

## 経営のグローバル化と人的資源管理～電機メーカーの事例

佐藤 厚

### あらまし

経営のグローバル化にともない組織構造と人事管理がいかなる変化を遂げつつあるのか。これを複数の電機メーカーの事例を通じて明らかにすることがこの論文の基本的なねらいである。事例分析の主な結果は以下のように要約される。第1に、電機メーカーの海外展開はすでに60年代に遡るが、為替相場の変動を背景に80年代から90年代にかけて加速し、その後90年代に入ってアジア、とりわけ中国への事業展開が相次いだ。第2に、こうしたグローバル化の一方で、現地法人の経営とヒトの現地化の遅れが指摘されてきたが、現地人の管理職登用などゆっくりとではあるが、ヒトの現地化も進みつつある。また人事部の認識も、今後一層のヒトの現地化が課題という点で相当の一致がみられた。つまり「現地に任せるもの」(＝ローカル適応)の必要性である。第3に、だが他方で、経営のグローバル化は、グローバル統合の機能を必要とするのであって海外事業をいかなる組織の下で遂行し管理するかについて「現地に任せるもの」と「任せ放しにしないもの」をめぐって試行錯誤を伴うものでもあった。すなわち、海外事業の売上比率や製品多角化の高まりに応じて、国際事業部が設立されるが、やがて製品別事業部のなかに発展的に解消され、場合によっては製品軸と地域

軸をクロスしたグローバル・マトリクス組織を促す。だがグローバル・マトリクス組織も製品軸と地域軸をめぐって固有のフリクションを抱え、組織はより包括的な調整・統合問題を新たに抱え込む。いずれの事例にもその調整と統合にむけた工夫があった。第4に、海外人事の機能も組織構造の改編と連動してラインへと委譲されていく傾向がみられた。だがここでも「現地に任せつつあるもの」(ローカル適応へのシフト)と「本社が任せ放しにしないもの」(グローバル統合へのシフト)との双方の動きがみられた。

### 1. 問題意識

本論文の目的は、経営のグローバル化の進展下で組織管理や人事管理がどのような実態にあるのかを電機メーカーの事例を通じて明らかにすることにある<sup>1</sup>。ビジネスを海外でも展開するようになった企業 - 以下ではグローバル企業と呼ぼう - にどのような呼称を与え、どのように類型化するかをめぐっては多くの議論があるが(たとえば、多国籍企業、国際企業、グローバル企業、トランスナショナル企業といった呼称と類型化の試みなど)、ここではさしあたってグローバル企業を「海外に複数の拠点を持ち事業活動を国際的に行う企業」と定義する<sup>2</sup>。グロー

<sup>1</sup> この文章は、同志社大学21世紀COEプロジェクト企業経営グループ「グローバル人的資源管理」(プロジェクトリーダー石田光男同志社大学教授)の一環として行われてきた「電機・電子産業の経営組織と人的資源管理の研究」における研究成果の一部である。

<sup>2</sup> グローバル企業と多国籍企業の違いについては多くの議論があるが、やや古い整理として次を参照。「前者(＝グローバル企業)は、地球全体を一つの市場と捉えて、どこにでも同じ製品を販売する。現地の市場に適合することには無関心なので、発祥の国にある本社が集権的で各地の活動を管理している。これに対して後者(＝多国籍企業)は、その製品をそれぞれの国ないし地域に合わせて変えているので、各地域の現地法人に相当程度の自律性をもたせている。多くの国でそれぞれに活動しているという意味で、「多国籍企業」である。こうした定義にそっていえば、「グローバル企業」ではなく「多国籍企業」への移行が強まると

バル経営の役割は、こうした多国籍化した企業の機能が各々国際展開し、その度合いも異なりマネジメントが複雑になる中で、各機能をより包括的な視点から管理する必要から生じてくる。

いまここで、グローバル経営の下での組織や人事管理を研究する意義と分析視点を簡単に整理しておこう。一般に事業活動の範囲が国内に限定されず、海外に展開するようになると、企業は大きく二つの管理調整活動を必要とする。一つは、経営のグローバル化に伴い、現地社会との接点があまれ、現地への適応に伴う様々な調整が必要となる。調整には、こうした現地社会との調整局面の他に日本本社の他の事業部との調整局面も含まれる。二つは、経営のグローバル化に伴う人的資源管理への影響であり、影響がある何らかの調整活動を必要とする。この調整局面も二つあり、一つは外国人の雇用に関わる局面、今ひとつは、日本人社員の現地法人への派遣の局面である。以上を簡潔に整理すると以下のようになる。

