

# 21世紀型人事管理システムへの転換

— 松下電器の改革（その1）—

小 原 明

## 1 はじめに—本稿の課題と分析視点

### （1） 課題と分析視点

本稿は、松下電器が1990年ごろから2002年までに行ってきた人事管理面における改革の内容について記述したうえで、第一に、新しい人事システムは適切な「経営プラットフォーム」<sup>①</sup>になりうるかどうか、第二に、新しい人事システムはこれからの日本企業の方向を示すものかどうか、という視点で検討しようとするものである。

プラットフォームは、コンピューターシステムに関して使われる言葉である。ハードメーカが、コンピューター・システムの基盤となるハードウェアと基本ソフトをつくる。ソフトメーカが、応用ソフトやゲームソフトをその規格にのってつくっていく。そのとき、ハードメーカが掲げた規格のことをプラットフォームという。

経営の諸活動においても、組織、経理、人事など、それぞれについて企業グループの思想や経営戦略のもとにつくられたシステムがある。従来は各企業が、たとえば人事についていえば、独自の人事の考え方をもち、人事制度をつくり運用してきた。しかし、企業活動の範囲が広がり、多くの子会社をもつグループとなってくると、日本国内の人事システムは海外企業で適用できない部分が多く、採用にしても給与についても、進出国ごとに違ったやり方で対応せざるをえなかった。

最近、経営活動が一段とグローバル化するにいたって、ひとつの企業グループにおいて、関係企業が共通のプラットフォームにのって活動を展開できることが望まれるようになった。グローバルに共通のプラットフォームを提供し、世界にある自グループの企業に公開できれば、企業グループの活動がまとまりやすいし、その企業グループに近づいて共同活動を行う人や企業が増えてくるに違いないのである。

第二の視点、これらの改革がこれからの日本企業の方向を示すものかどうかについてであるが、これはもっぱら企業活動の規模拡大・範囲の拡大、および市場のグローバル化、世界経済の動向などに関係する。したがって、本来は経営環境の変化を的確につかんだうえで検討しなければならない。詳細な分析のないままであるにもかかわらず、経営環境の説明に多くの紙面を使ったのは、その理由からである。

## (2) 松下電器を取り上げる理由

松下電器は、世界各地域に事業を展開し、グループの販売額においても従業員数においても恐らく半分を超えるものが海外にあるというグローバル企業である。一方で、日本経済の高度成長の時期に、日本的経営を行っている企業の典型と見られてきた。その松下電器が、人事管理システム改革の必要性を早くから察知して1990年ごろから果敢に制度改革を試みてきたのである。

最近、新しい人事管理システムの内容が出そろってきて新聞・雑誌等に紹介された<sup>2)</sup>ので、これらが有効なプラットフォームになるのかどうか、21世紀前半にふさわしい人事管理システムになったのかどうかについて、検討を加えることは意味があると思う。

## 2 経営環境の変化

### (1) バブル経済の崩壊後の長期不況

最近の経営環境の変化について、簡潔にふれておこう。

21世紀に入ったいま、日本企業は、バブル経済崩壊以後続いている長い不況といよいよ本格化した経済のグローバル化のもとで、経営管理の各方面について改革や変更を求められている。それは生産・販売・サービスだけでなく、情報管理、資材調達、資金調達、会計処理などに及んでいるが、高度成長期に確立した人事管理システムも、転換を迫られているもののひとつである。

加工輸出型の日本産業にとって、1985年のプラザ合意後の急速な円高の進行は大きな負担となった。自動車産業と電機産業を中心とする一部の企業が合理化をすすめて輸出の努力をしたので、日本的経営の強さが一時期の話題となった。しかし、円高のもとで多くの日本企業は工場の海外移転や事業の縮小を余儀なくされ、日本全体としては不況となった。当時の政府は、外国からの圧力もあって、国内景気浮揚のために金融緩和政策をとり続け、資金余剰は第三次産業の設備投資と土地・株式に向けられて、バブル経済を発生させたのであった。

1989年から90年に起こったバブル崩壊は、予想しなかった大問題を日本経済に突きつけた。土地を買いあさっていた不動産業界、建設業界に倒産や赤字決算が続出しただけでなく、土地と株式の価格急落によって多くの企業が損失をこうむった。土地・建物と株式を抵当・担保として貸付けを行っていた金融機関は、大量の不良債権を抱えてしまった。大企業も系列企業への融資があり、株式持合いがあり、土地への投資があったから、不良債権や価値の下がった資産を持つことになった。

