

第4章

外資系グループ子会社としての日本法人における雇用慣行

イギリス系製薬メーカーC社の事例¹

第1節 はじめに

C社日本法人は、イギリスに本社をおくC社グループの日本法人である。C社日本法人は、ともにイギリスに本社をおく製薬会社A社グループとB社グループが合併しC社グループとなったのを受けて、2001年4月に、それぞれの日本法人が合併して設立されている。資本金約20億円。C社グループと日本の大手化学工業が、それぞれ株式の85%と15%を所有する。現在、日本を市場として、抗ウイルス剤や呼吸器系用剤、抗潰瘍剤などを中心とする医薬品の販売をおこなっている。そのために、国内に、約50の支店および営業所をもつ。2002年度の売上高は約1450億円であった。また、C社日本法人は研究開発の機能を持ち、国内にある研究所では、C社グループ全体に貢献するような基礎研究や、日本市場向けの医薬品開発のための研究がおこなわれている。このほか、日本市場向けの医薬品製造のため、国内に工場をもつ。

2002年7月現在の従業員数は、約3,000名。部門別の要員構成を示すと、営業部門に2,000名強、家庭用一般薬部門に約100名、開発部門に約500名、研究部門に約100名、生産部門に約200名となっている。C社日本法人は、要員構成において、営業部門の比重が大きいといえる。なお、営業部門のうち、MRの要員は約1,350名である。

C社日本法人は、C社グループの子会社として、トップ・マネージメントの人事や経営計画の設定に関して、親会社にあたるC社グループの管理のもとにある。とはいえ、具体的な目標の設定や予算の策定、人事制度の設計や運用に関しては、日本法人に、一定の裁量があたえられてもいる。そして、C社日本法人を組織化する労働組合は、そうした裁量の範囲で、組合員の利害を代弁すべく経営と協議交渉をおこなっている。このような状況は、他の外資系企業の日本法人にも共通するものとかんがえられる。この章では、C社日本法人の労使関係について事例研究をおこなうことで、外資系企業の子会社としての日本法人における労使関係の実態をあきらかにしてみたい。

そのために、以下では、とくに、①コーポレート・ガバナンス、とくにトップ・マネージメントの人事と、C社日本法人の業績目標の設定、②主要職種であるMR職の採用管理、③

¹本章の記述は2001年12月から2002年7月までにかけて、C社日本法人の会社人事部門および労働組合に対し実施した4回のヒアリング調査の結果に主に基づくものである。また、2004年12月に会社人事部門ならびに労働組合の関係者に本章の草稿をお読み頂き、ヒアリング調査時からあとの経営体制ならびに人事労務管理の変化についてご指摘いただいたうえで、本章の記述に反映した。

人事制度、とくに資格制度および賃金制度、④労使関係、とくに賃金水準や人事制度、雇用保障に関する労使間の協議や交渉、といった項目に焦点をあてて事例の分析をすすめることにする。

第2節 コーポレート・ガバナンス

C社日本法人は、C社グループの子会社として、親会社にあたるC社グループから、トップ・マネージメントの人事や業績目標の設定をつうじ一定の管理をうけている。以下では、まずこの点を実態に即してあきらかにするため、①C社日本法人のトップ・マネージメントの人事権と、②C社日本法人の業績目標の策定に関する裁量の範囲について、みることにする。なお、①に関しては、あわせてトップ・マネージメントのキャリアの実態についてもあきらかにすることとしたい。

1 トップ・マネージメント層の人事

(1) トップ・マネージメントの人事権

C社日本法人のトップ・マネージメント層の人事に関しては、C社グループ内の上位組織が一定の関与をおこなっている。C社グループは、全世界の現地法人を「ヨーロッパ」、「アメリカ」、「日本」、「インターナショナル」の4つのエリアにわけている。C社日本法人の社長は、日本エリアのトップをかねており、C社グループによって任命される。また、C社の日本法人の本部長については、C社日本法人の人事部門が本部長の候補者に対して面接を行い、日本法人の社長が任命する。

このように、C社グループは、日本法人の社長の任命には関与するものの、その他の役員の人選については実質的に日本法人にゆだねている。また、部長より下位のポジションについては、日本法人各部門の本部長が実質的な任命の権限をもっている²。

(2) トップ・マネージメント層のキャリア

第4-2-1表は、C社日本法人のトップ・マネージメント層のキャリアをあきらかにするため、常勤役員（監査役を除く）について、それぞれの国籍とこれまでの経歴の概略をしめたものである。役員層としてはこのほかに、非常勤の外国籍の会長と、非常勤の日本国

²人選や評価については、実質的に人選をおこなうポジションのさらにひとつ上位のポジションないし組織が最終的な権限をもつ仕組みとなっている。したがって、本部長については、社長がまず人選や査定をおこない、さらにその人選や査定には、社長のひとつ上位の機関であるC社グループの日本リージョン担当の人事部門もかわる。同様にして、部長の人選や査定については、本部長がおこなった後に、そのひとつ上位のポジションにあたる社長がそれを承認してフォーマルに確定される。そのため、原則として、C社グループが部長の人選や査定にかかわることはない。

籍の取締役2名、監査役3名（1名が外国籍、2名が日本国籍）がいる。

トップ・マネジメント層のキャリアの特徴としては、第1に、役員層に外国籍の人材が配置されていることがあげられる。表に示した常勤役員のうち、代表取締役社長はC社グループが任命した外国籍の人材である。また、取締役のうちの1名も外国籍の人材である。これら外国籍の役員の人事は、C社グループが主導権をもっておこなう。こうした国際的な人材の活用を、C社グループは現地法人のトップ・マネジメントのポジションをうめたり、また現地法人のトップを経験させることによってC社グループの経営層を育成したりする目的で実施している。

