HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	医薬品企業の職務給制度への移行の実態（1）：東証一部上位企業を例にして
著者	大平，義隆; Ohira，Yoshitaka
引用	北海学園大学経営論集，16(4)：21-26
発行日	2019-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

医薬品企業の職務給制度への移行の実態（1）

── 東証一部上位企業を例にして ──

大　平　義　隆

目　次

1．はじめに
2．異なる人事制度と異なる理由の可能性
3．人事制度の変更圧力（国際化，働き方改革）
4．変更への修正圧力（文化への同質化の圧力）
5．わが国の医薬品東証一部上位企業の傾向
6．仮説
7．わが国医薬品メーカーの実態調査（―以降次号―）
8．終わりに（考察）

1．はじめに

阿部政権で進められる働き方改革には，これまでの政権には見られないものがある。それは実現性である。内閣府の規制改革会議の雇用改革ワーキンググループ報告（2013）を見ると，労働時間の管理のように見えるけども，本質的には雇用制度の変更であることがわかる。これは，非職務給制度から，職務給制度への変更である。前者は職務が無限定のため，業績悪化の部門を切り離す（従業員の解雇を含める）ことは法的に認められない[1]。しかしこれでは企業全体の衰退を招くことになるという理由から，職務を限定することにより，これを整理しやすくする方向（限定正社員制度）が目指されてきた[2]。

他方，実業界では，企業の国際化，グローバル化によって地球規模で見た場合，外国人の雇用が増大し，雇用における制度の差異が問題となる。問題とは，我が国は非職務給制度を採用する企業が多く，職務給制度を採用する企業は外資系企業など少数[3]であるように，少なくとも日本国内で内なる国際化[4]に遅れていることだ。吉原（1989）が主張した当時は外国人社長の活躍をさしていたが，現代的に見れば，雇用制度の全体の標準化をさすことになろう。吉原から30年たった現在においてもなお，「内なる国際化」の状況は変わっていないように思えること考えると，わが国は，部分的には標準化しながらも，全体が大きく変わることなく戦後70年を経ているのか，ということだ。本論文では医薬品メーカーに焦点を当て，本当にそうなのかを確かめる。

2．異なる人事制度と異なる理由の可能性

かつて岩田龍子（1977）はほかの学者が言わないことを主張した。日米の決定的な差異をである。わが国は職務でいえば「無限定」であり，米国の「限定」とは真逆であることをである。これは職務給制度のことである。職務給制度は，組織構造が個人の判断を阻害する可能性を排除する民主的な雇用制度だ。職務分析に伴う限定的な職務構造を持ち，個人に職務は任され，個人は職務明細書にある限定的な義務を個人の責任で果たすことを雇用契約で決めているからだ。仕事は任され，結果に対しては個人がその範囲において明確な責任を負うことになる。わが国の場合，個人の判断や決定を重視する個人主義文化は，

表 1　教育と制度のセット

	米　国	日　本
教育制度 ：判断（参照先）	個々の価値形成で判断	状況を察しし内部化
人事制度 ：価値参照（決定） ・仕事の責任	職務給制度 ：個人価値参照・個人責任	非職能給 ：状況価値参照・集団責任

法制度においてのみ存在したが，教育には反映はしなかった。したがって，職務給制度は一般化せず，逆に，全体や状況を重視し，皆で頑張る現在の村的家的体制が出来上がった。日米の違いのこの点に注目して主張するのが三戸（1991）である。だが三戸の分析には，職務無限定の概念はない。職務無限定の概念が取り上げられるのは，内閣府（2013）のワーキンググループにおける鶴の研究を待たなければならなかった。鶴は，日本だけが職務が無限定となっており，他は皆標準化されているので，日本も標準的な職務給制度にならねば国際社会で後れを取ってしまうと述べている。彼の主張は，非職務給制度をやめ，「限定正社員」「ジョブ型正社員」化すべきであるというものだ。しかしながら，日本経営学会で日本的経営が取り上げられて[5]もなお，日米の差異を理解する際のキーワードに，職務限定と無限定は取り上げられることはなかった。

