

第3章

人事制度のグローバル化と日本法人の労使関係

ードイツ系製薬メーカーB社の事例ー

第1節 はじめに

本章では外資系製薬業B社の事例を取り上げ、日本法人の賃金評価制度の改訂をめぐり、本社と日本法人および日本法人の労使の間で行われた協議や交渉のプロセスを分析する。

B社では、1990年代後半以降、日本法人に内在する課題を解決するため、既存の賃金評価制度の改定を労使で検討していた。その過程で、ドイツにある本社から、本社に準じた賃金評価制度の導入が求められた。しかし、本社が導入をもとめてきた賃金評価制度は、①行動能力考課の結果を毎年の昇給に反映させない点、②二次考課者をおかず、考課権をもつ上司と部下の間で合意した考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される点など、日本法人の労使が導入を検討してきた賃金評価制度の内容とは、異質な側面をもっていた。そして、これらは、行動能力に対する処遇により社員への技能向上へのインセンティブを確保したり、社員の行動能力や業績に対する公正な評価と処遇を実現させたりするうえで、日本法人の労使にとり受け入れ難いことであった。そこで、日本法人は、そうした制度の導入をめぐり労使協議を行うとともに、労使で本社を訪問し、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。

外資系企業グループの現地法人は、子会社として、本社から経営に関する権限と責任を委譲され自社の経営を行う。そうした現地法人の裁量の範囲には、本社の方針により一定の制約が課されている。人事制度に関しても、本社にとり、自らが最も適切と考える制度を設計しそれを現地法人に適用することは、現地法人の人材を活用するための選択肢となりうる。とはいえ、現地法人は、自社が立地する国の雇用慣行や労働市場の状況について、本社以上に詳しく確実な知識をもつ。それゆえ、人事制度の設計に関して、現地法人の経営者が、自社の経営について本社以上に適切な判断を行うことは十分にありうる。また、人事制度は、現地法人の社員に公正なものとして受け入れられないかぎり、社員に労働へのインセンティブを与える手段として機能させることが難しい。そのため、本社が自ら設計した人事制度を現地法人に適用しようとする場合にも、その受容をめぐっては、本社と現地法人の間で協議や交渉の余地が生じうる。

人事制度の内容は、現地法人の社員の利害に影響を与える事柄でもある。そのため、かれらの利害を代表する現地法人の労働組合は、人事制度の設計に関わるインセンティ

ブをもつ。そして、すでに指摘したように、人事制度については、現地法人の社員に公正なものとして受け入れられないかぎり、社員にインセンティブを与える手段として機能させることが難しい。こうした事実は、人事制度の内容に関して、現地法人や本社に対する労働組合の発言力を支える根拠となる。

B社の事例では、日本法人の労使が、自社の賃金評価制度をめぐるさかんに協議をおこなっている。さらに、そうした労使協議での合意を前提として、本社に対し労使で発言をおこない、当初の本社の方針をかえるかたちで、日本法人の賃金評価制度に自らの意見を大きく反映させている。この章では、こうした賃金評価制度の改訂に関して、本社と日本法人および日本法人の労使の間でおこなわれた協議や交渉のプロセスを分析することで、現地法人の裁量を支える労使の行為の論理をあきらかにしてみたい。

以下では、まず、日本法人の経営に関する本社の関与の実態について概観することで、日本法人の基本的な裁量の範囲をあきらかにする。次に、本社と日本法人および日本法人の労使の間での協議や交渉をへて実現した、賃金評価制度の概要を説明する。そして、最後に、本社と日本法人および日本法人の間での協議や交渉のプロセスを日本法人の労使の意図に着目しつつ分析してみたい。

第2節 事例のプロフィール

B社は、ドイツに本社をおくB社グループの外資系製薬業の日本法人である。B社グループは、1885年創業のながい歴史をもち、現在、ドイツ、アメリカ合衆国、日本、オーストリアをはじめとする10カ国に研究拠点をもち、2002年度の連結ベースの売上高は約76億ユーロにのぼる。グループ全体では、約28,000名の要員をかかえる。

日本法人は、医薬品の研究開発や輸入、製造、販売を手がけている。資本金約70億円。近年、安定的に収益を伸ばしており、2002年3月期の売上高は約780億円であった。本社および研究所のほか、国内に12の支店をかかえる。社員の多くは営業部門に所属しており、2001年6月現在、社員総数は約1400名のうち、管理部門約180名、生産部門約140名、研究開発部門約260名に対し、営業部門には約820名が所属している。2001年6月現在、社員の平均勤続年数は36.8歳、平均勤続年数は11年8ヶ月である。

日本法人の労働組合であるB社労働組合は、1974年に結成。人事部門の所属者と、役員の秘書および運転手などを除く非管理職全員を組織化しており、2001年7月現在の組合員数は約980名である。2002年10月現在、全国に19支部がある。協調的な労使関係のもと、経営計画から雇用調整の方法、賃金評価制度の設計や運用、労働条件にいたるまで、幅広い事項について協議や交渉を積極的にこなしている。

第3節 コーポレート・ガバナンス

1 トップ・マネジメントの人事

(1) 本社による上層マネージャーの人選

本社は、日本法人のトップ・マネジメント層の人事に関して大きな権限をもつ。第1に、本社は、日本法人の取締役および執行役員の人選権をもっており、日本法人の取締役の人数や選任は、本社の方針に従っておこなわれている。第2に、部長のポジションについても、ポジションの数および人選について、本社の承認が必要とされている¹。本社は、頻繁な業務上のやり取りを通じて、次期の部長候補となる層の行動能力について把握しており、実質的に部長の人選をおこなっている。実際に、日本法人が人選した部長の候補者を本社が承認せずにその人事が実現しなかったケースもあるとされる。

本社は、トップ・マネジメント層の任命権をもつことで、日本法人の経営に対する統制力を確保していると考えられる。

(2) 外国籍の役員の配置

日本法人のトップ・マネジメント層には、外国籍の人材が複数配置されている。2002年12月1日現在の取締役について、国籍の構成をみると、取締役8名のうち、代表取締役会長、代表取締役副社長（2名のうち1名）、取締役3名の計5名がドイツ国籍、代表取締役社長、代表取締役副社長、常務取締役の計3名が日本国籍である。執行役員についてみると、執行役員2名がドイツ国籍、上席執行役員2名が日本国籍となっている。監査役についても、3名のうち、常勤の1名が日本国籍、他の2名がドイツ国籍となっている。このように、日本法人では、代表取締役会長をはじめとして、役員のポストの半数以上がドイツ国籍の人材でしめられている²。

本社は、日本法人の役員層に対する任命権を背景に、ドイツ国籍の人材を複数、役員に配置することで、本社とのコミュニケーションを強化し、日本法人の経営への統制を確保しようとしていると考えられる。

(3) マネージャー層への中途採用による人材配置

日本法人では、日本国籍の役員についても、日本法人内で勤続をつんだいわゆる「生え抜き」以外の人材が選ばれている。日本法人のトップ・マネジメント層は、本社お

¹ 部長に次ぐポジションであるグループ・マネージャーから下の人事は、本社の承認が必要なく、日本法人内の判断でおこなわれている。

² 部長以下については、外国籍の人材の割合は少ない。とはいえ、約50名の部長のうち3名が外国籍となっている。

よびB社グループと緊密に連携をとりつつ、B社グループとしての経営方針のもと日本法人を運営する。そのため、トップ・マネージメント層には、会社運営上の実務的な技能や知識のほか、本社や他の現地法人の担当者との英語でのコミュニケーションのために高い語学力が求められる。そして、そうした要件をみたく人材であれば、社内で勤続をつんだ人材にかぎらず取締役やその他の役員に選ばれている。

例えば、現在、日本人の最上位のポジションについている代表取締役社長O氏は、日本法人にとっては同業他社にあたる外資系製薬会社L社で、自己のキャリアの多くを歩み、マーケティング部長、常務取締役兼事業部長、取締役副社長などの経験してきた人材である。その後、同じく同業他社にあたる外資系製薬会社N社の取締役副社長を経て、2003年4月より日本法人の社長のポジションについている。また、O氏は、L社で欧州本社での日本法人担当部門での勤務経験をもつなど、本社およびB社グループとの間でのコミュニケーション能力をもちあわせている。O氏の就任に際して、報道機関向けに公表された日本法人会長の発言では、「(O氏)のグローバルな経験とプロフェッショナルとしての深い見識は、現在私たち(日本法人)が取り組んでいる企業改革の中で、私たちの組織にとって重要な役割をはたすでしょう」と、O氏の経験への評価が示されている。このように、日本法人では、かならずしも社内での勤続経験にこだわらず、適任者をトップ・マネージメント層に選ぶ方針がとられている³。

もちろん、日本法人は、日本での営業経験が長いことから、日本法人内で勤続を続けた人材からも役員が選ばれている。例えば、代表取締役副社長H氏は、本社が日本進出に際して販売契約をむすんでいた日本の製薬会社T社に1966年に入社して本社製品の担当課に配属されたのち、日本法人の経営がT社から独立しても日本法人にとどまり現在にいたっている。その間、日本法人の薬事部門で薬価関連の担当などを経験し、社長室長などをへて、1999年に営業本部長となり、2001年7月より代表取締役副社長となっている。

日本法人では、部長層についても、社外から中途採用した人材を配置することがおこなわれている。現在、部長は50名ほどいるが、そのうち3名は、社外から採用された人材である。より下位のグループ・マネージャーのポジションについても、社外からの採用がおこなわれている。

ところで、役員や部長のポジションに中途採用した人材を配置することは、日本法人にすでに雇用されている人材にとり、社内での昇進の機会がへることを意味する。このことは、社内ですうしたポジションへの昇進をめざし、勤続を重ねてきた層の昇進意欲やモラルを低下させかねない。しかし、日本法人では、それらのポジションに外部か

³ 取締役では、このほか、常務取締役(研究所長兼務)M氏が、他社を経験したのちに、日本法人の常務取締役となっている。M氏は、博士号をもち、大阪大学で研究者としての経歴ももつ。

