

「経営組織の変化と業績管理・人事管理～電機メーカーの事例」

佐藤 厚

あらまし

近年、経営のグローバル化、経営組織の再編、あるいは「成果主義」人事管理や雇用形態の多様化が進展しているが、これらの現象がどのような連関を保ちながら進展しているのか。ある電機メーカーの事例を素材に業績管理と人事管理に焦点を当てながら解明するのがこの事例研究のねらいである。事例分析の主な結果は以下に要約される。第1に、この会社のグローバル経営を支える組織形態は、製品事業本部が商品企画、製造、販売、マーケティングまでの事業活動を担い、それを海外事業本部が調整、支援する形をとっている。第2に、業績管理の起点となる目標設定(plan部分)と業績評価基準は、事業本部 社員へとブレイクダウンされるが、バランス・スコア・カード(BSC)と呼ばれるシステムがそれを支えている。第3に、業績管理の「do部分」、つまり進捗管理は、生産・販売・在庫指標で管理され、これがグローバルなレベルでのサプライ・チェーン・マネジメント体制(SCM)を支えている。第4に、業績管理の「check」部分は、BSCで重視指標が与えられるが、売上げと利益拡大がもっとも重視されている。第5に、それゆえ業績管理の過程では、現行利益と目標利益の差を埋めるためのコスト削減努力が重視されており、これは要員・人件費管理の適正化と非典型雇用の活用を促す。第6に、人事管理のしくみは、近年「成果重視」型へと変更されたが、個人の報酬が役割や目標によって決まり、また個人業績は部門業績とあわせて評価される

ようになったという意味で報酬は組織の仕組みとの関連を強めているとみることができる。

1. 問題意識

経営のグローバル化といい、経営組織の再編といい、あるいは「成果主義」人事管理といい、雇用形態の多様化といい、いずれも近年、経営と雇用を語る際に多様されるタームであるが、これらの現象は一体どのような連関を保ちながら進展しているのか。ある電機メーカーを事例に、そこにおける業績管理と人事管理に焦点を当てながらこの問いかけに迫ること、これがこの事例研究のもっとも基本的なねらいであり、以下の文章はこれまで実施してきた聞き取り調査の結果を中心にまとめたケースレコードとしての性格をあわせもつ¹。

ここで、業績管理とは、一定の事業単位が主体となり事業計画をたて(plan)、その進捗を管理をしながら実行し(do)、評価し(check)、次の行動(action)へつなげる、といういわゆるPDCAサイクルを回すことを指す。これを「仕事の管理」の視点と呼んでもよい。一方、人事管理とは、労働力を調達し、職場に配置し、働きぶりを評価しながら、報酬支給を行う、人的資源の有効活用のための管理活動を指す。これは文字通り「人事管理」の視点である。この「管理」に関わる二つの視点をを用いて、グローバル経営、「成果主義」的人事や非典型雇用の活用といった近年の環境変化にできるだけ迫りたい。近年ポピュラーに

¹ この文章は、同志社21世紀COEプロジェクト企業経営グループ「グローバル人的資源管理」(プロジェクトリーダー・石田光男同志社大学教授)の一環として行われてきた「電機・電子産業の経営組織と人的資源管理の研究」における、これまでの調査研究の中間報告との性格を有している。

なったこれらの現象について、詳しい説明は省く。事業活動を国内のみならず海外で行うこと、業績の高低を処遇の高低に反映させること、業績管理を本体のみならず子会社・関連会社を含めて行うこと、正規雇用だけでなく非典型雇用も活用すること。これがこれらの現象の意味である。我々が注目したいのは、これら複数の現象についての概況や動向の把握ではなく、特定企業において、これらがどのように管理されているか、その管理の「仕掛け」や管理の「様式」に着目することであり、その管理の「仕掛け」や「様式」を記述することによって、先に挙げた複数の現象を担い推進している主体の側(=企業)からする論理に説明を与えることである²。

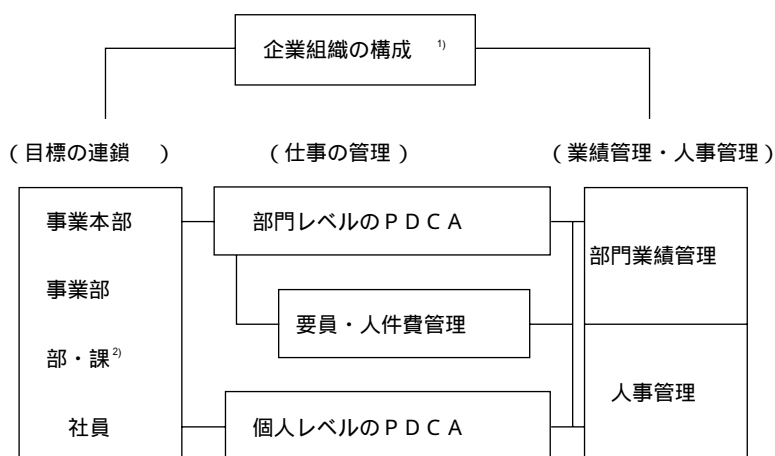
さて、図1は我々の問題意識と分析枠組を示したものである。論述の見通しをよくするために、この図に基づいて、小論の構成を整理してみよう。グローバル化対応をにらんだ製品市場の競争力向上は、この企業の重要な経営方針をなしており、国境を越えた生産・販売拠点の効率的

な展開が課題となっている。2節では、この点について組織構造の視点から明らかにする。

組織構造は、事業を展開する単位を表現しているが、3節では、会社の経営戦略をこれらの事業単位に目標としてどのように割り振り、その達成度を評価しているかを、最近導入されたといわれるバランス・スコア・カード(以下BSCと略)の仕組みを紹介しつつ明らかにする。4節では、事業単位の例としてある製品事業本部をとり、事業本部長が国内外に広がる子会社・関連会社をどのような仕組みで統制・マネジメントしているかについて、主として部門業績管理の仕組みやPDCAサイクルの管理に注視しつつ解明する。PDCAサイクルは事業部門レベルで回されるが、それは分解すると個々人レベルの集積でもある。つまりPDCAサイクルは部門レベルと個人レベルの2つの側面からとらえられる。部門レベルでのPDCAを回すに際しては「何人で仕事をやるか」つまり要員・人件費管理も重要な

経営環境の変化

経営戦略(グローバル化への対応、市場競争力向上など)



注1) ~ は節の番号を示す。

2)実際にはチームが多く、チーム組織の長は部長職相当が担当。

図1 問題意識と分析枠組

² 仕事の管理の仕掛けへの着目の意義については石田光男『仕事の社会科学』ミネルバ書房、2003年、及び中村圭介・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社、2005年などを参照されたい。

る。市場競争が激化し雇用の多様化が進展する状況下において、正社員のみならず非正規従業員や請負などの外部人材正社員も含めた効率的な要員・人件費管理の仕組みが求められている。5節では製造系の要員や事務・開発系の要員がどのような論理のもとに管理されているかを明らかにし、6節では、主として製造現場での請負活用の目的としくみに接近する。

一方、個人レベルでのPDCAは、前述したBSCによってブレークダウンされた目標を起点に作動し、個々の社員はこの期初目標を達成すべく業務を遂行する。そして期末にその達成度が評価され、評価結果は報酬に反映される。個人レベルでのPDCAは、こうした人事管理の仕組みによって報酬管理へと接合されるが、この会社では近年、人事管理制度を「成果重視」的なものに変更してきた。7節では、こうした「成果重視」型へと人事制度を変更したその要点を整理し、それが業績管理、組織のあり方との関連を深めつつあるとの含意を指摘する。

近年、経営組織との関連で人事管理の変化をとらえたり「成果主義的人事」を標榜した研究が著されてきたが、企業の事例分析、とりわけ電機メーカーを対象とした研究の蓄積は、必ずしも

豊富とは言い難い³。本研究はその欠落を少しでも埋めようとするものである。

2. グローバル化と組織構造

2.1 会社組織とD商品事業本部

この会社の組織は大きく、機能部門(いわゆるスタッフ機能を担う部門)、RD部門(研究開発機能を担う部門)、製品部門(完成品を扱う部門)、デバイス部門(部品を扱う部門)からなる。機能部門には、経営企画室、人事本部、経理本部などがある。RD部門は、技術本部、研究所などがある。製品部門はTVやDVDや音楽関連の製品を扱うA事業本部、家庭電化製品を担当するD事業本部、携帯電話やファックスなどを開発するT事業本部、デジタル複写機、レーザープリンタやそれらの周辺機器、消耗品を扱うF事業本部などがある。デバイス部門には、半導体製品の事業本部、液晶関係の事業本部などがある。

事業本部の中にはいくつかの事業部(通常3~4)があり、その下には部がある。なお、営業に関わる部門として国内営業本部、営業に加え

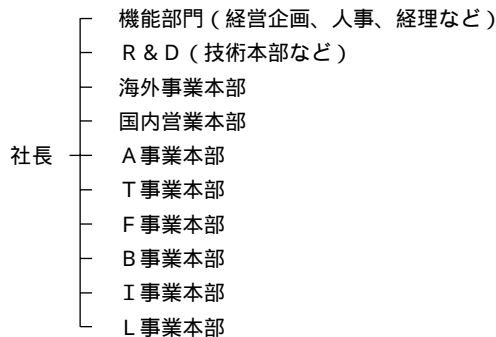


図2 会社組織の概要

³ 電機産業の雇用構造や人事管理、労使関係を対象とした近年の研究としては、請負をはじめとする非正規雇用の増加に焦点を当てた佐藤博樹監修・電機総研編『IT時代の雇用システム』日本評論社、2001年のほか、経営戦略との関連で人事管理や雇用システムの変化を分析した都留康・電機連合総合研究センター編著『集中と選択』有斐閣、2004年、さらに会社分割など組織再編と労使関係のあり方に照準を合わせた久本憲夫・電機総研編『企業が割れる！電機産業に何がおこったか』日本評論社、2005年などがある。また電機企業の数少ない事例研究としては、T. Inagami and D. H. Whittaker, 2005, *The New Community Firm*, Cambridge University Press, 2005, のほか佐藤厚・佐野嘉秀「成果主義先進企業の変革～電機メーカーの事例」中村圭介・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社、2005年所収などがある。また、日本型生産システムの移植可能性というテーマでの電機産業の事例研究としては、河村哲二編『グローバル経済下のアメリカ日系工場』東洋経済新報社、2005年がある。

