〈調査報告〉

日本アイ・ビー・エム株式会社における経営戦略と人材育成

夏目啓二
上田智久
陸雲江

キーワード
経営戦略
人材戦略
人材育成
研修制度
採用方針
研修評価システム
人材査定システム

調査概要

日本アイ・ビー・エム株式会社に対して標記のテーマについて２回にわたりヒアリング調査を行った。まず2010年５月24日（月）14時～17時に，龍谷大学深草校舎において，日本アイ・ビー・エム株式会社の浅沼良治様[1]をお招きし，お話をいただいた。続いて2010年６月14日（月）14時～16時に，日本アイ・ビー・エム株式会社（本社：東京都中央区日本橋箱崎町）を訪問し，堤敏弘様[2]にお話しいただき，さらに貴重な資料を提供していただいた。堤敏弘様，浅沼良治様には長時間にわたってご対応いただき感謝申し上げます。調査員は，２回とも同じメンバーで研究代表者の夏目啓二ほか，陸雲江，上田智久の３名である。なお，林尚毅（本学部准教授）にも同行していただいた。今回の日本アイ・ビー・エム株式会社に対するヒアリング調査は，日本学術振興会科学研究費補助金（基盤Ｃ）「日米ICT多国籍企業とアジアICT企業との研究開発力に関する国際比較」（研究代表　夏目啓二　2010年～2012年）による研究の一環として実施されたものである。以下，本文のⅠ，Ⅱについては浅沼様に，Ⅲ，ⅣおよびⅤについては堤様にお話いただいた内容である。

1) 2010年５月24日時点での役職は，事業開発 パートナー＆広域事業 広域事業部 関西支社 関西営業部主任である。

2) 2010年６月14日時点での役職は，人事 ワークフォース 部長である。

Ⅰ．日本アイ・ビー・エム株式会社について

1．日本アイ・ビー・エム社の会社概要

日本アイ・ビー・エム社は，1937年（昭和12年）６月17日に設立され，現在は米IBM社の子会社であるIBM APホールディングスの100%子会社という位置づけである。日本アイ・ビー・エム社の事業内容は，情報システムに関わる製品やサービスの提供である。それは大きく３つに分けることができる。①ハードウェア（コンピューター・システム製品，デバイス製品）②ソフトウェア（ソフトウェア製品）③サービス（ビジネス・コンサルティング・サービス，アプリケーション・サービス，テクノロジー・サービス，研修サービス）である。その2009年度の売上高は9,545億6,800万円である。

日本アイ・ビー・エム社の社員は，2008年12月現在で16,111人である。その男性と女性の割合をみると，男性13,064人に対して女性は3,047人となっている。全社員の平均年齢は40.7歳で

あり，その平均勤続年数は15.3年である。日本アイ・ビー・エム社の活動拠点は全国に97カ所あり，うち事業所が95ヶ所，天城ホームステッドが１ヶ所，研究・開発所が１ヶ所となっている。

2. 日本アイ・ビー・エム社の事業概要

ハードウェアの研究開発は，神奈川県にある大和事業所が担っており，その中にある東京基礎研究所，ソフトウェア開発研究所，大和システム開発研究所が担当している。他にも大和事業所には，マイクロエレクトロニクス事業があり，ある製品に関する一部の設計と製造を行っている。具体的にマイクロエレクトロニクス事業は，IBM 社独自の CPU に限定した生産を行い，その他の製品生産は中国に移転している。今では，サーバーやストレージ・システムなど，IBM 社で販売・サポートしているハード製品の大半が中国の工場で生産されるようになった。日本向けに販売する製品のほとんどが中国で生産されている。

上述したように，日本アイ・ビー・エム社には97ヶ所の活動拠点がある。その中で営業拠点は少ない。各拠点は，主として販売後のサポートが重要な事業である。主にハードウェアを対象に障害などが生じた場合，迅速かつ的確に対応する必要があることから，少なくとも各都道府県に一拠点という考え方に基づいて，サポートを行う拠点が全体の半分ほどを占めている。例えば近畿圏でみると，この中で営業拠点があるのは大阪，京都，神戸の３ヶ所である。それ以外は，技術的サポートに対応した拠点となっている。

ソフトウェア事業は，ハードウェアに載せて使うものが対象となり，OS やミドルウェア，例えば日本アイ・ビー・エム社でいうとロータスなどがその事業対象である。そしてサービス事業では，GBS（Global Business Service）と GTS（Global Technology Service）が挙げられる。GBS は，アプリケーション開発などに対応したサービスを提供し，その他にコンサルティング業務を含む。それに対して GTS は，ハードウェアやソフトウェアの組立て，さらに保守・サポート，メンテナンス，テクニカルサポート，アウトソーシングなどに対応したサービスを行うのである。

営業体制について見ると，当社においては，まず顧客に対応する一義的な責任を持つのは，産業別の営業部門に所属する営業である。すなわち顧客の長期的関係維持に努め，経営課題を伺ったり，課題解決のための提案を考える中核は，この営業の仕事である。その上で，GBS/GTS という，いわゆるブランド部門にいる営業が，ある程度方向性の見えた提案について，より深く掘り下げ，あるいはチームを組んで顧客に価値ある問題解決の提案につなげていく，という構造になっている。

GBS と GTS を営業という視点からみると，それぞれに営業担当が存在している。サービスに関する営業は，顧客を対象とした営業と，製品やソリューションを担当する営業といったように２種類ある。日本アイ・ビー・エム社では，サービス部門が基本的に営業を担当することになる。例えば，顧客の方からソフトウェアの依頼があった場合，サービスの営業社員はソフトウェア部門の社員を引き連れ，顧客に提案することで具体的なビジネスへと進めていく。また，ビジネスの内容が深くなれば，ソフトウェアだけでなくハードウェアの社員をも含める形で一つのチームを立ち上げ顧客に提案する。その際に，サービスの営業社員が中心となり顧客の依頼に応えていく。

そのため，営業においても技術的知識が求められる。どのレベルまでの技術的知識が営業に必要であるのかを答えるのは難しいが，SE を例にすると，SE の中にも営業に近い SE と，契約を結んだ後に実際のプロジェクトとして作業にあたる SE がいる。したがって，営業の中にも営業社員だけで契約にまで結びつけることができるケースもあれば，やはり顧客と要件を深く詰めていかなければならないケースがあり，このような時には，より深い技術的知識を持っ

たSEの営業社員が中心となり，ソフトウェアの技術社員とともにチームを立ち上げることになる。

3. 日本アイ・ビー・エム社の事業体制と研究所の役割

日本アイ・ビー・エム社のすべての事業所に必ず配置されている人員は，保守・サポートに関わる領域の人員である。日本アイ・ビー・エム社が提供したシステムなどに故障が起きれば現場に行き，それを直す社員が全拠点に配置されている。これ以外にも顧客対応としてシステムを導入する際に必要となるSEなどは，ほぼ営業と同様の拠点に常駐している。例えば近畿圏では，大阪，京都，神戸にSEが常駐している。

天城ホームステッドについてであるが，これは日本アイ・ビー・エム社の中でみると顧客向けの研修施設という位置づけにあたる。社内研修の一環として使用されるものではない。天城ホームステッドでは，１泊２日，もしくは２泊３日で年中セミナーなどが行われている。あるいは特定の顧客とのセッションを開くなど，依頼先の役員レベルを招き，ビジネスを進める場合にも使用される。

大和事業所の中にあるテクニカル・サービス・センターでは，基礎研究だけでなく，各事業所と連携をとりながら顧客への保守，技術支援を行っている。提供したソフトウェアに問題が起き，顧客から問い合わせがあった際，なぜバグが起きたのか，あるいは設定の単純なミスなのかなど，現場にいるSEでは解決できない高レベルな技術支援が必要になった時に支援を行う。

