

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 9 日現在

機関番号：34310

研究種目：基盤研究(B) (海外学術調査)

研究期間：2012～2016

課題番号：24402027

研究課題名(和文) 日本企業のグローバル人的資源管理の現状と課題

研究課題名(英文) How is a Japanese Multi-National Enterprise Coping with the Global Competition?

研究代表者

石田 光男 (ISHIDA, Mitsuo)

同志社大学・社会学部・教授

研究者番号：40121587

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 11,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、パナソニック(株)を調査対象にして、グローバル競争の激化に伴うさまざまな組織改革、業績管理方式、人事改革を詳細に観察した事例調査である。この研究の最大の成果は、第一に、グローバル経営の分析やその課題の提示の前提となる、グローバル経営の記述に必要な方法を明瞭にしたことである。第二に、その方法を駆使して、地球規模での、開発、調達、製造、販売等、経営行動全体の適応過程の実際の記述に少なからず成功したことである。今後の当該分野の研究の方法論的開拓をなしたと言える。

研究成果の概要(英文)：This research is a detailed case study into Panasonic co. paying a specific attention to the recurrent reforms in both organizational and operational fields in these years, which have been obliged to undertake to adapt to the ever increasing global competition. The research outcomes are two. Firstly, it has clarified the core unit of analysis which enables the consistent description of a series of management's adaptive actions taken to tackle with the global competition. Secondly, it has fairly succeeded in describing managerial practices as a whole, covering the whole managerial functions including products development, purchasing, manufacturing, and marketing in the global-wide arena. In summary the research explored the key concept for describing globalization of firms.

研究分野：経営学

キーワード：経営学 グローバル経営 組織業績管理 人的資源管理 労使関係

## 1. 研究開始当初の背景

(1)資本主義市場経済の構造変化の進展の中で、一般的には日本の製造業、より具体的には電機産業の代表的企業は、昨今、経営のグローバル化を積極的に拡大してきた。

(2)本調査の対象企業であるパナソニック社(以下、P社)は、そうした経営グローバル化の波頭に立つ企業の一つであり、とりわけBtoC・家電事業領域で苛酷な市場競争に晒され、90年代後半以降、断続的な経営苦境を背景に大規模な組織再編を展開してきた。

(3)以上から、事例研究を通して、地球儀規模で展開する組織業績管理とその裏面である人的資源管理の実際を正確に観察し、日本企業の経営グローバル化の現状と課題を明らかにして行く上で、P社は特性上、最適な事例企業であると思われた。

## 2. 研究の目的

(1)日本企業の経営グローバル化の現状と課題を明らかにするという目標は、事実にもとづき論理的にグローバル企業の行動を記述するという課題を必然化する。この課題の遂行が、本調査の研究上の基本的な目的に他ならない。

(2)具体的には、経営行動のグローバルな展開は、経営組織のグローバルな構築と運営、PDCAサイクルの地球規模での設計と実行、採用・配置・人材開発・処遇など人的資源管理の国際的規模での実践という諸面にわたって、組織内での仕事と処遇をめぐる制度やルールの上に集約的に表現されることになる。本研究プロジェクトでは、従来の枠組みでは十分に記述しなかった以上の3点について、経営体の事業計画を観察の起点に置き、仕事や処遇をめぐるルールを観察の結節点に置くことで論理的かつ体系的に記述することを、その具体的な目的とした。

## 3. 研究の方法

(1)本研究での方法論上の基軸は、先にも述べたように経営体の事業計画を分析と記述の起点に置くことである。オリバー・E・ウィリアムソン著『ガバナンスの機構』が論じるように、企業組織は協力的適応のメカニズムに他ならない。従って、企業組織を記述する際の要点は、その協力的適応の具体的な表現である事業計画の策定・実施・モニタリングの過程の解明ということとなる。また、その経営体による組織業績管理の展開は、事業計画に基づいた、開発・製造・販売部門の経営活動の効率的調整をその本質とすることになる。そして、人的資源管理は、コントロールを本旨とするこの組織業績管理の裏面

