



東芝との共同記者会見

カーになったのである。

契約発表に際して篠塚社長は、「東芝の技術と質の高いサービス部門を統合することで、多様化する金融機関のニーズにこたえ、将来も高度なサービスの提供が可能になる」と述べ、また東芝の西室泰三社長は、「二十五年間継続してきた事業を手放すのは残念だが、両社の資源を沖電気に集中して規模を拡大することは顧客のためにも、社員のためにもなる選択だ」と語った。資源の集中によるメリットが強く意識されていたのである。

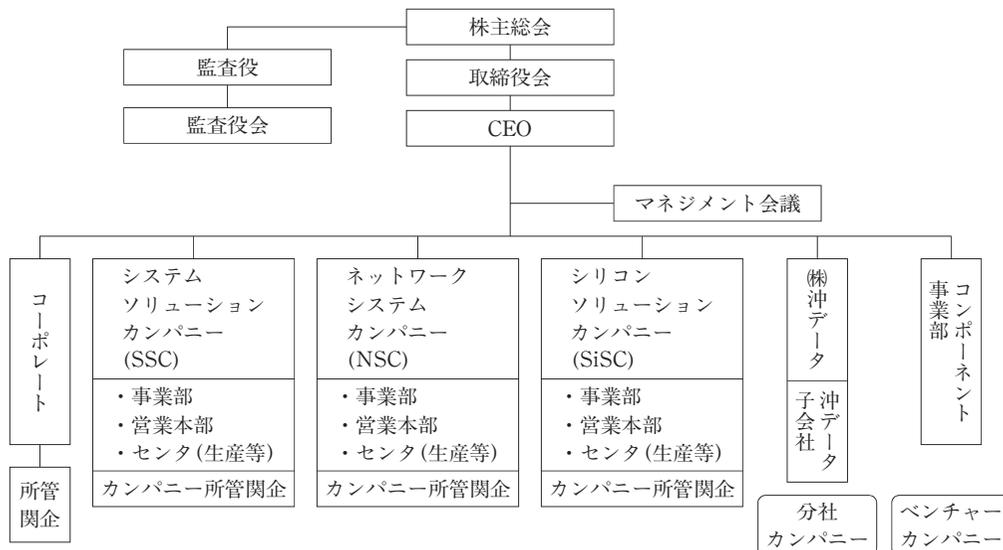
このほかにも沖電気は、さまざまな事業分野におけるアライアンスの展開、関係会社株式の売却などを通じて、経営資源の集中と一方における経営資源の外部調達を活発に行い、新しい事業構造への転換を模索した。

2. カンパニー制のスタート

企業ビジョンの実現をめざすカンパニー制マネジメント

1999（平成11）年後半から日本経済に回復の兆しが出てくるとともに、沖電気の業績にも曙光が見え始めた。99年度の単独決算は、売上高が前期比0.4%増の4886億円で、当期純利益が51億円であった。連結決算では、売上高は前期比0.5%減の6697億円にとどまったが、当期純利益は11億円を計上することができた。電子通信、情報処理事業はいずれも売上高が減少したものの、電子デバイスは半導体市況の好転と事業構造の抜本的改革が実を結び始めたことで、27%増の売上高を記録して収益の回復に貢

図8-2 カンパニー制の基本構造(2000年4月)



献した。

沖電気は、このような業績好転をさらに確固たるものにするため、2000（平成12）年4月からカンパニー制をスタートさせた。これによって、従来の本社を改編したコーポレートが沖グループ全体の運営に責任をもち、各カンパニーは個別の事業遂行にそれぞれ責任をもってマネジメントにあたることになった。コーポレートとカンパニー、そして関連企業を含めた沖グループ全体が、企業ビジョン「ネットワークソリューションの沖電気」を共有し、その実現に向けて適切な役割分担を行い、スピーディーに業務を遂行すること、それが沖電気のカンパニー制の目標であった。

カンパニー制の基本構造は図8-2のとおりで、CEO（Chief Executive Officer）のもとにコーポレートとカンパニーが組織された。前年度に設置されたビジネスグループをベースに、システムソリューションカンパニー（SSC）、ネットワークシステムカンパニー（NSC）、シリコンソリューションカンパニー（SiSC）の3カンパニーが誕生したほか、新たに分社カンパニーとベンチャーカンパニーが置かれた。分社カンパニーは、自主事業中心の関連企業のなかでグループ経営にとくに大きな影響のあるものとされ、沖データがこれに該当した。ベンチャーカンパニーはコーポレートが直接育成するベンチャー的新事業の組織であり、コンポーネント事業部がこれに該当した。