Ⅱ．日本アイ・ビー・エム・グループの組織概要

1. 日本アイ・ビー・エム・グループの子会社と関連会社の事業内容

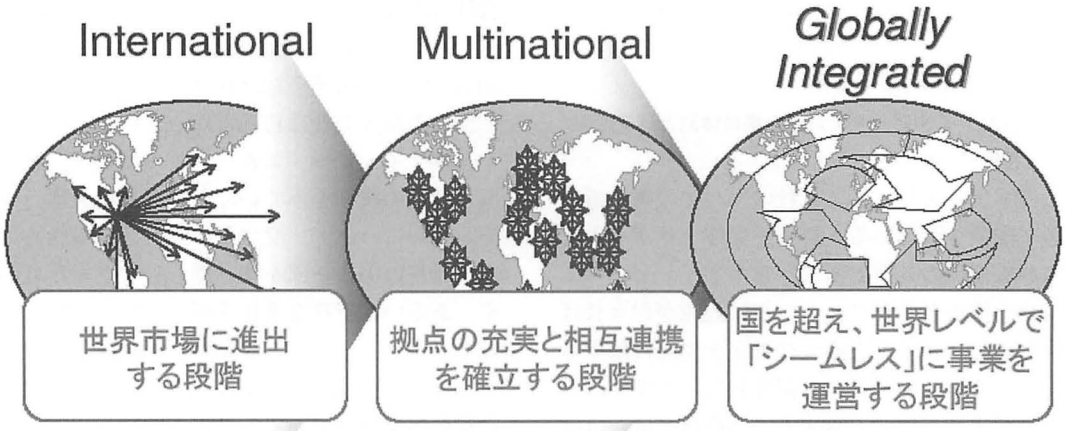
日本アイ・ビー・エム・グループは，三つのカテゴリーから成っている。それは子会社15社，関連会社21社から構成されていて，さらに関連会社は出資比率によって区分される。詳細に見ると，子会社の出資比率は100%，出資比率が50%～90%の関連会社は10社，出資比率が10%～50%の関連会社は11社となっている。

日本アイ・ビー・エム・グループの子会社，関連会社の役割をみていく。子会社は人事，調達，さらにハード，ソフト，サービスも含めて本社業務の中の一部を切り離し独立させたものを，あるいは特殊な業務を担っている。例えば，日本アイ・ビー・エム総務サービス株式会社がある。この会社は，日本アイ・ビー・エム社の総務部門を担っている。また人財ソリューションであれば，人材関連の業務を子会社化したものである。

人事組織は日本アイ・ビー・エム社に残っているが，本社で決まった人事の方針を基に研修のプログラムを実際に提供するのは子会社である。日本アイ・ビー・エム社は，各業務部門を可能な限り子会社化していることから，他社にはない独自の業務形態を構築している。業務をコアとノンコアに分け，本社自身でなくてもできる総務などの業務は外部に置き，営業，販売，システム構築などの業務はコアにあたるため自社に残すようにしている。このように各業務を子会社化することで，各社は本社にサービスを提供するだけでなく，他にも新たなビジネスの機会を求めた活動（本社以外にも自社のサービスを提供）を行うようになっていく。

日本アイ・ビー・エム社の関連会社の位置づけについてKSC（コベルコシステム株式会社，出資比率：50超～99%）を例に見ていく。KSCは，神戸製鋼所と日本アイ・ビー・エム社が共同で立ち上げた会社である。もともとは，日本アイ・ビー・エム社が神戸製鋼所にアウトソーシングを提供していく中で設立された会社であり，神戸製鋼所がもつIT部門を独立させ，ITのみに特化された会社である。したがって，神戸製鋼所と日本アイ・ビー・エム社の両方から人材の派遣・出向が行われている。この他の関連会社（出資比率が低い関連会社も含めて）も

資料1 IBMの経営戦略 Globally Integrated Enterprise



「グローバルに統合された企業」は、従来のインターナショナル/マルチナショナル企業とは明らかに異なっています。 グローバル企業は、戦略・管理・オペレーションが全てグローバル規模で実行されています。 そして最適な「コスト」、「スキル」、「ビジネス環境」のあるところなら何処でも運営され、グローバルに、水平的に統合されているのです。

原資料） Samuel J. Palmisano, INSEAD Global Leader Seeries, October 3, 2006
出所） 日本IBM（2010），提供資料。

KSCと同じようなやり方で設立されたものが多い。つまり顧客側からビジネスの依頼（技術的な支援やソリューションの支援など）を受け，設立された会社が日本アイ・ビー・エム社の関連会社である。

2. アジア・パシフィックについて

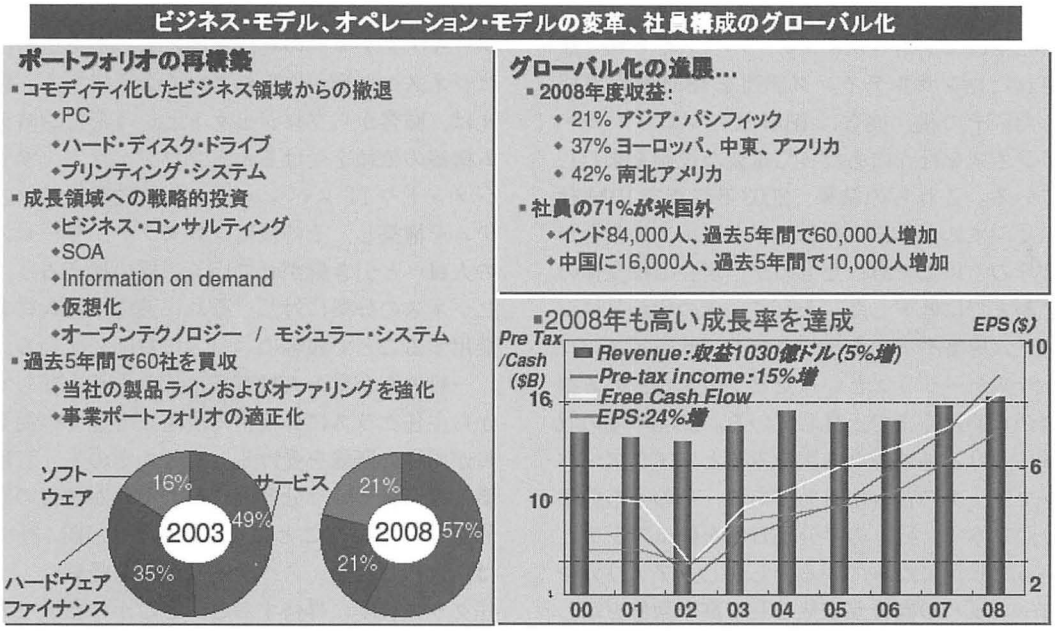
アジア・パシフィックについては，以前に，日本アイ・ビー・エム社が管轄していたこともある。しかし，現在のアジア・パシフィックの拠点は，中国の上海にある。上海のアジア・パシフィックは，日本を除くアジア全体の地域を管理している。アジア・パシフィックは，急速な成長を遂げる中国をはじめとしたアジアのマネジメントを担う中心的役割を果たしている。

Ⅲ．日本アイ・ビー・エム社の事業戦略

今日のIBMの経営戦略は，グローバリー・インテグレーテッド・エンタープライズ（GIE）である。この「グローバルに統合された企業」は，従来のインターナショナル企業，マルチナショナル企業とは明らかに異なっている。グローバル企業は，戦略・管理・オペレーションが全てグローバル規模で実行されている。そして最適な「コスト」，「スキル」，「ビジネス環境」のあるところなら何処でも運営され，グローバルに，水平的に統合されているのである。（資料1）。

日本アイ・ビー・エム社の強みは，ソフトウェアの開発，ハードウェアの開発，そしてそれを合わせた形でサービスを提供できることにある。すなわち，顧客が求めるレベルに合ったあらゆるサービスを自前で提供できる点（総合力）が日本アイ・ビー・エム社の強みといえる。日本アイ・ビー・エム社では，上流工程から下流工程まで連続的にサポートするにあたり，まずコンサルティング部門が顧客に対応し，その要望を理解し，その内容を元に設計することで，ハードとソフトを組み合わせてシステムを作り上げる。そして，ここでビジネスが終了するのではなく，メンテナンスまで全てに対応することができる。コンサルティングした後，どこまで責任が持てるかを考慮すると，日本アイ・ビー・エム社は他社にない強みを発揮すること

