

○板倉宏昭（日本オラクル）

## I. はじめに

近年、日本型雇用システムの変革が迫られていると指摘されている。それでは、米国系企業は、どのような人事制度を採用しているのかについて、在日米国系企業のIT（情報技術）コンサルティングの報酬制度（コンペンセーションプラン）を中心に述べる。さらに、HRM（人的資源管理）の戦略的の重要性を示したものとして、環境・人的資源管理戦略モデルを提示する。IT（情報技術）コンサルティングの分野は、技術革新が著しく、拡大する需要に技術を持った人材の供給が追いつかない状況である。労働者の流動性は高く、中途入社が一般的である。人的資源に依存した知識集約型の職業といえ、研究開発の領域と類似した点があると思われる。以下の事例のA社、B社は共に、在日外資系企業の日本人（外資比率100%）である。A社は、日本法人設立後7年のいわゆるベンチャー企業である。B社は、戦前に日本法人ができた企業である。

## II. 在日外資系企業のHRMの方向性

最初に、在日外資系企業の一般的な人事政策の方向性について述べたい。図表1にも表れているように、在日外資系企業の人事制度は、過去には日本化を進めてきたが、近年本国化を進めている。一般的に外資系企業は、日本に進出して間もない場合は、本国式に近く、時間の経過とともに日本式への同化をはかる場合が多い。なお、事例A社は、現在は、『本国式に近く、一部日本式』の人事政策であり、B社は、『日本式と本国式の間』の人事政策である。

図表1 在日外資系企業の人事政策

	過去の人事政策	今後の人事政策	差
日本式に近い	48%	23%	-25%
日本式に近いが、一部本国式	13%	20%	+7%
日本式と本国式の間	16%	27%	+11%
本国式に近く、一部日本式	16%	17%	+1%
本国式に近い	6%	13%	+7%

出所：板倉、在日外資系企業に対するアンケート（1996年）

## III. 人事制度の実際

## 1. 細分化した職種

日本企業の場合、コンピュータ技術者のキャリアパスは、プログラマ、システムズエンジニア、システムコンサルタントという3段階を経るのが一般的であっ

た。一方、米国企業では、個人の適性を重視し、細分化した職種別のキャリアパスができています。コンサルタントは、コミュニケーション能力と企業の経営や業務プロセスに対する知識が必要であり、同じコンピュータ技術者でも異なる適性と能力が必要といえるからである。例えば、A社でも、職種別の採用をしており、新規採用者でも、6ヶ月程度の研修後、コンサルティング事業部に配属される者もいる。また、コンサルティングでは、プレゼンテーションスキル、要件分析を中心として、研修体系も異なっている。B社でも以前は日本企業と同様のキャリアパスが多かったが、近年は、中途採用を積極的に行い、入社2-3年の若手も活用されている。

## 2. フロー型雇用制度

ITコンサルティング業界は、フロー型の雇用制度をとることが多い。A社では、固定設備資本は、各個人に配られるノートパソコンくらいである。オフィスは、リースであるが、社員は顧客での業務が中心であるため、個人の席は指定がないオープンスペースが中心である。ストックとしての福利厚生よりもコンペションを含んだ現金収入を重視している。中途入社が多数をしめ、そのかなりの部分をいわゆるヘッドハンティングをおこなう人材紹介会社に依存している。採用された人の年収の一定割合を人材紹介会社に支払う。なお、A社の一人当たりの人材紹介の手数料は、180万円程度である。人材紹介会社への手数料を削減し、直接入社試験を受けて採用する割合を高くするために、社員による人材紹介プログラムを実施している。社員が人材を紹介し、その人物が入社すれば、手当てが社員に支給される仕組みになっている。なお、人員が足りない場合は外部会社の人員を活用する場合もある。退職金は、業績をポイントとして積み立てるポイント型退職金制度であり、勤続年数比例方式の退職金制度より中途入社が不利にならないような仕組みである。

## 3. 評価制度

従来米国企業では、MBO(Management by Objectives)即ち、あらかじめ設定された目標に対してどれだけ達成されたかを数値化して人事評価を行ってきた。MBOのトップダウン方式は、CS(顧客満足度)と遊離するという指摘もあり、近年、コンピテンシーモデル(Competency Model)を採用する企業が増えている。コンピテンシーモデルとは、業績目標と能力を組み合わせた人事評価制度である。日本企業のグレードによる職能格制度と米国企業のMBO制度の中間的位置付けといえる。職能格制度と異なる点は、個人別に目標がより具体的であることおよび部門の経営方針に沿っていることである。

A社は年俸制であるが、昇給に関しては、コンピテンシーモデルを使用し、短期的なコミッションには、MBOスコアを用いている。個人目標は、事業部目標・方針および担当職務から上司との話し合いで合意した個人の業務目標およびスキル目標が年1回設定される。昇給は、この個人目標の達成度によって決まる。