ら採用された人材が、ポジションにふさわしい働きをするかぎりには、そうした人事を必ずしも不自然と思わない価値観が、社員の間に共有されているとされる（人事部長）。そうした意識の背景には、部長以下の層については内部昇進によるポジションへの配置が主であることのほか、一般社員についても中途採用がおこなわれていること、管理職ポジションを中途採用で補充する人事が従来からおこなわれていること、日本法人で働く社員にとり、転職により、競合他社をふくむ他の外資系企業の管理職ポジションにつく道がとざされていないことなどがあると考えられる。

とはいえ、役員や部長のポジションへ配置する人材は、基本的にはまず社内の人材のなかにもとめられる。そして、社内に適任者がいない場合に、中途採用により社外から適任者を雇い入れてポジションへの配置がおこなわれている。これらのポジションの人材には、業務上の経験や知識だけでなく、本社とのコミュニケーションのための高い語学力が要求される。そうした語学力をもつ適任者が社内にはいないことは、管理職ポジションへの外部採用がおこなわれる典型的なケースのひとつとなっている。

2 グローバルな開発体制

B社グループは、研究開発を重視する方針をとっており、毎年、研究開発に総売上の16%程度を研究開発に投資している。そして、研究開発の拠点として、ドイツ、アメリカ合衆国、日本、オーストリア、カナダに研究所をもつ。このうち、日本法人が統括する日本の研究所は、ドイツ、アメリカ合衆国に次ぐ要員規模の研究所であり、2002年11月現在、約130名の要員をかかえている⁴。日本の研究所は、これらB社グループの5つの研究拠点と連携をとりつつ、医薬品の研究開発をおこなっている。

B社グループでは、現地法人の間で、研究開発に関して分業体制がとられている。医薬品の研究開発プロセスはおおきく2つに分けられ、医薬品に発展する可能性のある物質をみつけだすリサーチの段階と、そこで発見された候補品を実際に市場にだす医薬品にまで発展させるデベロップメントの段階とがある。このうち、リサーチの機能は、主としてドイツとアメリカ合衆国の研究所が担当している。そして、日本の研究所は、デベロップメントに特化するかたちで、研究開発をおこなっている。デベロップメント段階の研究開発には、効能や毒性の試験などを通じて、日米欧での医薬品の承認申請や販売に必要な薬効や安全性に関するデータを収集することや、とくに日本人の体質に合うような製剤の設計や開発が含まれる。

こうした分業体制のあり方は、ドイツ法人が定めており、現地法人が独自の判断で研究開発分野を変更することはできない。B社グループは、全世界で同時に新薬の承認申

⁴ 研究職には、主として修士課程卒業以上の新卒者を年に4~5名程度採用している。採用圏は関西の大学が主となっている。

請をとる方針をとっている。そのためには各現地法人の研究開発部門の間で、研究データの共有化が必要となる。日本法人には、デベロップメントの機能に特化するかたちで新薬に関する試験データを収集し、B社グループの研究開発に貢献することが求められている。

3 経営目標設定への本社の関与

本社は、日本法人に一定の範囲内で経営の自律性をもたせる一方で、日本法人の販売活動や研究開発、生産、人事に関する経営目標の策定過程に関与することで、日本法人の経営に一定の指針をあたえている。

B社グループにとり、日本はアメリカに次ぐ大きな市場である。2001年度の医薬用医薬品の日本での売上高は、グループ全体の売上高の14%をしめる。これは、アメリカ合衆国における同シェアの41%と比較すれば小さいものの、同シェアが第3位にあたる本社のあるドイツの7%のほぼ倍の規模にあたる。日本で収益をあげることは、B社グループ全体としての収益向上をはかるうえで重要となっている。そのため、本社は、日本法人に対していっそうの売上や収益の拡大を期待しており、とくに3年ほど前からは、アメリカ合衆国の現地法人と比べ売上の伸びの小さい日本法人の経営への関与を徐々に強める動きをみせている。

本社は、毎年、今後5年間のB社グループの経営目標を策定している。5年後の経営目標自体は、例えば、2006年にB社グループの医薬用医薬品における売上高の世界シェアを10位以内とするなどといった大まかなものである。そうした目標は、より具体化され、今後5年間の経営目標としてスケジュール化されたかたちで、各現地法人にもあたえられている。その間の各年度についての目標は、新たに定められた5年後の目標や、前年度の業績、市場環境などにあわせて毎年改定される。当然ながら、次年度の目標が最も詳しい。

こうした現地法人の経営目標をめぐっては、毎年、本社と現地法人との間で、「アニュアル・ディスカッション」と呼ばれる協議の機会がもうけられている。この「アニュアル・ディスカッション」をつうじ、各現地法人の経営目標がフォーマルに取り決められている。日本法人についても例外ではない。「アニュアル・ディスカッション」は各現地法人が、本社の役員をむかえるかたちで開かれる。日本の場合、「アニュアル・ディスカッション」には、日本法人の役員のほか、各事業本部を代表して部長層も参加する。

本社は、このような「アニュアル・ディスカッション」を通じて、日本法人の経営目標の設定にフォーマルに関与し、日本法人の経営に一定の方向性をあたえている。とりわけ、売上高と収益に関する数値目標は、日本法人が達成すべき至上命題とされている。

経営目標は、日本法人の各部門についてもたてられる。例えば、研究開発本部では、

新薬の開発計画や、厚生労働省による新薬承認などに関する目標が経営計画の一環として取り決められる。人事本部についても、人件費や要員数、人事制度の改定について目標が立てられる。人事本部の目標には、このほか、給与計算の外注化など、人件費・要員数削減の手段にあたる具体的な取り組みなどもふくまれる。

「アニュアル・ディスカッション」は、前年度の経営目標の達成度を本社にフォーマルに報告する場でもある。「アニュアル・ディスカッション」では、前年度の実績に関する状況を前提として、次年度以降の計画が本社との間で協議され、フォーマルに取り決められている。人事本部としては、本社に対し、人件費や要員数に関する数値目標の達成状況のほか、採用状況や、賃金評価制度や厚生年金制度などの制度の改正に関する進行状況などを報告している。

4 日本法人の要員数に関する本社の関与

日本法人の要員数に関しては、「アニュアル・ディスカッション」の場で、本社との協議にもとづき、日本法人全体の要員数について目標値が定められる。このほか、とくにMRについては、要員数が多いために人件費コストにしめる比重が高い。また、要員数と売上高との相関も大きい。そのため、MRの要員数についても、本社との協定というかたちで目標値が取り決められている。

日本法人が要員数の計画をたてるうえでは、本社から、人件費総額が売上高の25%をこえない範囲で設定することが条件として課されている。そうした条件のもと、日本法人は、「アニュアル・ディスカッション」にあわせて、毎年度、次年度の日本法人全体およびMRの要員数に関する計画を立て、それをもとに本社と協議している。

「アニュアル・ディスカッション」に提出する要員計画を作成することは、日本法人の人事本部の役割である。人事本部は、例年7月に開かれる「アニュアル・ディスカッション」にあわせて、6月中に事前に各事業本部と交渉し、各部門の次年度の要員計画を作成する。

その際、財務本部の統括するコントローリング部から各部門に配置されている担当者が、各事業本部の窓口となる。コントローリング部は、各事業本部の人件費を含めた予算を管理する部門である。そして、各事業本部に配置されたコントローリング部所属の担当者は、人事部と事業本部の間に立って、両者の要員数の計画をすり合わせる役割をはたしている。例えば、MRの要員については、人事部と営業統括本部とがコントローリング部の担当者を間にはさんで交渉するかたちとなる。とはいえ、事業本部内で計画に対し最終的な判断を下すのは、あくまで事業本部長の役割である。

人事本部が経営計画を作成する際には、各本部から、前年度と比べどれくらい要員を増減させたいかについての要望を集める。通常、各事業本部からは、業務上の必要を根

拠として増員の要望がだされる。人事本部は、こうした各部門の要望をきいたうえで、売上高の25%という本社から示された人件費総額の上限をこえないよう、各事業本部間の要員の配分について計画を立てる。そのうえで、必要に応じて事業本部と要員の増減について交渉し、「アニュアル・ディスカッション」に提出する要員計画を作成している。

現在、日本法人は、MRについては増員する計画を立て、本社との協議により承認を受けたうえで、MRの増員をおこなっている。その背景としては、第1に、あたらしい製品分野への進出があげられる。B社は、従来、日本市場において、循環器系や呼吸器系にかかわる医薬を中心に、中枢神経系の医薬や抗エイズ薬を加えるかたちで、販売活動をおこなってきた。これらの製品分野では、比較的安定的にシェアを確保してきた。しかし、今後は、あたらしく降圧剤の分野に進出することが予定されている。そして、あらたに進出する分野でシェアを伸ばしていくうえでは、はげしい市場競争が予想されている。第2に、B社は、現在、必ずしも降圧剤の分野の製品ではないが、高い売上が予想される製品を毎年日本市場に投入しつつある。

医薬品の市場では、MRが医者を訪ねて自社製品の効能などについて説明する機会をもうけないと、他社のMRが訪問して説明したり、より安かったりする同様の薬効の製品にシェアをうばわれてしまう。そのため、新薬について医師の認知度を高め、売上を伸ばすうえで、MRによる医師への訪問と情報の提供活動が欠かせない。とりわけ、競合する他社製品が多く、市場競争が激しい医薬品分野については、その傾向が強い。今後、B社が、そうした医薬品分野を中心に製品のシェアを拡大していくためには、MRの活動が今まで以上にカギをにぎることとなる。そして、MRによる医師への訪問活動の規模を大きくするためには、MRの増員を行うことが重要な手段となる。そこで、日本法人は、MRの増員をはかっている⁵。

MR職種の新卒採用者数の推移をみると、従来は、例年、20名程度のMRを採用してきたのに対し、2001年度には50名程度、2002年度には70名程度、2003年度には100名程度と、MRの新卒採用を増やしている⁶。また、例年、B社は、MRについては、離職者のポジション補充のための若干名を除くと、中途採用を積極的にはおこなってこなかった。しかし、2002年度には、MRの増員のため、年間で40名程度のMRを中途採用している。MRの要員数は、2001年12月の時点で約630名のところ、最終的には、700名程度になるまでの増員が予定されている⁷。

