

多国籍企業の現地経営管理者

——その役割と国籍に関する一考察——

亀 田 尚 己

はじめに

- I 現地経営管理者の役割
 - II 現地経営管理者の分類
 - 1 本社の子会社に対する姿勢・志向形態
 - 2 国際人事管理面からみた出身国別分類
 - III 多国籍企業と第3国籍人現地経営管理者
 - 1 第3国籍人現地経営管理者の特質
 - 2 欧州・アジア・日本における実態
- おわりに

はじめに

私は前回の論文「多国籍企業の経営コミュニケーション」において、我が国多国籍企業が、その現地法人子会社のトップが日本人であることだけをもってして、欧米の多国籍企業に遅れているかのように言う論調が日本の著作に見られることを紹介し、そのことに疑問を呈した¹。その後なぜそのような論調が多いのかをさらに探っていく過程で、興味深いことを発見した。それは、我が国の文献の多くが、現地子会社の経営管理者の選定を日本人か現地人かという二項対立の図式²で描いていて、「第3国の国籍を

1 亀田尚己「多国籍企業の経営コミュニケーション—日系多国籍企業の現地経営に関する実態調査」『同志社商学』第50巻第3・4号、1999年、217ページ。

有する人間」やその他の可能性については余り触れられていないということであった。もちろん、中には「第三国国籍従業員」あるいは日本人でも、現地の人でもない「第三国人」の可能性について述べている著作もあるが、その数もまた議論も少ない。

21世紀を目前に控え、ますます小さくなるこの地球上でまさにグローバルな事業展開をはかる多国籍企業の現地経営管理者の役割とその理想的な人材を考えると、現地の経営トップは日本人ではだめで、現地人でなければならない、とするのはあまりにも短絡的と言えよう。また、そうした主張の多くも科学的な根拠があつてのものとは思えない。果たして本当に巷間言われるように、グローバル企業（国際化のプロセスを完了し、すでにグローバルな事業展開をはかっている企業という意味で）の現地経営管理者は現地人でありさえすれば、その経営はうまくいくのであろうか。いったい多国籍企業の現地経営管理者に真に求められる役割と能力はどのようなものなのであろうか。

本稿では、まず現代の多国籍企業の各国子会社のトップにはどのような役割が期待されているのかを考察し、次いでその役割を担うのに最適の人材とはどのような人間であり、どのような能力を必要とするのかを考えていきたい。当然のことながら、現地経営管理者にどのような役割を期待するのかは、本社経営者の「経営姿勢」によって変わってくる。また、企業が多国籍企業としての発展段階のどこに今位置しているかによっても、そのタイプは変わってくるであろう。従って、以上の2点（役割と人材）の問題を解明していく途中においては多国籍企業の理論モデルを援用して現地経営管理者を分類し、その各々の説明をし、さらに我が国や東南アジア

2 Binary opposition《二項対立・対比》といい、言語学・音声学・スピーチ学などの用語。言語単位を区別する時に、AかBか、あるいは+か-か、というように、二つの区分に分けること。

ア、米国、そして欧州での国際的な人材登用に関する現状を観察していくことにする。

I 現地経営管理者の役割

日本企業の多国籍化段階が問題になるとき、必ずと言ってよいほど取り上げられるのがヒト、モノ、カネ、情報の現地化で、「日本企業にとって最大の課題がヒトの現地化、経営の現地化すなわちローカリゼーションである」と言ったような表現をよく目にする。多国籍化の初期段階においては、日本人管理者の果たす役割は大きいが、漸次その役割は現地人へ移行されるべきである、という意見が多い。現地化が必要な理由として「現地化せざるをえない」という消極的な要因と、「現地化した方が現地での経営が良好になる」という積極的な要因の両方が挙げられるが、それらをまとめると、「経営人材の現地化によって『派遣人材の不足傾向への対応を可能にし、派遣人材の人件費コストの圧縮をもたらし、しかも現地社会や現地政府からの支持を可能にするのみならず、現地人材の採用や定着を有利にし、現地人材の勤労意欲を高め、さらに現地人材の知識やスキルも活用できる』」（永野³）ということになる。

確かにこれらの意見は傾聴に値するものではあるが、これらの理由からだけで、現地経営は現地人に任せるべきであると結論付けるのは少し短絡的過ぎはしないであろうか。本社と子会社間の関係が放射線状になっていて、本社と個々の子会社間の関係が直線的に結ばれている国際化（一定数以上の子会社を持たないという意味で「多国籍化」の前段階）段階ではそのようなことが十分に言えるとしても、現代の大手多国籍企業の事業展開に見られるように本社と子会社間の関係、そして子会社間どうしの関係が

3 石田英夫編著『国際人事』中央経済社、1997年、100-101ページ。

地球上を被う網の目のようになってきているような時代にあつては、通用しないかもしれない。多くの大手多国籍企業の子会社管理者は以前に比較して、あるいは多国籍化段階の前段階に比べて、はるかに大きな役割を担っている。彼等の役割は、ただ単に現地という一国あるいは一地域だけの経営を効率的に行えばよいというものではなくなってきた。

現代の現地経営管理者の役割は、ただ単に現地従業員、現地の顧客や業者、そして本社との関係を有機的に結合するだけではなく、後述するように、「現地」の国境を越えた近隣諸国また世界にまたがる多くの利害関係者とも接触し効率的な成果をおさめることである。そうであれば、現地管理者は国際的、またあるときは超国際的な、視野でものごとを見れる能力や、世界大的組織についての知識を十分に持ち、企業全体の目標を十分に把握していなければならない。こうした観点からその必要とする能力を見るならば、たとえ表面的なコストが高かろうが、企業全体として考えた場合により効率的であると判断されれば、多国籍化の段階などに関わりなくそれだけの能力を持った本社の役員クラスの日本人が当該子会社の現地管理者として赴くべきであろう。あくまで企業全体の中でのその子会社に要求される機能を重視し、その経営にふさわしい管理者を選択すべきであつて、日本人か現地人かという二項対立の図式で決定されるものではないと思う。

現地管理者の選択はあくまで能力本位で、という主旨でこれまで述べてきたが、やや逆説的な方法でそれを検証してみたい。「日本に進出しているアメリカ、イギリス、ドイツの企業の場合、社長はアメリカ人、イギリス人、ドイツ人のほうがよいが、それとも日本人の方がよいか」という質問を日本企業の海外事業担当の人たちに発すると、「日本人の方がよい」という答えがかえってくる。「なぜか」と聞くと、次のような理由がかれらの口から出てくる、という⁴。

- ・日本で事業をするからには日本のことが分かっているなければならない。
- ・日本語ができなければならない。
- ・日本の業界，労働慣行，文化などに精通していることが望ましい。
- ・従業員のほとんどは日本人であるから，外国人が社長であるよりも日本人が社長のほうがかれらを動機づける点ですぐれている。
- ・日本人のなかにも経営者をやれるすぐれた人材はけっこう多くいる。