レビューが、年2回行われる。業務目標の部分のサマリーが、MBOスコアカードとして作成される。図表3がその例である。MBOスコアは、後に述べるようにコミッションの評価要素にもなっている。コンピテンシーモデルの項目は、MBOに加えて能力評価の7つの項目がある。1) スキル内容、2) スキルアップの実行計画、3) 目標設定時の5段階のレベル、4) 5段階の目標レベル、5) 5段階の評価時の達成レベル、6) 本人の達成度評価、7) マネージャによる達成度評価、の7項目である。

#### 4. ラインマネジメント

採用、昇進、配置、育成、昇給は、ラインマネージャが管理する。A社は、採用試験の際は、採用部門が直接面接をする形式をとっている。採用した上司をHiring Managerと呼ぶ。人事管理に関しては、人事部は仲介役としての立場をとっている。A社は、事業部制 (Line of Business) をとっている。実際的意思決定は、事業部長が中心であり、採用計画から評価制度、育成計画の責任がある。

#### 5. 人事戦略の策定

人事戦略は、経営戦略の中で作成される。報酬制度を決める上では、第一に、ITコンサルティングでの競合企業を特定し、労働市場での価格を特定する。第二に、自社の経営戦略に応じて提供する報酬額を決定する。以上の活動は、人事部に報告し、人事部は必要に応じ、他部門との調整をおこなう。しかし、重視されるのは、企業内の公平性より職種ごとの労働市場である。事業部は、ヘッドカウントプラン (要員計画) について、なぜそれだけの人員が必要なのかを売上計画・経費計画との連関で米国本社に詳細に報告する。

#### 6. コンサルタントのレベル

コンサルタントのレベルも、A社での世界的に標準に準拠している。下記のように実績と能力に依って、8段階に分類登録されている。なお、レベルごとに職務内容と要求される責任について詳細に記述されている。顧客企業からは、このレベルに応じてコンサルタント料金を徴収する仕組みである。

図表2 コンサルタントレベル

Level	Title
2	Associate Consultant
3	Staff Consultant
4	Senior Consultant
5	Principal Consultant
6	Senior Principal Consultant
7	Technical Manager or Industry Manager
8	Technical Director or Practice Director
9	Senior Practice Director

#### 7. コミッションの実際

固定ボーナスに加えて、年2回のコミッションが、コンサルタントに支払われる。コミッションは、以下の大きく3つの要素から算出される。第1は、Utilizationといわれる全体の労働時間に対する顧客向け活動時間の割合である。顧客向け活動時間とは、顧客に対する有償サービス、問題修正、研修時間の3つが含まれる。Utilizationの目標は、レベルによって異なる。レベル2から6までは80%程度となっている。なお、Utilizationの実績値が目標の8割をしたまわった場合は、コミッションが支給されない。管理方法としては、タイムシートで管理され、週に一度上司へ提出する。第2の要素は、MBOスコアと部門利益の達成率を掛け合わせたものである。組織の利益達成率は、利益の絶対額と利益率から算出される。3つめの要素は、コンサルティングの契約高である。売上高にすると、顧客企業の会計年度に左右されてしまうので、契約高になっている。なお、以上3要素のコミッションの占める割合は、レベル毎に異なる。

以上のコミッションの世界標準のうち、各国が設定可能なのは、基本給に対する変動部分の割合である。変動部分の割合は、各国の事情に変えることが許される。例えば、米国本社の変動部分は、レベルが上がる程高い。変動部分は、最低10%強から70%弱である。一方、日本法人では、全レベル一定で変動部分の割合も10%程度である。これは、基本給が年功序列型であるので、米国の変動部分をそのままあてはめると、上位層の年収が高すぎてしまうからである。なお、コミッションには、上限がない。目標を超えた場合は、さらにコミッションが上積みされる結果となる。

## 8. 他の報酬制度

上記のコミッションに加え、特別アワードがある。金額は100ドルで、レベル6以下を対象に4半期に1回、35人に1人の割合で支給される。短期間の貢献に対する賞賛と事業部にとっての価値ある活動が何であるかを他の従業員に伝えるためのものである。長期的な報酬制度としては、株価割り当て制度（ストックオプション制度）がある。また、開発エンジニア向けには、マイルストーンによるインセンティブを設定している企業が多い。

## 9. 報酬制度の特徴

第1の特徴は、個人の貢献と組織の利益を組み合わせていることである。従来米国企業は個人の業績中心であったが、組織への貢献度も重視するようになってきている。B社では、人事評価の際、直属の上司だけでなく、第三者、例えば、顧客や他の組織からの評価も加えるようになった。これらは、組織をこえたチームワークを重視している結果である。こうした水平的コーディネーションは、日本企業が従来得意としてきたことである。