て海外での生産会社を監督する海外事業本部がある。

以下での考察の中心となる事業本部は、F事業本部であり、これを簡略化したこの会社全体の組織中に位置づけて表現してみると、図2のようになる。

2.2 グローバル経営組織のフェーズとこの会社の位置付け

つぎにこの会社の組織構造が、いわゆるグローバル化との関連でみたとき、いかなるタイプに位置づけられるかを検討しよう。グローバル企業や多国籍企業の組織構造については、いくつかの組織モデルが提出されている⁴。

ストップフォードらは、海外製品多角化の程度と海外売上げ比率を組み合わせることで、3つのフェーズがあらわれ、それぞれのフェーズに応じた組織構造がありうることをみだしている。この会社の組織構造を考察するうえで、参考になるので紹介すると以下のようになる。

フェーズ1では、明確な国際化戦略のないまま、国外子会社を発足させる局面である。

海外売上げ比率と製品多角化比率が一定のレベルに達してくると、やがてフェーズ2に移行する。企業が製品を輸出するだけでなく、海外生産の可能性を模索し、それが可能になると、それを管理する機能が必要となる。やがて輸出、海外生産、技術援助などの海外事業活動を、一元的に管理する部門として国際事業部が形成される。初期段階では、国際事業部の規模は、国内の事業部に比べて小さいが、組織の上では、「国内」から切り離されて、一定の自律性と権限が付与される。

海外多角化比率や売上げ比率がさらに高まると、グローバル構造のフェーズ3に移行する。このフェーズ3では、多角化比率と売上げ比率の指標のどちらが高いかにより大きく分けて2つの組織構造がありうる。このフェーズ3では、いずれの場合も国際事業部が発展的に解消される。

すなわち、海外での多角化比率が高まると、国

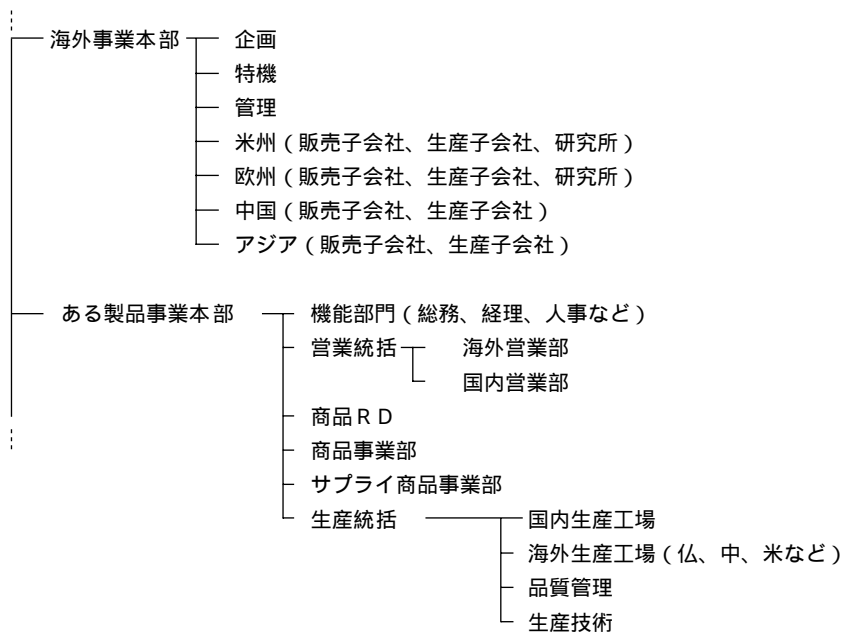
際事業部という単一の組織構造では多様性を管理しきれない、という理由で、国際事業部が廃止され世界的規模・製品別事業部制が採用される。また、海外での多角化比率は低くても、主力事業で海外売上げの高い企業の場合、もともと国際事業部が国別、地域別で編成されているケースが多いから、海外売上げ比率がさらに高まると、国際事業部はグローバルな地域別事業部へと発展的に解消される。

2.3 グローバル化との関連でみたS社の組織構造の特徴

上述したストップウオードらのグローバル組織モデルをふまえると、この会社はどれにあてはまるのだろうか。海外事業本部を持っているという点からすると、一見フェーズ2にあてはまるかにみえる。だが、製品事業本部の機能及び製品事業本部と海外事業本部との関係を見ると、それほど単純ではなく、以下の記述を先取りすると実はフェーズ3とみる方が適切だといえるだろう。すなわち、一カ所で全ての事業活動（商品企画、販売・マーケティングなど）を集中的に推進していたものを各事業本部の管轄下に入れて、各事業本部が各国の市場地域向けの商品企画、開発、生産、そして何よりもマーケティング活動について担っている形態になっているからである。

ともあれこの点を探るには、この会社のグローバル事業展開とそれを支える組織構造について立ち入る必要がある。図3は、図2をもとに、F事業本部と海外事業本部について、やや詳しく示したものである。図3によると、たしかに海外事業本部とF事業本部とは別組織である。海外の各市場（国）にある販売会社（合弁、代理店も含む）や生産会社の「経営全体」については海外事業本部が責任を持つ。だが、商品分野別の販売計画やマーケティング、そしてそれを裏付ける商品企画、開発、生産は製品別事業本部（F事業本部など）が行っている。たとえば、米国の販売子会社はF事業本部やほかの事業本部の製品を海外の子会社と一緒に現地で販売・マーケ

⁴ 詳しくはストップフォード・ウエルズ『多国籍企業の組織と所有政策』（山崎清訳）ダイヤモンド社、1976年などを参照。なお簡潔な紹介として吉原英樹・林吉郎・安室憲一（1988年）『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社、1988年p.58-68、吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館出版、2003年p.56-60などを参照されたい。



注：組織図より作成

図3 ある製品事業本部と海外事業本部

ティングを行う、という形になっている。端的にいうと、製品事業本部はモノ作り及びマーケティングを行う。一方海外事業本部は、海外子会社の経営がうまくいくように製品事業本部と海外子会社の間に立って助言や調整を行う、という理解で大過ないだろう。

そこで、F事業本部の傘下にある海外営業部と海外事業本部との関係が問題となるが、F事業本部傘下の海外営業部は、事業本部の管轄する商品カテゴリーの販売について、海外の各市場に対して戦略の企画立案並びに実行を行う。と同時に担当する商品についてグローバル販売戦略を担当することになる。

だが、これにも経緯があり、実際にはもう少し複雑である。「85年位までは、海外事業本部の下に海外テレビ営業部などの営業部がついていました。…ところが、メーカーはやはり事業部が強いといけな、ということで、開発、設計、商品企画、マーケティングについて事業部が一

気通貫でみるべき」ということになり、「結局営業部を全部事業部に編入した。」⁵。86年頃のことだという。したがって、現在、海外事業本部には営業部は相手ブランドで商品を提供するOEM営業（「特機」営業と呼ぶ）しかない。

要するに、海外事業本部の役割は、米州や、欧州、アジアといった世界の地域戦略を立案すること、これが一つ。これに加えて、管理部門として販売拠点管理や生産拠点管理あるいは通商業務などが主たる機能ということになる。

こうした組織構造をとることから派生してくる、マネジメント上の問題点として、海外事業本部の権限があるようでない、という問題を指摘できる。すなわち最終的には海外事業本部が数値をまとめる。だがその際に事業本部長が、各国市場の商品の売りも生産も全部みている。すると結局、海外事業本部は助言、調整というスタッフの機能しかないということになるだろう。

⁵ 元事業本部長へのインタビュー（2004年8月）による。なお、以下4節～6節までの言明「」印（インタビュー）と表記されているのは、もっぱらこのインタビューを指す。

3 BSC ~目標の連鎖をつくる仕掛け~

3.1 BSCとは

以下では、会社の経営戦略をこれらの事業単位の目標としてどのように割り振り、その達成度を評価しているかを、最近導入されたといわれるバランス・スコア・カード(以下、BSCと略)の仕組みを紹介しつつ明らかにする。

会社は経営計画のガイドラインを策定し、各事業本部に提示する。各事業本部はその達成にむけて計画を遂行する。事業本部はその目標達成にむけてPDCAサイクルを回す。したがって、事業本部レベルでの業績管理のしくみに立ち入る前に、会社レベルでの経営戦略が、どのように事業本部へとブレークダウンされるのか、そのしくみをみておく必要がある。その際のツールとして、最近用いられるようになったのが、BSCとよばれる評価システムである。だが、このBSCが導入されたのは、2004年夏頃のことであり、その導入効果についての評価は現時点では、試行の段階にとどまる。

もともと、BSCとは、アメリカのキャブランらが開発したものであり、「財務の視点」、「顧客の視点」、「社内ビジネスプロセスの視点」、「学習と成長の視点」といった評価項目間のバランスをとりながら業績を評価する手法である⁶。

この会社では、このBSCを自社の風土にあうように修正を加えて導入することにした。導入に際しては、社内でも議論があったが、業績管理のしにくい機能部門にも適用しやすくなること、また従来までの目標管理より「理解し、管理しやすい」との利点が期待できるとの判断で導入された。「例えば、企業価値を上げよう、という時、それをブレークダウンしていくと個人の目標になる。従来の目標管理はそれほどキッチリしていない。それを部や課のレベルに落とし込んだときに体系的でわかりやすくなったのは事実」⁶という。このBSCを作成し運用にあたるのは、各事業部のみならず、機能部門、研究開発、営業な

ど全社の全部門であり、これを取り纏め内容を確認し指導しながら、社長や副社長の承認を得る場をつくるのが経営計画室である。

このBSCはこの会社の業績管理のしくみを知るとして重要である。それは事業本部レベルでのPDCAからみて重要であるだけでなく、個人レベルの業績評価及びその報酬への反映のしくみにとっても重要である。そこで、この会社では、組織管理のためのBSC(以下組織用BSCと略)と個人評価のためのBSC(以下個人用BSCと略)を設計し、運用している。

