

紹介

# タケダの成果主義とその課題

高橋 俊之

(武田薬品労働組合前中央執行委員長(現顧問))

## 目次

- I はじめに——企業風土について
- II なぜ、成果主義を取り入れたか——経営の背景
- III タケダの成果主義とは——1997年度 第1次改革
- IV 2003年度 第2次改革
- V 2006年度 第3次改革
- VI 労働組合の役割
- VII おわりに

## I はじめに——企業風土について

武田薬品工業（以下、タケダという）は、1781年に創業した歴史のある会社である。創業以来、聖徳太子の十七条憲法の基調をなす「和を以て貴と為す」の考え方を基本として、「事業は人なり、しかも人の和なり」という考え方を貫いてきた。これらの考え方は、1940年、当時の社長であった5代目武田長兵衛によって「規」として明文化された。

### ●規

1. 公に向ひ国に奉ずるを第一義とすること
2. 相和ぎ力を協せ互に忤はざること
3. 深く研鑽に甞めその業に倦まざること
4. 質実を尚び虚飾を慎むこと
5. 礼節を守り謙讓を持すること

近年（2002年）になり、当時の社長である武田國男は、社は「規」を柱としつつも、タケダに根ざしつつある新しい価値観を反映させた行動原則や経営理念・経営方針を示した。

### ●当社の行動原則（Corporate Value）

- 「生命の尊厳に対する畏敬の念と高い倫理観」
- 「事業の本質、自らの存在価値のためまぬ追求」
- 「自己責任の完遂に立脚した強固な連携」
- 「フェアで誠実に接する心と相互の信頼」
- 「絶えざる自己革新と、スピード・効率の追求」

現社長の長谷川閑史は、タケダの強みは、「誠実」という言葉に代表されるタケダイズムであるとし、このタケダイズム（誠実＝公正・正直・不屈）を世界のタケダグループの隅々まで浸透させると明言している。

前置きが長くなったが、タケダという会社は、伝統を重んじ、何よりも人を大切にす会社であった。現在でも、社員には和の精神が根付いており、仕事には切磋琢磨しつつ、仲間を大切にすという風土は失われていないと信じている。

そんな一見すると古風な会社であり、「石橋を叩いて渡らない」と評されることもあるカタイ会社なのだが、いったん決めたことは、大胆に実行する傾向がある。例をあげてみよう。

1953年に、戦後初となる医薬品合弁会社（現、ワイス社）を設立した。1963年には、日本企業で初めて欧州でドル建て転換社債を発行した。1994年に中国に設立した天津武田薬品(有)は、中国初のGMP適合工場である。人事労政面を見てみると、1946年には、職員と工員の給与体系の一本化がなされた。当時は、多くの企業で、職員は月給制、工員は日給制、と身分によって処遇が大きく異なっており、タケダの給与体系は革新的であった。故平田利一さん（元武田労組中央書記長、元取

縮役総務部長)によれば「昔は1回のボーナスで借家を2軒借りられた」ほどの手厚い処遇をしていたようだ。

97年に導入した新人事制度は、コンピテンシーの考えを本格的に導入した日本初の評価制度であった。賃金は市場価格を参考にして決定し、賞与を業績にリンクさせたことも当時では珍しかった。2003年度には、属人的な要素である諸手当を廃止して、賃金を職務給だけにした。2006年度には、職種別賃金を導入するなど、矢継ぎ早に改革を進めている。労働組合にとっては、激動の10年であったのだが、そもそもなぜ成果主義を取り入れたのか、労組から見た成果主義の課題等を紹介したい。

## II なぜ、成果主義を取り入れたか ——経営の背景

1994年、武田國男社長(当時)は、年頭の辞で「成果に対し公正な評価で報い、従業員一人ひとりが豊かな人生を実現できる会社を目指す」ことを宣言した。

労使協議においても、武田社長は「やったやつには出すが、やってないやつには出さない」と繰り返し、労働組合からは「やった、やってないの基準や評価の仕組みがないではないか」とやり返していた。労使間では、「やった者が報われる制度」が次第にキーワードとなっていくのであるが、約10年前、労使ともに、事業の先行きには大きな危機感を抱いており、将来のタケダのあるべき姿を模索し始めていた。