この処理には、従来であれば長い年月と国の政策的援助が必要であったに違いないし、また、それで日本らしい処理ができたかもしれない。しかし、世界的趨勢のもとで規制緩和、構造改革を推進することになった。また、企業会計をグローバル・スタンダードに合わせることになり、たとえば時価による資産評価、退職金引当の全額積立などをするようになった。そうした事情が重なって、銀行はもちろん多くの企業が、多額の損金を発生させ、不良資産を抱えた状態となって、しかも早急に解決する必要があって苦しんでいるのである。

## (2) 円高による国際競争力の低下

円高がすすんだことにより、日本の製造業はコストのうえで国際競争力を大きく失ってしまった。土地・建物、動力費、輸送費、人件費など、工業インフラが日本では相対的にコスト高である。とくに製造部門労働者の賃金は世界第一位の高水準になっている。したがって日本の製造業はアジア各国へ工場を移転して輸出基地とし、貿易摩擦に対処して欧米にも工場をつくった。アジアの NIES, ASEAN、最近では中国が加わった諸国で工業化がすすんだことによって、日本国内は空洞化<sup>9)</sup>してしまった。

企業としては、現在の経営環境を受け止めて、みずからの自立策を立てなければならない。グローバル化したなかで国際競争力を高めることが必要である。新しい技術開発によって高付加価値の製品をつくることはもちろん大事であるが、余剰設備、余剰人員を減らし、総人件費を削減することは、企業にとって避けられない施策となっている。

## 3 従来 of 松下電器の経営と人事制度

### (1) 松下電器の経営の特徴

松下電器は創業以来80余年の歴史をもっているが、前半は創業者松下幸之助の強いリーダーシップのもと、顧客本位の経営、積極的経営、人を中心にした経営をすすめて発展した。1932年の「凡ソ生産ノ目的ハ、日常生活ノ必需品ヲ充実豊富タラシメ、生活内容ヲ改善拡充セシメルコトヲモッテ主眼トスル」(所主告辞)との経営理念の宣言と、1933年の事業部制組織の採用<sup>10)</sup>は、日本経営史のうえでよく知られている経営革新の事例である。

日本経済の高度成長期には、それまでに培われてきた基礎をもとに大きな発展をとげ、テレビ、洗濯機などの家電商品を中心としながら、日立、東芝などの電機大企業を上回る生産販売を行い、国際企業としてナショナルとパナソニックのブランドで世界に知られる大企業となった。この成長のもととなった、充実した全国販売網、強い生産技術力・製造力、人を育て人を重視

する経営は、経営上の特徴であったと指摘できるであろう。

組織面の「事業部制を基礎とした責任経営」体制は、経済成長期に、多種多様な家電商品分野の展開に適合した。人事制度のうえでは、不況時にも解雇をしないで販売に努力して立て直したという戦前の逸話にはじまる人間尊重の経営、集団の協力一致を重視した組織運営、責任経営制のもとにある実力主義の幹部登用、高能率・高賃金をモットーとした賃金と福利厚生の実力主義の幹部登用、高能率・高賃金をモットーとした賃金と福利厚生の実力主義の幹部登用などが特徴としてあった<sup>5)</sup>。

## (2) いわゆる「日本的経営」<sup>6)</sup>

松下電器は典型的な日本的企業であったともいわれている。まず、終身雇用制あるいは長期安定的雇用の存在である。日本では、戦後から最近にいたるまでの裁判判例のうえで、従業員解雇ははっきりとした事由がないと認められないという状況が続いてきたので、長期安定的雇用の維持された。松下電器でも、戦後の混乱期を例外として長期安定的雇用の維持してきた。

つぎに終身雇用をベースとした年功序列的昇進である。大学・旧制専門学校卒についての年功序列的昇進は、戦前から大企業や官庁で一般的に行われてきた。松下電器でもその傾向はあった。ただ、1950年までは高学歴者が少ないという理由があって、実力主義の幹部登用がずっと続いて行われ、他社に比較すると抜擢昇進が多かった点、年功序列傾向は薄いほうであったといえる。

年功的賃金は、戦時期にはじまり戦後期に生活給として各社で一般化した。松下電器でも同じであった。しかし、1960年ごろになると職能給の導入が話題となり、松下電器では1965年に「仕事別賃金制度」導入によって職務能力に対応した賃金制度に転換した。もっとも、昇給積み上げ方式であったから年功的賃金は色濃く残っていた。

集団主義、家族主義的経営については、松下電器は他の大企業以上に顕著であった。事業部内の強いまとまり、会社中心・仕事中心の社員の生活、QCサークルや改善活動に示されたグループ活動、創業者松下幸之助に対す

る強い求心力などがあつた。企業内教育が充実していて、徹底した経営理念教育が行われていた。ただ、意思決定に幹部がときには独裁といえるほどの独自性を示した点は、一般に見られた稟議制度や集団的意思決定とは少し違つていたと思われる。また、福利厚生制度の充実については、体育文化行事、35歳持家制度、週休二日制の早い導入など、非常に充実していた。

