

外資系企業の経営戦略と雇用・処遇のマネジメント
～生命保険会社の事例研究を中心に

キーワード：

戦略的人的資源管理、企業の財務的性格、短期的経営・長期的経営、
多国籍企業の国際経営、HRM システム、垂直的適合

埼玉大学大学院経済科学研究科

10VE103 垣塚 淳

<目次>

目次.....2

序章

1. 問題意識および研究の意義.....7
2. 研究方法.....9
3. 本論文の構成.....12

第1章 先行研究レビュー

1. はじめに.....14
2. 人的資源管理論の変化と HRM 研究.....15
3. SHRM 研究における理論モデル.....23
4. ‘high-road’HRM に対する批判的見解と新たな視角.....28

第2章 E社をめぐる M&A および HRM の変貌

1. はじめに.....34
2. E社をめぐる M&A の変遷.....34
3. 人材マネジメント(HRM)システムの比較.....51
4. まとめ.....72

第3章 M&A と人員適正化の意思決定プロセス

1. はじめに.....77
2. M&A と利益のとらえ方.....78
3. 人員適正化プロセスの検証—人件費削減額の決定プロセス.....84
4. まとめ.....89

第4章 M&A と人員適正化のマネジメント

1. はじめに.....91
2. 異なる人材マネジメントの考え方.....92
3. 人員適正化のマネジメント(M&A⑤のケースを中心に)100
4. まとめ.....111

第5章 ペイフォーパフォーマンスの制度設計と人材マネジメント
—変動賞与の制度設計—

1. はじめに.....118

2. Pグループのペイフォーパフォーマンス.....119
3. 変動賞与と組織業績－変動賞与ファンドの決定.....122
4. 変動賞与の個人への配分の仕組み.....130
5. まとめ.....140

第6章 従業員インセンティブと人件費のマネジメント

－セールスの変動賞与の支給実態とファンド管理－

1. はじめに.....142
2. P、Qグループのセールスの変動賞与の特徴.....143
3. 個人業績完全連動方式と支給総額管理方式.....149
4. まとめ.....156

第7章 E社をめぐるM&Aに伴う雇用・処遇の変化が従業員に与えた影響

1. はじめに.....160
2. 人員適正化施策の実施と従業員の「雇用の健全性」認識への影響.....160
3. Pグループの変動賞与に対する従業員の反応.....164
4. Qグループの変動賞与に対する従業員の反応.....172
5. まとめ.....178

終章 本論文のまとめ

1. 本論文の要約.....180
2. 本論文の主要な結論.....183
3. 本論文の含意.....190

謝辞.....196

参考文献.....197

図表一覧

序章

第 1 章

表 1-1 人材マネジメントの変化.....17

第 2 章

図 2-1 E 社の M&A の変遷.....35

図 2-2 M&A①の合弁スキーム.....35

図 2-3 新契約高業績推移(業界間比較)43

図 2-4 E 社の基礎利益と当期利益の推移(億円)46

図 2-5 P グループ決算「公表している基礎利益」の内訳.....47

図 2-6 E 社従業員数の推移.....48

図 2-7 M&A①(合弁スキーム)における会社、従業員、労働組合の関係.....49

図 2-8 M&A②(包括移転)における会社、従業員、労働組合の関係.....49

図 2-9 X 社の職能資格制度と標準的な年収の推移.....53

図 2-10 P グループのブロードバンディング.....55

図 2-11 X 社の HRM と P グループの HRM(概要比較)55

表 2-1 X 社の職能資格体系.....53

表 2-2 P グループ 2002 年昇給率ガイドライン(全バンド共通の昇給率テーブル)67

表 2-3 Q グループ 2005 年昇給率ガイドライン(グレード別の昇給率テーブル)67

表 2-4 X 社および各グループ下の E 社の HRM システム比較.....75

第 3 章

図 3-1 M&A⑤における人件費削減プラン(オリジナルプランとビジネスプランの比較)
.....90

表 3-1 M&A における人員削減の進め方と「利益のとらえ方」の関係.....81

表 3-2 M&A⑤における統合後のコスト削減プラン(ビジネスプラン)87

第 4 章

図 4-1 HR Strategic Matrix December 15, 2000.....114

図 4-2 M&A⑤株式譲渡後 1 年間の人員構成変化(1)—雇用形態・性別人数推移.....115

図 4-3 M&A⑤株式譲渡後 1 年間の人員構成変化(2)—年収水準推移.....115

図 4-4 M&A⑤転職支援 人材区分別応募状況.....116

図 4-5 社員年齢構成の変化(2004 年、2011 年)117

表 4-1 M&A における正社員の人員削減方法(計画と実績)および人材選別基準・
リテンション施策.....93

第5章

- 図 5-1 P グループの人事方針.....120
- 図 5-2 2004 年度会社業績指標(Q グループ E 社)128
- 図 5-3 標準年収に対する実際年収のかい離度分布(バンド/グレード別)139
- 図 5-4 グレード A2 および E の変動賞与支給倍率分布.....139
- 表 5-1 各グループの会社業績指標と変動賞与ファンドへの反映.....124
- 表 5-2 変動賞与の対象となる P、Q グループのバンド/グレードの移行関係.....134
- 表 5-3(1) P : 2000 年変動賞与支給率テーブル(2001 年 3 月支給)137
- 表 5-3(2) P : 2001 年 3 月支給時の実際支給率の幅.....137
- 表 5-4(1) P : 2003 年変動賞与支給率テーブル(2004 年 3 月支給)137
- 表 5-4(2) P : 2004 年 3 月支給時の実際支給率の幅.....137
- 表 5-5 Q : 2004 年変動賞与支給率テーブル(2005 年 3 月支給)137

第6章

- 図 6-1 P グループの 2000 年営業所長の業績達成率分布(実績)150
- 図 6-2 P グループの年収変動割合推移(営業所長・代理店担当)151
- 図 6-3 P グループのファンド消化率推移.....152
- 図 6-4 Q グループによる 2003 年変動賞与の SOP 達成率および保有契約継続率のマトリクス分析.....159
- 表 6-1 P、Q グループのセールスの変動賞与支給基準対比表.....144
- 表 6-2 P グループの 2000 年の支給基準と支給率テーブル(営業所長)147
- 表 6-2(2) P グループの 2000 年の支給基準と支給率テーブル(代理店担当)147
- 表 6-3 P グループの 2002 年の支給基準と支給率テーブル(営業所長・代理店担当共通モデル)148
- 表 6-4 P グループの 2003 年の支給基準と支給率テーブル(営業所長・代理店担当共通モデル)148
- 表 6-5 Q グループ 2004 年の支給基準 (営業所長・代理店担当共通モデル)148
- 表 6-6 P グループの 2000 年変動賞与のモデル支給率と実績にもとづく支給率.....149
- 表 6-7 Q グループにおけるセールス職制の職位手当.....156

第7章

- 図 7-1 2007 年 Q グループ従業員意識調査結果(E 社)抜粋.....163
- 図 7-2 2000~2007 年新契約高推移(個人保険・個人年金別、件数、保険金額別).....170
- 図 7-3 ポジティブ/ネガティブ分析年次推移(営業所長・代理店担当).....175
- 図 7-4 2004 年ポジティブ/ネガティブ分析増減率による割戻バージョン(営業所長・代理店担当).....175

終章

図終-1 SHRM 論における戦略と HRM の関係の 2 つの側面.....193

表終-1 グループ間の財務的性格、国際経営、人材マネジメント、HRM システム比較
.....184

序章

1. 問題意識および研究の意義

筆者は、大学を卒業後の1981年に、本論文の調査対象企業E社の前身である国内の生命保険会社X社に就職した。X社は、バブル経済崩壊後に経営不振に陥り、その打開を目的にPグループと資本提携を行い、1998年にPグループとの合弁会社E社を立ち上げたが1999年にX社が経営破綻して以降、E社はP、Q、RグループによるM&Aの変遷を経験することになった。P、Q、Rグループは、いずれもアメリカ企業を親会社とする多国籍企業であり、それぞれのM&A当時、世界的優良企業に位置づけられた企業グループである¹。1990年代後半から2000年代にかけては、日本経済が長期的な停滞局面にあり国内企業が活力を失う一方、アメリカ経済の一人勝ちの状況が続いており、アメリカ型の企業経営スタイルが世界のベストプラクティスとして称賛されていた時代であった。そのような時代背景の中でM&Aが繰り返されたE社の経営システムは、当然のことながらアメリカ親会社の影響を直接受けて、日本的な経営システムから大きく構造変化した。

P、Q、Rグループは、いずれもアメリカの企業グループであり、コーポレート・ガバナンスや雇用システムは共通点が多い。株主中心のガバナンス体制、リスク管理やコンプライアンスを重視した内部管理体制、ペイフォージョブ、ペイフォーパフォーマンスを軸とした人材マネジメント(HRM: Human Resource Management)等の大きな枠組みはアメリカ系企業に共通の仕組みである。しかし、たとえばリスク管理に関して、ポリシーや組織体制などの管理のためのフレームワークは似ていても、リスク選好(risk appetite)が異なる企業間のリスク戦略が大きく異なるように²、同じペイフォーパフォーマンスの方針を掲げていても、P、Q、Rグループの具体的な人材マネジメントのあり方には異なる点が多く、各グループのM&Aの都度、新たなグループによる統合過程の中で前グループの人材マネジメントの下でのHRポリシーや人事慣行の多くは否定または無視され、新たなグループの慣行や施策に取って代わられた。

ところで、Pグループはグローバルに共通のHRポリシー³を持ち、独自の人材マネジメ

¹ PグループがE社をQグループに売却した2003年当時の両グループのスタンダード&プアーズ社による格付けは最高級のAAAであった。また、2014年9月現在のRグループのスタンダード&プアーズ社による格付けはAA-である。

² P、Q、Rグループの間には、投資哲学に関して明らかな方針の違いがあり、市場リスクや為替リスクを取らず、信用リスクに関しても安全重視のP、Rグループに対し、柔軟な運用により超過リターンを狙うQグループという対比が見られた。この投資方針の違いが、ザブプライム問題に端を発したリーマンショックに関連する損失額に影響し、Qグループの米国親会社の経営危機を招き、米国連邦政府から公的資金の注入を受けることになり、RグループによるM&Aの契機となった。

³ HRポリシー(Human Resource Policies)は、企業の人材に対する見方や価値観を示す概念であり、HRポリシーが示すその価値観の影響を受けて、下位概念である人事施策(HR

ントを展開する企業グループであった。P、Qグループ間のM&Aに際し、QグループがPグループと異種で独自のHRポリシーを持つならば、別の人材マネジメントに取って代わることは、企業の方針や制度の違いとしてある意味当然の変化であろう。しかし実際には、第2章以降で詳述するとおり、Qグループでは、現地の従業員政策は現地経営陣に委ねられており、Qグループ共通のHRポリシーは存在していなかった。グループ共通のHRポリシーを持たないグローバル企業が、人材マネジメントを含めてうまく経営活動を行い、持続的に利益を上げ続けてきたということは、HRポリシーより上位の概念である経営戦略が一貫しているからと推測できる。しかし、一言で経営戦略といってもその概念は幅広く、意味するところは多岐にわたり(アンゾフ, 1969; Porter, 1980, 1985; チャンドラー, 2004等)⁴、人材マネジメントを規定する経営戦略が何であるかについて必ずしも特定されているわけではない。

株主利益を最大限追求するアメリカ企業では、利益目標が明確に設定されていて、一貫した利益指標の推移によりマーケットに対して成長をアピールすることが一般的である⁵。株主利益を重視するガバナンスの下では、利益の追求のための経営システム—組織体制、権限構造、人材マネジメント—が組み立てられ、商品戦略や販売戦略が構築される。したがって、各企業グループのHRMシステムも、グループの利益追求のための人材マネジメントが反映したものであるはずであり、各グループの利益の追求の仕方の違いとHRMシステムの関係性を分析することで、グローバル企業の経営戦略と人材マネジメントの関係を理解することができるのではないかと推測される。これが本研究の問題意識である。

グローバルな人材マネジメント(IHRM: International Human Resource Management)に関しては、近年、多国籍企業のHRMや海外進出した日本企業の人事管理を分析した研究は日米とも多く見られる(Becker and Huselid, 1998; Bowen and Ostroff, 2004; De Cieri et al., 2001; Schuler et al., 1993; 安保, 1988; 笠原, 2012; 高木, 2012など)。これらの研究は、グローバル統合、現地適応の観点からHRMシステムをとらえるもの、グローバル競争の下で組織のハイブリッド化が進むととらえるもの、グローバリゼーションの力とホスト国のビジネスシステムとの複雑な相互作用の結果と見るもの等、視点やアプローチの方法は多岐にわたっている。しかしながら、いずれも、コーポレート・ガバナンスや雇用システムの多様化と収斂に関するマクロな議論の枠組みの下で、HRMシステムの変化の観察を中心に組み立てられた議論を展開しているように見えるが、グローバル

Practices)や人事プログラム(HR Program)が運用される(Schuler, 1992, Koch and McGrath, 1996)。

⁴ ブラットン=ゴールド(2009)によると、経営戦略とは「業績目標を達成するために組織の上層部によって企てられた意思決定と行動の特定パターン」であり、全社レベル、事業レベル、職能レベルの戦略があるという。

⁵ PグループはROE年15%が目標とされていた。Qグループはプロフィット・マージンの推移を重視し、Rグループでは、IRR(Interest Return Rate: ROEの代替指標)という固有の指標で年12%が目標とされている。

に事業展開する企業グループの経営戦略や人材戦略を、企業の内側からミクロな視点で観察して実証的に検証する研究は少ない。

本論文では、アメリカ企業グループの M&A により数度にわたり経営主体が変更した調査対象企業の人材マネジメントの変遷の検証を通じて、各企業グループにおける経営戦略—特に、利益の追求の仕方—と、HRM システムの整合性に着目することで、グローバル企業の人材マネジメントの特徴を明らかにすることを目的とする。

最近のわが国における外資系企業に関する調査・研究は、多数の外資系企業の労働条件や労使関係等の実態調査結果の報告や⁶、日本企業と外資系企業の比較の観点から人事管理システムの違いを調査した研究等がある⁷。これらの調査・研究の多くは外資系企業の定性的な特徴の分析を中心としたもので、日本企業との対比において日本企業の人事・労務関係の傾向の変化や将来に向けたトレンドを分析するうえで非常に有用であるが、外資系企業の特徴の本質を読み解くには、さらに個別企業の実際意思決定のプロセスやマネジメントの取組みの検証が必要と思われる。

本論文の事例研究では、調査対象企業の M&A の変遷を企業の内部から観察していた立場の関係者のインタビュー結果の分析を重視している。そこでは、外部からの観察だけでは得られにくい、経営主体の変遷を一貫して内部の立場で経験した者だからこそ把握できる企業グループ間の財務的特徴の差異や人材マネジメントの考え方の違いが浮き彫りになった。このように、企業内部の視点を掘り下げたところから外資系企業の特徴を分析することを試みる点においても、本論文が従来の研究を補う新たな視座を加えることになると考える。

2. 研究方法

本論文は調査対象企業の事例研究を通じて、外資系企業による従業員の雇用と処遇に関するマネジメントに関して実証的に分析し、外資系企業における経営戦略と人材マネジメントの整合性を検証する。議論の対象に取り上げる人材マネジメントは、M&A 後の統合過程における人員適正化のプロセスと、アメリカの人事制度に共通する特徴であるペイフォアパフォーマンスにかかる報酬制度の 2 つである。

アメリカ企業の M&A 活動は、以前は水平・垂直統合や「時間を買う」ことを目的とした規模の経済や範囲の経済を追求することを目的としたものが多かったが、1990 年代のコーポレートガバナンスの概念が確立するに伴い、それ以降の M&A では企業価値の創造に視点を置いた M&A が増えており、財務的価値の増大に加えて戦略的価値を追求しているという⁸。M&A 統合過程における人員適正化は、企業にとっては M&A のコストシナジー効果の

⁶労働政策研究・研修機構 (2005)等

⁷平野 (2006)、八代 (2005)等

⁸内閣府経済社会総合研究所 M&A 研究会(2004)「M&A の目的とその課題」

実現であるとともに、一定期間内に従業員の選別を行い、統合後の事業展開に必要な従業員を確保する雇用のマネジメントである。そして、M&A が戦略的な企業活動であるならば、M&A に際して行われる人員適正化のプロセスには、その企業の経営戦略と人材マネジメントの考え方が明確に反映されると思われる。これが、M&A における人員適正化を検証対象にする理由である。

ペイフォーパフォーマンス(PFP: pay for performance)に関しては、一般にアメリカの PFP の概念は多様であるが、PFP を導入しているアメリカ企業の第一の目的は「企業の業績向上」である⁹。利益の生み出し方、すなわち経営戦略が異なれば、企業が従業員に求める行動の仕方も異なると考えられるから、人材マネジメントにおける PFP の見え方も異なるだろう。調査対象企業 E 社の経営主体は、M&A により P、Q、R グループの間を変遷したが、いずれのグループにおいても PFP を基本とした成果主義報酬である変動賞与(variable bonus)が導入・運用されている。これらの変動賞与の仕組みと運用実態を検証することで、各グループの経営戦略と人材マネジメントの関係を確認する。

また、PFP と変動賞与を日常的な HRM システムの仕組みと運用としてとらえることができるのに対して、M&A は非日常的な企業活動であるとともに、労働者側にとっても M&A に伴う人員適正化は非日常的な労働問題である。したがって、M&A における人員適正化と PFP にもとづく変動賞与を取り上げて検証することにより、企業活動の日常的側面と非日常的側面の両面から各企業グループにおける経営戦略と人材マネジメントの整合性を確認することができると思う。

本事例研究においては、調査対象企業である E 社の内部資料の確認と分析、および E 社関係者へのインタビューを主たる検証材料とした。筆者は本論文執筆時点で E 社が吸収合併された Ra 社に勤務しており、調査対象企業内部の人間であるが、研究の客観性を担保するべく、各グループの制度等に関する一般的な説明や、背景理解のための時系列の推移等本論文の主題の解釈等に直接影響しない事実に関する説明を除き、内部資料やデータ、および主要な関係者からの聞き取り結果の内容に基づき、分析・解釈作業を行った。

インタビューの対象者および属性、インタビュー実施時期等は以下のとおりである。

- ・アクチュアリー¹⁰(以下「アクチュアリー」)

(<http://www.esri.go.jp/jp/prj/mer/kenkyukai/040308-01-1.pdf>) 2014 年 9 月 13 日最終確認

⁹ WorldatWork (2004)を参照した。

¹⁰ アクチュアリーとは、保険や年金の料率改定、決算などに関わる保険数理・年金数理業務をはじめ、商品開発、リスク管理分析、長期計画の策定などの業務に携わる専門職であり、M&A においてもデュー・デリジェンスや収支分析等に深く関与することがある。保険会社におけるアクチュアリーの役割については、日本アクチュアリー会ホームページよ

P、Q、Rの各グループを通じてE社に在籍しすべてのM&AにE社側から関与した同氏は、Pグループ時に執行役員チーフアクチュアリー、Qグループ時に取締役数理部長を歴任。現職はRa社の商品グループ担当執行役員。

同氏へのインタビューは2013年9月2日と同月10日、2014年6月17日、および2015年1月13日と同月15日、同氏の勤務先オフィスにて行った。

- ・元E社人事部門ゼネラルマネジャー(以下「元ゼネラルマネジャー」)
2001年5月に人事部門のCompensation and Benefit担当ゼネラルマネジャーとしてE社入社。M&A④、⑤の人員適正化の実行プランを策定・実行した後、2004年6月にE社を退社し、現職は外資系製薬会社の取締役人事部長。
同氏へのインタビューは、2013年10月3日、同氏の勤務先オフィスにて行った。
- ・元E社人事部長(以下「元人事部長」)
2003年4月に人事部マネジャーとしてE社入社。2004年6月に人事部長、2009年12月に経営企画本部長兼人事部長。M&A⑤の人員適正化の実行プランの策定・実行に関与し、M&A⑥(Rグループによる買収)後の2012年5月にE社を退社。現職は他の外資系生命保険会社の執行役員人事企画部長。
同氏へのインタビューは、2013年9月13日と同月20日、および2014年6月16日に筆者の勤務先オフィスにて行った。
- ・元E社人事マネジャー(以下「元人事マネジャー」)
2003年10月、M&A④に伴いY社人事部からE社人事部に移籍。現在、Ra社人事部チームリーダー(部長)。
同氏へのインタビューは、2014年5月から7月にかけてRa社オフィス内にて随時行った。
- ・元E社人事部セールス担当マネジャー(以下「元セールス担当マネジャー」)
1998年10月から2003年12月までE社人事部にてセールス部門を担当。2004年1月より営業企画部長。2011年8月にE社を退社。現在、他の外資系生命保険会社の営業企画部長。
同氏へのインタビューは、2014年7月8日～7月11日の間、Eメールで行った。
- ・元E社労働組合副委員長(以下「元組合幹部」)
2001年6月から2012年6月まで、P、Q、R各グループを通じてE社にかかる労働組合

り、「アクチュアリーを知る アクチュアリーなんでも Q&A 『アクチュアリー』について」(<http://www.actuaries.jp/actuary/faq1.html#link01>、2013年12月30日最終確認)を参照。

の専従役員を務めた。

同氏へのインタビューは、2014年6月4日、筆者のオフィスにて行った。

3. 本論文の構成

第1章では、先行研究をレビューするとともに、本論文における独自の理論的視角を提示する。

第2章では、調査対象企業E社をめぐるM&AおよびHRMの変貌の概要を確認する。また、E社の業績の推移や人員構成の推移も確認している。さらに、E社の前身である国内生保X社から、P、Q、Rグループの人事体系、報酬制度その他のHRMシステムを対比している。

第3章および第4章では、M&Aにおける人員適正化の問題を取り上げ、従業員の雇用に関する外資系企業のマネジメントを検証している。まず第3章では、P、Q、R各グループによるM&Aの人員適正化において、人件費の削減総額がどのように決定されたか、各グループの意思決定プロセスに焦点を当てて検証している。全M&Aを通じてE社内部からP、Q、R各グループの財務的性格の特徴と差異を把握している関係者のインタビューをもとに、各グループの利益のとらえ方の違いを明確にしている。また、同じアメリカの企業グループでありながら、かつ同じ生命保険事業を展開するものの、グループによって短期的経営タイプと長期的経営タイプに分けられることを確認している。

第4章では、M&Aに伴う人員適正化実行段階における各グループのマネジメントの違いを検証し、人員適正化の実行から見える各グループの人材マネジメントの考え方の違いを確認している。また、特に人員適正化実行後の組織の観察ができたQグループの人員適正化のマネジメントに関しては詳細に検証し、人材戦略とHRMシステムが整合しない場合の問題点を検討している。

第5章および第6章では、外資系企業の特徴であるペイフォーパフォーマンス(PFP: pay for performance)の概念を取り上げ、PFPの典型的報酬制度である各グループの変動賞与制度の仕組みと運用を検証し、外資系企業における従業員の処遇のマネジメントを確認している。第5章では、各グループの変動賞与の仕組みの設計を分析し、PFPが外資系企業の人材マネジメントの核を構成していることを確認するとともに、各グループが重視する「業績」が、第3章で確認した各グループの利益のとらえ方によって異なっていることを確認する。

第6章では、P、Qグループのセールスの変動賞与の支給実態の分析を踏まえ、両グループがPFPの理念の下で従業員に対するインセンティブと人件費コントロールの両立をどのように図るかについてのマネジメントの違いを確認し、各グループの利益の追求の仕方と人材マネジメントの整合性を確認している。

第7章では、数次のM&Aの変遷を通じて行われた雇用や処遇の変化が従業員にどのよ

うな影響を与えたかにつき確認する。主に P グループで頻繁に実施された人員削減施策の結果、長期的な雇用に対する従業員の会社への信頼は損なわれたことを確認している。また、短期的で個人業績重視のデジタルな P グループの変動賞与制度は、従業員に個人の利益を優先したり組織の長期的な利益を損なったりするような行動を誘発する「誤ったインセンティブ」の側面が見られることを確認している。一方、組織業績重視で主観的評価を加味する Q グループの変動賞与制度は、従業員に「安定性」と「安心感」として受け止められ、組織に対する従業員の長期的コミットメントを引き出す仕組みとなっていることを確認している。

最後に、終章において全体を通じた結論と含意を述べて本論文を締めくくっている。

第1章 先行研究レビュー

1. はじめに

本論文は、アメリカに親会社を持つ多国籍企業の日本子会社における従業員の雇用と処遇に関し、経営戦略と人材マネジメントの整合性を検証するものである。そのため、近年の戦略的人的資源管理(SHRM: Strategic Human Resource Management)、および多国籍企業の人材を対象とする人的資源管理、いわゆる国際人的資源管理(IHRM: International Human Resource Management)に関する先行研究の知見を基盤としている。

ところで、SHRM 論も IHRM 論も、国内市場を対象とした企業における人的資源管理(HRM: Human Resource Management)研究が拡張した研究領域である。端的に言えば、人材マネジメントと企業業績の関係を調べる研究が人的資源管理(HRM)論であるが、1980年代以降、企業経営において戦略が重視されるようになり、経営戦略論の影響を受けた戦略的人的資源管理(SHRM)が重要な研究領域として台頭した。また、経済のグローバル化の進展に伴い企業活動が国内市場中心から海外市場へ拡大し、企業の国際経営に関心が集まり、MNCs の HRM を対象とした国際人的資源管理(IHRM)研究が盛んになった。

したがって、SHRM や IHRM を論ずるにあたっては、HRM 研究の経緯と成果を踏まえる必要があるが、そもそも HRM の概念に関しては、論者や論者の研究アプローチの違いによって多様な定義や解釈があり、曖昧さを多分に残している(笠原, 2012)中で、HRM 施策と企業業績の相関関係を調査する膨大な研究がなされているのが実情である。

本章では、以下の手順で先行研究をレビューする。最初に、アメリカを中心とした人的資源管理論の変化と、その変化を踏まえて今日の HRM 研究の関心がどこにあるのかを発展史的に確認する。国内市場と国内の競合者を相手にした企業活動から、競争の激化と事業の多角化、また国を越えた企業の海外進出等に伴い、従業員観に変化が生じるとともに、人的資源の意義とその管理の重要性に関する議論が深められてきた。その過程で、人的資源管理は人事施策とその実践を企業の戦略目標と関連づける経営プロセスとして認識され、多くの研究は戦略目標を達成するために有効な HRM 施策の探索に注力している。

特にここでは、1990年代以降有力な議論である 'high-road' の人的資源管理論—人的資源管理において従業員のコミットメントを重視する議論から、高コミットメントや高参加などの、いわゆる高業績管理論—の立場を確認する。また、企業の国際経営では国の違いの下で現地従業員への人材マネジメントにうまく対処する必要があるが、国の違い—文化的要因、制度的要因—に対する理解の仕方にも多様な議論が見られることを確認する。

次に、SHRM 研究における理論モデルを確認する。人的資源管理施策の実践がどのように作用して業績の向上という効果をもたらすのか、また、それはなぜなのかを説明するために、これまでに多様な理論モデルと解釈が提起されているが、その理論的フレームワークに関しては未だ合意に至っていないといわれている。本論文では、これまでの SHRM 論

を、人的資源戦略に関するアプローチの違いで類型化している Delery & Doty(1996)の類型分類に従い、各アプローチが人的資源戦略の概念モデルをどのように措定しているかを確認し、これまでの理論モデルの限界と課題を確認する。

最後に、今日の SHRM 研究における潮流である 'high-road'の人的資源管理論に対する批判的見解を紹介するとともに、これまでの SHRM 論が十分に問題としてこなかった新たな視角を提起する。

2. 人的資源管理論の変化と HRM 研究

(1) PM から HRM、SHRM へ

アメリカにおける人事労務管理は、テーラー流の科学的管理法が登場して以来、伝統的に Personnel Management(PM)と呼ばれてきたが、1960 年代以降、「人的資源管理(HRM: Human Resource Management)」という呼称が使われるようになった。

PM から HRM に変化した背景として、岩出(2002)は、1960 年以降に発達した「人的資本理論(human capital theory)」や「行動科学(behavioral sciences)」の影響を受け、従業員を企業の成長にとって重要な経済的資源として認識する動きが出てきたこと、従業員を人間人格として理解していく「人間重視」の考え方が定着していったことをあげている¹¹。

また、片岡(2004)は、1960 年代以降のアメリカにおける環境変化—雇用に関する規制の拡大、製造業からサービス産業への産業構造の変化、労働組合の組織率の低下、アメリカ経済の国際競争力の低下—が人事部門の役割変化をもたらしたという。すなわち、規制強化に伴い雇用規制に対応できる高度な人事専門性の必要や、産業構造の転換に伴う人材の採用、開発などの人事機能の拡大、組合組織率低下に伴う柔軟な人事管理、そして国際競争の激化に対するリストラクチャリング等の人事に関わる経営改革を通じて、人事部門に長期的視野が求められるようになったことが、伝統的な人事労務管理から能動的な人的資源管理に変化した背景であるという。

PM から HRM への変化に関する岩出(2002)および片岡(2004)の背景説明から、アメリカの HRM の概念が、労働者に関する人間観の変化と企業の国際競争の力関係の変化の中で、企業経営の革新の動きとして登場してきたことが理解できる。その後、1980 年頃から、人的資源管理を企業の経営戦略の一つとして位置づけて議論するようになり(片岡, 2004)、人的資源管理(HRM)の理論に関しても戦略的人的資源管理(SHRM)という領域で議論されるようになっていった。

¹¹ 人的資本理論は、教育・訓練・健康などへの投資により人的資源の生産力を高める人的資源投資の意義に着目し、人的資本は従業員の先天的能力と後天的に獲得された知識や技能の総計であると考えられる。また、行動科学における人間モデルでは、人間は成長・開発・達成への無限の能力を持つ存在として理解され、企業では従業員の能力の一部しか生かされていないことが問題であると考えられた。

蔡(2002)は、アメリカの人事労務管理の変化を以下のとおりに整理した(表 1-1)。

1960年代半ば頃までの人事労務管理(PM)の特徴は、従業員をコストとみなし人件費を削減することが人事労務管理の主眼であった。人材マネジメントはテーラー流の科学管理法に基づき、集团的労使関係のマネジメントが重視されていた。

1960年代半ばから1980年代半ば頃までの人的資源管理(HRM)論は、従業員を単にコストとしてではなく資産とみなし、人材開発によって生産性を高めることができる存在と考えられるようになった。人材マネジメントはテーラー流の管理から従業員のコミットメントに重心を移し、企業と従業員の長期的関係の中で人材開発が可能と考えるコミットメントモデルである。また、従来の集団管理から従業員個々への個別管理に変化していく。

1980年代半ば以降現在に至るまでの戦略的人的資源管理(SHRM)の特徴は、HRMをベースに、持続的な競争優位の獲得のための手段としてのHRMシステムをいかに構築するかという課題に重点が置かれていることである。人材マネジメントを戦略モデルととらえ、企業の競争戦略に沿った人材の確保を目的に人的資源である従業員を扱おうとする。競争戦略論に関しては、Porter(1980)が競争優位の戦略として、コスト・リーダーシップ、差別化、集中化の3つに注目したことが嚆矢になり、HRMが競争優位に資することに関する議論が活発になっていった。人的資源の重要性に関しては、Barney(1991)が企業の競争優位の重要な源泉の一つに従業員の知識や経験(技能)を位置づけ、それが競争相手に容易に模倣されない「コア能力」となりうるとした(資源ベース理論)ことから、ヒトや組織の資源に対して大きな影響を与えうるHRMが競争優位獲得のために重要であるという理解が定着している(Schuler & MacMillan, 1984)。

このように、PMからHRMへの変化の際に、従業員観に関する大きなパラダイム転換が起こっており、PMとHRMとは一線を画してそれぞれを理解する必要がある。一方、HRMからSHRMへの変化に関しては、SHRM研究は競争戦略論や資源ベースアプローチの影響を受けて生成したHRM研究の一領域だという見方がある(岩出, 2002; 笠原, 2012)。両者の相違を強調する立場からは、SHRM研究は、HRMシステムとしての採用、能力開発、評価等のHRM施策間の整合性—「水平的適合(horizontal fit)または内部適合(internal fit)」とHRMシステムと経営戦略の整合性—「垂直的適合(vertical fit)または外部適合(external fit)」に着目するか否かが2つの研究の相違を示している(蔡, 2002; Schuler & Jackson, 2005)という。しかし実際には、HRM研究とされる立場からも戦略との適合性を検討する論文も数多くみられ、HRMとSHRMの研究領域の境界は曖昧になってきている(笠原, 2012)と思われる。そこで、本論文では、岩出(2002)、笠原(2012)と同様に、SHRM研究をHRM研究の一領域ととらえるとともに、HRM概念においても「戦略」との適合性が内包されるが、戦略適合性をどの程度重視し強調するかという論者の戦略に対する重点の置き方の違いととらえ、この後の議論を進めることとする。

表 1-1 人材マネジメント論の変化

	人事・労務管理論 (PM)	人的資源管理論 (HRM)	戦略的人的資源管理論 (SHRM)
時 代	1960年代の半ば頃まで	1980年代半ば頃まで	現在に至るまで
人を見る目	コスト	投資価値のある資源	持続的な競争優位の源泉
焦 点	集団管理	個別管理	個別管理
人材マネジメント モデル	コントロールモデル	コミットメントモデル	戦略モデル

出所：石田・蔡・梅澤・石川・永野, 2002, p31

(2) 「費用」から「資産」へ、「コントロール」から「コミットメント」へ—高業績管理(HPM)の登場

PMからHRMへという人事労務管理のパラダイム転換は人的資源管理に2つの重要な変化をもたらした。

第一に、PMとHRMの最も大きな違いは、PMが従業員を「費用」とみなすのに対して、HRMにおいては「資産」とみなすことである。そこでは、従業員はモノのように扱われるのではなく、ひとりの人格として扱われ、従業員と企業の相互の信頼関係の構築が重視される存在である(片岡, 2004)。そして、企業の成功のためには、ヒトの管理が極めて重要であるという認識が次第に定着していく中で、人的資源管理を企業の経営戦略の一つとして位置づけて議論するようになり(Boxall & Purcell, 2003)、SHRM論の台頭につながっていった。

第二には、PMからHRM、SHRMと変化する過程で、人的資源管理の理論の潮流も変化したことである。いわゆる「コントロール」から「コミットメント」という変化である(Walton, 1985)。ここで「コントロール」とは、テーラー流の科学的管理法(scientific management)にもとづく分業化と標準化を中心とした従業員管理の考え方を指す。これに対して、従業員にマネジャーの指示に単に従うだけでなく、深いコミットメントを求める(Walton, 1985)ものがコミットメント志向のアプローチである。たとえば、職務定義の仕方を例にすると、コントロール志向では、固定化された職務定義の範囲で自分の担当する職務に関して個人的責任を負うのに対して、コミットメント志向では、従業員の責任と権限は拡大されチームがフレキシブルに責任を負うことになる(Walton, 1985)。

1990年代に入ると、コミットメント志向の議論の中から、高業績管理(HPM: high-performance management)という用語が一般的に使用されるようになった(Cooke, 2000)。たとえば、HPMの一つである high-involvement management (高参加型管理)は従業員参加型経営の一種で、企業と従業員の間で相互に適合的であり参加的である施策は、組織メンバーの動機づけ、満足感、意思決定の質、変化への受容性を高め、組織業績に有

意義な影響をもたらし得るとされる(Cooke, 2000)。たとえば、参加を促進するとともに他の施策と適合的な報酬施策とは、事業の成果に結びついた報酬、能力・貢献度の伸長に結びついた報酬(ゲイン・シェアリング、プロフィット・シェアリング、従業員持株制度、ストックオプション等)である(Lawler, 1986)。また、Cooke(2000)によれば、Mahoney & Watson(1993)は、「職場統治の従業員参加(employee involvement of workplace governance)が企業業績にもっとも有益なインパクトを与える」と主張している。つまり、仕事の設計において、個人やチームを参加させることは、「交換」を経済的なものから社会的なものに変換すると考えるのである(Cooke, 2000)。

HPM には、他にも high-commitment management(高コミットメント管理、Wood & de Menezes, 1998)や high-performance work system(高業績ワークシステム、Huselid, 1995; Becker & Huselid, 1998) など複数のモデルが提示されているが、これらの HPM モデルに共通する特徴は、特定の HRM 施策が他の施策に比してあらゆる環境において優れていて、会社業績の向上に資すると考える点である(Cooke, 2000)。また、特定の HRM 施策が会社業績を向上させる理由として、HPM システムが従業員の技能と能力を伸ばし、積極的な態度を促進しモチベーション向上になり、従業員の責任範囲を拡大することによって彼らの技能と能力を最大限引き出すことになるという因果的關係を措定する点においても一致している(Patterson et al, 1997)。

これらのコミットメント志向のアプローチから派生した HPM に関する議論は、高度なトレーニング、高参加/高コミットメント、高い報酬と品質イニシアチブ等の HRM 施策を通じて組織の機能的柔軟性を追求する人材マネジメントのあり方、いわゆる 'high-road'(王道な) HRM アプローチ¹²として、今日の SHRM 研究の大きな潮流となっている(橋場, 2009)。

(3) IHRM(International Human Resource Management:国際人的資源管理)研究の台頭と HRM の比較研究

従来の HRM 研究は、主に国内市場における人材マネジメントを対象に発展してきた(De Cieri et al, 2001)。しかし、市場がグローバルに拡大していく中で国際的に活躍する企業の増加に伴い、海外で事業展開する企業、いわゆる多国籍企業の海外戦略に関心が向けられるようになった。そして、グローバル市場の中で競争優位を生み出すためには、競争相手に容易に移転されたり模倣されたりににくい人的資源と人材マネジメントが重要である(Barney, 1991)との認識から、1990年代になって、国際人的資源管理(IHRM)が多国籍企業(MNCs: Multinational Corporations)における差別化要因であるとする議論(Schuler et al, 1993; Taylor et al, 1996)が台頭し、人的資源管理論に新たな研究領域をもたらした。

国内中心の HRM 研究と異なり、IHRM 研究の関心は、異なる文化基盤における規範と

¹² 'high-road' HRM に対して、'low-road' HRM は、いわゆるテーラー流の作業組織であり、低い報酬、不安定な雇用保証、労務管理の強化等が特徴であるとされる(Cooke, 2000)。

社会的価値の相互関係、一つの文化から他の文化に経営が適応していく能力の問題、現存する法規制と経済環境の違い、社会文化的差異に基づく学習スタイルや応答スタイルの違いなどに置かれる(Ferris et al, 1999)。笠原(2012)によると、国内企業と比べた MNCs の特徴は、複数の国で事業展開し、複数の国籍を持つ従業員で構成されていること(De Cieri et al, 2001; Morgan,1986)、および経営手法や経営慣行の海外移転を通じて国境を越えた調整を行うという複雑性に対処していること(Gregersen & Black,1996)だという。これらの MNCs の特徴から、IHRM 研究においては、各国多様な文化的背景や法規制を含む社会制度の違いという複雑さの中で、複数の国籍をもつ従業員をどのようにマネジメントするかが重視される(笠原, 2012)。このような MNCs の特徴から IHRM 研究では、国による違いを理解しようとする HRM の比較研究が活発に行われるようになった。

国による違いに関しては、文化的要因と制度的要因の 2 つの要因から考察されている(Sorge, 2004)。文化的要因とは、ホール(1979)によると、一つの集団に共通しており、その結果、異なる諸集団を区別するもので、たとえば、モノクロニック(momochronic)な論理体系に成り立つ文化かポリクロニック(polychronic)な文化かという文化的差異が組織設計や人材マネジメントに作用するという。

仕事に関する文化の違いを統計的に分析し、その後の HRM 研究および IHRM 研究に大きな影響を与えたのが Hofstede(1980)である。Hofstede(1980)は、1967 年から 1973 年にかけて巨大な多国籍企業である IBM の全 40 カ国の支社に勤務する従業員に対して仕事上の態度や価値に関する質問を行い、4 つの文化の次元(権力格差、個人主義対集団主義、男性らしさ対女性らしさ、不確実性回避)を導出した¹³。

このうち、特に第 4 の次元である「不確実性回避(uncertainty avoidance)¹⁴」に関しては、今日でも IHRM 研究における重要な視点となっており、本国とホスト国の文化的差異が親会社と現地子会社との間の不確実性や非親密性(unfamiliarity)に対してどのような影響を及ぼし、それに対して親会社がどのように対処するかに関する実証研究が行われている¹⁵。これは、IHRM の特徴として、「経営手法や経営慣行の海外移転を通じて国境を越えた調整を行うという複雑性」(Gregersen & Black, 1996)に対処するうえで、本国とホスト国の間

¹³ その後の追加調査の結果、Hofstede(1991)は、これら 4 次元に「長期志向対短期志向」を加えた 5 次元の文化指標を提示している。

¹⁴ 「不確実性回避」とは、「ある文化の構成員が不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度」(Hofstede, 1991)と定義される。

¹⁵ Beechler & Taylor, 1994; Beechler & Yang, 1994; Rosenzweig & Nohira, 1994 など。その他にも、Kought & Singh(1988)は、1980 年代にアメリカ市場に参入した海外企業の参入方法の違い(買収方式か、合弁方式か、新規立上方式か)と本国とアメリカの間の文化的差異の関係を統計的に調査し、1)文化的差異が大きいほど合弁方式を採用する、2)参入後の不確実性回避のニード(例、円滑な雇用関係の形成)が強ければ、買収方式の選択は少なくなる、という仮説の実証を試みている。また、Kim & Gray(2005)は、オーストラリアの MNCs の現地子会社の HR ポリシーを調査し、本国とホスト国の文化的差異が大きいほど、不確実性回避の観点から、親会社の HRM システムと現地子会社の HRM システムの相似性が

の文化的差異を踏まえた人材マネジメントの重要性が認識されているからであろう。

また、IHRM 研究における文化適応の側面に関する研究には社会心理学の立場からの研究も多い¹⁶。たとえば、本国からの海外派遣者(expatriots)の異文化適応の観点から海外派遣の成功要因の特定化に関する研究(Schuler & Jackson, 2005)、個人主義と集団主義、同質性と異質性というフレームワークを用いて文化適応をとらえるもの(Triandis, 1995; Triandis & Suh, 2002)、社会的規範の強さ、逸脱行動に対する寛容さに関する国ごとの違いを踏まえて文化的に剛構造な組織であるか柔構造な組織であるかを理解する立場(cultural tightness-looseness theory)から文化適応による組織や従業員のマネジメントを研究するもの(Gelfand et al, 2006)等多様な研究が見られる。

一方、笠原(2012)によると、Lane(1989)は、企業に影響を与えている文化の内容を特定化することができてもそれが企業行動にどのように影響を与えているかを説明することになるとは限らない、あるいは同一の社会に属するすべての個人が同様の信念や価値観を有しているとは限らない等、文化的要因をもって説明しようとする研究の限界を指摘している。

文化的要因あるいは文化適応に関する一連の HRM の比較研究は、概ね、HRM は文化を通じて異なる管理がなされるべきだという文化相対主義の議論と関連している(Kim & Gray, 2005)。さらに、MNCs にとって本国とホスト国の文化的差異が大きいほど親会社による現地子会社のコントロールの負荷が大きくなるという問題は、組織に不足している資源を他組織から調達するという資源依存理論(resource dependence theory)と機会主義と情報の非対称性に着目するエージェンシー理論(agency theory)が、MNCs における親会社と子会社の関係をよく説明できることに関連している。MNCs において、親会社は子会社および子会社の従業員に広範囲に依存している。この場合、海外子会社が管理している資源への依存度が大きいほど、親会社は海外子会社をよりコントロールしようとする(Ghoshal & Nohria, 1989)。さらに、本国とホスト国の間のマーケットの違い、特に文化的差異から生じるエージェンシーコストが高くつく可能性からも、海外子会社に対するコントロールのノードが強くなるのである(Chang & Taylor, 1999)。

国ごとの違いのもう一つの要因である制度的要因に関する説明は、「国ごとにビジネスシステムは異なり、各国にはそれぞれの状況にあった効果的な経営システムがある」(須田, 2005)という制度理論に立脚した議論である。国ごとの制度の違いに対しては、多様な国々の状況における組織や制度の形態、運用の「収斂(convergence)」と「多様化(divergence)」に関する議論がある(Quintanilla & Ferner, 2003)。制度の収斂を主張する見解は、制度は

強くなるという仮説の実証を試みている。

¹⁶ Gelfand et al(2007)によると、心理学の分野においては、ミクロのプロセスである労働意欲(working motivation)、メソのプロセスである対立(conflict)、グループダイナミクス(group dynamics)、リーダーシップ(leadership)、そしてマクロのプロセスである HR 施策(human resource practice)や組織文化(organizational culture)などのあらゆる領域で異文化の差異を理解しようとする試みが行われているという。

世界に共通した特徴に対処したものであり、たとえば労働市場の規制緩和の諸政策等はやがてアメリカ型に収斂していくと考える。一方、各国にはその国固有の制度があるため、制度の違いは国ごとの差異を生み、その差異を維持するという見解(Brewster, 2006)が制度理論の立場である。この立場からは、多国籍企業(MNCs)の事業展開においては、子会社レベルの資源が、MNCsの現地(local)レベル、地域(region)レベル、世界(global)レベルの競争力を生み出すことがあるが、かかる競争優位性は、ホスト国のビジネスシステムの独特な性格から生じたものと見ることができる(Taylor et al, 1996)という。

このようなHRMの比較研究における収斂か多様化かという議論は、1990年前後から、グローバル統合と現地適応の問題、いわゆる「二重の圧力¹⁷⁾」(Evans & Lorange, 1989)がHRMに与える影響として議論されるようになった。MNCsは自身のベストプラクティスの普及を通じて管理知識と管理技術を国際的に広める伝播者の役割を担っている一方で、多様なホスト国で事業展開する結果としてMNCsが直面する大きな制度的複雑性が、収斂のプレッシャーの対抗勢力として作用する(Quintanilla & Ferner, 2003)。

そして、MNCsの二重の圧力の問題に対する対処の仕方は、MNCsの国際経営戦略によって可変的であると考えられる。MNCsは、一方で自身の動機と選択の間の相互作用、他方で本国とホスト国のビジネスシステムの制度的制約と機会との相互作用の複雑な結果として、HRM施策を国際的に移転することを探求するのであり、その結果MNCsは、異なる制度的セッティングの内部で特定のHRM施策を移転することを戦略的に選択せざるを得ないからである(Quintanilla & Ferner, 2003)。

このような議論を背景に、HRMに対する二重の圧力に関しては、MNCsの親会社と海外子会社の間でのHRMの類似性の程度を探る研究と、MNCsの国際経営戦略とHRMとの関係を考察する研究が行われている(笠原, 2012)。

(4) 多国籍企業(MNCs)の国際経営に関する研究

IHRM研究を概観するうえで、HRMの比較研究とともに重要な視点は、多国籍企業(MNCs)の国際経営に関する研究の視点である。前述したとおり、MNCsの二重の圧力の問題に対する対処の仕方は、その国際経営戦略によって変わりうると考えられるが、それはMNCsにおいて、親会社が海外子会社に対してどのような経営志向性を有するかが影響すると考えられる(笠原, 2012)。

Perlmutter (1969)は、企業の海外派遣者に関する研究成果としてMNCsの発展段階に関するEPGモデルを提唱し、MNCsの「経営姿勢」に着目して以下の3つの類型にMNCsを分類した。

¹⁷ Evans & Lorange(1989)は、MNCsのHRM諸施策は、本社・海外子会社間における諸政策・諸施策の内的整合性(グローバル統合)と現地適応の二重の圧力によって形成されると指摘している。

- ・ 本国志向(Ethnocentric: E 型)
 - 自国人を信頼し外国人を信頼しない(民族中心主義)
 - PCNs(Parent Company Nations)を中心に、人事考課と業績評価は親会社基準を採用
- ・ 現地志向(Polycentric: P 型)
 - 現地ビジネスが収益を上げている限り、親会社は介入しない
 - 主要ポストは HCNs(Host Company Nations)によって占められる
 - 雇用・人材開発も HCNs によって担われる
- ・ 世界志向(Geocentric: G 型)
 - 世界的なシステムアプローチ(報酬プログラム、経営人材インベントリー、業績評価等)を用い、各地域を統合しようとする
 - 最適人材を、国籍に関わらず本社を含め世界のどこにでも配置する

また、Bartlett & Ghoshal (1989)は、MNCs のモデルを以下の 4 類型に区分し、トランスナショナル・モデルを提唱している。

- ・ マルチナショナル(MN)型
 - 独立した子会社が各国市場の違いと変化に敏感に反応
- ・ グローバル(GL)型
 - 中央集権的なグローバル規模の経営でコスト優位を追求
- ・ インターナショナル(IN)型
 - 公式のコントロールシステムにより MN より強く GL より弱い中央統制力を持ち、親会社の知識と能力を世界的に適用する
- ・ トランスナショナル(TN)型
 - グローバルな競争力、マルチナショナルな柔軟性、世界的なイノベーションと学習能力

EPG モデルとトランスナショナル・モデルを比較すると、本国志向(E 型)とグローバル型(GL)、現地志向(P 型)とマルチナショナル型(MN)、世界志向(G 型)とトランスナショナル型(TN)がほぼ照応する(石田,1999)。トランスナショナル・モデルの特色としては、EPG モデルよりイノベーションの創出と移転という側面を重視している点である。GL 型と IN 型は、いずれも知識とイノベーションは本国中心で行われる中央集中型であるが、MN 型と TN 型は本国だけではなく、海外子会社でも知識とイノベーションが創出される(石田, 1999)。

このように、MNCs の国際経営の特徴の違いは、MNCs のビジネスモデルの違いと見る

ことができるだろう。したがって、実際の MNCs を理論上のモデルに分類することは、MNCs の国際経営の性格を類推するうえで有用と考えられる¹⁸。なお、本論文の調査対象企業が、MNCs の理論モデルのどの類型に位置づけできるかに関しては、第 2 章で具体的に確認する。

(5) 小括

以上、人的資源管理論の発展経緯を振り返った。近年では、ヒトのマネジメントこそ成功への戦略であるという認識が行きわたり、HRM に関する研究は、社会学、経済学、経営学や心理学等の様々な学問領域の文脈にもとづく多様な理論が提示されている¹⁹。

本節では、従業員を費用とみなす PM から資産として扱う HRM への変化と、コントロールからコミットメントへという人的資源管理の変化を受けて、今日の HRM 研究では、従業員のコミットメント重視の 'high-road' HRM 戦略が企業業績の向上に資するとする議論が一つの大きな潮流となっていることを確認した。

また、経営における競争戦略の重要性の認識が高まったこと、グローバル経済における重要なプレーヤーとして多国籍企業(MNCs)の存在感と重要性が増大したことは、HRM 研究を SHRM、IHRM の領域へ拡張させた。SHRM 研究では戦略に適合した HRM 施策の探求が続けられており、IHRM 研究においては国による文化や制度の違いへの複雑な対処の必要性について、主に文化相対主義、収斂と多様性の問題として議論されていることを確認した。

さらに、MNCs の HR システムの収斂と多様性の問題は MNCs の国際経営戦略が影響すると考えられるが、MNCs の国際ビジネスモデルの違いを確認するうえで、MNCs の国際経営に関するモデルを援用することが有用と考えられることを述べた。

3. SHRM 研究における理論モデル

次に、戦略的人的資源管理論(SHRM: Strategic Human Resource Management)の理論的フレームワークに関して先行研究をサーベイする。HRM 研究が HRM と企業業績の関係を調べるものであるのに対し、SHRM 論は HRM と企業の包括的な戦略的目標をリンクさ

¹⁸ 他にも、Adler(1991)は、企業の発展段階を 4 段階(発展の順に、国内企業、国際企業、多国籍企業、グローバル企業)に区分し、段階に応じて国際的な文化的多様性から受ける影響の度合いや対処の仕方が異なるとする。

¹⁹ Jackson & Schuler(1995)は、HRM に関する主な理論的視点として、一般システム理論(general system theory)、制度理論(institutional theory)、資源依存理論(resource dependence theory)、人的資本理論(human capital theory)、取引コスト理論(transaction costs theory)、エージェンシー理論(agency theory)、資源ベース理論(resource based theory)などがあり、これらの理論的視点は相互に依存したり補完したりする関係にあることを指摘している。

せようとする(Ferris et al, 1999)。SHRM 論に共通する特徴は、ある戦略を追求する企業の HRM は他の戦略を追求する企業の HRM とは異なるという前提を置いていることである(Delery & Doty, 1996)。言い換えれば、企業が採用する戦略に応じて有効な HRM のあり方が異なるのではないかという仮説の下、戦略と HRM の整合性に関して議論するものである(木村, 2007)。

一方、SHRM 論は一つの研究の視点ではあるものの、理論的にも実証的にも未成熟な研究領域であるとも言われている(Wright & McMahan, 1992; Delery & Doty, 1996; Ferris et al, 1999)。これまで、社会学的、経済学的、心理学的、組織論的理論等の研究成果を取り込むことで成長してきたことから、議論の複雑性もその特徴である(Jackson & Schuler, 1995)。そのため、学際的に分散した学問分野の理論を背負ったまま研究が進められてきており、SHRM 研究の理論モデルの整理には困難を伴う(片岡, 2004)。また、これまで提示されている理論的視点は HRM の異なる側面に焦点を当てるものの、その相互依存性を統制する理論は構築されていないことから(Jackson & Schuler, 1995)、SHRM の確定的な定義や統一的なフレームワークの合意は未だに得られていないと言われている(McMahan et al, 1999; 小林, 2001; 岩出, 2002; 片岡, 2004)。

かように複雑で多様性に富む SHRM 研究であるが、Delery & Doty(1996)の類型化に従えば、SHRM に対するアプローチの違いから 3つの類型に分類される。HRM と企業業績の関係上、あらゆる企業・組織に普遍的に妥当する「最善の HR 施策」があるという立場、企業業績の向上において HRM が有効であるためには企業の経営戦略と HRM が整合していなければならないとする立場、そして、経営戦略と HRM の整合性と複数ある HR 施策内での整合性との両方が必要とする立場である。一つ目の立場は「ベストプラクティス・アプローチ(best practice approach)、二つ目は「コンティンジェンシー (状況適応的)・アプローチ」(contingency approach)、三つ目は「コンフィギュレーション・アプローチ(最適配置的)」(configurational approach) と呼ばれる²⁰。

(1) ベストプラクティス・アプローチ

ベストプラクティス・アプローチは、最善のHRM施策を行えばどの企業の業績も向上すると仮定し、グローバルに適用可能で、企業の成功を財務会計指標で測定できると考える(Becker & Gerhart, 1996)。このアプローチでは、ある単独のHRポリシーがいかに関係業績に関連するかを分析することに焦点を当てるため(Terpsta & Rozell, 1993)、HRM施策間の相乗効果や統合は重視されず、施策の相乗効果による業績への貢献は付加的な観点で分

²⁰ Delery & Doty(1996)の3類型は戦略と HRM 施策の結びつき方による分類といえる(片岡, 2004)。同様の観点から、Fisher et al(1999)はコンティンジェンシー・アプローチを除外し、「戦略的適合(strategy fit)」、「内的サービスプロバイダー(internal service provider)」、「資源/コンピテンシー・ベース(resource/competency based model)」を加えた5類型を示している。

析される(Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Becker & Gerhart, 1996))。初期の研究で検討の対象となったHRM施策は、主に従業員の能力を強化するような施策—変動給(variable compensation)、採用と選抜の包括的な手法、体系的なトレーニング、業績評価など—であったが、‘high-road’ HRMアプローチの登場以降、従業員全体のコミットメントや、参加・問題解決に向けた合意、チームワークや勤労意欲、職務再設計、新しい報酬体系の設計などに関心が移行している(Youndt et al, 1996; Martin-Alcazar et al, 2005)。

ベストプラクティス・アプローチによる研究は、HRMと業績の関係の実証に重点を置いており、高いレベルの統計的有意性を導いている。そして、業績に対して有意性のある施策の効果は他の施策との相乗効果が前提にされないため、有意性のある個々の施策をより多く使うほど業績が高まると考えられている(小林, 2014)。このように、ベストプラクティス・アプローチは企業業績と特定のHRM施策の間の有意な相関関係を実証しているものの、一方では、企業業績とHRM施策の因果関係とその構図に関する考察が不足している点で確固たる理論に欠けているとの指摘がある(Martin-Alcazar et al, 2005; Wright et al, 2005)。

(2) コンティンジェンシー・アプローチ

コンティンジェンシー・アプローチは、Fiedler(1967)に代表される一般的なコンティンジェンシーモデル²¹をHRMの文脈に持ち込んだもので、依存変数と非依存変数の間の関係は固定的な関係ではなく、第三の変数、いわゆるコンティンジェンシー変数によって変化するという前提に立つアプローチである。したがって、ベストプラクティス・アプローチと異なり、いかなる状況下でも優れた業績をもたらす最適のHRM施策があるという考え方を否定する。

Martin-Alcazar et al(2005)は、この立場の論者が主張する主なコンティンジェンシー変数を次の3つに区分している。最も重要視される変数は、1)戦略(strategic variables)であり、業績に対するHRM施策の貢献は、HRM施策がビジネス戦略に適合しているかどうかによって決まるとされる(Nininger, 1980; Fombrun et al, 1984; Cappelli & Singh, 1992)²²。また、2)組織(organizational variables)—企業の内的環境である技術、組織規模や組織構造、内部の政治的な力関係(Jackson & Schuler, 1995; Pfeffer & Cohen, 1984)—や、3)広範囲な外部環境要因(a broad set of environmental factors)—競争的、技術的、マクロ経済的、労働市場的文脈(Becker & Gerhart, 1989; Boxall, 1998; Jackson & Schuler, 1995)—がHRM戦略に影響することが論じられている。

コンティンジェンシー・アプローチは、「役割行動 (role behavior) モデル」と「資源ベ

²¹ Fiedler(1967)は、リーダーシップと組織に関して、外部環境の変化に応じて組織の管理方針は適切に変化されるべきであると主張した。

²² 岩出(2002)によれば、コンティンジェンシー・アプローチの前提は、戦略は一つではなく複数あり、それゆえに異なる戦略は異なる HRM を必要とするといった、まさにコンティンジェンシーな状況であるという。

ース(resource based)理論」を基本的な理論的基盤として発展してきた。Schuler & Jackson(1987)は、戦略遂行にあたって人材に求められる役割行動が戦略によって異なるために、役割行動を発現させるための仕組みであるHRMのあり方が異なるという、いわゆる事業戦略とHRM戦略の適合を主張した。一方、資源ベース理論は、戦略適合の観点だけでなく、「人的側面と組織戦略の形成との間の相互関係(reciprocal relationship between human aspects and the formulation of organizational strategies)」(Martin-Alcazar et al, 2005)の説明に援用され、希少で価値があり模倣しにくい人的資産の特徴が戦略的資産となり戦略的経営の中心に位置づけられるという見解(Wright & McMahan, 1992; Barney & Wright, 1998; Boxall, 1998)につながっている²³。

Miles & Snow(1984)は、企業の基本的な戦略行動を「防衛型」、「探索型」、「分析型」に分類し、これらの3つの戦略に対応したHRMの特徴を基本戦略、要員計画、調達、教育訓練、評価、報酬の6つの側面から整理している。また、Schuler & Jackson(1987)は、Porter(1980, 1985)の理論に基づき、企業の競争戦略を「イノベーション戦略」、「品質向上戦略」、「コスト削減戦略」に分類し、これらの3つの競争戦略とHRMとの関係の解明には従業員の役割行動に焦点を当てるべきと主張した。

このように、コンティンジェンシー・アプローチでは組織の戦略的な経営過程の中で、HRMとその上位である戦略との適合を重視していることから、「垂直的適合」または「外部適合」アプローチとも呼ばれている。コンティンジェンシー・アプローチにおける演繹的論理性はコンティンジェンシー変数に対する経験的な分析の中に存在しているが、垂直的適合に関する実証研究は様々な統計手法を用いた量的分析が中心である(Martin-Alcazar et al, 2005)。しかしながら、垂直的適合の有効性を示したものは一部にすぎず、多くの研究では垂直的適合が業績を向上させる効果を確認できていない(木村, 2007)。

(3) コンフィギュレーション・アプローチ

3つのアプローチのうちもっとも後発的なコンフィギュレーション・アプローチは、他の2つのアプローチの特性を共有する。そのため、3つのアプローチの関係は、ベストプラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチを対立軸に、コンフィギュレーション・アプローチが他の2つの行司役の立場になっているとも言われている(岩出, 2002)。

このアプローチでは、人材マネジメント方針(HRM Policy)と人的資源管理施策 (HRM practices) には様々な組合せが存在すると考え、その組合せ方を配置 (configurations) や

²³ 「コンティンジェンシーな関係(contingency relationships)」(Martin-Alcazar et al, 2005)を探るために、論者によっては、役割行動モデルと資源ベース理論の枠組みとともに、制度理論や取引コスト理論、社会資本理論、資源依存フレームワークなどを用いる等、コンティンジェンシー・アプローチの立場からの研究における理論的フレームワークは多彩である。

束 (bundle) と呼ぶ。しかしこの束はすべての企業に有効というわけではない。HRM施策の最適な組み合わせは様々にあり、HRMシステムとはそのような異なるやり方の中から組織に適した組合せとして選択された多元的な要素の集まりであると考えられる(Martin-Alcazar et al, 2005)。

この立場の研究者は、人的資源を管理するための異なる理想的な組合せの可能性を示す複数の管理形態を抽出しようとする(Miller & Friesen, 1984; Ketchen et al, 1993)。したがって、HRMシステムは事業戦略、組織の状況や環境に対して整合しているだけでなく、HRM施策間の内的整合も重要視される(Delery & Doty, 1996)。また、このことから、コンティンジェンシー・アプローチと対比して「水平的適合」または「内部適合」アプローチとも呼ばれる。

コンフィギュレーション・アプローチは、従業員のパフォーマンスがその能力と動機づけによるものだとすれば、従業員の能力と動機づけの両方を強めることを目的とした複数のHRM施策の方が、ただ一つだけの施策しかない場合より効果的なはずであるという前提に立っている(Martin-Alcazar et al, 2005; Toh et al, 2008)。たとえば、個人の出来高払の報酬システムは、組織業績に対するボーナス制度と組み合わせない場合に、従業員間の協力やチームワークを損なうことになる可能性がある(Milgrom & Roberts, 1992)。同様に、知識ベースの給与(knowledge-based pay)があると、それが無い場合よりトレーニング効果が増すと考えられる(Toh et al, 2008)。

このように、HRMの機能を複雑で双方向的なシステムであると理解することで、HRMシステムがなぜ高業績につながるかという他の2つのアプローチでは説明されていない問題の解明に、コンフィギュレーション・アプローチは挑んでいるといえる(Martin-Alcazar et al, 2005)。しかし、これまでの実証的な研究では、HRM施策と特定の文脈の間の補完の重要性を支持する証拠としては矛盾した結果が入り混じっている状況である(Wright & Sherman, 1999)。そのため、HRシステムを構成する要素の組合せの分析とその相乗作用の関係の研究に関して、より精緻な検証方法が必要であるといわれている(Delery, 1998; Martin-Alcazar et al, 2005; Toh et al, 2008)。

(4) 小括

Delery & Doty(1996)の類型化それ自体からは、どのような戦略を取る場合でも最適なHRMがあるのか、あるいは戦略に応じてHRMを変えるべきなのかという問題に答えることはできても、なぜある種のHRM施策によって企業業績が良くなるのかの理由を説明することにはならないという批判がある(片岡, 2012)。また、特にベストプラクティス・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチが対立軸を形成していて両者は相いれない概念であるという一般的な見方に対しても、近年では、両者の違いよりも統合の可能性を主張する見解が見られるようになっている。

Martin-Alcazar et al (2005)は、Delery & Doty(1996)の3類型に「コンテクスチュアル・アプローチ(contextual approach)」を加えた4つのモデルに類型化したうえで、それぞれのアプローチはSHRMの持つ複数の主要な側面の一つを強調しているだけであって、4つのモデルの貢献と限界をバランスよく調和させることで一つの統合したモデルに概念化できるとの見解を示している。彼らの概念によると、「SHRMとは、事業戦略、組織的文脈および社会経済的文脈に影響したり影響されたりする人的資本を管理する組織内部に見られる施策、方針および戦略の統合的なセット²⁴」と定義される。また、Boxall & Purcell(2011)は、一般原理としてどの企業にもあてはまるベストプラクティスの追求と、企業が実際に採用するHRM施策が個々の状況要因に影響を受けることの分析は矛盾しないことを述べている。

たしかに、SHRM研究における多様な理論モデルとその実証的研究を大括りに類型化して無理やりモデル間の優劣をつけることには意義はないだろう。しかし、それでもDelery & Doty(1996)の3類型はSHRM論の本質を衝いていると考えられる。それは、人的資源管理に関する戦略と具体的なHRM施策および実際の企業業績の関係をどのようにとらえるか(垂直的適合か、水平的適合か)という視点の違いをクローズアップしている点である。

ベストプラクティス・アプローチは垂直的・水平的適合性のどちらも重視しない。コンティンジェンシー・アプローチはHRM施策の有効性が戦略等に依存すると考えるので垂直的適合性を強調する。コンフィギュレーション・アプローチは垂直的適合よりもHRM施策間の水平的適合性を強調する形態的アプローチであった。これを戦略と人的資源管理の関係に絞って言えば、「HRMが戦略に従属する程度」に関する理解の違いであるともいえる。コンティンジェンシー・アプローチは、HRM施策は戦略によって変わるととらえるので、戦略は企業がどのようなHRMを選択するかについての決定要因であると認識している。チャンドラー(2004)の「組織は戦略に従う」の表現にならえば「HRMは戦略に従う」のである。一方、他の2つのアプローチはHRMを必ずしも戦略に従属的なものとは見ていない。むしろ、HRM施策の持つ強さを信じ、戦略とHRM施策の相互依存性を強調し、高業績につながる特定の施策や組合せを探求しているといえるだろう。

4. 'high-road' HRMに対する批判的見解と新たな視角

第1節で確認したとおり、1990年代以降のHRM研究においては、コミットメント志向の議論の中からHPMに関する研究、いわゆる 'high-road' HRMに関する研究が主流である。そして、高業績管理(HPM)を積極的に主張する論者にはベストプラクティス・アプローチ

²⁴ 原文は、“SHRM as the integrated set of practices, policies and strategies through which organizations manage their human capital, that influences and is influenced by the business strategy, the organizational context and socio-economic context”である。

またはコンフィギュレーション・アプローチの立場の論者が多く見られる²⁵。これまでのSHRM研究では、戦略に対応したHRMの有効性を主張しようとした一連の研究からは、戦略とHRMの対応が業績向上に寄与することを実証できず、むしろ戦略にかかわらず唯一最善のHRMが存在するという見解が支持される傾向にある(木村, 2007)。

ところで、このように今日のHRM研究で主流であるベストプラクティス・アプローチまたはコンフィギュレーション・アプローチによる‘high-road’HRMに対して、少数ではあるが批判的な見解が存在する。イギリスにおいては‘high-road’HRMを採用する企業が少ないことからHPMはすべての企業にあてはまらないとするCooke(2000)である。

そこで本章の最後に、Cooke(2000)の見解を確認しこれまでの先行研究に欠落していた視点を明らかにし、併せて今後のSHRM研究における新たな理論的視角を提起することとする。

(1) ‘high-road’HRMに対する批判的見解²⁶

Cooke(2000)は、イギリスの社会経済システムでは、競争戦略はしばしば‘high-road’HRMや品質イニシアチブにもとづくより、どちらかという短期的視点で事業運営する傾向があるという。そのうえで、加工業・製造業の中から5つの大規模・中規模の企業のデータの分析を中心に、イギリス企業がどの程度、業績向上のための武器として‘high-road’HRM施策を採用しているかを検証した。そして、イギリス企業においては「(‘high-road’の)HRM施策および品質ポリシーの導入は、継ぎはぎかつ実利的で、導入/実施の場が互いにかみ合わず、時間的にもその結果が一貫しないものであり、長期的な意味での従業員の最善の利益やあるいは組織の業績とは必ずしも結びつかないものである²⁷」と結論づける。

このように、Cooke(2000)は、HPM(高業績管理)が唯一最善のHRM施策とは限らないという。Michie et al(1998)が述べているように、「高コミットメント志向は(組織の)高業績/高収益と、(従業員の)高満足/高コミットメントの両方を請け合うのに対して、高業績志向は前

²⁵ HPMの代表的な論者としては、ベストプラクティス・アプローチの立場から、Huselid(1995)、Pfeffer(1998)などが、コンフィギュレーション・アプローチの立場から、Arthur(1994)、MacDuffie(1995)、Ichniowski et al(1996)などが挙げられる。

²⁶ Cooke(2000)の視点とは異なるが、これまでの先行研究の方法論的限界から批判的な見解として、Godard & Delaney(2000)およびGodard(2004)がある。彼らは、HPM論者の調査研究の実証方法には、a)横断的データを用いた研究における選択的バイアスの問題、b)産業レベルの研究における変数制御の問題、c)標本抽出上の問題、d)業績改善効果の持続性の問題、e)被調査者による主観的判断に関する問題などの方法論上の問題があることを根拠に、無条件にHPM論を賞賛する風潮を批判している(橋場, 2009)。

²⁷ 原文は、“their implementation of HR and quality policies has been patchy, pragmatic, incoherent in places and with inconsistent outcomes at times which is not necessarily in the best interest of their employees and /or organizational performance in the long-term”である。

者にのみ関心を持つ²⁸」とすれば、イギリスの企業が追求しているのは「高業績」であり、必ずしも従業員の満足やコミットメントではない(Cooke, 2000)。

Cooke(2000)の見解は、必ずしもHPMの意義や有効性そのものを否定する議論ではない。しかし、'high-road' HRMはより良い組織業績をもたらし得るかもしれないが、イギリスの歴史的、社会的、制度的な文脈における雇用関係の中で、必ずしも企業が採用する戦略にはならないと述べることで、現在のHRM研究において主流となっているHPM論に一石を投じている。そこからは、これまでのSHRM研究が見落としていた重要な含意を汲み取ることができる。

