



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東京エレクトロン株式会社(B)

— 組織とマネジメントコントロールシステム —

半導体産業発展の鍵を握っている半導体製造装置は、先端技術を複合化し集大成したものであるといわれる。したがって、半導体製造装置産業は、技術の変化が早く、競争も激しい業界である。このような環境下で急成長した東京エレクトロンのマネジメント・コントロール・システムはどのようなものであろうか。同社のマネジメント・コントロール・システムを組織構造、インセンティブシステム、計画とコントロールという経営のハードな側面（仕組み）と、経営理念と組織文化、人の配置と育成、リーダーシップという経営のソフトな側面（運営の仕方）とから探ってみよう。

組織構造

タテの組織とヨコの組織

東京エレクトロングループにおける組織上の役割分担について大きく分けると、東京エレクトロン本体は、研究開発、販売を担当し、東京エレクトロン山梨、同東北、同九州などの製造子会社が、開発、製造を担当し、子会社の東京エレクトロンFEが保守、修理等のアフターサービスを担当している。上記の役割分担や組織図（付属資料1）からは、わかりにくい同社組織の運営面の特徴がある。

（ビジネスユニットと事業担当）

・ビジネスユニット（タテの組織）

1つのビジネスユニットは、7つの商品系列一つひとつに関して形成される。例えば、クリーントラック（塗布・現像装置）という商品に関しては、中核会社のSPE（半導体製造装置）グループのクリーントラック部と東京エレクトロン九州のクリーントラック部と東京エレクトロンFEのクリーントラック部の3つの部署が、1つのビジネスユニット

このケースは慶應義塾大学教授の柴田典男の指導のもとに同修士課程の中田信也が作成した。このケースはクラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理の巧拙を例示するものではない。ケースの作成にあたり、東京エレクトロン(株)のご好意と、同社特別顧問（元副社長）の風間善樹氏、相談役（元会長）の小高敏夫氏の多大のご協力とをいただいた。また、上野電子(株)の社長上野政巳氏にもご助言をいただいた。ここに記して厚く御礼を申しあげたい。

（1997年3月作成、9月改訂）

を形成する。それぞれ、販売、開発・製造、アフターサービスを担当しながら情報の共有化を図り、商品開発を行うのである。また、ビジネスユニット毎の月次決算が行われており、それに基づく業績評価が行われる。

現在、7つのビジネスユニットがある。その内訳は、テストシステム、洗浄システム、クリーントラック、エッチングシステム、拡散システム、インプラ・メタル成膜、液晶製造装置の7つである。 5

ビジネスユニットは、東京エレクトロングループ内で、製品を製造して、アフターサービスを必要とするSPEグループ（半導体製造装置）の事業分野でのみ存在する。製品を製造していないECSグループ（電子部品とコンピュータ・システム）と輸入機器部の事業分野においては、ビジネスユニットは、形成されない。 10

ビジネスユニット長は、製造子会社の社長もしくは、東京エレクトロンの営業部長が兼任している。ビジネスユニット長は、大きな権限を与えられており、担当分野における開発・製造、販売、サービスに関する全ての意思決定を行うことができる。

ビジネスユニットで扱わない事項は、別組織で行われている。例えば、新しい加工技術の研究は、SPEマーケティング部で行われる。 15

東京エレクトロンの組織における分担は先にも触れたように、東京エレクトロン本体が研究開発と販売を担当し、東京エレクトロン山梨などの製造子会社が開発、製造を担当し、子会社の東京エレクトロンFEがアフターサービスを担当している。

東京エレクトロン本体の営業部や東京エレクトロン山梨や東京エレクトロンFEは、仕事を行うのに必要な職能を全て持つ自己充足的組織単位とはいえない。この組織構造は、 20
一見すると、職能別組織のようである。職能別組織は、専門化の利益を享受できるという利点を持つが、部門間の調整を行うのはトップであり、通常、トップの負担が重くなるという欠点を持つといわれる。ビジネスユニットが、この職能別組織の欠点を解消する役割を果たしているのである。ビジネスユニットは、1つの商品に関係する営業部と製造子会社とアフターサービスを担当する子会社を集めて、1つの自己充足的な単位を形成して 25
ることになる。ビジネスユニット長は、担当する商品に関する開発・製造・販売・アフターサービスに関する全ての権限を与えられており、製品別事業部別組織における事業部長のような役割を担っているともいえる。

製造部門を子会社化したのは、東京エレクトロン本体の中に製造部門を持つよりも、製造部門を子会社として独立させる方が、製造部門の責任感が高まり、グループ全体の経営 30
効率を向上させることができるからであるという。また、サービス部門を子会社化したのは、アフターサービスの質を向上させるためである。以前は、営業部の中にサービス部門があったが、販売台数の増加に伴うサービスの質の低下が懸念され、アフターサービスを専門に担当する子会社が設立された。サービス部門と営業、開発部門との連携は、ビジネスユニットで補われている。（付属資料1，2） 35

・事業担当役員（ヨコの組織）

東京エレクトロンの役員のうち、会長と社長を除く上位5名は、担当分野を持っており、これが横串機能を果たしている。製造関連会社担当、技術開発グループ担当、営業推進担当、サービス関連会社担当などがあり、各役員が分担している。例えば、東京エレクトロンがモトローラに対してどのような施策を展開するか、台湾のどの会社と提携するか、あるいは、サービスネットワークをどのように構築するかなどの全社戦略は、担当役員が意思決定する。