資料２　IBMの「トランスフォーメーション・ジャーニー」



出所）　日本IBM（2010），提供資料。

ができる。

もちろん顧客の要望の中には，総合的なサービスの提供ではなく，業務の改善によるコストパフォーマンスといった点から依頼を受けることもある。日本アイ・ビー・エム社としては，どのようなケースに対しても顧客に満足していただけるように対応することを常に心がけている。そのため自社が扱う製品であれば，納期が遅れることのないよう常に需要を予測し，対応している。また，顧客から中長期でビジネスを依頼されたときや，新規の顧客から依頼を受けたときには，多くの時間をかけてそれに見合うものを提供できるように初期の段階からサポートしていく。そして，顧客をビジネスのパートナーと捉え，顧客の求めるビジネスが構築できるようなサービスの体制を整えるようにしている。

Ⅳ．IBM社の経営戦略と人材戦略

1．IBM社における事業構造の変革

企業が存続・成長していくためには，グローバル展開を避けることは困難である。グローバル展開の中で，IBM社は世界全体で一丸となり，ビジネスの最適化を図らなければならない。例えば日本を一つの例にあげると，日本アイ・ビー・エム社内部の組織図上において上司が日本人であったとしても，労務系の上司はドイツ人であり，人材配置やリソース・マネジメントについては，スイスにいるアメリカ人が指揮をとるなどといったように機能単位で国を超えた組織化が進んでいる。

また，IBM社のコア・ビジネスといえるPCやハードディスクなどの分野でコモディティー化が進んだため，従来よりもその付加価値が失われている。IBM社が以前に手掛けていたアプティバという民間用PCは，売り上げが下がれば下がるほど利益率が上がるという奇妙なビジネスであった。このことは，競争の激化によって起きた。そこで現在，ビジネスの整理が推し進められ，今では売り上げが１％上がれば利益が２～３％程度得られるビジネス・モデルへと移行しつつある（資料２）。

このように利益が得られるような成長領域を対象に経営資源を投入する戦略の一環として，2002年にプライスウォーターハウスから切り離されたコンサルティング部門をIBM社が買収した。その後，彼らはIBM社のグローバル・ビジネスを行うにあたって重要な役割を果たしている。これらの結果，2003年時点でIBM社のビジネス全体に占めるハードウェアの割合が３分の１以上であったものが，現在では全体の２割までに低下した。そして，その代わりにシステム構築やアウトソーシング・サービス，コンサルテーションといったビジネスが占める割合が６割近くまで上昇している。2008年度の収益における地域的な内訳をみると，アジア・パシフィックの割合が21％であり，そのうち約半分が日本で，残りの半分が日本を除くアジアといった状況になっている。しかし，アメリカやヨーロッパの割合が依然として高い数値を示している。

IBM社には，世界で約40万人の従業員がいる。その中でインド人が８～９万人を占めるようになった。中国とインドを合わせると約10万人にまで達する（資料２）ことから，全従業員の約４分の１を占めていることになる。これが意味することは，市場が伸びていることもさることながら，インドや中国にビジネスの重点が大きく移行していることである。インドの強みはシステム開発・研究やソフトウェア開発であり，IBM社がアメリカやヨーロッパなどで顧客からの依頼を受ければ，それを実際に開発するのはインドである。ただし，システム構築に対する顧客からの依頼が日本アイ・ビー・エム社であった場合，その開発はインドよりも中国の方が多い。日本の場合，文化的要因などもあり，開発するのは中国が主流になっている。

2. 日本アイ・ビー・エム社における人材育成

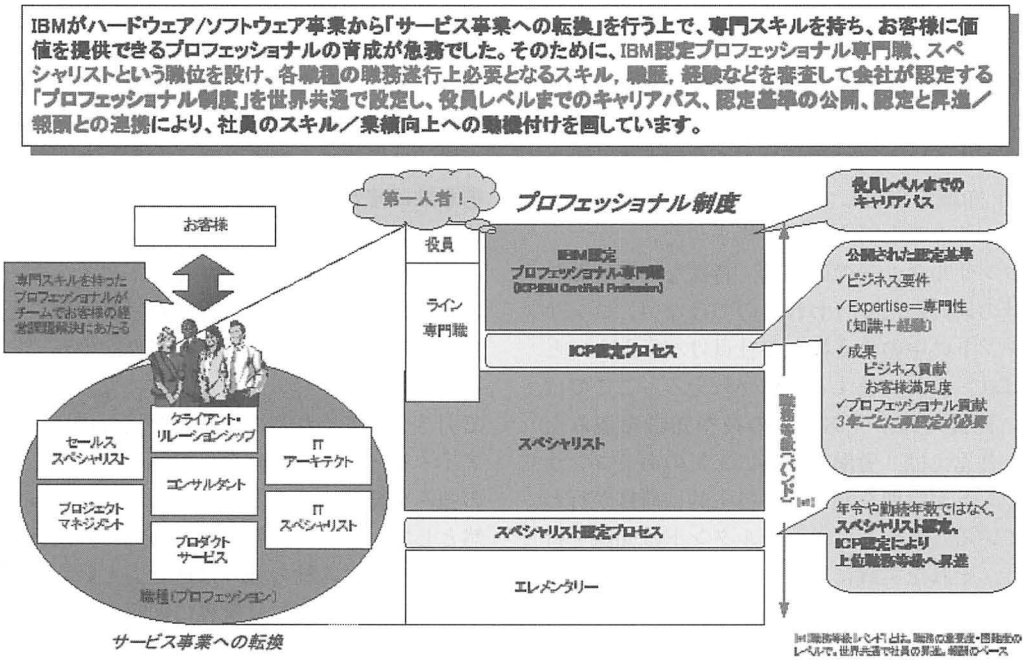
日本アイ・ビー・エム社が営業活動を行う際，最初はコンサルタントや営業担当者が顧客のニーズを伺いに行き，それが案件になっていけばセールス・スペシャリストといわれる営業担当者やソフトウェアを専門にする営業担当者，その他にもシステム営業担当者，さらにはITアーキテクチャーの専門家等によって本格的なビジネスへと形が作られていくようになる。例えば，顧客からプロジェクトという形でシステム構築の依頼を受けると，プロジェクト・マネジメントやITスペシャリストの従業員がシステムを構築し，その後はプロダクト・サービスの人員へと引き継がれていく。言い換えると，ビジネスの分業に対し，それに適応する人材を登用することで顧客のニーズに対応している。

一般的な企業の人材育成は，およそ入社してから主任クラスに昇格する段階まで全ての従業員が同様の研修を受ける。そしてその先，管理職，専門職という分野別にそれぞれが独自の研修を受けていくことになる。しかしIBM社では，入社した後，スペシャリストを経験し，主任クラス程度に昇格すると，どこかの領域で力をつけ，能力認定を受ける。こうした人材の育成プロセスは，IBM社において世界共通である（資料３）。

ITサービスを行う際に，すべての営業担当者にITに関する最低限の基本的な知識が必要になるが，この点については以前から社内で人材育成をめぐる議論がなされてきた。結論的には，下流工程の知識が十分でないままにビジネスを進めていくようでは，問題であるとなった。以前は，営業担当者もプログラミングやシステム構築などについて，入社時に研修を受けていた。当時で言うSEの研修を，１年半ほど行っていた。しかしこれだけの時間をかけて研修させる費用はかなり高額になるため，現在では研修期間が短くなっている（資料４）。