多くの経営学者が示すことのできなかった日本的経営の核心となる軸が，こともあろうに，いきなり経済学者から提出され，政府の指針となってしまった。しかも，それから 5 年たっても，そのこと自体，学会では議論さえされていない。しっかりした主張がなされていたにもかかわらず，注目されず，放置されていた。岩田の主張と同じ主張が突然政策的に注目を浴びた。学者の話はまずおいて，雇用制度にはこうした二つの真逆の性格の二つが存在するということである。即ち，わが国は，全体中心社会，封建制度と一致した人事制度を封建社会とともに保有し続けているのである。ところが，鎖国を解くこと[6]で，矛盾が生じていたが，現在その解決を迫られているのである。

次に，人事制度が異なるわけを述べる必要がある。社会は個人の相互作用によって生じている。この個人は社会によって，多くは高卒以上の年齢まで社会文化的に形成される。その後，社会に出て働くことが先進国では一般的である。大平は，異なる文化的行動（1998），異なる教育制度（2003），異なる意思決定行動（1998，2006），異なる雇用制度がセット（表 1 ）で存在していること（2017）を，各分野の先行研究から明らかにしている。日米または日本と標準国には，教育と制度のセットが存在しているため，異なる教育と制度のセット，または，教育家制度の制度疲労などでセットが崩れると，生産性の低下が予想できる。

3．人事制度の変更圧力（国際化，働き方改革）

我が国は戦後，国内市場を重視しながらも，海外市場の開拓によって経済成長を可能にしてきた。ことに，米国市場はほかのアジア諸国同様に大きな貿易赤字を計上[7]している。これは米国市場が極めて魅力的な市場となっていることを意味し，我が国企業の多くが米国市場を目指してきたことを意味する。ここでは，医薬品企業を取り上げる。この理由は，この業界の再編が激しいことからである。合

併などを通し企業規模を拡大する要因に挙げられるのは，医薬品の開発，創薬には巨額の費用が必要となることがあげられよう。また，規模の拡大とともに，買収の回避行動がとられ，さらなる買収が生じていると考えることができよう。

企業は業績を上げるため市場の拡大を図ることになり，グローバル化が進むといえよう[8]。国際化に伴う問題は，我が国の制度がガラパゴス[9]であることだ。この論文で使った用語でいえば，標準化が進んだ日本以外の国と，日本の制度の間には真逆に近い差異があることだ。したがって，我が国の制度を海外展開に用いた場合，差異があるということだけで混乱が生じ，結果として競争力の低下が見込まれることは明白だ。したがって，国際化を積極的に推進しなくてはならない場合，標準化を取り入れていることが予想される。また，内なる国際化も困難が予想されるので，二重のスタンダードがあることが予想される。このダブルスタンダードは，同一会社の場合には問題が生じる可能性がある。したがって，別会社化するために，それぞれ複数本社制などの措置をとっていることが予想される。複数本社制は本来意思決定の権限を委譲したもので，変化する環境に対する素早い対応を目指したものであるが，従来のわが国の意思決定は「ホウレンソウ[10]」であって，権限移譲とは真逆である。したがって，権限移譲はなされないまま，異なる制度を保持するための施策であると予想できる。

グローバル化の中で企業が成長するには人材が必要だ。だが，「ビジネススクールの優秀な学生も，意思決定をさせてもらえない日系企業にはいきたくないという[11]」ことになり，海外の優秀な学生は集まらない。また，社内においても，権限が委譲されていることに慣れている外国人社員は，「ホウレンソウの意味が分からない。なぜ何度も相談する必要があるのか。与えられた仕事は自分の責任。もっと任せてほしい[12]」と不満と不信を持つようになる。

このように，医薬品メーカーのような合併や国際的な統合が盛んにおこなわれている業界では，わが国企業が非職務給制度を持っていたとしても，国際化によって会社に標準化を積極的に取り込む結果となってくる可能性は高い[13]。また，昨今の働き方改革では，有給取得などの個別権利の執行の促進といった個人の決定が侵害されないような施策が求められているため[14]，また，圧倒的な国内人材不足のため，さらに自民党の海外人材利用への政策変更[15]のため，標準的職務制度の導入方向への圧力がかかっている。

