

技術者の仕事管理と人的資源管理

——電気機器メーカー A 社研究開発管理部門の事例

田中 秀樹

(同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター特別研究員)

本稿の目的は、日本製造企業における研究開発部門（Research and Development Division, 以下 R&D 部門）、とりわけ開発管理部門における R&D 技術者（Engineers）の仕事管理と人事管理（Human Resource Management, HRM）の連関性を明らかにすることである。本稿では、佐藤編（2007）における仕事管理と HRM の連関性に対する分析視座を援用して、R&D 間接部門の技術者の仕事管理と HRM の連関性を解明した。その結果、以下のことが明らかになった。① A 社開発管理部門における仕事管理における達成目標は、各事業部（Business Company, BC）の収益向上に向けた戦略目標が反映されたものになっているものの、実際の部門業績管理においては他の間接部門と同じ運用のされ方がなされている。しかし、②仕事管理の PDCA サイクルの達成・未達の結果は個人業績として、業績管理において QCD 等の数値指標として評価判断指標になっている。仕事管理における P（目標・計画）は企業全体の目標を達成するためのものであり、その進捗管理として仕事管理が回されていることが分かった。③裁量的費用センターである開発管理部門が収益センターである BC に対して、「原価率を下げる」ための技術的なサポートを行うことで、R&D におけるコスト削減という目標を起点に部門及び個人の仕事管理における目標が連鎖する形で「仕事管理」が行われており、その仕事管理における評価が賞与査定において効いてくる仕組みになっていることが分かった。これらの解明により、仕事管理と報酬管理の連関が明らかになった。

【キーワード】 労働事情, 人事労務一般

目次

- I 問題と目的
- II 先行研究
- III 本稿での分析視角 - 分析モデルと仮説
- IV A 社事例
- V 本事例での発見事実と含意

I 問題と目的

本稿の目的は、日本製造企業における研究開発部門（Research and Development Division, 以下

R&D 部門）、とりわけ研究開発管理部における R&D 技術者（Engineers）の仕事管理と人事管理（Human Resource Management, HRM）の連関性を明らかにすることである。

仕事管理とは、一定の組織体（事業単位やプロジェクト単位）が主体的に事業や行動計画を立てて、その進捗管理を行いながら実行して、それらに対する成果を評価して、次の行動につなげることである。すなわち、仕事管理とは、計画（Plan）を立て、実行（Do）に移し、それを評価（Check）して、是正もしくは次のサイクルにつな

げる方策 (Action) を回すことで、「どういった目標に基づき、どのような仕事を分配して評価・処遇、計画の是正を行うか」というサイクルを指す。一方で、HRM (人事管理) とは、労働力を調達 (採用) して、職場に配置した上で、彼ら・彼女らの働きぶりを評価しながら報酬を支給することで、人的資源の効率的活用を目指すものである。これら2つの視点は「管理」という視点では共通しているが、仕事管理においては「仕事の回し方」に、HRM においては「ヒトの回し方」にそれぞれ焦点が当たっている。本稿では、この2つの視点をを用いて R&D 開発支援部門現場での「管理」のあり方に焦点を当てて分析を行う。現場において「仕事」と「ヒト」がどのように「管理」されているのか、そして、それぞれの「管理」がどのように連関しているのかを明らかにする。そこには「仕事管理」と「人事管理」の整合性を取る「仕掛け」(中村・石田編 2005; 佐藤編 2007) が存在すると考えられる。この2つの管理の視点をもってこそ「現場での『管理』」が把握できると考えられる。

本稿における事例は電気機器メーカーである。周知のとおり、日本の電気機器メーカーは昨今のグローバル化の波を受けて、制度改革、組織改革などを行っている (佐藤編 2007)。また、いうまでもなく、電気機器産業は日本が世界に誇る主要な産業であり、今後の電気機器産業の浮沈次第で日本経済は大きく変わるはずである。しかし、現場において、グローバル化やそれに伴う環境変化の迅速化に対応するためにどのような管理が行われているのかに関しては、それほど明らかにされていない (佐藤編 2007)。これまでの仕事管理研究では、中村・石田編 (2005) 等において、いくつかの産業・企業における事例分析が行われており、労働力の効率的活用を目指すマネジメントにおいては、HRM よりも仕事管理の方が労働力の効率的活用のために作動していること、そして、HRM は自らの体系の中に仕事管理をどのように取り込んでいくべきかが重要であることも指摘されている (中村・石田編 2005)。業績管理を「期待成果としての業績目標を設定したうえで、結果としてのチームや個人の成果 (業績) を評価するシ

ステム」ととらえると、業績管理は「労働力の効率的活用」につながり、企業の業績向上に直接的・間接的につながる。その進捗管理を担う「仕事管理」の概念を用いて、HRM を定性的に分析することで、企業の HRM の運用が業績管理のルールをベースとした仕事管理とどのようにつながっており実践されているかを明らかにすることが可能になる。例えば、中村・石田編 (2005) でのトヨタ事例においては、開発部門における「方針管理は部門ごとに企画立案すべき重点課題を設定してそれを部署、グループ、個人が怠りなく遂行する仕掛け (と理解するべきである)」として存在しており、その方針管理によって決定づけられる「現場での仕事の回し方及びその管理」が提示されている。ここでの方針の上には企業の戦略や目標が存在しており、それに基づき仕事管理、HRM、とりわけ業績管理が回っていることは自明であろう。

中村・石田編 (2005) では、戦略が正しくそれを遂行する組織が適切であることが仕事管理の前提であると指摘されており、Becker and Huselid (2006) や木村 (2007) が指摘する「戦略を達成するために的確な行動計画を立て、それらを人的資源への役割行動として割り振ることで戦略と一貫性を持つ HRM 計画・実践が実現出来るという視点」を持ち合わせており、「人的資源への役割行動 = 仕事のレベル・量」及び「それらの達成度合いに基づく業績管理」によって日々の仕事を管理する「仕事管理」の分析視角によって、企業の目標と現場の仕事管理の連関、仕事管理と人事管理の連関を明らかに出来ることを示唆している。企業の目標及び戦略的意図を持った方針が部門・個人レベルの業務 (仕事) に下達されているならば、それらを達成するために的確な行動計画を立て、それらを人的資源への役割行動として割り振ることで一貫性を持つ HRM 及び仕事の実践が実現する仕組みである「仕事管理」・「業績管理」を通じて労働力の効率的活用が行われているはずである。そこで、本稿では、HRM の中でも、特に、業績管理の結果が反映される部分 = 報酬管理 (すなわち、業績管理の仕組みとしての目標達成度合いの評価に基づいて評価を行う仕組みである「目標管

理」制度による報酬決定の仕組み)に焦点を当てる。

本稿の事例対象者たちは技術者(エンジニア)である。本稿において、技術者に注目する理由は、日本経済が低迷する中「イノベーション」を担う技術者が日本の全要素生産性(TFP)成長に大きく貢献している(中田・電機総研編2009)にもかかわらず、彼らの貢献を最大限引き出すための長期戦略と短期戦術相互の位置づけに対して注意はそれほど払われていない(中田・電機総研編2009)。さらには、そんな中、彼らの管理のされ方はそれほど明らかにされておらず、技術者達がどのようにマネジメントされているのかについて実態を明らかにする必要がある。