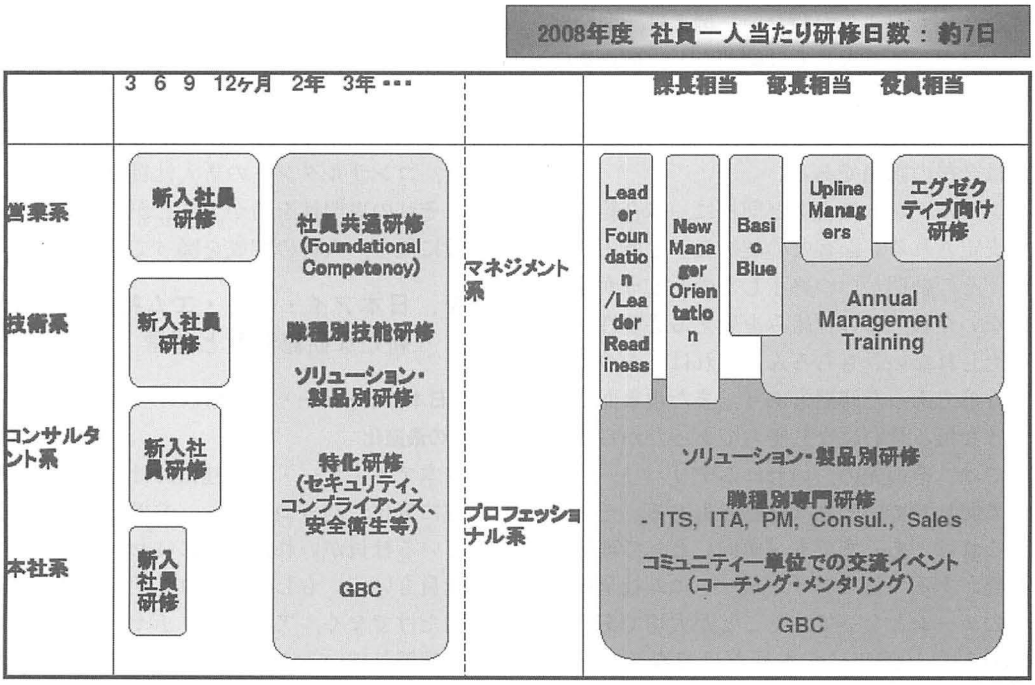
研修の中にはプログラミング実習というのがあるが，これはプログラムを一人前に書けるようにすることを目的とした研修ではなく，プログラミングとは何かを理解する程度のものであることから，実際にシステム構築でトラブルが起きれば，それに対処できる営業担当者は少ない。そこで，もう一度，以前のように１年半の研修体制に戻すのかとなれば，それは困難で

資料３　プロフェッショナル制度



出所）　資料２に同じ。

資料４　社員研修体系（概要）



出所）　資料２に同じ。

ある。

今から10年程前に，やはり営業の知識の乏しさから新入社員の全員にIT系・技術系の研修を3年間受けさせ，その後に営業活動を行わせたが，今度は営業としてのスキルが不足したため，うまくいかずに終わったことがある。つまりIT知識を重視しすぎたために，本来の営業魂がなくなるという結果で終了した。

コンサルタントの研修は，特殊な形で行われ，自社の研修部門で行われるのではない。コンサルタントの中の生え抜きの社員はパートナーと呼ばれ，これに値する社員が教える。ここでは，若い社員たちが「あの人の技や知識を盗みたい」と思えば，労働時間外に人気のあるコンサルタントが時間を割いて，自主的に研修が行われている。こうしてコンサルタントは知識を習得し，それを実践に反映させたビジネスを行っている。ただし，システム構築をする際，システム設計部門とコンサルタント部門の協業は少しずつ進んでいるものの，コンサルタントチームが顧客に美しいチャートを見せ，そして契約が完了すると彼らの仕事は終了してしまうという様なこともおこりかねない。例えば，開発部門の人員が，予算もしくは納期など，何かを変更しなければ実現が困難であると言っても，そこで意思の疎通がうまくいかないケースもあり，これは今後の課題である。

コンサルタントは営業と同様に，歩合給のもとで査定される。顧客との契約金が1億円であれば，その納期がいつ終了したのかどうかは問われないため，この仕組みを変える必要性があるかもしれない。もちろん，これは，かつてこういう形であった時期もあり，また現象面でそのような振る舞いになり勝ちであったからだが，一方では，その先の，いわゆるデリバリーの部分まで関与していくような動きもある。それゆえ，これは，あくまでも『傾向』として理解する必要がある。日本アイ・ビー・エム社全体が，一つのチームとなっていくことが大切である。

IBM社は1992年に，本社だけでなく，日本アイ・ビー・エム社も含め，初めての赤字を出した。1993年にルイス・ガースナーが外部から初めてIBM社のCEOに就任し，「総合商社はIBMだけなのに，何故それで勝負しないのか」と言った。これを機に，組織内の部門間関係のあり方が大きく変化した。連携を強める意識が，必然的に働くようになった。しかしながら，連携意識は確かに強まったものの，まだ完全に機能しているとまでは言い切れないのが現状である。それでも大手競合他社と日本アイ・ビー・エム社のコンサルタント部隊が競争することになれば，仮に大手競合他社の案件が優れていたとしても，どのベンダーが，どのくらいの金額で引き受けてくれるのかなどを見た場合，日本アイ・ビー・エム社は全体のパッケージとしての強みを発揮することができる。したがって依然としていくつか問題点はあるものの，日本アイ・ビー・エム社の強みは総合力といえる。そのため，新入社員には職種に関係なく同様の初期研修を受けさせている。

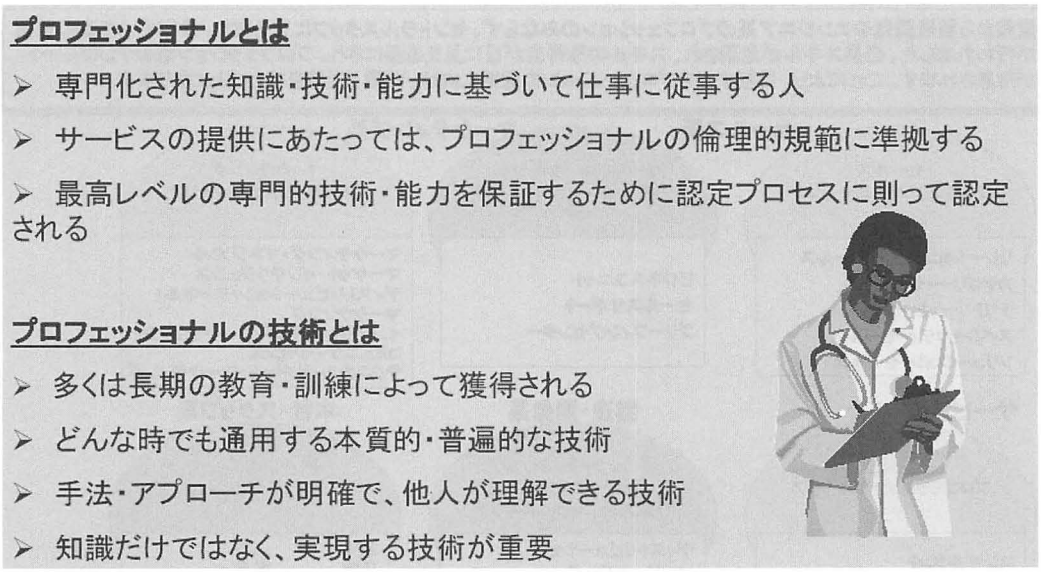
職種に関係なく研修を行うことで，コンサルタント，IT，営業といった枠組みにとらわれることなく，相互に連携していくことの必要性が理解される。そのために，あえて新入社員の研修を一括して行っている。お互いに協力しないと仕事がうまくいかないことを最初に理解してもらう。つまり，セールスから出発する新入社員，コンサルタントの新入社員などにとって，それぞれの専門性を活かすことができる研修を念頭に置き，人材の育成を図っている。

V．日本アイ・ビー・エム社における新たな研修制度と運営

1．日本アイ・ビー・エム社における人材配置の最適化

日本アイ・ビー・エム社における人材の活かし方に変化が起きつつある。業界のことを熟知している社員がいれば，中にはセールスに優れた社員もいる。もしくは，コンサルティングの能力だけでなく，アーキテクチャーについても深く理解しているような社員も存在する。そこで，人を職種で分けるのではなく，ケーパビリ