Cooke(2000)のHPM(高業績管理)論に対する批判は、イギリス企業の分析からは、HPMが唯一最善策ではなく企業業績にとって他の選択肢がある可能性が示唆されることにもとづくものであった。もっとも、これに対しては、'high-road' HRMアプローチの立場からは再反論がありうるだろう。Cooke(2000)は、歴史的、社会的、制度的な文脈によりイギリスの雇用関係においてHPM(高業績管理)はなじまないとしているが、国のどのような違いが企業の人的資源管理戦略に影響するかについては明確に述べていない。また、調査対象のイギリス企業におけるHPMの施策の採用が部分的で一貫性がないことを確認しているが、HPM論者、特にコンフィギュレーション・アプローチの立場からすると、企業業績に有効なHRM施策は束として理解したときに有効なのであるから、イギリス企業が部分的ではなく体系的に施策を導入した場合には、より業績の向上が期待できると主張することが可能となる。

しかし、それでもなお、Cooke(2000)の問題指摘には意義がある。それは、これまでのSHRMの議論の中で明確に取り上げられてこなかった、「期間」の問題—短期的な経営か長期的な経営か—の重要性を示唆している点である。前述のとおり、Cooke(2000)はイギリス企業の経営は短期的な視点になりがちであると述べ、そのような組織においては、「HRMの実践と組織業績の関係は、(HRM施策の実践が業績の向上に寄与するという)一方的な因果関係ではなく、双方向に影響する関係である²⁹」とし、「かかる双方向の影響は正にも負にも作用する (such a two-way effect may be positive or negative)」という。つまり、短期的な経営では、企業の関心は将来の投資ではなく目下のコストダウンの確保である場合があり、そのような企業が長期的な視野で人材に投資するHPM(高業績管理)を採用しないという選択は十分に考えられるのである。

HPM(高業績管理)が短期的経営の中でも採用されるかという問題自体は、これまでも一部の論者から提起されてきた。Kirkpatrick et al(1992)は、HRMと組織の分権化の議論の中

²⁸ 原文は、“whereas the high commitment route promises to achieve both high productivity/profits and high satisfaction/commitment, the high performance route is only concerned with the former”である。

²⁹ 原文は、“HR activities and organizational performance are linked but such a relationship may be a two-way one instead of a one-way cause and effect relation”である。

で、「HRMの長期的側面はHRMの全体的な哲学の中心に位置するが、それは短期的プレッシャーが支配的である分権的なラインの環境においても存続しうるものか³⁰」と問いかけている。また、橋場(2009)は、HPMの実践には様々なコストがかかるうえに、その効果が現れるには時間を要することから、そもそもHPMと市場主義的で短期の株主利益を重視するガバナンスとは折り合いが悪いことを述べている。そしてそのことはHPM(高業績管理)論者も意識していて、完全なるHPMの普及度合いが極めて低い実態の理由でもあるとの理解は共通しているという(橋場, 2009)。また、文化適応の側面からも短期的経営・長期的経営という問題は議論されてきた。たとえば、第1節で確認したHofstede(1991)では、第5の文化の次元として「長期志向対短期志向」を示している。

(2) SHRM研究における新たな視角

企業の経営を考察するにあたり、短期的経営か長期的経営かの問題は一つの重要な観点であるが、SHRM論が戦略とHRM施策の適合性を議論する中で、短期的か長期的かという利益戦略とHRM施策の整合を直接論じた研究は見当たらない。

これは、これまでのSHRMに関する実証研究において、戦略とHRMの適合を考えるうえで、暗黙裡にPorter(1980, 1985)やMiles & Snow(1984)の戦略類型を用いてきたことに一因があると考えられる(木村, 2007; 西村, 2008)。特に、戦略とHRMの垂直的統合を強調するコンティンジェンシー・アプローチに対しては、Ferris et al(1999)が、Porter(1980, 1985)やMiles & Snow(1984)の戦略概念は企業の戦略を抽象的、包括的に類型化しており、今日の企業が直面している競争環境の現実の姿が反映していないと指摘している。これらの戦略概念では、企業はある特定の戦略を追求し、他の戦略的関心を見捨てるように扱っているし、企業の競争環境や組織戦略が動的なものではなく静的なものとして描かれているというのである³¹。そして、「今後の戦略とHRMの関係の検証は、企業が認識する競争上の優先順位に応じてその重要性が大きくなったり小さくなったりする多数の戦略的要素が、1つの連続体となっているものとして戦略を考察することによってなされるだろう³²」という。また、Chadwic & Cappelli(1999)は、「外部適合性の機能不全(dysfunctionality of external fit)」という表現を用いて、企業を取り巻く環境が動的である中で、特定の戦略とHRMの外

³⁰ 原文は、“Can the long-term aspects of HRM so central to its whole philosophy survive in a decentralized line environment dominated by short-term pressures?”である。

³¹ 同様な指摘として、木村(2007)によると Nayyar(1993)が、実際の企業において採用されている戦略は、具体的な複数の戦略の組合せによってできているのに対して、コンティンジェンシー・アプローチの戦略の類型化は抽象的すぎると指摘している

³² 原文は、“future tests of the HRM-strategy relationship might be better served by considering strategy to be along a continuum, involving a number of strategic factors that are seen by the organization to be more or less important as competitive priorities”である。

部適合(垂直的適合)が強くなればなるほど、実際には競争の変化に対処しづらくなるはずであると述べ、コンティンジェンシー・アプローチを批判している。このような指摘や批判を踏まえると、従来の戦略類型を起点に戦略とHRMの整合性を論じることには限界があると考えてよいだろう(西村, 2008)。

これまでの戦略とHRMの整合性を追求する実証研究は、企業が設定した重要な戦略だけに焦点を当て、その他の戦略的要素を排除し、組織の外側から見える戦略こそがその企業の実際の戦略であるという前提を置いてきた(Ferris et al, 1999)。たしかに従来のコンティンジェンシー・アプローチでは、企業の戦略的ポジショニングを特定の戦略に限定した狭い範囲でとらえていたといえるだろう。しかし、むしろ根本的な視野の狭さは、これまでのSHRMの議論において措定された戦略が、企業が市場においてどのように競争するかという外部市場に対する戦略が中心となっていて、企業がいかに自身の組織を管理するかという内部統制の戦略に対する関心が希薄であったことにあると思われる。SHRM論で「戦略的適合」という場合に、戦略とHRM施策の間の垂直的適合とHRM施策間の水平的適合が重視されたが、そこではどのような「戦略」が措定されていたのだろうか。たとえば、「顧客重視」を戦略と定めた場合には、従業員のトレーニングに関しても、顧客との関係を良くするスキルを伸ばすプログラムが必要であるとか、新しい技術や革新的なアイデアを重視する企業であれば、リスクを取れる人材を採用する必要があるし、さらにその企業の人事評価と報酬制度は、新しいものを取り入れ、リスクを負うことを奨励するものである必要があると説明されるのが一般的である(片岡, 2004)。このように、これまでの「戦略」は主に外部市場に向けた競争戦略が措定されていた。また、これまでの戦略概念が静的であり組織環境の動的な実態合わないこと、および実際の企業は特定の戦略だけではなく多様な戦略的要素に対処していることから従来の戦略類型の問題を批判するFerris et al(1999)やChadwic & Cappelli(1999)も、やはり外部市場に向けた競争戦略を前提にしている。

言うならばこれらの対立的な議論は、企業の戦略として措定する「外部市場に向けた競争戦略」に対する概念的視野の違い—焦点を当てるべきは特定された重要な戦略か多様な戦略要素か、外部市場や戦略はより動的に理解するべきか否か—であって、必ずしも理論的な視角を異にするものではない。

本論文では、外部市場に向けた事業戦略と同等に重要な戦略として、これまで戦略とHRMの整合性を探求する中で見過ごされてきた、「どのように利益を上げるか」という利益に対するアプローチの仕方に視点を当てる。短期的に利益を考える企業と長期的に利益を考える企業では、利益をとらえる時間軸は異なっているだろう。また、売上げを重視するか収益を重視するか、あるいは両者のバランスを重視するか、換言すれば、財務諸表のトップラインとボトムラインのどちらをより重視するかというように、重視する利益指標の違いは従業員に求める役割行動に反映し、組織内部のオペレーションの仕組みとやり方に影響すると考えられる。そして、HRMが戦略に対して適合的であるならば、その戦略は

外部市場に向けた事業戦略のみならず財務的な戦略も合わせて含まれると考えられる。

ところで、外部市場に向けた事業戦略はビジネスモデル等から観察されやすいが、利益に対するアプローチの仕方の違いは、結果としての財務諸表の比較分析から把握することはなかなか困難である。本論文では、調査対象企業の内側からの観察者へのインタビューと内部資料を詳細に検証することで、同じ生命保険業でありながら、また同じアメリカに親会社を持つ多国籍企業(MNCs)でありながらも、利益をとらえる時間軸の違いとして、「短期」、「長期」の区別ができることを確認する。そして、「期間」の違いー利益の時間軸の違いーから企業の財務的性格の違いが生まれ、企業の実際のHRM施策はそれぞれの財務的性格に整合していることを確認する。

短期的な経営と長期的な経営では、人的資源の扱われ方にどのような違いがあるであろうか。直観的に考えられる仮説は、短期的な経営の下では、人的資源はより「費用」としての側面を現わし、長期的な経営の下ではより「資産」としての側面を見せるだろうということである。今日主流であるHPM(高業績管理)による 'high-road' HRMアプローチは、ベストプラクティス・アプローチの理論モデルと相俟って、ともすれば唯一最善で普遍的なHRMが存在するという主張につながりやすい。しかし、戦略に「期間」の違いを観点として持ち込むことで、「戦略的適合」の新たな視角を提起できると考える。すなわち、これまでのSHRM研究における戦略的適合の解釈である外部市場に向けた事業戦略への垂直的適合に組織内部の財務的戦略への垂直的適合を加えて、2つの側面から戦略適合を考察するモデルである。

第2章 E社をめぐるM&AおよびHRMの変貌

1. はじめに

外資系企業の人材マネジメントを検証するに先立ち、調査対象企業 E社をめぐる M&Aの変遷と、経営主体である P、Q、R グループの人材マネジメントの概要を確認しておこう。最初に、E社の M&A 変遷を時系列に整理するとともに、各グループの国際経営タイプの違いを踏まえ、売上高、収益、従業員数の推移等からグループ間の特徴を確認する。次に、各グループ間の報酬制度等主な人材マネジメントの仕組みを確認する。最後に、本章の検証から得られる含意を述べる。

2. E社をめぐるM&Aの変遷

(1) E社の沿革およびM&A変遷の概要

本論文の調査対象企業である E社の M&A の変遷は、図 2-1 で示すとおりである。日本の生命保険会社の X社³³とアメリカの多国籍コングロマリットである Pグループ³⁴傘下のノンバンク部門が提携し、1998年3月に合弁会社 E社を設立したのが M&A①であり、その後の E社の M&A 変遷の始まりとなった。その後、E社は、P、Q、R グループの間で M&A 取引の対象となっている。

図 2-2 は、M&A①の合弁スキームにおける Pグループと X社、および合弁会社の E社の資本関係等の提携関係を示したものである。この図から分かるとおり、E社は X社の販売網と販売先顧客等の営業権を X社から譲り受けて新設された生命保険会社であり、生保市場に新規参入した E社(すなわち Pグループ)には過去の保険販売の蓄積である保有契約にもとづく保険料収入が無いから、E社にとって利益の源泉は E社の新契約販売量である。一方、合弁スキームにおける X社は、自らは新規保険契約の販売業務は行わないものの、E社が獲得した新規保険契約の再保険(共同保険式再保険)を引き受けることで、引受リスクに応じた収益を X社が得る仕組みとなっていた。つまり、E社の毎事業年度計画の遂行状況が X社の収支計画に直接影響するスキームとなっている³⁵。

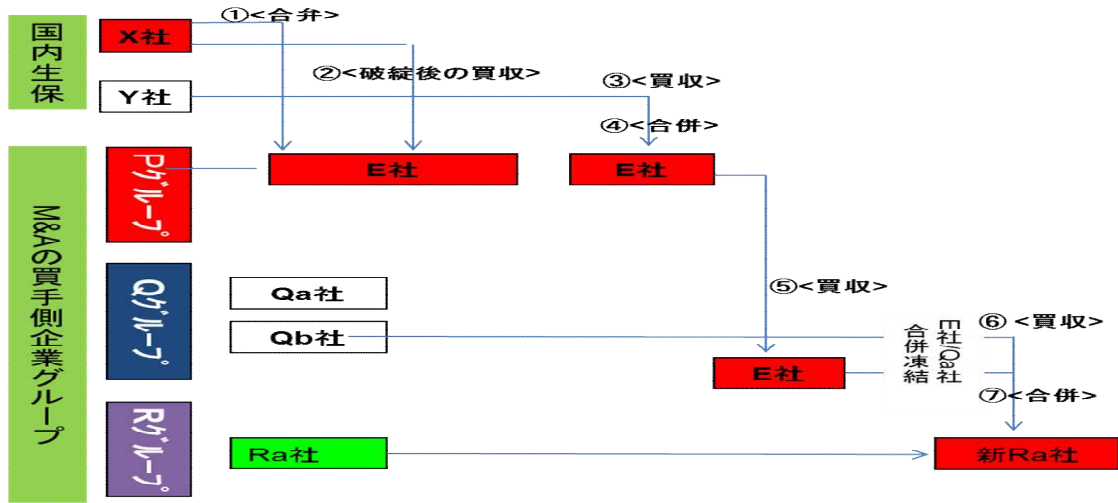
³³ 1890年代末に設立された日本の生命保険会社

³⁴ アメリカに本拠を置く多国籍コングロマリットの企業グループ。M&A①、②の当時、3分野 15事業の多角経営を行っていたアメリカを代表する優良企業である。

³⁵ Pグループと X社の合弁事業の目的およびスキームに関しては、野村資本市場研究所「X社と Pグループの提携」『資本市場クォーターリー1998年春号』が詳しい。

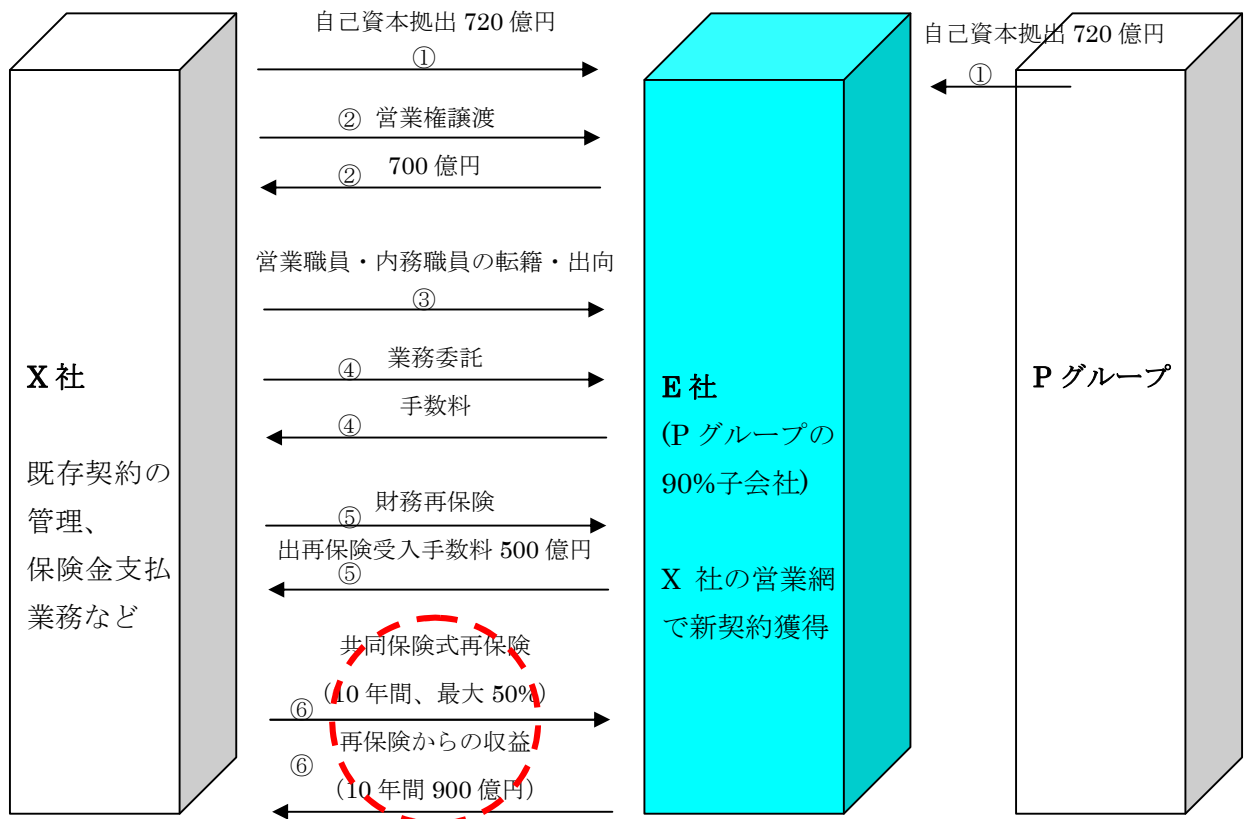
(<http://www.nicmr.com/nicmr/report/backno/1998spr.html> 2014年9月16日最終確認)

図 2-1 E 社の M&A の変遷



出所：E 社「ANNUAL REPORT 2011」および Ra 社「Business Report 2012」より筆者が作成した。

図 2-2 M&A①の合併スキーム



出所：野村資本市場研究所「X 社と P グループの提携」（資本市場クォーターリー1998 年春号）をもとに筆者が一部修正して作成した。

しかし、翌年の1999年度X社決算が債務超過となり、X社は営業継続を断念し経営破たんした³⁶。X社の保有契約は、当時の保険業法に基づき、PグループがスポンサーであるE社を受皿会社として包括移転されるとともに、X社からE社に出向していた従業員の多くがE社に再雇用され合弁スキームは解消した。これがM&A②である。

Pグループの完全子会社となったE社は、2002年に同じく国内生命保険会社であるY社³⁷を買収・合併(M&A③、M&A④)し拡大路線を追求したが、Pグループが世界的に事業再編を進める中、保険事業部門から撤退することが決まり、2003年8月にQグループ³⁸に売却(M&A⑤)された。

Qグループは、すでに日本国内でQa社とQb社の二つの生保会社を保有していたが、E社はQグループ内の他生保と併存する形で事業展開した。その後2006年にはQグループが保有する系列の生命保険会社の一つであるQb社³⁹との合併計画を発表し、両社は2009年1月を目途に合併に向けて準備を進めていたが、2008年9月、Qグループのアメリカ親会社が、サブプライムローンの問題を契機に経営破たんの危機に陥り、合併予定日直前の2008年12月にE社とQb社の合併計画は凍結された。

その後、Qグループのアメリカ親会社の事業再建方針として、生保事業部門を売却し損保事業部門主体の事業展開とする意思決定がなされ、2011年1月末にE社とQb社はRグループ⁴⁰に売却(M&A⑥)された。さらに翌年2012年1月には、Rグループ傘下のRa⁴¹社とRa社を存続会社とする三社合併(M&A⑦)が成立し現在に至っている。

(2) P、Q、Rグループの国際経営における強みと特徴

次に、アクチュアリー、元ゼネラルマネジャーおよび元人事部長のインタビュー等から

³⁶ X社の経営破たんの原因および経緯に関しては、金融庁「金融機関の破綻事例に関する調査」(<http://www.fsa.go.jp/news/18/20070330-5.htm> 2014年9月16日最終確認)に詳細が記載されている。

³⁷ かつてあった日本の生命保険会社。流通系の事業グループに属する中小生保であったが、Pグループに売却されE社の子会社になり、その6か月後E社に吸収合併された。

³⁸ アメリカに本拠を置く。当時、損害保険および生命保険の事業を中核とした国際的保険コングロマリット。Forbes Global 2000では保険セクターで第一位にランキングされたことがある。M&A⑤により、日本国内で生保3社と損保3社による事業を展開することになった。サブプライムローンの問題から、リーマンショックを契機にグループのアメリカ親会社が一時経営危機に陥り、米連邦政府の資金注入を受けた。再建策として生保事業を売却し、現在は損保事業を核とした事業展開を行っている。

³⁹ 2000年に経営破たんした日本の元中堅生命保険会社をQグループが買収した。Qグループ内で再建したが、E社と同時にRグループに売却された後、Qb社とE社はRグループ内のRa社に吸収合併された。

⁴⁰ アメリカに本拠を置く、生命保険事業を中核とする世界最大級の多国籍金融サービス機関。現在、日本国内で三社の生保会社を傘下に置いている。

確認できる、多国籍企業としての P、Q、R グループの現地経営の特徴を、Perlmutter (1969) の EPG モデルまたは Bartlett & Ghoshal (1989) のトランスナショナル・モデルによる類型に当てはめて、各グループのおおまかな特徴を整理しておこう。現地経営の特徴は E 社の経営戦略または人材マネジメントに少なからず影響を及ぼすと考えられる。

いずれのグループも、現地会社のラインによる指揮命令系統のほかに、経理部門、法務部門、資産運用部門、人事部門等の部門別に、アメリカの親会社部門との情報共有ライン（ときに指示・命令的ラインになることもある）を持つ、グローバル・マトリックス組織である点は共通している。しかしながら、3つのグループの国際経営スタイルの違いを単純な表現で説明するならば、P グループは中央集権的(**centralization**)であり、Q、R グループは現地主義(**localization**)であるといえるだろう。

(ア) P グループの特徴

P グループでは、M&A 後、人事、経理、マーケティング、資産運用、商品開発、リスク管理などの主要部門にアメリカまたはグループ内の他の会社からマネジメント層に人材を送り込み、徹底した経営幹部層の P グループ化を推進する。また、特に M&A 直後の 3 ヶ月間をインテグレーション期間と位置付け、その間、本国から国際要員⁴²が派遣され、買収した会社の主要部門に配置され、各部門のマネジャーや主力スタッフと協働し変革のプロジェクトをリードする。このインテグレーション期間中に、P グループ流の企業価値観や仕事の仕方が移植される。

P グループの国際経営の特徴や強みを一言で言い表すことは難しい。その理由として、P グループが扱う製品やサービスの多様性とグローバルで多岐にわたる事業展開があげられるだろう。しかし、P グループには、グループ共通に取り組むイニシアチブがあり、また、P グループ自身が認識しているコア・コンピテンシーが存在している。そこで、E 社にかかる M&A②(X 社との合弁スキームを解消し、P グループの 100%子会社に移行)当時の 2000 年度の P グループのアニュアル・レポート(日本語版)⁴³を引用し、P グループの強みと特徴を確認しておこう。このレポートが公表された 2001 年は、P グループ本体の経営陣交代の年にあたったことから、レポートの中でそれまでの P グループを振り返り、長年にわたり優れた実績をあげてきた要因、事業活動のよりどころとなるバリューや信念、グループとしての強み等につき自ら総括しており、例年に比して特色のあるレポートとなっている。

「4つの全社的イニシアチブグローバル化、サービスの重視、シックスシグマによる品質

⁴¹ 2000年に経営破たんした日本の元中堅生命保険会社を R グループが買収した。

⁴²CAS(Corporate Audit Staff)と呼ばれる。CASは買収直後のフェーズだけでなく、1年に2回から3回程度買収企業先を訪れ、その都度新しいプロジェクトを組成し現地の従業員と協働する。

⁴³ http://www.ge.com/jp/docs/2545918_1229551084_ar2000.pdf 参照 2015年1月11日最終確認

管理、デジタル化を一徹的に推進した結果、どこで仕事をするのか、何をお客様に提供するのかということだけでなく、仕事の仕方や考え方、お客様に対する接し方まで変化してきたのです。・・・当社の真の『コア・コンピテンシー(中核的な能力)』は私たちが提供する製造やサービスではありません。世界最高の人材をグローバルに採用し育成できること、そして、こうした人材が飽くなき学習意欲を持ち、高いストレッチ目標に挑戦し、日々さらなる向上を目指して努力するよう、彼らの意欲を醸成している点にあります。」

「当社は以前から、『外部の変化のスピードについてゆけなくなったら企業は死んだも同然だ』と考えてきました。・・・Pグループは変化を喜んで受け入れる企業文化を持っています。変化を脅威や危機ではなく、常に興奮やチャンス之源ととらえているのです。・・・なすべきは、すべての変化を乗り越えるということだけです。」

これらの記述から分かるのは、Pグループの経営の特徴は「変化への対応」であり、Pグループの「変化への対応能力」とは、変化を歓迎し変化を促進するような人材の採用と育成であると認識されていることである。もちろん、企業の成長を実現するうえで、テクノロジー、優れた事業分野の存在と適正な事業範囲の設定、豊富な経営資源の活用などが必要であることはいうまでもない。しかし、Pグループにおいてはコア・コンピテンシーを製品でもサービスでもない「人材」と捉え、経営戦略における人材マネジメントの重要性を不可分の関係と考えていることが分かる。

このように、企業の経営戦略として人材マネジメントを明確に位置づけるPグループには、グローバルに共通のHRポリシーと人材マネジメントシステム(HRMシステム)があり、特に後継人材を発掘する人事プロセスに重きが置かれ、すべての部署のリーダーが、人事部のサポートを受けながら、自分の後継者候補を指名しその候補者をどのように次期リーダーに育成するかというサクセッション・プランを策定する。後継候補者には、選抜された人材を集めたリーダーシップ・トレーニング機会が提供され、重要なプロジェクトのリーダーに指名されることなどにより、自身の能力のレベルアップとパフォーマンスを示す機会が与えられる。これらの機会を活用し、期待通りの成果を出していくことにより、「候補者」から実績を伴う「有資格者」になり、どこかのリーダーのポジションがオープンになった場合にノミネートされ、キャリアの階段を上っていく。

(イ) Qグループの特徴

Qグループの特徴は商品開発力にある⁴⁴。商品コンセプトの策定に関しては、アメリカ親

⁴⁴ Qグループの国際的商品開発体制に関しては、サービス産業生産性協議会「<グローバル・サービス・フォーラム>ベストプラクティスの共有」2010年2月25日を参照した。
(http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&content_id=323 2014

会社のグローバルレベルの専門組織(Product Development Team⁴⁵)と現地の商品開発担当がそれぞれ実施するが、各国で開発された商品コンセプトを親会社が集約し、親会社の専門組織が作成した商品コンセプトとともに各国の商品開発担当者に共有され、以降の具体的な商品開発プロセスは、各国の法制や消費者ニーズに応じて現地の商品開発担当に委ねられる。Qa 社が「日本初」として発売した非喫煙者向け保険(非喫煙者の保険料を割引きする)や無選択型終身保険(80 歳まで誰でも加入可能)は、アメリカでヒットした商品を日本の実情に合わせて改良して発売したものである。

また、Q グループの販売チャネル戦略はマルチ・チャネル戦略であり、直販の営業社員または保険販売を委託する代理店による販売網を基本に、通信販売、銀行窓販等販売手段が多ければ多いほど良いという考え方で売上げを伸ばしてきた。

Q グループの国際展開において、商品開発以外の現地政策に対する親会社の関与は小さく、日本ビジネスの場合は、アメリカ親会社の委託を受けた「日本・韓国地域担当」が日本におけるグループ各社の監督・指導を行うという管理態勢であった。この日本・韓国地域担当は日本のグループ各社に対する指揮命令権は無く、Q グループがワールドワイドに展開するイニシアチブ(マネーロンダリングへの取組強化等、コンプライアンスやリスク管理案件が多い)についても、日本・韓国地域担当を通じて伝達されるが、日本のグループ各社の事情に応じてカスタマイズすることが認められていて、一律的な展開にはならないことが多い。

従業員政策に関しても基本的に現地各社の裁量に任されており、グループ全体の人材マネジメントの方針やシステムは特段無く、グローバルな人事交流も少ない。元人事部長によると、M&A^⑤の数年後、日本的な職位定年(役職定年)制度を導入したが、E 社独自の判断の下、親会社の了解などなく決定されており、親会社の人事部門が現地の人事制度の改定などに介入したことは無かったとのことである。なお、サブプライムローン問題でアメリカの経済状況が下降局面に入り、親会社の財務状態の悪化が始まった頃からは、年次昇給率など人件費ファンドが上がることについては米国本社の実情が必要になったものの、それ以前では昇給率についても現地各社が決定していたとのことであった。

(ウ) R グループの特徴

R グループも Q グループと同様、現地中心の経営スタイルである。日本の R グループは生保 3 社による事業展開を行っているが、R グループの特徴は独自の営業社員モデルである。日本の生保 3 社のうち 2 社は、それぞれライフプランナーモデル、ライフプラン・コ

年 9 月 16 日最終確認)

⁴⁵ Product Development Team は、世界中の弁護士から各国の法改正に関する情報を逐次入手する Panel Counsel Program、各国の保険金支払い部門から顧客の要望を定期的に聴取する Claims Executive Panel、および全グループで考案された商品アイデアを一括管理する ITAM(Innovation Tracker and Manager)を中心に構成され、世界規模でグループのアイデアの共有と横展開が可能な仕組みを構築している。

ンサルタントモデルと呼ばれるフルコミッション体系の営業社員のチャネルを持ち、マーケットやターゲット顧客層に住み分けがあるものの、ニードセールスをベースに顧客との対話型コミュニケーションを重視した対面販売に強みを持っている⁴⁶。

顧客との対話型コミュニケーションを重視する R グループにおいては、商品開発に関しても特色が見られる。生命保険契約には、被保険者が「余命 6 か月以内」と診断されたときに、契約している保険金の一部または全部を生前に請求できるリビング・ニーズ・ベネフィットという生前給付型の特約があり、現在ではほとんどの保険会社で取り扱われているが、カナダの R グループが 1989 年に最初に開発した。当時 R グループのカナダ社の社長(ライフプランナー出身でカナダ社の社長になり、その後米国親会社の社長になった。)がホスピスでエイズ患者の世話をするボランティア活動をしていたときに、患者との会話から、死に直面した人を経済的に支援するために生命保険を利用できないかを考えた結果生まれた特約であるという。本来、死亡保険金は被保険者の死亡後に支払われるものであるが、保険金を生前に受け取ることで、十分な治療を受けたり、環境の整った施設に入所できたり、あるいは残された時間を有意義に過ごすことができたりするということが可能になることから普及するようになった。

日本の R グループの事例としては、日本の骨髄バンクの取組みを知った一人のライフプランナーの生命保険を活用してドナー登録者をサポートしたいという思いが商品開発につながり、2005 年にドナー・ニーズ・ベネフィットという商品が生まれた。これは、骨髄を提供するドナーは骨髄採取手術のために数日間の入院が必要であり、骨髄提供者のドナー側にかかなりの負担がかかることから、ドナーの経済的負担を軽減することを目的に開発されたという。通常の手術給付金は、被保険者が保険約款で約定している「治療を目的とする手術」のみを受けた場合が給付対象であるが、ドナー・ニーズ・ベネフィットは、ドナーが自らの意思で手術を受ける「骨髄幹細胞採取手術」に対して手術給付金を支払う保険であり、自分の治療のためではなく他の人の命を救うための手術に給付金を支払う点で、かつてない画期的な商品といわれている。

いずれの商品も、顧客に直接接している営業社員(ライフプランナー)の発想がきっかけとなり開発されているところが特徴的である⁴⁷。生命保険販売現場の担当者が顧客サービスに対して高い品質を追求する姿勢を共有していることで、新商品開発にまでつながる営業社員チャネルの品質が R グループの競争力になっていると考えられる。

また、日本の R グループの営業社員モデルの運営状況は、各国の R グループ他社と比べて生産性が高いことから、R グループ全体でも成功事例ととらえられており、親会社の要請を受け、韓国、台湾、イタリア、メキシコ、ブラジルのグループ各社に運営ノウハウを移

⁴⁶ 他の 1 社は、銀行等の金融機関を保険販売代理店とする銀行窓販専門であり、直販の営業社員モデルを持たない生命保険会社である。

⁴⁷ リビングニーズ発案者は現役のライフプランナーではないが、ライフプランナー経験を通じた顧客目線による発想であるといえよう。

転するため、日本の R グループのセールス部門から、親会社のセールス本部やノウハウ移転先の各国に派遣される機会が多い。しかし、その他の業務部門のグローバルな人事交流は少なく、親会社から日本に派遣される国際要員も少ない。3社を束ねるホールディング・カンパニーが窓口となり、親会社の指示や要請に対して日本の法規制や慣行を踏まえた修正を加え、各社に降ろされることが多い⁴⁸。

以上、P、Q、R グループの国際経営の概要を確認した。各グループの強みは、P グループは変化を乗り越えるための人材(リーダー)の発掘と開発、Q グループは商品開発と販売チャネルの拡大、R グループは独自の営業社員モデルの確立による顧客との対話型コミュニケーションを重視した販売チャネルの品質にあった。なお、それぞれの国際経営の特徴を、多国籍企業の理論に照応した場合、以下の類型化が可能と思われる。

P グループは、公式のコントロールシステムにより、親会社の知識・能力を世界的に伝播する点でインターナショナル(IN)型であり、グループ共通の報酬プログラム、業績評価システム、人材インベントリー管理を通じて、各地域を統合する点で世界志向(G型)といえる。

Q、R グループは、現地子会社が各国の市場の違いと変化に対応して経営する点でマルチナショナル(MN)型であり、従業員政策に関しては現地に委ねられている現地志向(P型)である。一方で、Q グループは、商品開発に関してグループ内の多発的ネットワークを活用したイノベーションの仕組みを構築しているし、R グループでも日本の営業社員モデルの海外への移転が試みられる等、グループ内のベストプラクティスを共有する展開が見られ、国際経営の一部に関してはトランスナショナル(TN)型の一面を有しているといえる。

E 社の人材マネジメントに関して比較すると、P グループは世界志向(G型)、Q、R グループは現地志向(P型)といえよう。現地志向・現地主義の Q、R グループでは、日本の労働法制を踏まえた人事制度が基本となり、日本的な労働慣行の取り込みも行われやすいと思われる。それに対して世界志向・中央集権的な P グループでは、親会社の HRM システムへの統合が強くなり、グループ共通の HR ポリシーや HRM システムの適用の下、日本的労働慣行は排除される傾向になると考えられる。

(3) E 社の売上高推移、収益推移、従業員数推移

続いて、E 社の売上高と収益、および従業員の推移を確認しておこう。R グループによる M&A 以降は、3 社間合併のため E 社単体の状況は確認できない。したがって、E 社として連続性がある P、Q グループ下の E 社の状況を記載する。売上高に関しては新契約高を指

⁴⁸ ただし、2013 年 7 月、R グループは、金融安定理事会(Financial Stability Board: FSB)により、グローバルにシステム上重要な保険会社(Global Systemically Important Insurers: G-SIIs)に指定され、各国現地法人も連邦準備制度の規制の対象となったため、今後の R グループの国際経営に変化が生じる可能性はある。

標にして日本における他の外資系生保との対比を確認した。E 社の新契約高に関しては保険金額建てと年換算保険料建ての 2 つの指標で売上高推移を確認したため、E 社内部の統計資料が確認できた 2001 年度～2010 年度までを対象とした。なお、外資系生保の売上高を示す指標は公開されている統計資料では保険金額建ての新契約高である⁴⁹。収益推移に関しては、X 社との合弁スキームが解消された 2000 年度～2010 年度まで、従業員推移に関しては、X 社との合弁スキームの期間を含む 1998 年度～2010 年度までを対象とした。

(ア) 売上高推移

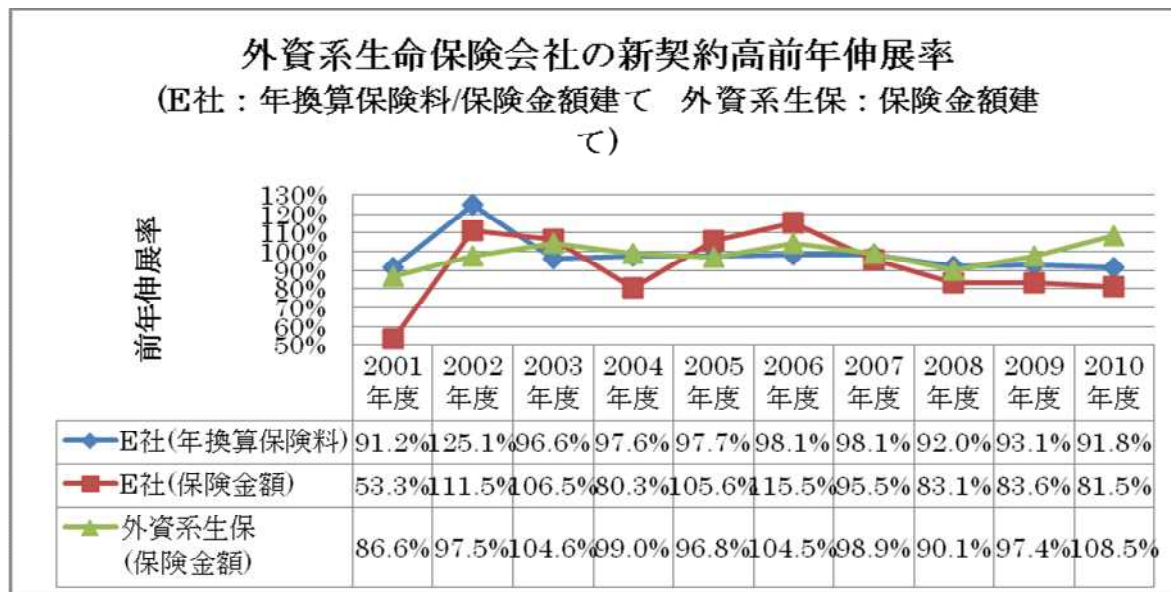
図 2-3 は、E 社の売上高を新契約高(S 建て：保険金額建て、ANP 建て：年換算保険料建て)の対前年比でとらえ、かつ他の外資系生保全体の傾向(S 建て)と比較したものである。これによると、他の外資系生保全体の傾向は前年伸展率 86%台～108%台の範囲で比較的なだらかに推移しているのに対し、E 社の新契約高(S 建て)は、起伏の激しい推移となっている。この点につきアクチュアリーに確認したところ、2001 年度の対前年伸展率(S 建て)が 50%台と大きく落ち込んでいるのは、2001 年度の売上げが低調だったのではなく、前年度の特異な販売政策により 2000 年度が突出した売上高を示したことによるものだったという。2000 年 3 月に経営破たんした X 社の保有契約を E 社に包括移転する M&A ②の際に、X 社の既契約者は加入時に約定した保障額や解約払戻金等の削減という条件変更を余儀なくされた。このような不利益な条件変更を受けた契約者の中には、旧 X 社の契約を継続することを嫌い E 社の新しい保険商品に再加入することを希望する顧客が少なからず存在したことから、E 社では 2000 年 3 月～9 月の間に期間を限定して、旧 X 社の契約者に対する E 社新契約への乗換販売を促進した経緯がある。かかる販売展開は 2000 年度下期には終了したため 2001 年度以降は平常の販売状況に戻り、結果として 2001 年度の対前年度伸展率は特に S 建てで落ち込んで見えるが、2001 年度の実質的な売上高は、特異な販売政策を展開する前の 1999 年度と同程度のものだったということである。

2004 年度は Q グループに移行した翌年度であるが、Q グループでは P グループ以上に売上高として年換算保険料(ANP: Annualized Premium)が重視され、E 社のセールス部門が

⁴⁹ 外資系生保の場合、年換算保険料を業績数値に使用することが一般的であることから、年換算保険料ベースで新契約高推移を比較することが望ましいが、調査対象期間の全期間を通じて他の外資系生保の新契約高を年換算保険料ベースで捕捉することができなかったため、E 社以外に関しては保険金額建ての新契約高を指標とした。きわめて大まかな区分であるが、死亡保障性商品、医療保険、個人年金保険等における保険金額と保険料の関係は、保険料額に比して保険金額の大きい死亡保障性商品、保険料額に比して保険金額の小さい医療保険、そして個人年金保険は両者の中間であるとイメージできる。したがって、主力とする販売商品のタイプのシフトや保険会社ごとの販売方針の変更がある場合には、売上高の指標を保険金額建てで見ると保険料建てで見ると異なると、売上げの推移が異なる見え方になる。図 2-3 の E 社の新契約高推移が保険料建てと保険金額建てで大きく異なっていることから、M&A により経営主体が変わることにより販売方針や主力商品が変化したことが分かる。

短期払い終身保険(たとえば保険料払込期間が3年)を積極的に販売した結果であったとのことである。短期払い終身保険は保険料が高い割には死亡保障額である S 建て小さくなる傾向があり資産性商品の特徴が強い終身保険であることから、ANP を上げるには効果的であるが反面保険金額ベースの売上高は低くなったという⁵⁰。

図 2-3 新契約高業績推移(業界間比較)



出所：E 社 ANP 建て(年換算保険料建て)は E 社内部資料より、S 建て(保険金額建て)の数値についてはインシュアランス統計号(保険研究所)「[1]最近 5 年間事業概況表」各年度より筆者が集計し作成した。

注：外資系生保は、保険業法に定める「外国保険会社」(外国生命保険会社の日本支店)および日本の法人であるが外資系資本 100%の生保の合計とした。2001 年度は全 15 社、2010 年度は全 13 社である。

2008 年度は、E 社および他の外資系生保ともリーマンショックの影響を受けた日本経済の落ち込みに伴って新契約高の前年伸展が低調となった。ただし、他の外資系生保は 2009 年度以降回復傾向を示しているが、E 社に回復基調は見られない。リーマンショックの際に Q グループ親会社が経営危機に陥った影響がグループ傘下の E 社の売上げにマイナスとなっていたことが分かる。

このように、経営主体の変更や年度単位の販売政策や方針の変更等により E 社の新契約

⁵⁰ Q グループの E 社は、2005 年度には短期払い終身保険の販売に対する社内業績評価を見直し、売上指標の ANP として計上できる額を小さく評価する評価基準に変更し当該商品の販売量を抑制する方向に販売方針を変更した。したがって、2005 年度には S 建ての前年対比でも伸展に転じている。

高は特に S 建ての推移からは安定的でないように見えるものの、ANP 建ての推移では前年伸展率が 91%台から 125%台の間を推移しており、P、Q グループの期間をまたいでも他の外資系生保の新契約高の推移と比較して大方の傾向としては遜色のない状況で推移していると見てよいだろう。

なお、総売上高の増減に対して直接的な影響を及ぼすものではないが、グループによる商品販売政策の特徴によって、セールス部門が販売する保険商品ごとの売上高は実際には大きく変化する。アクチュアリーインタビューから確認した X 社と P、Q グループの保険販売方針の特徴は以下のとおりであった。

X 社の時代は日本の保険行政はいわゆる護送船団行政であり、商品開発競争や保険料率設定における価格競争は活発ではなかったものの、そのような中で国内生保各社は独自性を追求しており、X 社は個人年金保険を主力商品に位置付ける販売方針を取っていた。保険会社にとって収益性の高い入院や手術を保障対象とする医療保険も販売していたが、医療保険の保険料構成として予定事業費が小さく設定されていて、X 社では営業社員や保険販売代理店等の販売チャンネルに支払うコミッションも低く設定されていたため、販売チャンネルにとり医療保険を拡販するインセンティブに欠け、新契約高に医療保険の占める比率は大きくなかった⁵¹。

P グループの販売方針は単純に「もうかる商品を売る」ということであった。E 社設立当時は X 社の商品ラインアップをそのまま引き継いだり、商品別の収益性(profitability)を重視し、収益性の低い X 社の一部商品の販売を直ちに停止している。商品別の収益管理では、X 社のような予定事業費の枠にとらわれない収益管理を行い、費差損益に加えて死差損益や利差損益も含めた「総合収益」にもとづく収益性分析を行い、E 社設立後の 1 年後の 1999 年からは営業社員や保険販売代理店のコミッション体系を商品ごとの総合収益に応じた体系に変更した。その結果、資産性商品(従来型の個人年金、養老保険、終身保険等)は収益性が大きくないことから、販売コミッションも低く設定される方向に見直され、一方で収益性の高い定期保険等の死亡保障性商品や医療保険の販売コミッションを X 社時代より高く設定した。このような P グループによる収益重視の商品販売政策への転換により、X 社時代に新契約高が伸びなかった医療保険の拡販が急速に進み、Q グループへの売却前の 2002 年頃には、E 社の新契約高(ANP ベース)の約 3 分の 1 を医療保険が占めるに至る商品シフトが起こっている。

⁵¹ 生命保険料の算出に使用される基礎率は、予定死亡率・予定利率・予定事業費率である。また、生命保険会社の収益の源泉は、保険料計算基礎率ごとに、予定死亡率と実際死亡率の差(死差損益)、予定利率と実際利率の差(利差損益)、予定事業費率と実際事業費率の差(費差損益)のいわゆる 3 利源が中心である。X 社当時は、予定死亡率・予定利率については概ね業界統一基準が採用されたため、各社では、死差損益、利差損益、費差損益を総合的に捉えた収益管理やリスク管理をするというよりは、予定事業費と実際事業費の枠の中で収益を管理するのが基本であった。そのため、販売チャンネルに支払うコミッションの設定も商品ごとの予定事業費の範囲で設定することが一般的であったから、医療保険のように保険料に占める予定事業費率が小さい商品に対するコミッション水準は低く設計されていた。

Q グループも P グループと同様、総合収益に基づく収益管理が基本であるが、売上げ重視の販売方針の下で ANP 予算の達成が重視された。毎年の営業予算の策定では商品ごとの ANP 予算に細分化されていたものの、年度決算やセールス部門の業績評価においては総額の ANP 予算の達成が重要視されていたことから、セールス部門では ANP 予算を達成しやすい商品の販売に注力しやすい販売行動となる傾向があり、前述した 2004 年度の短期払い終身保険が売れすぎた場合のように、商品別の販売状況を逐次モニタリングしながら必要に応じて商品単位の業績評価の修正により販売現場の行動の管理を行っていた。

(イ) 収益推移

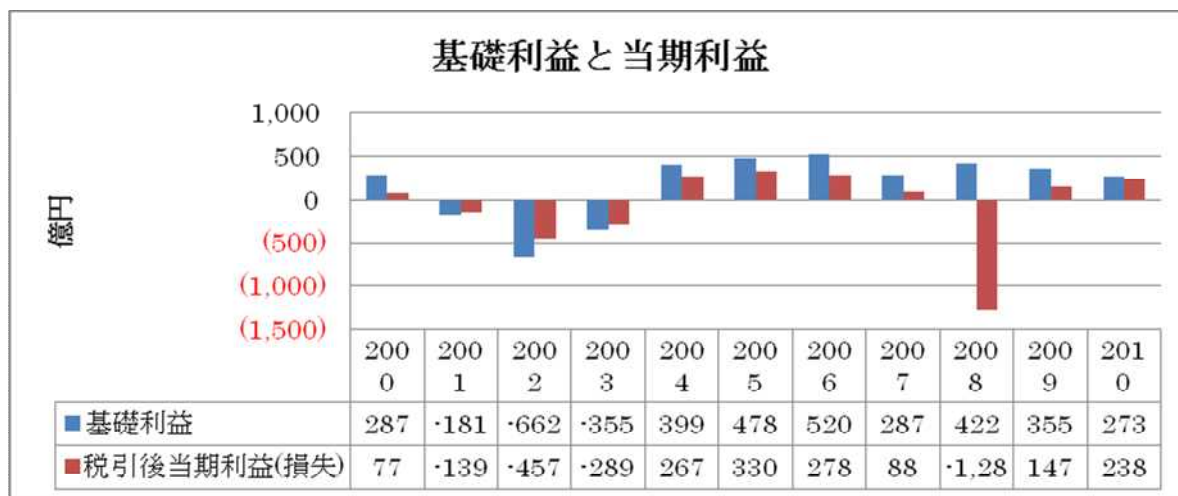
図 2-4 は、E 社の基礎利益⁵²と当期利益の推移を示したものである。P グループ時代の 2001 年度から 2003 年度の基礎利益および当期利益がマイナスを示しているが、X 社との M&A ①と②、および Y 社との M&A ③と④における営業権等の償却が影響しているので、まず先にこの点を補足しておこう。

生命保険事業は、開業当初多額な費用の支出が見込まれることから、保険業法第 113 条第 1 項において、開業当初から 5 年間の事業費の一部を繰り延べることができることとされている(113 条繰延資産)。E 社は 1998 年 4 月開業であることから、当初の事業計画では、初期 5 年間の事業費を 2008 年 3 月までの計 10 年間繰延べる予定でいたが、2001 年 3 月期決算より、113 条繰延資産の償却を 10 年から 7 年に加速して償却することとした。併せて、X 社の経営破たん時に E 社で計上した X 社の営業権(約 500 億円)の償却を加速させるとともに、2002 年 10 月に合併した Y 社の営業権(約 200 億円)を 2003 年 3 月期決算で一括償却している。このように、資本計画を見直し、財務体質強化を目的に 113 条繰延資産および M&A に伴う営業権を償却したことによるもので、業況の悪化による赤字ではなかった。

⁵² (社)生命保険協会発行「生命保険会社のディスクロージャー虎の巻 2007 年版」によると、「基礎利益」とは、生命保険会社の本業における 1 年間の収益力を示す指標のひとつである。保険料収入や保険金・事業費支払等の保険関係の収支と、利息及び配当金等収入を中心とした運用関係の収支からなる生命保険会社の期間収益の状況を表わす指標で、一般事業会社の営業利益や銀行の業務純益に類する(有価証券の売却損益・評価損益などのキャピタルゲイン/ロスを抜いて計算される)。

図 2-4 E 社の基礎利益と当期利益の推移(億円)

P グループ：2000 年度～2003 年度、Q グループ：2004 年度～2010 年度



出所：E 社アニュアルレポートから筆者が集計して作成した。

当時(2000～2002 年度)の E 社の財務状況の内訳が分かるものが図 2-5 である。「公表している基礎利益」から「113 条償却額」と「営業権償却額」を除いた正味の基礎利益は、2000 年度 1,132 億円、2001 年度 387 億円、2002 年度 225 億円というように、毎年利益を上げていることが分かる。これらの営業権・113 条資産償却は 2003 年度決算で終了したため、2004 年度決算から基礎利益・当期利益ともに黒字計上となっている。なお、2008 年度決算においては、E 社本体の基礎利益は黒字だったものの、リーマンショックに端を発した Q グループ親会社の経営危機に伴い多額の特別損失が発生し、当期利益が大幅な赤字となっている。

アクチュアリーによると、P グループ E 社の財務部門には日本の生命保険事業の知識・経験が乏しく、米国会計基準による決算を重視し、日本会計基準の決算報告にあまり関心がなかったとのことであった。たとえば、日本の生命保険会社では、毎 3 月度の決算報告以外にも 9 月上半期決算発表(中間決算発表)を行い、年度の途中の財務状況を含む業況を公表することが一般的であるが、P グループの財務部門に対して中間決算発表の重要性を理解してもらうことがなかなかできず、苦勞したとのことである。その後、日本の保険業界では上半期の決算発表が新聞記事にもなり、営業の売り上げにも影響することを知り、上半期決算発表で記者会見もするようになり、財務部門の認識も変わっていったとのことであった⁵³。また、113 条償却と営業権償却の算出手順に関しても、決算報告で公表される基礎利益が保険会社の本業の力を示す指標として重要であることを当時の財務部門が理解していれば、正味の基礎利益を黒字で確定させた後に営業権等の償却処理を行い、基礎利益は

⁵³ ただし、P グループの経営者は米国会計基準の決算数値のみで評価されたとのことである。

黒字であるが償却計画を加速させたことで当期利益が赤字になったことが外部から見ても分かる報告書を作成したであろうとのことであった。

以上から、生命保険会社の本業における収益力を示す「基礎利益」指標に関し、P、Qグループをまたいで一貫して黒字となる事業経営を展開していることが確認できる。

図 2-5 Pグループ決算「公表している基礎利益」の内訳

(単位:百万円)	日本会計基準(J GAAP)		
	2000年度	2001年度	2002年度
公表している基礎利益	28,747	-18,170	-66,227
うち、コア基礎利益	12,028	11,812	8,744
うち、113条繰延額	-	11,192	-
うち、113条償却額	-27,749	-21,397	-21,397
うち、営業権償却額	-56,738	-46,738	-67,371
うち、早期解約控除益	101,206	26,961	13,797
キャピタル損益	9,966	2	9,100
臨時損益	-8,352	-1,513	-683
経常損益	30,361	-19,681	-57,810
営業権・113条資産の償却費及び113条資産繰入を除いた基礎利益	113,234	38,773	22,541

※営業権・113条資産償却費(2003年度決算で終了)を除く基礎利益は黒字

出所： E社取締役会資料「Financial Status」 2003年10月16日より筆者が作成した。

(ウ) 従業員数推移

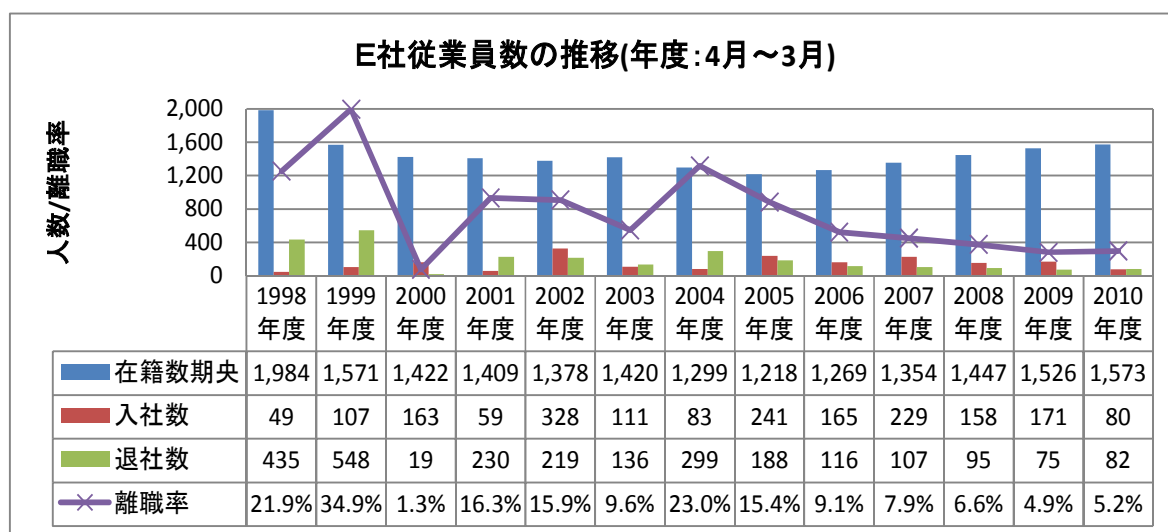
図 2-6 は、合弁スキームで E社が営業開始した 1998年4月から、Rグループによる買収直後の 2011年3月までの入退社を含む従業員数推移を示したものである。

1998、1999年度は、図 2-7 に示すとおり、E社の従業員は、Pグループのプロパー社員(正確な人数は不明であるが数十人規模と思われる)と、X社から転籍した 100人規模の幹部社員、および同じく X社から出向した課長クラス以下の従業員の 1,930人でスタートした。1998年度に 435人、1999年度に 548人と相当数が退社しているが、自然退職等従業員による自発的な退職も含まれるものの、合弁スキーム(M&A①)の E社では、効率化の促進を目的とした雇用調整(出向解除による帰任)が頻繁に行われた結果が反映している。アクチュアリーによると、合弁スキームでは幹部社員以外の X社内勤従業員は転籍させず出向の形態を取っていたが、過去の日本における買収経験から日本では従業員の解雇が容易でないことを学んだ Pグループがこの出向形態に強くこだわったとのことである。

出向スキームを採用することにより、Pグループは自ら雇用していない X社の出向社員に対して出向解除することで E社のヘッドカウント(要員数)と人件費を削減することができる。出向解除は、従来業務をアウトソーシングすることによる業務の効率化や、営業拠点

等の機関統廃合によるポスト数の減少など E 社のビジネスの変更を理由に行えるので、整理解雇のような厳格な要件や手続きが不要であった。一方、主要業務を E 社に業務委託している X 社は、出向解除により帰任した従業員に提供できる業務が無いことを理由に、その従業員を会社都合による退職扱いとして整理解雇することになる。かかる出向解除スキームの下で、相当数の出向解除者が X 社を退社しており、実質的には E 社における整理解雇といえるだろう。

図 2-6 E 社従業員数の推移



出所：E 社内部資料に基づき筆者が作成した。

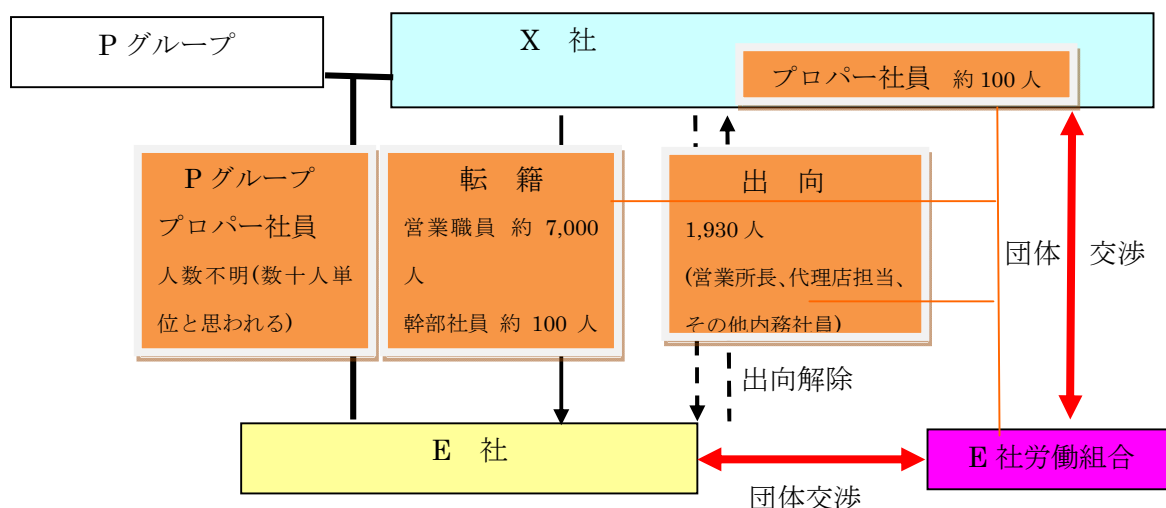
注：「従業員」はバンド制(P グループ)またはグレード制(Q グループ)の適用される「内勤正社員」、および「契約社員」を対象とし、コミッション報酬制度が適用される営業社員を除く。営業社員を管理する営業所長や保険販売代理店の販売促進を担当する代理店担当社員等はバンド/グレード制対象の従業員である。

他年度と比して 2000 年度の退社数と離職率が極端に小さいのは、2000 年 3 月 1 日付で、1999 年に経営破たんした X 社の保有契約の包括移転と X 社従業員の E 社による再雇用を行ったことによる(M&A②)。

図 2-8 に示すとおり、P グループは、X 社破たんによる包括移転にあっても、X 社従業員の引き受けに関しては自動転籍を行わず、包括移転後の E 社業務に必要な人材に対してのみ雇用申込を行い、P グループからの申込に応じた従業員を雇用するという手続きを取った。したがって、P グループが雇用することを希望しない人材に対しては、雇用申込を行わず出向解除権を行使した。2000 年 3 月までに雇用申込を受けずに出向解除となった者および雇用申込みがあったが承諾しなかった者は 1999 年度の退社数 548 人に含まれる。その結果 2000 年 4 月の時点では、E 社の雇用の申込に対して承諾した従業員の集団でスタートし

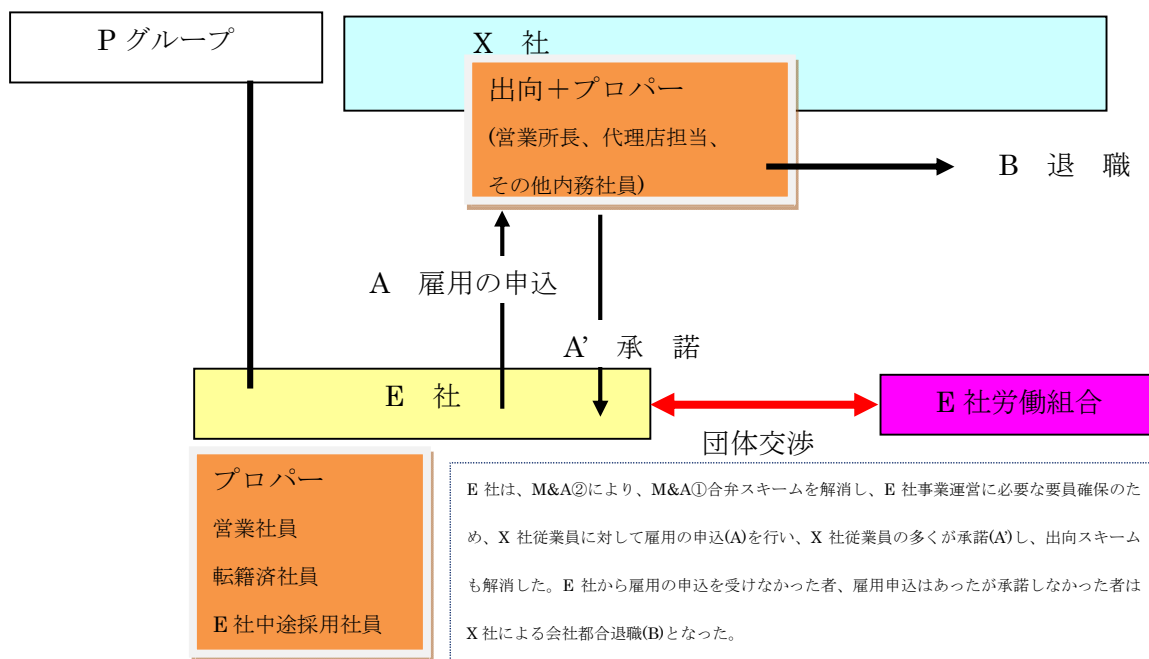
ており、会社に対するコミットメントが高い従業員組織であったため、離職率が小さくなったものと推測できる。なお、1999年度、2000年度とも100人を超える規模の入社数があり、Pグループでは、内部人材に対する雇用調整を行いながらも、一方で外部からの人材採用を積極的に行っている経緯が確認できる。

図 2-7 M&A①(合弁スキーム)における会社、従業員、労働組合の関係



出所：X社、E社のアンニュアルレポート、およびE社関係者へのヒアリングから筆者が作成した。

図 2-8 M&A②(包括移転)における会社、従業員、労働組合の関係



出所：E社関係者へのヒアリングから筆者が作成した。

2001年度は、Pグループ下のE社が、さらなる効率化を追求して120人規模の希望退職を実施した結果が退社数の増加に反映している。また、2002年度の入社数はY社の合併(2002年10月のM&A④)による人数増加を含み、一方退社数には、M&A④における希望退職で退社したE社従業員数が含まれている⁵⁴。さらに、2004年度はQグループによるM&A⑤の人員適正化において実施した希望退職により退社した110人が含まれている。

2005年度以降は組織的な人員削減施策が行われなかったため、退社数および退社率とも安定的な傾向を示している。元人事部長によると、2000年代の外資系生保の平均的な年間離職率は8%~10%程度だったとのことであった。

なお、Pグループ下のE社では、1998年度から2002年度の間、在籍数を着実に減少させているが、Qグループでは、2005年度以降在籍数がコンスタントに増加している。元人事部長によると、M&A⑤の人員適正化終了後、日本のQグループにおいてセールスの成長戦略が優先され、セールス部門では毎年20~30人程度の採用を行ったこと、また、保険金支払部門の体制強化や、コールセンターの拡充等顧客サービス部門の強化のための増員が行われたとのことであった。さらに、2006年度からは、毎年10~20人程度の新卒採用も開始している。

このように、2004年度までは頻繁な人員削減施策の結果、年間離職率が外資系平均を大きく上回る離職状況が続いたが、2005年度から逡減傾向を示しており、2006年度以降は外資系平均を下回り、従業員が定着する状況が続いている。

(4) 小括

E社は、国内生保X社を前身とし、P、Q、Rグループ間でM&Aを繰り返している。P、Q、Rグループはいずれもアメリカ企業を親会社に持つ多国籍企業であり、世界志向で中央集権的なPグループと現地志向・現地主義のQ、Rグループに分かれ、現地経営としてのE社の従業員政策においても、それぞれの多国籍企業のタイプの特徴に応じた人材マネジメントが展開されていることを確認した。

E社の業績および収益の推移に関しては、連続性のあるP、Qグループについて検証したが、新契約高の推移は外資系生保および業界のトレンドとほぼ一致しており、P、Qグループの差異等、グループによる顕著な特徴は確認されなかった。企業収益の推移に関しても、Pグループの「公表している基礎利益」の内訳を確認したところ、正味の基礎利益は黒字であったことを勘案すると、生命保険会社の本業の収益指標の推移からもグループ間の差異は確認されなかった。

従業員数推移の検証からは、Pグループ下においては、合併スキーム中または合併スキーム解消後にかかわらず、頻繁に雇用調整が行われており、毎年相当数の退社が発生してい

⁵⁴ M&A④の人員適正化は、合併直前にY社とE社双方で実施され、合併前のY社籍で退社した従業員数は、2002年度退社数219人に含まれていない。

る一方で、外部からの人材採用に積極的に取り組んでいた。Qグループでは、M&A直後に大規模な人員削減を実施したが、その後組織的な人員削減は実施しておらず、セールスの成長戦略を促進するための外部採用を積極的に行う中、従業員の離職率も低下し、M&Aから数年後には当時の外資系の平均的な離職率を下回る従業員の定着状況であることが確認された。

このように、P、Qグループ間で、業績や収益状況に関しての顕著な差異は認められなかった一方で、従業員の雇用に関する在籍数の増減傾向や離職率については大きな違いが見られ、人材マネジメント方針の違いに基づく雇用調整施策の実施頻度等、実施された人材施策の違いに起因していることを確認した。

3. 人材マネジメント(HRM)システムの比較

本節では、X社およびP、Q、RグループのHRMシステムの概要を確認する。まず、E社のM&A変遷が、日本の企業から外資系企業に移行するものであったことから、従来の日本的HRMシステムの根幹である職能資格体系と、外資系各グループのバンド/グレード体系の特徴を確認する。続いて、主要なHRMシステムにつき、個別に各グループ間の特徴を確認する。

(1) 職能資格体系からバンド/グレード体系への移行

(ア) X社の職能資格制度

E社の前身であるX社は1870年代に設立された伝統的な国内生保であるが、業績の悪化による経営破たん直前の人事制度の根幹は「能力主義」をベースとする「職能資格制度」であった。当時のX社労働組合が組合員向けに作成した労働条件に関する解説書⁵⁵によると、能力主義とは、「職務遂行能力を処遇の基準とする考え方」であり、能力主義における「能力開発」とは、「職務遂行の過程をはじめとする職業生活上のあらゆる機会において、能力の向上を目的として講じられるすべての方策を包括した概念」である。また、「能力」とは、「現在においてどのような仕事をどれだけ成しうるか」という潜在的な期待可能性、すなわち「保有能力」のことである。そして、「職能資格制度」は、「職務遂行能力の水準をあらかじめいくつかの段階(職能資格)に分けて定め、職員⁵⁶をその職務遂行能力によってそれぞれ対応する資格に格付けして、これを基準に処遇する制度」である。

したがって、能力主義の理念の下での職能資格制度の運用の基本的な仕組みとは、個人

⁵⁵ X社労働組合「1996年度 わたくしたちの労働条件 内務職員編」

⁵⁶ X社は保険業法により保険会社に認められる「相互会社」形態の企業であった。相互会社において「社員」は保険契約者のことを表わす概念であることから、内部の従業員に関しては「職員」と呼称していた。

が有する「職能資格によって期待される仕事の水準が決まり、現在の能力水準と職能資格要件とを照応することによって能力開発上の要点が明らかにされ、職場内・外教育訓練、自己啓発を通して伸長・発展した能力を、仕事を通して評価・把握する」ことを繰り返しながら、「能力の発展段階に応じた処遇」を行うことである。

このような、日本型の職能資格制度の下では、従業員はさまざまな職務遂行能力を習得(多能化)し、個人の働き方のうえでも、企業の人員配置のうえでも機能的柔軟性⁵⁷を促進することから、ある仕事から別の仕事へ速やかに、かつ円滑に従業員の配置を変更できる(石田1999)。多くの日本企業がそうであるように、X社においても定期人異動をはじめとした会社主導の配置転換が頻繁に行われていた。

ここで、X社の職能資格制度の骨格および報酬の概要を確認しておこう。表2-1は、X社の職能資格体系における大卒総合職の資格・級と職位や年齢の関係、および主な月例給与項目をまとめたものである。大卒22歳で入社したとして、総合職の資格・級は「書記3級」から始まり「理事2級」までの13ランクに区分され、各級の最短滞留年数は2年である。資格と職位の対応関係は、書記が一般、副主事・主事が主任、副参事が副長、参事が課長、副理事が次長、理事が部長に相当する⁵⁸。また、資格が書記から副参事までは組合員、参事以上は非組合員である。月例給与項目は、家族手当や住宅手当等の属人給を除く主たる給与として、年齢に連動する年功給としての「本給(年齢に応じて毎年増額する)」、資格・級に連動する資格給としての「資格給」・「職務給」、そして職位に連動する「職位手当」・「勤務加算(課長以上は「管理加算」)」に区分され、このうち年次の人事評価が反映するのは資格給の「資格給」・「職務給」である。なお、年2回支給の賞与は「本給」、「資格給」、「職務給」、「職位手当」、「勤務加算(または管理加算)」の合計額に人事評価に応じて各回ともに2.0~2.5を乗じた額であったので、X社の年収は月例給与の16.0倍~17.0倍であったと考えればよい。

そこで、X社の資格・級の昇格・昇級に応じた標準的な年収の推移を示したのが図2-9である。X社に22歳で入社したとして、書記3級で人事評価による加算がゼロとなる最低評価の年収を100とし、その後の昇格・昇級後の年収を対数に置き換えた数値をグラフにした。最低評価は人事評価による月例給与・賞与の加算額がない場合、最高評価は月例給与・賞与の加算額が最高額となった場合の年収である。