また、本稿では、開発管理部門を取り上げる。これまでいわゆる間接部門の事務系ホワイトカラーの仕事管理はいくつかの分析がなされてきた(中村・石田編2005等)が、R&D間接部門の技術者の仕事管理は取り上げられていない。事例企業であるA社はビジネス・カンパニー制(BC制)を取っており、開発管理部門はそれらBC間において横串組織的に位置づけられ、全社的な技術管理を行っている。各BCは製品群及び市場が異なるので、BC内での自己完結性を重視し、部分最適行動を起こす可能性も十分に考えられる。その状況下、A社の開発管理部門は、横串組織としての強みでもある「全社最適化がふさわしい部分の全社技術・プロセス統合」を行うことで、全社の収益向上に寄与しており、重要な役割を果たしている。それゆえ、本事例において取り上げる価値は高いと考えられる。

本稿は、以下の通りに論考を進める。まず、R&D技術者の仕事管理やHRMに関わる先行研究を整理する。続いて、事例分析では、まず、事例企業A社の人事制度、主に昇進・昇給に関する制度を整理する。その後、A社開発管理部門におけるプロセス設計部門と品質管理部門における仕事管理の在り方を整理した上で、人事制度との連関を考察する。そして、最後に本稿事例をまとめ、結語とする。

II 先行研究

本節では、組織単位としての責任に関する先行研究、人材の行動と業績の関係性に関する先行研究(いわゆる仕事管理研究)、仕事管理と経営組織構造の相互作用に関する先行研究、R&D人材のHRM、のそれぞれに関する近年の研究の順に整理を行う。まず、組織単位としての責任に関しては、R&D組織としてのA社開発管理部門の組織の考察を行うにあたり、R&D開発管理部門といういわゆるヨコ串組織が何に対して責任を持つべきであるのかを明らかにするために、責任センター(responsibility center)の観点での組織単位区分を整理しておく必要がある。責任センターには、数的指標によるアウトプットにのみ責任を持つ収入センター(revenue center)、インプットにおいてのみ責任を持つ費用センター(expense center)、収入から費用を差し引いた利益に責任を持つ利益センター(profit center)と投資利益率(ROI)に責任を持つ投資センター(investment center)があるとされており、費用センターには、工場の生産現場などにみられる設計済み費用センター(engineered expense center)とスタッフ部門などにみられる裁量的費用センター(discretionary expense center)がある(Anthony and Govindarajan 1998)。しかし、もちろんながら、各組織単位がこれらのいずれかのみに属するとは限らない(中村・石田編2005)。これらの責任センターにおける責任は主に財務的視点からみたものであるが、不良品率やプロセス改善率などの非財務的指標も管理サイクルにおいて重要な役割を果たす。石田(2005)のトヨタ事例においても、開発部門は費用センターであるゆえに戦略や中長期計画を具現化するための「目標」を達成することが求められており、非財務的指標が管理指標として重要であることが示されている。

人材の行動と業績の関係性に関する先行研究において、「仕事管理」という分析枠組みが存在する。中村・石田編(2005)でいう仕事管理とは、業績管理を軸とした日々の仕事実践の管理を指している。この観点は、Otley(1999)でも、コ

ントロール・システム (Management Control Systems) としてのパフォーマンス・マネジメント (Performance Management) のフレームワークが提示されており、そのコントロール・システムは組織の目標達成のための戦略によってデザインされている¹⁾。同様に、仕事管理研究では、戦略目標が仕事管理におけるPDCA (Plan - Do - Check - Action) のPに落とし込まれていることが前提とされつつ、報酬管理に軸足を置いた研究がなされている。マネジメント・コントロール・システムは全体最適と部分最適の一致を志向するために管理会計と組織の一致に主眼が置かれてきたが、日本企業における全体最適と部分最適の一致においては、組織だけではなく（もちろん管理会計だけでもなく）HRMの仕組みがそれらの一致に対して強いかわりをもっている（横田1998）。Otley (1999) のコントロール・システムに目標の連鎖の視点を取り込んだ分析視角こそが中村・石田編 (2005) の分析視角であるといえるが、中村・石田編 (2005) の分析はあくまで『現場』での仕事の回し方に焦点化しており、組織外部の要因を受けた組織構造や目標連鎖に与える影響を明示的に読み取ることが出来ない。その点を克服している分析視座が佐藤編 (2007) である。

佐藤編 (2007) は、①〈環境 - 戦略 - 組織 - HRM〉のフローにおいて仕事管理のPDCAの目標計画 (P, Plan) に戦略が落とし込まれていること、②そのPDCAサイクルにおいてユニットや個人への権限委譲がなされ、仕事内容と共に、業績管理の中身が仕事及び役割によって序列化されることで仕事管理との関わりが強くなっている、という2つの事実を事例分析によって提示している。近年では、成果主義へのシフトによって、仕事管理においては目標の必達がプライオリティになりつつある（佐藤編2007）。この指摘は仕事管理と業績管理としての目標管理がバウンダリーレスになりつつあることを意味していると考えられる。佐藤編 (2007) における事例では、不確実性が高まる市場環境下において、ある電機メーカーでは、①組織を収益ユニットに括る、②ユニットレベルでの仕事管理は財務指標にウェイトを置きつつPDCAのサイクルを迅速に回す、

③HRMとしてはユニットレベルでのパフォーマンスを反映した報酬制度を取り入れる、といった方向性に進みつつあることが指摘されている²⁾が、佐藤編 (2007) は、収益にダイレクトに関わる組織 (BC等) に対する収益向上のデマンド (demand) の中で、ライン管理者がどのような仕事管理・HRMを行っているかについて詳細に明らかにされているにとどまっておらず、いわゆる、横串組織 (スタッフ部門等) の仕事管理・HRMについては明らかにされていない。そこで、本稿では、横串組織でありながらも、全社戦略を念頭に全社最適を実現しつつラインの収益向上に寄与する部分が多いA社開発管理部門を取り上げる。

一方、近年におけるR&D人材に関する研究に関しては、福谷 (2001) や石田編 (2002) 等の日本の研究開発者のHRM研究に続き、研究者の国際移動 (村上2010) などの労働市場論からのR & Dワーカーへのアプローチ、技術者のモチベーションやリーダーシップと業績の関係 (開本2006)、技術者のHRM (中田・電機総研編2009) 等の研究が存在する。それらの研究は定量分析が主で、技術者が働く現場での日々の仕事及びHRMの解明まで踏み込んでおらず、技術者達がどのようにマネジメントされているのかを明らかにする必要がある。開本 (2006) では、従来の研究で言われていた「研究開発技術者は (専門職として) 内発的報酬に強く動機付けられる」という指摘とは異なり、研究技術者であっても経済的報酬を、開発技術者も昇進という外発的報酬を重視している結果が提示されるとともに、「技術者は金額の多寡ではなく仕事のフィードバックとしての経済的報酬を求めているのかもしれない」という解釈がなされている。この解釈が正しいのであれば、技術者のモチベーション向上につながるように的確な「仕事管理」及び「仕事のフィードバック」を行うことで、中村・石田編 (2005) で主張されている「仕事管理を通じた労働力の効率的活用」が行われると考えられる。

以上の先行研究 (群) をまとめると以下のように要約できる。①開発部門は費用センターであるゆえに戦略目標や中長期計画を具現化するための「目標」を達成することが求められており、非財