第4-2-1表 トップ・マネジメント層（常勤役員）のキャリア

	ポジション	国籍	キャリア
A	代表取締役社長	外国籍	C社グループが任命。他の外資系製薬会社の出身。
B	専務	日本	中途採用ののち役員に昇進
C	取締役	日本	日本国籍の親会社から役員として派遣（常勤）
D	取締役	日本	「生え抜き」で役員に昇進（工場長）
E	取締役	日本	中途採用（金融業から財務へ）ののち役員に昇進
F	取締役	日本	中途採用（異業種から）ののち役員に昇進
G	取締役	日本	中途採用（外資系製薬業から）ののち役員に昇進
H	取締役	外国籍	C社グループから派遣

資料出所：C社人事本部長への聞き取り調査によりえた情報をもとに作成

第2に、日本国籍の人材については、ほとんどが、本部長や部長などの管理的ポジションに中途採用されたのちに役員に昇進している。表に示したように、常勤役員のうち、一般社員として採用されて社内でのキャリアをあゆみ、役員層へと昇進してきたいわば「はえぬき」の者は1名のみである。そして、日本国籍の常勤役員のうち、C社日本法人の資本を15%所有する日本の大手化学企業から1名が派遣されているのをのぞくと、他の4名は、部長などとして中途採用されたのち役員に昇進している³。

³ 外資系企業では、転職をつうじて経営者や上級の管理職としてのキャリアを企業横断的にあゆむ機会が開かれている。そうした人材の紹介を斡旋し、転職を仲介する業者も複数存在する。C社日本法人についても、人事本部に対して、日常的にそうした業者の営業活動がおこなわれている。また、業者が、トップ・マネジメント層に対し個別に接触をおこない転職をすすめることもある。C社日本法人のトップ・マネジメントにとり、他社へ転職することでキャリア形成をおこなうことは選択肢のひとつとなりうる。

このように、C社日本法人におけるトップ・マネジメント層のキャリアの特徴としては、①代表取締役社長をはじめとする役員に、C社グループが人選した外国籍の役員が配置されていること、②日本国籍の役員については、ほとんどが、本部長や部長などの管理的ポジションに中途採用された者が昇進により配置されていることなどの特徴をもつ。

2 本社による日本法人の業績管理

C社日本法人の業績目標や予算計画は、C社グループと日本法人のあいだで決められる。C社グループが管理する主要な業績指標としては、①売上高（販売にかかわるリベートを差し引いたもの）と、②それから経費を差し引いた営業利益、③さらに税を引いた税引き後営業利益の3つがある。これらについて、日本法人は、C社グループとの話し合いにもとづき各年度の目標を決める。その目標を達成することが、日本法人の主要な経営課題となる。

こうした様々な目標のなかでも、営業利益に関する目標を達成することがC社日本法人にとって最大の課題とされている。というのも、日本法人は、医薬品の原末をC社グループから仕入れて、製品に加工し、それを日本市場で販売する。そのため、日本法人の営業利益があがればC社グループの利益がその分拡大する。したがって、C社グループ全体の利益という観点からは、日本法人の経営指標のうち、経費や税を引いたあとの利益がとりわけ重要な指標となる。

もちろん、以上の3つの指標以外にも、より具体的な項目について、各年度の日本法人の経営計画が立てられる。売上高にかんする目標についても、製品ごとに売上目標額が計画される。経費に関しては、C社グループから、例えば「経費の伸びを売上高の伸び以下にせよ」というかたちでシンプルなガイドラインが示される。そうしたガイドラインを前提として、日本法人内で、営業経費や人件費に関する計画が立てられる⁴。それをもとに、日本法人とC社グループの担当部門とのあいだで話し合いや調整がおこなわれ、最終的にC社グループの承認をうけるかたちとなる。経費のうち半分程度をしめる人件費に関しては、C社グループに対して、日本法人の人件費総額と総要員数のほか部門ごとの人件費や要員数などの計画が報告されたのち、C社グループとの協議を経て承認される。

以上のように、C社グループは日本法人の経営計画の策定にかかわり、日本法人の業績を管理している。C社グループからは、日本法人に対して、売上高や営業利益に関する年度ごとの業績目標があたえられる。とくに営業利益に関する目標を達成することは、日本法人にかされた最大の課題とされる。経費に関しては、C社グループから「経費の伸びを売上高の伸び以下にせよ」といったかたちでシンプルなガイドラインが示される。そして、その範囲内の諸経費の予算の決定については、日本法人に裁量があたえられている。人件費に関し

⁴ 人件費は、経費予算の約半分をしめている。

ては、C社グループに対し、人件費総額や総要員数のほか、部門ごとの人件費や要員数などの計画が報告される。しかし、上記のような経費に関するガイドラインがまもられるかぎり、これらの計画の策定は、実質的には、日本法人の裁量に任されている。

C社日本法人の経営と人事労務管理の基本的な枠組みに関して、ここまでの事実発見を要約すると、第1に、トップ・マネージメント層のキャリアに関して、①C社グループは、C社日本法人の社長の任命を通じて、C社日本法人のトップ・マネージメントの人事に関与している。②その結果、代表取締役社長および次期社長候補となりうる役員に、C社グループが人選した外国籍の役員が配置されている。日本国籍の役員については、ほとんどが部長などの管理的ポジションに中途採用された者が昇進により配置されている。