#### 経営のグローバル化

##### グローバル経営

a 現地社会への適応にともなう調整活動

b 本社の他の事業部との調整活動

##### 人的資源管理

a 外国人雇用

b 日本人社員の現地への派遣

経営のグローバル化にともなう管理・調整活動をこうした枠組みで整理すると、以下での我々の調査・分析の焦点は、のa及びのbに

注がれる。こうしたわれわれの分析視角の特徴としては以下が指摘できるだろう。

第1に、経営のグローバル化 ア)海外現地法人の設立と展開(いわゆる経営の現地化) イ)国内経営と人事管理への影響という図式にそってみると、この文章の主眼はイ)の局面に置かれる。ア)は経営のグローバル化の重要な局面であるが、ここでは深く立ち入ることはしない。現地法人自体の経営管理や人事管理よりもむしろ本国からみた現地法人への関与やそのための管理のしくみの解明に関心を注ぐ。海外現地法人が国際的に事業を展開し、それに伴って複雑化するマネジメントを本社でどのように調整していくかが重要になってくると考えるからである。

第2に、そこでグローバル経営をどのような組織構造によって展開し、本社は現地法人をいかなるしくみで管理しているかが問題となる。すなわち、経営の本社と海外現地法人の関係は、経営や人事の意志決定に即してみると<集権・分権>の程度がどの程度のものか。言い換えれば国内本社は経営や人事の面でいかなる事項についてどの程度管理し、また現地に権限を委譲しているか、さらには今後いかなる方向にシフトしようとしているか、を検討する。国際経営論というローカル適応とグローバル統合の人事管理に焦点を当てたバランスのとり方への関心と言い換えてもよい<sup>3</sup>。

こうした研究領域での従来の日本の先行研究をみると、日本型経営・雇用システムの移転可能性という問題意識から、現地法人の調査を行い、経営と人の現地化の遅れを指摘したものが蓄積されてきた<sup>4</sup>。たとえば、この領域での先駆的研

土屋はみており、「外国にいくつかの地域本社を設置し、日本本社と併せて」複数本社制をとる日本企業(日産、オムロンなど)も出ていたとする。詳しくは、土屋守章(1992)「国際化戦略の論理と展望」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会7 国際化』東京大学出版会、1992年、151頁を参照。

ちなみに、国際経営の代表論者であるパートレットとゴシャルは、海外で事業を行う企業に関して、多国籍企業(Multidomestic; 海外市場への参入手段として現地法人を設立するタイプ)、国際企業(International; 本国企業の技術や知識を国際的に活用しようとするタイプ)、グローバル企業(Global; グローバルな製品とその生産効率の最大化に焦点を当てるタイプ)、トランスナショナル企業(Transnational; グローバル効率性と地域適応を統合し世界規模で学習を行うタイプ)といった4つの類型を提出している(パートレット=ゴシャル(1989)『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1989年、28頁)。彼らによると、花王、松下、NECなどの日本企業は、グローバル企業に位置づけられる。

<sup>3</sup> 国際経営論の領域には、本社と海外子会社の関係をグローバル統合(I軸)とローカル適応(R軸)といったI-R軸を用意し、産業や機能を分析する枠組がある。トズによって先駆的に開発され、その後多くの論者がこの枠組を利用して研究が蓄積された。それによると、本稿が扱う日本の家電産業は、グローバル統合の程度が高く、ローカル適応の程度が低い象限に位置する、との知見がある(浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003年)。ちなみに、日本的経営への現地への適用と適応という視点で業種別に現地調査を行ってきた研究によれば、自動車産業では「適用」の傾向が強いに対して、電機産業では「適応」の傾向が強いとされる(安部哲夫「日本の生産システムの対米移転」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会7 国際化』東京大学出版会、1992年; 近年の研究成果では、河村哲二編『グローバル経済下のアメリカ日系工場』東洋経済新報社、2005年など)。

<sup>4</sup> 実際、日本企業のグローバル経営と人事管理の主要論点を経営・人事管理の現地化問題に求める指摘は多い。先駆的には、日本的経営・雇用モデルの海外移転可能性を現地調査に基づき分析した石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働協会、1985年、

究は次のように指摘する。「日本人派遣者とローカル・スタッフは併存していて、両者間に交流がなく分裂している」伝統的体制を改め、「優秀な現地スタッフを引きつけ、動機付け、基幹人材に組み入れる必要がある。それに応じて、以前は分裂していた組織文化が統合され、本社への結びつきと従属性が弱くなり、独自性が強くなる。本社経営者は本国中心主義を脱皮しなければならず、本社と子会社の関係も本社中心の『ホイール型』から『ネットワーク型』の多国籍組織に移行する。この移行は日本企業にとっては苦痛の多い進化の過程であり、未だその道は半ばというところである」<sup>5</sup>と。だが、実際には、現地化の程度、あるいはローカル適応軸へのシフトは、国籍だけでなく業種や職能によって様ではない。さらに、いかなる背景から日本企業の本社と子会社の関係が本社中心であるのか。また何故に日本企業にとって現地化が「苦痛の多い過程」であり「その道が半ば」であるのか。これらの点について考察を深めるには、先に示したように、本社が現地法人をどう管理しているかという視点から現状分析を行う作業が必要と思われる。