務的指標が管理指標として重要であること、②日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムでは全体最適と部分最適の一致のために、組織だけではなく HRM の仕組みが強いかかりをもっていること、③仕事管理の PDCA サイクルの回り方においてユニットや個人への権限委譲がなされ、業績管理（報酬管理のための目標管理制度）を通して、仕事及び役割によって仕事管理との関わりが強くなっていること、④技術者は仕事のフィードバックとしての経済的報酬を求めており、技術者のモチベーション向上につながるように的確な「仕事管理」及び「仕事成果へのフィードバック」を行うことが「仕事管理を通じた労働力の効率的活用」につながる可能性があることが指摘できる。

本研究では、これら先行研究から、技術者のモチベーション向上につながるように的確な「仕事管理」及び「仕事成果へのフィードバック」を行うことで「仕事管理を通じた労働力の効率的活用」（中村・石田編 2005）が行われているという前提に立つ。そして、本稿では、A 社開発管理部門の組織特性でもある全体最適志向においては、経営戦略や中長期計画に基づいた「目標」の達成が報酬における誘因として、仕事管理の PDCA と結びついていることを明らかにする。

Ⅲ 本稿での分析視角——分析モデルと仮説

本稿での分析視角として、佐藤編（2007）の分析視角を参照したモデルを提示する（図 1）。佐藤（2007）は、業績管理・仕事管理の実態について定性的に明らかにしており、この分析視角の有用点として、中村・石田編（2005）では明示されていなかった環境要因や戦略が考察されている点、業績管理と仕事管理とそれを支えて接続する目標連鎖を明確に提示したうえで考察を行っている点が挙げられる。この分析視角は、経営・収支計画から個人への仕事管理への連鎖の中に、全体の方針（戦略や企業目標等）が組織・個人の目標にどのように落とし込まれているかを明らかに出来る枠組みといえる。佐藤編（2007）の枠組みの流れ

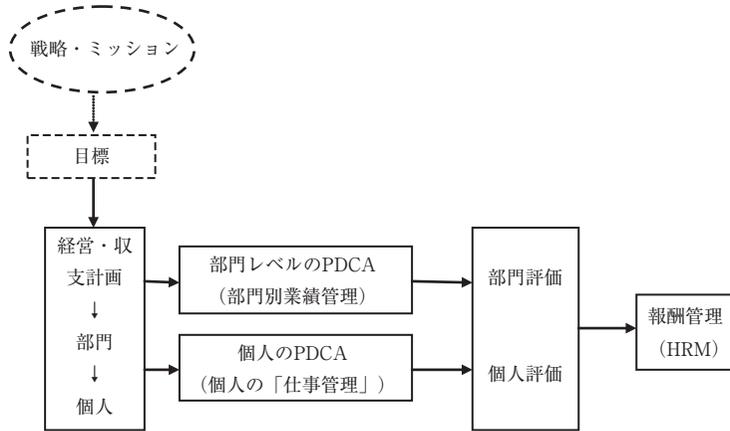
は以下の通りである。

企業は環境変化に対応すべく経営戦略を策定し、それにしたがった組織を編成する。組織構造は事業を行う基本ユニットを表現しており、ユニットごとに業績管理がなされ、PDCAのサイクルが回される。PDCAのサイクルの起点は目標設定（つまりP）であるが、大きなユニットレベルから個人レベルのような小さな単位までブレイクダウンされていくような目標の連鎖をなしている。PDCAサイクルはこうして設定された計画や目標を起点に実行→チェックというようにそれぞれのレベルごとに回されていく。（中略）個人レベルの評価は報酬に反映されることになる。（佐藤編 2007：213-214）

ここでの PDCA サイクルとは、「計画を立て、進捗管理を行いながら、一定期間ごとに評価してつぎの行動に移していく流れ」であり、「現場でそのサイクルを回すための管理指標としての『仕事』を割り振り、その仕事の進捗を管理して、是正を行う」という「仕事管理」そのものである。また、その仕事管理における目標指標を順守することが求められ、その目標達成如何で個人レベルの報酬が決まる、いわゆる業績管理連動の報酬管理が行われる。佐藤編（2007）の事例ではこの 2 つの視点、すなわち仕事管理と業績管理の双方の連関性が明示的に枠組みとして提示されている。よって、本稿の目的を鑑みたと、本稿事例分析において、佐藤編（2007）の分析視角を用いることは適切であると考えられる。

本研究では、この分析視角に基づき、A 社のマネジメント層（技術本部長、人事労政部長）とミドルマネジメント層（開発管理部門設計部署マネージャー、品質管理部門マネージャー）にインタビューを行った（インタビューリストは表 1、ただし、肩書はインタビュー当時のもの）。インタビューにおいては、「組織構造」（組織図をもとに、組織構造構築における戦略的意図、A 社各部門の関係性を問う、等）、「組織における戦略的目標」（A 社のビジョンとそれに基づく部門目標とそれに基づく実践目標、等）、「人事管理」（A 社の人事制度、

図1 本稿の分析視角



出所：佐藤編（2007）を参照に筆者作成。

表1 インタビューリスト

年月日	時間	調査対象者
2009.5.27	17:00～19:00	開発管理部Pグループ長
2009.6.25	17:00～19:00	開発管理部Pグループ長 開発管理部門長
2009.6.27	15:00～17:00	開発管理部Pグループ長
2009.8.5	10:00～12:00	開発管理部Pグループ長
2009.9.1	11:00～12:00	開発管理部Pグループ長 人事部労政部長
2010.8.11	13:00～16:00	(元) 開発管理部門Pグループ長
2012.5.9	10:00～12:00	(元) 開発管理部門Qグループ長

報酬管理・評価の仕組み、等), 「A社開発管理部門における仕事管理」(部署レベルでの仕事管理及び個人レベルでの仕事管理の回し方、等)を質問項目化したうえで、その質問骨子に基づく、複数回の半構造化インタビューを行った。また、インタビュー内容に関するメモをインタビュー後にインタビュー対象者に送信し、内容及び解釈に誤りがないかについての確認も随時行った。これらによって集めたデータを用いて、「企業の目標が仕事管理に落とし込まれ、その目標が仕事管理のPを策定して部門・個人の仕事管理が回り、その結果によって部門・個人の評価がなされ、報酬管理につながっている」ことを明らかにする。

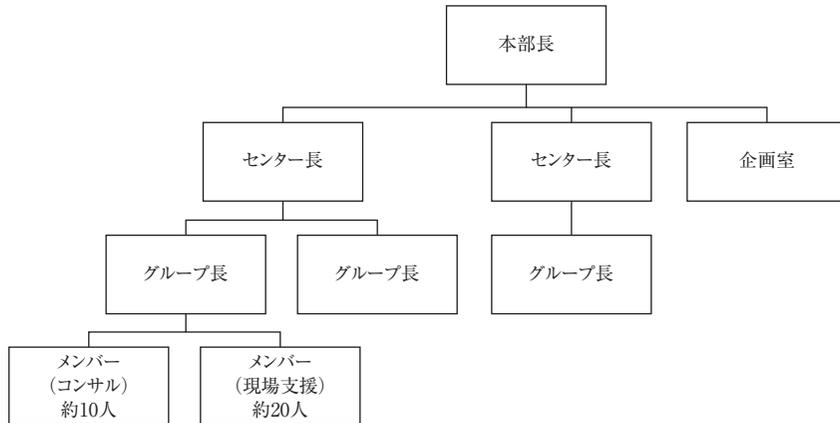
IV A社事例

本稿における事例分析対象は、A社開発管理部門である。A社は電気機器メーカーで、本社

のほかにも多くのグループ会社を抱えている。主要商品は、制御機器・FAシステム事業、電子部品事業等である。当時のA社における大きな制度変更として、現場に権限を与えるという意図で2000年にビジネス・カンパニー(BC)制度を導入している。

