

第5章

高い経営目標の達成に向けた経営・人事労務管理の実施と新たな雇用慣行の模索

－アメリカ系医療機器メーカーD社の事例－

第1節 はじめに

本章でとりあげるD社は、海外大手電機メーカーの子会社である。日本市場の位置付けが親会社内で高まるにつれて、D社に対しては高い経営目標が設定され、人事労務管理や労使関係のあり方もこの経営目標から大きく影響をうけるようになった。経営を取り巻く環境と人事労務管理・労使関係との関連と言う観点からみると、D社は近年の外資系企業の典型的な事例といえることができる。

ではD社においては、どのような背景や経緯にもとづいて、グループの設定する経営目標が人事労務管理のあり方を規定してきているのだろうか。また、グループから設定された経営目標が日本法人の人事労務管理のありかたを大きく規定する中で、労働組合はいかなる取り組みを進めてきているのだろうか。本章ではまず、D社の経営をめぐる本社グループとD社との関係について述べ、その関係が現在D社で実施されている人事労務管理にどのように影響しているかを、要員管理・賃金管理に焦点をあてて明らかにしていく。そして経営側の進める要員管理・賃金管理に対して、D社労働組合がいかなる考え方にもとづいて発言をし、従業員の処遇に関与しているかを見ていくこととする。さらに、D社の経営・人事労務管理や、その管理をめぐる展開される労使関係の中で、社内では従業員の雇用や処遇についてどのような意識が生じ、今後の雇用慣行が形作られようとしているのかと言う点に関しても、従業員の意見調査の結果や労使当事者の見解を素材として、言及していきたい。

第2節 事例のプロフィール

D社は1982年に、アメリカの大手電機メーカーV社と日本の大手電機メーカーX社との合弁により設立された。2004年現在の資本金は約60億円で、75%をV社が、25%をX社が出資している¹。なお、日本の証券市場には上場していない。本社および工場を東京に置いている他、日本国内に約50カ所の支店・営業所を設けている。

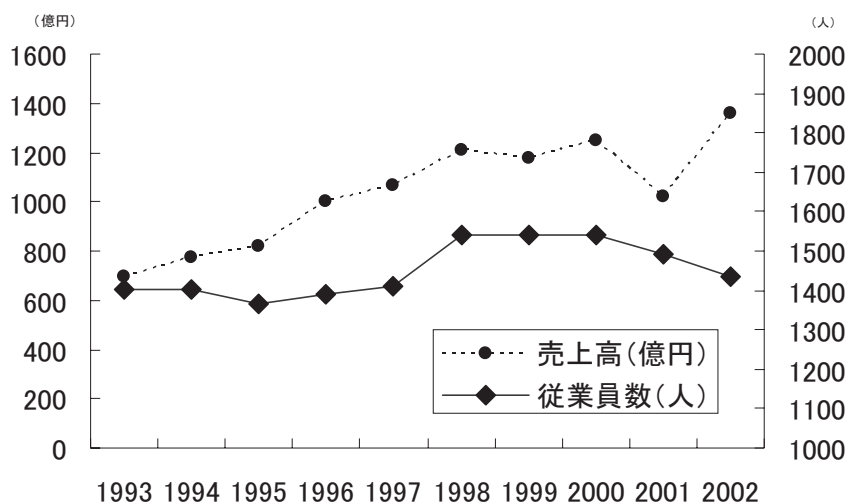
D社が従事しているのは、CT（コンピューター画像診断装置）やMRI（磁気共鳴映像装置）といった医療用画像診断装置の開発・製造や、生体情報モニター、病院情報システムなどの医療機器・ネットワークの販売・保守などである。顧客は国内の大学病院を中心とした

¹ 正確には、V社が出資する75%のうち、65%はV社の子会社である投資専門会社を通して出資されている。

医療施設のほか、V社にも製品を納入している。ここ数年の売上高は1200億から1300億円程度であり（第5-2-1図）、うち約3割は製品の輸出による。

D社の従業員数は2004年4月時点で1550名、うち外国人従業員は約20名程度である。この10年ほどの間、D社の従業員数は1400～1500名前後で推移している（図表1）。外国人従業員の数は20名前後でほとんど変化はない。

第5-2-1図 D社の売上高と従業員数の推移



資料出所：東洋経済新報社『外資系企業総覧』

第3節 経営における親会社との関係

1 V社グループにおけるD社の位置づけ

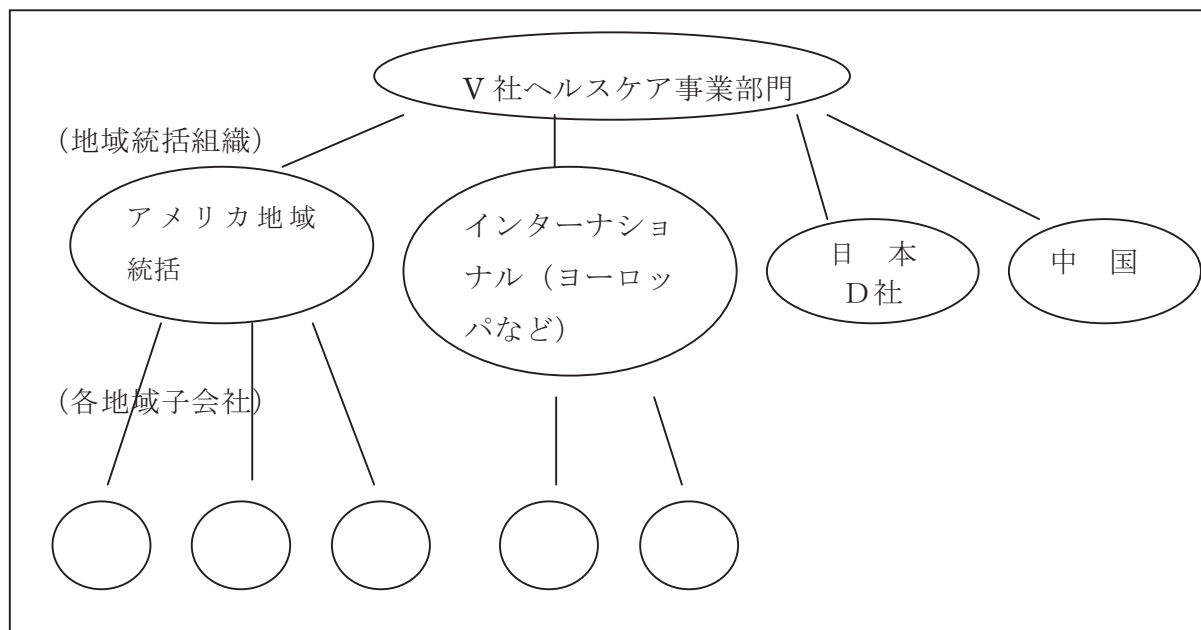
D社の主要事業は上で見た通り、医療用器械器具の製造・販売とそれに関連するサービスである。親会社であるV社は一般家電、重電の製造・販売から金融業にいたる幅広い事業を経営しており、現在は11の事業部門から構成されている。医療用機器の製造を主要事業とするD社は、V社のヘルスケア事業部門²の管轄下にある。

V社のヘルスケア事業部門は1980年代から事業のグローバル展開を進めており、その過程で世界各地に散らばる子会社の経営を、地域統括組織のもとで管理していく体制を確立していった。もともと、日本は中国と並んで一国がひとつのエリアとして位置づけられており、D社には、地域統括組織を通さずにアメリカ本国にあるヘルスケア事業部門本部の意思決定