著者たちは、これらの答えから「多国籍企業の本質的な優位性をもちだすまでもなく、いまの答えに明らかなように、現地のすぐれた人材を海外子会社の社長に起用することはさまざまなメリットを有しているのである。日本の企業も今後は、（中略）現地のすぐれた人材を見つけ、かれらの子会社の社長に起用するという方向に進んで欲しいものである⁵」という結論を導きだしている。

しかし、これらの答えをよく検討するとすべてが非常に非科学的であり、かつまた日本人特有のあいまいさに満ちた論であることがわかる。まず、最初の三つは「日本のことが分かっている人材」、「日本語ができる人材」そして「日本の業界，労働慣行，文化などに精通している人材」であればよいことになり、何も日本人（現地人）でなければならないという論拠にはならない。4番目の答えは、客観性を欠いているあいまいな答えであると言わねばならない。日本人従業員を鼓舞し、日本人以上に日本的な経営を行い従業員から評価されている外国人経営者もいる。「日本人社

4 吉原英樹・林 吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社、1996年、212ページ。これらの答えは、「現地人トップと内なる国際化」をテーマにする関西経済研究センターにおける実務家との研究会での議論にもとづく、と注記されている。

5 同書、212ページ。

6 これは、私の実務家時代の実験体験からも言えることであるし、大阪や東京で古くから事業を行っている外国人経営者を見ても言えることである。また、「アメリカ型社会は日本人を不幸にする～「実力主義」は日本に合わない」

長の方が日本人である従業員を動機づける点ですぐれている」というのはどう意味であろう。そもそも「動機づける」とは「何をどう動機づける」ということなのであろうか。5番目の答えにいたっては、当然過ぎることであって、それが日本においては日本人社長が望ましいという理由また理屈にはならないことは明白である。結論を言えば、この挙げられた5つの理由は、在日外国企業の社長には日本人が望ましいという答えにはなっていない。本国から派遣された人間でも、あるいは第3国の国籍を有する人間でも、誰でもそれだけの挙げられた「能力」を有している人間であれば、立派に日本で社長になれるということの証明に他ならないのである。

それでは、その能力、すなわち現地経営管理者に求められ、その役割をまっとうするために必要な「能力」とはいったいどのようなものであろうか。まず、多国籍企業の本社と子会社が存在する前提条件とその置かれた環境を考えてみる。「多国籍企業とは、いろいろな国の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を利用しつつ、いろいろな国で多様な経営活動（製造、販売、研究開発等）を行う企業である。したがって1つの企業システムの傘下に多様な経営活動を、多様な経営資源を動員して行う存在、なかでも異質な文化的背景をもった多様な人々を雇用し、彼らをうまく働かせることによって事業活動をスムーズに遂行しなければならない存在である⁷」といわれる現代の多国籍企業にあって、それらの経営活動の主体となる現地経営管理者の役割を概括すると次のようになるであろう。

現地経営者の役割は、マネジメントであり、製造、販売、物流、購買、財務、人事などを実行することではない。コミュニケーターであり、また

7 (大和書房、1998年)を著し、自らコンピューターソフト業界屈指の成長会社(株)アシストを経営する、米国人ビル・トッテン氏の例を挙げるだけで十分であろう。

7 安室憲一編多国籍企業研究会著『多国籍企業文化』文眞堂、1995年、111ページ。

異文化融合の橋渡し役である。コミュニケーターとは、本社と現地従業員、周辺諸国や各地にまたがる顧客や納入業者、また現地住民や政府官庁との間でも、情報を分かち合い、語りかけ、報告を受け、そして話し合うヒトを意味する。すなわち、経営コミュニケーションの担い手のことである。

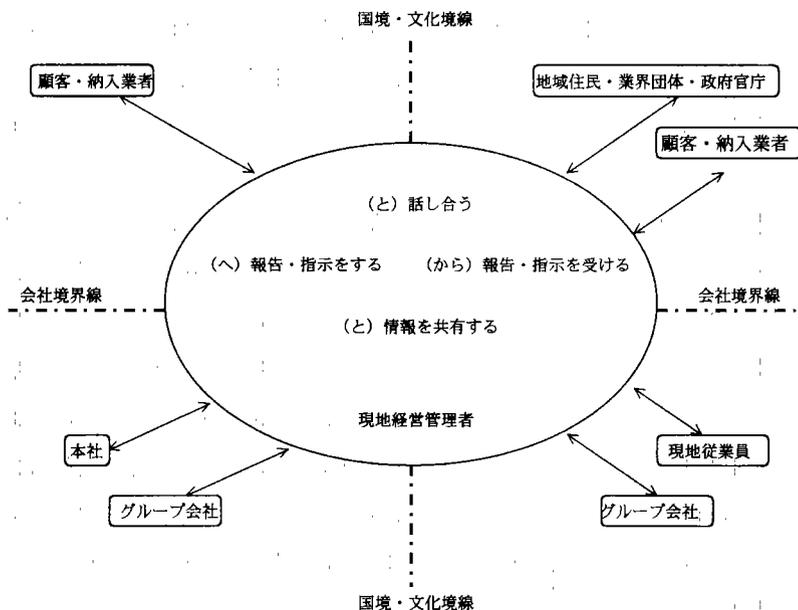
もし、マネジメントを M とし、製造、販売、物流、購買、財務、人事などのビジネスを B とし、コミュニケーションを C と仮定すれば「M は B にあらず、B を包括する。M 実行者の国籍、また文化的知識と経験は B 実行者のそれと同じである必要はない。M 能力（含む体験・知識）は、部分ではなく統括されたものとして B 能力より大きい。M=C であり、また B=C である」といえる。そうであるならば、子会社経営者は「現地人でなければならない」とする説には与しかねる。MC 能力を備えていれば現地子会社の経営者は、日本人でも、現地人でも、または第三国の人間でもよいはずである。

第 1 図にも明らかなように、現地経営管理者の役割はただ単に一国内だけではなく、そしてただ単に企業内だけではなく、国境を越えた地域や世界にまたがる企業内外の「グローバル・ヒューマン・ネットワーク」の中でコミュニケーションを担当することである。そのヒューマン・ネットワークを構成する基本単位は、「～と情報を分かち合う (shares information with)」、 「～へ語りかける (talks to)」、 「～から報告を受ける (receives reports from)」、あるいは「～と話し合う (discusses with)」個々の人間であり、その個々人のお互いの人間関係であると分析することが可能であろう⁸。

グローバル・マネージャーと呼ばれる現地経営管理者に必要とされる能力は、従来から職務能力と外国語の能力の双方であると言われてきた。換

8 R. L. Heath, *Management of Corporate Communication*, Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1994. p. 205.