A社組織図によると、技術本部・開発管理部門、各BC内にある技術統括本部、各BC内にある開発部門の三層にわたる研究開発部門が存在する。技術本部と開発管理部門はコーポレート・スタッフ部門にあたり、技術本部はBCの開発部門を管理する。BC内にある技術統括本部及び開発部門は、そのBCのビジネスに特化した研究開発を行う。一方で、開発管理部門は、全社的な視野から研究開発や製品開発をバックアップする。開発管理部門はBC内の開発部門に対してR&Dプロセス指導・支援や全社共通部品の開発・供給を行い、全社的な収益向上を下支えするA社のR&D

図2 A社開発管理部組織図（一部例）



注：以降で見るプロセス設計部署、品質管理部署ともに上記の組織構造になっている。
出所：ヒアリングより筆者作成。

における「縁の下の力持ち」として重要な役割を担う部門である³⁾。一方、技術統括本部は、BC内におかれ戦略的ビジネス・ユニット (Strategic Business Unit) ランクの組織で、技術本部と開発部門の中間的組織としても機能している。BC内の開発部門は、商品を開発することが主たる業務である。A社のR&D人材は1500人程度で全従業員数の3割を占めており、上述の開発管理部門には250人が所属している。

開発管理部門が横串組織として設置された理由には、部分最適化しやすいBC制の中で、R&Dの全体最適を図ることが出来る組織が求められていたという背景が存在している。A社は産業機器を中心に事業展開を行っているが、ヘルスケア製品系のビジネス等も行っており、多岐にわたる製品群別の事業部体制では、各々の組織が自前のR&D組織を持つ構図が効率的であると考えられてきた。しかし、各BCでの技術の抱え込み等といった組織構造に起因する問題も発生しており、それらBCのR&Dを鳥瞰しつつサポートを行えるように横串組織としての開発管理部門が設置されたという経緯がある。開発管理部門は横串組織のため、一見、他の間接部門と同様にみなされがちであるが、開発管理部門員である技術者達の高い専門性を持って、R&Dにおける変動費削減・プロセス改善、グローバル・サプライ・チェーン・マネジメント (GSCM) を通じて、各BCのR&D

をバックアップしている。

1 A社の経営戦略及び方策

A社の「今後3年間でグローバルNo.1を目指す」というビジョンのもと、目標の一つとして「コスト削減」が採用されている。開発管理部門ではコスト削減を受けて「(製品の水準を落とさずに)原価率を下げる」という指針が部門目標として落とし込まれる。これらの活動は、タテのラインであるBCにおけるR&D・生産活動に対しても重要な活動である。すなわち、BCは収益管理が命題であり、原価率を下げることによって利益拡大を図ることで、A社の企業業績に直接的に関わってくる。それに加えて、ヨコのラインである開発管理部門が技術管理・プロセス管理・共通部品管理を行い、全社に向けてサポートを行うことで収益に寄与する。

開発管理部門における「原価率を下げる」ための方策としては、①部品数を減らす、②ローコスト部材提供・提案、③研究開発効率向上、④リードタイム短期化等の方策がある。中でも特に重視されるのは、①部品数削減と②ローコスト部材提供・提案である。①はR&Dプロセス改善でカバーされることが多く、②は全社で共通部品の一括購入などでローコストを実現することが多い。A社開発管理部門において、①を担うのが設計部署であり、②を担うのが品質管理部門である。

本稿ではこの2つの部署を事例として取り上げる(図2参照)。

2 A社の人的資源管理制度

A社のHRM制度は、1989年まで職務給制度を取り入れてきたが、89年以降は職能資格制度を導入、2003年には職能資格制度に役割制度が乗る形でのHRMが行われている。A社では管理職以上では経営基幹職と専門職の2つの職群が存在する(図3参照)。

一般職層での一般1~5級、主事、主査の各資格階層の中に6つの号が存在する。A社では、一般5級までは各級内において4号までは自動的に昇号するが、5号、6号、そして進級においては能力考課が行われ、その結果、昇号・昇級が行われる。役割制度については、大きく分けて、役割A、B、Cという大区分が存在し、A区分は社長・役員、B区分は事業部を掌る職層、C区分は主に一般職層である。役割基準は職掌や資格等級によって若干異なるが、おおむね、「求められる数値目標を達成できるかどうか」「上位職へのサポートの程度」「組織への貢献」「情報収集」「(部

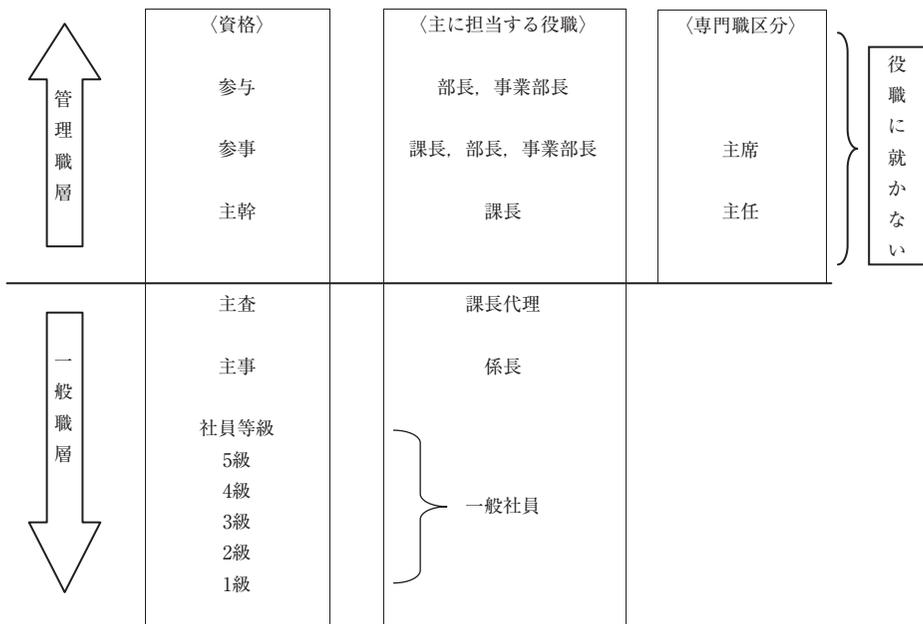
下・後輩等の)人材育成」等の項目によって形成されている。

3 A社の報酬管理——給与・賞与

開発管理部門の管理職を含む部員達の業績管理とそれらの給与・賞与管理は、A社全体の賃金制度ルールに則って行われている。管理職においては(給与) = (資格給) + (役割給) + (査定)の中でも役割部分が大きく、賞与は目標達成度合いによる業績評価が行われる。賞与の半分は算定式(月給や年齢等を基に算定)が決まっているので、残りの半分は査定が効いてくる。賞与を含む管理職の年俸は、資格:役割及び業績変動(査定部分) = 35:65となることもある。部門長レベルの賞与での業績評価では、管理指標:業績連動指標 = 1:1となる。管理指標には、部下の管理の他に技術管理も含まれ、業績連動部分は原価軽減率、失敗コストの軽減等である。評価スパンは1年である。業績連動部分については期初に面談によって目標設定を行う。