医薬品産業は、極めてリスクの大きい産業である。日本製薬工業協会によると、合成化合物のうち、新薬になるのは1万2888分の1という確率である。また、1成分当たりの研究開発費は、日本で500億円、米国では8億ドルと言われており、開発期間も15年程度かかる。新薬開発には、膨大な費用と時間を要するのである。

つい最近の話であるが、従来の薬よりも安全性が高いと評判であった、世界でも屈指の外資系製薬メーカーの製品が副作用問題によって市場から回収される事態となった。年間数千億円の売上が

突然消えてしまっただけでなく、何千件もの訴訟を抱えたのである。このような事例を見ても、医薬品産業はハイリスク・ハイリターンであることがご理解いただけると思う。

では、成果主義を検討し始めた約10年前のタケダは、どのような状況であったのか。

日本の医薬品トップ企業を自負しているタケダも1980年代は世界のベスト20にも入れなかった。かろうじてベスト30に入る程度である。膨れ上がる研究開発費と各国の医療費抑制策の影響で、世界の上位企業はM&Aを繰り返し、強固なグローバルメジャーに変貌していった。一方、わが国の行政では、製薬産業の育成や、日本を創薬の場にしていくという考えは見られず、ひたすら薬価を削減するという姿勢に終始していた。国際的にはICH(International Conference on Harmonization)によるハーモナイゼーションが進展しており、世界の市場の垣根がなくなることは容易に想像できた。日本市場は、グローバルメジャーの草刈場となり、タケダもM&Aの波に飲み込まれるかもしれないという危機感があったのである。

当時の経営の選択肢は、二つに一つであった。国内市場の強みを生かして日本のローカル企業として生きていくか、世界を相手に研究開発型国際企業を目指すかのどちらかである。経営者は後者を選択した。困難な道のりが予想できたが、労働組合も「日本発のグローバル製薬企業」へのいばらの道をとともに歩む覚悟をしたのである。

1995年には、タケダを「スリムで強靱な会社」にすることを基本方針とする中期5ヵ年計画がスタートした。その柱の一つは「人事制度の改革」であり、「透明で公正な人事評価制度」と「会社業績にリンクした報酬体系」を中核としていた。

具体的な人事制度に触れる前に、経営面の動きを紹介しておきたい。当時のタケダは、多角経営をしており、医薬品以外の事業部門があった。医薬外事業部門も、それぞれの事業分野ではトップクラスの優等生であり、利益をあげていたのであるが、研究開発型国際企業を志向した場合、医薬外事業に資源を投下する余裕はなかった。やがて、医薬外事業の抜本改革が着手されるのであるが、

表1 医薬外事業の再構築策

対象事業	年月	提携/譲渡先	形態
動物用医薬品事業	00年6月	シェリング・プラウ(株)	武田シェリング・プラウアニマルヘルス(株)へ営業譲渡
ビタミンバルク事業	01年1月	BASF	BASF 武田ビタミン(株)へ営業譲渡
化学品ウレタン事業	01年4月	三井化学(株)	三井武田ケミカル(株)へ営業譲渡
食品事業	02年4月	キリンビール(株)	武田キリン食品(株)へ営業譲渡
ラテックス事業	02年10月	日本エイアンドエル(株)	営業譲渡
農業事業	02年11月	住友化学工業(株)	住化武田農業(株)へ営業譲渡
生活環境事業	05年4月	大阪ガスケミカル(株)	子会社・関連会社5社の株式を譲渡
その他事業 武田食品工業(株)	06年4月	ハウス食品(株)	ハウスウェルネスフーズ(株)へ武田食品工業の飲料・食品事業を譲渡
その他 情報システムセンター	06年2月	(株)日立製作所	(株)日立インスファーマの設立

これらの事業部門はカンパニーとして社内分社化され、2000年からは次々に営業譲渡することになる。医薬外事業の再構築策は表1に示すとおりである。

このような事業再構築策の影響もあり、タケダの在籍人員は、1995年の1万980名から2005年には7112名へと激減した。今後、事業譲渡先での転籍が進めば、タケダ単体の人員は、さらに減少することになるであろう。

1995年と2005年の連結業績を比較すると、自社医療用医薬品売上高は3056億円から1兆1267億円へと約3倍になった。同様に連結純利益は、598億円から3132億円へと約5倍になり、1株あたりの配当金は、約7倍になっている。従業員の平均年収については、有価証券報告書に記載されているが、一人平均で1千万円超となった。少なくとも、株主に対しては、文句のつけようのない還元がなされたといっていよう。