事業担当役員は、それぞれ、製造や営業やアフターサービスなどの担当分野を持ち、タテの組織であるビジネスユニットを補完する横串機能を果たしている。事業担当役員は、情報の伝達だけでなく、仕事の調整も行っている。このような組織において常に問題となるのは、タテの組織の責任者が持つ責任・権限とヨコの組織の責任者が持つ責任・権限の優先度をどのようにして決めるかということであろう。東京エレクトロンでは、事業担当役員は、会長と社長を除く上位の役員、即ち副社長や専務であり、ビジネスユニット長は、製造子会社の社長（東京エレクトロンの取締役を兼任）もしくは東京エレクトロン本体の営業部長である。事業担当役員の権限は、常にビジネスユニット長の権限より強いので、両者間の優先度の問題は生じないという。

（営業部と支社）

支社には、各営業部の営業マンがいるが、この場合、営業部がタテの組織であり、支社はヨコの組織である。支社長は、建物の管理をするだけで、営業マンの人事権は営業部長にある。

（総合研究所の技術者）

技術開発グループでは、部課制を廃止しタテ型組織とヨコ型組織の組み合わせさせた体制をとり、一体となって1つの製品開発にあたっている。

つまり、各技術者はヨコの組織としての各部門の専門分野に属し、必要な人材がタテの組織のプロジェクトチームに出ていって製品の開発にあたるのである。各技術者は、プロジェクトに参加しない時は、専門分野でのレベルアップを図る教育を受けている。

工場内外注

東京エレクトロングループにおける製造は、東京エレクトロン山梨などの製造子会社によって行われている。これらの製造子会社は、工場内外注というシステムを採用している。工場内外注とは協力会社（東京エレクトロンではパートナーと呼んでいる）の社員が、製造子会社の工場に来て、製造を行うことである。例えば、東京エレクトロン山梨には、現在1,500名の従業員がいるが、その内800名が協力会社からの派遣社員である。

製造子会社は、開発及び製造を担当しているが、このうち最も人員を必要とする製造部門を工場内外注にしており、設計などの開発を製造子会社の社員が行っている。

半導体製造装置業界は、景気の変動が激しい業界であり、その影響を大きく受けるのが

製造部門である。半導体製造装置の生産量が急に上がったり、下がったりした場合に、各製造子会社は、この工場内外注の人員の調整を行い、変化に柔軟に対応するのである。東京エレクトロンは、全国で約300社の協力会社と取引している。単純計算によると、もし、全国で300億円の生産調整を行わなければならないとしたら、協力会社1社につき1億円の生産調整をすれば済むのである。即ち、リスク分散が図れるのである。

製造以外の部門である研究・開発と販売、サービスはそれぞれ東京エレクトロン本体と子会社の東京エレクトロンFEが担当しているが、これらの部門は、生産が急に増えても必要な人員数が急増するわけではない。逆に、生産が急に減った時は、研究・開発部門は、新たに生み出された時間を利用して研究・開発に専念でき、販売・サービス部門は、顧客のもとに頻繁に行くことができるようになる。

以前は、製造部門を製造子会社の社員が担当していたが、生産が急激に低下した時に余剰人員の配置転換に苦勞し、その後、徐々に工場内外注の比率を増やしていった。最近では、ここ2年で売上が約2倍になり、生産量が急増したが、工場内外注のおかげで乗り切ることができたのである。

もちろん、協力会社にも、工場内外注のメリットはある。協力会社の社員が、東京エレクトロンの工場に入り、東京エレクトロンの社員といっしょに仕事をするので、高度な技術を現場で習得する機会にめぐまれる。

組織にバイパスを通す

東京エレクトロンの組織には、組織に一種のバイパスを設けている。組織の階層を跳びこして、下から上に指示を求めたり、逆に、上から下に指示を出すことが社内で公然と認められている。例えば、担当取締役が不在の時、現場で緊急を要する問題が起きれば、社長直決で問題を解決することもあり得る。同様に、課長に代わって部長が決裁することもある。組織にバイパスを設ける目的は、意思決定のスピードを早めることであるという。

子会社の分散・統合の繰り返し

東京エレクトロンは、時代の流れや市場の変化に合わせて子会社の分散・統合を繰り返しており、柔軟な組織であるといえる。以下にその経過を辿ってみよう。

創業	1963年11月	東京エレクトロン研究所（旧社名）が設立	
分散（1968年～1970年）		商社機能に製造機能を付加	
	1968年 2月	合併で生産子会社第1号の「テル・サームコ」を設立	30
	1970年 8月	100%出資の製造子会社第2号の「テルメック」を設立	
統合（1977年～1980年）		東証2部上場のため体質強化（1980年6月東証2部に上場）	
		「東京プロセス開発」など関連会社3社を合併	35

分散（1981年～1983年）	製造部門を強化 合併で「テル・バリアン」など2社を設立	
統合（1984年）	地方子会社での人材不足に対応	
1984年 2月	テルメックを合併し、親会社の知名度で技術者集めを進める	5
1984年 3月	東証1部に昇格	
分散（1986年～1988年）	製造子会社の生産効率を高める 製造子会社の「テル東北」を設立するなど製造子会社6社を製品別に整備	
統合（1993年）	製造子会社を合併により強化	10
1993年 4月	東京エレクトロン相模と東京エレクトロン東北が合併し、東京エレクトロン東北となる 東京エレクトロン佐賀と東京エレクトロン九州が合併し、東京エレクトロン九州となる	

このように、商社機能に製造機能を付加するためや製造部門の強化や生産効率を高めるために、製造子会社の分散を行い、また、上場のために資本力を高める必要に迫られたり、技術者の採用や製造子会社の強化のために、製造子会社の統合を行った。