3.2 BSC導入の理由

BSCを導入する理由は、「あらゆる方法で経営資源(人・モノ・金・情報)を活用し、企業価値を拡大」させ、「ビジョンと戦略をアクションに落とし込み、総戦力で成長力と競争力を付ける」ことからもうかがわれるように、この会社においてBSCが、会社の業績管理を行うためのマネジメントシステムであることは明らかである。より具体的には、以下の2点が指摘できる。一つは、全社戦略を末端まで展開し、全社一丸となって推進することである。この点は、とかく、全社戦略と個人目標の受け渡しが不明確であったり、戦略、計画が網羅的、定性的であったことの反省にたつて重視されている。二つは、目標設定と結果の数値評価により、業務遂行責任の明確化と業務遂行を促進することである。これも、とかく短期テーマへの偏重や評価が定性的傾向をもつことの反省にたつて重視されている。

ここで、会社レベルから部門レベルを介して個人レベルに目標が降りてくるまでのプロセスをみると以下ようになる。

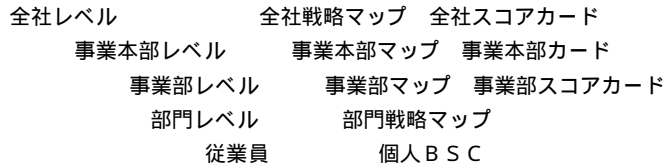
まず、戦略マップとスコアカードが全社レベル、事業本部レベル、事業部レベル、部門レベル、個人レベルにそって相互に関連性をもちながら、ブレークダウンされていく。概念図に示すと以下ようになる(図4)。

戦略マップとは、全社レベルから分解して降

⁶ 詳しくはキャブラン、ロバート・S/デビット・P・ノートン『バランス・スコア・カード：新しい経営指標による企業変革』(吉川武男訳)生産性出版、1997年を参照のこと。またこの指標を用いて日本企業の現状を分析したものとして今野浩一郎編著『個と組織の成果主義』中央経済社、2003年がある。なおホワイトカラーの生産性管理の文脈での簡潔な紹介としては中村圭介・石田光男(2005)前掲書p.17-18を参照。

⁷ 会社資料(2004年)による。なお、3.2での記述はこの資料に基づく。

中期計画 経営基本方針



資料：会社資料から作成

図4 BSCの概念図

りてきた戦略目標を相互に関連づけて地図のように表現したものであり、スコアカードとは、「財務」、「顧客」、「業務プロセス」、「人材と変革」の4つの視点からその戦略目標を具体化し数値目標にしたものである。こうしたBSCの考え方は、従来の目標管理とも接点があるが、目標管理との違いとしては以下が指摘できるだろう。

第1に、従来の目標管理は、目標がどの程度できたのか達成度があいまいであるのに対して、BSCは目標を数値化して実行管理することで達成度に応じた業績管理が可能となる。組織用BSCでは、「測定できないものはコントロールできない」という考え方のもと、すべての目標に定量的に測定できる「成果目標」を半期ごとに設定してスコアカードに記入し、上位組織長とコミットメント（約束）した後、組織ごとに期中の進捗を管理していく仕組みとなっている。

たとえば、ある事業部の場合、「財務」の戦略目標が「企業価値の増大」と「収益性の向上」、また「顧客」の戦略目標は「直販顧客の拡大」、「業務プロセス」の戦略目標は「ローコストオペレーション」と「コストダウン」、「人材と変革」の戦略目標は「中国統括パイヤー育成」だとしよう。このままでは、曖昧なので、それぞれについて成果指標をあてはめ、その目標値を数値で記入する。「企業価値の増大」なら、「会社ROE10%」、「収益性の向上」なら「営業利益率5%」、「直販顧客の拡大」なら「売上比率30%」、「ローコストオペレーション」なら「原価低減率8%」、「コストダウン」なら「CD率10%」、「中国統括パイヤー育成」なら「中国人員数3名」という形で表現される。こうすることで、それぞれの数値目標に対する達成率が明確となり、この事業部門の最終評価もそれぞれの指標の達成率に基づいた

スコアを合計することで評価できる。

第2に、個人用BSCについてみると、目標設定の考え方はBSCと同じだが、(a)上位組織の目標との連鎖を重視している。すなわち「上位組織の戦略目標から展開され個人用BSCでの設定目標については、その連鎖についても手順・ルールとして明確に設定し、目標の目的感と位置づけを明確にします」（会社資料による）とされ、さらに(b)各目標の成果を定量的に定義している点が、相違点として指摘できる。このうち(a)については重要なので、補足しよう。

上位組織との目標の連鎖を構築するという事は、管理職が上位目標を受け継ぎつつ、個々の部下の個人業務目標へと展開することを意味しよう。

したがって、まず部門長や管理職には、組織の戦略を構築する（つまり戦略マップの作成）、組織の戦略目標を個人の業務目標に展開する（つまり個人用BSCの作成）、設定目標の実現に向けて実行管理・支援する（つまり組織用BSCの作成）、具体的なアクションプランに展開し、実行する、といった役割が要求されることになる。部門長と管理職は、BSCの展開に際して要になるといって過言でない。

また、上位組織の戦略目標の自組織への受け継ぎ方も工夫を要するが、その場合、(イ)ミッションとして受け継ぐか、(ロ)戦略の柱として受け継ぐか、(ハ)上位組織の戦略目標の一部の実現を受け継ぐか、を明確にする。例をあげよう。まず、「上位組織の戦略目標を自組織の目指す姿として受け継ぐ」のが(イ)である。また、新規事業を担当している事業部で上位組織目標が新規カテゴリー商品の売上げ拡大なら、「新規カテゴリー商品の売上げ拡大に向けて、具体的商品の

売上げ金額、その商品のシェア、開発リードタイムといった数値を設定」するような例が(ロ)である。さらに、上位組織の目標が「製造コストの30%削減」なら、自組織目標が「部材コスト20%削減」「海外生産拡大での労務比率削減」となるような例が(ハ)である。

4. ある製品事業本部のPDCA

以下では、事業単位の例としてある製品事業本部をとり、事業本部長が国内外に広がる子会社・関連会社をどのような仕組みで統制・マネジメントしているかについて、主として部門業績管理の仕組みやPDCAサイクルの管理に注視しつつ説明する。以下の順で記述する。

第1に、この事業本部の経営計画の内容を明らかにする。

第2に、国内外の子会社・関連会社を、どのように管理しているかを明らかにする。

第3に、PDCAの進捗管理及び他の部門との関係がどのように調整されているかを、会議参加主体とスケジュール、及び会議での重点的議論事項に注目しつつ明らかにする。

4.1 経営計画の内容

この事業本部の経営計画がどのようなものであり、それはどのように策定されるのか。この点が、PDCAサイクル解明の起点となる。経営計画は、収支計画を基本とし、収支計画は単体のもとの連結のものがある。単体は、この会社単体の計画を指し、連結とは、単体に加えて国内や海外の子会社や関連会社を含めた計画を指す。国内の関係会社には、前述した国内の家電販社、国内のファイナンス会社以下、9つの会社があり、海外には、アメリカ、ヨーロッパ、アジア・太平洋・中近東、中国などに30社ほどの会社が設立されている(図4参照)。

経営計画は、「事業本部として何をやるか」を示したものであり、詳細な係数項目が掲載される。この経営計画の目標数値項目が、この事業本部が何を重点に行うかを直裁に表現している。その意味でP部分つまり計画の柱をなすといって過言でない。

(1)重視する目標数値としては、まず商品がある。多様な品種からなる商品について、ある年度の上期と下期及び年度の売上金額と台数の実績、及び次年度の上期と下期の見込み数値がそれぞれ集計される。

(2)重視する目標数値には販売・在庫もあり、事業本部生産・販売・在庫計画と呼ばれている。つまり、在庫と出荷がどれくらいかを知ること、どれくらい生産したらよいかができる。時点時点での出荷(つまり販売)と在庫状況を早く把握することで、在庫を抱えずに素早い生産が可能となる。その意味でこの生産・販売・在庫計画は、この事業本部の業績管理を知る上で重要な役割を果たしているといえることができる。

(3)このほか重視する目標数値としては、生産・資材があり、そこでは操業度計画(生産能力に対する操業率を指す)、直接、間接費率と外注賃率、コストダウン計画、海外拠点別生産高計画、生産革新計画が集計される。

(4)効率化経営も重視されており、資金ポジション、フリーキャッシュフロー、投下資本収益率や経済付加価値、損益分岐点比率、経営指標改善に向けた取り組み、総経費予算(人件費など固定費や変動費)、さらに人員計画並びに生産性、人員スリム化計画、組織のスリム化計画、設備投資計画、研究開発費などが集計される。

(5)経営体質改善としては、棚卸し資産計画、経営体質改善状況などが集計されている。

(6)最後に、連結があり、ここには国内、海外の連結関係会社を含めた収支計画が書き込まれる。

以上を端的に要約するとこうなる。「いつまでに何をどれだけ作るか」。つまり在庫を抱えず効率的に生産する。生産・販売・在庫はそれを知る重要な指標だ。目標となる重要指標は売上げ・台数。その目標を達成すべく努力し、同時にコスト削減、利益の拡大にも注力する。このための管理活動を単体だけでなく、国内、海外の関連会社を含めて行う。

