

「総合商社の現状と人事戦略」

提出日 02 年 1 月 31 日
学籍番号 : 981320
今尾 孝洋

Contents

Introduction

Chap.1 総合商社とは

Sec1-企業概要

Sec2-戦後の成長と現在の衰退

Sec3-総合商社が抱える問題

Chap.2 国内における人事管理制度

Sec1-戦後から現在迄の概要

Sec2-労働組合と商社の関係

Sec3-今後の国内人事管理

Chap.3 経営戦略的国際人事管理

Sec1-グローバル戦略と国際事業部

Sec2-現地化とその人事

Chap.4 現地の国際人事管理/労働の実態

Sec1-海外支店の人事的特徴

Sec2-ロンドンのケース

Sec3-アメリカのケース

Sec4-アメリカに見る国際人事管理

Sec5-トヨタの国際人事管理との対比？

Chap.5 商社における女性の労働

Sec1-女性労働の概要

Sec2-性差別の実態

Sec3-「商社に働く女性の会」の事例

Sec4-女性労働の将来

Conclusion

References

Introduction

今の経営環境を考慮した企業形態とは様々な面において国際化した企業であろう。では具体的にそれは何かと考えると、世界的地域別事業部制という言葉が浮かんでくる。世界的地域別事業部制の前身は分権的事業部制である。規模が大きくなりすぎた企業にとって、本社の支配層のみが各事業の経営戦略を練り、日常業務に就くのは物理的に限界があると思われるし、またそういった環境の中では市場に効果的な商品を送り込むことはやはり無理だと思う。各事業部には、その事業部が関与する事柄に対し、権限を与えたほうが本社にとっても、事業部にとってもメリットがあるだろう。事業部は市場に最も近い存在であるし、新しく開発した商品をわざわざ本社の許可を待っていたのでは、スピードビジネス、高度情報化社会が進む現在にはついていけないと考えるからだ。現代はひと昔と違い商品が多様化し、モノが溢れ消費者の商品を見る目が非常に肥えている。そういった状況の中で、商品開発に本社が一々関与していれば時間とカネ、労力が掛かり、あげくの果てには他の同業者に先を越されてしまうケースも出てくるだろう。本社はどちらかといえば事業部を見守る存在のほうがよいと思う。結果的にそれは事業部のスピード商品開発に繋がり、また事業部が情報を集める必要性がなくなるためコスト削減にも繋がるのではないかと思う。こういったことを世界展開すればシナジー効果はより期待できるかもしれない。その際に気をつけなければならないことは、現地の経済、経営、それに市場環境が自国のそれらとは必ずしも同じでなく、むしろ違っているということをよく企業側が認識することだと思う。現地（ローカル）を知ることで、その地域に合った経営手法や市場にあった商品開発がはじめて可能になる。そういった意味でこれからの時代に求められる企業経営スタイルはグローバルとローカルの2つを足したグローバルな企業だと思う。

総合商社は、戦後の日本の経済/企業復興に大きく貢献して来たと言える。しかし皮肉にも時代の流れ、それも日本企業が力をつけると共に、「商社斜陽論」等と蔑まれる存在となっている。そのような時代背景下、総合商社の企業価値や存在価値が一見低いようにも思われるが、商社の企業体質、または特色を考慮すると必ずしもそうはならないのではないかと。商社が世界展開している支社等の global network の数とそこから得る生の情報量の膨大さは、現在の日本企業の中でも特異であろう。経営の潮流として global が注目されている今、実は世界的地域別事業部制を駆使した海外ネットワークを持っている総合商社の将来におけるポテンシャルは高いと推測出来る。

以上を踏まえ、人事ポートフォリオをどうの様な形にしてゆくかがキーである。今企業では能力主義から成果主義の導入と、様々な労務管理における見直しを合理化経営の基模索しているようだ。しかし成果主義の導入により社員のモチベーションやロイヤルティが下がった等の話を耳にする。世界展開する総合商社における国際人事管理は、国内はもとより、海外現地法人を見据えて創らなければならないだろう。日本の慣行がこれらにどう影響してゆくのか等々、総合商社の抱える問題や現状とこれからの人事戦略を紐解いてみたい。

その手法として、総合商社とはそもそも何か、主に戦後どのような歴史を歩んで来たか、現在の状況や直面している問題など商社の概要にまず触れる (Chap.1)。Chap.2 では「国内における人事管理制度」とし、総合商社における国内労務管理の沿革と、最新の試みに触れる。また、総合商社の労働組合は企業外から企業内へと強制的に移行した経緯がある。労働組合の特性についても close up してゆく。Chap.3 では、総合商社におけるハイライト部分でもある、国際経営戦略の概要と特徴をまとめる。その際、経営の現地化の現状も見てゆく。Chap.4 は chap.3 の国際戦略に基づく、海外人事戦略を欧州/ロンドン、アメリカの具体例から読み取れるものを列挙する。また、

総合商社以外で、トヨタ USA についても考察を加える。トヨタにとってアメリカ市場はビッグマーケットである。これは販売台数からも言える事で（国内 177 万台、北米 161 万台-2001 年度）、北米のそれは国内のそれに限りなく近い。トヨタの国際人事管理と総合商社のものとの対比を行ってみる。Chap.5 では、国内/国際人事管理の両方に密接に関わってくる、総合商社における女性労働を探る。女性労働をどのように捉えて来たのか、どのような問題があるのかに迫る。女性社員によって構成される「商社に働く女性の会」というグループがある。女性労働を考える/改善する/性差別を訴えるそのグループの活動と役割についても言及する事にする。最後に conclusion では、総合商社の沿革/特徴/国内人事管理/国際人事管理/女性労働と各章を通し、何が言えるか、総合商社の生き残りをかけた人事戦略の将来像に迫る。

Chap.1 総合商社とは

Sec1-企業概要

まず、総合商社と商社の違いから見てゆく。「商社」とは、商業を営む会社、特に貿易業を営む会社のことであり、対して総合商社は、事業範囲が広範囲であり、日本貿易会商社委員会に加盟している企業、そのなかでも、通常さらに大手商社に限定され（逸見啓/斉藤雅通 1991 p.6）、三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、丸紅、日商岩井、トーメン、ニチメン、兼松の九社を意味する。

総合商社は国際的に類をみない巨大な存在であり、戦後日本の経済発展に重要な役割を果たしてきた。三井に関しては歴史も古くは江戸時代まで遡り、戦後 GHQ による財閥解体でその企業力を弱められたが、合併/再編をくり返し、貿易を中心とした日本を代表する多国籍企業となっている。

総合商社を特徴付ける言葉として「ラーメンからミサイルまで」というのがある。個人的にこの言葉がもつ意味は非常に深いものだと思っている。なぜならば、ラーメンからミサイルをカバーする事業を持つには、膨大な時間とカネ、組織、人材が必要だったに違いないからである。日本に存在しない技術/モノ/サービスを国内で提供してゆくには、それらのある現地（国外）に組織や支店をつくる必要があった。商社が持つ海外ネットワークの数や場所を選ばないグローバル展開（僻地、社会主義、イスラム社会を問わない）は、商社の強みであると思う。

商社の特徴を具体的に述べると、4 点に集約される。第 1 に、「ラーメンからミサイルまで」と取り扱っている商品が非常に多種多様、同時に事業活動範囲も他企業に類を見ないものであるということだ。三井物産 HP を見ても、鉄鋼製品、鉄鋼原料、非鉄金属、電機・プラントプロジェクト、通信・輸送・産業プロジェクト、自動車・船舶・宇宙航空、エレクトロニクス事業、情報産業、石油化学・汎用樹脂、高機能化学品、肥料、エネルギー、繊維、運輸・物流、損害保険代理業、労働者派遣事業と実に様々な商品/サービス/事業展開であることが伺える。第 2 に、それらの事業を支える、総合商社を親会社とする企業集団が形成されている事である。再び三井物産 HP を参考に見てみると、関係会社の数は 1,205 社（国内：567 社、海外：638 社）にのぼり、そのうち連結決算対象会社は、882 社（国内：408 社、海外：474 社）となっている。（2001 年 3 月 31 日現在）国内よりも海外の関連会社の数が多い点は、実に商社らしい。第 3 は、商社の企業規模の巨大さである。下図の表は大企業における 2001 年度 3 月期決算をまとめたものである。

各社決算状況 2001

順	売上高	経常利益
1	三菱商事.....14.016367 兆円	トヨタ自動車.....9722.73 億円
2	トヨタ自動車.....13.424423 兆円	日本電信電話 (NTT) ...7260.41 億円
3	三井物産.....13.048219 兆円	日立製作所.....3236.55 億円
4	日本電信電話 (NTT) ...11.414181 兆円	三菱商事.....1475.97 億円
5	日立製作所.....8.416982 兆円	松下電気産業.....1007.35 億円
6	松下電器産業.....7.681561 兆円	東芝.....1880.99 億円
7	東芝.....5.951357 兆円	三井物産.....796.25 億円

(各社 HP 2001 年度 3 月期決算報告より作成)

企業規模を比較する際に利用される指標として、売上高がある。上図を参照すると、三井/三菱の売上高が大きいことが分かる。売上高で見る限り総合商社である三井三菱

は強大であると言える。しかし、経常利益を見ると、他の企業にくらべ商社は劣っていることもわかる。以上をまとめると、企業イメージにつながる、売上高はきわめて大きいのに対し、獲得利益が少ないという、「頭でっかちの巨人」という企業体質的を持っていると言える。

第4は海外ネットワークの広がり方が尋常ではないという事だ。戦前/戦後と貿易によって栄えて来た総合商社だけあり、海外営業所も後進国/先進国を問わず北米、中南米、欧州、CIS、アフリカ、中東、アジア、大洋州と世界中に点在している。以下は三井物産の海外拠点（海外支店、現地法人、事務所、出張所）である（計188カ所）

三井物産の海外拠点

<p>●北米 カナダ三井物産株式会社、トロント、モントリオール、バンクーバー、カルガリー 米国三井物産株式会社、ニューヨーク、ワシントン D.C.、シカゴ、デトロイト、クリーブランド、ヒューストン、ダラスフォートワース、アトランタ、ナッシュビル、シアトル、ポートランド、ロスアンゼルス、サンフランシスコ</p>
<p>●中南米 メキシコ三井物産株式会社、メキシコシティ、モンテレー、モンクローバ、グアダハラ、ラサロカルデナス、グアテマラ、マナグア、エクアドル三井物産株式会社、キトー、ヴェネズエラ三井物産株式会社、カラカス、コロンビア三井物産株式会社、ボゴダ、ペルー三井物産株式会社、リマ、チリー三井物産株式会社、サンチャゴ、ブラジル三井物産株式会社、サンパウロ、ベロオリゾンテ、リオデジャネイロ、アルゼンチン三井物産株式会社、ヴェノスアイレス、アスンシオン、三井物産株式会社、ハバナ</p>
<p>●欧州 欧州三井物産株式会社、ロンドン、英国三井物産株式会社、ロンドン、アバディーン、ダブリン、スカンディナヴィア三井物産株式会社、ストックホルム、ノルウェー三井物産株式会社、オスロー、フィンランド三井物産株式会社、ヘルシンキ、ドイツ三井物産株式会社、デュッセルドルフ、ハンブルグ、ミュンヘン、ベルリン、オーストリア三井物産株式会社、ウィーン、ベネルックス三井物産株式会社、ブリュッセル オランダ三井物産株式会社、アムステルダム、欧州三井物産インターナショナル有限公司、アムステルダム フランス三井物産株式会社、パリ、イタリア三井物産株式会社、ミラノ、スペイン三井物産株式会社、マドリッド、バルセロナ、ポルトガル三井物産株式会社、リスボン、三井物産株式会社、アテネ、ワルシャワ、ブラハ、ブダペスト、ブカレスト、ソフィア、ベオグラード</p>
<p>●CIS 三井物産株式会社、モスクワ、エカテリンブルグ、ハバロフスク、ウラジオストーク、タシケント、キエフ、アルマティ、ビシュケク、バクー、アシガバート</p>
<p>●アフリカ エム・ビー・ケー・ナイジェリアリミテッド、ラゴス、三井物産株式会社、アルジェ、カサブランカ、ナイロビ、アディス・アババ、アビジャン、アクラ、キンシャサ、ヨハネスブルグ、ルサカ、キツエ、リロングエ、ルアンダ、ハラレ、マプト、ウィンドフック</p>
<p>●中東 中東三井物産株式会社、バハレン、アブダビ、ドバイ、マスカット、ドーハ、ジュベリアリ、トルコ三井物産株式会社、イスタンブール、アンカラ、ツズラ・フリートレードゾーン、クウェイト三井物産株式会社、クウェイト、イラン三井物産株式会社、テヘラン、三井物産株式会社、サウジアラビア、ジェッダ、アルコバル、アンマン、ベイルート、ダマスカス、バハレン、カイロ、サナア、テルアビブ、バグダッド</p>
<p>●アジア ティジャントレードイングコーポレーション、クアラルンプール、ミツイアンドカンパニーマネジメントサービス クアラルンプール、インドネシア三井物産株式会社、ジャカルタ、タイ三井物産株式会社 バンコック、ミットサイアムインターナショナルリミテッド、三井物産アジア投資株式会社、シンガポール 香港三井物産株式会社、香港、深セン、三井物産（深セン）貿易有限公司、深セン、台湾三井物産株式会社 台北、高雄、新竹、台南、韓国三井物産株式会社、ソウル、浦項、光陽、三井物産（上海）貿易有限公司 上海、三井物産（中国）有限公司、北京、三井物産株式会社、カラチ、ラホール、イスラマバッド、ダッカ、チッタゴン、ニューデリー、ゴア、カルカッタ、ブナースワール、マドラス、バンガロール、ハイデラバード、ボンベイ、カトマンズ、コロムボ、ヤンゴン、シンガポール、クアラルンプール、クチン、コタキナバル、ミリ、ジャカルタ、メダン、スラバヤ、ヴィエンチャン、プノンペン、マニラ、セブ、ハノイ、ホーチミン、北京、大連、天津、青島、上海、広州、南京、ハルビン、重慶、成都、武漢、アモイ、昆明</p>
<p>●大洋州 豪州三井物産株式会社、シドニー、メルボルン、ブリスベン、パース、ポートモレスビー、ダーウィン ニュージーランド三井物産株式会社、オークランド</p>