給与面で早くから大幅な能力給を取り入れており、どこに所属しても評価はグループ全体で統一して行われている。こうして、分散・統合を容易に行えるような土壌をグループ全体に形成している。親会社であろうと子会社であろうと、単純に配属先の業績だけで給与を決めるようなことはなく、あくまで個人の能力次第で給与が決まるので、移動がスムーズに行えるのである。このように東京エレクトロンは、製造部門の強化や生産効率を高めるために、あるときは子会社の分散化を行い、また、上場に向けて資本力を高めるためや技術者の採用のために子会社の統合を行っている。半導体製造装置産業は、非常に変化の激しい業界であり、東京エレクトロンは、組織構造を環境に応じて、コンティンジェント（状況対応的）に変化させてきたといえる。

分権管理と集権管理の巧みな使い分け

東京エレクトロンは、部分的には権限集中を図っているが、全般的にみれば、一般企業よりはるかに分権化が進んでいる。例えば、営業部長は、全ての製品について売値を含めた取引条件を決定する権限を与えられている。交際費などの経費の使い方も営業部長に一任されている。課長クラスの場合は、1つの商権を完全に任されるので、商売のやり方について部長から指示されることはない。一般の営業マンも、自分の担当する商品の販売方法については上司の指示を受けずに自主的に決めることができる。要するに、1人1人が事業主になったつもりで誰にも遠慮せずに、のびのびと力を発揮できる職場なのである。

逆に、要所要所では、社長への権限集中が行われている。例えば、高額な機器の輸入や新規に海外企業と取引契約を結ぶ場合、また、国内の取引先企業に対する与信限度の設定などの重要案件は社長の権限である。つまり、個人ベースでは、社員に対し大幅な権限委譲が行われ、部単位の営業活動に関しては、肝腎なところで権限集中が行われている。設備投資と研究開発費の意思決定システム

5

各部長と各製造子会社の社長が、市場動向を判断した上で、年間の設備投資と研究開発費の計画を策定し、予算審議会に臨み、本社の社長をはじめとする役員から、案件毎に判定を受ける。通常、案件の80～90%は決裁されており、決裁されればその後、毎月、案件毎に進捗管理を受ける。1996年3月期の設備投資額は、東京エレクトロン単独で5.7億円であり、グループで200億円である。同試験研究費は、東京エレクトロン単独で4.1億円であり、グループで17.3億円である。

10

インセンティブシステム

能力主義

15

東京エレクトロンは、人事面において徹底した能力主義を貫いている。管理者の選任は、年齢や学歴を重視せず、業績・指導力・専門知識等の総合能力によって判定されており年功序列制を排している。事実、30才前後の若い課長が十数人の部下を持って活躍している例が多くある。また、同社は、部長クラスにも30才代を積極的に登用している。さらに、1996年6月に社長に就任した東氏は46才（就任時）の若さである。

20

半導体製造産業は、変化の激しい業界である。この変化に対応するためには、若い柔軟な発想が不可欠と判断された結果、若手の登用が積極的に行われている。

制度面では、東京エレクトロンは、等級制度を設けており、実力のある人をどんどん昇進させるために、飛び級も行われている。以前は、同じ級を一定年数以上経験しないと上の級に上がれないという規定があったが、能力主義に適さないため、この規定は廃止された。また、少数ではあるが、降格人事も行われている。給与体系においても能力主義が貫かれており、社員の給与と賞与には、大きな格差が生じている。例えば、35才の社員間では、年収で2倍の格差があり、40才の社員間では、年収で3倍の格差が生じている。

25

人事考課は、昇給・賞与共に、S・A・B・C・Dの5段階で評価されている。昇給は、60%が研究や学習内容で、残りの40%は業績で評価されており、S評価からD評価の間で、昇給率0～15%の差が生じている。賞与は、80～90%が、期間（半年）業績で評価されており、S評価からD評価の間で、0～6ヶ月の差が生じている。

30

能力主義を徹底するのは、改善を怠る人が現れることを防ぐ効果があるからである。評価を厳しくしすぎると、くさる人が出ないかということが懸念されるが、実際に、D評価を受け続けて退社する人は全社員の1%程度と少ないようである。

35

東京エレクトロンは、人事面において徹底した能力主義を貫いており、社員は全社共通の尺度である利益によって評価されている。昇給と賞与の考課は、主に業績、即ちいかに多くの利益をあげたかによって決められる。東京エレクトロンの能力主義は、金銭的報酬に直結しており、物質的インセンティブであるといえる。また、能力主義は、昇進にも影響を与えており、実力のある人は、年齢や学歴に関係なく昇進の機会を与えられる。社員は昇進によって組織の中で以前より高い評価を受けるので、能力主義は評価的インセンティブであるともいえる。

能力主義は、個人の努力の水準に大きな影響を与えている。社員は、業績をあげれば、その見返りとして金銭的報酬を獲得できるので、自分の仕事に対して努力を注入するのである。また、能力主義は、目的整合的な行動の選択を導いているともいえる。個人に課せられた目的と東京エレクトロンの組織目的は、共に利益をあげることであるので、個人の意思決定においても、組織目的にかなった選択を行うことになる。

優秀社員表彰

東京エレクトロングループで、著しい功績を残し、社内での人格的評価の定まった30才前後の若手社員が、毎年15名程度表彰される。賞状、賞金、記念品などが支給され、社内報でも大きく取り上げられる。