第1図 現地経営管理者の役割概念図



言すれば、グローバル・マネージャーに必要な能力とは、第1に一級の職務能力、第2に優れた対人能力、そして第3に優れた異文化適応能力であると言う。この三つの能力をよく見てみると、それらはすべてMC能力（経営コミュニケーション能力）であることが分かる。「第一級の職務能力」とは、技術部門での一部特殊能力を除き、どの分野においても他人（上司、部下、同僚、他部門、販売先、購買先、その他の利害関係者）との関係を上手に処理できることであり、それはインターパーソナル・コミュニケーション（対人コミュニケーション）によってのみ可能となるものである。そして、それがそのまま次の「優れた対人能力」になるし、最後の「異文化適応能力」とはまさに異文化間コミュニケーション能力そのもの

のである。

II 現地経営管理者の分類

1 本社の子会社に対する姿勢・志向形態

国際経営学者パールミュッターは、今から30年前に「苦難に満ちた多国籍企業への進展過程」¹⁰を著し、その中で「国際企業の直面する現実¹⁰に目を向ければ向けるほど、世界的事業展開に関する経営幹部の考え方を真剣に考慮する必要があることに気がつかざるを得ないであろう。本社と子会社、あるいは受入国と本国における「外国の人材、考え方、資源」に対する志向性が、企業の多国籍化の度合を予測する上で決定的な要因となる」と述べ、「各人のもつこのような姿勢は、明らかに〔現地管理者に採用することができる人間の〕パスポートに示される国籍よりも重要である」と主張している。

彼は、多国籍企業の育成に対する国際的経営管理職の姿勢、もしくは心理状態として本国志向（エスノセントリック）、現地志向（ポリセントリック）、世界志向（ジオセントリック）という三つの志向形態を挙げ表にまとめている。ここでは、その表から本稿に関係ある「コミュニケーション；情報の流れ」「地理的屬性」と「継続性（採用、要員配置、人材開発）」の三つを紹介してみたい。

10 ハワード・V・パールミュッター「苦難に満ちた多国籍企業への進展過程」(J・C・ベーカー=J・K・ライアンズ, Jr.=D・G・ハワード編, 江夏健一他監訳「国際ビジネス・クラシックス」文眞堂, 1990年) 582-583ページ。原著(論文)は, Howard V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *The Columbia Journal of World Business*, Jan-Feb, 1969. パールミュッターは, 有名な EPG モデルを発表したこの論文のあと, 「地域志向(Regio-centric)」を加えた EPRG をヒーナンとの共著論文で著している。本国志向, 現地志向の次に地域志向を加えて, 世界志向への重要な段階とした。H. V. Perlmutter and D. A. Heenan, "How Multinational Should Your Top Managers Be?," *Harvard Business Review*, 52, (November-December 1974), p. 121-132.

第1表 多国籍企業の在外子会社に対する本社の志向形態

企業の諸側面	志向		
	本国志向	現地志向	世界志向
コミュニケーション；情報の流れ	在外子会社に対して大量の命令、指図、助言を行う	本社と子会社間に限定、子会社相互間ではなし	相互コミュニケーションと世界中の在外子会社間で行われる
地理的屬性	本国籍法人	現地国籍法人	真の意味での世界的企業、ただし各国の国益を遵守する
継続性（採用、要員配置、人材開発）	世界中の主要な地位には本国の人材を	現地の主要な地位には現地人を	主要な地位には世界から最良の人材を

パウルミュッターは、このあと数年してヒナンとの共著論文で、「地域志向」という概念を三つの志向形態に付け加えるのだが、それは「現地志向」の対象地域を地理的に拡大し、当該国の国境を越えて周辺諸国を包含した政治・経済的地域を対象にしたものと考えることができ得よう。今日の多国籍企業の多くが採用している「地域本社制」はこの志向形態を具現するものと考えることが可能である。もともと、我が国の多国籍企業においては、「地域本社制」のもとにおける「本社」が依然として日本国内にあり、そのトップには日本人の取締役が就任しているケースが多い。

表の最終欄にある要員配置、すなわち現地経営管理者をどこの人間にすべきかという選択要因にはさまざまなものがあるだろうが、このような本社経営陣の姿勢、あるいはものの見方に影響されることが多い。現地管理者としての要員は、本国の人材か、現地の人材か、それとも第3国の国籍を持つ人材がふさわしいか、それらの選択の基準を三つの志向形態に置く場合を見ていくことにしよう。

本国志向

現地の経営管理者は本国から派遣すべきであるとする本社経営陣の姿勢。これは、本社の経営陣が、現地人には子会社の経営を行っていくための資格、経験、そして能力が不足しているとみなしていることから起きることが多い。日本の多国籍企業の多くは、欧米の多国籍企業に比較して、現地子会社のトップやミドル経営者に圧倒的により多くの本国から派遣される日本人を配置していると外国ではみられている。また、ある米国の経営学者は、日本の多国籍企業は、アフリカを除いて海外子会社のいかなる地位にも第3国籍を有する人材を登用しない、とまで明言している¹¹。

現地志向

現地の主要な経営ポストは現地人が占めるべきであるとする見方。子会社の経営は企業全体の理念をかかげていきながらもローカル色を強めていくことが現地経営を効率的に行うことになる、と本社経営陣が考える結果として実現されるものである。日系多国籍企業の中でもソニーやホンダなどがその先駆者として名高い。注意する必要があるのは、現地経営管理者を選択・採用するにあたって企業がある国に対しては本国志向で対処し、また他のある国に対しては現地志向で対処するということが十分あり得るということである。一企業の多国籍化発展段階は、その企業全体でとらえるのではなくて、対象となる進出先の国の状態と同地における当該企業が求める経営活動の内容にもよるのである。

世界志向

これは、現地子会社、地域本社、あるいは本国親会社での重要な経営ポ

11 C. Rodrigues, *International Management: A Cultural Approach*, St. Paul, MN, West Publishing Company, 1996, pp. 201-203.