に位置するものとして、組織の提供するインセンティブという観点から接近されるべきものとなる。なお、以上の方法的な枠組みは、石田光男&篠原健一[2010]『GMの経験：日本への教訓』中央経済社や石田光男[2014]「雇用関係の理論と方法のために」埼玉大学『社会科学論集』第143号などで石田が展開してきた議論を、本研究での経営調査に際して彫琢したものである。

(2)本研究では、上述した方法論的な観点に立って、P社テレビ事業を主たる事例に集約的な実態調査を実施した。日本国内の経営組織や海外に配置された製造拠点、販売組織、地域統括組織のありよう、それら相互の体系的な接合関係(=経営組織のグローバルな構築)、生販会議、原価検討会、製品開発の決裁会議、事業計画検討会など各種の進捗管理の会議体の実際(=地球儀規模のPDCAサイクル)、製造・販売など海外各拠点での賃金人事制度の運用やグローバル人事制度、グローバル人材開発会議の展開(=人的資源管理の国際的規模での実践)の諸点が、実施した事例観察の焦点である。

## 4. 研究成果

(1)調査を通して獲得できた知見を、従来研究の成果との異同という観点から整理することで、本研究の研究成果の要点を記述したい。まず意識する従来研究の一つ目は、白木三秀[2006]『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣である。この白木[2006]は、多数のアメリカ系・ヨーロッパ系・日系多国籍企業がアジア地域で展開する人材マネジメントの諸施策を、企業グループ内部に広がる内部労働市場である「多国籍内部労働市場」(同上書)を分析概念として比較検討した代表的な労作である。そして、その積極的な成果は、本研究の中間的知見をまとめた中間論文【1】で紹介したとおり、国境を跨いで拠点間に広がる多国籍内部労働市場が「人材の異動・循環」「技術・ノウハウの移転」という点で、グローバル経営の展開に重要な役割をはたすことを、丹念に事例に沿って実証していることである(中間論文【1】は、上田眞士[2014]「グローバル人事制度の展開と組織業績管理：若干の方法的検討とパナソニック社事例調査からの中間的知見」同志社大学『評論・社会科学』第108号)。この白木[2006]の到達点に対する本研究の貢献は、第一に、白木[2006]では未開拓のままに置かれてきた人事制度と組織業績管理との連関を重視したことであり、より具体的にはP社AVC事業分社で展開する組織業績管理のプロセスを素描した上で、その組織業績管理のプロセスの必要からP社グローバル人事制度が形成される過程を、集約的なヒアリング調査を通じて論理的に解明した点にある(中間論文【1】、39-68頁)。また第二に、P社における

組織業績管理のグローバルなウイングの拡大が、異質な労働市場との厳しい対面を通して、一方では日本的雇用システム移転の困難性を再確認するとともに、他方では日本国内雇用制度へのフィードバックを引き起こしていく、そうした過程の知見を事例調査を通して獲得できたことである。