人事面以外の日本的経営といわれた特徴についていえば、長期的成長重視の投資行動、売上高と占有率重視は、松下電器でも同じであつた。企業間関係について、企業グループ相互依存と企業系列などは、旧財閥系企業のように大規模ではないが、松下グループが形成されてくると同じことが起つてゐる。自動車産業ほどではないが下請制も形成され続てきた。メインバンク制と借入金中心の資金調達も、高度成長のなかで有効に機能していた。

## 4 松下電器の人事改革

### (1) 話題になつた「全額給与支払い型社員制度」

人事改革のうちで大きな話題をよんだのは、1998年に導入した「全額給与支払い型社員制度」<sup>(7)</sup>と、2001年に行われたグループ全体で1万数千人におよぶ「大幅な人員削減」<sup>(8)</sup>であつた。

1998年4月に導入した「全額給与支払い型社員制度」は興味深い制度である。退職時に退職金を払わない条件でその分を給与に加えて払うという型と、従来どおりの給与の支払いをする型とを、大学卒新入社員に選択させたのであつた。選択の結果は、予想された以上に多く4割以上の人員が新しい型を選択したという。ついで翌年に、既存の社員にも募集したところでは全く少ない人数（対象者の1.8%）しか新しい制度を選択しなかつたといわれている<sup>(9)</sup>。

定年年齢まで勤務して退職金をたくさん受け取るのではなく、月々の働きをその年の報酬で報いることにして、途中で転職してもよいのですよということを示したのである。もっとも、新制度を選択した新入社員に途中

で転職するつもりがあったかどうかは疑わしい。30年後の将来は時代が変わってしまうだろうから、いま高い給与がほしいという気持で選んだものかと思われる。

もともと退職金制度は、企業が従業員をできるだけ長く勤務させ、その経験と熟練を活用することを望んだところから発生したとみられる。過去の大企業勤務者は、長く勤務するほど給与面でも優遇され、退職時にはその後の生活に困らない金額の退職金が支給された。しかし事情が変わった。経験と熟練よりも新しい知識と技術が重要になった。会計処理上、従来は必要金額の半分ほどを退職金積立としていたが、必要金額相当を積立てなければならなくなった。従業員側も将来の予想ができないものをあてにするのでなく、現在の高い報酬を求め、適当な仕事があれば他の職業に移ることを考える時代になった。その意味で、全額給与支払い社員制度は、時代の変化を象徴する制度といえる。

## (2) 早期退職優遇制度による大量の退職者

余剰人員の削減をしたいと考えた企業は数多くあったに違いない。どこが先に言い出すかの問題であった。松下電器は、85年以降の円高進行に対処するために、工場の海外移転を積極的に行なった。その結果、各事業部に設備と人員の余剰が発生した。当初は、余剰人員対策として、採用を抑え、社内異動により対応してきたが、バブル崩壊による不況もあり、工場の併合や閉鎖を行うに至って、それでは収まらなくなった。若い人の採用をしないと従業員の高齢化がすすみ、海外に比べて高い労務費がますます上昇することにもなる。

結局、人員削減を行うほかはないと決定し、早期退職者には60歳までの残り年数に対応して特別退職金の積み増しをする優遇条件を示して、退職希望者をグループ全体で8000人募集することになった<sup>10)</sup>。勤続10年以上、45歳以上58歳以下の年齢の従業員に、会社の状況を説明し早期退職優遇制度の内容を説明したうえで、希望退職者を募集した。もちろん本人希望を優先したが、

一部、退職勧奨も行われたようである。結果は予想より多い1万3千人が退職し、特別退職加算金は合計1,660億円におよんだのである<sup>(11)</sup>。

これは松下電器の歴史のうえて、戦後、1949年のドッジライン（緊縮経済政策）による倒産危機に際しての人員削減以来の出来事であった。経営理念の変更でないかとも思われる経営改革である。

以下に、その他の人事制度改革の具体的内容を項目を整理して説明する。

## 5 人事制度改革の具体的内容<sup>(12)</sup>

### (1) 採用、人材の獲得について

1994年に通年採用を拡大する方針が出された。採用試験を1年中行うという意味だけでなく、定期採用数を逐次減らして、半数を中途採用（他社勤務、社会経験のある人からの採用）をするという方針である。戦後の日本では、大学・高校卒業の前年秋に採用試験を行って、卒業するとすぐに4月に一斉に入社式をするという風習が続いてきた。もちろん中途採用はあったが、新工場建設などの特別の場合を除けば採用数の2割程度以下であった。松下電器は80年代後半に技術やコンピュータ関係の必要人員を積極的に中途採用をしたが、こうした経験から94年以降は中途採用を主体とすることとし、大学の研究者、海外経験者、他社勤務者など、多様な人材、高い専門性をもつ人材を求めて、常時、採用の窓口を開いておくこととした。