1995年度の受賞者の顔ぶれを見ると、東京エレクトロン5名、子会社10名、海外現地法人3名の合計18名である。18名のうち、女性と外国人が、それぞれ3名ずつおり、多彩な顔ぶれである。優秀社員表彰は、東京エレクトロングループにおいて著しい業績を残し、社内での人格的評価の定まった30才前後の若手社員が毎年15名程度表彰される制度である。受賞者は、東京エレクトロングループ約7,000名の中から選ばれた社員であり、社報においても大きくとりあげられ、社内でも高い評価を受ける。したがって、優秀社員表彰は、評価的インセンティブであるといえる。

ミニボード

ミニボードは、1987年に発足した制度であり、各部門から選ばれた30才代社員が開く役員会のことである。30才代の社員が役員になったつもりで会社運営について忌憚なく意見をぶつけ合うのである。ミニボードの場で提案された議案は、本物の役員会にかけられ検討される仕組みになっている。例えば、「新規事業・新製品開発に関する提案制度の制定」、「リフレッシュのための特別休暇制度」、「女性社員の能力活用」など、多種多様なものが提案されている。これらの提案のほとんどが裁可されている。

ミニボードは、各部門から選ばれた30才代の社員が1ヶ月に1回開く会議のことであり、ここで発案された議案は3月に一回集約して本物の役員会で検討される仕組みになっている。ミニボードに選ばれた社員は、会社の経営に直接参加できる雰囲気になり、自分の役割に満足を感じることができる。任期は半年で交替する。

技術者の職場環境

研究所は、小グループ制による自由な雰囲気での研究活動が行われており、研究員が研究に専念できるように配慮されたバックアップ体制が整っている。例えば、フレックスタイム、リフレッシュ休暇などの制度が導入され、研究員1人1人がそのもてる能力を100%発揮できるよう研究環境の整備が十分に行われている。

5

また、総合研究所は、いくつかの大学や研究機関へのスタッフ派遣を行っている。派遣の期間は約1年間であり、こうした国内の研究機関との人材交流は、今後益々盛んに行われるであろう。

東京エレクトロンは、集団インセンティブより個人インセンティブのウェイトを大きくしており、この点に関しては、米国企業に近いといえる。

10

計画とコントロール

予算制度

各部、各子会社が、それぞれの年度予算を策定する。内容は、損益計算書・貸借対照表から始まり、設備投資計画や研究開発費計画まで細部にわたる。これらは、東京エレクトロン本社の経営管理部主催の予算審議会で細かなチェックを受けた後に、承認される。

15

予算策定の主体者は、各部と各子会社であり、積み上げ方式の予算策定といえる。各部と各子会社が予算策定の主体者であるので、東京エレクトロンの予算制度は、ライン主導の積み上げ方式である。計画の内容は、どの機種をどの月に何台販売し、それに対する売上原価や経費はいくらで、その結果、いくら利益をあげることができるのかに始まり、細かな案件毎の設備投資計画や研究開発費計画などがあり、具体性の高いものである。計画の期間は1年であるが、毎年、上期終了後、修正予算審議会が開かれ、各部、各子会社の予算修正が行われる。半導体製造装置産業は変化の激しい業界であるので、予算の修正は必要不可欠である。予算で最も重要視される項目は利益である。また、業績管理で最も重要視される基準も利益である。従って、予算制度と業績評価とは密接に連動している。

20

25

業績管理

東京エレクトロンは、策定された予算を基に、ビジネスユニット、グループ、部、子会社毎に月次決算を行い、損益計算書と貸借対照表などによって細かく管理している。月に1度の全社部長会議では、各部単位の月次の損益計算書、貸借対照表が提出される。科目別の経費のチェックはもとより、在庫や売掛金については、「年令表」がついてくるといふ念の入れようである。半導体製造装置は、売上から現金回収まで約5ヶ月の期間を要するので、売掛金や在庫の管理はとくに厳しく行っている。例えば、売掛金は、その計上月が、当月～2ヶ月前、3ヶ月前、4ヶ月～5ヶ月前、6ヶ月前以上というように細かく区分されている。

30

35

部長会議は、全社の動きを把握する情報交換の場であると同時に、おかしな動きがあればその場で部長が追求されることもある厳しい点検の場である。また、部長会議とは別に、ビジネスユニット毎に、毎月2～3時間ずつの検討会が行われている。出席者は、社長、担当役員、部長、子会社役員であり、月次決算書を基に厳しいチェックが行われている。各役員は、日頃、製造子会社やユーザーをよく回って状況を把握した上で、これらの会議に臨んでいる。販売費や管理費、支払利息などの間接費の各部への配賦は、科目別に、売上、人員、使用資産などの基準を明確に決めて行われる。部長や子会社社長は、大きな権限を与えられているが、ガラス張りの計数管理というタガをはめられていることになる。全社員が、自分の所属する部署の実績を月次で知ることができ、社員の経営に対する意識を高めている。

業績管理において目標となるべき変数は、利益である。東京エレクトロンは、経営理念において利益を前面に打ち出しているように、利益を重視している。各部や各子会社は、月次決算書に基づいて細かく管理されているが、特に利益管理が、厳しく行われている。利益の中でも、粗利の管理が特に厳しく行われている。

成果測定の結果のコミュニケーションは、毎月の部長会議で行う。全役員と全部長が部長会議に出席し、その場で全ての部の実績一覧表が全員に配付される。部長会議は、全社の動きを把握する情報交換の場であると同時に、厳しい点検の場でもある。また、この部長会議は、各部の間の競争を促進する場でもある。

経営戦略会議

経営戦略会議が、春と秋の年2回、東京エレクトロン本社の経営管理部が事務局となつて行われる。この会議は、東京エレクトロングループの経営幹部が100名前後出席して行われ、社長から、東京エレクトロングループの中期経営戦略及び方針の発表が行われる。また、業績表彰も行われ、優れた業績をあげたビジネスユニットや海外現地法人などを表彰する。