(2)成果の異同を意識する従来研究の二つ目は、Bartlett & Ghoshal[1998] *Managing across Borders, 2nd. Ed.*, Harvard Business school Press に結実したグローバル経営研究である。この Bartlett & Ghoshal [1998]は、その インターナショナル企業 マルチナショナル企業 グローバル企業 トランスナショナル企業 へとという類型化論と多国籍業進化論の点で世界的にも著名な業績であるが、本研究の観点からすれば、むしろその真価は、組織革新の本質を組織構造の再編に求めるのではなく、組織内部で展開する経営プロセスの革新に求めている点にある (cf. 中間論文【1】、42頁)。この Bartlett & Ghoshal [1998]の到達点に対する本研究の貢献は、彼らにおいてはなお抽象的な理解に止まっていた経営プロセスの重視という観点に、P社AVC事業分社、テレビ事業部などに対する集約的な経営調査を通して、経営体が展開する事業計画という記述の機軸を与えた点にある。そして、この本研究の理論面での貢献は、商品プラン(図1)の策定を起点としたP社テレビ事業部での事業計画の策定プロセス(図2)に対するヒアリング調査を通じて、事業計画が開発・製造・販売という各部門の経営活動の効率的な調整の表現物に他ならないという実証的な把握へと結実した。この事業計画に関する実証的な把握は、本研究が調査を通じて獲得しえた、重要な具体的成果の一つである(図1および図2については、上田眞士[2016]「原価構築における開発部門と購買部門：事業計画と『合わせ技』」での貢献・・・パナソニック社事例調査からの中間的知見・・・」同志社大学『評論・社会科学』第117号より。以下、中間論文【2】と呼ぶ)。

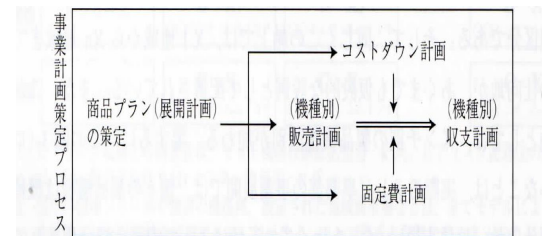
図1 商品プランの概念図(ヒアリング記録より)

		地域別・国別市場			
		X <sub>1</sub> 地域	X <sub>2</sub> 地域	.....	X <sub>n</sub> 地域
上位機種	Aシリーズ	A・X <sub>1</sub> 〇〇インチ・△△インチ	A・X <sub>2</sub> 〇〇インチ・△△インチ	.....	A・X <sub>n</sub> 〇〇インチ・△△インチ
中位機種	Bシリーズ	B・X <sub>1</sub> 〇〇インチ・△△インチ	B・X <sub>2</sub> 〇〇インチ・△△インチ	.....	B・X <sub>n</sub> 〇〇インチ・△△インチ
格安機種	Cシリーズ	C・X <sub>1</sub> 〇〇インチ・△△インチ	C・X <sub>2</sub> 〇〇インチ・△△インチ	.....	C・X <sub>n</sub> 〇〇インチ・△△インチ

(注) 1. ヒアリング記録①の回答者は、セット商品技術総括担当・K氏。ヒアリング記録②の回答者は、KM製造子会社 R&Dセンター責任者・N氏。  
2. 図中の機種シリーズや個別の機種例、設定された地域別市場などは、全てモデルによる図解を目的とした仮設的な設例であり、製品ラインナップ構成や機種定義の考え方のみを示す。また、あわせて大幅な簡略化が施されている。

(出所) 上述の中間論文【2】、115頁。

図2 事業計画の策定過程(ヒアリング記録より)



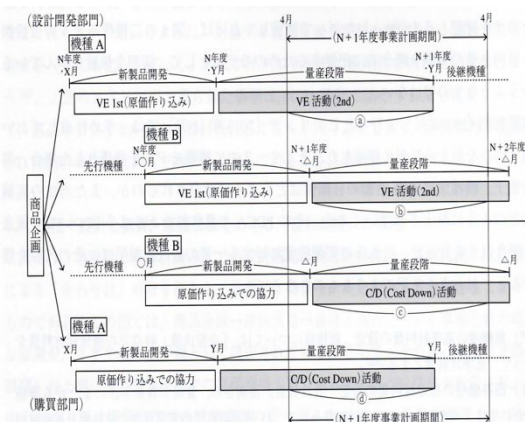
(注) あくまで聞き取り記録を筆者がまとめたもので、おおよその概略を示すものである。

