

論文

グローバル人事制度の展開と組織業績管理

——若干の方法的検討とパナソニック社事例調査からの
中間的知見——

上田眞士[†]

要約：本論の主要な課題は、事例に則して企業内での組織業績管理プロセスの観点から、日系多国籍企業における昨今のグローバル人事制度の形成と展開を、読み解くことである。日本を代表する関西系総合家電メーカー、パナソニック社が事例調査の対象である。本論ではまず方法的示唆を得るために、「グローバル人事制度」「経営プロセス」「担い手＝経営人材」を着眼点にして、簡単な先行研究のミニ・レビューを行った。日本的な組織業績管理プロセスのグローバル規模へのウイング拡大と、それが直面することになった二重の難問から、グローバル人事制度や経営人材開発の制度化は理解されねばならないということ、それが本論の主要な結論である。

キーワード：パナソニック、グローバル人事制度、組織業績管理、経営人材開発、原価構築

目次

1. 本論の課題と視角
2. 先行研究の検討と方法的視点
 - 2-1. 国際人的資源管理（白木三秀 [2006] など）
 - 2-2. Bartlett & Ghoshal [1998] *Managing Across Borders*.
 - 2-3. A. D. チャンドラー [1977] 『経営者の時代』
3. パナソニック社事例調査からの中間的知見（1）——組織業績管理プロセスの展開——
 - 3-1. P社&AVC ネットワーク事業分社のグローバル展開、その概観
 - 3-2. 全社の組織業績管理の展開（AVC 事業分社）
 - 3-3. 小括と考察：事業分社における組織業績管理プロセス
4. パナソニック社事例調査からの中間的知見（2）——グローバル人事制度とその読解——
 - 4-1. 「グローバルトップ500」（ポスト評価制度）とその現状
 - 4-2. 「グローバル幹部開発システム」（経営人材開発）
 - 4-3. 小括：若干のまとめ

1. 本論の課題と視角

本論には、二つの課題がある。主要な第一の課題は、昨今の日系多国籍企業における

[†]同志社大学社会学部教授

*2013年11月18日受付，2013年11月18日掲載決定

いわゆるグローバル人事制度の形成と展開を、事例に則して企業内での組織業績管理プロセスの観点から読み解くことである。事例調査の対象は、日本を代表する関西系総合家電メーカー、パナソニック社（以下、P社）である。平成23年度よりP社グローバル&グループを調査フィールドとして設定し、組織業績管理のプロセスについてはそのAVCネットワークス社（事業分社；以下、AVC社）に対して⁽¹⁾、またグローバル人事制度の展開とその課題については本社人事グループに対して、これまでそれぞれ数次にわたるヒアリング調査を実施してきた。この調査プロジェクトは、「日本企業のグローバル人的資源管理の現状と課題」と題する、科研費基盤研究（B）海外の共同調査（研究代表：石田光男；研究分担者：上田眞士、樋口純平、竇少杰）であり、平成27年度を最終年度とした現在継続中の大規模調査である⁽²⁾。直近ではクアラルンプールに立地するAVC社・テレビ事業部製造拠点に対しても、シンガポールと上海にそれぞれ位置する「アジア大洋州地域統括会社（広域販社）」「中国地域統括会社（広域販社）」に対しても、現地調査を実施している⁽³⁾。本論はこの調査プロジェクトのファースト・ファインディングスとして、事例調査から得られた中間的知見を報告するものである。熾烈なグローバル競争にさらされた日本家電産業の中でも、とりわけP社は昨今のマスコミ報道にもあるとおり、その苦闘の象徴的な存在である。その地球規模でのPDCA展開が直面することになった困難に光を当てて、そこでの苦闘を起点にして、本論ではグローバル人事制度の形成と展開を読み解きたい。

本論の第二の課題は、国際人的資源管理（GHRM）やグローバル経営に関する、代表的な先行研究や関連文献をいくつか取りあげ、それらに対する簡単なミニ・レビューを行うことである。目的はその作業を通して、上述の主要課題を遂行する上で必要となる、若干の方法的示唆を得ることである。「グローバル人事制度」⇒「経営プロセス」（組織業績管理のプロセス）⇒「担い手＝経営人材」が、それぞれ先行研究検討の着眼点となる。但し断っておけば、ここでの作業は筆者の非力の故に、膨大な研究の蓄積に比すれば、あくまでも初歩的な水準に止まらざるをえない。

2. 先行研究の検討と方法的視点

2-1. 国際人的資源管理（白木三秀 [2006] など）

開拓的研究である石田英夫 [1985] を別とすれば、グローバル企業が展開する人事制度や人材マネジメントに関する国内の研究では、白木三秀 [2006] が大きな意義を持つ代表的な研究である。そこでは多数のアメリカ系・ヨーロッパ系・日系多国籍企業を事例とした丹念な実証的研究を通して、それら多国籍企業がアジア地域で展開する人材マネジメントの諸施策や人事制度が、統一的なフォーマットで紹介、比較検討されてい

る。分析の総括的な概念は、統一的な事業体である多国籍企業、そこで企業グループ規模に広がる内部労働市場、つまり白木 [2006] が言うところの「多国籍内部労働市場」という概念である。この研究の重要な特徴の一つは、その多国籍内部労働市場論に基づく分析が、色濃く機能主義的な性格を帯びていることである。積極的な貢献は、国境をまたいで拠点間に広がる多国籍内部労働市場が、〈人材の異動・循環〉⇔〈技術・ノウハウの移転〉という点で、グローバル経営の展開に重要な役割を果たすことを、事例に沿いながら明らかにしていることであろう。しかし他方で、貢献の裏側には、そのグローバルな人事制度や人事管理の展開に対する分析が、実在する制度や施策の静態的な機能把握に止まるという、たしかな限界もまた存在しているように思われる。若干、敷衍的に言うなら、白木 [2006] の多国籍内部労働市場論では、その研究関心が〈人材の異動・循環〉〈技術・ノウハウの移転〉⇒〈経営業績へのプラス機能〉の確認で満足してしまっており、グローバル人事制度の制度的核心や形成動力の究明へとは向かっていないように思われるのである⁽⁴⁾。仕事論 (= 組織業績管理プロセス) という事業体の運動の観点から、組織内に形成された雇用ルールとして、グローバル人事制度の形成や構造を明らかにしようとする制度論的研究は、この分野の代表的な研究である白木 [2006] にあっても、なお未開拓のままである。

日本企業が展開するグローバル人事制度、それにフォーカスをあてた事例研究ということに限定すれば、管見の限り海外での研究には、白木 [2006] に匹敵するような分厚い研究があるようには思われぬ。しかし、広く国際人的資源管理一般に視野を拡大すれば、英米を中心に数多くの研究書やテキストが存在している。版を重ねている Briscoe et al. [2009] は、そうした文献 (テキスト) の一つであろう⁽⁵⁾。そして、そこでの大きな特徴は、グローバル経営が抱える困難やニーズに対して、学問が直接に人事管理上の〈回答〉や〈指南〉を与えようとしていることであり、そういう意味で学問的関心が過度に〈実践的〉なことである。たしかに制度の実際に近づこうという姿勢は好ましいが、あまりに〈実践的〉であり教本的であるが故に、諸課題の列挙と政策提言の並列に終始しているという印象が強い。組織内に形成された雇用ルールとして、グローバル人事制度の仕組みや構造を読み解こうとする制度論的な問題関心は、ここでもやはり希薄であると言わざるをえない。

以上の内外二つの研究を通して指摘しうるのは、グローバル人事制度や国際人的資源管理の諸施策の形成へと導いた動力源への探求が、研究関心として希薄だということである。組織業績管理プロセスの展開と、その担い手 (= 経営人材) という制度形成の準拠点 = 動力源を焦点化することなしには、人事管理の諸制度の研究は形成過程や制度的構造を動的に究明するという、その本来の生命力を十分に発揮することができない、そのように言いうるのである。

2-2. Bartlett & Ghoshal [1998] *Managing Across Borders*.

Bartlett & Ghoshal [1998] が展開するグローバル経営論は、人事制度や人的資源管理を直接の焦点とする文献ではないが、動的な把握が必要だという本論の観点からすれば、重要な意義を持つ研究である⁽⁶⁾。

Bartlett & Ghoshal [1998] については、その〈インターナショナル企業〉〈マルチナショナル企業〉〈グローバル企業〉〈トランスナショナル企業〉という多国籍企業の類型化論が有名である。しかし、この類型化の適否に関しては本論の域を大きく越えるため、ここでは立ち入らない。むしろ注目すべきことは、彼らが〈トランスナショナル企業〉化という改革の核心を組織構造に求めるのではなく、組織内部での経営プロセスに求めていることであり、また、その改革に際して経営人材の思考態度、行動様式の変容をとりわけ重視していることである (*ibid.*, 292-295 頁)。若干、解説的に言うなら、経営人材の行動様式や経営プロセスの改革から組織構造や制度の変化も展望することを通して、Bartlett & Ghoshal [1998] はグローバル人事制度の形成や展開を、動的に描く重要な手がかりを提供しているように思われるのである。

しかしそうした積極面の他方で、Bartlett & Ghoshal [1998] の議論も、克服すべき問題からは自由ではない。少なくとも本論の目的からは、そのように見える。肝心の経営プロセス（意思決定過程）の記述が一般的で、古めかしい言葉で言えば〈資本〉の運動、より穏当な言葉で表現すれば〈ゴーイング・コンサーン〉としての企業の運動を、十分に活力をもって描くものとなっていないように思われるのである。外在的な経営学への批判になることを恐れずにいえば、取り出した経営プロセスを事業体の運動（e.g. 価値増殖）の核心をなすものとして位置づけようとする、そうした方法的な問題意識が微弱なのである。そのため、経営人材の思考態度、行動様式の記述には準拠点が与えられておらず、その記述は彩り豊かではあっても、アドホックな事実の積み重ねに終わっている。

我流の解釈で言えば、グローバル経営の分野の仕事ではないが、石田光男 [2003] や中村圭介・石田光男編 [2005] が描いた組織業績管理の PDCA サイクルは、そうした企業の運動の核心を取り出そうとしたものである⁽⁷⁾。経営プロセスの重視という、なお抽象的な枠組みに立ち止まることなく、より具体的に組織業績管理プロセスの観点から、経営人材のありようについてもグローバル人事制度の形成や展開についても、考察していく必要がある。

2-3. A. D. チャンドラー [1977] 『経営者の時代』

方法的検討の最後に、ここで取りあげるべき文献は、A. D. チャンドラーによる『経営者の時代』である。その理由は、肝心の組織業績管理のプロセス、それを担うべき経

営者（経営人材）のありようについて、示唆に富む指摘を行っているからである。

注目すべきは、経営者（経営人材）に関するその概念整理であろう。チャンドラーはその大著『経営者の時代』の中で、一方では内部昇進的で、会社への強い一体感を有した階層的な存在として、また他方では専門職として、職業社会への帰属を重視する職業的存在として、要するに交差する二つの方向性を併せ持った存在として、〈経営者〉を概念化しているのである（チャンドラー [1977], 邦訳 12-19 頁）⁽⁸⁾。