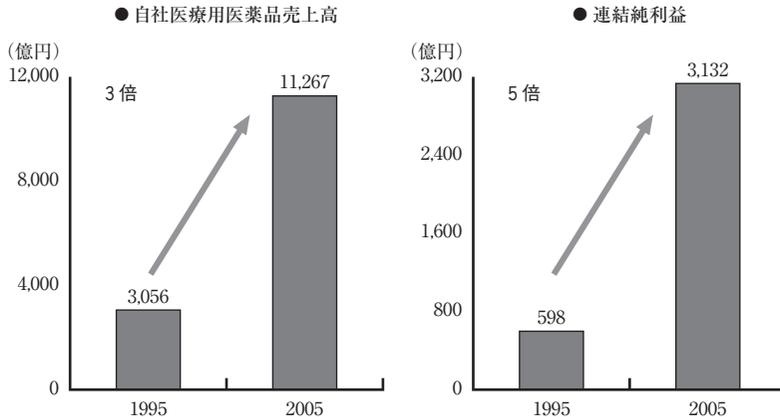
これら事業再構築策に関する従業員の出向、転籍に関して、労働組合として、指をくわえて静観していたわけではない。労使協議制とインサイダーといった観点から、労使の事前協議にも限界があったので、1999年には、事業再構築策に対する組合の基本的な考え方を8原則としてまとめ、これをバックボーンとして、組合員の処遇について、

会社と何度も交渉を重ねた。

- 事業再構築策に関する組合の基本的な考え方
- ①会社施策が将来の事業の発展を期しうる施策であると同時に、従業員にとって将来への希望が持てる施策であること
- ②会社施策があらゆる選択肢の中から検証された最善の策であり、企業として社会的責任も果たせる施策であること
- ③経営責任の観点からタケダとしてのフォロー体制が明らかになっていること
- ④企業理念や社風が受け入れられるものであると同時に、企業文化の融合が図られ業務に専念できる環境とすること
- ⑤従業員の雇用と仕事を守られること
- ⑥出向期間中はタケダの労働条件が保証されており、出向時・出向期間中のフォロー・ケアがきちりなされること
- ⑦転籍を強要する出向になっていないこと
- ⑧多様な選択肢が提供され、選択に必要な情報開示がなされること

ここで、あらためて説明したいのは、約10年前にタケダは成果主義の人事制度を導入したが、固定費の削減、つまり賃金を引き下げたためにやったのではなく、熾烈な企業間競争に打ち勝つための施策であるということであり、日本発のグロー

図1 当社の現状:業績の推移



バル製薬企業へと会社を成長させ、従業員もステップアップするために導入したのである。とはいえ、たまたま医薬品以外の事業部門に配属されていた者は、本当に苦しみ、悩んだと思う。そういった意味からはやるかたない気持ちで一杯であり、労働組合としても苦渋の決断の連続であったが、それぞれの医薬外事業の経営基盤がタケダのときよりもより強固になり、社員とその家族がより幸せになれるよう、精一杯の対応を図ったつもりである。

### Ⅲ タケダの成果主義とは——1997年度 第1次改革

次に人事制度の内容に話を移したい。社内で新人事制度と呼んでいるものは、1997年4月から導入している。その後、2003年6月には、諸手当を廃止して月例賃金を新職務給だけにする賃金制度のブラッシュアップを実施した。2006年度からは職種別の賃金制度を導入している。このようにタケダは大きく分類して3度の人事制度改革を行っている。

97年の新人事制度の基本方針は、「透明度の高い評価制度と成果重視の報酬体系を確立する」ことであった。変更した制度は、「職務等級制度」「評価制度」「賃金」「賞与」「退職金・年金制度」「福利厚生」と多岐にわたっている。