第2に、C社グループは日本法人の経営計画の策定にかかわり、日本法人の業績を管理している。C社グループからは、日本法人に対して、売上高や営業利益に関する年度ごとの業績目標があたえられる。とくに営業利益に関する目標を達成することは、日本法人にかされた最大の課題とされる。経費に関しては「経費の伸びを売上高の伸び以下にせよ」といったシンプルなガイドラインが示される。そして、こうした経費に関するガイドラインがまもられるかぎり、日本法人の人件費や要員数に関する計画の実質的な策定は、日本法人の裁量にまかされている。

第3節 MRの採用管理

C社日本法人の中心的な職種であるMRについてみると、現在、日本法人は、中途採用を主体とした採用をおこなっている。というのも、日本法人は、現在、新薬を日本市場へ積極的に投入している。一般に、製薬業において売上をあげるためには、MRが医者など医療関係者のもとへ訪問し製品について説明する機会を増やすことが有効な手段となる。とくに、新しい薬品の投入により売上を拡大しようとする際には、新薬の医療関係者への認知度を高めるため、MRによる訪問活動の重要性は高まる。そこで、C社日本法人は、新薬の投入による売上を伸ばすため、1,350名を目標として、MRの増員をはかっている。その際、日本法人は、採用後すぐに医療関係者への情報提供の活動に従事できるMRの人材を中途採用で採用している。その結果、2001年度は、新卒採用のMRが約40名弱であるのに対して、中途採用のMRは約80名であった。2002年度も、新卒者の3倍程度のMRを中途採用者として採用している。採用の対象としては、ある程度経験があり、しかも人件費が相対的に低い30歳前後の年齢層が主となっている。

一般に、MRは、他の職種と比べて企業間の移動が多い。その背景としては、第1に、MR職には業界資格があるため、中途採用の際に技能評価がしやすいこと、第2に、MRの需要は新製品の有無に依存している。そのため新製品がない企業は、MRを削減したり、MRの賞与を減らしたりしている。また、MRとしての役割が最も発揮できる、新製品を売り込む

仕事ができないのでは、MR 自身も仕事にやりがいをもちづらい。そのため、新製品が減っている企業から新製品が増えている企業へと、MR の移動がおこなわれる傾向にあること、第 3 に、外資系の製薬会社を中心に、MR の中途採用が広くおこなわれていることなどがあげられる。およそ以上のような理由から、MR 職種において企業間の移動は一般的である。C 社の MR についても、同業他社への転職が一般的におこなわれている。そのため、転職にした MR の後任をうめるためにも、ある程度の経験をつんだ MR を中途採用により採用することが必要となっている。

C 社日本法人が、MR を中途で採用する際には、まず、経験や能力をもとに該当する資格等級を決める。そのうえで、同じ資格等級の社員比較し、同じような経験や能力の水準の社員にあわせて基本給の額をきめている。経験や能力の水準を反映する指標として、前職での給与水準も参考にされる。MR としての技能は、ある程度、経験年数との相関があるため、結果として採用時の年齢と基本給の額とは相関している。とはいえ、採用に際しては、あくまで経験や能力を基準に資格等級や基本給の額をきめている。そのため、同じ年齢で採用した者でも、採用時の基本給の水準にはバラつきがある。

以上のように、C 社日本法人では、新薬の医療関係者への認知度を高め、売上高をあげるうえで、ある程度の経験をつんだ MR の中途採用をふやしている。その結果、現在の採用数では、MR の新規採用者のうち、新卒採用者よりも中途採用者の比重が高くなっている。

とはいえ、C 社日本法人は、新卒者の採用も中途採用と平行しておこなっている⁵。その理由としては、新卒の就職市場が買い手市場となっていることや、C 社日本法人の認知度が高まってきていること、外資系企業への就職への抵抗感が弱まってきていることなどから、質の高い人材を新卒者として採用することが可能となってきたことがあげられる。C 社日本法人は、中長期的に MR の質を高めて営業力を強めるうえで、ある程度の規模で新卒採用をつづけることを採用活動の方針としている。

まとめると、C 社日本法人では、新薬の医療関係者への認知度を高め、売上高をあげるうえで、中途採用者を主体とした採用をおこなっている。ただし、中長期的に MR の質を高めて営業力を強化するうえで、それと平行して、新卒採用をある程度の規模で続ける方針をとっている。

⁵ MR の新卒採用者は、人事本部のプログラムにもとづき、2 週間の新人研修を経験したのち、営業部門の能力開発部が実施する合宿研修と、先輩 MR への同行研修を 6 ヶ月にわたって受ける。その後、正式に部門に配属される仕組みとなっている。

第4節 人事制度の概要

C社日本法人の人事制度は、C社グループから示された人事制度の枠組みを基本として、それを必要に応じて修正するかたちで設計されている。以下で説明するような、資格制度やそれに対応した賃金制度の基本的な枠組みは、C社グループ共通のものである。しかし、資格等級にあたる「ジョブ・グレード」の具体的な資格基準や、資格等級の賃金への具体的な反映のさせ方は、日本法人の設計によるところが大きい⁶。人事制度の概要はC社グループに報告している。とはいえ、人事制度の詳細な設計や運用については、日本法人の裁量に大きくまかされている。以下では、C社日本法人の人事制度のうち、とくに資格制度と賃金制度についてみていくことにしたい。