（階層的な存在としての経営者）「新しい企業官僚制の下では、・・・・・・（略）・・・・・・，管理者の選抜と昇進とは、しだいに家族関係や金銭的つながりによるよりも、訓練や経験、そして業績に基づいて行われるようになった。近代企業の到来とともに、ビジネスマンははじめて、階層制組織の階梯を登っていくことをもふくめて、その生涯の経歴を考え計画することができるようになった。」（チャンドラー [1977], 邦訳 15 頁）

（職業的存在としての経営者）「別の企業で同様な業務を遂行する管理者たちは、しばしば同じタイプの訓練を受け、同じ種類の学校に通い、同一の学術雑誌を読み、同じ学会に加入した。そして、彼らがその職業に接近する態度は、小規模で伝統的な企業の所有者や経営者よりも、むしろ、弁護士とか医師、あるいは牧師のそれに近いものであった。」（チャンドラー [1977], 邦訳 15 頁）

ここで一つ重要なことは、こうした二重の規定の構成いかんによって、経営者という存在は時代毎に社会毎に、その性格を異にするものとして作られるということである。また、別様の表現をすれば、典型的な英米企業で組織業績管理の PDCA サイクルを担う経営管理者と、典型的な日本企業でその PDCA サイクルを担う経営管理者は、決して互換的な存在ではないということになる。日本企業の組織業績管理の PDCA がグローバル&グループへとその規模と範囲を拡大していく際に逢着する困難、そこからグローバル人事制度の形成や展開を考察していく上で、上述のチャンドラーによる経営者概念の整理は、示唆的であるように思われる。

3. パナソニック社事例調査からの中間的知見（1）

——組織業績管理プロセスの展開——

3-1. P 社 & AVC ネットワークス事業分社のグローバル展開、その概観

P 社は日本を代表する総合家電メーカーとして、比較的早い時期からアジアを中心に製造や販売の海外展開を行ってきたが、経済構造のグローバル化という構造変化の中で昨今に至るまで、そのグローバル展開の規模は更に拡大の途を辿ってきた。表 1 は 2011 年 11 月時点でのその海外子会社の地域別機能別での配置状況である。それによれ

表1 P社グループの海外事業展開（地域別機能別海外子会社数：2011年11月現在）

	北米	ラテン米	欧州	CIS, 中東, 阿	アジア大洋州	北東アジア	計
地域統括	1	1	1	0	1	1	5
製造&販売	11	4	10	1	40	44	110
販売	2	3	8	4	9	10	36
R&D	0	0	2	0	5	5	12
その他	3	0	5	1	10	3	22
計	17	8	26	6	65	63	185
国/地域数	2	7	12	5	9	4	39

（出所）会社資料より抜粋。

表2 AVC事業分社における海外拠点の概要（主要製品群別）

	北米	ラテン米	欧州	中東・阿・CIS	アジア (除, 中国・台湾)	中国・台湾
TV 関連	2	0	2	0	5	2
イメージング	0	0	0	0	1	1
オーディオ関連	0	0	1	0	1	1
BS 事業	2	0	0	0	0	1

（注）主要製品群のTV関連には、ディスプレイ製造を含む。イメージングは、主にDSCとHDムービー。オーディオ関連には、BDレコーダ等を含む。BS（Business Solution）事業には、PCや多様なメディア（媒体）などを含む。

（出所）2012年7月時点の事業分社資料、および聞き取り調査より、筆者作成。

ば、事業軸、地域軸、職能軸（開発・製造・販売）で大規模なグローバル経営が展開されていることが、まず明瞭に把握しうる。また、地域別に大まかな傾向を見れば、北米・ヨーロッパが販売中心で、製造機能はアジア地域に集中していることがわかるが、アジア地域の販売活動に占める比重も決して小さくない。ちなみに、グローバル連結での売上高、従業員数は、2011年度末時点でそれぞれ、7兆8462億円、約33万1000人となっている⁽⁹⁾。

また、本論の中心的な調査対象であるAVC事業分社については、製造を主とした海外拠点数は、2012年7月時点の資料で19拠点、うちアジア域内が12拠点となっている。主要な製品群は、薄型テレビ、DSC、BDレコーダ、HDムービーなどであるが、ここでもアジアを製造の軸とした経営のグローバル化が鮮明である。表2は主要製品群別に、その海外拠点の配置状況を示している。2011年度実績で販売金額は1兆3300億円、従業員数は製造・事務・技術を中心に約3万3000名（日本約1万1000名；海外約2万2000名）にのぼっている⁽¹⁰⁾。

表3 テレビセット事業黒字化に向けた取り組み (AVC 事業分社)

(対前年度) 限界利益改善	原価構築 +650 億円	モノづくり改革 +60 億円	赤字モデル絞り込み・ 大画面シフト+220 億円	生販一体活動 +100 億円	(12 年度計画－ 11 年度実績)＝ +440 億円改善
	為替他 ▲40 億円	売価ダウン ▲470 億円	その他 ▲80 億円		

(出所) 事業分社資料より、筆者作成。

3-2. 全社的組織業績管理の展開 (AVC 事業分社)

3-2-(a). 苛烈な事業環境

広くは日本の家電産業、より個別的には家電総合メーカー P 社を取り巻く事業環境とその経営実績は、昨今のマスコミ報道が端的に示すように極めて厳しい。昨年 10 月 31 日には、2013 年 3 月期の P 社決算見通しが発表されたが、その連結最終損益の見通しは前年度に続く 2 年連続の大幅赤字で、7000 億円超の巨額損失 (2012 年度見通し 7,650 億円；2011 年度 7,721 億円) の計上であった (日本経済新聞朝刊, 2012 年 11 月 1 日付け)。過酷な事業環境や経営困難を生み出す要因については、多様な構造的要因や短期的変動的要因が絡み合って複雑な様相を呈するが、構造的要因では韓国メーカー、中国メーカーの急速な台頭や、大型量販店による販路の支配などが重要であろう (久本・電機総研編 [2005] など)⁽¹¹⁾。また、近年の歴史的円高などの短期的変動的要因も、具体的な経営数値には直接・間接に無視しえぬインパクトを与えてきた (朝日新聞朝刊, 2013 年 3 月 19 日付け)。要するに昨今、日本を代表する家電総合メーカー P 社は、市場と経営のグローバル化の進展の中で、創業以来最大の事業展開の岐路といっても良いような、歴史的激動の渦中にある。

こうした厳しい経営実績をもたらす困難な事業環境、とりわけその構造的要因は、AVC 事業分社の主力製品である家庭用電子製品の分野で集中的に表出している。例えば、代表的な製品である薄型テレビの事業を取りあげれば、広く指摘されるところではその経営困難の核心には、デジタル化・グローバル化という技術環境・市場環境の変化の中で、かつての高級製品・薄型テレビのコモディティ化が急速に進行してきたことがある。そのコモディティ化を背景にして、薄型テレビ製造各社間で生き残りをかけた、激的な低価格化競争の大海 (レッドオーシャン) が展開することになったのである (マキナーニ [2007], 268 頁；朝日新聞朝刊, 2013 年 3 月 19 日付けなど)。表 3 は P 社 AVC 事業分社の投資家向け資料 (2012 年 5 月 23 日付け) より、2012 年度のテレビセットの事業方針に関する部分を抜粋したものである。詳細な説明は避けたいが、ここで重要なことは、一つには薄型テレビ事業の黒字化に向けた事業計画の前提に、市場での製品「売価ダウン」が既定の事実として予め織り込まれていることである。黒字化に向けた取り組みの険しさ、苛烈な事業環境を象徴的に示すものといえることができよう。そして

いま一つの重要事は、この構図から組織業績管理の厳格化へのドライブが展開されざるをえないということである。表3に示された「原価構築」(＝原価低減)や生産・販売のインターフェースの改革、設備・人員整理を含めた大がかりな組織再編といった取り組みは、いずれも組織業績管理プロセスの厳格化を求めるものであると考えてよい。

3-2-(b). 組織業績管理プロセスの前提 (1)：製造と販売の組織

開・製・販の組織編成、とりわけ、製造と販売の組織、そのインターフェースのあり方は組織業績管理プロセスの展開の前提である。したがって、P社AVC事業分社における組織業績管理プロセスの説明に入る前に、その概要を把握しておく必要がある(GCM以前の状況については、福地宏之[2007]が主な参照文献)。

製造と販売の組織編成に関して、P社でまず注目しておくべきことは、2000年代初頭の「中村改革」を契機として、BtoC事業については開発・製造を担う事業分社から段階的に販売機能が分離されて、国内販売・海外販売を通じて事業分社外部のGCM(グローバル・コンシューマ・マーケティング部門)へと一元化される体制であったということである(調査時点：～2012年度)⁽¹²⁾。したがってまた、P社グループ内部では、それぞれに組織業績を問われる事業分社と、販売会社を統括するGCMが向き合う形で、日常的に製品価格や取引量を軸に真剣な折衝や意思疎通が展開されていたということである。図1は、P社AVC事業分社への聞き取り時点での、事業分社内部の製品別ビジネスユニット(BU)からエンドユーザーに至る製品の販売ルート(商流)を図示したものである。まず国内の販売ルートでは、包括的販売部門(GCM)に引き取られた製品(在庫責任の基本は販売部門)は、PCMCと呼ばれる卸・販売会社を経由して「量販店ルート(CE)」「専門店ルート(LE)」⁽¹³⁾「ホームセンター等のルート(VE)」「ネット販売(パナセンス)」でエンドユーザーにまで流通していく。また次に海外の販売ルートでは、同じく包括的販売部門に引き取られた製品は、世界各地域に展開する地域統括会社とその傘下の地域広域販社を経由して主要国別のグループ販売会社などへと流通し、ローカル市場の小売ディーラーを経て、エンドユーザーへと至る。この図で重要なことは第一に、図中に表示された製品フローのベクトルはその逆をとれば、そのまま市場から組織への情報フローのベクトルだということであり、その膨大な内外末端での市場情報は一旦、包括的販売部門であるGCMに集約的に取り込まれるということである。いわばGCMは、少なくともBtoC製品に関してはP社事業経営において、内外市場情報の集約点たる位置を占めていたのである。また第二に、したがって製造と開発を担うそれぞれの事業分社、その製品別ビジネスユニットが組織業績管理を展開するにあたっては、GCMの当該担当部署との折衝や意思疎通が動力源的な意義を持っていたということである。