資料5　IBMの考えるプロフェッショナル



出所）　資料2に同じ。

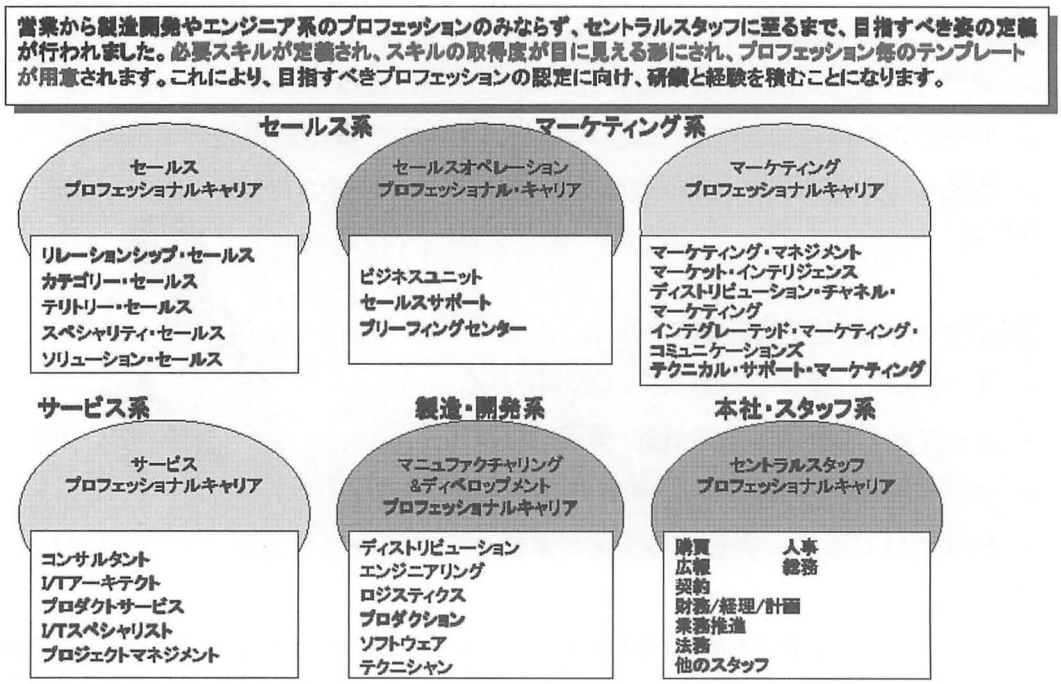
ティーによって各個人の能力を活かす体制のあり方が今まさに問われるようになった。そこで，日本アイ・ビー・エム社は，いわゆるバーサタイリストを育成するようにシフトしている（資料5）。

ビジネスの領域を限定し，そこでプロフェッショナルな人材を育成することは，その人材にとって特化した領域の深みを増すが，専門だけの人材になる。そうなれば，顧客から依頼があった際，多くの社員がビジネスの初段階から必要になる。その結果，人材の重複から人件費の無駄が発生する。個々人のスキルを利用し，合理的なビジネスを行うために，また，将来のビジネスを考え，ビジネス環境が変わったとしてもフレキシブルに対応できるような人事システムの構築が図られている。

営業の社員であったとしても，ビジネスを経験するなかでプロジェクト・マネジメントのスキルが培われ，その方面に造詣が深いようであれば，配置転換することで社員のスキルを最大限に活かす。こうした取り組みは，最近になって行われるようになった。具体的には，社員があらかじめ用意されたフォーマットに自分のスキルを書き込み，それを各国のIBM社に公開することで，IBM社が現在必要とする人員をグローバルに確保することができる。例えば，アジア地域で金融機関統合というプロジェクトがつくられたとすると，それに携わることが可能な社員は，自ら応募し，そのプロジェクトに参加していく。こうすることで，世界レベルの需要供給のマッチングが可能になる（資料6）。

また，個々人のスキルを登録したものが常にIBM社内部で公開されているので，社内で諸外国から声がかかることもある。各自がスキルアップし，その情報を常に公開してスキルの幅を広げれば，その分だけ新しいビジネスの機会を得ることが可能になる。その際，当然のことながらグローバルな視野で機会を得るためには，日本語ではなく，英語での入力が必要になる。IBM社における雇用者数約40万人のうち，約32～33万人が自らのスキルを公開している。こうすることで，IBM社としての価値を最大限に発揮することができる。すなわち，人材の最適調達が可能になる。

資料6　認定プロフェッショナル専門職の種類



出所）　資料2に同じ。

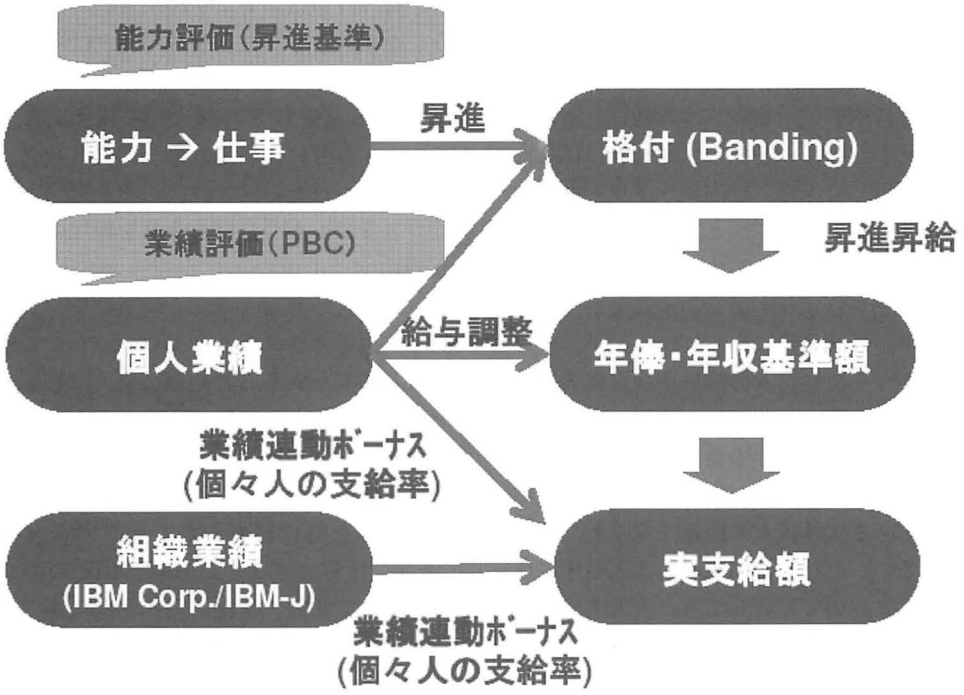
2. 日本アイ・ビー・エム社における採用方針

ここ10年の平均で見れば日本アイ・ビー・エム社の8割にあたる社員が新卒採用である。しかし，コンサルタントやプロジェクト・マネジャーなどは，中途採用率が高い。新卒の場合，配属先をみるとIT系が6割，営業が2割，コンサルタントが2割といった比率で採用されている。IT系はやはり理系が多く，修士取得者が半分以上の割合を占めている。営業やコンサルタントは，相対的に文系の学生が多く採用され，学部卒の割合が今のところ高い。基本的には正社員として採用するが，コンサルタントのみ3年更新の有期契約という制度も導入している。なぜならば日本アイ・ビー・エム社に採用された後，定年まで働く意思をもっている社員は少ないため，3年契約にする代わりに，その分給料を2～3割高くすることで動機づけを行っている。これは，プロフェッショナル・コントラクトという制度である。こうした制度を利用する社員は以前には多くみられたが，リーマンショック以降，正規で安定を選択する社員が増加している。

次に営業で採用された社員をみると，例えば，他の部門の社員の年収を100にするならば，60を固定給にし，目標通り契約を取ってくればプラス60のインセンティブが与えられるような給与システムを採用している。したがって，契約数・売り上げが目標まで到達しなければ，他の部門の社員よりも低い年収になる。以前は，営業の多くの社員の年収は，120～130の数値に達した。しかし昨今では目標を達成することが難しくなっている。昇進は，職能資格かつ実績が反映されるようになりつつある。年が経てば，自動的に昇進といったようにはならない（資料7）。