（三井物産 2001 HP http://www.mitsui.co.jp/tkabz/gaiyo/organiz_frame.htm）

特に中東やアジア、CIS には治安や政治が不安定な所も多い。総合商社ではそういった地域もカバーしている。この点は他の日本企業には見られない。従って総合商社が握る各地のビジネスのノウハウや情報量の多さに勝る企業はないと言える。海外ネットワークこそが総合商社の強みであり、最大の特徴であると思う。

Sec2-戦後の成長と現在の衰退

戦後の混乱の中で総合商社が果たして来た役割は大きい。日本が今日のような経済的豊かさを手に入れたのには、企業の経済的発展が必要不可欠である。特に日本大製造業においては、多国籍企業となるに際し、総合商社の力は欠かせなかったと言える。

しかし、高度成長期以降の総合商社は、必ずしもそうとは言えない状況にある。そもそも本来の総合商社の主だったビジネススタイルは国内外での「仲介業」であり、モノ/財やサービスのニーズを買いたい者（企業）と売りたい者（企業）を取りまとめ、両者（両社）の橋渡しをする事であった。しかし、IT の到来や時代/経営環境の変化により、「仲介業」というビジネスモデルが成り立たなくなって来ている。

戦後の日本経済の発展は原料を加工し製品化し売る/貿易するという加工貿易によるものであった。その牽引となったのが製造大企業と総合商社で、①流通窓口として海外からの原材料を製造大企業に納入、②製造大企業が加工（製品化）したものを国内及び海外の製造大企業に販売/貿易する、の2点により、膨大な収益を生み出していた。そしてそれを可能にしていたのは、①戦前から培ってきた様々な業種/産業の海外/国内取引の技術（仲介業プロ手腕）と、②グループ企業からの広範囲な資金調達力（グループ企業に銀行や保険会社（三井住友銀行/三井住友海上火災保険）があったからに他ならない。

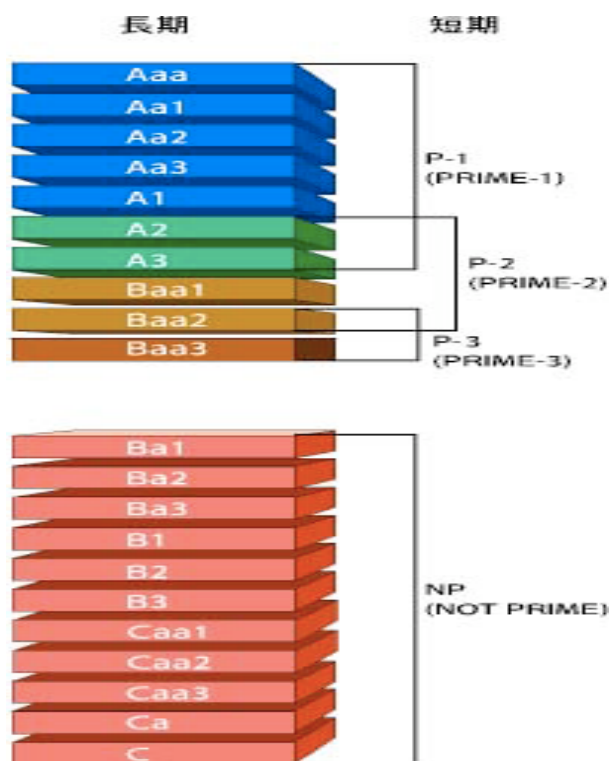
高度成長が終焉を告げる 1970 年代（オイルショック=1979 年）に入ると、戦後の基幹産業とも言える、鉄、鋼、機械、造船、電気、建設などの安定産業に君臨してきた商社は、石油の高騰、公害の発生、産業構造の変化（大量生産から多品種少生産へ）により、企業イメージの低下、円高、低成長時代へと突入するが、商社はそれら構造変化に今までの成功体験もあり、結果として乗り遅れることになった。各マスコミは「総合商社冬の時代」と呼ぶようになっていったのもこの頃である。

80年代になると、独自に総合商社の本業「仲介業」の際のモノ/商品受渡等で付き物であった「流通」を業とし、進出/技術を身に付けていくようになる。商社の存在価値がなくなってくるものの、流通ビジネスや大型事業（オーガナイザー等）を展開し商社の新たな機能と活路を創出していった。しかしそれでも、90年代には「商社不要論」と言われ、現在では「商社無用論」とまで蔑まれている。（日本貿易会-JFTC 2001 HP）

Sec3-総合商社が抱える問題

今現在総合商社各社は戦後最大の経営危機にあると言える。総合商社であったはずの兼松が、専門商社へと事業を絞らざるを得ない経営戦略（1999 年 5 月 18 日）を見ても、それは何える。では何が総合商社の経営環境を圧迫しているのか。それは、先にも触れた最大の商社機能「仲介能力」を他企業が所有するようになった事がその原因となっている（株式会社カワニシ 2001 HP）。更に追い討ちをかけるように、バブルの崩壊というマイナス要因がもたらされ、総合商社の危機は今も尚続いている。バブル崩壊が総合商社にもたらした問題は2つある。1点目は日本経済の低迷による金融危機である。前述したが、商社の利益は主に「流通窓口として海外からの原材料を製造大企業に納入し製造大企業が加工（製品化）したものを国内及び海外の製造大企業に販売/貿易する」からであり、それを可能にさせていたのが、「戦前から培ってきた様々な業種/産業の海外/国内取引の技術（仲介業プロ手腕）と**グループ企業からの広範囲な資金調達力**なのである。従って、バブルがはじけ金融業界も不況となれば、総合商社の系列会社からの資金調達能力が低下することに繋がるのである。また、総合商社の営業費は「頭でっかちの巨人」という言葉が表すように、膨大なカネが必要となってくる。血液としてのカネが回らなくなることが、如何に総合商社にとって打撃となったであろうかは言うまでもない。2点目は、海外格付機関「ムーディーズ」による総合商社格付ランクの格下げである。格付け（債券格付け）とは、「発行体（企

業)が債券の元本および利息を償還まで予定通り支払う能力」の判断指標であり、「投資家への信用リスクについての詳細な分析」を行う機関のことを言う(ムーディーズジャパン 2002 HP)。また、下図に示すような記号で判断評価を表している。



格付け評価表 (2002/01/01 日現在)

(ムーディーズ日本 2002 HP)

上記評価記号表にもあるが、Ba1 以下の判断を下された企業は「Not Prime」、つまり投資するに値しない(信用に足りない)、非常にリスクの高い企業債券であることが分かる。では、総合商社の格付けの様子を以下に記す。

ムーディーズ発表による総合商社格付け推移(2002/01/01 現在)

社名	格付け	日付け	アクション
三菱商事	Aa1	1986/03/19	
	Aa3	1987/08/19	格下げ
	A1	1993/02/16	格下げ
	A2	1998/10/16	格下げ
	A2	2002/01/01	
三井物産	A1	1986/10/09	
	A3	1998/10/16	格下げ
	A3	2002/01/01	
住友商事	Aa2	1985/03/13	
	Aa3	1987/08/19	格下げ
	A1	1996/06/17	格下げ
	A2	1996/11/15	格下げ
	Baa1	1998/10/16	格下げ
	Baa1	2002/01/01	
丸紅	A3	1989/07/05	
	A2	1990/01/16	格下げ
	A3	1993/02/16	格下げ
	Baa2	1998/09/10	格下げ

	Ba3	2002/01/01	格下げ
伊藤忠商事	A1 A3 Baa2 Ba1 Ba3	1988/12/05 1993/04/19 1998/05/15 1999/02/12 2002/01/01	格下げ 格下げ 格下げ 格下げ
日商岩井	Baa2 Ba1 Ba2 B1 B2	1990/06/12 1998/09/10 1998/09/25 1998/10/16 2002/01/01	格下げ 格下げ 格下げ 格下げ
ニチメン	Ba1 Ba3	1993/10/04 2002/01/01	格下げ
兼松	Ba1 Ba2 B2	1991/12/11 1998/05/15 2002/01/01	格下げ 格下げ

(ムーディーズ日本(株) 訳『日本の総合商社』1999 p.3、ムーディーズ日本 2002 HP より作成)

上記から分かるように、総合商社に対する格付けは厳しいものであることが分かる。特に、Not Prime (信用に値しない投資) となるのが、8社中5社にもものぼっている。信用がなくなるだけにおさまらず、信用力の低下はカネの調達の悪化に繋がるため、総合商社にとって「格下げ」されることは、命取りになりかねない。現に格付けの格下げを期に、下位総合商社のニチメンは2000年2月には株価が100円を割るなどの倒産騒ぎを起こしている (Yahoo-ファイナンス 2002 HP)。

次に、ムーディーズによる総合商社格下げの理由に触れたい。1999年3月に発行されたムーディーズ日本(株) 訳『日本の総合商社』によると、格下げ理由は4つの視点からによるものであった。1点目は、総合商社以外の企業 (特に日本大製造業) が仲介機能を所有している今、商社の助けを得ずとも自社製品を流通させることができる為、総合商社の事業基盤である貿易仲介業の必要性が低下している事である。2点目に十分なリスク管理能力を持っていない事だ。総合商社は市場の占有率/取引量の拡大により収益性を上げることが最大の目標であり、採算のとれない取引からの早期の撤退を可能とさせるリスク管理に積極的ではない体質がある。また、規模の拡大/新事業投資による利益拡大がリスクによる損失を穴埋め出来ていた時はまだいいが、90年以降のバブル崩壊/アジア経済危機により収益性は悪化し穴埋めどころではない現状があり、総合商社のリスクマネジメントには問題がある。3点目は、高い負債比率と自己資本の不足を挙げている。80年代のバブル景気に、銀行は預金量が企業への貸し出しを上回り、総合商社へ巨額の資金貸し出しが行われていた。これが90年に入り平成不況の突入とともに、巨額の負債 (率) となると同時に、自己資本率は低下し、リスクによる損失カバーは困難になった。日本企業の特徴に資産による自己資本への還元があるが、資産管理も後先考えずのものであった為、不動産や保有する株価の下落で自己資本率は減少の一途を辿っている。4点目に、財務構造の脆弱性、拡大志向性を問題視している。これは日本企業に共通して言えることでもあるが、利益の低下と同時に多角化経営に走る日本企業が多い事を意味している。しかし、デフレと信用が減少している環境下である日本では、多角化経営による利益を見込むのは困難である。総合商社が多角化し、なおかつ収益性を上げるには、事業単位毎の業績の厳格な管理 (財務構造) とそれを統合出来る経営戦略能力を持つべきだが、現在のところそれらはあまり認められないのが現状であるとしている。

ムーディーズジャパンは以上4点の理由から、総合商社の格付けランクの格下げを説明している。総合商社のHPを見ると、中期計画にリスクマネジメントや財務体質のシンプル化等の項目が含まれており、ムーディーズが挙げている4点は総合商社の

弱点である事を裏付けている。

バブル崩壊/平成不況/格下げを発端とした、総合社が抱える問題の実例を 3 つ述べる。

-日商岩井のケース

98年9月25日、金融子会社のNIファイナンスへの債権放棄により、1610億円の特損を計上する事となった。またNIファイナンスは本社の日商岩井の投資有価証券の含み損を消すためにつくった会社であったことも発覚し、結果、不信から株価の100円割れ(98年9月=86円)と、ムーディーズによる格下げが行われ、社債/コマーシャルペーパー(企業振出の約束手形)の新規発行が困難になり資金調達力が著しく悪化した(『週刊東洋経済』98年11月14日号参照)。2002年9月1日までに1千人のリストラ計画を打ち出しており(4326人から3236人)、状況は芳しくない。この事件から言える事は、損失を先送りにする体質があり、情報公開を怠った、または、隠ぺいしたことによりかえって損失が膨大になった事と、投資損失や信用低下を本体の人員削減により穴埋めをしている事の2つである。総合社はヒトが財産であり武器となる。そのヒトをリスク管理、全社的な経営視野の改善なしに削減するのはおかしいのではないだろうか。同時に、責任の追求対象は本来、当時の役員(経営陣)でありそれらの経営責任追求/解任なく、そのまま続投では何も問題の解決にはならず、未だにリスクマネジメントに関しては改善すべき点が多いと思われる。経営陣の経営体質の抜本的改革能力の欠如が伺える。

-下位総合社、トーメンのケース

バブル期、下位総合社は上位総合社に追い付くために無理な投資を行い、これが平成不況により、損失として有利子負債の増加、自己資本率の低下を招き、また信用の低下をも余儀なくされている。また、製造大企業がリスク回避の為、上位総合社に取引を集中させることで、取引の縮小へととなった。結果、コアビジネスの強化(電力/医薬/情報通信/食料/繊維)と、15本部あった事業部を11部へと縮小させ、収益の見込めない部門は売却する方針を打ち出している(『ブレーンズ』99年1月6日号参照)。これが意味する事は、長期的視野にたった経営能力の欠如の問題と生き残るために総合性を低下させ得意分野への選択と集中へ傾く、つまり総合社の特徴として、幅広い商品能力/情報ネットワークが実現させるプラント事業チャンスを失うことになる事を意味している。総合社から専門社となるわけだが、その経営をどこまで出来るのかは未知数である。

-上位総合社、住友/三井/三菱のケース

平成不況とバブルのつけによる都市大銀行の財務基盤の弱体化は各総合社系列企業のメインバンクとしての機能の低下を招き、系列企業への低金利による金の大量貸し付けが困難となっている。先述した通り、商社は資金調達力がビジネスに大きく左右する為、住友/三井/三菱の体力のある総合社3社は各グループ企業の銀行を救済する動きが見られ(総合社からの資金提供)、グループ企業の関係を再強化することで経営改善を図ろうとしている。注目すべきは、三井系銀行「さくら銀行」と住友系銀行「住友銀行」が2000年5月22日に合併したことである。当初、グループ内での結束により経営強化を図ろうとしていたものが、グループ(旧財閥系)の垣根を越えた結束により、総合社再編という本格的淘汰に突入したことを意味している。しかし、グループ企業の結束は、結局金融業界で見られた「護送船団方式」にならないだ