必要な人員を必要ときに採用するという考え方も強まった。グループ内の松下電子工業(株)が早くから作業者の定期採用をやめて、必要ときに採用してきたという例がある。また、大学卒を中途採用する考え方を広げることによって、管理者や経営者を外部から受け入れることも多くなる。そうなれば、企業内人材育成の考え方は変わってくるはずである。

これらは米国をはじめとする外国企業では普通のことである。松下電器がグローバルなやり方に変えたということであろう。



## (2) 配置、人事異動

配置と人事異動は、人材育成を考えて行うこともあるが、多くは会社の都合で行われてきた。たとえば工場の海外移転によって、ある製造部門が縮小して人員余剰となる。さいわい他の事業で人を求めているならば、事業部を超えて人事異動を行って雇用を維持できる。80年代に社内異動を多くするとの方針が出されているが、これは異動経験による人材育成と同時に雇用維持を狙ったもので、時期に合った方針であった。

単に人事異動を多くするだけでは基礎知識・技能を必要とする新しい仕事につく人にムリが起こる。95年にはじまった「変身大学」<sup>(43)</sup>は、事業構造の変化に対応し、ある部署での余剰人員を会社が必要とする職種・事業分野に向けるために、本人の希望を確認したうえで、長期の研修と実習によって必要な知識・技能を得させようとするものである。

最近では、配置と人事異動にさいして、本人の意欲と能力開発を重視する方向にある。97年に打ち出した「チャレンジ異動」は、本人の異動希望を従来以上に適切に措置しようとするものであった。さらに2000年4月に「eチャレンジ」<sup>(44)</sup>ができた。社内の各部署で必要となった人材の要件をネット上に示し、本人がその仕事を希望すれば上司や事業場人事をとばして申込み、本社人事部門と受入れ部署の管理者が面接などを行って異動を決定することができることになった。異動制度が効率的に整備されたのである。

女性の能力活用を推進するための「女性かがやき本部」も設置されている。初任給の男女平等は他社より早く60年までに実現されていたが、大学卒者の採用・教育面での平等は80年代なかばに実現した。人材登用面での平等は規定上ははっきりしているにしても、各職場の実質面での平等は意識して推進しなければならないということであった。

## (3) 評価と処遇

評価と処遇は働く人の大きな関心事であり、不満の種となる場合が少なくない。能力評価も仕事の成果評価も、直属上司による評価とその上の上司に

よる修正（二次評価）が行われるという方法が一般的である。役付昇進の場合には、公平を期するために第三者を加えての多面評価も行われた。目標管理制度の考え方を取り入れて、仕事の目標を本人と上司で話し合い、成果について本人評価と上司評価をつきあわせるやり方も行われた。

98年に導入した「コミュニケーション・プログラム」は、本人と上司の双方向コミュニケーションにより評価のフィードバックを行う方式である。これが発展して中間管理職について同僚や関係部署からの評価を加える「360度評価」もできている。

高学歴者の増加と技術などの仕事レベルの高度化にともなって、管理職だけでは処遇方法が不足することになる。60年ごろには技術者について待遇職が生まれ、やがて適用職種の幅を広げて「専門職」として処遇するようになり、さらに78年導入の資格制度により役職と資格との複線方式が取り入れられて、処遇問題はある程度解決された。しかし95年には、さらに「新・専門職制度」として本物のプロ、すなわち担当分野では誰にも負けない専門家を高く処遇する方向を明確に打ち出した。

#### （4） 人材育成

人材育成は、本来、組織運営と仕事の与え方に依存する部分が多い。教育訓練の充実は松下電器のひとつの特徴<sup>(15)</sup>であった。しかし、この時期には、本社の教育は幹部研修と専門研修に重点が置かれて、主事・主任以下の階層の教育は事業場にまかせ、しかも本人の希望に基づいて参加するものが多くなった。「チャレンジ研修」、あるいは先に記した「変身大学」はその例である。

なお、海外会社の経営幹部育成についての計画がすすみ、98年に「グローバルキャリア・デベロップメント・システム」が発表された。そのなかで、「MEDC」は若手事業場長候補者に対しグローバルに経営を展開できる能力を開発しようとするものであり、「SEDP」は、海外会社の現地人経営者の発見・育成をめざす研修である。ともに人事配置と関係づけた人材開発・育成

の制度である。

## (5) 給与、賞与

給与制度については、課長以上の幹部社員の給与について年功要素を排除するように改定したことで、「地域別賃金制度」を導入したことが大きな改革である。さらに、組合員レベルについても年功でなく仕事と成果に応じた賃金を払う「賃金制度・賃金体系」に改訂する方向を発表している<sup>(16)</sup>。