カンパニーのビジネス機能（開発・設計，製造，販売，保守など）を分担する関連企業は，そのカンパニーの所管関連企業となって，予算の策定やその実績管理・報告を連結で行うカンパニーグループを形成した。その他の上場している関連企業，自主事業中心の関連企業，そして沖グループ全体に対する業務機能を分担する関連企業はコーポレート所管とされた。

重要な意思決定のうち，コーポレートが決めるべき事項は従来の常務会と経営会議を一体化したマネジメント会議で行うこととし，カンパニーが決めるべき事項はそこで決定された方針にもとづいて，カンパニー経営会議で意思決定することとされた。

カンパニーは，これまでビジネスグループから独立していた営業部門を内部に統合して，マーケティング・販売・開発・設計・製造・サービスという一連のビジネス機能をすべて備え，独立会社的に運営されることになった。また，カンパニーの経営を任されたプレジデントは，カンパニーの事業特性や変化するビジネスモデルに対応して，カンパニー独自の人事，組織などを決める一定の権限を有しており，柔軟かつスピーディーなマネジメントを実現することが求められた。

カンパニーの業績評価と「強い小さなコーポレート」

カンパニーには自主性をもったスピードある事業運営が期待される一方で，明確に示されたミッションの遂行については，客観的・定量的に評価する透明性ある制度が必要になった。このため，バランススコアカードを評価指標とする新たな業績評価制度を設けて，カンパニーおよび部門の組織業績評価を行うこととした。また，個人の業績評価についてはMBOで行い，個人が受ける報酬はカンパニーの組織業績や個人業

績を反映して配分する方式が採用された。

コーポレートでは、前年から着手された本社機能の見直しを引き継ぎ、戦略企画機能を強化する組織の再編が実施された。同時に業務のカンパニーへの移転やアウトソーシングなどにより、2000（平成12）年6月には300人体制の「強い小さなコーポレート」を実現した。また、研究開発体制については、すでに1999年10月に組織変更を実施し、カンパニーの組織内において事業戦略に密着した開発を実施する部門と、コーポレートの組織として新たなビジネス開発の研究を中心とする部門に分離・再編を行っていた。

新ベンチャーカンパニーの設立

篠塚社長は、2001（平成13）年の年頭にあたって、「ベンチャーカンパニーを10個も20個も持つことによって、フレキシブルかつダイナミックでスピード感のある事業を、沖電気グループの中で展開したい」と述べている。この言葉を裏づけるように、同年1月には沖電気に新たな2つのベンチャーカンパニーが誕生した。ネット決済、ネットサイト、ネットセキュリティの3領域に注力するネットビジネスソリューションカンパニー（NBC）と、製造業向け基幹業務システムを核としたトータルソリューションを提供するエンタープライズソリューションカンパニー（ESC）である。

ベンチャーカンパニーはカンパニー制のなかで、新しいビジネス領域にチャレンジする部門として位置づけられ、その第1号となったコンポーネント事業部は、すでに北米を中心とする光ネットワーク市場で着実な成果をあげていた。新設された2つのカンパニーは、いずれもSSCのなかでeビジネスを推進してきた事業部を母体とした

が、急速に拡大するeビジネス市場で着実に事業機会をとらえるには、的を絞り込み、よりスピード感のある事業運営が可能なベンチャーカンパニーの形をとることが有効と判断されたのである。

なお、NBCやESCの設立にあわせて、コンポーネント事業部もオプティカルコンポーネントカンパニー（OCC）と改称された。

トップマネジメントの改革

カンパニー制のスタートとともに、執行役員制が導入された。コーポレートガバナンスを強化して経営の透明性をあげるため、経営・業務執行を行う執行役員と、その職務執行を監督する取締役、取締役会が明確に分離されたのである。

執行役員とは、取締役会で選任されて会社の業務執行を担当するものであり、最高経営責任者であるCEOは、取締役会の決議により代表取締役を併任している執行役員のなかから選任され、沖グループの経営執行にあたる。CEOに就任した篠塚社長の指示のもとに全社横断的な業務執行を行い、技術・戦略担当など特定の組織を担当する執行役員、さらにカンパニー経営を担当する執行役員（プレジデントなど）が、それぞれ分担した業務を執行することになった。