ストを埋めるにあたって国籍はまったく関係ないとする姿勢から来る考えである。現地、地域本社、はては親会社の経営者の選択にあたっても能力こそがすべてであるとする。こうした考え方が発表された30年前には、これは理論上では可能であっても実務上は難しいのではないかと疑問視されていたが、今日では、いまだ数は少ないものの、決して珍しいものではなく、¹² なくなってきつつある。たとえば、コカ・コーラがそのよい例である。同社は世界195カ国で事業展開をはかり、31,000人という従業員の3分の1は米国以外で働いているという多国籍企業だが、国際サービス部門においては第3国籍を有する従業員がほとんどを占め、米国籍を有する従業員数よりも他国の国籍を有する従業員の方が多くなっている部門が増えている、という。

2 国際人事管理面からみた出身国別分類

この節から現地経営管理者を、本社から派遣される本国の国籍を有する人員はPCNs、現地人はHCNs、そして第3国籍を有する人員はTCNsと各々呼ぶことにする。米国での人的資源管理(ヒューマン・リソース・マネジメント=HRM)の用語では、これら三つのタイプの人員を expatriate (=a home-country national), a host-country national, a third-country national,あるいはHome Country National, Host Country National, Third-country National などと呼んでいるが、本稿では次章でも紹介する、PCNs(=expatriated nationals of the parent company), HCNs(=nationals of the host country), TCNs(=third country nationals)という分類に従うことにした。なお、本節の最後で第4の可能性としてTIEs(=The Immigrant Expatriate)の概念について説明する。TIEsとは、現地から自国へ移民してきた人間を雇用し、母国である現地へ一定期間派遣する、というもの。企業が新し

12 *Ibid.*, p. 203.

い海外子会社を立ち上げたが、社内にも現地にも現地管理者として適格あるいは有資格の者がいないというような場合には、とくに有効である。

前言したように、日本企業の多くは海外子会社を経営する場合、親会社から多数の管理者や技術者を外向させる「直接コントロール方式」を用いてきた。これに対して米国企業の場合、子会社に対しては「間接コントロール方式」を遵守してきたが、これは職務分掌記述書、各種マニュアル、報告書といった公式的なマネジメント・ツールの存在とその使用が慣行化されている米国企業だからこそでき得たことであった。日本企業の直接コントロール方式は子会社の創成期においては必要であり、利点も多いが、この方式を長期間にわたり継続していくには限界があり、問題点が多く出てくる。子会社の経営者、管理者、上級技術者などがほとんど日本人で占められ、彼等によって子会社の状況が逐一親会社に報告されるといった直接コントロール方式が続けば、現地人従業員の「やる気」を著しく殺ぐことになるし、現地の優秀な人材を集めることなどできないし、その会社に対する現地人の企業忠誠心（帰属意識）の高揚などは期待できない¹³。

このような状況に加え、多国籍化の発展とともに海外子会社の数が増加していけば、親会社から派遣できる有資格の経営管理者や技術者の供給が追い付かないという現象も起き得るだろう。また、「日本人が主要ポストを占めて遂行するグローバル化となる」と、「これは日本人出向社員一人当たり1年5000万円ともいわれるコストもかさみ、200人では100億円ともなる。現地人管理者なら1000万円だとすれば、利益が出ないのも当然¹⁴」ということにもなる。

日本の親会社からの直接コントロールは、生産技術や経営方式また経営

13 中村久人『経営管理のグローバル化』同文館出版（株）、1998年、244-245ページ。

14 林 吉郎『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社、1994年、39ページ。

理念を移転するために、海外子会社の設立後しばらくはしかたがないかもしれないが、そのために多くの日本人が派遣され、子会社の主要ポストは日本人によって占められることになる。「しかし、この日本人中心のスタッフ構成は、海外子会社の経営が軌道に乗るまでに限るべきであろう。多国籍企業を目指すのなら、海外子会社の経営幹部の現地化は避けて通れない関門である。人事部は、¹⁵「早めに現地人幹部の育成と彼らへの権限委譲の計画に着手すべきである」というのが正論であろう。

企業の人事部、とくに国際人事部の責任は重いと言わなければならない。ただ、これには言うに易く行うに難しの面も多く包含されていることにも注意しなければならない。すなわち、現地人幹部の育成と権限移譲の計画を行おうとすれば、人事部あるいは人的資源管理部 (HRM Department) の担当する職務の性質も変わらざるを得なくなる。これまでは、単に PCNs またその家族の海外派遣に関わる業務であったものが、外国籍幹部の育成と権限委譲の計画までも担当することになれば、その対象は HCNs や TCNs まで広がっていくことになる。それらのまさに「多国籍な」人間を対象に国際的に標準化された人事を行おうとすれば、その前提となるのは「世界的に共通な業績評価基準の設定である。これがなければ真の連結決算の把握とその評価は不可能であることを再認識しなければならない。これがともに両輪をなすのが世界的に統一された人事評価基準で、¹⁶国際人的資源管理の範疇である」というほどにその職務は複雑化していくであろう。

多国籍企業の本社における人事部あるいは人的資源管理部には、単に現地経営管理者の養成と派遣の問題だけではなく、より多くのそしてより幅の広い業務がこれから要求されてくることになる。そうであれば、まず人

15 吉原・林・安室、前掲書、99 ページ。

16 折橋靖介『グローバル経営論』白桃書房、1997年、55 ページ。

事部自体の構成員の国際化がはかられなければならなくなる。いわゆる「買い、作り、売る」と言った業務面とそれに関連する管理面の多国籍化がはかられてきたが、今後は「ヒト」の管理も多国籍化に十分に応じたものに育っていかなければならない。ところが、HRM 担当のスタッフの国際的経験はまだまだ少ないのが実相のようである。

数々の貴重な日系多国籍企業の実態調査と研究を続けている「国際経営研究会」の調査は、「人事機能での本社—子会社間での人材交流はほとんど見受けられない。(中略)多くのグローバル企業において、国際的な人材の育成が急務であるが、その中心的役割を果たすべき人事スタッフ自体の国際化が一番遅れており、基本的にローカルなのである。複雑化してくる国際競争とマネジメントに強くコミットし、競争優位の形成に重要な役割を果たすためには、人事部門の自らの国際化が必要であり、国際的なHRM プロフェッショナルを育成することが大きな課題であるように思われる¹⁷」と報告している。次に、そのような多国籍企業の人的資源管理の対象となる各要員の特徴について考えてみよう。

PCNs (=expatriated nationals of the parent company)

親会社（ペアレント・カンパニー）の国籍を有し、親会社から現地へ派遣される人材である。企業本体の理念、政策、方針、文化、規則などについて正確な知識を持っている人間を得やすいことが、このシステムのメリットとして挙げられる。これは、また自社の経営システムや扱う製品知識についても言える。社内の経験豊富な人間であれば企業への忠誠心は保証済みである。長い勤務期間から本人の職務・管理能力のデータベースは十分にそろっているので選択しやすい。また、現代の中国やかかっての日本の

17 諸上茂登・根本孝編著『グローバル経営の調整メカニズム』文真堂、1997年、102ページ。

ように (あるいは今でも) 「舶来品」 尊重の気風がある土地柄であれば、マーケティング戦略上、本社からの「外人社長」には「外国イメージ」としてそれなりの価値が生まれるかもしれない。¹⁸

