

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¹（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²。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

¹ 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。

² 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³」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⁴。

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

³ 「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。

⁴ 「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⁵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」⁶。

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

⁵ 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。

⁶ 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⁷。「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⁸。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⁹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¹⁰」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¹¹、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¹²。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・

⁷ 「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。

⁸ 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。

⁹ 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）。

¹⁰ 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。

¹¹ 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。

¹² 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。

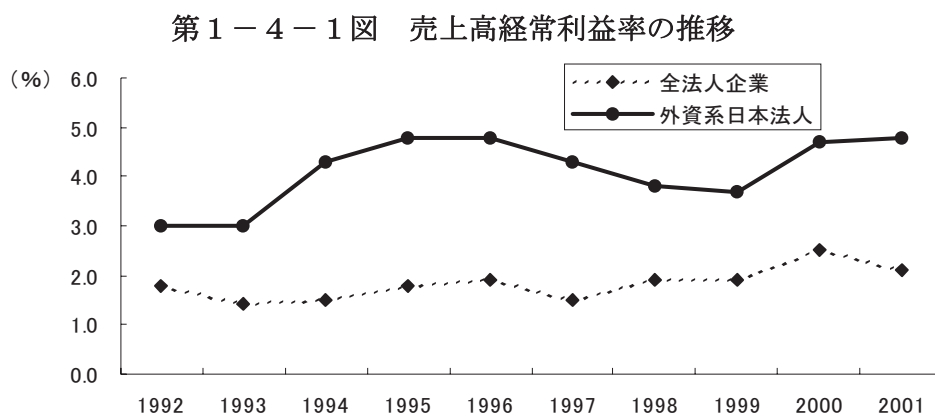
労使関係の特徴というものを探っていくこととしよう。

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%)。

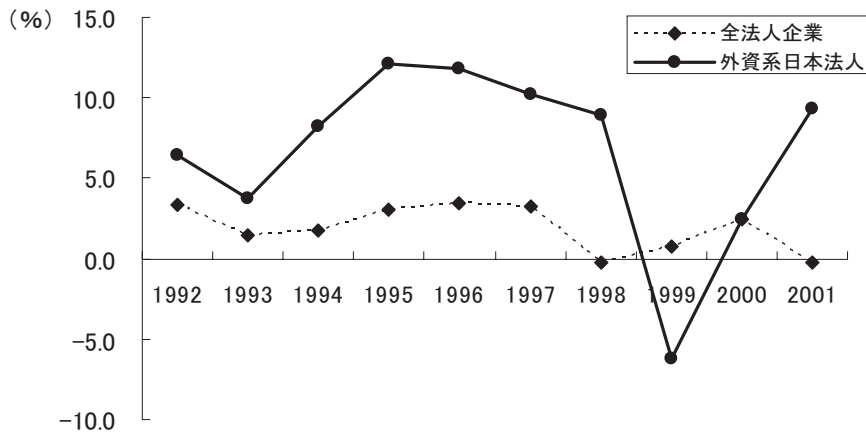
利益率以上に外資系企業と日系企業との差が顕著なのが、配当率である。2001年度の配当率は、外資系企業が23.5%であるのに対し、全法人企業平均が5.2%と実に20%近い開きがある。この配当率に関しても売上高経常利益率と同様、日系企業が横ばいで推移しているのに対し、外資系企業では上昇傾向にあり、その差が拡大してきている。

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。



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

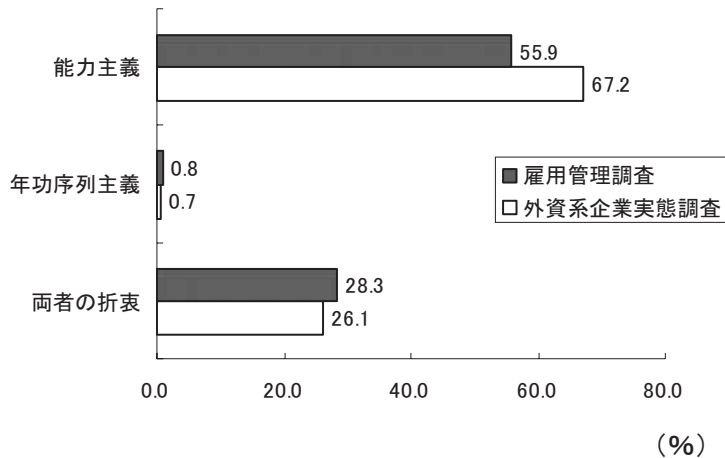
(1) 人事労務管理

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）¹³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。