経営計画の考え方からみるとこの事業本部の目標とは、このように要約されよう。

4.2 予算策定の過程

ある年度の下期、つまり10月からスタートす

る予算の確定は、この事業本部ではどのようになされるのか、この点から始めよう。

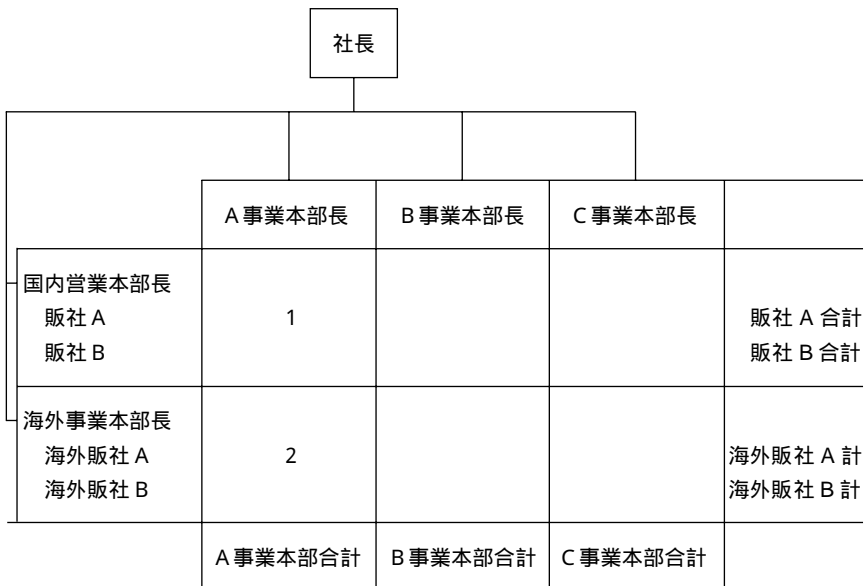
まず予算策定は、前年上期の実績及び下期の実績を参考にしながら、各市場や競合他社の動向、新たに発表する新製品などを加味し策定する。実績値は、製品ごと、国内と海外の別に台数と金額が算出される。なお、この期の上期の見込みも、この時点では、ほぼ判明しているので算定の根拠になる。業績管理を行う範囲は、当該事業本部にとどまらず、国内、海外の営業本部でこの事業本部の製品を扱う部署も含めた、いわば連結ベースが対象となる。国内関係会社が7～8社、海外の関係会社は20～30社に及ぶ。この事業本部は生産と販売を行っているので、販社だけでなく生産会社も対象になる。国内の場合であれ、海外の場合であれ、販売子会社、生産子会社と事業本部の考える計画をベースに摺り合わせを行う。海外の場合、ほとんどの拠点の責任者が日本に来て打ち合わせる。この時期は7月から8月である。そうした数値をもとに経営計画を立てていく。そうしてできあがった経営計画は、業績管理の売上げ目標値に反映されると同時に、「もう一度これでいいかどうか、BSCとの

戦略目標数値と突き合わせながら8月末には確定する」(インタビュー)。

4.3 国内・海外販社との関係

以下では、進捗管理をみていくが、その内容に立ち入る前にこの製品事業本部と販社との関係で、「何に腐心しているか」をみておく必要がある。そこに管理上の要諦が示唆されているに違いない。その理解を促すために図5を掲げる。

図5は、縦に国内営業本部及び海外事業本部が管理している販社など、また横に製品事業本部を並べたものである。国内販社Aが意識するのは右欄販社Aの合計数値である。またA事業本部が意識するのは下欄のA事業本部の合計数値である。A事業本部長は自事業部で扱う商品の販売拡大を国内営業本部(図中セル1)や海外事業本部(セル2)に働きかけ、社内交渉する。主たる交渉内容は、数量と価格である。なぜ交渉の余地が生まれるか。それは国内営業本部・海外事業本部は、まずA～Cまでの合計数値を達成したかどうかを問題にする。かりにA事業本部製品が



注：ヒアリング（2004年8月）により作成

図5 製品事業本部と販社との関係

売れなくてもB事業本部かC事業本部の製品が売ればいいと考える。つまり市場(顧客)が受け入れ競争力のあるものを売ろうとするからである。するとそうでない製品を扱う事業本部からは「なぜ、もっとウチの製品をのばさないか」といわれる。「だから、予算時期はいろいろとやりあう」(インタビュー)という。それでは、交渉をし、価格と数量を決める主体は最終的にどこになるのか、ということそれは製品事業本部である。その理由の一つは、「事業本部はモノを作っており、...部材、生産計画、ラインのヒトの管理など、コストダウンの余地が大きい。...また営業が数値を作らなくても最低限守らなければならない線がでてくる。...今年の夏、液晶TVが売れているので、どうするか...。ある海外販売社が不振だから、アメリカを重点的にやるか...」。これに対して、販売のコスト管理は「仕入れ額に付加価値のせて、いくらの市場価格で売るか」が焦点であり、事業本部に比べるとコスト構造は比較的単純である。理由の二つ目は、海外事業本部は「予算を掌握してないので、売れた、売れないの話に責任もてない」(インタビュー)からだという。

こうしたことから、価格を最終的に決めるのは、製品事業本部長であり国内営業本部長や海外事業本部長ではない。その決定は、「最終的に目標利益をクリアする」(インタビュー)という利益責任を製品事業本部長が負うからである。

4.4 生産・販売・在庫指標による進捗管理

予算が確定すると、次はその進捗管理が問題となる。進捗管理を行う際の重要な指標は、前述した生産、販売、在庫に関する三つの指標である。この指標を、月次で、地域別、製品モデル別に追いかける作業が進捗管理の要諦をなす。「リードタイムが6ヶ月先をみて、販売に何台売りますかと聞き、それが 台なら、在庫は 台。すると生産は 台」と次々にわかる。すると生産計画が立つから、そこから工数計画を導き、工

数に人員をかけると人員計画が立つという流れになる」(インタビュー)。

この生産・販売・在庫の管理は、ばらしていくと販売や販売店ごとの単位になるが、その単位での進捗は国内の場合は国内営業本部で、海外の場合は海外事業本部で、それぞれ行なわれ、月次で達成状況の数値が集約されることになる。また進捗が遅れている場合や数値が未達の場合の理由や対策も営業本部によって把握され、国内、海外の本部長は、管理下にある販売につきその状況を、社長以下ほかの事業本部長も参加する経営会議で報告する。すると、この事業本部長は、その経営戦略会議の場で販売ごとに集約された生産・販売・在庫の数値を把握することができる⁸。

こうした生産・販売・在庫の把握が進捗管理の重要な要素であるが、実行過程には多くの不確定要因が存在する。たとえば、製品市況の変化や部材費の価格高騰などがその代表例である。「市場価格が落ちたので、1万円を8千円にする、すると利益が出ない。ではどうするか。他の製品を売って穴を埋めるか、コストダウンで対応するといった審議を2日くらいかけてやる」(インタビュー)。国内、海外の販売会社、生産会社を含めて全社ベースでSAPと呼ばれる情報システムが構築されており、全世界レベルで販売状況がわかるようになってきている。「毎朝、PCを開いてこの数値をみている」という。ここでいうサップとは、ドイツSAP社のERPパッケージを指す。ERP(Enterprise Resources Planning)とは調達管理、生産管理、販売管理、会計管理、人事管理といった企業の基幹的な情報処理システムを統合することであり、たとえばある販売地点で入力された情報が瞬時に他の部門に流れる迅速な会社情報共有のためのツールである。2002年には、日本に加えて29カ国67海外生産拠点・販売拠点のうち33拠点にまで普及され、今日、柔軟な生産体制、効率的な部品調達、をグローバルに展開する同社のSCM、グローバル生産・販売・在庫の管理に欠かせないシステムとなっている⁹。

このしくみにより販売状況が日々判明するが、進捗が思わしくないときの是正措置は、先ほど述

⁸ ちなみに吉原英樹編『国際経営』有斐閣、2002年p76には、この会社の生産・販売・在庫について次の記述がみられる。「戦略取引先である大手小売業からのフォーキャストが海外販売あるいは国内販売に入る。販売は販売計画等と比較検討したうえで全世界の生産拠点別に週次生産所要量を算出し、各生産拠点に通知する。全世界の生産拠点はフォーキャストや予約発注に基づいて準備していた部品・原材料を使って、直近の需要予測に従い生産し、出荷する。この仕組み自体は珍しいものではないが、これを滞りなく実施することが難しい」。

⁹ 詳しくは、吉原英樹編2003『国際経営』有斐閣p.67-80を参照されたい。

べたように、国内営業本部、海外事業本部が販社に対して対策指導を行う。またこの製品事業本部もそれに関与する。

とくに海外事業本部は現地の販社に対して経営指導を行うにも、すでに触れたように最終的な利益責任は製品事業本部にある。そこで製品事業本部が現地に出かけて行って、問題となる要因を分析したうえで是正措置を考えることになる。予算の達成か未達成は、大きく二つあって、一つは価格、今ひとつは、商品仕様が他社と比較し競争力があるかどうか、である。「短期的に対応可能なのは、プライシングである」(インタビュー)。

4.5 経営戦略会議と事業経営推進会議

生産・販売・在庫指標の状況を月次で追うのが進捗管理の基本だが、それを会社レベルで共有し、対策を講ずる場が経営会議である。この会社には経営トップや事業責任者が参加する会議が二つあり、一つはこの経営戦略会議であり、いま一つは、事業部長クラスが参加する事業推進会議である。

経営戦略会議は、月の上旬と下旬に2回開催される。参加者は、取締役・監査役及び本部クラス組織、つまり事業本部長、本社の機能本部長、合計30名程度である。事業推進会議は、月の下旬に1回、経営戦略会議のある日に開催される。事業推進会議の参加者は、経営戦略会議の参加者に加えて、会社機能部門の長、事業本部傘下の事業部長及び国内関係会社の社長、合計80名程度である。

経営戦略会議では、大きく分けて、投資案件とか事業本部の課題とか、特許関係とか経営に関わる審議事項と、前述した生産・販売・在庫指標を単体、連結ベースで報告するなどの報告事項とがあり、毎月パタン化されている。ただ、報告事項とはいっても何かが問題になる。すでに述べたように、この会議では、事業本部ごとの売上げ、収益、連結と単体の数値が出てくる。つまり生産・販売・在庫の実績と見通しが、経営トップ、経営企画、経理本部長、さらに他の事業本部長の前で報告される。実績及び3ヶ月先迄の月次の実績見込みが目標値(すなわち予算値)とそれほど乖離してないときはいいにしても、乖離が大

きいと、要因の分析及び今後の対策についての説明が求められることになる。「分厚い資料用意して、相当時間かけて詳細に、経理本部長が数値の説明をする。この会議は、経理本部が全社を一括して全部門の状況を報告してもらう場だからである。各事業本部に経理部がおかれ、情報はすべて経理本部に集まってくることになる。それについて、関連する事業本部長、海外事業部長、国内営業本部長が『なぜ、目標いかないか。どうするか』を協同で参加者に説明する」(インタビュー)。各事業本部長はほかの事業本部長にコメントする立場にあるのである。場合によっては、この事業本部長が説明したことについて、海外事業本部長から「何言っているの、君のところを出した商品、売れてないじゃないの?」といった指摘が出てくることもある。