² 2003年までは「メディカルシステム部門」と呼ばれていたが、関連事業の再編正の結果、2004年から「ヘルスケア部門」に名称変更された。

が伝えられ、経営活動が管理されることとなっている（第5-3-1図）。

第5-3-1図 V社におけるD社の組織上の位置づけ



ヘルスケア事業部門も含め、V社の製造関連部門では、世界各地の子会社で製品の開発を担当している従業員が集まり、各地の子会社のもつ技術力や製品開発コスト、為替変動などを考慮しながら、どの製品をどこで製造するかという計画が決められていく。V社ではこの計画のことを「ワールドワイド・プロダクト・プラン」と呼んでいる。これまでの実績では、アメリカ本国で非常に高度・先端的な技術を要する製品群が、ヨーロッパ地域や日本以外のアジア・オセアニア地域においては標準化された技術が用いられる廉価版の製品群が製造されるのに対し、日本は「中間的な」領域の製品群、つまり最先端の技術を要するものではないが、ある程度は高度な技術が求められる製品群を担当している。こうした製品群に関しては、研究・開発から製造まで一貫して担うことができる体制をD社は備えている。

また、D社は既に開発された製品の製造コストの低減や、他の子会社よりも多様な種類の製品の製造を手がけることができるという点で、他地域の子会社よりも優れているという評価をV社内でも得ている。したがって、他の子会社で製造していた機器の需要が増加しその子会社の生産能力を超えてしまった場合に一時的にそうした機器の製造を担当することや、あるいは他の子会社で製造している製品のうちコストダウンによる利益増が見込まれるものの製造が移管されてくるのがよくある。要するにD社は、V社ヘルスケア部門のグローバルな開発・製造体制を、高度な製造技術や製造面におけるフレキシビリティの高さによって支えており、この点にV社ヘルスケア部門にとってのD社の存在意義があるといえる。

V社ヘルスケア部門においてD社に期待されているもうひとつの役割は、日本における顧

客開拓である。これまで見てきたようにD社で製造されている製品群は、ヘルスケア部門のグローバルな生産計画および生産の状況に基づいて決定されるため、必ずしも日本の顧客のみを対象とした製品ではない。とはいえ、ヘルスケア部門がグローバル規模で業績をあげていくためには、アメリカ本国に次ぐ規模の医療用機器市場である日本を看過することはできない。そこで、D社は日本国内の同業他社との競争で優位に立つために、営業・サービス部門の強化もあわせて求められている。

2 経営目標の設定と実行管理

かつてD社内において、親会社V社を、取引先、または開発面でのライバル会社というイメージが強くあった。これはD社とV社との関連が今よりも希薄だった、さらに言えばD社の事業活動に対するV社の影響力が現在ほどは強くなかった事態を映し出していると考えられる。しかし1990年代に入ってから、これまで述べてきたように、V社において、世界各地の子会社・合弁会社をグローバル経営のなかに位置付け、評価しようとする動きが次第に強くなっていった。D社に対するV社の影響力は、事業内容や生産活動のみならず、事業活動の結果である経営目標の設定においても色濃く現われている。

V社が現在強く打ち出している経営目標は自社の「成長」である。しかも自社のたずさわる事業が業界全体としてさほど成長の余地がない、あるいは縮小傾向にあるときであっても、V社としては売上高または利益の面で成長しつづけることを謳っている³。またヘルスケア部門は、V社の事業部門の中でもは近年相対的に高い利益率を維持しつづけている部門であり⁴、会社からの期待度も高い。

こうした「成長」に向けた経営目標の設定はいかにして進められるか。まずヘルスケア部門としての中期計画が策定され、その中期計画にそって年間の経営目標がアメリカにあるV社の本社において毎年見直される。その際、最も重視されるのが、V社において「オペレーティング・マージン」と呼ばれる経営指標の成長性である。この「オペレーティング・マージン」は、ほぼ「経常利益」相当する経営指標である。この他には、受注の成長率、営業利益率、営業利益の成長率などが目標設定にあたりとくに重視されている。

ヘルスケア部門全体での経営目標が設定されると、地域統括組織がそれぞれ経営目標にどの程度貢献するべきかが検討される。検討によって各地域統括組織が年間に達成すべき売上高や利益額が定められると、今度は各地域統括組織の統括する範囲にある地域子会社に売上

³ 例えば2002年のアニュアル・レポートでは、「景気の変動に関係なく20%強の投資利益を確保しながら、純利益を毎年10%以上、確実にかつ継続して増加させていくこと」が、V社の経営目標として掲げられている。また2003年のアニュアル・レポートでも、「不確実な時代にいかに成長するか」という点が主要テーマとなっている。

⁴ アニュアル・レポートによると、ヘルスケア部門（2003年まではメディカルシステム部門）は2002年に受注額を30%以上伸ばした。2003年にも利益の二けた成長（プラス10%）を達成し、「業績の牽引役」と評されている。

高や利益額の目標数字が割りふられる。

以上のような経緯の後にD社に提示された経営目標は、D社内においてその実現可能性がチェックされる。実現可能性があまりに低い目標をそのままチェックすることなく確定してしまい、実際に目標を達成できなかった場合には、D社トップや、ひいてはV社ヘルスケア部門トップの責任問題へと発展するためである。D社では経営資源や事業活動の現状、D社を取り巻く経営環境などを踏まえて自社に示された経営目標について検討し、実現可能な内容にむけて修正するために、V社ヘルスケア部門の本部と協議を重ねていく。

協議を重ねた結果、D社にとって妥当と考えられる水準の経営目標が決定する。もっともD社の現状を踏まえた検討がなされるものの、経営目標の最終的な確定にあたっては、親会社であるV社の意向がかなり強くはたらくことは否めない。V社ヘルスケア部門はもともとかなり高い業績を上げることが期待されている部門であり、D社はアジア・オセアニア地域統括部門のもとにある1子会社とはいえ、製品マーケットの規模から他地域の子会社よりも大きな収益を上げることが求められているからである。協議を経た後の経営目標についても、D社は「オペレーション・マージン」など利益に関わる指標では、毎年少なくとも前年比10%以上の成長を達成することを要請されている。

経営目標を達成するための具体的な事業計画の策定・遂行は基本的にD社に任されている。例えば、ある特定の製品群をどの程度の価格帯で何台売ることを目標にするかといった点などはD社の裁量によって決めることができる。もっとも先ほど述べたように、D社には毎年非常に高い経営目標が設定され、その高い目標を達成できないようであればヘルスケア部門本部や地域統括部門のトップマネジメント層の経営責任問題にも発展する可能性がある。そのため親会社や地域統括部門からD社に対して、達成に必要な経営上のプログラムなどが頻繁に提示されてくる⁵。さらに、D社の事業活動は「ビジネスレビュー」という、親会社からのチェックを受けており、経営目標の達成という観点から問題となるような行動があった場合に改善を求められる。また、D社が事業の買収や設備投資を行う場合には、まずアジア・オセアニア地域を担当する地域統括部門に報告してその承認を得ることが必要で、買収や投資の予算規模によっては親会社における検討事項となる。

D社は輸出による販売を除く国内での営業・サービス活動の成果から、経営目標を達成しなければならない。達成すべき経営目標は年間単位で設定されるが、そのままでは日々の業務活動を管理するガイドラインとして適切ではない。かといって1ヶ月毎に目標を細分化すると季節変動への対応が難しくなる。そこでD社では3ヶ月毎に収支に関する予算を策定し、その予算に基づいて業務管理を行っている。D社に提示される経営目標は利益面での成長を求めるものであるが、近年のD社の売り上げは1200~1300億円の一定の水準で推移しており、大きく伸び続けているわけではない。しかも医療保険料の支出抑制にともなう医療用機

