

○清家彰敏（富山大／財務省），馬 淑華（中国政府国務院／東大）

### 1. 緒言

日本企業は、1990年代の技術革新、海外事業への拡大、リストラクチャリングにより、急激に人事制度を変化させてきた。この過程は、情報通信化の進展、特に職務へのソフトウェアの導入、地財経営、国際間に跨る組織間関係の発達、最先端技術等がもたらす経営者、技術者の職務プロセス、キャリア形成に大きな変化を与え、内部組織、組織間関係の再設計に繋がることについて討議する。

### 2. グローバル化と研究開発の成果

1990年代、特許権、技術上のノウハウといった研究開発活動の成果は、国内で応用され商品開発に結びつく他に、権利譲渡、実施許諾といった形で頻繁に国際取引された。国際収支統計から主要国の技術貿易額の推移及び収支額をみると主要国において輸出、輸入両面で技術貿易が年々拡大した。収支でみると米国が17兆5,013億円(87～96年の累積)の黒字とその圧倒的な強さを示した。一方、日本の技術貿易収支は4兆724億円の赤字(87～96年の累積)となった。1990年代までは、国家の壁が高かったため、比較的国家単位での収支の動向を追うことができた。

しかし、2000年代になって、欧米日の企業は世界中に国家を超えて技術を国際取引するようになり、国家は狭く極めて煩わしいものとなってきた。日本企業は数万社が世界に展開し、日本政府はその世界事業の一部を統治するに過ぎなくなりつつある。例えば、松下電器グループ29万人のうち、日本国内に住むものは12万人に過ぎない。さて、グローバル化の時代、国家はどのようにデータを整備し、企業と接し、企業にどのようなサービスを提供するか、それが今問われて久しい。ここでは、ソフトウェア貿易についての1990年代を考察し、2000年代以降を考える資料としたい。ソフトウェアは21世紀の貿易の中心である。しかし、その統計データは日本においてはほとんど未整備であり、21世紀に入りソフトウェア貿易収支は十分に把握できていない。

### 3. ソフトウェア化と対米入超 研究開発の3つの変化

日本は世界でトップの技術を持っているといわれる。この中身と米国の戦略を考えてみよう。1980年代、日本企業は自動車、家電、音響機器といった製品の競争力で世界を制覇したとの見方があったが、この技術は要素技術より総合技術が中心であったと規定できる。部品やソフトウェアといった要素技術の競争力より、総合技術の成果である製品の競争力が日本を成功者とした。部品技術、ソフトウェアといった要素技術の粗利益(取り分)より、総合技術の粗利益が大きかった時代である。しかし、1990年代、米国は総合技術における日本の「取り分」を減らし、要素技術における米国の「取り分」を増やす戦略を成功させた。知的財産権を要素技術、特にソフトウェアにおいて確立させ、総合技術で利益を出してきた日本企業を圧迫した。要素技術の価格は知的財産権がついて高騰した。その結果、製品単価は上昇せざるを得ない。しかし、製品単価は顧客が決定するため、製品単価の上昇は抑えられた。製品価格は部品、ソフトウェア(要素技術)の取り分と組み立て(総合技術)の取り分の総和である。要素側の取り分が増加した結果、総合側の取り分が減少した。これが1990年代の日本経済の衰退の大きな原因とも考えられる。

1998年度の日本のソフトウェアの導入動向は表1-3(文部科学省科学技術政策研究所客員の立場で清家作成)である。これは、日本の圧倒的な米国と英連邦へのソフトウェア依存の危機でもある。

表1-3 国別ソフトウェア分類表1998年

国籍	計	CAD	分析・シミュレーション	OS	開発関連	業務用	マルチメディア	ドライバ	通信用コード	ライブラリ	ゲーム	制御用	その他	不明
米国	497	15	44	101	18	42	54	30	96	42	41	14		
英国	58	4	8	5	4	8	5	2	4	6	12			
ドイツ	16		4			3			1	6	1	1		
カナダ	15		1	1	1		4	2	5		1			
オランダ	10		3			1			5	1				
イスラエル	9		2	1	2	1	1		2					
フランス	9		1	2		3	1				2			
台湾	4			1				2		1				
韓国	4		1			1	1				1			
臺州	4				1	1	1					1		
スウェーデン	3		1			1			1					
ベルギー	3								1	2				
アイルランド	3						3							
スイス	3	1				2								
ロシア	2						1			1				
シンガポール	2			1		1								
中国	1									1				
香港	1									1				
インド	1	1												
スペイン	1					1								
キューバ	1		1											
フィリピン	1					1								
日本	1						1							
ケイマン諸島	1								1					
総計	650	21	66	112	26	66	72	36	116	61	58	16	-	-

研究開発の3つの変化は、1) 開発目的が研究主体から事業創造への転換、2) 開発工数の重心がモノであるハードウェアからプログラムであるソフトウェアへ転換、3) 研究開発組織のグローバル化、オープンシステム化、である。ハードウェアを中心とした従来型の研究開発は企業内部にその技術、人材を留めて置きやすかった。それでクローズシステムが合理性を持っていた。ところがソフトウェアは企業内に技術も人材も留めておくことは困難である。また、事業創造主体の研究開発はソリューション型、組織間関係型開発へと組織を変化させ、知財管理の徹底と合わせ世界中の企業の研究開発資源を市場に流出させた。この結果、市場の資源が企業内の資源より相対的に多くなった。上記の変化は、市場の資源をアライアンス、アウトソーシング等で利用するオープンシステム型事業創造戦略と研究開発体制の革新・人事制度への要請である。