反対にデメリットも多い。現地経営管理者養成に多大な費用がかかる。これは、本人の派遣以前に語学を中心とした諸訓練プログラムを用意しなければならぬ結果起きることである。大企業は様々の訓練コースを社内に用意しているだろうが、そうではない中小企業の場合にはかなりのコスト負担となる。PCNs は派遣先の文化、法律、商慣習など外地の環境に不馴れであり、それが本来の職務遂行のために桎梏となる。言語やコミュニケーション・スタイルが異なる土地では、国内の業務ですぐれていた人間がそのまますぐれた能力を発揮するとは限らない。また、これは帯同する家族についても言えることで、言葉が原因でノイローゼになり帰国が余儀無くされるということも起こる。また、仕事がよくできる人間が海外勤務を忌避するようなことが最近では増えているとも言われている。

コスト的にも高額な海外勤務手当ではもちろんのこととして、転勤時の旅費、引越し費用、一時的帰国の旅費、住宅費補助、子弟への教育費補助など莫大な費用が伴うことになる。一説によれば、米国企業の場合、米国人 PCNs を雇用するのは同じ仕事をする HCNs を雇うのに比べて3倍から6倍ものコスト高になるという。¹⁹

HCNs (=nationals of the host country)

貿易摩擦、その中でも投資摩擦を回避するためにも経営資源を現地化することが必要になる結果として子会社の管理者を現地人にするのがあ

18 Rodrigues, *op. cit.*, p. 193.

19 W. F. Chadwick, TCN Expatriate Manager Policy, *Expatriate Management*, ed. By Jan Selmer, Westport, CN, Quorum Books, 1995.

る。また、ブラジルの場合のように進出先国の規制や奨励策によって現地子会社は現地人を一定数以上雇うと同時に、上級管理職のポストを現地人にしなければならないという国もある。²⁰ そうした政治的な事情からだけではなく、最近では子会社の経営を HCNs に任せるという多国籍企業が増加している。そのメリットにはどのようなものがあるだろうか。

当然のことながら、HCNs は現地の事情に明るいということが挙げられる。これは大きなメリットである。PCNs とは違って、現地事情に疎いために管理者としての職務を開始するまでに時間がかかるということはなく、就任と同時に実質的な業務を始めることができる。新しくビジネスを開始するにあたっては、現地の各種利害関係者との良好な人間関係が最重要であるが、各地固有の文化に基づく商慣習上のプロトコルがその際の重要な円滑油となる。HCNs はそのプロトコルに明るく各人からの信頼を得ることになる。言語と文化と姻戚関係（遠近に関わらず。例えば中国人系であれば同じ姓からでも）などから顧客や業者との、また従業員との良好な人間関係を築くことができる。コスト的にも、一般的には PCNs に比べ費用負担は少ない。

デメリットとしては、現地政府の国策と子会社の利害が相克することがあった場合に、HCNs の自国に対する忠誠心が自社に対して持つべき忠誠心を上回るかもしれないという心配を抱えていることである。また、とくに開発途上国の場合には、現地経営管理者としての必要な見識と能力を持つ HCNs を探すことが困難であることが挙げられる。あるいは

20 A. V. Phatak, *International Management: Concepts & Cases*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1997, p. 341.

我が国もこの点においては欧米に比べ大きく遅れをとっていた。運輸省は、本年（1999年）3月1日になってそれまで日本人に限ってきた海運会社の取締役について、3分の1までは外国人が就任できるようにする船舶法改正案を発表した。代表取締役は、依然として日本人でなければならないが、この外国人排除の条文は1899年に船舶法ができてから100年間変わっていない。朝日新聞、1999年3月2日。

は、本国にある親会社の政策や文化や理念、また社内組織を理解していないために、親会社との協調作業に支障を来すことがある。それに、HCNsが本国の言語に疎い場合には親会社と子社間のコミュニケーションがスムーズにいかなくなる。それらを補おうと思えば、親会社付属の訓練センターなどへ本人を呼び寄せ、数カ月間の訓練を与えるなどしなければならず、費用がかさむ。

また、特に開発途上国のケースに多いが、HCNsは現地の官庁など当局側との折衝には弱いのがふつうである。私自身の経験からも言えることだが、アフリカの某国では、国際的な案件に関する決済においては関係官僚が絶対的な権限を有していて、HCNsからの依頼は軽視しがちな反面、外国人からの申請には好意を示す(下心あつてのことだが)ことがある。

TCNs (=third country nationals)

PCNsやHCNsそれぞれのデメリットがメリットを上回るようであれば、第3の可能性としてTCNsの起用が考えられる。親会社所在の国からでもなく、当該国現地からでもなく、他の国から現地経営管理者を登用あるいは採用するのである。次章で詳述するが、米国はもとより、欧州や東南アジアではこのTCNsの登用が最近になり顕著な増加傾向を見せている。しかし、TCNsとてこれまでの2例と同じように、メリットだけではなく、デメリットもある。

まず、メリットとは言いがたい消極的な要因ではあるが、親会社にも管理者として子会社へ派遣できる人材がいなく、かつまた現地での採用もはかばかしくいかない場合には、現在当該国の近隣諸国の中で活躍中の優秀なローカル・マネージャーを一時的にでも現地管理者として登用することができる。

積極的にこうした人材を活用する場合も、あるいは新たにそうした人材

を募集し採用するような場合も、親会社から自国の人間を派遣する場合に比べて、派遣に関わる経費、手当て、給与などにおいて安価であり、もし同一あるいは近似の言語・文化圏内からの着任であれば現地への順応性が高い、などのメリットがある。マレーシアとインドネシア（マレー語圏）、シンガポールと台湾（北京語圏）、ベルギーとフランス（フランス語圏）、ブラジルとポルトガル（ポルトガル語圏）などのケースである。「米国の企業は、長年にわたって英国の旧植民地（ジャマイカ、インド、ケニヤなど）に置く子会社の社長には英国人やスコットランド人を雇用してきた²¹」といわれるが、これも同じ理由からであると言えよう。また、現地人管理者に比べて、いわゆる「国際的感覚」にすぐれ、かつ国際間のビジネスを行えるだけの能力があると期待できる。

デメリットとしては、個人の特質によるものと政治的なものの両方が考えられる。TCNsは自分自身の文化を含むと、合計で三つの文化のはざまに身を置くことになる。そこから異文化間コミュニケーションの問題も出てくるであろうし、また本社と現地子会社の板挟み状態になることも多いであろう。どちらかに偏り過ぎれば相手から非難されることにもなる。また、問題が起きたときにはいわゆるスケープゴートになりやすい。政治的な面では次のようなことが考えられる。親会社本国と子会社現地国との関係は良好であるが、現地国と第3国が仲が悪いというような場合には、その国から来る現地管理者と従業員、顧客や業者、また当局との間が非友好的なものになることは目に見えている。また、現地政府はいろいろな理由から、もし親会社から管理者を派遣しないならば、自国の人間を管理職にするように勧め、圧力をかけてくる、などということも考えられる。