このように経理本部が生産・販売・在庫など経営に関わる情報を集約し、会議でそれぞれの事業本部の進捗を報告する。さらに、他の事業本部からの指摘もありうる。となると、この事業本部長からすると、事前に「根回し」のような形で「事前検討」を行っておく必要がある。「事前相談」の対象は、経理本部、経営企画、関連する事業本部などである。この事前相談も含めて、経営戦略会議を開催するまでの時間サイクルを、この事業本部長の観点から整理すると図6のようになる。

経営会議は、月2回全社レベルで開催され、生産・販売・在庫の実績と3ヶ月先までの月次の実績見込みについて報告、説明、是正措置などの審議がなされるのであった。図6でいうと、経理との事前相談は、月前半の会議の前に事業本部レベルから戦略会議へあがっていくところで行われる。当然のことながら、生産・販売・在庫の指標は事業本部の内部にあるそれぞれの事業部レベルから集計されてあがってくるわけであるから、その数値が本部レベルで集約される段階でも色々検討がなされる。月の前半に開催される経営戦略会議では、利益の数値は正確にはまだわからないが、売上が見えているので、収益見通しはわかる。この収益の数値は月後半の会議では上がってくる。ここで、順調に目標値を達成してないときには、全社レベルの経営会議に出すときには「拡販や価格対策を打とう」など対策を固めておき、事前に経理本部や関係本部・部内に説明しておく。

	当該月		次月
	前半	後半	前半
全社レベル	経営会議（生産・販売・在庫報告）		経営会議（収益関係）
事業本部レベル	生産・販売・在庫の審議（本部集約）進捗の是正		
事業部レベル	生産・販売・在庫の検討	目標の再設定	

注：インタビュー（2004年8月）により作成

図6 会議のスケジュール

会議で報告し、何らかの是正が必要となれば、その結果が、事業本部内部の事業部レベル、部課レベルに降ろされ、当該月後半の会議に向けて目標の再設定などを通じて事業部、事業本部としての進捗の是正がなされていく。月前半の会議では、生産・販売・在庫関係、後半では収益が議論される。なお、前半、後半会議を問わず、為替の変動が大きい時などの対応や「コストダウンをどうするか」などを審議することもある。

一方、前述したようにこの経営戦略会議のほかに、事業経営推進会議が月1回開催される。この会議では、「収益をどうするかといった話ではなく、事業部レベルでの仕事の進め方をどうするか」（インタビュー）などが話し合われる。

4.6 連結決算で予想されること

前述したこの事業本部の経営計画からも明らかなように、単体に加えて連結ベースでの業績管理が求められている。会計基準の変化が背景にある。連結子会社、関係会社は国内、海外に存在するが、いずれの場合も、利益原点が単体レベルに加えて連結会社にまで伸びることになる。単体レベルでの業績がいくらよくても、連結子会社の業績が不振であれば、企業グループ全体の連結ベースでの業績は向上しないからである。それでは、連結決算に移行した場合、この事業本部の子会社に対するマネジメントにはどのような変化が予想されるのか。この点への関心が誘発されてくる。ただ、残念ながら、この点につい

ては以下の点を指摘するにとどめざるをえない。

たしかに連結決算にともない、子会社や販社にマネジメント面の「鎖」をかけ、それらを梃子入れする必要がある。だが、連結に移行してから1年とまだ日が浅く、意識付けと準備のレベルにとどまっているという。意識についていえば、PDCAのサイクルを国内、海外の販売会社、生産会社まで含めて責任を持って実行管理しなければ、自らの事業が成り立たないのだ、という認識が生まれてきている。

5. 業績管理と要員管理

5.1 概要

以上述べてきた業績管理のしくみは要員管理とどのように関わるのか。要員や人件費管理の問題は、PDCAサイクルのどのタイミングで関わり、どのような指標として管理されるのか。この事業本部の経営計画からも知られたように、売上げ・台数を伸ばしつつコスト削減、利益拡大の要請がある中では、「事業を何人でやるか」、つまり要員や人件費管理は重要であるに違いない。以下ではこの問題について分析する。内容に立ち入る前に、資料および聞き取りで得られた限りでの概要を示しておこう。

生産部門は「生産計画 稼働率 人員」へと置き換える論理がある。だが、開発部門などのホワイトカラーではそのロジックは当てはまらず、開発ステップ数を人月に置き換えた経験値が要

員管理の目安となる。しかもこの事業本部には社員が千数百名ほどいるが、そのうち生産要員はわずか4%程度であるから、残る人員にはこの論理があてはまらないことになる。それでは管理はどのようなものかという、経験値をもとに「とにかく現状より要員を増やさないようにする」これを徹底する。だが、人件費コスト削減圧力はそれほど強めない。「要員をギリギリしぼってコスト削減してコンプライアンス問題を誘発するより、売上げのばしたり、部材費下げたりすること考える」(インタビュー)ことのほうが業績管理からみてベターだという。

だが、他方で工場現場では、請負社員を活用している。活用の論理は、端的には次のようになる。生産計画が立ち、操業時間を人員に置き換えると、必要要員がわかるが、正社員は増やせない、その不足分を請負で補っている、と推論される。請負の管理については、6節で立ち入る。

5.2 利益管理と要員管理

業績管理と要員管理の議論の要諦は利益管理にある。利益管理の粗筋を示すと、次のようになる。前提は、現行利益 = 売上 - コストである。だが、これでは利益の向上につながらないので、目標利益は の拡大努力及び の低減努力となってあらわれる。 は海外及び国内の販社を傘下に持つ海外及び国内の営業本部の販売計画が起点となり、この事業本部は、生産・販売・在庫指標で進捗管理しつつ、各販社の売上拡大を促す。しかし同時に、この事業本部では利益管理も行わなければならない。期の予算(経営計画)で明確にされ、BSCにおいて必達を誓った利益目標があり、それを達成しなければならないからである。そこで が重要となるが、それを具

体化したものが、以下の目標利益達成にむけた活動である。

目標利益達成にむけた活動は、コストダウン計画と総経費予算の費目圧縮という形でなされる。

一方、要員管理とは、結局「 の計画を人でやります」ということである。これは、経営会議では、「 の計画ではどれくらい収益がでるか」という形で問題にされるが、このレベルでは、「何人でやる」という問いは、金額を単位とする利益管理で表現されている。その直截な表現物は経営計画書であり予算書である。そこで、予算書の基本構造をつかんでおく必要がある。

第1に、前述のごとく、どんな商品をどれくらい売るか、それを金額と台数で把握する。

第2に、それ(= 販売金額と台数)をいかなる経費で出すか、が問題になる。つまりコスト管理である。

第1は、既述の生産・販売・在庫管理である。詳述は避ける。そこで問題なのは、第2のコスト管理の様式である。コスト管理の様式にかかわるのは、事業本部の経営計画でいうと、(a)コストダウン計画と(b)総経費予算の欄である。

(a)コストダウン計画からみよう。コストダウン計画は、設計の際のコストダウンを示す原価企画(VE)、生産の標準時間(ST)の短縮、部材仕入れ価格の低減、そして加工費の低減の4つからなる。

(b)一方、目標利益の管理は、総経費予算の費目抑制という形を介してもなされる。いま総経費予算の費目と費目間の比重(、、は比重の高い順を示す)の概要をみると、図7のようになる。

総経費予算の費目のうち、人件費が最も比重が高く、変動費、研究開発費・ソフトウェア開発委託がこれに続いている。要員管理をお

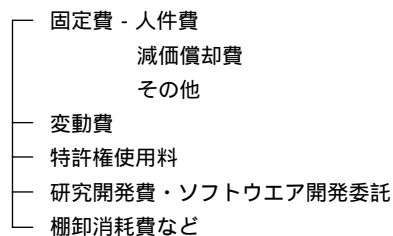


図7 総経費予算の構成

金の次元でみると、開発部門や機能部門などのホワイトカラーは人件費で管理されるが、製造部門要員(いわゆるブルーカラー)や業務委託請負の費用は変動費に括られる。「業務委託費や外部開発委託費の効率化は、開発テーマや工数の見直しによる費用並びにアウトソース人員の削減、全体コストの削減」などでなされる。それでは、総経費予算のなかで最も大きな比重をしめる人件費はどのような論理で管理されているのか。これが問題である。

以下では、この要員・人件費管理の論理を生産要員(いわゆるブルーカラー) 間接・開発系ホワイトカラーの順にみていく。

5.3 生産計画を人員に置き換える論理

生産計画が人員に置き換えられていく論理を示すと、次のようになる。まず生産計画であるが、これは、4節で触れたように、生産・販売・在庫の計画が前提となる。営業の方で、販売計画に基づいて販売活動を行う。この販売の数値と在庫の数値を照らし合わせると、生産計画が立つことになるからである。生産計画が立つと、操業度計画も立つ。操業度計画は、ある年度の半期毎に、計画と見込と操業率を書き込んだ形で表現されている。操業率は、生産能力に対する稼働割合を示し、フルに稼働すれば100%となる。また操業計画に記入されている数値は、工数と賃率であり、工数の単位は千分、賃率の単位は円で表示されている。工数は国内工数と海外工数に