一般職層の賃金は資格給と基礎給によって構成されており、基礎給は年齢給的要素が強い。資

図3 A社の資格制度と役職、専門職区分



出所:聞き取りより筆者作成

格：基礎 = 70 : 30 程度の構成比である。一般職の賞与については、月当たりの給与×〇カ月分という算定式で算出される。〇部分に入る数字はBC業績によって半期ごとに決まり、賞与額に関しては、BC内での目標達成の優劣に応じた個人別配分がなされている。その評価基準になるのは目標管理制度であり、目標達成・未達、プロセスはどうであったか、といった成績・態度考課が行われ、賞与査定に影響する。主事や主査のレベルになると、成績：態度 = 80 : 20 で、一般職0～5級レベルでは、成績：態度 = 80～65 : 20～35 くらいの間で査定が行われる（表2参照）。

賞与の配分は、基本的には企業全体の業績をもとに、BC別の目標達成度合いによる賞与原資配分が行われる。賞与がBC成績に応じて配分された後、BC内での従業員への配分が行われる。賞与額の分布は、成績上位者から順にS, A, B, C, D, E, Fに分けられ、そのランクによって各個人の賞与額が決まる。A社には5つの組織（BC：5つ、HQ：1つ）が存在しており、開発管理部門は本社機能部門に位置づけられる。本社機能部門はBCとは異なり、収益管理にダイレクトに結びついた賞与分配は困難であるため、5つのBCの平均値を取る形で部門業績として扱われることも多い。

4 開発管理部門における部門および個人の仕事管理

開発管理部門ではBCの「原価率を下げる」というコスト削減目標を受けて、「開発プロセスを良くする」（開発・生産効率の向上）、「共通部品を増やす」（部材費のローコスト化）等が部署目標と

なる。これらの目標が各部署レベルでの仕事管理におけるPに当たる。A社開発管理本部では、その達成のために、CMMI⁴⁾向上によるプロセス改善、共通部品の使用によるローコスト化・部材の品質向上を推進している。

(1) プロセス設計部署のケース——部署の仕事管理

設計部署では、開発プロセス改善において、CAE (Computer Aided Engineering) による設計試作プロセスのコンピューター化を進めて、リードタイムを短期化して製品設計プロセスの流れをスピードアップさせようとする。リードタイムにおいて多くの時間を必要とする試作品開発においては、試作品に失敗部分が発見されたら、場合によっては、2～3か月かけてそれを作り直すことになり、大きなロスになる。そこで、設計部署では、その試作品開発の回数や負担を減らすことで原価率に占める失敗コストを下げるために、それまでの試作品開発における技術・ノウハウをデータベース化して活用することによって、試作品開発における負担・時間を軽減している。これによって、最終的には「失敗コスト削減」＝「原価率を減らす」ことが出来る。

設計部署の中心的な仕事は、プロセス支援を行う対象先部門・部署において、対象現場の技術者と一緒になって行うプロセス改善である。その仕事はIDEAL⁵⁾プロセスに基づいて行われる。このプロセスが回り続けることで、改善活動を通じた開発管理が科学的に行われるという意図の前提がある。例えば、Iとしての「プロセス改善による失敗コスト低減」が決まった場合、改善対象部門（以下、Gとする）の部員もチームに入っ

表2 A社の給与・賞与制度

管理職層	(給与) = $\frac{\text{（役割給）}}{\text{大きい}} + \text{（資格給）} + \text{（査定部分）}$ と （役割充足度）
(賞与) = $\frac{\text{（月給をベースにした算定）}}{\text{上位資格者になるほど変動幅は大きい}}$ + （仕事管理による業績連動）	
一般職	(給与) = $\text{（資格給 70\%程度）} + \frac{\text{（基礎給 30\%程度）}}{\text{（能力評価）}}$
(賞与) = $\frac{\text{（月給をベースにした算定）}}{\text{チーム：個人 = 1：1}}$ + （仕事管理による業績連動）	

出所：筆者聞き取りより作成。

た上で組織のCMMIを診断する(D)→診断の結果、Gにおいては「(改善活動への)計画策定ができていない」故に「失敗コストは減らない」ことが分かった場合、E・Aにおいて、前述のデータベースを使用して「改善計画を作成(改正)しよう」という計画を立てる(「これくらいの失敗コスト削減を行うには何(どの改善プロセス)を活用すべきか」に関する試算・設計)→その計画の実行(A)→Gにおいて「科学的な計画があれば、失敗コストは下がるのだ」という認識(L)がなされ、「『失敗コストを下げる』ために『計画』が必要」ということを学ぶ。その学習が行われると同時に、CMMIレベルは向上する。その学習を基に、2巡目のEでは、より具体的に「失敗コストを下げる」には何をすれば良いかについて踏み込んだ計画を進める。これらのサイクルを回すことが設計部署の仕事管理である。

設計部署においては、IDEALを3カ月一巡単位で管理することが求められる。しかし、設計部署のプロセス改善支援マイルストーンと現場の作業・商品開発スケジュールの整合を確保するための調整が求められることもある。例えば、Gの開発プロセス改善中にGの現場作業や開発工程が繁忙期に入った場合、設計部署はその繁忙期が終わるまで、プロセス改善計画の実行をストップさせる。その理由とは、プロセス改善は長期的視点に立てば、A社の収益にプラスに働く可能性は非常に高いが、直近の収益を獲得するのはBCが抱えている目前の仕事である故、BCの繁忙を考慮して、そちらにリソースを集中させるという選択を取らざるを得ないからである。

また、開発管理部門では、部員から1カ月に1度、対象部門改善についての年度目標(例「GのCMMIレベルを2→3にする」)の進捗はどうなっているのかに関する報告を受ける。部門会議(1カ月に1回開催)では、取りまとめにおいて、「順調である」プロセスについてはそのまま進行させ、「なんとかできている」または「HELPが必要」であるプロセスに対しては是正を行う。「遂行不能」なプロセスについての最終決断(=「改善活動の中止」の決断)を部門会議で下す。時間が足りない場合やスケジュール遅れによる予算執

行の遅れなども起こりうるが、現場における残業時間の調整や、予算執行の先送り・順送りなど、グループリーダーによる決済で済むケースも多々ある。他にも「予算が足りない」「ヒトが足りない」という問題点が上がるケースもある。これらヒト・カネに関わる事項は、「どこからヒトを持ってくるか」「どうやってカネを持ってくるか」が関わるので、開発管理本部長決済が必要になる。このように部門レベルでのC(Check=業務報告、部門会議)とA(Action=是正)が行われている。

(2) プロセス設計部署のケース——個人の仕事管理

上述のIDEALプロセスを動かすために、プロセス設計部員が対象部門に入って、プロセス運用の指揮・コンサルテーションを行う。このIDEALプロセスの運用の進捗管理こそが開発管理部員の仕事となる。

設計部署の組織構造としては、開発管理本部長の直下に位置するグループ長が1名置かれ、彼が設計部署を管理する。そのグループ長の下に、コンサルタント、現場支援メンバーが配置されている。仕事管理における最小ユニットは、コンサルタントにおいては個人、現場支援メンバーにおいてはグループである(図2参照)。