⁵ 近年では、MRの離職者も多く、退職者と他社への移動者をふくめ、年間30～35名程度のMRがB社をはなれている。そのため、最低でもそれ以上の要員数を採用しないと、MRの増員ができない状況となっている。

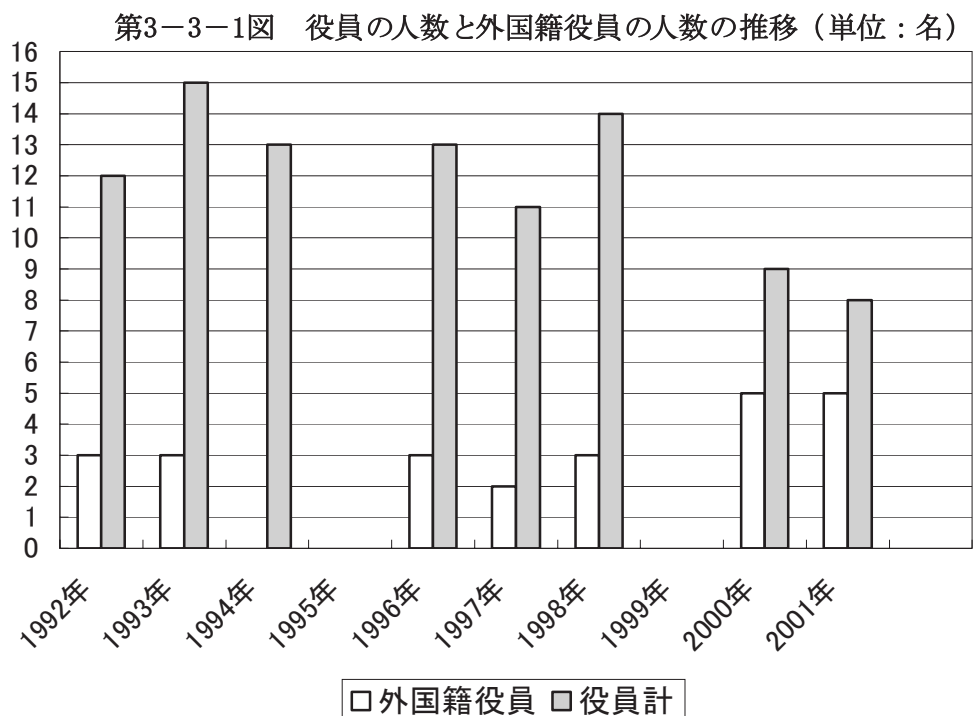
⁶ B社は、従来からMRの教育に力を入れており、新卒で採用したMRについては、8月末までの5ヶ月間を研修期間と位置づけている。新卒1年目のMRにとっては、MR資格の取得が大きな目標と位置づけられている。

⁷ 2001年12月の時点で、営業部門には約820名の要員が所属する。ただし、このうち200名程度は、管理職をふくむMR以外のスタッフである。

人件費総額は、本社より課された売上高の25%という上限に近くなっている。売上が伸びているため、増員は可能であるものの、その幅には売上の増加幅に応じた限界がある。そこで、B社は、売上高の拡大との結びつきがあきらかなMRの要員数の増員を、他部門からの増員の要求に対して優先させている。そのため、MRの所属する販売統括本部以外の部門については、要員数の現状維持ないし削減が近年の傾向となっている。それゆえ、人事本部は、とりわけ営業統括本部以外の事業本部との間で、要員数の計画をめぐり、交渉による調整が必要となっている。

5 本社の権限強化と人事制度への関与

本社は、近年、B社グループの現地法人の経営に対する関与を強めつつある。そうした傾向は、日本法人についてもあてはまる。



資料出所：東洋経済新報社『外資系企業総覧』をもとに作成。ただし、人数は監査役を除いたものである。1995年度の外国籍役員数、1999年度と2000年度の役員総数および外国籍役員数は、不明である。

そうした傾向を示す具体例をいくつかあげると、第1に、日本法人の役員層に、外国籍の人材を多く配置するようになっている。『外資系企業総覧』のデータをもとに、時系列的に役員にしめる外国籍の役員の数を見ると、外国籍の取締役の人数は、1998年までは、2～3名で推移しているのに対し、2000年には5名、2001年以降は8名というよう

に増加している（第3-3-1 図参照）。それにより、本社と日本法人とのコミュニケーションの強化がはかられていると考えられる。

第2に、2000年8月からは、財務本部内に、コントローリング部と呼ばれる部署がもうけられた。この部署は、各本部の経営戦略の立案や意思決定に際して、財務的側面からサポートを行うためにもうけられたとされる。コントローリング部は、各本部にメンバーを配置している。そして、各本部が予算を立てる際に、担当メンバーが本社と連絡をとりあい、各本部に対して本社からの意向をつたえたり、各本部の意見を本社につたえたりする窓口としての役割をはたしている。コントローリング部の設置は、本社による日本法人の経営に対する直接的な管理を実質的に強める役割をはたしていると考えられる。

第3に、財務諸表の様式の本社との共有化がはかられている。また、本社への報告のため、対外的な3月～次年度の4月までという決算期間に加えて、日本法人内で1月～次年度の12月までを単位とする決算をおこなっている。これらは、本社による日本法人の売上や利益、コストの管理を容易にする役割をはたすと考えられる。

以上のように、本社は、日本法人の経営に対する関与の度合いを高めている。そうしたなか、本社は、日本法人の人事制度についても統制を強めてきている。本社は、従来から、現地法人の人事制度の概要について報告をうけてきた。これに加え、本社は、1999年から、さらに「MAG (Mit Arbeiter Gespräch)」(直訳すると「社員との話し合い」と呼ばれる業績考課制度をB社グループの現地法人に共有させる方針をたてている。そして、日本法人に対しても、「MAG」制度を導入するよう指示している。これをうけて、日本法人においても「MAG」の導入が検討され、2002年1月より「MAG」と呼称される制度が導入されるにいたっている。

B社グループの「MAG」という制度は、①「(B社)グループが世界的に採用している目標管理制度である」こと、②「目標を管理し、成果を達成する為の管理方法である」こと、③「全ての部門、全ての階層で共有されるものである」こと、④「従業員と上司がお互いに合意する話し合いに基づいた制度である」ことを基本的な枠組みとしている(人事本部資料『新人事制度概要』による)。このような「MAG」の制度は、本社では、1997年から導入されている。

ところで、日本法人の「MAG」の制度は、以下の2つの点で、本社の考課制度と大きく異なる。第1に、日本法人の「MAG」の制度は、「コンピタンス」というアイデアを利用した行動能力考課制度を重要な構成要素としている。こうした行動能力考課制度は、日本法人が独自に設計し導入したものである。また、これと関連して、①非管理職の昇格の基準に業績考課の結果を利用せず、行動能力考課の結果のみを利用することや、②管理職の昇格の基準に、業績考課の結果だけでなく行動能力考課の結果も反映させること、③非管理職の賞与や昇給に、業績考課の結果とともに行動能力考課の結果も反映

させることは、本社にない日本法人の制度となっている。

第2に、本社においては、業績考課のために二次考課者をおかず、考課権のある直属の上司と被考課者の間で合意にいたった考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される。日本法人においても、二次考課者をおいていない。しかし、そのかわりに、考課者の上司が考課結果の妥当性を判断し、必要に応じて再度の考課を考課者におこなわせる仕組みがもうけられている。こうした仕組みも、本社にはない日本法人の制度である。

本社は、現地法人が新たな人事制度を導入する際には、必ず報告させ許可をあたえている。そのため、日本法人の「MAG」の制度に関しても、日本法人で独自に導入しようとする制度内容について、本社の許可をえる必要があった。本社は、現地法人の「MAG」の制度に関して、本社の制度との細かな内容の相違については原則として認める姿勢をとっていた。しかし、日本法人が導入しようとした人事制度は、基本的な点で本社が現地法人への適用をはかっている制度と異なっていた。そのため、日本法人の人事制度の改定をめぐっては、日本法人と本社との間で実質的な協議がおこなわれている。

以上でみたように、本社は、日本法人の役員や上層マネージャーの人事権をにぎっている。また、グローバルな研究体制のなかに日本法人の研究開発に関する役割を位置づけている。さらに、日本法人の経営計画の策定にかかわり、日本法人の人件費や要員数の決定についてもふかく関与している。本社は、近年、B社グループの現地法人の経営に対する関与をさらに強めつつあり、その一環として、日本法人に対しグループ共通の賃金評価制度の導入をもとめている。

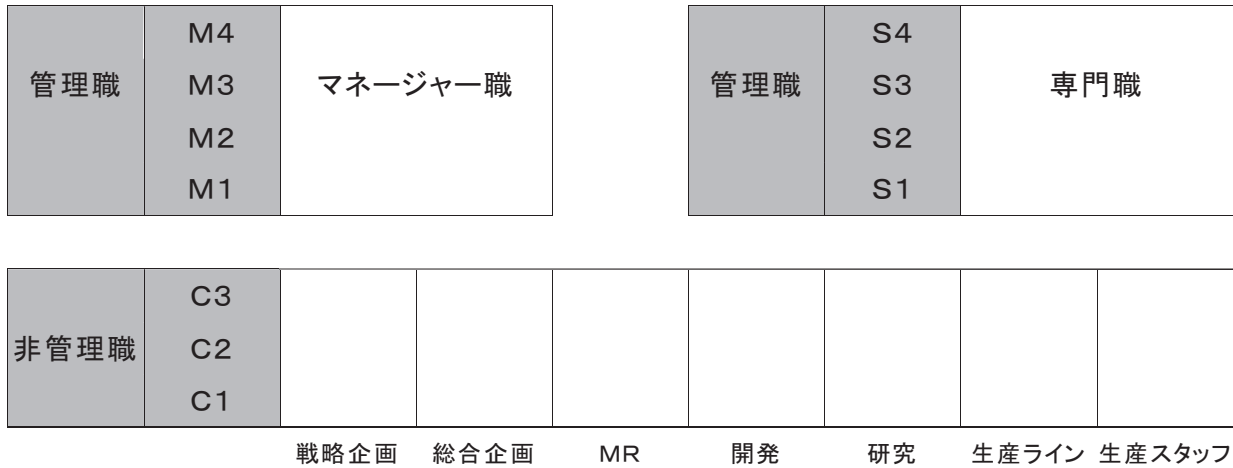
第4節 賃金評価制度の概要

B社日本法人では、賃金評価制度の改訂をめぐり、本社と日本法人および日本法人の労使間で協議や交渉がおこなわれている。その過程を分析することが、この章の最終的な課題である。この節では、その分析に入る前に、そうした協議や交渉をへて導入された賃金評価制度の概要をみることにしたい。