1 資格制度

C社日本法人は、管理職および非管理職に対し、「ジョブ・グレード」と呼称される資格制度を適用している。

管理職のジョブ・グレードは、「各人の職務のジョブサイズに基づき決定される」とされる。ここでいう「ジョブサイズ」とは、職務の経営にとっての重要性をさすとされる。第4-4-1表に示したように、管理職のジョブ・グレードは、「Director」と「Managerial Post」とに大きく分けられる。さらに、「Managerial Post」は、「Management」と「Supervisory Staff」とにわけられている。こうした分類は「ジョブ・カテゴリー」と呼称されている。ジョブ・グレードとしては、「Managerial Post」に、上位から順にMP1～MP5までの5段階がある。そして、さらに、MP1～MP3までが「Management」、MP4とMP5が「Supervisory Staff」に分類される。

⁶ このほか、日本法人の賃金制度の本社との大きな違いとしては、賞与の制度があげられる。C社日本法人では、日本企業の慣行にあわせて、夏季と冬季に基本給の数か月分の賞与を支払っている。しかし、C社グループではそのような制度はない。

第4-4-1表 管理職の資格等級制度

ジョブ・カテゴリー		ジョブ・グレード	職務例
Director			本部長
Managerial Post	Management	MP1	支店長（大規模な支店）
		MP2	部長（大規模な部）、支店長
		MP3	部長、営業所長（大規模な営業所）
	Supervisory Staff	MP4	営業所長、課長／出張所長（大規模な課／出張所）
		MP5	課長、出張所長

資料出所：C社日本法人の人事本部よりえた文書資料をもとに作成

こうしたジョブ・グレードはポジションと対応している。「Director」が本部長、MP1が大規模な支店の支店長、MP2が支店長や大規模な部の部長、MP3が部長や大規模な営業所の営業所長、MP4が営業所長や大規模な課の課長、大規模な出張所の出張所長、MP5が課長や出張所長に相当するとされる。なお、支店、営業所、出張所は、営業部門の組織の単位であり、支店長は部、出張所は課におよそ相当する。営業所はその中間に位置づけられている。

非管理職のジョブ・グレードは、「スキル、能力及び過去数年間の評価結果に基づき決定される」とされる。第4-4-2表に示したように、非管理職は、すべて「General Staff」というジョブ・カテゴリーに分類される。この「General Staff」は、「Adm. Et Exe., MR」と「Operative」に分けられる。ジョブ・グレードとしては、「General Staff」に、上位から順にGS1～GS4までの4段階がある。そして、GS1～GS3までが「Adm. Et Exe., MR」、GS4が「Operative」に分類される。各ジョブ・グレードの職務の例としては、GS1では「チーム・リーダー／係長」、GS2では「専門判断裁量職」、GS3では「専門判断裁量職に準じる職務」、GS4では「オペレーター／アシスト」があげられる。

第4-4-2表 非管理職の資格等級制度

ジョブ・カテゴリー		ジョブ・グレード	職務例
General Staff	Adm. Et	GS1	チーム・リーダー／係長
	Exe., MR	GS2	専門判断裁量職
		GS3	専門判断裁量職に準じる職務
	Operative	GS4	オペレーター／アシスタント

資料出所：C社日本法人の人事本部よりえた文書資料をもとに作成

各ジョブ・グレードに対応する技能水準のおよその目安としては、GS2が上司や同僚による手助けなしに自らの職務をこなせるレベル、GS1はさらに同僚を手助けしたり、管理者である上司を補佐したりするレベル、GS3は上司や同僚の手助けをうけつつ自らの職務をこなすレベル、GS4は定型的な職務を指示どおりにおこなうレベルとされる。

2 賃金制度

C社日本法人の賃金は、基本給と諸手当⁷からなる月次給与と、賞与から構成される。以下では、賃金の主要な構成要素である基本給と賞与の制度について、説明することにした。

(1) 基本給の制度

基本給は、上で説明したジョブ・グレードに対応している。非管理職の例では、GS1～GS4までの各ジョブ・グレードにそれぞれ幅をもった基本給の額が対応づけられている。各グレードの基本給の平均額は、ミッド・ポイントと呼ばれ、民間の給与調査会社からえた市場賃金に関する情報を参考にしつつ決定される。そして、このミッド・ポイントから上下に一定の割合だけ離れた額を各ジョブ・グレードの上限額と下限額としている。この上限額と下限額の範囲はレンジと呼称される。例えば、GS2では、ミッド・ポイントから上下に20%ずつ離れた額の範囲が、基本給のレンジとなる。

昇給は、管理職については、個人業績に対する考課の結果を反映させている。非管理職の昇給は、個人業績に対する考課⁸の結果と、コンピテンシーと呼ばれる行動能力考課の結果を5対5の割合で反映させている。昇給は原則として年1回おこなわれるほか、年度中に仕事

⁷ 諸手当としては、超過勤務手当（非管理職対象）、通勤手当、単身赴任手当がある。

⁸ 個人業績の考課は、毎年1月におこなわれる。非管理職については、課長が第1次考課者、部長が第2次考課者となる。第2次考課は相対評価であり、部の平均が標準の評価に相当するC評価になるようにしている。C社日本法人では、目標管理制度がもうけられており、1月に上司との話し合いにもとづき、年間の個人目標が設定される。そして、その目標の達成度が個人業績として評価される。

内容が変わった場合にもおこなわれる。

(2) 賞与制度

賞与としては、固定賞与と業績賞与とがある。固定賞与は、基本給に連動した賞与であり、管理職に対しては夏と冬に各 1.5 か月分の計 3 か月分、非管理職に対しては夏と冬に各 2 か月分の計 4 か月分がそれぞれ毎年支払われる。業績賞与は、会社業績および個人業績に連動した部分である。例年、3 月末に支払われる。