⁵ 例えば、品質管理のための取り組みを1年間に一定件数実施することといった提案がなされたりする。

器需要の伸び悩みや、他社との競争の激化により、今後も売り上げを飛躍的に伸ばすことが期待しがたい状況にある。そこでD社は、一定の売り上げの中で利益を増加させること、つまり売り上げを実現するための諸コストをできるだけ削減していくことに力を注いでいる。

3 D社の経営陣

D社において、企業経営に関する主要事項が決定されるのは、「部長会」と呼ばれる経営首脳会議の場においてである。この部長会は月に2回開かれ、社長、取締役および部長層の約20名のメンバーから構成される。

D社の2004年時点での取締役の人数は9名（社長を含む）で、すべて日本人である。ここ数年でみても、外国人の取締役は会長ほか1名にとどまっており、高い経営目標を達成するため、トップマネジメント層に頻繁に本国から外国人の取締役が派遣されてくるといった状況ではない。

V社以外の会社に勤めていた人が、職業紹介業者の仲介により、いきなりD社の取締役や部長に就任するケースはさほど多くはない。強い成長志向に端的に現われているように、V社グループには他の企業にはない「癖のあるカルチャー」があり、役員クラスで転職してきた場合、そうした独特の企業風土に適応するのが難しいというのが外部からのトップマネジメント層の就任が多くない理由ではないかとD社関係者はみている。また、D社で勤務しつづけてきたいわゆる「D社生え抜き」の取締役も少ない。D社のトップマネジメント層を構成する人々の多くは、V社およびV社のグループ企業においてキャリアを積んできた日本人人材である。

D社をはじめとしてV社グループ各社の経営を担う日本人人材は、日本にあるV社グループ企業の1つであるVJ社から、V社グループでのキャリアをスタートすることが多い。このVJ社は日本でV社の事業を展開する子会社・合弁会社群を統括する「コーポレート機能」を担当する会社として位置付けられており、V社が実行しようとする様々な経営上の計画が日本においてスムーズに実施されるよう、人材開発・広報・法務・財務・特許管理などの点で子会社・合弁会社をサポートしている会社である。VJ社は、日本でV社の個別事業を営む子会社・合弁会社に比べて設立年も古く、日本での知名度も高いので、経営・管理部門を担当する人材についてはこの会社で採用の窓口となっている。VJ社で新卒または中途で採用された日本人従業員は、世界各地に広がるV社の子会社やアメリカ本国にある各事業部門の本部で勤務を続ける。勤務する事業部門は必ずしもヘルスケア部門に限定されているわけではない。こうしてV社の各部門や子会社で勤務しつづけていくうちに、V社における経営管理の方法や、様々な国籍のスタッフとのコミュニケーション能力、V社独特の企業文化を身につけ、やがて各地の子会社あるいは地域統括組織のトップマネジメントに就任する。

第4節 D社の人事労務管理

前節では、日本法人であるD社の経営を左右する、親会社V社との関係について、なかでもV社の事業活動におけるD社の位置付けとそのなかでD社に期待されている役割に焦点をあてて述べてきた。また、経営上の主要な意思決定を行うトップ・マネジメント層の面からも、D社がV社からどの程度の影響を受けているのかについて概観した。

こうした経営に対するV社の影響力は、D社の人事労務管理に対し、いかなる形で及んでくるのだろうか。その結果、D社の人事労務管理や、人事労務管理をめぐる労使関係はどのように展開されているのだろうか。以下ではこれらの点について、D社における経営目標と人事労務管理における関係や、要員管理、賃金管理などを取り上げつつ、明らかにしていく。

1 D社の人事労務管理における基本的な枠組み

D社が最も達成を求められている経営目標は、前年比10%以上の利益額の成長を維持することである。しかし先に見たように、日本の医療用機器市場は、売上を飛躍的に伸ばすことが難しい状況にある。売上の伸びがさほど期待できない時には、利益を生み出すために諸コスト、とりわけ固定費をできるだけ削る必要が生じる。人件費は固定費の主要部分であり、D社では予想される売上に応じて、経営目標を確定していく段階で人件費に関する計画を策定し、規模をコントロールしている。

人件費も含めてD社の必要経費は、毎年、予想される売上高から目標とする利益額を差し引く形で決まる。親会社であるV社とD社との協議により、毎年の経営目標および諸コストの予算が決められていくなかで、人件費については、まず前年と同レベルの予算規模で設定できるかどうかを検討される。D社の各事業部門で売上高を維持・向上できる見込みがたてば、人件費も前年と同様のレベルを維持できる。あるいは必要に応じて増やすことも可能である。人件費予算が設定されると、その予算をD社従業員の平均賃金などで割ることにより、D社で雇用すべき従業員数の目安が決定される。売上高の伸びが期待できず、人件費を削減する必要が生じた場合には、雇用される従業員数を維持するため前年よりも賃上げのレベルを抑えたり、従業員を減らしたりしなければならない可能性がでてくる。

D社の人事労務管理に関する基本的な意思決定は以上のような形でなされる。この意思決定を、D社の各事業部門が、日本の法制度や労働市場の状況、雇用慣行などを踏まえつつ、実行に移していく。

2 D社の要員管理

(1) 部門主体の要員管理

利益の目標額を前提として算出される必要経費をもとに要員数を決定するのは、先にも触れたように、製造、サービス、営業、管理といったD社内の部門である。これら社内部門には、D社全体の必要経費枠が経営目標とともに決まった後、必要経費が割り当てられる。必要経費が確定すると、各部門は、経費の用途を考慮しながら、現在の人員からの増減について検討し、要員調整に向けた行動をとる⁶。

各部門で追加的な要員が必要となった場合、その要員は配転によって確保されるか、社外から採用されてくる。またD社において、配転によって要員の確保する場合の手続きは、さらに①会社の指示によるもの、②公募によるものの2つに分かれる。公募にはD社の従業員のみならず、V社ならびにそのグループ企業に勤務する従業員すべてが応募することができる⁷。要員の確保にあたっては、まずD社内の他部門からの配転が可能な従業員がいないかどうかを検討され、そうした従業員がいなかった場合に、公募と社外からの募集が同時に行われる。

要員確保の手段としては社内からの配転がまず検討されるものの、社外からの募集、とりわけ中途採用もかなり活発に行われている。近年の実績をみると、中途採用者が100名を越える年が数年間続くこともあり、150名以上の中途採用者がいる年もある(第5-4-1表)。中途採用はD社内での比重が高まりつつある営業・サービス部門を中心に行われているが、これらの部門で離転職する従業員が比較的多いことも、D社全体で毎年かなりの中途採用者がいる大きな要因の1つである⁸。

第5-4-1表 D社の中途採用者数

年	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
中途採用者数	76	—	—	165	110	110	—

注：「—」はデータなし。

資料出所：東洋経済新報社『外資系企業総覧』

以上であげたいずれの要員確保の手段をとる場合にも、要員をいつ増やすか、あるいは誰を要員として確保するかの判断は各部門に任されている。会社の指示による配転も、実質的

⁶ 冒頭で述べたようにD社の従業員数は近年1300～1500名の一定のレベルで推移しているものの、製造部門の人数は、アウトソーシングの活用や製造コストの安い他地域への製造昨機能の一部移管などによって減少しつづけており、1980年代後半(400名以上)の約半分(200名程度)になっている。これとは対照的に営業部門と、販売先に医療用画像装置を据えつけたあとのアフターサービスを主に担当するサービス部門の人数は、増加傾向にある。