1 「職責」・「役割」にもとづく資格制度

B社日本法人では、非管理職については各人の「役割」に対応した資格制度、管理職に対しては各人の「職責」に対応した資格制度がもうけられている（第3-4-1図）。

第3-4-1図 資格制度の概要図



資料出所：B社人事本部から得た資料をもとに作成。

非管理職には、「戦略企画」「総合企画」「MR」「研究」「開発」「生産ライン」「生産スタッフ」の7つの職種があり、それぞれに、役割の重要度に応じた3つのグレードが適用されている⁸。各職種に共通して、下位から順にC1、C2、C3のグレードがある。このうち、C1グレードでは「遂行」、C2グレードでは「推進」「指導」、C3グレードでは「補佐」「指導育成」といった項目が、各職種に共通した基本的な役割の要素となる。各グレードの役割の定義はより詳しく、職種ごとに異なる。なお、C3グレードは、以前の資格制度における係長におおよそ相当している。

管理職には、「マネージャー職」と「専門職」の2つの職群がある。それぞれに、各人の「職責」の重さに応じた4つのグレードが適用されている。「マネージャー職」には、下位グレードから順に、M1、M2、M3、M4のグレード、「専門職」には、同じく下位グレードから順にS1、S2、S3、S4のグレードがある。

このうち、「マネージャー職」のグレードは、各人の現在ついているポジションの職責に応じたものとなっている。そのため、職責が異なり、対応する職責グレードの違うポストへ移動すると、各人の職責グレードも変わることになる。なお、M4グレードは、部長クラスのポストにおおよそ対応している。

一方、「専門職」のグレードは、必ずしもポストに対応したものではなく、各人の業務内容や技能を個別に評価してきめられている。「専門職」には、例えば、国際的な新薬開

⁸ 「戦略企画」は、企画室の人材や、プロジェクト・マネージャーなど、戦略的な経営上の判断が求められる職種をさす。「総合企画」は、いわゆる総合職に相当する。「研究」「開発」は、研究開発部門で、新薬の研究ないし開発段階にかかわる人材の職種である。「生産ライン」は製造部門のラインに従事する人材、「生産スタッフ」は製造部門のスタッフの職種である。

発プロジェクトで重要な役割を果たしている優秀な研究者や、大きな売上に結びつく仕事をしている優秀なMRなどで、必ずしも部下を管理しない人材が位置づけられる。このような「専門職」は、現在の賃金評価制度を導入した際に新たにもうけられた職種である。それ以前であれば、制度上、係長クラスで昇進が頭打ちとなるか、部下をもたなくても管理職相当として処遇されていた層が、現在では「専門職」として処遇されている。2002年10月現在、「マネージャー職」が50名強いるのに対し、30名弱が「専門職」となっている。いまのところ、S4クラスに格付けされる人材はでていない。

以上のように、B社では、非管理職については各人の「役割」に対応した資格制度、管理職に対しては各人の「職責」に対応した資格制度がもうけられている。あとで述べるように、これら「役割」ないし「職責」のグレードには、それぞれ、上限と下限のある賃金グレードが対応づけられている。そのため、「役割」および「職責」グレードは、各人の賃金水準を規定する基礎的な賃金決定の要素となっている。

2 行動能力評価制度

(1) 非管理職に対する「コンピタンシー」の評価

非管理職に対しては、「コンピタンシー」と呼ばれる態度、行動について評価する制度が適用されている。B社において、「コンピタンシー」とは、「高い業績を生み出すために、安定的に発揮している行動特性」をさすとされる。そして、職種ごとに用意された評価基準の体系は、「コンピタンシーモデル」と名づけられている⁹。

「コンピタンシーモデル」は、それぞれ、C1～C3 という3つのグレードごとに異なる評価基準から構成される。さらに、各グレードの評価基準は、それぞれ「自己」「対人」「成果」「プロセス」「論理」「情報」「効率」という7つの側面に関する行動能力の項目から構成されている。例えば、「MR」職C3グレードの場合は、「自己変革力（自らの行為や価値観を変化・変革する力）」「対人統合力（人に対して影響を与え、指導する力）」「成果調整力（組織として最大の成果があげられるように組織の活動を取りまとめ、調整する力）」「プロセス立案力（目標達成のためのプロセスを立案する力）」「論理追求力（論理的な思考・話し方・書き方を維持・遂行し、結論に導く力）」「情報追求力（新しい情報に対する強い関心を維持し、情報収集を遂行する力）」「効果統合力（組織やプロジェクトとしての生産性を高めるための仕組みを立案・展開する力）」といった行動能力の程度が、評価項目とされている。これらの評価項目は、実際の仕事内容や業績をあげ

⁹ ただし、職種のうち、「開発」職は、さらに、主として内勤で開発プロジェクトの企画やデータ解析などを行う「スタッフ」と、医者や社外の研究者などとともに治験をすすめたりする「モニター」とに区別され、それぞれに異なる「コンピタンシーモデル」が適用されている。また、「研究」職も、さらに、「プロジェクトマネジメント」「創薬」「開発」の3つに区別され、それぞれに異なる「コンピタンシーモデル」が適用されている。したがって、7つの職種に対し10の「コンピタンシーモデル」が存在している。

ている人材の行動特性を分析して、組み立てられている。

以上のような評価項目については、それぞれ評価の尺度がもうけられている。例えば、上記の「MR 職」C3 グレードに要求される「自己変革力」を評価する尺度としては、「環境の変化に合わせて自己を変革するための継続的なプログラムを行動習慣化している。大胆にして細心なチャレンジが身についている」というレベルから、「変化に対してアレルギーがあったり、チャレンジや変化への意欲がみられない」というレベルまでの間で評価することとなっている。同様にして、他の評価項目についても、それぞれ尺度が用意されている。

「コンピタンシー」に対する評価の結果は、各人の処遇に反映される。評価者は、7つの評価項目についてそれぞれ100点満点で採点する。それを合計して700点満点としたものを7で割った100点満点の平均点が、昇格や昇給、賞与に反映される仕組みとなっている。

(2) 管理職に対する「コンピタンシー」の評価

管理職に対しても、「マネージメント・コンピタンシー」と呼ばれる、行動能力や態度、行動を評価する制度が適用されている。管理職の評価項目としては、(a)「部門の将来的なビジョンを明確に示唆している」か、(b)「管理職／専門職として、リーダーシップを発揮している」か、という2つの項目がある。

前者(a)に関するより詳しい評価項目としては、(a-1)「部門の将来にわたるビジョン／ミッションを自らの明確なものに落とし込み、設定しているか」、(a-2)「自らのビジョン／ミッションをグループメンバーに対して伝え、把握させているか」、(a-3)「部下が主体的に具体的なビジョン／ミッションを設定するように支援しているか」という3つの項目がある。ただし、3番目の項目(a-3)は、「マネージャー」職のみに適用される。

後者(b)に関する詳しい評価項目としては、「マネージャー」職の場合、(b-m-1)「主体性をもってミッションを推進しているか」、(b-m-2)「革新・改善に対する取り組みはどうであるか」、(b-m-3)「ミッションを推進して行くために必要なコミュニケーションの行動能力があるか」、(b-m-4)「成果達成のプロセスを共有化しているか」、(b-m-5)

「得られた成果に対して適正な評価をしているか」という5つの項目がある。「専門」職の場合は、仕事内容に応じて、(b-s-1)「自らの持つ専門知識を十分に活用して業務を推進しているか」、(b-s-1)「プロジェクト等が円滑に進行するように率先して行動しているか」といった項目が適用される。

「コンピタンシー」に対する評価の結果は、各人の昇格に反映される。評価者は、2つの評価項目についてそれぞれ100点満点で採点する。それを合計して200点満点としたものを2で割った100点満点の平均点が、昇格の基準として利用されている。

3 業績評価制度

日本法人は、このほか、管理職および非管理職の個人業績を管理するため、目標管理制度を導入している。すでに述べたように、日本法人には、B社グループの経営目標を前提として、それに貢献するような経営目標がたてられている。そして、それはさらに具体化されて事業本部や部、グループごとに、「ミッション」と呼称される目標がたてられる。社員各人の業績目標は、そうした「ミッション」に貢献するようなかたちで設定されている。したがって、社員の業績目標は、最終的には、B社グループの経営目標に貢献するようなかたちとなっている。

目標設定や考課の権限はグループ・マネージャー以上がもつ。そのため、目標設定や考課は、行動能力考課とあわせて、グループ・マネージャー以上の直属の上司が行う。二次考課者により2段階の考課を行うことはない。ただし、考課の結果については、考課者の上司が確認を行う。考課結果に問題があるようであれば、考課者の上司が考課者に対して再度、考課を行うよう指示する。また、被考課者が考課結果に不満をもち、考課者との間で話し合いによる解決がはかれない場合は、考課者の上司が仲裁の役割をはたすことになっている。なお、考課者の上司が仲裁に入っても、考課者と被考課者が合意にいたらなかった場合は、人事本部が仲裁に入ることになる。

個人目標の設定は、年1回1月に、昨年度の目標達成度の評価とあわせて行う。1月中旬に、昨年度の目標の達成度が評価され、それをふまえて1月後半に次年度の目標が立てられる。ただし、7月に目標の妥当性や目標達成度について、上司と話し合う機会がもうけられている。その際に、業務の状況にあわせて目標が変更されることがある。また、年の途中で異動がおこなわれた場合も、あらたな目標がたてられる。その場合、異動以前の目標の達成度に関する評価は、異動前の部署の上司がおこない、その結果を異動先の部署の上司におくる。異動先の上司は、1月の考課の際、それをもとに以前の部署での目標達成度をふまえて1年間分の考課を行う。