#### 4. 研究開発と人事制度の変化

日本の人事管理制度は以下で述べる3つの系譜を統合したものである。一つは三井、住友といった江戸時代から続いた商家、また国家の富国強兵政策を支えた三菱などの、財閥の人事管理制度、2つは1940年代の第二次世界大戦中に戦時統制経済の制度であり、年功序列等の日本型経営の中核となる。3つは1950年代に米国から導入された米国企業の職務記述書を中心とする制度の導入である。例えば、三菱電機が米国のウエスティングハウス社の人事評価制度を導入して、これらは日本企業の評価制度の元となった。

第二次世界大戦前の財閥は社員という正規従業員は一部で、大部分は日給で親方が雇用の責任を持つ非正規従業員で構成された。正規従業員を指す社員はエリートであり、彼らは高給と高福祉を享受し、昇進は彼らだけのものではあった。ところが、戦後、戦時統制経済を受けてすべての従業員は社員となり、年功序列の日本型が始まった。ところが、これは米国の職務給制度と大きく異なり、当時の日本では後進的なものとして受け取られていた。このため、日本企業は相次いで米国に視察団を送り、その職務給を導入しようと試みた。しかし、高度成長期の日本ではこの日本型が適応的であったのか、導入は一部での成功しかもたらさなかった。しかし、日本は後進的制度改革をうたい文句に1960年代、70年代と導入を試みる。しかし、1970年代末に日本企業の米国企業に対する優位が話題になり、80年代の日本企業の世界的成功が確信されると、この後進的と日本人

が思っていた日本型は逆に競争力のあるものとして、先進的なものと見なされるようになった。昨日の劣等感は優越感に変わったのである。この代表的な企業として登場したのがトヨタ自動車である。

しかし、90年代、米国の復権、日本の空白の10年が訪れると、この自信は再度、米国からの学習、導入へと変わろうとしている。また、90年代、新たな日本型として登場したのがソニーである。従来の年功型の人事管理と異なり、社内公募制、カンパニー制、厳しいブランド管理といった個人の自由、個性、創造を尊重するが、義務と責任を果たすことを厳しく要求する新しい人事である。社内公募制、カンパニー制は青木昌彦の言う双対原理の分散に対応し、集中は厳しいブランド管理に対応する（青木昌彦は日本型経営における分散を情報の共有化、集中をジョブローテーションに対応させた）。グローバル化、IT化への人事部門の対応として以下の5点が課題となっている。

- 1) 株主主権に合せた人事制度・ストックオプション等の動機付け
- 2) 企業統治（コーポレート・ガバナンス）と企業倫理・社会責任の社内徹底
- 3) 連結決算に合せたグループ企業全体での人事構想
- 4) 世界標準、環境規制、ビジネスモデル特許等の外部環境対応の人事政策
- 5) インターネットビジネス創造の人材育成とそのための組織設計

## 5. 討議 新しい動き

社会経済生産性本部の第3回「日本的人事制度の変容に関する調査」によると（注『社会経済生産性新聞』2000年3月25日）、年俸制の導入企業は上場企業全体の22.7%。前回の14.6%を上回った。導入の「具体的な計画・予定がある」企業も8.2%あり、「将来的に導入を考えている」企業は43.2%。「今後とも導入の予定はない」は24.3%であった。すでに導入している企業は社員千人以上企業では28.0%、5千人以上企業では30.8%に達している。

年俸制導入で重要度の増す評価制度については、年俸制導入企業の44.4%が「改善の必要が多いにある」、5.6%が「早急に改善の必要がある」と答えた。

苦情処理システムの導入状況は全体の65.3%の企業が未導入である。

また、裁量労働性の導入率も高まってきており、今回は17.7%（前回11.4%）の企業で導入された。「年俸制」という言葉は「実力によって賃金の額が決められる厳しい賃金制度」という意味で用いられている。以下の4つに分類、1) 1年ごとの契約、実力次第で大幅に賃金が増減する完全な実力主義年俸制である。成果の出ない人は、契約更新されず解雇、2) 外資系年俸制、手当などは少なく、賃金構造は単純である。1年ごとの人事考課に基づいて、翌年の年収が決まり、その12の1、または賞与相当分を除いて16~18分の1が毎月支給される。ただし、等級や評価ごとに昇給額や率、賃金レベルの枠がきまっているので、極端な増減はない、3) 日本式妥協型、家族構成で変わる手当や年齢によって自動的に決まる賃金項目などが残り、実力によって変動する割合は全体の一部、4) 固定年収+変動賞与型 最近導入が増えている成果重視のタイプである。固定給と成果によって決まる変動賞与から構成される。固定給部分は等級や役職ごとに固定金額が設定され、毎年の定昇はない、である。上記の人事制度の改革は、日本企業の研究開発部門を混乱させている。

また、トヨタ自動車、本田技研工業の利益は圧倒的に海外に依存し、松下の従業員の60%は外国人である。上記の人事制度の変化を、グローバル化、ソフトウェア化等の変化によるオープンシステム型事業創造戦略は、世界各地の研究者、技術者の統合の視点で実現しなければならないと思われる。

参考文献：清家彰敏・馬淑萍・張一弛「世界経済を拓く中国と日本」『ファイナンス』財務省（2002年12月~04年7月まで、20回連載）