このような製造・開発と販売の組織編成は、P社では上述したように2000年代初頭

の「中村改革」を契機にして、段階的に形成されてきた。その組織編成を導いた基本的な意図については、多くの先行研究、関連文献でも既に詳述されている。広く文献が共通して指摘するところは、一つには包括的販売部門の形成による対家電量販店での取引力の拡大であり、また一つにはビジネスユニット毎の個別的な販売活動の錯綜に伴う非効率の解消であり、そして一つには市場と販売を起点とした事業展開の方向付けである(福地 [2007], 119-125 頁など)⁽¹⁴⁾。とりわけ、三つ目の市場と販売を起点とした事業展開の方向付けは、P社とAVC事業分社、その製品別ビジネスユニットの組織業績管理のプロセスを理解する上で、大きな意味を持っている。AVC事業分社への聞き取り調査では、その事情は以下の通りであった。

(販売起点の事業展開) A1. 「前はね、GCMの部門の、そういう海外販社と調整する部隊がビジネスユニット側に居ったのです (⇒今はGCMの側ということ……筆者)。」

A2. 「ということなので、よりお客様目線で我々としても、より交渉的には厳しくなっているのですが、より客観的に市場に対してどう打っていくかみたいな形で、見ていく形にはなりますので……。」 「(販売が) 中にいるとどうしても、よく言われるプロダクト・アウトでみたいな形になりがちなのですが、よりマーケットに近いところでの商談みたいな形なので……。」

A2. 「やはり自分たちもそれなりの見識を持って、GCMの部門と遣り取りをしないといけない。そういう意味では、市場に向けて我々の視点も置きながら、商品とか日々の生販活動とかいうのを意識するようになった」

(括弧内は、筆者による挿入：第2回AVC事業分社聞き取り調査記録より抜粋⁽¹⁵⁾)

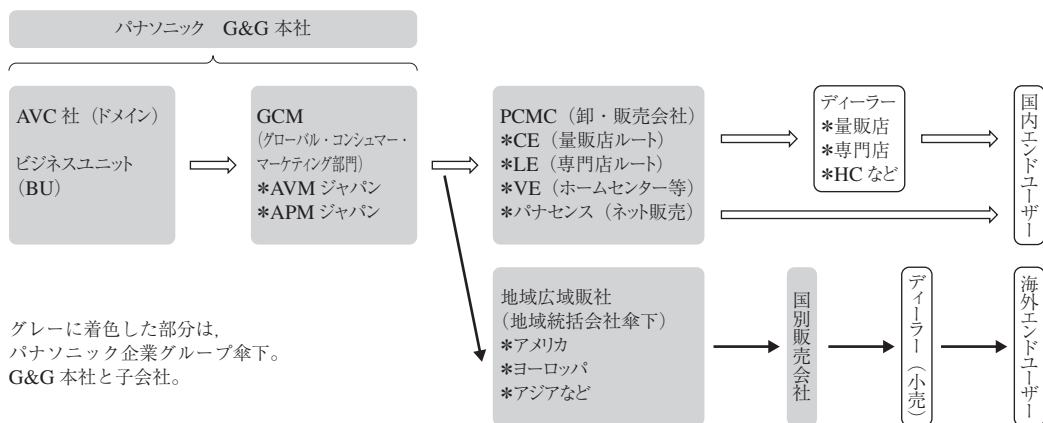


図1 製造と販売の組織、BtoC事業における主要販売ルートのイメージ：商流 (～2012年度)

(注) 海外における販売ルートについては、図示したルート以外に、国別販売会社を経由しない、代理店ルートがある。

(出所) AVC事業分社に対する聞き取り調査記録より、筆者作成。

*本論の初稿執筆以後、2013年4月、P社では大きな組織改革が行われ、9つのドメイン事業分社は4つの社内カンパニーに大括り化され、88にのぼった製品別ビジネスユニット（BU）も49の事業部に整理再編された（2013年度会社資料「新中期計画の概要」）。それに伴って、生産と販売の組織編成にも改革の手が加わり、GCMも組織整理（解消）の対象となった。したがって、本論で展開する組織業績管理のプロセスや組織構造についての具体的な記述は、2012年度までの聞き取り時点での状況描写である。2013年4月に実施された組織改革の具体的な内容やその改革が持った意義、組織業績管理のプロセスに及ぼしたインパクトなどについては、調査プロジェクトの今後の進展に応じて、以後の中間報告や最終報告で論じる予定である。

3-2-(c). 組織業績管理プロセスの前提 (2)：事業計画と年次サイクル

事業分社やその製品別事業部での組織業績管理は、前年度の中盤から終盤にかけて策定される「事業計画」と、それに基づく年次ビジネスサイクルに沿って展開される。そういう意味では、年度の事業計画と年次のビジネスサイクルは、組織業績管理のプロセスの大前提である。組織業績管理プロセスの内容紹介に入る前に、これらについても概要を把握しておく必要がある。

図2は、AVC事業分社での聞き取り結果を整理して、年度の事業計画を起点にする年次ビジネスサイクルを国内・海外別に図示したものである⁽¹⁶⁾。はじめに年次ビジネスサイクルの始点と終点は、言うまでもなく年度の事業計画（BU）の策定である。こ

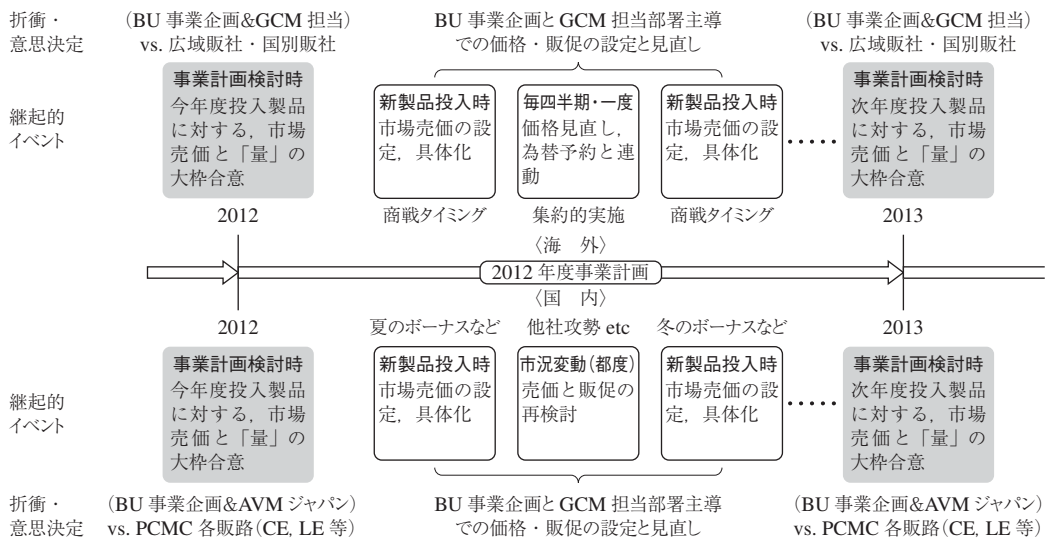


図2 年次ビジネスサイクルのイメージ (AVC事業分社BU)
 (出所) AVC事業分社に対する聞き取り調査記録より、筆者作成。

のステージでの重要事は、製品別ビジネスユニットの事業企画部門と GCM 担当者（当時）との間での折衝を通して、年度の投入製品とその市場売価の見積もり、生産（販売）量に関して大枠合意（決定）がなされることである。そしてその事業計画に基づく年次サイクルでは、国内市場・海外市場の双方で商戦タイミングに新製品が投入され、市場売価・生産（販売）量が具体化されていく。図2の中央には、サイクルの進行に伴う市況変動への対応が記述されているが、これは主として他社攻勢などに対する都度、都度での売価の見直しや販売促進政策の検討である。

ここで確認しておくべき重要なポイントは、一つには事業計画と年次ビジネスサイクル、したがってそれに基づく組織業績管理のプロセスの中に、先に経営困難の核心として紹介した激しい価格競争と売価ダウン（表3参照）、それへの対応である「原価構築」が既定の事実として織り込まれていたということである。また一つには、事業計画を起点とする事業分社側での年次ビジネスサイクルの内部に、その全体を通して事業企画部門と外部の販売部門（GCM）との折衝・交渉が組み込まれていたということであろう。

3-2-(d)．ISP 関連の主要な組織業績管理プロセス

上述した製造・開発と販売の組織編成、及び年度の事業計画で策定された業績目標を前提にして、AVC 事業分社及びその BU での組織業績管理のプロセスは展開される。聞き取り調査の結果をまとめた図3が示すように、その全社的な組織業績管理のプロセスは、概括して二つの構成部分から成り立っていた。その第一の構成部分は、「(BU) 事業企画と GCM との間での日常的調整」を起点として、製品別 BU 本部レベルでの「生販会議」および AVC 事業分社レベルでの「決算検討会」に集約される、ISP 関連（生産・販売・在庫）の主要業績管理プロセスであり、日常的な市場対応と経営成果の刈り取りがそのプロセスの主眼である。また第二の構成部分は、「生販会議」や「決算検討会」で提起された事業上の課題を受け止める、課題別の PDCA サイクルであり、図3上では原価低減の課題を受け止める「原価構築」の諸会議と、課題を品質面で受け止める「品質管理」の会議体が提示されている。これらは競争力確保の主戦場であり、藤本隆宏 [2003] がいう「能力構築競争」の課題別管理プロセスである⁽¹⁷⁾。P 社におけるグローバル経営と「グローバル人的資源管理の現状と課題」をテーマとする調査プロジェクト全体のファースト・ファインディングスとして、本論では第一の構成部分である ISP 関連（生産・販売・在庫）の主要管理プロセスと、第二の管理プロセスの主要部分である「原価構築」の PDCA サイクルに焦点を当てる。

ISP 関連の主要管理プロセス：AVC 事業分社とその製品別 BU における、ISP（生産・販売・在庫）に関わる主要な組織業績管理プロセス、さらに事業分社内の組織業績管理の動的プロセス全体の起点は、図3の上段冒頭に位置する「(事業) 企画と GCM の

日常的調整」の過程であった。この過程について概要を説明すると、まずその主題は、国内・海外の販社からほぼウィークリーにあがってくるデマンドを BU が把握し、生産と販売の両面で市況への日常的対応を検討すること、そこに置かれていた⁽¹⁸⁾。当事者は一方では事業分社内の製品別 BU の事業企画（担当者）であり、他方では包括的販売部門たる GCM（担当者）である。そして、その当事者間での意思疎通、つまり生産側と販売側の調整は、週サイクルでの面談とメール交換をベースに遂行されていた。またその機能として、とりわけ重要なことは、後述する月次の生産計画、販売計画を前提にして、その業績目標の達成に向けて取り組むべき課題が確認され、調達発注への対応や具体的な販売促進活動の手立てなどが検討されていたということであろう。市場で日々生起する様々な問題、その販売情報が、製造と開発を担う BU の課題として翻訳され、そこから対応が日常的に具体化されていくという意味で、この「企画と GCM の日常的調整」は AVC 事業分社における、組織業績管理の動態的プロセスのエンジンに位置するものであった、そのように言う。聞き取り調査における、その近辺の状況説明は以下のようなものである。やや長文となるが、紹介しておこう。