他方、欧米での国際人事管理の先行研究をみると、たとえば、経営環境の急激でより複雑な変化に適応するためにも、国際的な企業戦略と連動した戦略的スタッフィング(人員配置)が重要とする戦略的な国際人事管理の重要性が指摘さ

れている<sup>6</sup>。人的資源管理の効率が国際ビジネスの成否の主要な決定要因として認知されつつあること、海外派遣社員の給与が人件費の観点から問題となりつつあること、国境を越えたM & A(企業合併・買収)が増加する一方で国際マネージャーの不足がその履行の制約となりつつあること、本国から海外現地法人への知識やノウハウの移転問題が現地管理者能力の重要性を高めていること、といった事柄がその背景にある。

だが、これら国際人事管理のある論者が指摘するように、国際的で戦略的な人事管理とはいかなるものか、また戦略的人事管理の実践が企業の競争優位につながるかどうか、その経験的エビデンスや実証的分析は未だ不足している状況にある<sup>7</sup>。さらに日本についても、この間の先行研究を踏まえる限りでは、こうした国際人事管理に関する実証的な研究、とりわけ個別企業レベルでの事例研究は決して豊富に蓄積されているとはいえない。

例えば、欧米でも90年代初頭から人事機能の本社からライン管理者への委譲が進んだ。だがある論者が指摘するように「国際的な調整機能の管理者への高度の委譲は、会社操業の短期的な要請とビジネスの長期的戦略的展開ニーズとの間に緊張を生み出すが故に、問題含みといえる」<sup>8</sup>。このように、そもそも現地に人事を任せ、その意味で「人材配置の部分最適」に傾く傾向に

その後ホワイトカラー層まで視野にいれてグローバル経営と人的資源問題を論じた石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社、1999年、125頁に端的に見られる。この点は、白木三秀もほぼ同様である。「ブルーカラーレベルでの内部化はうまく機能してきたが、経営トップ層への到達者が欧米企業に比べ格段に少ない」白木三秀『日本企業の国際人的次元管理』日本労働研究機構、1995年、14頁。なお白木編『チャイナシフトの人的資源管理』白桃書房、2005年p.25では、一步すすんで「現地人材による経営のシフトはグローバルな組織能力の統合を弱める影響を持つ」とするが、「グローバルな統合のために、組織全体の判断基準となりうる経営理念等の浸透や、世界本社と海外子会社の双方に精通し両者の調整ができるマネージャーの育成などが必要」になると指摘されている。だが、のちの5節でも検討するように、いわゆる国際的マネージャーの育成には課題も多い。

<sup>5</sup> 石田英夫、前掲書1999年、125頁。

<sup>6</sup> ちなみにアドラーとガダールによって提起された国際人事管理モデルは、＜プロダクトサイクルにそったフェーズ；人事管理；及び要求される派遣人材の質＞という観点から次の4つのフェーズに整理したものである。すなわち、フェーズ1は＜製品開発を主とするドメスティックなフェーズ；国際的人事管理はないかきわめて限定的；派遣者いない＞。フェーズ2は＜本国から知識を移転し世界市場からの反応にいかに対応するかといった「国際化」のフェーズ；人事管理は一定程度国際化するが、あくまで現地ローカルな条件に適応することに焦点が置かれる；“OK” performerやセールス部隊＞。フェーズ3は、＜生産コストを削減するためのグローバルな戦略を有する「多国籍」なフェーズ；人事管理は、「国籍の如何を問わずベストな国際的マネージャーの採用と育成に焦点」が置かれる；極めて優秀なperformer＞。フェーズ4は＜グローバル統合とローカル適応双方を含む「グローバルな」フェーズ；「フェーズ2とフェーズ3を組合せた」人事管理に主眼が置かれる；ハイポテンシャルなマネージャー及びトップエグゼクティブ＞である(Adler, P. and F. Ghadar, 1990, Strategic Human Resource Management, in R. Piper(ed), *Human Resource Management*, p.246)。要するに、アドラーらの論理は、フェーズ1 フェーズ4にそって文化横断的コミュニケーションの重要度が増すことから、派遣人材の質も高度化するという構成となっている。我々の問題関心は、派遣人材の質の高度化を担保する主体と人材育成のしくみはどこにあるのか、という点にある。