4．変更への修正圧力（文化への同質化の圧力）

前節の「人事制度の変更圧力」に対して，この節では「変更への修正圧力」をの存在を述べる。これは現実の話である。整理すると，標準化されない「職務の無限定」，政策主導で始まった「職務の限定化」への流れ，それでも流れが定まらない「職務の限定」の流れの最後の部分がここに当たる。

ここでの視点は，なぜわが国だけが少なくとも戦後70年もの間同質化しないのだろう，という視点だ。

組織文化の研究はシャインの研究が有力に思われる。この研究は，組織文化設計者が組織メンバーに一定の指針，理念，考え方を求め，職務給制度でバラバラな働きに対し全体として組織として一体的柔軟性を獲得したばあい，組織文化を獲得したことになる，という研究だ。

シャイン（1989）の文化の概念図は3層になっている。第1層は，メンバーに共有させたい管理者の価値を伝えるための工夫であり，人工物と表現されている。第2層は，第1層の人工物によりメンバーに伝えられた価値の

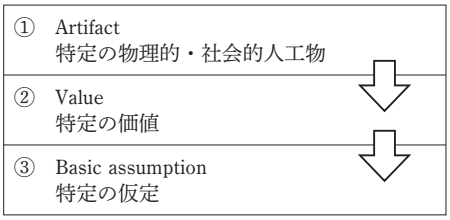

図１　シャイン（1989）の組織文化の概念

ことである。この段階の価値はメンバーに受け入れてはいるが一体化したものではない。第 3 層は，条件として第 2 層の価値によって成功が続く場合に受け入れられた状態を過程として表現している。社員は相互依存的であるというが，論理的に相互作用は考える必要はない。シャインの理論では，さまざま変わる上司ごとに新たな組織文化が作られ受け入れられるかもしれないことを，うまく説明している。

大平（2017）によると，我が国が標準化しにくい原因に，図 2 のような循環系があることを指摘している。ここに異なる制度が特定企業に導入された場合，同質化圧力は相対的に強いことが想定できる。

異なる社会的な文化は形成された相互作用によって同質化される。これを克服するには文化，文化を人の行動に落とし込む仕組みを合わせて変更することだろう。我が国の問題は，この点を行っていないことだと思われる。

5．わが国の医薬品東証一部上位企業の傾向

我が国の医薬品上位企業では標準化の影響はどうなっているのだろうかを検討する。我が国トップ企業 6 社中 4 社が職務給制度をとっている。資本，経営権と職務給性の関係を見ると，経営者が日本人だろうとなかろうと，取締役に外国人が多かろうと少なかろうと，大株主が外国企業だろうとなかろうと，以前の合併が外資だろうとなかろうと，この