最初に、タケダの成果主義が目目されたのは、この97年の制度であると思う。特に人事の専門

家に関心を持ったのは、コンピテンシーという概念を日本で初めて本格的に評価制度に組み入れたからであると推察している。

新人事制度を導入する前の旧評価制度は、まさにブラックボックスであった。社員は、自分がどのような項目でどういった評価がなされ、それがどのように賃金・賞与に影響しているのかがまったくわからなかった。実際は、上司はいくつかの項目について「○」を付けるだけのある面でイメージな仕組みであり、評価の分布はあらかじめ決められていた。結果的に学歴別の年功賃金制度であったのだ。しかも、過去の評価が永遠に影響する風潮があり、若いときについた「×」は、後でいくら努力しても取り戻せないといった不満もくすぶっていた。さらに、上司には、何ら説明義務が課されていないため、上司と部下が1年間の仕事を振り返ったり、評価について話し合うということは、事実上なかったのである。今になってみると、前述の「和を以って貴と為す」という考え方が浸透していなければ、会社が崩壊していてもおかしくない制度だったと思える。

新しい評価制度改革では、①コンピテンシーベースの評価項目および評価基準を公開する、②上司が部下との話し合いを通じて評価をフィードバックする、ことを基本方針とし、「透明性・納得性の高い評価制度」づくりを目指した。

95年、アカンタビリティとコンピテンシーの考えを反映させた新評価制度のACE制度（アカンタビリティ&コンピテンシー・イヴァリュエ

イション) が会社から提案された。

タケダでは、アカウンタビリティを「成果責任」と訳しており、ACEでは、「仕事の内容・任せ方」と言い換えて評価項目の一つにしている。コンピテンシーは「行動特性」と訳し、「職務知識」「問題解決」「折衝・説明の内容・程度」「仕事への取り組み姿勢」「チームワーク・指導・育成」を評価項目とした。かくして、労使で論争した「やった、やってない」の基準はACEシートで明確にして、その評価は、コンピテンシーを中心に判定することになったのである。

労働組合では、部門ごとに作成されたACEシートに矛盾点や部門間格差がないかどうか念入りにチェックした。また、評価する者とされる者が、評価基準や運用方法をしっかりと理解する必要があるため、評定者訓練だけでなく、組合員にも同じ訓練を施すよう会社に要請した。会社もポイントは心得ており、具体的な行動事例を職種別にベストプラクティスとしてとりまとめた。当時の柳下公二人事部長は、「きちんと評価できない上司ははずす」と公言してはばからなかった。新制度では、性別・年齢・学歴は意味のないものであり、すべての組合員が同じ仕組みで評価されることを高く評価していた。気になったのは、上司の理解度による部門間格差や、初めてオープンにされる評価について納得ができなかった場合の対処方法である。

現在の運用はこうである。組合員は、「問題解決」などの評価項目について、1年間の成功体験をもとに具体的な場面と実際の行動を示して、自己評価する。事前に、上司評価は行われており、春のACE面談で、上司と部下が話しあい、1次評価が決定する。その際の話し合いは、極めて具体的に行動を振り返ることを想定している。「どういう場面で何をしたか」～「行動の意図は何か」～「その結果どうなったか」～「結果を受けてどう動いたか」～「そしてどうなったか」～「さらにどう工夫をしたか」などと上司から同じ質問が繰り返され続ける。そして、上司は部下にステップアップするために今後必要なことをアドバイスする。ACE面談では、納得いくまでの対話と成果イメージの共有が求められる。最終の評価は、上司の上

司が2次評定者となり、1次評価の甘辛を判断した上でなされる。

組合員が会社の評価に納得できないときは、所属する労組支部に苦情を申し入れ、支部長と人事担当グループマネージャーが仲裁に入る。それでも納得できない場合は、労組本部担当者が人事部と協議することになっている。従前からタケダの労働協約には苦情処理制度が明文化されていたが、評価に関する苦情は一般的な苦情とは性格が異なり、さらには組合員が評価に納得できるかどうか、制度改革を成功させる鍵であった。評価に納得できないケースが発生した場合は、真摯にかつ速やかに対応する必要があることを組合から強く主張し、この手順が導入された。

新制度導入時は、各支部へ数件の苦情が持ち込まれたが、ほとんどは制度の理解不足によるものであった。「私は仕事を任されている」「君には任せていない」といった日ごろの職場環境を疑問に思うようなやり取りもあったのである。現在は、労働組合による仲裁はほとんど発生していない。これを制度の定着と考えるか、形骸化と見るのかで評価は分かれる。私は、制度の問題が潜在化してしまっているように思えるのであるが、今後の対処方法については後述する。