処遇制度については，すでに1960年代から制度上は年功序列の考え方は存在していなかったが，現在においても業績主義に向けて変化しつつあるために同期で執行役員にまでなる者もいれば，反対に係長クラスで止まっている社員も

資料7　評価と処遇の基本コンセプト



出所）　資料2に同じ。

いる。こうした動きをIBM社の中でみると，日本アイ・ビー・エム社はそれでもまだ年令・勤続に比例した処遇が残っているといえる。また女性の登用比率の低さにおいても，常に日本アイ・ビー・エム社と韓国IBM社があげられる。日本アイ・ビー・エム社における女性の幹部クラス・管理職の割合は，日本国内の他社と比較すると平均的にみて高い。しかしながら，IBM社の中でみると，日本アイ・ビー・エム社は最下位の位置づけである。

3. 日本アイ・ビー・エム社における研修評価システムの改善

多くの競合企業が存在する中で，日本アイ・ビー・エム社は独自のPCや，ホストシステムのオペレーティングシステムを顧客に提供することで，競争の優位性をもつことができた。しかし現在は，製品で差別化を図ることが困難であるため，顧客の要求に応えることができる提案力が重要であると考えている。それゆえ，日本アイ・ビー・エム社の強みは人そのものとなる。そうなると，第一線で活躍する営業社員が重要となり，彼らの能力を育成する研修制度のあり方が問われるようになってきている。研修は，記録として残るので評価しやすいが，重要なことは研修を受けることが目的ではなく，その研修を受けた結果，「何ができるようになったのか」ということをみる必要がある。例えば，顧客に対するアプローチの仕方について研修を受けた社員と，それを受けていない者とでは明らかに契約数が異なる場合もあれば，差が出ないものもある。このように差が出なかった研修を続ける意味があるのかについて結果から根本的に見直す，すなわち研修評価システムのあり方が問われるようになっている。

4. 日本アイ・ビー・エム社における外国人の採用

日本アイ・ビー・エム社で採用している外国

籍の社員は150～200人程度である。日本アイ・ビー・エム社が他国へ出向き，外国籍の人材を採用することはない。というのも各国，あるいは各地域にIBM社が存在しているからである。したがって日本アイ・ビー・エム社は，基本的に日本で仕事をしたいと採用試験を受けに来た者だけを採用してきた。社内ネットワークにおける文書は，およそ日本語と英語の併記になりつつあるものの，まだ就業規則などは日本語のみであることから，日本語を話すことができることが採用の最低条件になっている。

また，こうした外国人の離職率は日本人に比べて高い。その理由としては，処遇に不満があれば，すぐに辞める，その他に，家族の諸事情によって日本で働くことが困難になり日本を離れるなどがある。外国人の国籍をみると，中国や韓国が多い。ただし韓国籍の外国人の中には，ずっと日本において暮らしてきた方も若干いることから，それらを除いた外国人となれば比率が変わってくる。

Ⅵ．アイ・ビー・エム社における人事査定システムの再編

1．日本アイ・ビー・エム社における人事査定——コア事業とノンコア事業の再編

IBMの本社はアメリカにあり，その人事管理は基本的に上司が行うものである。人事部門の役割としては，そのガイドをすることである。今まさに7月1日付の給与調整が始まっており，給与の改訂が行われている。人事部門の給与担当者が，全管理職にフォーマット化されたツールを提供し，それに従って個々の管理職がそれを使い社員の査定を計算している。その評価は直属の上司が決定し，さらにその上の上司が同意する2段階で決定される。そのため人事部門が，わざわざ現場に出向き口をはさむことはない。人事部門は制度の管理者であって，個別人事には立ち入らないのが原則である。もし，例外があれば個別に相談するという形式をとっている。

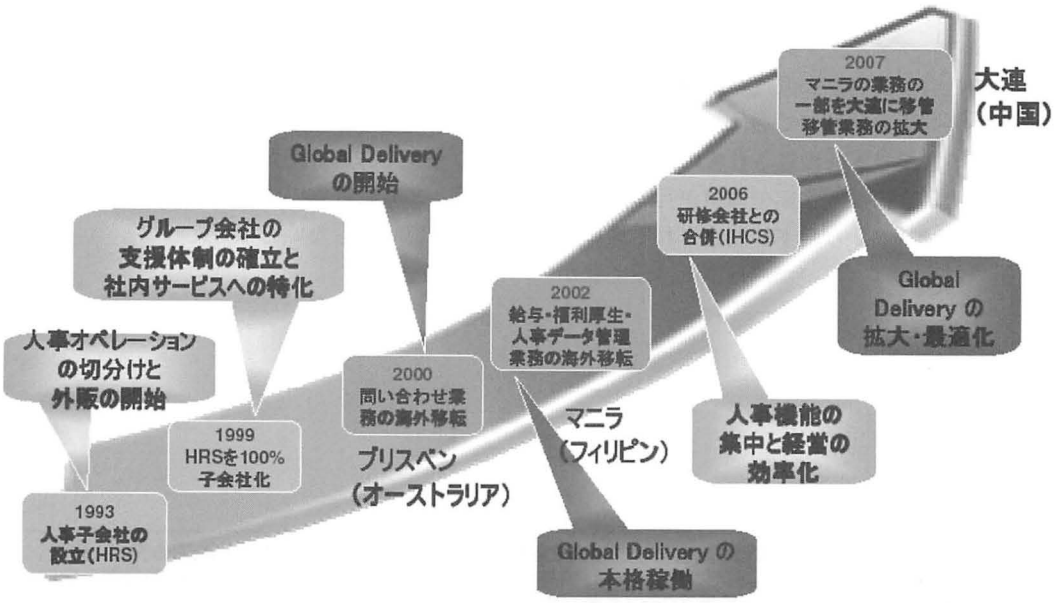
実際にフォーマットされたシステムに入力されたデータの分析や，福利厚生制度の変更手続きを行う仕事はノンコアの位置づけである。こうした手続きやデータ管理は，2002年にマニラへ移動され，さらに2007年に中国へとシフトされている（資料8）。その結果，日本アイ・ビー・エム社における人事部門の人数は，3割程度削減された。ノンコアの事業は，人件費が低コストで，かつ良質な人材を確保できるという理由で，中国などにシフトしている（資料9）。しかし，問題もある。海外にシフトするに際し，全てのシステムをグローバルな規模で統一する必要があることから，例えば日本の文化を尊重するような人事査定は通用しない。ただ，慣れ親しんだ制度，あるいは不文律化しているものを変えていく事に対する苦痛感は，どんな国・どんな時代にもある。そういう意味での“苦痛”は存在する。これは，GIEの推進の中で，特に文化的・言語的閉鎖傾向のある日本が一般的に抱える問題ではないか，と思われる。

2．管理職を対象にしたIBM社の人事査定

一般論として，管理職クラス，それも上位管理職層になると，マトリックス型組織の中で，『複数の上司』を持つ事もしばしばあり，その場合給与の査定も複数の上司の合議による。結果としてそれは，日本の上司だけでなく海外にいる上司も巻き込んだ，英語でのコミュニケーションによる査定になる。日本アイ・ビー・エム社の管理職になると，英語を避けることができない状況になっている。IBM社はアメリカが本社であり，さらにグローバル化の進展に伴って，日本においてもプレゼンテーションを英語でする機会は今後さらに増えていく。