図2-9で分かる職能資格制度の下でのX社の報酬の特徴は2点である。まず、各資格間の報酬水準はほとんど重なりがなく、資格が上がることで年収も上昇する仕組みが明確である。同一資格内の級間では年収幅が重なる部分もあるが、さほど大きな重なりではなく、特に組合員層の資格では級間の重なりはほとんど見られない。また、昇格・昇級による昇

⁵⁷ Atkinson(1985)は、労働力のフレキシビリティを、数量的柔軟性、金銭的柔軟性、機能的柔軟性に区分し、各柔軟性の相互関係を明確にしている。

⁵⁸ X社の職位の職名は、営業職系、地域拠点系、非ライン系等によって異なるが、一般的な職名を使用していた本社管理部門のライン職制を例に資格と職位の対応関係を示した。

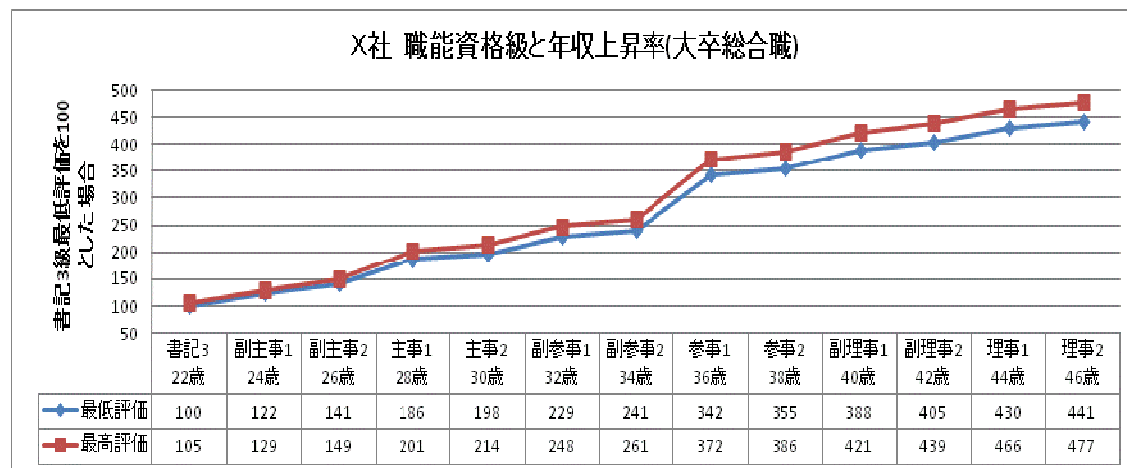
給率の推移は比較的なだからで、大きく昇給するタイミングは、およそ入社 6 年を経過した主事昇格時と、管理職である参事昇格時であり、全体的に年功的な報酬体系である。もう一つの特徴は、同一資格・級における報酬格差が極めて小さいことである。同一級内の最低評価と最高評価の比率は、各級ともおよそ 5%~9%程度の格差しか見られない。管理職層の資格・級でも格差は小さく、成果主義を導入する以前の一般的な職能資格制度の下での報酬体系である。このような従来の日本的な報酬体系が、外資系企業に移行することによってどのように変化していくかに関しては、第 5 章および第 6 章で詳しく確認していくこととする。

表 2-1 X 社の職能資格体系

	組合員資格						非組合員資格						
資格・級	書記3級	副主事1級	副主事2級	主事1級	主事2級	副参事1級	副参事2級	参事1級	参事2級	副理事1級	副理事2級	理事1級	理事2級
職位	一般	主任				副長		課長		次長		部長	
最短年齢	22歳	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46
年功給与	「本給」(45歳まで各歳ごとに毎年昇給)												
資格給与	「資格級」・「職務給」(資格・級が上がると基本額が昇給し、年次の評価によって加算額が決められている)												
職位給与	「職位手当」・「勤務加算」(職位に応じて定額)						「職位手当」・「管理加算」(職位に応じて定額)						

出所：X 社労働組合「1996 年度 わたくしたちの労働条件 内務職員編」をもとに筆者が作成した。

図 2-9 X 社の職能資格制度と標準的な年収の上昇率の推移



出所：X 社労働組合「1996 年度 わたくしたちの労働条件 内務職員編」をもとに筆者が作成した。

(イ) P グループのブロードバンディング

外資系企業による M&A に伴い、アメリカ型ペイフォーパフォーマンス(PFP: pay for performance)をベースとしたバンド/グレード制度に全面的に移行したのであったが、特に最初の P グループによる人事制度変更が、従業員にとって変化の振り幅が最も大きい制度変更であったことから、P グループのブロードバンディングと人材マネジメントの考え方に

については少し詳しく確認しておこう。

ブロードバンディングとは、「人に仕事を合わせる」日本型の職能資格制度とは逆に「仕事に人を合わせる」職務給制度が主流のアメリカ企業において、従来より働き方の柔軟性や能力開発を重視した制度であり、「既存の職務と等級を大括り化し、従来よりも幅広い働き方を促したり、職務価値よりも従業員の能力的側面に注目した処遇を行う」（石田・樋口 2009）ものである⁵⁹。

当時の P グループのバンド体系は、役員以上を除く従業員階層に関しては 6 つのバンドに分けられ、バンド 1 から 6 はグループ共通の「職務・期待成果行動」に基づき区分されていた⁶⁰。図 2-10 から見てとれるように、ブロードバンディングでは、バンド間の給与レンジ(バンドレンジ)の重なる部分が広く設定されている。

図 2-11 は、2000 年に職能資格制度から P グループ共通のブロードバンディングに制度移行する際の労働組合向けの提案資料から抜粋したものである。そこには、1)報酬制度の基本的な仕組みに関しては、年功的な給与から職務にもとづく給与体系に変更すること、2)昇給に関しては、個人の能力と業績に応じた毎年の給与更改(salary review)が行われること、3)職務の変更(異動・昇格等)に関しては、個人の選択(意向)を重視すること、そして、4)職務の変更を含む従業員のキャリア開発に関しても、会社がキャリアを決めるのではなく、従業員個人が自分の将来像を描き、そのための計画を自ら考え、それを会社がサポートする体制を整備することが記載されている。これら 4 つの変更点は、いずれも P グループの HRM システムの特徴を表わしていると思われる。特に、4 つの変更点のうち、報酬制度の仕組み以外はすべて従業員個人が主体であることが強調されている。「現行制度」が制度の組織的運営による HRM システムであるとするれば、変更後のシステムは、個人の能力や成果に基づき個人の意思や意向が尊重される点で、個人が主体となって自分の職業人生をデザインし、会社がそれをサポートする HRM システムであるといえるだろう。

⁵⁹ 職務中心に等級が決まるアメリカの伝統的な職務等級制度に対して、より従業員の「能力」に比重が置かれることから、アメリカ企業の人事制度の「職能給化」とも呼ばれている(今野 1998、石田・樋口 2009)

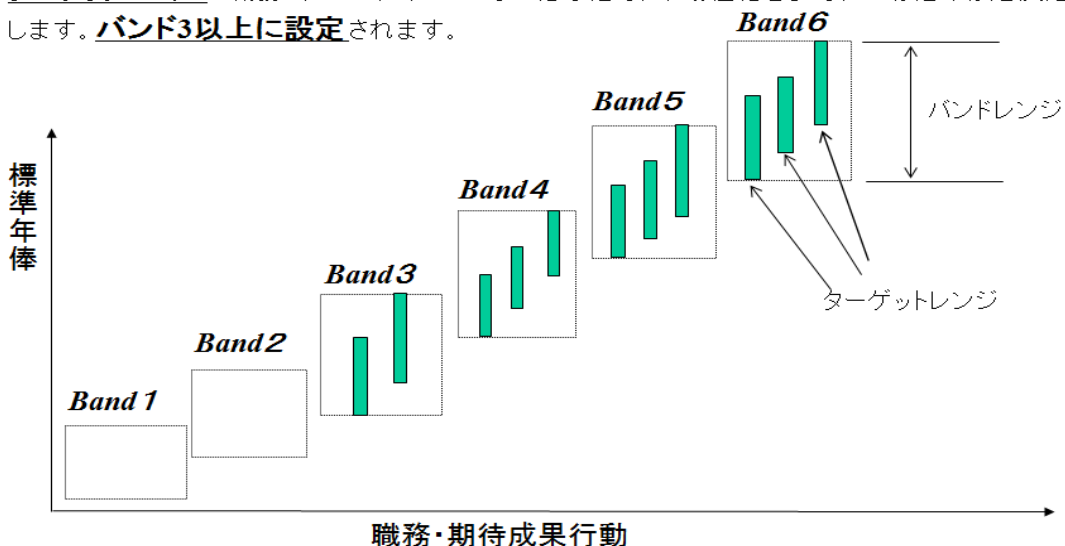
⁶⁰ たとえば日本の副長・主任クラス相当のバンド 4 の期待成果行動は、「自部署の課題発見や目標設定自体に主体的に参加している。設定した目標を達成するための課題解決に、自分の強みを活かして貢献している」であり、課長相当のバンド 5 では、「担当部門の課題発見や目標設定を行い、関係部門やチームメンバーと共有している。担当課題をチームメンバーと協力して解決している。高い専門性を発揮して、部門全体の解決能力を高めている」であった。

図 2-10 P グループのブロードバンディング

ターゲットレンジとバンドレンジ

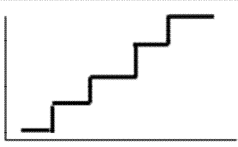

バンドレンジ: あるバンドの給与の幅(最高・最低)で、標準年俸の目安となります。

ターゲットレンジ: 職務・ポジションについての給与幅で、市場価格を参考に上限と下限を決定します。**バンド3以上に設定**されます。



出所: E社人事部「(労働組合向け提案資料) 2000年度給与改定のご提案」2000年4月16日から抜粋した。

図 2-11 X社のHRMとPグループのHRM(概要比較)

	現行制度 From	ブロードバンディング To
主な特徴	年功的要素を重視した給与体系	職務に基づいた給与体系
昇給	給与テーブル 階段式昇格・ 定期昇給 	毎年、業績・ 評価に基づく 
職務の変更	原則として組織が決定	個人の選択を重視
キャリア開発	組織が決定 ● コース(一般・準総合・総合職) ● 年功	個人が計画 & 会社がサポート 職務経験を積みやすい

出所: E社人事部「(労働組合向け提案資料)」2000年度給与改定のご提案」2000年4月16日から抜粋した。

前節で確認したとおり、P グループは世界志向・中央集権的な国際経営を行う企業グループであり、人材マネジメントにおいては世界中の人材の発掘が主眼となっていた。下記の人事方針⁶¹のとおり、グループ内の高業績者に焦点を当て、さまざまな職務経験を通じて個人の成長を促進し、能力の高い者が部門やビジネスの垣根を超えて活躍できるようにするには、各国のグループ企業の報酬体系の共通性が多いほど柔軟な人の移動や処遇の変更が行いやすい⁶²。

- **Enable high performance employees to be promoted faster. (Band level including)**
—高業績者の早期昇給・早期昇格の促進—
- **Enable employees to experience various jobs regardless of boundaries.**
—垣根を越えて、さまざまな経験を積みやすく—
- **Common program in P Group, accelerate cross-business more.**
—グループ共通のプログラムにより、ビジネス間の移動を加速—

あるグループ企業で重要な職務や役職が欠員になったとき、別のグループ企業にふさわしい人材がいてその本人が移動を希望するならば、コストを掛けて外部から探すよりグループ内の人材を受け入れるほうが多くの場合合理的である。企業価値観や仕事の仕方など P グループ固有の企業文化を理解している人材は、外部採用者と異なり企業価値観や求められる仕事の仕方、さらには多様で複雑で独特な社内用語を一から学習する必要はない。なにより、グループ内の過去の評価履歴を確認できるから、受入れ先としても外部採用にありがちな「はずれ」は少なくなるし、会社や国を跨いでキャリアを積みたいと考える従業員にとってはキャリア開発の機会が多いことは魅力であろう。

元ゼネラルマネジャーによると、P グループでは、本人の成長を考え、現在の職種のライン上で昇格することを考えるだけでなく、一度他の職種に移ってから上位の職制を目指すことも奨励されるとのことである。別の仕事に横移動する場合、その仕事の知識や経験がないため、現在は部長であっても、移動先ではマネジャーのタイトルに変わることがある。この場合、伝統的な職務等級制度の下では、細分化された職務等級と狭い賃金レンジ設定のため、部長からマネジャーへの降格は、制度上報酬水準の下方修正を伴うことが多いが、ブロードバンディングでは、バンドは下がるものの変更後のバンドの給与レンジに入っていれば給与を下げる必要がないことから、移動する従業員のモチベーションダウン

⁶¹ E 社人事部「New Compensation System」2000年3月13日より抜粋した。

⁶² P グループの「人の移動や処遇の変更」は、X 社時代の会社裁量によるものとは異なり、基本的に個人の意思を重視する従業員本位の移動・処遇変更である。X 社から P グループへの移行により、会社主導の人事異動をベースにした人員配置の中でさまざまな「職務遂行能力」の向上を図りながら上位資格へ昇格していく日本型のキャリア開発から、従業員が自ら将来像を描いて新しい職務やポジションに挑戦していく、職務ありきの「ジョブ型(後(3)にて詳述)」のキャリア開発に変わっている。

に関する懸念は不要になる。このように、バンド間の給与レンジの重複幅が大きいブロードバンディングは、人材を発掘・開発し、クロスファンクション、クロスビジネスに人材を活用しようとする P グループの人材マネジメントに適した人事制度であったという。このように、ブロードバンド体系は、P グループの“Common Program”として人材の発掘と開発を促進するための枠組みなのである。

なお、P グループのバンド制の対象となる従業員は、コミッション報酬体系の営業社員を除く全正社員であり、営業所長、代理店担当等の営業管理職もバンド制が適用される職制である。

(ウ) Q グループのグレード制

Q グループには、グループ共通の報酬体系は特にないが、日本の Q グループ各社は、ブロードバンドに類似したグレード制を採用していた。E 社では、P グループの 6 バンドに対応する形で、上位から S、M、E、A2、A1、N の 6 グレードに区分し、グレードごとの給与レンジも P グループのバンドレンジをほぼそのまま踏襲する等、報酬制度の設計に関しては概ね P グループの制度をそのまま引き継いでいる。したがって、グレード制の対象となる従業員は、P グループと同様に営業社員を除く全ての正社員である。ただし、月例給与の構成は見直され、グレード E 以上の場合、月例給与をそれまでの「基本給」一本の構成から「基本給と職位手当」に区分し、職種の変更やグレードの変更に伴って職位手当が変更する仕組みとした点が、Q グループによる大きな変更である。

元人事部長によると、月例給与を「基本給」と「職位手当」に分解した狙いは、P グループのバンド体系における給与の下方硬直性の修正にあり、人件費コントロールの柔軟性を確保することであったという。ブロードバンディングではバンド間の給与レンジの重なり部分が多いことから、パフォーマンス評価等で降バンドとなった場合でも、本人の年収水準が降格後バンドの給与レンジ内に収まることがある。このような場合、P グループでは、原則として降給しないという HR ポリシーであった。Q グループの経営陣は、このような P グループの報酬制度の下方硬直性を嫌い、たとえば部長職と課長職の職位手当をあらかじめ区別しておくことで、昇格・降格の際の人件費の増減管理を確実にする方向に修正を加えたのである。

なお、職位手当の導入に関しては、Q グループの人材配置の方針も反映したと思われる。前述のとおり、P グループの HRM システムにおける主体は従業員個人であり、職務の変更には個人の選択が重視され、自分のキャリアは本人の責任でデザインすることが HR ポリシーである。したがって、グループをまたがったジョブポスティング(社内公募制度)の利用が活発であった。また、会社側から従業員の異動を企図する場合でも、事前に本人同意を得ることが原則であった。

これに対して、Q グループは、人事異動に関して会社がフリーハンドを持つことに強くこだわったという。元人事部長によると、当時、損保系の生保に E 社営業所長などの人材

が引き抜かれることが続いていて、営業所長のポストが空いた場合には後任人事による速やかな補充を行い、トップライン(売上げ)を維持することが経営陣の関心事であったという。また、Qグループから見て、PグループのE社は同じ部署における従業員の長期固定化が強く、ジョブポスティング制度の活用に加えて、会社主導の人事異動による活性化が必要と考えたことも背景であったという。会社裁量による異動の場合、人と職位のシャッフルが行われるが、職位の数はほぼ固定しているから、あらかじめ各職位に応じた手当を定め、異動後の職位に応じた手当に更改することで自動的に人件費がコントロールできることになる⁶³。

ただし、会社裁量による異動といっても、X社時代のように数年単位で部署を異動するローテーション異動や、管理部門からセールス部門への異動等、業務領域を大きく跨る異動が会社主導で行われたわけではない。E社人事部作成「内勤社員人事について」(2011年3月11日)によると、外部採用とジョブポスティングを中心とした職務の欠員補充を基本とする中で、自己申告制度やCDPシート(Career Development Planning sheet)の導入等を通じて既存従業員の適性把握や、異動希望の有無、異動の障害となる個別事情の有無等を日常的に把握しておき、欠員が発生した部門に対して、職務とのマッチングや従業員のキャリア開発プランを勘案しながら社内人材を推薦するという、組織と従業員の橋渡しを人事部門が担うという役割関係が確認できる⁶⁴。

なお、上述のとおり、Qグループの会社裁量人事の主眼は営業所長等セールスのポジションの空席を機動的に補充することにあつたから、主にセールス部門内における人事異動(セールス部門の本社所属から営業所長への異動等)が多く、セールス部門内の異動にかかる人選や配置先選定に関しては、人事部門はほとんど関与せずセールスが自ら中心になって立案していたとのことである。

(エ) Rグループのグレード制

Rグループの人事体系は独特で、コミッション報酬体系の営業社員に加えて、営業所長、トレーナーや支社長等、営業社員を管理・監督あるいは指導・教育するセールス部門の職制は、業績比例型の報酬制度の下でグレード制と異なる独自の人事体系となっている。したがって、グレード制対象職制は、契約管理部門を始めとする本社管理部門所属の正社員となる。

Rグループのグレード制は、アメリカ親会社をはじめとして共通のグレード制であり、P、

⁶³ Qグループの職位手当は同業他社の賃金水準を参考に設定された。たとえば経理部長と人事部長の職位手当は市場価格の違いを理由に職位手当ランクが区分され、同一グレード内でも職務ごとに職位手当が異なっていた。

⁶⁴ E社では、主に契約管理部門において大規模なシステム改修を要するプロジェクトベースの業務変革が連続したため、そのための主要な要員を確保する必要もあり、ジョブポスティングの公開募集を制限した時期がある。かかる社内公募制が機能停止する中で、職務の空席と従業員のキャリア希望をつなぐ取組みは有効であったと思われる。

Q グループと比べると、詳細な職務記述書にもとづく伝統的な職務等級制度に分類されるグレード制である。役員クラスを除く従業員層のグレードは 11 の等級に区分され、グレード間の給与レンジの重なりはあるものの、グレードごとに賞与の標準支給額が区分されているため、グレードの昇降格が発生した場合は、少なくとも賞与の標準支給額の差分は標準年収が増減する仕組みである。

毎年、部門ごとに組織設計とグレード別要員計画が予算化され、ある従業員の退職等によるオープンポジションが発生した場合には、オープンとなったグレードの従業員を補充することで、人件費の予算内コントロールが担保される。したがって、自部門での昇格(昇グレード)は、上位グレードがオープンになった場合に行われるので、従業員のキャリア開発はもっぱらジョブポストイングの活用が中心になる。日本の R グループでは、ホールディング・カンパニーと傘下の 3 生保のジョブポストイングは原則グループ内公開であり、個社の範囲にとどまらず適材を探す運営が行われている。P グループにおいてブロードバンド体系がグループの“common program”であったように、R グループでは親会社の職務等級制度が導入され報酬システムが基本的に共通であることが、グループ内の人事交流を容易にしている⁶⁵。

なお、上述したセールスの人事体系の中で、営業所長等の営業管理職の登用や補充については、営業社員からの新規任用を積極的に推進しており、外部採用も一部行っているものの中心的な採用源とはしていない。顧客との対話型コミュニケーションを重視した対面販売に強みを持つ R グループのセールス部門の人材マネジメントにおいては、対面販売の経験やスキルを持った営業社員層が営業所長等の営業管理職にふさわしい人材の供給源になっているのである。

(2) その他の HRM システム

上述のブロードバンディング、グレード制の説明の中で、報酬、配置、キャリア開発等の一部には触れているが、その他の HRM システムについて、各グループの特徴を確認しておこう。表 1-1 に、各グループの主要な HRM システムを対比した。

(ア) 採用・昇進・配置

「採用・昇進・配置」に関しては、会社共通の昇進ルール(昇進の階段をどう昇っていくか)があるか、新卒採用か外部採用か(内部昇進か外部昇進か)、昇進のスピード等が比較対象となる。日本企業の X 社は新卒採用が中心で、年功的に職能資格等級を昇る中で段階的に昇級する。また、定期人事異動等会社主導の配置である。P グループは基本的にハイパフ

⁶⁵ ただし、Ra 社の 2012 年 1 月～2014 年上半期までのジョブポストイングによる補充率は 50%程度であり、オープンポジションの長期化の傾向が見られることから、組織と人材の活性化の観点から、部門間人材交流の仕組みの検討が議論されている。

オーナー本位の外部採用が中心であり、採用時の報酬は外部労働市場の価格に応じて雇用条件を提示するので、ハイタレント人材を高い報酬で獲得する傾向がある。ただし、Pグループにおいても、合弁スキーム期間の1999年4月に一度だけ新卒採用を行っている。これは合弁スキーム前のX社が採用内定した新規学卒者が、M&A①直後の1998年4月にE社で入社したこともあり、翌年も継続して新卒採用を実施した経緯である。しかし、1999年6月にX社が経営破たんし、その後2000年3月のM&A②、2002年のY社買収・合併のM&A③、④等の中で、E社のリストラが継続的に行われたこともあり、その後は新卒採用を実施していない。

Qグループでは、M&A⑤の人員削減後の組織の高齢化とセールスの拡大に伴う管理部門の強化の必要性に対処すべく、2006年度からはセールス部門本位の外部採用と並行して毎年新卒採用を行う方向に転換した(第4章)。Rグループは組織の欠員の発生に対する補充目的を中心に一貫して外部採用のみである。人材を発掘することに主眼を置くPグループでは高業績者の昇進スピードは速く、活躍の機会は幅広く提供される一方、低業績者に対する排出圧力が高い。Qグループでは売上確保のためセールスのオープンポジションを速やかに補充することを主な目的に会社裁量の人事異動を行っている。Rグループではグループワイドにジョブポスティングを展開し、各部門が人材を選別し適材の確保を行っている。

(イ) 報酬

「報酬」に関しては、上記で説明した等級制度のほか、短期的報酬か長期的報酬か、また基本給と業績連動給与の関係等が比較対象となるだろう。X社は年功給であり、従業員にとって長期勤続のインセンティブが最も高い。Pグループでは、基本給に関しては評価と報酬水準(ペネトレーション：バンド毎に定められた報酬レンジ内における個人の報酬水準の位置。報酬レンジの四分位で表示する。)に応じて毎年昇給(メリット・インクリース)することが可能である。低評価者に対しては外部への排出が優先され、降給で対処するメカニズムは弱い。

Qグループの定期昇給には高業績者に対する昇給と低業績者に対する降給の両面を持ち、また、職位手当を導入することで報酬の下方硬直性に対処する仕組みを持っており、一定程度の低業績者は内部に抱えることができるシステムである。Rグループでは厳格な職務級制度の考え方の下、定期昇給の仕組みを持たない⁶⁶。低業績者に対しては、グレードを下げることで給与レンジの上限を超える部分の減給を行うことにより、Qグループと同様に内部で抱えるシステムである。P、Q、Rグループとも、ペイフォーパフォーマンスの理念の下で給与を調整したり低業績者を排出したりする短期的報酬の側面を持つが、高業績者に

⁶⁶ Ra社では、2012年1月の3社合併(M&A⑦)により、旧E社と旧Qb社がそれぞれ定期昇給を実施していたことを踏まえ、2014年度から評価と報酬水準に応じた基本給の昇給を毎年実施する定期昇給制度を導入することになったが、本論文の対象範囲であるM&A⑦までのRaが定期昇給を実施していなかったことに照らし、このように記述した。

に対するストックオプション制度を有していて、長期的報酬制度とも組み合わせている。なお、報酬の業績連動に関しては、第 5 章および第 6 章において詳細に論じることとする。

(ウ) 能力開発

「能力開発」に関しては、個人の強み弱みをどのように評価するか、能力開発の方針が企業の経営戦略とリンクしているかなどが比較対象となる。X 社は職能資格制度の下、OJT や自己啓発中心の能力開発である。Off-JT では、「入社 6 年目研修」、「主事登用後 2 年目研修」等の年次研修により、職能資格が同等の者に対する職務遂行能力向上の研修機会が提供される。

P グループの人材発掘と開発は、リーダー候補の発掘とリーダーシップの開発である。クロスファンクション、クロスビジネスで活躍できるリーダーについては、固有のビジネススキルよりも汎用性のあるリーダーシップを重視するトレーニング体系を持っている。また、M&A を成長戦略の重要な手段に位置づけ、頻繁にビジネスの買収や売却を行う P グループでは、従業員のエンプロイアビリティ⁶⁷確保に対する関心も高く、中堅層を含めた幅広い従業員に対して、英語力、ファシリテーション・スキル、プレゼンテーション・スキル、ネゴシエーション・スキル等の一般的なビジネススキルのトレーニング・プログラムが用意され、外部労働市場においても競争力のある個人の能力向上が奨励されている。なお、P グループでは、個人の競争力を高めるための能力開発の機会を提供する中で、下位 10% の従業員に対してはコーチングとフィードバックを通じて排出圧力をかけるシステムが組み立てられていた。

Q、R グループは、常に下位 10% を特定して対処する P グループのような方針はなく、一定程度の低業績者には、降給や降グレードで対処することにより内部労働市場に抱える仕組みであるから、エンプロイアビリティの観点はあまり見られない。また、クロスビジネスで汎用性のあるリーダーシップの開発よりも、ビジネス固有の知識やスキルの開発が重視されたトレーニング体系となっている。

Q、R グループも、英語研修、ファシリテーション、プレゼンテーション等のビジネススキルのトレーニング・プログラムを用意している点では P グループと同様である。P グループとの大きな違いは、保険セールス部門に特化したトレーニングのプログラムとメニューが展開されている点である。一般的に日本の生命保険会社では、営業社員や代理店を中心としたセールスの事業部門には販売チャネルのコミッションを担当する営業人事部やセールストレーニングを担当する営業教育部等のセールス固有の組織を設置している会社が多い。つまり、販売チャネルを担当する人事とそれ以外の部門の人事を分けているのである。ところが、P グループ下の E 社では、出来高給の営業社員に対しても固定給職種の内

⁶⁷ エンプロイアビリティの概念は 1990 年代以降のアメリカで、企業の雇用戦略の一部として導入された。従業員に長期雇用を約束しない代わりに学習機会を提供し、外部労働市場において通用する強い競争力を持つ人材を育成するシステムである(村田 2002)。

勤社員に対しても人事ポリシーは共通という理念から、営業人事や営業教育も人事部に統合した。もちろん、営業社員固有の人事・報酬に関する業務やセールス固有の知識・スキルのトレーニングは人事部が管轄することは効率的でないことから、セールス部門の中で個人顧客または法人顧客を担当する各事業部門の中に専門のチームを配置し、セールスに関する具体的な人事諸施策やトレーニングを実施していたが、Pグループの組織的な位置づけとしては、前述したリーダーの発掘と開発に主眼が置かれた能力開発である。

これに対して、Q、Rグループはどちらもセールスの人事と教育を人事部と独立した組織に担当させ、セールス部門の従業員に対するトレーニングを強化している。また、Q、Rグループでは、セールス部門の業務に全く従事しない管理部門の従業員も、生命保険業界共通試験⁶⁸を合格することが求められ、生命保険会社の社員として、生命保険セールスに必要な知識の習得は必須であるとされており、従業員が生命保険会社の一員であることを強く意識することにこだわっている。

Qグループは、積極的な商品開発と販売チャネルの拡大による売上げ重視の経営方針であるため、商品知識のトレーニングと営業社員や代理店の新規リクルートのトレーニングが強化されていた。特に、商品知識のトレーニングは、研修を受けた営業所長等が自分の営業所に所属する営業社員に教えることができるようになることが重視され、営業教育によるトレーニングの中心は営業所長等に対する「トレーナー・トレーニング」である。

Rグループも、良質な営業社員や代理店のリクルートがビジネス拡大の基本であるため、リクルートに関する実践的なトレーニングに注力しているが、Qグループと異なり商品に対する依存は小さく、むしろニードセールスをベースとした対面販売力の向上に関する実践的なトレーニングが強化されている。RグループではQグループよりもトレーナー・トレーニングが徹底していて、“営業社員を教える営業所長”に対して教えるのは、その上位職制の支社長の職務であるという位置づけから、リクルートや販売研修を支社長自ら実践し営業所長等の範となることが求められている。また、管理部門の従業員のうち、特に将来が期待される人材に対しては「販売研修⁶⁹」に参加することが奨励され、1か月間の机上研修の後、翌1か月間を既存の営業社員とペアを組んで実際に生命保険の販売活動を経験することで、セールスカノンセールスカの区別なく、対面販売による顧客とのコミュニケ

⁶⁸ 生命保険協会が主催する業界共通の販売資格試験としては、「一般課程試験(生命保険販売のためには必須の資格試験で、この試験に合格し生命保険協会を通じて金融庁に登録した者が保険販売を行うことができる)」、その上位の試験として、「普通課程試験」、「応用課程試験」がある。また、販売資格試験以外にも、「生命保険講座」、「生命保険大学」などの講座試験がある。Q、Rグループではこれらの試験の合格の有無が人事評価への反映や昇格判断の材料になっている。一方、Pグループでは汎用的な知識やスキル、リーダーシップが重視され、業界共通試験の受験や受講は「奨励」のレベルに留まっていた。

⁶⁹ 営業教育部門が主催し、管理部門から推薦された従業員に対して実施している。販売研修の期間は2か月間、通年で6回開催される。研修期間中の2か月間は所属部署の業務から完全に離れて研修に専念する。そのため各回の参加者は必ずしも多くはないが、毎回数名から10人程度の規模で開催されている。

ーションを重視する R グループの経営方針の共有を図っている。

(エ) 評価

「評価」に関しては、どこに重点をおいて評価するかが比較対象となる。

X 社は、能力主義にもとづく職能資格制度の人事体系であったので、「評価」の重点は従業員の保有する能力であり、従業員として「期待され要求される能力水準を尺度とする絶対評価⁷⁰⁾であるとされる。実際の評価は目標管理制度(MBO)を通して行われ、毎年個々に、①業務目標(所属部署の業務目標に基づき自己の能力・業務経験・知識等を踏まえ、優先順位の高い業務目標とその推進方法・スケジュールを決める)、②自己啓発目標(現在担当している業務に関連し、または将来に向けてどのような知識の習得を図るかを計画する)を策定し、年度末に、所属長が考課期間中の業務目標の達成度とその過程(職務への取組み姿勢、勤務態度、所属員への指導・育成への関与等)を上位から A、B、C、D、E の 5 段階で評価する。

各部門の「一次評価」は人事部が集計し全社的な相対分布規制による調整を行い、人事部が最終評価を決定し、各部門にフィードバックを行い、所属長から従業員個人に評価結果が通知される。評価結果は、職務資格・級の昇格・昇級に反映するとともに、月例報酬や賞与の評価加算に反映するが、図 2-9 で確認したとおり反映の年収への影響は大きくない。

P グループの評価制度の特徴は、パフォーマンスに対する評価(成果に対する評価)とコンピテンシーに対する評価による総合評価が行われる点である。評価コードは上位から 1、2、3、4、5 の 5 段階であり、厳格な分布規制の中で部門長の裁量で評価が決定され、所属員へのフィードバックが行われる。評価結果を人事部が直接調整することはないが、部門長が公平な評価を行うようサポートと監視を行う。

G&O(Goals & Objectives)と呼ばれる MBO を通じた所属長による個人へのコーチングとフィードバックが重視され、MBO の目的は上司と部下が将来に向かって話し合うことであることが強調された。評価結果は、バンドの昇降格、変動賞与(第 5 章で詳述する)の支給率の決定、年次サラリーレビュー時の昇給率の決定に反映する。また、評価結果は、パフォーマンスとコンピテンシーのマトリックスを 9 つのブロック(「ナインブロック」と呼ばれる)に分け、各部門の所属員の評価結果を 9 ブロックに当てはめ、個人の成果とコンピテンシーの強弱に応じた人材マネジメントを検討するセッションを部門長と人事部が毎年開催する。このセッションを通じて、上位 20%、中位 70%、下位 10%の従業員が峻別され、上位者に昇格検討や新たな機会の提供、あるいは下位者に業績改善のためのプログラムの提供等、組織強化に向けた必要な人事施策が検討される。

Q グループもパフォーマンス評価とコンピテンシー評価による総合評価である。なお、Q グループの評価ツールの名称を、MBO ではなく MBR(Management by Results: 結果管理)

⁷⁰⁾ X 社労働組合「1996 年度 わたくしたちの労働条件 内務職員編」

としている点は、Qグループの評価制度の本質を象徴していると思われる⁷¹。本来、目標管理(Management by Objectives : MBO)は人材育成のツールであり、目標管理の目的は、上司と部下が将来に向かって話し合うもので、結果だけ伝えることは育成ではない。一方、QグループのMBRは業績管理ツールとして導入されたものが、そのまま人事評価のツールに転用されたため、Qグループでは目標管理を結果(Results)で管理するという発想につながっている。言うならば、PグループのHRMシステムにおいては、評価制度が人材育成のツールとして重要視されたのに対して、QグループのHRMシステムにおける評価制度は、昇格・昇給の判断や業績連動の変動賞与の支給率配分の決定のためのツールという意味合いが強いといえるだろう。評価は部門長の裁量の下で行われ、評価結果はグレードの昇降格、昇給率決定、変動賞与支給率決定に反映する。また、人事部の関与は極めて少なく、全社的な分布規制(上位からSS、S、A、B、C、Dの6段階)に対する遵守状況とフェード管理に留まる。

RグループもP、Qグループと同様にパフォーマンス評価とコンピテンシー評価による総合評価である。上位から5、4、3、2、1の5段階評価であるが、Rグループでは職務給制度の厳格な運用の下、定時の全社的なサラリーレビューによる昇給を行っていないため、基本的に評価結果の反映は変動賞与の支給率決定とグレードの昇降格判定に対してである。評価は部門長の裁量の下で行われ、人事部の関与が小さい点ではQグループと同様である。

(3) 日本型「新卒採用」慣行と各グループのHRMシステムの関係

前(2)では、主要なHRMシステムについてX社を含めて各グループの特徴を概括した。特にP、Q、Rグループは、それぞれの国際経営の強みと特徴を踏まえたHRMシステムをベースに、各グループの国際経営のスタイルに応じて日本的労働慣行の取込みが行われていた。ところで、「採用」に関してはP、Q、Rグループとも外部採用が基本となっているものの、Qグループだけが外部採用と並行して2006年から定期的な新卒採用を行っている。PグループはX社と合弁会社を設立した最初の年に新卒採用を行ったが、翌年以降は新卒採用を行っていない。また、Rグループでは、Ra社、Rb社とも一貫して中途採用が基本であって新卒採用は原則として行っていない。外部採用が中心の外資系企業にあって、新卒採用に関するQグループとP、Rグループの違いはどのように理解すればよいであろうか。

(ア) 「ジョブ型」の外部採用と「メンバーシップ型」の新卒採用

前述したとおり、アメリカの職務給制度は「仕事に人を合わせる」制度であり、「人に仕事を合わせる」日本の職能資格制度と異なるものである。Rグループはアメリカの伝統的な職務等級制度に基づくグレード制であるし、Pグループのブロードバンド制、およびそれを

⁷¹ QグループのMBRの性格に関しては第5章で詳述する。

引き継ぐ形の Q グループのグレード制は、伝統的な職務等級制度と比較すると働き方の柔軟性や能力開発を重視したシステムではあるものの、基本的には職務中心に設計された採用システムである。したがって、各グループともに、欠員の発生や事業の拡大等に伴う要員確保の必要が生じた場合の採用方法は、その職務に適した人材を外部から採用するいわゆる中途採用が中心である。そして、必要な人材を外部労働市場から調達する際の報酬水準の決定方法は、職務ごとの市場価格に基づいて決まるペイフォージョブ(pay for job)が原則であり、採用される人物の年齢や性別などは基本的に考慮されない。

これに対して、日本の企業の多くは新規学卒者の一括定期採用を基本とし、初任給の相場は業種ごとの労働市場で決まるものの、入社した企業の報酬制度に基づき入社後の勤続年数の経過とともに昇格や昇給を積んでいくのが一般的である。濱口(2013)は、主に欧米諸国の欠員補充型の採用方式を「ジョブ型」と呼び、「必要なときに、必要な資格、能力、経験のある人を必要な数だけ」採用するのに対して、日本企業は長期的雇用慣行の中でスキルの無い若者を定期的に採用し職場で教育訓練を行い年功的に処遇しており、この新卒定期採用こそが日本的雇用慣行の最大の特質であると述べている。また、濱口(2014)によれば、欧米諸国を中心とした「ジョブ型」社会では、ある「職」がまずあり、それにふさわしいスキルを有する人を欠員補充で採用する「就職」が行われるのに対し、日本は、まず企業組織にふさわしい人を新卒一括採用で「入社」させたうえで、適当な「職」をあてがい、実際に作業をさせながらスキルを習得(オンザジョブ・トレーニング: OJT)させる「メンバーシップ型」の社会であるという。

ここで再度、X 社の職能資格体系と大卒総合職の標準的な年収推移を確認しておこう。X 社の職能資格制度では、年齢に応じて、すなわち勤続年数に応じて毎年増額する「本給」と、資格・級の上昇に伴って増額更改される「資格給」・「職務給」が年功的な賃金項目であった(表 2-1)。また、図 2-9 で確認したとおり、勤続年数の積み重ねと資格・級の上昇に応じてなだらかに昇給する報酬体系は、X 社の評価制度が仕事の成果だけでなく、従業員の保有する職務遂行能力、職務への取組み姿勢や勤務態度等、企業のメンバーとしての忠誠心が求められる、新卒一括採用を前提とした「メンバーシップ型」の雇用システムであった。

一方、P、Q、R グループに関しては、採用システムと、賃金構成(月例給与項目)や評価制度または昇給の仕組みの関係を踏まえて確認する必要がある。まず、R グループはアメリカの伝統的な職務等級制度を採用しており、マネジャーのポジション数についても毎年行われる要員計画と予算計画の厳格な管理の下で各部門が策定する。月例給与の構成は「基本給」のみであり、勤続年数等の年功を反映したり職位に連動したりする給与項目はない。また、M&A⑦以前の R グループでは定期昇給制度を実施しておらず、従業員の昇給は上位グレードの職務に欠員が生じた場合の昇格任用に伴う昇給が原則となる典型的な「ジョブ型」である。組織の欠員補充は外部採用が中心であり、内部労働市場の活用にあっても、グループワイドに展開するジョブポスティング(社内公募)により、募集する役職と職務、グ

レードのレベル、具体的な職務内容(職務記述書)、および求められる経験・知識・スキル等を明示して公募を行い、応募者に対する面接等による選別を行って選考するのが通常であり、会社主導の人事異動が行われるのは例外的である。つまり、Rグループの雇用システムは、日本型のメンバーシップ型から欧米諸国を中心としたジョブ型にほぼ完全に移行しており、新卒一括採用という日本型のHRM慣行と整合しないシステムになっている。

P、Qグループについては、Rグループよりも注意深く確認する必要がある。両グループにおける採用も外部採用中心であり、ジョブポスティングに関してもRグループとほぼ同様の運用がなされている点で、基本的に「ジョブ型」である。ただし、Rグループと異なり両グループともE社において新卒採用の実績があり、P、Qグループのアメリカ型のHRMシステム全体と日本の雇用慣行である新卒採用という個別のHRM施策との整合性をどのように理解できるかという検証が必要となるだろう。

(イ) P、Qグループの昇給率ガイドラインの違い

Pグループのブロードバンド体系は、前述したとおりアメリカ型人事制度の「職能給化」という性格はあるものの、職務給をベースとした報酬制度であり、人の「能力」ではなく「職務」によって報酬を決定するのが基本である。月例給与の構成は「本給」のみであり、Rグループと同様に勤続年数等の年功を反映したり職位に連動したりする給与項目はない。バンド体系が導入された当時の労働組合向け提案資料からも分かるように、昇給に関しては個人の能力と業績に応じて毎年給与更改が行われた(図2-11)。また、Pグループのバンド体系を引き継ぐ形で移行したQグループのグレード体系では、会社主導の人事異動を容易にするために月例給与を「基本給」と「職位手当」に区分し、会社裁量の異動に際して人件費のコントロールを確実にする工夫を加えたものの、報酬制度の基本構造は職務給がベースであって年功的な給与項目はない。しかし、P、Qグループの昇給の仕組みを比較すると両グループの昇給に関する考え方には共通部分とともに明らかな相違点を確認できる。

表 2-2 P グループ 2002 年昇給率ガイドライン (全バンド共通の昇給率テーブル)

ペネトレーション(四分位)	評価コード				
	1	2	3	4	5
100%以上	0%	0%	0%	0%	0%
75%以上 100%未満	0 - 5.0%	0 - 2.0%	0 - 1.0%	0%	0%
50%以上 75%未満	3.5 - 6.0%	1.5 - 3.5%	0 - 1.5%	0%	0%
25%以上 50%未満	6.0 - 9.0%	2.5 - 6.0%	0.5 - 2.5%	0%	0%
25%未満	7.0 - 10.0%	3.5 - 7.0%	0.5 - 3.5%	0%	0%

表 2-3 Q グループ 2005 年昇給率ガイドライン (グレード別の昇給率テーブル)

■グレードS

ペネトレーション(四分位)	評価コード					
	SS	S	A	B	C	D
100%以上	0%	0%	0%	0-▲0.85%	0-▲2.56%	0-▲4.69%
75%以上 100%未満	2.26-4.52%	0-2.26%	0-1.13%	0%	0-▲1.70%	0-▲3.41%
50%以上 75%未満	3.96-5.94%	1.7-3.96%	0.85-1.70%	0-0.85%	0%	0-▲2.13%
25%以上 50%未満	5.09-7.35%	2.83-5.09%	1.13-2.83%	0-1.13%	0%	0%
25%未満	7.35-10.17%	4.52-7.35%	1.70-4.52%	0-1.70%	0%	0%

■グレードM

ペネトレーション(四分位)	評価コード					
	SS	S	A	B	C	D
100%以上	0%	0%	0%	0-▲0.80%	0-▲2.39%	0-▲4.38%
75%以上 100%未満	2.42-4.84%	0-2.42%	0-1.21%	0%	0-▲1.59%	0-▲3.19%
50%以上 75%未満	4.24-6.36%	1.82-4.24%	0.91-1.82%	0-0.91%	0%	0-▲1.99%
25%以上 50%未満	5.45-7.87%	3.03-5.45%	1.21-3.03%	0-1.21%	0%	0%
25%未満	7.87-10.89%	4.84-7.87%	1.82-4.84%	0-1.82%	0%	0%

■グレードE

ペネトレーション(四分位)	評価コード					
	SS	S	A	B	C	D
100%以上	0%	0%	0%	0-▲0.77%	0-▲2.31%	0-▲4.23%
75%以上 100%未満	2.52-5.04%	0-2.52%	0-1.26%	0%	0-▲1.54%	0-▲3.07%
50%以上 75%未満	4.41-6.62%	1.89-4.41%	0.95-1.89	0-0.95%	0%	0-▲1.92%
25%以上 50%未満	5.67-8.19%	3.15-5.67%	1.26-3.15%	0-1.26%	0%	0%
25%未満	8.19-11.34%	5.04-8.19%	1.89-5.04%	0-1.89%	0%	0%

■グレードA2

ペネトレーション(四分位)	評価コード					
	SS	S	A	B	C	D
100%以上	0%	0%	0%	0-▲0.63%	0-▲1.89%	0-▲3.47%
75%以上 100%未満	3.06-6.12%	0-3.06%	0-1.53%	0%	0-▲1.26%	0-▲2.52%
50%以上 75%未満	5.36-8.04%	2.30-5.36%	1.15-2.30%	0-1.15%	0%	0-▲1.58%
25%以上 50%未満	6.89-9.95%	3.83-6.89%	1.53-3.83%	0-1.53%	0%	0%
25%未満	9.95-13.77%	6.12-9.95%	2.30-6.12%	0-2.30%	0%	0%

■グレードA1

ペネトレーション(四分位)	評価コード					
	SS	S	A	B	C	D
100%以上	0%	0%	0%	0-▲0.58%	0-▲1.75%	0-▲3.22%
75%以上 100%未満	3.30-6.60%	0-3.30%	0-1.65%	0%	0-▲1.17%	0-▲2.34%
50%以上 75%未満	5.78-8.67%	2.48-5.78%	1.24-2.48%	0-1.24%	0%	0-▲1.46%
25%以上 50%未満	7.43-10.73%	4.13-7.43%	1.65-4.13%	0-1.65%	0%	0%
25%未満	10.73-14.85%	6.60-10.73%	2.48-6.60%	0-2.48%	0%	0%

出所：表 2-2、表 2-3 とともに E 社内部資料より筆者が作成した。

表 2-2、2-3 は、それぞれ P グループと Q グループの昇給率ガイドラインである⁷²。具体的な昇給額は、従業員ごとの本給(P グループ)または基本給(Q グループ)に昇給率を乗じた額である。両グループとも、評価コード(年次の業績評価)とペネトレーション(バンド/グレードの報酬レンジ内の位置)のマトリックスで昇給率が決定する。すなわち、評価コードが高い場合には高い昇給率が付与されるものの、同じ評価コードの従業員間では個人の報酬水準がバンド/グレードごとの報酬レンジ内で高い位置の者には低い昇給率を、低い位置の者には高い昇給率を付与する仕組みとなっている。これは、同等のパフォーマンス(業績)に対しては同等の報酬が支払われるべきだというアメリカのペイフォーパフォーマンス(PFP)の原理に則るものである。ペネトレーションが 50%未満の者には同じ評価コードでも 50%以上の者より高い昇給率を付与することで、報酬レンジの中央値(標準値)の水準まで引き上がるスピードを加速し、職務、パフォーマンスおよび報酬の間の公正性を確保する仕組みとなっている。また、報酬レンジの上限を超える者は評価が良くても昇給率はゼロに設定されており、さらに高い報酬を獲得するためには、上位のバンド/グレードの職務に移り、上位バンド/グレードで良い評価を得るパフォーマンスをあげる必要がある。このように、報酬の公正性を担保するためのペネトレーションによる調整はあるものの、P、Q グループのバンド/グレード体系における昇給システムにおいても、基本的に年齢や勤続年数等と無関係に職務と業績を要素として昇給率が決定される仕組みである。

P、Q グループの昇給率ガイドラインの特徴的な相違点は、一つは Q グループでは低評価者に対する負の昇給率(減給率)が設定されている点、もう一つは P グループが全バンドに共通の昇給率テーブルを使用しているのに対して Q グループではグレード別に昇給率テーブルを設定し、さらに下位グレードに対して上位グレードより高めの昇給率を配分している点である。このうち、Q グループが負の昇給率を設定している理由は、前述したとおり報酬の下方硬直性に対処するとともに一定程度の低業績者を内部に抱える人材マネジメントであることを示している。P グループでは低業績者に対しては報酬を下げるのではなく組織外への圧力を高める対処であった。

もう一つの相違点である昇給率テーブルのバンド/グレード別の区分の有無に関しては、全バンド共通の昇給率テーブルを使用する P グループでは、昇給は単純にパフォーマンス評価によって決定し、ペネトレーションは職務とパフォーマンスと報酬の間の公正性を実現するための調整機能である。したがって、年齢や勤続年数に連動するスキルや経験の積み重ねを評価要素にしていなかったことがはっきりしている。もちろん、下位バンドの者が熟練度に応じて高い評価を受けるようになり昇給することにより、ある程度勤続年数に比例するように報酬水準が上がっていくことは考えられるが、報酬決定の原則が職務とパフォ

⁷² P、Q グループの昇給バンドは、国内の労働市場およびグループ他社の昇給率設定状況を勘案し決定したため、昇給率テーブルは毎年更改された。また、両グループの昇給率の具体的な比較においては昇給対象となる月例給与の違いに注意する必要がある(P グループは「本給」(月例給与そのもの)、Q グループは「職位手当」を除く「基本給」)。

ーマンスにある点は変わらない。

グレード別に昇給率テーブルを設定している Q グループの昇給制度では、下位グレードの高評価者は上位グレードよりも高い昇給率が配分される設計になっているため、伝統的な職務等級制度の R グループはもとより Q グループと同じような定期昇給制度のある P グループと比較しても、下位グレードの従業員が高い評価を連続して得ることができれば、加速した昇給を実現することが可能となる。つまり、従業員の保有する能力や勤務態度等を評価し昇給していく日本の職能資格制度とは基本構造は異なるものの、Q グループのグレード体系と昇給システムでは、スキルや知識、経験の乏しい若手人材を下位グレードで採用した場合でも、組織内で経験やスキルを積み担当する職務の範囲で高い評価を得ることにより、勤続年数を重ねながら報酬水準を上げていきやすい仕組みとなっている。

P、Q グループともに昇給額は[本給または基本給×昇給率]で算出されるが、一般に、バンド/グレードが上位の従業員は下位の従業員より本給または基本給は高い傾向にあると考えられる。したがって、バンドが異なっても、すなわち本給または基本給が異なっても、P グループのように全バンド共通の昇給率テーブルを使用した場合、同じ評価コード、同じペネトレーションであるかぎり、同等の昇給率が配分されるから、本給の高い者が常に高い昇給額を獲得することになる。そうすると、下位バンドの従業員が本給を一気に上げる手段はバンド昇格であり、そのためには高い成果を上げてアピールする必要となり、従業員にとっては、スキルや経験の地道な積み上げよりも、早期に結果を出し上位バンドの職務をこなすことができることを示すことが重要となる。また、P グループでは部下を管理するライン・マネジャー以外にも、プロジェクト・マネジャー等部下のいない「一人マネジャー」も存在し、フラットな組織スタイルの中で「一人マネジャー」の任用も積極的に行われていた。もちろん各部門の総人件費予算の許容する範囲内という制約はあるものの、実力本位の人材マネジメントの下で P グループにおける従業員の昇格は比較的柔軟に行われていたといえるだろう。そしてこのような P グループの昇格・昇給のメカニズムは、前記(2)・(イ)で確認した P グループの人材発掘方針「高業績者に対する早期昇給・早期昇格の促進(Enable high employees to be promoted faster)」とも整合していることが改めて分かるのである。

他方、Q グループのグレード別昇給率テーブルの設定は、勤続年数に連動して蓄積されるスキルや経験を重視する組織に適していると理解できる。相対的に報酬水準が低い下位グレードの従業員は、もちろんグレードの昇格に伴う基本給の昇給が報酬水準を上げる最大の機会である点で P グループと同じであるものの、グレードごとの職務の範囲で着実に実績を積むことでも昇給が可能である。Q グループにおいても、部下のいないマネジャーとして「担当マネジャー」「担当部長」という一人マネジャーの職制は存在したが、P グループ時代の一人マネジャーが移行したケースが多く、Q グループにおける新規の昇格任用は P グループ時代と比較して少なかったから、グレードごとに昇給率テーブルが設定され下位グレードの昇給率が上位グレードより高い設計になっていることは、特に比較的下位

グレードに多い若手の従業員にとっては着実な経験とスキルの積み上げに対するインセンティブになると理解することができる。

(ウ) Q グループにおける「新卒採用」施策と昇給システムの水平的適合性

各グループの定期昇給の有無やその仕組みを比較することから、新卒採用という日本型の雇用慣行に対する各グループの HRM システムの親和度に違いがあることが見えてきた。R グループは厳格な職務等級制度の運営の下で定期昇給制度を持たない HRM システムであるから、勤続年数を重ねながら獲得していくスキルや経験の積み上げに対して昇給反映しないので、スキルや経験の無い新卒人材を労働市場の報酬水準で採用した場合の長期的な育成に向いていない。P グループの定期昇給の仕組みでは、バンドの上位下位に関わらず高い評価を得ることで昇給していくが、下位バンドの昇給が優遇されるわけではないので、下位バンドの従業員はスキルや経験の地道な積み上げよりもバンド昇格に向けて具体的な成果を出すことに注力するだろう。Q グループは、グレード別に昇給率テーブルを設定し下位のグレードの昇給を促進する仕組みとなっている。日本の労働市場では、概して勤続年数の短い若手の人材が下位グレードの職務を担当することが多く、その報酬水準も年功的積み上げが少ないため相対的に低い水準にあると考えられるから、下位グレードに配慮した Q グループの昇給システムは、若手人材が長期的なコミットメントの中でスキルや経験を積み上げながら昇給を実現しやすい HRM システムである。

このことは、「ジョブ型」の HRM システムにおいても、評価制度や昇格・昇給の仕組みの設計によっては、若手人材を採用し長期的コミットメントの中で育成を図る人材マネジメントと整合性のある HRM システムを構成できることを示している。図 2-13 で示した Q グループの昇給率ガイドラインは 2005 年昇給に関するもので、2006 年の新卒採用前であり予め新卒入社 of 従業員の昇給を想定したものではなかった。しかし各グループの中で、Q グループの昇給システムと若手の採用・育成という雇用施策との間の水平的適合性が強いことから、若手人材の典型である新卒採用という日本型の雇用慣行に対して最も親和的なものとなっていると理解できるのである。

ところで、Q グループでは 2006 年から毎年新卒採用を実施したが、厳密な意味では、日本企業の定期新卒採用とは異なると解釈するべきであろう。濱口(2009, 2013)によれば、日本型の新卒定期採用制度の特徴は、毎年、定期的に新卒を採用し配置するため、既存社員の配置転換が必要になり全社レベルの定期人事異動が雇用慣行となっている点にある。また、新卒定期採用における採用権限は現場の管理者ではなく人事部に中央集権的に与えられる。日本企業が「メンバーシップ型」であることから、企業と従業員の関係では長期的なメンバーシップがより重要である以上、職務の管理者ではなく人事部が採用主体となるのである。日本型の新卒定期採用では採用時にどの職務に配置するか決まっていない。企業にふさわしい人物であるかを人事部が見極めて一括採用し、入社後に適性等を勘案して配置先

を決める。そして、新卒社員の配置先部署で要員が過剰にならないよう全体の欠員状況に応じて既存の従業員の異動を行うというのが一般的な日本企業の新卒採用の図式であろう。

これに対して、Q グループの新卒採用は必要人材の外部採用の補完的手段として行われている。Q グループの新卒採用は、外部採用含む総採用数の約 10%であり、基本的には新卒以外の外部採用が主体である⁷³。また、新卒採用の目的はセールスの成長戦略推進に伴う営業職の要員確保と売上げ拡大に伴う保険契約管理部門拡充のための要員確保であったから、入社後の配置もセールス部門や契約管理部門に配置することを明示した採用を行っている⁷⁴。したがって、新卒採用の主体は人事部単独ではなく、セールス部門(営業能力開発部)と人事部が協働して採用と育成に関わるプログラムとなっている⁷⁵。なお、元人事部長によると、Q グループの新卒採用は定期的に毎年実施されたが、毎年夏から秋にかけての予算計画策定期間に、各部門が次年度の採用計画策定の中で外部採用数と新卒採用数を決めていたとのことであった。あくまで単年度単位の新卒採用計画が連続したもので、一般的な日本企業における恒常的な新卒一括採用とは性格が異なると解するべきであろう。

島田(1994)は、仕事の必要に応じて適格な人材を採用することを「ふつうの採用」と呼び、仕事のニーズに合わせて人材を採用するならば、新卒採用、第 2 新卒採用、中途採用であろうとも、仕事があるときに人を採用するという意味では区別する必要もないという。Q グループの新卒採用も仕事の必要に応じた採用の一環で行われていることを踏まえると、「ふつうの採用」の原則の中で、Q グループは、複数の採用方法の一つとして新卒採用利用していたと理解することができる。

(4) 小括

M&A の変遷を通した各グループの HRM システムの概要を確認した。採用・昇進・配置、昇給・降給、能力開発、評価等の個々の HRM システムを対比すると、各グループの HRM システムの特徴が見えてくる。すなわち、P グループではハイパフォーマー人材の発掘・開発に主眼を置いた HRM システムであり、Q グループでは販売チャネルの拡大を中心としたセールス部門の強化を目指しつつ人件費を着実にコントロールするのがポイントである。R グループは、対面販売に長けた人材の確保・育成がコアの競争力であることから、職務給

⁷³ Q グループの各年の新卒採用状況は、M&A⑤の人員適正化施策の影響を検証した第 4 章に詳述している。なお、2010 年の新卒採用の占率は 20%と例年より高い比率を示しているが、リーマンショックに端を発した Q グループ親会社の経営危機に連動し総採用数が減少したことにより新卒の占率が高くなった。

⁷⁴ なお、新卒採用再開後、数理部門と IT 部門に毎年若干名の新卒配置を行っているが、これは学部または修士課程における数学科専攻者等を対象にした採用であり、専門的な知識やスキルの確保に向けた採用であったから、一般の新卒採用というよりは「ジョブ型」の採用に近いと考えてよいだろう。

⁷⁵ Q グループの新卒採用の方針・実績・育成方針については、E 社人事部作成「内勤社員人事について」2011 年 3 月 11 日にて確認した。

体系で人件費のコントロールを確実にしつつも、配置に関してジョブポスティングを活用することで、面接等による評価を通じた適材の確保が行われている。

また、国際経営において世界志向で中央集権的な P グループでは、アメリカ型の外部労働市場中心の HRM システムはグループ共通のプログラムとして、E 社においてもほぼそのまま導入・展開されていることが確認された。

現地志向・現地主義の Q、R グループの HRM システムは、採用は外部採用が中心であるものの、昇降格に関しては内部労働市場中心で行われる仕組みとなっている点で、日本の労働慣行が反映されている。ただし、グループ共通の職務等級制度を適用する R グループの HRM システムでは、配置・昇進、定期昇給等に関しては、Q グループのようにまでは日本の労働慣行が取り込まれていなかった。

なお、Q グループでは外部採用を基本としつつも、その補完として日本型の雇用慣行である新卒者の定期的な採用を行っていた。各グループの HRM 施策間の水平的適合性を検証したところ、Q グループの昇給制度は若手人材の採用・育成の HRM 施策と整合的であり、若手人材採用の典型である新卒採用の日本型の雇用慣行と親和的であることが確認された。

4. まとめ

P、Q、R 各グループの国際経営の強みは、P グループに関しては、「変化」に対応する人材の発掘と開発であり、世界的規模でグループ内の人材を発掘し、さまざまなファンクションやビジネスで活用することであった。Q グループは親会社と現地子会社との密接な連携による商品開発力に強みを持ち、また、R グループでは、対話型コミュニケーションを重視した対面販売力を強みとし、日本の営業社員モデルをベストプラクティスとして、グループ内で横展開を行っていた。

業況推移からは、グループ間で業績面や収益力の点で大きな違いを確認することはできなかったが、P グループでは、親会社を中心とした米国会計基準による連結決算を強く意識した現地経営が行われていることを確認した。

従業員推移からは、P グループでは雇用調整を頻繁に行いながら、毎年着実に在籍数を減少させる一方で外部採用を活発に行い、在籍数をコントロールしつつ人材の入替えを行っていた。一方、Q グループでは、M&A における人員削減以外では、組織的に大きな人員削減は行わず、セールスの成長戦略の下でセールス部門の要員を中心に積極的な外部採用を展開し、またセールス部門の拡大とそれに伴う契約管理業務量の増加に対応する事務管理部門の対応能力の向上を主たる目的に若手を育成するための新卒採用を行うなど、在籍数はむしろ増加していた。なお、外部採用が中心の外資系企業にあって新卒採用施策の実施に関する各グループ間の対応は異なっており、新卒者を典型とするスキルや経験の少ない若手人材の採用・育成という雇用施策に対する HRM システムの整合性の有無が、採用方

法の選択肢に新卒採用が含まれるか否かに強く影響していることが確認できた。

次に、各グループの HRM システムを対比したところ、P グループでは、人材の発掘と開発という国際経営戦略に沿った HRM システムが構築されており、高業績者と低業績者の峻別、外部人材の積極的な登用や低業績者の排出等による外部労働市場の活用など、親会社の HRM システムがグループ共通のシステムとして現地子会社にも適用されており、世界志向・中央集権的な P グループの国際経営の特徴が反映していることを確認した。

Q グループにおいては、グループ共通の HRM システムではないものの、グループの強みが商品開発力、すなわち売上げの増大をキードライバーに成長する戦略であることを踏まえて、E 社の採用、配置、報酬等の仕組みを分析すると、セールス部門優先の人材マネジメントを核としながら、人件費のコントロールに重点を置いた HRM システムであることが分かった。

R グループにおいては、P、Q グループのような顕著な特徴は見られないが、グループ共通の職務等級制度が会社全体の予算管理の枠組みとリンクすることで、人件費のコントロールを確実にしつつ、対面販売に適した人材の確保に主眼が置かれた HRM システムとなっている。

なお、国際経営のタイプとして、現地志向・現地主義の Q、R グループでは、P グループのような外部労働市場を前提とした人員削減施策—低業績者の社外への排出—よりも、低業績者の報酬を下方に調整して内部労働市場で抱える仕組みであり、外資系企業といえども、従業員の雇用政策に関しては、国際経営のスタイルの違いによって日本の労働慣行の取りこみ方に差異があることが確認できた。

本章では、P、Q、R グループの経営戦略上の強みと HRM システムの特徴を確認したが、P グループの経営の特徴は「変化への対応」であり、グループのコア・コンピテンシーについて変化を受け入れ変化を促進できる「人材」の育成と捉えている。P グループでは「人材マネジメント」が経営戦略の柱として位置づけられ、その人材マネジメントの核は「人材の発掘と開発」であり、コア人材は組織をけん引するリーダー的人材である。そして、かかる人材マネジメントの方針に整合した HRM システムが構築されていることが、主要な人事制度の仕組みからも明確に確認できた。一方、Q グループについて分かったことは、経営戦略がグローバルな商品開発力をベースとした売上げの拡大で、コア人材は商品開発やセールスの人材であり、特にセールス部門の採用は活発に行われた。また、Q グループの HRM システムの特徴は人件費のコントロールを前提としたセールス人材の確保・育成である。ただし、本章の確認からは売上げ拡大の戦略と人件費コントロールの HRM システムの関係は必ずしも明らかにはならなかった。R グループでは対面販売力の強みを生かした販売チャネルの強化が経営戦略であり、Q グループと同様、コア人材の活躍領域はセールス部門が中心である。HRM システムの特徴はアメリカの伝統的な職務等級制度にもとづく人件費の厳格な管理の下での人材の確保・育成であったが、Q グループと同様、外観からでは販売チャネルの強化と人件費コントロールとの関係は明確に確認できなかった。特

に、Q、Rグループに関しては、第3章以降の具体的なHR施策の設計および実行のマネジメントを検証する中で、企業グループの経営戦略とHRMシステムの関係を確認していく必要がある。

表 2-4 X 社および各グループ下の E 社の HRM システム比較

HRM	X 社	P グループ	Q グループ	R グループ
採用・ 昇進・ 配置	<p>新卒採用中心(メンバーシップ型)</p> <p>職能資格制度の下、同一資格・級の最低滞留年数の設定により、人事評価に応じて階段式に昇進</p> <p>会社主導の人事異動による配置(定期的な自己申告制度)</p>	<p>外部採用中心(ジョブ型)</p> <p>外部労働市場価格で採用時の報酬を決定</p> <p>個人がキャリアを設計</p> <p>グループワイドなジョブポスティング</p> <p>クロスビジネスを奨励</p> <p>速い昇進スピード</p> <p>低業績者の排出</p>	<p>外部採用中心(ジョブ型)</p> <p>2006 年から新卒採用を開始(外部採用の補完、若手人材の採用を志向)</p> <p>原則、個社内のジョブポスティングと会社裁量の人事異動</p>	<p>外部採用中心(ジョブ型)</p> <p>上位グレードがオープンになった場合、下位グレードからの昇格</p> <p>グループワイドなジョブポスティング</p>
報酬	<p>能力主義</p> <p>コース別、職能資格別の給与項目年功給</p> <p>月例給与の構成：</p> <p>年功給与(「本給」、資格給与(「資格給」「職務給)、職位給与(「職位手当」「勤務加算」「管理下さん」)</p> <p>定期昇給(年齢に応じて昇給する「本給」)</p> <p>評価による年収格差は小さい</p>	<p>ペイフォーパフォーマンス(PFP)</p> <p>ブロードバンド(6 バンド)</p> <p>月例給与の構成：「本給」のみ</p> <p>メリット・インクリース(降給の仕組みは弱い)</p> <p>業績連動の変動賞与</p> <p>ストックオプション</p>	<p>ペイフォーパフォーマンス(PFP)</p> <p>グレード制(6 グレード)</p> <p>月例給与の構成：「基本給」、「職位手当」</p> <p>定期昇給/降給の制度</p> <p>業績連動の変動賞与</p> <p>ストックオプション</p>	<p>ペイフォーパフォーマンス(PFP)</p> <p>伝統的グレード制(11 グレード)</p> <p>月例給与の構成：「基本給」のみ</p> <p>定期昇給なし</p> <p>業績連動の変動賞与</p> <p>ストックオプション</p>
能力 開発	<p>OJT、自己啓発</p> <p>職能資格にリンクした年次研修</p>	<p>リーダーシップ開発のためのトレーニング機会</p> <p>エンプロイアビリティによる個人の競争力</p> <p>英語力、ファシリテーション、プレゼンテーション、ネゴシエーション等のスキルトレーニング</p>	<p>ビジネス知識・スキル向上のトレーニング機会</p> <p>英語力、ファシリテーション、プレゼンテーション、ネゴシエーション等のスキ</p>	<p>ビジネス知識・スキル向上のトレーニング機会</p> <p>英語力、ファシリテーション、プレゼンテーション、ネゴシエーション等のスキ</p>

			<p>ルトレーニング</p> <p>生命保険業界共通試験の受講・受験</p> <p>営業社員のリクルート、商品知識研修</p> <p>トレーナー・トレーニング</p>	<p>ルトレーニング</p> <p>生命保険業界共通試験の受講・受験</p> <p>営業社員のリクルート、ニードセール</p> <p>ス・トレーニング</p> <p>トレーナー・トレーニング</p> <p>管理部門の従業員に対する「販売研修」</p>
評価	<p>保有する能力に対する評価</p> <p>職務資格・級の昇格・昇級に反映</p> <p>報酬への小さな反映</p> <p>MBO</p> <p>コース、職能資格等級に応じた目標設定(業務目標・自己啓発目標)</p> <p>各部門の評価結果を人事部が集計し、</p> <p>全社相対分布規制により調整</p>	<p>MBOによるパフォーマンスとコンピテンシー評価</p> <p>上司によるコーチングとフィードバック</p> <p>グループ全体で行われる組織的な人材評価(9ブロックと人材マネジメントのためのセッション)</p> <p>バンド昇降格、昇給率、変動賞与支給率に反映</p> <p>上位 20%、下位 10%の峻別</p>	<p>MBR(業績管理ツール)によるパフォーマンスとコンピテンシー評価</p> <p>上司によるコーチングとフィードバック</p> <p>グレード昇降格、昇給率、変動賞与支給率に反映</p>	<p>MBOによるパフォーマンスとコンピテンシー評価</p> <p>上司によるコーチングとフィードバック</p> <p>グレード昇降格、変動賞与支給率に反映</p>

出所：E 社内部資料および関係者のインタビューから筆者が作成した。

第3章 M&Aと人員適正化の意思決定プロセス

1. はじめに

M&A(企業の合併および買収)において、統合後に合理化を目的とした人員削減や、人事制度の統合を目的とした報酬制度の変更が行われることが多い。特にアメリカでは、「人員の適正化(right sizing)」の名の下に、M&Aに際して大規模なリストラを行い、経営の効率化・生産性の向上を実現することは経営のイロハであると認識されているようである⁷⁶。

また、アメリカの企業は、特に株主利益を最優先しているといわれ⁷⁷、利益を最大限あげることが経営手腕とみなされる。したがって、企業の買収や合併に伴って行われる人員削減は、買手の買収コスト(売却額)に対する利益の回収と不可分な経営判断としてなされていると考えられる。利益を追求するアメリカの企業の下で、M&Aにおける人員適正化の問題はどのようにとらえられているのだろうか。

M&Aの研究に関しては、企業の株価や企業価値への影響を分析した実証研究がアメリカを中心に多数みられるが⁷⁸、M&Aが従業員の雇用や処遇にもたらす影響について実証的に分析した研究は少ない⁷⁹。

わが国の研究では、法人企業統計を利用してM&Aがもたらす雇用への影響をマクロレベルで分析したものとして田口・柳川・針田(2011)がある。また、久保(2004)は、実際に合併した日本の会社の個人レベルの人事データをもとに、従業員の退出行動に関する仮説検証を通じて、合併が雇用に与える影響について分析している。これらの研究は、いずれも、結果からM&Aと従業員の雇用・処遇を分析するものであるが、経営が、M&Aに際して従業員をどのように扱っているかを見るためには、人員適正化が何を目的に、どのように行われるかという一連のプロセスの中で確認する必要がある。しかしながら、このような視点から、M&Aにおける人員適正化の意思決定プロセスを実証した先行研究は管見の限り見当たらない。

ところで、近年、特にアメリカを中心に戦略的人的資源管理(SHRM: Strategic Human Resource Management)に関する議論が活発である。これは人事部門の役割りがパーソネ

⁷⁶ 最近のアメリカのM&A事情に関しては、独立行政法人労働政策研究・研修機構『企業買収・再編と労働者 --M&A先進国アメリカ~M&A成功のカギは再就職支援』2005年6月(http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2005_6/america_01.htm, 2013年11月3日最終確認)を参照。