<sup>7</sup> たとえば、次の指摘を参照。「理論的モデルは、多国籍企業はビジネス目的の達成のために戦略的HRMを実践することで競争優位を獲得するだろうという提案をしているが、この分野での経験的研究は不足している」(Scullion and Linehan, 2005, *International Human Resource Management*, Palgrave, p.41)。

<sup>8</sup> Scullion and Linehan, 2005, *ibid*, p.34

ある「現地化」と海外を含め企業グループ「全体の最適配置」を前提とするはずの「戦略的国際人事管理」とは組織のなかでどのように調整され管理されることになるのか。検討されるべき課題は残されている。

さらに、こうした国際人事管理をめぐる課題は、パートレットとゴシャルの提出する「トランスナショナル企業」モデルの実現可能性とも深くかかわっている。グローバル化への組織構造的な対応の限界を説き、グローバル統合の源泉をマネージャーのコミットメントと企業理念の共有に求める彼らのモデルによれば、トランスナショナル企業モデルの実現の可否は、国際マネージャーの育成に依存すると考えられるからである<sup>9</sup>。

このようなことから、本論文ではグローバル化が著しい電機産業を事例に取り上げ、ヒアリング調査による事例研究を実施した。以下では、次の4つの視点に焦点を当てながら事例研究の概要を紹介してみたい。すなわち、(1)グローバル経営の目的は何であり、その経緯と現状はどのようなものか(2節)、(2)どのような組織体制のもとでそれを推進してきたのか、またその際にいかなる調整事項が発生するのか(3節)、(3)本社はどこまで現地法人に権限を委譲し、どのように管理・統合を図ろうとしているのか(4節)、(4)海外派遣者はどのように人選され、処遇・育成されているのか。また帰国後のキャリアはどのようなになっているのか(5節)。

以下本稿は、これらの問いかけにそって展開していくが、論述の見通しをよくするためにも、

予め主要な結論を要約しておこう(表1)。

第1に、グローバル経営をいかなる組織体制のもとで遂行してきたかをみると、事例企業の多くは、現時点で表1のフェーズ3か4に位置しているとみることができる。表1は、(イ)グローバル化のフェーズごとに組織構造の特徴、(ロ)現地法人への権限委譲の程度、(ハ)海外人事機能の主体をごく簡潔に整理したものである。

ここでいうグローバル化のフェーズとは、海外での事業展開の段階を意味する。まずは自社製品を輸出する段階がある(フェーズ1)。やがて海外で製造や販売を行うようになると海外事業部が設置され、海外の諸活動は全てこの海外事業部が統轄する段階にいたる(フェーズ2)。その後さらに製品の多角化が進む、あるいは海外売上比率が増加すると、海外事業部の機能が製品事業部に移管されるようになる(フェーズ3)。それにともない、生産や販売に関わる管理や人事の機能も現地法人に委譲されていく。製品多角化や海外売上比率がさらに高まった会社では、製品軸の他に地域軸を組み入れたグローバル・マトリクス組織を作る場合もある(フェーズ4)。このフェーズ4でもフェーズ3と同様に事業部への権限委譲がみられる。

一方、グローバル企業も一つの組織である以上、統合機能を必要とする。ローカル適応(現地への委譲、任せる相)とグローバル統合(現地の管理、任せ放しにしない相)との関係と調整様式の分析は長らく国際経営論の中心課題の一角を構成してきた<sup>10</sup>。本稿の主要な結論の第2は、こうした「任せつつ任せ放しにしない」という管理

表1 グローバル化のフェーズと組織構造、権限委譲及び海外人事の主体

フェーズ	組織構造	現地法人への権限委譲	海外人事機能の主体
1	輸出担当部	現地法人ない	ない
2	海外事業部	あまり委譲されない	海外人事部
3	製品別事業部	任せつつ統制	事業部へ委譲
4	グローバル・マトリクス	任せつつ統制	事業部へ委譲

<sup>9</sup> ちなみに、組織構造を担う能力を持った人材がいて初めて組織が機能するという本稿が重視する視点は、パートレットやゴシャルによっても、採用と選抜、キャリアパスの設計の必要性という形で指摘されている(パートレット・ゴシャル前掲書p.39-40)。

<sup>10</sup> Ghoshal and Westney, 2005, *Organization Theory and The Multinational Corporation* 所収のDoz and Prahalad, *Managing MNCs: A Search for a New Paradigm*, p.21-44 参照。ドズらは、新たなパラダイムのためには、フレームワークとしてのグローバル統合(Ⅰ) - 地域への適応(Ⅱ)の枠組をベースにして、業種や国籍、職能による違いを位置づけること、業績管理の単位を識別し、その長のマインドセット、戦略の策定、権力や資源の配分、予算、情報システム、報酬と制裁、教育訓練、キャリア管理、社会化などを分析する必要がある、としている。その意味で我々の問題関心と重複する点が多い。