経営理念と組織文化

経営理念

東京エレクトロングループの全社員は、「経営理念」と題する小冊子を持っている。これは、東京エレクトロングループの社員が、グループの方針を理解するためのガイドラインである。

この経営理念の第一番目には、利益の獲得をかかげている。続く残りの部分で、利益を獲得するためにはどう行動すればよいかを示している。1. 利益について、2. 事業分野について、3. サービス精神について、4. 社員について、5. 経営について、6. 成長について、7. 企業の社会的責任についての7項目から成る。

経営理念の「1. 利益について」は、次のような文章からはじまる。

「TEL（東京エレクトロン）グループに参加してTELグループを動かす人々、即ち社員および経営者の生活を豊かにするために、先ず会社は利益を上げなければならない。TELの成長に期待して投資した株主を満足させるために、利益は必要である。」

「我々が、利益に応じて納める税金は、社会の平和と繁栄を維持前進させるために使われる。これは即ち、社会に対する貢献である。」

日本の企業の多くは、社会への貢献を前面に出し、その後で利益のことに触れるのが普通であろう。大部分の会社は、本音としてはこれと同じ考え方を持っているはずであるが、それを堂々と第1ページに掲げる会社は少ない。

「2. 事業分野について」：「我々の取扱う製品群は、国内外の顧客のニーズを十分満足させるため、世界最先端の技術レベルにある高品質のものでなければならない。」半導体は、製造装置の良し悪しで良品率に大きな差が出る。従って、半導体製造装置メーカーは、1番良い製品を扱えば他社より高く売れ、高収益を追求することができ、第2位の製品を扱えば、価格で勝負しなければならず、収益性は低下する。

「3. サービス精神について」：「顧客は我々に代価を支払ってくれるが、それは我々の製品が約束通りの効果を挙げるという信頼に基づいた行為である。我々は我々の納める製品とともに、その円滑な使用に必要な技術情報を届け、且つ納入後に顧客が期待通りの効果を得ることを見届けなければならない。」「代金授受が終了した後のアフターサービスこそ、我社の取引が真に顧客の満足を得たか否かを決定する要因である。その成果が、その後の継続した取引を可能とする。」東京エレクトロンは、マーケティングの基本を顧客に対するサービス精神にあるとしている。

「4. 社員について」：「組織の能力を最大とするため、管理者の選任・昇格は、人格・業績・先見力・決断力・実行力および専門知識等の総合能力による判定を基本とする。年齢、学歴は特に重要ではない。」「社員への報酬は、貢献度および能力評価を主対象とし、生活費を従として加えたもので決定する。」人事面での徹底した能力主義を貫いていることが現れている。

「5. 経営について」：「社員には会社の目標、並びに置かれた状況について、常に知らせる必要がある。それによって社員は自己の働きが全体に対してどのように関わっているかを認識し、経営参加の意識を持つことが重要である。」「組織の意思決定は隅々まで、迅速に伝わる必要がある。権限委譲を推進し、分権管理によって状況変化に敏速に反応できることを目標とする。」「経営は、外部環境の変化による影響を免れることはできない。従って平時に内部留保の充実につとめ、自己資本を拡大し、長期の安定を求めることを忘れてはならない。」ガラス張りの経営による経営参加の促進および変化の激しい業界を乗り切るにはどうすればよいかを示されている。

「6. 成長について」：「成長なくして利益の拡大は困難であり、また将来の安定もな

い。」「この必要な成長の源泉となるものは利益である。我々は企業内の資源のすべてを最高の効率で動かすことによって、および創造力を発揮することによって利益を増大させ、成長を支えねばならない。」利益拡大のためには、成長が必要であることが示されている。

「7. 企業の社会的責任について」：「我々が国際社会の中の私企業のひとつとして、利益をあげ成長していくことは、同時に社会における富と資産の増大を促進していること 5 に外ならない。」利益をあげることが、社会への貢献につながることを明示しているのである。

1995年版経営理念を述べたこの小冊子の序文に経営理念の本質が述べられている。

「経営理念の目的とするところは、TELグループを永遠に存続発展させるための基本思想を確立することであり、その内容は簡素、明快、且つ現実的で、社員の誰もが容易に理 10 解できるものでなければならない。」東京エレクトロンの経営理念は、組織の価値観を明確に示しているといえよう。東京エレクトロンで最も重視されることは、利益の獲得である。そのことは、経営理念の冒頭にまず述べられ、続く部分で利益を獲得するための手段を述べている。同社の経営理念には、利益重視思想が貫かれているのである。

また、同社の経営理念は、簡潔で、誰にでも理解でき、しかも具体的な行動に結び付け 15 やすい内容になっている。即ち、この経営理念は、社員に明確な判断基準を与えており、社員は業務の遂行において、この判断基準に照らし合わせて行動すればよいのである。多くの会社が経営理念を掲げているが、機能していない経営理念が多い。例えば、「共存共栄」という経営理念は、普遍的すぎて、社員に対する働きかけは弱いのである。その点、同社の経営理念は、競争に勝つための具体的な行動指針が示されているのである。 20

さらに、同社の経営理念は、社員間のコミュニケーションの基盤を提供している。東京エレクトロンでは、利益が共通の尺度であり、全社員は「いかに利益をあげたか」という基準によってコミュニケーションを図れる。

組織文化

井上社長（現会長）は、1996年の社員への新年挨拶において、次の四つの項目をあ 25 げて東京エレクトロングループの企業文化としけている。

- ①他人の知恵と良さを受け入れる柔軟性 (Flexibility)
- ②経験、型に捕われない自由な発想 (Creative Ideas)
- ③自ら決定し、行動する実行力 (Aggressive Action)
- ④責任を全うする信頼性 (Reliability) 30