⁷⁷ Friedman(1970)などを参照。フリードマンは、企業は株主の利益を最大化するための単なる道具であるというストックホルダー理論の立場から、「経営者の社会的責任は株主の利益を最大にすることである」と主張した。この考え方は企業の目的論の中で、冷戦時代においては反社会主義の主張として、また冷戦後は資本主義のグローバル化と自由市場原理主義の中で、米国を中心に一つのストリームを形成している。

⁷⁸ Andrade et al.(2001)、Holmstrom and Kaplan(2001)などを参照

⁷⁹ Brown and Medoff(1988)、久保(2004)、田口・柳川・針田(2011)などを参照

ル・マネージメント(PM: Personnel Management)から人的資源管理(HRM: Human Resource Management)へとパラダイム転換する中で、さらに「人的資源管理を企業経営戦略中に位置づける」議論である(片岡,2004)。PM と人的資源管理の違いは、PM が従業員を「費用」とみなすのに対し人的資源管理は「資産」として扱うことであるが、さらに戦略的人的資源管理論では、従業員を企業の競争優位を達成するための戦略的資源とみなす(岩出,2002)。このように、従業員を「資産」や「資源」と考える議論がなされる一方で、宮島(2007)によれば、戦略的判断の結果である M&A に際して行われる人員削減に関しては、統合後の経営効率の改善効果として「正の側面」を評価される場合もあれば、いわゆる「信頼の破壊」(Shleifer and Summers,1998)による、従業員などのステークホルダーからの株主への富の移転にすぎない、という「負の側面」から評価される場合もあるという。

従業員は「資産」または「資源」なのか、あるいは「費用」なのかという問題を、M&A における人員削減の「正負の 2 面性」の問題とかさねて見たとき、M&A に伴って行われる人員削減が統合後の適正配置の観点を含んで検討されているのであれば、従業員を「資産」として扱う側面が強く、逆に、ガバナンス上株主利益を最優先して行われる人員削減であるならば、従業員は今なお利益を調整する「費用」として扱われている側面が強いということになるだろう。

本章では、E 社の M&A の事例を取り上げ、当時の関係者へのインタビューと社内資料をもとに、M&A 戦略実行過程における人員適正化の意思決定プロセスを検証し、アメリカの企業グループが、統合後の人員削減に関してどのような意思決定を行っているかについて分析を行う。

最初に、調査対象企業の M&A における買手企業グループの経営上の特徴、特に人員適正化の進め方の違いから見えてくる「利益のとらえ方」の違いを整理する。次に、具体的な M&A のケースをもとに、統合後に実施される人員の削減の規模や実施時期がどのように決められているかのプロセスを検証する。最後に、事例から得られる含意と今後の研究課題を整理する。

2. M&A と利益のとらえ方

第 2 章で確認したとおり、E 社はその設立自体が M&A の産物として始まり、その後アメリカ系企業による M&A を複数回かさね、その都度経営陣がほとんど入れ替わっている。一言でアメリカの企業といっても、経営スタイルにはそれぞれの特徴があり、E 社の M&A に関しても、各グループによって人員適正化の進め方が異なっている。

(1) 異なる利益のとらえ方(利益の時間軸・利益指標)

人員の適正化は人員の削減と人件費の削減を伴い、そのゴールは、削減策完了後に一つ

は適正配置を果たすことであり、二つは定常状態の人員に対する人件費を当初想定した人件費総額の範囲内に収めることである。M&A④、⑤および⑦では、人員削減の定常状態を統合後いつまでに完了するかという削減時期の設定(人件費の削減完了期間)は以下のとおり異なっている⁸⁰。

- ・ M&A④(P グループ) 削減完了期間 1年間
- ・ M&A⑤(Q グループ) 削減完了期間 2年間
- ・ M&A⑦(R グループ) 削減完了期間 5年間

人件費の削減は事業費の抑制になるから財務上の利益を生む行為であり、人件費削減の完了期間をどのように設定するかということは、削減による利益をいつまでに実現するかという問題でもある。グループによって統合後の人件費削減の完了期間に長短が見られることが、短期的な経営を志向するか長期的な経営を志向するかの違いを示唆するといえよう。したがって、M&Aにおける人員適正化の対応も短期的経営と長期的経営では扱いが異なることとなる。この場合、短期的な経営において人件費は「資産」であるよりも「費用」の側面が強くなり、人員の適正化は「人材」の選別よりコスト削減の総額や完了時期の問題に焦点が置かれるだろう。逆に長期的な経営においては「費用」であるよりも「資産」として扱われる側面が強くなると考えられ、「人材」を選別することに比重が置かれるだろう。

かかる人員適正化の対応の違いについては、各 M&A の内部資料と当時の E 社人事部門の関係者に対するインタビューをもとに比較・分析する。M&A④および⑤に関与した元ゼネラルマネジャーと、M&A⑤をマネジャーとして関与し M&A⑦の初期段階を人事部長として関与した元人事部長にインタビューを行った。

ところで、M&Aにおける人件費削減期間の長短のみで、その企業の財務的性格が短期的であるか長期的であるかを性格付けることに無理があることは否めない。特に、アメリカ系企業は一般的に短期的利益を優先するといわれており、決算資料等の公開情報だけで財務的性格の違いを浮き彫りにすることは難しい。しかしながら、内部の財務面に精通した人物の見解を確認することで、その企業が短期的経営を志向するか長期的経営を志向するかを比較することはできる。本事例では、P、Q、R の各グループを通じて E 社に在籍し、すべての M&A に E 社側から関与したアクチュアリー (以下「アクチュアリー」) から各グループの財務的性格の違いと特徴を聞くことができた。当該アクチュアリーによれば、同じ生命保険事業の経営でありながら、各グループによって「利益を追求する期間の単位」

⁸⁰ 各 M&A における人件費削減期間については、それぞれ以下の資料に基づき検証した。
M&A④：2001年12月7日付け E 社内部資料
M&A⑤：2003年11月5日付け E 社内部資料
M&A⑦：2011年4月28日付け Ra 社内部資料

や「重視する期間収益」、「重視する利益指標」が異なっていて、そこには各グループの業種の特徴や経営戦略の違いが反映する「利益のとらえ方」の違いが見られるという。

表 3-1 は、上記インタビューならびに内部資料に基づき、各グループの「利益のとらえ方」の違い、統合後の人員削減の期間設定の差異を対比したものである。以下、それを具体的に見るが、各グループの利益のとらえ方の違いを分析することにより、それぞれの財務的性格(短期的経営か長期的経営か)が特定され、さらにそれぞれの M&A の人員適正化の施策が各グループの財務的性格に整合していることが確認できる。

(2) P グループの特徴

アメリカの企業では四半期ごとの決算内容が重視されているが、アクチュアリーによれば、特に P グループでは、「グループ全体の四半期ごとの決算が重要視された」とのことであった⁸¹。M&A④において、人件費削減完了期間が 1 年と短いことは、P グループの超短期的な経営スタイルに整合している。また、期間収益としてのネットインカム、利益指標としての ROE は、収益の内訳にかかわらず達成した利益率を示す指標であるという。したがって、生産向上による継続的利益が不調の場合でもとにかく収益を確保することを優先するならば、人件費削減(コストの抑制)による一時的利益によって収益目標を確保するという選択も経営判断の一つとなりうる。このような財務上の利益に対するスタンスからは、人員削減はコストカットのための一つ的手段とみなされるだろう。実際に、P グループ傘下の時の E 社では頻繁に人員削減が行われた経緯がある⁸²。

P グループは、M&A①の合弁企業時代の 2 年間で、50~100 人規模の雇用調整を複数回実施した。背景としては、当時の日本は金融機関の破たんが相次ぐ不良債権処理の真ただ中にあり、経済活動も低迷していたことから、E 社で期待された収益が思うように実現できない中、効率化を最大限追求するという施策が選択されたと考えられる。さらに、M&A②の 1 年後の 2002 年には、元ゼネラルマネジャーによると「一層のスリム化が必要との経営判断」から、120~140 人規模のリストラを行っている。さらに、Y 社を買収した M&A④に際しては、Y 社と E 社双方の従業員に対して 200 人規模の人員削減を行った⁸³。

⁸¹ アクチュアリーによると、P グループにおいても、保険事業部門出身の財務担当者の利益に対する考え方は保険ビジネスを踏まえた中長期的視点の必要性を認識していたようだが、当時の E 社の CFO(チーフファイナンシャルオフィサー)は製造事業部門出身であり、四半期ごとの利益水準に対する要求が強かったとのことである。

⁸² P グループ傘下における人員削減の変遷については第 2 章第 2 節に記述した。Q グループ作成の 2003 年 8 月 19 日付け資料によると、P グループ時代の E 社では、1999 年以降 2002 年までの間に、M&A④の人員削減を除いた E 社単独で約 34%の人員削減が行われたと分析している。

⁸³ M&A④における人員適正化プランは、Y 社買収後 6 カ月後の E 社との合併時点で第一次の人員削減を行い、合併後 1 年間でさらに人員を削減していくものであった。元ゼネラルマネジャーによると、「合併時」の人員削減は計画通り実行されたが、そのほぼ直後から、

表 3-1 M&A における人員削減の進め方と「利益のとらえ方」の関係

企業グループ	P グループ	Q グループ	R グループ
人員削減の進め方	M&A④では 1 年の削減プラン 効率性重視(人件費は収益確保のためのコストカット項目の一つ)	M&A⑤では 2 年間の削減プラン ただし、1 年目に削減目標額の大半を完了する内容であった	M&A⑦では 5 年間で削減するプラン
グループの中心母体となる業種	メーカーとして出発し、事業多角化を推進する中、ノンバンクに進出(当時)	損害保険事業から出発し、生命保険事業も展開(当時)	一貫して生命保険事業中心
製品の特徴 販売戦略	良いものを作る 品質にこだわる スピードを競う(開発期間の短縮等)	損保商品は 1 年満期をはじめ、短期の補償が主力 商品戦略を重視し、新商品を定期的に発売し商品の魅力で顧客に訴求	終身保険を代表とする長期の保障性商品が中心 ニーズ販売
主な販売チャネル	多岐 E 社においてはマルチチャネル展開を指向	代理店が中心だが、直販社員・通販等マルチチャネル展開を指向	直販社員による対面販売(人材の育成に時間と費用がかかる)
利益を追求する期間の単位	四半期ごと	1 年ごと	1 年～数年
重視する期間収益	アメリカ会計基準のネットインカム(日本会計の税引後利益に相当)を重視 四半期ごとにいくら利益を上げるかを追求し、一時的な利益と継続的な利益を区別しない	アメリカ会計基準の Operating Income(日本会計の経常利益に相当)を重視 キャピタルゲイン/キャピタルロスの発生により毎年の利益にブレが生じる	アメリカ会計基準の AOI(Adjusted Operating Income:修正後経常利益)を重視。Operating Income に見られるキャピタルゲイン/キャピタルロスの発生によるブレを修正したより継続的な利益を重視する
重視する利益指標	ROE	プロフィット・マージン	ROE と AOI

出所：E 社内部資料および関係者へのインタビューをもとに筆者が作成した。

なお、元ゼネラルマネジャーおよび元人事部長によると、P グループの人員削減においては、従業員のパフォーマンスを基準に下位の者からリストラするという人事方針が明確であり、人員の削減は必ず各部門の従業員のパフォーマンスレビューに基づいて実施され、

M&A⑤の話が持ち上がり Q グループによるデュー・デリジェンスが始まったため、「合併後 1 年間」の人員削減の実行は凍結されたとのことであった。

従業員の適性や能力が他の部門やポジションならマッチするのではないかという配置転換などの取組みはほとんど行われなかったとのことである。

(3) Q グループの特徴

アクチュアリーの説明によると、Q グループについては、期間収益の Operating Income は「売上げ」を重視する指標であるが、利益指標のプロフィット・マージンは売上げに占める利益率を示す指標であり、コストが下がれば利益率が上がる関係にある。したがって、一時的なコスト削減でも利益率を押し上げる要因であれば財務上は評価されることになる。Q グループも P グループと同様、四半期決算を重視したが、1 年満期の補償期間が多い損保事業が出身母体であることを反映してか、1 年単位の決算も重要視したとのことである。また、プロフィット・マージンは1 年単位の利益を捕捉するにも適した指標であるという。

Q グループによる E 社の人件費削減施策の実施回数は、頻繁に実施した P グループと異なり少ない。E 社が Q グループ傘下にあった約 9 年間の間に行った人員削減は、M&A⑤直後の人員適正化以降はリーマンショック後の販売環境の悪化を背景に実施した営業拠点の縮小に伴う人員調整を小規模で行ったのみである。また、2000 年代初頭に経営破綻し Q グループ傘下で再建を図った Qb 社における人員削減も、買収直後に 45 歳以上の従業員を全員リストラするという人員削減実施後、M&A⑥、⑦で R グループに買収されるまでの間、Q グループ下で組織的な人員削減は実施されていない⁸⁴。トップラインの売上を重視する Operating Income を追求する Q グループでは、人員削減をコストカットの常とう手段としてまでは扱っていないということができよう。

このような Q グループの HRM 施策の実施状況を踏まえると、Q グループの財務的性格は、四半期単位に利益を追求する P グループの超短期的な経営とは同列に分類しにくい。P グループでは一時的な人員削減も利益を確保する手段として実行され、人件費を費用として扱う側面が強い短期的な経営スタイルを見せていたが、Q グループの M&A における人員削減は統合後の事業の展開に必要な人材を確保するという「人員適正化」のための施策としての性格が強い。ただし、後述するとおり明らかに長期的経営スタイルに性格付けられる R グループと比べると Q グループは長期的とはいえず、P、R グループの中間的な位置関係にいることを踏まえると、Q グループの期間のとらえ方は P、R グループに比して「中期的」であると性格付けることが妥当だろう。

以上から、Q グループについては「中期的」な経営スタイルに分類された。Q グループをこのように理解することは、M&A⑤ではアメリカ親会社が最初に立案したオリジナル

⁸⁴ Q グループ作成 2003 年 8 月 19 日付け資料では、P グループ時代の E 社の人員削減の変遷の分析と対比して、Q グループにおける Qb 社の人員削減の変遷が記載されており、その人員推移を見る限り、Qb 社買収直後に約 37%の人員削減を行った以降は、主に自然減と推察される人員数の減少状況である。

ランの人員削減完了期間が2年間であり、かつ1年目に削減する予定の人員費が抑制的に設計されていた点とも整合的である。もっともこの場合、後述するように親会社のオリジナルプランに対して日本のQグループのマネジメントが1年目に削減目標の大半を達成するビジネスプランを策定し親会社も承認していることから、日本のマネジメントによる短期的な人員削減計画のビジネスプランとの整合をどう解釈するかという問題が残る。しかし、多国籍企業(MNCs)の国際経営を分析するに際しては、現地子会社の意思決定や行動をもってMNCsのグループ全体の経営の特徴であるかのように解釈することは危険であろう。これもRグループの人員適正化プランで後述するが、長期的経営スタイルに分類するRグループのM&Aにおいても親会社のオリジナルプランに対して日本のマネジメントによるビジネスプランが策定されていて、そこでもビジネスプランがオリジナルプランを上回るアグレッシブな人員削減の削減プランが策定されている。このことから、MNCsのM&Aにおいて、現地マネジメントが親会社のオリジナルプランに対してより積極的なビジネスプランを策定する理由は、グループの財務的性格によるものではなく、親会社に求められた削減額以上の削減を達成することで親会社に対して現地子会社の実力を認知させようとする政治的行為であると解釈することもできる。経営の「短期」「長期」の差異は、むしろ第2章で対比したビジネスモデルの違いや表3-1に見られる製造業、損保、生保などのグループの出身母体の商品特徴から引き出されると解釈すべきである。したがって、QグループのM&Aにおける人員適正化施策の特徴は、親会社が策定したオリジナルプランを分析することにより確認できると考えてよい。

(4) Rグループの特徴

最後にRグループであるが、アクチュアリーによれば、主力商品が終身保障の終身保険であるなど、事業の性格上、長期安定志向が適したビジネスであり、直販社員の対面販売とニーズ販売という販売チャネル・戦略においては販売員の育成に時間とコストがかかることを反映して、利益追求のための時間軸は他のグループと比べてもっとも長いとのことである。また、利益指標はPグループと同様ROEを重視し、期間収益ではQグループと同様に売り上げを重視するものの、RグループのAOI(Adjusted Operating Income)の考え方は継続的な利益を重視し単発的な利益を修正して評価するもので、加えて利益の時間軸も数年単位であり短期の利益や一時の利益を追求するスタンスにはなりにくい点がRグループの特徴とのことである。したがって、3つのグループの中ではもっとも長期的な経営を志向するスタイルと見ることができるだろう。

RグループによるM&A⑦は3社合併のスキームであり、M&A⑦(合併)における人員削減額はM&A⑥(買収)時点で決定されているが、買収(M&A⑥)から合併までは約1年間の準備期間があった。M&A⑦のデュー・デリジェンス時に作成されたと思われるRa社の資料には人事統合戦略が示されており、適材適所の観点から部門や機能をまたがった人材アセ

メントを行うこと、買収から合併までの準備期間中に得られる潜在能力、コンピテンシー、適応力、マネジメント・スキル等の評価に基づいて各階層で人選を行うこと、また管理者層に対しては外部機関によるアセスメントを行うこと等の人事統合方針が記載されている。実際にも、M&A⑦の合併前に、3社のマネジャー以上の職制に対して共通のアセスメントが行われており、適正人材の把握の観点の取組みが行われている⁸⁵。ただし、M&A⑦は、本論文作成時現在、ポスト・マージャーの過程にあり、人員適正化を含めて統合プロセスは完了していないことに留意が必要である。

(5) 小括

3つのグループの経営スタイルの特徴を比べてみると、その母体となる業種、販売戦略によって利益をとらえる時間軸や重視する利益指標が異なっていて、特にM&Aにおける人件費削減の完了期間の違いは各グループの利益をとらえる時間軸の違いに整合している。また、短期的経営タイプのPグループでは、短期間に人員削減を行うため「人材」の選別が行われにくく、人事評価の下位者という線引きによって人員削減を行っている。中期的経営タイプのQグループではQb社のリストラのように一定の年齢で線引きしており人材の選別という観点は乏しく見えるが、一方で若年層を丸ごと残すことでM&A後の将来的な要員を確保していることになり、M&Aにおける人員適正化のプランニングにあたり人材の確保を意識しているといつてよい。3つのグループの中では長期的経営タイプのRグループに関しては、人件費の削減額の決定は他の2つのグループと同様、M&Aのクロージング前に決定しているが、実際の人員削減までの間に準備期間を置き、人材の選別の取組みが行われていることが確認できた。

以上から、短期的経営において人件費は「費用」としての側面で扱われやすく、人員削減において「人材」の選別は行われにくい傾向が見られ、中期的あるいは長期的経営における人件費は管理の対象であるとともに「資産」としての側面が強く認識され、人員削減にあたって「人材」の選別に関する取組みも行われる傾向があると考えられる。

3. 人員適正化プロセスの検証—人件費削減額の決定プロセス

前節では、E社のM&Aの変遷を通して、アメリカの企業のM&Aにおける人員削減の進め方の特徴を概括した。また、企業グループによって利益をとらえる時間軸が異なっていて、その違いが人件費削減の完了期間の設定や人材の選別の有無に反映されていることを確認した。短期的に利益を追求する企業の下では、M&A統合後の「人員の適正化」は費用

⁸⁵ 部長職以上の管理職に関しては外部コンサルタントによる管理職研修を通じてマネジャーとしての適性や特徴を評価した。また課長職相当の管理職に対しては外部機関の適性試験を実施した。

としての人件費削減の問題として扱われやすい。本節では、前節で中期的経営タイプに分類した Q グループの M&A⑤における人員削減の意思決定プロセスを具体的に詳しく検証する。

(1) M&A とシナジー効果⁸⁶

そもそも、M&A が取引として成立するか不成立となるかは、買手と売手の間で買収価格に合意が得られるか否かで決まる。問題は、買手と売手の間で価格の評価が異なることである。価格をめぐる合意に至らず不成立となる M&A 案件は多い。

買収価格の算定においては、当該企業の現状の価値が計算される。実際には、売手と買手それぞれの思惑や、交渉力の強弱などによって折り合いがつく場合もあるだろうが、基本的な決め手は当該企業単体の価値を算定した価格である。

一方、買手企業が統合後に期待する利益を算定するうえでは、シナジー効果の評価が不可欠である。M&A によるシナジー効果とは、「2 つ以上の事業が結びついて、単純な合計を上回る結果が出る『相乗効果』」のことであり、売上アップが期待できるインカムシナジーとコスト削減が期待できるコストシナジーがある。いずれも、統合後の経営上の施策如何によって統合前のスタンドアロン価値のアップを図ることができるとの買手の思惑から、買手側が統合後のシナジーを考慮して買収価格を決定することは少なくないという。

統合後の人件費削減はコストシナジーの代表格である。売手が設定してきた価格に対して、買手が高いと評価している場合でも、買収後の運営費用を小さくできると判断すれば、高い買収価格を小さい運営費用で相殺するので、この買収価格は買手にとっても合理的な価格になりうる。したがって、買手側がコストシナジーを考慮して買収価格を決めるのであれば、統合後の人員削減は、将来に向けての効率性の追求という目的に加えて、買収コストの回収という意味を持つことになる。

(2) オリジナルプランの策定

M&A⑤の場合、人件費を含む統合後のコスト削減プランは、買収価格の最終決定前に、買手側である Q グループの内部で策定されている。統合後の人件費削減が買収コストの回収という意味を持つとすれば、削減額を決定する際には、どれだけの額の利益を、どのような期間で回収しようとするかという判断の過程を見ることができるとは思われる。

M&A⑤の場合、売手(P グループ)が提示したアプレーザル・バリュー(自己査定額)の計算

⁸⁶ M&A における買収価格とシナジー効果については、大和総研「(コンサルティングレポート) M&A における買収価格の考え方—ひとつの方法に固定せず、多面的な評価が必要」2012年5月(http://www.dir.co.jp/consulting/consulting_rpt12051601.html, 2013年11月23日最終確認)を参照。

基礎となっているプロジェクションは、交渉日現在の P グループの事業計画の下で E 社の企業価値がどの程度になるかを計算したものであり、従業員数や人件費総額に関しても交渉日現在の数値である。すなわち、M&A のクロージング時点で P グループが雇用している E 社従業員はそのまま買収した Q グループに雇用が引き継がれるという前提で買収交渉が開始されている。

一方、買手(Q グループ)では、アメリカ親会社のファイナンス部門が中心となり、デュー・デリジェンスの結果を踏まえ、統合後の利益をどの程度期待するかを検討を行った。そのうえで、期待する利益を上げるためにどの程度コストシナジーを見込むかを検討し、コスト削減の全体額を決め、物件費、システムコストおよび人件費などの項目ごとに削減目標額が設定された。

このコスト削減目標額は Q グループ親会社が決定したオリジナルプランであり、統合後の E 社の経営陣が親会社にコミットするプランになる。M&A⑤のオリジナルプランでは、クロージング時点の E 社の総人件費の約 20%に相当する額を統合後 2 年間で削減するという内容であった。これを買収コストの回収という文脈で記述すると、オリジナルプランは買収コストに対して総人件費の 20%相当額を人員削減という手段によって 2 年間の期間で回収を図るプランであるということになる。

Q グループのオリジナルプランで注目すべき点は、人件費の削減期間と削減予定額のバランスである。図 3-1 は、M&A⑤の人件費削減に関して親会社が策定したオリジナルプランと日本のマネジメントが策定したビジネスプランを比較したものであるが、オリジナルプランの 2 年後の人件費削減総額を 100 とした場合、1 年後の削減目標が 38.6%と比較的抑制したプランになっている。これは、M&A 直後は統合後の業務が安定するまでは短期に大規模な人員削減を展開しないことを容認しているプランと理解できる。しかし、次に見るように実際には日本のマネジメントによって、オリジナルプランを加速して短期に人員削減を完了させるビジネスプランが策定された。

(3) ビジネスプランの策定

一方、M&A⑤の現地担当(一部新経営陣を含む)は、アメリカ本社が主導して作ったオリジナルプランを踏まえ、統合後のプラン実行段階を見据えて、さらに精緻なビジネスプランを独自に策定している。日本国内に保有する Q グループ傘下の Qa 社と Qb 社の組織と人員構成をベンチマークとして、デュー・デリジェンスで得られた情報をもとに E 社を比較し、3 社のユニット別コストの比較も行いながら、E 社の人件費削減可能額を算出した。ビジネスプランでは、人件費削減額は総人件費の約 25%相当額となっている。

表 3-2 は、M&A⑤ビジネスプランにおける削減額の内訳を示したものであるが、統合から 2 年後の年間節減予定額の 65.0%が人件費による削減である。昔から「人と紙の事業」といわれる保険事業の特徴であるかもしれないが、人件費の削減割合はコストシナジー全

体の太宗を占めていることが分かる。

表 3-2 M&A⑤における統合後のコスト削減プラン(ビジネスプラン)

節減項目	2年後の「年間節減」予定額を100とした場合の各節減項目が占める割合
人件費	65.0
営業オフィスの閉鎖	6.6
本社オフィスの移転	3.3
その他オフィスの移転	1.7
システムコストの削減	6.7
その他 O/A 機器等の節減	16.7
合計	100.0

出所：Qグループによる2003年8月14日付け資料をもとに筆者が作成した。

(4) オリジナルプランとビジネスプランの関係

ビジネスプランがオリジナルプランを上回る人件費削減を計画している例はQグループの場合に限らない。RグループによるM&A⑦(3社合併)の場合も、現地経営陣は親会社にコミットしたオリジナルプランを上回る人件費削減額(ビジネスプラン)を設定し進捗状況をトラッキングしている。

アメリカの親会社から絶えず結果を求められる現地経営陣として、コミットした目標に対する達成責任があるし、コミットした以上のコスト削減を実現すれば、現地経営陣の実績として親会社から評価されることになるため、自主的にストレッチしたビジネスプランを設定しているという見方ができる。

図3-1から分かるとおおり、人件費を削減する期間はオリジナルプラン、ビジネスプランともに統合後の2年間で実現するプランであるが、オリジナルプランが2年後の達成目標としている削減ターゲットを100とした場合、ビジネスプランの2年後削減総額はその23%増しの削減額が設定されている。

人件費総額の決定に関しては、前述したとおおりビジネスプランの策定の際に独自に削減可能な人件費を算出しており、統合後の経営上これだけの人員数で運営できると現地経営陣が判断した過程は窺える。しかし、現地経営陣が相当にストレッチした削減目標を設定したことにより、統合後に従業員を社外に排出する圧力は一層強くなることから、人材の把握や確保の観点の検討がなされない中で人員数や人件費総額の削減が先決する意思決定プロセスには、統合後の安定的な業務運営に必要な人材を確実に確保できるかという点で懸念をはらむプロセスであると考えられるだろう。

なお、元人事部長によると、オリジナルプランは人件費削減の実行期間と削減総額を示

しているだけで、削減のための具体的な実施策やどの部門からどれだけ削減するかについて示していないため、削減施策や部門への削減目標の割り当てなどはビジネスプランの中で輪郭づくりが行われたとのことである。その結果、セールス部門、特に営業現場で保険販売の管理に従事し営業社員や代理店をリクルートする営業所長や代理店担当とそのラインにある職制に関しては、ビジネスプラン策定の早期の段階で人員削減の対象から除外されていたとのことである。Q グループのコア競争力の一つである販売チャネルの拡大・強化を意識したビジネスプランが策定されているのである。

次に、削減の実施期間に関しては、オリジナルプランでは1年目より2年目の削減額が大きいプランであるのに対し、ビジネスプランでは、1年目にオリジナルプランの総削減額の80%近く、オリジナルプラン1年目の削減目標のちょうど2倍の額を前倒して削減するプランとなっている。元ゼネラルマネジャーおよび元人事部長へのインタビューから窺えることは、ビジネスプランを策定した現地経営陣として、大規模なリストラは1回で終わりにしたいという考えが強かったこと、また、統合後できるだけ早期にリストラを済ませ、すみやかにポジティブな展開に移りたいという意向が働いたことである。現地経営陣は、実際にE社を経営する立場から、従業員感情やモチベーション管理という統合後の労務管理面の配慮も含めて総合的に判断しているようだ。しかしここでも、グループ内他社の組織と人員構成の比較やユニット別コストの比較が人件費削減額決定の判断基準であって、統合後に残すべき人材確保の観点から削減数の妥当性検証が行われていないことを考えると、クロージング直前までの日本のマネジメントの基本的な関心は、統合後の人材マネジメントよりも買収後の財務面への影響にあったと考えられる。

(5) 小括

M&Aにおけるコスト削減は、コストシナジーの実現にあたって必達の課題、すなわち現地経営陣の手腕が問われる重要課題である。削減する人員数の多寡で削減額をコントロールできる人件費がシナジー効果実現のための重要な手段になっている。Q グループによるM&A⑤の人員適正化に関してこれまでの検証を通じて分かったことは、Q グループの特徴を現していると考えられるオリジナルプランでは、2年間という中期的な人件費削減期間を設定し、かつ短期に大規模な人員削減は想定されていなかったということである。しかし、日本の現地経営陣により親会社のオリジナルプランを加速させるビジネスプランが策定された。これは、Q グループの国際経営のタイプが現地志向・現地主義でグループ内の従業員政策に関しては、現地マネジメントの裁量に委ねられる傾向があったことと関連している。このようにQ グループの本質的な財務的性格と現地の人材マネジメントの間に若干の齟齬が認められ、統合後の人員適正化の問題は、将来に向けての経営効率の改善のための「手段」としての側面を残しつつも、統合後の業務に必要な人材確保という観点に立った議論は必ずしも十分に行われず、人件費の削減自体が「目的」になるというM&Aにおける

「正負の 2 面性」を抱えながら決定されている。

4. まとめ

M&A④、⑤は、いずれも 2000 年代初頭に行われた取引であるが、当時はリーマンショックに端を発する世界的大不況の前であり、強力な経済力を背景にアメリカ型のコーポレート・ガバナンスがベストプラクティスとされた時期である。かたや日本は 1990 年代末から 2000 年代初頭の金融機関の相次ぐ破綻処理に追われ経済が低迷する中、日本的経営慣行に修正が迫られていた。したがって、かかる状況を背景に行われた M&A④、⑤は当時のアメリカ企業の M&A における人員適正化に対する考え方が典型として観察される事例であるといえよう。

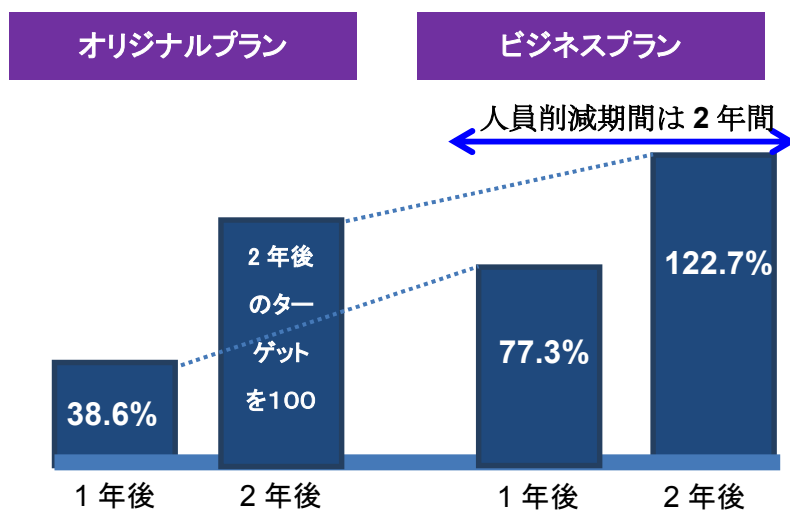
E 社の事例では財務部門が主導して M&A 戦略を策定し、コストシナジーをどれだけ見込むかに応じてコスト削減の総額を決めて、次いで削減項目ごとに具体的な削減額・削減手段を決定している⁸⁷。全体の削減項目のうち人件費による削減が占める割合は大きく、M&A に伴う財務面の効果にとって人件費の削減が大きな影響を与えている。

M&A によるコスト節減には、経営効率の改善という「正」の側面といゆる富の移転という「負」の側面があるが、人件費削減額の具体的な決定プロセスを見ると、中期的な Q グループの経営の下でも、統合後の人件費削減はグループ内の他の企業との人員数の比較やユニットコストの比較など財務的な判断が優先され、被買収企業の人的構成や人材の特徴などの把握や統合後の業務に必要な人材確保の観点からの議論は十分に行われていない。その反面、Q グループの場合では販売チャネルの拡大・強化がコア競争力の一つであることから、競争力に直結する人材の維持・確保の観点から、営業現場を中心としたセールス部門の従業員は人員削減の対象外とされており、グループにおけるコア競争力の維持・強化が人員削減計画の中でも意識されて計画が策定されていることが確認できた。

本章では、P、Q、R グループの財務的性格を分析し、それぞれ短期的、中期的、長期的経営タイプに分類し、各グループの M&A における人員適正化の意思決定プロセスを検証した。各グループの人員適正化を人員削減が持つ「正負の 2 面性」にかさねて検討すると、短期的経営と長期的経営の下で行われる M&A の人員適正化においては、短期的経営タイプの企業では従業員はより「費用」として扱われる側面が強く、長期的経営タイプの企業では従業員はより「資産」として扱われる側面が強いと理解してよいだろう。

⁸⁷ 元ゼネラルマネジャーおよび元人事部長によると、M&A④、⑤、⑦のいずれにおいても人件費の削減総額は財務部門中心に決定され、人事部門は決定済みの削減額に対してどのような削減手段を積み上げて実現するかを策定する段階から関与を開始したとのことであった。

図 3-1 M&A⑤における人件費削減プラン(オリジナルプランとビジネスプランの比較)



出所：E社人事部による2003年11月25日付け資料をもとに筆者が作成した。

第4章 M&A と人員適正化のマネジメント

1. はじめに

前章では、E社をめぐるM&Aにおいて、短期的な経営の下では人件費削減額が財務上の判断を中心に決定され、被買収企業の人材の特徴や適性などの把握が十分に行われないまま、人員削減の実行段階に移行していくことを確認した。また、中期的経営タイプのQグループによるM&A⑤の人件費削減総額と削減実施期間に関する意思決定においては、グループ内の他の企業との人員数の比較やユニットコストの比較など財務的な判断が優先され、統合後の業務に必要な人材確保の観点からの議論は十分に行われていないものの、コア競争力の一つである販売チャネルの拡大・強化を意識し、そのための人材確保に向けた人材適正化プランが策定されていた。

M&Aにかぎらず人員の適正化が実施される場合には、計画どおりの人件費が削減できればそれでOKということではない。人員適正化の目的のひとつに効率性の向上がある以上、組織を離れた従業員の質は残った組織の効率性に影響する(辻,2010)。つまり、人員適正化の問題は、人件費の削減や人員数の削減というコスト管理の側面と、退出した従業員の質や特性という人材マネジメントの側面に関わる労務問題である。経営タイプの異なる企業グループにおいては、統合後の組織に必要な人材の確保の観点から、削減対象となる個別の従業員をどのように選定し、どのように退出させているのだろうか。そこには、各グループの人材マネジメントの考え方が反映すると思われる。

ところで、1997年以降、日本の企業の雇用調整においても希望退職の募集という手段がより頻繁に用いられるようになったことから⁸⁸、わが国における雇用調整に関する実証研究や希望退職制度の効果分析等に関する先行研究は多い(伊藤・玄田・高橋 2008、野田・平野 2010、都留 2005 など)。しかし、希望退職を含む雇用調整の実行段階において、それを実施する企業の経営戦略や人材マネジメントの考え方がどのように反映されているかという観点から検証する研究は非常に少ない。

本章では、調査対象企業E社のM&Aにおける各グループの人員適正化のマネジメントを検証し、各グループの経営戦略や人材戦略と人員適正化の実行方法がどのように整合しているかを確認する。最初に、各グループの人員適正化の実行方法の差異から確認できる人材マネジメントの考え方の違いを整理する。次に、3つのグループのうち、人員適正化の実行とその後の組織や従業員に与えた影響がもっとも明確に確認できるQグループのM&A⑤のケースを検証する。中期的経営タイプに分類したQグループであるが、M&A⑤における人員削減の実施に際し、主要な削減手段の一つである希望退職を短期的な経営タイプであるPグループの手法に基づき実施した。そのため、中期的経営にあつて本来意図しない結果を招いたと思われ、企業の経営戦略と具体的なHRM施策が整合しないで実行

⁸⁸ 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2005)参照

された場合に戦略と矛盾する結果がもたらされることが観察される。最後に、本章の検証を通じて得られる含意を整理する。

2. 異なる人材マネジメントの考え方

人員適正化の実行段階では、人件費の削減(リダクションイシュー)と必要人材の確保(リテンションイシュー)という 2 つの目的を達成することが求められる。表 4-1 は、E 社の M&A における人員適正化に際し、各グループが採用した正社員の人員削減方法(実行プランと実績)および人材選別基準・リテンション(従業員の見留め)施策の概要を整理したものである。人件費の削減方法には、採用の停止・抑制、契約社員等期間雇用者の見留め、配置転換、転籍・出向、昇給の停止、希望退職などさまざまな方法があるが、人材マネジメントの考え方の差異が見える正社員の人員削減方法と実績を比較した。いずれのグループの実行プランでも希望退職制度による削減が全体の削減実行プランでもっとも大きい比重を占めており、企業にとって希望退職制度が人員削減における有用なツールとして認識されていることが分かる。ただし、P グループが希望退職制度中心の削減方法であるのに対し、Q、R グループでは複数の削減方法を人員削減の選択肢に用意している。また、人材選別基準もパフォーマンス基準や年齢基準、アセスメント結果等グループによって多様であることを踏まえた場合、グループによって求める人材像―人材戦略―が異なっていて、人材マネジメントの考え方の違いが人員削減方法やリテンション施策の違いにも反映していると考えられる。

各グループの人材戦略または人材マネジメントの特徴の対比は、各グループの違いを直接体感している E 社側の観察を参考にすると一層明確に確認できるだろう。そこで、E 社内部資料の分析に加え、P グループで E 社に入社し、M&A③、④および Q グループによる M&A⑤の人員適正化を担当した元ゼネラルマネジャーと、P グループで E 社に入社し、Q グループ E 社の人事部長を務め、R グループによる M&A⑥の統合プロジェクトを担当した元人事部長のインタビューをもとに、P、Q、R 各グループの人材マネジメントの特徴を確認しておこう。

表 4-1 M&A における正社員の人員削減方法(計画と実績)および人材選別基準・
リテンション施策

	削減方法	計画上 の占率	実 績	人材選別基準 リテンション施策
P	希望退職：SLSP (退職勧奨型)	100%	100% (2002 年 10 月実施) ※2003 年 10 月に 2 回目の SLSP を実施する計画であったが、M&A ⑤のデュー・デリジェンスが始ま り凍結	【人材選別基準】 M&A④ ・パフォーマンス基準 【リテンション施策】 ・メンター制度 ・ラウンドテーブル・ ミーティング開催
Q	希望退職：SLSP (退職勧奨型) AM 化 自然退職 出 向 合 計	38.6% 30.1 19.9 11.4 100.0%	35.6% (110 人) 13.3 (41) 32.3 (100) 18.8 (58) 100.0% (309 人) ※2003 年 9 月~2004 年 8 月の削 減人数 ビジネスプランでは、2005 年 12 月まで人員削減を継続する計画で あったが、日本オペレーションに おける E 社の戦略的位置づけが変 更となり、当初の削減目標未達の まま終了	【人材選別基準】 M&A⑤ ・報酬水準 ・希望退職はパフォー マンス基準(P の SLSP を踏襲) ※Qa 社の買収時は、一 律 45 歳以上の年齢基 準でリストラを実施 【リテンション施策】 ・キーパーソンへの個 別面談 ・タウン・ミーティン グ(営業現場中心)
R	希望退職(自由応 募型) 早期退職(常設) 定年・ポストオフ 自然退職 合 計	33.3% 30.2 19.1 17.4 100.0%	合併直前の 2011 年 9 月にセール ス部門を中心に希望退職を実施 合併後の 2012 年 7 月に本社管理 部門を中心に希望退職を実施 ※M&A⑦の人員適正化は 2016 年 未完了予定であり、本論文執筆時 点で、削減方法ごとの実績の比重 は未判明である	【人材選別基準】 M&A⑦ ・リーダーシップ研修 を通じたアセスメント 結果 ・適性検査結果 ・アセスメント期間中 のパフォーマンス評価 【リテンション施策】 ・リーダーシップ研修、 階層別研修の実施

				<ul style="list-style-type: none"> ・タウン・ミーティングの開催 ・パルスサーベイ(従業員満足度調査)の実施
--	--	--	--	---

出所：正社員の削減方法、計画上の占率および人材選別基準等は、P社については、E社人事部「Project Manila HR Plan」2001年12月7日、Q社については、E社人事部「Project Rome」2004年2月17日、R社についてはRa社人事部「統合戦略」2011年4月28日から筆者が作成した。実績については、P社の場合、元ゼネラルマネジャーのインタビューにより確認、Q社の場合、E社人事部「株式譲渡後1年間の人員構成変化」2004年9月2日および元人事部長のインタビューをもとに筆者が作成した。

(1) Pグループの人材マネジメントと人材選別基準

Pグループは世界中のグループ共通の人事ポリシーを有し、人材マネジメントの考え方はグループ全体で共通している。元ゼネラルマネジャーおよび元人事部長によると、Pグループの人材マネジメントの核はリーダーの発掘と開発であり、パフォーマンスとコンピテンシーに優れたハイタレントの人材を採用・発掘し、次のリーダーを育成することが組織の成長につながるという考えの下、人材マネジメントシステム(HRMシステム:Human Resource Management System)が構築されているという。Pグループのリーダーには、ビジョンを作って従業員に示し、向かうべき方向に組織をけん引することが期待されており、かかるリーダーとなるハイタレント人材の選別基準は第一義にパフォーマンスである。PグループのHRMシステムの中で、成果を出す従業員は認知され、報償され、新たな職務が割当てられ、リーダーシップ開発のトレーニングを受けながら、本人の成長が促進される。ただし、いかにパフォーマンスが優れていてもグループ共通のコンピテンシー⁸⁹を伴わない人材は、短期的には成果を出しても長期的には組織にとってマイナスという考えからリーダーになることは難しいという⁹⁰。

元ゼネラルマネジャーによると、PグループのHRMシステムは、従業員のマジョリティに焦点を合わせるというよりはリーダーの発掘と育成を主眼とし、タレントを見つけて引き上げ、逆にローパフォーマーを外に出していきながら組織全体を強くしていくシステム

⁸⁹ 2001年当時のPグループの「評価ガイド」には、「適切な行動が優れたパフォーマンスを導く」とあり、ビジョン、インテグリティ、情熱、エネルギー、グローバル、変化、バウンダリレス(垣根を作らない)、クオリティ、顧客第一主義の9つの要素からコンピテンシー評価を行うことが示されている。

⁹⁰ PグループのHRMシステムでは毎年グループ内の人材アセスメントが定期的組織的に行われているが、その人材アセスメントにおいては、9ブロックと呼ばれるパフォーマンスとコンピテンシーの優劣に応じた人材区分表に従業員を分類し、パフォーマンスとコンピテンシーともに優れた従業員のみリーダーとなる機会が提供される。

であるとのことであった。図 4-1 “HR Strategic Matrix December 15,2000”は、P グループの E 社人事部の 2001 年度の人事戦略マップである。顧客である部門・従業員中心の人事であること(Customer)、組織の成長を促進する人事であること(Growth)、効率面で競争力のある人事であること(Competitiveness)の 3 つのイニシアチブを掲げ、これらのイニシアチブの実現を P グループ固有の HRM システムが基盤(Foundation)となって支えるというフレームワークを示している。この基盤(Foundation)の中央部分には、“Performance Management – Develop top 20%, Manage Bottom 20%”とあるように、P グループにおいてパフォーマンス・マネジメントが人材マネジメントの核であり、上位の従業員の育成と下位の従業員への対処が人材戦略の柱であることが確認できる。

パフォーマンスが最重視される P グループでは、人員適正化にあたっての人員選別基準もパフォーマンス基準によることになる(表 4-1)。M&A④は Y 社の E 社への吸収合併であったが、M&A③(Y 社買収)から合併までの 6 か月間で、E 社の各部門のリーダーが合併後の組織を設計し、E 社および Y 社の従業員に対する総合的なパフォーマンス評価に基づき従業員を A、B、C のランクに区分し、C 区分人材を中心に希望退職の応募を勧奨した結果、削減目標を達成している。表 4-1 の希望退職制度 (SLSP: Second Life Support Program、転職支援プログラム)は、P グループ時代に退職割増金等のパッケージ⁹¹が整備された希望退職制度で、M&A④を含めて P グループ下で複数回実施されたリストラ時に適用されたプログラムである。P グループの人員選別の基準はパフォーマンスであるので、従業員の年齢等の属性面は考慮されていない。P グループで実施された SLSP の対象者は年齢 30 歳以上で勤務年数 1 年以上であれば応募可能という条件設定であり、若年層も含めて幅広く適用するプログラムとなっていた。

なお、表 4-1 の P グループの人員削減方法には、他のグループにある自然退職という手段はあげられていない。この点は、P グループのヘッドカウント管理(要員数管理)の特徴の一つであろう。元ゼネラルマネジャーによると、P グループでは部門ごとのヘッドカウント管理が厳格で、各部門はファイナンス部門が定めたヘッドカウント内で業務運営することが求められ、原則として退職者等により要員数に不足が生じた場合にグループ内外から新規に採用して補充していたことから、自発的な退職を人員削減方法と考えること自体がなかったようである。従業員の自発的な退職に対する補充と、人員適正化における人員削減は別のものであり、M&A④においては、合併後に退職者が発生した場合には新規採用で補充するという考えから、人員適正化においては SLSP によって削減目標の 100%を達成するプランとなっている。

P グループの人員適正化では、従業員を引止めるリテンション施策も上位の従業員中心に実施される。元ゼネラルマネジャーによれば、M&A④では、SLSP 実施前の約 6 か月間のリテンション対策として、Y 社のキーパーソン約 40 名に対して E 社の A プレーヤー従業

⁹¹ 勤続年数を基準とした特別退職加算金、年次有給休暇残日数相当額支給、再就職支援サービス等のパッケージ。

員をメンターに選定し、個別のコミュニケーションを通じたモチベーションのケアを行うとともに、E社マネジメントによるラウンドテーブル・ミーティングを頻繁に行う等の対応がなされていたとのことである。ラウンドテーブル・ミーティングは、10人~20人規模の程度で従業員を集め、リーダーがPグループの強みや特徴を説明したり、従業員の疑問や質問に直接応えたりする場である。Q、Rグループが実施したタウン・ミーティングが一般的に100人~数百人規模の大きな集団単位で開催されるのに対し、Pグループのラウンドテーブル・ミーティングは小規模かつ対面的に行われるため、リーダーと従業員の相互理解が促進されやすく、特定の従業員を選抜して開催できるラウンドテーブル・ミーティングは必要人材のリテンションに効果的であったという。

(2) Qグループの人材マネジメントと人材選別基準

前章で確認したとおり、M&A⑤の人件費削減額的意思決定における判断基準は、日本のQグループ内他社の組織と人員構成の比較やユニット別コストの比較であり、統合後の事業費総額の枠の中で人件費をどれだけ削減できるかが検討のポイントであった。

元ゼネラルマネジャーによると、人件費を抑制するQグループの基本方針の下では、Pグループのハイタレント重視に関してQグループの経営陣は否定的であったとのことである。ハイタレントな人材の外部採用の場合、競争会社との競合になることが多く、Pグループでは採用時の報酬水準を外部労働市場の価格を基準に採用していたため、中途採用の従業員の報酬水準がE社全体の中で高額となる傾向にあった⁹²。Qグループは、長期的にお客様に安心を与えるために、コストに関して堅実経営を目指すという方針の下、いかにタレントが魅力的でも報酬水準が高い人材は不要という考え方が支配的であったという。M&A⑤の株式譲渡契約の調印直後にQグループが作成した資料の中でも、E社従業員の報酬水準をQグループレベルまで下げる必要があるとしたうえで、具体策の一つとして、“Dismiss costly mid-hired career”とあり高報酬水準の中途採用者への対処の必要性が記されている⁹³。元ゼネラルマネジャーによると、Qグループの人材戦略は、組織の成長のためにどのようなリーダー的人材が必要かという観点よりも、「安くて長持ち」の従業員が大事というものであったとのことである。

また、元人事部長によると、Qグループの経営陣は、マネジャーによるマイクロマネー

⁹² Qグループの下で作成された、E社人事部「HC/Compensation Analysis」2003年11月29日では、QグループのQa、Qb社とE社従業員の報酬水準の比較分析が行われている。E社の報酬水準は全体的に他2社と比べて高いという分析結果となっているが、特に部長相当のバンド6層の従業員の報酬水準が突出して高く、資料の中では、E社では「セールスリーダー、インベストメント、IT等中途採用者23名が引き上げ要因となっている」との分析が示されている。

⁹³ Qグループ「Executive Summary Project Omaha Business Plan version 1.3 Aug. 19, 2003」2003年8月19日を確認した。

ジの重要性を強調していたという。マネジャーが部下の業務の細かいところまでを把握して適切な指示を行うことで通常業務は管理できるという考え方から、リーダーシップやハイタレントよりも「普通の人材」を重視していたとのことである。

Qグループが2001年にQb社の経営破たんを契機に買収した際の人員適正化の実施方法は45歳以上の従業員を一律にリストラするという方法であった⁹⁴。このM&AはQb社の経営破たんの救済スキームであったから、買収を機に一気に組織の若返りを図った形であるが、年功的に報酬水準が低く定年まで先の長い従業員を残したリストラは、まさに「安くて長持ち」というQグループの人材マネジメントの特徴が明確に現れたケースであったといえよう。

M&A⑤における人員適正化においても、Qグループは、一定水準以上の年収の部長クラスは辞めて構わないというスタンスの下で希望退職を実施している。ただし、Qb社の買収では経営破たんを機に年齢基準によるリストラを実施したのに対して、E社のM&A⑤がP、Qグループ間の戦略的M&Aであったから、この場合に買収側の新経営陣が年齢基準や報酬基準をそのまま持ち込んでリストラを実施することは難易度が高く、M&A⑤の人員適正化では、PグループのE社で展開していたパフォーマンス基準に絞ったSLSPを実施したとのことである。なお、SLSPの応募条件もPグループの制度をそのまま踏襲し、年齢30歳以上、勤務年数1年以上の従業員が対象とされている。

Qグループにおいてもキーパーソンの退職をリスクととらえ、Qグループのマネジメントによる個別面談がリテンション施策とされている⁹⁵。また、タウン・ミーティングも全国9拠点で開催されたが、売上げを重視するQグループとして営業現場に向けたコミュニケーションが中心であったとのことである。

(3) Rグループの人材マネジメントと人材選別基準

RグループによるM&A⑦は、Ra社、Qb社およびE社の3社合併スキームである。3社統合における人材マネジメントの基本方針は、“Right People”であり、「組織・機能の最適化のための人員の適正配置⁹⁶」が要員管理の柱となっている。表4-1のとおり、人員削減の主な方法には、定年・ポストオフ(マネジャー役職の定年)、常設の早期退職制度の活用、自然退職という自然体の人件費削減が主体である。

⁹⁴ 日本のQグループのマネジメントによる大きなM&Aの経験は、2001年のQb社のM&Aである。これは日本の中堅生保の破たん処理に伴い、同社の会社更生上のスポンサーとして経営権を掌握したものであるが、更生処理における雇用調整のスキームは、45歳以上の従業員を雇用しないという年齢基準による人員削減であった。

⁹⁵ 2003年12月22日付取締役会資料”Right Sizing Project”によると、特に、IT、保険契約管理部門、セールスからのキーパーソンの退職による業務運営への支障をリスクとしている。

⁹⁶ Ra「統合プロジェクト基本計画書」2011年2月より確認した。

また、M&A⑦の HR Working Team 作成資料⁹⁷によると、統合プロジェクトにおける要員管理のポイントは人員数の推移の把握であり、「人員数の削減を容易にするために希望退職制度を導入する」としており、P、Q グループの希望退職(SLSP)が退職勧奨型であったのに対し、R グループの希望退職は自由応募型である点が特徴である。M&A⑦直前の 2011 年 9 月に希望退職を実施しているが、合併 3 か月前に実施したのは、希望退職に応募する従業員と応募しない従業員を特定し、翌年 1 月の新会社発足時の組織の人員配置を検討する十分な時間を確保することが目的であった。また、合併後の 2012 年 7 月には、本社管理部門を対象に希望退職を実施しているが、合併後一定期間が経過し統合後の業務展開が安定した時点で、余剰感の出た本社管理部門に対して希望退職の応募者を募っている。なお、R グループの希望退職の応募対象は 45 歳以上の従業員であり、高年齢層の従業員の転職支援の位置づけで打ち出されている。

ただし、2011 年 9 月実施の希望退職に関しては、「自由応募」と「必要人材の選別」との関係につき補足が必要であろう。「組織・機能の最適化のための人員の適正配置」の結果として余剰人員が発生する理由の一つはポストの数が増えない点にある。M&A⑦は 3 社合併であったから単純に言えば新会社の管理職のポストは旧 3 社のポスト数の合計の 3 分の 1 になる。また、最適配置の考えから合併を機会に下部からの新規登用を行うこととしていたため、特に部長や支社長のように同一部署に複数配置が適さない幹部従業員の職制に残る機会は 3 分の 1 以下であった。合併後の主要なポストに誰を配置するかという問題は統合後の業容の維持・拡大に影響するため、M&A⑦では合併前にアセスメントを実施し(表 4-1)、希望退職の応募開始時期の直前にアセスメント結果をフィードバックしている。そのフィードバックの内容がポジティブなものか更なる努力を要するというものか等により新会社のポストに希望を見出せないと考える者は、ポストが下がることを受け入れて新会社に残るか、外部に機会を求めて希望退職に応募するかどうかという次の判断を行うことになる。つまり、2011 年 9 月の希望退職は、アセスメントによる人材の選別の結果によって従業員が希望退職に自由応募することを踏まえた、人材の選別とセットで設計された人員削減プロセスである。

このように、5 年間で人件費を削減するプランの R グループによる人員適正化においては、圧力の高い退出促進施策による短期間の削減目標達成よりも、3 社合併後の業務の円滑な展開が優先され、人員数と業務量のバランスを勘案しながら自由応募型の希望退職制度を人員管理の調整弁に使用しているといえる。

合併後の業務の安定が優先された背景には、3 社合併による新会社の業務運営の大規模化と複雑化がある。一般的に生命保険契約は長期の契約であるため、何十年も前に販売した古い保険商品の契約だとしても最後の 1 件の契約が継続しているかぎり、その保険契約を管理し保険金や給付金の支払事由が発生した場合、確実に支払う必要がある。そして度重なる商品改定を通じて、どの保険会社においても保有する既契約の管理に必要な自社の商

⁹⁷ Ra 社 HR Working Team 「Integration Strategy – Home Office & HR」 2011 年 3 月。

品やシステムに関する歴史的知識を含めた膨大なノウハウが蓄積されている。このような知識やノウハウにはマニュアル化されにくいものも含まれるし、たとえマニュアル化できたとしても容易に身につくものではないから、3社合併後の新会社の既契約管理にあつては、互いに他の旧2社の業務に関しては旧社の従業員の知識やノウハウに依存する必要性が高くなる。

そして、Rグループでは、M&A⑦以前に小規模ながら国内生保の買収を複数回実施しており、それらの経験を通じて、ゼネラリストとして優秀な従業員の流出よりも、固有業務の担当者が流出することの問題の重要性を認識していたと思われる。E社の元人事部長によると、P、QグループのSLSPでは、下位評価の従業員から退職勧奨を開始し、できるだけ上位評価者を残すオペレーションをしていたが、M&A⑦のリテンションにおけるRグループの方針は、旧社で属人化している業務の担当者やレガシーシステムの担当者のリテンションに留意するようにとの指示であったという。結局、そういう人材はマーケット・バリューが小さいことから積極的なリテンション施策は特段実施しなかったとのことであるが、どこにどのような人材がいるかをリストアップし、部門長と人事部が当該従業員の退社リスクの有無の観察を続けることにしたという。

Rグループの人材マネジメントの柱は「人材の適正配置」であるから、研修や適性検査を通じた人材アセスメントやアセスメント期間を通じたパフォーマンス等を総合的に評価することで人材の選別を行っている。また、これらの研修の実施自体が従業員のリテンション施策と位置付けるとともに、3社合併までの約1年の統合準備期間中に、2回のパルスサーベイ(従業員満足度調査)を実施し、統合プロセスの進捗状況に対する3社従業員の反応の調査結果に基づきコミュニケーションプランを修正する等、従業員全般を対象としたきめ細かいリテンション施策を講じている。

(4) 小括

Pグループの人材戦略は「ハイタレント重視」の戦略であり、優秀な人材を採用・発掘・リテンションすることとローパフォーマーの排出により組織を強化することが人材マネジメントの核となっていた。PグループのHRMシステムは、パフォーマンス評価を中心に組み立てられており、人員適正化の実行においても、パフォーマンス評価の上位者へのリテンションと下位者への排出圧力が明確に行われていた。

Qグループの人材戦略は、元ゼネラルマネジャーの表現を借りれば「安くて長持ち」、「普通の人材」戦略であるといえる。普通の人材がいてマネジャーが細かく管理すれば仕事の管理はできるという発想の下、できるだけ人件費は低い方がよいという考えが一貫している。したがって、人員適正化にあたっては、組織の業務展開上必要な要員数の確保が重要である。Qグループ「Executive Summary – Project Omaha Business Plan (version 1.3)」2003年8月19日によると、Pグループ下のE社のHRMに関する“Key Fact Findings”

として、「ゼネラリストが多くスペシャリストが不十分(many generalist and not enough specialist)」「ビジネスよりもリーダーシップを重視(excessive emphasis on leadership rather than business)」とあり、Qグループが保険ビジネスに精通した人材を重視していたことが確認できる。つまり、(Qグループから見て)不必要に高い報酬の従業員はいかに経歴の素晴らしいタレントであっても不要なのである。その意味では、通常の日本企業でよく用いられる方法として45歳という年齢基準を使ってリストラしたQb社の人員適正化のケースが、Qグループの人材戦略と最も整合したケースであろう。

Rグループの場合は、長期的な経営の特徴として時間をかけて従業員の適性やパフォーマンスの状況を見極めたうえで配置を行っており、従業員の適材適所による人材活用—“right people”—が人材戦略である。したがって、短期的あるいは強い圧力による従業員の退出促進を避け、従業員の適性や特性の見極めを重視するとともに、固有業務の担当者のリテンション等、ナレッジ・マネジメント(知識管理)にも配慮した人員適正化を展開している。

このように、各グループの人員適正化の実行段階の検証を通じて、人材マネジメントの戦略や方針の違いが人員削減実施における退出人材およびリテンション人材の選別基準の違いに反映していることが確認できた。

Pグループは短期的経営タイプであるから、M&Aによるコストシナジーの実現である人件費削減も短期間で完了を志向するが、短期間で人員適正化を行う場合、退出させる人材の選別基準は画一的に線引きできる基準であるほうが、人員適正化プロセスの管理は容易であると考えられる。Pグループが、パフォーマンス評価により従業員に序列をつけて下位評価者から退職勧奨を行うという画一的な人材選別基準に基づき人員適正化を実行していることは、グループの短期的経営戦略にも整合したマネジメントであるといえるだろう。Q、Rグループでは複数の人件費の削減方法が実施されている点など人員適正化の実行に際し共通する点が見られる。報酬水準や年齢基準を設定した人員削減を行うQグループは中長期的な人件費の安定化に主眼があると見ることができる。Rグループでは長期間にわたって保険契約を管理するうえでの固有の知識やスキルを重視し、3社合併後の業務の安定的な運営に主眼を置き、長期的な期間で人件費の削減を考えていた。

3. 人員適正化のマネジメント(M&A⑤のケースを中心に)

人員適正化は、人件費の削減と統合後に必要な人材の確保という2つの目標を達成することを前提とする。そこで、複数の削減方法を展開したQグループのM&A⑤の人員適正化を例に、人員削減の実行段階の具体的な運用実態を確認しよう。その人員適正化は2003年9月から約1年間で展開された。その後、次の人員適正化である2011年のM&A⑥(Rグループによる買収)までの間、Qグループ下のE社では大きなリストラを実施していないので⁹⁸、M&A⑤におけるQグループの人員適正化実行後の組織の状況の観察を踏まえた検証

⁹⁸第3章で確認したとおり、E社では、M&A⑤の人員適正化以降はリーマンショック後の

が可能である。

(1) どの従業員層をどの程度、どのように退出させるか

第3章で確認したとおり、QグループによるM&A⑤の人員適正化における人件費削減目標は、オリジナルプランでは総人件費の約20%相当額、ビジネスプランではオリジナルプランをストレッチさせた約25%相当額を2年間で実現することであった。そしてQグループのマネジメントの意思決定として、ビジネスプランの削減総額の大部分を1年目に前倒しをして削減する計画が立てられた。一方、人員適正化の実行は、削減目標を達成しながら必要人材を確保することであるから、どの従業員層をどの程度、どのように退出させるかという具体的な問題であり、実現可能なアクションプランを策定できるかどうか鍵となる。

まず、どの従業員層をどの程度退出させるかに関して、2003年11月29日付人事部作成資料「HC/Compensation Analysis」によると、人事部は、従業員の階層別・年齢群団別の平均年収をもとに、ビジネスプランの削減目標を達成するためにどの階層からどれだけ退出させる必要があるかを試算し、複数のシナリオを作成した結果、階層別に退出人数を見込んだ“Probable Scenario”をマネジメントに提案した。“Probable Scenario”以外に検討されたシナリオは、①45歳以上の55%、45歳未満の11%が退職するシナリオ、②バンド5、6の40%、バンド4の40%が退職するシナリオ、③バンド4以上かつ50歳以上の100%、同45歳以上の70%が退職するシナリオというものであった。

元人事部長に上記複数のシナリオの中から“Probable Scenario”が選定された背景を確認したところ、Qグループが策定したビジネスプランの削減総額を達成するためには、削減対象となる母集団を大きくする必要があり、年齢基準等を持ちこむと母集団が小さくなり実行課程のマネジメントの難易度が高くなるとの判断があったとのことである。“Probable Scenario”が見込む階層別削減人数は下記のとおりである。

【どの従業員層をどの程度退出させるか(Probable Scenario)】

対 象	削減見込み人数	施 策
営業所長	100人	AM化
バンド5、6	80	25%削減
バンド4	120	30%削減
バンド3	N/A	オフィス移転に伴う転居不能者の退職
合計削減人数	300人	

販売環境の悪化を背景に、2010年、営業拠点の一部閉鎖に伴う人員調整を小規模で行ったが、組織全体に影響を及ぼす人員削減はQグループ傘下の約9年間では行っていない。

次に、どのように退出させるかに関しては、人事部は複数の削減方法による正社員の削減見込みを積み上げた実行プランを策定している。表 4-1 では、M&A⑤の株式譲渡直後の 2003 年 9 月から 2004 年 8 月までの 1 年間に展開された人員削減方法別の計画上削減占率と実績上削減占率を記載した(削減計画は人件費削減額ベース、削減実績は人数ベースで算出していることに注意)。削減計画では、希望退職 (SLSP) による削減占率が 38.6%と最も高く、次いで AM 化(エイジェンシー・マネジャーへの資格変更)、自然退職、出向の順になっている。計画と実績の削減占率を対比すると、AM 化による削減は計画を大きく下回っているが、自然退職(自発的退職)や出向が計画を上回る実績となっていること、および SLSP はほぼ計画どおりの規模で実施されていることが分かる。また、“Probable Scenario”の合計削減見込みの人数の 300 人に対し、実際に 1 年間で退職した正社員数は 309 人であったから、合計人数に関してはシナリオどおりの人員削減ができたことが確認できる。

【どのように退出させるか】

M&A⑤の正社員削減方法別の計画および実績における削減占率(表 4-1 から抜粋)

人員削減方法	削減計画(占率)	削減実績(占率)
希望退職 (SLSP) (退職勧奨型)	38.6%	35.6% (110 人)
AM 化	30.1	13.3 (41)
自然退職	19.9	32.3 (100 ⁹⁹)
出 向	11.4	18.8 (58)
合 計	100.0%	100.0% (309 人)

ここで、主な削減方法別の運用状況を確認しておこう。

ア) AM 化(エイジェンシー・マネジャーへの資格変更)

AM(エイジェンシー・マネジャー)制度は Q グループ独自の営業管理職制度である。国内生保においては、営業所長職制は全国転勤が可能な正社員総合職の従業員が任命されることが一般的であるが、Q グループでは、出来高報酬の委託型営業所長制度として、主に現地採用の営業社員から営業管理職に登用するルートとして AM 職が設けられていた。会社

⁹⁹「自然退職」の人数は、正社員の離職者 309 人から、出向、AM 化、SLSP の各人数を差し引いた人数とした。元人事部長にインタビューで確認したところ、出向、AM 化、SLSP 以外の離職者は、ほとんど自発的退職者であったとのことだが、通常自然減か経営主体の変更を契機にした離職行動かの内訳までは確認できなかった。

と AM の契約関係は雇用契約関係ではなく委託契約関係であり、その報酬は出来高払いを基本としたものであったから、会計上 AM に支払う報酬は固定費である人件費ではなく変動費である業務委託費として処理できる。そこで、M&A⑤の人員適正化において Q グループは、既存の営業所長の中から 100 人程度を AM 職に資格変更させ、その人件費相当額を業務委託費に移すことで人件費削減にカウントすることとしていた。AM は出来高報酬であることから成功した場合高額の収入が期待できる報酬制度であったため、既存の営業所長の中で、成果主義報酬を好み AM に魅力を感じた者が AM への資格変更に同意し、結果的に 41 名が AM に移行したが、削減占率を比較すると、実績は計画値の 44%水準の達成度である。

イ) 出向

M&A⑤では、株式譲渡後の比較的早い時期から、Q グループ内他社のジョブポスティング(社内公募)を E 社従業員に公開し、グループ他社のオープンポジションに対する積極的な応募を奨励している。2004 年 2 月 2 日時点の定点情報でも、当時公開されていたグループ他社の公募中のポジションは、E 社内で 1 ポジション、グループ他社で 40 ポジションの計 41 ポジションあったから、通年では相当数の他社のポジションが公募を行っていたと推測できる¹⁰⁰。P グループ時代から、E 社においてはジョブポスティング制度の活用が従業員に奨励されていた。また、R グループによる M&A⑥と⑦の間に実施された R グループ内のジョブポスティングに対して、E 社従業員が積極的に応募していることが確認されていることから¹⁰¹、Q グループのオープンポジションに対しても積極的な応募があった可能性が高い。当時の人事関係者のインタビューを踏まえても実際の応募状況または合格状況等を確認することはできなかったが、図 4-2 によれば、M&A 直後の出向者が 1 名であったのに対して、1 年後の出向者数は 59 名に増加しており、削減占率も計画値を大幅に上回っている。これらの出向者には、人事部主導による者もいたと思われるが、相当数の従業員が自発的にジョブポスティングに応募した結果、グループ他社に出向したのではないかと考えられる。

¹⁰⁰ 2004 年 2 月 2 日時点の E 社イントラネットに掲載されていた「募集中のポジション」の画面のハードコピーが保管されていたので確認した。Q グループは、生損保事業を多角的に展開する企業グループで、日本においても、損保 3 社、生保 2 社(Qa 社、Qb 社)、その他グループのシェアドサービス会社等が多数存在し、当該「募集中のポジション」には 7 社 40 ポジションの募集が掲示されていた。

¹⁰¹ R グループによる M&A⑥(買収)から M&A⑦(3 社合併)の間に、R グループ内他社のジョブポスティングが E 社と Qb 社の従業員に公開されている。E 社従業員の応募状況は、M&A⑥から⑦までの 11 か月間に公開された全 91 ポジションに対して、135 人がエントリー(応募倍率 1.48)し 33 名が合格している。M&A⑥以前の直近 16 か月間の E 社内で実施したジョブポスティングでは、全 21 ポジションに対しエントリー 14 人(応募倍率 0.66)であるから、M&A により人員適正化が想定される局面で E 社従業員は、平常時と比べて内部労働市場における就職活動を活発に行う傾向があったと考えてよいと思われる。

また、E社にジョブポスティングを公開したグループ他社は、応募したE社従業員を面接等により選別することが可能であったし、求める人材基準に合わない者に合格を出すメリットは全くないことから、ジョブポスティングによって他社に出向することになった従業員は、受入れ先会社から見て戦力面で有能または有望な者が多かったのではないかと推測できる。いずれにしても、Qグループでは、自社内のジョブポスティングを他社に公開することは通常行っていなかったから、M&Aによる人員適正化に際し、グループワイドの内部労働市場を活用した配置転換の機会を利用し、従業員の雇用喪失という直接的なインパクトを吸収しようとしていたことが窺える。

ウ) 希望退職：SLSP

M&A⑤の人員削減中、最も削減占率の高い(35.6%)希望退職は、Pグループ時代に複数回実施していた退職勧奨型のSLSPをそのまま展開した。SLSPへの応募条件も年齢30歳以上、勤務年数1年以上の従業員を対象とするPグループ型を踏襲している。戦略的M&AのM&A⑤において、Qグループが過去に実施した年齢基準をそのまま持ち込むことには無理があったので、退職勧奨の選定基準もPグループ時代に展開したパフォーマンス基準一本に絞り、部門ごとに人材をA、B1、B2、Cに区分し、C区分人材を中心に退職勧奨を行い、SLSPへの応募を促している。2004年3月10日付人事部作成資料「Project Rome Update」によると、4つの人材区分の定義は次のとおりである。

A(Retention) : A-Player, Essential to Business

B1(Retention) : Key to Business. Category A Replacement Candidate

B2(Neutral) : Average Performer

C(Outplacement) : No Suitable Position in the Business.