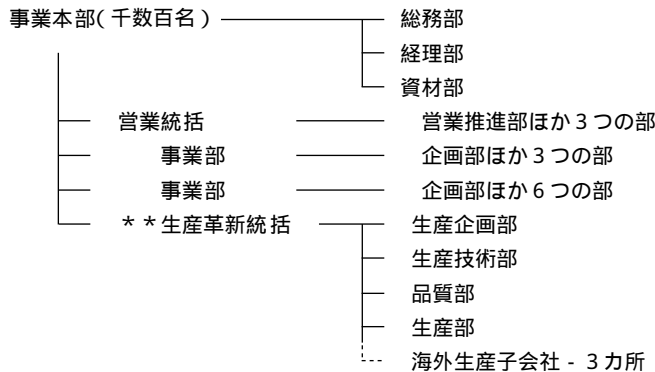
分けられており、国内工数は、さらに社内と社外に分かれており、国内工数のうち社内工数の割合と社外工数の割合がわかるようになっている。つまり、ある製品を0台生産するという時、組立工数が で、それを時間に直すと、 分かる。よって稼働日が 日だとなる。それを人員に置き換えていくわけだが、その基準となるのが一人当たり標準時間(スタンダードタイム)である。標準時間が決まっているので、人員割が立つことになる。標準時間は生産技術部や生産部が計測する。「Aというモデルをラインに投入して、流れて完成品になる。それにかかる時間で、ストップウォッチで計測する。それがモデル別に出る。Aモデルのスタンダードタイムは24分とか」(インタビュー)。これが、生産計画から操業計画を介して人員計画に置き換えられていくプロセスと論理である。

だが、この論理が当てはまるのは、工場で製造に従事する者に限られ、それはこの事業本部の人員のうちのわずかにすぎない。そこでその輪郭を組織図をもとに示す。

5.4 事業本部組織と生産要員

図8は、この事業本部の組織と要員数を示したものである。

この組織図のうち、生産に関わるのは**生産革新統括であるが、そのうち製造に関わるのは、生産部である。生産部にはライン指導や生産指導にかかわるグループと、直接製造業務に従



資料：組織図による。

図8 組織と要員数

事するグループがある。その人員数はわずか数十名である。この事業本部全体のわずか4%を占めるにすぎない。生産業務の大半はフランスや中国など国外の生産子会社で行われているのであり、国内は、もっぱら開発や生産技術のスタッフ及び経理などの間接機能スタッフ、つまりホワイトカラーで占められていることになる。

5.5 間接・開発系ホワイトカラー要員の管理

一方、開発要員のほうはどうか。開発要員の算出は、開発工数を人月単位で算定することになっているが、その根拠は経験値であるという。他の会社には工数管理をしているところもあるというが、ある開発業務がどれくらいの工数であり、それを人月単位に置き換えていく際に、いかなる係数を用いて管理するか。この係数は正確には決まっていないのが現状だ。「10人技術者いるとしますね。その全体のコストは経験値でわかる。だが、原価管理を持っているから、計算させると、10人を8人でやれといってくる。...ところがそれを突付きすぎると、品質が落ちたり、納期遵守ができなかったり、と問題を抱える。...毎月スケジュール管理をやり、『こんなことやっている間に合わない...』となると、大変だ。すると10人必要となり、そのコストをどうやって下げるか、調達費100円を90円にするか。...こういうことをしょっちゅうやっている。開発の管理が大きな課題（インタビュー）。開発管理に未だ改善の余地のあるのは以下の言明にもみられる。「開発はABC（Activity Base Costing）のコスト管理手法を研究している。これは、キャプランらによって開発された。たとえば、Aというモデルの開発にかかわる技術者、生産技術者、商品企画などの従業員がどれくらい時間を使ったかを記録し、時間あたりのコストを出して、それを掛けて総合計を算出する考え方であるが、定着するかどうかは疑問である。だがホワイトカラーのコストを人数ベースで合理的につかみたいという動機がある」（インタビュー）。

つまり開発要員の管理の基本は、開発工数を人月単位で算出する。しかし、人月の算出根拠は

あくまで経験値であり、厳密なものではない。

このことは機能部門の間接系ホワイトカラー職種にもほぼあてはまる。

「予算のときに、人件費はいくらとかやるが、なぜある管理部門が 人かという、説明できない。長年やってきてこういうもんだと。だから、『増やすな』という話になる」（インタビュー）。つまり、ある要員数が多いかどうかは、実は、きわめて主観的なやりとりと駆け引きのなかで判断され、落ち着くべきところに落ち着くというのが実態に近い。以下のやりとりからもそれが伺われる。「固定費の人件費を例えば2%下げるときはどうするか。ここをあまりいじっても儲からない?」「いじるといろいろな、問題が出てくる。だから、ほどほどがある。だが、『うん、これでいいよ』というとおしまいだ。だから『10人を12人でないとやれない』という『ぎりぎり1名』増員となる」（インタビュー）。

製造要員管理が工数が分単位で表示されているのに比べると、「いまより増やさない」というごく主観的で表現されており、対照的である。つまりは、間接要員管理は、利益管理やコストダウン計画に直接に関係してない。より正確にいうと、目標利益達成にむけて「要員を増やさない、人件費を少し抑えますよ」という経理や人事部門と事業本部との主観的やり取りのなかに吸収されてしまっている。

このやりとりを主観的であいまいなもの、として否定的に切り捨てるのは簡単である。だが、コストダウン計画にある項目で追い込みつつ、同時に総経費予算を絞り込みんだ後に、なおこのコスト面からみた要員管理に対する現場と人事や経理とのやりとりの温度とは、結局かようなものに収束すると考えるのが案外妥当なのではないか。そこにはそれぞれの主体の経験値をくぐった「微妙な均衡点」が表出しているという側面を見落としてはならないと思われる。

ともあれ、この点のある深さをもって解明するにはさらなる調査が必要である。調査項目の要点は、前述した、現行利益を目標利益に近づけるための原価企画、とりわけ原価低減活動の導き方にあるだろう¹⁰。

¹⁰ 原価企画とは、ラインオフしてから、量産が始まるまでの段階の原価低減活動であり、コスト削減のなかでその活動の占める割合は大きい。詳細は石田光男「トヨタのホワイトカラーの業務管理」『評論・社会科学』同志社大学人文学会、2005年を参照されたい。

6 . 製造請負の管理

6.1 管理の概要

総経費予算の削減努力は、直接製造原価の削減活動を介して業務委託費の適正管理を促すと考えられる。請負や派遣の費用は業務委託費に括られているが、詳細には、製造部門と間接部門で費目は異なる。製造部門(つまり工場)で活用している製造請負の費用は、生産材として費用管理されており、「一台当りの製品完成までの時間(スタンダードタイム)*賃率」で算出される。間接部門で活用している人材派遣は、労働者派遣契約料として、また請負はシステム運用管理委託料や業務委託料設計製図等作業料としてそれぞれ費用が管理されている。請負や派遣の契約は、部門長が起案し、総務部長、経理部を経て本部長の決裁となる(インタビュー)。この決裁手続きにしたがえば、事業本部長クラスが参加する経営戦略会議の場で上がってくる数値は、請負の人数ではなく、あくまで前述の費用が合算された変動費としてである。したがって、経営会議の場では、請負や派遣の人数や費用が問題になる文脈とは、個別モデル別にみた採算があっていない場合に、「なぜこのモデルでは採算があわないのか?」という疑問が生じ、その要因を遡及する過程で、総経費予算 変動費 業務委託費という形で、表面化すると推察される。経費削減の余地が発生するが、そこでのやりとりは前述のような主観的なやりとりである。よって派遣や請負の人数の把握と管理は経営会議のレベルでは明確なルールとはならない。「たまたま議題が上がったことが起点となり『実態を調べよ!』と圧力がかかるが、『こんなにいるのか?』と驚く。だが、時間が立つとやがて立ち消えになる。これを繰り返している」(インタビュー)はこれと符合している。

一方、要員管理は、生産計画が立ち、操業時間がわかり、必要要員数が算出されるという論理で、事業本部 事業部 工場へと落とし込まれていくが、部門長レベルで必要要員と既存要員のギャップが明確化するとと思われる。そこで「今の要員ではやれない。不足分は派遣か請負で補う。会社からすると請負と派遣の管理を厳密にしすぎると、今度は正社員の増員ニーズが表面

化してしまう。しかし正社員は増やせないし、ましてや減らせない。「製造原価に占める労務比率が10%強という中で、1%減らすのはおおごとでしかもコンプライアンスの問題がある。それなら、部材費を下げたり、売上5%アップを考えた方がベターだ」(インタビュー)という感覚が要員管理を知る上で重要であろう。

6.2 製造請負の活用理由と課題

すでに、製造請負の管理の概要を示したが、請負活用の理由をもう少し広い視点から整理してみる。要約すると、以下の三つに整理できるだろう。

第1は、S社の製品が複数に分散するにともない、これまで配置されていた要員が新たな製品分野に配置転換されていくパターンである。製造の転換に合わせて人をうまく配置し直していく。正社員の給与テーブルが一本だったことによりこの配置転換が容易になったという。新製品分野への配置転換により、もとの分野に配置されていた要員数は減少するが、スクラップされた分野ではローコストオペレーションにすべく工程改善がなされ、同時に請負活用へシフトさせていく。あるいは、ものによっては、製造ラインそのものを中国へ移管し、現地雇用を進める。「製造現場の要員数の変化を20年という長期的スパンでみると、20年前は社員全体に占める製造関係者(生産直接人員のこと)が約7割だったものが、いまや2割へと急減している」(インタビュー)。

ちなみに、2004年の業務委託人員は数千人であり、生産では製直人員とほぼ同じ割合になっている。このほかに開発系の派遣社員も活用されており、製造と開発を合わせると、直接雇用をはるかに上回る人数になっている。

第2は、協力会社への外注と比べた構内請負のコストの相対的安さである。従来までも、協力会社への生産委託は行ってきた。だが協力会社は「大きな工場と設備を抱えている。社内ですくった方が安くつく。派遣・請負にきてやってもらったほうが安い。協力会社だと、償却終わっても、設備を抱えているので高くつく。だから派遣や請負になった」(同インタビュー)。

第3は、受注変動への要員対策である。受注変

表1 請負人員の月別変化

部門	前月	当該月	当該月の前月と比べた変化
生産部 a	数名	数名	変化なし
生産部 b	数十名	数十名	10名弱増加
生産部 c	数十名	数十名	変化なし
生産部 d	数十名	数十名	30数名減少
生産部 e	数十名	数十名	60数名増加
合計	約二百数十名	約二百数十名	40数名増加