各社員には複数の目標があたえられる。各目標は、それぞれ100点満点で評価される。評価の参考として用意された尺度では、「期待成果通り、または期待成果を上回ったと認められる」が96～100点、「明らかに期待成果を下回っており、ほとんど成果を達成しなかったと認められる」が60点未満とされている。各項目には、評価の際には、各目標の達成度を100点満点で点数化したものにウェイトをかけ、それを合計して目標全体に対する100点満点の達成度が算出される。その結果は、非管理職の場合には昇給と賞与、管理職の場合には昇格と昇給、賞与にそれぞれ反映される仕組みとなっている。

4 昇格の仕組み

B社日本法人は、資格制度上の昇格および降格を行うにあたり、行動能力考課および業績考課の結果に関する基準をもうけている。基準は、非管理職と管理職とでことなる。

非管理職のなかでの昇格の際には、行動能力考課の結果のみが昇格の基準とされる。C1グレードからC2グレードへの昇格の必要条件是、直近2年間の行動能力考課の点数がともに75点以上であるか、直近の行動能力考課の点数が96点以上であること、C2グレードからC3グレードへの昇格に際しては、直近2年間の行動能力考課の点数がともに80点以上であるか、直前の行動能力考課の点数が96点以上であることが要件とされる。

非管理職から管理職への転換をとまなう、非管理職のC3グレードから管理職のM1グレードないしS1グレードへの昇格の際には、行動能力考課と業績考課の結果がともに考慮される。そして、C3グレードに昇格後の直近2年間とも、行動能力考課と業績考課の結果をたして2で割った平均点が80点以上であるか、直近の行動能力考課と業績考課の結果をたして2で割った平均点が96点以上であることが昇格の必要条件とされている。

管理職のなかでの昇格については、直近2年間とも、行動能力考課または業績考課の点数がともに80点以上であるか、直近の行動能力考課または業績考課の点数が96点以上であることが必要条件とされる。管理職については、制度上、降格もおこなわれうる。直近2年間の行動能力考課または業績考課の結果が、連続して60点未満であるか、直近3年間の行動能力考課または業績考課の結果が、連続して70点満点未満の場合は、降格の必要条件をみたすことになる。

以上が、昇格・降格の考課結果に関する基準である。昇格・降格に際しては、上記の条件を満たす者に対し、筆記試験や面接試験をおこなったうえで、昇格や降格がきめられている。非管理職内の昇格の機会は、年1回もうけられている。非管理職のC3グレードから管理職のM1グレードないしS1グレードへの昇格や、管理職内での昇格は、ポジション間の異動に伴いおこなわれるため、ポジションの空きが生じるたびに随時おこなわれている。なお、管理職内での「マネージャー」職と「専門」職の間での資格の転換も、ポジションの異動にともない随時おこなわれ、その際、筆記試験や面接試験が課される。

5 賃金制度

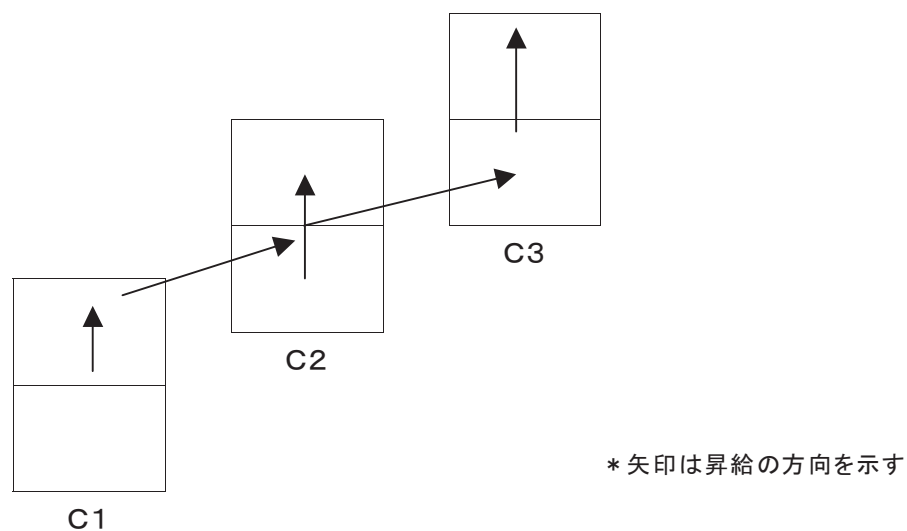
非管理職にかぎって賃金制度をみると、まず基本給としては、1年分の賃金にあたる「年間ベース給」を毎月17分の1ずつ支払い、残りの17分の5に相当する分を、夏と

冬の年 2 回の賞与として支払う仕組みとなっている。賞与としては、このほかに、年 1 回、個人の業績考課と行動能力考課の結果を 5 : 5 の比重で反映させた業績賞与が支払われる¹⁰。手当としては、家族手当と住宅手当の廃止にともなう移行手当が支払われている。

「年間ベース給」は、職種および資格等級ごとに、上限額と下限額のある賃金レンジが対応づけられている。いずれの職種とも、C1～C3 の各グレードの賃金レンジは重なり合っており、例えば、C1 グレードの基本給額の上限は、C2 グレードの基本給額の下限よりも高くなるように設定されている（第 3 - 4 - 2 図参照）。

賃金レンジを決める手順としては、まず、民間の賃金調査業者からえたデータをもとに、各職種の各グレードに相当するであろう層の賃金額の業界水準額を把握する。それを参考に、「ミッド・ポイント」と呼ばれる、各賃金レンジの中位の額をきめる。そのうえで、そこから原則として上下等しい割合ではなれた額を賃金レンジの上限額と下限額としている。現状では、およそ中位額から上下に 20%程度はなれた額が、それぞれ各賃金レンジの上限と下限の額となる。そして、各職種の各グレードの社員には、対応する賃金レンジ内の一定額が基本給として支払われている。

第 3 - 4 - 2 図 賃金レンジの概念図



資料出所：人事本部よりえた文書資料にもとづき作成。

「年間ベース給」の額は、昇格によりグレードの変更をおこなわない場合でも、「ベー

¹⁰ 管理職の場合、「年間ベース給」が 12 回に分割されて毎月支払われる。そのため、夏と冬の固定賞与はない。業績賞与には、業績考課の結果のみが反映される。なお、非管理職のように、夏と冬に月給額に連動した賞与が支払われる仕組みは本社にはもうけられていない。日本法人は、日本の慣行に根ざした「季節払いの賃金」であると本社に説明して、固定賞与の制度を本社に認めさせている。

ス・チェンジ」および「メリット・チェンジ」と呼称される 2 つの方法で変更されうる。このうち「ベース・チェンジ」は、市場水準の変動にあわせた賃金レンジ自体の変更にともなう昇給のことをさす。一方、「メリット・チェンジ」は、各人の行動能力考課および業績考課の結果におうじた昇給のことをいう。「メリット・チェンジ」は、行動能力考課と業績考課の点数を平均した得点を基準としておこなわれ、考課の平均点が 96 点以上、80～95 点、70～79 点、60～69 点、60 点未満という 5 つの得点階級のいずれに位置するかにより昇給の幅が異なる。60 点未満の場合、昇給はおこなわれない。

考課の結果に応じた昇給の幅は、同一職種の同一グレード内でも、現在の基本給の額が賃金レンジのどこに位置するかにより異なる。基本的に、賃金レンジの上限に近いほど昇給の幅が小さい。正確にいうと、各グレードに対応した賃金レンジの上限と下限の間を均等に 4 等分し、現在の基本給が、下限から 25% の範囲に位置する場合に最も昇給の幅が大きく、上限から 25% の範囲に位置する場合に最も昇給の幅が小さくなる仕組みとなっている。

「メリット・チェンジ」による昇給の原資は、労使交渉により決められる事項とされている。労使交渉に際しては、前年度の会社業績をどれだけ「メリット・チェンジ」の原資の額に反映させるかが交渉される。そのため、「メリット・チェンジ」による各人の昇給の幅は、前年度の会社業績にも規定されている。

昇給は、昇格の際にもおこなわれ、C1 グレードから C2 グレードへの昇格の場合 180,000 円、グレード C2 からグレード C3 への昇格の場合 300,000 円が「年間ベース給」に加えられる。ただし、こうした額の昇給では、「年間ベース給」が昇格後の賃金レンジの下限に達しない場合には、賃金レンジの下限までの昇給がおこなわれる仕組みとなっている。

以上のように、日本法人の現在の賃金評価制度は、「職責」・「役割」にもとづく資格制度、「コンピタンス」のアイデアをとりいれた行動能力考課制度、上司と部下の面接を通じて個人の目標を設定しその達成度を考課する業績考課制度を構成要素としている。そして、管理職については、行動能力考課と業績考課の結果が昇格および昇給、賞与に反映される。非管理職については、行動能力考課が昇格に、行動能力考課および業績考課の結果が昇給や賞与に反映される仕組みとなっている。

第 5 節 賃金評価制度の改定をめぐる労使関係

1 B 社労使関係のプロフィール

(1) 労働組合の組織構成と本部役員のカリヤ

B 社労働組合は、1974 年に結成。人事部門の所属者と、役員秘書および運転手など

を除く非管理職全員を組織化しており、2001年7月現在の組合員数は約980名である。組合費としては、組合員全員から、基本給の2%と賞与の1%を徴収している。

2002年10月現在、全国に19支部がある。支部は基本的に地域ごとにもうけられている。ただし、日本法人の本部と研究所の併設された敷地内には、労働組合の本部に当たる中央執行委員会のほか、研究部門に対応する研究所支部、開発部門に対応する開発支部がおかれている。

