

# 書評と紹介

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』



評者：藤本隆宏

石田光男教授・上田眞士教授編著の『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』は、日本を代表する労使関係論(industrial relations)研究者の主導のもと、日本を代表するグローバル多角化企業であるパナソニック社の国内外数十カ所で実態調査を行った壮大な実証研究である。同社は、調整集約型(インテグラル型)の設計思想(アーキテクチャ)を保つ自動車事業で設計の比較優位を概ね保った日本の自動車メーカーとは異なり、多くの産業と地域に同時にコミットするため、グローバル本社、地域統括拠点、各国各事業所等の連携調整関係はより複雑である。各事業のアーキテクチャ変動や国際競争力の浮沈も激しかった。その意味でも、従来、自動車産業の国際競争力比較研究が多かったこの領域で、パナソニック社の包括的実証研究は貴重である。

加えて本書は、石田教授の industrial relations 論の方法論的集大成としても貴重な学術的業績である。600頁を超える大著だが、膨大なプロセス記述と重厚な論理展開から一気に明快な結

論に収束する流れは圧巻であり、往復しつつの精読をお勧めする。

### 石田労使関係論の理論体系と方法論

石田(以下敬称略)による第1章では、石田理論の論理体系と方法論が展開される。サーベイされる先行研究は Bartlett & Goshal, 青木昌彦, Williamson, さらには現代経営組織論・国際経営論全般と極めて広範囲だが、それらとの対比で示される石田労使関係論の立ち位置は明快である。すなわち本書は、労使関係・雇用関係論とは、①仕事(労働支出)と、②報酬・賃金(反対給付)に関するガバナンス(計画・統制)のルール制定・運用に関わる研究だとのいわば制度派経済学的な立場を採る。

また、実証研究の方法論としては、①「仕事」の流れ、すなわち「経営過程という日常的事実」を、「業務フロー図」など業務計画・統制の「ルーティン化された日常語」によって丹念に読解・記述する一方、②反対給付の公式体系を表現する「賃金表」も詳細に記述し、その上で両者の関係を現実的かつ動的に分析するアプローチを採る。

この文脈において本書は、プロセス記述を捨象し要素還元主義に陥りがちな現代の主流的経営組織論の方法論を批判する(評者も、産業の本質を「付加価値の流れ」と考え、その詳細な記述分析にこだわる流儀なので、プロセスの丹念な記述に立脚する本書の方法論には100%賛同する)。

より具体的に言うなら、石田理論は、パナソニック社など有力日本企業の経営過程すなわち「仕事」のガバナンス制度の中心特徴として「PDCA」(plan-do-check-action)を抽出する。

PDCA サイクルは、品質管理運動 (SQC-TQC) を通じて日本企業に広まった業務改善ルーティンとして知られるが、経営学説史的には、初期の経営学者 Fayol らの管理過程学派 (process school) のキー概念でもある。管理過程学派は「現実の経営活動はこうした定型的な流れで進むとは限らぬ」と批判され、意思決定学派等に超克され、現代経営学では「過去の学問」と見られがちだが、あえてそこに原点回帰して新視点の「日本的経営論」を提起したのは、本書の際立った学問的貢献の一つと思われる。

日本の TQC (全社品質管理) 導入企業が PDCA サイクルを活用してきたことはよく知られているが、これを冷戦終結後 (ポスト冷戦期) の日本企業の苦闘期を乗り越えた「競争力ある日本的経営」の中核部分に据えるのが、本書全体の一貫した視点である。すなわち、PDCA サイクルが回る日本企業は、このサイクル (プロセス) 全体を一つのルーティンとみなし、しかも組織階層の上層から下層へと目標 (P) を局所展開しつつも PDCA サイクル (流れ) をフラクタル的にいわば縮小コピーしていく。その結果、現場組織の基盤層でも個々人の目標を起点とする PDCA が回っているのが、本書における「モデル日本」である (579 頁の図終-3 参照)。この日本型は、典型的な欧米型組織のように経営過程 (例えば P-D-C-A) を機能分解して定型的な単機能 job (例えば D のみ) を各人に配分するのとは明らかに異なる。多国籍企業であるパナソニック社は、日本は日本型、欧米拠点は欧米型を採用するが、アジア拠点はその混合型になっているとの重要な事実発見が本書ではなされている (後述)。

さらに指摘したいのは、石田労使関係論の二本柱である、①仕事ガバナンス論 (業務計画統制論; 本書第 2 部) と②報酬ガバナンス論 (賃金体系論; 本書第 3 部) における「仕事」の概

