

石田 光男・上田 眞士 編著

『パナソニックのグローバル経営
—仕事と報酬のガバナンス—』

堀 口 朋 亨

国士舘大学教授

(1) 本書の特徴 (概要)

本書は、2010 年代前半から後半にかけての期間におけるパナソニック株式会社のグローバル経営を支えた事業運営を詳細に観察し、その日常的努力の帰趨の解明を目指した 600 頁を超える非常に重厚な研究書である。本研究には多数の研究者が参加しているが、編者である石田が確立した研究方法を支柱として論を展開している。石田の研究方法は、欧米の労使関係論の先行研究の流れを汲んだ方法——仕事（労働支出）と、賃金または報酬（反対給付）の二つの規則の含意を突き詰めていく——を参考にしたものであったが、欧米の先行研究の方法に限界を感じ、仕事（労働支出）の機構そのものに切り込み、「工場の労働を記述するには部門業績管理、その記号的表現である「管理図表」に着目し、その完遂の機構を描く」（本書、4 頁）という新たな研究方法を確立した。石田のいう「完遂の機構」を別の言葉で示せば、「ガバナンス（工場のガバナンス）」となる。それを踏まえ、本書では、「工場のガバナンス」に着目しながら事業運営の実態を究明していくという研究方法を「グローバル経営全体のガバナンス」に拡張しており、単なるグローバル企業の事業運営を検証するにとどまらない、研究方法における新たな挑戦も行われているのである。プロジェクトに参加をした研究者たちは、パナソニック株式会社の国内外数十カ所の事業所で調査を行

っているなど、質量ともに類書の追随を許さないものとなっている。本書は、学問的な挑戦を行った野心的な研究書であるが、情報量の多さから実務家にとっても非常に有益なものとなっている。

(2) 構成と内容 (本書の構成)

本書の構成は以下のとおりである。本書は、先に述べたように 600 頁を超える大著であるが、それを 3 部に分けている。第 1 部は、「課題と方法」について論じられ、以降では筆者たちが採用した方法論で検証が進められている。筆者たちは、「ガバナンス」構造から検証を行っていくという指針に基づき、第 2 部で「仕事」、第 3 部で「報酬」に着目している。例えば、徹底的なヒアリング調査を基盤に有力な説を生み出した、小池・中馬・太田 (2001) や小池 (2005) などの先行研究では、「仕事」や「賃金」そのものに着目して検証が行われてきたが、本書では、それらを統一的に評価する枠組みとして「ガバナンス」を用いるのである。別の言葉で示せば、「止揚」が実行されたと見做すこともできよう。評者としては、この整理を念頭に置きながら、各章の紹介をしていきたい。

第 1 部は、「課題と方法」と題し、1 章が割り当てられている。第 1 章には、5 節があり、「課題」、「先行研究」、「方法」、「調査対象企業と調査時期」および「本書の構成」というタイ

トルが付けられている。この章では先に述べたように、「仕事（労働支出）と、賃金または報酬（反対給付）」の二つの規則の含意を突き詰めていく」方法論の限界を示し、その限界を超え得る方法として「仕事の機構の解明」を採用した編者である石田の研究の変遷の説明をしつつ、他の有力研究とも比較することで、その意義を示した。そして、一連の研究を包括する枠組みとして「ガバナンス」機構に着目していく方法の優位性を論じているのである。

第2部は、「仕事のガバナンス」と題し、4つの章と1つの補論で議論を展開している。第2章は、「事業計画にもとづく組織業績管理プロセスの全体像」という題名であり、パナソニックが競争劣位に陥り、非常な苦境に立っていた2010年代前半のデジタル家電事業を検証していく、特に第3節で示された「適応のガバナンス」と「改善のガバナンス」は、他の日本企業に対する研究にも応用できよう。第3章は、「原価構築における開発部門と購買部門」というタイトルのとおり、開発部門の「仕事」の実際を掘り下げている。第4章は「事業計画に基づく組織業績管理の展開」と題して、事業計画が事業場長と社長との契約的な約束事であり、統制や管理という性格があることを指摘している。そして計画の構成が事業部でどのようにガバナンスされているのかを論じている。第5章は、「海外販社部門の組織業績管理と仕事決定」と題して、海外の販社部門の組織業績と仕事決定の実際を示しているが、そこでは、地域軸（販売サイド）と事業軸（製造サイド）での葛藤と調整の具体例を示した。第2部の最後には、補論を設定し、パナソニックインドを事例として、地域軸（販売サイド）と事業軸（製造サイド）の取引構造を起点に、地域軸の「仕事」を、オペレーションにまで踏み込み、明らかにしている。