様式をケースにそって確認した点にある。現地の経営トップ人事への本社の関与、PDCAサイクルの節目ごとの本社への報告、これらは「任せ放しにしない相」の例である。他方で、販売計画や生産計画、あるいは一定額内での設備投資や現地でのマーケティング、さらに現地法人内での人事労務管理、これらについては現地法人に委譲していく「任せる相」の例である。

第3に、海外人事機能を担う主体をみると、フェーズ2では、海外人事部が海外人事機能を担うが、フェーズ3もしくはフェーズ4では、海外事業部の製品別事業部への移管に伴い、海外人事機能も事業部レベルに委譲されていく動きがみられる。フェーズ2では、人事部が海外派遣要員の候補者を予めリストアップし、現地からの要請に応じて派遣するという意味で人事部主導型であった。だがフェーズ3や4では、現地法人と事業部が主導で人材スペックを決め、海外派遣者の選定を進めていく。その意味でフェーズ3やフェーズ4は事業部主導型の海外人事になっているといっていよう。こうした人事機能の事業部への権限委譲の動きは人材配置の部分最適を可能にすると考えられるが、ワールドワイドな人材配置の全体最適化を可能とするには、本社レベルでなんらかの調整を必要とするだろう。それはどのようなものか。

本論文は、こうしたグローバル化のフェーズ毎の組織構造や現地法人との関係、さらに海外人事機能を担う主体とその調整のしかたなどについて大手電機メーカーへのヒアリング調査をベースに明らかにしようとした事例研究の試みである。

## 2. グローバル化の目的と経緯

### 2.1 海外展開の目的と経緯

そもそも家電メーカーの海外展開の目的は何か。それはいかなるプロセスを経て今日にいたっているのか。海外展開の目的は会社によって異なるだろう。この点について、A社のケースをみると、以下のような経緯が浮かび上がる<sup>11</sup>。

「最初は、タイ国にある製品を献上し、代理店

を認定した」のを皮切りに、代理店向けの輸出商売を始めた。しかしやがて現地の文化や生活についての情報を収集する必要がある、また輸出も自社で全世界をカバーできないことから「日本語も話せて、顧客も探してこられる」商社を経由して行うことになる。だが、そうなると、製品の価格の統制が難しくなる。そこで販売網を自力で作るために営業や技術サービスをそれぞれ担当する駐在員を派遣し、駐在員事務所を現地に開設するようになった。そうすることで、情報が身近に手に入る。60年代初頭にアメリカに販売会社を開設し、その後イギリス、ドイツと矢継ぎ早に設立していった。このころは現地で顧客ニーズなどの情報を収集し、それに基づき日本で生産し、輸出するというパターンであったが、70年初めのニクソンショックによって為替が変わり、競争力がなくなったことから、海外生産拠点をマレーシアに設けた。そういった工場が担っていた機能の一つは、輸出のための工場であり日本での生産の代替機能をはたしていた。今ひとつの機能は、高関税国で課される関税障壁を克服すべく現地生産でそれに対応するものである。フィリピンやインドネシア、台湾などがその代表例である。そうして80年代にはプラザ合意による円高がそういった現地生産を一段と加速することとなった。アメリカで生じた日本製品のダンピング批判、通商問題も現地生産でインサイダーになることで対応しようとした。その後、80年代後半から90年代にかけては、代理店と合併会社をつくる形で、販社の設立を加速し、自前の販売網を構築していく。同時に、地域拠点を括って管理するための統括拠点を欧州、アメリカ、アジア、中国に設けていった。そしていよいよ大競争時代を迎える。大競争時代では、注文が入ると生産拠点へ自動発注し配送するしくみの構築が競争に勝ち抜くための生命線となっていく。そうした状況では、販社には、在庫機能、配送機能、ファイナンス機能、サービス機能といった卸売機能が要求されるようになってきた。これがA社のグローバル化の経緯である。

大競争時代におけるグローバル化の目的については、もうひとつ、B社のケースが参考になる。その背景には、国内市場だけでは利益が上がりにくい状況、つまり国内市場での飽和感の高

<sup>11</sup> インタビュー記録（A社人事本部海外人事担当部長，2005年5月19日）より。

まりがある。そのためにできるだけ現地の市場に近いところに生産拠点を設立する方針を掲げた。「国内は利益があがりにくい状況にある。海外は業務用を中心に当社の強みの商品があり、利益率は高めで推移している。主戦場は海外と認識している」<sup>12</sup>「その地域の消費に見合った生産を現地で行う。中国の工場も中国市場のためであって、世界への輸出は考えてない」(B社)<sup>12</sup>。

