく妥当な処遇の実現を求めたり、適正な制度の運用に向けた提言を度々行ったりしている。

B社労働組合も、C社やD社の労働組合と同様、従業員の納得性を得ることのできる処遇や制度運用の実現を目指しているが、C社やD社以上に踏み込んだ取り組みを行っているといえる。先ほども少し触れたが、新しい評価・処遇制度の導入をめぐる、B社の労働組合

は、日本法人の実状に見合った制度の策定を目標として経営側と労使協議を繰り返すとともに、経営側と共同で本社を訪問し、本社が当初導入させようとした賃金評価制度を修正するかたちでの制度の導入を要求し実現させている。

## 第2節 本研究から得られる示唆

事例研究を中心に進められてきた本調査研究の結果からは、どのような示唆をえる事ができるだろうか。

現在の外資系企業は、WHQのイニシアティブのもと、高い経営目標を設定され、その達成に向けた経営管理・人事労務管理を構築している。人事労務管理面では能力主義・業績主義の方向への制度改革をすすめているが、制度の運用状況は外資労協調査やD社の調査の結果に現われているように、必ずしも多くの従業員の納得性を得ていないようである。また、そのことや、あるいは従業員の社内においてキャリアを展開していく状況が十分に整っていないことが要因となって、従業員の勤続志向も高いとはいえない。一般の日本企業と比べ中途採用者の活用が進む外資系企業では、確かに従業員の長期勤続はさほど必要ではないのかもしれないが、それでも高い業績を上げつづけるためには会社にとって重要な人材が長く定着することが望ましいであろう。事例で取り上げた会社で見られたような評価や処遇の公平を目指す取り組みや、長期にわたって人材の定着・育成をフォローしていくための取り組みが外資系企業社内でより一層必要となるだろう。また、社外での取り組みとしては、こうした法人内での取り組みをサポートする機関（例えば、外資労協のような機関）の充実が求められる。

もうひとつ、WHQ主導のグローバル規模でのグループ経営管理が強まる中、日本法人の経営陣は次第に「使用者」としての権限を失いつつある。そのため、日本法人従業員の雇用や処遇に大きな影響を及ぼす事項（例：日本にある生産部門の縮小、ワールドワイドの業績に連動した報酬の大幅減など）が生じて、従業員側は日本法人における労使交渉で有効な解決策を経営から引き出すことが難しくなっている。日本法人の従業員の意見を本社による経営上の意思決定に反映させる仕組みや、日本法人での労使交渉によって有効な解決策を見出せない場合に、従業員をいかに救済していくかについて、今後検討が求められるだろう。

## 第3節 今後の研究課題

では、これから外資系企業の研究を進めるにあたって、どのような課題が残されているだろうか。本報告書を締めくくるにあたり、この点を検討しておこう。

まず、今後の外資系企業の経営や雇用、労使関係のあり方が注目に値しよう。外資系企業が日本法人の経営パフォーマンスに対する関心を強め、経営パフォーマンスを向上させるた

め、本社の影響力を強めた経営管理・人事労務管理をおこなうようになったのは、ここ数年のことである。今後はこうした経営管理・人事労務管理が外資系企業自体において定着していくのか、また「使用者性」の空洞化への対応も含め、従業員や労使関係にどのような影響を与えるのかを注意深くおっけていく必要があるだろう。

また、外資系企業の日本法人は本社を中心とした企業グループの一員であり、そこで実施されている経営管理は、外資系企業グループの経営管理の一環として捉えることができる。日本でも企業グループ単位での経営管理や人事管理を強化していこうとする動きがある。その経営管理や人事労務管理の内容が外資系企業グループにおける管理の内容との間にどの程度異同があるか、異同の要因は何かを明らかにすることで、外資系企業経営の個性や企業グループ経営について、より理解を深めることができると考えられる。

もっとも、今回取り上げた事例の業種や規模に偏りがあるため、事例の中に見出された個性には業種業態あるいは規模性を反映したものもあるだろう。外資系企業の経営・人事管理・労使関係に見られる特性についてより一層検討するため、調査対象を他の産業セクターや従業員規模の企業に広げた、より包括的な調査が今後実施されることを期待したい。

## 第1章

- ・ 稲上毅[2000]「産業空洞化序説－日英独の比較」, 日本労働研究機構[2000]『産業空洞化と労働に関する仮説－国内調査編－』.
- ・ 鎌田彰仁[1992]「経営戦略と事業展開」, 日本労働研究機構[1992]『外資系企業の人事管理』, pp16-40.
- ・ 経済産業省[2004]『外資系企業の動向』, 財務省印刷局
- ・ 労働政策研究・研修機構[2005]『外資系企業の労使関係等実態調査結果報告書』.
- ・ 根本孝[1988]『外資系企業の人的資源管理』, 創成社.
- ・ 日本外資系労働組合協議会[1989]「外資系企業の雇用慣行と労使関係調査」
- ・ 日本外資系労働組合協議会[1999]「外資系企業の雇用慣行と労使関係調査」
- ・ 日本労働研究機構[2003]『新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係』
- ・ 厚生労働省 [2002]『雇用管理調査報告（平成14年）』.
- ・ 佐藤博樹・白木三秀「外資系企業組合員・従業員調査結果」, 日本労働研究機構[1992]『外資系企業の人事管理』, pp218-251.
- ・ 諏訪康雄[1992]「外資系企業の雇用管理－問題意識と理論仮説－」, 日本労働研究機構[1992]『外資系企業の人事管理』, pp2-15.
- ・ 東洋経済新報社『外資系企業総覧』（各年版）.

## 第2章

- ・ 日本外資系労働組合協議会[2004]『外資系企業の賃金体系と課題・第3編』

## 第5章

- ・ 日本外資系労働組合協議会（外資労協）[2003]『外資系企業の賃金体系と課題・第2編』
- ・ 日本外資系労働組合協議会[2004]『外資系企業の賃金体系と課題・第3編』
- ・ 東洋経済新報社『外資系企業総覧』（各年版）.

## 第6章

- ・ 根本孝[1988]『外資系企業の人的資源管理』, 創成社.
- ・ 吉原英樹[1994]『外資系企業』, 同文館出版.

そのほか、各事例の執筆にあたっては、ヒアリングの際に頂いた社内資料、組合機関紙を参考とした。



---

労働政策研究報告書 No.20

外資系医薬関連企業の経営・人事労務管理・労使関係—ケーススタディを中心に—

発行年月日 2005年3月22日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5102

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

---

©2005

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://jil.go.jp/>)



**The Japan Institute for Labour Policy and Training**