課長以上の幹部社員については、93年に賞与から年功をなくした「成績別定額賞与制度」を導入した。賞与を給与の何カ月分とすると、給与に年功賃金が含まれているので、その方式をやめて、たとえば参事の成績上位者はいくら、中位者はいくらと金額をきめたのである。98年に導入した「株価連動報酬制度」は、幹部社員の賞与は株価総額の変動に関係させるということで、ストック・オプションの考え方に類似する。また、99年から部課長について実績評価で年収を決定する「年俸制」を導入している。

さらに、2000年には一時金（賞与）総額については組合員も業績に連動させて決定するとの労使間合意ができた。

「地域別賃金制度」<sup>(17)</sup>は2000年に労使間の合意が成立し、2001年から運用された。地域と事業分野によって賃金が違う「労働条件の複線化」の方向である。これはこれからの賃金制度を考えるうえで大きな変更であった。

松下電器の事業場は、松下電器産業本体ばかりでなく別会社組織もあり、国内ほとんどの府県に存在していた。とくに地方工場として設立されたものは、関西・関東地区での人不足に対応してつくられたのであった。松下電器の賃金体系は現業部門労働者の賃金が比較的高いという特徴もっていたので、設立後20～30年も経過して従業員の年齢が高くなるとともに、従業員は地域での高給与所得者とうらやまれる存在になり、会社にとっては高い人件費となってしまった。

国際競争上、この高い賃金で製造しては経営を続けられないとの理由で、今後のために地域の賃金水準に合わせた賃金とすることを、数年かけて

労働組合に納得させたのである。もちろん賃金を下げるについては、差額を数年分計算して一時金で支払うことにして、事後、新しい賃金でコスト計算をして競争力をもつ経営をすることを意図した。松下電器グループ6社で、地域限定社員になることを1万2000人が選択し、一時金は100億円を超したという<sup>(18)</sup>。

給与制度の改訂については、長い歴史の変遷がある。80年代までに、長く続いた年功的賃金制度の年功的部分を少なくするための制度変更・改善は逐次すすめられ、たとえば年齢ではなく役職別に給与の最低限と最高限度を決め、賞与は役職別に成績評価によって定められるところにまで改善されていた。この時期には、年功でなく仕事と成果に応じた賃金を払う「賃金制度」に、はっきりと変更したのである。また、2000年の地域と事業分野によって賃金が違う「地域別賃金制度」の導入は、総人件費の削減を考えているといえる。

## (6) 退職金、年金制度の見直し<sup>(19)</sup>

「定年退職制度」についても大きな変更が加えられた。まず、すでに説明したように退職金のない社員がでてきている。ついで退職金に成果主義が導入された。やがては退職金がなくなり全部が「年金制度」のみになるかと思われる。

再雇用による「60歳以上65歳までの就業確保」が準備されている一方で、早期退職を支援する「ライフプラン支援制度」が96年にできている。これは、50歳以上の管理職対象にはじめられたが、2000年に45歳以上の一般社員に拡げられた。早期退職者には年齢ごとに計算された退職金積み上げを行って中高年の転職を支援する意味をもつが、一面では中高年の勇退をすすめ、会社として高給与者を減らすものでもある。

年金制度の改革も行われた。松下電器の「福祉年金制度」は、従業員の退職後の生活安定をはかる目的で1966年に発足している。退職者が退職金の一部を拠出すると、会社が10%の高利で運用した計算で本人は年金を受け取る

ことができた。利息は96年から7.5%に下げられたが、それでも市場金利にかけ離れていて、2001年にさらに2%引き下げた。現役従業員については福祉年金制度を廃止し、「新年金制度」に変え、3.5%でしかも市場金利に連動させることにした。

## 6 これらの人事制度改革の評価

### (1) 改革を必要とする理由

なぜ、これほどまでして人事制度改革に努力してきたのであろうか。

まず、経営幹部が1980年までの制度ではこれからの経営は維持できない、という危機意識を持ったことである。東西対立が解消したことによって市場経済が世界をおおい競争が国際化したなかで、中国を含めてアジア諸国で工業化が進展し、円高になってから日本はあらゆる面でコスト高になっている。このままでは日本企業は国際競争に負けてしまうことは目に見えている。現に、松下電器は1985年以降、利益率を低下させ、利益があがらない体質になってしまっているというのである。

日本全体が制度疲労に陥っているから構造改革をやらなければならないといわれているが、日本全体についての改革は遅々としてすすまない。しかし、経営はスピードを必要とするから、改革は早くやらなければならないのは確かなことであった。

企業の改革のうちトップの意思ですぐに実現できることは、第一に経営組織の改革であり、これはやろうと思えばすぐにできる。第二に人の意識を変えて組織の活性化を図ることである。第三には不採算事業の切り捨てを行う縮小均衡である。