井上社長は、これらの先輩諸氏の作り上げた企業文化を再認識することを訴えている。

また、東京エレクトロンの組織は、若々しさに溢れた文化をもっているといっている。良いと思えば、見切り発車をし、うまくいかなければすぐにやめることができる。半導体製造装置産業は、最先端産業であるがゆえに、常に先が全て見えない状況を進んでいかなければならない。従って、物事を100%決めてから進むことは難しい。仮に、そうする 35

と時間がかかり、また、修正もきかなくなる。他社との競争に打ち勝つには、60～70%を決めてから見切り発車し、残りは進みながら決める方が良いとしている。これまで、100社以上の会社が、半導体製造装置産業に参入したが、現在残っているのは、20～30社であり、大きく成長できたのは東京エレクトロンを含めて4～5社だけである。大企業も数多く参入したが、多くが撤退している。東京エレクトロンは、変化に柔軟に対応するために見切り発車を認めている。このことを支えているものは、「失敗を認める」という組織文化があるということであろう。失敗を恐れずに新たな分野にチャレンジするという「若さ」が、経営陣を含めた会社全体に存在している。このような組織文化は、社員に共通の行動規範を与えており、各現場における意思決定を早めている。組織文化は、普遍的に良いか悪いかではなく、企業の環境や仕事の性質に適合しているかどうかで判断されるべきであるという。

社報

東京エレクトロンには、「AEOLUS（イオロス）」という名の社報があり、グループ内の全社員に配付されている。（イオロスは、ギリシア神話の風神）

ガラス張りの経営による社員の経営参加は社報にもよく現れている。比較貸借対照表や比較損益計算書を含む決算書とその分析が掲載されていたり、「機構改革・役員人事のお知らせ」の箇所には本社の詳細な組織図が掲載されている。社員の連帯感を高める工夫もなされている。新入社員と中途入社全員が、顔写真入りで本人のコメント付きで紹介されている。また、希望者のみであるが、社員の結婚と出産が紹介されている。

労働組合

東京エレクトロンには、労働組合がない。労働組合の横並び的な考え方は、能力主義を徹底し、個性・自主性を重んじるという東京エレクトロンの企業文化に合わないという考えである。つまり、東京エレクトロンにとっては、労働組合があるメリットよりも、ないメリットの方が大きいと考えている。職場の問題は、職制で解決すべきであり、労使協議会での解決は、回りくどいという考え方が、東京エレクトロンにある。役員を含めた幹部は、懇親会などのインフォーマルな場で、職場の声を吸い上げる努力を行っている。経営陣は組合が必要になって、そこからいろいろな要望が出るようでは、経営陣の方に問題があると語っている。組合結成の誘いが上部団体から再三あるようだが、従業員の方は関心が薄いということであった。経営者側が組合の結成を喜ばないとか、認めないとかいうのではなく、組合結成の気運が出て来ないということである。

社内の規則は、最小限に抑えられている。大企業にありがちな細かな規則は存在しない。また、稟議書のハンコの欄も最小限に減らされている。

東京エレクトロンでは、上司をその役職でなく「さん」づけで呼ぶことにしている。ベンチャー企業の気風をもち、のびのびと素直にものを言い合う社風の現れである。

東京エレクトロンは、メンツ、プライドにはこだわらない社風がある。例えば、技術開発において、必要であれば競争相手からでも技術導入を図ることがあるそうである。日本企業につきものの、社是社訓のようなものの掲示が一切みられないのも組織文化の1つである。

5

人の配置と育成

人員構成と配置

東京エレクトロンは、関連会社を含めた約7,000名のうち、約7割が技術系出身者で占められている。顧客は、半導体の技術者がいる会社であり、製品についての具体的な説明のできる人でないと製品を売り込むことができないため、営業社員の80%が技術系の出身である。技術系出身者は、研究開発・設計部のみならず、人事・教育部門にまで配属されている。

同社は、適材適所実現のため、人事異動を頻繁に行っている。例えば、研究者は専門分野がひとつという人はほとんどいない。また、人の行き来が容易なように賃金体系、厚生年金等の基本的体系はグループ全体で統一されている。

同社は、利益重視思考を研究開発部門にも徹底している。会社の利益に直結しない研究は評価されない。また、各研究者は、研究開発計画を提出し、毎月、進捗状況の報告をしなければならない。研究活動は、個人よりチーム力で良い仕事をするのが重視されている。

20

人事異動を通じて、社員の能力や適性の発見が進められている。また、人事異動によって、社員はネットワーク財産の蓄積を行っているのである。半導体製造装置の販売には、営業部門とサービス部門と製造（開発）部門の連携が不可欠である。社員が、人事異動によってこれらの3つの部門を経験すれば、相手の仕事内容や立場を理解したり、各部門に人的ネットワークを形成できるのである。これらは、後に仕事を進める上で、大きな力を発揮する。半導体製造装置産業は、技術変化の激しい業界である。例えば、顧客の求める新製品を開発する際、営業部門と開発部門の間の情報交換が重要となるが、これを迅速に行うと、他社に先がけて顧客の求める新製品を開発することができるのである。

25

自己申告制度と目標管理制度

自己申告制度は、社員の希望する職種や勤務地について、社員自らが直接人事部に自己申告する制度である。この制度は、「会社は社員に自己実現の場を提供するところ」「好きでやる仕事こそやり甲斐につながる」という考え方が根底にある。