⁷ ただし実際にはD社の従業員が応募し、異動するというケースがほとんどである。またこの公募制度を通じて、D社の従業員がV社グループの他の企業に異動するというケースがごくたまにある。

⁸ D社組合の委員長の話によれば、中途採用者の中には、国内の競合他社から転職してくる人もかなりの数いるとのことである。逆にD社からそうした競合他社に移るケースもさほど珍しいことではなく、さらには一度競合他社に移ったD社の従業員が再びD社に戻ってくることも時折あるという。

には要員を新たに確保しようとする部門の意向が強く働き⁹、D社全体としての人員配置のバランスという観点から人事部がイニシアティブをとって配転を行うといったことはまれである。また公募により社内の他部門に移りたいという従業員が現われた場合にも、人事部が、現在その従業員の勤務する部門と配転希望先部門との調整を図ることは特になく、通常は公募に応募した従業員が配転希望先での選考に合格すれば、そのまま異動することができる。

(2) 転職支援制度の活用

売上の飛躍的な伸びが期待できない状況で目標とする利益額を確保しなければならないD社は、売上を伸ばすために必要な人員は確保すると同時に、人件費が増加・固定費化して利益額を圧迫しないようにするための取り組みを常に行っていかなければならない。固定費となる人件費が増加するのをさけることを目的として、D社が近年実施しつづけているのが、転職支援プログラムの活用である。

転職支援プログラムは1994年から活用されている¹⁰。実施にあたってはその都度、D社とD社労働組合との間で労使協定が締結される。2001年度に実施された転職支援制度の対象は、定年（60歳）直前の従業員を除いた勤続3年以上の一般従業員である。制度適用者の数は2000年度のプログラムでは50名に限定されていたが、2001年度には制限がなくなった¹¹。退職や転職に対する意思や計画をもち、制度を活用したいと考える従業員は、人事部門に一定の応募受付期間中に応募をし、その後人事部門長とその従業員が所属する部門長が協議した上で、制度の活用を承認するかどうかが決まる。

制度の活用が承認された従業員は3ヶ月以内に退職しなければならない。これらの従業員は、退職時に自己都合退職金に加えて、勤続年数に応じて特別退職手当が支給される。また、これらの従業員が、転職のため、制度の活用が承認されてから半年間に受講を申請した教育訓練の費用については一部D社が負担する。さらに退職後1年間は、転職に必要なコンサルティング費用を会社が負担するなど転職先開拓のための支援を受けることができる¹²。

前年度と同様あるいは前年度より低い売上高が見込まれるときに利益額の増加を図ろうとして、人件費削減につながる要員の削減を実施しようとしても、整理解雇を厳しく制限する日本の法制度・雇用慣行では、利益が出ていれば、要員削減のための整理解雇を行うことができない。転職支援プログラムは、先に述べた日本の法制度・雇用慣行に合わせる形でD社の経営上の目的を達成するための人事労務管理上の一例といえる。また、D社は日本の大企

⁹ そのため、D社の従業員が、配転を希望する部門のトップ（本部長）に自分の意向を訴え、その意向を部門のトップが了承すれば、配転が実現するというケースもまま見られる。

¹⁰ ただし、2002年以降全社規模の転職支援プログラムは行われていない。また会社側も今後全社規模で実施の予定はないと表明している。

¹¹ ちなみに2001年度の実績は約70名で、製造部門からの申請者が多かった。

¹² 先にD社から競合他社への転職が多い事に触れたが（注8参照）、転職支援プログラムの活用者は、D社の指定する同業他社への1年以内の転職は認められていない。

業が要員調整の手段として活用する出向・転籍を行おうとしても、受け皿となる子会社や関連会社を持っていない。このことも転職支援プログラムを活用する理由となっている。

さらに、利益面での成長という目標が強く意識されるD社では、従業員に対しても絶えず前年を上回る成果を出しつづけることが求められている。しかし、D社の従業員すべてがこうした会社からの要請に対応できるわけではなく、また常に成長が求められる雰囲気の中で働くことを望まない従業員もいる。転職支援プログラムは、D社における仕事の進め方や雰囲気に違和感をもつ従業員に、新たなキャリアの道を提供する¹³手段でもある

3 D社の賃金管理

D社では要員管理とともに、評価・処遇制度の設定と運用を通じて、経営目標の達成につながるような人件費管理を行っている。ここではD社の現在の評価・処遇制度について説明し、D社における賃金管理の状況を明らかにしていく。

(1) 賃金の決まり方

1990年の中頃までのD社の賃金制度¹⁴は「L+S」と称されるものであった。この「L+S」という賃金制度は、親会社と合弁でD社に出資していたX社の制度をほぼ継承したものであり、基本給は、勤続に応じて変わる部分（L）と、従業員の職務能力（S）を反映した部分から成り立っていた。しかし、1990年代後半以降、高い収益性の達成という親会社の方針がより強くうちだされてくるにつれて、年功的な性格が色濃い「L+S」の賃金制度を、従業員の業績に見合った賃金の支払いが可能になる制度へと改定していこうという意向がD社の経営側から示されるようになった。

現行の制度は、業績に見合った賃金の支払い（“pay for performance”）を実現するという方針に沿って、1999年に導入されたものである。この制度導入の際に「L+S」という2つの要素からなる基本給の形態が改められ、評価に基づく社内の格付けによって基本給が決まることとなった。非管理職（組合員）に対しては、こうして決められた基本給（月例賃金）と基本給の一定倍の賞与、ならびに諸手当が支払われている。賞与は固定部分と、個人の業績を反映した変動部分からなる（個人業績の変動部分への反映の仕方については後述）。一方、管理職には賞与、諸手当の支払いはなく、非管理職とは別の評価体系に基づいて決められた基本給のみが支払われる。

¹³ D社内の雰囲気や仕事の進め方に違和感をもつ従業員に新たなキャリアへのきっかけを提供するという制度趣旨を徹底するため、2001年度にプログラムを実施する際には、対象となる勤続年数の範囲が拡大され、適用者数の枠もはずされた。また、1998年以前は応募資格の中に従業員の業績評価に関する項目が含まれていたが、この項目も従業員に広く機会を与えるという理由から1999年以降削除された。

¹⁴以下のD社の賃金・評価制度に関する記述を執筆するにあたっては、D社におけるヒアリング調査で聞き取った内容に加え、外資労協『外資系企業の賃金体系と課題・第1編～第3編』に掲載されたD社の事例報告を参照した。

非管理職の基本給を決定するための格付け制度は「ヘイシステム」と呼ばれる仕組みに基づいており、全部門で同一のものが用いられている。この格付け制度では、従業員が担当している職務が測定され、「ジョブサイズ」としてポイント化され、一定範囲のジョブサイズ（例えば 150～200 ポイント）が、格付けの基本となる「バンド」として定義される。基本給はジョブサイズに対応する（例えば、150 ポイントなら基本給 15 万円、200 ポイントなら基本給 20 万円といったようになる）ため、それぞれのバンドは一定の範囲に渡る基本給の水準を示すことになる。D社には 3 つのバンド¹⁵が設けられており、バンドを 1→2→3 と移るにしたいが、基本給の水準が上がっていく¹⁶。