念が、仕事の一般的な英訳である job, work, task などとはやや異なることである。すなわち、本書における「仕事」とは、単一の定型的・静態的な課業 (task/job) ではなく、経営過程あるいは付加価値の流れ (process) に沿って相互に連動する動態的な課業群 (multitask) を指すのではないか。したがって、本書の後半に出てくるパナソニック社の「仕事給」も、いわゆる「job 型賃金」ではなく、むしろ業務の流れ (経営過程) に沿った、いわば「process 型賃金」であるように思われる (後述)。

### 付加価値の「流れ作り」としての「仕事のガバナンス」

本書の第 2 部「仕事のガバナンス」では、ほぼ全面的に上田の執筆によって、パナソニック社の事業計画と事業管理、つまり仕事の流れ (プロセス) に関する膨大な資料の読解・記述・分析が、第 1 章の分析枠組に沿って整然と行われる。社員の肉声的なインタビュー記録もあり、説得的な臨場感がある。第 2 章はデジタル家電事業の事業計画、第 3 章は同事業の原価構築、第 4 章は海外製造拠点の能率・品質管理、第 5 章は海外販社の事業管理が主な研究対象である。

ここで僭越ながら、本書の分析枠組 (第 1 章) にある「仕事」の「横のガバナンス」と「縦のガバナンス」という、石田理論独特の概念について、評者の解釈を示す (その適不適は評者の責任に帰する)。評者の考えでは、本書における「仕事」とは、各事業における付加価値の流れ (経営過程) に貢献する活動を指す。したがって「仕事のガバナンス」とは、その付加価値の流れを適切に計画・統制する制度 (ルーティンの体系) を指す。企業が産業に関われば事業となり、産業とは本質的に「付加価値の流れ」だからである。

今、ある企業のある事業の製品ラインナップに製品  $j$  が存在するとしよう。その付加価値の流れを概略示すなら、製品企画・製品設計・工程設計・生産準備・販売計画・生産計画・購買・生産・物流・販売などの業務の連鎖となる。こうした付加価値の流れ（事業の経営過程）の維持・改善に貢献する活動を、本書における「仕事」と規定しよう。ここで「横のガバナンス」とは、付加価値の流れに沿った業務部門間の連携調整のルーティンであり、特に量販消費財（例えばテレビ）の場合、最重要なものの一つは販売計画と生産計画の相互適応的な調整、例えば生販会議である。

一方「縦のガバナンス」とは、付加価値の流れの各段階において、高付加価値・高利益の「良い流れ」を作るために現場階層まで降りて行う計画・管理・改善の諸活動である。ここで良い流れとは、高い設計品質・製造品質 (Q)、高い生産性（能率）、低い個当たり原価 (C)、短い納期 (D)・生産期間など、要するに高水準の QCD が高水準で実現した状態を指し、そのガバナンスには製品開発段階における原価企画・原価構築、量産段階における原価改善・原価維持、生産性向上のための IE (industrial engineering)、さらには品質管理、工程管理が含まれる。

第1部第1章で示されたこの枠組に従って、第2部では、仕事のガバナンスを構成する「横のガバナンス」（例えば製販統合）と「縦のガバナンス」（例えば原価企画・能率管理・品質管理）の両方が、本社と海外拠点の両方において広範に記述・分析されている。さらに、以上の事業軸に加えて、多国籍企業・パナソニック社の地域軸の分析も広範に行われている。