（企画と GCM の日常的調整）A 1. 「実際はね、ウィークリーで需要は掴んで行ってますのでね、（生販会議は）月に 1 回と言ってますけど、現実には月の中で変動がしょっちゅう起きている」（括弧内は、筆者による挿入）

A 2. 「そうです。その通りです。何しろ変化が大きくてですね、デマンドがわっと下がった場合は『何で下がったんや』というのは、もう週でやっています。だいたい水曜日にデマンドが販社から来ますので、『先週より何故下がったのか』というのは、……（略）……、それから『計画に対してどれくらい乖離があるのか』というのは、僕ら木曜日、金曜日にはだいたい把握できるんですよ。」「ですので、ここからがですね、僕らになってきて、営業（GCM 担当者）とですね、『何で下がったのか』というのを遣り取りしながら、で、『課題はどこにあるの』という話をしながら、『じゃあ、これに対してどうしていいか』というのを、土日とかメールを使いながら遣り取りをします。しながら次の週に『こんな手をかけましょう』とかいうのを、大きな問題の場合はそうします……。」（括弧内は、筆者による挿入）⁽¹⁹⁾

ISP（生産・販売・在庫）関連の主要業績管理プロセスで、次に紹介しておく必要がある会議体は、製品別 BU 本部レベルで月次で開催される「生販会議」である。その中心的な主題は一つには、月次の生産計画、販売計画を策定しながら、他方でその生産・販売・在庫に関する目標の進捗管理を行うこと、そこに置かれていた。ここで肝要なことは、こうした ISP に関わる BU 本部レベルでの目標管理の場には、上述の「企画と GCM の日常的調整」を通して可視化された課題が、必然的に集約されていかざるをえない、そうした地点に生販会議は位置するものであったということである。したが

って、製品別 BU 全体での生産と販売の両面にわたる課題の集約と検討、それが月次の生販会議が担うもう一つの重要な主題や役割であったと言ってよい。注目すべきことは、この生販会議の参加者の顔ぶれである。事業部長たる BU 長の主宰は当然としても、事業企画、経理、外部 GCM 担当者（営業）、設計、調達など BU 内（外）のほぼ全ての職能部門から代表が参加し、製造職能たる工場部門については、広く海外に展開する各生産拠点から責任者が参加することとなっていた。要するに、業績目標の達成に向けた進捗管理の会議体である生販会議は、同時に企画と GCM の日常的調整から集約されてきた、解決を要する大きな課題が、BU 内の各職能的側面から検討され、別立てで並行して走る「原価構築」や「品質管理」など課題別での PDCA サイクルとも連動していく、製品別 BU および事業分社の組織業績管理プロセス全体の結節点たる役割を有していたと考えることができる（図3参照）。ここでも生販会議の機能や役割について、実際の面接調査の記録から主要な関連部分を抜き出すと、以下の通りである。

（生販会議の機能と役割）A2. 「（生販会議には）生産計画も含まれます。あのトータルの会議になりますので、ええとそこで全体の生産、販売、それから在庫計画を、いっぺんに論議をして決めていきます。」（括弧内は、筆者による挿入）

A1. 「市場からの販売要望がどれだけ来るかと、それによって生産の構えをどれだけするかと、それをやった時に在庫はどれだけあるんでどうなるんやと、というようなことを具体的な数字を置いて検討するのが、まあその生販会議なんです。」（括弧内は、筆者による挿入）

A2. 「まあビジネスユニットがやるんですけど、そこには当然、それぞれの工場と繋ぎながらですね、生販会議というのを毎月やっていきます。」「その中で販売部門から、生販なので販売のところからですね、市況報告とか『今こういうところが課題です』という報告があってですね、それに対して今の販売の生産面からの課題というのをまとめながら、そこで課題を『じゃあ、これどう潰していこうか』と、『解決していこうか』というような、解決策についての論議を生販会議の中で議論をして（いきます）。」（括弧内は、筆者による挿入）⁽²⁰⁾

ISP 関連の主要業績管理プロセスで、最後に言及しておく必要があるものとして、製品別ビジネスユニット、関連製品別 BU を束ねた事業グループ⁽²¹⁾、そして AVC 事業分社、それぞれのレベルの月次「決算検討会」がある。この月次の決算検討会は製品別 BU レベルについては、生販会議で「売りのイメージを固めた後」、「それをベースにした収支」を検討する会議であり、いわば利益計画を達成できているかどうかの進捗管理の会議体という性格を持っていた⁽²²⁾。基礎資料の作成準備など、会議の事務局は経理の担当であったが、参加者については生販会議とほぼ同一スタッフであり、生販会議とコインの表裏をなす会議と考えることができる⁽²³⁾。この三つのレベルで行われる決算検討会は、製品別 BU レベルでの会議を基本にして、事業グループ単位ではどうか、

事業分社トータルではどうかという形で順次積み上げられ、それを通して経営全体の進捗が利益計画の観点から確認されていく、そうした運営を基本としていた。生販会議と一体となって、競争力構築のための課題別での PDCA サイクルと連動していく、製品別 BU および事業分社の組織業績管理プロセス全体の連結環たる位置を占めていたと判断して良いであろう。

3-2-(e). 競争力構築のための課題別の PDCA サイクル

ISP（生産・販売・在庫）に関わる主要な業績管理プロセスと並行して走る、競争力構築のための課題別の PDCA サイクルの中で最も重要なものは、「原価構築」（原価低減）に関わる組織業績管理プロセスである。そして、この製品別 BU の原価構築に関わる管理プロセスの内部には、聞き取りによれば性質が異なる二つの目標管理の会議が存在していた。一つは設計・開発段階での原価企画を進捗管理しようとする「新製品原価検討会」であり、いま一つは量産段階での原価改善の刈り取りを目標とする月次の「実績原価検討会」である。

まず、第一の新製品原価検討会の概要を確認しておく、その座長は BU 長であり、その会議の構成メンバーは、新製品の開発と原価の作り込みに責任を持つ設計開発部門や、生産技術、工場技術などの人々であるという。また、事務局を担当していたのは、BU 内に設置された「原価推進」と呼ばれる部署である。そして、その主題は上でも言及した通り、各新製品の設計段階での原価の作り込みの推進にあるが、より具体的には「次の機種目標ターゲットを決めて、それに対して進捗を」毎月管理していくという形をとっていた。聞き取りによれば、とりわけ材料費と加工費、その両面での対応が焦点となるという。この原価企画と新製品原価検討会の実際については、以下のような聞き取り記録が参考となろう⁽²⁴⁾。

（新製品原価検討会の実際）A2. 「ええ、開発が（中心）……。要は次の新製品の開発となりますので……。ただ、ある程度の段階に来ますと、次は工場の……。設計のある程度仕様が決まってくると、今度、工数ですね。要は加工費がどれぐらいで出来るかと、というのを工場を入れてですね、材料費だけではなくて、次に加工費とかを、まあ見ていきますし……。」（括弧内は、筆者による挿入）

A2. 「生産技術が入ったり、工場の技術が入ったりして、工数を部品点数とかでカウントをして、『じゃあ、これはこれぐらいの工数で出来るはず』というようなことを、工場も入って、材料費と加工費という両面ですね、まあ見ていくという形になっています。」（括弧内は、筆者による挿入）⁽²⁵⁾

新製品原価検討会が設計開発段階での原価企画に着目するものであるとすれば、他方の実績原価検討会は、量産化以後の製造段階での原価低減を主眼とする進捗管理の会議

体である。しばしば指摘されるように、立ち上げの時点に要する工数に比して、量産開始後は習熟に伴って次第に工数は低減する。製造部門に即していえば、そこにターゲットを当てて進捗を管理しようとするのが、この会議体である。したがって、この会議体は各工場（海外生産拠点）が基本であり、各工場（海外会社社長）から BU 長に報告を上げるという形で、月次に進捗管理が行われていた。各工場に置かれた原価担当が事務を所管し、資料準備などを行うという。この実績原価検討会と製造部門での原価低減の推進で、とりわけ重視されていた二つの具体的な取り組みは、「1/2 モノ作り」と「標準モノ作り」と社内で呼ばれる取り組みである。まず一方の「1/2 モノ作り」のコンセプトは、簡単明瞭で「加工費をある起点を決めた時に、半分にしていきたいと思います」というような取り組みである。一旦出来上がった工程を、「ここはムダやな」「コンマ何秒これで削減できる筈や」という形で、工場で緻密に分析し細分化していった、ムダ取りを行う日本的生産システムに馴染みの生産現場での原価改善の活動である⁽²⁶⁾。他方の「標準モノ作り」は、日本に立地する工場をマザー工場として、そこで標準として確立されたモノ作り手法を、海外生産拠点へとヨコ展開していこうとする取り組みである。聞き取りによれば、この原価低減活動の核心は、各生産拠点で「同じ考え方のモノ作り」を「思想を統一して現場で実践をできる」ようにすることにあり、日本人社員の海外出向がその実行にあたっては大きな役割を果たしているという⁽²⁷⁾。

以上の新製品原価検討会と実績原価検討会という、二つの「原価構築」のための PDCA サイクル実践の背後にあるものは、先述した家庭用電子製品を中心とした市場売価ダウンという、きびしい市場競争環境の現実である。したがって、この市場での売価ダウンへの対応を軸芯として、原価構築のための業績管理プロセスは構築されていたといっても過言ではない。『良い製品を作れば売れる』という時代から『作った製品の売価がダウンする』という時代へ、この二つの時代の差異はきわめて大きい⁽²⁸⁾。そうした意味でこの原価構築という言葉は、一方では『売価ダウン』という新時代の厳しい市場環境を表象し、また他方ではその中での P 社の苦闘を集中的に表象する、重要なキーワードの一つである。P 社内で原価構築という言葉が持つ重みについては、以下の聞き取り記録が参考となろう。

（原価構築の重み）A2. 「基本的に考え方は、市場売価は、まあコストダウンとか設計合理化で補うというのが基本思想になるので、それに向けてコストダウンの積み上げをやっていく。」

A2. 「途中でちょっと合理化を入れるために部品を変える、変えるためにちょっと設計を変えとかですね、・・・、量産途中ではあるんですけど、そういうのも手を入れて、我々自身も努力をして合理化をしますし、あとはサプライヤーさんにご協力を頂いて、この両方で