21 Rodrigues, *op. cit.*, p. 200.

TIEs (=The Immigrant Expatriate)

第4の人材パターンとして TIEs を挙げるができる。テンプル大学の Phatak は、その著 *International Management: Concepts & Cases* の中で、このパターンを取り上げ詳しく説明している²²。TIEs とは字句のとおり「移民国外居住者」のことである。法制用語では自国へ移民してきた人間を「入移民」というが、その入移民はすでに在留国の市民権を得ている者と、市民権は母国にありながら在留国から永住資格（永住権）を得ている者とに2大別できる。いずれの場合にしる、米国の多国籍企業の多くは、米国内で高い教育を受けたこれらの入移民は、海外（とくに彼らの母国にある）子会社の現地経営管理者として理想的な存在であることに気がついていた。米国の場合、コンピューターや情報関係の企業が中国やインドへ進出するケースが多いが、その場合に現地での技術管理者や経営管理者としてこの TIEs 候補者を多量に確保し、それぞれの母国へ派遣する準備を整えている企業が増加しているとのことである。

彼らは、最初新入社員レベルあるいは中間管理職レベルで米国企業に入社し、1~2年の実務経験を積む間にその会社の文化、政策、機能、社内慣行、などを学び、その上で現地へ派遣される。また、当然のことながら、彼らは言語においても文化においても、親会社のある米国と子会社のある国との間に存在する壁を容易に越えることができる能力を有している。TIEs は HCNs とはまったく別のものであると分類する根拠は、彼らがいずれ第二の故郷である米国に戻ってくる、あるいは戻ってきたいという究極的な目標を持っていることである。その意味で、彼らは PCNs でもないし、HCNs とも異なるし、ましてや TCNs と異なる者である。Phatak は TIEs という略語を一切用いていないので、本人も気付いていないようだが、TIEs は英語の tie（動詞で「結ぶ、結び付ける」、名詞で「結ぶも

22 Phatak, *op. cit.*, pp. 342-345.

の])に通じ、2国間の懸け橋役にふさわしい略語といえる。

Ⅲ 多国籍企業と第3国籍人現地経営管理者

1 第3国籍人現地経営管理者の特質

前章の最後で、TIEsの紹介をしたが、この人材パターンは「移民の国」とも言われる米国やカナダではあり得ても、我が国では希有のことになるであろう。我が国の多国籍企業にとり可能性のあるパターンは、最初の三つに限定されると言ってもよい。私はその中でも、TCNsがこれから注目を浴びてくるだろうと予測している。TCNsに関してはすでに前章でも説明したが、本節においてはなおさらにその特質について考えていきたい。

多国籍企業の強みは、世界に広がるその広範なネットワーク組織である。今日多国籍企業と呼ばれる企業は、世界各地に数十社から数百社の子会社を持っている。しかも、多国籍化初期の段階には多かつたであろうPCNsが、地域によってはすでにHCNsに代わっているケースも多い。それらのHCNsたちは現地の、また親会社付属の教育訓練機関で現地管理者として必要な各種のトレーニングも受けてきたヒトたちである。また、各地に散在する子会社には長い間にわたって確立された経営システムや本社との、また各グループ会社相互間の情報伝達システムなどが整備されているはずである。それら各地に蓄積されたヒトとシステムをさらに企業全体として活用していくところこそ、多国籍企業本来のメリットがある。

我が国産業界は、今未曾有の経済危機に直面しており、各企業がそれぞれに各種のリストラに取組んでいる。日本を代表する多国籍企業であるソニーも、グループ従業員17万人の10%にあたる1万7千人の削減や、世界にある70の工場を55に減らすという大リストラに踏み切った。このよ

23 朝日新聞，1999.3.10.

うな時に本社における人事部がしっかりとした国際人的資源管理ができず、本社においても国内ローカルな、そして子会社においても現地ローカルな人事対応しがいできないとすると、「多国籍企業ゆえに多様な人材を活用できるという優位性を捨てることになる²⁴」。このような時こそ、経験を積んだ HCNs をいたずらに退職させることなく、これを活用し TCNs としてグローバルに配置転換を行うべきであると思う。しかし、そのためには日頃から本社と子会社の垂直的な人事交流だけではなく、子会社間どうしの横断的な人事交流も国際人事計画として実行しておく必要があるのは言うまでもない。あるいはまた、日頃から国際的な感覚や視点と、グローバルな組織である本社に関する知識に疎いといわれる HCNs を、定期的に本社へ集め、企業文化や理念、また企業全体の世界戦略などについての知識を与え、TCNs 予備要員にふさわしい教育訓練を施しておくべきである。

この10年間に、とくに米国では、多くの多国籍企業がこれまでの現地経営管理者としての PCNs や HCNs に代えて TCNs を置くようになってきている。それには、3つの理由がある。まず、TCNs はしばしばマルチ・リンガルであり、外国語でビジネスを行えるということ。次いで、これも言語能力にかなり関係することだが、現地においては PCNs よりも対人関係をはるかにうまくこなすことができるということ。最後に、成功への保証が挙げられる。通常、TCNs 候補者が管理者として決定されるのは、本社にまで報告されている技能と人間性であり、現地着任後直ちに期待される仕事に取りかかるであろうという安心感を親会社に与える。これは、PCNs の場合、即戦力ではなく将来的な国際人養成のための訓練的な意味合いを含んでの派遣が多いこととは対照的であると言える。²⁵

24 諸上・根本、前掲書、90 ページ。

25 Chadwick, *op. cit.*, pp. 233-234.

さて、次に TCNs の雇用形態をみることにする。TCNs の雇用形態としては次の3つが考えられるであろう。最も多いケースが、5年間ほど現地へ行くという短期的かつ一時的な赴任である。2番目にはある一カ国へ長期間、あるいは一生の間、転勤になるというもの。そして、3番目には一定期間ごとに現地子会社の管理者として各地へ赴任していく場合である。この最後の役回りは、数年ごとに世界に点在する子会社へ派遣される PCNs とほとんど同じであるが、大きく異なるのは PCNs が、よほどの理由がない限り、長期間あるいは一生にわたって現地の管理者として留まるということがないのに比べて、HCNs や TCNs にはその可能性があるという点である²⁶。

2 欧州・アジア・日本における実態

今日米国やカナダの多国籍企業は、各地に点在する現地子会社の管理者として世界中で16万人におよぶ PCNs と50万人を超える TCNs を雇用しているという²⁷。米国ならではという感もするが、トップ人事にも TCNs は顔を出している。フォードの会長であったトロットマン氏は英国法人の入社だし、社長兼最高経営責任者のナッサー氏は豪州法人の入社で本社のトップへと上り詰めている。また、マツダの前社長であったヘンリー・ワレス氏は、スコットランド人で、英国のレスター大学を卒業後に欧州フォードに入社し、マツダの顧問になる前にはフォードのベネゼラ現地法人の社長をしていた。

それでは翻って欧州やアジアや我が国の場合はどのようになっているのであろうか。本節では、これら3地域における TCNs の現状について概観していくことにする。

26 *Ibid.*, p. 238.