ろうか。護送船団方式の無効性は地方銀行倒産により物語られている。

以上、総合商社の沿革と抱える問題について見て来た。グループ企業の金融機能をバックに日本製造業との仲介業による膨大な収益を得て来た総合商社だが、時代の流れと共に、そのビジネスモデルが成り立たなくなって来た。バブル崩壊や平成不況は、商社の金融機能を麻痺させ、それが格付け機関ムーディーズによる格下げに繋がった。損失の先送り体質、情報非公開体質、経営陣の経営体質の抜本的改革能力の欠如など、様々な問題が表面化している。それら問題を踏まえ、4つの対策が考えられる。1 点には、信用力を高める為に有利子負債比率を下げる事である。現在は超低金利で銀行からの借入負担も軽減しているが、中長期的に考えると金利の上昇は必至で、やはり有利子負債を押さえることが財務的にも有利であろう。2 点目に、IT サービスの質を高める事だ。IT 革命下、巨大な営業費削減と情報伝達速度改善の為に、IT による合理化が望まれる。また、ハードの B to B ではなくソフトの B to B に加え、それら両方を扱ったバックサービスを充実させてゆく事が望まれる (K さん 2002 三井物産プラント)。3 点目は、グローバル経済を視野に入れた外資系/外国企業間との流通 (仲介業) の積極的拡大によるビジネスチャンスの創出である。日本企業とのビジネスが先細りとなっている今、その活路を海外に見い出すべきである。4 点目に、経営陣の刷新と縮小が挙げられる。古い感覚 (モノサシ) の経営陣ではなく長期的視野にたったの経営が出来、新しいモノサシで状況を捉える事が出来る者への移行が体質改善 (リスク管理/財務の情報公開) へと繋がる。また、本体の人員を削減するのではなく、経営陣の削減は全社的意思決定の高速化をも促す可能性を秘めている。各社の正確な中長期計画とトップダウンによる経営が求められている。

Chap.2 国内における人事管理制度

商社の国内における人事管理を探りたい。どのような企業風土のもと人事管理をして来たのか、戦後から今日までの沿革を見る。総合商社では、1人1人の独立性が高く、各個が経営者マインドで仕事をしているように錯角することがあるという。結果仕事の自由さ/面白さから働き過ぎる、「過労」となっている事が少なくない。(Kさん 2002 三井物産プラント) また、最近の過労の原因はそれだけではなく、不況によるもの、企業組織的/労務管理的な事も絡んでくると思う。総合商社の内部で何が起きているのか、国内における人事管理を通し紐解いてゆく。

Sec1-戦後から現在迄における人事管理概要

戦後から現在を 50~60 年代、70 年代、80 年代、90 年代そして今日と 5 つに区切り見てゆく事とする。

-1950 年代~1960 年代

まず、労働組合が 50 年代に結成される。ただし、組織として機能されるようになったのは商社間同士で別個に結成された「全商社労働組合連合会」(通称:全商社)で、60 年代である。全商社の特徴は、組合専従者を最小限にし、非専従者に組合運営のウエイトが置かれていた事である。これは、企業側が組合を取り込み、企業サイドの組合にすることを阻止する為であった。全商社結成後、特にこの期間は高度成長をバックに商社組織の拡大期であった為、企業への忠誠を促す組織拡大型の人事制度、つまりは終身雇用制、年功賃金、年功序列制度が導入された。

-1970 年代

この時期、2度にわたる石油危機の影響(第1次/第2次オイルショック)もあり、日本企業全体を通して言える事でもあるが、総合商社の経営環境は悪化していた。貿易収益が大きい商社にとって、しかも化石燃料事業が盛んである商社にとっては、厳しい経営環境となった。同時に情報処理技術の導入といった合理化から、労働力が過剰となってきた。結果、体力のある総合商社とそうでない総合商社の格差が広がる事態となった。ここで、当時労働組合(全商社)に所属していた日本トレーディング(当時)の I さんの話を参考にしたい。“70 年代後半、体力のある商社は全商社から脱退したがっていた。全商社は悪く言うとある種共産主義的な特徴を持っていて、業績の悪い商社も良い商社も同じ賃金ベースによる人事管理が求められた。これでは体力のある商社社員は会社へのロイヤルティーを維持出来ない危険性と、自由な戦略的人事管理を圧迫されることが予測され、全商社脱退へとなっていった。しかしそれは弱社の切り捨てであり、実はそれが全商社脱退の最大の目的である。脱退後、体力のある総合商社で新たな組織を結成することとなったが、それは言い換えれば勝ち組連合であった。また組織の名前は「5 社会」とした。”

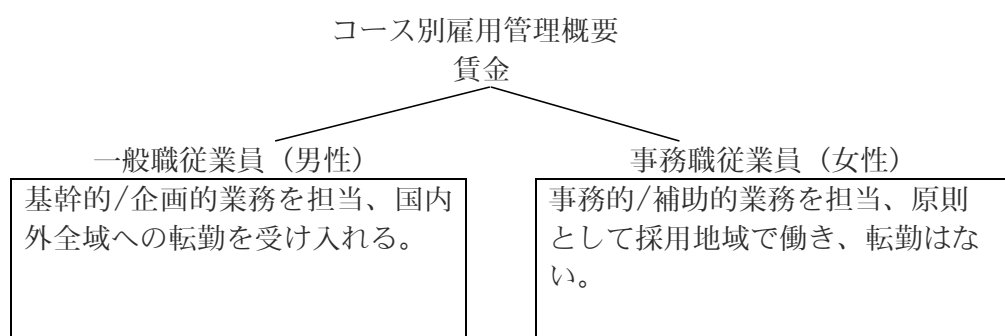
全商社からの脱退プロセスは、大別して 3 つになる。第 1 に、組合対策部「第 2 人事部」の設立である。これは全商社とは接点を持たない企業内組合の設立とも言える。第 2 は、会社にとっての良き理解者となる社員を集めることであった。換言すると会社の経営に賛同する者を集め、組合に送り込み、より企業サイドな組合にする目的があった。そして全商社脱退のフィニッシャーとして第 3 は、第 1/第 2 による徹底した全商社批判を行う事であった。これにより、各社の経営者の目論み通り組合としての全商社中枢は破壊されることとなる。結果、会社/経営者の意向をより繁栄させる労働組合、労使の協調を図るという本来の目的をはずれた企業内組合が誕生する事となっ

たのである。また、これを受けて 1974 年には、伊藤忠、トーメン、丸紅、住友商事は全商社から脱退している。

総合商社の全商社脱退により、各社は職能資格制度を取り入れ、一層の労働生産性向上を求め、昇進競争を激化（職位/等級が上がると賃金 up）させることによって仕事効率を上げる合理化経営に踏み切る事に成功する。一方、職能資格制度の下社員はというと、人事考課（職務遂行能力）を気にし、残業が増えるも、代金請求をせず働き続けるようになっていった。これは、残業の請求をすることが、自ら掲げた高い「目標」の達成に繋がり、またそれを会社から要求される事になる為、残業請求をしなかった（出来なかった）ようである。こうして、各社経営者の全商社組合崩し、労働の合理化は成功したのである。が、労働者にとってはそれが必ずしも「成功」と成り得なかったであろう。

-1980 年代における人事管理

能力主義管理化が進む中、この頃コース別雇用管理制度が導入されるようになる。これは、86 年の男女雇用機会均等法を受け創り出されたものであり、男女二本立ての賃金体系を認め、性差別賃金を合法化する為のトリックでもあったと言える。



上記から読み取れる事は 4 点ある。まずコースは一般職と事務職しかない事 (①)。一般職を希望すると転勤を受け入れる事と同義である事 (②)。②の理由により、家事/育児を担う女性労働者には一般職を選択する事は不可能に近い事 (③)。事務職労働も経営の上では欠かす事の出来ない業務であるはずなのに、事務職を補助業務と捉えている事 (④)。更に悪い事に、企業は経営の合理化からか、女性を故意に事務職に集めているように思われる。その理由は以下の男女収入比較表から導き出せる。

男女別年収比較（1983 年・1994 年）*数字の単位は万円

会社	年齢	25 歳		35 歳	
	年度	83 年	94 年	83 年	94 年
トーメン	男（総合職）	352.1	520.8	656.6	971.4
	女（一般職）	287.5	419.8	364.6	543.2
兼松	男（総合職）	311.5	518.6	570.7	936.4
	女（一般職）	251.8	425.7	334.7	549.1
ニチメン	男（総合職）	356.3	532.2	663.3	994.3
	女（一般職）	291.1	440.7	386.4	578.4
三井物産	男（総合職）	406.5	611.7	808.1	1190.0
	女（一般職）	307.5	461.4	404.6	607.3

住友商事	男（総合職）	3999	585.6	719.6	985.4
	女（一般職）	3159	463.4	395.1	567.7
伊藤忠商事	男（総合職）	3422	520.6	764.3	1044.4
	女（一般職）	2811	426.0	385.5	577.1
丸紅	男（総合職）	3478	520.0	717.8	1049.0
	女（一般職）	2886	420.8	382.8	561.2
日商岩井	男（総合職）	3624	513.0	702.3	1001.0
	女（一般職）	2984	410.8	403.9	553.1

「商社に働く女性の会」1995（守屋貴司 2000 P116）

事務職を補助業務とする事で、事務職従業者の賃金を低い水準に抑えている。（合法）しかし、女性が一般職に就くことは、②の理由から不可能で、女性労働者を事務職へ集めている。男女の賃金格差を恣意的につくりあげ人件費カットを作り上げている為、極めて悪質な人事制度であり、女性蔑視以外の何ものでもない。

-1990年代における人事管理

バブルの崩壊、平成不況によって、人員削減を中心とした合理化と能力主義一層の強化が図られた時期である。総合商社に限定せず、リストラの一環により人員削減の目的で、特に中高年の従業員を対象とした早期退職制度の導入や能力主義の強化といったことが見られた。総合商社での具体例を見ていくと、日商岩井では96年～01年に4750人（96年時）いる従業員を1550人にのぼる人員削減（早期退職制度による）を行う方針を打ち出している。かなりドラスティックな人員削減に出ているが、これら削減総数は経営者サイドにより決定されている事を忘れてはならない。組合はただそれらをつきつけられるだけである。労働組合の中枢を本社に握られている以上、十分な抵抗も出来ないわけである。

次に、能力主義に関しては、職能資格制度を一新、職務給制度+業績給へと移行している。仕事を職務別に判断し、その重要性に従って賃金ベースが決定される。アメリカでは職務給が会社を超え、業界の標準値として決定される。これに対し総合商社の場合、会社側が職務給のベースを決定している。各職務による賃金格差が生まれ、総人件費の削減にも貢献することになっただろう。職務給の目的はfixされた人件費制からの脱却であり、会社の売上/業績に応じたvariableな人件費という合理化に他ならない。

-今日における人事管理

経営環境は常に変化している。その為、90年代の職務給+業績給体制も、今となっては古い。賃金だけで労働者のモチベーションを保つのは無理であるという組織論的な限界を向かえているからである。仕事の裁量権、自由度といった側面が意外に無視出来ない。そこで導入されたのが、①組織のフラット化と②企業内公募制である。

組織のフラット化では本部制の導入によって、各決定プロセスが各部内で行われる。本部長はそれまでの社長と同等の権限を有した事になる。部内での裁量が自由化され、組織の風通しが改善される。

他方、企業内公募制は、社内LANネットワークを利用し、社内組織が人材を求める「社内求人」と従業員自らが転部/転社の希望を発信する「社内求職」から構成される。社内ネットに掲示板を作り、そこで会社側が求める能力/人材と求職する者が合致すればトレードは成立する。（eg.三菱商事-ジョブリンクエスト、三井物産-人事ブリテ

ンボード)

②の企業内公募にはいくつか問題点がある。新規開拓分野等の利益が生まれ易い部門と鉄鋼のように産業構造的に利益が生まれにくいものと、人材がどうしても偏るということである。業績が悪い部門は廃部となる危険性も高くなる。また、優秀な人材の移動は、そうでない者の居場所を失う事になる。顕在能力が高い者は有利で潜在能力があるにも関わらず埋まってしまうのは惜しい。顕在的に出来る社員とそうでない者の二極分化にどう対処してゆくかが課題である (Kさん 2002 三井物産プラント)。

Sec2-労働組合と商社の関係

そもそも日本の労働組合は欧米の様な企業外労働組合ではなく、企業内労働組合である事が一般的である。その形成は前述したように高度経済成長の鈍化と共にあり、時代で言うと70年代にあたる。

ご多分にもれず、商社の労働組合も企業内労働組合であり、より経営者サイドである。総合商社の労働組合に触れると、①労働組合患部は経営者そのもので、②従事している職務は(どちらかという) employer side, not employee side の労使交渉がメインとなり、③経営戦略やそれらに関連した問題に最も精通した企業経営のプロである、という3点が言える。つまり労働組合は、会社利益追求のスタンスで、どのような人事管理が求められているかを把握し、その問題の対応策を練る役割を果たすことになる。ただし、商社の労働組合は、人員削減や新人事制度導入の際など、社員のモチベーションに配慮し、実行する理由を経営状況と照らし合わせ、納得のいくような合理的説明をするようにはしている。(他の日本製造業とは異なる点である)これは、商社では一社員による仕事の独立性/自由度(一社員に与えられる裁量権)が高く、一経営者のように仕事を進める事が可能であるからだ。従って合理的説明無しでは納得しない社員特性が会社と組合に説明をさせる構造をつくっていると言える。(守屋貴司 2000 p.120)

③の、「経営戦略やそれらに関連した問題に最も精通した企業経営のプロである」については Chap.2 Sec1 で述べた、企業内労働組合の形成と密接にリンクしていると思われる。会社にとっての良き理解者となる社員を第2 人事部(企業内労働組合)に送り込み、企業外労働組合「全商社」を批判/潰したという事実が、それ以降の労働組合に会社の経営戦略上大きな役割を与えている。会社にとっての労働組合の重要性は高まり、人員削減を抑しようとする抵抗者対策、ドラスティックな組織改革による人事異動/再配備など、高度な仕事を求められている。こういった現在の労働組合の位置付けからか、社員にとって労働組合幹部を務めることが、本社の経営執行役員への登竜門ともなっている。