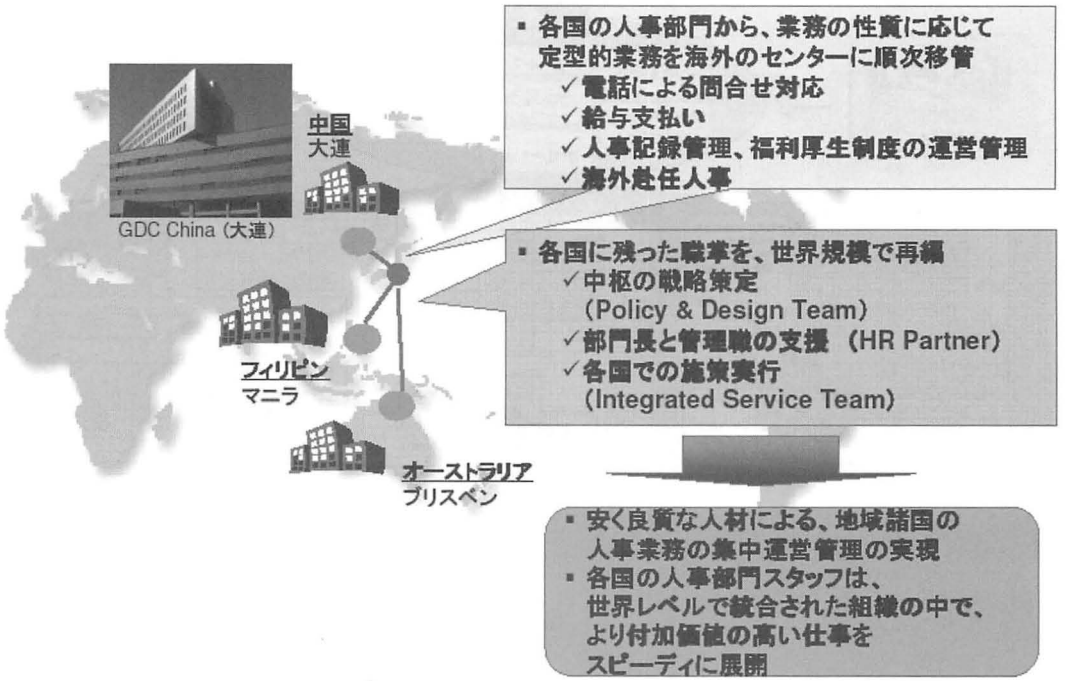
また日本アイ・ビー・エム社において，アメリカ国籍の役員クラスの社員は，多く在籍している。1990年頃に短期間ではあるが，アメリカ国籍の役員がいなくなったことがある。その際に，「これで役員会の資料が日本語になって楽になった」と言う社員もいたが，その後，1990年代の半ばごろに再び3～4名のアメリカなど，他の国籍の役員が来ることになった。

資料8　日本IBMにおけるアウトソーシング施策の経緯



出所）　資料2に同じ。

資料9　変革の一例：世界規模での分業と組織統合

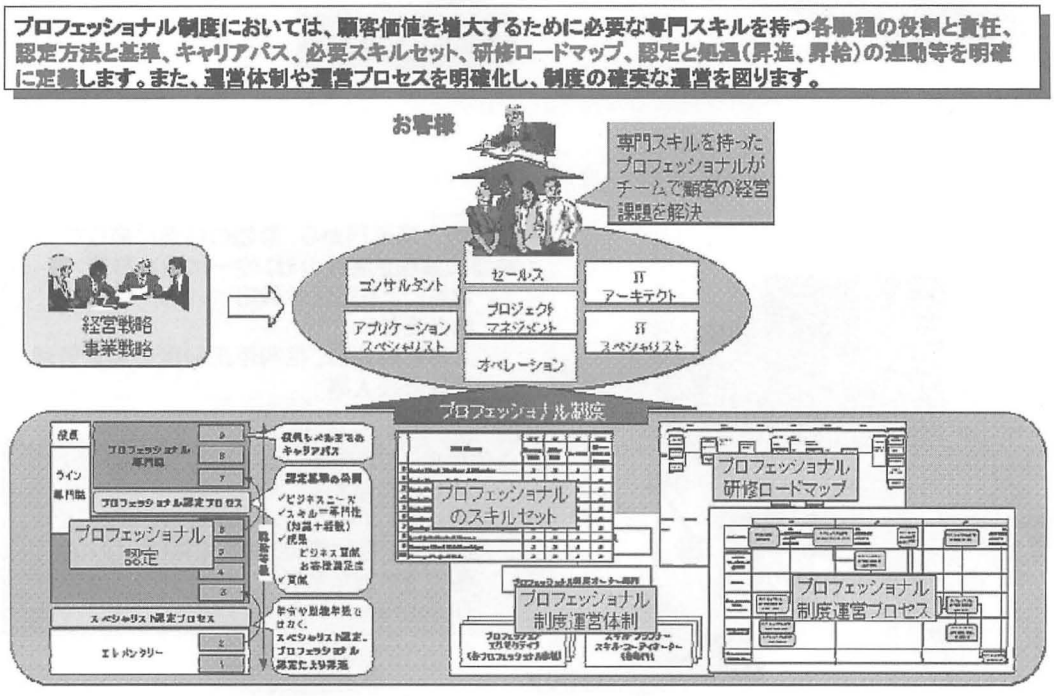


出所）　資料2に同じ。

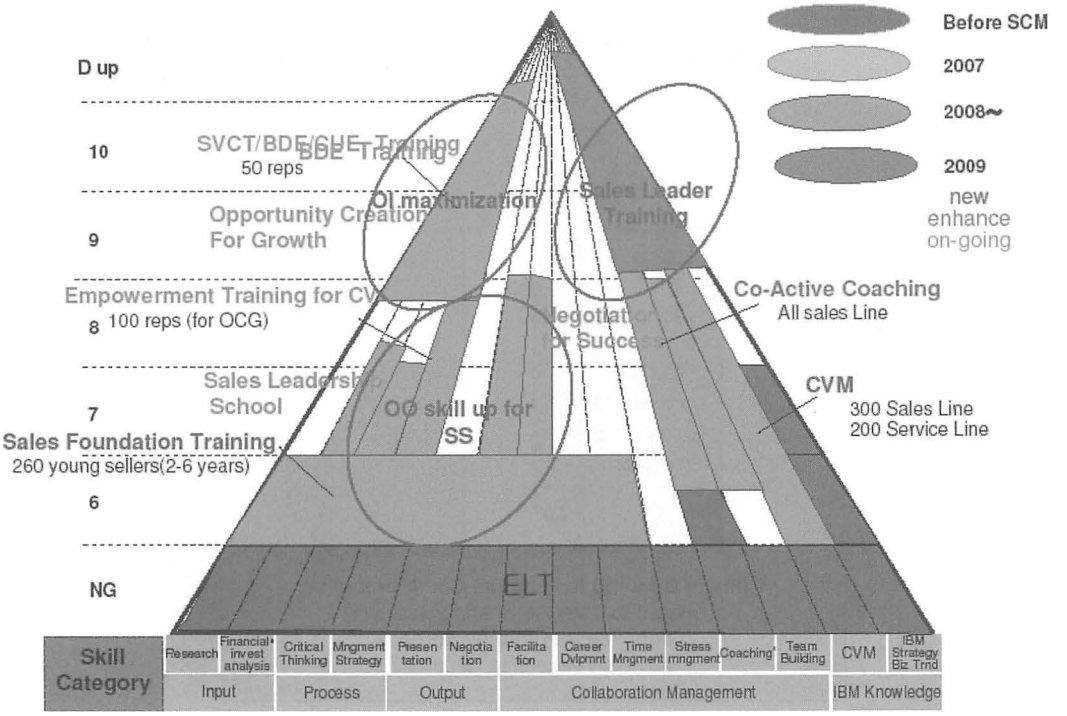
新しいビジネス・モデルであるGBSとソフトウェアの部門には，アメリカから多くの社員が来ている。ファイナンス部門にも，執行役員クラスの社員が10名以上派遣されてきている。こうした外国籍の社員の処遇は，海外で受けていた処遇のまま日本に派遣されている。もし差額が生じたときには，差額の補填が行われる。例えば，アメリカから日本に派遣される場合，経済格差はそれほど無いが，日本では住宅費がかなり高いことから，これについて会社が全て補うことになる。その他には，家族とともに来日する社員には，教育費も全て面倒をみるというような形態がとられている。外国籍の執行役員が増えていることは，世界的な組織再編の動きの一つである。ただし，そのことによるプラス面とともに日本の文化が無視されてしまうような一部弊害もないとはいえない。