幹部社員の評価は、アカウンタビリティとパフォーマンスの測定によりなされるが、組合員の場合は、あくまでもコンピテンシーが中心である。

重要な考え方のため、少し掘り下げて紹介したい。コンピテンシーの概念自体は、1970年代にハーヴァード大学の心理学者デイヴィッド・マクレランド教授が開発した。タケダでは、行動特性と言っているが、「単なる能力・資質ではなく、行動に示され、成果に結び付くもの、しかも安定して発揮されるもの」と定義している。タケダは、多くのコンピテンシー(行動特性)を体系化している。リーダーシップ、強制力、育成力、チームワーク、達成志向性、イニシアティブ、徹底確力、顧客志向性、分析的思考力、概念的思考力、専門性、情報指向性、対人インパクト、対人理解力、関係構築力、組織感覚力、自己貫徹力、セルフコントロール、フレキシビリティ、組織貢献力、自発的努力の21種の行動特性である。

表2 ACEシート 営業職I (MR) の例

	…	Qレベル	Kレベル	Aレベル
仕事の内容・任せ方	…	…	…	…
職務(業務)知識	…	…	…	…
問題解決	…	…	…	…
折衝の内容・程度	…	…	会社を代表して、各担当先でのルールに則り、手順を踏んでアプローチしている。 相手のニーズを聞き出せるような関係を築き、聞き出したニーズを正確に理解し、伝えるべきことを理路整然と伝える。 どのように説明すれば効果的かを考え、綿密に事前準備する。	
仕事への取組姿勢	…	…	…	…
チームワーク・指導・育成	…	…	…	…

これら21種の行動特性は、さらに細分化され、各要素ごとに8段階のレベルを定義づけている。組合員は通常レベル3を発揮していれば十分であるが、幹部に登用されるためには、レベル4の発揮が求められる。レベル4の行動とは、状況を変容させる行動である。前述のACEシートでは、レベルをトランプのようにAKQJTNと表記しているのであるが、最高のAレベルであっても、レベル4があるかないかのレベルである。

次に報酬制度について触れよう。97年に新報酬制度を導入するまでのタケダの報酬水準は、製造業では高い部類に入るものの、薬業界では中の上であった。学歴別では、高卒が男女を問わず高い水準にあり、大卒の水準に特筆するものはなかった。新制度導入前、タケダの組合員で最も高収入であった者は、世界トップレベルの研究者ではなく、扶養家族が多く自宅通勤の工場勤務者であった。当時の人事担当者が、「子だくさんには勝てない」と発言し、経済誌に掲載されてしまったのであるが、それほど歪んだ報酬制度になっていたのである。

97年に実施した報酬制度について紹介しよう。

報酬制度改革の基本ポリシーは、「やった者が報われる報酬体系」である。①年功的要素をできるだけ払拭し、より職務レベルを反映した報酬体系の構築、②個人の成果と企業業績にリンクした報酬体系の構築、の2点を柱にしている。

まず、賃金であるが、職能資格手当と基本給を廃止するとともに扶養手当と住宅手当のウエイト

を削減し、1歳ずつ昇給する本人給と新職務給を中心とする構成とした。新制度導入により、設計上の賃金が下がった場合は、特別給で補償することになった。職務給は、職務等級ごとのあるべき賃金水準をポリシー金額として定めて、その上下に等差数列的に範囲職務給を決定した。S評価で4ステップ分昇給、B評価で1ステップ分昇給、というように個人の努力次第で昇給幅が決まる制度となり、賃金の市場価格の動向によって職務給表自体を書き換える制度であった。会社は、「ベアなしでも合理性のある賃金体系」と言っていたのであるが、「ベアなし」が独り歩きしてしまい、タケダが春闘を離脱するというような新聞報道がなされて困惑した記憶がある。

労使協議では、若年層へ配慮するために、本人給上限の引上げと、諸手当削減で不利益を被らないように移行給の設定を申し入れ、認めさせた。新制度では、55歳での賃金2割カットの制度が廃止されたため、熟年層への配慮はそれほど必要ではなかったが、職務給表のステップ数を増やすことにより、特別給対象者を可能な限り削減させた。