ですね、量産途中でも売価対応しないといけない時は、コストダウンの取り組みをしていきます⁽²⁹⁾。」

3-3. 小括と考察：事業分社における組織業績管理プロセス

ここで小括を兼ねて、P社AVC事業分社とそのBUにおける組織業績管理のプロセスについて、若干の考察を行っておこう。重要と思われるのは、以下の四点である。

組織業績管理プロセスの全体像：第一に先述したように、事業分社における組織業績管理プロセスの全体像は、経営成果の刈り取りを進めるISP（生産・販売・在庫）関連の主要業績管理プロセスと、原価構築など競争力確保を主題とした課題別のPDCAサイクルより構成されていたということである（図3参照）。ここで重要なことは、一つにはISP関連の主要業績管理プロセスの起点たる「(製品別BUの)企画とGCMとの日常的調整」が、市場で日々生起する様々な問題、その販売情報が製造・開発を担うBUの課題として翻訳され、組織の内部に取り込まれていくという意味で、事業分社の組織業績管理プロセス全体を駆動していくエンジンの位置を占めるものであったということである。また一つには、競争力確保のための課題別PDCAサイクルである原価構築の管理プロセスは、市場での売価ダウンへの対応を軸芯として構築されたプロセスであったということである。その意味でこの原価構築のプロセスは、『良い製品を作れば売れる時代』から『作った製品の市場売価がダウンしていく時代』への市場経済の構造変化を端的に表現しているプロセスであり、そうした競争構造変化の中でのP社の苦闘を集中的に表現するプロセスであった。そして一つには、ISP関連の主要業績管理プロセスの集約点たる生販会議と決算検討会は、並行して別立てで走る「原価構築」や「品質管理」の課題別のPDCAサイクルとの連動を確保していく連結環であったということが重要である。ここを接点としてAVC事業分社では、競争力確保の主戦場である原価構築など課題別の管理プロセスと、日常的な市場対応と経営成果の刈り取りを進めるISP関連のプロセスとの接合が確保されている、そのようにいうこともできよう。最後に補足すれば、図3中で原価構築の管理プロセスから「企画とGCMとの日常的調整」に伸びる矢印は、課題別の競争力確保の取り組みの成果が市況へと反映していくフィードバックを表現しようとするものである。

販売（市場）機軸のPDCAサイクルへの変化：P社家電AVC事業分社の組織業績管理のプロセスに関して、第二に注目すべきことは、他の論者も指摘するようにPDCAサイクルの販売（市場）機軸への変化を確認しようということである⁽³⁰⁾。ここでは(a)組織業績管理プロセスの前提となる生産と販売の組織編成において、市場と販売を

起点とした事業展開への方向付けが鮮明であったこと、(b) 事業分社の組織業績管理プロセス全体を駆動していくエンジンが「企画と GCM（販売部門）との日常的調整」、そこでの市場情報の組織課題への翻訳であったこと、(c) 競争力確保に向けた課題別 PDCA サイクルである原価構築の管理プロセスは、市場での製品売価ダウンへの対応を軸芯として構築されたプロセスであったこと、これらの諸点の意味するところが繰り返し反芻されるべきであろう。なお仮説的解釈の域をでないが、『良い製品を作れば売れる時代』から『作った製品の市場売価がダウンしていく時代』への市場経済の構造変化を背景にして、P 社とその AVC 事業分社における組織業績管理のプロセスは、2000 年代初頭の「中村改革」を中間点にして、昨今、販売（市場）機軸への移行を鮮明にしてきたように思われる。

PDCA サイクルのウイングのグローバルな広がり：第三に指摘しておくべきことは、P 社とその AVC 事業分社における組織業績管理、その PDCA サイクルの Spann が、販売ウイングの面でも生産ウイングの面でも、グローバルな広がりを持つに至ったことである。例えば表 1 からも明らかなように、組織業績管理プロセス全体のエンジンである「企画と GCM との間の日常的調整」を通して集約される市場・販売情報の現場は、世界各国に広がったグループ販社とその活動である。また、生販会議や原価構築の進捗管理の会議体に参加する各工場は、日本に位置するマザー工場を除けば、いまやアジア地域を中心に広がる海外生産拠点に他ならない（表 2、図 3 参照）⁽³¹⁾。さらに表 1 や表 2 からも推察しうることだが、AVC 事業分社では、開発拠点についてさえ海外にその重要な機能の一部を移転している。ここで一つの可能性として検討すべきことは、経営グローバル化にともなう業績管理プロセス全体の空間的広がりの中で、そのプロセスの高い精度での運行を確保するための困難が、かつてなく増幅してきている可能性であろう。原価構築の管理プロセスを例にとれば、そこでは日本国内での原価企画の進展と、海外開発拠点での原価企画の進展を如何に連動させるかが、大きな挑戦課題となろう。また、生販活動の起点である販売の面でも、世界各国に広がる海外販社を販売計画通りのウィークリーな管理プロセスに巻き込むことの困難は、容易に推察しうる⁽³²⁾。たしかに構造変化の直中にある、家電メーカーが直面するビジネスの現実、全社的に組織業績管理のプロセスが円滑に運行できさえすれば利潤が保証されるというような、微温的なものではない。そこには経営戦略の適否や競争他社のパフォーマンスなど、複雑で多様な要因が関わってこよう。しかし、経営グローバル化の中で昨今の P 社とその AVC 事業分社が展開している苦闘を直視すれば、その苦闘にはここで論じた PDCA サイクルの逢着した困難がほぼ確実に関係しているように思われるのである。

PDCA の日本的な性格と現地経営人材との齟齬：第四に P 社 AVC 事業分社の PDCA サイクルが直面する難関を考察する上では、その PDCA サイクルに刻印された日本的な性格と、現地経営人材の齟齬が重要な論点となる筈である。これまで紹介してきた ISP に関わる主要な組織業績管理プロセスにしても、競争力確保のための課題別の進捗管理のサイクルにしても、AVC 事業分社とその BU における組織業績管理のプロセスには、一つの共通した性格が刻印されているように思われる。そして、その共通する性格とは、自らのポジションより一步高い事業目標の観点（階層制組織の観点）から、多様な職能部門の活動を調整していく濃密な調整活動ということになる。一例をあげれば、「GCM（販売）との日常的調整」にあたる、製品別 BU の事業企画には、事業部の経営目標達成の観点から市場（販売）の情報を生産の課題に翻訳する、そうした活動が求められた。また、原価構築の管理プロセスとそこでの原価企画の遂行では、製造の言葉を設計・開発の課題に翻訳する活動が、目標の成否を左右する重要な一つの活動となる。ここで大事なことは、経営人材のあり方への着目である。言うまでもなく組織業績管理のプロセスは、それを担う経営人材を得て、はじめて円滑に運行しうる。言い換えれば、P 社における組織業績管理が帯びる性格と、それを担う経営人材のありようはワンセットということになる。したがって、P 社 AVC 事業分社における組織業績管理を担う経営人材とは、先の事業企画の例に戻れば、階層制組織の観点（事業部の目標）から市場（販売）の情報を生産の課題に翻訳しうるような経営人材であり、より日常的な表現で言うなら「(GCM 担当者) 土日とかメールを使いながら遣り取り」し、そうしながら次の週には手立てを打って、管理のサイクルを回しきるような経営人材ということになる。このような経営人材（経営管理者）のありようは、本論の第一節で検討した経営者概念の二重の規定に則していえば、一方の極である〈内部昇進的で、会社への強い一体感を有した階層的存在〉としての経営人材というものと大きく重なる。問題は、以上のような会社（階層制組織）の観点から調整業務を遂行しうるような経営管理者、会社規範を内面化し PDCA を回しきるような経営人材は、とりわけ経営管理者層の職業別労働市場が制度的に確立しているような諸国では、稀少な資源であろうということである。P 社経営のグローバル化に伴って PDCA サイクルが直面することになった困難も、また P 社において現在、制度化が進みつつあるグローバル人事制度の根拠も、こうした PDCA サイクルを回しうる経営人材の育成・確保という問題をその核心としている、そのように考え得るのである。

	〈a〉 BU レベル	〈b〉 事業グループ (BG レベル)	〈c〉 AVC 社レベル	
ISP 関連	〈イ〉 企画と GCM の 日常的調整 (ウィークリー)	(題) 販社からのデマンドの 把握と市況への日常的対応 (参) GCM 担当者 (営業) と 事業企画, ISP スタッフ	設定なし	
	〈ロ〉 販売検討会 (ミニ生販と 同一?)	(題) 販路ごとに販売動向と 課題の検討, 生販会議へ接 続 (参) GCM 担当者 (営業) と 事業企画, ISP スタッフ	設定なし	
	〈ハ〉 生販会議 (月次)	(題) 販売, 生産, 在庫の目 標管理, 生販両面での課題 の検討 (参) BU 長, 事業企画, ISP スタッフ, 各工場, 経理, GCM 担当者 (営業), 設 計, 資材 (調達)	(題) 各 BU での生販 会議の集約 (参) BG 長, 各 BU 長, BG の職能スタッフ	設定なし
経営会議	〈ニ〉 決算検討会 (月初)	(題) 事業計画に対する, 利 益目標の進捗管理, 収支改 善の検討 (参) BU 長, 経理, 事業企 画など生販会議とほぼ同一 スタッフ	(題) 各 BU 決算検討 会の集約と評価, BG での収支改善の 検討 (参) 各 BU 長, BG の 職能スタッフ	
	経営会議 (月後半)	定期設定なし	定期設定なし	(題) 全社的プロジェ クト, 経営課題の検 討 (参) コーポレート役 員, BG 長など
原価構築	〈ホ〉 新製品原価 検討会 …原価企画関連… (毎月 or 隔週など)	(題) 新製品の設計段階での 原価の作り込み (材料費, 加工費など) (参) BU 長, 設計開発, 生 産技術, 工場の技術, 経理 など	設定なし	設定なし
	〈ヘ〉 実績原価検討会 …量産後の原価 低減… (毎月)	(題) 量産後の工数低減, 市 場売価ダウンを補う設計合 理化 (参) 製造拠点中心	設定なし	設定なし
品質管理	〈ト〉 品質戦略会議 (毎月)	BU 長出席 (事務局) 品質保証グループ (詳細不明)		
	〈チ〉 品質検討会 (Quarterly)		BG 長出席, 各 BU 合同会議 (詳細不明)	

(注) 実線の矢印は、情報や課題の流れを示す。破線の矢印は、報告と承認の流れを示す。

図 3 聞き取りに基づく、全社的な組織業績管理プロセスの概略 (AVC 事業分社)
(出所) AVC 事業分社に対する聞き取り調査記録より、筆者作成。

4. パナソニック社事例調査からの中間的知見 (2)