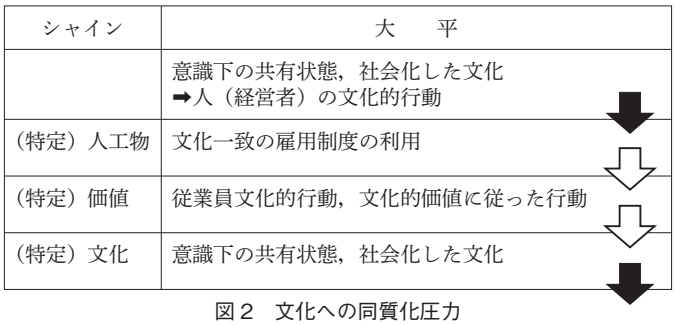

図２　文化への同質化圧力

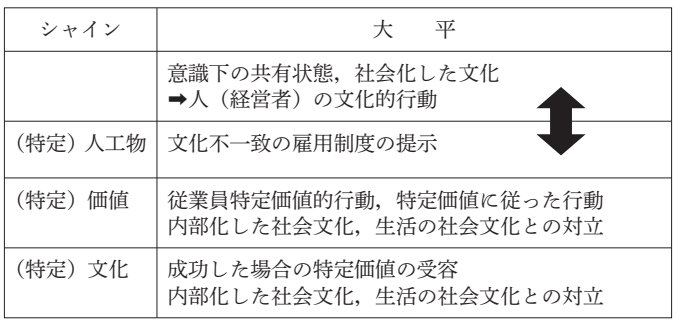

図３　同質化圧力

表２　わが国の医薬品東証一部上位企業の傾向

	東証一部　医薬品	売上（¥）	社長	取締役（外）	大株主	職務給	統合
1	武田薬品工業	1.7 兆	外	12(4)	信託 2 社で 13％	職務給	外資を買収
2	アステラス製薬	1.3 兆	日	10	信託 2 社で 20％	職務給	日系と合併
3	大塚ホールディングス	1.2 兆	日	11	信託 2 社で 18％	×	×
4	第一三共	9601 億	日	6	信託 2 社で 18％	職務給	日系と合併
5	エーザイ	6000 億	日	11(1)	信託 2 社で 25％	×	事業統合
6	中外製薬	5341 億	日	9(3)	ROCHE・HD が 60％	職務給	外資と合併

出所：各企業のホームページの情報を用いている。売り上げ，順位，大株主は 2017 年。

業界のトップはすでに標準化していることがわかる。したがって，海外展開による影響があって，制度的には標準化がなされていると理解できる。

6．仮説

ここまでの議論から，一方で日本国内の制度的には標準化が行われている。他方で非標準化の圧力がかかっている。すると，非標準化圧力への対応がなされる仕組みがあるということになる。

参考文献

H. I. アンゾフ（1979），中村元一訳『戦略経営論』中央経済社。

K. レヴィン（1979），猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房。

S・P，ロビンス（1997），髙木晴夫監訳『【新版】組織行動のマネジメント ── 入門から実践へ』ダイヤモンド社。

E・H，シャイン（1989），清水，浜田訳『組織文化トリーダーシップ』ダイヤモンド社。

大平義隆（2017）「わが国工業部門の経営管理における文化的差の解釈 ── 社会的調和の考えを基軸として ──」『変革期のモノづくり革新 ── 工業経営研究の課題 ──』中央経済社。

大平義隆（2006）「わが国組織の人間モデルと意志決定における参照行動の検討」『革期の組織マネジメント ── 理論と実践 ──』同文館出版

大平義隆（2003）「組織と個人」『経営組織の基本問題』八千代出版。

大平義隆（1998）「日本企業の横並びの意思決定」『現代経営学』学文社。第一三共株式会社（2018）「会社概要」第一三共株式会社 HP。

高橋俊之（2006）「タケダの成果主義とその課題」『日本労働研究雑誌』No. 554。

八代充史（2015）「雇用制度の産業比較　── 雇用制度の違いは存在するのか ──」『三田商学研究』第 18 巻第 5 号。

幸田浩文（2010）「わが国企業の賃金・人事処遇制度にみる成果主義の進路」『経営力創成研究』第 6 号。

内閣府（2013）『規制改革会議　雇用ワーキング・グループ報告書』。

吉原英樹（1989）『現地人社長と内なる国際化』，東洋経済新報社。

岩田龍子（1977）『日本的経営の編成原理』文真堂。

三戸公（1991）『家の論理（１）』文真堂。

藤井松太郎（2018）「製薬産業の国際展開 ── 韓国アステラスの経営 ──」ビジネスクリエータ学会報告原稿。

注

1　我が国は他の諸国とは違い職務限定型にはなっていない。このため，職務範囲は無限定となり，自分で決められない，いつまでも終わらない，という問題が生じ，会社員の視点からは働きすぎが注目されている。だが，政府にとっては，国家レベルで見た場合，もう一つの問題が重要になる。それは，部門の業績悪化だけではレイオフ，すなわち解雇できず，結果として日本を代表する電機メーカーがいくつも競争力を失うことになったことだ。

2　新聞紙面では，残業時間の短縮に関する記事は毎日のように出てくるが，限定正社員に関する記

事は極めて少ない。ここまでの 10 年間（2008 年 12 月 06 日から 2018 年 12 月 06 日まで）で日本経済新聞が取り上げた残業時間，限定正社員に関する記事は次の通り。残業時間（1676 件），限定正社員（127 件）。ここ 1 年では，残業時間（174 件），限定正社員（11 件）。