(出所) 上述の中間論文【2】、113頁。

(3)本研究が異同を意識する従来研究の成果として、最後に触れておくべきものは、青木昌彦[2011]『コーポレーションの進化多様性：集合認知・ガバナンス・制度(谷口和弘訳)』NTT出版が展開するO A様式の類型化論(Organizational Architecture)、及び藤本隆宏[2003]『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書などが展開する「統合型」の「組織能力」という分析概念である。青木[2011]の類型化論が提示するS型組織アーキテクチャーは、垂直的認知共有&水平的認知共有をキー概念とした、いわゆる日本企業モデルに対する説明力の高い理論的構築物である(cf. 中間論文【2】、105-106頁)。また藤本[2007]などが提示する「統合型組織能力」は、論者によって「水平的コーディネーション」や「擦り合わせ」「チーム作業組織」など様々な術語で表現されたきた現場主義の日本的組織慣行を説明する概念として、説得力の豊かな議論である(cf. 中間論文【2】、106-108頁)。これらの従来研究の到達点に対して、本研究ではいわゆる現場主義の組織慣行を概念的に把握するためには、組織=意図的協力的適応のメカニズムという観点から、各部門の適応的努力を統括する経営体の事業計画とそれに基づく組織業績管理を考察の機軸に位置づける必要があることを提言した。これによって、青木[2011]にあつては、経営過程の実証研究への手掛かりが与えられていなかったこと、藤本[2003]などの理論構成にあつては、技術決定論的な傾きを帯びていたことなど、従来研究の大きな成果が孕んだ幾つかの限界を克服しうる。本研究の理論的な観点が持つ積極的な貢献は、そうした点にあるといえる。以上の理論的な観点到立って、本研究では現場主義的な組織慣行をめぐる実証研究の対象を、P社テレビ事業部でグローバル規模に展開する原価構築(低減)のプロセス、そこでの開発部門と購買部門の「合わせ技」での貢献の構造の解明に定めた。図3は、P社テレビ事業部設計開発部門、AVC事業分社購買部門、テレビ事業部海外製造開発拠点(マレーシア、KM工場)などに対する集約的な実態調査の成果として、P社テレビ事業部での設計部門および購買部門、その「合わせ技」での原価構築努力の構造を、概念図によって

図解したものである。

図3 「合わせ技」での原価構築の構造(概念図)



(出所)中間論文【2】，138頁。

大事なポイントは、事業計画上での機種別原価の低減目標が、設計開発部門および部品購買部門、それぞれの目標や課題へと仕分けされ割り振られてはじめて、「合わせ技」での原価構築の推進も担保されていくという点にある(中間論文【2】，139頁)。原価目標(P)のブレイクダウンを通して、各部門での目標達成に向けた具体的な駆動力が与えられるからであり、またそうした部門の目標達成に向けた駆動力を根拠として、「相互の協力や密接な意思疎通の展開も、要請されることになるからである」(中間論文【2】，139頁)。

(4)以上で述べてきた本研究の成果をまとめれば、第一に、組織=意図的協力的適応のメカニズム という理論的な観点から、経営体の事業計画とそれに基づく組織業績管理を実証研究の方法的機軸に設定したこと。これが本研究での理論面での大きな貢献である。第二に、そうした理論的な観点に立つことで、現下の日系多国籍企業、そこで展開する今日的な日本の経営像の再構成に向けて、事実にも則した記述可能性を確保したこと。これが実証研究面での大きな成果であり、今後の研究継続への礎石ともなりうるものである。企業文化や企業理念といった文化論的な説明に寄り掛からず、実証的な事実にも則して、いわゆる「現場主義」の概念的再構成を進める、そのための重要な手掛かりを掴んだと言うこともできる。

#### <引用文献>

- 青木昌彦，『コーポレーションの進化多様性：集合認知・ガバナンス・制度(谷口和弘訳)』，2011，NTT出版，278(M. Aoki, *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*, 2010, Oxford University press)
- 石田光男，篠原健一，『GMの経験：日本