——グローバル人事制度とその読解——

2000年代に入って以降、P社グループ&グローバルの内部では本社人事グループの主導の下で、経営人材の確保と育成、活用を柱とした、いわゆるグローバル人事制度が急ピッチに制度化されてきた。以下ではこのグローバル人事制度の内容を、一方での「ポスト評価制度」と他方での「グローバル幹部開発システム」を二つの柱として簡単に紹介し、P社におけるPDCAサイクルが直面することになった困難から、その制度の形成と展開の現状を読み解いて行きたい。

4-1. 「グローバルトップ500」(ポスト評価制度)とその現状

P社でいう「グローバルトップ500」とは、2002年から段階的に導入されほぼ2005年に制度的骨格が定まった、P社グローバル&グループ規模での「コーポレート経営職」のポスト評価制度のことである⁽³³⁾。図4はその大雑把なイメージを示したものである。P社グループ内部での国内外の重要ポストをコーポレート経営職として洗い出し、それをヘイ・コンサルティング社の手法(評価基準:「ノウハウ」「問題解決」「インパクト」)を活用してポスト評価したのと考えれば、わかりやすい⁽³⁴⁾。したがって、また注意すべきことは、この制度の下でポスト評価の対象となっている職位はあく

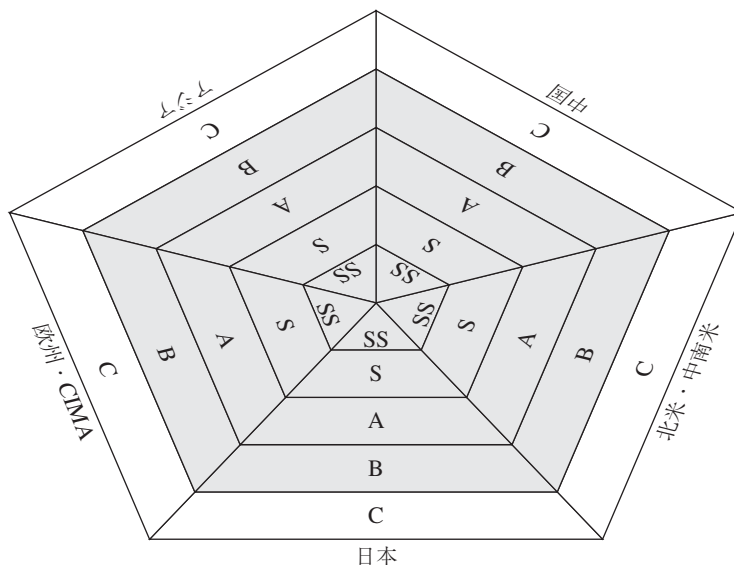


図4 コーポレート経営職(グローバルトップ500)のポスト評価制度(概要)

(注) SS→S→A→Bの評価を得たポストが、コーポレート経営職にカウントされる。

(出所) 会社資料(n.d.)より、筆者作成。

表4 「グローバルトップ500」ポスト（例示）：PDCA サイクルの価値のコード化

	評価点	国内ポスト	海外ポスト
SS	~zzzz	A 事業分社社長 (大), . . .	X 地域統括会社社長 (大) . . .
S	~yyyy	B 事業分社社長, C 職能本部長 . . .	Y 地域統括会社社長 . . .
A	~xxxx	D ビジネスユニット長 (大) . . .	Z 販売会社社長, β 地域統括会社職能長(大)
B	~1000	E ビジネスユニット長 . . .	α 製造子会社社長 . . .

(出所) 聞き取り記録より、筆者作成。

まで一部に過ぎず、P社グループ内の管理職相当以上の全ての職位が、ポスト評価の対象となっているわけではないということである。会社資料によれば、制度導入の主要な狙いは「グループ全社組織におけるポストの役割の大きさを、客観的・定量的な基準を用いて評価することにより、年齢・性別・国籍を問わないグローバルな最適者登用のベースを確立」することであるという⁽³⁵⁾。毎年4月1日に更新されるポスト評価は、SS→S→A→B→Cの5段階にわたっており、B以上（評価点1000点以上）の評価を得た職位がコーポレート経営職のポストとして、グローバルトップ500にカウントされる。SS→Bの評価に該当するポストは、あくまで例示に過ぎないが国内ポスト、海外ポストで、それぞれ表4のようになる。この表4の該当ポストの例示が示すことは、このポスト評価制度は端的にそれぞれのポストが製造・開発・販売の領域で担う組織業績管理のプロセスの大きさを定量的に評価したものであり、組織業績管理プロセスのグローバルなウイング拡大を人事制度上で表現したものに他ならないということである。したがって、それぞれのキーポストが製造・開発・販売で担うPDCAサイクルの価値を、グローバル&グループ全体の観点からコード化することを通して、アドホックに流れがちな人材配置に代えて、体系的で計画的な幹部配置を実現しようとするところに制度化の主眼があったとすることができよう。

若干の考察：このポスト評価制度の理解をめぐって、ここでとりわけ重要なことは、この制度がP社内の報酬・処遇制度とは連動を欠いており、当該ポストの現任者の場合であっても、直接には報酬・処遇を決定していなかったという事実である。その理由は、それほど複雑なものではない。一つの理由は、全社的な意義を持つ報酬・処遇制度というものは、それがどのようなものであれ、社内集った全ての人々の間に成立する秩序、いわゆる「内部公平性基準」(今野浩一郎 [1998]) を表現するものであらねばならないからである⁽³⁶⁾。グローバルトップ500という表現が示すとおり、製造・開発・販売などに関わる僅かな高次ポストの一小部分のみを格付け対象とするに過ぎないこの制度は、そもそも全社的な処遇・報酬制度の基礎たりうる条件をまだ欠いている、そのように言わざるをえない。そして、いま一つには、P社グローバル&グループの中核た

る G&G 本社（日本本社）内では、今なお職能資格制度が人事処遇制度の基軸として機能しているからである。聞き取り調査より抜粋すれば、重視すべき説明は以下のようなものであった。

（報酬・処遇制度との連動）A. 「日本の場合、私どもにはまだ資格制度、弊社で言うところの『特称制度』というのがある、それでまだ処遇をやっているんですよ」「ですから、ポストでグレーディングしたからと言って、日本ではまだ、そのポストグレーディングそのまま処遇が決まるという風には、まだなっていないんです。」

（報酬・処遇制度との連動）A. 「それは各地に委ねています。（本社）日本では統制していません。」「評価までです。しかもそれはポストの評価までです。具体的な金額のところまでは行かないということです」（括弧内は、筆者による挿入）⁽³⁷⁾

（「高次資格格付け者数」> 「コーポレート経営職ポスト数」）A. 「間違いないです。理事でもポストに就いていない者は、『トップ 500』のところに入らないですから」「特称を付与されている参事以上になったら、1 万人以上いますから……。」⁽³⁸⁾

巷間に広く流布する見解は、P 社に限らず各社に見られるグローバルワイドでのポスト評価制度の制度化を発見して、半ば恣意的にグローバル・スタンダードであると想定した職務ベースの人事処遇制度への日本企業の接近、収斂をイメージする。しかし、P 社で展開された現実の制度を虚心に観察すれば、それはそれぞれのキーポストが製造・開発・販売で担う PDCA サイクルの価値を、全社的な観点からコード化したものに過ぎず、報酬・処遇制度との直接の連動を欠いたものであった。肝心なことは、このポスト評価制度の前提に置かれているものは、あくまで前節で紹介したような日本的な性格を帯びた組織業績管理プロセスや、それを担う経営人材のありようであったということである。したがって、むしろこの制度の拡充が指向する方向は、そうした業績管理プロセスや経営人材のありようをグローバル規模に押し広げていこうとするところにあるようにも思われる。グローバル・スタンダードと職務主義への接近というような理解の枠組みは、少なくとも現時点までの展開で判断する限り、良く言ってフライングの失敗をおかすものであり、悪く言うなら事態の進展方向を読み誤るものと言うべきであろう。

このポスト評価制度の理解に関わって、いま一つの重要事は、「グローバルな最適任者登用」を目標として掲げるこの制度の到達点、その目標からしてなお不十分な現状についてである。この制度形成の背後にある経営課題が、上述したように日本的な性格を帯びた組織業績管理プロセスや、それを担う経営人材のありようを、国境をまたいで押し広げていく方向にあるとすれば、当然そのような試みは「現地化」の困難として大きな難題に直面せざるをえない。そしてその困難や難題は、最適任者登用や現地化の加速を掲げる、この制度の不十分な到達点として表現されることにならざるをえない。表 5 は、このグローバルトップ 500 と呼ばれる組織業績管理のキーポストが、P 社グロ

表5 キーポストの分布と人材配置状況（2011年4月現在：450ポスト）

	全ポスト=450ポスト		海外人材の配置	
	ポスト数	比率(%)	人材配置数	比率(%)
海外ポスト	100	23	30	30
日本ポスト	350	77	不明	不明

（出所）会社資料（n.d.）より、筆者作成。

ーバル&グループの内部で日本国内と海外にどのように分布しているか、そして、それぞれのポストに日本人材と現地人材がどのように配置されているかを示したものである（2011年4月現在）。注目すべきは、海外に位置する100のキーポストに占める現地人材の比重が約3割に過ぎず、圧倒的多数のポストに日本人材が配置されているという現状である。この海外ポストに占める日本人材の圧倒的な比重は、日本的な組織業績管理プロセスのグローバルワイドな拡大が直面する、二重の難問を表現するものであるように思われる⁽³⁹⁾。それは第一に、日本的なPDCAを回しうるような現地経営人材は、稀少な資源であり量的に不足しているという難問である⁽⁴⁰⁾。第二に、日本人材の現状はPDCAのグローバル拡大に対応するには、現地市場動向への迅速な反応という点でも、部下である現地人材の掌握という点でも、会社の経営努力にもかかわらずなお資質的に不十分であるという難問であろう。そして、そうした〈現地経営人材では回せない〉〈日本人材でも回りきらない〉という二重の困難が、グローバルにウイング拡大した組織業績管理プロセスの変調を通じて、P社組織業績への重圧として現れること、それは容易に想像しうるところと言えよう。

4-2. 「グローバル幹部開発システム」（経営人材開発）

日本的な組織業績管理プロセスのグローバル規模への拡大が直面する二重の難問、これを打開しようとする重要な方策の一つが、コーポレート経営職のポスト評価制度とワンセットで登場してきた「グローバル幹部開発システム」の制度化である（表6参照）⁽⁴¹⁾。このグローバル幹部開発システムは、(a) GHP1～GHP3からなるグローバル・ハイポテンシャル人材の選別と登録の制度、(b) それら経営幹部候補者に対する系統的な幹部開発研修の実施、(c) これらの経営幹部開発の進捗管理を行うための事業軸、地域軸、職能軸での「グローバル人材開発会議」の設置という、三つの要素より構成されている。制度の詳細を簡単に説明すれば、まずHP人材の登録制度では、将来のグローバルトップ500のBポストへの登用をゴールとして、「3年以内」に登用可能なGHP1、「5年以内」に登用可能なGHP2、「将来的」に登用可能なGHP3という形で、経営幹部候補者がそれぞれ事業軸（事業分社系統）・地域軸（地域統括会社／販売系統）・職能軸