各バンドの幅は、そのバンドに該当する最も小さいジョブサイズに対応した基本給の 80% を下限、最も大きいジョブサイズに対応した基本給の 120% を上限としている。例えばバンド 1 で最も小さいジョブサイズが 150 ポイント、最も大きいジョブサイズが 200 ポイントとし、150 ポイント＝15 万円、200 ポイント＝20 万円という対応関係になっているとすれば、バンド 1 の下限は 12 万円（＝15 万円×0.8）、上限は 24 万円（＝20 万円×1.2）である。各バンドの幅が上下に広がるため、バンド 1 と 2、バンド 2 と 3 は互いに重なり合うことになる。それぞれのバンドの幅が上下に広げられたのは、制度改定時に基本給が大きく変わる従業員が現われるのを防ぐねらいがあったためである。

各バンドの上限と下限の間はさらに 4 つに区切られており、下から「相対位置」Ⅰ～Ⅳと呼ばれている。D社の非管理職・従業員は、原則として 3 つのバンドにそれぞれ設けられているⅠ～Ⅳの相対位置に格付けられる。ただし、制度改定時の基本給を変えないままジョブサイズの測定を元にバンドへの格付けを行ったため、自分が格付けられたバンドの上限を上回る基本給を得ている従業員や、逆に基本給が自分の格付けられたバンドの下限に達していない従業員がいる。D社では、前者の従業員の格付けを「相対位置Ⅴ」、後者の従業員の格付けを「相対位置Ⅹ」としている。また各バンドの上限と下限の間の中央値（例えば、下限が 12 万円、上限が 24 万円のバンドであれば 18 万円）を、そのバンドの「あるべき給与」水準として設定している。毎年の昇給額は、同じバンドに属する従業員で、同様の評価であれば、相対位置が低いほど大きくなる。この措置は各バンドのあるべき給与にまで達していない従

¹⁵ なお、管理職の基本給を決定する格付け制度は 2 つのバンドから構成される。管理職を対象とした格付け制度は、かつては 10 のバンドから成り立っていたが、①グローバルでのトレーニングや人材交流が増えていく中で、親会社の制度と統一したほうがよい、②思い切った登用や昇給を可能になる、といった理由から 1999 年にいわゆる「ブロードバンド化」の方向への改定が行われた。非管理職に関しても同様の趣旨に基づく制度改定に向けた検討が続けられている。

¹⁶ 業務の内容に即した各バンドの定義は以下のようになる。

バンド 1＝上位者の具体的な指示または詳細に定められた業務手順に従う。所属するグループの一員としてグループの諸活動を補助することでグループに貢献する。

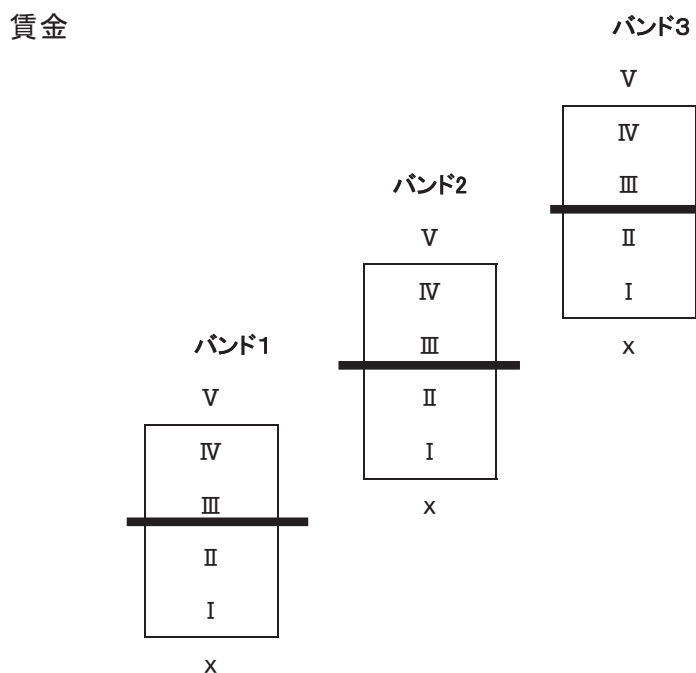
バンド 2＝細かい指示または詳細に定められた業務手順なしに、業務を遂行する。所属するグループの一員としての役割遂行を通じて、グループの目標達成に貢献する

バンド 3＝所属するグループ内の限定されたチームの監督、または専門分野におけるリーダーシップの発揮を通じて、グループの目標達成に貢献する。

業員の給与を、できるだけ早くあるべき水準に到達させることを目的としている。

それぞれのバンドに対応する実際の基本給の額を設定するにあたり、D社が念頭においているのは、D社の給与が“competitive”であり続けるという点である。この“competitive”は、①D社の給与水準が他社と比べて魅力的で、優秀な人材の確保につながる、②収益性の面で、他の地域にあるV社グループの企業に比べて優位であることにつながる、という相矛盾するようにも見える2つの意味を含んでいる。D社はコンサルティング会社から収集した同業他社などの賃金データをもとに①の意味での“competitive”の実現を目指し、なおかつV社グループ内においてD社に要請される高収益の確保という目標とバランスをとりながら、基本給の水準を検討している。

第5-4-2図 D社の賃金制度（イメージ）



注：1.ローマ数字は各バンド内の「相対位置」を示す

2.太線は各バンドの「あるべき給与」の水準を示す・

資料出所：外資労協 [2003]：『外資系企業の賃金体系と課題・第2編』

(2) 評価の方法と処遇への反映

毎年の昇給額やより上位のバンドに昇格できるかどうかは、年1回の評価（「年間評価」）に基づいて決まる。年間評価では、従業員個々人が会計年度の期初（D社の場合は1月）に設定した目標の達成度と、V社グループで重視する行動規範¹⁷にそった行動をとることがで

¹⁷ 例えば、「変革をいとわないこと（“change”）」、「誠実さを持って行動すること（“Integrity”）」、「明確で簡潔なビジョンを示すこと（“vision”）」などが、V社グループで働く従業員が身につけるべき行動規範として挙げられている。

きたかどうか問われる。目標には、①先に説明したD社の経営目標が、部門目標をへて個人目標の形にまで細分化されたもの、②従業員個々人が品質管理、安全衛生、自己能力開発などに関して自主的に設定したものがあり、従業員が期初に作成した個人目標案が、直属上司との面談や各部門内でのマネージャーや部門長によるレビューを経た後に、正式の目標として確定される¹⁸。

評価はまず、被評価者である従業員が、目標達成度についての自己評価を所定の用紙に記入し、1次評価者である直属の上司に提出する。直属の上司はその記入内容と普段の勤務状況を踏まえつつ、1～4の数字で示される評価コードにそって絶対評価を行う。1～4のそれぞれの数字は、1－非常に優れている、2－優れている、3－期待にこたえている、4－努力が必要、という評価を表わしている。1次評価の結果は次に直属上司の上司に渡り、相対評価による2次評価が行われる。2次評価が出揃うと、部門内さらにはD社全体で評価内容の修正や評価段階別の分布調整¹⁹がなされて、従業員各自の最終評価が確定する。確定した最終評価は直属上司から従業員本人にフィードバックされ、従業員が評価に不満をもった場合には、苦情処理委員会に訴えることができる。

年間評価の結果は、職務バンド上の相対位置と評価コードによって構成される「昇給マトリクス」に組み込まれて、年1回の昇給²⁰に反映される。バンド上で同じ位置に格付けられている場合には、当然ながら評価の高い従業員ほど昇給額が大きく、また先に触れたように、同じ評価を得た場合には、バンド内の相対位置が低い従業員の昇給額がより大きい（第4-4-3表）。昇格については、2002年の制度改定により、バンド1およびバンド2に格付けられている従業員は、連続する2年間の評価コードの合計が5以下で、しかも前年に評価コード4を取ってなければ、自動的に上位のバンドに昇格することができるようになった²¹。