#### IV 2003年度 第2次改革

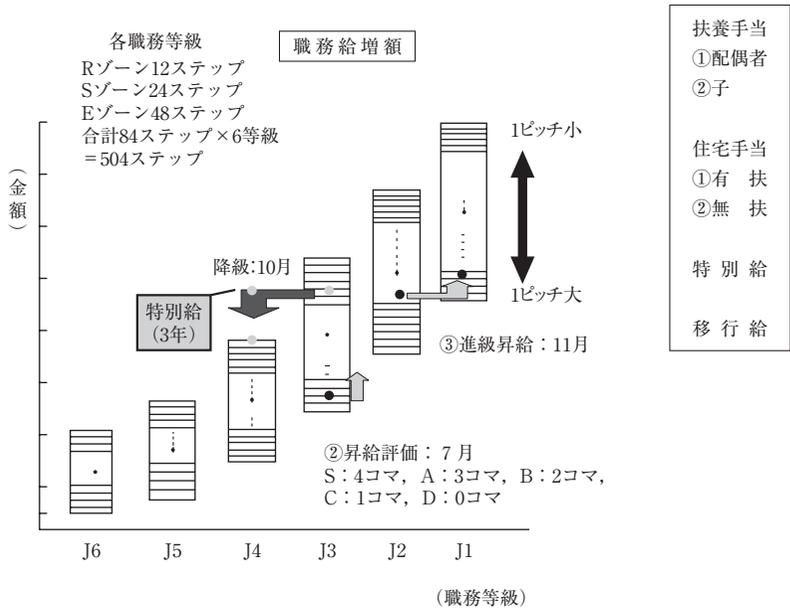
97年度に導入した新人事制度は磐石ではなかった。考えに考えた制度であったのだが、運用が完全ではなかった。例えば、うまく面接を行えない上司が続出したのである。労働組合の強い要請を

図2 改定前の賃金制度

①本人給増額：4月

年齢	本人給
18	80,000
19	82,500
20	85,000
21	87,500
22	90,000
23	92,500
24	95,000
・	・
・	・
42	138,500
43	140,500
44	142,500
45	144,500
46	146,500
47	148,500
48	150,500
49	152,500
50	154,500

(金額は例示)



受けて、会社も懸命に評定者訓練を行ったようであるが、わずかな日数の詰め込み教育だけでは、年功制度やこれまでのマネジメントスタイルに慣れた人間の行動や意識を変えることはできなかった。

人は誰しも「自分の行動は正しい」「あの人より評価が低いはずがない」と考えるし、「同期入社で差がつくのは不公平」だと考える。上司が自分のことをどのように考えているかを知ることは、良い面もあるが、人によっては副作用のほうが大きかった。特に、定型的な業務が中心となる職場では、残念ながら面談により上司との人間関係がおかしくなるケースが散見された。職場によっては、ACEシートを用いた評価ではなく、もっと簡略化された評価シートのほうがよい場合があったのである。

労働組合では、1997年9月と2001年1月にアンケート調査を実施した。その結果、制度を肯定する者は52%から46%に低下し、反対する者は10%から23%に増加した。年齢別に見ると若い世代は肯定的であるが、50歳以上の年齢層では明らかに否定的であった。

定型的な業務をしていると、「量的な負荷はかかるのに行動特性では評価されない」といったこ

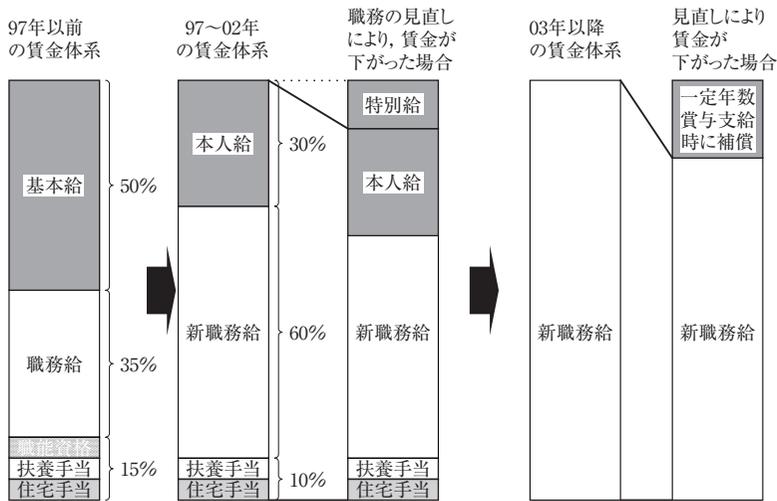
とや「ACEシートに取り立てて書くことがなく、苦痛である」「上司と面談をしたくない」という声が多数上がってきたのである。職種別に見ると問題があるのは明白であった。営業職では71%が新制度に賛成したのに対して、技能職での賛成はわずかに24%であった。