実際、2004年から2005年にかけて、それぞれの企業グループ全体の売上や利益のうち海外の比率をみると、このB社の場合は、売上の45%、利益だと実に65%に及んでおり、海外が主戦場との認識はこういった点を背景に生じてきている<sup>13</sup>。ちなみに他の会社の海外売上比率をみても、C社は39%、D社は48%、A社は45%、E社は27.4%となっており、E社がやや低いものの、他の会社では4割から5割弱に及んでいることがわかる。

## 2.2 ヒトの現地化の程度

このように、ヒアリングの対象となった企業でみる限り、経営のグローバル化の進展がみられる。このプロセスは海外現地法人の設立と現地への社員の派遣をとともなう。そこでこの点に関わる指標に注目してみたい。

まず、この間海外に設立された法人数についてみると、B社が57社、C社が61社、D社が200社、A社が50社、E社が85社となっている。表2はE社の海外関係会社を地域別にみたものである。

このうち現地法人が設立された時期をみると、たとえばE社の場合は、85社中43社が、またB

社の場合、全体の約4分の3が1990年代以降に設立されており、しかもその地域はアジア、とりわけ中国に集中する傾向がある。

次に、現地法人における従業員数全体のなかで占める海外派遣者の割合はどのくらいか。この点について日本労働研究機構(2005年)が概況を伝えている。それによると、その割合は1993年では4.1%だったが、1998年3.4%、2000年2.5%、2002年2.7%、2005年2.2%となっており、徐々にその割合が低下する傾向にある。いわゆる現地法人におけるヒトの現地化が徐々に進みつつあるといえるだろう<sup>14</sup>。

調査対象となった企業についてみると、2005年時点では、B社が3.3%(現地法人全体の従業員は約10000人、日本人派遣者数は330人)C社が1.8%(現地法人全体の従業員は約15000人、日本人派遣者数は265人)D社が1.2%(現地法人全体の従業員は約17万人、日本人派遣者数は約2000人)E社が1.5%(現地法人全体の従業員は約38000人、日本人派遣者数は552人)である。B社は全体の調査結果の数値よりやや高いものの、他の会社では低くなっていることがわかる。

これらはヒトの現地化の指標を現地法人従業員の占める日本人派遣者の割合でみたものだが、管理職比率でみるとどうか。つまり現地法人で雇用された従業員はどのレベルの職位まで登用されているのか。この点について、日本労働研究機構(2004年)によると、大卒・大学院卒の最高の内部昇進職位は、「社長・会長まで」が6.5%、「副社長・取締役まで」が24.8%、「部長層まで」が35.0%となっている。なお、一般従業員では現地国籍者が90.5%を占めている<sup>15</sup>。この数値でみる限り、「現地化の遅れ」は確かに否定できない。

だが一方で、今回調査の対象となった企業の

表2 海外現地法人(E社)

北米	南米	欧州	中東・ アフリカ	中国・ 香港	台湾	韓国	東南 アジア	オセアニア	合計
10	8	10	6	24	4	2	19	1	85

<sup>12</sup> インタビュー記録(B社労務担当課長, 2005年11月9日)より。

<sup>13</sup> ちなみに、営業利益の海外比率の推移をみると、2002年約33%、2003年約46%、2004年約63%、2005年約65%となっている。

<sup>14</sup> 日本労働研究機構『第6回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査』2005年による。

<sup>15</sup> 日本労働研究機構『第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査』2004年による。調査対象は現地法人851社。

表3 海外現地法人の日本人派遣社員（E社）

P / VP	CO	DM	ADM	SM	ASM	計
2(2)	1(1)	6(1)	5(5)	11	2	27(9)

注：( ) は日本人で内数を除く。Pは社長、VPは副社長、CO役員、DMは部長、ADMは副部長、SMは課長、ASMは副課長を指す。

うち、たとえばE社のケースをみると、社長・副社長は日本人だが、部長層では6人中5人が、また課長層になると11人中全員が現地人で占められている<sup>16</sup>（表3）。

なお、D社の場合だと、現地法人全200社のうち経営トップが現地人である割合が約4分の1となっており、管理職登用が極めて進んだケースもある。これらを踏まえて、ヒトの現地化の現状の構図を描くとすると、経営トップのほとんどは日本人、一般従業員のほぼ全てが現地人、だが現地人の管理職登用も進みつつあり、具体的には部長層クラスにまでそのレベルが及んでいる<sup>17</sup>。

経営の現地化についてはこういった側面を見落としてはなるまい。

### 3．グローバル経営の組織体制

すでにグローバル化の目的と経緯について概観した。次にそれがどのような組織体制の下で遂行されてきたかが問われるべきであろう。この点について事例分析に入る前に、グローバル経営の組織構造に関する代表的な理論モデルを簡単に紹介してみたい。そうすることで、個別企業の事例が理解しやすくなると思われる。