前社長の森下洋一は、人を大事にする松下電器の伝統のうえに、新しい時代の人々の意識変化を考慮して、経営幹部と従業員それぞれのインセンティブを高めるような人事制度を8年間をかけてつくろうとした。しかし、人員整理までには踏み込まなかった<sup>(20)</sup>。ただ、改革が必要なこと意識して、改革

者にふさわしい中村邦夫に社長をバトンタッチしたのである。

中村社長は2000年6月に就任すると、「破壊と創造」をモットーに掲げ、企業が21世紀に生き残るための改革に着手した。就任後1年間に発表した改革の内容は、事業部制の廃止、関係会社・子会社の合併などかなり思い切ったものであり、早期退職者募集による人員削減にまで踏み切った。2002年末には社内分社制組織をはっきりさせ、それぞれの分社のドメイン（活動分野）を明確にするに至り、「創造」の形が現れてきた。

## （2）改革目的の整理

### 1）収益の出る構造への転換

利益が出る構造にするために、日本企業も経営改革のうえで人員削減という直接的手段をとらなければならなくなった。それで、不採算工場の閉鎖、余剰人員の削減というアメリカ流のやり方を導入し、賃金制度も変えて総人件費を削減しようとしている。企業側の論理が強く出ており、社員にとって厳しい事態であるといわなければならないが、おそらくその成果は出るであろう。

### 2）職務別賃金・成果主義報酬制度への転換

給与から年功的要素をなくして、仕事と成果に見合った賃金制度・賃金体系にした。このままでは倒産や解雇もあるということに従業員に理解させたうえで、年功的賃金制度を廃止し、賃金の切下げも行い、成果主義賃金制度の導入をしている。年齢とともに積み上げてきた賃金は世界一高い水準になっているから、総人件費の削減のためには職務に見合った賃金としなければならないことは間違いない。将来は長く勤務すると退職金が減る、あるいは退職金がなくなることにもなるだろう。

### 3）必要人材の確保

一方では、必要人材の確保のために必要な専門能力を持つ人を中途採用し、社内労働市場をつくって意欲と能力を持つ人を発見することにした。専門化がすすんだ時代では定期採用者を社内育成するだけではすまないと考え、労

働力の流動性を高める方向に動いている。管理職と専門職には成果主義で評価して高い報酬・待遇を準備し、役員にはストック・オプションなどを導入してインセンティブとした。成果を上げる人材には思い切って高い報酬を与え、期待に反したときには遠慮なくやめてもらうというアメリカ式のやり方をとりいれようとしている。

#### 4) 組織の改革、組織運営の改善

事業分野ごとに社内分社をつくり、ドメインをはっきりさせて事業を大幅に任せた<sup>(2)</sup>。これまで本社と関係会社・子会社の間で担当分野の重複、業務の複雑な関係があったので、関係会社との分担を決め直して重複を避けた。また、本社では部課制を廃止し、組織数を減らし、マネジャーを長として組織の簡素化を行っている。

コミュニケーションの改善もユニークである。従来は「稟議書」をつくって社長決裁をもらうために時間の予約をとって会いに行ったりしていた。いまでは事業場長や本社部長は携帯電話を持たされて、中村社長には携帯電話iモードを使って連絡や報告をするように指示されている。せいぜい三行か五行の文章であり、それに対する指示も簡潔である。

### (3) 改革のやり方

これらの改革を大きくとらえると、要するに、21世紀前半における大企業経営のあり方を考えて、組織運営や人事制度について欧米型を基本とするグローバル・スタンダードを取り入れたとみてよいのではなかろうか。グローバル化した企業経営ではグローバルに通用する制度・運営であるべきだと、経営者が考えたのは不思議なことではない。

人事担当役員や本社人事スタッフは、これらの企画をし具体的な提案をしたときに、日本的な人事制度と運営、過去の松下電器らしい人事制度と運営とを比較して十分に検討したに違いない。代替案としてどのようなものが出され、どのような論議をしたのかは興味深いことであるが、それはわからない。

なお、これらの施策の導入に際しては、松下電器らしい慎重な対応がある。たとえばライフプランの援助で、また早期退職者募集にさいしては特別退職金を加算し、事前に教育や相談の場をもうけているし、地域別賃金制度導入にさいしても、一時金を支給するなどの配慮をして納得づくで導入している。

#### (4) 新しい人事制度は有効な「経営プラットフォーム」になるだろうか

有効なプラットフォームの条件が、「わかりやすい」、「グループ内に広く適用できる」、「世界に通用する」ということであるとすれば、一応、プラットフォームを提供したことになりそうである。時代おくれとなった日本の経営から、グローバル・スタンダードに踏み出したひとつの標準を示したものである。世界に広がるグループ企業には基準になるし、国内のグループ企業にはこれからの指標になるであろう。