上記の人材区分定義に基づき、部門長が過去の年次評価と直近のパフォーマンスをもとに所属員の区分付けを行い、区分Cに対して退職勧奨、B2従業員がSLSP応募の場合には意向尊重、区分A、B1がSLSP応募の場合には原則承諾せず慰留するという対応方針が定められている。

図4-4は、2004年4月20日付E社人事部作成人事委員会資料「転職支援プログラム(SLSP)結果報告」から抜粋し、筆者が加筆したものである。SLSP応募人数が「115名」と記載されているが、そのうち5名に関しては、本人退職不同意、休職中、メンタル上の問題等の理由から退職させず、最終的に110名が転職支援プログラム適用となっている(図4-2には「SLSP110名」と明記されている)。なお、赤点線で囲ったA、B1、B2の「保留、残留」に関しては、元人事部長のインタビューによると、従業員本人からのSLSP応募に対してその上司は応募取り下げを勧めたが、人事部は削減目標達成のため応募者全員にSLSP適用を承認したとのことである。

図 4-4 による報告内容は、部門長によるパフォーマンス評価の結果、所属員を A、B1、B2、C の 4 つの人材に区分したうえで SLSP を実施したところ、応募者の 79% が C または B2 に区分される人材であり、SLSP において評価下位者を中心に退出していることが分かる。一方、優秀人材の SLSP 応募に関して、当該「転職支援プログラム(SLSP)結果報告」では、A 区分人材の 3.2%(6 人)と B1 区分人材の 6.0%(18 人)が SLSP に応募してきたこと、およびこれら全員に対して SLSP 適用を承認したことが報告されている。

A 区分人材の SLSP 適用に関して、元人事部長の説明は、「HR としては、A 人材であっても応募があれば適用しないと人数達成できませんというのが本音」であり、「削減目標がある以上、折角応募しているのなら波風立てずに適用しましょうということ」だったとのことである。

(2) 人員適正化実行後のマネジメント

図 4-2 は、M&A⑤によって P グループから Q グループに株式譲渡が行われた 2003 年 8 月 29 日の全従業員の在籍数に対して、ちょうど 1 年後の 2004 年 8 月 31 日時点の在籍数を比較・分析したものである。M&A⑤からの 1 年間で、全従業員ベースでは 1,824 人から 1,570 人までに減少しており、当時の人事部として、ヘッドカウントベースで 2004 年末 1,519 人という目標に対しては達成可能との見通しが記載されている。このうち、正社員の減少数は 309 人であり、1,464 人いた正社員の 20%強の従業員が E 社の職場を離れたことになる。なお、正社員と契約社員が減少する一方で派遣社員とパートタイマーが増加しているのは、正社員と契約社員が離職した後の業務を埋めるための増員である。

また、図 4-3 は、人員適正化を実行した結果離職した従業員の特性を分析したものである。P グループ下の E 社では、アメリカ流の従業員区分に則り、従業員を管理上 Exempt/Non-Exempt に区分し、マネジャー等管理職および企画業務型裁量労働制従業員を Exempt、残業手当支給対象職制の従業員を Non-Exempt としていた。図 4-3 は、従業員を Exempt/Non-Exempt に区分し、平均年齢と平均年俸の推移を比較している。「Exempt は、年齢が高く年収が低い層が退職、Non-Exempt は、年齢が低く年収が高い層が退職」とある。このことから、Non-Exempt からは実力があり将来性のある若手従業員の離職が多かった可能性が考えられる。

さらに、図 4-3 の全正社員の平均年齢に関しては、適正化実施前に比して 0.8 歳上昇し、特に Non-Exempt では 1.2 歳の上昇となっている。図 4-2、4-3 の引用元資料中の他の記述には、「男性は 38 歳～45 歳、女性は 31 歳～35 歳の層の減少が相対的に大きい」こと、「30 代前半までの人員が少なく、中長期的なマンパワーの確保が課題」であること、「特に課長前層の減少が大きく、人員配置上の影響が大きい」等の分析結果が報告されている。元人事部長の説明によると、Q グループのマネジメントは、人員適正化実行後の 1 年後になって全社的な年齢構成が高くなっていることに気がつき、問題意識を持ち出したとのことである。

あった。M&A⑤の1年後の組織の姿からは、M&A戦略の一つである人件費の削減に関しては、ほぼ目標どおりの遂行状況であるものの、人員の適正化を実施した結果、全社的に年齢構成が高くなるとともに男女とも中堅層の減少が目立ち、将来の管理職予備軍の層が薄くなるという中長期的な人事政策に影響する課題が浮き彫りになっている。

ところで、2004年の秋に行われたQグループ全体の予算会議の中で、2005年度以降の日本のQグループにおけるセールスの成長戦略が打出され、E社の事業戦略も成長を加速・拡大する方向へシフトし、米国親会社がこの事業戦略を承認する過程で、E社のM&A⑤における2年目以降の組織的なリストラは実施されていない。

元人事部長のインタビューでも、Qグループ2年目からは、セールスの成長が最優先され、個人営業部門では営業所の増設計画に伴う営業所長の補充、代理店営業部門では保険募集代理店の強化のための代理店担当社員採用等、毎年ヘッドカウントが増加する方向で人件費予算が組まれるようになったとのことであった。さらに、本社管理部門に関しても、当時保険業界全体の問題となった保険金不払問題への対応要員の増加の必要性や、当該不払問題に端を発した保険会社の内部管理態勢や顧客保護管理態勢強化のための要員増の必要性が加わり、事業戦略の変化や外部要因によってM&A当初の人員削減計画も修正されることとなった。

上記人員適正化政策の見直しに対して、高い削減目標額を設定して実施した統合後1年目の人員削減の結果は、その後のE社の事業展開に必要な人員数の確保に関する懸念を生んだようである。統合後の急激な人員削減に対するリカバリー対策が行われている。

まず、2004年3月30日付で、人事部から本社の一部の部長職に対して「退職者再雇用プロジェクト」を立ち上げることに關しての協力要請のEメール(Eメール件名:「退職者データ」)が発信されている。当該Eメールによると、社長の指示により「退職者の中から、経験・実務能力の高い方の再雇用を検討することになりました。SLSP終了後の空きポジションへの補充の意味もありますが、もう少し広い視点で当社の人材の質を上げることを目的にしたいと思っております。」とある。このEメールが発信されたのは2004年3月実施のSLSP募集が完了した直後であり、ストレートな表現ではないものの、E社マネジメントの中でM&A⑤の統合過程で実施した人員削減のマイナスの影響が大きかったことの認識があったことが窺える。

このプロジェクトは、1998年4月(合弁企業のE社が事業を開始した時)以降に退職したE社元従業員および1996年6月~2002年9月末(M&A④)までに退職したY社従業員で、2004年3月末時点で50歳未満の約900人の中から人選を行い、再入社の声掛けを行うというものであった。実際の再雇用数の記録は確認できなかったが、元人事部長の記憶によると、ごく少数の実績に留まったとのことであった。

次に行われたのが、新卒採用の再開および積極的な中途採用の実施であった。E社では、Pグループとの合弁スキーム後の1998年4月入社と1999年4月入社を最後に、新卒採用を行っていなかった。このうち、1998年4月入社の新卒は、X社時代の採用内定の結果、

入社が E 社になったものであるため、純粋に P グループ E 社としての新卒採用は 1999 年 4 月のみである。この直後の 1999 年 6 月に X 社が経営破たんし、その後 2000 年 3 月 M&A②、2002 年の Y 社買収・合併の M&A③、④等の中で、E 社のリストラが継続的に行われたこともあり新卒採用は中断していた。M&A⑤の人員削減の結果、若手層が薄くなった E 社は従業員の年齢構成に問題意識を持った Q グループの下、2006 年 4 月入社から新卒採用を再開し、2009 年 4 月からは第 2 新卒も含めた若年層の採用拡大に取り組んだ。その結果、図 4-5 のとおり、2004 年 8 月時点で人数分布がほとんど見られない 30 歳未満層が、2011 年 3 月時点では増加していることが分かる。

加えて、2005 年以降は中途採用も活発化していったが、全社的な年齢構成の若返りの効果は小さかったようだ。元人事部長によると、30 歳代を中心とする若手層の補充をしたかったが、その後の中途採用でも即戦力重視となったため 40 歳代の採用が中心となったこと、また、2006 年から再開した新卒採用も、毎年 10～20 人の規模であったし、戦力化に時間がかかることもあり、即効性のある解決策にならなかったとのことであった。

図 4-5 は、M&A⑤の 1 年後と、それから約 8 年後の M&A⑥(R グループによる買収)直後の正社員の年齢別人数分布を対比したものである。図 4-5 から分かることは、M&A⑤の 1 年後の E 社の年齢分布の形がそのまま右に移動し、8 歳分相当高齢化していることである。

2005 年度以降の新卒採用・中途採用の状況

年 度	①入社数合計	②内、新卒採用数(②/①)	③退社数合計
2005	241 人	0 人	188 人
2006	165	13 (7.9%)	116
2007	229	14 (5.7%)	107
2008	158	15 (9.5%)	95
2009	171	21 (12.3%)	75
2010	80	16 (20.0%)	82

出所：「新卒採用数」は、E 社人事部作成「内勤社員について」（2011 年 3 月 11 日）をもとに確認した。また、「入社数合計」「退社数合計」は図 2-6 を転記した。

注：2007 年度は、当時 Q グループのシェアドサービス会社が運営するコールセンターの従業員を E 社に転籍させており、2007 年度入社数 229 人には当該転籍者 69 人を含む。よって、転籍者を除く新規採用数は 160 人となり、2006 年度～2009 年度の入社数は 160～170 人の範囲で推移している。また、2010 年度の採用数の減少はリーマンショックに端を発した Q グループ親会社の経営危機に連動した採用減である。

ここで Q グループの外部採用と新卒採用の従業員の配置先の傾向分布を確認しておこう。

第2章で確認したとおり、P、Q、Rグループはいずれも「ジョブ型」の組織であり、要員の補充に関しては外部採用が基本であるもののQグループのみ定期的な新卒採用という施策を実施していた。そして、Qグループの昇給制度を確認したところ他の2つのグループと異なり、下位グレードに厚い昇給率テーブルが設計されていたことから、QグループのHRMシステムが新卒採用という施策に対して整合性が高いことを確認した。ただし、Qグループの新卒採用は、日本型の新規学卒一括定期採用とは異なり、仕事の必要に応じて採用する「ふつうの採用」のひとつの採用方式であると理解することができることを述べた。ここでは、外部採用と新卒採用の配置先の分布を検証することで、新卒採用に関するQグループの具体的な人材マネジメントを確認する。

なお、Qグループの外部採用者につき入手できた個別データは、M&A⑤の翌年の2004年1月から2006年8月までの入社者のデータであった。一方、新卒採用者の個別データは、2006年～2010年の各4月入社の新卒採用者データである。そのため、同時期に入社した外部採用者と新卒採用者のデータを基にした比較を行うことはできなかったが、配置先の傾向分布の違いから「ジョブ型」のQグループにおける新卒採用の狙いは確認できるだろう。

【Qグループの採用後配置先分布】

	外部採用(2004年1月～2006年8月)		新卒採用(2006年度～2010年度)	
< 配置先 >				
セールス	92人	(45.8%)	48人	(60.8%)
契約管理	30	(14.9%)	13	(16.5%)
数理・IT	38	(18.9%)	11	(13.9%)
その他本社	41	(20.4%)	7	(8.8%)
合計	201人	(100.0%)	79人	(100.0%)

出所：「外部採用」数は元人事マネジャーから提供を受けた正社員データ、「新卒採用数」はE社人事部作成「内勤社員について」(2011年3月11日)をもとに確認した。

注：新卒採用者の配置先は、一律2011年1月(M&A⑥によるRグループへの売却直前)時点の所属部署とし、当該時点で退職済みの者に関しては、その者の最終所属部署とした。

上記から、外部採用、新卒採用ともに「セールス」への配置が最も多く、セールス重視の人材採用をしていることが分かる。また、外部採用と新卒採用の配置先分布の比較から、新卒採用における「セールス」部門と「契約管理」部門への配置率は外部採用の比率を上回り、一方で特に「その他本社」部門の配置は外部採用が新卒採用を大きく上回っていることから、Qグループにおいても「ジョブ型」採用が中心であるところ、セールス重視の

人材マネジメントにあって外部採用による即戦力の人材確保が十分ではなく、新卒採用による若手人材を組織内部に抱え、将来のセールス部門への人材供給源の内製化を試みたものと理解できる¹⁰²。

採用後の配置先の分布から、セールス重視の Q グループの人材マネジメントの特徴が具体的に確認できた。同様に、P グループの外部採用者の配置先分布を確認すれば、両グループの採用施策の取組の違いがより明確になり、それぞれの人材マネジメントの性格付けがより鮮明になると思われる。下記は、Q グループの配置先分析と同様の区分で P グループの外部採用者の配置先分布を確認したものである。M&A②(X 社破たん後の包括移転に伴う合弁スキームの解消)が完了した 2000 年 4 月から M&A⑤の Q グループへの株式譲渡直前の 2003 年 8 月までの外部採用を分析の対象とした。

【P グループの採用後配置先分布】

外部採用(2000 年 4 月～2003 年 8 月)

< 配置先 >

セールス	49 人	(19.6%)
契約管理	20	(8.0%)
数理・IT	75	(30.0%)
その他本社	106	(42.4%)
合 計	250 人	(100.0%)

出所：元人事マネジャーから提供を受けた正社員データをもとに確認した。

注：データの中で部門または所属部署の不明なデータは除外して集計した。

P グループの外部採用では、Q グループと対照的にセールスや契約管理部門に比して本社部門の採用が圧倒的に多い点で特徴的である。第 2 章で確認した P グループのハイパフォーマー本位の外部採用という特徴は、部門や組織を超えてグループワイドに活躍する人材の発掘が意図するところであったから、セールスや契約管理部門のように国内的で地域的

¹⁰² E 社人事部作成「内勤社員について」(2011 年 3 月 11 日)には、「新卒・第二新卒社員の入社後の育成プログラムを構築し、体系立てた育成を施すことで、最短入社 4 年目に機関長登用を実現していく」とある。P グループと同様にセールスの人材を重視する R グループでは、営業所長等の機関長の候補人材は外部の労働市場よりも内部の営業社員層を供給源としていたが、R グループの営業所長等は営業社員の報酬制度に類似した業績連動の報酬体系であり、営業社員から始まり営業所長、支社長へと上位に向かうセールス職階の内部労働市場の中で上位職制への登用が行われている。Q グループでは、コミッション体系の営業社員、グレード制の営業所長というセールスの人事体系の区分の中で、営業所長等セールス人材の確保を、即戦力の外部採用と下位グレードによる新卒採用者の内部における育成を通じて実現することを意図したものと理解できる。

に必要な人材の確保を目的とした採用も行われたものの、Pグループ内で活躍の可能性のある本社機能のポジションにおける外部人材の採用を積極的に展開していたことが分かる¹⁰³。

このように、採用後の配置先を確認することで、Pグループがハイタレント重視の人材マネジメントであり、Qグループがセールス重視の人材マネジメントであることが具体的に検証された。

(3) 小括

Qグループの人材戦略では、「安くて長持ち」、「普通の人材」を重視するもので、従業員の質に対するこだわりは特に見られない。Qグループの人材マネジメントにおいては、まず人数の確保が優先される。M&A⑤の人員適正化の実行段階におけるQグループのマネジメントからも、かかるQグループの特徴が確認された。高い削減目標額を達成するために、対象となる母集団を十分確保することを前提に、従業員の年齢を考慮しない削減シナリオを策定し、AM化・出向等複数の削減方法を組合せて削減目標を達成するプランを実施している。また、パフォーマンス基準にもとづくSLSPを実施しながらもA区分人材からの応募に対して積極的にリテンションを行わず、削減目標達成を優先した。これらのQグループの判断や対応の背景には、人材の質よりも人数ありきのQグループの人材管理の特徴があるといえるだろう。

一方、人数ありきの人材マネジメントの反面的な影響と考えられるが、人員適正化実行後の組織の姿からは、特にNon-Exemptから実力があり将来性のある若手従業員の離職が多かったことが推測されることや、管理職候補層である年齢層が薄くなったことなどから、結果として、退出する人材の質に対するコントロールが上手くなされなかったことが分かる。グループ内のジョブポスティングを活用した出向による削減は、雇用の確保という観点では従業員に配慮された実行プランであるといえようが、良い人材だからグループ他社が採用するのであることを考えると、E社にとっては、「人件費削減」と交換した人材は統合後に活躍するような人材だった可能性がある。

元人事部長によると、Qグループで実施したSLSPは、Pグループ下のE社の退職条件(セベランスパッケージ)をそのまま使用したため、高齢者の割増退職金係数が低くなるしくみになっていたことと、30歳以上に適用できる応募条件としていたこと等から、年齢層の若

¹⁰³ 外部採用が活発であったものの、彼らがE社またはPグループに定着したかどうかは別の問題である。図2-6に示したとおりPグループ時代の離職率は概して高かったが、たび重なる人員削減の実施によるところが大きいものの、外部採用者が早期に離職するケースも多かったようである。元ゼネラルマネジャーの話では、「Pグループでは、外から来る人は給与が高い。そういう人は、キャリア・プログレッション(キャリアアップ)の考えが強く、将来の自分のキャリアがこの会社にあるか、この会社が自分に合うか、いつも考えている。だから、他社にオポチュニティがあれば出てしまう。」という傾向が少なからず見られたとのことであった。

い従業員が比較的多く応募したとのことであった。そして、「P グループはパフォーマンスが人事上の判断基準であり年齢の軸はありませんでした。そういう考え方がベースのパッケージを Q グループになってもそのまま使用したことは反省点で、将来の年齢構成の予測を踏まえ、適用年齢の下限を上げるとか、高齢者の支給率係数を修正して有利にする等の工夫が必要だった」と振り返っている。

人数ありきの Q グループの人材マネジメントであっても、Qb 社のリストラで一律の年齢基準で人員削減をしたことから分かるように、リストラ後も将来にわたって長く働く人材を多数確保することが「安くて長持ち」戦略に合致するだろう。少なくとも「長持ち」する点で若手従業員層を維持することは Q グループの人材管理上重要な要素であったと思われるが、E 社の M&A⑤における人員適正化では、能力のある 30 代などを確保しようとする考慮が足りなかった点で、人員適正化のマネジメントが弱かったということであろう。

なお、人員適正化終了後の新卒採用施策に関しては、「安くて長持ち」人材を重視する人材マネジメントにあって、報酬水準の比較的低い若手人材の確保という Q グループの利益的性格の文脈からの解釈ができる一方、外部採用および新卒採用後の配置先を確認したところ、セールス部門の人材の確保に重点を置いた採用がなされており、即戦力のセールス職の外部採用を補完する形で、将来のセールス人材への育成を主目的とした新卒採用後が行われていることが分かった。

4. まとめ

本章の検証を通じて、M&A の人員適正化の実行にあたって、各グループの人材マネジメントのあり方の違いが人員削減の運営に明確に反映していることが確認できた。P グループはハイタレントを採用・発掘し、低業績者を積極的に社外に排出することで組織を強くする。外部からハイタレントを採用する場合、競合相手との競争になるので採用時の報酬は労働市場によって決まるが、良い人材が組織をリードすることで成長が加速され、利益の増大につながるという考えから、ハイタレントに市場価格の報酬を支払うのは当然であり、一律な人件費管理という発想は乏しい。

Q グループは、事業費を抑制する堅実経営が安定した利益につながると考える。事業費が安定すれば、トップラインの売上げを伸ばすことで利益が増加する。高報酬を必要としない普通の人材が長く働くことで人件費を一定にコントロールする Q グループの人材マネジメントの特徴は、売上げとコストの関係で利益率を示すプロフィット・マージンを重視する Q グループの財務的性格が反映している。

R グループは、Q グループと同様にハイタレント人材に対する関心は低い企業グループである。むしろ、レガシーシステムや属人化している業務の知識・スキルの重要性を認識していて、かかる知識やスキルを有する人材の確保が事業展開上必要なコストであると考えられる。適材適所戦略が組織の生産性と効率性の向上につながるという考えから、人材の適

性や特性の把握と適切な配置に力点を置く人材マネジメントである。

このように、各グループの人材マネジメントのあり方は、そのグループが、どのように組織を成長させ、どのように利益を出そうとするかという経営戦略そのものであるといえる。したがって、M&Aのようにシナジー効果が追求される人員適正化において、削減方法の選択、人員選別基準やリテンションの仕方等の適正化の運営を分析することで、そのグループの経営戦略や人材マネジメントの特徴を一定程度捕捉することができるだろう。

実際の人員適正化実行段階のマネジメントに関しては、人件費の削減と統合後に必要な人材の確保という2つの目標をどのようにコントロールしているかについて、Qグループの適正化実行プロセスの詳細と適正化終了後の組織の状況の分析を通じて確認した。

Qグループの過去の人員適正化の選別基準には報酬水準・年齢基準等が用いられていて、中長期的な人件費の安定化を重視するQグループの人材マネジメントと整合していた。一方、M&A⑤では、1年間で正社員300人規模の退出を実現するために、年齢基準等を設けずに削減対象の母集団を大きく設定し、削減方法も希望退職以外にもAM化や出向等を含めた複数の手段を並行展開した。しかし、統合後1年後の組織の姿を見ると、本来Qグループが人員適正化後に残したかったはずの若手層の人材が多く退出してしまっていた。これは、人材マネジメントに年齢の軸を持たないPグループのSLSPプログラムを使用して、希望退職を実施したこと、すなわち異なるHRMシステムを使用したことによる戦略やマネジメントのあり方との不整合が原因の一端であるといえるだろう。PグループのSLSPはパフォーマンス基準による退職勧奨型の希望退職制度であり、応募条件は若年層も対象とし、逆に割増退職金の支給倍率の設定では高齢層に対して係数を小さくする等の設計となっていたから、高齢層の従業員に対する退出インセンティブが弱く、比較的若年層の従業員が退出する結果となった。

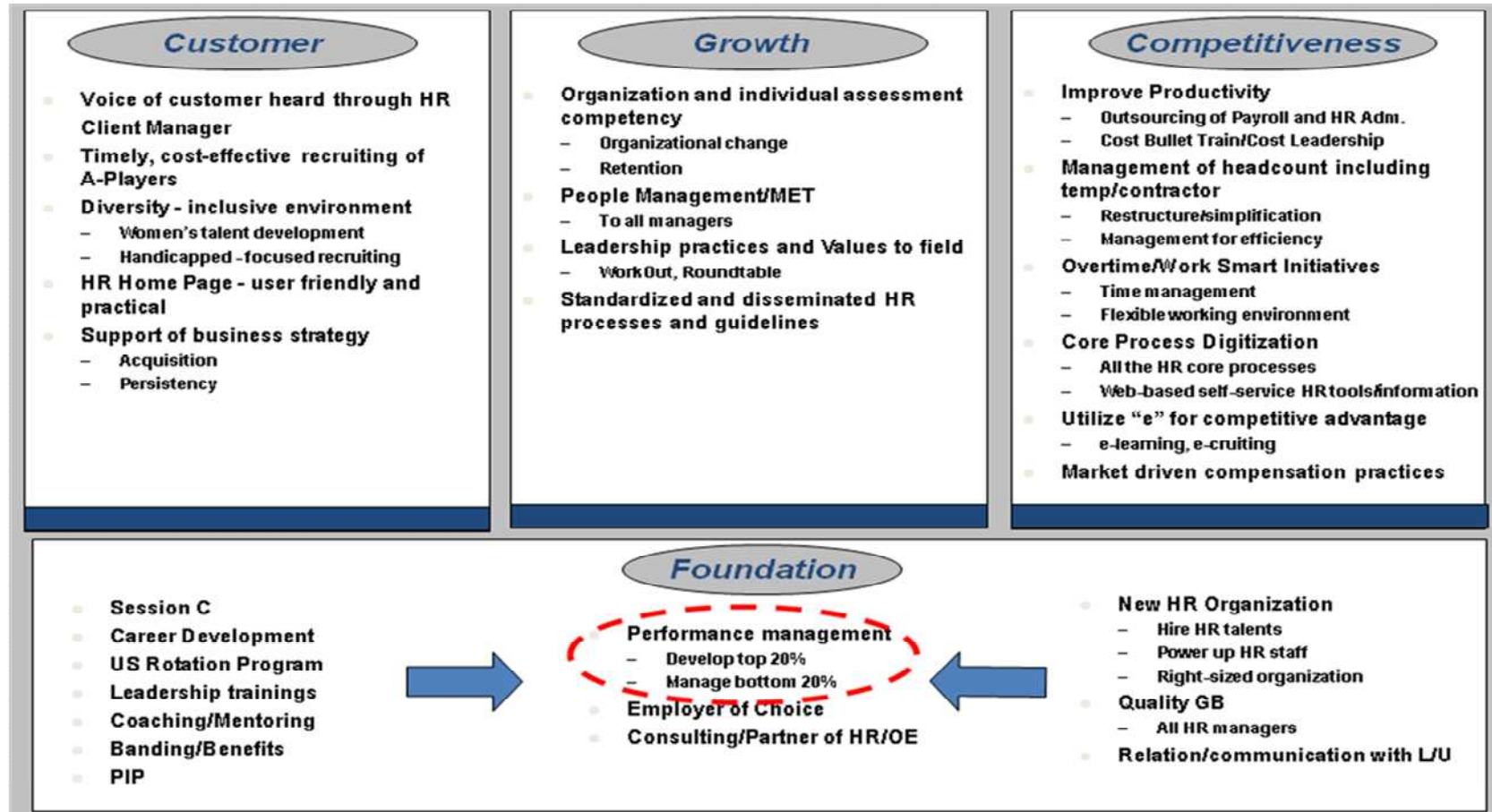
SLSPのパッケージや募集基準等プログラムの個別の内容は、PグループのHRMシステムのほんの一部分にすぎないので、戦略とシステムの不整合というよりも、適正化実行における巧拙にすぎないという見方もあるだろう。しかし、各グループの人材マネジメントが経営戦略—どのように利益を生み出すか—と不可分な関係であるとすれば、人材マネジメントを具体的に構成するHRMシステムも必然的にグループの経営戦略と整合することで機能するはずであるから、逆に、戦略と不整合となるシステムを適用することでシステム全体が機能不全になる可能性もあるだろう。Pグループの従業員政策に年齢に対するこだわりが無く、希望退職の募集基準でも若年層まで対象としているのは、ハイタレントで高業績者を採用・報償し、ローパフォーマーを排出する代わりに外部労働市場からさらに新たなハイタレントを補充することで成長を促進させる人材マネジメントに「年齢」の軸は必要ないからであった。一方、人件費等の事業費をできるだけ固定して、売上げをコントロールすることで利益を上げる「安くて長持ち」人材戦略のQグループでは、さほど年収が高くない若手層の従業員が多数を占めていて、かつ長く働いてくれば人件費のコントロールがしやすいので、売上げ拡大に注力することで利益を計算できる。つまり、Qグル

ープの人員適正化において従業員の年齢は重要なコントロールの対象であったはずである。

本章の検証を通じて得られる含意は、各グループの経営戦略と、人材マネジメントおよびその HRM システムは整合的であり、もし、経営戦略や人材マネジメントが異なるグループ間で異種の HRM システムを適用した場合、そのグループの経営戦略や人材マネジメントと齟齬が生じ、人事戦略や従業員政策にネガティブな影響を及ぼす懸念があるということである。「P グループの考え方がベースのパッケージを Q グループになってもそのまま使用したことは反省点」という元人事部長のコメントは、まさにかかる懸念が現実となる場合があることを意味していると理解することができるのではないだろうか。

図 4-1 HR Strategic Matrix December 15, 2000

HR Strategic Matrix



出所：2000年12月15日付E社人事部作成資料を抜粋した。

図 4-2 M&A⑤株式譲渡後 1 年間の人員構成変化(1)—雇用形態・性別人数推移

		2003/8/29				2004/8/31				Variance		
		M	F	Total	Ratio	M	F	Total	Ratio	M	F	Total
正社員	Exempt	947	78	1,025	56.2%	783	55	818	52.1%	-184	-23	-207
	Non-exempt	62	377	439	24.1%	30	307	337	21.5%	-32	-70	-102
		1,009	455	1,464	80.3%	793	362	1,155	73.6%	-216	-93	-309
契約社員		9	182	191	10.5%	12	159	171	10.9%	3	-23	-20
雇員		15	0	15	0.8%	16	0	16	1.0%	1	0	1
パートタイマー	長崎	0	0	0	0.0%	0	35	35	2.2%	0	35	35
	その他	2	25	27	1.5%	1	17	18	1.1%	-1	-8	-9
		2	25	27	1.5%	1	52	53	3.4%	-1	27	26
派遣社員		2	125	127	7.0%	1	161	162	10.3%	-1	36	35
出向受け入れ		0	0	0	0.0%	11	2	13	0.8%	11	2	13
出向Out		1	0	1	0.1%	46	13	59	3.8%	45	13	58
Total(出向Out除く)		1,037	787	1,824	100.0%	834	738	1,570	100.0%	-203	-51	-254
	正社員男女比	68.9%	31.1%	100%		68.7%	31.3%	100%				
	全社員男女比	56.9%	43.1%	100%		53.1%	46.9%	100%				

SLSP110名、AM化41名、その他により正社員▲309名（全社員中構成比▲6.7%）
M&A Business Planの04HCターゲット1,519名は達成確実。（ただし、05ターゲットは1,337名）

出所：E社人事部「株式譲渡後1年間の人員構成変化」2004年9月2日より抜粋した。

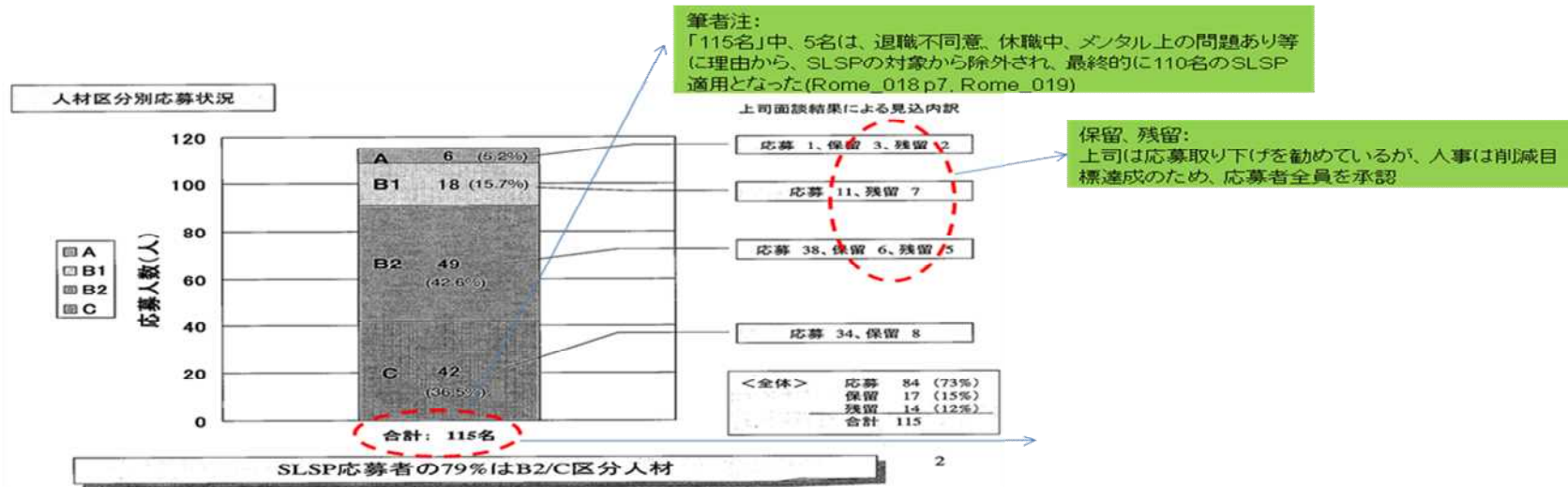
図 4-3 M&A⑤株式譲渡後 1 年間の人員構成変化(2)—年収水準推移

	2003/08/29		2004/08/31		Variance	
	平均年齢	平均年俸	平均年齢	平均年俸	平均年齢	平均年俸
全正社員	40.4	8,136,989	41.2	8,147,805	0.8	10,816
Exempt	41.6	9,422,385	42.1	9,439,292	0.5	16,907
Non-exempt	37.8	5,165,058	39.0	5,012,979	1.2	-152,079

Exemptは相対的に年齢が高く、年収が低い層が退職。Non-Exemptは相対的に年齢が低く、年収が高い層が退職。

出所：E社人事部による2004年9月2日付資料を抜粋した。

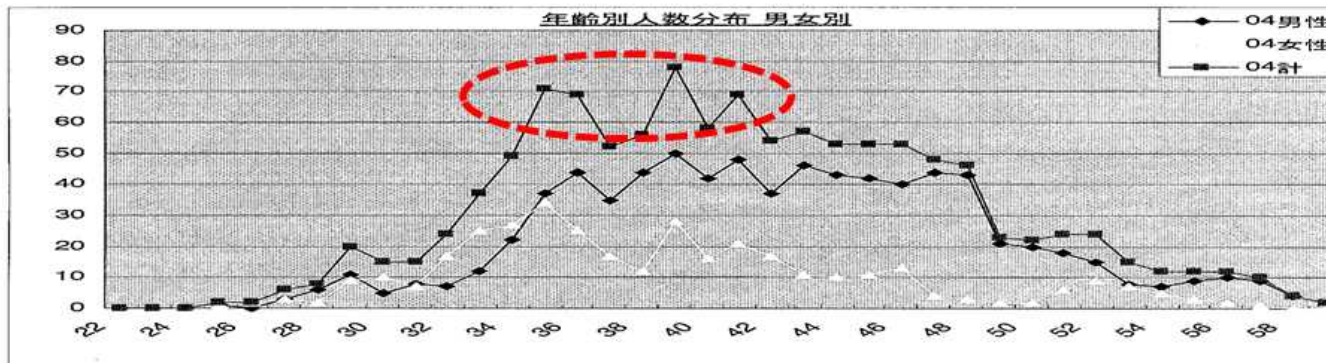
図 4-4 M&A⑤転職支援 人材区分別応募状況



出所：E社人事部による2004年4月20日付資料から引用し筆者が加筆した。

図 4-5 社員年齢構成の変化(2004 年、2011 年)

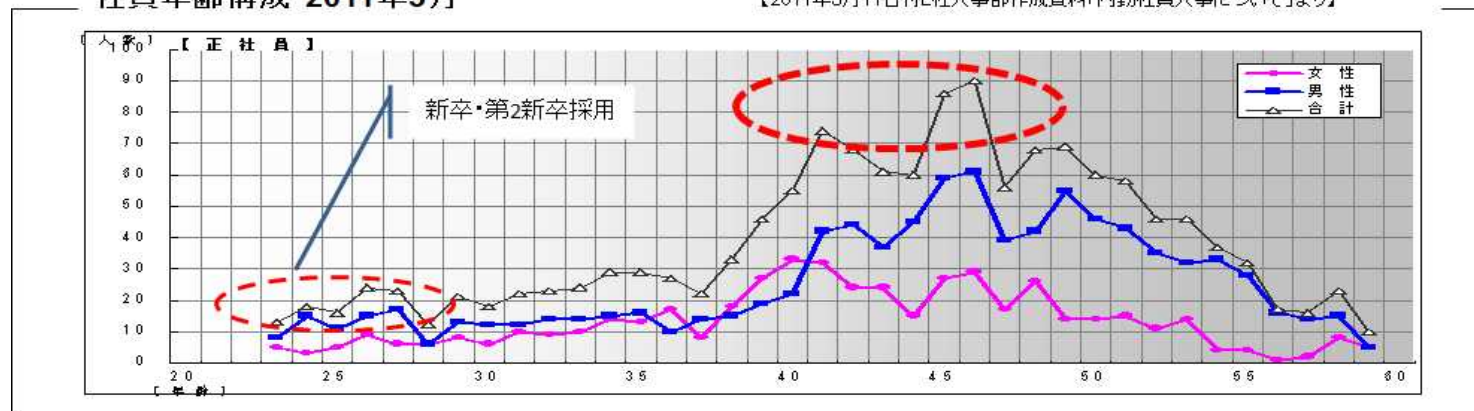
社員年齢構成 2004年8月 【2004年9月2日付E社人事部作成資料「株式譲渡後1年間の人員構成変化」より】



平均年齢の推移 (全正社員)	
2003/8	40.4
2004/8	41.2
2011/3	43.2

社員年齢構成 2011年3月

【2011年3月11日付E社人事部作成資料「内勤社員人事について」より】



出所：E社人事部作成資料より抜粋し筆者が加筆した。

第5章 ペイフォーパフォーマンスの制度設計と人材マネジメント —変動賞与の制度設計—

1. はじめに

日本では、1990年代に成果主義を人事制度に導入する企業が現れ、その後多くの企業が何らかの形で成果主義を導入するようになり、今や、成果主義は企業の人事労務政策上の中心に位置づけられている(石井,2006)。

一方、日本の成果主義に該当するアメリカの用語はペイフォーパフォーマンス(PFP: pay for performance)であるといわれているが、アメリカのPFPの概念は幅広い。端的に言えば「個人または組織の業績に応じて変動する賃金のこと(笹島、2008)」で、メリット・ペイ(merit pay)、刺激給(incentive plan)、変動給(variable pay)、リスク・シェアリング(risk sharing)や達成シェアリング(success sharing)を含むものであるという。笹島(2008)によれば、日本の成果主義とアメリカのPFPの間には、共通部分と異なる部分があり、その類似点や差異は、両国企業の人事制度における「職務内容の明確性」、「担当職務の決定権」、「賃金管理」や「昇進・昇格」の仕組み、「人事評価」に対する考え方や「労働市場の特性」の違い等を比較する中で確認されるという。

日本の成果主義は、1990年代以降の長期に続いた景気後退局面の中で、当初、年功処遇と比べて人件費の抑制につながり、従業員のモチベーションを向上させ(高橋, 1999; 2001)、企業業績の回復につながるという期待から多く企業が導入してきた。一方、アメリカのPFPの典型のひとつである「変動給」に関して、アメリカの企業の導入目的は、「企業の業績向上」を挙げるものが多いものの、「高業績者のリテンション」、「顧客サービスの改善」、「品質の改善」、「人件費の効果的利用」等多岐にわたっている¹⁰⁴。

調査対象企業のE社のケースを見ても、アメリカ企業の特徴であるPFPがE社の人事の一貫した主要原理であると考えられるものの、Pグループが2000年にE社に導入したPFPに基づく成果主義報酬システムはQグループの買収後、2004年になって大きな修正が加えられている。結局、一言でPFPといってもその実態は一様ではなく、PFPが人材マネジメントにどのような影響をもたらしているかを理解するには、個別企業の動向に深く立ち入った検討が必要になるだろう(石田・樋口, 2009, p71)。

第3章では、アメリカ企業を親会社に持つP、Q、R各グループの利益に対するアプローチの仕方が異なり、その差異に対応して人材戦略が異なることを確認した。PFPが「企業の業績向上」を目的とするならば、利益の生み出し方、すなわち経営戦略が異なれば、人材マネジメントにおけるPFPの姿も異なるはずである。

本章では、E社におけるアメリカ型のPFPに基づく成果主義報酬システムである「変動賞与(variable bonus)」の仕組みの分析を中心に、各グループの経営戦略とPFPの関係を検

¹⁰⁴ WorkdatWork(2004)を参照した。

証する。まず、E社において初めて導入されたPグループのPFPの基本的な考え方を整理したうえで、Pグループの人材マネジメントシステム(HRMシステム)の中でPFPがどのような機能を担っているかを確認する。次いで、PFPが「個人または組織の業績に応じて変動する賃金」であることを踏まえ、成果主義報酬である変動賞与と組織業績・個人業績との関係から見える各グループの特徴を分析し、経営戦略とPFPの関係を確認する。最後に、本検証を通じて得られる含意を提示する。

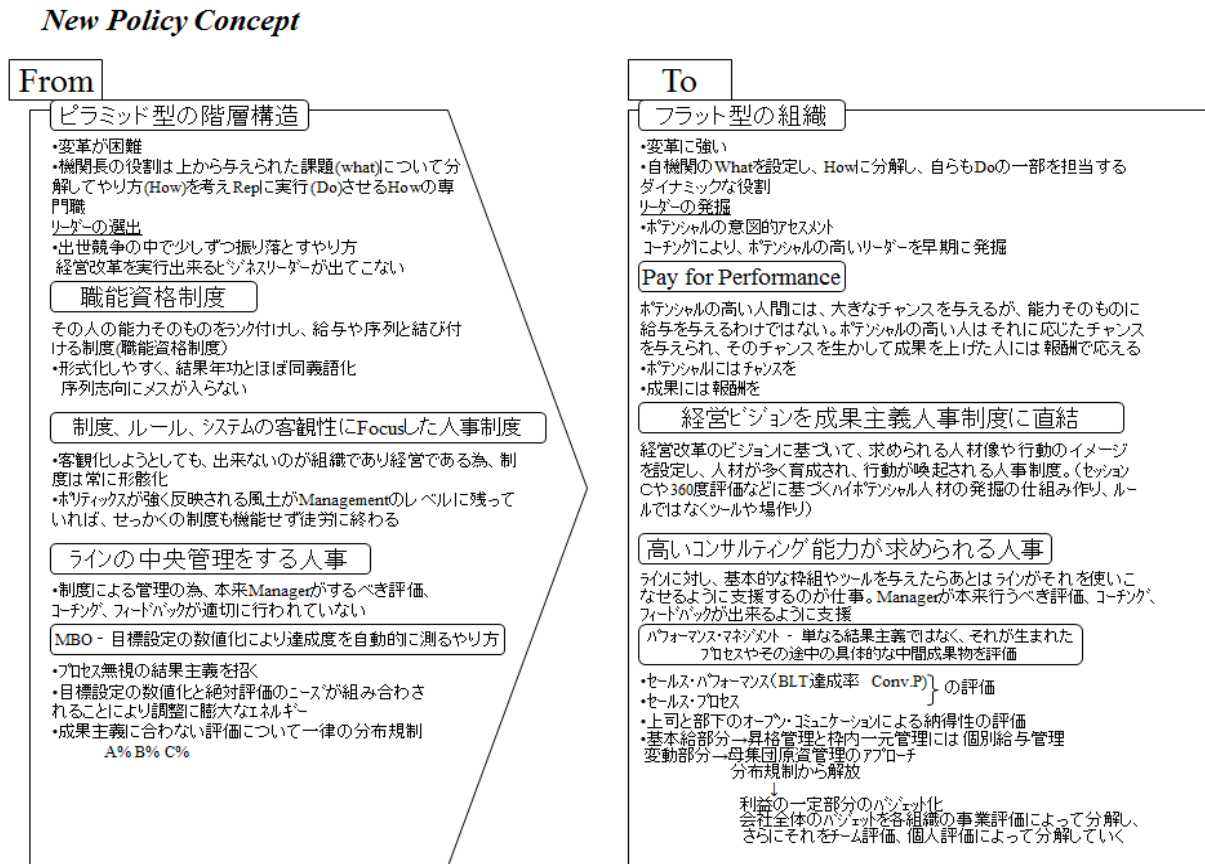
2. Pグループのペイフォーパフォーマンス

E社は、1998年3月にPグループと国内生保のX社の合弁会社(M&A①)として設立された。事業開始当初のE社は、X社から転籍した部長・支社長クラスの幹部従業員、課長クラス以下の出向従業員、およびPグループ固有の従業員により構成され、転籍した幹部従業員とPグループ固有の従業員のE社プロパーにはPグループの人事制度と報酬体系を適用し、X社からの出向従業員にはX社の人事制度がそのまま適用された。Pグループの人事制度はバンド制度をベースとしたもので、従業員の報酬は属人的な要素や年功的な要素の無い報酬体系であったが、M&A①の前年の1997年から、X社の経営改革の一環として部長・支社長等の幹部従業員の報酬を年俸制に移行していたため¹⁰⁵、転籍従業員のPグループ体系への移行は比較的円滑に行われた。一方、X社は職能資格制度を基本とする人事制度であり、出向従業員に関してはX社の職能資格等級に応じた給与・賞与の支給が継続したが、1999年6月のX社の経営破綻後、E社がX社の保有契約の受皿会社になった2000年3月のM&A②を機にX社の出向従業員の多数をE社が雇用したことから、2000年4月、全従業員のバンド制度への移行が行われることとなった。したがって、E社のPFP原理の導入は、職能資格制度にもとづく人事制度からバンド制度にもとづく人事制度への転換の中で行われている。

図5-1は、M&A②に先立ち、1999年12月にE社人事部が労働組合と協議を開始した営業所長の成果主義報酬に関する提案資料から抜粋したものである。X社の人事制度からPグループの人事制度への移行の全体的なコンセプトがFrom Toの枠組みで示されているが、Pグループにおいて、PFPが人材マネジメントにどのように組み込まれているかを理解するうえで役に立つと思われるので、少々詳しく確認しよう。

¹⁰⁵ X社労働組合「労働組合ニュース 8-21」1997年6月9日を確認した。

図 5-1 P グループの人事方針



出所: E 社人事部「(労組宛提案資料) セールスインセンティブプランの導入について」1999年12月20日より抜粋した。

(1) 職能資格制度の代替原理としてのペイフォーパフォーマンス

図 5-1 では、PFP は、職能資格制度に替わる新たな原理として提示されている。従来の職能資格制度を、個人の「能力そのものをランク付けし、給与や序列と結び付ける制度」であり、「形式化しやすく、結果年功とほぼ同義語化」していると分析する一方、PFP に関して、「ポテンシャルの高い人間には、大きなチャンスを与えるが、能力そのものに給与を与えるわけではない。ポテンシャルの高い人はそれに応じたチャンスを与えられ、そのチャンスを生かして成果を上げた人には報酬で応える」仕組みであることを説明している。ここで、ポテンシャルは「能力」の意味で用いられていると理解できるから、PFP は、能力(ポテンシャル)のある者は、より責任の大きな仕事や新しい仕事(チャンス)を任せられ、そこで成果を上げた場合には大きい報酬で報いられる仕組みということになる。PFP は成果を重視し、成果に応じた対価を支給する報酬原理であるが、成果を出す機会の付与に関して従業員の能力の評価が前提となっている。「ポテンシャルにはチャンス、成果には報酬

を」というフレーズは、従業員の能力の開発に主眼を置いた職能資格制度に替わる PFP 原理においても、「成果」を出す場である仕事の割振りに関しては、「能力」の見極めが重視されることを示しているといえる¹⁰⁶。

(2) ペイフォーパフォーマンスと業績管理

図 5-1 では、職能資格制度と PFP における業績管理の考え方の違いについても対比している。従来の業績管理の『MBO - 目標設定の数値化により達成度を自動的に測るやり方』の弊害がどのような事象を指しているのかについて、具体的に確認することはできなかったが、同じく From に記載されている『制度、ルール、システムの客観性に Focus した人事制度』、『ラインの中央管理をする人事』と合わせて読み取ることで、P グループの意図を解釈することができるだろう。

X 社の目標管理制度¹⁰⁷は、「会社の経営方針や経営目標を受けて、所属部署の方針・目標および各自が果たすべき役割を十分に自覚のうえ、効果的かつ効率的に業務を遂行することによって会社目標の達成・職員の能力開発等に繋げることを目的としたものであった。設定する目標は、「自己の能力・業務経験・知識等を踏まえた」業務目標と、「現在担当している業務に関連し、あるいは将来に向けて、どのように知識の習得を図っていくのか」に関する自己啓発目標であり、職能資格要件に応じた目標設定が中心であった¹⁰⁸。また、各設定目標に対する評価基準は、達成状況に応じた 10 点満点の数値評価を積み上げた合計ポイントにより、各部署内で A から E の 5 段階評価を正規分布に落とし込む方法である点で、『目標設定の数値化により達成度を自動的に測るやり方』であったといえる。さらに、各部門の評価案に対して、人事部が全社横断的に調整をした評価結果を部門長に降ろし、それを部門長が所属員に通知する仕組みであったため、本来管理職が行うべき評価、コーチング、フィードバックが適切に行われにくい点で、『ラインの中央管理をする人事』であった。結局、P グループが見た X 社の人事評価体系の性格は、『制度、ルール、システムの客観性に Focus した人事制度』であり、うまく運営できないと形骸化してしまう制度というものだった。

これに対して、P グループの PFP における業績管理(パフォーマンス・マネジメント)は、「単なる結果主義ではなく、それが生まれたプロセスやその途中の具体的な中間成果物を評価」するもので、「上司と部下のオープン・コミュニケーションによる納得性の評価」である。そして、このようなパフォーマンス・マネジメントを機能させるためには、管理職

¹⁰⁶ 石田・樋口(2009, p64)によれば、1990 年頃からのアメリカの人事制度の変化の中で、ブロードバンディングとコンピテンシーが台頭し、従来よりも働き方の柔軟性や能力開発が重視されだしたという。

¹⁰⁷ X 社労働組合「1996 年度版 わたくしたちの労働条件」、p35 を参照した。

¹⁰⁸ 管理職の目標設定は、「業務目標」、「自己啓発目標」に所属員に対する「指導・育成目標」を加えた設定であった。

が評価、コーチング、フィードバックを適切に行う必要があり、人事部はそのための基本的な枠組やツールを与え、それをラインが使いこなせるように支援するのが仕事であるという。かかるパフォーマンス・マネジメントの下で、成果報酬である変動報酬部分は、従来の「分布規制から解放」され、「会社全体のバジェットを各組織の事業評価によって分解し、さらにそれをチーム評価、個人評価によって分解していく」ことができるようになる。

なお、To に記載されている『フラット型の組織』や『経営ビジョンを成果主義人事制度に直結』も P グループの PFP の特徴であろう。P グループの PFP は、ポテンシャルの高い者にチャンスを与え、チャンスを生かして成果を上げた者に高い報酬で応えるものであるから、ポテンシャルの高い従業員を発掘する仕組みが不可欠である。『フラット型の組織』は、従業員に対する「ポテンシャルの意図的アセスメント」とコーチングによる「ポテンシャルの高いリーダーを早期に発掘」するのに有効だと考えている。また、「求められる人材像や行動のイメージを設定し、人材が多く育成され、行動が喚起される」ように『経営ビジョンを成果主義人事制度に直結』することにより、「ハイポテンシャル人材の発掘の仕組み作り」が促進されるメカニズムが描かれている。

(3) 小括

アメリカ型の成果主義ともいわれるペイフォーパフォーマンス(PFP)は、P グループにおいては、成果にのみ焦点を当てて議論されるものではなく、成果を出す機会(チャンス)付与の前提としてポテンシャル(能力)の評価が重要であることが確認できた。そして、ハイポテンシャル人材に対して機会(チャンス)を与え、高い成果に高い報酬を約束する PFP は、単に成果主義賃金を支払う報酬の仕組みであるに留まらず、組織構造、業績管理と評価の仕組み、ライン・マネジャーと人事部の役割りなど P グループの HRM システムの中心原理になっている。このように、ハイポテンシャル人材、ハイタレント人材を重視する P グループにおいて、PFP は人材マネジメントの回転軸なのである。

3. 変動賞与と組織業績—変動賞与ファンドの決定

P グループの E 社では、報酬制度の改定時には必ず PFP が枕詞に登場する。たとえば、2002 年のセールスの変動賞与制度改定の目的の説明には、①コア・セールスの成長加速を促進すること、②成長の基盤強化のため、優秀人材の採用とリテンション(引き止め)に資すること、③ペイフォーパフォーマンスを徹底することが挙げられている¹⁰⁹。また、2003 年の改定では、従来の基本方針は変わらないとし、「セールスの成長を促進し、責任と実績を反映した魅力ある給与体系の構築」を目的に、「ペイフォーパフォーマンスを従来よりも強

¹⁰⁹ E 社人事部「(労組向け提案資料) 2002 年セールス向け変動賞与の改定について」2002 年 1 月 28 日から引用した。

化するため」の改定を実施するとしている¹¹⁰。

しかし、そこでは、PFP が何であるかはもはや語られていない。また、元人事部長によると、Q、R グループの人事制度の根幹も PFP であるとのことであり、実際、Q、R グループによる M&A における人事制度の移行説明資料等には、解説抜きで「ペイフォーパフォーマンス(PFP)」の用語が使用されているが、各グループの PFP がどのようなものであるかを図 5-1 のように詳細に説明する資料は確認できなかった¹¹¹。現実には、仕組みの差異はあるものの、各グループとも PFP を具現化する成果主義報酬として変動賞与制度が導入されており、アメリカの企業グループにとり PFP は自明の原理として理解されており、特別に説明する必要のないものと認識されているのかもしれない¹¹²。

ここでは P、Q、R 各グループの PFP の違いを、成果主義報酬制度である変動賞与の仕組みの違いから確認することとする。PFP は「個人または組織の業績に応じて変動する賃金」であるから、「個人の業績に応じて変動する」側面と、「組織の業績に応じて変動する」側面を有している。まず、「組織の業績に応じて変動する」側面につき、P、Q、R 各グループが組織の業績結果をどのように変動賞与のファンド決定に連動させているかを確認しよう。

E 社の PFP は、P グループの「ポテンシャルにはチャンス、成果には報酬を」というコンセプトの下、変動賞与という成果主義報酬制度として導入された。その後、Q、R 各グループに経営主体が変更し報酬制度も変化したが、PFP のコンセプトにもとづく成果と連動した変動賞与システムである点は共通している。表 5-1 は、P、Q、R 各グループの変動賞与ファンド決定指標とかかる指標のそれぞれの社内における位置づけを整理したものである。いずれのグループにおいても、変動賞与は個人の成果に応じて差別化された支給が行われる仕組みであると同時に、組織の業績の好不調の状況に応じて従業員に分配される変動賞与ファンドが増減するシステムとなっている。すなわち、あらかじめ変動賞与ファンドを決定するための業績指標が設定されていて、予算措置した標準変動賞与ファンドに、各事業年度の業績指標達成状況に応じた増減率が乗せられ実際のファンドが決定される。

¹¹⁰ E 社人事部「2004 Variable Bonus for Sales」2003 年 10 月 6 日の中で、Q グループの新マネジメントに対する 2003 年変動賞与の仕組みをレクチャーしている部分から引用した。

¹¹¹ Q グループの M&A⑤では、2004 年 6 月に Q グループベースの人事制度に移行しているが、E 社人事部「新しい報酬制度について」2004 年 6 月には、「人事の基本方針に基づき、Pay for Job, Pay for performance を徹底し、公平・機会均等で透明性の高い人事運営を目指す」という記述がある。また、R グループの PFP は、“C=C : Contribution equal Compensation”という R グループ固有のフレーズで表現されている。

¹¹² 笹島(2008)によると、アメリカでは、能力が高く実績もあれば、それに見合う処遇がされるのが公正であるという考え方が一般的に受け入れられているという。

表 5-1 各グループの会社業績指標と変動賞与ファンドへの反映

企業グループ	Pグループ(2002年)	Qグループ(2004年)	Rグループ(2000年～現在)
変動賞与ファンド 決定指標 ()内は各指標の 比重	<p>【ネットインカムを重視した 指標設定】</p> <p>①ネットインカム (50%×100/90)</p> <p>②継続率 (15%×100/90)</p> <p>③新契約高(年換算保険料) (15%×100/90)</p> <p>④事業費抑制率 (10%×100/90)</p> <p>※項目や比重を毎年見直す単 年度指標</p>	<p>【売上げを重視した指標設定】</p> <p>①～④新契約高(年換算保険料/保 障区分別) (30%)</p> <p>⑤Value of New Business(新契約 貢献利益) (20%)</p> <p>⑥解約・失効率 (10%)</p> <p>⑦基礎利益 (10%)</p> <p>⑧サルバソンマージン比率(10%)</p> <p>⑨事業費抑制率 (10%)</p> <p>⑩当期純利益 (10%)</p> <p>※項目や比重を毎年見直す単年度 指標</p>	<p>①税引前調整後利益(AOI) (40%)</p> <p>②株主資本利益率(ROE)(10%)</p> <p>③新契約高(年換算保険料) (40%)</p> <p>④営業社員稼働(10%)</p> <p>※項目・比重を毎年見直すこと はしない一貫した指標(2000年 の会社設立以来、指標および比 重の変更なし)</p>
指標の位置づけ および 社内開示の有無・ 範囲	<p>マネジメント内部の指標とし ての位置づけ</p> <p>指標項目と結果数値(ファンド 増減率)を開示</p> <p>指標単位の結果やファンド計 算過程は非開示</p>	<p>「会社業績指標」としての位置づ け</p> <p>指標項目、および、指標毎の算定 方式、ウェイト、標準達成水準、 達成状況による増減率(テーブル 表)等変動賞与ファンドの算定方法 を年度始に社内を開示</p> <p>1年後、変動賞与支給時期の前に、 指標単位の結果、および、会社全 体および部門別の変動賞与ファン ドの増減率を通知</p>	<p>マネジメントの参考指標とし ての位置づけ</p> <p>指標項目とファンド増減率の 上限と下限を開示</p> <p>指標単位の結果数値およびフ ァンド増減率は開示</p>

出所：E社内部資料をもとに筆者が作成した。

注：Pグループの当初の指標案では、①～④に加えて⑤「シックスシグマ・プロジェクト達成率(5%)」、⑥「Pグループ全体のネットインカム(5%)」が設定されていたが、最終的にこの2指標が削除され、計10%の比重を①～④の指標に100/90毎均等に配分された。

(1) Pグループの特徴

Pグループでは、変動賞与導入時は、変動賞与ファンドは固定されたものであった。2003年になってセールスとノンセールス双方に変動賞与の大きな改定を行ったが、その際、ノンセールスの変動賞与に対して会社業績に連動してファンドを増減する仕組みに変更した。

2003年の改定は、セールス、ノンセールス共に従業員の年収の固定報酬部分と変動報酬部分の比率(固比率)を見直して年収全体における変動率を引き上げるとともに、セールスに関しては、個人の業績数値に直接連動する完全にデジタルに設定された支給率を適用することとし、個々の変動賞与支給額に上限のかからない方式に変更する内容であった。その際、ノンセールスの変動賞与に関しても、会社の業績の状況によって増減される方式を導入し、2002年変動賞与ファンド(2003年3月支給分)から増減率の適用を開始した。

このように、会社業績に応じて変動賞与ファンドが増減する仕組みは、Pグループにおいてはノンセールス固有の仕組みである。ちなみに、2002年のノンセールスの変動賞与ファンドは102.0%に増額されている¹¹³。

なお、セールスとノンセールスで変動賞与のコンセプトが大きく異なるようになった背景については補足しておいたほうがよいだろう。Pグループのセールスの変動賞与に関しては第5章で詳細に確認するが、2000年に導入された変動賞与は、セールスとノンセールスの間に変動賞与のファンドの大きさ(報酬における固比率の違い)と賞与支給率の上限設定の違いはあるものの、両者とも変動賞与ファンドの厳格な予算管理の下、プールされたファンドを従業員の評価に応じて再配分する単純な仕組みとして導入された。しかしその後、セールスの変動賞与が個人の成果である個人業績達成に対するインセンティブを高める方向に改定され、2002年変動賞与からセールスに関しては、ファンド規制の対象外とし個人業績と所属する上位の組織(たとえば、営業所長の場合はその所属する支社組織)業績に完全に連動する支給基準に改定となった(表6-3、6-4)。セールスの変動賞与に関する一連の改定では、営業所長や代理店担当等が自らコントロールできる保険契約の新規販売と既契約の維持を主な業績指標としている。一方、セールスの変動賞与が個人業績に連動する仕組みに変化していく中、ノンセールスに関しては会社全体の業績への貢献を意識させる仕組みに向けて業績指標が選定された。このように、Pグループの変動賞与におけるPFPの「組織の業績に応じて変動する」側面に関しては、セールスの「組織」は所属する上位の組織(支社等)が単位であるが、ノンセールスの「組織」は会社全体である。また組織の「業績」に関しても、セールスの組織の「業績」は新契約売上高であるが、ノンセールスの組織の「業績」では会社全体のネットインカムが重視されている等、組織業績の概念がセールスとノンセールスとで異なる点が特徴的である。

さて、Pグループの変動賞与ファンド決定指標の特徴は、会社の利益を示すネットインカム(税引き後当期純利益)の比重が $50\% \times 100/90$ と突出して大きい一方で、売上げである新契約の比重が3つのグループの中でもっとも小さいことである。2003年の検討当時、人事部は、Plan A: ネットインカムを重視する指標案(Net Income Linkage Plan)と Plan B: 変

¹¹³ E社は、2003年8月にQグループがPグループから買収(M&A^⑤)し、Qグループが買収後の2004年に人員削減等大規模な事業費削減を実施したこともあり、2004年3月支給の変動賞与に関してはファンド増額が凍結となっている。したがって、Pグループの指標にもとづいて変動賞与ファンドが増減したのは2002年変動賞与(2003年3月支給分)だけとなった。

動賞与の業績指標とセールスとの連動性を重視した指標(Sales Index Plan)の二案を検討のうえ、マネジメントに提示している。両案の比較検討のポイントとして、Plan Aは、①収益の一部を原資とするためファイナンス上のリスクが低いことと短期業績(収益)を反映する点がメリットに、②外部環境(市場環境、為替等)の影響をダイレクトに受けやすい点とセールスの成長に比例しない点、加えて、指標に対する従業員の貢献可能性として、コストセーブ以外では、直接的に関与できる部署が限られている点をデメリットとしている。一方のPlan Bに関しては、①セールスの成長が長期的収益につながる点と、指標に対する従業員の貢献可能性として、指標に貢献できる部署が多く、業績が簡単に把握でき貢献を促すことができる点をメリットに、②短期収益との関係が薄まる点をデメリットであるとした。

このように、マネジメントは、Plan Bが会社の目標と従業員の貢献をリンクさせやすい指標であることを認識しつつもPlan Aを選択していることから、期間収益として単年度のネットインカムを重視するPグループの財務的特徴が強く反映されている意思決定と理解してよいだろう¹¹⁴。

次に、指標の位置づけであるが、Pグループでは変動賞与ファンド決定指標はマネジメント内部の指標という位置づけであり、変動賞与ファンド決定時に、各指標項目と増減率を従業員にアナウンスするが、各項目の比重や項目ごとの達成率とファンド反映の算式は非開示にするという扱いであった¹¹⁵。

ネットインカムは、収益の内訳にかかわらず達成した利益率を示す指標であるから、ネットインカムを重視するということは、業績が悪くても事業費を削減する等の手段によって利益を生み出すことを至上命題とする。人件費削減のような従業員にセンシティブな会社施策もネットインカムに貢献することから、Pグループでは、会社の業績が悪化したからリストラをするというより、グループ全体の利益を上げるためにグループ各社に「今年は一律何%の事業費を削減せよ」という指示が下りてくることがあった。人件費を含むいかなる手段を使っても利益を上げるという命題がマネジメントに与えられている中で、ファンド決定の比重や算式そのものを社内開示することは控えていたものと考えられる。

(2) Qグループの特徴

Qグループの場合、変動賞与決定指標は、毎年度始に「年度経営方針」とともに発表される「会社業績指標」である。「年度経営方針」と「会社業績指標」は「部門ごとの業績目標」へ、さらに「個人の業績目標」へと落としこまれるものである。Qグループ移行後の

¹¹⁴ 変動賞与ファンド決定指標の導入検討時のE社内部資料(人事部「Revision of Variable Bonus for Non-Sales」2003年2月19日)で確認した。

¹¹⁵ 人事部作成「Guideline on Variable Bonus Pool Determination」2003年5月12日には、”Results & Factors can be announced to EEs(employeesのこと。筆者注), but detailed calculations should be kept confidential.”との記載がある。

2004年度の会社業績指標（図 5-2）を確認すると、指標項目と各項目の算定方式、比重、および結果数値に関するレンジとポイントのテーブル表で構成されていて、その年の重点指標が何でありどのように算定されるか、また指標毎の結果がどうなるかが把握できるとともに、会社業績指標の合計ポイントが変動賞与ファンドの増減率に直接的に反映する仕組みになっていることがわかる。なお、Qグループの会社業績指標は、セールス、ノンセールスの区別なく全社共通の会社業績指標と位置づけられている。

元人事部長によると、会社業績指標の達成状況によって会社全体の変動賞与ファンドの増減率が確定すると、まず、業績に直接貢献するセールス部門のファンド増減率を決定し、次に、残ったファンドをノンセールス部門のファンドとして割り当てることとしていたとのことである。つまり、会社業績が好調のときはセールスに厚めに割当て、逆に業績が不調な時はセールスのファンドを低くするがノンセールスに対してはファンドをあまり削らない等の調整を行い、各部門のファンドを割り当てるという配分ロジックである。2004年度会社業績指標評価の結果は、合計ポイント 121.5 ポイントであり、2005年3月支給のファンドは、セールス部門ファンドが 124.7%に、ノンセールス部門ファンドが 111.0%に増額修正されている。

図 5-2 2004 年度会社業績指標(Q グループ E 社)

2004年度会社業績指標

			Par												
項目	算定方式	ウェイト		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
①Risk Life商品 新契約ANP予算達成率		10	レンジ	以上		73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%
				未満	73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%	
②Risk Medical商品 新契約ANP予算達成率	Risk Medical 商品実績 Risk Medical 商品 予算	10	レンジ	以上		73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%
				未満	73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%	
③Retirement 商品 新契約ANP予算達成率	Retirement 商品実績 Retirement 商品 予算	2.5	レンジ	以上		73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%
				未満	73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%	
④Saving 商品 新契約ANP予算達成率	Retirement 商品実績 Retirement 商品 予算	7.5	レンジ	以上		73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%
				未満	73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%	
⑤VoNB 予算達成率 VoNB :⇨ ANP x VoNB係数* *おねれ別商品別の係数(貢献利益ベ-ス)	VoNB実績 VoNB予算	20	レンジ	以上		73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%
				未満	73.0%	77.0%	85.0%	93.0%	100.0%	103.0%	107.0%	110.0%	113.0%	114.0%	
⑥解約・失効率 (N建:件数建, 除くSeason7ロツク)	解約N+失効N-復活N 期始保有N	10	レンジ	以上	9.68%	9.55%	9.30%	9.05%	8.80%	8.50%	8.25%	8.00%	7.75%	7.63%	
				未満	9.68%	9.55%	9.30%	9.05%	8.80%	8.50%	8.25%	8.00%	7.75%	7.63%	
⑦事業費予算達成率	事業費実績 事業費 予算	10	レンジ	以上	107.0%	106.0%	104.0%	102.0%	100.0%	98.0%	96.0%	94.0%	92.0%	91.0%	
				未満	107.0%	106.0%	104.0%	102.0%	100.0%	98.0%	96.0%	94.0%	92.0%	91.0%	
⑧基礎利益 予算達成率	基礎利益実績 基礎利益 予算	10	レンジ	以上		86.0%	88.0%	92.0%	96.0%	100.0%	102.0%	105.0%	108.0%	111.0%	112.5%
				未満	86.0%	88.0%	92.0%	96.0%	100.0%	102.0%	105.0%	108.0%	111.0%	112.5%	
⑨当期純利益 予算達成率	当期純利益実績 当期純利益 予算	10	レンジ	以上		86.0%	88.0%	92.0%	96.0%	100.0%	102.0%	105.0%	108.0%	111.0%	112.5%
				未満	86.0%	88.0%	92.0%	96.0%	100.0%	102.0%	105.0%	108.0%	111.0%	112.5%	
⑩ソルベンシー・マージン・レシオ 各四半期基準達成状況	基準値からの変化幅 ・各四半期毎(3月,6月,9月,12月末)における 算定Pointの合計	10	レンジ		*各四半期毎(3月,6月,9月,12月末)における新SMRに対応するPoint合計 最高=3.75ptsx4回=15 Par=2.5ptsx4=10.0 最低=1.25ptsx4=5										
				以上		-120.0%	-100.0%	-60.0%	-20.0%	20.0%	60.0%	100.0%	140.0%	180.0%	200.0%
				未満	-120.0%	-100.0%	-60.0%	-20.0%	20.0%	60.0%	100.0%	140.0%	180.0%	200.0%	
			ポイント	1.25	1.50	1.75	2.00	2.25	2.50	2.75	3.00	3.25	3.50	3.75	

出所：E 社人事部保管資料から抜粋した。

Q グループの会社業績指標の特徴は、指標①～⑤が売上げに関する指標であり、その合計は全体の 50%を占めていること、指標⑥～⑧が保険事業の健全性にかかる指標であること、また、利益を示す指標に⑩「当期純利益」を立てているがその比重は 10%にすぎず、P グループと比較して小さいことである。2004 年度の変動賞与決定指標の変更にあたっては、同じ Q グループ内の生保会社である Qa 社¹¹⁶の業績指標を参考にしているが、2004 年当時の Qa 社の指標は、ほとんどが売上げ項目や対前年比伸展にかかる成長指標であり、純利益等の利益指標は設定していないことから、グループ全体が売上げ重視である中、E 社では P グループ時代の収益重視の考え方を一部取り込みつつ、Q グループ基準の指標に修正している経緯と理解できる。

¹¹⁶ Q グループの日本支社として発足し、1972 年に戦後初の日本人向け営業認可を取得した外資系生命保険会社

(3) R グループの特徴

R グループに関しては、第 3 章で確認したとおり、R グループが重視する利益指標の ROE(株主資本利益率)と AOI(税引前調整後利益)に加え、売上げの指標そのものである「新契約高」が指標項目となっている。さらに、P、Q グループと比較してユニークな指標として「営業社員稼働」数を置いている。指標①、②が利益指標、③、④が売上げ指標であり、利益と売上げの比重は同等である。R グループは、営業社員による対面販売における顧客ニーズの掘り起しが顧客満足度の高い成約につながるという販売戦略の視点を変動賞与ファンデ決定指標に項目として加えることで、対面販売の主力チャネルである高資質の営業社員の採用、育成、定着を重視するチャネル戦略の重要性を従業員と共有しているといえる。

R グループにおける上記指標は、マネジメントの参考指標としての位置づけであり、P、Q グループのように、各指標の達成率の合計によって会社業績の達成率が導かれるものではなく、過年度のファンデ増減率の推移などを踏まえて経営陣が総合的に判断して決定している。また、P、Q グループにおける各指標が、項目や比重を毎年見直す単年度指標¹¹⁷であるのに対し、R グループ内では、上記 4 つの指標は年度をまたがり一貫して使用されていて、持続的な指標として位置づけられている。4 つの指標項目と変動賞与ファンデ増減率の上限と下限は社内で従業員に開示されているので、会社と従業員の間で、会社がどのような業績を重視しているかにかかる認識上の齟齬は起こりにくく、さらに、会社の一貫した経営方針の下で、従業員も長期的視点から目標設定を行いやすい仕組みであるといえる。