業績賞与としては、営業利益が年度の目標を 100%達成した場合に、標準的な成績をあげた社員に対し、上級管理職の場合は基本給の 4 か月分、管理職および非管理職には基本給の 3 か月分が支払われる。すなわち、C社日本法人の営業利益が年度目標を 100%達成したとすると、管理職では、「期待通りの成果をあげた」という標準的な評価（C評価）を受けた者に対して基本給の 4 か月分の業績賞与が支払われる。管理職および非管理職では、「期待通りの成果をあげた」という標準的な評価（C評価）を受けた者に対して基本給の 3 か月分の業績賞与が支払われる仕組みとなっている。

第 4 - 4 - 3 表 賞与の支払月数の概要（営業利益の目標を 100%達成した場合）

	固定賞与		業績賞与の支払月数	
	夏季	冬季		
上級 管理職	1.5 ヶ月 分	1.5 ヶ月 分	最高	6.0 ヶ月分
			標準	4.0 ヶ月分
			最低	0 ヶ月分
管理職 および 非管理 職	2.0 ヶ月 分	2.0 ヶ月 分	最高	6.0 ヶ月分
			標準	3.0 ヶ月分
			最低	0 ヶ月分

資料出所：C社日本法人の人事本部よりえた文書資料をもとに作成

同じ営業利益の条件で、上級管理職では、「はるかに期待を上回る成果を上げた」という最も高い評価（A～Eまである評価のうちのA評価）では 8 か月分、「全く期待された評価を上げられなかった」という最低の評価（E評価）で 0 か月分が、業績賞与として支払われる。非管理職では、「はるかに期待を上回る成果を上げた」という最も高い評価（A～Eまである評価のうちのA評価）で 6 か月分、「全く期待された評価を上げられなかった」という最低の評価（E評価）で 0 か月分が、業績賞与として支払われる。したがって、営業利益が年度目標を 100%達成した場合の年間の賞与は、固定賞与部分もあわせると、管理職では最

高で 9 か月分、最低で 3 か月分、非管理職では最高で 10 か月分、最低で 4 か月分支払われる仕組みとなっている。

ただし、以上は、日本法人の営業利益が年度目標を 100%達成した場合の賞与額である。業績賞与の標準の支給月数は、営業利益に関する目標の達成度に応じて増減する。そして、目標の達成度が 1%異なるごとに、目標を 100%達成したときの支給月数に対して 2%増減する仕組みとなっている。例えば、目標の達成度が 99%であった場合には、業績賞与の支給月数は、100%達成した場合よりも 2%ポイント分へり、上級管理職層では $4.0 \text{ か月分} \times 0.98 = 3.92 \text{ か月分}$ 、管理職および非管理職では $3.0 \text{ か月分} \times 0.98 = 2.94 \text{ か月分}$ となる。また、例えば、会社業績の目標達成度が 105%であった場合には、業績目標を 100%達成した場合よりも 10%ポイント分ふえ、上級管理職層では $4.0 \text{ か月分} \times 1.10 = 4.40 \text{ か月分}$ 、管理職および非管理職では $3.0 \text{ か月分} \times 1.10 = 3.30 \text{ か月分}$ となる。ただし、上級管理職および管理職にかぎり、標準の支給月数の最大値は、6.0 か月分までという上限がある。

以上のように、C社日本法人は、管理職および非管理職に対して資格制度を適用している。基本給は、その資格等級にあたるジョブ・グレードに対応したものとなる。ただし、各ジョブ・グレードに対応する基本給の額は一定の幅をもつ。また、各ジョブ・グレードの基本給の平均額は職種ごとの市場相場を参考にして決められている。賞与としては、基本給に連動した固定部分と会社業績および個人成績に連動した業績賞与とがある。これらの制度は、C社グループの制度の枠組みを基本としつつ、日本法人の裁量により日本の人事慣行に合わせて設計されている。

第 5 節 労使関係

1 労働組合のプロフィール

C社労働組合は、2001年にC社日本法人がP社とS社の合併により成立するにともない結成された。P社には労働組合が組織化されていなかったため、S社の労働組合の組織を母体として結成されている。当初は、S社とS社労働組合とのあいだで結ばれていた労働協約が継承されていた。その後、2001年3月27日に、C社日本法人とC社労働組合とのあいだであらたな労働協約が締結されている。ユニオンショップ協定は結んでおらず、非管理職を対象に組織化がはかられている。2002年3月16日現在の集計によると、非管理職 2,160 名のうち組合員数は 1,428 名であり、組織率は 66.1%であった⁹。現在、組織率 100%を目標に、支部長を中心として各支部でのオルグ活動がおこなわれている。2002年7月現在のS社出身の組合員は約 450 名であることから、組合員の過半数は会社合併後にC社労働組合に組織

⁹ ちなみに、2002年1月28日現在の集計結果では、組合員数は 1,387 名で組織率は 64.2%であった。

化されている。

C社労働組合の経営に対する活動は多岐にわたり、賃金や労働時間などの労働条件に関する協議・交渉のほか、人事制度の設計や運用に関しても幅広く協議をおこなっている。以下では、そのなかでもとくにC社労働組合の主要な活動と考えられる、①昇給および一時金に関する労使協議・交渉、②考課制度の運用に関する労使協議、③雇用保障に関する労働組合の取り組みについて、それぞれの内容を紹介することとしたい。

2 賃金に関する労使交渉

(1) 所定内賃金の賃上げに関する交渉

C社労働組合は、毎年度、春闘の時期にあわせて、組合員の基本給の平均昇給額について経営と交渉している。第4-5-1表は2002年の昇給をめぐる労使交渉の経緯の概要を示したものである。