#### 3.1 グローバルな経営組織の構造

国際経営組織論者ストップフォードらによる

と、海外展開の初期の段階では「確かな構想をもたず、多くは海外市場喪失への防御を目的として、自立的な海外子会社を設立」する（これをフェーズ1と呼ぼう）<sup>18</sup>。

やがて、海外製品比率が高まると、国内組織の中に海外の製造・販売拠点を設ける必要が生じてくることから、それを統括する国際（あるいは海外）事業部が創設される（これをフェーズ2と呼ぼう）。国際化の進展に伴い、企業は、製品別事業部制組織に国際事業部を新たに創設するようになる。こうすることにより、国内事業と海外事業が分離され、国際事業部はもっぱら海外事業の管理に専念できる。

しかしさらに海外製品比率が高まり、製品も多品種に及んでくると、国際事業部が発展的に解消する段階が生じてくる。国際事業部が他の事業部の支援を得なければならなくなったり、他の事業部も国内と海外との連携をはかる必要から、国際事業部の判断を仰がねばならなくなったりして、国際事業部の存在自体がネック要因になってくるからである。

そこで国際事業部を廃止する方向に向かうが、それには国際事業戦略に応じて大きく分けて二つの方向がある。(イ)一つは、多角化した国内の製品ラインを海外に広げていった結果、海外売上比率に比べて海外製品多角化比率が高くなる場合であり、その場合は世界的製品別事業部制をとる。(ロ)もう一つは、主力事業のみを海外展開していった結果、海外製品多角化比率に比べて海外売上比率が高くなる場合であり、その場合は地域別事業部制をとる。

<sup>16</sup> 1999年設立、持ち株率100%のイギリスに立地する関係会社。従業員は424人、日本人出向者は9人である。E社資料による。

<sup>17</sup> またA社の場合、海外派遣社員数は現在500人、かつては約700人だったことから現地化はやや進んでいる。

<sup>18</sup> 本稿の以下のフェーズ分けは、ストップフォード・ウエルズ（山崎清訳）『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社、1972年でのフェーズ分け、すなわち、〈フェーズ1；海外子会社自立の時期〉〈フェーズ2；組織統合の時期で国際事業部が設立されるが、国内事業を導く戦略的計画には従わない〉〈フェーズ3；守備一貫した世界的視点に立つ戦略計画が樹立され、海外事業組織は、社内の他の組織と密接な連結がとれるように改編される〉を基礎にしているが、厳密に対応しているわけではない。例えば、彼らはグローバル・マトリクスと呼ぶに、「グリッド」(grid)と呼んでいる（同書、p.131）。ちなみに、このグリッド構造の完全実施が進むにつれて、「製品と地域の相対立する要求を処理しうる能力を持った」管理者への需要が高まることを指摘している点（同書p.138）は、グローバル化を担う人材の問題を重視する我々の問題意識にとって見落とせない。

いずれの方向にせよ国際事業部が廃止される。前者(イ)の方向の場合、国際事業部という単一の組織構造では製品多角化をうまく管理しきれなくなるにより国際事業部が廃止され、世界的製品別事業部が採用される。また後者(ロ)の方向の場合、すでに国際事業部が地域割りで編成されていることが多いことから、国際事業部を廃止し地域別事業部へ進化する。

さらに、(イ)の製品多角化が進みあるいは(ロ)の海外売上比率が高まるようになると、その延長上には、グローバル・マトリクス制と呼ばれる組織をとることがありうる。グローバル・マトリクス制とは、製品別事業部と地域別事業部をクロスしてできるものだが、以下のような利点と欠点をもつとされる。利点としては、製品別事業部と地域別事業部それぞれが持つ弱点を相補いあうことで、製品軸と地域軸を一体として管理統括することからバランスのとれたマネジメントが可能となる。しかしながら他方で、マネジメントコストが膨大になる点が欠点となる。たとえばメンバーが、製品軸を統括する長と地域軸を統括する長のダブルボスの下に置かれることから、管理面でより多くの調整を必要とする。

以上が、ストップフォードらのグローバル組織に関する理論モデルのエッセンスである。こうした理論モデルをベースにした時、今回調査対象となったそれぞれの企業の組織構造はどのような位置取りになるのか。さらには、国際化の進展というベクトルが、国際事業部の形成を促しつつもその解消を迫り、やがてグローバル・マトリクス制へと至るといふこのプロセスにはいかなるフリクション(摩擦)が内包されているのか。