注：会社資料による。

動が要員変動にどの程度影響を与えるか、をみると、この事業本部の生産部の場合、月単位で0～60名程度の幅で変化している。

ちなみに生産部と異なるある部の場合、この変動幅はもっとおおきく100人の単位で変化している。この請負要員の勤務形態は、短時間ではなく、ほとんどが正社員と同じ通常勤務であり、昼夜2交替をとる場合が多い。したがって、この要員変動を正社員だけで対応しようとする、大変な配置転換コストをとまなうことになる。業務請負契約はこの調整を正社員に比べて格段に容易にさせている。この調整コストの容易さに加えて、請負の賃率も正社員に比べると数分の1程度に押さえられる。

こうした理由から、請負・派遣の活用が進められてきたが、課題もある。一つ目は、請負に仕事を投げることによる社内技能継承が困難になる。「洗濯機売れないと、液晶へいきなさいと。これまではシフトできたが、いまは吸収できる限界だね。...そこで請負と合併で作りなさいと。モノ作りの伝承をしたい。丸投げしたらそれができないので、それがやっとわかりました。そこで、昨年从高卒、高専卒を事業部で採用して下さいと。ただし人数は報告してねと。いまは技術系の8割は大学院卒です。4大卒はほとんどいない。それが設計出来てもモノ作りにはいっていかない。自分の設計したとき、自分で作れないような設計している。そこで技術者に一人生産補助を付けなさいと。今後高卒採用が増えていくと思う。」(インタビュー)

請負をめぐる課題の二つ目は、製造拠点の国

際的な立地戦略に関わるものである。この事業本部では、一度中国で作った製造拠点を日本に戻したという経緯がある。そこで現在は、中国のラインマネージャーを日本のマザー工場で研修マニュアル等を使って研修させているが、主たる理由は品質問題だという。そこで問題になるのは、中国労働力の質と日本の請負労働者の質ということになるが、総じて「中国のほうがよい」という。「中国でも、有能な者がいる。出勤率も平均97～98%と高い。日本は90%を切る」。賃率も日本と比べて中国は相当に安い。よって、「コストも含めて問題の解決にならない」(インタビュー)。

このように、モノ作りの技能レベルでみたときの中国のレベルアップにともなう日本の請負労働者のコスト面での比較優位の低下は、このメーカーの製造拠点の立地戦略の重要性をますます高めている。

7. 業績管理と人事管理

これまでこの会社の業績管理のしくみを、いろいろな角度から分析してきた。とくに5節と6節では、要員管理や製造請負活用の論理について明らかにした。ある事業本部を例にとり、要員や人件費管理が、PDCAサイクルとどのようにに関わり、いかなる指標で管理されているか、をみた。だが、事業本部レベルで回されたPDCAサイクルが、どのようにして個人レベルの目標設定に割り振られて評価されるのか。さらにそれが

報酬に反映されるのか。この点を明らかにするには、これまで描いてきた業績管理のしくみが人事管理とどのような関係にあるのかに焦点を当てる必要がある。

7.1 業績管理と人事管理の関連

業績管理と人事管理の関連を整理するために、簡単な枠組みを用意しよう。図9は、図1をここでの文脈に即して少しアレンジしたものである。説明は前述の通りなので省く。

さて、この会社では、近年人事制度を「成果重視型」に改変してきた。この図9をもとにいうと、いわゆる「成果主義」的人事制度とは、図の左側の目標の連鎖と右側の人事管理とのつながりを強めようとする動きとして理解することができる。平たくいうと事業本部レベルであれ、事業部レベルであれ、個人レベルであれ、計画をたて、実行し、その結果として成果が期待されるが、その成果を次期の予算や報酬に反映させる。これが成果主義の考え方のエッセンスである。事実、後述のようにこの会社の「成果重視」型人事制度の焦点も、以下の3点に集約される。(a)働きぶりはこれまでも査定という形で評価され、賞与や昇進に反映されていたが、それは所属する事業部門の業績には関係なかった。だが、事業本部の業績の如何が所属する社員の報酬に反映

されるようになった。(b)業績評価の報酬への反映は、これまでは事業本部長レベルや事業部長レベルなど幹部レベルに限定されていたが、そのレベルが管理職直下レベルまで降りようとしている。(c)賃金の構成要素のうち、各人の役割や目標達成に応じて決まる部分が大きくなった。

これらについて具体的にみていこう。

7.2 成果重視の人事制度

まず、この会社における最近の人事制度改革の概要をみると、改革の方向がいわゆる「成果重視」型を志向しつつ、その改革を段階的に行なってきたことがわかる。近年、順次実施されてきた制度改訂の概要を述べると以下ようになる¹¹。

1995年度には、管理職を対象にした賃金・評価制度の改定を実施した。具体的には、各種手当を廃止し範囲給を導入したこと、資格階層の簡素化をしたこと、職務の明確化をはかったこと、などがあげられる。さらに、1999年度には、管理職を対象に、定期昇給を全廃し月俸制とする、役割記述書を策定し業績評価制度を導入する、資格制度を簡素化する、といった改訂を行った。

こうして「成果重視」型人事へむけた改革はまず管理職層から着手されたが、その適用層は一般社員にも拡大された。2000年度には、一般社

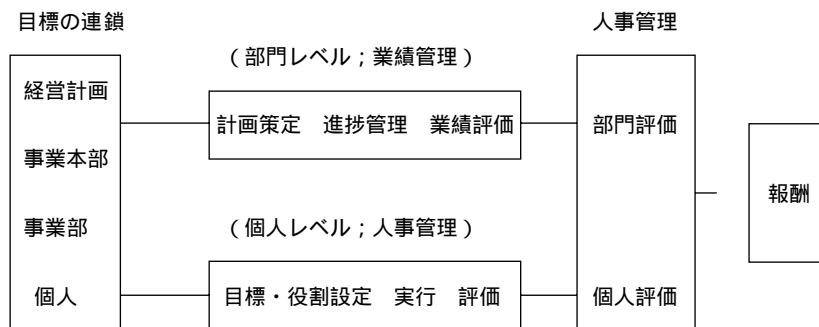


図9 業績管理と人事管理の関係

¹¹ 以下のこの会社の人事制度の記述は、人事部へのインタビュー記録(2004年3月実施及び2004年11月に実施された追加インタビュー)並びにこのインタビューの際に提供された人事部資料、さらにはこの会社の人事制度事例が紹介されている実務雑誌(労務行政研究所『労政時報』第3506号2001年9.14;第3518号2001年12.7))にもとづいている。

員の昇給格差を従来までと比べて3倍に拡大し、業績評価制度の導入に伴って評価育成ガイドラインを策定した。また一般社員に対して昇給の年齢制限も原則撤廃した。さらに、2000年度からは、単体営業利益に応じた賞与支給をすることで業界横並びからの脱却をはかるとともに、部門毎の業績を個人の賞与に反映する、いわゆる部門別業績連動型賞与制度を一般社員に対して導入した。なお、これらの成果重視型へ向けた制度改定とならんで、ア)社員を準管理職(=チャレンジコースの導入。2001年度)とイ)勤務地限定社員(2002年度)に分けて管理するしくみもそれぞれ導入された。ア)の準管理職には、手当を廃止し月俸制を適用する、賞与の査定幅を拡大する、リーダーシップ教育を行うなど、管理職に適用されるしくみを前倒して適用されるような性格を持つといえる。一方イ)の勤務地限定社員制度は、特定の勤務地での就業を前提とした雇用形態であり、地域相場に準じた賃金水準が適用される。

7.3 役割と成果に応じた人事処遇制度

前述のごとく、この会社の人事制度の改変の方向のキーワードは「成果重視」という点にあることは明らかである。そこでこの点を深めるために、資格・職務体系及び賃金制度のしくみについてみよう。

7.3.1 資格・職務体系

この会社の人事処遇制度の骨格は、以下に示す資格・職務体系である(図10)。

人事制度の基本は、社員を大きく管理職層、準管理職層、担当職層の三つに分け、それぞれに資格区分を設定してそれに基づいて処遇する。管理職層だと、上位資格から経営職、部長職、課長職の三つ。準管理職層は主事と主任、副主任に分かれ、主事はチャレンジコースに対応するが、準

管理職層	資格		組織における重要任務	
	経営職		本部長、副本部長、事業部長など	
	部長職		副事業部長、部長など	
	課長職		課長など	
準管理職層	主事	主任	S 4	係長など
			S 3	
	副主任	S 2	班長など	
		S 1		
担当職層	仕	B 5	A 5	注 1)大卒初任格付けは B 4。 2)B 2、B 3、A 2、A 3 は生産現業職。
	事	B 4	A 4	
	各	B 3	A 3	
	付	B 2	A 2	

資料：人事部資料による。

図10 資格・職務体系

管理職層の対応職位は係長、班長である。また資格と仕事や任務は緩やかに対応している。経営職の資格だと、対応する重要任務は、本体の本部長、副本部長、事業部長などであり、関係会社の場合には役員に対応する。その意味で、この人事制度の構造は従来の職能資格制度とほぼ同じである。それでは「成果重視」と呼ばれるゆえんはどこにあるのか。

7.3.2 管理職層の賃金・処遇制度

いかなる意味で「成果重視」の制度なのかを検証するために、まず管理職層の賃金・処遇制度をみよう。

管理職層とは、図11で課長職、部長職、経営職を指すが、管理職の賃金は、各資格毎に15ランクからなる「業績月俸」と発令された職務責任の大きさに応じて支給される「職責月俸」の2つから構成される。このうち職責月俸は、事業部長や部長などの組織の長に支給される一種の役職手当のような性格をもつ。これに対して業績月俸は、毎年度末の業績評価と、各人の働き（果たしている役割と業務成果）の評価結果に基づいて決定されるものであり、管理職層の賃金は、原則この業績月俸一本で決められているといつてよい。その意味で、管理職層の賃金は「成果重視」的な性格を持つといえる。

7.3.3 管理職層以外の一般社員の賃金・処遇制度

次に管理職層以外の一般社員の賃金・処遇制度の改革をみてみよう。ここで管理職層以外の一般社員とは図11の準管理職層及び担当職層を指す。改訂された内容は、部門別業績連動型賞与制度、昇給制度の改定、行動（コンピテンシー）評価の導入、昇格における年齢制限の撤廃、である。要するに、新しく改編された制度の特徴は、「役割と仕事格付け、いわゆる個人の能力や貢献度を処遇に大きく反映させる」点にあるといつてよく、その意味で「成果重視」型なのである。