第4-5-1表 2002年度の昇給をめぐる労使交渉の概略

日程	行為主体	要求および回答の内容
2002.03.27	労働組合	組合員の基準内賃金を平均 11,000 円 (3.05%) 増額することを要求
2002.04.08	人事部門	組合員基準内賃金を平均 9,000 円 (2.50%) の増額とすると回答
2002.04.16	労働組合	組合員の基準内賃金を平均 11,000 円 (3.05%) 増額することを要求
2002.05.14	人事部門	組合員の基準内賃金 (37 才モデル) について 10,564 円 (2.60%) の増額をすると回答
2002.05.31	労使	組合員の基準内賃金について平均 9,500 円 (2.64%) 増額とすることで妥結

資料出所：C社日本法人労働組合機関紙をもとに作成

2002年度について労使交渉の経緯をみると、まず労働組合は、3月27日に「組合員について平均賃金を11,000円(3.05%)増額することを要求」(組合機関紙2002年3月27日版「2002年度春闘要求書」)している。これを受けて、経営側は、4月8日付で、人事部門本部長からの回答というかたちで「本年度の消費者物価の上昇はほとんどゼロまたはマイナスであるので、それをベースに検討した結果、組合員平均基準内賃金について9,000円(2.50%)の増額とする」(組合機関紙2002年4月8日版「回答書」)という回答をおこなった。

これに対して、労働組合は、4月16日に、再度、当初の要求と同じく、「組合員について平均賃金を11,000円(3.05%)増額することを要求」(組合機関紙2002年4月16日版「2002年度春闘再要求書」)している。経営側は、これに対し、5月9日付で、「組合員基準内賃金(37才モデル)について10,564円(2.60%)の増額とする」(組合機関紙2002年5月14日版「回答書」)という回答をおこなった。この10,564円という額は、「同業他社の組合員の平均年齢である37歳をモデルとした」(組合機関紙2002年5月14日版「会社側コメント」)額であるとされた。

これを受けて、労働組合は、「37歳モデルでの10,564円(2.60%)という増額は、組合員平均に換算すると9,500円(2.64%)になることを確認しています。前回の回答が組合員平均9,000円(2.50%)であったことから、賃上げの提示額は小幅ながら上昇したことになります」(組合機関紙2002年5月14日版)として、会社側の譲歩に一定の評価をあたえている。そのうえで、「①37歳モデルでの賃上げ回答が実際に現行制度上の各ジョブグレードにおいてどのように反映されるのか、②現行の評価制度およびその運用に改善の余地があるのであれば、組合員の現在の給与水準(ジョブグレードを含む)を見直す必要が無いか、に焦点を絞り」(組合機関紙2002年5月14日版)、執行部と人事部門とのあいだで協議を進めた。

その結果、最終的には、「組合員の基準内平均賃金について9,500円(2.64%)増額とする」(組合機関紙2002年5月31日版「2002年度春闘結果(要約)」)ということで労使の合意が成立している¹⁰。また、このほか組合側が要求した組合員各人のジョブ・グレードの見直しがおこなわれた結果、非管理職で247名の昇格者が生じた。そのため、それともなう平均賃金額の増額分を加えて考えると、所定内賃金は「組合員平均12,159円(3.38%)」(組合機関紙2002年5月31日版「2002年度春闘結果(要約)」)増額することとなった。

このようにC社労働組合は、組合員の基本給の平均昇給額をめぐり、経営と実質的な交渉をおこなっている。

(2) 業績賞与に関する協議・交渉

すでに述べたように、業績賞与の原資は、C社日本法人の年度の営業利益額に関する目標の達成度に応じて変動する。そして、非管理職の場合、営業利益の額に関する目標を100%達成した場合に、標準の個人業績の評価をえた者に対して基本給の3か月分の業績賞与が支払われることについて労使の合意が成立している。このような仕組みを前提として、労働組合は、業績賞与の標準支給月数をきめる基準となる営業利益額の水準について、年度の初めに労使協議をおこなっている。

C社日本法人のフォーマルな営業利益に関する目標は、売上高などに関する業績目標とともに、C社グループとC社日本法人とのあいだで12月までには決められる。この過程に、

¹⁰ これを受けて、人事部門からは、非管理職層に対して、ジョブ・グレードごとの標準昇給額が平均昇給額から算出して示される。

労働組合がかかわることはない。労働組合の経営への要求は、あくまでC社グループによりあたえられた日本法人の業績目標を前提としておこなわれる。すなわち、労働組合は、C社グループとC社日本法人とのあいだで取り決められた業績目標のうち、営業利益の額に関する目標の妥当性について、日本法人の経営側から説明を受けるにとどまる。

労働組合は、年度の業績が確定されたあとも、標準評価をえた組合員の業績賞与の額をめぐり、業績賞与の標準原資に関する労使交渉をおこなうことがある。その際、労働組合側は、年度始めに立てた営業利益と業績賞与の支払月数との関係に関する取り決めを基本としつつ、営業利益にかかわる予想外の阻害要因なども考慮する形で、支払月数に対する要求を行っている。

例えば、2001年などの場合、労働組合は、年度の業績確定後に、「組合員支給一時金係数は、標準者（C評価）で7.75ヶ月（3月支給分として3.75ヶ月）とする」（組合機関紙2002年2月15日版）ことを要求した。その際、要求の理由として、「合併及び営業活動において主力製品の欠品等にも関わらず、モチベーションを保ち2001年度の業績にいたった経緯を考慮して標準者（C評価）で3.75ヶ月とする」（組合機関紙2002年2月15日版）ことをあげている。