(4) 小括

各グループとも、変動賞与ファンデの増減の要因が会社の「業績」の変動にあることはいうまでもないことであるが、グループごとの利益のとらえ方の違いが変動賞与ファンデ決定指標の設定に反映しており、第 3 章で確認された各グループの財務的特徴と整合している。

P グループでは財務諸表のボトムラインに位置する純利益がもっとも重視され、従業員が直接的または間接的に貢献しやすい売上げの比重が相対的に低いのに対し、Q グループでは財務諸表のトップラインに位置する売上げがもっとも重視されている。売上げは従業員が直接的または間接的に貢献しやすく、業績指標として分かりやすいため、Q グループでは積極的に従業員に情報を開示し、部署単位および従業員個人単位の目標設定に落とし込むことで、組織の目標と個人の目標を一致させる仕組みにしているといえる。R グループでも、重視する利益指標が変動賞与ファンデ決定指標に反映しており、さらに R グループの

¹¹⁷ P グループでは、親会社の VIC(Variable Incentive Compensation)の指標との連動性を考慮し毎年見直すとしていた。Q グループでは、新商品の発売や年度ごとの重点指標の変更に伴い、会社業績指標は毎年変更されていた。

特徴である対面販売によるニーズ販売という営業戦略を反映し、営業社員の育成に関する指標を加えている。

また、指標の位置づけに関して、P、Qグループの指標が単年度(短期的)の指標であるのに対して、Rグループでは持続的(長期的)な指標として用いられていることが確認された。なお、売上高重視は利益重視に比べて長期的経営といえるので、売上げ重視のQグループはPグループと比べて長期的と見てよいだろう。ここでも、第3章で確認した各グループの利益をとらえる時間軸と整合しており、短期的経営を志向するPグループ、中期的経営を志向するQグループと長期的経営を志向するRグループという構図が確認できた。

4. 変動賞与の個人への配分の仕組み

次に、PFPのもう一つの特徴である「個人の業績に応じて変動する」側面に関して、E社の変動賞与の個人への配分の仕組みを確認しよう。

PグループによってE社に導入された変動賞与は、Qグループに移行後はPグループの制度の修正という形で継続している。一方、M&A⑦では、E社の報酬体系とまったく異なるRグループの報酬体系に移行した。そこで、E社における変動賞与の個人への配分に關する検証においては、報酬の仕組みに連続性のあるP、Qグループを対象にする。両グループを通じて、E社のノンセールスの個人単位の変動賞与支給額の算定式は以下のとおりである。

(基本年俸)×(支給率)=変動賞与支給額

※基本年俸： 月例給×12

※支給率： Pグループではバンド別/評価コード別に支給率テーブルがガイドラインとして定められ、部門長の裁量によりに決定する。Qグループでは、個人の業績評価の結果である総合評価ポイントに基づき、あらかじめ定められた支給率決定ガイドラインに従って部門長の裁量によりに決定する。

※標準変動賞与率： バンド/グレード別に定めた比例報酬割合であり、標準評価のときに支給されることが期待される支給率

※標準年収： 標準評価の時に支給されることが期待される個人単位の年収水準
すなわち、(基本年俸)+(基本年俸)×(標準変動賞与率)

ところで、実際の成果主義報酬制度を検証する場合、成果主義を導入した結果、成果に応じた報酬額の個人への配分がどのように決定され、従業員間の報酬格差の大きさがどの程度のものであるかについて、仕組みと実態の両面から確認する必要があるだろう。

そこで、最初に、変動賞与の「支給率」の決定に関わる業績評価の方法を確認する。次いで、報酬総額のうち固定報酬と比例報酬の割合(固比率)をどの程度に設定するかという問題に関して、「標準変動賞与率」と「支給率」の設定の変遷を確認し、最後に、実際の支給

データの分析に基づき、成果の大きさに応じて従業員の年収にどの程度の格差を生み出す結果となったかを検証する。

(1) 業績評価方法—変動賞与の支給率への反映プロセス

(ア) P グループの業績評価

P グループには世界中のグループ共通の評価ツールがあり、まず、目標管理ツールである G&O(Goals and Objectives :「ゴールと目標」)をもとに、やはりグループ共通の評価シートにより、所属長が 5 段階評価(コード順位は上位から 1、2、3、4、5)を行う。

部門長は、所属長から提出された従業員の評価コードに対して必要に応じて調整(コード変更)を行い、人事部が毎年度始に作成する評価占率ガイドライン(バンド別評価コード別の支給率テーブル)に従い、部門別ファンドの範囲内で個人ごとの支給率を決定する。

5 段階の評価占率に関しては、部門ごとにコード 1&2:20%、コード 3:70%、コード 4&5:10%の範囲に収める分布規制があったが、従業員に対する評価コードと変動賞与支給率の決定権は部門長に委譲されていて、ガイドラインの範囲内であれば、誰に何%の支給率を割り当てるかに関しては基本的に部門長の裁量で決定できる。ガイドラインを超える場合、たとえば変動賞与支給率テーブル外の支給率を割り当てる場合や、評価分布ガイドラインを超える評価を行う場合は、その評価が合理的であることを具体的に明示して人事部長の承認を得る必要がある。

なお、人事部には各部門長の人事管理をサポーするクライアントマネジャー(HR Rep などとも呼ばれる)が配置されており¹¹⁸、部門長が P グループの HR ポリシーに則り、適切な評価を行っているかに関し、従業員個々の評価結果やガイドライン準拠状況の確認等を通じて確認する体制となっていた。

(イ) Q グループの業績評価

Q グループの場合、グループ共通の人事ポリシーや人事制度は特に存在しない。グループ内各社は、ローカルの従業員の処遇に関しては、各国の法令や慣行に従い各社の裁量に委ねられている。日本の Q グループの生保 3 社に関しても、特定の会社の人事制度がモデルになることはなく、各社の人事部門間の情報交換はあるものの、基本的に各社独立した異なる人事制度である。ただし、人事権は主として部門長にあり人事部はルールやガイドラインを用意したり部門長の照会に回答したりする点や、PFP が人事の一般原理であると認識されている点等、外資系企業の特徴は各社共通である。また、MBR(Management by

¹¹⁸ P グループ E 社人事部には、セールス部門、保険契約管理部門、その他の本社管理部門に対して専任に担当するクライアントマネジャーが配置されていた。

Results) と呼ばれる人事評価ツールを使用する点は、日本の Q グループ共通の特徴といえる¹¹⁹。

MBR は、Qa 社が 1999 年に導入した目標管理ツールである¹²⁰。従来の MBO がボトムアップの性格が強く、目標設定が会社や部門目標に必ずしもリンクせず、達成度も処遇に連動していなかった点を見直し、会社の目標から個々の従業員の目標までを密接にリンクさせ、従業員一人ひとりがやるべきことを整理することにより、各部門の業績達成を確実にすることを目的とした業績管理のためのツールである。

Qa 社の MBR の特徴は、①組織上の上位者が定めた目標に基づき、個人の担当範囲で達成すべき目標を設定することで、会社目標へのリンクを密接にしたこと、②人事評価に占めるウェイトは 90%(残り 10%は所属長による裁量評価部分。「マネジメントポイント」と呼ばれる所属長の裁量で加算できるポイントを設定し、数値結果に現れない努力や態度、形に現れにくい貢献等を評価し加算する)で、変動賞与の支給率決定にダイレクトに反映すること、③目標ごとに具体的な評価尺度の設定とウェイトづけが義務づけられ、客観性のある目標設定と評価を志向していること、④人事評価を主眼としたものではなく、業績達成のためのツールであることである。

特に、④が通常目標管理制度と異なる点であり、業績達成のための制度であるため、MBR の運用も日常業務の一環として業務分野ごとの運営に任されている。したがって、人事部の関与は、以下の E 社の事例にあるよう、MBR 結果を変動賞与の支給率に反映させるに際しての全社的ルール設計に留まり、P グループのような人事と部門との連携関係は薄い。

E 社の従業員の業績評価は、Q グループ共通のツールである MBR 評価を行い、所属長が 6 段階評価(コード順位は上位から SS、S、A、B、C、D)を行う。人事部が定めた評価ルールにより、各評価コードの占率は、SS : 5%、S : 10%、A : 35%、B : 35%、C : 10%、D : 5%であり、所属長は正規分布になるように相対評価を行うことになる。所属長は従業員のグレードに関係なく、個人の MBR 評価から算出される総合評価ポイントの高い順から序列順位をつけ(同順位の設定はできない)、序列順位の上位から順番に SS~D を付番する。部門長は、所属長から提出された従業員の評価コードに対して必要に応じて調整(コード変更)を行い、部門内の全従業員を序列順位付けし、最上位から最下位まで変動賞与支給倍率を個人ごとに決定(同率の支給率は設定できない)する。

(ウ)小括

P、Q グループの成績評価の仕方を比較すると、どちらも目標管理制度をベースとした評

¹¹⁹ 以下、MBR の仕組みや特徴に関しては、日経連出版部(1999)を参照した。

¹²⁰ 目標管理ツールである以上、基本的には MBO と同じであるが、元人事部長によると、Q グループの日本オペレーションにおいては、結果重視を強調する観点から、MBR という呼称を使用していたとのことである。

償制度であり、所属長や部門長の権限と裁量が大きい点で共通している。評価変動賞与支給率の決定と人事部の関与に関しても、評価ルールや支給率決定のガイドラインを人事部が作成し部門長にガイドしている点も共通である。しかし、Pグループでは、部門長の判断でガイドライン外の個別の取扱が認められる反面、人事部が部門長に対してチェックまたはサポートする体制が見られる。一方のQグループでは、部門内の日常行われる業績管理が評価や支給率の決定にオートマチックに反映するように制度、ルールやガイドラインを緻密に作って運用することにより、できるだけ人事部の関与を無くし、Pグループよりも一層部門長の裁量性の強い運営としている点に特徴がある。

(2) 成果報酬の度合—固比率と年収変動割合

ここでは、P、Qグループをまたぐ中でE社の変動賞与の仕組みがどのような形で導入され、その後どのように修正されていったかを検証する。Pグループが2000年にE社で導入した変動賞与制度は、X社の職能資格制度の下で年功給的に積みあがっていた従業員の年収を固定報酬部分と比例報酬部分に組み替えて、従業員の比例報酬部分をプールした総額を成果に応じて従業員間で再配分する仕組みである。また、2003年の固比率の改定による比例報酬部分の拡大¹²¹に際しても、導入時と同様、年収ベースで固定報酬から比例報酬への組換えが行われている。さらに2004年、Qグループへの移行に伴って、変動賞与の支給基準がPグループ基準からQグループ基準に変更された。

なお、両グループではバンド制とグレード制の違いがあるので、PグループのバンドとQグループのグレードの移行関係を確認しておこう¹²²。

Pグループのバンド制では、執行役員以上の役員以外の従業員のバンドは1～6までの6バンドで、このうち変動賞与の対象となるバンドは、バンド4以上の従業員である。QグループのE社では、ノンセールス従業員のグレード¹²³はN、A1、A2、E、M、Sの6グレードであり、変動賞与の対象となるグレードはA2以上のグレードである。また、バンドと

¹²¹ E社人事部「内務社員（Non-Sales）変動賞与の改定(案)」2003年1月16日によると、変動賞与の導入後の運用の結果、以下の課題解決を目的に報酬における固比率の拡大と支給テーブルの見直しが行われ、特にバンド4の支給率上限が大きく引き上げられた。

・ペイフォーパフォーマンスを基本ポリシーとしているものの、従来の仕組みではそれほど差別化できていないこと(特にバンド4にその傾向が強いこと)

・バンドが限られる中で、バンド5、6に対して高めの支給率が配分され、バンド4にしわ寄せがいく傾向が見られ、実務の中心層であるバンド4従業員のモラルダウンがおきやすいこと

¹²² E社人事部「新しい報酬制度について」2004年6月参照。

¹²³ QグループE社のグレード体系は、ノンセールス群の他に、セールス職群(S群)のグレードとアクチュアリー等専門職用のプロフェッショナル職群(P群)のグレード体系で構成されていた。

グレードの関係は、バンド4の従業員がグレードA2とEに区分され移行したが、バンド5の従業員はグレードMに、バンド6の従業員はグレードSにそれぞれ移行している。

表 5-2 変動賞与の対象となる P、Q グループのバンド/グレードの移行関係

	バンド	グレード
非管理職	4	A2、E
管理職(課長相当)	5	M
管理職(部長相当)	6	S

出所：E 社部資料をもとに筆者が作成した。

(ア)固比率と年収変動割合の推移①—P グループによる導入と修正

表 5-3(1)、5-3(2)および表 5-4(1)、5-4(2)は、2000 年と 2003 年の変動賞与の支給基準(支給率テーブル)と実際の支給率の分布である。バンド別に標準変動賞与率が定められ、評価コード別に支給率テーブルが定められている。また、表 5-5 は Q グループの人事制度移行後の変動賞与のグレード別支給倍率決定のガイドラインである。表 5-3(1)のバンド4を例にとると、従業員個人の報酬構造は、基本年俸を 100%として標準変動賞与率が 5%、支給率の最高が 12.5%であるから、標準年収は基本年俸の 105%(=100%+5%)、期待される最高年収は基本年俸の 112.5%(=100%+12.5%)である。この基本年俸を固定報酬、標準変動賞与率による支給額を比例報酬として、標準年収を 100 とした場合の固比率(固定報酬と比例報酬の比率)を算出すると、

$$\text{バンド4の固比率(固定報酬：比例報酬)} = (100/105) : (5/105) = 95.2 : 4.8$$

となる。

また、個人単位の標準年収を 100 とした場合の最低年収と最高年収の標準年収に対する比率は、最低年収が標準年収の 95.2%、同様に最高年収が 107.1%(=112.5%/105%)であるから、標準年収 100 に対する最低年収から最高年収までの変動幅の比率を年収変動割合とした場合、

$$\text{バンド4の年収変動割合(最低年収～最高年収)} = 95.2\% \sim 107.1\%$$

つまり、2000 年の変動賞与導入時のバンド4の固比率は 95.2 : 4.8 で、同じバンド内で成果の大きさによってもたらされる報酬格差(変動割合)は、95.2%～107.1%の幅ということになる。表 5-3(1)、5-4(1)から 2000 年と 2003 年のバンド別の年収の固比率と変動割合を計算すると以下のとおりとなる。

2000年	固比率	年収の変動割合
バンド 4	100.0:5.0(95.2:4.8)	95.2%~107.1%
5	100.0:8.0(92.6:7.4)	92.6%~109.3%
6	100.0:14.7(87.2:12.8)	87.2%~115.1%
2003年	固比率	年収の変動割合
バンド 4	100.0:12.0(89.3:10.7)	89.3%~112.9%
5	100.0:15.0(87.0:13.0)	87.0%~111.3%
6	100.0:20.0(83.3:16.7)	83.3%~115.0%

これを、X社の職能資格制度における報酬と比較をするため、バンド4を副長相当でX社の副参事1級、バンド5を課長相当で参事1級とした場合、X社の年収の変動割合を算出したところ、以下のとおりであった¹²⁴。

X社	年収の変動割合
副参事1級	98.2%~102.0%
参事1級	95.2%~103.6%

X社の変動割合が、副参事1級(バンド4相当)の場合で標準評価時の年収100に対して±約2%、参事1級(バンド5相当)の場合は同様に+3.6%から-4.8%という範囲であるのに対し、2000年から2003年にかけて、E社の変動割合が上下とも拡大されていったことが分かる。

さらに、同じく外資系企業であるQ、Rグループの報酬の固比率が下記のとおりであるから、Pグループの変動賞与は2000年の変動賞与導入当初から、他の外資系生保と比べても比例報酬の比率の高い制度であったことが分かる(Qa社に関してはグレード別に分かっていないが、セールスの営業所長職で固比率89.0:11.0¹²⁵であるので、ノンセールスではこれと同等か、これより比例部分の小さい固比率であったと思われる)。

Qa社(セールス)	89:11
Qb社(区分不明)	93:7
Ra社(グレードにより)	86:14~90:10

¹²⁴ X社労働組合内部対策本部「わたしたちの労働条件 内務社員編 1996年度版」に掲載の資格別給与項目別の賃金表をもとに計算した。バンド6に部長相当に該当するX社の資格の賃金表は確認できなかったため、バンド6に対する比較は行っていない。

¹²⁵ E社人事部「2004 Variable Bonus for Sales」2003年10月12日を参照した。

(イ)固比率と年収変動割合の推移②-Qグループによる修正

次に、表 5-5 から、Q グループに移行後の 2004 年の変動賞与支給基準が P グループと比べてどのような変更となっているかを見てみよう。まず、標準変動賞与率に関しては、グレード E、M、S の標準変動賞与率は P グループの設定をそのまま踏襲している。したがって、年収における固比率は P グループと同じである。また、年収の変動割合は下記のとおりであり、この点においても大きな差異はないといっていよう。

2004 年	年収の変動割合(Q)	年収の変動割合(P)
グレード E(バンド 4)	89.3%～110.7%	89.3%～112.9%
グレード M(バンド 5)	87.0%～113.0%	87.0%～111.3%
グレード S (バンド 6)	83.3%～116.7%	83.3%～115.0%

異なっている点は支給率テーブルの有無である。Q グループでは支給率の上限と下限が定められている(表 5-5)以外、評価コードと支給率の相関関係は設計されていないのに対して、P グループでは評価コードに応じた支給率のレンジが限定された設計になっている。P グループの場合でも、ガイドラインである支給率テーブルを逸脱する支給率を部門長が配分することがあったものの、基本はガイドラインに準拠することが求められるので、評価コードに応じて配分できる支給率は、ガイドラインのレンジ内に半ば強制的に限定されることになる。また、前(1)で確認したとおり、評価占率のガイドラインにより下位 10%に対する評価コードは 4 または 5 であり、表 5-3(1)が示すとおりいずれの場合も変動賞与の支給率はゼロが基本であるから、下位の評価を付けることと変動賞与の支給がゼロであることがリンクしたシステムである¹²⁶。

一方の Q グループでは、支給率レンジは幅広に設計されているものの、P グループのような評価コードに応じた支給率配分の強制的なガイドラインが定められていない。たとえば、表 5-5 のグレード E(旧バンド 4)の標準変動賞与率は 12.0%であり、支給倍率は下限 0.0%～上限 24.0%の範囲で部門長が配分する。ところで前述のとおり Q グループの評価コードは SS から D までの 6 段階あるが、最高評価の SS の場合には何%以上の支給率を配分するとか、最低評価の D の場合には何%以下の支給率を配分する等の支給率配分基準がないため、評価下位者に対する支給率配分も部門長の裁量に任されており、その結果以下に見るとおり、P グループと異なり評価上位者または評価下位者に対して支給率の上限または下限が配分される比率が小さく、全体的な支給率の配分は中央化傾向が強く見られるものとな

¹²⁶ それゆえに、部門長にとっては、公正な評価の実施という観点から、所属員に対する説明責任が求められる点で部門長の負荷の高い評価システムとなっている。実際に、元組合幹部に確認したところ、変動賞与の導入当初は、組合員の反応として、評価フィードバックに対する不満が多かったとのことであった。その後、労組から会社に対する申入れもあり、人事部も評価者トレーニングの機会を増やした等により、評価フィードバックに対する不満は徐々に改善されたとのことである。

っている。

表 5-3(1) P : 2000 年変動賞与支給率テーブル(2001 年 3 月支給)

バンド	標準変動 賞与率	評価 4,5	3	2	1
4	5.0%	0%	4.0-6.0%	6.5-8.5%	10.5-12.5%
5	8.0%	0%	6.0-10.0%	12.0-14.0%	16.0-18.0%
6	14.7%	0%	12.7-16.7%	24.0-26.0%	30.0-32.0%
営業所長	15.0%	個人業績に応じて 0%-65%			

表 5-3(2) P : 2001 年 3 月支給時の実際支給率の幅

バンド	標準変動 賞与率	評価 4,5	3	2	1
4	5.0%	0%	3.0-6.0%	5.0-9.0%	9.0-12.5%
5	8.0%	0%	4.5-9.7%	9.0-13.0%	12.0-17.5%
6	14.7%	0-6.0%	7.7-14.7%	15.7-23.0%	20.0-23.0%
営業所長	15.0%	0%-50%			

表 5-4(1) P : 2003 年変動賞与支給率テーブル(2004 年 3 月支給)

バンド	標準変動 賞与率	評価 4,5	3	2	1
4	12.0%	0%	4.0-14.5%	14.5-20.5%	20.5-27.5%
5	15.0%	0%	8.0-15.5%	15.5-21.0%	21.0-28.0%
6	20.0%	0%	10.0-19.5%	19.5-26.0%	26.0-38.0%
営業所長	20.0%	業績基準値×個人業績に応じた支給率			

表 5-4(2) P : 2004 年 3 月支給時の実際支給率の幅

バンド	標準変動 賞与率	評価 4,5	3	2	1
4	12.0%	0.0-4.0%	4.0-14.0%	13.2-20.5%	21.0-24.0%
5	15.0%	0.0-4.5%	8.0-15.0%	15.5-21.0%	21.0-28.0%
6	20.0%	-	11.0-20.0%	15.8-26.0%	21.9-27.1%
営業所長	20.0%	業績基準値×個人業績に応じた支給率			

表 5-5 Q : 2004 年変動賞与支給率テーブル(2005 年 3 月支給)

グレード	標準変動 賞与率	支給倍率(下限～上限)
A2(旧バンド4)	10.0%	0.0-20.0%(標準変動賞与率の2倍を上限)
E(旧バンド4)	12.0%	0.0-24.0%(同上)
M(旧バンド5)	15.0%	0.0-30.0%(同上)
S(旧バンド6)	20.0%	0.0-40.0%(同上)
営業所長	25.0%	0.0-50.0%(同上)

表 5-3(1)～5-5 出所 : E 社部資料に基づき筆者が作成した。

(3) 年収格差の検証—支給実績にもとづく成果主義度合い検証

図 5-3 は、実際の変動賞与の支給率に関する個別データをもとに、バンド/グレード別に、変動賞与により成果の格差が反映した実際年収の標準年収に対するかい離状況を分析したものである。

前述のとおり、2004 年のノンセールスの変動賞与ファンドは 111.0%に増額されたので、支給倍率の上限も上方に増額修正された(たとえば、グレード E の支給倍率上限は通常は標準変動賞与率 12.0%の 2 倍(200%)相当の 24.0%であるが、ファンドに 11.0%分が増額されるので、増額後の上限は $200\%+11\%=211\%$ 相当となり、標準変動賞与率 $12.0\% \times 211\%=25.32\%$ となる。)127。そのため、業績評価上位者の実支給率も増加し、変動割合の高い従業員の占率が 2003 年よりも増加しているが、同時に評価下位者の実支給率も底上げされ、変動割合が 100%を下回る従業員の占率は、P グループの各年と比較して極端に少なくなっている。

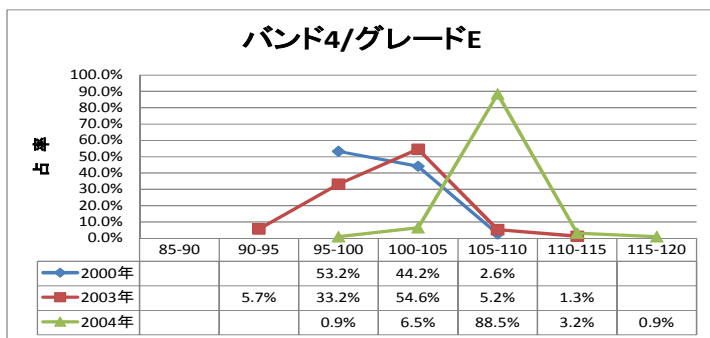
前項で確認した P グループの特徴として、バンド別/評価コード別に支給率テーブルが定められているため、業績評価下位者の支給率上限にはキャップがかかる。このため、設計上も運用実態も、評価の上位と下位との格差が大きくなっている。特に、Band5、6 に関しては、下位評価者には変動賞与の支給がゼロか極めて小さい支給額となり、変動割合の下限に位置する従業員がいて、評価に応じて格差の大きい支給率配分が行われている。

Q グループに関して、実際に入手できた評価コード分布は 2010 年度評価実績であった。ガイドライン上の評価分布は、6 段階の相対評価で、上位から SS(5%)、S(10%)、A(35%)、B(35%)、C(10%)、D(5%)であるのに対して、2010 年度の分布は、SS(2.4%)、S(12.0%)、A(38.1%)、B(35.3%)、C(9.9%)、D(2.3%)という結果であり、SS 評価と D 評価がガイドラインの半分程度で中央化傾向の強い分布となっている。

また図 5-4 は、2004 年変動賞与結果を労働組合にフィードバックするために作成した資料で、組合員層であるグレード A2 および E の変動賞与支給倍率分布を示したものであるが、(Q グループのオリジナル基準で)支給倍率 100~140%の範囲に全体の 83%~90%の従業員が分布している。評価コードの正規分布では、標準レベルの A、B の占率の合計は 70%であるので、評価コードの分布と比べて変動賞与支給率の分布は中央化傾向の強いものとなっていると考えられる。また、業績評価下位者に対しても(Q グループのオリジナル基準で)40%~80%の変動賞与が支給されており、下位者に対するネガティブな支給率決定は P グループと比べて薄まっている。なお、P、Q グループを通じて元人事マネジャーに確認したところ、2004 年に見られる Q グループの変動賞与のこれらの傾向は、2005 年以降もほぼ同様の傾向だったとのことである。

127 2000 年は変動賞与ファンドの増減プランが導入される前であること、2003 年はファンド増減プラン導入後であったが Q グループの買収によりファンド増額が凍結されたことに留意しておく必要がある。

図 5-3 標準年収に対する実際年収のかい離度分布(バンド/グレード別)

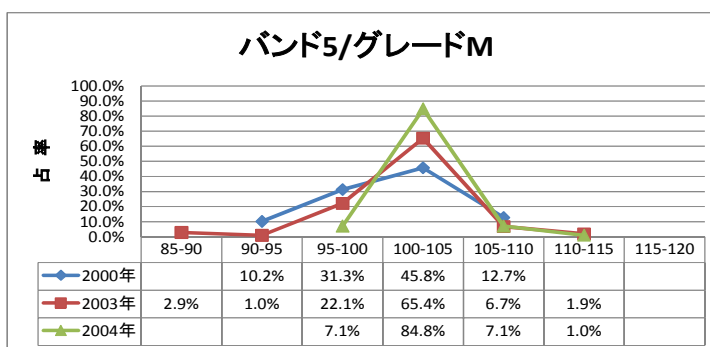


年収の変動割合の上限/下限

2000年 95.2%~107.1%

2003年 89.3%~112.9%

2004年 89.3%~110.7%

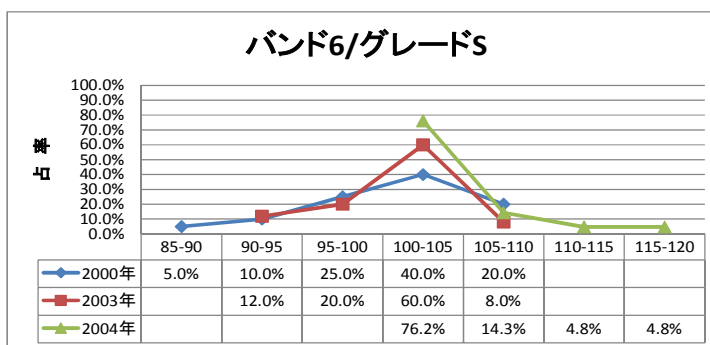


年収の変動割合の上限/下限

2000年 92.6%~109.3%

2003年 87.0%~111.3%

2004年 87.0%~113.0%



年収の変動割合の上限/下限

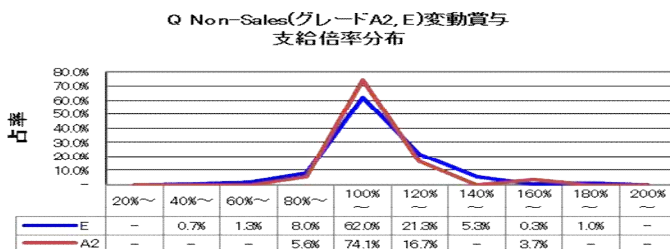
2000年 87.2%~115.1%

2003年 83.3%~115.0%

2004年 83.3%~116.7%

出所：E 社内部資料をもとに筆者が作成した

図 5-4 グレード A2 および E の変動賞与支給倍率分布



出所：E 社人事部作成資料を抜粋した

(4) 小括

P、Q 各グループの変動賞与制度と評価制度の関係を、仕組みと実際の支給率分布の両面から検証した結果、P グループの支給率の配分結果は、評価コードごとの支給率テーブルに準拠することによって、成果(=評価)に応じて、上位評価と下位評価の報酬格差を大きくするシステムとなっており、特に、下位評価に対しては支給率ゼロを基本とした厳しい処遇を行っている。会社業績が良く、変動賞与ファンドが増額されるような局面でも、評価が下位の従業員に対しては、支給率ゼロまたは少額の支給として、業績の改善または自発的退出行動を促すという意味で強いシグナルを送る仕組みと運用になっている。また、全体の支給率の配分についても格差が見られ中央化傾向は弱く、標準年収に対する実際年収の乖離度分布を示すグラフの山は、Q グループと比べてフラットな形を示している(図 5-3)。

一方 Q グループは、仕組み上は業績評価の上位者と下位者の間で大きな格差をつけることが可能なものとなっているが、実際の支給率分布をみると、標準評価を中心として中央化傾向が強い評価分布となっていること、また、会社業績が良いと全体的に支給率の底上げが行われ、下位評価の者も含めて全体の利益を従業員全員で享受するような運用となっていた。

5. まとめ

本章では、アメリカ型成果主義であるペイフォーパフォーマンス(PFP)の観点から、E 社の変動賞与の導入と修正の経緯を検証した。特に、P グループによる PFP 導入時の説明資料から、職能資格制度の代替原理としての PFP の特徴をはっきり確認することができた。

企業の最適な経営には、企業が目指す目標の達成に向けて、従業員に貢献してもらわなければならない。職能資格制度が、社内における従業員の職務遂行能力の相対的な位置関係を表す資格制度を中心に、賃金、能力開発、昇進などの人事労務管理の仕組みが構築されている(佐藤・藤村・八代、2011)のに対して、従業員の「貢献度 (=成果)」に応じた報酬を報いる PFP の導入により、職能資格制度の下の人事労務管理とまったく違う仕組みが要求される。最適な成果はポテンシャル(能力)に応じて適切なチャンス(仕事の機会)を与えることで生み出されるから、ハイポテンシャルやハイタレントの人材を発掘し育成する人事の仕組みが必要になる。人事評価、コーチングやフィードバック、業績管理のやり方は PFP を中心に組み立てられ、人事部はそれらのフレームワークやツールをマネジャーに提供し、マネジャーが使いこなせるように教育することが役割である。

P、Q、R グループでは、企業が目指す目標は会社業績指標によって示されていた。いずれの業績目標も各グループが重視する利益指標を中心に設定され、その会社業績指標が部門や個人の業績目標に落とし込まれ、マネジャーによる日常の業務管理の中で個人の業務遂行状況が管理される仕組みである。そして、会社業績の状況に応じて、成果主義報酬の

変動賞与ファンドが増減する仕組みになっており、「組織業績に応じて変動する」仕組みに関して各グループの PFP に大きな差異は見られない。

ただし、組織の業績を測るにあたってどの利益指標を重視するかに関しては各グループ間に差異があることが確認できた。P グループでは純利益が、Q グループでは売上高がもつとも重視され、R グループは純利益と売上高のバランスの取れた利益を追求していた。第 3 章および第 4 章の雇用調整に関する分析で確認できた各グループの財務的性格は、変動賞与の検証を通じた報酬制度の分析からも確認することができたのである。

一方、「個人業績に応じて変動する」側面である変動賞与の個人への分配に関して P、Q グループ間の比較検証を行ったが、報酬における固比率や成果に対する報酬格差の上限下限などの設計に関しては大きな違いは見られなかったものの、支給率テーブルの設計とガイドに関して大きな違いが見られた。P グループでは、上位評価と下位評価の格差を含め、従業員間で報酬格差をはっきりさせる意図が明確な支給率テーブルであるのに対して、Q グループの場合は、支給率配分は部門長の裁量に委ねられ、従業員間の報酬格差をどの程度つけるかという判断は部門長次第である。結果的に、Q グループでは、中央化傾向の強い支給率配分となっていた。

この差異は、P グループの PFP が、従業員個人の業績に焦点を強く当てているのに対し、Q グループの PFP が個人業績を相対的に評価しながらも、組織業績を重視している違いととらえることができるだろう。いわば、P、Q グループでは、従業員に期待する仕事の仕方が異なっているのである。元ゼネラルマネジャーによると、P グループでは、「社員のマジヨリティにフォーカスするのではなくタレントを見つけて引き上げ、ローパフォーマーは外に出していきながら組織を強くする方針」であるのに対し、Q グループの従業員に対する考え方は、生命保険契約が長期契約であることを踏まえ、「安定した堅実経営を目指す」ことから「安くて長持ちが信条」という印象だったとのことである。このような従業員に期待する価値の差異が変動賞与の配分の仕方にも反映し、P グループの PFP が、高業績の従業員のモチベーションを重視し低業績者を排出する方向に働き、Q グループの PFP が、一部の従業員にフォーカスするのではなく、平均的成果であろうとも実務の中心となる多数の従業員のモチベーションを重視する方向に働くことと理解できる。

第6章 従業員インセンティブと人件費のマネジメント —セールスの変動賞与の支給実態とファンド管理—

1. はじめに

日本では、長期的な景気後退局面の下、1990年代から成果主義を導入する企業が現れ、最近では、約75%の企業で成果主義的人事制度を導入済みという調査報告がなされている(日本能率協会,2009:p60)。

成果主義導入当初は、成果主義により、年功処遇と比べて人件費の抑制につながり、従業員のモチベーションを向上させ(高橋 1999、2001)、企業業績の回復につながるという観点から積極的に評価されていた。その後、成果主義的人事制度を導入した企業の失敗例、見直し例¹²⁸なども見られるようになり、高橋(2004)のように、成果主義の効果そのものに疑問を呈する見解も見られる。さらに、人事の経済学の理論から最適報酬制度のありかたを考察し成果主義の功罪を分析している阿部(2006)、成果主義導入の目的と成果主義導入企業の失敗事例を踏まえ、職能給と成果給の接合による日本型成果主義を示唆する宮本(2006)等がある。このように、わが国における成果主義の評価に関してはさまざまな方向に向けた議論がなされているのが現状であるが、成果主義または成果主義的報酬制度を企業の経営戦略の一環としてとらえて、内的整合性という観点からそれを実証した研究は少ない¹²⁹。

前章では、外資系企業の典型的な人事方針であるペイフォーパフォーマンス(PFP)の原理が、各グループの人材マネジメントの中でどのように機能しているかについて、主にノンセールスの変動賞与の制度設計と実態の分析を通して検討した。そこでは、個人業績を重視するPグループのPFPと組織業績を重視するQグループのPFPという違いが見られた。

ところで、PFPの原理はノンセールスに対してよりも、むしろ業績が共通の数値化によって測定しやすいセールスに対して強く働き、インセンティブの強い報酬システムが設計されると考えられる。そこでは報酬と業績の連動性が強まることで人件費コントロールにおいてもより複雑な管理が要求されるだろう。ノンセールスの変動賞与で確認された個人業績重視か組織業績重視かという差異は、セールスのPFPではどのような形で確認できるだろうか。

本章では、セールスの変動賞与の支給実態とファンド管理の分析を通して、従業員のインセンティブと人件費管理のマネジメントを検討する。検証の対象とするセールス職制は、生保販売組織の中核職制である、①個人営業部門の営業所長(直販社員の営業社員組織を統括するセールスマネジャー)、②法人営業部門の代理店担当(担当する保険販売代理店に自社

¹²⁸富士通が1993年に成果主義を導入し2001年に見直しをした例、2006年に成果主義を導入したマクドナルドが2012年に廃止した例等がある。

¹²⁹西村(2008)は、成果主義の研究において、SHRM論の内的整合性の視点から成果主義をとらえて各HRポリシーとの整合性を検討することの有用性を主張する数少ない文献のひとつである。

商品の販売を促進するソリシター)とする。営業所長と代理店担当とも、P グループではバンド 4、Q グループではグレード SL(P グループのバンド 4 に相当)に位置づけられ、労働組合員資格を有する。

ところで、R グループのセールスの従業員(主に営業所長職制)の報酬体系は、月例給与の仕組み自体がコミッション報酬に近い成果報酬体系となっている。一方、Q グループは P グループの報酬制度を引継ぎ、Q グループとしての修正を加えている点で、P グループからの連続性の中で制度変更がどのようなものであったかを検証することができる。そこで、セールスに関しても、P、Q グループのセールスの変動賞与の比較・分析による検証を行うこととする。

2. P、Q グループのセールスの変動賞与の特徴

表 6-1 は、セールスの変動賞与の仕組み上の特徴を、P、Q グループをまたがり年次ごとに対比し、表にまとめたものである。また、表 6-2 から表 6-4 は P グループの変動賞与の各年次の支給基準と支給率テーブル、表 6-5 は Q グループの支給率テーブルである。まず、両グループの変動賞与制度の推移を確認しておこう。

E 社の変動賞与制度は、P グループの下で 2000 年に全社的に導入されたが、共通の数値化によって業績を測定できるセールスの特徴から、P グループでは、目標管理制度による業績評価の結果を成果ととらえるノンセールスとは異なり、数値指標をもとにしたデジタルな支給基準を持ち、業績の高低により報酬格差が大きくなるセールス固有の変動賞与としている。また、業績評価期間は 6 か月単位であり、成果の評価期間は短期である。

P グループでは、セールスの変動賞与の支給基準は毎年見直しが行われたが、2002 年に個人業績に完全に連動した絶対評価による支給基準に変更後、2003 年にはノンセールスも含めて、年収における固比率を更に拡大する改定が行われ、P グループにおける変動賞与の最終形となった¹³⁰。

P グループのセールスの変動賞与の第一の特徴は「個人業績連動」の性格が極めて強い支給基準になっている点である。2002、2003 年の支給基準を見ると、個人が所属する一つ上の組織の業績の達成状況を「部署業績」の指標で反映させることとしているが、そのウェイトは 2002 年基準で 13%、2003 年基準では 10%である。売上げの新契約高を示す「SOP¹³¹」、

¹³⁰ 代理店担当の場合は、変動賞与導入時に、営業所長の場合と同様のセールス固有の支給基準と支給率テーブルを設定しなかったが、その理由は内部資料等からは明確に確認できなかった。元組合幹部の話によると、変動賞与導入前の 1998 年、1999 年の代理店営業部門の業績が、営業所長の部門と比べて極めて低調であったことを勘案し、代理店担当に関する会社側提案はノンセールス方式をベースとしたものとなったとのことである。

¹³¹ SOP(Sales Operation Plan)は、営業所単位または代理店担当単位で年度始に配賦される新契約業績営業予算。P グループ E 社のセールスにとって主要な業績指標 1 つであり、変動賞与導入時から、「SOP の達成率」が支給基準のコア指標とされていた。

持続的成長を示す「前年改善」および保険会社の安定的収益をもたらす「保有継続率」の3指標は、営業所長が管理する営業所の業績数値であり、営業所長が個人でコントロールする業績である。2000年の制度導入当初は、予算化された変動賞与ファンドを個人の業績に応じて分配する相対評価であったが、2002年度からは個人の業績に対する絶対評価による支給とし、セールスの変動賞与についてファンド規制は撤廃された。

第二の特徴は、表 6-2 から表 6-4 の支給率テーブルに見られるように、変動賞与の個人への配分における成果と対価の関係、すなわち業績と報酬の関係のデジタル化の促進である。2002年度以降は、4つの業績指標(SOP 達成率、前年度改善比、保有継続率、部署業績)がそれぞれの独立変数として支給基準を構成しており、2000年の導入時の支給基準に含まれていた「セールスプロセス」(MBO 評価にもとづく総合評価: 表 6-1)は、2002年からは変動賞与の対象業績に含まれていない。MBO 評価が変動賞与に反映されなくなったことから、P グループでは、セールスの変動賞与は純粋に数値で測定されるパフォーマンスのみに対する報酬となった。つまり、コンピテンシー評価は昇格・昇給の判定資料に使用されるが変動賞与の算定には反映されないという、評価におけるパフォーマンスとコンピテンシーの分離が行われた¹³²。このように変動賞与のデジタル化が促進された結果、P グループの成果主義は絶対評価を基本とし、上司の裁量等主観的評価要素を排除した成果測定を基本としたものになっていった。

表 6-1 P、Q グループのセールスの変動賞与支給基準対比表

営業所長	P グループ			Q グループ
	2000 年	2002 年	2003 年	2004 年
ファンド管理	予算措置された固定 ファンド	個人業績完全連動 (ファンド上限設定なし)	個人業績完全連動 (ファンド上限設定なし)	支給総額管理 会社業績連動
年収固比率	100:15(87:13)	100:15(87:13)	100:25(80:20)	100:25(80:20)
支給率テーブル (年収変動割合)	表 6-2 0%~65% (87%~143.5%)	表 6-3 0%~上限なし (87%~上限なし)	表 6-4 0%~上限なし (80%~上限なし)	表 6-5 0%~50% (80%~120%)
業績指標と評価方 法 ()はウェイト Pは個人業績指標	SOP(60%) セールスプロセス(40%)	SOP (30%) 前年改善(30%) 保有継続率(27%) 部署業績(13%)	SOP (50%) 前年改善(20%) 保有継続率(20%) 部署業績(10%)	新契約高(40%) 新契約貢献利益(10%) 解約・失効率(10%) 事業費(10%) 基礎利益(10%)

¹³² P グループのコンピテンシー評価は全 P グループ共通である。当時のコンピテンシーは、「ビジョン」、「情熱/コミットメント」、「エネルギー/スピード」、「グローバル」、「変化」、「バウンダリレス」、「インテグリティ」、「クオリティ/エクセレンス」、「顧客第一主義」の 9 項目であり、「期待以上」、「期待どおり」、「期待以下」の 3 段階で評価するものであった。

Qは会社業績指標	SOP:実績に対する相対評価 セールスプロセス:目標管理制度(MBO)による相対評価	デジタルな支給率設定による絶対評価	デジタルな支給率設定による絶対評価	当期純利益(10%) リバーシマーゲン比率(10%) マネジメントポイント 目標管理制度(MBR)による相対評価
賞与算出基礎	基本年俸	基本年俸	業績基準値	基本年俸
業績評価期間	1~6月、7~12月	1~6月、7~12月	1~6月、7~12月	12月~11月
変動賞与支給時期	年2回(9、3月)	年2回(9、3月)	年2回(9、3月)	年1回(3月)
代理店担当	Pグループ			Qグループ
	2000年	2002年	2003年	2004年
ファンド管理	営業所長に同じ	営業所長に同じ	営業所長に同じ	営業所長に同じ
年収固比率	100:10(91.9)	100:10(91.9)	営業所長に同じ	営業所長に同じ
支給率テーブル (年収変動割合)	表6-2(2) 0%~30% (91%~118.2%)	- 0%~上限なし (91%~上限なし)	営業所長に同じ	営業所長に同じ
業績指標	目標管理制度による相対評価	営業所長に同じ	営業所長に同じ	営業所長に同じ
賞与算出基礎	営業所長に同じ	営業所長に同じ	営業所長に同じ	営業所長に同じ
業績評価期間	1~12月	営業所長に同じ	営業所長に同じ	営業所長に同じ
変動賞与支給時期	年1回(3月)	営業所長に同じ	営業所長に同じ	営業所長に同じ

※SOP(Sales Operation Plan: 新契約業績営業予算)

※セールスプロセス: ①顧客新規開拓、②営業社員採用・育成、③生産性向上、④コンプライアンスに関する設定目標に対する達成状況を総合評価(目標管理制度による相対評価)

※2002年と2003年の代理店担当の支給率テーブルは、表6-4の業績レンジの刻みや支給率レートを代理店担当用に設定した以外は営業所長のテーブルと同じなため記載を省略

出所: E社内部資料をもとに筆者が作成した。

Qグループは2003年8月にE社を買収したので、2003年業績に対してはPグループの変動賞与制度を適用し、Qグループ基準の変動賞与に移行したのは2004年業績からである。Pグループ下でノンセールスと分離した固有の制度として発展してきたセールスの変動賞与制度は、Qグループ下ではセールスとノンセールスとも同一の仕組みをベースとした制度に修正された。業績評価期間はノンセールスと同様に1年単位に見直された。年収固比率は、Pグループの固比率をそのまま踏襲しているものの支給率テーブルから生じる年収変動割合に関しては、Pグループと比べるとやや穏やかな範囲で格差が収まる設計となっている。

る¹³³。しかし、セールスに関する大きな修正点は以下の2点であろう。

- ・変動賞与ファンドの支給総額管理方式(個人業績連動から組織業績重視へ)

Pグループの個人の達成度により支給額が決定する絶対額方式から、予め設定した会社業績指標および部門業績指標に基づき部門全体の変動賞与支給総額を決定し、これを個人の業績評価に応じて配分する方式に変更

- ・目標管理制度による業績評価(実績分布にもとづく相対評価への変更と主観的評価要素の復活)

人事評価制度が、①MBR評価¹³⁴(70%)、②コンピテンシー評価(30%)、および所属長の裁量による③マネジメントポイント(ノンセールス：0～10ポイント、セールス：0～14ポイント¹³⁵)に基づく評価に変更されることに伴い、業績評価結果に基づく相対評価により個人への変動賞与支給額を決定する。ただし、Pグループの慣行を引継ぎ、セールスの変動賞与の評価においてはコンピテンシー¹³⁶を含めず、MBRとマネジメントポイントのみで評価した。なお、営業予算等の明確な基準があるセールスのMBRには職制毎に統一の評価項目が設定された¹³⁷。

※マネジメントポイント：MBR評価では現れにくい努力や組織への貢献が認められる場合、所属長の裁量により加算する主観的評価ポイント

これらのQグループによる変更は、Pグループが進めてきた個人業績連動化および評価のデジタル化に対する修正である。そもそも、Pグループ下の変動賞与の仕組みはQグル

¹³³ Qグループの変動賞与は、2004年からRグループと合併する2012までの間、固比率を含めて支給基準の変更等の無い中で一貫した運用がなされている。

¹³⁴ MBRについては第4章を参照。

¹³⁵ ノンセールスの場合、客観的評価であるMBR評価部分を70%、主観的評価であるコンピテンシー評価部分を30%とした評価合計ポイントに、所属長の裁量(主観的評価)によるマネジメントポイント(0～10ポイント)を加算して個人の最終評価ポイントを算出した。MBR評価部分を100%とするセールスでは、コンピテンシー評価30%分をMBR評価に回したことになるので、ノンセールスにおける主観的評価の比率とのバランスの観点から、マネジメントポイントを100/70で按分し、0～14ポイントの範囲で加算することとしていた。

¹³⁶ Qグループのコンピテンシー評価はグループ各社独自に設定された。E社のコンピテンシーは、「顧客志向」、「達成志向」、「分析力・問題解決力」、「実行力・変革力」、「リーダーシップ」、「人材育成」の6項目であり、「常に発揮」を120点、「大抵の場合発揮」を100点、「時々発揮」を60点、「全く発揮していない」を0点にポイント換算し、合計の平均点をコンピテンシー評価点とした。

¹³⁷ ただし、評価項目ごとの達成水準はPグループのように完全デジタルに設定されるものではなく、上司と部下の間で話し合いながら目標値や遂行方法を個別に決定することができたので、部下の経験や担当する営業所・代理店の状況等を加味した目標設定を行うことができる仕組みであった。なお、E社人事部作成の「2004年営業関連部署変動賞与制度改定について」2004年1月を参照した。

ープ内の他生保と比しても成果主義の要素が高い制度であった¹³⁸。一方、QグループにもQa社を中心とする成果主義報酬のプラクティスがあり、E社を買収したマネジメントは、Pグループの変動賞与制度と従来からのQグループによる報酬制度の長所や短所、課題などを批判的に取り込んで修正することができた¹³⁹。したがって、Qグループによる変動賞与制度の修正は、単なるQグループ基準への統合でも、2つの制度の折衷でもなく、後発メリットを活かしたE社新マネジメントによる修正という側面があるだろう。

表 6-2 Pグループの2000年の支給基準と支給率テーブル(営業所長)

変動賞与支給額=①SOP達成率 + ②セールスプロセス							
①SOP: 基本年俸×支給率							
SOP(%)	60%未満	60%-70%	70%-90%	90%-100%	100%-120%	120%-140%	140%以上
支給率	0%	1%-2%	4%-7%	8%-10%	11%-20%	21%-34%	35%-53%
②セールス・プロセス: 基本年俸×支給率							
評価	E	D	C	B	A		
支給率	0%-2%	3%-4%	5%-7%	8%-9%	10%-12%		

表 6-2(2) Pグループの2000年の支給基準と支給率テーブル(代理店担当)

バンド	標準変動賞与率	評価 4,5	3	2	1
4	10.0%	0%	8.0-12.0%	13.0-19.0%	20.0-30.0%

¹³⁸ 第4章で確認したとおり、年収における固比率は、Qa社のセールスの固比率は89:11、Qb社では概ね93:7であったから、Qグループの中でE社の80:20という固比率は突出していた。

¹³⁹ Qグループは2003年8月にE社を買収したが、Qグループの業績年度は毎年12月から11月であるため、時期的に見て、2004年度の販売業績確保に向けてセールスの変動賞与の見直しは急務であった。E社人事部作成「2004 Variable Bonus for Sales」2003年10月12日では、2004年セールス変動賞与の改定の方向性につき、①ファンドに関して絶対額方式か予算管理方式か、②全体が好業績であれば総支給額も標準を超えるPグループ方式(絶対評価方式)か総額ありきで個々の業績に応じて比例配分する方式(相対評価方式)か、③Pグループ流の完全デジタル算出方式か一部考課要素の導入かを主要な論点に、マネジメントに対して3つの改定案を示している。その結果、Qa社の変動賞与のコンセプトをベースにPグループの固比率を踏襲するプランが方向性として了解され、2004年1月の労働組合への提案につながっている。

表 6-3 P グループの 2002 年の支給基準と支給率テーブル(営業所長・代理店担当共通モデル¹⁴⁰)

営業所長モデル											
変動賞与支給額=①SOP達成率 + ②前年比改善度 + ③保有継続率 +④部署業績											
SOP: 基本年俸×支給率							達成度1%あたり増減率				
SOP(%)	80%未満	80%	95%	100%	120%	150%	100%未満	100%以上		ターゲット	支給率
支給率	0%	2.4%	4.5%	5.2%	13.0%	24.7%	0.14%	0.39%		95%	4.50%
前年比改善度: 前年実績を上回るCP/1000×90円										ターゲット	支給率
										95%	4.50%
保有継続率: 基本年俸×支給率							達成度1%あたり増減率				
継続率	82%未満	82%	87%	90%	95%		87%未満	87%以上		ターゲット	支給率
支給率	0%	1.5%	4.0%	10.0%	20.0%		0.50%	2.00%		87%	4.00%
部署業績: 基本年俸×支給率							達成度1%あたり増減率				
SOP(%)	80%未満	80%	95%	100%	120%	150%	100%未満	100%以上		ターゲット	支給率
支給率	0%	0.8%	2.0%	2.4%	6.4%	12.4%	0.08%	0.20%		95%	2.00%
										ターゲット計	15.00%

表 6-4 P グループの 2003 年の支給基準と支給率テーブル(営業所長・代理店担当共通モデル¹⁴¹)

営業所長モデル													
変動賞与支給額 = 業績基準額 × (①SOP達成率 + ②前年比改善度 + ③保有継続率 +部署業績)													
SOPランク (千円)	基準額 (千円)	SOP 達成率	支給率	達成1% 増減率	前年度比 改善度	支給率	達成1% 増減率	保有契約 継続率	支給率	達成1% 増減率	部署SOP 達成率	支給率	達成1% 増減率
1	45,000以上	800	200%	243.10%	0.30%	100%	108.04%	0.24%	95%	102.00%	150%	144.00%	
.	.	.	150%	228.10%		75%	102.04%		92%	90.00%	120%	78.00%	2.20%
.	.	.	100%	102.10%	2.52%	25%	42.04%	1.20%	89%	60.00%	100%	34.00%	
5	25,000以上	600	95%	55.00%		12%	26.44%		82%	11.00%	95%	18.00%	
.	.	.	90%	47.90%	1.42%	6%	22.00%	0.74%	82%未満	0.00%	80%	0.00%	0.80%
.		0%	17.56%				80%未満		
7	20,000未満	500	.	.		0%未満	0.00%						
			60%未満	0.00%									
評価のウェイト		①150%			②20%			③20%			④10%		
標準達成率/支給率													

表 6-5 Q グループの 2004 年の支給基準 (営業所長・代理店担当共通モデル)

職制	標準支給率	支給倍率(下限～上限)
営業所長・代理店担当	25.0%	0.0%～50.0%

表 6-2～6-5 の出所 : E 社内部資料から筆者が作成した。

¹⁴⁰ 代理店担当に関しては、固比率(100:10)が営業所長と異なっていた点および支給率テーブルが代理店担当用に作られていた点以外は共通である。

¹⁴¹代理店担当に関しては、支給率テーブルが代理店担当用に作られていた点以外は共通である。

3. 個人業績完全連動方式と支給総額管理方式

(1) 人材マネジメントの考え方との整合性

P グループの PFP は、高い実績に対して高い報酬を支払い、高業績者の採用・引止めと低業績者の入替を通じて組織を強くしていくことを目的とするものであった。そのため、表 6-2 から 6-4 のとおり、高い実績に対して高い支給率(2002 年から上限なし)となる設計としている。しかし、2000 年の変動賞与導入時のファンドは年度始に予算措置された固定ファンドであったため、セールス全体の業績が良かった場合に支給率テーブルどおりに支払うと予算を超過してしまう。

表 6-6 P グループの 2000 年変動賞与のモデル支給率と実績にもとづく支給率

セールス・パフォーマンス

変動賞与導入時に示したモデル支給率テーブル

達成率(%)	X<60	60<	70<	90<	100<	120<	140<
支給率	0%	1-2%	4-7%	8-10%	11-20%	21-34%	35-53%

2000年度業績結果に基づき決定した支給率テーブル

達成率(%)	X<80	80<	90<	110<	135<	170<	220<
支給率	0%	1-2%	4-7%	8-10%	11-20%	21-34%	35-53%

出所：E 社内部資料から筆者が作成した。

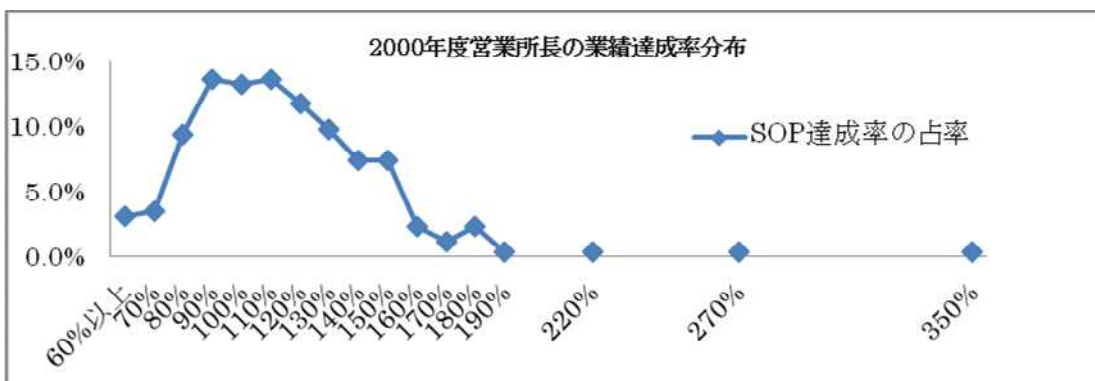
表 6-6 は、2000 年度の変動賞与の支給率テーブルの設計時と実際の支給時を対比したものであるが、セールスパフォーマンスの達成率のテーブルが、下限では 20%、上限では 80% も上方に修正されたテーブルにより個人の分配が行われている。これは、図 6-1 のとおり営業所長全体の業績が予想以上に良く、多数の営業所長が SOP 達成率 100%以上になったためである。結局、この年は変動賞与ファンドが固定した中、個人ごとの業績達成状況に応じた相対的な支給率配分を行った結果、個人間では年収の変動割合に大きな格差をつけたものの、変動賞与ファンドとしては予算内に収まっている(図 6-2、6-3)。

しかし、固定ファンドの範囲で変動賞与を再配分している限り、高い業績を上げても限られたパイの中での相対的な配分に留まり、優秀人材のやる気と努力を引き出すインセンティブにはならないだろう。高い実績に対して高い報酬を支払うことで、高い実績を目指すハイパーフォーマーの集団を形成することが P グループの PFP であるから、ファンド規制と個人業績連動の支給基準は矛盾することになる。したがって、P グループのセールスの変動賞与が、2002 年から個人業績完全連動型でファンド上限の設定のない支給基準に発展していったのは高業績者を重視する P グループの人材マネジメントと整合した結果である。図 6-2 のとおり、P グループの変動賞与の最終形である 2003 年の営業所長と代理店担当の年収変動割合の分布を見ると、高業績者と低業績者の間でかなり幅広い格差のついた分布

となっている¹⁴²。

一方、ファンド規制のない P グループの変動賞与制度に対し、Q グループの問題意識のポイントは、第一に全体のコスト管理の必要性の観点、第二に P グループの変動賞与は支払いすぎではないかという認識にもとづくものであった。元人事部長によると、結果重視とはいえ結果だけでこんなに出していいのか、達成率よりグロスでどれだけの業績を出したかということのほうが重要であるはずという評価だったとのことである。

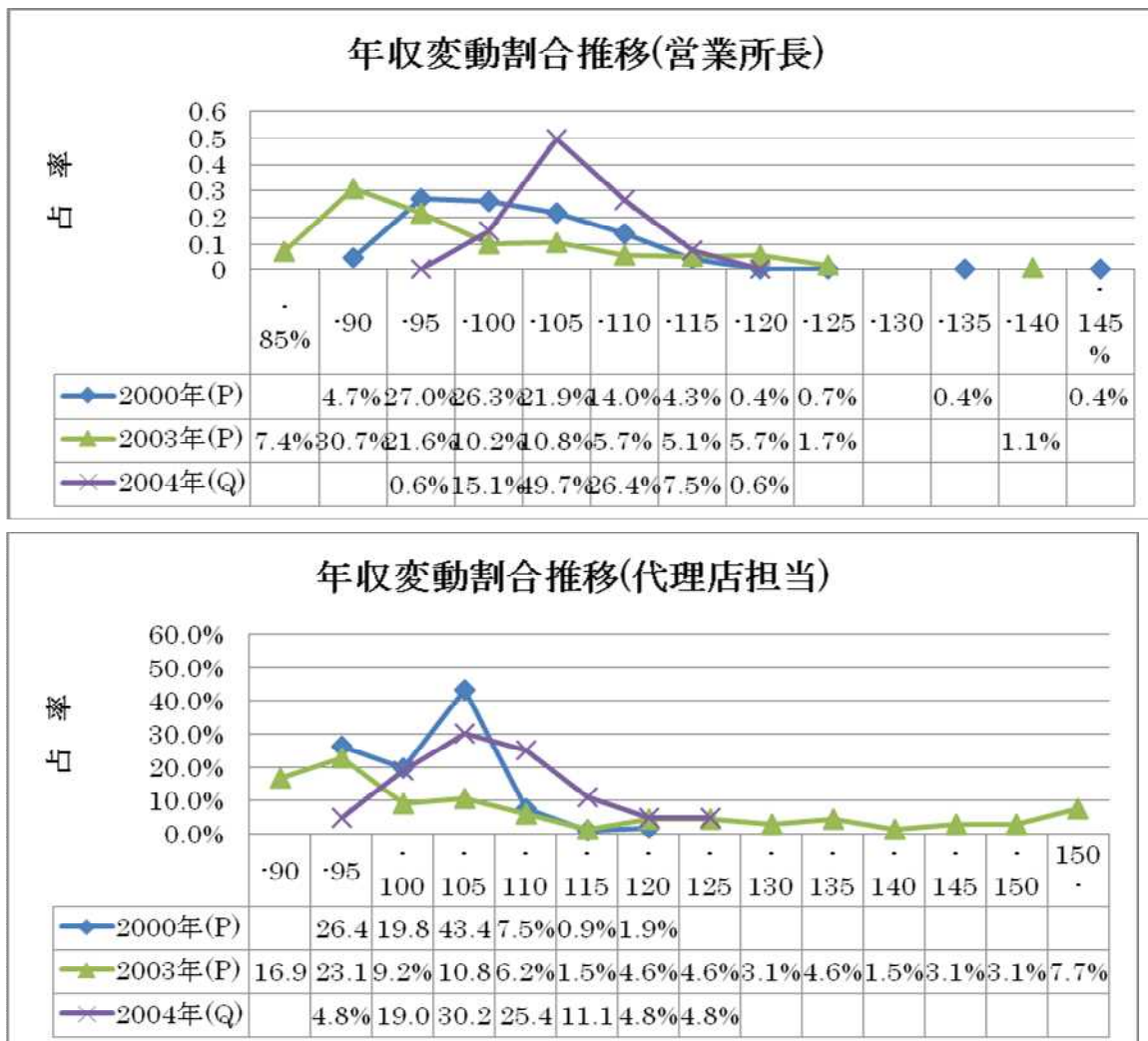
図 6-1 P グループの 2000 年営業所長の業績達成率分布(実績)



出所：E 社内部資料に基づき筆者が作成した。

¹⁴² ただし、成果の大きさであるセールスの売上げは、従業員個人の努力だけではなく、努力以外の「運」にも影響を受ける(阿部 2006)。図 6-2 および 6-3 のとおり、2002 年以降、両事業部の変動賞与支給総額に明暗がはっきり現れる結果となったが、顧客市場の違いから、個人顧客部門と法人営業部門で販売商品と市場のマッチ/アンマッチが生じた結果だったようである。アクチュアリーインタビューから、代理店営業部門は、2002 年頃より法人顧客市場向け商品の販売が好調に推移し、特に、法人契約は契約当初の継続率が良好な傾向があるため、2002 年以降の変動賞与の支給基準にフィットしたため変動賞与の支給額が大きい社員が多数出たとのことであった。一方、営業所長の属する個人顧客部門は個人顧客中心の販売のため、代理店営業部門のように法人向け商品が大量に売れるということはないことと、事業部としてどのように新契約量の増大を図るかの方法論が明確でなかったことが、両事業部の SOP の達成状況に差が出るという結果につながったと振返っていた。

図 6-2 P グループの年収変動割合推移(営業所長・代理店担当)



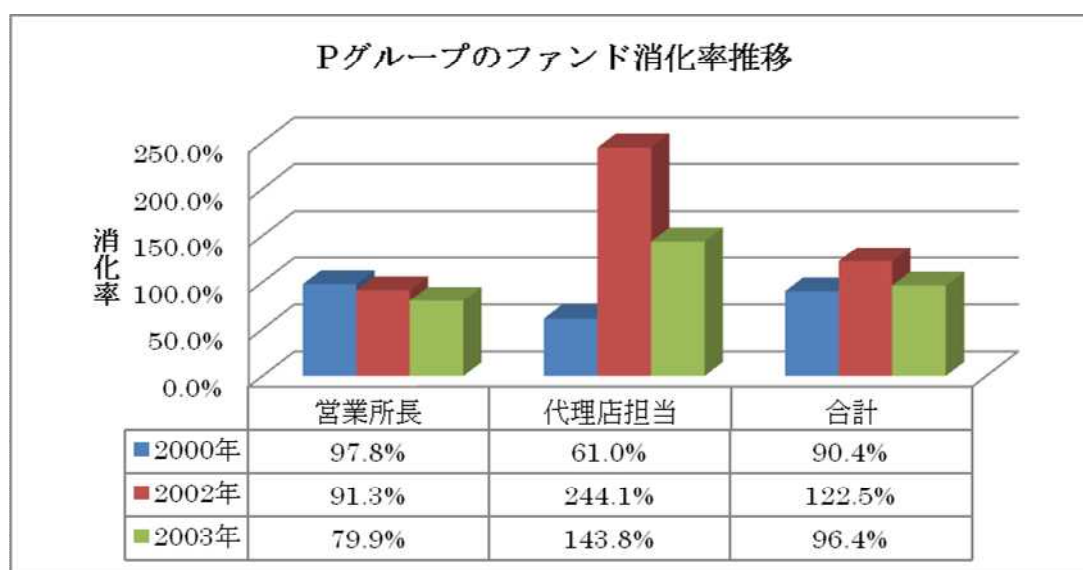
出所：E 社内部資料に基づき筆者が作成した。

図 6-2、6-3 で確認できるとおり、代理店担当の変動賞与ファン消化率の推移からは、事業部全体の業績が急拡大したときにファンドのコントロールが効かないおそれがある。P グループの実績では、代理店担当が好調であったのに対し、営業所長の低迷の結果、セールス全体として標準ファンドを大きく超える結果になっていなかったものの、Q グループのマネジメントにとっては、P グループのファンド管理では人件費のコントロールができない懸念のあることが問題だったのである。

図 6-4 は、Q グループのマネジメントが 2003 年度の営業所長と代理店担当の業績を分析して、P グループの変動賞与の仕組みに関して検証した資料である。支給基準の主要指標である、SOP 達成率(営業予算達成率)と保有継続率の 2 つの指標の実績をマトリックスにして実態分析を行っている。特に、一部の代理店担当に対する支給額が突出して高いことを含めて、代理店担当の変動賞与総額がファンドを大きく超過したことに対しては事業

費コントロールの観点から大きな問題と認識している。一方、営業所長の実態分析では、全体の60%強が支給基準のターゲットを大きく下回っている旨分析しているだけでその状況をどのように評価していたかの記述は残っていない。しかし、元セールス担当マネジャーに確認したところ、「営業社員をマネジメントする個人営業部門と代理店開拓によって業績が左右する法人営業部門の評価を同様の評価軸で行なった」ことが問題であり、事業部の特性に応じた業績指標や目標数値を設定すべきという議論があったようである。

図 6-3 Pグループのファンド消化率推移



出所：E社内部資料に基づき筆者が作成した。

「安くて長持ち」戦略のQグループの人材マネジメントでは、人件費を一定水準にコントロールすることが重要な関心事である。Qグループの利益の上げ方によれば、事業費を一定に抑え、売上げを伸ばすことで利益を拡大することであった。そこで、Qグループでは、セールスに関してもノンセールスと同様の変動賞与制度とし、各部門のビジネス特性に応じた部門業績指標¹⁴³によるファンドの増減反映のある「支給総額管理方式」に転換し、変動賞与総額を管理するとともに、各セールスの部門ごとの業績指標に細分化することで部門の実態に応じたファンド配賦とし、そうして確定した部門毎のファンドを個人業績に応じて配分する方式に変更したのである¹⁴⁴。Qグループでは、「普通の人材」が長期に働

¹⁴³ たとえば、「2006年の部門業績指標」を見ると、個人顧客部門も法人営業部門も、新契約高の目標は業績指標の全ポイント中45%のウェイトである点で同じであるが、その内訳として、法人営業部門では節税商品と非節税商品に細分化した指標となっており、節税話法に偏った販売行動を誘導しない等、事業部のビジネス特性に応じた業績指標が設定されていた。

¹⁴⁴ Pグループの業績指標は個人顧客部門、法人営業部門ともSOPと保有継続率中心の支給基準であったが、Qグループの部門業績指標には、個人顧客部門は営業社員の採用・育成

くことが良いので、Pグループのように高業績者と低業績者を厳格に峻別する動機は小さいと考えられる。図6-2で、2004年の年収変動割合の分布が、営業所長も代理店担当も格差が小さくなっているのは、高業績者中心に業績を伸ばすのではなく、従業員のマジョリティのモチベーションを重視し、組織全体で業績を底上げすることに力点を置いているからであると理解してよいだろう。

(2) 米国会計基準優先の人件費管理と日本会計基準優先の人件費管理

Pグループがセールスの変動賞与のファンド規制を撤廃したことは、Qグループにとって、人件費のコントロール上の問題に見えたわけであるが、収益にこだわるPグループが事業費管理の問題を無視していたわけではない。Qグループが懸念したセールスの変動賞与に関する人件費コントロールの問題に対して、PグループではQグループと異なるアプローチで対処している。

そもそも、財務上ネットインカムを重視するPグループにあって、生産性の向上と効率化の推進(事業費の抑制)は常に経営上の重要課題である。第5章で変動賞与ファンドの決定指標の検証を行ったが、Pグループのファンド決定指標には「事業費抑制率」の項目があげられているし、2003年に変動賞与ファンドの決定指標を決める際にも、ファイナンス上のリスクが低いネットインカム重視の指標を選択している。したがって、Pグループにおいても変動賞与の支給総額をいかにコントロールするかは事業費抑制の観点から重要な課題であり、Pグループの人事部には、十分なインセンティブのある報酬制度を作る要請と人件費に対するコントロールの要請とを両立させる必要があったと考えられる。

Pグループ下の人事部にとって、この課題の解決策の一つが、日本会計基準と米国会計基準の違いに目を付けることであった。日本とアメリカの会計基準は基本的な原則はほとんど同じであるが、生命保険会計に関しては、責任準備金の計算方法、有価証券区分、保険商品区分等いくつかの違うところがある。特に、米国会計基準には、日本の会計基準では認められていないDAC(Deferred Acquisition Costs:「繰延新契約費」)と呼ばれる、新契約にかかる経費の処理方法があり、新契約獲得に連動して直接発生した経費を資産として繰り延べて、収入保険料が入ってくる期間で均等償却することが認められている¹⁴⁵。一般に、生命保険契約を販売した場合の保険会社の損益のバランスは、1契約当たりの保険料収入が毎年分割して少しずつ入ってくるのに対して、経費面では、営業社員に支払うコミッション、保険証券の発行費用や診査費用¹⁴⁶等さまざまな経費が最初の年に多くかかるため、収