コンサルタントメンバーは、改善対象部門の現場に対して原則1現場に少なくとも1人配置され、それぞれの現場でコンサルタント補佐が1名付いた上で改善活動を行う。コンサルタントの仕事は、IDEALの指揮・管理である。コンサルタントは日常的にBCに対して「改善すべきプロセスはないか」についてヒアリングを行い、ある部門から「R&Dにおける開発プロセス改善を行いたい」という要望を聞き出した場合、コンサルタントが当該部門(上述と同じくGとする)の部門長・開発部長に対してヒアリングを行い、課題を抽出する。その課題を受けて、「Gのプロセス改善を行う」という決定がなされ、コンサルタントの仕事管理におけるPDCAのPが決まる。その後、コンサルタントは当該部門の部員によって構成された改善チームのメンバーと共に、部門の現場診断を行う。このプロセス改善のPDCAを回すこ

とが、コンサルタントの仕事における D (Do) 部分に当たる。コンサルタントは、月に1度、開発管理部門に対して、改善活動の PDCA の進捗管理を行う。これらの進捗や目標の達成を見て業績評価が為される。

改善プロセスと大型納期がバッティングしたことによる改善対象部門における人員不足の場合は、設計部署の他のプロジェクトのメンバーを改善チームメンバーとして増員することで対処する等の是正 (Action) が行われている。なお、コンサルタントになる部員は、専門分野において対外的にも十分通用するメンバーなので、開発管理部門としてコンサルタントの仕事内容にはそれほど口を出さないようにしているが、彼らが行っている仕事がどのようにして事業成果とリンクしているかを伝えることで、コンサルタントの仕事をコントロールするように仕向けている。例えば、彼らに「設計部署が G に対してプロセス改善活動サポートを行うことで、G の原価率が〇%下がる」等を提示して、コンサルタントの仕事と G の改善及び収益向上の方策の一致を促すようにしている。

(3) 品質管理部署のケース——部署の仕事管理

品質管理部署の中心的な仕事は、R&D 及び生産における品質保証を確実にすることである。低品質による A 社の信頼低下、各 BC が他 BC に転用可能部品を独自購入・抱え込みによる部材費の無駄などを省くなど、R&D や生産における部材の品質管理・ローコスト化を全社的に管理している。各 BC が行う R&D そのものには手を出さないが、現場で使う部品調達や品質管理には関与する。品質管理部員は品質管理に関する知識・ノウハウは各 BC 内の品質管理部よりも高いが、各 BC の品質管理にまで手を出してしまうと、BC 独自能力としての品質管理能力衰退につながりかねないので、あくまでも全社的な立場からの品質管理を行うことを基本として、品質管理に関する社内コンサルティングを行う。

品質管理部署では、品質管理グループ長のもとにコンサルタントと現場支援チーム達が実際の現場に出向き、品質マネジメントシステム (Quality

Management System, QMS) の運用をサポートするチームとして配置されている (図2参照)。コンサルタントは各 BC からの品質向上要請へのコンサルティングを行う一方、現場支援チームは QMS が現場で正しく運用されているのかの判断・分析を行う。QMS には、品質管理シミュレーションの運用が含まれるが、品質管理部署は、そのシミュレーションの仮説設定の妥当性の判定と考察を行う。すなわち、現場における品質管理計画レビューとその結果考察レビューを正確に行うことによって、全社的な「品質リスクマネジメント」「QMS の質向上」「製品の質向上」につなげることで、品質管理を通じての A 社 R&D 及び製品性能向上、そして、A 社の収益向上に寄与している。

また、この品質管理レベルは、R&D 及び製品領域によって求められるレベルが異なり、各領域に合わせた ppm (Parts Per Million = 不良品発生確率) を達成することが要求される⁶⁾。求められる ppm 水準を基に、各領域において「技術・製品の高性能化への原価と(各々の)品質水準のバランスをコントロールできるようにする」ことで、決められた品質水準を守りつつ、その範囲内での QCD (Quality, Cost, Delivery) 水準を最大化することを目指す。全社共通技術・部品に関しては、品質管理部署が一手にこれらのプロセスを引き受けることで、品質保証を行う。

全社共通技術・部品を認定するプロセスは以下の通りになる。例えば、Z という部品を共通部品として A 社の全 BC に導入したいという目標計画 (Plan) が設定された場合、部品供給業者への Z のオーダーの際には仕様要求・ppm 水準等を勘案した上で A 社共通部品として Z を認定するかどうかを品質管理部署が査定→査定を通過した部品は、納入業者との間で大量購入契約を結び、部品一つあたりの単価を安くするように交渉を行う→全社一括購入による部材費の軽減、につながる。これらの審査から購入までが品質管理部署の D (Do) に当たる。それらの部品が納品された後も部品品質評価を継続して、納入部品の品質低下・ppm の不自然な変化が無いかを確認・評価する。これが、品質管理部署における C (Check)

にあたる。もし、品質低下が認められた場合は、すぐに納入業者に部品を差し戻し、部品改善要求を行う。これが設計部署の仕事の A (Action) に当たる。

プロセス設計部門と大きく異なる点として、部門としての仕事の進め方における各 BC との関係性が挙げられる。プロセス設計部署は BC の繁忙によって、彼らが行うプロセス改善の PDCA をストップせざるを得ない一方で、品質管理部署の PDCA は、彼らの PDCA が回らないと各 BC に共通技術・部品が供給されないので、各 BC の PDCA が回らない状況になりうる。プロセス設計部署が各 BC の PDCA サイクルをプロセス改善という形で側面から支援するのに対して、品質管理部署が行う品質管理活動は各 BC が進める PDCA の起点部分に、共通技術・部品供給という形で、直接的に影響する。同じ横串組織でありながらも、側面・後方からの支援をメインとする部署と各 BC の先陣を切る（全社共通技術・部品の納入）組織が、開発管理部門という一つの組織の中で併存する状況が発見できた。

(4) 品質管理部署のケース——個人の仕事管理
品質管理部署における個人の仕事管理は共通部品認定作業などをベースに回される。共通部品の認定作業において、最大の成果目標は共通部品の性能が QMS や品質リスクマネジメントの基準を満たすものかどうかを正確に判定することである。その判定を行った上で、部品調達の納期を守り、必要調達分を確実に各 BC に納入することが求められる。共通部品は A 社全体で使われるものなので、不具合が見つかり A 社の製品すべての ppm が悪化してしまう可能性が高く、最も避けなければならないリスクである。それ故、「品質レベルを満たす共通部品を調達する」ことが部員の仕事管理における目標となる。

まず、「〇月〇日までに△ ppm を満たす共通部品の品質を認定して全社一括購入を行う」といった計画 (P) が立てられる。この P の達成のために、「どの程度の ppm での仕様にするのか」「どの部品業者であれば条件にあったものの納入が可能か」等について探索や決定が行われる。この

探索に関しても、P の期日を逆算して、マイルストーンが決められ、その日程までにそれぞれのステップを終えるように日々の業務が進められる。また、必要に応じて、納入業者の部品及び技術開発へのサポートや綿密な打ち合わせ・擦り合わせを行う。これらが部員の仕事管理における D (Do) に相当する。

日々の進捗管理における C (Check) では、上記のマイルストーンを予定通りにクリアできているかをチェックすることも重要ではあるが、一番重要な C は納入されてきた部品の性能認定作業である。納入業者から届いた部品の仕様や性能を評価して ppm の判定等を行う。この際に、部品の不具合が見つかった場合には、納入業者への部品の返送や原因究明等の是正策検討が行われる。これが品質管理部員の PDCA における A に当たる。