30

目標管理制度は、本人と上司が個人面接して目標を設定し、その目標に向かって自己を管理していく制度であり、たてた目標は、1年後に評価される。この自己管理は工場など製造部門でも徹底しており、工場にはタイムレコーダーがない。東京エレクトロンは、社

35

員の自己管理能力を信頼しているのである。

新入社員教育

新入社員は、入社後すぐの導入教育において、利益重視思考を徹底的に叩き込まれる。彼らは、会社で仕事をする場合には、全ての発想のベースに、利益追求の姿勢がなければならぬということを教えられるのである。新入社員は、最初の2年間に製造子会社で勤務し、その後、希望職種を聞いた上で各部署に配属される。東京エレクトロンの教育は、OJTが基本である。新入社員への教育は、入社後2～3年の職場における訓練が重視され、彼らは、この期間に東京エレクトロンの考え方、即ち利益重視思考を身につけるのである。社員は、常に利益を発想の基点に置くようになり、会社のベクトルの向きと社員のベクトルとが同じになるのである。

採用

東京エレクトロンは、中途採用者が非常に多い会社である。新卒者ばかりを採用していると同じような考え方の人が集まった金太郎飴的な会社ができてしまうので、中途採用を積極的に行っている。事実、男子社員の約40%が中途採用であり、かなりの高率である。中途採用は、友人が友人を誘うような場合が多く、それだけ社員が自分の会社に自信を持っているといえる。

採用に関しては、積極的な考え方をできるかどうかという基準が重視されている。東京エレクトロンの組織文化は、「失敗を認める」文化であり、何事に対しても積極的に挑戦する人物が求められているからである。

リーダーシップ

トップマネジメントの素早い意思決定

東京エレクトロンの創設の頃から掲げてきたモットーの1つに、意思決定の早さがある。事実、久保氏と小高氏の両氏は、方向修正や取捨選択などに対する意思決定の早さとその行動力は抜群であった。まだICの将来性を大いに疑問視していた時代に、早々とICの将来性をみて、ICの製造装置およびテストの輸入販売を始めた判断と実行が、今日の東京エレクトロンの基盤を築いたのである。また、当時の総売上の6割を占めていた大衆消費財の輸出業務から撤退した意思決定も並大抵ではない。

この精神は、その後のラインプリンターやステッパーからの撤退時にも発揮された。東京エレクトロンのトップマネジメントは、情勢変化を冷静に分析し、撤退すべしという結論に到達すると、過去には一切こだわらず、思いきりよく実行に移すのである。同社のトップマネジメントのリーダーシップは、以下に示すリーダーシップの5つの基本的機能を全て果たしているといえる。

集団の目標設定に関しては、社長をはじめとする経営トップが、会社の目標を明確に提

示している。例えば、彼らは、環境の変化に応じて、輸出商社から輸入商社へ、さらにメーカー機能を持つ商社へと、会社のビジョンを明確に打ち出してきた。

集団の価値観の設定に関しては、経営トップは社員に対して利益重視思考を徹底させ、東京エレクトロンにおける共通の価値観を明確に設定した。

仕事の仕方の指示に関しては、経営トップは、経営理念を制定し、その中で、組織の価値観を示すだけでなく、具体的な行動指針も示した。社員は、これらの行動指針に基づいて業務を遂行することができる。

集団や社員の動機づけに関しては、経営トップは、ベンチャー企業の支援によって次期の経営幹部の育成を図ったり、社員に能力主義を徹底するなどして、社員のモチベーションを向上させた。

集団や社員の業績評価とそれに対応した適切な行動に関しては、経営トップは、利益を評価基準とした公正な業績評価を行い、能力のある社員を年齢や学歴に関係なく昇進させた。半導体製造装置産業は、変化が激しく、経営システムが明確に決められていても、それだけでは対応できない突発的な問題がよく発生するので、経営トップは、臨機応変な対応能力や迅速な意思決定を要求される。東京エレクトロンの経営トップは、大衆消費財やラインプリンターやステッパーなどからの撤退や子会社の分散・統合の繰り返しなどにおいて、素早い意思決定を行い、強いリーダーシップのもと、それらを断行したのである。

メックエンジニアリングと技術の蓄積

久保氏と小高氏は、自分達と同じように大企業を飛び出した人達が起こしたいくつかのベンチャー企業に対して、東京エレクトロンからの出資を行い支援してきた。そして、これらのベンチャー企業が順調に成長すると東京エレクトロンに吸収合併していった。吸収されたベンチャー企業の社長の多くが、後に、多大な業績をあげ、東京エレクトロンの幹部になっている。

東京エレクトロンは、数々のベンチャー企業に出資し、支援を行ってきた。メックエンジニアリングは、そのうちの代表的な1社であり、1970年10月に、諏訪精工舎を退職した風間善樹氏（後に、東京エレクトロン副社長、現特別顧問）ら4人の若手技術者によって設立された企業である。彼らは、諏訪精工舎において、ラインプリンター事業への進出を役員に提言したものの認められず、独立の機会を伺っていたが、資本金の調達に問題があった。そこで、彼らは事業計画書を作り、東京エレクトロンに出資を依頼したのである。東京エレクトロンの小高氏は、この事業に興味を示し、東京エレクトロンの出資を決定したという経緯がある。

その後1975年に、同社は、東京エレクトロンの子会社であるテルエンジニアリングと合併して、テルメックとなった。さらにその後、1984年に、テルメックは、東京エレクトロンに吸収合併された。