に関する指標が、法人営業部門には代理店の新規登録・稼働率に関する指標が盛り込まれる等、事業部全体に関する目標設定がなされ、さらに個人のMBR目標に落とし込まれる方式になっていた。

¹⁴⁵ 以下、DACの仕組みに関する説明は、松澤(2014)を参照した。

¹⁴⁶ 生命保険における「診査」とは、契約者間の公平性を保つために契約締結前に被保険者の医学的健康状態を確認し、保険会社が保険契約を引き受けるかどうか(保険加入申込に対

入の発生と費用のかかるタイミングが合わず、1 契約当たりの初年度の収益は赤字になる。このような生命保険契約の特徴から、アメリカの会計基準では、期間損益を正確に認識することを目的に、新契約費を保険料の払込期間で等分に負担する DAC という会計処理が認められているのである。具体的には、営業社員に支払うコミッション、証券発行費用、申込書の印刷費用などが繰り延べできる代表的な新契約費用である。

アクチュアリーに確認したところ、P グループでは、セールスの変動賞与をほぼ全額 DAC 計上していたとのことであった。セールスの変動賞与を米国会計基準の繰延新契約費として処理することで、親会社との連結決算上、単年度の費用計上を小さくすることが可能となるので、実際の変動賞与の支出が大きい年度があっても、米国会計基準による連結決算で P グループのネットインカムに与える影響は、繰り延べしない場合と比べてむしろプラスに作用する。

もっとも、セールス職制の人件費がすべて自由に繰延新契約費に計上できるわけではない。営業所長や代理店担当の毎月の月例給与は、新契約の売上げに関係なく定額で支払われる人件費であるから対象外である。また、制度導入当時のようなファンドを固定して管理する変動賞与は新契約獲得に連動しているとはいえない。そこで、セールスの変動賞与を DAC によって繰り延べるためには、個人単位の変動賞与が新契約業績に応じて変動する仕組みであること、また組織単位でも、年間予算の中でファンド管理がなされる費用ではなく、新契約業績に連動して支出が直接変動する性格の費用とする必要があった。P グループのセールスの変動賞与支給基準を見ると、まず、新契約獲得に関する指標を中心とした個人単位の支給となっていること、次に、業績と報酬の関係がデジタルに決まる支給率テーブルとなっていて報酬に対する業績連動性が明確であること、そして会社単位でも全体の業績に応じて支給総額が変動する仕組みになっていることから、P グループの変動賞与は当時の米国会計基準の下で DAC 計上が認められている。

また逆に、DAC 計上するための上記のような条件から、P グループのセールスの変動賞与が、なぜ新契約獲得に関する指標を中心とした単純な支給基準になっているかについても説明が可能となる。Q グループの会社業績指標や部門業績指標に加えられている解約失効率や営業社員の採用・育成、代理店の新規登録・稼働などの指標は新契約業績に応じて直接変動する費用と解釈することは困難である。最大限 DAC 計上のメリットを追求するには、変動賞与の支給基準を新契約業績連動の仕組みとすることが必要だったのである。このように、支給基準の個人業績連動化とファンド上限の撤廃の方向で進められた P グループの変動賞与の改定は、米国会計基準の特徴を最大限活用することとも関係していたのである。

親会社の連結決算の結果が最優先される P グループは、米国会計基準の特徴を利用し、

する諾否)を決めることをいう。保険の種類や保険金額、被保険者の年齢等に応じて診査項目は変わるが、血圧測定や心電図・X 線検査、血液検査等を行う場合があり、それらの診査費用は保険会社が負担する。

変動賞与を DAC 計上することによって連結決算上の単年度利益の実現を図った。業種の異なる複数の事業部門から構成される P グループの親会社の決算では、事業部門によって売上げの性格が異なるから、成長を説明する物差しとして売上げを使用することは意味がない。結局グループ全体でどれだけの ROE を上げることができたかによって株主に説明責任を果たすことになる。P グループがネットインカムや ROE を重視する理由はここにある。

一方、Q グループ下の E 社マネジメントは日本会計基準による決算を意識し、単年度の事業費を抑制する方向に転換した。日本会計基準では DAC 計上は認められていないから、毎年の日本決算では事業費を抑制しないと会計上の利益が上がらない。アクチュアリーによると、Q グループでも親会社との連結決算は重要視されるが、親会社が米国市場でアピールするうえでは、各国の保険市場における業界順位やプロフィット・マージンの成長度などが重要視されていたとのことである。Q グループが売上げを重視するのは、保険事業のコングロマリットとして、収入保険料という売上げ指標でマーケットに成長を説明することができるからである。売上げから費用を差し引いたプロフィット・マージンを重視する Q グループでは事業費が変動することはかえって好ましくない。セールスの変動賞与のファンド管理を支給総額管理方式に変更することは、Q グループの会計処理の性格にも合致しているのである¹⁴⁷。

なお、Q グループの成果主義報酬は月例給与の仕組みとのセットで総体的に理解する必要がある¹⁴⁸。Q グループの報酬制度では、個人の基本年俸を「本俸」と「職位手当」に区分したが、「職位手当」はポジションや職務の大きさによってあらかじめランクが区分され、そのランクに応じて支給額が異なる手当であった。セールスの職位手当は営業予算の大小に応じて下記のとおりランク分けをしていたが、高業績者に高い営業予算を配賦されるので、高業績の従業員は高い職位手当の支給を受けることになる(表 6-7)。

¹⁴⁷ アクチュアリーによると、Q グループ下の E 社でも米国会計では DAC 計上できるものは DAC 扱いをしていたとのことである。ただし、会計基準はしばしば解釈が変更されるものであり、実際にも、2004 年ごろに会計基準の解釈変更があり、E 社のセールスの変動賞与について DAC 計上できる範囲が一部に限定されることになったとのことであった。

¹⁴⁸ E 社人事部「新しい報酬制度」2004 年 6 月他内部資料を参照した。

表 6-7 Q グループにおける セールス職制の職位手当

2004 年～2006 年		2006 年以降	
ランク	職位手当(年額)万円	ランク	職位手当(年額)万円
		V	170
III	160	IV	150
II	130	III	130
I	100	II	110
		I	90

出所：「(労働組合向け提案資料)グレード SL の職位手当ランクの変更についてのご提案」
2006 年 10 月 18 日から筆者が作成した。

基本年俸の一部である職位手当は毎年見直され、前年に高い業績を上げると高いランクの職位手当が支給される(逆に、業績が低ければ低いランクの職位手当となる)。つまり職位手当のランクが変わることによって年収が上下するから、業績に応じて変動賞与の算出基礎である基本年俸自体が上下に変動することになる。このように、Q グループでは、月例給与に成果主義報酬の要素が盛り込まれ、毎年の成果(=業績)が職位手当の洗い替えというやり方で基本年俸に反映する。Q グループでは、成果(=業績)を月例給与と変動賞与に反映させることにより、セールス全体の人件費は予算措置の範囲内に収めるものの、月例給与の洗い替えと業績と変動賞与の配分を組み合わせることで、一定の事業費枠の中で高業績者と低業績者に対する PFP のメリハリをつけているのである。

さらに、第 4 章で紹介した AM(エイジェンシー・マネジャー)制度への資格変更も、Q グループの人件費管理上の工夫であるといえる。会社と AM の契約関係は雇用契約関係ではなく委託契約関係であり、その報酬は出来高払いを基本としたものであったから、会計上 AM に支払う報酬は固定費である人件費ではなく変動費として処理でき、社会保険料等の負担が必要ない。また、AM への報酬は新契約に連動する変動費であるから米国会計基準で DAC 計上の対象となるので、高業績の AM に対して高い報酬を支払うことが可能となる。

このように、P グループでは変動賞与の支給基準を米国会計基準に合わせて設計することで、連結決算上の事業費負担をコントロールしながら高業績者に高い報酬を支払う、インセンティブと人件費管理の両立を図っている。これに対して、Q グループでは、E 社の日本決算を重視し、日本会計基準の下で PFP が最大限効果を発揮するよう、月例給与の変動化や委託契約関係を活用した人件費管理とインセンティブ確保を図っていることが確認できた。

4. まとめ

P、Q グループのセールスの変動賞与に関しては、成果が売上げ等の数値指標で測定しや

すいことから、各グループの PFP の運営実態が明確に観察できた。

人件費のコントロールと従業員に対するインセンティブの両立に関して、P グループでは、個人業績の達成をデジタルに金銭的報酬に直結させることで従業員の努力を引き出すアプローチを選択し、人件費に関しては米国会計基準の特徴を利用し、事業費の繰延べを行うことで連結決算上のネットインカムへの影響を最小にするという方策で対処した。一方、Q グループでは、セールス部門の組織業績が達成した場合に、セールス部門の変動賞与ファンドの増額率を高く配分することで、組織業績の達成に対する貢献を促すアプローチであり、企業の業績に応じて支給総額を決定できるので、あらかじめ決算処理を見越した人件費管理ができる仕組みを採用している。

P グループの PFP は優秀人材を採用しリテンションするための報酬システムである。そして、PFP の原理と報酬システムを通じて優秀人材の集団が形成され、その結果としてセールスの成長が加速される(はずだ)というロジックの下で変動賞与制度が設計・運用されている。P グループの変動賞与制度を HRM システムの観点から眺めてみると、優秀人材と改善されない低業績者を峻別し、対処するための HRM ツールでもある。

一方、Q グループでは、「普通の人材」であれば重宝したい。P グループのようにハイタレントでも高い報酬を支払わなければ働き続けてくれない人材を取り立てて必要とせず、優秀で高い報酬が必要な個人の集団よりも組織力を志向する人材マネジメントである。

これまで検証したとおり、成果主義報酬である変動賞与の設計と運用において、P、Q グループの違いは顕著であった。両グループとも、PFP を人事の理念に掲げているが、報酬制度から見られる成果主義要素に関しては、成果の評価方法、報酬への反映方法、成果主義の程度において正反対ともいえるほどアプローチが異なっていた。

ひとことで言えば、P グループの成果主義は個人が中心に組み立てられていて、個人の業績の積み上げによって会社業績が達成されるという発想が起点になっている。P グループの成果主義報酬制度の目的・役割は、制度を通じて高業績者と低業績者を峻別するとともに、高い業績に対する強いインセンティブを与えることで高業績者の採用と引き留めを図るものであり、その結果として高業績を達成する集団を形成することにある。

Q グループの成果主義は会社が業績目標を達成することを起点に組み立てられる。会社と各部門の組織業績指標と数値基準を年毎に公開し、会社と各部門の業績目標の達成の結果が変動賞与ファンドの増減に反映し、会社の利益を従業員全体で享受するように個人に配分することで、多数の従業員のモチベーションを喚起する。

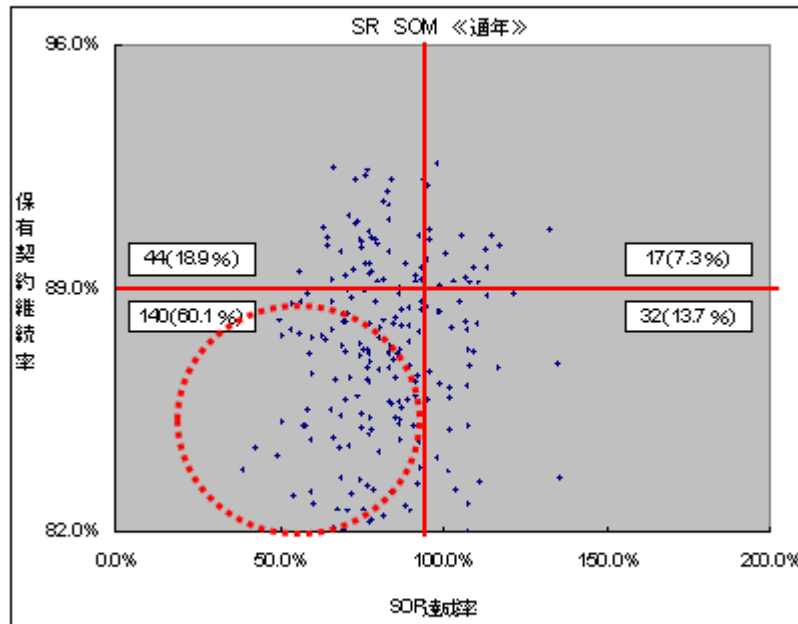
このような人材マネジメントの違いは、事業費の会計上の処理の仕方に対する考え方の違いを確認することで、二つのグループの利益の追求の仕方との整合性が見えてくる。すなわち、P グループの新契約業績連動の変動賞与支給基準は、高業績者に高い報酬を支払う P グループの PFP と整合するだけでなく、米国会計基準の DAC 計上を行うことで、親会社の連結決算上のネットインカムに寄与することになり、P グループの収益と従業員のインセンティブを両立させる。一方、Q グループの支給総額管理方式は、プロフィット・マー

ジン（売上－費用）重視の立場から、費用である人件費を予算管理できるばかりでなく、組織業績連動性の強い変動賞与ファンド決定指標とセットにすることで、Qグループの PFP である組織業績の増大に対する貢献へのモチベーションになるのである。

図 6-4 Q グループによる 2003 年変動賞与の SOP 達成率および保有契約継続率のマトリクス分析

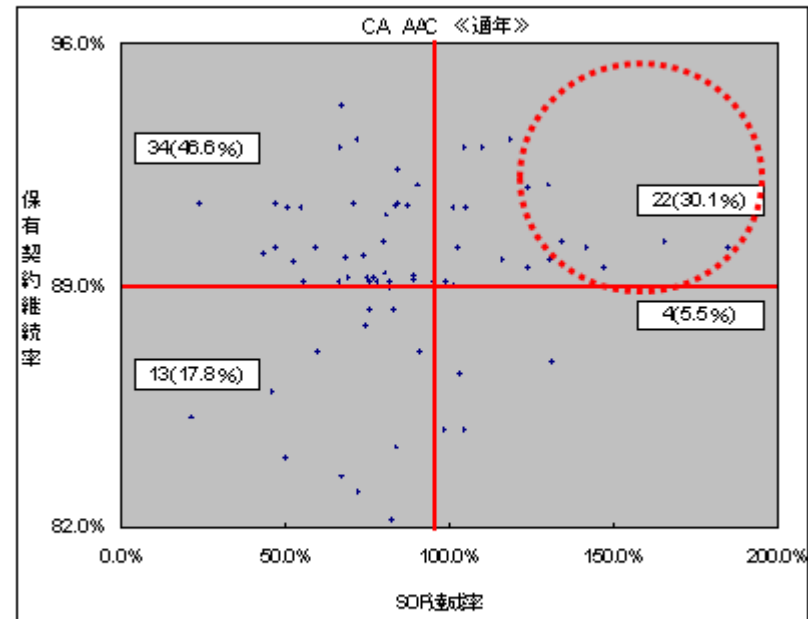
SOP達成率及び 保有契約継続率のマトリクス分析

営業所長



支給に対するインパクトの大きいSOP達成者(95.0%達成)が少ない。全体の60.0%強が左下のエリア(SOP達成率、Persistenceともに未達)のため、支給額も大きくTargetを割っている。

代理店担当



広範囲に分布しており、Low-PerformerとHi-Performerの差が大きい。特にSOP達成150%超、継続率90%超のAAC(代理店担当のこと)5名の支給額が影響(5名でTarget8百万円の超過)

出所：E 社人事部作成資料を引用抜粋した。

第7章 E社をめぐるM&Aに伴う雇用・処遇の変化が従業員に与えた影響

1. はじめに

本論文では、外資系企業の経営戦略と人材マネジメント(HRM)の関係を検討するうえで、アメリカの多国籍企業(MNCs)である3つの企業グループによるM&Aを経験したE社の雇用・処遇のマネジメントを調査した。具体的には、第3章と第4章でM&Aに伴う人員適正化の計画と実行に関して、第5章と第6章ではアメリカ型の成果主義報酬の一つである変動賞与の仕組みと運用実態に関して、各グループの経営戦略とHRMの整合性を分析した。ただし、ここまでは主として企業側の視点からの検討であり、M&Aの都度行われた人員適正化の実施が従業員の企業コミットメントに影響を及ぼしていないか、あるいはアメリカ型の成果主義報酬の導入と改定は従業員の仕事の仕方にどのように影響したか等、従業員サイドの視点からの分析は行われていない。

本章では、M&Aに伴う雇用・処遇の変化が従業員に与えた影響について検証する。検証対象は、雇用・処遇の変化に対する従業員の反応を観察できるP、Qグループとする。RグループによるM&A⑦に関しては、本論文作成時点で人員適正化期間が完了していないこと、また3社合併であることから、P、QグループによるM&AのようにE社従業員に焦点を当てた連続性のある検証が困難であった。したがって、各グループの中で最も長期的経営タイプであるRグループによるM&Aと従業員の関係については統計的に確認できていない。しかし、本論文で「中期的」に分類したQグループのHRMにはRグループとの類似点が多く見られ、Pグループと比較すると多分に長期的経営の要素を有していると理解できるので、短期的経営と長期的経営による従業員への影響の違いは観察できると考える。

最初に、人員適正化施策と従業員の「雇用の健全性」への影響について確認する。次に、Pグループの変動賞与に対する従業員の反応を、続いてQグループの変動賞与に対する従業員の反応を確認する。最後に本章のまとめとして、短期的経営と長期的経営における組織と従業員の関係に関する含意を述べる。

2. 人員適正化施策の実施と従業員の「雇用の健全性」認識への影響

図2-6「E社従業員数の推移」で確認したとおり、Pグループ下のE社では、1998年度から2002年度の間在籍数が着実に減少したが、Qグループでは、2005年度以降在籍数が一貫して増加している。これは、Qグループの人員適正化オリジナルプランでは2年間で人員削減を実施する計画であったが、M&A⑤の1年経過した時点で日本におけるビジネスの成長戦略が優先され、Qグループのコア競争力の一つである販売チャネルの拡大に向けてセールス部門を中心に毎年採用が行われたことが一つの理由であった。また、Pグループ下ではリストラが頻繁に実施されたのに対して、QグループではM&A⑤直後のリストラ

以降は、リーマンショックの影響により 2009 年に営業所の統廃合に伴う小規模なリストラ以外には雇用調整を実施していないことも理由になる。従業員の年間離職率に関しても、当時の外資系生保の平均 8~10%に対して大きく上回る離職率が続いていたが、M&A⑤のリストラが終了した 2005 年度から逡減傾向を示し 2006 年度以降は外資系平均を下回っている。P グループ下と比べて従業員が定着していて Q グループの雇用関係は安定的である。

しかし、E 社従業員が頻繁に経験したリストラの実施は、会社と従業員間の信頼関係に少なからぬ影響を与えたと思われる。図 7-1 は、2007 年に日本の Q グループ全体で従業員意識調査を実施した結果から、「2. 満足度や負担感に影響を与える要因」部分を抜粋したものである¹⁴⁹。グループ全体 9,600 名(生命保険・損害保険の全部門の内勤従業員)の結果と E 社単体 1,661 名の結果が対比されており、「現状」得点欄は満足度を、①非常に高い：4.0 以上、②高い：3.5 以上 4.0 未満、③ふつう：3.0 以上 3.5 未満、④低い：3.0 未満の 4 区分で表示されている。この調査結果を見ると、ほとんどの質問に対する E 社従業員の回答結果は、満足度の上記 4 区分においてグループ全体平均と同じ分布を示しているが、要素 D07 「福利厚生」に関する質問項目と、D09 「雇用の健全性」に関する質問項目 No.18 「失業のおそれなく、安心して働くことができる」および No.19 「仕事とプライベートのバランスを取りながら働くことができる」については、全体平均が「ふつう」区分であるのに対し、E 社は「低い」区分に属している。元人事部長によれば、「雇用の健全性」に関する満足度が「低い」区分の結果となったのはグループ内では E 社だけだったとのことであり、E 社で頻繁に実施されたリストラのしこりであろうと指摘している。

また、他の満足度の「高い」、「ふつう」または「低い」項目に関する E 社の傾向はグループ全体の傾向と相似しており、Q グループという組織の特徴が E 社従業員の意識調査結果に反映していると理解できるのに対し、福利厚生制度と雇用の安全性に対する従業員意識に関しては、E 社の過去の HRM 施策の変遷の影響を個別に受けていることを示していると考えられる¹⁵⁰。このうち福利厚生に関しては、P グループ下で X 社時代にあった福利厚生プランが相当程度廃止にされていたため、Q グループ入りした際にグループ他社との比較で見劣りすることから低い満足度結果になると推察できる。一方、雇用の健全性に関する E 社の低い満足度結果は、Q グループ他社では Qb 社の破たん時に大きなリストラ経験を有している以外、組織的な雇用調整を経験していないのに対し、E 社では特に P グループを中心に相当の頻度でリストラを経験したことによる影響が大きいと考えられる。

図 2-1 で確認したとおり、M&A①~④までは P グループによる M&A である。第 2 章で

¹⁴⁹ 当該社員意識調査は、2007 年 8 月 6 日~8 月 22 日を実施期間とし、インターネットにより Q グループの全内勤社員(正社員、契約社員およびパートタイム社員)を対象に実施された。

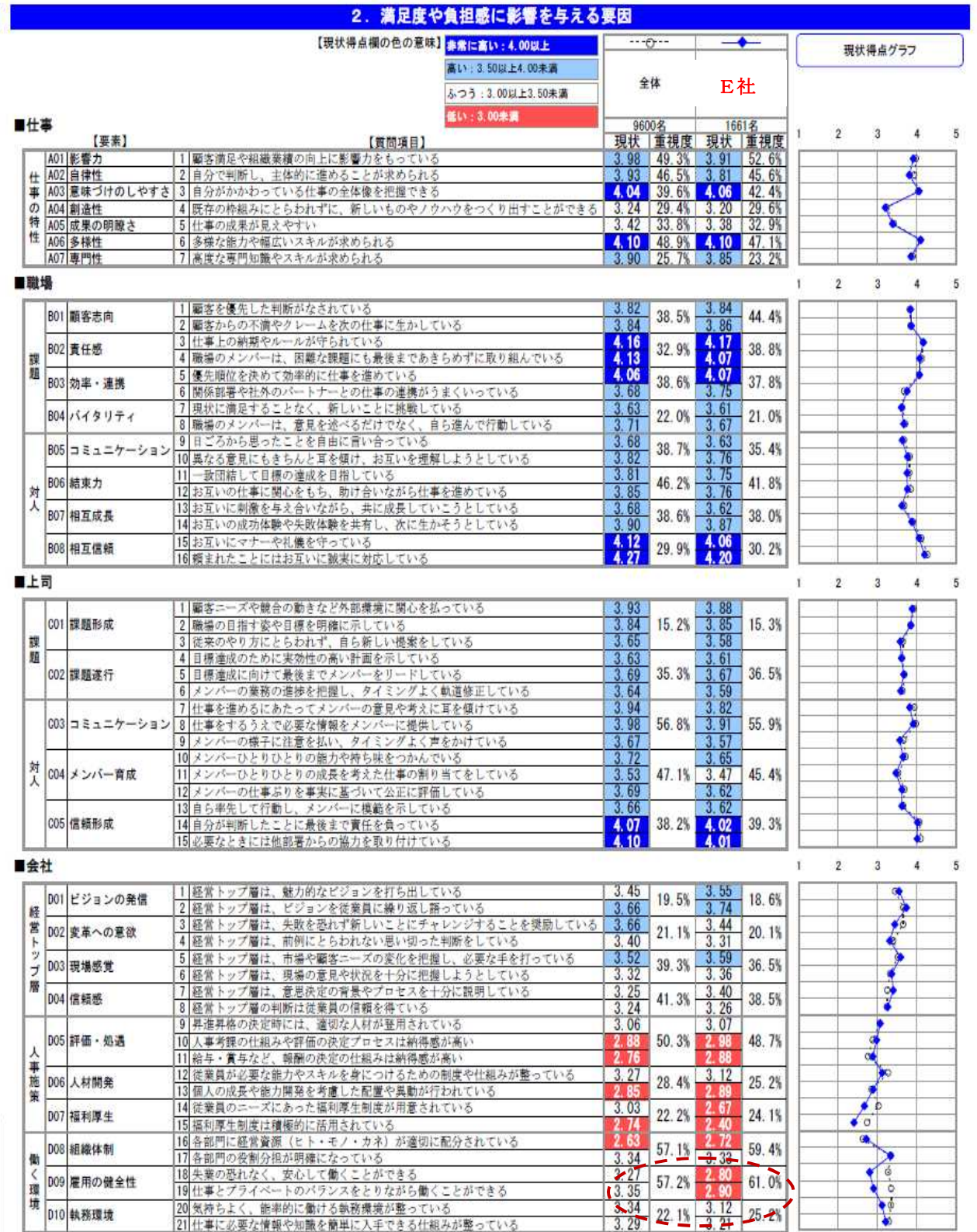
¹⁵⁰ たとえば、D05 「評価・処遇」、D06 「人材開発」も「低い」区分に該当するスコア結果が見られるが、いずれも全体平均でも「低い」区分であり、E 社のスコアは Q グループ全体の傾向に相似している点で、これらの要素の従業員満足度が低いのは Q グループの共通課題であったと考えられる。

確認したように短期的経営タイプの P グループ下で、E 社はたび重なる人員削減施策を実施した。合弁形態の M&A①では X 社との間で従業員の出向スキームを利用した出向解除によるリストラが複数回実施され、X 社の破綻に伴う M&A②、Y 社の買収・合併の M&A③、④では M&A に伴う人員適正化を行った。さらに M&A の谷間の 2001 年にも 120 人規模のリストラを実施している。

主に第 4 章で確認したように、P グループのリストラは従業員のパフォーマンス評価を基準に下位評価の者に対して退職勧奨を行うものであった。また、リストラの有無にかかわらず、P グループでは、通常の業績評価(変動賞与の配分決定に使用される業績評価)のプロセスを通じてパフォーマンスの悪い従業員を社外に排出するという取組みが行われていた。つまり、従業員にとっては、低い評価コードが付いた場合には退職勧奨の材料になりうるものであったから、業績評価の運用を通じて会社と従業員個人の間には常に一定の緊張関係が生じていたと理解してよいだろう。

本来、この従業員意識調査は Q グループの「仕事」「職場」「上司」「会社」に関する質問調査であった。しかし、E 社従業員の「雇用の健全性」に関する満足度がグループ他社と比較して顕著に低い結果となっている理由は、Q グループによる M&A⑤の人員適正化実施のみならず、P グループ下で頻繁にリストラが実施されていたことや会社と従業員の間には緊張関係を生みやすいパフォーマンス本位の業績評価が、長期的な雇用に関する従業員の会社に対する信頼にネガティブな影響を与えた可能性が高いと考えられる。

図 7-1 2007年Q グループ従業員意識調査結果(E社) 抜粋



出所：「2007年Q グループ従業員意識調査結果」から抜粋した。

3. Pグループの変動賞与に対する従業員の反応

第5章および第6章で、アメリカ型成果主義報酬としての変動賞与の各グループにおける仕組みとP、Qグループの変動賞与支給実態を分析した。Pグループの変動賞与は個人のパフォーマンスに焦点を強く当て、高業績社員(業績評価上位者)と低業績社員(業績評価下位者)の間で支給される報酬に大きな格差を付ける仕組みと運用であった。また、特にセールスの変動賞与においては、標準年収の固比率は100:15から始まり、最終的には100:25という比例報酬の比率を高くする方向に改定が進められていた。

(1) 変動賞与の固比率拡大と従業員の反応

元組合幹部によると、組合内部では2000年の変動賞与導入当初は、X社出身の営業所長で業績が中位層以下の者から不満の声が多く、それでも、X社の経営破たん直後でもあったため、「変化への対応か、雇用調整か」の選択という認識でいる組合員が多かったが、2年目からは変動賞与に真っ向から反対する声は少なくなったとのことであった。

X社破たんに伴うM&A②により、X社の人事体系からPグループのブロードバンド制を中心とした人事体系に移行したものの、従業員個人の報酬水準は旧制度から年功的に積み上がった年収水準をそのまま移行したことから、「給与が高くてパフォーマンスが低く見える方に対しては、『もらいすぎている月例給与なのだから、賞与ゼロでもあたりまえ。固定部分をもっと減らすべき』などという若手組合員の意見もありました。」というように、年功給を否定し実力が反映する成果主義の原理が従業員にも受け入れられていく過程が窺える。

しかし、成果主義の考え方に対する総論としての理解と、実際の賃金をどの程度変動させるかという各論に対する受容は別の問題である。2000年当時、営業所長の場合で固比率100:15だった変動賞与から、100:25に拡大する2003年の見直しに際して、会社は労使交渉の中で労働組合から強い申入れを受けており、更なる固比率拡大に対して従業員の理解が十分に得られにくい状況にあったことが確認できる。

たとえば、2003年4月30日付の労働組合による会社宛申入れ書には、「組合員の意見・要望の集約結果をふまえると、全職制において『給与制度改定』における『標準年俸に対する変動賞与率』は、拡大せずに現行通りとせざるを得ない状況に」あり、会社提案の固比率拡大に関しては、絶対評価体系職制である営業所長・代理店担当の「標準年俸に対する変動賞与率の拡大の必要性に対する疑問」および「モチベーションダウン」が懸念されるとある。

この経緯に関して、元組合幹部に確認したところ、2003年の固比率拡大の会社提案に対しての組合員の反応は、「それまでの15%で十分メリハリがついているのに、さらに25%まで拡大する必要があるのか」という意見が大方でした。変動賞与の支給額が少なかった経験

者はもとより、高額な賞与の支給を受けた者でも来年は大きく下がるかもという不安は持っていました。特に、代理店担当などは、担当する代理店の良し悪しによって業績が変わることから、自分でコントロールできないという考えの組合員には抵抗感があったようです。」というように、労働組合内部では、固比率拡大による報酬変動リスクの増大に対する不安は根強かったようである。また、Pグループ下では、「報酬体系の見直しとSLSP(Second Life Support Plan：人員削減施策としての希望退職実施プラン。筆者注)がセットで組合に提案されることが多く、組合員は雇用調整に対して敏感に反応していましたので、このときの会社提案が変動賞与の率拡大だけだったことから逆に組合員が裏読みしてしまい、固比率拡大によって報酬が下がることを意図した人件費カットのための改定ではないかというネガティブな受け止め方をした組合員が多かったのも事実です」というように、成果主義報酬の変動賞与の導入・改定が人件費削減施策と並行して行われることが多かったPグループでは、成果主義イコールリストラ施策というイメージが従業員に定着していた経緯も窺われた。

一方で、「変動賞与制度や率拡大をプラスに受け止める社員もそれなりにいました。3割ぐらいでしょうか。それまでの年功制度の下で、まだ若いので給料が多くないけど、バリバリ働く社員などは、率拡大に賛成していました。元営業社員資格の営業管理職に関しても、内勤所長に一本化(資格変更)した際の、年収ベースの移行が平均して低かったので、変動賞与で実力が反映する報酬体系を歓迎していました。総合職や一般職の区分も廃止し、バンド職制に一本化したので、営業所の事務員も賃金アップの機会が増えたとし、実際に女性事務員から地域の事務センター長などの管理職になった社員も数人ですがいました。年功制や、総合職・一般職の壁を打破したい社員は、変動賞与制度や率拡大はチャンスと受け止めていました。」との元組合幹部のコメントから、成果主義を積極的に推進することを歓迎する従業員層も一定程度いたようである。

このように、当時の労働組合内部でも、会社提案の固比率拡大に対する受け止め方が分かれており、Pグループにおける変動賞与の導入と改定の流れに対する当時の従業員の反応は、雇用不安(リストラ)の文脈の中で成果主義報酬導入を受け入れるしかないという消極的受容の側面と、実力が報酬に反映される成果主義の理念への共感として積極的受容の側面が混在していることが分かる。

結局、労働組合の申入れに対して会社側が、「ターゲット変動賞与率を拡大することにより、同じ程度にターゲット以上の業績を上げた場合でも、昨年以上の報酬を期待できることとなります。コスト削減を目的とした改定ではないことをご理解ください」と回答し、変動賞与の固比率拡大が人件費削減を目的とするものではないことをコミットし、会社提案内容どおりで労使間の合意に至っている。

なお、2003年変動賞与に関しては上記労働組合の申入れがあった経緯から、会社から労働組合に対して組合員層に係る変動賞与支給総額のフィードバックを行っており、全組合員層に対する2003年変動賞与の支給総額は「ターゲット」(全員が標準的な業績達成率だ

った場合に支払われる支給総額)に対して 108.33%であったことから、固比率拡大が会社全体として人件費削減結果にはなっていないことを労使双方で再確認している。¹⁵¹

(2) セールスの変動賞与支給基準のデジタル化の弊害

P グループのセールスの変動賞与の特徴の一つに、個人の業績に対してデジタルな支給基準を設計することで高業績者に対する支給上限のないインセンティブの強い報酬システムであることが挙げられる。一般的に、成果主義を運営するうえで問題になるのは、成果を測定することが困難な部署や業務があることである。また、評価者によって従業員の成果の評価にばらつきが生じる場合も、成果の客観的な測定の阻害要因になるだろう。成果を測定することの難しさは、成果の差を報酬格差に大きく反映する度合いが強くなればなるほど、従業員の納得感を得る点で困難さが増し、納得感の低い成果主義の下では従業員のやる気を引き出せず、会社業績の向上につながらないという悪循環も考えられる。成果主義を導入する企業の多くが、目標管理制度の運営の仕方、所属従業員へのフィードバックおよびコーチング等を含めた評価者訓練を実施したり、評価者に対する 360 度評価を実施したりしているのは、成果の測定の難しさを認識し、従業員の評価に対する納得感が成果主義の成否にとって重要であることを理解しているからだといえる。

セールスの職制は、共通の数値指標を設定することが比較的容易であり、客観的な支給率を設定することで業績(=成果)と報酬をリンクさせることが可能である。第 6 章で確認したとおり、2002 年以降の変動賞与は数値に表れる客観的業績に基づく評価を反映するものとなり、「数値に表れない総合的な業績やコンピテンシーの発揮度は年次評価に基づき昇格・昇給(基本年俸)に反映する¹⁵²」というように、業績(=成果)に対する報酬と、努力やコンピテンシーに対する報酬が分離した報酬制度に変化している。

支給基準のデジタル化は、成果の測定を数値的に客観化できるので報酬決定の公正さを示しやすい。加えて、従業員側にとっては、「何をどこまでやればいくらの報酬になるか」を容易に計算しやすく分かりやすいというメリットがある。元 E 社労働組合幹部が次のよ

¹⁵¹ E 社人事部作成「部署・職制別サマリー_Union Comm」2004 年 3 月 2 日にて確認した。本論文の検証においては、主要なセールス職制である営業所長と代理店担当を取り上げ、第 6 章では営業所長や代理店担当の変動賞与支給総額が標準ファンドを大きく下回る年度があったことを確認したが、他のセールス職制として銀行窓販を担当するホールセラー、特定の大規模法人相手の営業担当、あるいは営業現場におけるトレーニング担当や本社営業関連部門のスタッフ等多数の直接的・間接的セールス職制があり、それらの職制の変動賞与の全部または一部が営業所長等と同様に SOP 基準を中心とした業績連動で支給率が決まる仕組みであった。2003 年変動賞与に関して労使が確認した「組合員層に係る変動賞与支給総額のフィードバック」は、セールスに関してはこれら全セールス職制における組合員層の変動賞与支給額を合計したものである。

¹⁵²E 社人事部作成「(労働組合宛提案資料)セールス向け変動賞与の改定について」2002 年 1 月 28 日を参照した。

うなエピソードを話してくれた。

「変動賞与改定提案の際に労組がオルグを開きますが、オルグではセールス職制については業績区分でグループにして席を分けます。そうすると、業績の良いグループは、提案書を見るとすぐに電卓をたたき始め、次第に目の色を変えて『うまくやればいくら稼げる』などという会話が聞こえてきたこともあります。実際にも、代理店担当の中には基本年収と同額程度の変動賞与になった社員もいました。」

このように P グループの変動賞与は、支給基準のデジタル化により高業績者に対して強いインセンティブ効果を発揮していたといえるが、以下のように行き過ぎたデジタル化の弊害も確認された。

それは、Holmstrom & Milgrom(1991)が指摘する、成果主義的報酬制度の弊害として言われるマルチタスクの問題や、Baker, Gibbons & Murphy(1994)が示唆する「歪んだ成果指標に基づくペイフォーパフォーマンス」などの問題—成果指標の設定の仕方によって、従業員個人がどのように行動すれば高い報酬を得ることができるかを計算して行動することを誘発し、従業員が会社の期待どおりに行動しない場合があるという問題—である。

たとえば、営業所長の基本職務は営業社員の採用と育成であり、生保業界では一般的に、生産性の高い営業社員を多く育てることができる者が優秀な営業所長のモデルである。しかし P グループの変動賞与が導入されて以降、元組合幹部によれば「営業所長によっては、一部の優績営業社員ばかりサポートして、本来所長として育成に力をいれてほしい営業社員に手をかけないなどという弊害も見られるようになり、営業社員の中には、所長は変動賞与に評価される仕事しかしていないという不満は少なからずありました」とのことであった。営業所長が複数の職務を担っている中で、自身の報酬に影響する成果指標に関連する仕事を優先し、他の重要な仕事を軽視するという問題は、まさにマルチタスクの問題であり、P グループ下の E 社でも同様の問題が起きていたことが窺えた。

また、Baker, Gibbons & Murphy(1994)は、従業員が自分の報酬を増やそうとする行動には、長期的な企業の利益を犠牲にするような行動になる場合があり、そのような機能不全ともいえる行動の原因として「歪んだ成果指標に基づくペイフォーパフォーマンス (pay-for-performance based on what we call a distortionary performance measure)」があることを指摘している。E 社における次の事例は、客観的な数値指標を立てて指標の厳密化や緻密化を徹底したとしても、デジタルな指標が従業員に「誤ったインセンティブ(阿部,2006)」を与える結果となり、会社の意図に反して「歪んだ成果指標」になってしまったケースといえるだろう。

1999 年、P グループの下で E 社は、日本初のドル建一時払い個人年金保険を発売した。この個人年金保険は、当時の日本が低金利政策を続けていた中で、米国の高金利の債券等で運用する高予定利率の貯蓄性商品なうえ、為替レートの変動によっては円ドル間の為替

差益を契約者がリターンとして得ることができることが「売り」となり、E社のヒット商品となった。

一般に、顧客ニードを掘り下げないと顧客の購入意欲を喚起しにくい死亡保障性商品¹⁵³の販売は、営業社員の商品知識や販売スキルも高度なものが必要となるため、ニード販売のできる営業社員を育成するには時間と手間がかかる。一方、貯蓄性の高い商品は顧客ニードが顕在的であり、利回りや受取額を示すことで顧客に訴求しやすい商品であるため、販売スキルや経験の少ない営業社員にも扱いやすい商品であるといえる。しかし、貯蓄性の保険商品は市場金利の変化や他の新たな金融商品の登場等、営業社員がコントロールできない外部要因によって顧客の嗜好が容易に変化する性格があり、営業社員が安定した収入を得て長期間保険販売の仕事をするためには、貯蓄性だけではなく死亡保障性商品をコンスタントに販売する知識とスキルを習得させる必要がある。また、死亡保障性商品は、生命保険事業の3利源(死差益、利差益および費差益)と呼ばれる利益のうち「死差益」の源泉となる商品群である。生命保険会社が安定的に収益を維持する上では3利源のバランスの取れた事業運営が好ましく、安定した「死差益」を確保するための死亡保障性商品の新契約販売が停滞し貯蓄性商品に偏るような販売動向は「利差益」の源泉となりうる運用資金を豊富にすることにはなるが、「死差益」の源泉につながる死亡性商品の売上げが減少し、堅実な保険会社経営にとって好ましいものではない。

また、一般に保険契約は一定期間以上継続することを前提に保険料が設計されるのが通常であるので、販売後の契約の「継続率」が重要となり、早期の解約や失効があった場合には、営業社員に既に支払ったコミッションに戻入がかかったり、営業所長の業績評価から控除されたり等のペナルティが掛けることが一般的である。Pグループのセールスの変動賞与において、2001年以降の支給基準に「保有継続率」が指標項目となっているのは、新契約販売だけではなく販売後の契約の継続を重視している会社のメッセージなのである(表6-2~6-4)。

ところが、E社のドル建の一時払い個人年金保険は、為替が円安に動くと為替差益を現実化したい顧客ニードが顕在化することから、販売後に為替の動向によっては契約後短期の時点で解約されることがあることを前提に開発された商品であった。したがって、この商品に関しては一般の保険商品販売に求める「継続率」を考慮しない商品設計とされ、契約後早期に解約されても販売した営業社員のコミッションや営業所長の業績にペナルティのかからないというユニークな保険商品であった。このため、貯蓄性の高い商品特性により他の金融商品との利回りの比較などによって顧客のニードを喚起しやすく保険販売の知識やスキルが十分に備わっていない営業社員にも扱いやすいこと、加えて、営業社員に「継

¹⁵³ 死亡保障性商品は生命保険事業の3利源(死差益、利差益および費差益)の一つである死差益の源泉となる商品であり、保険会社が3利源から安定した利益を上げるうえで、保有契約の商品ミックスを勘案しながら、死亡保障性商品と貯蓄性商品をバランスよく販売していくことが望ましい。

続率」のペナルティがかからないことなどから、営業所長が手っ取り早く短期に業績を上げようと思えば、ドル建一時払い個人年金保険の販売を営業社員に指示・奨励すればよいという発想が生まれ得る。そのため、元組合幹部によると「営業所長の中には、全営業社員にドル建の一時払い個人年金保険を中心に販売させて一気に業績を上げるような者もいました」というような現象も見られ、一部の営業所長は、営業社員の育成や会社の安定した収益の確保という組織の長期的な目標にそぐわない行動を取っていたようである。

このような個人年金保険の販売動向に関する一部の個別事象を、「誤ったインセンティブ」や「歪んだ成果指標」と関連付けて数値的に実証することは実際には困難であるが、変動賞与制度導入以降の E 社全体の個人年金の販売動向の推移を確認する中で、かかる販売動向が起り得る、あるいは抑止しうる条件を考えることができる。

図 7-2 は、2000 年以降 2007 年までの新契約高を個人保険(死亡保障性商品、医療保険等)と個人年金保険(ほぼドル建一時払い個人年金保険が占めている)に区分して、年次ごとの売り上げ推移を示したものである。変動賞与制度は 2000 年に導入され、P グループ下の保険販売は 2003 年 8 月まで、以降は Q グループ下での保険販売であるが、2003 年業績は P グループの変動賞与制度が適用されたので、Q グループの変動賞与に切り替わったのは 2004 年業績(2005 年 3 月支給分の変動賞与)からである。

問題のドル建一時払い個人年金保険は、1999 年に商品開発され、2000 年から年金占率が高くなり、Q グループに移行した翌年の 2004 年業績までその傾向が続いた。変動賞与の支給基準に「継続率」指標が組み込まれたのは 2001 年業績からである。前述したとおり、ドル建一時払い個人年金保険が解約されても、商品設計上の特性から継続率のペナルティがかからない。変動賞与に継続率の要素が加わった 2001 年には、個人年金の売上げが全体の売上げに占める年金占率は、件数ベースで約 1.3 倍、保険金ベースで約 1.7 倍になり、その後も P グループ下においては件数・保険金とも、毎年年金占率が上昇している。一方、2005 年から件数・保険金額とも年金占率が急激に低くなっているが、変動賞与の仕組みが Q グループ基準に修正された 2004 年業績にあってはむしろ年金占率が上昇している。

これは、Q グループに移行し死亡保障性商品の販売を重視する営業方針を掲げたものの、直ちには営業現場の販売行動が変化しなかったことを意味している。理由の一つとして 2004 年の会社業績指標の設定の問題があると考えられる。2004 年の会社業績指標(図 5-1)を確認すると、10 項目の業績指標の中の①～⑤が新契約高に関する指標であるが、その評価ウェイトの合計 50%に対し、個人年金の売上げのウェイト(図 5-1 中の④Saving 商品)が 7.5%という比較的高い目標設定となっており、セールスの現場が行動を変化させる動機がさほど大きくなかったと考えられる。言い換えれば、個人年金 7.5%というウェイトは死亡保障性商品にシフトする会社の姿勢を伝えるメッセージとしては十分でなかった可能性がある。

一方、2006 年の会社業績指標によると、死亡保障性商品の売上げに対する評価ウェイトが 20%、医療保険の売上げに対する評価ウェイトが 23%と高い評価ウェイトに修正され、

逆に個人年金の売上げに対する評価ウェイトは全体の 5%に下げられている¹⁵⁴。2005 年度の会社業績指標の数値は入手できなかったが、2004 年と 2006 年の会社業績指標の設定の違い、および図 7-16 の新契約高における個人年金の占率の推移から見て、Q グループの 2005 年会社業績指標において、保障性商品等の評価ウェイトが上がり個人年金の評価ウェイトが下げられた結果、セールスの業績評価における個人年金の重要性が薄れ、営業現場の販売行動の変化につながり 2005 年業績から個人年金の売上げが急激に減少したと考えられる。

以上から、P グループの変動賞与支給基準が個人年金の販売増加を加速し、Q グループの業績指標の修正が個人年金の販売促進を減速させる一因となった可能性が高い。もちろん、商品が顧客ニーズにマッチしたことによる売上げの伸展や他の金融商品の競争による売上げの低下という要素も考えられなくない。しかし、前出のアクチュアリーによると、P グループには収益が上がれば商品は何を売ってもいいという考えが強かったことから、安定的収益バランスの観点に立った会社全体としての商品販売ミックスを考慮することは特になかったが、Q グループになって商品販売ミックスを考慮するようになり、貯蓄性商品だけでなく死亡保障性商品の販売拡大にシフトしたとのことであった。

営業所長の役割は、営業社員に死亡保障性商品等を含む販売知識や販売スキルを指導し、その販売力の維持・向上を通じて収入が安定的な営業社員を数多く育成することであり、そのようなセールス現場の販売行動により保険会社の安定的な収益バランスも保たれる。しかし、短期的業績を促進するために特定の業績指標を抽出しデジタルで分かりやすく設定した支給基準にした場合、生命保険販売においては「誤ったインセンティブ」を誘発し、E 社においては営業社員の育成よりも短期に業績をあげるために「継続率に影響しないドル建の一時払い個人年金保険を中心に販売」させるような一部の行動につながったことが考えられるのである。

図 7-2 2000～2007 年新契約高推移(個人保険・個人年金別、件数・保険金額別)

新契約高	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
(千件) 個人保険	211	144	159	184	170	180	178	177
(千件) 個人年金	48	45	56	73	74	38	36	46
件数	259	190	216	258	244	218	214	224
年金占率	18.5%	23.7%	25.9%	28.3%	30.3%	17.4%	16.8%	20.5%
(億円) 個人保険	13,953	7,635	8,273	8,719	6,993	7,378	8,521	8,134
(億円) 個人年金	1,167	1,157	1,457	2,302	2,559	1,258	1,170	1,514
保険金額	15,120	8,792	9,730	11,022	9,552	8,636	9,691	9,648
年金占率	7.7%	13.2%	15.0%	20.9%	26.8%	14.6%	12.1%	15.7%

出所：E 社内部資料に基づき筆者が作成した。

¹⁵⁴ 2006 年 1 月付 E 社人事部作成の「2006 年度業績賞与の仕組み」を参照した。

個人業績重視の支給基準の P グループでも、会社業績重視の Q グループの場合でも、数値指標を緻密に設計することにより、従業員は数値指標の意図することを明確に理解し行動していると言ってよいだろう。ただし、会社業績を数値指標とする Q グループの場合は、会社業績指標の設定を変更することにより、比較的容易に会社が意図する方向に営業現場全体の販売行動を変化させることができる。それに比して個人業績の積み上げが会社業績の達成につながる P グループの成果主義報酬にあっては、個人の行動を変化させるには個人業績指標である変動賞与支給基準を変更したり調整したりすることで対処するものの、デジタルな数値指標の下では、従業員の中には個人の利得に資する行動を取るものも現れ、必ずしも組織の利益につながらないような行動が見られるようになる。仮に P グループが、販売商品が個人年金に偏る営業社員や営業所が増えることは保険会社の健全な利益構造につながらないので問題だと考える場合には、P グループはかかる販売行動が起きた場合に賞与がマイナスになるようなペナルティ要素(支給率の減算等)を支給基準にあらかじめ盛り込むか、またはかかる販売行動を禁止するとともにこのような販売行動が現場で実際に起きていないかどうかをモニタリングし、発見した場合に当該従業員に懲罰のようなペナルティを科す仕組みを導入しなければならないだろう¹⁵⁵。いずれにしても、支給基準のデジタル化は成果(=業績)の測定を厳密かつ緻密に行える点で客観的であり公正であるが、デジタル化によって分かりやすい支給基準となる反面、設計した支給基準が組織の長期的な利益を損なうようなことがないか、従業員個人の利得のみで行動した場合にどのような懸念が予想されるか等、事前に十分な検討と慎重な設計が必要ということであろう。

(3) 小括

P グループの変動賞与に対する従業員の反応は大きく次の 2 つに整理できる。

一つは、成果主義報酬制度への移行に対する受容の仕方である。消極的に受容する従業員は、成果に応じて変動する賃金体系導入を会社のコスト削減の手段であると認識し、雇用におけるコスト削減か賃金の変動によるコスト削減かの選択を迫られるという文脈で変動賞与制度をとらえていた。一方で、実力が報酬に反映される成果主義の理念と仕組みを歓迎し、それまでの年功制を打破する変動賞与を積極的に受容する者も見られた。

もう一つは、個人業績重視でデジタルな P グループの支給基準が従業員の仕事の仕方に

¹⁵⁵本論文では直接取り上げなかった 2001 年の変動賞与の改定は、基本的仕組みは 2000 年基準であり業績指標の追加というマイナーチェンジであったが、この年の改定で「継続率指標」が追加された。2001 年の継続率に対する支給率テーブルには、継続率が一定水準以下に下がった場合に「マイナスの支給率」が設定されており、会社の期待に反する結果に対してペナルティ性を加味した支給基準となっていた。2001 年にマイナス支給率を設定した理由や 2002 年以降マイナス支給率を無くした経緯等については確認できなかったが、デジタルな数値指標を複数組み合わせる P グループの支給基準の下で、マイナスの数値指標という「負報酬」的な要素を加え、継続率重視の会社のメッセージを従業員に伝えようとした経緯があったと思われる。

与えた影響である。セールスのデジタルで計算しやすい支給基準と支給上限のない変動賞与は、高業績者にとって強いインセンティブとなり業績向上を促進した。一方、デジタルすぎる支給基準が会社が本来意図しない従業員の行動を誘発するという、成果主義報酬の弊害の側面も確認された。営業所長等の行動にはマルチタスク問題、歪んだ成果指標に基づくペイフォーパフォーマンス、誤ったインセンティブなどの問題が発生したことが観察された。

4. Qグループの変動賞与に対する従業員の反応

(1) ハイリスク・ハイリターンな報酬から安定性・安心感のある報酬へ

QグループではPグループの変動賞与が大きく見直され、個人業績重視から組織業績を重視した仕組みへ、また、高業績者と低業績者の間で成果報酬の格差が大きい仕組みから、会社や部門の業績が良い場合には高業績者も低業績者も組織業績の好結果を享受できる報酬格差の小さい仕組みへと修正された。

高業績者と低業績者の間で成果に応じた報酬格差が小さいQグループの変動賞与に対して、従業員はどのような反応を示したのであろうか。Pグループで固比率を拡大する提案を会社がしたとき、高業績の従業員は目の色を変えて電卓を叩いて賞与の計算をしていたというし、実際にも基本年収と同額程度の変動賞与を獲得するものも現れていたのだから、変動賞与に上限が設定された2004年の改定が、高業績者のモチベーションを下げることにはならなかったのだろうか。

この点に関して、2004年改定前後のE社内部資料からは、社内または労使間で議論となった経緯は確認されなかった。E社買収直後のマネジメントは、M&Aのコストシナジー効果を生み出すため大幅な合理化プランを策定しており、合理化の必要性の社内説明としてE社の事業費がQa社、Qb社と比して高いことを理由に挙げているので、従業員側にも事業費抑制策の一環として変動賞与制度も抑制的な方向に見直されるだろうという認識が少なからずあったかもしれない。あるいは、2004年のQグループによる改定内容を見て、Pグループの報酬格差の大きい変動賞与から格差の小さい成果報酬に修正されることを読み取った従業員が、Qグループによる修正の方向を歓迎したため問題として認識されなかったとも考えられる。元E社人事部長は、Pグループで高額支給を受けていた従業員から特に不満の声を聞いた記憶はないとコメントしたうえで、「(従業員には)Pグループの変動賞与はリターンもあるけどリスクも大きいという認識があったのだと思います。Qグループによる修正は、安定性というか、安心感として受け止められていたように思います。」とコメントしている。また、元E社労働組合幹部も、Pグループの変動賞与制度に対しては「高額支給者でも来年は大きく下がるかもという不安は持っていました。」と語っている。

このように、人事部または組合関係者とのインタビューから、一般的にリスク回避的な傾向にあると考えられる多くの従業員が、ハイリスク・ハイリターンな P グループの変動賞与から安定的な報酬制度の方向に向かう Q グループによる修正を好意的に受け止めた可能性が高い。

そこで、変動賞与の導入・改定が従業員の処遇に与えた影響を、変動賞与導入以前の X 社時代の年収変動割合と P、Q グループにおける年収変動割合を対比することで、各グループの変動賞与の影響度を測定し従業員の反応を検討しよう。

第 5 章で確認したとおり、X 社ベースの報酬の年収変動割合は、副参事 1 級(係長職相当)で 98.7%~102%、参事 1 級(課長職相当)で 95.2%~103.6%であった。したがって、旧 X 社の従業員にとって標準年収のおおよそ 95%~105%の範囲の年収変動は X 社ベースの報酬制度においても予測の範囲であっただろう。言い換えれば、成果主義報酬である変動賞与導入によって年収格差の大きい制度に移行した場合でも、実際の年収が標準年収の 95%~105%の範囲内であれば、新旧制度変更によるプラスの影響もマイナスの影響のいずれも受けないことになる。逆に、実際の年収が標準年収の 95%を下回るか、105%を上回る場合は、制度変更の影響を受けたことになる。

そこで、実際年収が標準年収の 95%未満の者を変動賞与導入が「ネガティブ」に作用した者、同じく 105%以上の者を「ポジティブ」に作用した者、95%以上 105%未満の者を変動賞与導入の影響を受けない「ニュートラル」だった者と定義し、2000 年の P グループによる変動賞与導入から Q グループが全面改定した 2004 年までの各年次で分析を行った。営業所長と代理店担当につき、変動賞与導入の 2000 年以降 2004 年までの 5 年間の個人データをもとに、標準年収に対する実際年収のポジションをポジティブ、ニュートラル、ネガティブに区分し、実際年収の区分ごとの分布の推移を比較したものが図 7-3 である。

営業所長に関しては、P グループの 2000 年から 2003 年まで、ポジティブは良くても 20%強であり、逆にネガティブは常に 30%以上、特に 2003 年は 60%の者がネガティブな支給率配分になっている。代理店担当に関しては、2002 年がネガティブの該当がないという異色の年になったが、アクチュアリーや元セールス担当マネジャーに確認したところ、この年は、保険販売専門の代理店の出現や市場にマッチした商品の発売等代理店ビジネスの販売環境が急激に好転し、法人営業部門全体の業績を押し上げた特殊事情があったとのことである。

代理店担当に関して言えば、ポジティブ・ネガティブともに 40%ずつの分布となった 2003 年変動賞与では業績結果に応じたメリハリのある支給率配分になっているが、2002 年のようにネガティブがゼロの年があっても翌年には 40%がネガティブになるなど、「高額支給者でも来年は大きく下がるかもという不安」が現実化する支給実態だったと考えられる。

一方、Q グループ基準の 2004 年の分布を見ると、営業所長のポジティブは前年の 20%弱から 30%強に増え、ネガティブな支給率配分はほとんどいない。代理店担当についてもポジティブは 6.0%増加した程度だが、ネガティブが 4.8%と大幅に減少している。ただし、

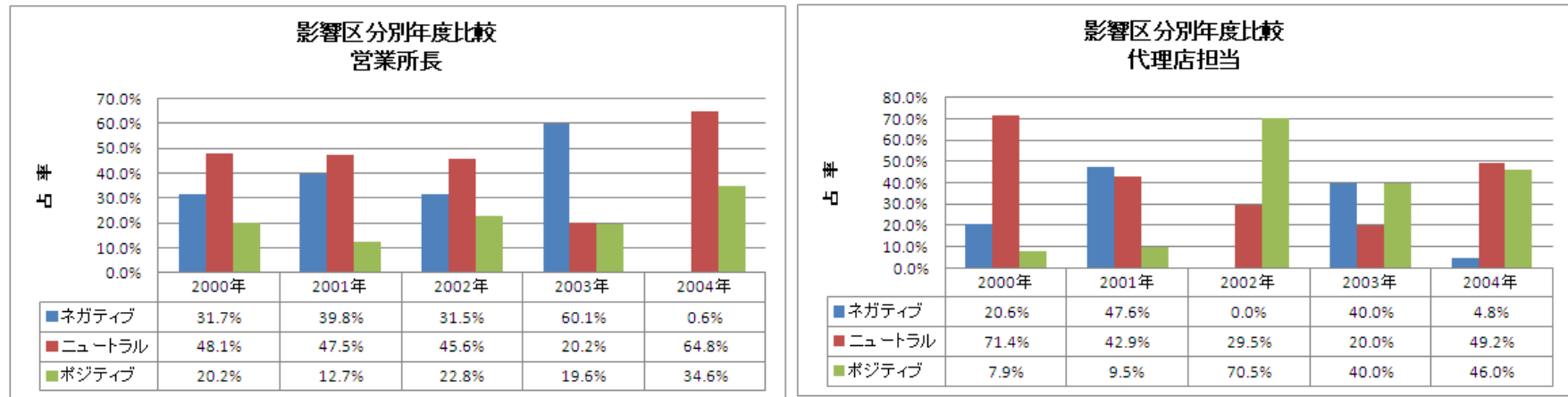
会社業績が好調だった結果、部門ファンドが 124.7%に増額修正されたことにより、ファンド増額の利益を業績下位者も含めて組織構成員全体に分配された結果であると考えられる。そこで、2004年の支給率分布をファンド増加率 24.7%分で割戻し、ファンド増減率 0%の場合の支給率分布をもとにポジティブ/ネガティブ区分に当てはめたのが図 7-4 である。具体的には、2004年の個人の変動賞与支給額に 100/124.7 を乗じた額をファンド 100%の場合の支給額と仮定し、それを基本年収に加えた合計額を標準年収で除したものを増減率ゼロの場合の年収変動割合とし、ポジティブ/ネガティブ区分の占率を推計した。

その結果は、95%~105%のニュートラルのゾーンを中心にポジティブ/ネガティブの各方向にほぼ正規分布となった¹⁵⁶。しかも、ネガティブ区分の占率は、営業所長では P グループ時代のどの年度よりも低く、代理店担当でも特殊事情の 2002 年を除いて最小の割合であった。このように、実績値をもとに会社業績による変動賞与の増減が無かった場合を推計したポジティブ/ネガティブ比較においても、従業員の年収がネガティブなゾーンまで下がるリスクが抑えられる結果となり、Q グループの変動賞与が従業員にとって安定的な運用となっていることが分かる。

標準的な組織業績の場合のネガティブ・インパクトの確率が小さければ、従業員にとってリスクは小さいといえるだろう。そして、組織業績が良い場合に支給率がポジティブに変化するのであれば、個人間の成果に応じた配分に加えてファンド増額の利益の享受としてさらなる加算が期待できる。Q グループによる変更は、従業員にとってリスクの小さい成果主義報酬システムへの修正であり、その修正の方向性自体が多く数の従業員にとって「安定性」または「安心感」として受け止められたと考えられるのである。

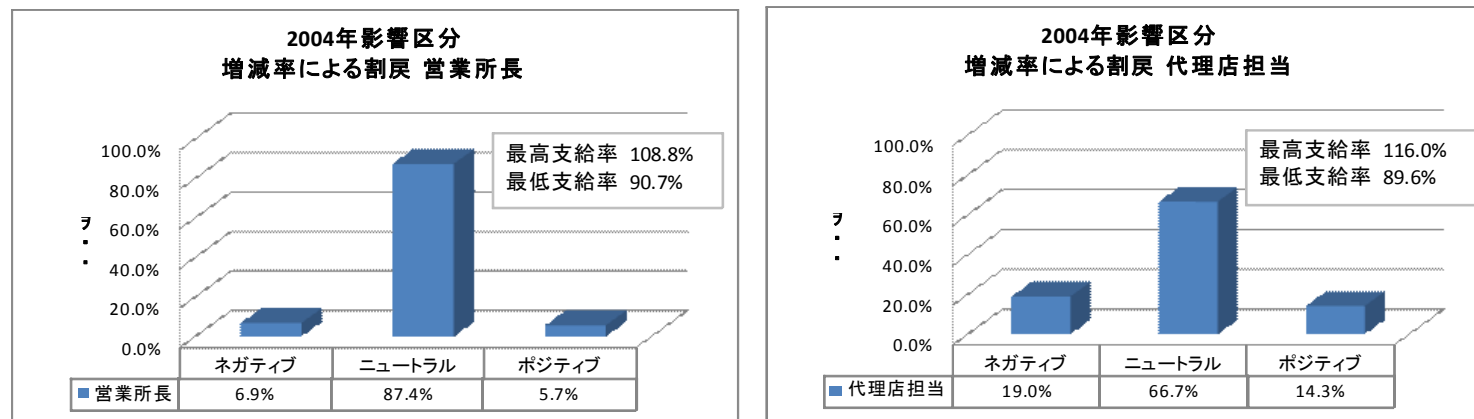
¹⁵⁶ もっとも、ファンド増減率がゼロの場合と増額があった場合では、部門長による個人への支給率配分の仕方が同じとは限らないため、実際の数値は今回の推計値と異なることが想定される。しかし、部門における支給総額がまず決定され、その中で実績に応じた正規分布の相対評価で個人の支給率配分が行われる Q グループの仕組みから、ポジティブ区分とネガティブ区分の従業員の占率は概ね同等に分布すると考えてよいだろう。

図 7-3 ポジティブ/ネガティブ分析年次推移(営業所長・代理店担当)



(出所：E 社内部資料に基づき筆者が作成)

図 7-4 2004年ポジティブ/ネガティブ分析増減率による割戻バージョン(営業所長・代理店担当)



(出所：E 社内部資料に基づき筆者が作成した。)

(2) デジタルな支給基準から、主観的評価要素を加味した支給基準へ

報酬制度に対して安定感や安心感を抱くことができるということは、その会社で長期間働くことを考える従業員にとってモチベーションになると考えられる。Pグループの変動賞与に対する不安には、たとえ高業績者であっても毎年安定した業績を挙げられるかどうか分からないこと以外にも、デジタルな支給基準であることに対する心配もあったようだ。

2003年変動賞与改定の会社提案に対する4月30日付の労組からの申入書で、労働組合は、「変動賞与算出にあたって、機関建て直し時等、必要に応じて『コンピテンシー評価』『各項目における対前年改善度』等」の導入を要望している。元組合幹部にこの要望の背景を確認したところ、デジタルな支給基準の下では、元々立て直しが必要な営業所を任せられたりしたときなどの場合に、1年や2年で成果が思うように出ない場合があることなどの不安要素があったとのことである。結局、この組合要望はPグループに受け入れられなかったが、労働組合が、すぐに成果に直結しない場合でも努力を評価する必要があるのではないかという観点からコンピテンシー評価を加えることを会社に提案していることは、デジタルな業績指標によって支給額を決定し、成果評価においてパフォーマンス評価とコンピテンシー評価を分離するPグループの変動賞与に対して、成果主義報酬における成果とは何であるべきかという本質的な問題をあらためて会社に対して提起したことになる。

この問題—成果報酬である変動賞与において従業員の努力をどのように扱うかという問題—に対して、PグループとQグループでは対応のアプローチが異なっている。元組合幹部によると「営業所の立て直しなどの特殊事情がある場合などは、支給率のかさ上げなど個別対応をしてもらったと記憶しています。Pグループの人事部は、最初からこういう場合にはこうしますという約束はしてくれなかったのですが、労組の声も良く聞いてくれていて、個別にはいろいろな対応をしてくれていました。」というように、2002年の変動賞与支給基準からセールスプロセス評価を廃し、成果イコール業績数値という図式の成果主義報酬となったPグループは、特殊事情における努力に対しては個別に事後評価による対応をしていたようである。

一方、Qグループのセールスは、業績評価ポイントの相対評価より変動賞与の支給率配分が決定されるが、個人ごとの業績評価ポイントは、目標数値に対する達成状況に応じた客観的評価のMBR評価ポイントと所属長の裁量により加算できる主観的評価のマネジメントポイントの合計であり、初めから業績評価に主観的評価が加味される仕組みになっている。さらに、セールスの変動賞与では主観的評価であるコンピテンシー評価を見ない代わりに、もう一つの主観評価であるマネジメントポイントを最大14ポイントまで加算できる設定とし、業績評価における客観的評価と主観的評価のバランスがノンセールスと比べて不整合にならないような設計としている。

このように、マネジメントポイントという主観的評価を組合せることにより、Qグループでは数値に現れにくい特段の努力や組織への貢献を業績ととらえることができる仕組み

としている。たとえば、業績目標を達成できず MBR 評価が 95 ポイントに終わったが、営業所は再建が必要で、その任を託されて異動した営業所長が着実に業績回復に向けた地固めをしていると評価されればマネジメントポイントを最大 14 ポイントまで加算できるので合計で最大 109 ポイントとなり、業績目標を達成し MBR 評価が 105 ポイントだが、特段の努力や貢献とまではいかないことからマネジメントポイントがゼロの営業所長を上回る評価とすることが可能となる。

Q グループの主観的評価が P グループのような事後的評価ではなく、業績評価の仕組みの中にマネジメントポイントがあらかじめ組み込まれたことにより、P グループの変動賞与に見られたいくつかの問題にもうまく対処できたようだ。元組合幹部は、「デジタルは分かりやすい反面、自分がどのようにすれば収入になるかを計算して行動することになり、会社の思惑どおりに社員が行動しない場合があります。Q グループになって、結果だけでなく努力やチャレンジを評価できるようにマネジメントポイントを導入しましたが、そこは Q グループの工夫だった。」という感想を語っている。P グループのデジタルな支給基準は「マルチタスク問題」や「誤ったインセンティブ」の誘発を引き起こしたが、Q グループでは会社や部門業績達成を優先することで偏った個人業績の追求を抑制するとともに、業績評価に所属長の主観的評価を加味することで努力や貢献を評価し、個人業績連動のデジタルな支給基準下で起きたような弊害を排除したものと考えられる。

(3) 小括

Q グループの変動賞与に対する従業員の反応を整理すると、一言でいうと安定性と安心感である。P グループの変動賞与はハイリスク・ハイリターンであり、パフォーマンスの悪い従業員にとっては少額の変動賞与に我慢しなければならないし、高業績者といえども来年は下がるかもしれないという不安を抱える仕組みであった。実際に代理店担当の支給総額の推移を振り返ると、外的環境など「運」ともいえる特殊事情で高業績高報酬になる場合もあるが、一般に高水準の報酬を維持するためには自分にハードワークを強いらなければならないこともあっただろう。

Q グループの変動賞与に安定性と安心感があると受け止められる理由は、一つは P グループのように評価の上位者と下位者の峻別が厳しく、従業員間の報酬格差の大きい仕組みと運用から、従業員の多数部分のモチベーションを重視する仕組みと運用が変わったこと、またもう一つは、組織業績を重視する中で個人の業績評価に際して数値に必ずしも反映しない主観的な努力や貢献を評価する仕組みに変えた点である。どちらも日々の仕事や自分の役割を着実にやり遂げていくことが評価されるので、従業員も組織に対して長期にコミットする意欲を喚起しやすいだろう。そして、E 社の多くの従業員はハイリスク・ハイリターンな成果報酬よりも安定性・安心感のある成果報酬を好意的に受け止めたと理解できる。

5. まとめ

本章では、主に P、Q グループにおける人員適正化施策と変動賞与制度が従業員にどのような影響を与えてきたかを確認した。E 社では頻繁なリストラが実施された影響として、雇用の健全性に関する従業員の認識が低下していた。Q グループで行われたこの従業員意識調査は M&A⑤から約 4 年経過した 2007 年に実施されたものであり、M&A⑤以降、当該調査の行われた 2007 年までは E 社でリストラは実施していないので、Q グループ内で E 社だけこの質問項目に対する満足度が低い原因は、P グループにおける複数回のリストラの影響がしこりとなっていると考えられる。

このことは P グループの変動賞与に対する従業員の反応の分析からも確認できる。P グループでは、変動賞与導入・改定がたびたび人員削減施策と同時期に労働組合に提案されていて、組合員層には成果報酬の変動賞与をリストラと同義的にとらえるイメージが定着していた模様であった。基本的には、P グループのリストラは退職勧奨を受けた者が当事者になるのであるが、変動賞与は対象従業員全員に適用される制度である中で、変動賞与がリストラと同義のものとして理解されているとすれば、従業員は日常的にリストラと背中合わせに居ると感じていることになるだろう。

これは決して極端な解釈や比喩的な表現にとどまらない。第 1 節で確認したとおり、P グループでは、通常の業績評価のプロセスを通じてパフォーマンスの悪い従業員(下位 10%)を社外に排出するという取組みが行われていた。つまり、P グループにおける会社と従業員の雇用関係は、一定以上のパフォーマンスの発揮を条件に更改するような関係として理解されていたともいえるだろう。

短期的な経営の下で築かれる組織と従業員の関係は、会社の長期的雇用に対する信頼の低さになって現れる。また、短期的な P グループの変動賞与では、成果主義の弊害の側面として従業員個人が自らの利得を優先し短期的な成果を追求するような行動や態度を誘発する。一方で、中期的な経営タイプに分類した Q グループでは、組織業績の達成に向けて従業員の努力や貢献を引き出す人材マネジメントであり、リストラも M&A 時以外には原則実施しないし、成果主義報酬である変動賞与についても結果ばかり追求せず、数値に表れない努力や貢献も評価する。努力や姿勢を認知されるということは安定性と安心感につながる。安定性と安心感のある組織に対する従業員の行動も長期的コミットメントで応えるようになり、従業員の離職率も安定し企業業績の安定的向上にもつながるだろう。