この年度の労使協議の結果としては、年初に合意した業績賞与額と支払月数に関する算定式にもとづき、基本給の3.72ヶ月分を標準の支払月数とすることで労使の合意が成立するにいたった。支払月数の根拠は、年度の営業利益が労使間の目標額に対して112%の達成率であったことから、3.0ヶ月〔営業利益の目標を100%達成した場合の標準評価者への業績賞与の支払月数〕 $\times (1.00 + ((1.12 - 1.00) \times 2)) = 3.72$ ヶ月という式にもとづいている。労働組合の考え方としては、年初に合意をえた算定式による標準支給月数を最低限保証されるべき基準としている。そして、この年度については、労使が年初に合意した算定式に応じた支払月数に相当する業績賞与の支払いが保証されたといえる¹¹。

以上のように、C社労働組合は、C社グループとC社日本法人とのあいだで決めた営業利益に関する目標を基本に、賞与に関する労使交渉を進めている。そして業績確定後に、当初は予定しなかった事態が生じた場合に、実際の支払月数をめぐり労使協議をおこなっている。

¹¹ この結果を組合員に伝える組合機関紙では、「年間支給月数を7.72ヶ月（人事評価で標準の評価を受けた場合）とすることで妥結しました。この支給月数は昨年合併時に新会社の人事制度として交渉の結果策定されたマトリクス（営業利益と一時金支給月数との関連を示したテーブル）より計算された数字となっており、本年度については、好業績と相まって結果的に、よい数字を確保できたと考えています。（中略）人事部との事務レベルの協議において、同一評価マークでの支払い月数レンジ幅の下限を守らせた点（C評価の場合、最低3.72ヶ月以上）、事業部別原資配分（支店を含む）に差異を生じさせなかった点など、組合としても大きな前進を勝ち取ることができました」（組合機関紙2002年3月13日版）としている。

3 考課制度の運用に関する取り組み

C社労働組合は、業績考課制度の適正な運用を実現するよう、いくつかの取り組みをおこなっている。

取り組みの内容を紹介すると、まず、労働組合は、組合員を対象に、被考課者に対する集合教育をおこなっている。その際には、年度の個人目標を決めるにあたり、目標をフォーマルなものとする合意のサインをする前に、必ず自分の納得のいくまで上司と話し合いをおこなうことや、目標の難易度が自分のジョブ・グレードに通常期待される水準と比べ高いか低いかなどについて上司と合意しておくことなどといった、被考課者として適正な考課を受けるためのポイントを指導している。

また、C社労働組合は、「人事考課制度検討委員会」と呼称される労使の委員会を常設している。委員会には、人事部門から3名前後、組合からは組合委員長以下3名程度の代表者が参加している。この委員会では、考課制度の内容や運用の仕方が検討される。また、労働組合は、この委員会をつうじて、経営に対し考課制度の内容や運用の改善を要求している。

委員会で議題とされ、具体的な成果をあげた検討内容としては、「レビュー・ミーティング」と呼称される上司と部下との面接の実施のための取り組みがあげられる。「レビュー・ミーティング」では、考課者である上司と被考課者のあいだで、個人の業績目標の設定や達成のための具体的課題、年度の業績評価の見通しなどについて話し合われる。この「レビュー・ミーティング」は、制度上、年4回実施することになっている。スケジュールとしては、年初に個人の業績目標の設定、年度途中の2回では各時点での目標の達成度や達成のための課題、年末の第4回目では年度の目標の達成状況や年度の業績評価の見通しについて、それぞれ主として話し合われることになっている。

労働組合は、こうした「レビュー・ミーティング」が実際、適切に実施されているかについて、組合員を対象にアンケート調査を実施している。アンケート調査には、第1次考課者と第2次考課者の名前が記入される。そして、「レビュー・ミーティング」が制度の規定どおり年に4回実施されたかどうかや、上司との話し合いの内容が納得のいくものであったかなどをきいている。自由回答の形式で、考課制度の内容や運用について意見を記入する欄も設けている。労働組合は、アンケート調査の集計結果や自由解答欄に記入された組合員の意見を人事部門に伝えている。

アンケート調査をおこなった初年度には、「レビュー・ミーティング」が制度の規定どおり4回おこなわれないケースが少なくないことがあきらかとなった。そこで、労働組合は、「人事考課制度検討委員会」をつうじ、「レビュー・ミーティング」の実施を徹底させるよう人事本部に要請している。また、「レビュー・ミーティング」を規定どおり実施していない考課者については、人事部門にその名前を伝え「レビュー・ミーティング」をおこなうよう指導させている。

このほか、労働組合は、労使協議をつうじ、人事本部に対し、管理職に対して考課者訓練をおこなうよう要請している。そして、2002年度には、考課者訓練が実際におこなわれている。また、労働組合は、支店の管理職会議に出席するなどして、じかに管理職に対し適正な考課の重要性を主張する啓蒙活動をおこなっている。

以上のように、C社労働組合は、業績考課制度の適正な運用を実現するよういくつかの取り組みをおこなっている。すなわち、①組合員を対象に、被考課者に対する集合教育をおこなっている。②労使のあいだで考課制度の内容や運用について検討する常設の委員会をもうけ、経営に対して発言している。③独自に考課制度の運用実態についてきくアンケート調査を被考課者である組合員を対象に実施している。そして、その結果をもとに人事部門に対して要求をおこない、考課制度の運用の改善を実施させている。④労使協議をつうじ、人事部門に対し要求をおこない、管理職に対する考課者訓練を実施させている。これらの取り組みは、業績考課の制度が公平なものでないかぎり、考課結果にもとづき組合員の昇給や賞与に格差をつけることは認められないという労働組合の考え方にもとづいている。