Sec3-今後の国内人事管理

以上、国内における人事管理の沿革や特徴を見て来た。労務管理は、労使にとって非常に重要である。労使関係の状態によって、社の利益や不利益、赤字に陥ることも考えられる。また、労使関係を見直す事は経営の合理化にも繋がるのではないかとも見ている。

労使関係で主役になるのは社員である。その理由は、社員のモチベーションが仕事効率を大きく左右するからである。社員にとって仕事がやり易い、面白い、モチベーションを持てる、職場環境が良いという事は、「出来ることなら働きたくないという本来怠惰である人間性」を抑止出来る。やりがいがある環境であれば仕事への積極性も見られるだろう。職場環境が良いとは職場での人間関係が「単なる仲良し」になるこ

事は含まない。仲間との関係は良好であることは勿論望まれるが、依存関係にはない方がよい。常に切磋琢磨出来る程度の人間関係の構築がベストと言える。

社員にとってのプラスは会社にとってのプラスにもなる。仕事効率の向上は合理化経営のもと、収益へと還元される可能性が高いと考えるからだ。

以上の点を考慮し、プラスアルファ国際的人事管理を考慮すると、職務給制度へ移行する事が現時点での考えられる最良の労務管理となる。そもそも職務給とは欧米において既に主流である。後々Chap.4 で詳しく述べるが、国際経営、特に日本企業の海外支店における現地採用社員の労務管理は、人事考課、賃金、福利厚生等、日本人従業員と差別されている。また有能であっても日本人社員よりも職位が低いなど、モチベーションを下げる要素が多く見られ、問題となっている事が多い。これらの対策としても、職務給の導入は急務である。

職務給制度下では賃金が職務によって決定される。今迄の職能給制度、職能資格制度の様な職務遂行能力（チームワーク、努力、勤務姿勢 etc）のような曖昧な判断基準ではなくなる。

職務給制度は数年前より総合商社においても導入が開始されている。ただしこれにはまだ問題も多く、日本的労務管理要素が含まれているため、各社ではそれらの払拭による、欧米型により近いものを模索しているのが伺える。そこでキーとなるのが、職務給のシンプル化（①）である。既に導入されている beta 版職務給制度ともいうべきものは、職務が多すぎ、複雑であることが問題である。従ってこれをシンプル化させることで欧米型により近いものとなる。現行の beta 版職務給制度では職務が課長補佐、副課長、課長代理、部長補佐、部長代理、副部长、部長 etc とあまり重要な意味を持たない職務が含まれている。（代理、補佐という職務概念は基本的に欧米では一般的ではない）職務給のシンプル化では、これら職務をそれぞれビジネスサポート、ビジネスリーダー、ビジネススタッフ、シニアスタッフ、マネージメントと以下のように簡素化させる。

平社員=ビジネスサポート 課長=ビジネスリーダー
部長=ビジネススタッフ 本部長=シニアスタッフ 社長=マネージメント

職務給のシンプル化/見直しの各総合商社の状況を見ると、2000 年度より順次導入され始めている。日商岩井、住友商事、三菱、兼松、三井物産では「職群制」という名前で計画/実行に入っている。伊藤忠商事、丸紅、兼松、ニチメンも名称は違うものの、職務給制度へと移行している。

職務給では、そもそも年功的要素がない。更にシンプル化によってそれは徹底され、若くてもビジネススタッフ、中年でもビジネスサポートに従事という例が出て来ているようだ。また、当然海外現地採用の従業員へも同じ扱いとする、職務給制度による労務管理を行うべきである。職務給制度は海外現地人にも受け入れられる公平な労務管理ではないか。

次に見直すべき点は総合商社の企業内労働組合であろう。今日の労働組合は先述したとおりあまりにも経営者視点からの判断が多い。企業外労働組合を再び創ることが本来望ましいのかもしれない。ただ、欧米のマスメディアなどを見ると、フランスのトラック業界の強行スト（2001）、イギリスの石油スト（2001）など、一般市民に影響が出るような事態に発展しており、労働組合の力が強すぎる節も感じられる。労使の関係が equal になるのが理想である。かつてエクセレントカンパニーと呼ばれた日

本的経営を生かした和洋折衷的な労働組合に作り上げても良いと思う。企業内労働組合でも労使が equal になる労働組合システムであれば問題はないだろう。考えられる策として1点目に、労働組合幹部を本社経営執行役員の登竜門としない事が挙げられる。企業内で独立した会社として労働組合を組織しても良い。2点目は、私の専門ではないので、あくまでも一案としてではあるが、コーポレートガバナンスの視点から経営執行役員の監査役として、株主と労働組合社長で構成させてみてはどうだろうか。コーポレートガバナンスは商法など法改正を伴うものであり、一企業が出来る範疇を超えているかもしれないが、努力をしてゆく姿勢が重要だと思う。

今後の国内人事管理を考えていく上で以上がキーである。国内人事管理の見直し/改善無しに国際人事管理を円滑に運営してゆくことは不可能なのではないか。

Chap.3 経営戦略的国際人事管理

前章 Chap.2 では国内における人事管理を見て来た。国内人事管理の在り方により、国際人事管理は左右されてくると思われる。総合商社の本業である仲介業はグローバルなものであった為、海外とのゆかりも深い。海外取引が多い総合商社においては、国際人事管理の徹底を図る事が必要不可欠であろう。今でこそ日本企業との仲介業社として総合商社が生きてゆくのは厳しいものとなっているが、持株会社制度の解禁などでグローバルな事業展開は重要度を増してくる。総合商社の国際人事管理の重要性和概要をここでは解く事にする。

Sec1-グローバル戦略と国際事業部

前述して来た通り、今までの総合商社の主事業は日本製造企業向けの仲介であった。その為もあり総合商社は日本製造企業の多国籍企業化、海外進出に対応した海外ネットワーク/支店ネットワークを展開して来た。各総合商社の海外支店の所在を見ると、日本製造企業が集まる都市、例えばロンドン、パリ、ニューヨーク、北京といったような都市にオフィスを構えている。

各メディアの報告にある通り、日本企業はグローバル経営に移行している。これは85年のプラザ合意による円高や為替リスクを回避し、安定的な利益、より高効率な（コスト削減）組織の実現の為と考えられる。総合商社にとっても国内の産業の空洞化に伴い、更なるグローバル戦略が重要度を増して来ているのは言う間でもない。以下に示すのは、昔と近年における海外取引比率の変化である。やはり近年の海外取引の方が昔（70年代）よりも多くなっている。

海外取引比率

年度	1973年	1995年
総合商社主要9社海外間取引/全取引	7.7%	25.2%

『総合商社論』飛鳥茂隆著、中央経済社1998年より

以上のような動きを受けてかどうかは不明であるが、行政も動き始めている。98年1月の法改正により、事業を行わない持株会社が解禁された。いわゆる持株会社制度の導入である。これにより、持株会社を親会社とし、子会社としてさまざまな事業を営む会社をもつ企業グループが構成できるようになったのは勿論の事（カンパニー制等）、M&Aなどを活用した新規事業へのスピーディな展開や（企業と企業のM&Aと異なり、あくまで事業部単位間（事業会社間）でのM&Aとなる為、しがらみがなく円滑に行える為）、不採算部門の速やか撤退、リストラクチャリングが可能なダイナミックな経営が展開できるようになって来ている。

以上、日本企業の海外進出、持株会社の導入、2点の経営環境の変化が総合商社の経営戦略を変えていると思う。これにより、総合商社の国際事業戦略が大きく変わって来ている。そしてそれらは4つの柱から構成されていると思われる。第1に、日本製造大企業の海外直接投資のバックアップ事業の強化である。日本製造大企業は為替リスク、更なるコスト削減を目指し世界的生産の分業化を行っている。総合商社の仲介業は廃れたとしても、これら企業のバックアップとして、工場用地整備、部品供給、生産販売、ファイナンス、流通ルートを手掛けることは出来る。仲介業ではないが、それを発展させた事業展開と言える。第2は、国際的M&A戦略だ。海外現地事業拡大の為、海外における外資系企業との合併/吸収/買収による、資産/技術/情報/財産/資本といった、自社にはないもの、またはプラスになるモノと者を素早く吸収し、新たな能力とし企業付加価値を高めている。第3に、国際的金融戦略の展開が挙げられ

る。総合商社では今迄の国際的事業取引によるノウハウを生かし、金融子会社を設立している。これは Chap1.で触れたように、「頭でっかちの巨人」である総合商社は 1つの事業に膨大なカネが必要となってくる。それを国内から資金調達していたのでは、為替レートの変動によっては、余分なカネが発生したり、予定収益よりも低くなることもある。従って、ローカル化の考えに基づき、海外現地で資金の調達/運用をすることで、金融収支の改善と安定を図っている。最後 4 点目は三国間貿易の増大である。これは世界をアジア、EU、NAFTA (North American Free Trade Agreement=北米自由貿易協定) と 3 極に分け、三国間による貿易収支の強化と言える。今迄は、各商圏内での取引と日本と海外の取引が一般的であった。しかし円高やグローバルを考えると、日本を介さない取引が一般的となってくるし、日本を除く各商圏 (eg.アジアとアメリカ、欧州とアメリカ等) 取引が増えてくるという (K さん 2002 三井物産プラント)。またそうなってくると、日本人よりも、各商圏での現地採用人がビジネスで重要となってくる、その為海外現地支社の労務管理を国際水準迄引き上げる事が重要であり、急務であろう。この点に関しては Chap.4 でより詳しく触れる事にする。

経営環境とシンクロさせることが、企業経営には欠かせない。そしてそれが上に述べた総合商社の 4 つの国際事業戦略であろう。

Sec2-現地化とその人事

Sec1 で見て来たように、戦略変更によって総合商社における一層の国際化が進み、海外事業部の重要性が格段に増している。その中で、より収益性を上げるためのコスト削減策として、現地の人間を雇う/取り入れてゆく「人の現地化」が有効となって来ている。人の現地化は企業としてはメリットを見込めるが、現場で働く現地採用社員にとってみれば、デメリットや問題も多いようだ。

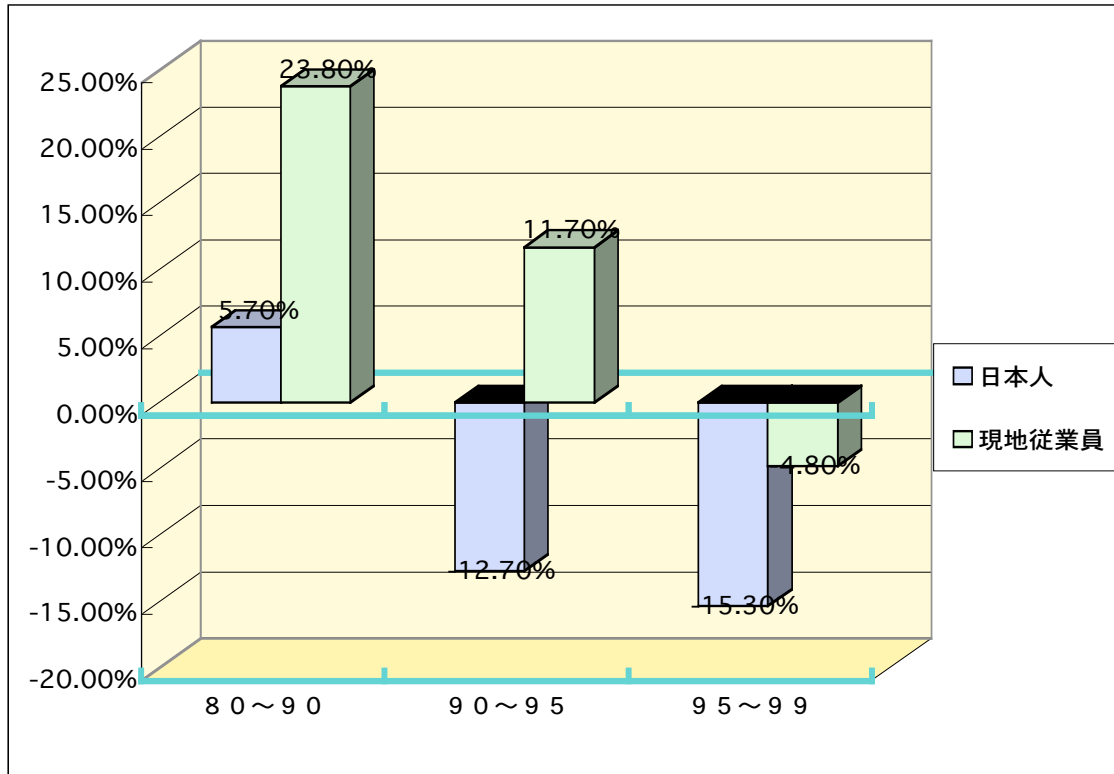
「人の現地化」により、日本人駐在員の減少、そして代替として現地の従業員数の増大に伴う経営/管理の依託といったケースが増えて来ている。以下の表から、90 年以降日本人駐在員数が減り始め、反対に現地従業員は 80 年から 99 年まで増加傾向であることが分かる。

日本人派遣員数と現地採用人員数の推移 (80~99)

年 企業名	1980 年		1990 年		1999 年	
	派遣員	現地人	派遣員	現地人	派遣員	現地人
住友商事海外従業員総数	700 人	1483 人	841 人	2342 人	678 人	2889 人
伊藤忠商事海外従業員総数	783 人	1894 人	783 人	2385 人	472 人	2520 人
三菱商事海外従業員総数	906 人	3099 人	914 人	4022 人	774 人	3668 人
三井物産海外従業員総数	991 人	2286 人	966 人	2562 人	879 人	3312 人
丸紅海外従業員総数	965 人	2390 人	1081 人	2682 人	621 人	2774 人
日商岩井海外従業員総数	611 人	1505 人	632 人	1870 人	490 人	2017 人
ニチメン海外従業員総数	289 人	665 人	314 人	913 人	232 人	1152 人
トーメン海外従業員総数	387 人	946 人	456 人	1248 人	270 人	1139 人
兼松海外従業員総数	314 人	1062 人	302 人	958 人	178 人	715 人
TOTAL	5946 人	15330 人	6289 人	18982 人	4594 人	20186 人