¹³ 「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

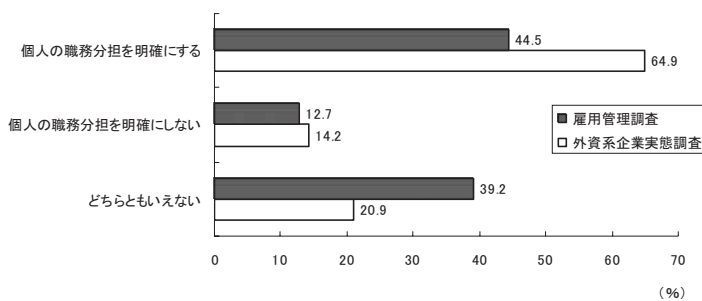


注：外資系企業実態調査の集計対象は常用雇用者30人以上の回答企業。

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。

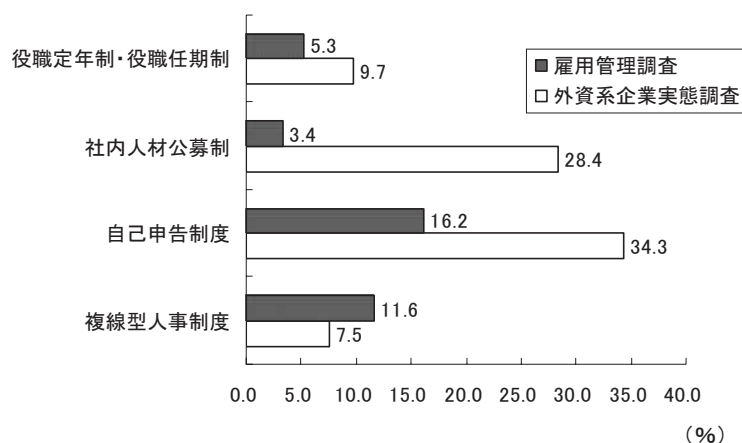
第1-4-4図 組織管理のあり方



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）

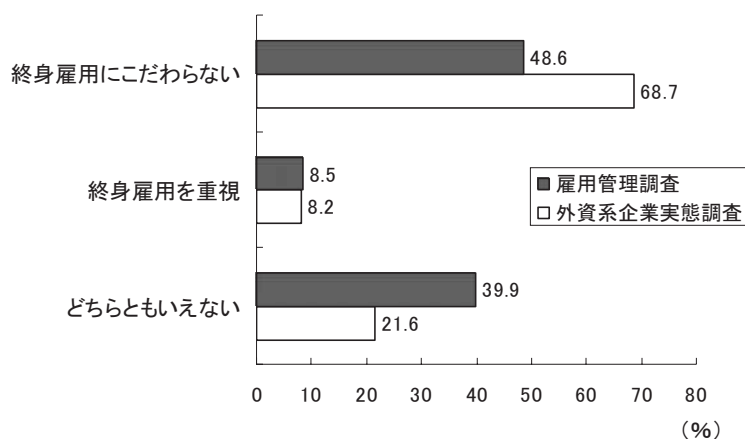


注：外資系企業実態調査の集計対象は常用雇用者 30 人以上の回答企業

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

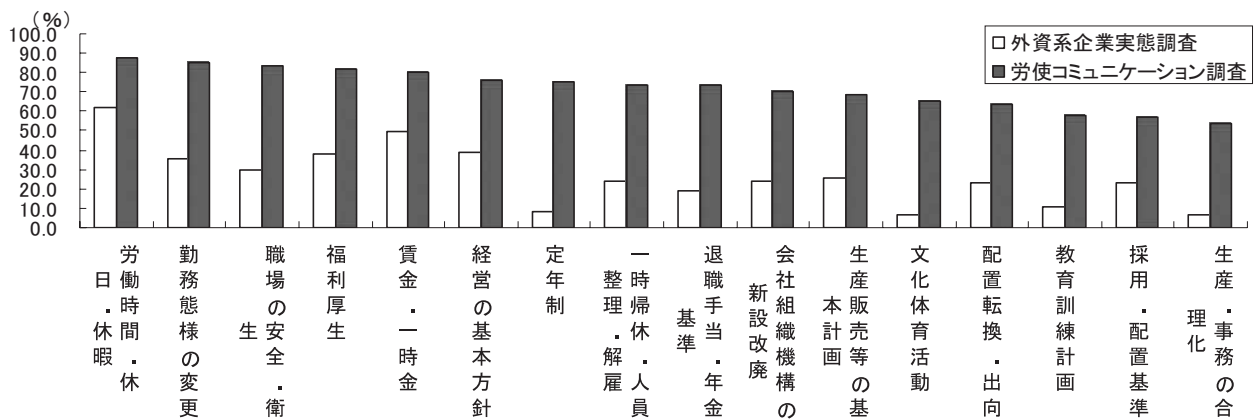
労使関係についても、「外資系企業実態調査」の調査結果を、比較的近い時点に行われた他調査の結果と比べることで、外資系企業の特徴を浮かび上がらせていこう。