27 *Ibid.*, p. 233.

欧州

欧州の多くの多国籍企業は、その経営陣の国際色が豊かなことで有名であるが、大手食品・日用品の英蘭系ユニリーバの経営トップ19人の国籍別構成は独、仏、米、トルコなど7カ国に上っている。北欧にも多国籍企業が多いが、1990年代に入ってから大手国際企業が相次いで英国に本社を移転している。スウェーデンの大手製薬会社のファルマシアが1994年に、ノルウエーの大手造船・エンジニアリング会社であるクベルネルが1996年にそれぞれ本社機構をロンドンに移転し、スウェーデンの大手通信機メーカー、エリクソンが1997年にやはり本社機構を英国に移すと発表した。各々の理由は、合併が契機となったり、ノルウエーのEU参加問題であったり、スウェーデン国内での高い税率に対する不満であったりするが、共通しているのは、今や「企業が国を選ぶ時代」になっていると言っても過言ではないほどの、最高経営責任者たちのグローバル意識である。本社が母国を脱出する結果、当然のように経営陣の構成も多国籍化するようになり、クベルネルを例に挙げると、造船、プラント、石油・ガス機器、建設、製紙機械など6つの事業部門のトップはノルウエー人、スウェーデン人、フィンランド人が各1人、英国人が3人、そして人事担当役員はニュージーランド人となっている²⁸。事業部門のトップ各々が世界戦略上の重要拠点のHCNsやTCNsになっているケースは欧州の多国籍企業によく見られるケースである。

次に、多くの多国籍企業が集中しているスイスを見てみよう²⁹。「スイス経済紙ハンデルス・ツァイツUNGによると、スイス主要企業の執行役員のうち36%が外国人だ。特に進んでいるアセア・ブラウン・ボベリ

28 日本経済新聞、1997. 5. 12 および同紙、1998. 11. 6.

29 参考資料は、日本経済新聞、グローバル経営欄「スイス企業幹部米国人が大もて」、1999. 11. 23.

（ABB）、ネスレはいずれも8人中5人で各63%を占める」と日本経済新聞は伝えている。1998年1月に米アメリカン航空の副社長がスイス航空にスカウトされ、社長兼CEOになったが、2人の副社長にも英国航空の英国人幹部を迎え入れた。この結果6人の経営執行幹部の半分は外国人になった。スイス最大手の銀行であるUBSで最高リスク管理責任者の後任に抜てきされ、執行役員となったのも若干33才の米国人で、若手登用に積極的な欧米金融界でも「異例の出世」と騒がれているという。UBSとならば大手金融機関クレディ・スイス・グループの最高財務責任者は米国人であるし、医薬品業界でも米国人の進出が著しく、サンドとチバガイギーが合併してできたノバルティスの医薬品部門のトップもやはり米国人である。

欧州を活動の舞台とするスイス企業にとって米国人は、いわゆる「第3国国籍人」であり、その意味では上記に紹介した米国人はみなTCNsである。「スイスの主要50社の経営執行幹部のうち、外国人は3割に達している。国籍や年齢にこだわってはいは勝ち残れない大競争の厳しい現実が、こうした改革を促している」と日経新聞の記者は伝えている。

アジア

シンガポールの代表的英文日刊紙であるThe Strait Timesが発行している週刊誌Asia Magazineが“Nomads in business”という記事を掲載している³⁰。「ビジネス世界の遊牧民」とでも訳せばよいと思うが、同誌特別編集班によるアジア地域内でのアジア人エクスパトリエット（国外居住者—ビジネスのために海外に居住する者）たちの実態調査の報告である。同記事は冒頭に次の三つの事例を報告している。

30 Asia Magazine, September 5-7, 1997, pp. 10-14.

1. フィリピンで執行役員アシスタントとして勤務する 29 才のインドネシア人女性
2. 交換留学で日本に 1 年間滞在した経験を生かし日本で働くことになった香港人女性
3. フランスの銀行の台北支店でチーフディーラーをしているシンガポール人女性

報告を読む限りでは、最初の事例は彼女がフィリピンで働いている状態が PCNs なのか TCNs なのかは判然としない。しかし、2 番目の事例の女性は日本での最初の経験を生かしその他の地域へ働きに行くことと表明し、こう述べている「日本で成功すれば、どこへ行っても大丈夫。多くの多国籍企業がマルチ・リンガルなアジア人を求めているし、私は日本語、英語、広東語到北京語が流暢に話せるから、それが強力な武器になるの」。3 番目の女性のケースは典型的な TNCs のケースである。3 人の女性が共通して持っているのは、我が家とか母国とかいうものは国境によって決まるものではないというボーダーレス意識と、外国語に対する自信、アジア人同胞としてどこへ行っても、また多少の差異があっても、現地に溶け込めるという自負心の三つである。

ヘッドハンターたちは、アジア人エキスパトリエットに対する多国籍企業からの需要は高まる一方であると言っている。大きな理由は語学能力と異文化に対する「感情移入」能力であるとし次のような説明を加えている。「西欧から現地経営管理者がアジア地域へ送られてくる場合は、例外なくカルチャーショックの処理だけで最初の 6 ヶ月が過ぎ、勤務地の国情を知るのにその後 1 年間かかり、実際の仕事にとりかかるにはさらに 1 年を要し、気がついてみたら 2 年間の任期を終えて帰国してしまう、というようなことが起きている。現代のビジネスを考えた場合、アジア地域で

西欧人を管理者に迎えることは得策ではない」。これに対し、ベトナムで生まれ、幼年期をタイで過ごし、米国で教育を受け、シンガポールで数年間働き、現在台湾のデジタル・イクイップメント社の経理取締役をしている TCN のファン・グエン氏は反論し、「優秀な国際マネージャーは、その出身地がどこであれ、どのような環境のもとでもちゃんと仕事をこなすものですよ」と述べている。

日 本

日本の大手企業の国際的な人的資源管理は、まだ欧米ほどの水準にはなっていないが、近年になり、いくつかの大手企業では現地で採用した社員を国際間で異動・登用する制度を導入し始めている。³¹ 東レも最近同制度を導入した。同社は海外グループ会社 80 社のうち、東レが経営責任を持つ 60 社の幹部 3 百人を選定、東レの事業戦略に基づき転勤・配置させ、将来は東レが主体となって昇進・昇給を管理すると同時に本社の経営層への登用も狙い、海外の優秀な人材を発掘・活用しグループの総合力を高める、という³² 同様の国際人材登用制度はソニーやキヤノンなど一部の企業で採用されているが、日本企業のグローバル化に伴いこのような制度導入の動きが広がりそうである。

東レは新制度適用第 1 号として、イタリアの人工皮革会社「アルカンテラ」の販売部門長（イタリア人）を米国の人工皮革会社「トーレ・ウルトラスエード・アメリカ」の社長に登用したが、これは典型的な TCNs の活用事例となる。「東レは海外グループ会社の役員計 170 人のうち現地採用者が 20 人を占めるなど人材登用の現地化に取り組んできた。しかし、

31 亀田尚己 *Business Communication toward Transnationalism: The Significance of Cross Cultural Business English and Its Role*, 近代文芸社, 1996, 31 ページ。三菱商事の広域採用制度について説明している。

32 日本経済新聞, 1998. 11. 23.