¹⁸ この個人目標案は「年間目標設定シート」として作成される。シートには1年間で達成しようとするいくつかの目標の具体的な内容と、目標間での優先順位が示されている。優先順位は、合計で100点の持ち点を各目標にどのくらい割り振るかという形で示される（例：経営目標をブレイクダウンした個人目標に50点、品質管理に関する目標に30点、語学力の向上に20点など）。目標案は、上司との面談や部門内での調整の中で必ずしもその従業員の職務能力レベルに適していないと判断された場合には、変更される。

¹⁹ 各評価コードの分布の目安は、1－10%、2－25～30%、3－55%、4－5～10%となっている。評価コードの番号が意味するところからもわかるように、D社では評価コード3が最も一般的な評価として位置づけられている。

²⁰ 現在は年間評価の結果にのみ基づいて昇給が行われるが、2002年の制度改定以前には、年間評価の結果に基づくもののほか、①バンド1、2に属する従業員を対象とした「レンジ昇給」と、②最終学歴が終了してから15年以内の従業員を対象とした「経験昇給」という昇給の仕組みがあり、非管理職の昇給額はこれらの仕組みによる昇給を総合して決められていた。「レンジ昇給」は、バンド1、2の従業員が業務すべてを自分の裁量で行うことのできる立場にないことを考慮したものであり、「経験昇給」は、就職後一定期間は経験によりパフォーマンスが向上するという考え方に基いて設定されていたものである。

²¹ この規定とともに、2年連続で評価コード4を取った従業員は、会社による「業務改善提案」の対象となり、降格もありうるという規定も加えられ、業績の上がらない従業員に対する処遇の基準もより明確になった。

第5-4-3表 昇給マトリクスと昇給幅のイメージ

	評価	X	I	II	III	IV	V
バンド1	1	4300	4040	3300	2000	1000	0
	2	2700	2150	1950	1600	700	0
	3	1600	1200	1000	700	300	0
	4	0	0	0	0	0	0

- 注：1. ローマ数字はバンド内における相対位置を示す
 2. 相対位置Vと評価4以外のマトリクスに記入してある数字は仮の数字。相対位置Vあるいは評価4の場合には昇給がない。

資料出所：外資労協 [2003]：『外資系企業の賃金体系と課題・第2編』

D社では年間評価のほかに、6月と12月に半年間の業績の評価（「上期下期評価」）も行われている。この上期下期評価の結果は、賞与に反映される。D社の賞与は固定部分と個人業績に対応した変動部分からなり、変動部分の原資を評価に基づいて再配分している。従業員個々人のレベルで見ると、通常は約2ヶ月の変動部分の支給月数²²が評価結果に応じて変化する。

上期下期評価も年間評価と同様、期初に設定した目標の達成度を測るもので、評価のプロセスも年間評価とよく似ている。まず従業員が半年間の自分の業績に関する自己評価を所定の用紙に記入後、直属の上司に提出し、その内容に基づいて直属上司が絶対評価を行う。直属上司による1次評価の後、直属上司の上司による2次評価（相対評価）が行われる点も年間評価と同様であるが、上期下期評価は2次評価の段階で最終評価が確定し、従業員本人にフィードバックされる。その他、自己評価の段階で4段階評価を行わなければならない点や、直属上司による1次評価は4段階ではなく8段階（1、2+、2、2-、3+、3、3-、4）にわたる²³点が、年間評価とは異なっている。

第5節 従業員の処遇に関するD社労働組合の取り組み

D社従業員の処遇は、基本的にはこれまで説明してきたD社の人事労務管理の方針や、そ

²² 固定部分の支給月数は4ヶ月程度である。

²³ ただし技術部門については、8段階評価ではなく、部門内での順位付け評価を行っている。賞与の変動部分原資は上位者により多く配分され、最下位だと0円になる。このように、業績評価の方法については、部門ごとに実状に合わせた変更を行うことが認められている。

の方針を具体化した要員管理・賃金管理の仕組みにのっとなって決められていく。しかし、実際の処遇の決定に際しては、D社労働組合の取り組みも影響している。以下では賃金をめぐる労使交渉と、評価制度の運用適正化に向けた労働組合の活動に焦点をあて、D社労働組合の取り組みが、従業員の雇用や処遇に対し、どのような形で反映されているのかを見ていくこととする。

1 賃金をめぐる交渉

D社が属するV社グループの予算編成は毎年9月から始まり、翌年の1月末に予算が決定する。これまで見てきたように、この予算編成の過程でD社に割り振られる経営目標と、その経営目標の達成を前提とした必要経費の算定が、D社の人事労務管理を大きく左右している。そこで、これまでD社労働組合は要求をこの予算編成に反映させる必要があると考え、V社グループの予算編成作業の進展に合わせる形で要求案を作成し、D社経営陣との交渉を進めてきた。2002年まで、賃金交渉は、組合の要求案作成が予算編成の始まる前月である8月から始まり、9月に経営陣に交渉を申し入れ、その後は数回労使交渉の場が設けられて、予算が確定する前の12月までに決着するというスケジュールで行われてきた。しかし、2003年以降は、前年の業績が確定してからでないとい昇給は確定できないとの経営側の出張により、春闘と同時期に賃金交渉を行っている。

D社労働組合が賃金交渉の中で重視しているのは、明解な基準のもとで妥当な昇給を実現することである。バンドへの格付けと個人の業績評価を昇給の基準とする現行の賃金制度が導入された当初、組合はそれまでと同様に平均賃上げ額について要求案を作成し、交渉を重ねた。しかし交渉が決着した後に会社から公開された個々の従業員の昇給金額をみると、予想した以上に従業員間での格差が生じていた。組合としては、単に平均賃上げ額について要求しただけでは、多くの従業員にとって昇給の基準があいまいなままで、評価結果を従業員の納得を得られる形で処遇に反映するのは難しいと考えた。

そこで翌年からは「バンド2、相対位置Ⅱ、評価コード3」の昇給マトリクスの金額について要求を掲げて経営側と交渉するようになり、この交渉形式は現在も続いている。「バンド2、相対位置Ⅱ、評価コード3」の昇給マトリクスには、最も多くの組合員が該当しており、ここの昇給額を交渉によって決めることは、多くの組合員に昇給の水準を明確に示すことができるという効果をもつためである。

では昇給額については、どのように交渉が進められるのであろうか。現行のD社の賃金制度では、それぞれのバンドの中央値をそのバンドの「あるべき給与」と定めている。導入当初に各バンドでこの「あるべき給与」に達していなかった組合員は約8割にもものぼっていた。そこで組合は会社に対して、各バンドの下限基本給から「あるべき給与」までの到達年数を会社に確認し、「10年以内」という回答を得た。この回答を得て以降、組合は、評価コード

3の「期待にこたえている」という評価を受けた組合員が、10年で「あるべき給与」に到達するために必要な昇給額を会社に要求している。またこの要求には「10年以内」で下限基本給から「あるべき給与」に到達できるように、各バンドのレンジの見直し、とりわけ下限基本給の引き上げを行いたいという組合側の意図も込められている。

労使交渉においては、昇給額に関する以上の組合の要求と、経営側が考える次年度の人件費枠との間でのすりあわせが行われる。さほど売上規模が拡大しない中で利益の拡大を求められるという近年のD社の経営環境においては、組合側が要求を貫徹するのは容易なことではない。例えば2001年度に妥結した評価コード3の昇給額だと、下限基本給から「あるべき給与」に到達するのに、バンド1で16.2年、バンド2で14.6年、バンド3で13.0年かかり、いずれのバンドをとっても10年で「あるべき給与」に到達できない状況にある。