では、開発管理本部の個人業績はどのような指標によって評価されているのか。コンサルタント・現場支援部員の業績評価では QCD 指標が用いられる。現場に配置されて、それら現場の改善活動を行う個人に対しては、他人と比較出来る客観性・納得性を得られる評価指標としての個人個人に応じた評価数値が求められる。A 社ではそれに対応するために、QCD 指標を基にして、個人の成果指標を算出している。その指標とは、個人が行ったプロセス改善活動や品質管理活動によって、①不良品・不具合をどれだけ減らしたか (Q= プロセス・品質改善の質)、②コストダウンをどれだけ行えたか (C = コスト削減)、③納期をどれだけ短縮できたか (D = 納期や生産工程の短期化) によって測る評価指標で、プロセス部署における CMMI レベル向上目標や品質管理部署における全社共通技術・部品の性能向上目標、すなわち仕事管理の P として設定されたものである。その設定目標の達成・未達が期末に確認・評価される。数値化した目標を設定する理由は、部員の評価に対する納得性を得るだけが理由ではなく、QCD 指標の導入によって、経営成果と部員個人の仕事を結びつけること、その結びつきを意識させることが出来ると考えられている点も理由の一

つである。開発管理部門は支援するBCの収益向上にどれだけ貢献したか、すなわち、プロセス改善・品質向上によって、BCにおける開発効率向上や原価率の軽減を行うことで経営成果に貢献することが問われており、部員に対しても日々の彼らの仕事が収益にどれくらい貢献しているのかを知らせることで、日々の仕事の目標ややりがいがあることが明確になると考えられており、仕事へのフィードバックを通して、仕事のやりがいを誘引しうる仕組みとして作動していると考えられる。

A社における能力部分の考課においては、行動(コンピテンシー)評価が行われている。行動評価の導入のきっかけは、社員の能力の中長期的な育成を重視するためである。行動評価の対象は、主に一般職における給与・賞与である。管理職においては行動評価に代わって、役割充足度という指標で評価が行われる。この役割充足度がMBO評価と合わせて、管理職層における昇給・昇格に効いてくる。一般職では業務遂行能力で行動評価を受けている。行動評価は昇給につながり、算定式に占める月給部分に効いてくるので、賞与に間接的に効いてくるといえる。A社の評価制度は賞与査定と昇格昇号へのラインの2本立てで、賞与査定については、まず、期初に目標面接を行い、職務基準に基づいて目標を決める。その後、目標達成に向けての面接を経て、期末に成績考課・態度考課(プロセス考課)を行い、賞与査定の判断基準とする。つまり、仕事管理における評価が効いてくる。昇格昇号については、職能要件書に基づく等級基準を基に能力開発面接を経て、能力考課において能力発揮度・上位資格対応能力を判断して、昇格昇号の判断基準とする。

一般職層ではチームの成果が査定(業績連動)の半分を占め、管理職層ではその連動幅は大きくなる。また、間接部門ともみなされるA社開発管理部門ではBCの財務指標に相当程度の影響を与えているにも関わらず、他の本社間接部門と同様の査定ルール(BCの平均をとる)に則って、部門業績が暫定的に決定されている。

仕事管理においては、戦略目標が反映されたものになっているものの、業績管理においては他の間接部門と同じように扱われている。しかしながら

ら、戦略が反映された仕事管理のPDCAサイクルの達成・未達の結果は個人業績として、業績管理において数値指標として判断材料になっている。ここで仕事管理でのPは戦略を達成するための目標であり、仕事管理のPDCAはその進捗(行動計画)管理である。そして、その達成度合いに基づく業績評価が行われていることが明らかになった。

V 本事例での発見事実と含意

本稿の事例分析をまとめると以下のようになる。A社開発管理部門における仕事管理においては、戦略目標が反映されたものになっているものの、業績管理においては他の間接部門と同じように扱われている。しかしながら、戦略が反映された仕事管理のPDCAサイクルの達成・未達の結果は個人業績として、業績管理においてQCD等の数値指標として評価判断指標になっている。ここでの仕事管理におけるP(目標・計画)は戦略を達成するための目標であり、仕事管理のPDCAは、まさにその進捗(行動計画)管理であることが鮮明に浮かび上がった。開発管理部門の技術者達がA社の「グローバルNo.1になる」というビジョンに基づく「コスト削減」目標を受け、裁量的費用センターである開発管理部門が収益センターであるBCに対して、「原価率を下げる」ための技術的なサポートを行っている。R&Dにおけるコスト削減という目標を起点に部門及び個人の仕事管理における目標が連鎖する形で「仕事管理」が行われている、といえる。賞与査定においては目標管理制度による成績考課・態度考課(プロセス考課)を行い、仕事管理における評価が効いてくる仕組みになっている。ここに仕事管理と報酬管理の連関が明らかになった。

この結果より、「企業の目標が仕事管理に落とし込まれ、その目標が仕事管理のPを策定して部門・個人の仕事管理が回り、その結果によって部門・個人の評価がなされ、報酬管理につながっている」こと、すなわち、開発管理部門における技術者の仕事管理と報酬管理の連関性を明らかにできたといえる。本事例での発見事実を図1に反

