

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¹、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

¹A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²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。

² 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³）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⁴。

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⁵。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⁶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。

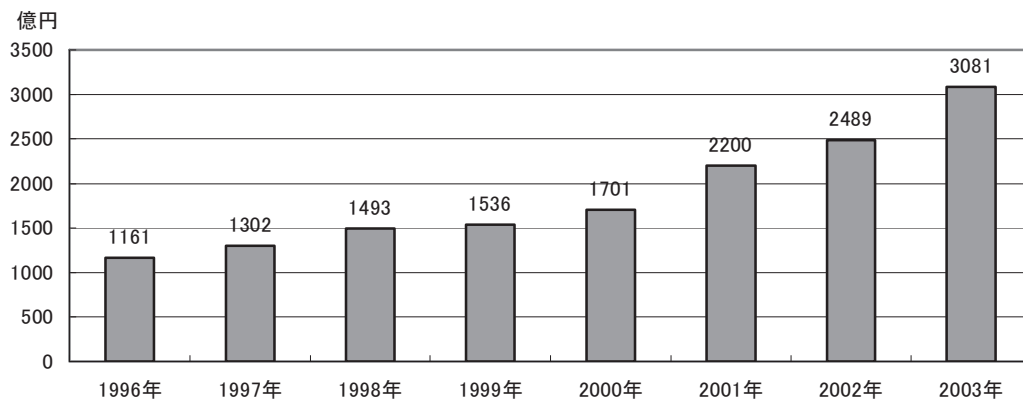
³ MRの主な仕事は、医薬品の適正な使用と普及を目的として、医薬関係者に面接し、医薬品の品質・有効性・安全性などに関する情報の提供・収集・伝達をすることである。

⁴ 『日本経済新聞』2004年7月3日

⁵ 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。

⁶ 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⁷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

⁷ 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⁸と諸手当⁹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¹⁰、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

⁸ 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。

⁹ 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。

¹⁰ 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¹¹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¹²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¹³。

(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。

¹¹ 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。

¹² 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。

¹³ 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¹⁴。

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¹⁵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

¹⁴ 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

¹⁵ 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¹⁶、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¹⁷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社全体の目標が決めた後に、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』

¹⁶ 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。

¹⁷ 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¹⁸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

¹⁸ 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」¹⁹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

¹⁹ 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²⁰。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。

²⁰ 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。