しかも、日本の大企業のなかでは比較的早く新しい体制をつくったことは、従業員にとっても魅力がある。若者から中年にいたるまで労働に対する意識が変わりつつあるなかで、日本の労働市場は変わっていくに違いないから、世界の趨勢に合わせて変化を先取りしたといえる。ただ、今後50年間に通用する有効な、適切なプラットフォームであるかどうかは、まだ評価できない。

#### (5) 松下電器で行われた人事制度改革は、日本企業のモデルになりうるか

松下電器の人事制度改革が、十数年かけて逐次具体化されたことを注目しておきたい。もちろん一部の工場閉鎖、早期退職者募集など必要にせまられて行われた部分もあるが、基本的には21世紀を見通して設計された制度である。改革により、過去に日本的経営の典型であるかのようにいわれてきた松下電器の人事制度と人事管理が、1985年以降の経営環境変化に対応して大きく転換したのである。社長の意思決定以上に人事担当役員であった人々の企画力と努力を評価する必要があると思う。



松下電器の改革は、日本社会の理解をえながら慎重にすすめられているので、まだ全体が姿を現していないのかもしれないが、いま、日本の各企業が人事制度を考えるうえで、一つのモデルになるに違いない。

ただ、付言しておきたい。産業分野、企業の業態によって改革の方向は違うはずである。GEのウエルチが行った改革、最近では日産のゴーン社長が行った改革など、厳しい改革、方向の明確な改革を世間では優れた改革として喧伝する傾向がある。しかし、日本の将来を見据えた地味な改革、もっと人を中心とした経営にする改革もあってよい。20世紀の百年間でさえいろいろな変遷があった。ますます変化が早い中で、せめて50年間を生き残る「21世紀前期型人事制度モデル」となるような人事制度を、各社が懸命に考えてみるべきであろう。

## 7 まとめ

松下電器の人事制度の改革を一通りみてきた。森下洋一（前社長）も中村邦夫（社長）も、1985年以降、収益が出ない経営となっていることに危機感を持ち、経営改革を行おうとしてきた。ここでは人事制度改革を見てきたが、とくに中村邦夫が果敢に経営改革を実践したとき、十数年前からの人事改革への着手が役だった。経営改革もよい結果を生むに違いない。ここ数年の不況と経営危機は、改革の好機でもあり、日本経済の回復がすすんだときには、経営業績の向上につながると思われる。以下に私見を記してまとめとしたい。

第一に、これらの人事制度改革は、グローバル・スタンダードに合わせようとしたにすぎないのではないか、という見方がある。グローバル化がすすみ、商品流通市場も資金調達市場（金融・証券市場）も、労働市場さえもグローバルになっているから、世界に事業場を展開している企業として当然の方向とみられる。

しかし、欧米型の経営、経営者と一部の上級エグゼクティブに全社員が動かされる経営でなく、多くの人間の意欲を喚起し能力を引き出して成果をあ

げるような経営ができないものだろうか。松下電器のこれからの組織運営に、たとえば分社のひとつであっても、思い切って新しいタイプの日本的経営を行って事業に成功することを期待したい気持である。

第二に、人事制度の変革が他の経営改革に先行しているのはなぜかという疑問がある。企業経営における改革は早くしなければならない。国家財政のような余力がないから、うっかりするとつぶれてしまうかもしれないからである。新しい事業分野がうまくいっていない、企業を支えるような商品がなかなか出てこないということでは問題が大きい。

松下電器が新しい分野への進出に遅れ、最近の経営成果がよくないのは、人事に原因があったのか。売れる商品が出ないのは人事制度に問題があったのか。おそらくそうではない。リーダー（＝社長）の問題であり、マネジメント（＝経営戦略）の問題である。人事改革は、人事担当役員や人事スタッフが問題意識を強く持って企画し、提出された起案を社長が受け入れたから早く進行したのである。そのほかの経営改革を早く具体化しなければならないと思う。

第三に、21世紀におけるよい経営とは何かが問われなければならない。企業評価を示す株価総額を高くすることなのか、あるいは投下資本利益率を高めることなのか。おそらくそれらは経営者評価の尺度であって、企業経営の真のよさを示すものではない。

利益がでなければ企業は存続さえ危うくなるから、利益を確保することは大事である。しかし、本当に必要なのは、顧客満足度であり、従業員満足度であり、社会からの評価でなかろうか。その点で工夫して、欧米流のマネジメントに近づけるだけでなく、21世紀型の経営を作り出して、利益もあげよい経営を行ってほしい。