第2の特徴は、利益重視である。A社では、組織としての利益がでていなければ、コミッションはそれだけで半減してしまう。逆に利益を目標を上回れば、上限なくコミッションが増加する。

MBO Scorecard for Levels 2-6

Consultant Name: \_\_\_\_\_  
 Manager's Name: \_\_\_\_\_

Enter Rating (scale of 1 to 10, where 10 is the highest rating)

1. Quality of work	7
2. Professional training	6
3. Business Development	8
4. Administrative Compliance	8
5. Internal Investments	5
6. Mentoring Development and retention of staff*	9
Quarterly rating	7.17

\* Level 6 only

圖4 MBOスコアカード

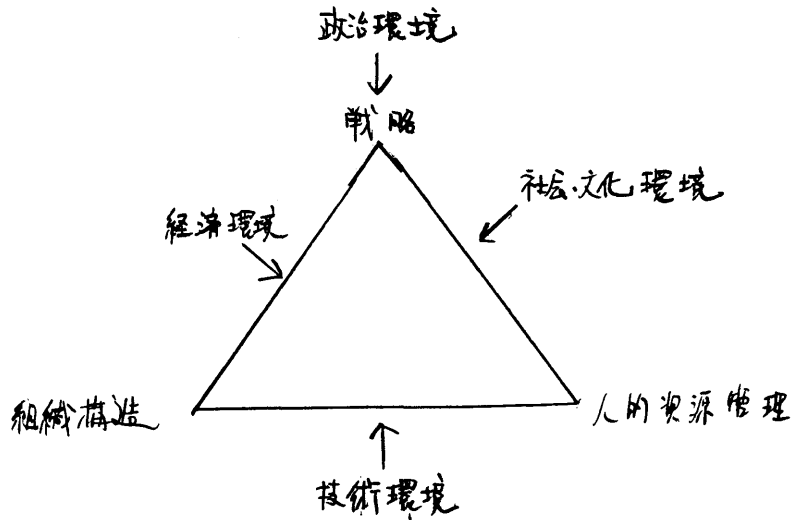


圖5 環境・人的資源管理戦略モデル

第3の特徴は、世界的な標準化である。A社では、各国ごとに異なるのは、主に、基準年俸に対する変動部分の設定だけである。その他の部分の報酬管理は、ほぼグローバルスタンダードに準拠している。

第4の特徴は、金銭的な動機付けが中心となっていることである。コンサルタントは、直接売り上げの責任があるわけではない。契約は主に営業職が担当する。しかし、顧客向け活動時間や部門の利益率といった指標を通じて、財務的な指標と結び付けを図っている。

#### V. 考察 一雇用面での双対的コントロールの将来一

以上述べてきたITコンサルティングの企業の報酬制度は、人材を企業に引き付ける為の戦略的な施策がおこなわれている。日本企業の特徴として、人事部の集中的管理と業務プロセスの分権的な業務プロセスといういわゆる双対的コントロールが日本企業の特徴であり、それが組織を超えた柔軟な組織をつくったという指摘がある。(1) 1990年代にはいって、米国企業は、HRMの戦略優位との一体化を重視している。(2)政治的、社会文化的、技術的、経済的環境の中で、経営戦略や組織構造と一体化した人事評価制度をふくめたHRMが必要とされている。(図表4) (3) また、米国企業では、1990年代にはいって、組織上も人事担当のマネージャがCEOや役員の子供の部下となっており、(4) 経営システムの一部人事政策がとられている。一方、日本企業の人事部は集権的であり、経営者へのひとつのコースになっているといわれている。しかし、日本企業の人事政策は、戦略的とはいえない。春闘での一律の賃上げや都市銀行の初任給が同じなど横並び志向が強い。採用計画でも、機能別に概算して採用している様である。日本の経営はどれだけの人員で戦略を実行し、そのためにどのように社員に魅力的な施策をおこなうかといった点について、甘さがみられるのではあるまいか。組織的にも、人事部は管理部門の一部に過ぎないことが多い。今後は、経営戦略や環境に応じた人的資源管理政策が必要である。人材を引き付けるための人事政策をおこなうためにも、人事政策は、戦略策定している組織へのエンパワーメントが必要である。

#### 参考文献等

- (1) 青木昌彦、日本の企業 第2章、東京大学出版会、1989
- (2) Towers Perrin, *Priorities for Competitive Advantage* p6, 1992
- (3) Jane Fountain, *Strategic Human Resource Management Class Notes at Harvard Kennedy School*, 1996 spring
- (4) B.Bailey, "Ask what HR can do itself", *Personnel Journal* 70 p35-p39, 1991
- (5) 北原芳郎、アメリカ企業の人事戦略、日本経済新聞社、1995