を通じて、選別され登録されていく（表6参照）。また、これらのHP人材に対する幹部開発研修としては、P社グローバル&グループ統一での「P-EDP I」（GHP1対象）や「P-EDP II」⁽⁴²⁾と呼称される研修プログラムが、コーポレートプログラムと地域プログラムの二本立てで準備され、各GHP人材に対する教育とアセスメントがなされる。そして、主に事業分社と各地域統括会社を対象に本社人事が実施するグローバル人材開発会議では、これらの幹部開発システムを実際に運行していく要の仕組みとして、登録された各GHP人材のキャリアパスが個別に議論され、各事業分社、地域統括会社での人材開発目標の進捗管理が行われている⁽⁴³⁾。表7は、その事業分社あるいは地域統括会社の人事グループと本社人事グループとの間で行われるグローバル人材開発会議、そこでの議論の土台となる帳票を、閲覧を許可された資料の調査ノートに基づいて、あくまでイメージとして示したものである。表頭には例えば、事業分社内の経営幹部職のキーポストが列挙され、表側には現任者から始まって、後継者、GHP1~3と経営人材のカテゴリーが配列される。会議ではこの各GHP人材を中心に、その将来のキャリアパス（異質経験：海外経験）や育成計画が議論され、帳票（イメージ）の「空欄を埋めていく」作業が行われる。ここで重要なことは、こうした各GHP人材に対する将来のキャリアパスの議論と帳票（イメージ）の「空欄を埋めていく」作業を通して、国内・海外に配置されたコーポレート経営職への新たな人材の配置・登用が決定されていくということである⁽⁴⁴⁾。そうした意味でグローバル人材開発会議は、P社・グローバル幹部開発システムの要の位置を占めているのであり、敢えて言うならいわゆる「多国籍内部労働市場」（白木 [2006]）の制度的核心に位置するものに他ならない。そして最後に、このグローバル幹部開発システムの取り組みの現状の到達点を記しておけば、登録された経営幹部候補者群（GHP1~3）の日本人材・海外人材の内訳は、それぞれ概数で900名

表6 P社「グローバル幹部開発システム」の概要

人材カテゴリー		幹部開発研修	
名称	キーポストとの関係		
コーポレート経営職		不明	
経営幹部候補者群	G-HP1	Bランクに3年以内に登用可	P-EDP I
	G-HP2	Bランクに5年以内に登用可	
	G-HP3	Bランクに将来的に登用可	
C-HP		候補者の候補者	ドメイン（事業分社）・地域・職能で育成

(注) P-EDP: Panasonic Global Executive Development Program.

G-HP: Global High Potential.

C-HP: Candidate for Global High Potential.

(出所) 会社資料 (n.d.) より、筆者作成。

表7 「グローバル人材開発会議」で議論の土台となる帳票のイメージ
対象 D 事業分社

	開発責任者	BU 長 (1)	BU 長 (2)
現任者	相田 (某)	井上 (某)	上原 (某)
後継者	A さん	B さん	
GHP1			a さん
GHP2		c さん, d さん	e さん, f さん
GHP3	g さん		

(出所) 本社人事グループへの聞き取り調査ノートに基づいて、筆者が作成。事業分社名や人物配置は全くの架空である。あくまでイメージであることに注意されたい。

(vs. 500 名) となっており、1.8:1 の比率である⁽⁴⁵⁾。

4-3. 小括：若干のまとめ

簡単なまとめとして、第一に指摘しておくべきことは、コーポレート経営職のポスト評価制度とワンセットで登場してきたグローバル幹部開発システムは、日本的な業績管理プロセスのグローバル規模への拡大を前提に、それが直面することになった二重の難題を経営人材の側面から打開していく方策として制度化されてきたということであろう。したがって昨今、日系企業で活発に展開されている人材開発や人材移動を中心とした GHRM (グローバル人的資源管理) の制度化は、「現地化」の推進といった曖昧な言葉で理解されるようなものではない⁽⁴⁶⁾。グローバル人事制度や GHRM の展開には、〈現地経営人材では回せない〉〈日本人材でも回りきらない〉という二重の難問を打開するという課題が課せられているという理解が、ここでは重要であるように思われる。

そうした意味で第二に、昨今取り組みが始まった「P 社リーダーシップ・コンピテンシー」(PLC) の整備は、今後の展開が注目される施策である (図5参照)。その内容は図5からも明らかなように、「経営幹部に求められる価値観・行動モデル」を概念化しようとしたものであるが⁽⁴⁷⁾、より具体的に言えば、ポジションよりも一歩高い事業目標の観点 (階層制組織の観点) から調整業務を遂行しうるような経営人材、会社規範を内面化し PDCA を回しきるような経営人材を、その期待される経営人材像の核心としているように思われる。会社資料によれば、その取り組みの現状は地域差を伴いながらも、グローバル規模では「幹部開発研修 (P-EDP) におけるアセスメント評価項目」への適用等の近傍に止まっている⁽⁴⁸⁾。今後、この PLC がどこまで開・製・販の事業内容に則して具体化され、どのような形でグローバル人事制度やグローバル幹部開発システムの機軸に位置づけられていくことになるのか、その展開が注目される。

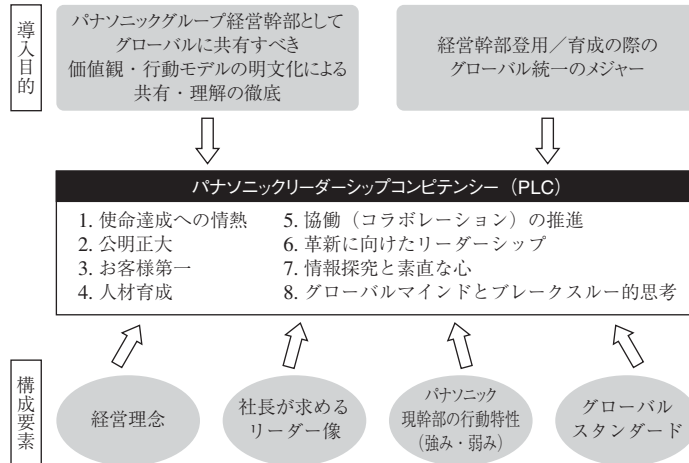


図5 P社リーダーシップ・コンピテンシー（概念図）
（出所）会社資料より抜粋。

*下敷きとなる聞き取り調査はすべて、「日本企業のグローバル人的資源管理の現状と課題」と題する，科研費基盤研究（B）海外の共同調査プロジェクト（研究代表：石田光男；研究分担者：上田眞士，樋口純平，竇少杰等）の一環である。したがって本論は本質的に上記共同調査の成果に属する。本論を執筆するにあたっては，研究代表者である石田光男教授をはじめ同僚の共同研究者より，実に多くの面にわたって貴重な意見や教示を頂いた。また，多くのP社経営幹部の方々から，業務多忙にもかかわらず，懇切丁寧な調査へのご協力を頂いた。記して謝意を表しておきたい。

注

- (1) AVC ネットワークス社のような事業分社は，調査時点でP社内では「ドメイン」と呼称されていた。しかし，2013年4月に大きな組織改革が実施され，AVC社を含む9つのドメイン分社は4つの社内カンパニーに再編されることになった。現在，大括り化されたその4つの社内カンパニーは，「AVC ネットワークス社（AVC）」「アプライアンス社（AP）」「エコソリューションズ社（ES）」「オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社（AIS）」の4社である。2013年度会社資料「新中期計画の概要」及び朝日新聞朝刊，2013年4月12日付けより。
- (2) 他に調査チームのメンバーとしては，労働政策研究・研修機構研究員の西村純氏も，研究協力者という資格で参加頂いている。
- (3) これまでに実施した多次にわたるヒアリング調査（対象，実施日）については，その一覧を本論末尾に掲げている。調査の外観については，それを参照されたい。
- (4) 白木 [2006] の研究が持つ性格，長所や限界については，主に白木 [2006]，終章を参照（白木三秀『国際人的資源管理の比較分析：「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣，2006年）。制度の機能や役割に重きを置く研究関心からは，〈人材の循環〉⇔〈技術・ノウハウの移転〉の流量が拡大するよう，企業グループに共通して適用される評価制度の構築や，多国籍優秀人材の登録制度の整備などが，半ば論理的な必然として提言されることになる（白木 [2006]，279-280頁）。これら提言の妥当性云々をめぐっては，本論には非力の故に言うべきことがない。本論がここで言わんとしていることは，制度的な提言というよりも，むしろそれらグローバル人事の諸制度の形成動力や制度的構造の究明に，制度論的研究に本来の魅力があるのではないかという，方法的な問題提起である。