このように、組織と従業員の関係は、「企業も労働者も協力して利益を享受することができる(阿部,2006)」関係こそが望ましい。そこで最後に、P、Q グループの変動賞与に連動する会社業績指標の毎年の達成状況の推移を確認しよう。P グループに関しては業績指標の中でもっともウェイトの高い SOP(新契約売上げ目標)につき 2002 年以降の達成率が確認できた。また、Q グループは会社業績指標の総合ポイントが変動賞与ファンドに連動するから、業績指標総合ポイントの推移が会社業績の推移を表わしている。時系列に見てみると、P グ

ループの最後の2年間の「実質達成率」が100%に達するか達しないかという水準であるのに対して、Qグループ下の「業績指標総合ポイント」は、リーマンショックに端を発したQグループ親会社の経営危機の影響により業績が悪化した2008、2009年度を除き、2004年から2011年までの長期にわたって各年度で100%を超えている。もちろん、PグループがSOP単一指標でQグループが各種業績指標に対する総合ポイントであることや、そもそも目標額の水準設定の目安に違いがあったであろうことを考慮して比較する必要がある。しかし、個人業績重視の変動賞与制度の下でPグループの業績達成率が100%そこそこであったのに対し、組織業績重視の変動賞与制度の下で、Qグループの業績は長期にわたり堅調に推移していたことから、長期的な契約を扱う生命保険会社であるE社にとっては、短期的なPグループ流よりも中長期的なQグループの人材マネジメントがフィットしていると考えられる。

<u>年 度</u>	<u>Q：業績指標総合ポイント</u>	<u>P：SOP 達成率¹⁵⁷</u>
2002		93.2%(実質達成率 98.1%)
2003		95.1%(実質達成率 100.1%)
2004	121.5 ポイント	
2005	115.8	
2006	112.5	
2007	108.0	
2008	100.0	
2009	76.0	
2010	109.86	
2011	105.63	

¹⁵⁷ PグループのSOPの設定は、95%水準がベースラインターゲット(必達目標)であり100%水準はストレッチターゲット(挑戦目標)であった。第6章表6-2、6-3、6-4の変動賞与支給基準中「SOP達成率」の欄を確認すると、95%達成で変動賞与の標準支給率が割り当てられる設計がなされていることが分かる。

終章 本論文のまとめ

1. 本論文の要約

本論文では、まず序章において筆者の問題意識や研究の目的を確認した。本論文の目的は、グローバル企業の経営戦略、特に利益の追求の仕方と HRM システムの整合性を、企業の内側の視点で分析することで、グローバル企業の人材マネジメントの特徴を明らかにすることであった。

続く第 1 章では先行研究レビューを行った。最初に、人的資源管理論の発展史の系譜を概観し、今日の HRM 研究あるいは SHRM 研究においては、従業員のコミットメントを重視する、いわゆる 'high-road' な HRM が企業業績向上に資するとする議論が大きな潮流となっていることを確認した。また、グローバル企業(MNCs)の IHRM 研究では、親会社の HRM の移転が文化相対主義や制度理論の下で収斂と多様性の問題として議論されていることを確認した。加えて MNCs の国際経営戦略を検討するにあたって、MNCs の国際経営モデルに関する理論を確認した。

次に、SHRM に関する理論モデルを、Delery & Doty(1996)の 3 類型(ベストプラクティス・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチ)を中心に、各理論モデルにおける今日までの研究の到達点と限界を確認した。特に、HRM と業績の関係を戦略との適合性(垂直的適合)に求めるコンティンジェンシー・アプローチに対しては、Ferris et al(1999)等により指摘されている戦略概念の曖昧さに対する解答を見出さない中で、近年ではこれらの理論モデルを統合的にとらえることで SHRM を理解しようとする見解が有力になりつつあった。

最後に、'high-road' HRM の潮流に対する批判的な研究として Cooke(2000)を紹介し、これまでの SHRM 研究で直接的に取り上げられてこなかった企業経営における「期間」の問題—短期的経営か長期的経営か—の重要性を示唆していることを踏まえ、従来の SHRM 研究が用いてきたポーター流の戦略概念に加えて、企業の財務的戦略を検討する新たな視角を提起した。

第 2 章では、調査対象企業 E 社の M&A の変遷を振り返るとともに、各グループの国際経営における強みと特徴、および HRM システムの特徴を具体的に確認した。

P、Q、R グループはそれぞれ独自の経営戦略を持ち、各グループの国際経営のスタイルに応じた現地子会社の経営を行っていた。また、各グループにおける採用・昇進・配置、昇給・降給、能力開発、評価等の HRM システムを比較し、各グループの戦略と HRM システムの整合性を検証したところ、人材マネジメントが経営戦略の柱におかれている P グループ以外では、経営戦略と HRM システムの垂直的適合の関係は明らかにはならなかった。むしろ、Q グループの新卒採用と昇給制度に水平的適合性が確認されるなど、HRM 施策間のコンフィギュレーションな関係が確認された。そこで、HRM システムを対比する

だけでは確認できない Q、R グループの経営戦略と HRM システムの間の整合性に関しては、第 3 章以降の具体的 HRM 施策の検証を通して分析することとした。

第 3 章および第 4 章では、外資系企業の従業員の雇用に関する人材マネジメントの特徴を明らかにすることを目的に、M&A に伴う人員適正化プロセスを対象に検証を行った。

第 3 章では、各グループが重視する利益指標や利益を考える時間軸に着目し、各グループで利益のとらえ方が異なっていることを確認した。各グループの利益の追求期間の単位と各グループが重視する利益指標の特徴から、3 つのグループが、短期的に利益を追求する財務的性格と、中期的に利益を追求する財務的性格、長期的に利益を追求する財務的性格に分類できることを述べた。また、各グループの財務的性格が M&A における人員削減期間の設定の違いに反映しており、各グループにおいて人員削減施策が財務的性格と整合する形で設計されていることを確認した。

次に、実際の Q グループの M&A における人件費削減額的意思決定プロセスを検証したところ、中期的経営タイプに分類された Q グループのオリジナルプランでは、2 年間という中期的な人件費削減期間が設定され、かつ 2 年目の削減目標が高く設定されていて短期に大規模な人員削減は想定されていなかったことが確認された。また、Q グループのコア競争力の一つである販売チャンネルの拡大・強化の観点から、営業現場を中心としたセールス部門の従業員は削減対象外と設定されており、グループにおけるコア競争力の維持・強化が人員削減計画の中でも意識されて計画が策定されていることを確認した。

最後に、本章の含意として、短期的経営タイプの企業では従業員はより「費用」として扱われる側面が強く、長期的経営タイプの企業では従業員はより「資産」として扱われる側面が強いと理解できることを述べた。

第 4 章では、M&A における人員適正化の実行段階において、各グループが統合後に必要な人材の確保どのように行っているかについて検証した。各グループによって人材マネジメントの特徴や重要視する人材の基準が異なっており、人材マネジメントの戦略や方針の違いが人員削減実施における退出人材およびリテンション人材の選別に反映していた。また、「ハイタレント」重視の P グループ、「安くて長持ち」重視の Q グループ、「適材適所」の R グループという人材マネジメントの特徴を確認するとともに、各グループの人材マネジメントの違いは利益のアプローチの違いであることを確認した。「ハイタレント重視」の P グループは、高業績人材による組織を作ることにより企業利益の増大を図っていた。「安くて長持ち」の Q グループは、人件費を安定化させて売り上げを伸ばすことで利益を増大させるアプローチであった。「適材適所」の R グループは、属人化した業務や固有業務の運営に関心を置き、かかる業務の知識・スキルを持つ人材の確保を必要なコストと考え、統合後の業務の円滑な展開を優先していた。

次に、中期的な経営タイプの Q グループの下で行われた人員適正化の実行プロセスを検証し、多様な人員削減施策が展開されている等、むしろ日本的な実行プロセスとなっていたことを確認した。しかし、人材マネジメントの方針が Q グループと異なる P グループ下

の E 社で適用されていたパフォーマンス評価基準による SLSP 制度を踏襲し M&A⑤の人員削減を実施したため、人員適正化実施後の組織において Q グループが本来意図していなかった従業員の平均年齢の急上昇が見られ、Q グループの人材マネジメントと実際の人員適正化施策に不整合があった可能性があることを確認した。

第 5 章および第 6 章では、外資系企業の成果主義といわれるペイフォーパフォーマンス (PFP) に基づく成果主義報酬システムの一つである「変動賞与(variable bonus)」の仕組みの分析を中心に、各グループの経営戦略と PFP の関係を検証した。

第 5 章では、各グループの変動賞与制度の設計を中心に検証し、特に、X 社から P グループへの移行にあたり、PFP が従来の職能資格制度の代替原理として導入されたことを確認した。PFP においても、成果を出す前提としてのポテンシャル(能力)も重視されていたが、能力に報酬を与えるのではなく、能力がある者にはチャンス(機会)を与え、そのチャンスを生かして成果を出した者に高い報酬を支払うことが PFP であった。

次に、PFP の組織業績との連動性につき、各グループの会社業績指標の設定と、会社業績の結果が変動賞与ファンドの増減にどのように反映しているかを対比し、ここでもグループごとに重視する利益指標の違いが、会社業績指標の設定の特徴にも反映していることを確認した。P グループは短期的経営スタイルに整合する純利益重視の指標を選択し、中期的経営タイプの Q グループは売上高を中心とする業績指標とし長期的かつ安定的な利益をもたらす販売チャネルの拡大・強化を目指す事業戦略に整合していた。R グループは売上げと収益のバランスを取った業績指標を定めていたが、各グループの中で最も長期的な業績指標となっていた。さらに、PFP の個人業績との連動性につき、変動賞与の個人への分配の仕方の特徴を P、Q グループ間で比較したところ、P グループでは、業績評価が上位の者と下位の者の間で報酬格差を大きくつける仕組みと運用であったのに対し、Q グループでは、P グループのような大きな報酬格差をもたらさない運用が行われていた。

最後に、2 つのグループ間で確認された差異に対する分析として、「ハイタレント人材」を重視する P グループの PFP が、パフォーマンス評価において従業員個人の業績に強く焦点を当て、高業績者と低業績者を峻別する方向で作用しているのに対し、「安くて長持ち」重視の Q グループの PFP が組織業績を重視し、一部の高業績者よりも実務を中心的に担当する多数の従業員のモチベーションを重視する方向に作用していると解釈できることを述べた。

第 6 章では、P、Q グループのセールスの変動賞与の支給実態とファンド管理の分析を通して、従業員のインセンティブと人件費管理のマネジメントを検証した。

P グループでは、個人業績に対するデジタルな支給基準を用いて高業績者に強いインセンティブが働く報酬システムとし、個人単位で大きな成果を引き出す仕組みとなっていた。実際の支給実態にも高業績者と低業績者の間で大きな格差が生じていて、パフォーマンス評価の上位と下位の従業員を峻別する P グループの人材マネジメントに整合していた。Q グループは組織業績の達成を重視し、変動賞与の支給総額を予算管理したうえで企業業績

や部門業績の達成状況に応じてセールス部門の変動賞与ファンドの増減率を大きく配分することにより、組織業績達成への貢献に対するモチベーションを喚起する仕組みに変更した。また、個人への支給率配分の実態は、中央化傾向の強い支給率分布になっていて、一部の従業員に焦点を当てることよりも平均的な多数の従業員のモチベーションを重視する Q グループの人材マネジメントに整合していた。

さらに、二つのグループの変動賞与ファンドのコントロールに関する会計処理の考え方の違いも、グループごとに重視する利益指標を踏まえたものであることを確認した。そして、セールスの変動賞与の検証を通じて、各グループの利益のとらえ方と人材マネジメントの考え方、および HRM システムとしての変動賞与の仕組みが整合していることが確認できることを述べた。

第7章では、M&Aにより経営主体が交代する中で行われた従業員の雇用・処遇の変化が、従業員にどのような影響を与えたかについて、従業員側の視点から分析した。

M&A⑤から約4年経過した頃に日本の Q グループ全体で実施された従業員意識調査からは、P グループ時代から Q グループの M&A⑤の間に頻繁に実施されたリストラがしこりとなって、E 社従業員の会社の長期雇用に対する信頼感が低下していると考えられることを述べた。また、変動賞与に対する従業員の反応として、P グループの短期的でデジタルな変動賞与では、従業員が個人の利益を優先し短期的な行動を取ることを誘発してしまうような、成果主義報酬の弊害が確認された。一方、中期的経営に分類した Q グループの変動賞与は、個人の業績評価において数値に表れない努力や貢献を評価する仕組みを取り入れ、個人業績よりも組織業績を重視していたことを確認した。そして、結果だけでなく努力や姿勢を評価する中長期的な経営に対して、従業員は「安定性」や「安心感」と受け止め、従業員の行動も長期的コミットメントで応えるようになるであろうことを述べた。

最後に、P、Q グループの変動賞与の会社業績指標の年度ごとの達成状況推移を比較し、Q グループが 2004 年から 2011 年までの中長期の期間にわたって安定して高い達成率を見せていることから、長期の契約を扱う生命保険会社における人材マネジメントは、短期的な P グループ流よりも中長期的な人材マネジメントがフィットしていると考えられることを述べた。

2. 本論文の主要な結論

表 6-1 は、各章の検証を通じて確認できたグループ間の財務的性格、国際経営、人材マネジメント、HRM システムの特徴を対比したものである。各グループの比較をもとに、本論文の主な結論を示す。

表終-1 グループ間の財務的性格、国際経営、人材マネジメント、HRM システム比較

企業グループ	P グループ	Q グループ	R グループ
財務的性格	短期的経営タイプ	中期的経営タイプ	長期的経営タイプ
利益を追求する期間	四半期単位	1年単位	数年単位
重視する期間収益	米国会計基準のネットインカム (一時的な利益と継続的な利益を 区別しない)	米国会計基準の Operating Income (キャピタルゲイン/キャ ピタルロスの発生により毎年の 利益にブレ)	Adjusted Operating Income (Operating Income を修正した、よ り継続的な利益。Q グループ独自 の指標)
重視する利益指標	ROE	プロフィット・マージン	ROE/AOI
グループの中心母体 となる業種	メーカーとして出発し、金融を含 む事業多角化を推進	損害保険事業から出発し、生命保 険事業も展開	生命保険事業
国際経営のタイプ	世界志向(中央集権的)	現地志向(現地主義)	現地志向(現地主義)
国際経営戦略	変化への対応 「人材」がコア・コンピテンシー グローバルレベルの人材の活用 人材(リーダー)の発掘・開発 高業績者の組織化による業績の 拡大	商品開発力にもとづく販売チャ ネルの拡大・強化 コストの安定化と売上げの拡大 による収益の確保	販売チャネルの差別化/対話型コミ ュニケーションによるニード販売 販売チャネルの高効率/間接コスト の効率化
HRM システムの特 徴	リーダーの発掘と開発 キャリア開発を会社がサポート ビジネススキル中心の能力開発 エンプロイアビリティ 外部採用 ジョブポスティング	会社主導の配置(適正配置) 人事部門が従業員の情報を収集 商品・販売に関する能力開発 生命保険の知識・スキル 外部採用と新卒採用 ジョブポスティング	欠員に対する補充(採用とジョブポ スティング) 面接による適性確認(適正配置) 販売チャネルの差別化を担う人材 の育成 外部採用 ジョブポスティング
人材マネジメント	ハイタレント人材を重視 高業績者のリテンションと低業 績者の排出	普通の人材が長く働く(安くて長 持ち) セールス部門の人材を重視 平均的な多数の従業員を重視 低業績者を降グレード・降給によ り一定程度内部で吸収	適材適所(固有業務の知識・スキル の保存)と職務等級による人件費管 理 低業績者を降グレード・降給によ り一定程度内部で吸収 セールス部門は独立した人材マネ ジメント
人員適正化	パフォーマンス基準による人材	年齢・報酬水準による人材選別	適性評価、知識・スキルによる人

	選別 人員削減期間：1年(M&A④) SLSP 基本の削減方法	人員削減期間：2年(M&A⑤) グループ内異動等複数の削減方法	材選別 人員削減期間：5年(M&A⑦) グループ内異動等複数の削減方法
変動賞与	純利益(短期的)重視の業績指標 単年度の業績指標 個人業績に焦点 デジタルに定まる支給基準 個人間格差の大きい配分(ハイリスク、ハイリターン) セールス：ファンド管理撤廃	売上(長期的)重視の業績指標 単年度の業績指標 組織業績を重視 会社業績・部門業績によりファン ドが増減 主観的評価を加味した支給基準 中央化傾向の強い個人配分(大きな格差をつけない) セールス：ファンド管理復活	バランス重視(長期的)の業績指標 持続的な業績指標 持続的な組織業績を重視 会社業績によりファンドが増減 —個人への配分は未検証—

出所：E 社内部資料および関係者へのインタビューをもとに筆者が作成した。

結論 1. 外部市場に向けた戦略と HRM の垂直的適合性、HRM 施策間の水平的適合性

P グループは「変化への対応」が経営戦略であり、変化に対応できる人材をコア・コンピテンシーと認識し、人材マネジメントを経営戦略の柱に置いていることから、経営戦略と人材マネジメントの関係は一体的であり、戦略と HRM システムの間には強い垂直的適合が確認された。つまり、P グループの重要な戦略の一つはグループワイドに活躍するリーダーを輩出することであり、その HRM システムは、すでに検証してきたとおり優秀人材の発掘と開発に資するものとして位置づけられていた。

Q グループの経営戦略は商品開発に基づく販売チャネルの拡大・強化であり、人材マネジメントの特徴は人件費の安定化とセールス部門への人材配置を重視し売上げに拡大を図るものであるが、戦略と HRM システムを観察することからだけでは、必ずしも戦略と HRM システムの適合性を確認することはできなかった。また、R グループに関しても、対面販売力を生かしたニード販売による販売チャネルの差別化という経営戦略と、伝統的な職務等級制度に基づく人件費管理の中での適正人材の確保・育成という人材マネジメントの間の適合性は、外観から直接的に確認することはできなかった。

一方、HRM 施策間の水平的適合性に関しては、各グループの検証を通じて、それぞれの HRM がコンフィギュレーショナルなシステムとして構成されていることが分かった。

P グループは、グローバルに人材開発を進める人材マネジメントの方針の下で、グループ共通の HR ポリシーと HRM システムを各国子会社に移転していたが、採用・昇進・配置、昇給・降給、能力開発、評価等の HRM 諸施策は、人材をパフォーマンスで峻別する観点で一貫したものとなっていた。外部労働市場からハイタレント人材を獲得するため市場主

導型の報酬設定、パフォーマンス本位の昇格・昇給、パフォーマンスに応じて報酬格差が大きい変動賞与の仕組みと運用実態、下位評価者への厳格な対処などの組合せが、高業績者への報償とリテンションを実現し、かつ低業績者の排出を促進する人材マネジメントの重要な要素を構成していた。

Q グループ下の E 社は、P グループの人事諸制度の基本的な枠組みを踏襲し、ペイフォーパーフォーマンス原理やブロードバンドなグレードシステム等人材マネジメントの基盤はアメリカ型を継承したものの、グループ共通の HR ポリシーや HRM システムを持たない従業員政策の現地主義にあつて、日本型の人事制度や人事慣行が大幅に取り入れられ、ハイブリッドな HRM システムに変容した。職位手当導入による報酬の下方硬直性への対処、会社主導の人事異動の実施、新卒採用の復活と役職定年制度の導入などは内部労働市場中心の日本的な HRM システムの特徴であった。また、評価制度や評価を反映した変動賞与制度の運用に関しても、従業員の多数のモチベーションを重視した運用を行う等、日本的な HRM システムの運用が見られた。なお、特に 2006 年度以降に行われた新卒採用について他の HRM 施策との整合性を検証したところ、P グループや R グループと異なり、昇給の仕組みが新卒採用に代表される若手人材のコミットメントの確保を通じた人材育成に適合したものとなっていることが分かった。

R グループに関しては、他の 2 つのグループのように個別データの分析に基づく検証を行っていないが、制度面においてアメリカの伝統的な職務等級制度とペイフォーパーフォーマンス原理が導入され、それらの HRM システムと矛盾するような人事施策や慣行は調査の範囲では観察されておらず、HRM 施策間の整合性が担保されていると考えられる。

以上から、戦略と HRM システムの間の垂直的適合性に関しては、少なくとも Q、R グループについては、Ferris et al(1999)が指摘したように、企業が設定している重要な戦略だけに焦点を当てて組織の外側から見える戦略があたかもその企業の戦略そのものであると扱うアプローチからは、企業の戦略と HRM システムの真の関係は見えてこなかった。

HRM 施策間の水平的適合性に関しては、グローバル統合と現地適応の二重のプレッシャーの下で国際経営のスタイルに応じた整合性の担保が確認された。すなわち、中央集権的でグループ共通の HR ポリシーや HRM システムを展開する P グループは、公式のコントロールシステムを通じたグローバル統合の働きかけが強く、現地適応のプレッシャーの程度にかかわらず HRM 施策間の整合性が維持されている。現地主義の Q グループは、グループ共通の HR ポリシーなど特に無く、国際経営において人材マネジメントに対するグローバル統合の圧力が殆ど無いことから、ちぐはぐな形のハイブリッド化ではなく徹底した現地適応により日本型の整合性を持った HRM システムを構築していた。同じく現地主義の R グループについては、アメリカ親会社の職務等級制度を現地子会社に移転することで、職務等級制度の運用を通じて厳格な人件費管理を実現するという R グループの人材マネジメントの国際的な整合性を担保しているのである。

結論 2. 財務的性格と業種および多角化の進展状況との相関性

各グループ間に見られた財務的性格(利益を追求する期間、重視する期間収益・利益指標)に関する差異が、グループの出身母体の業種の違い、およびグループによって事業の多角化の進展状況が異なることとの相関性が確認された。

アメリカのメーカーとして出発した P グループでは、多くのアメリカ企業が四半期業績を重視する伝統を反映し短期的な利益を追求するグループであった。また、他業種にわたって事業展開を行うコングロマリットであることから、期間収益としては純利益(ネットインカム)を重視し、業種によって売上げ数値の意味するものが異なる財務諸表のトップラインよりもグループ全体の収益を表すボトムラインを中心とした経営が行われていた。したがって、マーケットにアピールする成果は ROE であり、目標の ROE を達成するため、収益を上げる手段としては売上げ拡大や事業費の抑制等あらゆる手段が用いられる。

損保事業として出発した Q グループの利益をとらえる期間が 1 年単位であることは、損保商品の多くが 1 年単位であることと相関している。期間収益の OI(Operating Income)、利益指標のプロフィット・マージンは 1 年単位で利益をとらえることに適した指標であった。また、国際的な商品開発力をベースに保険販売高を拡大する基本的な戦略の下で、販売チャネルの拡大・強化を通じて売上げを伸ばすことと事業費を安定化させることによって収益を上げるビジネスモデルであり、保険事業を中心としたコングロマリットである Q グループにおいては、P グループと異なり、マーケットに対して売上げの伸びで成長をアピールすることが容易であることから、グループとして売上げの拡大を重視するオペレーションになっていた。OI やプロフィット・マージンは財務諸表のトップラインである売上げを拡大することで増加させることができる指標であり、販売高の拡大と事業費の安定化が Q グループの経営の核であった。

R グループでは、トップラインが影響する AOI とボトムラインの ROE の双方のバランスを重視しており、P、Q グループのように極端な財務的性格は見られない。しかし、R グループの独自の指標である AOI(Ajusted Operating Income)は、短期的な業績をそのまま正味の業績と認識せず、独自の調整基準で評価を修正する堅実経営を志向している¹⁵⁸。これは、R グループが一貫して生命保険事業中心に事業展開し、異業種に多角化していないことが影響している。生命保険は終身保険等長期的な保障を行う契約が多く、保険会社の収益力は、当年の利益も重要であるが、5 年後、10 年後、30 年後等の将来の利益を視野に入

¹⁵⁸ たとえば、金利感応度が高い貯蓄性の保険料一時払い商品の販売が急増すると保険料収入が増加し収益向上につながる一方、将来、競争相手がより利回りの良い商品を売り出した場合には、顧客が他商品に乗り換えることにより資産が一気に流出すリスクも抱えることになる。このようリスクをできるだけ取り込まないために、予め業績評価においては一時払い保険料を 10 分の 1 に換算した数値を正味の業績とカウントする等、販売チャネルに対する一時払い商品販売のインセンティブを減殺するとともに、会社としても一時的な収益の増減を調整した業績として認識している。

れる必要があり、トップライン、ボトムラインのバランスのとれた収益力が重視される。また、利益の追求期間が数年単位と長期的であることも、生保事業の特徴と相関している。

結論 3. 財務的性格と人材マネジメントの整合性(組織内部の戦略との垂直的適合性)

結論 1.で述べたとおり、人材マネジメントが経営戦略の柱に置かれる P グループに関しては、経営戦略、人材マネジメント、HRM システムそれぞれが、「人材の発掘と開発」という観点から整合した仕組みとして構築されていることが確認できたが、Q、R グループの外部に向けた経営戦略と HRM システムの関係は必ずしも明らかではなかった。しかし、各グループの財務的特徴と人員削減施策や変動賞与等具体的な HRM 施策の整合性を確認することで、Q、R グループにおける経営戦略と HRM システムの関係が確認できるとともに、P、Q、R グループの財務的性格の差異が明確に確認された。

四半期単位で短期的利益を追求する P グループに関しては、M&A における人員適正化施策においても人件費の削減期間は 1 年間と短期であったし、変動賞与の会社業績指標は短期的収益を示す純利益が重視されており、HRM 施策の確認からも P グループが短期的経営タイプであることが明確に確認できた。

一方、Q グループは利益を追求する期間は 1 年単位のため短期に利益を追求する側面が窺えるものの、HRM 施策の確認から P グループとの類似点よりも、むしろ長期的な R グループとの類似点が多いことが確認できた。たとえば人員適正化施策に関しては、人員削減期間こそ R グループの 5 年間と比べると 2 年間という短期間であるものの、人件費削減方法を複数用意する点やグループ内の異動・配置転換を活用している点では R グループと同じであり、日本企業に見られるリストラ時の対応と同様であった。また、P グループが低業績者に対して外部への排出圧力が高いのに対し、Q、R グループはグレードの降格や報酬水準の降給により内部で吸収する傾向がある点においても類似している。また、雇用調整における人材選別に年齢基準や報酬基準を選択する点からは、若手を重視するとともに残った従業員多数の長期的な企業コミットメントを重視していると解釈できるし、変動賞与の会社業績指標で「売上高」指標の比重が高いことも長期的な収益を重視していることが確認できる。したがって、総合的に見て Q グループの財務的性格は P グループよりも長期的で、R グループよりも短期的な「中期的」経営タイプであると性格付けられる。

R グループに関しては、数年単位で利益をとらえる経営姿勢であることや、期間収益において一時的収益を調整して評価する業績指標の設定、人員適正化における削減期間が長期に設定され短期間の削減よりも従業員の適性や固有知識の有無等の把握に時間を割いていること、また変動賞与の会社業績指標が営業社員の育成のように時間がかかる指標を設定している等、財務的性格および HRM システムと HRM 施策の確認から各グループの中で最も長期的経営タイプであることが確認できた。

このように利益をとらえる「期間」の違いで各グループの財務的性格を分類することか

ら分かることは、各グループの人材マネジメントがその財務的性格、すなわち組織内部の戦略である利益の上げ方と整合しているということである。

異業種の事業部門により構成されるコングロマリットである P グループでは、事業部門によってビジネス上の自社の強みや競争環境が異なり、全事業部門が同じやり方で収益を上げられるわけではないだろう。さらに、短期に利益を上げ続けることが求められることから、事業部門ごとにあらゆる手段を用いて利益を上げる工夫と努力が必要である。E 社の事例においても効率性追求のための雇用調整が頻繁に行われていたが、収益目標の達成のために行われる側面もあった。また、セールスの変動賞与に関する米国会計基準の活用は、財務部門と人事部門の連携により生まれた工夫であった。

このように、P グループのマネジメントには、さまざまな状況の下で純利益(ネットインカム)を上げることが求められ、その要求に応えられる人材がリーダーとなる。多業種の事業部門からなる P グループのリーダーは、特定のビジネスの知識や経験よりも、異なるビジネスや環境の下でも目標を達成する能力が重視され、汎用的なリーダーシップが重視される。異業種のコングロマリットがグループ全体として利益を上げるには特定の方程式は存在せず、事業部門の特性や事業環境の変化等に応じた経営判断を行う人材がカギになるため、P グループの HRM システムは従業員「個人」に焦点を当てた採用、能力開発、評価、報酬制度により組み立てられていた。また、このような P グループにはグローバルに人材を発掘・開発するメカニズムが適しており、そのメカニズムを作るうえで、グループ全体で共通の HRM システムを敷衍できる世界志向で中央集権的な国際経営のスタイルが適している。

Q グループには、現地志向・現地主義の国際経営タイプであることも反映して、P グループのようなグローバルに共通した HRM システムは見られないものの、Q グループの利益の追求の仕方と人材マネジメントの関係は以下のとおりである。すなわち、1年単位で期間収益をとらえる Q グループは、収益を売上げと事業費の差額ととらえ、グローバルな商品開発力と販売チャネルの拡大・強化を基盤にグループの売上げの増大を図り、一方で事業費の安定化によって収益を確保する「入るをはかりて出るを制す」が利益の方程式となっている。保険ビジネスの事業費の中では、人件費は大きな比重を占めるから、人件費の安定化のために「安くて長持ち」を重視した人材マネジメントが適合している。「長持ち」のためには従業員の長期的な企業コミットメントを重視し、Q グループの人材マネジメントは一部の高業績社員よりも従業員多数のモチベーションを重視するものになっていて、個人業績よりも組織業績の達成とそれに向けた貢献意欲の喚起を図る仕組みとなっていた。

R グループに関しては、P、Q グループのような極端な特徴は見られないが、財務諸表のトップラインとボトムラインの双方を同程度重視し長期的な利益を追求する点は、総合的な経営体力を重視する国内生保に近いといえる。人材マネジメントに関しては Q グループとの類似点が多い。商品開発力と販売チャネルによって売上げを伸ばす Q グループに対して、R グループは販売チャネルの品質の差別化で売上げを伸ばす経営戦略である。人件費の

管理はアメリカの伝統的な職務等級制度であり、狭い区分の等級を持つ職務給制度によりコントロールしている。個人業績と組織業績のいずれを重視するかについては具体的なデータに基づいた実証はできなかったが、変動賞与の会社業績指標の一つである営業社員の育成に関しては、いろいろな部署の従業員が直接間接的に寄与することができる指標である点など、組織業績を重視する人材マネジメントであることが推察される¹⁵⁹。

3. 本論文の含意

本論文の調査を通じていくつかの重要な発見があり、その中には HRM 施策間の水平的適合の重要性を示すもの、すなわちコンギギュレーション・アプローチの妥当性を示す発見もあったが、本論文の意義は、これまでのコンティンジェンシー・アプローチの研究からは十分に説明できていない、戦略と HRM システムの間の垂直的適合に関する新たな視角を提示している点である。

本論文の目的は、これまでの戦略的人的資源管理論(SHRM)を踏まえつつも、従来の研究が関心を向けてこなかった組織内部の戦略である「利益の追求の仕方」と HRM システムの整合性の分析を通して、グローバル企業の経営戦略と人材マネジメント(HRM)の関係を明らかにすることであった。そのために、第 2 章「先行研究レビュー」で述べたとおり、従来の SHRM 研究では直接的に取り上げられてこなかった「期間」の観点から、短期的な経営か長期的な経営かという「期間」に基づく企業経営の類型化を行い、戦略と HRM システムの間の垂直的適合に関する新たな考察を示した。

前節で述べたとおり、調査対象企業をめぐる M&A の変遷に登場したアメリカの 3 つの MNCs に関して、その企業グループの財務的性格を短期的、中期的、長期的に分類することができ、財務的性格の違いが各グループの人材マネジメントの特徴に反映され、それぞれの財務的性格に応じた HRM システムまたは HRM 施策が採用されていること、すなわち財務的な戦略と HRM の間の垂直的適合性を示し、SHRM の戦略概念に財務の側面としての「期間」を加えることの意義を明らかにした点において、従来の SHRM 研究に対して本論文が貢献するところである。

これまでの SHRM 研究、特にコンティンジェンシー・アプローチに関しては、企業間の HRM の違いが戦略の違いによるものであることを証明できていないという問題があった。その理由として、従来の研究におけるポーター流の戦略類型を起点に戦略と HRM の整合性を論じることの限界が指摘されていた。

特に、Ferris et al(1999) あるいは Chadwic & Cappelli(1999)は、従来の戦略概念が、組織の外部から観察される特定の戦略に特定しすぎていること、加えて、企業を取り巻く環境が動的である中で戦略も変化しうるものであるにも関わらず、企業の戦略を静的なもの

¹⁵⁹ R グループには”For LP(Life planner)”というグループ内用語があり、すべての従業員は営業社員(ライフプランナー)の成功を考え、支援する企業風土であることが強調されている。

と扱う誤りを犯していると指摘したが、従来のコンティンジェンシー・アプローチの立場からはこの点について十分に答えられていない。

一方、Ferris et al(1999)が主張するように「多数の戦略的要素を含む連続体」として戦略を捉えたとしても、市場においてどのように競争するかという外部市場に向けた戦略を細分化したり緻密に読み解いたりすることにより、戦略と HRM の関係が明らかになるとは限らない。もちろん、P、Q、R グループのコア競争力をもとにポーター流に各グループの事業戦略を類型化し、P グループをリーダーシップ開発による差別化、Q グループを国際的商品開発力と販売チャネルの多様化による差別化、R グループを独自の営業社員チャネルによる対面販売でコミュニケーションを重視したニード販売による差別化というように、それぞれを抽象的に「差別化戦略」であると認識したところで、各グループの採用する HRM システムや HRM 施策が大きく異なっている理由の説明はできない。しかし、各グループの「差別化戦略」を具体的な戦略に降りて分析したとしても、Q グループにおける売上げ拡大戦略と人件費コントロールの HRM システムの関係、また R グループにおける対面販売力の強みを生かした販売チャネル戦略と伝統的な職務等級制度による人件費の厳格なコントロールの関係については、外部市場に向けた事業戦略と HRM システム、業績状況を分析することからだけでは明らかにはならなかったのである。結局、企業の外側から見える戦略を掘り下げるだけでは、戦略と HRM との真の関係は見えてこない。

本論文では、企業の財務的性格の違いに基づく、利益をとらえる「期間」に対する企業ごとのアプローチの違いという視角から企業の財務的な戦略と HRM の整合性を検証することにより、企業のコア競争力を引き出す従業員をどのように利用して利益を上げるかという組織内部の戦略に対して人材マネジメントが従属的な関係にあることを示した。

P グループが E 社の変動賞与に会社業績指標を導入する際に二案を検討したが、結局純利益を重視する指標を採用したことは、P グループの利益の追求の仕方と HRM 施策の間の一貫性を重視し、従業員の報酬制度においても純利益を追求するメッセージを送ることで、従業員の意識や行動を純利益向上に向けるためである。また、M&A⑤の人員削減施策において Q グループが年齢要素を考慮しない P グループ型の SLSP を実施したために、1 年後に Q グループが意図していなかった人員構成になったことへの対処に迫られたのは、Q グループが利益を上げるうえでは、若手を中心に長期的なコミットメントを確保できる組織が基盤であったからである。Q グループの利益の追求の仕方に合致しない HRM 施策は、かえってその企業の利益を損なうことになりかねない。

このような分析からは、財務的戦略と HRM の関係は、「HRM は戦略によって規定される」関係性が強いという結論が導かれることになる。つまり、探求型、防衛型、分析型(Miles & Snow 1978)、差別化、低コスト、集中化(Porter 1985)という事業レベルの戦略概念からだけでは明確にならなかった戦略と HRM の関係は、企業が利益を追求する「期間」の違い—財務レベルの戦略と HRM システムの間の整合性を確認することにより、HRM が財務的戦略に対して垂直的に適合していることが明らかになったのである。さらに、財務的戦

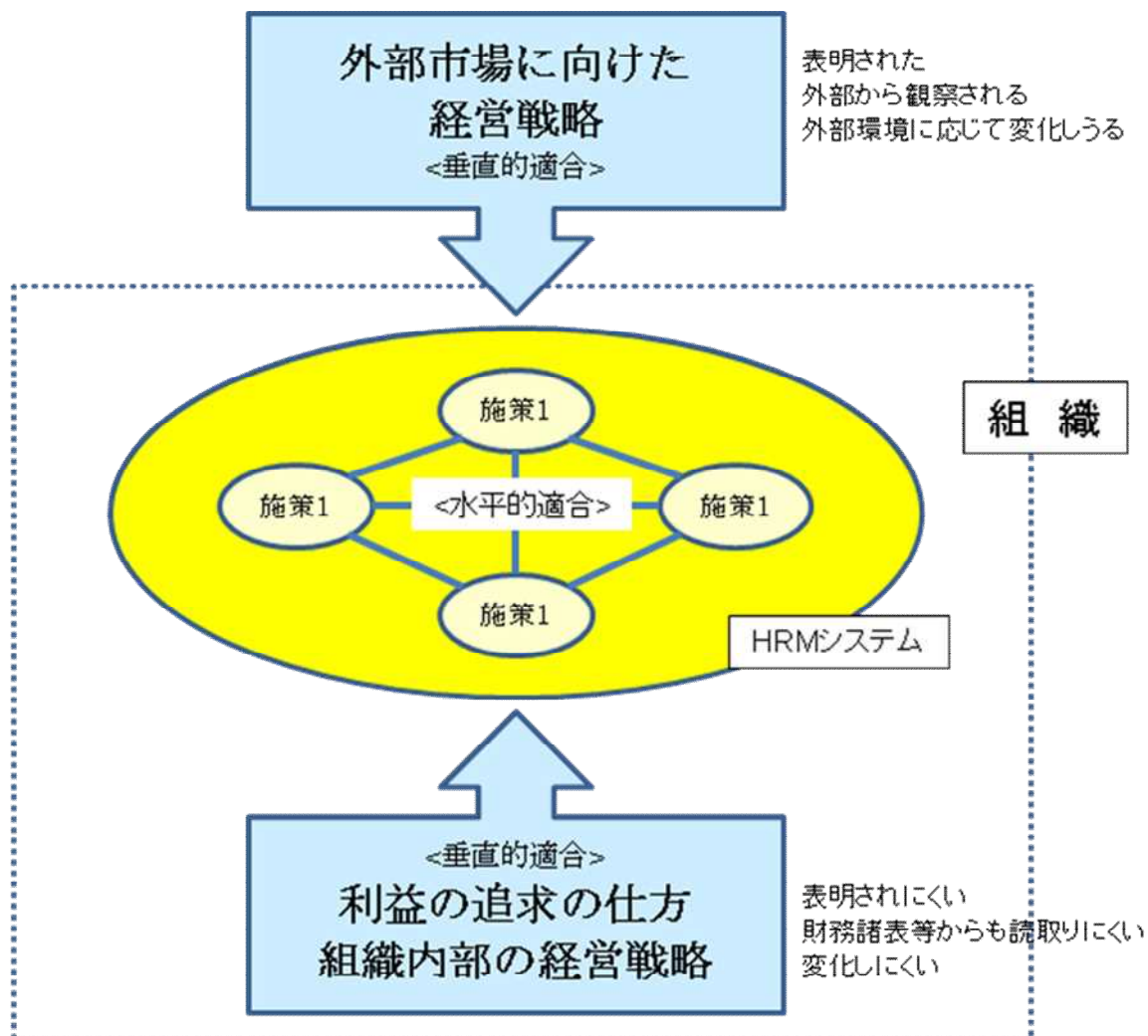
略に焦点を当てて企業の HRM システムを分析することで、財務的戦略に応じた人的資源「管理」の仕方、主に人件費のコントロールの仕方の違いが見えてくる。

P グループでは、ハイタレント人材を獲得し高業績者に報いるために支払う報酬はマーケット水準を意識し、競合他社に採用されたり引き抜かれたりしないような十分な水準を支払うことを惜しまない。一方で、下位の 10%を常に排出すること、組織の効率性の追求と収益率の確保のために人員削減の機会を探りながら人件費のコントロールを行っている。Q グループの人件費コントロールの方法は、報酬水準が安くて長持ちするように、外部労働市場で競合が少ない「普通の人材」を採用・維持する。R グループは伝統的な職務等級の厳格な運営がコントロール手段になっている。また、Q、R グループともパフォーマンスの低い従業員への対処は、組織の内部で降グレードや降給を中心にコントロールする。

SHRM の根底には、企業がどのような人的資源戦略を採用するかという問題がある。人的資源は「資産」であるとともに「費用」でもあった。つまり人的資源戦略は、人的資源を事業戦略展開のためにどのように「資産」として活用するかという問題と、人件費のコントロールとしてどのように「費用」として扱うかという問題の二つの側面を有しているのである。P、Q、R グループが事業戦略としては差別化戦略で共通に類型化されたとしても、組織の内部で費用である人件費をどのように扱うかに関しては、事業戦略とは異なる別の類型が必要である。本論文ではこれまでの検討を通じて、企業の経営戦略には外部市場に向けた事業戦略とは別に組織内部の管理の戦略、すなわち利益をどのように上げるかという戦略があり、その戦略は企業の財務的性格に応じて異なること、そして、企業の財務的戦略を類型化するうえで、利益を追求する「期間」を尺度に用いる新たなアプローチを示すことができた。

図終-1 は、本論文の成果をもとに、SHRM 論における戦略と HRM の関係を、SHRM の「資産」と「費用」の 2 つの側面に整理したものである。従来の研究では、戦略と HRM の垂直的適合に関しては外部市場に向けた戦略と、かかる戦略に応じた従業員の役割行動期待、そして戦略に沿った従業員の役割行動を促進する HRM システムという構図の中で、主に「資産」としての人的資源の側面に焦点が当てられてきた。本論文では、これに加えて人件費のコントロールを戦略的に捉える SHRM の「費用」の側面からも戦略と HRM の関係を見ることの重要性を述べた。

図終-1 SHRM 論における戦略と HRM の関係の 2 つの側面



出所：筆者が作成した。

これまで焦点が当てられてきた外部市場に向けた経営戦略は、企業組織によって表明されたり、外部から観察できたりしやすいものであるが、それは企業を取り巻く環境の変化に応じて変化したり優先順位が変わったりするものでもあり、HRM システムとの関係も固定的であるとは限らない。一方、企業の財務的性格は、一般的に外部に表明されるものではないし、企業の財務諸表に直接的に現れるものでもないために観察されにくい。しかし、何をどこでどのように売るかというような競争上の戦略と異なり、その企業の利益の追求のスタイルは一度構築されると容易に変化しにくい静的な性格であると考えられる。Ferris et al(1999)は、動的な企業環境の中、それゆえに戦略も動的であると捉え、競争環境の変化や組織にとっての優先順位の変化を踏まえて戦略をさまざまな戦略的要素の連続体として考えるべきであると示唆したが、そうではなく、むしろ、組織内部の静的な戦略である財務的戦略に関する考察を加えることで、組織にとっての戦略の可変的な性格と不変的な性

格が明確になり、戦略と HRM の関係をより正確に理解することができるのである。

ところで、検証の対象とした P、Q、R グループは、いずれも検証期間において世界的に超優良に分類されるアメリカの多国籍企業であったが、調査対象企業 E 社における人材マネジメントの検証と分析からは、短期的経営タイプの P グループ、中期的経営タイプの Q グループ、長期的な経営タイプの R グループというように分類できた。そして、各グループの HRM システムの仕組みの一般的な比較と、人員適正化施策や成果主義報酬制度の設計およびマネジメントに関する深度ある分析を通じて分かったことは、短期的経営の下では人材は「費用」の側面として扱われやすく、逆に長期的経営の下では「資産」の側面として扱われているということであった。

短期的経営の P グループでは、効率化を追求し頻繁なリストラを実施し、成果主義報酬制度の一つである変動賞与では従業員のパフォーマンスの高低に対して大きな報酬格差をつけていた。中期的・長期的な Q、R グループでは、従業員を組織の外に排出するのではなく組織の内部に抱え雇用を維持しようとしているし、人員適正化に際してもグループ内の異動や配置転換等雇用の継続につながる方策を用意する。変動賞与の設計と運営は組織業績重視であり、パフォーマンスだけでなく数値に表れにくい従業員の努力や貢献も評価している。

企業の経営に関する「短期的」か「長期的」かの違いは、単に経済的「交換」の問題であるとする見解がある。太田(1994)は、日本的経営とアメリカ型経営を比較し、「経営が一時的な解雇を繰り返したり、従業員が転職することでキャリアを積んでいくようなアメリカ型経営と比べれば、日本の経営者と従業員の関係は、お互いを手段として考えるよりは目的としてとらえているように見える。しかし、功利的に見えるかどうかは、『短期の交換か長期の交換か』、『直接的か間接的か』という次元の問題である」と述べている。

たしかに、組織と従業員個人の間を経済的交換という概念を用いて企業と従業員の行動を説明することはできるだろう。しかし、仮に短期的交換あるいは長期的交換と言い換えたとしても、いずれの交換の仕方であっても、「企業も労働者も協力して利益を享受することができる(阿部, 2006)」ような組織と従業員の信頼関係を目指すべきであろう。

調査対象企業の事例では、従業員は、短期的な経営に対しては長期的な雇用についての会社への信頼を下げ、また、極端な成果主義報酬の下で個人の利益を優先するような行動や組織の長期的な収益にそぐわない一部の行動を示した。中長期的経営に対しては、従業員は組織に対する長期的コミットメントを示し、組織の目指す方向に行動を転換する。

企業にとって人的資源が「資産」でもあり「費用」でもある以上、経営者にとって従業員は「目的」でもあり「手段」でもある。組織と個人の間での信頼関係は互酬性のうえで成り立っていると考えられるから、従業員をより「費用」として扱えば従業員も組織に対してより短期的な行動で応えるし、より「資産」として扱えばより長期的な行動で応えるだろう。

人的資源管理が PM から HRM へ、コントロールからコミットメントへ大きく転換した背景には、従業員を単に「費用」としてだけではなく、同時に「資産」として見るべきという人間観の転換があった。コミットメント志向から発展した高業績管理論(HPM)においては、企業(組織)と従業員(個人)の関係は、「交換」を経済的なものから社会的なものに変換する(Cooke, 2000)ものである。

本論文の検討を通じて、企業の経営戦略と HRM を議論するうえで利益を追求する「期間」の尺度を考慮することの重要性が確認されたことにより、企業(組織)と従業員(個人)の信頼関係における経済的な交換と社会的な交換の二面性に関する議論を促進させることができると思う。

本論文では、調査対象企業をめぐる M&A の変遷を振り返り、複数の外資系企業の経営戦略と人材マネジメントの関係を確認し、戦略概念に新たに「期間」の概念を持ち込むことで、企業の財務的性格と人材マネジメントが整合的な関係にあることを示し、戦略的人的資源管理論の今後の発展に独自の寄与ができた。しかし、「期間」の概念を用いて類型化した企業の財務的性格が、その組織のほとんどの HRM の諸施策や諸慣行において体系的に観察されるものであるか、あるいは施策や慣行によっては長期的または短期的な性格のものが混在する中で、総合的に長期的または短期的な経営タイプの性格付けがなされるものであるかについて述べるには至っていない。この点については、今後の議論にあたってさらなる調査と検証が期待される。

謝辞

本論文を作成するにあたり、埼玉大学大学院経済科学研究科の諸先生方に大変お世話になりました。主指導をいただきました禹宗杭教授には、私の研究の関心に沿ったテーマを大学院の講義に組んでいただくことから始まり、私の研究の進捗状況に応じて、常に厳しくもあたたかいご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。

薄井和夫教授のゼミに参加させていただきまされたことで、知識経営論や経営学に関する深い議論を通じて、ビジネスの世界に身を置く社会人として理論と実践の融合の重要性を実感いたしました。

金子秀教授には、「学としての十分性」という表現を通じて、あらためて研究者としての覚悟の大事さに気付かせていただいたと思っています。

すでにご退官なされましたが、菰田文男先生がプロジェクト研究の発表時に私の研究に対するいささかのご関心を示していただきましたことは、その後常に、論文をまとめる上での励みとなりました。ここに感謝申し上げます。

さらに、禹先生主催の埼玉大学本校キャンパスで土曜日に開催される労働研究会のメンバーと交わした議論から、さまざまなご助言を賜りましたことにも感謝申し上げます。

なお、お名前は伏せさせていただきますが、調査対象企業に関するインタビューに快く応じてくださいました関係者のみなさまに対しても心よりお礼申し上げます。N氏には、生命保険会社の収支分析に詳しいアクチュアリーのお立場から、本論文の核となるアメリカ企業グループの財務的特徴をご教示いただきました。A氏、I氏には、調査対象企業の人事部門の元責任者のお立場から、グループ間を比較した貴重な観察結果をお話いただきました。同じく、人事部門におられたE氏、U氏からは当時の細かい経緯を確認させていただくことができました。S氏には、元労働組合の幹部として、従業員側から見た各グループの特徴など興味深い観察結果を窺うことができました。

調査対象企業の資料の整理と確認に際しましては、H氏に多大なご協力を頂戴しました。また、ここにあげた方々以外にも、多くの関係者のみなさまにご協力をいただきました。あらためてここに、感謝申し上げる次第です。

参考文献

- Adler, N.J. (1986) *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston: Kent Publishing. (江夏・桑名監訳、『異文化組織のマネジメント』 セントラル・プレス, 1998.)
- Adler, N.J. (1991) *International Dimensions of Organisational Behaviour*. (2nd ed.) Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company.
- Atkinson, J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management, IMS Report 89*, Institute of Manpower Studies.
- Andrade, G., Mitchell, M. and Stafford, E. (2001) “New Evidence and Perspectives on Mergers”, *Journal of Economic Perspectives* 15(2), pp.103-120.
- Appelbaum, E., Bailey, T. and Berg, P. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press.
- Argyris, C. (1957) *Personality and Organization: the conflict between system and the individual*, Harper. (伊吹山太郎・中村実約『組織とパーソナリティ：システムと個人の葛藤』 日本能率協会, 1961.)
- Argyris, C. (1962) *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Irwin Dorsey Press. (高橋達男訳『対人能力と組織の効率：個人の欲求と組織目標の統合』 産業能率短期大学出版部, 1977.)
- Argyris, C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*, Wiley. (三角二不二・黒川正流訳『新しい管理社会の探究：組織における人間疎外の克服』 産業能率短期大学出版部, 1969.)
- Arthur, J. B. (1994) “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 670-687.
- Baker, G., Gibbons, R. and Murphy, K. J. (1994) “Subjective Performance Measure in Optimal Incentive Contracts”, *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), pp.1125-1156.
- Barney, J. B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 1(17), pp.99-120.
- Barney, J. B. and Wright, P.M. (1998) “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 37(1), pp.31-46.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』 日本経済新聞社, 1990年.)
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996) “The Impact of Human Resource Management on

- Organizational Performance: Progress and Prospects”, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998) “High Performance Work Systems and Firm Performance: A synthesis of research and managerial implications”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, pp.53-101.
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004) “Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the ‘Strength of the HRM System’”, *Academy of Management Review*, 29(2), pp203-221.
- Boxall, P. (1998) “Achieving Competitive Advantage through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics”, *Human Resource Management Review*, 8(3), pp.265-288.
- Boxall, P. (2012) “High-Performance Work Systems : What, Why, How and for Whom?”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), pp.169-186.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and human resource management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management: Management, Work and Organizations, 3rd edition.*, Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (2006) “Comparing HRM policies and practices across geographical borders,” IN *Handbook of research in international human resource management* edited by G. Stahl and I. Bjorkman, pp.68-90.
- Brown, C. and Medoff, J.L. (1988) *The Impact of Firm Acquisitions on Labor*, in Auerbach, A., ed., *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press, Chicago.
- Cappelli, P. and Singh, H. (1992) “Integrating Strategic Human Resource and Strategic Management,” IN *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources* edited by D. Levin, O. S. Mitchell and P. Sherer, Madison, WI: Industrial Relations Research Association, pp.165-192.
- Chadwick, C. and Cappelli, P. (1999) “Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management.” IN *Research in Personnel and Human Resource Management* edited by P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, and G. T. Milkovich (Eds.), Supplement 4, pp.1-29.
- Chang, E. and Taylor, M. S. (1999) “Control in Multinational Corporations (MNCs): The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries”, *Journal of Management*, 25(4), pp.541-565.
- Colling, T. and Clark, I. (2001) “Looking for ‘Americanness’: Home-Country, Sector and Firm Effects on Employment Systems in an Engineering Services Company”,

- European Management Journal*, 19(3), pp.239-253.
- Cooke, F. L. (2000) *Human resource Strategy to improve organizational performance: A route for British firms?* Working Paper 9. Economic and Social Research Council Future of Work Programme. Swindon: ESRC.
- De Cieri, H., Cox, J. W. and Fenwick, M. S. (2001) "Think global, act local: from naïve comparison to critical participation in the teaching of strategic international human resource management", *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 1(1), pp.68-79.
- Delery, J. E. (1998) "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, 8(3), pp.289-309.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Dowling, P. J., Schuler, R. S. and Welch, D. (1994) *International dimensions of human resource management* (2nd ed.), Boston: PWS-Kent.
- Evans, P. and Lorange, P. (1989) "The two logic behind human resource management," IN *Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation* edited by P. Evans, Y. Doz and A. Laurent, London: Macmillan.
- Ferris, G. R., Rosen, S. D. and Barnum, D. T. (1995) *Handbook of human resource management (Blackwell HRM series)*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell, 1995.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. and Frink, D. D. (1999) "Human resource management: Some new directions". *Journal of Management*, 25(3), pp.385-415.
- Fiedler, F. E. (1964) "A contingency model of leadership effectiveness," IN *Advances in experimental social psychology* edited by L. Berkowitz, NY: Academic Press.
- Fombrun, C., Tichy, N. and Devanna, M. (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.
- Friedman, M. (1970) *The Social Responsibility of Business is to its Profits*, New York Times Magazine, September 13, 1970.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. and Raver, J. L. (2006) "On the nature and importance of cultural tightness-looseness", *Journal of Applied Psychology*, 91(6), pp.1225-1244.
- Ghoshal, S. and Nohria, N. (1989) "Internal Differentiation within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, 10(4), pp.323-337.
- Godard, J. (2004) "A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 42(2), 2004, 349-378.

- Godard, J., and Delaney, J. T. (2002) "Reply to Thomas A. Kochan", *Industrial and Labor Relations Review*, 55(3), pp. 542-544.
- Godard, J., and Delaney, J. T. (2000) "Reflections on the 'High Performance' Paradim's Implications for Industrial Relations as a Field", *Industrial and Labor Relations Review*, 53(3), pp. 482-502.
- Gregersen, H. B. and Black, J. S. (1996) "Expatriate performance appraisal in U.S. multinational firms", *Journal of International Business Studies*, 27(4), pp.711-738.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond culture*, New York: Anchor Press. (岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ, 1979年.)
- Hall, P. A. and Soskice, D.(2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, New York,: Oxford University Press. (遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田菜々子訳『資本主義の多様性—比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版, 2007年.)
- Hofstede, G. (1980) *Culture's cosequences: international differences in work-related values*, CA: Sage.(万成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較：多国籍企業の中の国民性』産業能率大学出版部, 1984年.)
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: software of the mind*, London: McGraw-Hill.(岩井紀子、岩井八郎訳『多文化世界：違いを学び共存への道を探る』有斐閣, 1995年.)
- Holmstrom, B. and Kaplan, S. N. (2001) "Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s", *Journal of Economic Perspective* 15(2), pp.121-144.
- Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1991) "Multitask Principal-Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, pp.24-52.
- Huselid, M. A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 636-672.
- Ichniowski, C., Kochan, T., A., Levine, D., Olson, G., and Struss, G. (1996) "What Works at Work: Overview and Assessment", *Industrial Relations*, vol. 35(3), pp. 299-333.
- Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1995) *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity*, Working Paper, Graduate School of Business, Columbia University.
- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prennushi (1997) "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *American Economic Review*, 87(3), pp. 291-313.
- Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Prinston University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堤龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコー

- ポレート・ガバナンスと雇用関係』 東洋経済新報社, 2005年.)
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1995) "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments" *Annual Review of Psychology*, 46, pp.237-264.
- Katz, H. and Darbishire, O. (2000) *Converging Divergence: Worldwide changes in Employment Systems*, Ithaka: Cornell University Press
- Ketchen, D. J., Thomas, J. B. and Snow, C. C. (1993) "Organizational Configurational Performance: A Comparison of Theoretical Approaches", *The Academy of Management Review*, 36(6), pp.1175-1195.
- Kim, Y. and Gray, S. (2005) "Strategic factors influencing international human resource management practices: an empirical study of Austrarian multinational corporations", *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp.809-830.
- Kirkpatrick, I., Davis, A. and Oliver, N. (1992) "Decentralization: friend or foe of HRM?" IN, *Researching Human Resource Management* edited by Blyton, P. and Turnbull, P., London, Sage.
- Koch, M. J. and McGrath, R. G. (1996) "Improving labor productivity: Human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal* 17(5), pp.436-354.
- Lane, G. (1989) *Management and labor in Europe: the industrial enterprise in Germany, Britain and France*, Edward Elgar Publishing.
- Laurent, A. (1986) "The cross cultural puzzle of international human resource management", *Human Resource Management*, 25(1), pp.91-102.
- Lawler, E. E. (1986) *High-involvement management: participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers.
- MacDuffie, J. P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), pp. 197-221.
- Mahoney, T. and Watson, M. (1993) "Evolving modes of work force governance: an evaluation," IN *Employee Representation: alternatives a future directions* edited by Kaufman, B. et al., Ithaca, NY: ILR Press.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M. and Sanchez-Gardey, G. (2005) "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp.633-659.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*, Harper and Brothers. (小口忠彦訳 『人間の心理学：モチベーションとパーソナリティ』 産業能率短期大学出版部, 1971).

- McDuffie, J. P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), pp/197-221.
- McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill. (高橋達男 訳『企業の人間的側面：統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部, 1966.)
- McMahan, G. C., Virik, M. and Wright, P. M. (1999)"Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problem, and prospects," IN *Research in Personnel and Human Resource Management: supplement 4* edited by G. R. Ferris, JAL Press, pp.99-122.
- Michie, J., Guest, D., Sheehan, M. and Metochi, M. (1998) "Workplace reorgfanization, HRM, and corporate performance", *proposal for the ESRC Future of Work Programme*.
- Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983.)
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, Summer84, 13(1), pp. 36-52.
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1992) *Economics, Organizations and Management*, Prentice Hall.(奥野正寛他訳『組織の経済学』 NTT出版, 1997年.)
- Miller, M. and Friesen, P. H. (1984) *Organizations: A Quantum View*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, P. V. (1986) "International HRM; fact or fiction ?", *Personnel Administrator*, 31(9), pp.43-47.
- Mrasden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro Foundations of Societal Diversity*, Oxford, New York: Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析』 NTT出版, 2007年.)
- Nayyar P. R. (1993) "On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U. S.Firm", *Academy of Management Journal*, 36(6), pp. 1653-1669.
- Niniger, J. R. (1980) "Human Resource and Strategic Planning: A Vital Link", *Optimum*, 11(4), pp.33-46.
- Osterman, P. (1994) "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?", *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), pp.173-188.
- Patterson, M., West, M., Lawthom, R. and Nickell, S. (1997) *Impact of People Management Practices on Business Performance*, London: Institute of Personnel and Development.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- (佐藤洋一監訳『人材を活かす企業－経営者はなぜ社員を大事にしないのか?』トッパン, 1998.)
- Pfeffer, J. and Cohen, Y. (1984) “Determinants of Internal Labor Markets in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 29(4), pp.550-572.
- Perlmutter, H. V. (1969) “The Tortuous Evolution and Strategic Control in American Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*; Jan/Feb69, 4(1), pp.9-18.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press. (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年.)
- Porter, M. E. (1985) *Competitive strategy: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻万治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年.)
- Quintanilla, J. and Fermer, A. (2003) “Multinationals and resource management: between global convergence and national identity”, *International Journal of Human Resource Management* 15(3), pp.364-368.
- Schuler, R. S. (1992) “Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business”, *Organizational Dynamics*, 21(1), pp.18-32.
- Schuler, R. S. and Macillan, I. C. (1984) “Gaining competitive advantage through human resource management”, *Human Resource Management*, 23(3), pp.241-255.
- Schuler, R.S., Dowling, P. J. and De Cieri, H. (1993) “An integrative framework of strategic international human resource management” *Journal of Management*, 19(2), pp.419-459.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, *The Academy of Management Executive*, 1(3), pp.207-219.
- Schuler, R.S. and Jackson, S. E. (2005) “A quarter-century review of human resource management in the U.S. : the growth in importance of the international perspective”, *Management Review*, 16(1), pp.11-35.
- Shleifer, A. and Summers, L. H. (1988) *Breach of Trust of Hostile Takeovers*, in Auerbach, A., ed., *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press, Chicago.
- Sorge, A. (2004) “Cross-national differences in human resources and organization,” IN *International human resource management*, pp.117-140, edited by A-W. Harzing

- and J. van Ruyseveldt, London: Routledge.
- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996) "Toward an integrative model of strategic international human resource management", *Academy of Management Review*, 21(4), pp.959-985.
- Terpstra, D. E. and Rozell, E. J. (1993) "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, 46(1), pp.27-48.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. and Devanna, M. A. (1982) "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, 23(3), pp.47-61.
- Thomas, D. C. and Lazarova, M. B. (2006) "Expatriate adjustment and performance : a critical review, " IN *Handbook of research in international human management*, edited by G.K. Stahl and I. Björkman, pp.257-264, Cheltenham, UK : Edward Elgar.
- Toh, S., Morgeson, F. and Campion, M. (2008) "Human resource configurations: investigating fit with organizational context", *Journal of Applied Psychology*, 93(4), pp.864-882.
- Walton, R. E. (1985) "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, 63(2), pp.77-84.
- WorldatWork(2004) Paying for Performance 2003-04
<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=17165&nonav=yes>
 2014年9月8日最終確認)
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) "Theoretical perspective for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18(2), pp.295-320.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen, M. R. (2005) "The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order", *Personnel Psychology*, 58(2), pp.409-446.
- Wright, P. M. and Sherman, W. S. (1999) "Falling to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and empirical problems," IN *Research in Personnel and Human Resource Management: Supplement 4* edited by G. R. Ferris, JAL Press, pp.53-74.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr., J. W. and Lepak, D. P. (1996) "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *The Academy of Management Journal* 39(4), pp.836-866.
- 阿部正浩(2006) 「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』2006年9月号, pp.18-35.
- 安保哲夫(1988) 『日本企業のアメリカ現地生産』 東洋経済新報社.

- アンゾフ、H. イゴール(1969) 『企業戦略論』 産業能率短期大学出版部.
- 石井保雄(2006) 「成果主義賃金制度と労働法(学)の10年」『日本労働研究雑誌』2006年9月号, pp5-17
- 石田英夫(1999) 『国際経営とホワイトカラー』 中央経済社.
- 石田英夫・梅澤隆・永野仁・蔡錫・石川淳(2002) 『MBA人材マネジメント』中央経済社.
- 石田光男・樋口純平(2009) 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実—』ミネルヴァ書房.
- 伊藤由樹子・玄田有史・高橋陽子(2008) 「希望退職と何だったのか」『日本経済グローバル競争力の再生』香西泰・宮川務編、日本経済新聞社.
- 今野浩一郎(1998) 『勝ち抜く賃金改革—日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社.
- 岩出博(2002) 『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート』 泉文堂.
- 太田肇(1994) 『日本企業と個人-統合のパラダイム転換』 白桃書房.
- 笠原民子(2012) 「グローバル人的資源管理の検討課題：国際人的資源管理の発展系譜を踏まえて」『四国大学紀要 2012年(A)38』 pp.113-137.
- 片岡洋子(2004) 「人的資源管理の戦略的効果—戦略的人的資源管理の理論的整理—」『経営論集』第14巻第1号, pp.39-56.
- 上林憲雄(2012) 「人的資源管理論」『日本労働研究雑誌』No621 pp.38-41.
- 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No559, pp66-78.
- 楠田丘(2003) 『職能資格制度』 産労総合研究所.
- 久保克行(2004) 「合併に伴う人制度の統合と雇用・処遇の変化—個人データ分析による」日本労働研究雑誌No529, pp.24-36 『特集 賃金制度改革の検証』.
- 久保克行・斎藤卓爾(2007) 「第6章従業員の処遇は悪化するのか-M&Aと雇用調整」『日本のM&A 企業統治・組織効率・企業価値へのインパクト』 東洋経済新報社.
- 久保克行(2008) 「合併・買収は従業員にとって、悪いニュースか」『日本労働研究雑誌』No570, pp.15-26.
- 小池和男・猪木武徳(2002) 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』 東洋経済新報社.
- 小池和男(2005) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社.
- 小林裕(2014) 「戦略的人的資源管理論の現状と課題」『教養学部論集』第167号, 東北学院大学.
- 櫻井稔(2001) 『雇用リストラ—新たなルールづくりのために』 中央公論新社.
- 笹島芳雄(2001) 『アメリカの賃金・評価システム』 日本経団連出版.
- 笹島芳雄(2008) 『最新アメリカの賃金・評価制度—日米比較から学ぶもの』 日本経団連事業サービス.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2011) 『新しい人事労務管理 第4版』 有斐閣.
- 島田晴雄(1994) 『日本の雇用—21世紀への再設計』 筑摩書房

- 須田敏子(2005) 「日本における長期雇用の制度化プロセス：制度理論からの仮説の提示」
『京都産業大学論集』社会科学系列第 22 号, pp41-96, 京都産業大学.
- 高木晴夫(2012) 『組織能力のハイブリッド戦略』 ダイヤモンド社.
- 高橋俊介(1999) 『成果主義』 東洋経済新報社.
- 高橋俊介(2001) 『組織改革』 東洋経済新報社.
- 高橋伸夫(1997) 『日本企業の意味決定原理』.
- 高橋伸夫(2001) 『虚妄の成果主義』.
- 田口博之・柳川太一・針田雅史(2011) 「M&A による日本企業の雇用への影響」 財務省
財務総合政策研究所『ファイナンシャル・レビュー』平成 23 年第 6 号(通巻第 107 号),
pp.18-40.
- 竹内規彦(2005) 「我が国製造企業における事業戦略, 人的資源管理施策, 及び企業業績コン
ティンジェンシー・アプローチ」『日本労務学会誌』第7 巻第1 号.
- 立道信吾・守島基博(2006) 「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』2006 年 9
月号, pp.69-83.
- チャンドラー、アルフレッド・D. (2004) 『組織は戦略に従う』 ダイヤモンド社.
- 辻隆久(2010) 『雇用調整のマネジメント—納得性を追求したリストラクチャリング』 創
成社.
- 都留康(2005) 「希望退職と逆選択-企業内人事データによる検証」都留康・阿部正浩・久
保克行『日本企業の人事改革-人事データによる成果主義の検証』、東洋経済新報社.
- 都留康・阿部正浩・久保克行(2005) 『日本企業の人事改革』 東洋経済新報社.
- 東京都品川労政事務所 (1987) 外資系企業における労働条件等実態調査.
- 中村圭介・石田光男(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.
- 西村孝史(2008) 「人材マネジメントポリシーから見た内的整合性—『成果主義に関するア
ンケート』の再分析—」『経営行動科学第21巻第3号』, pp.215-228.
- 日経連出版部(1999) 『ニュー人事シリーズ 外資系企業の評価システム事例集』 日経連
出版部.
- 日経連能力主義管理研究会編(1969) 『能力主義管理—その理論と実践』日本経営者団体連
盟弘報部.
- 日本能率協会(2009) 「第 31 回 当面する企業経営課題に関する調査結果」
- 根本孝(1988) 『外資系企業の人的資源管理』 創成社.
- 野田知彦・平野大昌(2010) 「失われた 10 年と日本企業の雇用調整行動-企業の規律付けメ
カニズムは変化したのか」経済分析 183 号、内閣府経済社会総合研究所.
- 野村正實(2007) 『日本的雇用慣行—全体像構築の試み』 ミネルヴァ書房.
- 間宏(1989) 『日本的経営の系譜』 文眞堂
- 橋場俊展(2009) 「高業績パラダイムの批判的検討—Godard & Delaney の所論を中心に」
『三重大学法経論叢第 26 巻第 2 号 63-78』, pp63-78.

- 濱口桂一郎(2009) 『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』 岩波書店
- 濱口桂一郎(2013) 『若者と労働—「入社」の仕組みから解きほぐす』 中央公論新社
- ブラットン, J., ゴールド, J. (2009) 上林憲雄他訳『人的資源管理—理論と実践』 文眞堂.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性』 中央経済社.
- 松澤泰(2014) 『POJの決算を読み解く—数字で見るPOJのビジネスモデル—』プルデンシャル生命保険株式会社.
- 三品和広(2004) 『戦略不全の論理』 東洋経済新報社.
- 宮島英昭(2007) 「増加するM&Aをいかに読み解くか」 宮島英昭編著『日本のM&A 企業統治・組織効率・企業価値へのインパクト』 東洋経済新報社.
- 宮本光晴(2009) 「なぜ日本型成果主義は生まれたのか」『日本労働研究雑誌』 No585, pp30-33.
- 村田修造(2002) 『日米経営比較—日本経営の再生に向けて』 大学教育出版
- 守島基博(2004) 「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』 No. 525, pp34-37.
- 八代充史 (2005) 「イギリスの投資銀行—日系企業と非日系企業における管理職層」『日本労働研究雑誌』 No545, pp52-61.
- 山内麻里(2013) 『雇用システムの多様化と国際的収斂--グローバル化への変容プロセス』 慶應義塾大学出版会.
- 労働政策研究・研修機構 (2005) 『外資系企業の労使関係等実態調査結果報告書』 JILPT 調査シリーズ, No2.
- 労働政策研究・研修機構(2005) 「『リストラ』と雇用調整」 JILPT 資料シリーズNo2, 独立行政法人 労働政策研究・研修機構、2005年.