(『有価証券報告』1999)

日本人派遣員と現地人の増減比率



(『有価証券報告』1999)

以上のように総合商社が「人の現地化」、現地採用人員導入の強化を行っている事が分かる。次に人の現地化による問題性について触れる。

具体的にどのような事が問題となって来ているのか海外と国内の両側面から見ると、そのほとんどが労務管理に集中している事が分かる。海外支店においての問題としては、日本人駐在員と海外現地従業員の賃金格差という問題だ。海外子会社/事業所/支店では、日本人駐在員と海外従業員とは本国と異なる人事管理制度、賃金体系が適用されている。しかも管理職に占める日本人駐在員の割合は現地従業員のそれと比較するとはるかに高い (S さん 2001 独物三井)。近年各国 (先進国) において、これらの人種的差別が関心を集めているようだ。また、これらの差別行為は当然海外各国の雇用ルールに違反しているものであることが多い。特に、海外支店の場合、現地法人化していることが大多数である。現地の法や雇用システムは最低限守るべきではないか。

次に海外支店での人の現地化が生み出す国内への影響について 3 点触れる。1 点目は、現地従業員の増加が生み出すことによる、国内 (本社) の労働力が余剰となってきた点である。本国からの海外派遣者が減れば、本社勤務者が増えるのは当然であり、労働力は余剰になってくる。この現象が本国での人員削減圧力となり、90年以降リストラという形になってもあらわれている。90年代前半では50代の人員削減が、95年以降では40代の男性管理職/女性事務従業者の人員削減がそれぞれ行われている事が以下表より読み取れる。

男女従業員数の変化（95～99）

企業名	年月	男子従業員数	女子従業員数	合計
三井物産	95年9月	5624	2549	8173
	99年3月	5315 (△309)	2039 (△510)	7354 (△819)
三菱商事	95年9月	6551	2946	9497
	99年3月	5861 (△690)	2121 (△825)	7982 (△1515)
住友商事	95年9月	4651	1730	6381
	99年3月	4272 (△379)	1319 (△411)	5591 (△790)
伊藤忠商事	95年9月	5601	1726	7327
	99年3月	4449 (△1152)	1326 (△400)	5775 (△15552)
丸紅	95年9月	5174	1722	6896
	99年3月	4581 (△593)	1263 (△459)	5844 (△1052)
日商岩井	95年9月	3756	1104	4860
	99年3月	3115 (△641)	926 (△178)	4041 (△819)
ニチメン	95年9月	1903	666	2569
	99年3月	1454 (△449)	362 (△304)	1816 (△753)
トーメン	95年9月	2261	806	3067
	99年3月	1786 (△475)	611 (△195)	2397 (△670)
兼松	95年9月	1977	635	2612
	99年3月	1484 (△493)	454 (△181)	1938 (△674)

『有価証券報告書』99/03、『商社レポート』No.149 96/01/24、(守屋貴司 2000 p.47)

上記現象が実は新たな問題を発生させている要因になっている。国内従業員の増大に伴う、ポスト不足という問題である。派遣者の削減に伴い帰国するも、本社での椅子（ポスト）が用意されておらず、ポスト不足が生じている。結果、関連子会社への出向、早期退職へと追いやられるケースも見られるようだ。また、海外営業に慣れ過ぎた派遣員が、国内の業務に適応できないなどの問題もあるようである。3点目は、駐在員のストレス増大だ。総合商社の一般的な派遣期間は3～4年となっている（Kさん 2001 三井物産プラント）。しかし、ポスト不足の問題により、派遣員が国内の状況を見極め、自分が不利とならない時期を選択して帰国する為、結果的に駐在期間が長くなる傾向にある。また、派遣員に子供がいれば、受験期に合わせて帰国を伸ばす等、子供の教育問題も考えた帰国決定となる。いずれにしても滞在期間が長引けば、日本食も手に入らず、言語の壁等、ストレスは増大してゆくことが考えられる。派遣者家族にとってもそれは同じである。

総合商社の国際戦略とは、海外支店を拠点とした事業拡大と新規事業の確立にある。日本を介さない貿易や、プラント事業などに代表されるオーガナイズ機能がその中心である。海外支店そのものを分社化し現地の総合商社本社のように見立て、独立採算やM&Aにより収益性をあげ、日本の本社はその利益を手に入れている。総合商社企業として、収益性の観点から見た場合、国際事業戦略のメリットは確かに見込める。しかし従業員サイドからの観点からはどうもそうではないようである。海外支店でもそれは同じである。現地採用社員からも日本人派遣社員との賃金格差などclaimがあがっているのが証拠である。海外支店の「人の現地化」が進むと言う事は、日本的経営、日本的企業体質がまかり通っている支店において、既存の（日本的）システムが機能しなくなってくる事を意味している。特に労務管理において改善が必要となっている。アジア、欧州、北米と商圏があるように、労務管理にも地域によって一定の基準やルールというものがあると思われる。従って、海外支店において日本人派遣員数を現地人が上回る今、それら商圏地域と呼応させるような労務管理システムをつくってゆくことが重要になってくる。いわゆる「システムの現地化」を図る事も必要不可欠であ

るということだ。海外拠点が経営戦略上重要な位置を占めている以上、海外派遣者の不安要素を取り除くことは急務である。

Chap.4 現地の国際人事管理/労働の実態

総合商社の国際戦略とは、海外支店を拠点とした事業拡大と新規事業の確立にある。それ故、国際人事管理が今後のキーとなって来る。前章でも触れたように、国際人事管理の在り方（賃金格差や人事考課）に疑問を持つ現地従業員が出て来ている。これらの声を無視してはならない。国際戦略を進める上で、労務管理の「システムの現地化」は怠ることは出来ないだろう。今章では世界に広がる海外支店の人事管理の実体とその問題点、駐在員の労働や生活などを具体的に見てゆく。

Sec1-海外支店の人事的特徴

具体的な例に入る前に商社の国際人事管理の5つの特徴を述べておく事にする。まず、各地域の人事管理は地域の統括本部が担当/指導している点である(①)。総合商社では、世界を5つに分け、それぞれに統括本部を設けている。三井物産の例を見ると、アジア/中近東、オセアニア、ヨーロッパ/アフリカ、北米、中南米に世界を分割し、それぞれの地域に「地域統括本部」を置き、経営/管理をしている。

次に、営業利益から見た地域別収益を見ると、下記表のようになり、北米と欧州地域が大きな収益の柱であることが読み取れる(②)。

98年3月期営業損益の世界地域別情報(単位億円)

商社名	日本	北米	欧州	アジア・オセアニア	その他	連結
三井物産	121.66 (16.8%)	291.42 (40.4%)	140.19 (19.4%)	124.63 (17.3%)	43.55	720.13
三菱商事	277.00 (40.7%)	136.00 (20%)	69.00 (10.1%)	131.00 (19.2%)	131.00	680.00
住友商事	315.80 (55.3%)	111.28 (19.5%)	70.56 (12.3%)	23.26 (4%)	49.69	570.59
伊藤忠商事	△131.13	518.04 (87.3%)	131.51 (22.2%)	21.81 (3.7%)	51.10	593.56
日商岩井	329.19 (73.2%)	57.22 (12.7%)	17.55 (3.9%)	22.60 (5%)	△0.11	449.82
トーマン	224.65 (73.7%)	48.48 (15.9%)	1.07 (0.4%)	5.58 (1.8%)	25.31	304.65
ニチメン	162.80 (75.9%)	17.49 (8.1%)	30.64 (14.3%)	△5.82	9.52	214.63
丸紅	△53.60	125.70 (97.9%)	39.32 (30.6%)	1.26 (0.9%)	40.38	128.45
兼松	54.14 (179.6%)	20.52 (68.1%)	9.43 (31.3%)	△54.12	1.36	30.15

『有価証券報告書総覧』1999(守屋貴司 2000『激動の総合商社』p.58)

また、データが無いのでハッキリとした事は分からないが、人員配置も上記の地域別売上準ずる形をとっている事が予想される。

賃金から見た特徴としては、日本人駐在員の賃金体系が国内のものとは別個ではあるが、その構成はほぼ同じだと言う事である(③)。国内の賃金体系が基本給と諸手当で構成されるように、駐在員も海外本給と諸手当から成っている。

国内/国外における邦人月給構成

	駐在員	日本国内従業員
基本給	業績給+職務給	業績給+職務給
諸手当	主に教育手当、住宅手当、海外手当、（残留子女手当）、一時帰国手当	主に住宅手当

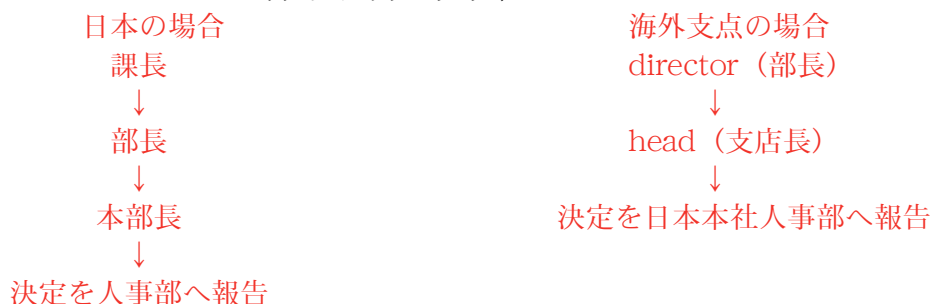
(三菱商事 2002 HP より作成)

駐在員の諸手当には教育手当、住宅手当、海外手当、残留子女手当と様々で優遇されている事が伺える。これは、優遇する事により、派遣員のモチベーションを保つ目的がある。例えば、派遣先が政治的、治安的に不安定な地域であれば、望んで行くということはあまり考えられない。しかし会社として、総合商社の強みである海外ネットワークを継続する為にも、派遣を続け現地事務所を維持してゆく事は重要となってくる。また、諸手当に当てられる金額は、駐在先の生活レベルに応じ東京本店との物価指数などで“公平調整指数”を乗じて算出する事となっている（S さん 2001 独物三井）。

次なる特徴は、海外派遣決定は2段階構成である点だ (④)。経営戦略に沿った世界的要員配置は役員によって行われる。一般的に、具体的にどの人間を行かせるかは人事部と部長で話し合い、最終的に人事部が決定をするのが他企業の決定方法であろう。これに対し総合商社では具体的な「だれ」を決定するのは部長もしくは本部長であり、人事部はそれをサポートするに留まる。これは、商社がディビジョンカンパニー制をとっている為、東京本社が分野（商品）別に営業本部を置き、そこから世界を操っているからである。各事業部は確かに独立しているが、あくまでも本社の足に過ぎない。その為、トップダウンが生きた組織であるとも言える。

最後に、海外における人事考課のプロセスについて言及する。次に記すプロセス表を参考にすると分かりやすい。

海外/国内人事考課プロセス



上からも分かるように、体系的には別である。しかし、海外/国内ともに考課プロセスはほぼ同じものとなっている (⑤)。基本的に総合商社の人事部は人の査定はしない。その為か、近年人事業務（総務や経理などの管理業務を含む）を外部企業へ依頼しているところも出て来ている（丸紅、三菱商事、日商岩井）。人事部では個人に不満が残らぬように本人と上司の対話を義務づけ、どのような査定をしたのかまたなぜ悪い評価をつけたのかを本人に伝え、改善するようなシステムの運営をしている。

述べて来た①②③④⑤を総合商社の特徴として挙げる事が出来る。以上 5 点を踏まえ、欧州/ロンドン、北米（米国ニューヨーク）の海外支店を例に具体的な国際人事管

理を考えていく事にする。

Sec2-欧州/ロンドンのケース

海外/日本を問わず、商社マンは裁量労働である。従って、仕事/労働のペースは自己によってコントロール出来る反面、責任が増大することから心理的に仕事へ全精力を投入するようになる、つまり過重労働となる事が多い。接待、労働状況、駐在期間、現地採用の4点から多角的に掘り下げてみる。

-接待について

接待にはいくつか種類があるが大きく分けると案内、観光、送迎の3つが主となる。そして海外駐在員の接待は、商社マンである私の父（派遣先=ドイツ）を見る限りにおいて、国内のそれよりも更に悪かったように思う。海外で生活する事自体精神的にストレスがあるのにも関わらず、接待により駐在員の肉体にまでも負担を掛けている。しかしその反面いくつかのメリットもある。第1に、日本からの出張者は社内の部を超えた付き合いとなる事が多々あり、綿密な人間関係の構築と新たな人脈造りとなる。第2に、海外支店勤務となると、本社の非公開情報が入りにくくなるが、出張者から得る事が出来る為、これを解消してくれる。第3は、本社役員出張者との接待は帰国後のポストを確保することにも繋がるのである。役員は現地事務所視察といった形で訪問する事がある。そういった意味では、国内にいるよりも役員と知り合う可能性は大きいのかも知れない。

-労働状況

冒頭でも述べた通り、国内と同様海外支店も裁量労働が基本的である。しかし勤務時間は朝9時から夜7時くらいまでで、通常週に2回くらいは7時迄に帰宅出来る。接待は週2回くらいである。従って、比較的時間的ゆとりのある生活が遅れると思われる。その理由としてイギリス人（現地従業員）は定時になると仕事をやめ帰ってしまう事、欧米のビジネス慣習上、接待をする必要性がない事、イギリス人の取引先と食事をする時でも、ノンアルコールのビジネスランチ/ディナーであることがほとんどである事の3点が挙げられる。ただし、接待相手が日本企業になれば話は別で、所変わっても、日本式接待となり、大変になる。

-駐在期間

総合商社の派遣期間は一般的に他業種のそれよりも長く、妻帯者で5年、単身で3年となっている。金融は比較的短く、妻帯者でも2年程である。これは、同じ職場に長く居る事により、従業員の不正が発生するのを防ぐ為である（Kさん 2001 東京三菱銀行デュッセルドルフ支店）。また、製造業も派遣期間が短いとされている。現地従業員が日本人駐在員よりも圧倒的に多く、駐在員にストレスが溜まり易いとされるからである（Nさん 2001 TOSHIBA Europe GmbH）。