〈付属資料集〉

付属資料1　プロフェッショナル制度

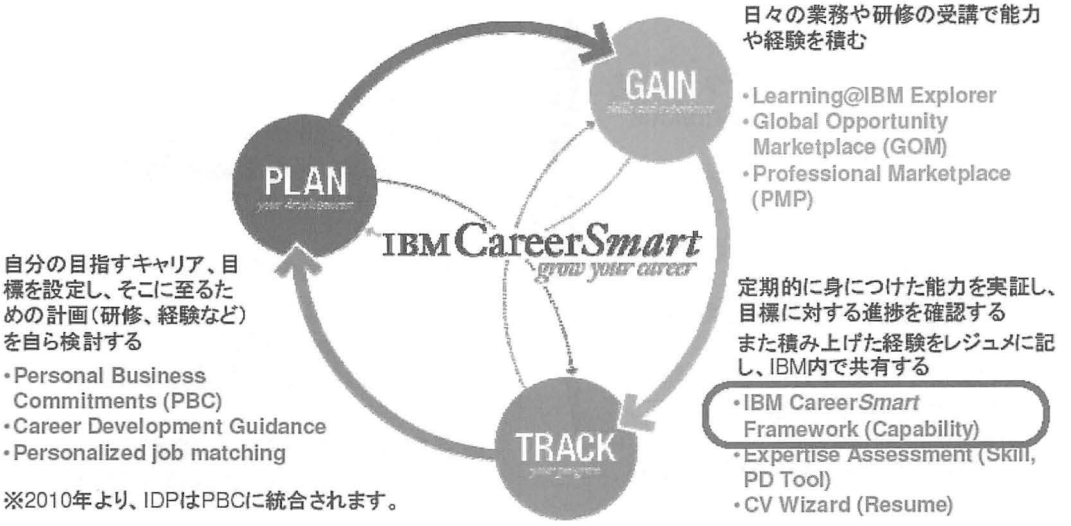


付属資料２　Training Coverage history for Core Skill

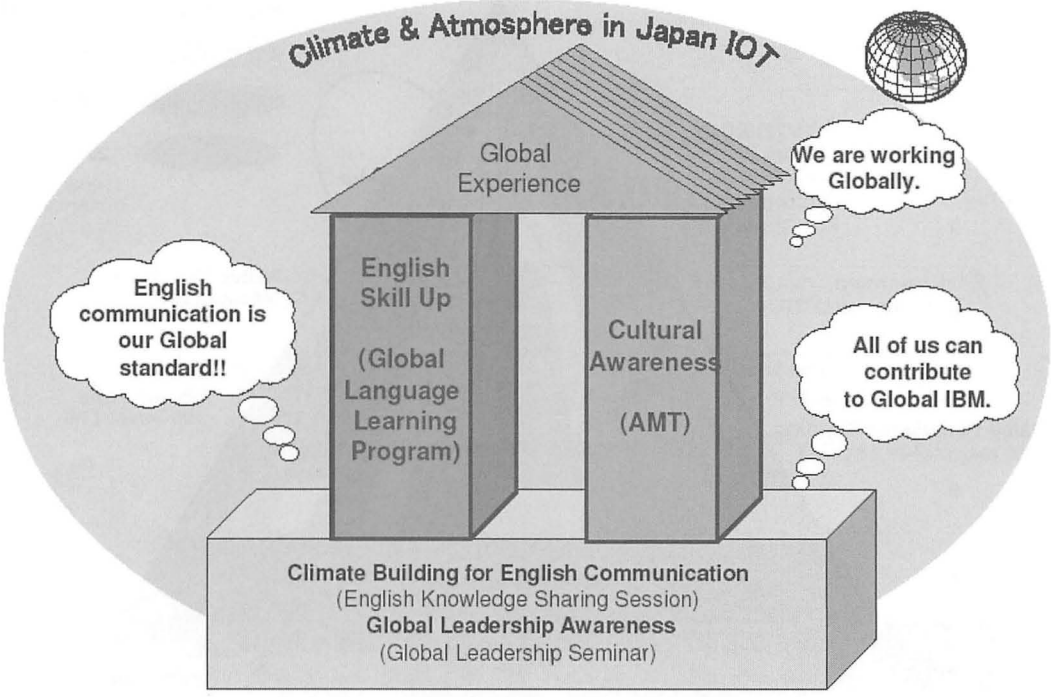


付属資料３　IBM におけるキャリア形成の考え方

- **IBM Career*Smart*は、社員のキャリア形成を支援するプログラムやリソースをPLAN、GAIN、TRACKのフェーズごとに整理したもの**



付属資料４　グローバル人材を生み出す環境と教育



付属資料５　変革の成果：グローバル

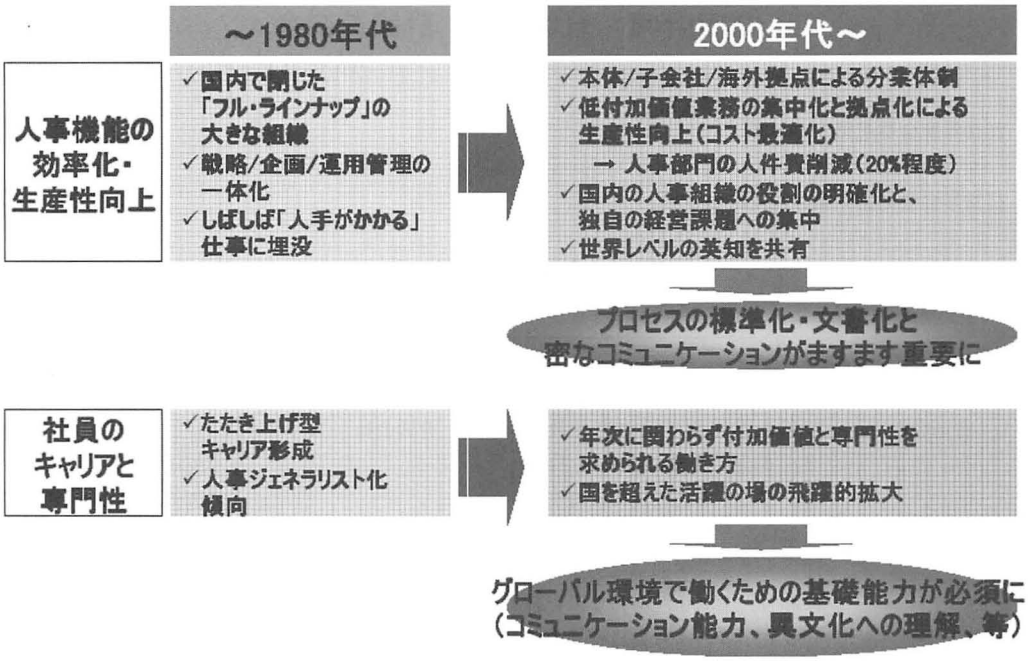
達成方法

- 人材、学習、および多様性を1つの統合された機能として連携
- 専門的なスキルとプラクティスを持つ HR Integrated Services Team を設立
- 新しい HR パートナー・モデルへの変革、パートナーを地方や地域のビジネスと統合
  （成長市場への集中も含む）
- ビジネス・ユニットをまたがる HR テクノロジーとパフォーマンス管理のグローバル標準の確立

効果

- **人事部員一人がサポートする従業員数は、122名（2001年）から169人（2007年）に増加**
- **人事部員の仕事は、制度・施策に関わる比率が15%から30%に増加。定形管理業務は60% から10%に低下。**
- **教育予算が 2001年から 2007年に約3億ドル削減された一方、学習時間は 50%増加、かつ学習の約70% がオンライン。**
- **成長市場では、過去 5 年間に10 万人超の新しい従業員を雇用。**

付属資料6　変革の成果：日本



（受理　2010年6月28日）