

## 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**