商社マンにとって駐在期間が長くなるという事はどういうことを意味するのか。それにはメリットとデメリットが当然存在する。欧州/ロンドンを例に詳しく見てゆくと、メリットについては3点、デメリットに関しては4点が挙げられる。まず、長く駐在する事のメリットについてだが、先にも述べたが、①長い期間を掛けての人脈づくりやビジネスパートナーが出来、自分の営業力上の財産とする事が出来る点だ。総合商社の海外ネットワークの数は Chap.1 でもあったように 180 を超える程多いものとな

っている。その為、社員個人が持つ人脈やネットワークが営業力として大きく左右してくるようである。長期滞在はそのチャンスをより多く与えてくれる。次に、②海外生活スタート時は、家や家具、車、生活用品などにかかる費用負担で金銭的に厳しくなるが、3、4年目からは出費が減少し、物価が日本よりも安い為、貯蓄が容易となる（駐在スタート時は瞬間損になるが、3、4年目からはプラスとなるので恒常損にはならない）。賢い派遣員なら（？）駐在中に貯蓄を重ね、大きなお金をつくるのではないだろうか。最後に、①とも繋がるが、③長期滞在により現地言語能力が向上し社員の個人としての価値が向上する。これにより、人事考課、特に昇進の判断材料として有利に働く事も考えられ、現地語マスターは重要な意味を持つてくると思われる。しかし、ロンドンの様に言語が英語ではあまり意味が無い。というのも総合商社では派遣資格として、各社多少の違いはあるにせよ、TOEIC700以上が定められており、英語が出来なければ駐在員にはなれないのである。

長く駐在する事の4点のデメリットだが、やはり①ストレスの増大が大きいだろう。国内とは違うビジネス様式、現地においては「外人」となること、そしてその中で暮らしてゆくには精神的負荷が掛かってくるのは当然かも知れない。そして、②本社の非公開情報からの隔離という問題もある。総合商社では公開情報よりも非公開情報の方がはるかに多いという（Sさん 2001 独物三井）。社員1人1人の経営者意識が高い総合商社では、横にデスクを並べる者も敵となる事が多く、中々情報を共有しないようである。従って、国内にいないと取得出来ない情報から離れることがデメリットとなる。3点目に、③派遣員に子供がいる場合、日本の高校/大学受験の時期と重なった時、日本での一人暮らし費用、手元に置かない事による不安が生じる事が挙げられる。子供の受験期と合わせ、帰国を決定する派遣員も少なくない。また、帰国子女受験を受けさせる為、現地に子供と母親を残し、父親だけ先行帰国する事もある。この派遣員の子供教育については会社側も考慮し、出来る限り配慮してくれるが、制度として確立したルールもなく、派遣員を悩ませている。最後は④ポストの問題だ。②で触れた情報からの隔離には、決して表には出ないが、裏での経営陣刷新の計画、学閥など、ドロドロとした動きなども含まれる。そういった問題（自分が誰に付くか）を考慮し、ポストを考え、なおかつ帰国を決定する。ポストの数も、職務給の徹底（職群制度）により、減少している（Chap.2 参照）。それに子供の教育問題も絡めば更に大変であろう。

-現地採用について

良く言えば、現地従業員の賃金体系は現地に最適化されている。しかしそれは駐在員のものとは異なり、差別としてうつるのは必至である。現地採用で独物三井勤務のPさん（女性）によれば、駐在員と現地採用社員の賃金は天と地（4倍から6倍）ほどの差がある。また、現地採用の人はあくまでも限定採用で、通常管理職への道も閉ざされ給与体系も駐在員とは無関係である（正社員ではない為）。現地従業員はあくまでもアシスタントとして雇っているようである。これは、Chap5.で触れるが、総合商社がコース別採用制度を（女性を一般職、男性を事務職と分け、サポート業務である一般職従事者=女性の賃金を低く設定する制度）海外支店においても行っている事になるのではないかと。ただ、海外支店の現地採用では女性/男性の差別はない。女性も男性もアシスタントである事に変わりはない。近年、良い人材が集まらなくなっているという。これを受け、現地採用者へ管理職の道を開こうという動きもあるようだ。

Sec3-アメリカのケース

前項では欧州/ロンドンのケースを見て来た。ここではアメリカに見る人事管理（日商岩井在米法人）を調査する。人権や差別といった問題に非常に敏感であるアメリカでどのような労務管理を展開しているのかを考える。

勤務時間や駐在期間といった事は派遣先が先進国である限り基本的に欧州/ロンドン事務所と同じであるが、ビジネスの性質上違う点がある。それらは、①北米市場が総合商社以外の他の日本企業にとっても重要な収益となっている為、取引先が日本企業であることが多く、接待業務に忙殺される事だ。取引相手が日本人であれば、ビジネススタイルもアメリカにしながら「日本式」に回帰しなければならないようだ。従って、接待が多くなる。しかもそこはアメリカ、接待も旅行/観光など、日本のそれよりも大変になる事が予想される。第2に、人件費削減の為、現地従業員の数を増やし、駐在員数を減らした為、現地従業員が従業員の大半を占め、②日本人のストレスが非常に溜まり易くなっている。

99年度・日商岩井米穀の人員配置

支店名	日本人駐在員（人）	現地従業員（人）
ニューヨーク店	48	108
シカゴ店	3	6
ヒューストン店	6	8
デトロイト店	6	22
ロサンゼルス店	9	25
サンフランシスコ店	1	8
ポートランド店	7	85
シアトル店	3	6
ワシントン店	1	4
アトランタ店	1	7
ベルビュー出張店	3	5
クリーブランド出張店	2	5
ナッシュビル出張店	1	4
シャーロット出張店	-	-
シリコンバレー出張店	3	5
TOTAL	94	294

『有価証券報告書 日商岩井株式会社』1999

上の表から、現地従業員数が日本人派遣員数を total で 3 倍近くも上回っている事が分かる。日本企業との接待が多い中、現地従業員には日本のビジネス文化を理解するのは無理に近い。その為、1 派遣員がこなさなければならない仕事量は現地採用人数の増加と共に増えている事が考えられる。今章、Sec1-海外支店の人事的特徴で記した「98年3月期営業損益の世界地域別情報」表から、米国市場が日本を除く地域で重

要となっている事が読み取れた。特に、伊藤忠商事と丸紅では、米国における営業利益が連結決算営業利益全体の 9 割にもなる。現地従業員の増強は主要な収益源となるアメリカ拠点を更に改善するが故のコスト削減かも知れないが、駐在員の苦労は増える一方ではないだろうか。社員の営業力が戦略の要となる総合商社において、本社社員を追い込む様な事は避けるべきだろう。

第 3 は、③人事考課及び賃金体系は日本人駐在員と現地従業員は同じものが適用されている点だ。これは特筆に値するポイントではないか。欧州やロンドンや他の地域においては、現地従業員と駐在員のそれらは別体系であった。

欧州/ロンドンとアメリカの事例からその特徴をいくつか挙げて来た。最も興味深い点はアメリカのケース、特徴③であると私個人は思っている。③を知ることは極めて重要である。というのもアメリカという国が人権問題（人種、性差別問題等）に敏感であり、国際人事管理の最先端をいかざるを得ないからである。また、先に述べて来たように、国内人事管理の国際化が急がれる中、国際人事管理の未来を探る事は非常に重要と言える。次で詳しく触れたい。

Sec4-アメリカに見る国際人事管理

前項の表の通り、現地採用の従業員数は年々増えている。それゆえ、日本的慣行が国際人事管理では問題となっている。

アメリカ現地人採用の概要をまとめると、①応募方法は一般公募とし、募集すべき職務内容を明確にしている。②採用プロセスは書類選考と面接とし、③実際の採用では決定権は各支店の管理スタッフ（支店長クラス）と採用部門部長で、日本本社（人事部）を通さない、の 3 点に集約出来る。ここまでを見る限りにおいては、ローカル化（現地化）されているようにも感じられる。しかし問題は採用後のキャリアプランと商社のビジネス性質にある。1 点目として、**現地従業員による管理者は存在するが、支店長にはなれない事だ**（①）。2 点目に有能であっても、**日本人の若手駐在員より職位が低い**（②）。3 点目は**①②の現象により、現地従業員のモチベーションが低下してしまう事**である。①②③の問題が発生する要因として、5 つの事が言える。a.アメリカのビジネス慣行上、接待業務のノウハウがない、つまり出来ない。b.日本的ビジネスの慣行上、オープンに出来ない情報が（経理や営業で）あり、現地従業員に任せられない仕事がある。c.本社との信頼関係上、異人種であるアメリカ人では対応出来ない仕事がある、または、ビジネス相手の日本人クライアントが外人担当者を嫌う。d.短期的利益を捨て、長期的でグループの利益を優先させる日本の経営を理解しない、その為そういった経営管理対応が出来ない。e.日本的慣行で、会社内の非公式な人間関係が、ビジネスの情報交換において重要である点を理解しにくく、対応出来ない。

以上、3 つの問題は a b c d e の 5 つの背景により発生している事が考えられる。これら 5 つにより、日本人を優先的な重要なポジションに配置し、管理職のポストを与えないという現象が起こっていると考えられる。多国籍企業の代表格である商社の海外支店であっても、日本的企業風土が色濃く残っていると見える。ここで逆にアメリカ人の管理職を誕生させる条件を挙げてみると、①総合商社の事情をよく理解している事、②長期的利益とグループ全体の利益を優先させる頭を持つ事、③本社との信頼関係にある事、④日本的な人脈や人間関係、日本人の行動パターンを理解出来る事、となるのであろうが、これは日本人になりきれなければ、現地従業員のアメリカ人は職位を上げることが出来ないと、叩き付けている事となんら変わらないのではないか。しかも c.の「ビジネス相手の日本人クライアントが外人担当者を嫌う」に関しては何も対策が無い。総合商社の国際人事管理にも問題はあがあるが、日本企業社会が持つ、企

業風土が海外においても強すぎる事がここから伺える。

上記のような環境の中、現地従業員は働いているわけだが、アメリカという人権にうるさい国にありながら、不思議とニュースになる事が少ないのは、賃金が日本人駐在員と同じであることが効いているようだ。(アメリカ人にしてみれば決して悪い賃金額ではない為)

Sec5-トヨタの国際人事管理との対比

ここで少し視点を変えてみることにしよう。総合商社以外の企業について、日本を代表する産業にあたる自動車製造業最大手のトヨタ USA を例に見てゆく。製造業ではモノを生産する為、多くの工員、つまりブルーカラーを必要とする。総合商社では直接モノを生産する事は無く、100%ホワイトカラー労働者で構成されていると考えて良い。今回トヨタ USA を見るが、ホワイトカラーの人事管理に焦点をあてる事とする。(トヨタの労務管理というと、ブルーカラーの管理方法の方が有名だと思うが。)

トヨタ USA は大きく分けて 3 つの会社から成る。それらは、アメリカ総合本社の TMA(Toyota Motor North America Inc.)、マーケティング、及び販売促進専門会社の TMS(Toyota Motor Sales USA)、工場での製造/生産に携わる TMM(Toyota Motor Manufacturing North America)である。それぞれの管理職における現地採用を調べてみると興味深い事が分かって来た。総合商社において、管理職になる現地従業員は非常に限られている。しかし、トヨタ USA では管理職の多くが現地従業員で構成されているようである。驚くべき事は、TMA, TMS, TMM の副社長(vice president)まで現地採用従業員が上り詰めている事だ(Toyota USA 2002 HP)。しかも、今年 2002 年 1 月の人事異動によれば、TMM ではこれが初となる、アメリカ人社長(現地採用従業員)が、今年 4 月から誕生する事になっている。トヨタのホワイトカラー層における現地採用従業員の進出は総合商社のそれよりも進んでいるようである。

進んでいるトヨタにおいても、問題が無いわけではない。先に述べたように日本の要素が多く含まれた労働環境は現地採用の労働者には合わない。トヨタでもそれは見られるようで、「過労」という問題が起きている。T・L ベッサー(1999)の TMM へのヒアリング調査では、管理職における労働時間は週最低 60~65 時間にも及んでいるという。また、現地採用のアメリカ人労働者のアンケートをまとめると次のような意見が得られていた。

- ① 仕事の他には何も無い生活 (仕事中心)
- ② ハードに働く必要はなく、また働きたくない
- ③ ハードに働いても仕事をやり遂げる事が出来ない (永遠と仕事がやってくる)
- ④ どんなに良い仕事をしてても十分ということがない
- ⑤ オフィス環境は壁のない大部屋で (コンパートメント方式ではない)、ストレスがたまる
- ⑥ 仕事中心の生活に耐えられれば、結構な暮らしをする賃金がもらえるし、今後の人生の面倒もトヨタは見てくれる

以上から分かることは、賃金は高いが、仕事中心の過酷な労働とその環境である。ここで注目したいのは、トヨタはまさに日本の経営や労働環境の輸出を現地トヨタ社に行ってきた事だ。労働時間の長さや、*「金太郎アメだが、金太郎アメを嫌うトヨタ社員」のような働き方がそうである。(*トップの経営理念を確実に共有させチームワークにより 1 つの目的へ全力投球させる。しかし、同じ事を重ねる事を嫌い、常に新しいことを探させる)

日本的経営/労務管理の輸出は総合商社に関しても行われて来た事だ。日本的経営手法

や労務管理を現地従業員にも採用している。そしてそれは必ずしも適合するものではなく、むしろ忌むべき存在となる事が多い。トヨタの強い営業力として称される「金太郎アメ」も国が違えば、やはり通用しないのである。