支部には、それぞれ、支部委員長と支部書記長がおかれている。各支部では、組合員約20名に1名の割合で、代議員が選出される。2002年7月現在代議員の定数は53名である。代議員は、それぞれの所属する支部で情報、企画、賃金などの担当をそれぞれにもつ。以上の代議員および支部委員長、支部書記長は全て非専従の委員である。

本部役員としては、中央執行委員長、副委員長、書記長、副書記長の4名ほかに、8名の中央執行委員がおかれる。8名の中央執行委員は、それぞれ賃金、渉外、協約、厚生などの担当をうけもつほか、担当の地域ブロックをもつ。地域ブロックは、地域や業務内容に応じて、本部ブロック、研究所ブロック、工場ブロック、北海道・東北ブロック、東京ブロック、関東ブロック、近畿ブロック、中国・四国・九州ブロックの7ブロックに分けられている。

組合本部の役員のうち、書記長のみが、労働協約上、専従の役員と位置づけられている。ただし、労働協約上、専従の役員については、労組の議決機関である支部長会および定期大会での承認を条件に増やすことができる。例年、書記長のほか副書記長も専従役員とされている。また、1999年から2001年の期間については、人事制度の改革や工場閉鎖問題をめぐる労使協議および交渉のために、中央執行委員長の組合業務への拘束が必要となり、中央執行委員長も専従役員となっている。現在は、書記長と副書記長のみが専従の役員である。

本部の役員になるには、慣行として、必ずしも支部での代議員や支部役員の経験を必要としていない。むしろ日常の業務のなかでとくに優秀な人材に対して、本部の役員が声をかけ、役員の候補者としている。例えば、現在の執行委員長も、支部での代議員や役員の経験をもたずに、賃金部長と呼ばれる賃金問題担当の本部役員に選ばれ、その役職を4年間おこなったあとに執行委員長に選任されている。なお、賃金部長という役職は、協約部長、厚生部長という役職とともに、従来、四役と執行委員の間におかれていた役職であるが、現在は廃止され、組合組織のフラット化がおこなわれている。

(2) 議決機関および交渉・協議機関の概要

労組の議決機関としては、うえでふれたように、支部長会と定期大会とがある。このうち支部長会は年4回ひらかれ、本部役員および支部長をメインとした支部長会構成メンバーが出席する。とくに7月の支部長会では、過去1年間の活動や会計に関する報告

がおこなわれるとともに、今後 1 年間の活動方針や予算案について出席者の承認が問われている。一方、定期大会は、年に 1 度 7 月におこなわれる。本部役員と代議員が出席し、本部役員から今後 1 年間の活動方針や具体的取組内容についての説明がおこなわれるほか、次期の本部役員を選出がおこなわれる。

本部役員と支部の委員とのコミュニケーションの手段としては、例年、11 月と 2 月に、本部役員が支部を訪問し、情報提供や意見の交換をする活動がおこなわれている。各支部には、四役や執行役員のうち支部の所属するブロックを担当する役員が訪問する。11 月には一時金、2 月には昇給が主なテーマとなる。このほか、人事制度の改革など、その時々主要なテーマについても説明や意見交換がおこなわれている。

経営との交渉・協議機関としては、団体交渉、労使会、部門労使会、労使協議会、労使懇談会とそれぞれ呼称される 5 種類の機関がある。

このうち、団体交渉は、ストライキ権を背景にした交渉の機関であり、例年は、一時金をめぐる 2 月の団体交渉と、昇給をめぐる春闘にあわせた 4 月にひらかれる。ただし、団体交渉は、これ以外の時期にも、必要に応じて開かれる。近年の例では、工場閉鎖の問題をめぐる団体交渉がおこなわれている。例年開かれる年 2 回の団体交渉の場合、通常は、1 日に午前と午後 2 時間ずつ、2～3 日にかけて交渉がおこなわれる。労働組合は、要求実現のためストライキの実施を宣言することがあり、経営側が組合側の要求に応じない場合には、実際にストライキをおこなっている。近年では、2000 年に、一時金をめぐり、約 10 日間にわたって組合員全員が時間外労働および休日出勤の拒否を行うという形態のストライキを実施している。組合員の結束は固く、役員が把握しているかぎりではスト破りもおこなわれていない。

労使会は、労使間での情報交換や話し合いをおこない、労使の理解を深める機関と位置づけられている。労使会には、経営側として、会長および社長をはじめとした役員層や、人事本部の部長をはじめとする人事本部メンバー、組合側としては、中央執行委員全員が参加する。労使会は、労働組合にとり、経営計画や経営方針に関する情報をフォーミュラに入手するとともに、経営トップに対し労働組合が考える日本法人の現状や課題を提言する重要な機会となっている。

労使会は、11 月と 3 月の年 2 回開催される。議題は、経営計画や経営方針を中心として多岐にわたる。例年、11 月の労使会では、組合からは、活動報告と活動方針の報告がおこなわれ、経営からは、年度の業績見込みや業務改善のための今後の取り組みについて説明がおこなわれる。3 月の労使会では、経営計画の経営側による説明やそれに対する組合との質疑応答が主としておこなわれている。

例えば、2001 年 11 月に開かれた労使会では、まず組合が前期の活動報告と今後の活動方針の説明をおこなったあと、経営が、組合による質問に応じて、2001 年度の業績見込みと 2002 年予算、2003～2006 年の業績予想、研究所の B 社グループでの今後の役割、

新薬開発スケジュール、時間外労働削減の取り組み、あらたな人事制度導入のスケジュールなどについて説明をおこなっている。2002年3月に開かれた労使会では、今後5年間の経営計画や、2002年度の予算、新製品の開発スケジュール、研究所のB社グループ内での今後の役割、日本国内における生産体制、2002年度の昇給の考え方、今後の人事制度の運用改善などについて、労働組合による質問に応じて経営側が説明をおこない、それをうけて労働組合が意見を提案するかたちで議論がすすめられている。

特定の部門に主としてかかわる、より具体的な経営計画などについて労使で情報や意見を交換する機関としては、部門労使会がある。例えば、2002年9月に開かれた部門労使会は、営業部門についておこなわれた。経営側としては、社長のほか、営業部門の本部長や部長、東京および大阪の支店長、人事本部の部長以下のメンバーが参加している。組合側としては、中央執行委員が参加している。そして、2002年度の販売業績の推移と見通し、新薬の販売準備の状況、本部および支店の権限、新人に対する教育訓練の取り組みなど当該部門にかかわるテーマについて、労使で情報交換や話し合いがおこなわれている。

このほかの労使協議機関としては、労使協議会が、特定の課題について、労使間で協議を行うため随時ひらかれる。近年では、B社日本法人が所有する工場を閉鎖し、その機能の一部を子会社が所有する山形にある工場に移管する経営の計画をめぐり、労使協議が開かれている。計画は、1999年に経営より発表された。これを受けて、労働組合は、団体交渉により、工場閉鎖の計画は労働組合の合意がない限りすすめないという協約書を経営に取り交わさせている。そして、「処遇条件や他部門への異動に関する協議内容は個人情報を伴うため、様々な条件の交渉は労使協議会にて進め、決定する」という方針を立て、経営と協議をおこなっている。協議の内容は、工場閉鎖に伴う要員の異動や異動後の処遇条件、業務移管先工場における移管業務の立ち上げ支援、異動を希望しない者の退職金の上積額や、再就職支援など多岐にわたる。この問題をめぐる労使協議は、2001年度、2002年度にも続けられている。

このほか、人事本部の本部長以下のメンバーと、労働組合の四役が、主として人事制度や教育訓練、時間外労働など、ひろく人事に関する具体的なテーマについて意見を交換するために、2ヶ月に1回の頻度で、労使懇談会がひらかれている。

2 賃金評価制度をめぐる労使協議

B社労組は、人事制度の改定をめぐり、以上のような労使協議・交渉の機関とはべつに、「人事制度検討委員会」という労使協議の機関を設置し、賃金評価制度の設計に実質的にかかわっている。

2001年から2002年にかけて段階的に実施された賃金評価制度の改革は、労働組合の

発案をもとにしている。労働組合は、自らの活動戦略を「提案型」と位置づけており、賃金・人事制度についても、労働組合側から積極的に発案していくことで、制度の改革の主導権をにぎることが意図された。そこで、労働組合の本部役員は、まず支部長会で、人事制度の改定をめぐり労使協議をすすめることを発案し承認をうけた。そのうえで、人事本部に対し、人事制度の改定のための労使協議機関をもうけることを提案し、1998年に「人事制度検討委員会」という呼称の人事制度改定のための協議機関をもうけている。「人事制度検討委員会」は、設置後、2002年6月30日現在で計48回開催され、賃金評価制度の改定をめぐり、実質的な協議がすすめられている。

(1) 制度改定への内在的な関心

日本法人の従来的人事・処遇制度は、職能資格制度を基礎とするものであり、1985年の導入後、大きな改定をおこなわずにきていた。しかし、「人事制度検討委員会」を設置する以前の1990年代半ばくらいから、労働組合の本部役員のなかでは、賃金評価制度の改革の必要性が認識されていた。

第1に、従来職能資格制度は、非管理職について、職種横断的な資格基準にもとづき資格等級を定めるものである。ところが、日本法人は、人事や経理などのスタッフ、販売部門のMR、研究開発部門の研究者、製造部門の管理スタッフやライン従事者など、多様な職種をかかえている。そのため、これら多様な職種の人材を共通に格付けする資格基準は、いきおい抽象的であいまいなものにならざるをえなかった。その結果、考課結果は、標準的なものにかたよる傾向にあった。従来考課制度では、A～Eの5段階で評価する仕組みがとられていた。しかし、考課結果は、標準的なBやCにかたよりがちであった。

第2に、従来職能資格制度においては、各等級での2～3年の最短在級期間がさだめられていた。そのため、例えば大卒者の新卒者であれば、11ある等級のうち、採用後はまず3級という資格等級に各付けられる。そのあと、最も早く昇格した場合でも、5年目で係長相当の5級、7年目で課長相当の7級、9年目で部長相当の9級へ昇格する仕組みとなっていた。こうした最短在級年数に関する規定の存在は、日本法人における処遇の年功的な性格を一層強めるものであった。