2 評価・処遇制度の運用適正化に向けた労働組合の活動

賃金をめぐる労使交渉とともに、D社労働組合の主要な取り組みの1つとなっているのが、現行の評価・処遇制度の適正な運用を目指した諸活動である。

D社の非管理職は、全社共通に適用されているバンドへの格付けにより、その処遇がきまる。このバンドについての会社側の定義は既に見たように、非常に一般的な表現を用いて行われており、従業員からは、会社が各バンドに格付けしている従業員に何を期待しているのかを具体的に把握することができず、何を目標とすればよいのかがわかりにくいという不満や不安の声が絶えずあがっている。そこで組合は各部門の業務に即して、それぞれのバンドへ格付けられるのに必要な職務能力の定義をより具体化するように、会社に求めると同時に、サービス部門を皮切りに定義を具体化する作業への協力を行っている。

またD社の非管理職の昇給・昇格は、目標の達成度によって測られる個人業績の評価にのみ基づいているため、評価がどのように行われるかは従業員の処遇にとって非常に重要な意味を持つ。従業員の納得性が高い評価を実現するため、組合がとりわけ力を入れているのは、評価結果を被評価者である従業員個人にフィードバックする評価面談の実施状況をチェックすることである。「評価期間終了後1ヶ月以内に評価面談が100%実施されること」を会社に要求しつづけるのと並行して、評価者であるマネージャーと組合員の双方に面談に関する調査を評価期間のたびに行い、面談未実施をなくすよう努めている。さらに、面談の100%実施がうわべだけのものにとどまらないよう、職場における日ごろからのコミュニケーションを重視し、評価の納得性を向上させるための取り組みもあわせて進めている。労使で構成される評価制度改善委員会の場では、目標の達成度と評価とのつながりをよりわかりやすい形で示すことができるように、目標設定シートを改善することなど、従業員の評価に対する満足度や納得性を高めるための提案を行っている。

評価と処遇とのつながりに関する基準をより確実なものにすることや、評価を妥当な処遇

に結び付けていくことに対しても、D社労働組合は積極的に発言している。例えば、先に紹介した、連続する過去2年間の評価コードの合計が5以下で、なおかつ前年に評価コード4「努力が必要」という評価を得ていないバンド1、2に格付けされた従業員が、自動的に上位のバンドに昇格することができるという規定は、組合の要求により加えられたものである。また、よい評価を取りつづけて短期間でバンドの昇格を果たしていく従業員の場合、昇給マトリクスに応じて昇給を行っていくと、常にバンドの下限基本給より低い賃金でありつづけるという事態が生じていた。組合は、こうしたジョブサイズと基本給が合致しない状況を改善するよう会社側に要求しつづけて、その結果、2002年以降は、昇格した従業員が、昇格後のバンドの下限基本給を保障されるようになった。

第6節 新たな雇用慣行の模索？

－雇用・人事労務管理に関するD社労使の考え方と従業員の意識－

外国企業グループの現地子会社としての経営管理・人事労務管理が行われていく中で、また、こうした経営管理や人事労務管理に対応した労働組合の取り組みが進められていく中で、D社内には雇用や処遇のありかたについてどのような見方が定着しつつあるのだろうか。D社における雇用慣行を理解する手がかりとして、雇用や処遇に対する経営陣・労働組合のスタンスや一般従業員の意識から、この点を探っていくこととしたい。

1 経営目標・社内規範を重視した雇用・処遇へ

かつて日本側の出資元であるX社の影響力がまだ強かったころのD社には、会社を支えるのは人であり、できるだけ従業員の雇用を守っていこうと言う雰囲気が強かった。しかしながら、親会社V社の発言力が次第に強まり、利益の成長が毎年の達成すべき目標として明確に打ち出されると、売上の大きな伸びが期待できない状況でも目標を達成できるように、人件費もできるだけ変動費化せざるをえなくなった。そして、人件費の固定化につながる長期雇用の維持は、経営上重視すべき課題としては、もはや捉えられなくなっている。D社の経営トップも、会社側は従業員に定年まで在籍してほしいとは考えていないということを、従業員に対し明らかにしている。

もっとも必ずしも長期雇用の維持していこうとはしていないとはいえ、D社は従業員の離転職を推進しているわけではない。D社として必要な人材にはできるだけ長く在籍してもらいたいと考え、そのための取り組みにつとめている。賃金管理のところで紹介した、他社と比較して「“competitive”な給与」の実現をめざすことなどはそうした取り組みの一例であろう。ただ、「“competitive”な給与」という場合の“competitive”が、他のV社グループ子会社の生産性との比較の上での“competitive”という、コスト抑制につながる経営上の要

請も同時に含みこんでいるように、現在のD社内で雇用や処遇を約束されるのは、処遇に見合うだけの要件を同時に満たす人材のみである。その要件とは、まずD社の毎年の経営目標に対応した個人の業績をあげることができることであり、またV社グループにおける成長志向や、V社グループが掲げる価値基準を受け入れることができることである。これらの要件を満たすことができない従業員については離転職しても致し方ないとD社では考えており、転職支援制度がこうした従業員のキャリアにおける選択肢を広げるために設けられたものであることはすでに見たとおりである。

2 人事労務管理に対する従業員の意識－組合員意識実態アンケート調査より

では、一般の従業員は、D社が進める経営管理・人事労務管理のあり方や、そこに示される従業員の雇用や処遇に対する考え方について、どのように感じているのだろうか。2001年に実施された組合員対象のアンケート調査²⁴を参照にしながら、この点を確認していくこととしよう。

自らの雇用や処遇を保障するために達成しなければならない年間業績目標については、達成するために月30時間以上は残業しなければならないと考える回答者が約7割、50時間以上の残業が必要という回答も約4割ある。会社全体同様、従業員個々人にとってもかなり高い水準の目標が設定されており、相当の取り組みを求められていることがうかがえる。仕事の内容と処遇の関係についても、「妥当である」と考える回答者が4割にとどまり、6割近くは「給料より仕事内容が重い」と感じている。

会社の方針として高い成長志向が示されていること、そして実際に業績を達成するために相当な取り組みが求められていることは、従業員の見通しにもかなりの影響を与えているものとうかがえる。「雇用不安を強く感じる」という回答は約6割に達しており、また半分近くの回答者はD社の魅力に乏しい点として、「雇用の安定性が低いこと」をあげている。従業員の多くは、今後会社側から課される目標の内容や、自分が目標を達成できるかどうかという点にかなりの不安を抱いており、その不安がD社における雇用を不安視することに反映されているのであろう。

逆にD社の魅力的な点として指摘が多いのは、「V社グループであること」、「給与」、「自己を成長させる機会がある」といった点で、いずれも回答者の4分の1程度が指摘している。しかし、D社従業員のなかにD社に長く勤めつづけようという意向をもつ人は少ない。これからの働き方について、D社ですべて働きたいという回答はわずか13%にとどまる。また、

²⁴ このアンケート調査は、D社労働組合が組合員を対象にして2001年の5～6月にかけて実施したものである。回答したのはその当時の全組合員の約7割にあたる782名であった。なお以下の調査結果の記述が、「約～割」、「半数弱」などと大まかなのは、D社労働組合から得た集計結果の取りまとめ資料に、回答率の数字が記されていない部分が多いことによる。