調査項目は多岐にわたり、事業計画プロセスの全体をカバーしている。その結果、「ルーティン化された経営過程の詳細な記述」は膨大

で、ここでそれを要約的に説明するのは難しい。そこで、簡単な経済モデルでその輪郭をスケッチしてみよう。

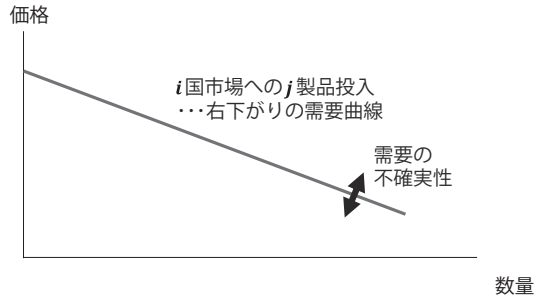
### 生販数量調整と原価構築の経済モデル

次頁の図は、製品設計による製品差別化を前提にした独占的競争モデルで、企業行動の実際に従い供給曲線は水平と仮定する。

今、パナソニックの例えばテレビ事業部 (BU) が、来年度の  $i$  国の製品ラインナップ（商品プラン）に、新製品  $j$  を加える決定をしたとしよう。この時点で、 $i$  国  $j$  製品の当初推定の年間需要曲線が暗に設定される（図 A）。次に、販売計画によって、 $i$  国市場での  $j$  製品の販売価格  $p_{ij}$  と予測販売量  $S_{ij}$  が、需要曲線上で決められる（図 B）。しかし、推定需要曲線は当然不確実性を伴い、所与の販売価格  $p_{ij}$  での販売予想量  $S_{ij}$  は確率的にばらつく。仮に在庫費用と欠品費用を勘案して欠品確率  $xx\%$  を適正とするなら、これに応じて  $i$  国向け  $j$  製品の年間計画生産量  $P_{ij}$  が設定される。そして年間計画生産量 ( $P_{ij}$ ) と年間計画販売量 ( $S_{ij}$ ) の差は、年度末の計画在庫量  $I_{ij}$  となる ( $I_{ij} = P_{ij} - S_{ij}$ )。これを前提に、事業部生産部門、事業部販売部門、現地販売会社など各組織ユニットの思惑や利害関係により、各ユニット間での交渉が始まるが、最終的な販売計画量・生産計画量・在庫計画量 ( $S, P, I$ ) の決定までには長い調整時間を要する。図 B の横軸方向でのこうした量的調整は「生販統合」と呼ばれ、パナソニック社の事例では日常的週次調整、販売検討会、月次生販会議等がこれに当たる。

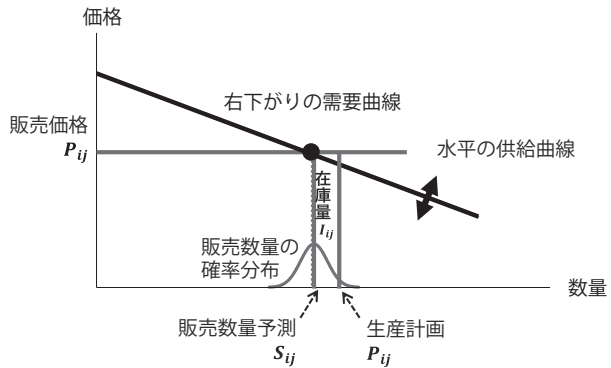
一方、図の縦軸方向では、「縦のガバナンス」の一環として「原価計画」が始まる（図 C）。前述の販売価格  $p_{ij}$  と予測販売量  $S_{ij}$  を前提に、量産段階における当該製品変動の1個当たりの変動費 ( $VC_{ij}$ ) と固定費 ( $FC_{ij}/P_{ij}$ )、そして合

図 業務計画の流れ

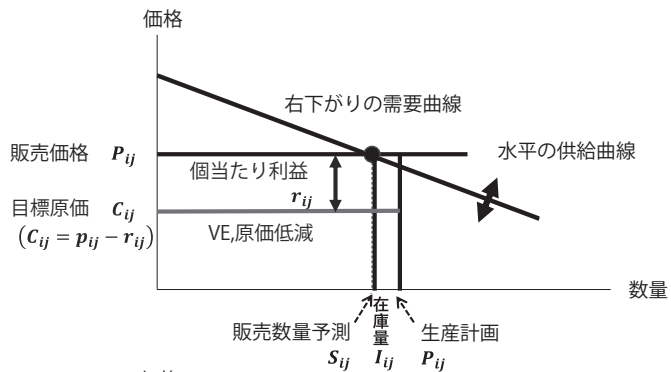


図A 商品プラン  
製品ラインナップ

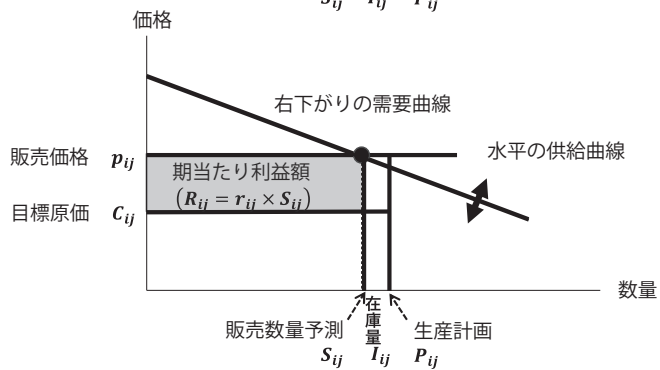
図B 販売計画  
生産計画  
生販統合  
(横のガバナンス)