こうした状況に関して、労働組合の本部役員は、とりわけMR職について、新卒の優秀な人材を採用したり、優秀な人材の離職をふせいだりするうえで、以上のような処遇の年功的な性格を弱める必要を認識していた。そして、より個人の業績に応じた処遇を行うことが必要と考えた。

その背景としては、日本法人は、日本国内で営業活動を行う企業としては、中堅に位置する規模である。そのため、B社日本法人の採用力は、より規模の大きな製薬会社と比べて低い。また、一般に、外資系の製薬会社は、日本の製薬会社と比べ採用力が低い

傾向にある。そうした状況のなかで、採用力を高めるためには、優秀な人材に対し、個人の業績に応じて入社後の早い段階から高い処遇を与えることが可能な制度を導入することが必要と考えられた。とくに製薬業界では、外資系であるかどうかを問わず、すでにそうした方向への制度改革を行う企業があらわれていた。そして、「コンピタンス」のアイデアを取り入れた考課制度や、役割や職責に応じた資格制度、それとリンクした賃金制度の導入を行う企業がみられるようになっていた。そうした状況のなか、従来の制度を改定しないと、B社日本法人は、優秀な人材の確保が困難になりうると考えられていた。

このように、労働組合の本部役員は、職能資格制度のもとでの年功的な処遇の仕組みを改定し、個々人の業績や行動能力に応じた処遇の比重を高めることが、優秀な人材の定着や採用力の強化をはかるうえで必要と考えた。そして、かれらは、人事本部との日常的な労使コミュニケーションをつうじ、このような認識が労使共通のものであることを把握していた。そこで、労働組合としては、人事本部が本格的に賃金評価制度の改革にのりだすまえに、賃金評価制度の改革を経営側に提案して制度改革の主導権をにぎり、制度設計に組合の意見を十分に反映させて、組合員の納得できるような公正な制度の実現をはかろうとした。

労使での人事制度の設計に際し、労働組合は、組合員の間で考課結果に応じた処遇格差が広がることについて、肯定的な方針をとっている。そして、「人事制度検討委員会」その他の労使協議の場で、考課結果に応じて処遇格差を広げるよう制度設計を行うことを積極的に支持している。本部役員の方針によると、個人が業績をあげればそれが報われる制度をつくることは、組合員に仕事や行動能力向上へのインセンティブを与える。そして、そのことは、会社の業績を支え、最終的に組合員の生活をまもることにつながるとされた¹¹。

ただし、組合員の間で個人業績に応じた処遇上の格差をつけることが、かれらの仕事や行動能力向上へのインセンティブに結びつくためには、考課の基準や仕組みが、組合員にとり納得のいく公正なものでなくてはならない。そこで、労働組合は、賃金評価制度の設計にかかわるに際して、とりわけ、公正な考課の基準や仕組みをつくることを重視している。

「人事制度検討委員会」での労使による検討の結果、第1に、従来の職能資格制度と、それに対応した行動能力考課の制度にかえて、あらたな資格制度と、「コンピタンス」

¹¹ なお、こうした考え方は、必ずしも、組合員に共有されたものではなかった。そこで、本部役員は、支部長会や支部訪問の機会を利用して、以上のような考え方を支部の委員に説明し、組合員への浸透をはかっている。

のアイデアを基礎とする行動能力考課の制度が導入された。改定後の人事制度のもとでは、資格制度において、等級ごとの最短在留年数の規定が廃止された。行動能力考課制度に関しては、すでにみたように、10の職種ごとに、従来と比べより具体的で明確な行動能力考課の基準がもうけられた。また、考課対象とされる「コンピタンス」は、実際に行動としてあらわれている顕在的な能力と規定された。そのため、必ずしも仕事でつかわれないう潜在的な能力を含む「職務遂行能力」を評価する従来の制度と比べ、各人の業績を評価するという側面が強いものとなった。これらの人事制度の改定により、日本法人の労使は、従来の年功的な処遇のあり方を修正し、各人の業績におうじた処遇の比重を高めようとしている。

第2に、考課の仕組みに関して、人事本部は、当初、本社の制度にあわせ、二次考課者をおかない制度を計画していた。これに対し、労働組合は、考課者による考課結果のかたよりをふせぐため、二次考課者をおくことを主張した。そして、最終的に、考課者の上司が考課者による考課結果に承認を与えるという制度を取り入れられている。この点についてはあとでより詳しく述べることにする。

第3に、「MAG」の制度の基本的な制度内容のひとつである考課結果のフィードバックの仕組みについては、労働組合も積極的に支持し、実際に導入されている。

第4に、組合は、組合員ではない管理職の賃金評価制度の設計にも意見を反映させ、労使協議の結果、「部下が主体的に具体的なビジョン／ミッションを設定するように支援しているか」や「得られた成果に対して適正な評価をしているか」といった項目が管理職の行動能力考課項目に取り入れられている。

(2) 組合員に対する啓蒙活動

労働組合は、労使協議と平行して、1998年以降、年4回開かれる支部長会や、11月と2月を中心におこなわれる支部訪問活動の機会を利用して、支部委員を対象に賃金評価制度にかんする啓蒙活動や情報提供、意見交換をおこなっている。

本部役員が導入を考えている「コンピタンス」のアイデアを取り入れた考課制度や、役割や応じた資格制度は、1998年に「人事制度検討委員会」がもうけられた当初は、支部の委員や一般の組合員にとり、必ずしもよく知られたものではなかった。そのため、そうした制度の導入について支部の委員に意見をもとめたとしても、建設的な議論ができるとは限らなかった。そこで、本部役員は、当初の支部訪問の際には、そうした制度の提案を行うことなく、そのような制度を導入している他社事例を紹介するなどして、支部の委員に制度に対する理解を促したり、それにより現在の制度の問題点を理解させたりすることに重点を置いた。そのうえで、本部役員は、1999年の1月から、支部長会や支部訪問の機会を利用し、たたき台となる賃金・人事制度の案について支部委員に向けた説明を開始している。さらに、その案について支部の委員の意見をきき、それを

制度案に反映させて「人事制度検討委員会」に提出し、そこで再度、労使での検討を行うという作業をおこなっている。

(3) 本社との協議と交渉

「人事制度検討委員会」では、人事制度の改定に関する検討の一環として、個人業績に対する考課制度の改定について検討がおこなわれている。日本法人は、以前から、目標設定のための面接制度をともなう業績考課の制度を導入していた。そのため、本社よりも早くから、個人目標を上司との間で設定し、その達成度を考課した結果を処遇に反映させる制度が存在していた。そして、「人事制度検討委員会」では、考課結果を被考課者にフィードバックする仕組みや評価の透明性を確保する仕組みを取り入れる方向で、制度の改定の検討がなされた。

そうしたなか、1999年に、本社からB社グループで共有すべき「MAG」という業績考課制度の導入の方針がしめされた。「MAG」の制度は、すでに述べたように、「従業員と上司がお互いに合意する話し合いに基づいた制度である」ことを基本的な制度内容のひとつとしている。そうした基本的な制度内容は、日本法人が当初考えていた業績評価制度の改革の方向とも一致するものであった。

そこで、日本法人は、「MAG」の基本的な制度内容を取りこむかたちで、業績考課制度の改定をおこなっている。第1に、個人目標と、最終的にB社グループの目標にいたる組織の目標とのつながりが考え方のうえで明確にされた。第2に、「MAG評価シート」と呼ばれる業績目標の設定や考課、考課結果のフィードバックのために使われる考課票についても、本社と、様式の共有化がはかられている。第3に、考課の頻度も、「MAG」を導入する前は年2回おこなわれていたものを、非管理職についても年俸制をとる本社の制度に合わせて、フォーマルな制度上は年1回としている¹²。これらの点は、「MAG」の基本的な制度内容を日本法人の人事制度に反映させたものといえる。

しかし、これら以外の点で、日本法人が改定しようとする賃金評価制度の内容は、本社が現地法人に適用しようとする「MAG」の制度の内容と異なる側面をもっていた。すでに指摘したように、本社は、「MAG」の制度をB社グループの共通の制度とする方針を立てている。とはいえ、本社は、現地法人の「MAG」の制度に関して、本社の制度との細かな内容の相違については原則として認める姿勢をとっていた。しかし、日本法人があらたに導入しようとしていた賃金評価制度の内容は、本社が考える「MAG」の制度とは基本的に異なる点をもっていた。そのために、日本法人の制度の設計をめぐり、本社と日本法人の間で実質的な協議がおこなわれている。

¹² ただし、日本法人は、半年たった時点で上司と部下とが目標について話し合う中間面接の制度をもうけ、必要に応じて年度の目標を修正させることで、状況の変化に合わせた柔軟な目標設定をはかっている。

第1に、本社においては、業績考課のために二次考課者をおかず、考課権のある直属の上司と被考課者の間で合意にいたった考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される。日本法人においても、二次考課者をおいていない。しかし、すでに指摘したように、考課者の上司が考課結果の妥当性を判断し、必要に応じて再度の考課を考課者におこなわせる仕組みがもうけられている。こうした仕組みは、本社にはない日本法人独自の制度である。

この点に関して、日本法人は、当初、考課者の上司が二次考課を行う制度の導入を計画していた。というのも、考課者の評価基準は、考課者により厳しかったり甘かったりといったバラつきがある。日本法人は、以前から業績考課をおこなっており、そうした問題点の存在を十分に把握していた。そのため、従来から、考課者の上司が二次考課を行う仕組みを導入していた。それゆえ、「MAG」制度というかたちで、業績考課の制度を改定するにあたって、二次考課の仕組みを存続させようとしたのである。

しかし、本社は、目標面接を直接おこなわない考課者の上司では公正な考課をおこなえないという考えから、二次考課の制度の導入を認めなかった。本社の考えによれば、被考課者と面接をおこなわない二次考課者に考課をさせることは、「従業員と上司がお互いに合意する話し合いに基づいた制度」という制度の基本的な考え方に矛盾するものであった。そこで、日本法人は、二次考課者をおくかわりに、考課者の上司に考課の承認を与える制度をもうけ、一次考課者の評価に偏りがある場合には、考課者の上司の指示により、再度、考課者が考課をしない仕組みとした。それにより、考課者による評価のバラつきの問題を軽減しようとしている。