Chap.4 では現地の国際人事管理/労働の実態を見て来た。海外拠点においても労務管理的問題が様々存在することが分かった。一番のポイントは、国際色豊かな総合商社においても、海外拠点の労務管理や営業方法の規範に「日本」を置いて行っている事だろう。明らかになってきた事を列挙してゆくと①近年ヨーロッパオフィスにおける人事管理のあり方が急変してきていて、若干アメリカナイズされてきた。②「人が唯一の資源である商社」と言われるように、日本的な曖昧さ（非公開な人間関係や人脈）といった「建て前と本音」の差が激しく、本音の部分をどれだけ自分のものに出来るかで、仕事出来るか否かがある程度決まってくるようである。③②は日本の文化とも言え、異人種、特に欧米人には到底無理解出来ない。④IT の導入も、非公開情報がまかり通る企業風土下では、その恩恵を100%享受出来ない。⑤世界に支店を設け情報の網を張り巡らせ、他の企業が知り得ない情報をツールに利益を生んできた商社だが、情報の流れは本社に必ずしも集約するのではなく、各部門/支店に集約する（local 止り）。⑥合理的な経営と商社の弱点とされるリスク管理を上手く行う為に、情報の全社的コントロールが可能なシステムを作る事がグローバルビジネスで重要となる。

国際戦略を進める上で、労務管理の「システムの現地化」及び国際人事管理に焦点をあてた。明らかなのは、海外拠点において日本的経営環境が移植されてきた事だ。どうやら、国際人事管理を見直してゆくには、国内人事管理の国際化を図る事が、海外拠点の労務管理を変える一番の近道になりそうである。もちろん、海外拠点で発生している問題を直視し、国内労務管理を考えてゆく事が必要不可欠となってくる。

Chap.5 商社における女性の労働

Chap.2 で国内の人事管理について見て来た。戦後、総合商社では年功賃金、職能資格、コース別雇用管理、職務給（職群制度）と人事管理は変わって来た。そこで問題となっていた事は、裁量労働による仕事量の多さや女性労働賃金の低さである。そしてそういった労働問題を対処出来ない企業内労働組合の存在が浮かび上がって来た。前章では国際人事管理にフォーカスした。明らかになってくるのは日本の企業風土ばかりである。そして今章では、日本的企業風土の特徴としてもう 1 点、総合商社における女性労働を考えてゆく。また、女性労働の在り方を考えるグループに「商社における女性の会」がある。「商社に働く女性の会」は日本の女性労働環境の貧しさを初めて世界に公表した事でも知られている。商社に働く女性の会（新名称「**Working Women's Network (WWN)**」）についても触れる。

総合商社の労務管理の国際化は本体（国内）の見直しを図る事が最も効果的であると考えられる。海外拠点で発生している問題を直視すると同時に、女性労働を真剣に考える時期に来ている。

Sec1-女性労働の概要

70 年代の 2 回にわたるオイルショックにより、経営の合理化/人件費の見直しを模索していた中、86 年に雇用全般における男女平等を目指した法、「男女雇用均等法」が公布される。しかし総合商社では、女性従業員の賃金カットに踏み出した。これが「コース別雇用管理制度」で、男女二本立て賃金体系を造り出し、性差別賃金の始まりとなったのである。

コース別雇用管理制度により、雇用形態のコースを一般職と事務職に分け、事務職を女性、一般職（総合職）を男性とさせた。これにより、コースによる賃金格差が生まれたわけである。事務職（女性）では、一般職（総合職=男性）のサポート、または補助業務と設定している。しかし事務職労働も営業活動の上では欠かす事の出来ない業務であるはずである。女性を故意に事務職に集め、賃金カットを強行しているように思える。制度については Chap.2 Sec1 [1980 年代の人事管理]を今一度参考として頂き、ここでは総合商社での性差別の実態について見てゆく事にする。

Sec2-性差別の実態

総合商社の女性労働における性差別を具体的に見るに当たり、賃金、女性管理職、福利厚生、の 3 つの側面から比較してゆく。

-賃金について

下図 (Table4) は冒頭でも触れた、女性労働の在り方を考えるグループ「商社における女性の会」(WWN) が集計したもので、1983 年から、改正均等法 (1999) 後の現在、2001 年までの某総合商社における年収比較表である。ただ、調査対象とした総合商社名は不明となっている点が残念である。

Table 4 ANNUAL INCOME COMPARISON BETWEEN MALE & FEMALE 1983~2001
(A Trading Company)

		Before EEO Law	After EEO Law				After Revised EEO Law		
Age		1983	1988	1992	1994		2000	2001	
25y.o	M.Manerial	¥3,624	¥4,098	¥5,097	¥5,130	\$36,788	\$39,290	\$41,763	
	F. Clerical	¥2,984	¥3,328	¥4,066	¥4,108	\$29,461	\$31,466	\$32,868	
	F % of M	82.3%	81.2%	79.8%	80.1%	80.1%	80.1%	78.7%	
30y.o	M.Manerial	¥5,575	¥6,247	¥7,786	¥8,112	\$57,991	\$61,936	\$64,698	
	F. Clerical	¥3,604	¥4,011	¥4,851	¥4,958	\$35,501	\$37,916	\$39,606	
	F % of M	64.6%	64.2%	62.3%	61.1%	61.2%	61.2%	61.2%	
35y.o	M.Manerial	¥7,023	¥7,849	¥9,637	¥10,010	\$73,451	\$78,448	\$81,945	
	F. Clerical	¥4,039	¥4,490	¥5,421	¥5,531	\$39,616	\$42,311	\$44,198	
	F % of M	57.5%	57.2%	56.3%	55.3%	53.9%	53.9%	53.9%	
40y.o	M.Manerial	¥8,070	¥8,981	¥10,907	¥11,241	\$80,655	\$86,141	\$89,981	
	F. Clerical	¥4,329	¥4,805	¥5,791	¥5,887	\$42,165	\$45,033	\$47,049	
	F % of M	53.6%	53.5%	53.1%	52.4%	52.3%	52.3%	52.3%	
45y.o	M.Manerial	¥8,595	¥9,406	¥11,292	¥11,579	\$82,736	\$88,365	\$92,304	
	F. Clerical	¥4,531	¥4,895	¥5,894	¥5,981	\$42,838	\$45,753	\$47,792	
	F % of M	52.7%	52.0%	52.2%	51.7%	51.8%	51.8%	51.8%	
Yen amounts in thousands						\$1=120			

EEO Law =The Equal Employment Opportunity
Men=Managerial Female=Clerical
F % of M = Female earnings as a % of Male earnings

(WWN 2001 HP)

この表から分かることは男女間に明らかな賃金格差が生まれている事と、勤続年数が増えるに従い、その開きが大きくなっている点だ。更に入社 4 年目の総合職（男性 26 歳）と勤続 25 年目の一般職（女性 45 歳）との年収が同じである（WWN 2001 HP）事が分かる。賃金に関する男性（一般職=総合職）と女性（事務職）の大きな差が認められる。

-女性管理職

Table 1 The number of Managerial positions based on Gender
under the two track hiring system (Major Trading companies)

company	year	year									Total	% of females
		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995		
Mitsubishi	M	138	15	164	206	222	215	181	176	138	1,455	
	F	3	2	2	1	5	4	7	7	12	43	3.0%
Mitsui	M	158	131	164	175	207	194	183	167	159	1,538	
	F	-	-	-	-	-	1	1	2	3	7	0.5%
Itochu	M	120	109	122	140	177	198	176	157	117	1,316	
	F	-	-	2	3	4	5	3	3	4	24	1.8%
Marubeni	M	107	104	124	153	171	171	150	157	94	1,231	
	F	-	1	1	2	2	1	2	1	2	12	1.0%
Sumitomo	M	93	90	125	126	142	163	142	137	93	1,111	
	F	1	-	3	2	2	1	1	1	2	13	1.2%
Nisshoiwai	M	92	86	118	131	124	128	110	99	74	962	
	F	-	2	7	2	1	2	1	-	1	16	1.7%
Nichimen	M	52	33	55	71	64	73	72	72	61	553	
	F	-	-	-	-	-	1	2	2	1	6	1.1%
Tomen	M	61	79	102	115	134	84	83	49	24	731	
	F	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	0.3%
Kanematsu	M	42	48	60	58	72	80	81	62	31	534	
	F	2	-	-	-	1	-	-	-	-	3	0.6%
Total	M	863	825	1,034	1,175	1,313	1,306	1,178	1,076	791	9,561	
	F	6	5	15	10	15	15	17	17	26	126	1.3%

M=Men → Managerial F=Female → Clerical

(WWN 2001 HP)

上図も WWN が集計したもので、コース別採用における男女管理職人数を集計したものである。この表から、女性労働者が総管理職数に占める割合が 1 % 程で、格差が非常に大きいことが分かる。また、新卒採用について見ると 86 年の均等法施行後も女性新卒採用数は伸びておらず、法改正の効果は皆無に等しい事が伺え、司法の怠慢とも言える。

99 年 4 月に均等法が改正され、募集、採用についても男女平等が徹底されるようになった。しかし 00 年度以降の女子総合職新卒採用人数を各総合商社の HP にて確認した所、毎年 10 名程度の採用であり、改正均等法の効果は見られないと言える。ここから 2 つの事が推測される。第 1 に採用募集要項では「建前で」男女を募集しているが、実の所女子新卒者を排除しているのではないかという事。第 2 に、男子新卒者のみを正規従業員として採用しているのではないかという事だ。

いずれにせよ、総合商社では、新卒採用においても男女差別（女性蔑視）を行っている事は濃厚であろう。

-福利厚生

そもそも「福利厚生」とは、「基本的労働条件以外の経済的・文化的・娯乐的諸施策の総称」である（守屋貴司、2000、P126）。そして福利厚生を企業が導入する大きな理由として次の 4 点がある。①人材の確保・定着をはかること。②従業員の労働意欲を向上させる環境をつくること。③前項①②による企業への忠誠心を育てること。④前項①②③による、協調的で安定した労使関係を構築すること、である。

この企業主導による福利厚生が生まれた背景には戦後の混乱の中で国が十分な社会保証制度を制定出来ていなかったという点がある。企業が提供する福利厚生には以下のようなものがある。

医療健康対策、安全/衛生/業務通勤対策、財形貸し付け制度、住宅管理制度、共済金/互助制度、生活援護制度、施設利用制度、定年/高齢者対策、母性保護対策 etc

上記福利厚生は一見すると素晴らしいシステムかもしれないが、実態はと言えば世帯主義をとっており、利用条件として「利用社員が世帯主であること」が前提にある事を忘れてはならない。日本の企業社会では、女性の賃金は男性のそれよりも低いのが常であり、世帯主は男であることが常である。換言すると、女性労働者は福利厚生を利用出来にくい、あるいは利用できない事がほとんどとなる。これは女性従業員への間接性差別に他ならないのではないか。

次に、福利厚生における性差別の例として、住宅資金貸付制度を見る。

住宅資金貸付条件

社名	均等法施行以前	均等法施行以降	融資金額等の女性差別
日商岩井	27 歳以上で扶養家族を有する世帯主 or 40 歳以上の独立生計者。	独立生計者の条項を 40 歳から 35 歳以上へ変更	女性も世帯主でなければ借りる事が出来ない
ニチメン	男性の場合 27 歳以上で扶養家族を有する世帯主。女性は 27 歳以上で扶養家族を有する世帯主でも融資額は男性の 50%	変化無し	男女の性別により融資額に差が有る
三井物産	勤続 4 年以上（ただし女性は 25 歳以上）の世帯主で、同居の扶養者を有する者。独身者の場合、男性は 29 歳以上、女性は 30 歳以上	変化無し	受給資格年齢に男女差を設けると共に、職種（総合職と事務職）によっても融資額に差が有る

(商社に働く女性の会『商社の女性は今』1989)

上の表から、住宅資金貸し付けを世帯主に限定している点と、世帯主の為の福利厚生

である故、間接的に女性労働者を差別している事が明らかだと言える。問題は、これらの性差別が法的に合法となってしまう点にあると思う。その理由として男女雇用機会均等法に「世帯主は家計維持者であり、世帯主が男性の場合/女性の場合がある為、世帯主主義をとることによって、女性を差別することには当たらない」という見解が深く関係している。これは一側面から見れば、男女平等とも捉えることも出来よう。しかし、女性が世帯主になることが見られない日本社会においては、企業側が乱用するだけである。実際に総合商社ではこれを逆手に取り、女性社員の福利厚生利用を制限している。そしてそれは未だに法的には合法となっている。

以上、①賃金、②新卒採用、③福利厚生と女性労働環境がいかにかに男性と対比し、差別を受けているかが分かると同時に、性差別が行われて来た原因が浮かび上がって来た。それらは第1に、男女雇用機会均等法の曖昧さである。社会特性や現実を見据え、法を制定しないことには効果が薄れ、企業の女性蔑視は続くだろう。第2に、日本社会における「世帯主主義」である。女性進出が始まったばかりの男性中心社会において、これを打破する事は大変である。第3に第1、第2へ抵抗力を持たない労働組合とその男性化が挙げられる。企業サイドである企業内組合が、コスト削減による女性賃金カットという社の方針にわざわざ背いて、改革を行うわけが無い。ましてや、Chap.2でも述べたが、その幹部が企業サイドの男性なのだから、女性にとっては価値のない組合となろう。しかし、この第3の抵抗力を持たない企業内組合の存在が、女性による企業外労働組合のような「商社に働く女性の会」を結成/創設した発端となっている。次項において、女性社員達の奮闘について触れる。

Sec3-「商社に働く女性の会」の事例

労働における女性差別は、本来ならば労働組合が解決すべき問題である。しかし残念ながら民主的労働組合であった「全商社」は2回にわたるオイルショックにより消え、より企業サイドにたった企業内労働組合が生まれた。しかも、70年代という時代背景もあり、組合の執行部は男性で占められていた。ただ、この非力な労働組合の存在女性の反骨精神を起こしたとも考えられる。斯くして1984年、女性だけの構成による、女性労働を考える(変えてゆく)「商社に働く女性の会」の発足となった。