これまで、現地採用の幹部社員の人事管理は現地に任せていたために、グループ戦略に沿った人材活用に限界があった³³」とのことである。

こうした動きに呼応するような形でトヨタ自動車が、経営幹部の育成を世界的規模で進めるため新たな国際人事登用制度を1999年からスタートすると発表³⁴した。約100社の海外現地法人が採用した約700人の役員、部長級を対象にしたグローバル人事データベースを構築し、海外現地法人の経営幹部の国際的な人事交流を本格化する。この新しい国際人事制度は「CADRe (海外事業体人材登録・登用制度)」と呼ばれている。トヨタの場合、海外生産の加速で国際事業の比率が急速に高まっており、日本人主導の経営体制では成長にも限界が来るとの危機感が背景にある、と報道されている。「トヨタ自動車のグローバルな人材登用制度の採用は同社の長期的成長が経営の国際化なしには実現できないことを示す」と解説欄に説明されているが、まさにその通りであると思う。

お わ り に

本稿では、多国籍企業の海外子会社の経営は、企業全体の利益を考えた場合どのような人物に任せるのが一番効率的であり、得策であるかを、役割と国籍の両面から検討してきた。その結果、現地経営管理者に求められる役割は、グローバルな視野に立った上でただ単に現地だけではなく本社と世界に広がるグループ各社、またその他の利害関係者とうまく異文化間コミュニケーションを行えることであり、そのためには国籍からではなく能力本位でその人物を選ぶべきであると提唱した。なお、今後はPCNsでもなくHCNsでもないTCNsがその持つメリットから重要な存在として

33 日本経済新聞, 1998. 11. 23.

34 日本経済新聞, 1998. 12. 17.

浮かび上がってくるであろうと予測した。その後、その予測に合うような現象が欧米や我が国を含むアジア地域で見られ始めていることに触れた。

私は、今後ともこの傾向は続いていくのではないかと考えている。東京の会社が京都に支社を開設し、経営が安定するまで最初の数年間は東京から支社長を、そして自立できるようになったら次は京都生まれの支社長にバトンタッチする、などというようなことは現代では考えられもしない。それと同じようなことがますます小さくなるこの地球上でも言えるようになってくるであろう。それ故にこそ、多国籍企業にとって国際的人事戦略がますます重要になってくる。その中核となるものは、次の三つになるだろうと私は思う。

1. 職務分掌記述書の作成とその徹底
2. 国際英文社内報の作成とその配付
3. 国際人的資源データベースの構築

1997年にシンガポールで日系多国籍企業の経営について現地調査を行ったが、その時に強烈な印象を受けたのが1番目の職務分掌記述書のことであった。現地で社員や幹部を採用するにあたっては、そのレベルに関わらず細かな点まで指示また規制している職務分掌記述書を提示また手渡し、半年、あるいは1年ごとにそこに記述されているだけの仕事がされているか否かを上司と本人が話し合い、その結果が昇給、昇任、減給、降格、退職などに反映されてくる、というものである。適正かつ適切な国際人事を行うにあたっては、日本企業の中ではまだなじみの薄いものであろうこの職務分掌記述書制度を導入しなければならない。日本的といわれる曖昧な指示や命令、もしくは「あうん」の呼吸による言語化されない部下

への期待などはグローバルな世界では通用しないのである。

2番目の国際的に通用する英文社内報であるが、これは各地のHCNsや現地従業員たちに企業人としての一体感あるいは連帯感を自覚してもらい、自分たちが勤務する企業はといったどのような企業であるのかを知ってもらうために必要なものである。その企業独自の文化や理念はもちろんのこと社内慣行や、果ては上司たちのプロフィールなど、公式非公式な広報・ニュースを読み、企業内のことを知ってもらえば、彼らの連帯感が高まるに違いないし、それまでは現地のことが中心でグローバルな視野で仕事を見ることができなかつたかもしれないHCNsに対しTCNsになり得るだけの知識と意識を与えることが可能になるであろう。「社内コミュニケーションの内容を高めるには他にもさまざまなテクニックがある。役に立つのが社内報である。(中略)社内報は労使間の意思伝達に欠かせない媒体である。日本企業の社内報は社員に経営陣の戦略を教え、会社の業績と景気についての情報を提供してくれる。多くの社員が終身雇用で働いているので、会社の実績と今後の見通しの把握には深い関心をもっている。経営陣もつねに社員に情報を提供するように努め、社内報の編集はたいてい有能なミドル・マネージャーに担当させている³⁵」とまで外国人から高く評価されている日本企業の社内報を英語化し、大いに活用すべきである。もちろん、配付・配信媒体にはイントラネットも考えられる。

最後の国際人的資源データベースの構築であるが、II章の2でも述べたように、世界に共通する公平な基準、世界的に統一された人事評価基準にもとづいた現地管理者の人事情報を網羅するデータベースでなければならぬ。多くの日系多国籍企業は、人事資格制度なども従来各現地法人に個

35) J. J. Sullivan, *Invasion of Salarymen: The Japanese Business Presence in America*, CN, Praeger Publishers, 1992, p. 172.

〔尾澤和幸訳『孤立する日本企業』草思社、1995年、98-99ページ〕。

別に作らせていたと思う。それを、少なくとも幹部社員については世界的に統一化した資格制度に切り替え、本社で一元管理していく必要がでてくる。そこには米国のビジネススクールへの留学など国際的な企業内研修制度の成果なども織り込まれ、業績を含みデータは毎月更新されるようになれば、必要に応じて現地経営管理者を速やかに適材適所に配置することが可能になる。また、将来は日本本社の経営陣の一隅に HCNs や TCNs が席を占めるという状況が出てくるようになるであろう。そうなった時にこそ、日系多国籍企業も本当の意味においてグローバル企業になったと胸を張れるのではないだろうか。