3　内閣府（2013）によると，職務無限定である国は日本だけで，他は限定型の職務構造になっており，我が国も標準化すべきだと主張されている。いっぽうで，職務給制度の条件を満たしていないにもかかわらず，職務給制度と自称する会社は多いようだ。内閣府（2013）の報告でも，限定正社員という言葉を用い，又はジョブ型正社員という言葉を用い，さまざまな社員の一つにしてしまっている。

4　吉原（1989）が主張した。外への国際化ばかりが取り上げられる中，国内の国際化，国内企業における外国人比率が上昇しないことに危機感を抱き警鐘を鳴らしている。著書を出版して主張したのは吉原だけだ。経験的にではあるが，いまだに，企業における外国人比率は上昇していないと考えている。

5　日本経営学会の 2018 年に新潟国際情報大学で開催された大会では，「日本的経営の現在　── 日本的経営の何を残し，何を変えるのか ──」がテーマになったが，一番近いサブテーマの「日本的経営とは何だったのか」において，岩田，三戸，鶴が述べてきた日本的経営の根本的と思われる概念は全く取り上げられてきていない。

6　徳川の鎖国施策を指すのではなく，第二次大戦前に米国による経済封鎖を受けて孤立していたこと，第二次大戦後から敵国であった米国への製品の輸出によって製造による付加価値を外貨として獲得していたことを指す。

7　財務省の発表（2018 年 11 月 19 日）した 10 月の貿易統計速報によると，貿易収支は 4493 億円の赤字。対米収支は，5734 億円の黒字だった。

8　アンゾフ（1979）は『戦略経営論』の中でグローバル化する企業の段階的な発展過程があることを見出し，それを成長ベクトル，または事業拡大マトリクスと述べている。これは，市場浸透戦略，市場開拓戦略，製品開発戦略，多角化戦略であった。焼け野原の日本で浸透させる市場はなかったものの，多くの日本企業は「外貨獲得」を目的に主に米国に市場を求めて市場を開拓していった。

9　ガラパゴスとは，ガラパゴス諸島が陸地と隔絶したがゆえに独自の進化を遂げた種が多いこと（イグアナ，フィンチ，など）になぞらえ，日本の島国的発想で作られた（孤立環境で最適化）携帯電話や様々な規格をさす。ここでは，非職務給，個人を優先しない制度のことを指す。

10　ホウレンソウは，全ての決済を上司が行う，というものだ。上司はさらに上の上司の判断を仰ぐ。そのまた上もそうなる。逆に言えば，責任はだれがとるのかわからなくなる。これは，封建的制度が意図的に形成する本体を生き残らせる仕組みだ。上が責任を取る仕組みがセットされていれば，有益な組織となろう。しかし実際は成果を上げる企業は多くはない。これは，「目上」の価値を育てる社会教育が形成されていたにもかかわらず，敗戦後，安易に，かつ不完全に標準型に代替させ，重要な社会教育を弱体化させてしまったことが原因ではないだろうか。

11　林吉郎「異文化コミュニケーションと経営②日本的意思決定の国際化」日本経済新聞 1989 年 2 月 8 日記事。

12　三菱化学の管理部門で働く中国人社員の記事。同社は 2011 年度より外国人新卒の採用を本格化させ，中国人ら数人ずつ採用。人事担当者は，「我々には当たり前でも外国人には理解してもらえないことが多い」と述べている。日本経済新聞 2013 年 12 月 19 日記事。

13　海外展開による海外人材のオペレーションの増大は，理論的には，文化差を拡大し続けることになろう。

14　政府の進める働き方改革は，限定正社員ばかりか，定年の廃止，パワハラや残業の徹底した抑制など，個々の人権を中心にした制度改革を目指そうとしている。企業は，これを読み違えることがないようにすべきだ。

15　単純労働を含む外国人労働者の受け入れを拡大する「出入国管理法改正案」は野党の反対を押し切り，2018 年 12 月 8 日に参議院を通過させた。