「商社における女性の会」の advantage point は女性社員による社外労働組合であることだ(①)。男性色が強い労働組合を打破するには十分であろう。また、会社の枠を超えて、商社の女性労働者が意見/勉強/情報のやり取りを行っている事に注目したい(②)。社を超えた労働組合は強い。Chap.2で見たように、海外の労働組合の力が企業を凌ぐのは、企業外労働組合(業種別)であるからではないか。(eg.2001年のフランスのトラック業界の強行スト、同年のイギリスでの石油スト)企業よりで男性化した企業内労働組合に対抗してゆくには、企業外労働組合の方が有利であろう。84年に発行した商社における女性差別・賃金格差の暴露パンフレット『商社の女性は今』がマスコミにも大きく取り上げられ、86年の均等法に影響を与えているのがそれを証明しているかのようだ。他に、91年には国連(CEDAW-国連女性差別撤廃委員会)へパンフレットを提出し、国連で草の根活動として注目され、国内において再度マスコミにも大きく取り上げられる(③)。90年に入ると、大坂/東京/名古屋の「商社に働く女性の会」が相互にネットワーク化し、更には他業種間とのネットワーク化、95年に現在のWWN(Working Women's Network)として、より大きな組織となっている(④)。そしてその組織は労働組合と違いフラットであり、かつての企業外労働組合「全商社」のような民主的な活動を可能としているのである(⑤)。

以上のような特徴を WWN は持っている。近年はインターネットの普及により、国内に留まらず国外との一層の横のつながりが強化されてきている。この5～6年の間に性別賃金格差や仕事差別（総合職と事務職の分離）を提訴し、5社（石崎本店、丸子警報器、塩野義製薬、進和不動産、岩谷産業）に勝利している（女性2000年会議情報2000HP）。その他の裁判も現在審議中で、WWNの活動は衰えを見せていない。これらの地道な活動が更に広がれば、日本の企業社会から性差別撤廃を実現出来るように思う。WWNが将来果たす役割は大きいと思われる。

Sec4-女性労働の将来

今回、女性の労働問題を考える上で informant としてある商社マン X から話を伺うチャンスがあった。その中で、女性労働に関して、以下のような意見を頂けた。

- ①「女性労働問題を唱える段階にすらきていない...裁量労働による過労、定時退社が出来るのは一つの部で3人がMAX。こんな労働条件では女性には体力的に無理である。男でさえ体力の限界と隣り合わせである。」
- ②「加えてビジネス形態の国際化（アメリカ化）、それに伴う海外支店現地人の労務管理問題と、やるべきことが山積みである。」
- ③「組織を柔軟にする為に、不採算部門の統廃合が盛んな現在、廃部になった部署の人員の配置、キャリアプランをどうするべきか未だ結論が出ていない。」

(X 2002 総合商社勤務)

以上の3点の現状を踏まえ、女性労働の将来を考えてゆくと、以下のような意見を頂けた。

「WWNの活動が大きくなればなる程、男性中心の企業社会が崩れ、自動的に企業が女性に歩み寄るようにならざるを得なくなる。その時始めて在るべき姿になると思う。また、女性と男性の労働条件が対等になることは、global standardな国際人事管理に近づく事でもあり、労務全体の問題を一気に片付ける起爆剤になり得る可能性がある。ただし、管理職側がこれ（WWNが求める男女の同一価値労働=同一賃金の追求）を推進させることは、中々難しく、その意味でWWNが外部から変革をもたらす事は、実は企業にとってプラスになる。」

(X 2002 総合商社勤務)

上記からも分かるように、総合商社の女性労働を考えてゆくには、WWNの存在と活動が欠かせないようである。これは裏を返せば、企業内労働組合には自己浄化してゆく力がないともとれる。ただ、「商社無用論」に称されるように、総合商社の経営状態はかなり厳しく、女性労働にまで手が回らない側面もある。となるとやはり、助ける意味でもWWNは重要となってくるし、総合商社としては皮肉にもWWNに救われる事になるだろう。

賃金、採用、福利厚生において女性差別が総合商社で平然と行われていることが明らかになった。その背景には世帯主義や企業文化という日本社会特有の体質が絡んでおり、それを変えていくには大変な労力と時間を要する。Informant Xの「管理職側がこれを推進させることは、中々難しく」というフレーズがそれを如実に物語っている。本体（国内）の労務管理をしっかりと国際基準で作り直す事が海外の人事管理の基となる。国際人事管理において、女性労働と男性労働の平等は当然であり、外せないポイントとなろう。

Conclusion

-総合商社の抱える問題と人事戦略-

Chap.1~Chap.5 まで、総合商社の定義、経営戦略、国内/海外労務管理と様々な側面から探った。企業に問題は付き物であるが、総合商社のそれは、特に深刻であるように思われた。確かに、売上/営業利益は優秀な部類に入るだろう。しかしそれは、労働者の過度の頑張りや犠牲によって成り立っていると思われる。これ以上の負荷を労働者が受ける事は限界であり、今の総合商社の経営管理の限界も近い。近い将来が全く見えず、不安であると同時に、今新しく動きださなければならない。

まずは、総合商社がどうあるべきかを考えるところから始まるだろう。かつて総合商社はグループ企業の金融機能をバックに日本製造業との仲介業を通し、膨大な収益を得て来た。だが、日本製造大企業の成長と共に、商社特有であったはずの仲介能力が特別なものではなくなっている。次いでバブル崩壊や平成不況が、商社の金融機能を麻痺させ、格付け機関ムーディーズによる格下げに繋がった。損失の先送り体質、情報非公開体質、経営陣の経営体質の抜本的改革能力の欠如など、様々な問題が表面化している。しかし総合商社にも強みはある。「ラーメンからミサイルまで」の言葉が示す通り、商品の多様性は、オーガナイズ機能をもたらすだろう。企業にとって専門性は欠かせない武器となるだろうが、商社のような総合力も無くてはならないだろう。そして何よりも総合商社がプレミアとなる点は、海外ネットワークの広さとそこから収集する情報である。商社の海外拠点は先進国にもあれば後進国、ロシア、中東など場所を選ばない。治安や政治的に不安定な地域の情報を知る事が出来るのが総合商社だ。一般企業がこういった地域に進出するノウハウを持っている事は少ない。昔から貿易を中心とした事業をやってきた総合商社だけが持ち得る事だろう。どこの企業にも負けない、どこの企業も持ち得ない、プレミアな側面を総合商社は持っている。これに総合力と多様性を組み合わせる事が重要ではないか。中には経営不振から専門商社に転じる総合商社もあるが、それは長い目を見たとき、マイナスとなる事を覚悟していただきたい。総合力と世界的地域情報の豊富さが総合商社の最大の強みであると考えられる。そしてこれは近年の海外取引の増大に示されるように、国際事業戦略に活かされるべきものである。ただし、これを成功させてゆくにはいくつかの問題に対処してゆく事が必須となる。それが、①国際人事管理、②女性労働、③国内人事管理の3つの問題である。

①国際人事管理

1 点目の国際人事管理で問題となっているのは、海外拠点の現地化（法人化）ではなく、「システムの現地化」、つまり組織の現地化が遅れている事である。総合商社の国際人事管理の在り方（賃金格差や人事考課）に疑問を持つ現地従業員が出て来ている。その最大の原因は、現地の経営管理方法に日本的経営環境がそのまま移植されてきた事にある。日本的経営に、現地人は理解を示さない。そもそも現地法人化しているのだから、日本的要素が多く見られると言うのは変である。営業方法、人事考課や賃金の管理方法に問題が見られる。

まず、営業方法においては、顧客及び社員同士の人間関係や人脈、そこから発生する曖昧（「建て前と本音」を含む）な非公開情報の取得により仕事が成り立っている点だ。建て前と本音など、日本特有の文化であり、現地人の理解の範疇を超えている。また、非公開情報が多く存在すると言う事は、本社での情報管理ができにくい事を意味し、ITを駆使しても社員同士で情報を共有することが難しくなる。

次に人事考課では、現地人が管理職になりにくい構造が問題となっている。欧州な

どの例を見ると、現地採用人はアシスタントという形で雇われている。仕事内容は駐在員にも負けない程ハードであるにも関わらず、アシスタントであるために管理職へ昇級するチャンスは少ない。また、先に述べた様に、日本的営業を理解出来る現地採用員は少なく、管理職になる為には「日本人」になりきる事が必要で、結果的に昇級を阻まれている。

アシスタント採用である事が実はもう 1 つの問題を作り出している。駐在員との賃金格差である。アシスタント、つまり補助としての従業員という雇用契約の為に、総合商社現地法人は賃金を低く設定出来るのである。駐在員との収入比較では 4~6 倍の賃金格差が生まれているという。これでは、現地採用員のモチベーションが保てなくなってくる。

以上のように、国際色豊かな総合商社だが、海外拠点の労務管理や営業方法の規範に「日本」を中心に置いて行っている事が、現地採用員の間で問題となってきた。

②女性労働

総合商社の女性労働には問題が多い。諸悪の根源となっているのが「コース別雇用管理制度」である。コース別雇用管理制度では、雇用形態のコースを一般職と事務職に分け、事務職を女性、一般職（総合職）を男性とさせた。事務職（女性）では、一般職（総合職=男性）のサポート、または補助業務と設定している。これにより、コースによる賃金格差が生まれたわけである。しかし事務職労働も営業活動の上では欠かす事の出来ない業務であるはずである。女性を故意に事務職に集め、賃金カットを強行しているように思える。賃金においては、事務職（女性）と一般職=総合職（男性）で、最大で 2 倍近くの賃金格差が生まれている。女性管理職割合を見ると、女性で管理職についているのは総管理職数のわずか 1%程である。人事考課に関しても女性の差別が行われている事が分かる。福利厚生においても女性はその利用を制限されている。男女雇用均等法では、世帯主義をとることが、男女差別にはならないとしている。男女平等の下では、男性でも女性でも世帯主になり得る為だ。だが、世帯主がほとんど男性である日本の場合、この法の見解はかえって企業側に逆手に取られただけに終わっている。総合商社では、福利厚生利用者を世帯主に限定している。その為、世帯主になる事が少ない女性社員は利用できていない。

そんな環境下、総合商社での女性差別を撤廃しようと、女性社員による「商社で働く女性の会」（現 WWN）という、企業外労働組合に近い組織が 80 年代に出来た。WWN の地道な活動は国連でも認められるようになってきている。総合商社がコース別雇用管理制度を続ければ、国際的潮流とも言える女性蔑視撤廃の観点から国際批判を浴びる事になるのは必死だ。また国際事業戦略を進める上でも問題となってくるだろう。即刻廃止すべきである。

③国内人事管理

戦後、総合商社では年功賃金、職能資格、コース別雇用管理、職務給（職群制度）と人事管理は変わって来た。問題となっている事は、裁量労働による仕事量の多さや女性労働賃金の低さである。そしてそういった労働問題を対処出来ない企業内労働組合の存在だ。現在、成果主義の導入を総合商社では行っている。能力主義では、職務遂行能力や、潜在能力が認められた。しかし、成果主義では、顕在能力による人事査定/人事考課となっている。それが総合商社の職群制度である。

総合商社の強みは「総合力と世界的地域情報の豊富さ」であるとした。そしてそれ

らは国際事業戦略に活かされるべきものである。①の国際人事管理のシステムの現地化がキーファクターとなってくる。またその際、②の女性労働に見たような性差別があってはならない。①と②をしっかりとおさえてゆく事が国際事業戦略を円滑に運営する上で必要不可欠となる。①②に共通して言える事は、日本的経営特徴/日本の企業風土が問題の発端となっていることだ。従って、最初に行動すべき事は③の国内人事管理を見直す/国際化をはかる事でなければならない。本体（国内）が日本的経営要素を払拭できれば、おのずと海外現地法人にもその動きは伝わってゆくはずである。かつて海外現地法人に日本的経営要素を輸出したように、再輸出してやればよい。

References

- 青柳宏二著／浜田健二著 1995『海外勤務社員の給与』 中央経済社
杉野幹夫 (1990)『総合商社の市場支配』 大月書店
守屋貴司著 (2000)『激動の総合商社』 森山書店
T・Lベッサー (1999)『トヨタの米国工場経営』 鈴木良始 訳 北海道大学図書刊行会
早稲田大学商学部 (財) 経済広報センター (1995)『自動車産業のグローバル戦略』 中央経済社
逸見啓/斉藤雅通 (1991)『国際化時代を生き抜く総合商社』 大月書店
守屋貴司著 (2000)『激動の総合商社』 森山書店
黄孝春 (1992)『専門商社から総合商社へ』 臨川書店
社団法人日本貿易会 (1993)『日米協調と総合商社』 日本貿易会
松岡真宏 (2001)『問屋と商社が復活する日』 日経 BP 社発行
浜田敬子 (2001)「商社事務職は復権するか」『AERA』 7月 21 日号
辻節雄 (2000)『関西系総合商社』 晃洋書房

HPs:

- 住友商事 (2002) 住友商事 HP
三菱商事 (2002) 三菱商事 HP
日商岩井 (2002) 日商岩井 HP
三井物産 (2002) 三井物産 HP
ニチメン (2002) ニチメン HP
丸紅 (2002) 丸紅 HP
伊藤忠商事 (2002) 伊藤忠商事 HP
トーメン (2002) トーメン HP
兼松 (2002) 兼松 HP
松下電器産業 (2002) 松下電器産業 HP
東芝 (2002) 東芝 HP
日本電信電話 (NTT) (2002) NTT HP
日立製作所 (2002) 日立製作所 HP
トヨタ自動車 (2002) トヨタ自動車 HP
Toyota North America (2002) TMA HP
IT 革命と商社の未来像 (2002) JFTC HP
カワニシ (2002) 株式会社カワニシ HP
ムーディーズジャパン (2002) ムーディーズジャパン HP
Yahoo-ファイナンス(2002) Yahoo HP
Ark Think Tank (2001) Art Think Tank HP
野村総合研究所 (2001) 野村総合研究所 HP
東京国際大学 (2001) 東京国際大学 HP
佐賀新聞データベース(2002) 佐賀新聞 HP
WWN (2002) WWIN HP

Informant :

- 2001 東京三菱銀行デュッセルドルフ支店, K さんにインタビュー
2001 独物三井、プラント部、S さんにインタビュー
2001 独物三井、プラント部、営業アシスタント、P さんにインタビュー
2001 三井物産プラント、K さんにインタビュー
2001 日本トレーディング、(88 年迄) I さんにインタビュー
2001 総合商社勤務、X にインタビュー