ついに、上司との面談をきっかけに人間関係がこじれて退職するものが出始めた。制度の維持・定着に固執するのではなく、仕組みの修正を急がねばならなかった。

職種によって、ACEシートを書かないKタイプと従前どおりのCタイプに分けることが会社から提案された。Kとはknowledgeの略であり、「長期間の経験を通じて習得していくナレッジ(技術・知識・スキル・業務遂行ノウハウ)が成果を上げていくために重要」な職種を意味している。Cとは、competencyの略である。

タケダには、もともと総合職や一般職といった採用時の分けが存在していなかったこともあるのだが、ACEシートを書かないようにすることが組合員の希望であったとはいえ、組合員を2つの区分に分けることには強い抵抗感があった。しかしながら、実際の仕事内容やACE制度の副作用を考えると、Kタイプの導入は現実的な選択

図3 タケダの賃金制度の推移



であった。

97年の新制度導入時に、労組の要求どおり、多くの経過措置を設けたり、範囲職務給を伸ばしたため、制度上スッキリとしない部分があることは当初から認識していた。

2002年、会社は、①成果が報われる報酬とする、②市場競争力とコスト競争力のある報酬とする、③シンプルでわかりやすい報酬制度とする、を報酬の基本方針として提示してきた。協議を重ねた結果、賃金については、本人給および諸手当を廃止した。年功的要素の強い本人給については、優位性のある範囲職務給が設定できれば、存続に固執する意味はなかった。会社からは、職務給のシングルレート化（年齢・経験年数に関係なく、同じジョブサイズであれば同一の月例賃金）が提案されたが、労働組合としては断固反対し、提案は取り下げられた。毎年の昇給がなくなってしまえば、社員のモラル低下は免れないと考えたからである。幹部社員は、ポストで賃金が決まり、しかもシングルレートとなっている。労組と関係のない方々であるが、異動時に賃金が激しく上下することになり、優秀な幹部社員が流出するきっかけにならないか、柔軟な人事異動ができるのか、ポストに固執してその悪影響が組合員に及ぶのではないか、と心配している。

組合員については、範囲職務給を継続するとともに、いびつなステップを修正してスッキリとし

た体系にした。

## V 2006年度 第3次改革

06年3月、組合員を職種群Ⅰと職種群Ⅱに分けて、職種群Ⅰを新報酬体系に移行することにした。職種群Ⅰとは、前述のKタイプ適用者をイメージしていただくとわかりやすい。現在、職種群Ⅰには10職種、職種群Ⅱには12職種を適用している。群分けにより、職務給表は2種類となり、職種別賃金がスタートした。

この制度の背景には、2005年4月に施行された新薬事法がある。改正前の薬事法では、製造行程のすべてを委託することは許されておらず、自社で医療用医薬品の製造承認を取得して、自社工場で製造するというのが主流であった。新薬事法では、「製造承認」という考えがなくなって「製造販売承認」となり、製造販売元が他社に製造をすべて委託できるようになった。これにより、販売と製造の機能分化が可能になり、柔軟な生産体制を構築できるようになったのである。言い換えると、法的には、自社で工場を持つ必要がなくなり、工場の分社化が加速すると予想されたのである。

労働組合としては、製造技術を社内に残しておかないと、タケダの競争力は減退すると考えていた。タケダの強みは、業界トップといわれる強固

な営業力だけでなく、高品質な医薬品をつくりこむ現場力にあったと認識していたからである。

厳しい労使協議があったのであるが、日本企業では先駆的な「職種別賃金」が誕生した。10年後、世間からはどのように評価されるであろうか。私の想像は、「2006年にタケダは普通の会社になった」である。

## VI 労働組合の役割

武田労組は経営戦略と人事戦略が一体となって進められるべきであるとの認識のもと、労働協約に基づきそれぞれの戦略について徹底した労使協議を開催し、一つずつ時間をかけて対応してきた。

タケダでは成果主義人事制度を導入して10年が経とうとしている。成果主義への対応に限定せずに今後の労働組合の役割は何か、何をなすべきかと問われれば、大きく言えば次の5項目に分けられるのではないかと考えている。