さらに、新しい経営体制を強化する施策が採用された。2000（平成12）年7月から導入されたストックオプション制度がそれで、業績連動型のストックオプションによって、経営者層にインセンティブを与え、業績に対する意欲や意識をいっそう高めて、経営努力による株主価値の増大を達成することが目的であった。その対象者は、取締役および執行役員とされた。

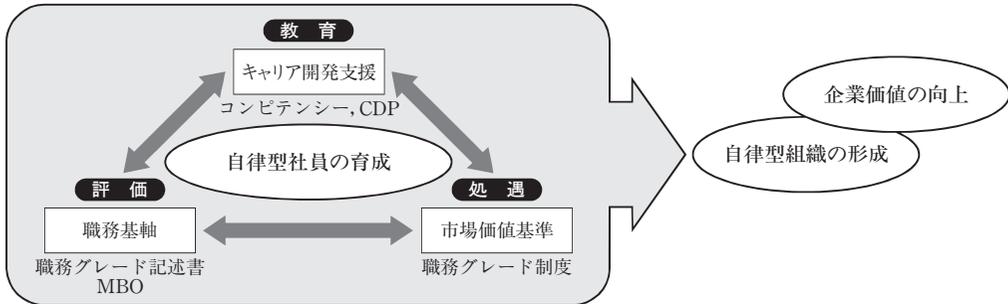
成果主義の徹底

「フェニックス21計画」で提示された「人事諸施策の革新」においては、企業文化や社員行動を変革するツールとして、また「コア人材化マネジメント」を推進するツールとしての期待を込めてコンピテンシーの導入が計画され、2000（平成12）年8月から実施された。コンピテンシーとは一般的に、「業務遂行にあたり高い成果・業績を継続して創出する人に特徴的に見られる行動特性」といわれ、社員は普段の自分の行動をこのコンピテンシーに照らして分析することで、成功に結びつく行動をとっているかを判断することができる。コンピテンシーの作成にあたっては、沖電気で高い業績をあげている社員の行動特性や考え方の分析・抽出が行われ、「自律型社員」や「行動指針」に示される望ましい人材像に合致しているかを検証したうえで、できあがったコンピテンシーが社員に公開された。

コンピテンシーの活用方法は、人の行動をベンチマークするだけにとどまらない。人のモチベーションは、個人の能力・適性と、与えられる仕事・役割や賃金・報酬のバランスがとれた適正な状態で強化・維持されるといわれる。沖電気は、コンピテンシーを能力・適性に見合った仕事・役割を与える仕組みに活用しようと考えたのである。具体的には、自分の能力・適性と仕事・役割に求められるものの両方を、コンピテンシーのレベルで比較することによって、自分の能力・適性に見合った仕事を探すことができるほか、自分の能力を希望する仕事・役割に求められるレベルにまで高める動機づけにもなる。

仕事・役割に見合った賃金・報酬を実現する仕組みとしては、2001年2月に職務グレード制度が導入された。これまでの職能資格制度では、賃金・報酬の決定要素は社

図8-3 人事方針のイメージ



員の能力・適性に重点が置かれ、与えられた仕事・役割の担当範囲の大きさや責任の重さは副次的なものでしかなかった。しかし、「成果に見合った処遇システム」を確立するには、与えられた仕事・役割のなかで、いかに能力・適性を発揮したかが重視されるべきであった。そこで、職能資格を廃止して8段階からなる職務グレードを設定し、社員一人ひとりが担う仕事・役割をグレードに格付けて、社員をそのグレードで処遇することとしたのである。一般社員については、職務グレード制度の導入にあわせて賃金制度も設計変更され、2001年3月から適用された。新しい賃金制度では、グレードアップしなければ給与が上がらない仕組みとする一方、高い成果をあげるとともに積極的に職務を拡大して職務価値を高めていることにグレードアップの要件を置き、これによって成果に見合った処遇の実現を可能にした。

また、コア人材の確保を目的とした選抜型研修の改革が図られ、その1つとして社長をはじめとする経営トップが講義を行う次期経営者育成カリキュラム「フェニックス・フォーラム」が、2000年度からスタートした。

ビジネスのシーズをいかに早く見出すか、必要な技術をいかに早く獲得するか、そして人材をどれだけ有効に育成・配置できるかが、IT企業の競争力を左右する条件である。沖電気は、コンピテンシーの導入と職務グレード制度を通して成果主義を徹底し、「コア人材」が活躍する場と活力を与えることに力を注いだのである（図8-3）。