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¹⁴。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¹⁵。

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」¹⁶（以下、「ホワイトカラー調査」とよぶ）

¹⁴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。

¹⁵ 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]）

¹⁶ 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。

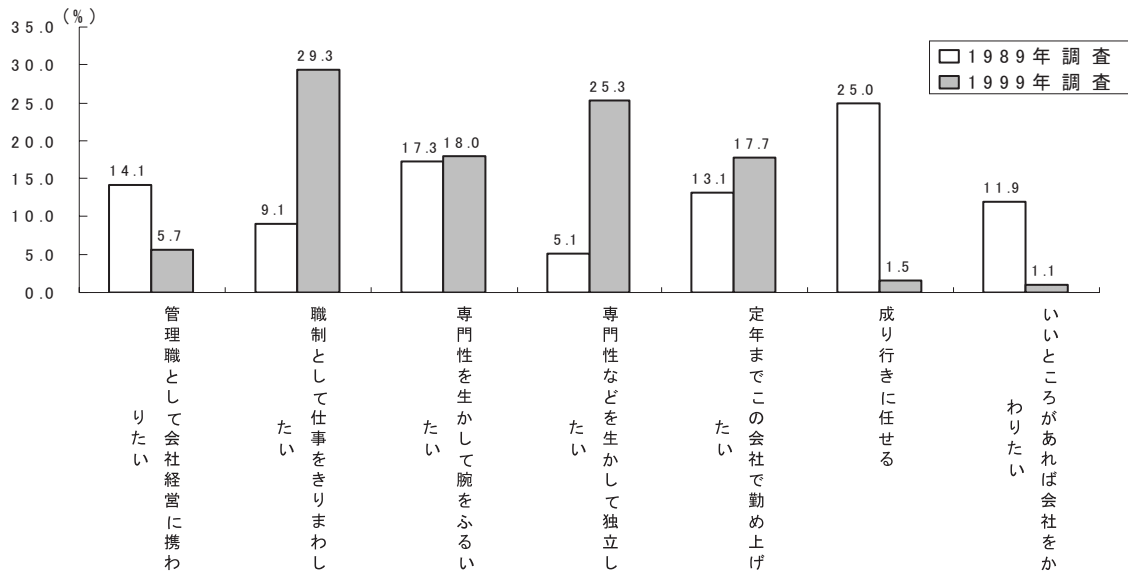
の一般社員の回答結果（「大いに満足」＋「満足」＝54.7％）と比べるとほとんど差がない。

しかし、今の会社に対しての満足感を取り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を広がっておらず、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。