への教訓』，2010，中央経済社，315  
石田光男，「雇用関係の理論と方法のために」，埼玉大学『社会科学論集』，No.143，2014，pp.19-53

上田眞士，「グローバル人事制度の展開と組織業績管理：若干の方法的検討とパナソニック社事例調査からの中間的知見」，同志社大学『評論・社会科学』，No.108，2014，pp.39-68

上田眞士，「原価構築における開発部門と購買部門：事業計画と『合わせ技』での貢献・・・パナソニック社事例調査からの中間的知見・・・」，同志社大学『評論・社会科学』，No.117，2016，pp.101-150

白木三秀，『国際人的資源管理の比較分析：「多国籍内部労働市場の視点から」』，2006，有斐閣，337

C.Bartlett, S. Ghoshal, *Managing across Borders: The transnational Solution*, 2nd. Ed., 1998, Harvard Business school Press, 389(『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』吉原英樹監訳，1990，日本経済新聞社)  
藤本隆宏，『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』，2003，中公新書，406  
O. E. Williamson, *The mechanisms of Governance*, 1996, Oxford University Press, 429

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 5 件)

上田眞士，原価構築における開発部門と購買部門：事業計画と「合わせ技」での貢献・・・パナソニック社事例調査からの中間的知見・・・，同志社大学『評論・社会科学』，査読無，No.117，2016，pp.101-150

石田光男，賃金の日本の特性，『日本労働研究雑誌』，査読無，No.667，2016，pp.8-18

石田光男，雇用関係の理論と方法のために，埼玉大学『社会科学論集』，査読無，No.143，2014，pp.19-53

石田光男，日本の賃金改革と労使関係，同志社大学『評論・社会科学』，査読無，No.109，2014，pp.1-12

上田眞士，グローバル人事制度の展開と組織業績管理：若干の方法的検討とパナソニック社事例調査からの中間的知見，同志社大学『評論・社会科学』，査読無，No.108，2014，pp.39-68

[学会発表](計 5 件)

上田眞士，A社経営調査からの中間的知見：工場の能率管理・品質管理を中心に，(一般社団法人)国際産業関係研究所 3月月例

研究会, 2017年3月11日, 同志社大学(京都市・京都市)

石田光男, 仕事論とは何か, (一般社団法人)国際産業関係研究所 10 月月例研究会, 2016年10月29日, 同志社大学(京都市・京都市)

竇少杰, 中国企業の生産現場の真実: 現代中国の生産現場の労使関係, 日本労務学会第46回全国大会, 2016年6月26日, 同志社大学(京都市・京都市)

上田眞土, P社経営調査で分かったこと, 分からないこと, (一般社団法人)国際産業関係研究所 1 月月例研究会, 2016年1月23日, 同志社大学(京都市・京都市)

石田光男, 雇用制度としてのOJT, 日本労務学会第43回全国大会統一論題シンポジウム, 2013年7月6日, 大阪国際大学(大阪府, 枚方市)

〔図書〕(計 1 件)

玄田有史, 阿部正浩, 有田伸, 梅崎修, 川口大司, 黒田祥子, 西村純, 山本勲, 他, 慶應義塾大学出版会, 人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか, 2017, 310(207-228)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
出願年月日:  
国内外の別:

取得状況(計 0 件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
取得年月日:  
国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

石田 光男 (ISIDA, Mitsuo)  
同志社大学・社会学部・教授  
研究者番号: 40121587

### (2) 研究分担者

上田 眞土 (UEDA, Masashi)

同志社大学・社会学部・教授  
研究者番号: 10352121

竇 少杰 (TOU, Shouketsu)  
立命館大学・経営学部・助教  
研究者番号: 30600556

齋藤 毅 (SAITO, Takeshi)  
長崎県立大学・経営学部・准教授  
研究者番号: 80725094

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号:

### (4) 研究協力者

西村 純 (NISHIMURA, Itaru)