図C 原価構築  
(縦のガバナンス)



図D 収支計画



計の個当たり原価 ( $C_{ij} = VC_i + FC_{ij} / P_{ij}$ ) の削減策が検討される (コストダウン検討)。

最後に、こうしたコスト推計により、当該製品の当該市場での1個当たり利益額  $r_{ij}$  ( $r_{ij} = p_{ij} - c_{ij}$ ) あるいは当期利益額  $R_{ij} = (r_{ij} \cdot S_{ij})$  が推定され、上層の経営会議の月次決算検討会で、地域別・製品別の収支目標の進捗と改善案が検討される (図 D)。以上が第2章における事業計画の概略である。

次に第3章では、「縦のガバナンス」の一環として、上流の製品開発段階でコストを作り込む原価構築活動 (原価企画) が、これも詳細に記述・分析されている。製品開発部門の設計合理化 (VE: value engineering) と、購買部門の部品コストダウン活動を両輪として回し、目標販売価格 ( $p_{ij}$ ) から目標利益額 ( $r_{ij}$ ) を引いた許容原価 ( $C_{ij}$ ) の目標達成と継続低減が図られる。

第4章は、パナソニック社アジア製造拠点の生産ラインにまで下りた「縦のガバナンス」を取り上げている。具体的には、能率管理 (例えば組立工程の個当たり加工費、分当たり人件費、実装工程の打点当たりコストの低減) と品質管理 (主に工場内検査不合格つまり内部不良による品質ロスコストの低減) における、現場監督層を含む改善活動の詳細が記述されており、調査資料としての学術的価値も高いと言える。

第5章 (上田&竇少杰) は、海外販社部門の「横のガバナンス」特に地域軸の販社と事業軸の製造開発の相互調整を取り上げている。いわゆる生販統合 (販売計画と生産計画の相互適応プロセス) の詳細には立ち入っていないが、地域軸と事業軸が交差する海外販社部門で具体的にどのように PSI 管理 (仕入・販売・在庫量の機種別調整) が行われているか、日常的にどんな「仕事」がマーケティング部門や営業部門で発生しているかが丹念に記述されている。ま

た、補論 (西村純) では、インド販社の地域軸での業績管理・日常業務・地域主導の販社 ODM (現地等の開発生産機能) 導入などの興味深い実態が報告されている。

### 「付加価値の流れ」に対応する「報酬のガバナンス」

本書の第3部は、石田労使関係論のもう一つの柱である「報酬ガバナンス」が論じられている。ここでも賃金体系・賃金表の読み込みによる詳細な事例研究が丹念に記述されている。

第6章 (石田) では、ポスト冷戦期におけるパナソニック社本社の人事改革の全体像が示される。2015年の賃金制度改革 (組合員層) に話を絞るなら、「仕事・役割の大きさ+人事考課→資格等級→賃金額」というリンクがより明確化した印象だ。それは単純な「職能給から職務 (job) 給へ」でも、単純な「成果主義」でもなく、むしろ「実はかなり年功的であった過去の職能給」から「PDCA プロセス遂行能力とリンクした本来の職能給」への変化のように見える。

そしてその PDCA の目的 (P) が「付加価値の流れ改善を通じた事業計画達成への貢献」であるなら、近年のパナソニック社の賃金改革は、要するに「事業の付加価値プロセスへの貢献」という仕事とリンクした仕事給であり、このプロセスを単一職務に分解して賃金と紐づける欧米的な job 型職務給とは一線を画すると思われる。事業部業績とリンクした一時金原資も同様の趣旨であろう。

第7章 (樋口) は多国籍企業・パナソニック社における人事制度のグローバル標準化の実態を分析する。歴史的経緯や制度的多様性もあって、等級制度の地域横断の標準化は難しく、国ごとの等級の読み替えが現状だが、幹部人材・優秀人材の育成・評価・登用等のグローバル標

準化はある程度進んでいる。

第8章（樋口・石田）は海外販売拠点の人事処遇制度，第9章（石田）は海外生産拠点の人事処遇制度がテーマである。事業・製品特性（例えば製品アーキテクチャ），労働アーキテクチャ（単能工・多能工など），賃金人事制度（職務給・成果給比重など）の相互連関が議論されている。