第四に、松下電器の人事制度改革は、新しい経営プラットフォームを提供することになったかどうかである。グローバルに活動する企業として、グループ共通の形と考え方を提供したことを一応認めよう。しかし今後、企業戦略と関連して有効に機能してこそ、企業独自のプラットフォームは、有効な

プラットフォームと評価できる。世界各地の事業部門が生き生きと活動して経営成果をあげ、各分社が優れた商品を生み出し販売高を伸ばさなければならぬのである。

第五に、松下電器の人事制度改革は21世紀の日本経営の方向になるかどうか、これからのマネジメント・モデルになるかどうかについてである。少なくとも改革を断行しなければならないいま、それを積極的に実施してきた松下電器の経営姿勢は見本になる。ただ、国際的に活躍する人材の育成、優れた専門家の発見などに、まだまだ問題点を抱えているようなので、モデルというには不足であろう。これからの動きを見なければならぬ。

#### 注

- (1) プラットフォームという言葉は、最近、広義に使われはじめた。ここでも広い意味で使った。
- (2) たとえば、『日本経済新聞』2000年2月28日付夕刊（松下の人事制度改革加速）、同2001年11月12日付（家電3社、賃金・雇用で苦闘）など。雑誌では、『週刊東洋経済』2001.5.26号の特集「松下電器どん底の本気」、および『日経ビジネス』2001年5月28日号の特集「沈むぞ！松下 中村改革のすべてを語ろう」など。
- (3) 『日本経済新聞』2001年11月26日付は、「上場企業のうちで、国内工場を閉鎖・休止する工場・企業が、今年に入って69社120工場を超えた」と報じている。
- (4) 松下電器産業・社史室編『松下電器五十年の略史』（1968年）参照。
- (5) 同上。
- (6) 日本の経営が1960年代に論じられていたころは、終身雇用、年功制、企業内労働組合の三つを中心に、家族主義、集団主義、福祉の充実などを加えたものが、特徴としてあげられていた。
- (7) 『日本経済新聞』1997年1月11日付（松下電器、福利や退職金なくす代わりに毎月の給与は高く）、同1998年2月13日付（退職金前払い導入、松下の労使が同意）。
- (8) 『日本経済新聞』2001年3月11日付（松下が早期退職制度）、同3月31日付（松下、グループで5000人削減）、同7月14日付（松下、早期退職募集へ、本体も人員削減加速）、同10月31日付（松下、早期退職8000人規模）、同12月7日付（松下、早期退職1万人超す）など。
- (9) 『日本経済新聞』1997年12月24日付（退職金前払い制度、松下電器が適用拡大）、同1998年10月23日付（松下、退職金前払い選択社員は1.8%）。
- (10) 前掲(8)、とくに2001年3月31日付、同7月14日付。
- (11) 『日本経済新聞』2001年7月14日付（早期退職支援金は、50歳では40か月分、58歳で

は16か月分)、同12月7日付(松下、早期退職1万人超す)、同2002年2月22日付(松下、今期赤字4380億円)。

- (12) 前掲②の、『日本経済新聞』記事、『週刊東洋経済』の記事。
- (13) 拙著『松下電器の企業内教育』(文眞堂、2001年)211ページ参照。
- (14) 『日本経済新聞』2000年10月9日付(社内公募、上司に知られず応募)。
- (15) 前掲『松下電器の企業内教育』98ページ、150ページ参照。
- (16) 『日本経済新聞』1998年2月10日付(松下電器、課長職以上に年俸制。全社員対象に成果評価を給与に反映)、同2月10日付(ボーナス、松下も業績連動)。
- (17) 『朝日新聞』2000年2月16日付(松下、勤務地・事業で賃金格差)。
- (18) 『朝日新聞』2001年7月20日付(松下電器、地域限定社員制に応募6割超)、『日本経済新聞』2000年10月29日付(松下グループ7社、地域限定社員1万2000人選択、一時金支給100億円超す)。
- (19) 『日本経済新聞』1999年2月9日付(松下が年金・給与改革、能力給の比重高く)、同5月12日付(松下、最長65歳まで再雇用)、『朝日新聞』2000年10月24日付(松下、早期退職制度を拡大)、『日本経済新聞』2001年10月27日付(松下、退職金に成果主義)。
- (20) 森下社長(当時)は1999年に至っても、「日本企業の経営は、人を大事にする経営という軸は変えるべきではない」と話している(『朝日新聞』1999年4月6日付、インタビュー記事)。
- (21) 社内分社の新体制とドメインについて、『日本経済新聞』2003年1月11日付、『株主通信』No.154、No.155、月刊社内報『Pana』2003年1月号、など。

(人事制度についての最近の社内資料は外部流出をはばかれるので、ここでは『日本経済新聞』記事を中心とする二次資料を参考資料としてあげるにとどめた。)

以上