- (5) D. Briscoe et al., *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*, 3rd ed., Routledge, 2009.
- (6) C. A. Bartlett & S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd ed., Harvard Business School Press, 1998.
- (7) 石田光男『仕事の社会科学：労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房、2003年。及び中村圭介、石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果：人事管理のフロンティア』東洋経済新報社、2005年。
- (8) A. D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, 1977. (鳥羽欽一郎、小林袈袋治訳『経営者の時代・上下』東洋経済新報社、1979年)。
- (9) パナソニック株式会社有価証券報告書(2011年度)より。
- (10) 事業分社資料(2012年5月、投資家向け資料)による。
- (11) 過酷な事業環境、その構造的要因については、小林良暢「電機産業に何がおこったか」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：事業再編と労使関係』日本評論社、2005年、25-27頁、及び林祐司「『選択と集中』の実態」久本他編『同上書』、41-44頁に簡便な説明がある。
- (12) 管見の限り、中村改革の紹介と分析については、伊丹・田中・加藤・中野編『松下電器の経営改革』有斐閣、2007年が最も充実している。それによれば国内営業改革の一環として、2001年4月、松下電器に「パナソニックマーケティング本部とナショナルマーケティング本部」という「二つのマーケティング本部」が作られた。この国内マーケティング本部の設立については、福地宏之「第4章 家電営業改革」伊丹他編『同上書』、97-99頁を参照。そして会社資料によれば、その後2012年1月、日本マーケティング部門(AVM/APM)と海外部門の二本立ての営業体制(～2011年12月)に代えて、海外販売も統合してGCMへ一元化する体制が設立された。しかし、付け加えると本文中で触れているとおり、2013年4月の組織改革では、このGCMも整理の対象となった。
- (13) 「専門店」とは、日本の家電産業に特徴的な、市中に広く展開する小規模な系列小売店、いわゆる街のパナソニックショップを意味する。第2回AVC事業分社聞き取り調査(2012年9月19日)より。回答者は、AVC事業分社AVネットワーク事業グループ企画グループGM・H氏。
- (14) 他の文献では、フランシス・マキナー『松下ウェイ：内側から見た改革の真実』ダイヤモンド社、2007年、152-156頁。及び日経産業新聞編『松下の中村改革』日本経済新聞社、2004年、第4章など。
- (15) 第2回AVC事業分社聞き取り調査(2012年9月19日)。回答者は、AVC事業分社人事センター長・S氏、及びH氏(前出)。蛇足ながら付け加えておけば、資料として紹介する聞き取り記録の起稿に際しては、必要最低限の整理を行っている。また、質問者は石田、上田、樋口を中心とする、共同調査プロジェクトに参加する複数名の研究者である。特に断りの無い限り、本論で取り上げる以降の聞き取り記録についても、事情は同様である。
- (16) 第2回AVC事業分社聞き取り調査(2012年9月19日)及び第3回AVC事業分社聞き取り調査(2012年12月17日)による。主要な回答者は、前出のH氏。
- (17) 藤本隆宏『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書、2003年。
- (18) 聞き取りによれば、海外販社からあがってくるデマンドについては、一部地域ではウィークリーでの集約と受注は困難で、例えば中南米や東南アジアなどでは、マンスリーでの運用になっているところがあるという。第3回AVC事業分社聞き取り調査(2012年12月17日)より。
- (19) 第2回AVC事業分社聞き取り調査(2012年9月19日)より。回答者は、S氏(前出)とH氏(前出)。
- (20) 第2回AVC事業分社聞き取り調査(2012年9月19日)より。回答者は、S氏(前出)とH氏(前出)。
- (21) 事業グループ(BG)は、関連する製品別ビジネスユニット(BU)を大括りした組織単位である。調査時点で、AVC事業分社には11のBUと傘下の2事業別会社あり、それらを4つのBGが束ねていた。事業分社資料(2012年7月)より。
- (22) 第2回AVC事業分社聞き取り調査(2012年9月19日)より。回答者は、H氏(前出)。
- (23) AVC事業分社では、あくまで製品別BUとその生販活動が経営の基本とされている。そうした関係もあって事業分社レベルでは、利益計画の観点から進捗を管理する決算検討会は配置されているが、生

- 販会議は設定されていない。第3回 AVC 事業分社聞き取り調査（2012年12月17日）、H氏（前出）の回答による。
- (24) 新製品原価検討会の持ち方は、各BUによって異なるところがあり、一部のBUについては隔週で回しているところもあるという。第2回 AVC 事業分社聞き取り調査（2012年9月19日）。回答者は、H氏（前出）。また、別の聞き取りによれば、新製品原価検討会という名称で、こうした月次の進捗管理の会議を持っていないBUもあるという。月次、隔週というレベルではなく、進捗管理がより日常化しているということであろう。原価企画の推進に占めるその位置づけなど、新製品原価検討会の詳細についてはなお不明な点も多く、調査の進展に応じた今後の課題としたい。
- (25) 第2回 AVC 事業分社聞き取り調査（2012年9月19日）より。回答者は、H氏（前出）。
- (26) 第2回 AVC 事業分社聞き取り調査（2012年9月19日）より。回答者は、H氏（前出）。
- (27) 第2回 AVC 事業分社聞き取り調査（2012年9月19日）より。回答者は、S氏（前出）とH氏（前出）。
- (28) 小林〔2005〕によれば、電機産業の生産者価格の低下傾向は、「85年の基準年次に比較して鉄鋼・自動車が15%程度の低下にとどまっているのに対して、電機は64%と」という統落的状況であるという（同上、22頁）。
- (29) 第2回 AVC 事業分社聞き取り調査（2012年9月19日）より。回答者は、H氏（前出）。
- (30) この点について、「家電営業改革」に関する福地〔2007〕、127-129頁が示唆的であった。
- (31) 例えば、AVC 事業分社の薄型テレビ事業については、日本に位置する生産拠点は一つであり、宇都宮工場がマザー工場機能を担っている。第1回 AVC 事業分社聞き取り調査（2012年8月29日）、回答者S氏（前出）。及び第3回 AVC 事業分社聞き取り調査（2012年12月17日）、回答者H氏（前出）より。
- (32) アジア大洋州地域統括会社傘下の広域販社（PCMAP）への聞き取りでは、地域全体での販売スピード改善、在庫の圧縮、月末の押し込み販売防止などに向けた、各国別販売会社を対象とする進捗管理（PSI管理）の取り組みとその苦心が語られた。第1回アジア大洋州地域統括会社訪問調査（2013年2月21日）。
- (33) 第1回本社人事グループ聞き取り調査（2011年6月13日）より。回答者は、本社人事グループ人材開発チームチームリーダー・T氏。
- (34) 会社資料（2009年12月）による。
- (35) 本社人事グループ聞き取り調査に際して開示された、会社資料（n.d.）より。
- (36) 今野浩一郎『勝ちぬく賃金改革：日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社、1998年、第2章。
- (37) 第1回本社人事グループ聞き取り調査（2011年6月13日）より。回答者はT氏（前出）。
- (38) 第4回本社人事グループ聞き取り調査（2011年9月13日）より。回答者はT氏（前出）。
- (39) 日本的な性格をもった組織業績管理のプロセスが直面することになった、二重の困難を重視する本稿の議論とは大きく視角が異なるが、ジャーナリスト財部誠一〔2011〕もパナソニックの事業展開が抱える「二つの壁」を強調している。一つには「現地化の壁」であり、いま一つは「本社の壁」であるという。これらの中で、「現地化の壁」に関する議論は、本稿にとっても示唆的であった。それによれば、「現地人を社長にするのが現地化だという思い込みがあるが、それは違う」「日本人社員自らが現地化し、長い時間をかけて現地スタッフを育成し、そのなかから結果として、現地法人のトップが現れてくるというのが正しい現地化である」（同上書、43頁）という。財部誠一『パナソニックはサムスンに勝てるか』PHP 研究所、2011年。
- (40) この論点については、関連する言及が白木〔2006〕、272-273頁にある。
- (41) 以下の「グローバル幹部開発システム」に関する記述は特に断らない限り、5回にわたるA社本社人事グループ人材開発チーム、チームリーダーT氏に対する聞き取り調査と、そこで入手した会社資料に基づく。
- (42) 文中の「P-EDP I」がGHP1人材を対象として、コーポレートプログラムと地域プログラムの二本立てで行われることは、本社人事グループへの聞き取りを通じて確認しているが、「P-EDP II」の詳細については、その対象や実施方法など確認し得ていない。

- (43) 第2回P社本社人事グループ聞き取り調査（2011年8月11日）より。回答者はT氏（前出）。
- (44) 第2回P社本社人事グループ聞き取り調査（2011年8月11日）より。回答者はT氏（前出）。
- (45) 2011年度に実施した本社人事グループ聞き取り調査で開示された、会社資料による。
- (46) 「現地化」の推進をめぐる議論の混乱については、注39でも紹介した財部 [2011], 42-44頁の指摘を参照されたい。
- (47) 本社人事グループ聞き取り調査に際して開示された、会社資料（n.d.）より。
- (48) 本社人事グループ聞き取り調査に際して開示された、会社資料（n.d.）より。

参考文献

- C. A. Bartlett & S. Ghoshal (1998), *Managing Across Borders: The Transnational Solution, 2nd ed.*, Harvard Business School Press.
- D. Briscoe et al. (2009), *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises, 3rd ed.*, Routledge.
- A. D. Chandler (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press
（鳥羽欽一郎、小林袈治訳『経営者の時代・上下』東洋経済新報社、1979年）。
- 石田英夫（1985）『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構。
- 石田光男（2003）『仕事の社会科学：労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
- 伊丹・田中・加藤・中野編（2007）『松下電器の経営改革』有斐閣。
- 今野浩一郎（1998）『勝ちぬく賃金改革：日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
- 小林良暢（2005）『電機産業に何がおこったか』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：事業再編と労使関係』日本評論社。
- 白木三秀（2006）『国際人的資源管理の比較分析：「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣。
- 中村圭介、石田光男編（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果：人事管理のフロンティア』東洋経済新報社。
- 財部誠一（2011）『パナソニックはサムスンに勝てるか』PHP研究所。
- 日経産業新聞編（2004）『松下の中村改革』日本経済新聞社。
- 福地宏之（2007）『家電営業改革』伊丹・田中・加藤・中野編『松下電器の経営改革』有斐閣。
- 藤本隆宏（2003）『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書。
- 林 祐司（2005）『「選択と集中」の実態』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：事業再編と労使関係』日本評論社。
- フランシス・マキナニー（2007）『松下ウェイ：内側から見た改革の真実』ダイヤモンド社。

聞き取り調査一覧（日付）

- 第1回P社本社人事グループ聞き取り調査：2011年6月13日（月）
- 第2回P社本社人事グループ聞き取り調査：2011年8月11日（木）
- 第3回P社本社人事グループ聞き取り調査：2011年8月23日（火）
- 第4回P社本社人事グループ聞き取り調査：2011年9月13日（木）
- 第5回P社本社人事グループ聞き取り調査：2011年12月12日（月）
- 第1回アジア大洋州地域統括会社帰任者聞き取り調査：2012年2月28日（火）
- 第1回AVC事業分社聞き取り調査：2012年8月29日（水）
- 第2回AVC事業分社聞き取り調査：2012年9月19日（水）
- 第3回AVC事業分社聞き取り調査：2012年12月17日（月）
- 第1回アジア大洋州地域統括会社、マレーシア製造子会社訪問調査：2013年2月21日、19日（木）（火）
- 第1回中国地域統括会社訪問調査：2013年3月14日、15日（木）（金）

Management Development and Organizational Performance Management :
First Findings from the Case Study of the Japanese Multinational Giant 'Panasonic Corporation'

Masashi Ueda

The purpose of this article is to shed some light on both the dynamics of the organizational performance management process and the formation of management development in Japanese multinational giant 'Panasonic Corporation'. To begin with, I have reviewed briefly the preceding influential studies in a few research fields relevant to the subject of this article in order to elicit the methodological implications. It is the conclusion of this first research report that the Japanese style management of corporate performance is faced with dual difficulties under the construction of global-wide business operations and the pressing need to form the institutions of management development across borders. The one difficulty at the heart of the matter is the lack of those managerial talent in HCNs who can operate well the Japanese way of PDCA cycles in business administration. And the other is that the expatriates from parent companies in Japan have not been highly trained enough to respond quickly to the needs in local markets and to succeed in getting what they want from their men at the local subsidiary companies.

Key words : Panasonic, Global human resources management, Organizational performance management, Management development, Cost reduction