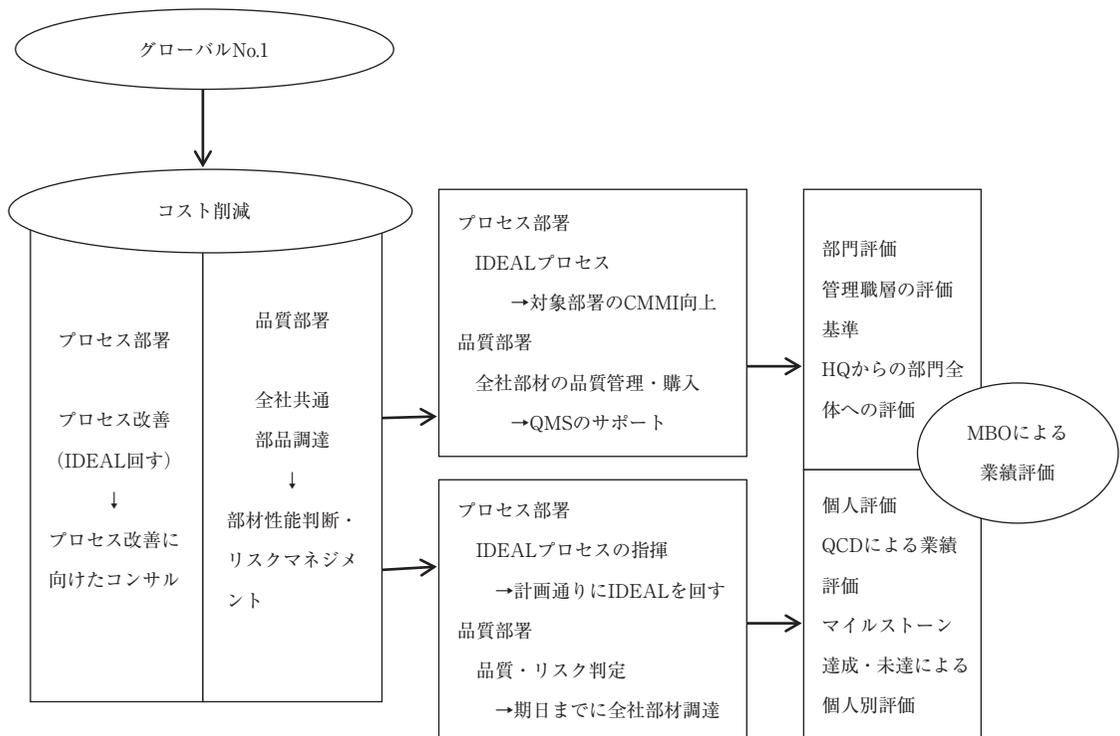
映させたものが図4である。

本事例の含意としては以下の点を挙げられる。設計部署においては、BCの繁閑によって設計部署の仕事管理のサイクルを止めざるを得ない状況も生まれうるため、思い通りに仕事管理を回せないことがある。これはBCが収益センターであり開発管理部門が費用センターであるが故に、企業業績のために一歩引いて、設計部員のプロセス改善のための仕事管理を止めざるを得ない状況も生まれる。その一方で、品質管理部署の仕事は、彼らの部材調達が進まないでBCのR&D・生産が進まないで、設計部署とは対照的に、BCよりも先陣を切って仕事管理を回さないといけない状況にある。このように、同じR&D間接部門内の部署同士といえども、BCとの関係性が異なる。しかし、両部署における報酬管理の仕方は間接部門としての報酬管理ルールに則っており、同部門内でも運用や仕事管理による評価への納得性が異なる可能性も考えられる。

また、開発管理部門員の専門性は高く、開発管理部門のマネージャー達は彼らの仕事内容にはそれほど口出ししないようにしているが、任せきりにせず、仕事管理における期待成果がQCD等を通して如何にしてA社の事業成果につながるかを意識させ、彼らの仕事内容とA社全体の収益向上の方向性を一致させようとしている。このように仕事管理には、その成果目標・期待値の明示によって、管理される側からの「自分の仕事が全社的にはどのような役割を担っているのか」を知覚させ、彼らのやりがいや動機付けの要因として働くことによって、仕事管理が意図する「労働力の効率的活用」につながっているのかもしれない。

本稿では、これまで研究されてきた基礎研究者や開発エンジニアとは異なるR&D人材である、R&D間接部門における技術者の仕事管理とHRM、とりわけ報酬管理の連関性を、佐藤編(2007)の分析視角を参照に事例を通じて分析を行った。この研究はこれまでの仕事管理論では注

図4 本稿事例の整理



出所：筆者作成。

目されてこなかった R&D 間接部門をホワイトカラーの業績管理分析における有用な分析視角である仕事管理の視点から見て、開発管理部門における「仕事」と「ヒト」の「管理」がいかになされておられ、それぞれの「管理」がどのように関連しているのかを明らかにした。この2つの管理の視点をもって、「現場での『管理』」の一端が把握できたといえる。本稿は、中村・石田編（2005）における「戦略と組織、そして仕事管理、これらの連携を究明するのは容易ではないが、（中略）事実的知見を積み上げる作業が必要⁷⁾」である状況に事例による新たな知見を積み上げたものといえる。しかし、本稿事例では、これまでの中村・石田編（2005）や佐藤編（2007）と同様に「仕事管理」を通じて「労働力の効率的活用」がなされる“サマ”は描けたが、それが企業業績成果につながるまでには分析できなかった。企業である以上、現場での仕事を通じて数字としての結果（売上や利益）を残すことが求められることは当然であるにも関わらず、本稿ではそれらを分析対象として含めることが出来なかった。今後は現場の仕事管理と企業業績との関係にも視野を広げて、現場での仕事管理分析と企業業績をつなぐ分析枠組みを構築することで、仕事管理が意図する「労働力の効率的活用」としてのアウトプットを提示することが、今後の課題である。

謝辞

本稿の作成にあたっては、A社ヒアリング対象者の皆様方より貴重な時間・情報を御提供いただいた。また、本論文の作成過程では、法政大学佐藤厚教授より貴重な御指導をいただいた。匿名のレフェリーからは、論文を推薦する上で欠くことのできない有益なコメントをいただいた。記して謝意を表したい。なお、本稿の文責は、すべて筆者にある。

- 1) Otley (1999 : 381)。
- 2) 佐藤 (2007 : 226) 参照。
- 3) 2012年現在では、グローバル化を視野に入れて名称変更が行われているが、「緑の下の力持ち」として、全社のR&Dを包括的に支援する体制は変わっていない。
- 4) CMMIとはCapability Maturity Models Integrationのことで、能力成熟度モデル統合を指す。ソフトウェアを開発する組織の能力を定量的に示す指標である。組織能力を5段階評価し、レベル1は「初期」、レベル2は「反復可能」、レベル3は「定義」、レベル4は「管理」、レベル5は「最適化」

の状態を指す。レベル1ではソフト開発は属人的で、レベル2では基本的なプロジェクト管理を実施している状態で、レベル3はその開発プロセスが標準化された状態を指す。レベル4とはレベル3の「定義」を確実に実践し管理している状態で、レベル5では自発的にそれらのプロセス改善などを行う状態を指す。本稿事例が言うところのCMMIは組織能力指標であると同時に開発プロセス改善組織そのものを指す。

- 5) IDEALとは、Initial→Diagram→Established→Action→Learningの順で行われる現場改善プロセスである。Initialとは「何を改善して、その改善活動を本当に行うのか」という確認である。Diagramとは「その改善個所の診断」であり、Establishedとは「診断結果に基づく計画」を指す。Actionは文字通り「(Establishedされた計画の)実行」で、Learningは「(Actionを通じた)組織としての学び」を指す。
- 6) 例えば、自動車用製品ではシングルppm、家電系コンシューマー商品では100ppm。
- 7) 中村・石田編 (2005 : 277-278)。

参考文献

- 石田英夫編 (2002)『研究開発人材のマネジメント』慶応義塾大学出版会。
- 木村琢磨 (2007)「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』No.559, pp.66-78。
- 佐藤厚編 (2007)『業績管理の変容と人事管理——電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房。
- 中田喜文・電機総研編 (2009)『高付加価値エンジニアが育つ——技術者の能力開発とキャリア形成』日本評論社。
- 中村圭介・石田光男編 (2005)『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社。
- 開本浩矢 (2006)『研究開発の組織行動 研究開発技術者の業績をいかに向上させるか』中央経済社。
- 福谷正信 (2001)『R&D人材マネジメント』泉文堂。
- 藤本昌代 (2005)「科学技術系研究者・技術者の処遇と社会的相対性」『日本労働研究雑誌』No.541, pp.49-57。
- 村上由紀子 (2010)『頭脳はどこに向かうのか』日本経済新聞社。
- 横田絵里 (1998)「日本企業の業績主義への動きとマネジメント・コントロール」『会計』154 (6), pp.71-85。
- Anthony R. N. and Govindarajan V. (1998) *Management Control Systems*, McGraw-Hill.
- Becker E. B. and Huselid M. A. (2006) “Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?” *Journal of Management*, Vol.32, No.6, pp.898-925.
- Otley, D. (1999) “Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research,” *Management Accounting Research*, No.10, pp.363-382.

参考資料

- A社ホームページ。
A社アニュアルレポート。

(投稿受付 2011年5月16日、採択決定 2012年12月14日)

たなか・ひでき 同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター特別研究員。最近の主な著作に「ニュージーランドにおけるエンジニアと労働市場」『大原社会問題研究所雑誌』No.643, 2012年。産業社会学, 人的資源管理論専攻。