第3部は、「報酬」のガバナンス」であり、第2部と同じく、4章に分けて論を展開している。第6章は、「本社の人事改革」である。本

書が取り上げた時期は、パナソニックの経営が、新興国の企業の追い上げにさらされ、大変な苦境に陥っており、改革をしなくてはならず、改革が受け入れられる状況下にあった。この章では、「管理職層の改革」と「組合員層の改革」の実際を明らかにした。第7章は、「人事制度のグローバル標準化のプロセス」を解き明かしている。2010年前後は、ドイツ企業でも同様の問題を抱えていたが、事業のグローバル化とともに、本社と国外子会社で評価・報酬体系の差異から生まれる歪みが顕在化しており、国外子会社の従業員が不満を蓄積していた。本書は、パナソニックの人事制度のグローバル化の具体化としての、グローバル等級の構造と展開を示し、評価・報酬のグローバル標準について明らかにした。第8章は、「海外販売拠点の人事処遇制度」の具体例として、中国とインドネシアの例を検証した。第9章は、生産部門に着目し、「海外生産拠点の人事処遇制度」の具体例として、マレーシアとインドネシアの拠点の実際を詳細に調べ上げ、「仕事」のガバナンスと「報酬」のガバナンスの解釈を行った。

最後は、終章とし、本書で得た知見の整理を行っている。「仕事」を軸とした場合、縦と横のガバナンスがあることを示した。「報酬」のガバナンスでは、「仕事」と「報酬」の交換様式を示し、そこでは、本社並びに海外子会社間の実際を比較検証し、パナソニックのグローバル人的資源管理の課題と意義について論じている。

(3) 本書の貢献と評価（検討）

本書の貢献は、統一的に評価する枠組みとして「ガバナンス」を用い、「仕事」（労働支出）からの検証と「賃金」（反対給付）からの検証を俯瞰的に連結することの意義を示したことにある。編者が言うように特定期間の事例に過ぎないとはいえ、パナソニックを事例として取り上げたことにも大きな価値がある。なぜならば、パナソニックの創業者である松下幸之助が、多

様な経営上の創意工夫を行い、結果、「経営の神様」との名望を得て、その創意工夫を他社が取り入れたからである。そしてそれは、いわゆる「日本的経営」を生み出す大きな一因となったと言っても過言ではない。評者は、ドイツに滞在していた当時、東京大学の橘川武郎教授、工藤章教授を中心としたプロジェクトのため、ドイツの学术界で「日本的経営」がどのように評価されているのかという視点からレビューを行った（ヴァルデンベルガー・堀口、2006）。レビューで判明したドイツの学术界での評価の方向性は、現在でも大きくは変わらない。研究方法としては、筆者が欧米の伝統的研究方法の1つであるとした「仕事」（労働支出）と「賃金」（反対給付）の2つの規則性に注目したものが中心である。それは、職業教育がドイツ社会を形成するコアの1つであるからだ。ドイツの共同決定は、経済民主主義という視点から説明されることが少なくないが、事業所レベルのものは、「職業」という枠組みを基盤に機能している側面がある。ドイツでは、「職業」は、職業教育を通じて個人の属性としての職業能力と職場の機能を創出するものである。そのため、労使関係論および周辺の研究では、研究方法として「仕事」と「報酬」の関係性に注目することは自然の帰結だともいえよう。よって、ドイツでは研究上の親和性から小池和男の諸研究が評価され参照されている。

ヴァルデンベルガー・堀口（2006）は、ドイツの学术界の日本企業における労使関係の代表的な研究を紹介したが、それを改めて簡単に説明すると、ドイツにおける「職能」は、「職業」の枠組みの中で公的に定義されており、ある職業の典型は、中世以来の職人を起源とする技能労働者（Facharbeiter）であるとし（Georg, 1993）、「職能」は専門性がゆえに企業の枠組みを超えた交換価値（Tauschwert）を持つ。日本における「職能」は、企業のための実践的価値（Gebrauchswert）を持つが、市場を基盤とした交換価値を持たない（Demes und Georg, 1994）

との評価がある。そのため、ドイツの労使関係の研究は、社内だけではなく産業、さらには社会にまで拡大される傾向がある。ドイツで主流を占める研究方法の課題は、ヨーロッパ社会において形成されてきた職業教育の仕組みと、ある意味、職業の集合体とも見做し得る産業別労働組合を所与として、方法を形成しているがゆえに、グローバルレベルでは、必ずしも包括した説明力を持たないことにある。それに対して、本書で示した、企業または企業グループにおける「仕事」と「賃金」の包括的な「ガバナンス」機構に着目する研究方法は、グローバルレベルでみても一定以上の説明力を持つと考えられる。評者は、この点が、本書の研究上の最大の貢献であると考ええる。もちろん、企業の事例研究としても本書は一級の研究と言え、パナソニック社の経営システムの解明にも大きな貢献をしたといえよう。

【参考文献】

- Demes, H., und Georg, W. (1994) Bildung und Berufskarriere in Japan. In: Demes, H., und Georg, W. (eds.), *Gelernte Karriere. Bildung und Berufsverlauf in Japan*, Munich: iudicium, 13-31.
- Georg, W. (1993), *Berufliche Bildung des Auslands: Zum Zusammenhang von Qualifizierung und Beschäftigung in Japan im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- 小池和男・中馬宏之・太田聡一（2001）『もの造りの技能—自動車産業の職場で—』東洋経済新報社。
- 小池和男（2005）『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社。
- ヴァルデンベルガー，フランツ＝堀口朋亨（2006）「ドイツ—労使関係の独日比較—」工藤章＝橘川武郎＝グレン・D. フック編『現代日本企業 3』有斐閣。（ミネルヴァ書房，2022年1月，xii＋626頁，8,500円＋税）