終章（石田）は本書の発見事実を総括している。パナソニック社の仕事ガバナンスに関しては，前述のように，商品プラン，販売・生産・在庫計画，生販連結，価格設定，原価構築，収支計画などの事業計画のプロセスの歴史と実態が，本社および海外拠点の双方で確認された。グローバル経営については，地域軸と事業軸のマトリックス，近年における後者への重心移動，そして，①PDCA サイクルが全階層に浸透した日本型，②上級経営層以外はPDCA を定型 job に機能分解させたモジュラー的労働アーキテクチャを採る欧米型，③中上層は日本型のPDCA 浸透，現場層は欧米型の job 分解というように階層分離させたアジア拠点のハイブリッド型，以上3タイプの企業内併存を確認している。海外拠点のハイブリッド型組織をPDCA 浸透度で明確に規定したのは，本書のもう一つの学術的貢献であろう。

一方，報酬ガバナンスについては，①日本のワーカーは仕事・スキル等級と人事考課の混合，②欧米は人事考課なき市場価格の職務給，③アジア海外拠点は人事考課なき職能的職務給，といった多様性を見出している。

### ポスト冷戦期へのグローバル製造企業の適応

最後に，本書がポスト冷戦期後期とも言える2010年代を主な研究対象期間としたことの意味について少し考えたい。

冷戦終結後，30年余のポスト冷戦期を，低

賃金人口大国・中国を軸とするグローバル競争時代とみなすのであれば，その比較優位のダイナミクスは，全生産コストを直接労務費に還元するリカードの比較優位論で端的に説明できる部分が多い。すなわち，生産価値 = (時間賃金  $w$  × 労働投入係数  $a$ ) (1 + 利益率  $r$ ) において，日本の貿易財生産現場の時間賃金  $w$  の対中国差が<sup>5</sup>，東西貿易途絶の冷戦の約40年間に約20倍にまで拡大し，それが，物的生産性（労働投入係数）の国際的な差異の現状から見てある程度自然な国際賃金差，例えば2～3倍の差に復帰するのに約30年を要した，というのが，日本の貿易財産業から見た，ポスト冷戦期におけるグローバルコスト競争の実態であった。

本書のフレームワークは，冷戦終結後のグローバル競争の時代，全社レベルにおける賃金  $w$  の国際的変動と，各生産拠点における仕事の効率化すなわち労働投入係数  $a$  の低減努力がどのように連動したかを知るための分析枠組，すなわち報酬ガバナンス論 ( $w$  関連) と仕事ガバナンス論 ( $a$  関連) の両方を持っており，評者のような生産管理・産業経営学・進化経済学系の研究者にとっても大変勉強になる大著である。

ポスト冷戦期の30年は，これに加え，デジタル化の時代でもあったが，これによりカラーテレビを始め多くの自社製品の設計思想が，調整能力の高い日本産業現場が「設計の比較優位」を持つインテグラル型（調整集約型）から，それを持たぬモジュラー型（調整節約型）に切り替わり，国内生産拠点の競争優位を急速に失ったのが，日本の家電産業であり，パナソニック社は言うまでもなく，その渦中にあった。

したがって，パナソニック社のグローバル経営を詳細な実態調査と頑健な分析フレームワークによって研究する事は，1企業の実証研究のスケールを超えており，この時代のグローバル産業競争全体の動的の本質を見極める上で非常

に重要な研究と言える。

例えばこの時期、同社はまず、低賃金により特にモジュラー型製品で競争優位を持つ中国やアセアン諸国に生産拠点の多くを移したが、同時に、国内生産拠点の存続と雇用維持のため、トヨタ生産方式（セル生産方式）の導入を含む生産性向上の努力を行っている。その結果、国内生産拠点の労働生産性はかなり向上し、国内拠点の雇用も一定レベルは維持されたが、非正規従業員の増加も含め、国内の賃金・報酬のレベルは、ポスト冷戦期の30年間、厳しく抑制された。生産性向上に応じた賃上げという高度成長期のロジックが再び語られるようになったのは、ようやく2020年代前半のことである。

このように、約30年かかった「ポスト冷戦

期」の厳しいコスト競争とアーキテクチャ転換の中で苦闘したパナソニック社が、2020年代にどのような進化を見せるかは、日本産業全体の将来に対しても大きなヒントを与えるだろう。その意味でも、ポスト冷戦期から次の時代に移行しつつある2020年代前半に、日本のグローバル企業の仕事と賃金の変遷を詳細にプロセス分析した本書が刊行された学術的・実践的意義は大きいと評者は考える。

（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』ミネルヴァ書房，2022年1月，xii + 626頁，定価8,500円+税）

（ふじもと・たかひろ 早稲田大学研究院教授／東京大学名誉教授）