4 雇用保障に関する取り組み

労働組合は、「何があっても組合員であるかぎりは雇用をまもる」（組合委員長）という方針をとっている。そして、雇用調整がどうしても必要とされる場合には、組合員が不本意に会社を辞めることがないように、公正な方法で解雇者や退職者の人選がなされる必要があると考えている。そのための具体的な取り組み例としては、経営に対する早期退職制度の公開化の要求があげられる。

現在、C社日本法人では、早期退職制度を利用した退職が実施されている。しかし、現状では、早期退職制度の具体的な内容は組合員全体に対して明示されていない。そのため、早期退職制度は、経営が、退職させたい社員に個別に利用をすすめ、業務成績の低い社員を実質的に解雇する手段として利用されかねない。そこで、労働組合は、経営に対し、早期退職制度を就業規則に明示することを要求している。そして、制度を利用する年齢条件や手続き、退職金の割り増し額など、制度の内容を全社員に公開することをもとめている。そうすることで、あくまで本人が自発的な意思により早期退職制度を利用できるようにしようとしている。

労働組合は、今後、そのような制度を確立することがいっそう重要になると考えている。というのも、すでに指摘したように、現在、新薬の投入に対応するためMRの採用を増やしている。その際、採用者されるMRの年齢層は、ある程度経験があり、相対的に人件費の低い30歳前後が中心とされている。その結果、30歳台の年齢層がとくに増えつつあり、10年程度もすると、要員に対する管理職のポスト不足や、人件費負担の増加にともなう利益率の低下という問題が生じかねない状況となっている。そして、そうした問題を避けるため、雇

用調整の必要が生じることも十分ありうる。こうした事態を予想して、労働組合は、経営に対し早期退職制度の公開化を要望している。

このように、労働組合は、組合員の雇用を保障する方針のもと、雇用調整に際して組合員が不本意に会社を辞めることがないように、経営に対し早期退職制度の公開化を要求している。

C社労働組合は、組合員の労働条件や人事制度に関してはばひろく活動や発言をおこなっている。主要な取り組みをあげると、①労働条件に関しては、組合員の昇給や賞与の水準について経営と実質的な協議・交渉をおこなっている。②人事制度に関しては、考課制度の内容や運用をめぐり、組合員を対象とする被考課者訓練や、労使合同の委員会の設置、運用実態に関するアンケート調査の実施などの活動をおこなっている。また、考課制度の運用の改善や考課者訓練の実施に関して経営と協議している。早期退職制度についても、組合員の雇用を保障する方針のもと、雇用調整に際して組合員が不本意に会社を辞めることがないように、経営に対し制度の公開化を要求している。

すでに指摘したように、C社日本法人には、具体的な人件費の設定や人事制度の設計および運用に関して、C社グループから広い裁量があたえられている。労働組合は、そうした日本法人の裁量を前提に、日本法人の経営への発言をつうじ組合員の労働条件や人事制度に実質的な影響をあたえているといえる。

第6節 むすび

この章であきらかにした事例に関する事実発見を要約してしめすと、以下のようになる。

1. 日本法人とC社グループとの関係を見ると、(1) トップ・マネジメント層のキャリアに関して、①C社グループは、日本法人の社長の任命をつうじて、日本法人のトップ・マネジメントの人事に関わっている。②その結果、代表取締役社長および次期社長候補となる役員層に、C社グループが人選した外国籍の役員が配置されている。日本国籍の役員については、ほとんどが部長などの管理的ポジションに中途採用された者が昇進により配置されている。(2) C社グループからは、日本法人に対して、売上高や営業利益に関する年度ごとの業績目標があたえられる。とくに営業利益の目標を達成することは、日本法人に課された最大の課題とされる。経費に関しては「経費の伸びを売上高の伸び以下にせよ」といったシンプルなガイドラインを前提とした上で、日本法人とグループとの間で一定の議論が交わされた後、日本法人の人件費や要員数に関する計画が承認される。

2. 日本法人の雇用管理や人事制度に関して、(1) 日本法人は、新薬の医療関係者への認知度を高め売上を拡大するうえで、中途採用者を主体とした採用をおこなっている。ただし、

中長期的にMRの質を高めて営業力を強化するため、それと平行して、新卒採用をある程度の規模で続ける方針をとっている。(2) 人事制度をみると、日本法人は、管理職および非管理職に対して資格制度を適用している。基本給は、その資格等級にあたるジョブ・グレードに対応したものとなる。ただし、各ジョブ・グレードに対応する基本給の額は一定の幅をもつ。また、各ジョブ・グレードの基本給の平均額は職種ごとの市場相場を参考にして決められている。賞与としては、基本給に連動した固定部分と会社業績および個人成績に連動した業績賞与とがある。以上のような日本法人の人事制度は、C社グループの制度の枠組みを基本としつつ、日本法人の裁量により日本の人事慣行に合わせて設計されている。

3. 労働組合は、日本法人にあたえられた裁量を前提として、日本法人の経営への発言をつうじ組合員の労働条件や人事制度に実質的な影響をあたえている。(1) 労働条件に関しては、組合員の昇給や賞与の水準について経営と実質的な協議・交渉をおこなっている。(2) 人事制度に関しては、考課制度の内容や運用をめぐり、組合員を対象とする被考課者訓練や、労使合同の委員会の設置、運用実態に関するアンケート調査の実施などの活動をおこなっている。また、考課制度の運用の改善や考課者訓練の実施に関して経営と協議している。早期退職制度についても、組合員の雇用を保障する方針のもと、雇用調整に際して組合員が不本意に会社を辞めることがないように、経営に対し制度の公開化を要求している。