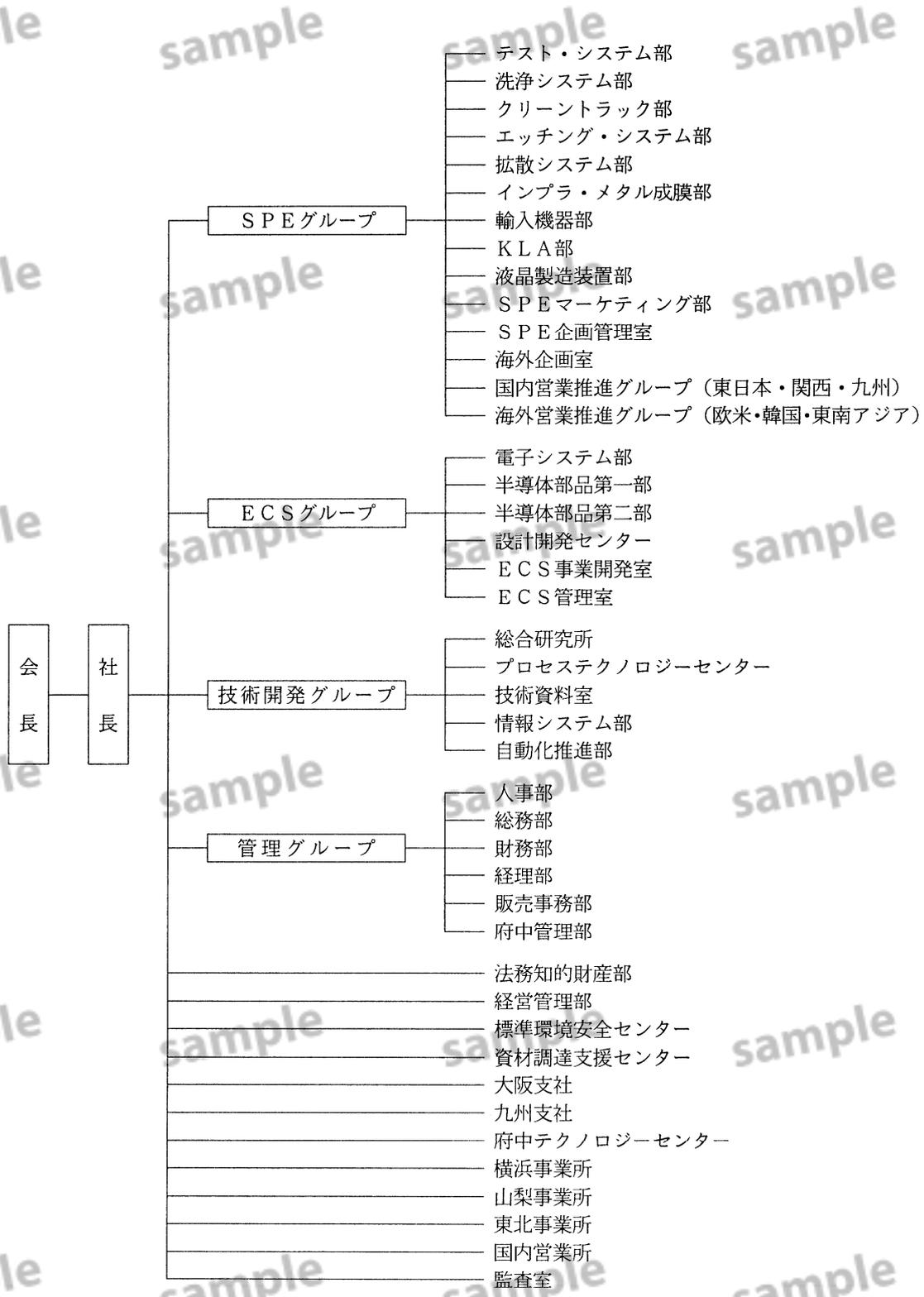
東京エレクトロンは、国内では、ベンチャー企業を支援することに端を発し技術力を蓄

積したといえる。同社は大企業の技術者が、会社を飛び出して設立したベンチャー企業に対して資本出資し、そのベンチャー企業が成長すれば、吸収合併したのである。メックエンジニアリングは最も大きく成長し最も大きな役割を果たした会社であろう。役割分担は、メックエンジニアリングなどのベンチャー企業が、開発・製造を担当し、東京エレクトロンが、資本・販売・サービスを担当したのである。一方、東京エレクトロンは、海外では、5
いずれもそれぞれの分野で一流であるメーカーと取引契約を結んで製品の輸入を行ったのである。そして、テル・サームコ、テル・ジェンラッド、テル・バリアン、テル・ラムなどの、当時の米国では最先端の米国企業との合併会社を次々と設立した。後ほど、これらの内、テル・ラムとテル・サームコは、東京エレクトロンが全株式を取得し製造子会社となった。テル・ジェンラッドは、東京エレクトロンが全株式を取得し、製造子会社に吸収10
合併された。これらの海外の一流メーカーとの交流を通じて、東京エレクトロンは、世界の最先端情報を集めると同時に技術力の蓄積を行ってきたのである。最近では、国内の大手半導体メーカーとの共同開発によって技術導入を図っている。共同開発の相手は、その分野で1番の技術力をもっている企業である。

東京エレクトロンは、半導体製造装置の商社から、技術の吸収・開発・蓄積という過程をへて半導体製造装置の世界における大手の半導体製造装置の製造会社の一つに成長した。今後10年の間に4倍になるといわれる半導体市場の成長とともに大きく飛躍するであろう。社内では売上高1兆円を目指しての経営を念頭においているときく。東京エレクトロンの経営とそれを支える管理システムにどのような課題があるであろうか。20

付属資料 1

東京エレクトロン 組織図



出所：東京エレクトロン 会社案内

付属資料 2

ビジネスユニット



sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.