一つは、従業員の不安を排除するという観点から、あらゆる面からセーフティネットに留意した体制、体系を構築していくということである。特に賃金水準については、職種ごとの市場価格動向を把握すると同時に、タケダのポリシー金額の設定水準が優位性のあるものとなっているかどうか毎年検証し、必要があれば是正していくことが重要と考えている。

二つ目には、公平公正な諸制度の確立と運用のチェックに傾注していくことである。成果主義人事制度がうまく機能するかどうかは、評価制度の納得性が高いかどうか、また魂のこもった正しい運用がなされているかどうか大きな決め手となる。したがって、評価制度の改善は、終わりなきテーマとの認識のもと、走りながらもメンテナンスし続けること、さらに運用の実態をしっかりとチェックしフォローしていくことが欠かせないと考えている。

今運用されている諸制度のどのような点で改善が必要なのか、幅広く意見を集約するために、原点に立ち返り、組合の苦情処理機能を強化することが重要と考え、本部・支部連携のもと対話活動の推進に力を入れている。このような活動を通じ

て、集約された意見は根拠に基づいた必要性の高いものが多く、会社に対しても説得力ある改善要請ができると考えている。例えば、評価制度に関しては、①評定者研修の強化・充実、②評定者に対する360度評価の導入、③協調性、チームワーク、プロセスがより反映されるような評価シートの見直し、④被評定者への啓発活動の推進の4項目を会社に申し入れ、組合の意見に沿った形で具体策が展開されている。

これからの労働組合は、このような形での政策提言機能、チェック機能を強化し、真の経営のカウンターパートとしての役割を担っていけるかが組合の存在意義という観点からも極めて重要になってくると考えている。

三つ目は、このような取り組みを行いつつ、挑戦する機会、敗者復活の機会、キャリア形成の機会など、「機会の均等」をいかに担保していくかが重要なポイントになると考えている。

そして四つ目は人材育成への積極的な取り組みである。「企業は人なり」と言われるように、その根幹を支える従業員の人材育成にいかに関心に取り組むかが企業の将来を左右すると言っても過言ではない。組合が主張する人材育成策は、ハイパフォーマーに対して選別的に実施する人材育成ではなく、全従業員を対象とした人材育成策であり、かつ職務上のスキル向上だけを目的とするのではなく、人としての「気づき」の場の提供も含めた育成策が重要と考えている。非日常的な思考、経験から「気づき」を得ることにより、従業員一人ひとりが、他人の価値観を尊重できる行動様式を身に付けることができれば、成果主義の弊害とも言われているような利己主義の蔓延を防ぐことにもつながると考えている。

また、成果主義の中にあっても、このような考え方が浸透してくれば、職場、組織としての一体感の醸成も容易になると考えている。冒頭でも述べたとおり、タケダに根付く経営の哲学や精神は、「和を以って貴と為す」という和の精神であり、「事業は人なり、しかも人の和なり」という考え方である。成果主義を取り入れたとしても、この精神や哲学は変えてはいけない、いや変えられないものであると認識している。

精神論を唱える一方で、現実的な対応も必要との観点から、一体感の醸成に向けてコミュニケーションの場を提供するといった具体的施策を実施していくことが重要と主張し、労使共催行事なども工夫を凝らしながら開催している。

●成果主義への対応（武田労組の視点）

1. セーフティネットの構築
2. 公平公正、納得性の高い諸制度の確立と運用のチェック
3. 機会の均等の担保
4. 人材育成
5. 和の精神（一体感の醸成）

昨今、株主主義が行き過ぎていると考えている。タケダの経営者も株主が第一優先であることを公言しているのであるが、私は少々気に入らない。株主よりも汗を流している社員が第一であると考

えている。長谷川閑史社長は、タケダイズム（誠実＝公正・正直・不屈）を力説しているのであるが、突き詰めれば「和の精神」に行き着くであろうと考えている。

Ⅶ おわりに

執筆にあたり、本誌編集委員会からは、「成果主義は、労使紛争の焦点を集団的紛争から、個別紛争に変えたのか。また、個別化の下での労働組合の役割は何か」という命題をいただいた。前半の問いに対する答えは、タケダ労組の経験では「NO」である。

たかはし・としゆき 武田薬品労働組合前中央執行委員長  
(現顧問)。