(1) 部門別業績連動型賞与制度

この会社では、2000年から関係会社を含めた主任以下の一般社員に対して、部門別業績連動型賞与制度を導入している。一般社員の賞与を所属部門の業績に応じて決定するのは、電機業界初めてのことである。その骨子は以下の点に要約される。

第1に、賞与は安定支給部分と業績反映部分からなり、安定支給部分は年間4ヶ月、業績反映部分の原資は単独営業利益を基に、労使で取り決めた一定率を乗して算出され、最大2ヶ月分まで上乘せられる。業績反映部分の原資から平均支給月数を算出する算定式は以下のようになる。

$$\text{平均支給月数} = (\text{単独営業利益} \times \text{一定率}) \div \text{単独組合員の経常月収総額}$$

つまり、支給月数を増やすには、同じ人件費コストで営業利益を増やすか（分子の拡大）同じ営業利益なら少ない人件費コストでアウトプットを出す（分母の削減）ことが求められることとなる。

第2に、部門業績評価は、各事業部（29ある）の業績は半期ごとの決算内容を受けて5段階でなされ、業績反映原資の10%を部門業績分として再配分される。また評価基準には、会計業績のほか、品質信頼性、環境活動、特許活動、その他のプロセス評価など多面的なものが用いられる。

第3に、個人業績は、適用される処遇体系によって異なる。一般社員の賞与査定は、半期ごとに目標管理制度の期末評価に基づき、実施される。5段階評価で標準の評価をとった主事には±20%の格差が生じるが、主事以外の者は±10%となる。

以上のしくみの下では、個人の賞与は、部門業績評価（5段階）と個人業績評価（5段階）をクロスさせてできるマトリクスの指数で算出されることになる。ちなみに、最も良い場合と最も悪い場合とでは相当大きな差がつくことになる。

なお、管理職の賞与は、すでに99年冬期から業績連動型に移行している。管理職の場合、事業部別業績貢献度が加味され、かりに個人業績が同一でも部門業績による格差は最大1.6倍となる。

(2) 基本給の再編と昇給制度

これまでの制度において基本給は「職種給 +

職能給+年齢給」で構成されていたが、新しい制度では、「職種給+加算給+基礎給」に再編された。具体的には以下ようになる。第1に、各人が担っている役割や仕事格付けに応じて支給する「職種給」の比率を高めた。第2に、毎年の査定に基づき格付けごとに昇給額を決定する職能給は、「加算給」として格付けごとに標準昇給額を決定する仕組みに改め、基本給に占める比率を下げた。第3に、年齢給は「基礎給」と名称変更し、水準自体はそのままスライドさせる。

「昇給システムは、基礎給は従来からの年齢に応じた賃金テーブルで、加算給は労使交渉で決定し、職種給は格付けごとの30号の賃金テーブルを毎年の各人の業績評価にも1と付いて「+4号~±0号」の5段階の昇号数で決める。この変更により一律に昇給する部分は旧制度では84%だったが、新制度では50%に圧縮された。個人評価に基づく昇給格差の幅は、旧来の±16%から±50%へと約3倍に拡大し、より成果にウエートを置いた仕組みとなっている」。

(3) コンピテンシーに基づく行動評価

一般社員の評価制度は、目標管理制度をベースとしている。だが、新制度では、単に業務目標の達成度を反映するだけでなく、社員一人一人の能力向上とその発揮度合いを反映するために、新たに「行動(コンピテンシー)評価」を導入した。この点を含め評価制度をまとめると図11のようになる。

成果評価は、目標管理制度によってなされる。目標管理制度は、期初に上司と部下が目標を設定し、期末にその達成度を評価するしくみであるが、上位目標との関連を明確化するために、個

人用BSCを最近導入した。この点については、3.2で述べた。

行動評価は、個人能力と組織能力に大別され、個人能力はさらに、問題把握力(常に問題意識と好奇心を持って仕事に取り組んでいるか)、企画構想力(目的・目標・手段を明確にして、計画的に仕事に取り組んでいるか)、責任感・行動力(責任感を持って、粘り強く仕事をやり遂げているか)に分けられる。また組織能力はチームワーク(積極的に周りに働きかけ、協調して仕事に取り組んでいるか)と業務革新力(より良い成果を目指して、常に新たな挑戦やもう一步の努力をしているか)に分けられる。

この行動評価を導入したのは、「中長期的な視点から継続的に社員の能力を高めていくことが、企業の発展を支える源泉となる」との認識による。ただ、こうした成果評価にせよ、行動評価にせよ、職種や資格により差違がある。そこでこの会社では、評価基準を明確にするために、全社共通の評価基準を労使共同で策定し、イントラネットで全社員に公開している。公表されている資料からこのガイドラインの一部を、技術系主事につき抜き出すと以下のものである。たとえば「求められる役割」は「(次期管理職として)管理職を補佐する。成果を上げるためのプロセスや手段が決まっていない創造的業務につき、卓越した専門能力により、自ら課題・目標を設定・解決し、会社の競争力向上に貢献する役割」となる。あるいは「課題発掘力」は「部門全体をとりまく環境変化や担当分野の先端動向に関する情報収集・分析を行い、部門方針の策定に深く関わっている」などが例示されている。なお、このガイドラインは目標管理制度の運用にも利用

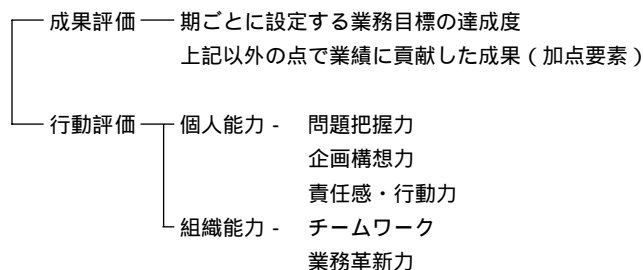


図11 評価制度と評価項目

される。

(4) 昇格における年齢制限の撤廃

昇格における年齢制限の撤廃は、「真に実力のある社員が、年齢に関係なく成果・貢献度に基づいて昇格し、組織のリーダーとして力を発揮できる」ことをねらいとしている。

7.4 小括～評価基準としての役割・仕事格付け重視

これまでみてきたように、この会社の人事制度改定は、いろいろな変更を伴っているが「成果重視」型を志向している。制度改定の趣旨や内容からみて明らかである。だが、ここでもう一つ指摘しておく必要があるのは、こうした人事制度の変更にとともに、人事管理のルールは組織内での仕事や役割との関連をますます深めている、という点である。つまりこういうことである。端的にいうと制度変更の要諦は、「成果重視」である。だが成果重視という場合、その成果をはかる基準が肝要だ。それでは、成果をはかる基準は何かということ、それは社員の役割であり、それに応じた目標とならざるをえない。そして、役割とそれに応じた目標は、結局のところ各社員が配置されている職場や部門との関連を抜きには決まらない。「成果重視」型人事制度が、こうした仕掛けを持つ以上、人事制度と組織とは、社員の仕事と役割を媒介にして関わりあいを強めている。さらに、人事制度が社員格付けの表現物との解釈にたっていえば、このことは、人事制度は、組織内での仕事・役割の序列によって決められていることを示すといつてよい。

さらに、報酬は社員の個人達成度だけでなく所属する部門業績の達成度評価によっても差がつくしくみとなった。個人の報酬や処遇はこの意味でも組織や部門の影響を受けることになる。なお、こうしたしくみが、社員の意欲にプラスに作用し、さらにそれが組織全体のパフォーマンス向上に結びついていくのかどうかは、今後さらなる検証が必要であろう。

8. むすびに代えて

冒頭の図1に示した分析枠組みにそって要約すると、以下ようになるだろう。

(1) この会社のグローバル経営を支える組織形態はいかなる段階にあるか。明確な国際化戦略のない海外子会社の設立段階がフェーズ1、製品の輸出に加えて海外生産、技術援助を国際事業部が一元的に行う段階がフェーズ2、海外多角化比率や売り上げ比率がさらに高まり国際事業部が解消され、グローバル製品別事業部や地域別事業部に展開した段階がフェーズ3というストップフォードらの図式に沿ってみる限り、海外事業本部がおかれているという意味では、一見すると「フェーズ2」の段階に近いとみれなくもない。だが商品企画、製造、販売、マーケティングまでの事業活動を製品事業本部の傘下に置いている点に注目すると、フェーズ3に位置しているのとみるのが妥当だろう。

(2) 業績管理の起点となる目標設定(plan部分)と業績評価基準は、事業本部 事業部 社員へとブレークダウンされるが、BSCと呼ばれるシステムがそれを支えている(図1の)。

(3) 業績管理の「do部分」、つまり進捗管理は、生産・販売・在庫指標で管理され、これがグローバルなレベルでのSCM体制を支えている(図1の)。

(4) 業績管理の「check」部分は、BSCで重視指標が与えられるが、売上げと利益拡大がもっとも重視されている(図1の)。

(5) それゆえ業績管理の過程では、現行利益と目標利益の差を埋めるためのコスト削減努力が重視されている。このことは「ヒト」資源にそってみると、要員・人件費管理の適正化を促す。製造系要員はPSI 生産計画 操業率 要員(不足部分は請負活用)の論理で管理されるが、開発系と間接系要員の管理は、「現状より増やさない」という形でチェックされている(図1の と)。

(6) 人事管理のしくみは、近年「成果重視」型へと変更された。変更の要諦が個人の報酬が、役割や目標によって決まるようになったという意味で、さらに個人レベルのPDCAもBSCによって管理され、個人業績は部門業績とあいまって評価され報酬に反映されるようになったという

意味でも報酬は組織の仕組みとの関連を強めているとみることができる(図1の)。

(7)このケース研究では、グローバル経営を支える人事管理についての分析が不十分である。グローバル経営の展開にそった形での海外派遣

要員の選抜、育成、処遇、帰国後のキャリア形成はどのようなものか、さらに派遣社員と経営の現地化との兼ね合いはどのようなものか。これらについては今後の課題としたい。