昇進志向もさほど強くはないといっただろう。48%の回答者は管理職にあたる LP 職まで昇進したくないと考えている。そして、約 8 割は、今後も転職支援プログラムが実施しつづけられることを望んでいる。会社のブランドや給与などは魅力的ではあるものの、常に高い成果が必要とされる D 社の風土に自分が適応しつづけられるかどうかについては多くの従業員が疑問を抱いており、機会があれば社外に自分のキャリアを求めていきたいという意識が定着しているものと見られる。

3 労働組合の雇用・処遇に対する考え方

労働組合も、D 社が親会社から利益に関する高い目標を毎年設定されており、この目標を達成することと従業員の雇用や処遇の維持・改善を両立させていくには、従業員により高い業績が求められるという点は、D 社の最も基本的な存立条件として了承している。また、従業員の処遇が専ら評価によって決まっていく現在の賃金制度や転職支援プログラムの実施についても、会社側が主張する必要性に理解を示している。つまり、D 社労働組合としても長期雇用慣行を維持しようとする意向は乏しい。

長期雇用慣行の維持に代わって、D 社労働組合が追求しているのは「フェアな」労使関係の確立である。仮に要員削減や処遇の切り下げがあったとしてもやむをえないが、そうしたことを進めるにしても、経営側の恣意を排除し、制度の定める基準にのっとって従業員側の理解を十分に得られる形で進めていくべきであるというのが組合側の基本姿勢である。

また、業績評価を中心とした処遇制度にしたからには、評価の基準をできるだけ明確にし、その基準を満たした従業員に対しては妥当と考えられる処遇を行うことも、「フェアな」労使関係の確立には不可欠であると組合では捉えており、すでに見たように、バンド定義の明確化、昇給・昇格基準の明確化、できるだけ早く各バンドの「あるべき給与」に達するための昇給額の設定に向けた交渉などの取り組みを行ってきた。組合では、こうした取り組みが同時に従業員に対して仕事上の見通しを提示することとなり、多くの従業員が抱えている雇用に対する不安を少しは軽減することにつながると考えている。

以上の組合の基本姿勢とそれに伴う活動は、長期雇用慣行に代わる雇用・処遇に関するルールが導入・運用されていく中で、そうしたルールを適正な形で D 社に根づかせていこうとする従業員の意識の現れと見ることができるだろう。

第 7 節 むすび

最後に本章で取り上げてきた、①外資系機械製造業 D 社の経営と人事労務管理の仕組み、②従業員の処遇をめぐる D 社労働組合の取り組み、③労使の取り組みの中で D 社内に生じつつある雇用や処遇についての意識、などについて今一度振りかえり、まとめを与えておきた

い。

1. D社は、医療用器械器具の製造・販売とそれに関連するサービスを主要事業としており、親会社であるV社のヘルスケア事業部門の管轄下にある。V社のヘルスケア事業部門は3つの地域統括組織を通じて事業のグローバルな展開を管理しており、D社に対しては、アジアとオセアニアを統括する地域統括組織から、アメリカ本国にあるヘルスケア事業部門本部の意思決定が伝えられる。

D社の経営目標は、毎年V社ヘルスケア部門全体での経営目標が各地域統括部門に割り振られ、さらに各地域統括部門の目標数字が、統括組織の管理する範囲にある地域子会社に配分されるという形で提示される。提示された目標はD社内でその実現可能性がチェックされた上で最終的な経営目標として確定する。V社グループは市場の動向や経済環境に左右されることのない安定した高成長を志向しており、D社も毎年「オペレイティング・マージン」とよばれる利益に関わる指標の二けた成長が求められている。

2. D社が通常行っている人事労務管理の内容は、親会社から提示され確定した経営目標を前提に、D社がどのくらいの業績をあげることができるかによって左右される。人件費も含めてD社の必要経費は、毎年、予想される売上高から目標とする利益額を差し引く形で決まる。親会社であるV社とD社との協議により、毎年の経営目標および諸コストの予算が決められていくなかで、人件費については製造部門、サービス部門といった部門単位に前年と同レベルの予算規模で設定できるかどうかを検討される。予算規模が定まると、これにそってD社内での要員管理、賃金管理が進められることになる。

要員の確保は、必要経費を割り当てられた製造、サービスなどの各部門が中心となって行う。要員確保の手段には、①D社内からの配転、②D社もふくめたV社グループ向けの社内公募、③外部からの採用の3つがあるが、いずれの手段をつかって要員を確保する場合でも、各部門のイニシアティブが強く働き、人事部門が介入・調整する余地は乏しい。

一方、売上の飛躍的な伸びが期待できない状況で目標とする利益額を確保しなければならないD社は、売上を伸ばすために必要な人員は確保すると同時に、人件費が増加・固定費化して利益額を圧迫しないようにするための取り組みを常に行っていかなければならない。そうした取り組みとして、D社が近年実施しつつけているのが転職支援プログラムである。要員調整の手段の中でもD社が転職支援プログラムを活用しつつけるのは、①日本の法制度上、利益の出ている状況で整理解雇を行うことができない、②出向・転籍を行おうとしても子会社・関連会社がない、③D社以外の会社にキャリアの選択肢を求める従業員のニーズに対応するため、といった理由による。

3. D社の賃金管理は、個人の業績評価を反映する形の賃金制度にそって行われる。非管理

職の場合、いずれの部門も共通して、賃金（基本給）は、担当している職務がどの等級（「バンド」とよばれる）に格付けられるかにより決まる。バンドは一定の範囲をもっており、毎年の昇給は、バンドのどのあたりに位置付けられているかという点と、期初にたてた目標の達成度合を基準とする個人評価に基づいてきまる。また、バンド間の昇格は個人評価にのみ基づいている。

賃金の設定にあたって、D社は、①他社と比較して優秀な人材を引き止めるに十分な金額という意味と、②V社グループの他の子会社に比べて収益性で劣ることのないレベルの金額、という意味の2つの意味合いをもつ“competitive”な給与を目指しており、この方針に沿って、毎年の昇給額のコントロールなどにより、賃金管理を進めている。

D社における賃金管理の運用には労働組合の取り組みも大きな影響を与えている。毎年の賃金交渉では、組合員の最も多い格付け、評価の水準に絞って昇給額の交渉を行い、賃上げが明確な基準にそって評価を妥当に反映する形で行われるよう努めている。また、評価と処遇との関係の明確化や、評価プロセスの適切な進行に向けた発言を続けている。

4. D社の経営陣は、かつてD社にも存在していた長期雇用を重視するスタンスではなく、“pay for performance”という言葉に象徴される、個人業績に即した雇用・処遇を実施していくという姿勢を明確にしている。こうした会社側の姿勢に対し、多くの従業員は自分が適応しつづけられるかどうかについて疑問や不安を抱いており、機会があれば社外に自分のキャリアを求めていきたいという意識が定着しているものと見られる。

一方、労働組合も、D社が親会社から利益に関する高い目標を毎年設定されており、この目標を達成することと従業員の雇用や処遇の維持・改善を両立させていくには、従業員により高い業績が求められるという点は、D社の最も基本的な存立条件として認識している。また、従業員の処遇が専ら評価によって決まっていく現在の賃金制度や転職支援プログラムの実施についても理解を示している。D社労働組合は、会社による適正な人材マネジメントの確立を目指しており、賃金交渉や評価・処遇制度をめぐる取り組みもこの基本方針にそっている。こうした方針とそれに伴う活動は、長期雇用慣行に代わる雇用・処遇に関するルールが導入・運用されていく中で、そうしたルールを適正な形でD社に根づかせていこうとする社内の意識の現れと見ることができる。