第2に、日本法人では、B社グループの方針にあわせて、考課制度を「MAG」と呼称している。しかし、日本法人の「MAG」の制度は、上で説明したように、「コンピタシー」というアイデアを利用した行動能力考課制度を重要な構成要素としている。こうした行動能力考課制度は、日本法人が独自に設計し導入したものである。また、これと関連して、①非管理職の昇格の基準に業績考課の結果を利用せず、行動能力考課の結果のみを利用することや、②管理職の昇格の基準に、業績考課の結果だけでなく行動能力考課の結果も反映させること、③非管理職の賞与や昇給に、業績考課の結果とともに行動能力考課の結果も反映させることは、本社にない日本法人の制度となっている。

この点に関して、本社は、とくに非管理職の昇給や賞与に行動能力考課の結果を反映させることについて、当初、許可をあたえようとしなかった。本社は、「MAG」の制度に関して、あくまで業績考課の結果のみを処遇に反映させることを考えていた。

これに対し、日本法人は、従来から職能資格制度のもと行動能力考課の結果を反映させる昇給がおこなわれており、昇給や賞与に業績考課の結果のみを反映させることは、従来の慣行をあまりに大きくかえるものと考えた。また、日本法人では、同業他社と比べ採用力が必ずしも高くないこともあり、主要職種であるMRをふくめ、基本的に新卒

者を採用して社内で育成する方針をとっている。そのため、とくに非管理職については、社員に技能形成へのインセンティブを与えるうえで、行動能力考課を処遇に反映させる仕組みがぜひ必要と考えられた。

そして、日本法人が、本社の当初の方針をかえさせ、行動能力考課の結果を処遇に反映させる仕組みを導入するためには、その必要性を本社に対し納得的に説明する必要がある。また、その過程で、日本が独自に導入しようとしている「コンピタンス」にもとづく行動能力考課制度の具体的な内容を本社に説明して理解させる必要がある。

ところで、労働組合にとっては、直接の交渉や協議の相手はあくまで日本法人の経営である。しかし、すでにみたように、日本法人の経営に関する権限は、一定の範囲で本社の判断や経営方針による制約をうけている。日本法人内で合意にいたった事項については、日本法人が、日本の労使の意見を代表するかたちで本社に対し報告し、本社の許可を受ける必要がある。そうした局面では、日本法人の経営が、労働組合および組合員の意見や利害を本社に対して代弁する役割をはたすかたちとなる。

しかし、日本法人のトップ・マネジメントにとり、日本法人の労使で合意にいたった事項について、本社の意向をかえた形で本社に対し主張することは必ずしも容易でない。というのも、日本法人のトップ・マネジメント層は、日本法人の経営に直接の責任をおう。また、日本法人は、日本の製品市場や労働市場、社内の人材の状況などについて、本社より詳細で確実な知識をもつ。そうした事実は、本社に対する日本法人の発言力を支えている。とはいえ、フォーマルな指揮命令関係において、日本法人の経営は、本社のトップ・マネジメントから経営に関して指示を受ける立場にある。また、本社は、日本法人のトップ・マネジメントの人事権をフォーマルにもまた実質的にも握っているためである。

そこで、労働組合は、2001年8月、労使合意のもと、日本法人の人事本部のメンバーに同行するかたちで本社におもむき、人事本部とともに、日本法人が導入しようとしている行動能力考課制度について説明をおこなっている。その際、労働組合は、本社の経営者に対し、「コンピタンス」のアイデアにもとづく行動能力考課制度の導入と、その考課結果の処遇への反映は、日本法人の労働者が望んでいるものであることを主張している。

このような労使による本社訪問の結果、本社は、行動能力考課制度を導入することについて基本的な同意をあたえた。とりわけ労働組合が、日本法人の労働者の意見を直接代表する立場から、日本法人において行動能力考課の結果を処遇に反映させる仕組みが必要であることを主張したことは、本社に対し、日本法人における行動能力考課制度の導入を認めさせるうえで重要な役割を果たしたとされる。その後、2001年11月には、本社の人事部門が定期的に日本法人を訪問する機会を利用して、行動能力考課制度の内容についてより詳しい説明をおこない、最終的に制度導入について本社の承認をえてい

る。また、本社とは、非管理職について、行動能力考課の結果を昇給や賞与にどのように反映のさせ方についても協議された。そして、最終的に、行動能力考課の結果と業績考課の結果を 5 : 5 の比重で非管理職の昇給や年度末の業績賞与に反映させるということで本社の承認をえている。

以上のような過程をへたため、人事制度のうち、早い段階で本社の承認をえた管理職の資格制度と行動能力考課制度、賃金制度のみが 2001 年 7 月にまず導入された。非管理職の賃金評価制度については、とりわけ「コンピタンシー」のアイデアにもとづく行動能力考課の結果を非管理職の賃金に反映させる点について本社が当初認めない方針を示したため、これについて日本法人の労使間での検討がかさねられた。その結果、日本法人の労使としてそうした制度の導入を本社に認めさせる方針で合意し、2001 年 8 月には、人事本部長以下の人事本部メンバーと組合本部役員とで本社をおとずれ、本社の人事部門に対し、日本法人が導入しようとしている行動能力考課制度の内容やその合理性について説明をおこなった。これをうけて、労働組合は 2001 年 12 月 16 日に中央執行委員会として人事制度を正式に承認し、同年 12 月 25 日にひらかれた「人事制度検討委員会」で会社側に対し制度の承認の意思をつたえた。以上のような過程を経て、2002 年 1 月に、管理職および非管理職を対象とするあたらしい人事制度が完全に導入されるにいたっている。

以上では、B 社日本法人の賃金評価制度の改訂をめぐり、本社と日本法人および日本法人の労使の間でおこなわれた協議や交渉のプロセスを分析した。

B 社では、1990 年台後半以降、日本法人に内在する課題を解決するため、既存の賃金評価制度の改定を労使で検討していた。その過程で、ドイツにある本社から、業績考課制度を中心とする賃金評価制度の導入が求められた。しかし、本社が導入をもとめた賃金評価制度は、①行動能力考課の結果を毎年の昇給に反映させない点、②二次考課者をおかず、考課権をもつ上司と部下の間で合意した考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される点など、日本法人の労使が導入を検討してきた賃金評価制度の内容とは、異質な側面をもっていた。

そのため、日本法人は、そうした制度の導入をめぐり労使協議を行うとともに、労使で本社を訪問し、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。その結果、第 1 に、「コンピタンシー」に基づく行動能力考課制度が導入されるとともに、その考課結果を昇給や賞与に反映させる仕組みがもうけられた。日本法人の労使は、それにより行動能力に対する処遇をおこない、社員への技能向上へのインセンティブの確保をはかろうとしている。第 2 に、二次考課者をおくかわりに、考課者の上司に考課の承認を与える制度をもうけ、一次考課者の評価に偏りがある場合には、考課者の上司の指示により、再度、考課者が考課をしないおす制度がもうけられた。そこには、特に、社員の行動能力や業績に対する公正な評価と処遇

を実現しようとする労働組合の意図が反映されている。

第6節 むすび

本章では、外資系製薬業B社を事例に、日本法人の賃金評価制度の改訂をめぐり、本社と日本法人および日本法人の労使の間でおこなわれた協議や交渉のプロセスに焦点をあてつつ、外資系企業における労使関係の実態の分析をこころみた。本章での事実発見をまとめると以下のようなになる。

1. 日本法人は、外資系グループの子会社として、本社による管理のもとにある。すなわち、(1) 本社は、日本法人の役員や上層マネージャーの人事権をにぎっている。また、(2) 日本法人の研究開発の役割は、グローバルな研究体制のなかに位置づけられている。さらに、(3) 本社は、日本法人の経営計画の策定にかかわり、日本法人の人件費や要員数の決定についてもふかく関与している。本社は、近年、B社グループの現地法人の経営に対する関与をさらに強めつつあり、その一環として、日本法人に対しグループ共通の賃金評価制度の導入をもとめている。

2. 日本法人の現在の賃金評価制度は、「職責」・「役割」にもとづく資格制度、「コンピタンシー」のアイデアをとり入れた行動能力考課制度、上司と部下の面接を通じて個人の目標を設定しその達成度を考課する業績考課制度を構成要素としている。そして、管理職については、行動能力考課と業績考課の結果が昇格および昇給、賞与に反映される。非管理職については、行動能力考課が昇格に、行動能力考課および業績考課の結果が昇給や賞与に反映される仕組みとなっている。

3. このような賃金評価制度の導入をめぐっては、本社と日本法人および日本法人の労使の間で協議や交渉がおこなわれている。そのプロセスと論点を要約すると、以下のようなになる。(1) B社日本法人では、1990年台後半以降、日本法人に内在する課題を解決するため、既存の賃金評価制度の改定を労使で検討していた。その過程で、本社から、業績考課制度を中心とする賃金評価制度の導入が求められた。(2) しかし、本社が導入をもとめた賃金評価制度は、①行動能力考課の結果を毎年の昇給に反映させない点、②二次考課者をおかず、考課権をもつ上司と部下の間で合意した考課結果がそのままフォーマルな考課結果として処遇に反映される点など、日本法人の労使が導入を検討してきた賃金評価制度の内容とは、異質な側面をもっていた。(3) そのため、日本法人は、そうした制度の導入をめぐり労使協議を行うとともに、労使で本社を訪問し、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。(4) その結果、①「コンピタンシー」に基づく行動能力考課制度が導入されるとともに、その考課結果を昇給や賞与に反映させる仕組みがもうけられた。日本法人の労

使は、それにより行動能力に対する処遇をおこない、社員への技能向上へのインセンティブを確保はかろうとしている。②二次考課者をおくかわりに、考課者の上司に考課の承認を与える制度をもうけ、一次考課者の評価に偏りがある場合には、考課者の上司の指示により、再度、考課者が考課をしない制度がもうけられた。そこには、とくに、社員の行動能力や業績に対する公正な評価と処遇を実現しようとする労働組合の意図が反映されている。