以下では、企業事例を素材にして、先述したフェーズにそってこれらの点に検討を加えてい

く。まず海外事業部が海外事業を行う事例としてB社を(3-2)、次いで製品別事業本部の下で海外事業を行っている事例としてE社及びA社を、また同様にカンパニー制の下で海外事業を行っている事例としてC社を(3-3)、そして最後にいわゆる製品軸と地域軸を組み合わせたグローバル・マトリクス制の事例としてD社を(3-4)、それぞれ検討してみる。

### 3.2 海外事業本部が海外事業を行う事例 ＜B社の事例＞

海外事業部のある企業事例としてまずB社を紹介する。この会社では、この約10年間、成長と発展の糧をグローバルに求め、グローバル化を大きく推進してきた。特に主力事業は、10年前に大きく国内・海外の二極志向から、商品別・地域別に、日本、中国、アジア、欧州、アメリカなどグローバルなエリアに分けて発展を目指す方針へと大きく舵を切った。図1はそのグローバル化を推進してきた組織構造の概要を示したものである。

この図1からも明らかなように、社長の下に管理・間接部門のほか、それぞれの事業を推進する事業本部が置かれ、そのなかでC戦略本部が海外の各拠点に現地法人を設立する形でグローバル化が展開されている。

この会社のこうした組織構造は、ストップフォードらの提起したグローバル化のフェーズに即してみると、フェーズ2に相当すると思われる。組織構造上、C戦略本部が海外での製造や販売の現地法人を統括し海外事業の事業責任を負っているからである。そこでC戦略本部と

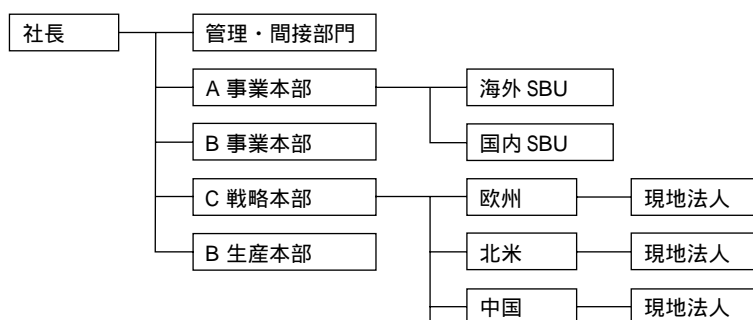


図1 B社の組織の構造



B生産本部やB事業本部との関係が問題となるが、「事業・営業戦略はすべてC戦略本部が担うので、海外にある生産拠点も機能的には、B生産本部だが、実際の事業責任はすべてC戦略本部である」<sup>19</sup>。だが「例外もあり、中国の有限会社は主力事業以外にも事業も行っているので、主力事業の事業責任はC戦略本部ではなしに財務部が責任を負う。A事業など他の事業は、A事業部の中をSBUごとにわけ、国内と海外で展開している」<sup>19</sup>。

こうした海外事業部に相当するC戦略本部を持つB社のケースをどう解釈するか。一つは、製品多角化比率の低さが要因としてあるに違いない。B社はある主力製品事業に比べ、他の事業はあってもその比重は小さい。したがって、この主力事業と他の製品事業との調整コストは低く抑えられることになるのであり、その意味では国際事業部に相当するC戦略本部を解消する必要性はなお小さい。ストップフォードらの図式にそっていえば、主力事業が国内だけでなく海外にも展開していった結果として、主力事業を海外について管理統括するような現状のC戦略本部と呼ばれる組織構造があると理解してよいように思われる。

### 3.3 製品別事業本部の下で海外事業を行っている事例

#### (1) < E社の事例 > - 製品別事業本部の下で海外事業を行う事例 -

今度は、海外事業部とよばれる部署がかつて存在したが、今は製品別事業本部の下で海外事業を行っているケースとしてE社を取り上げよ

う。このケースは、組織構造がどのような経緯をたどってきたかを知る上でも興味深い。まず現在の組織構造をみると次のようになっている。図2はその概要である。この図2からも知られるように、この会社には、海外もしくは国際事業本部という呼称の組織は、現時点では存在していない。したがって現在は、A事業本部の下に海外の製造や販売の拠点が置かれ、統括されている。

海外現地法人は全世界の各地域に設置されており、A事業本部の管理スパンはきわめて大きい。そこで、世界を北米・南米、欧州、中東、東南アジア・オセアニア、中国、台湾など5つほどの地域ブロックに分け、それぞれの地域ブロックごとに地域を統括する統括会社を設立して管理効率を高めるようにしている。

だが、こうした組織構造にも現在にいたるまで経緯がある。以下はこの会社の海外事業の変遷を示したものである。

初期の展開は、貿易部を新設した段階である。時期的には1950年～1970年。この段階では、家電製品、標準機器を中心に、商社を利用して製品を輸出していたが、やがて自社輸出に切り替える。

第2期の展開は、1971～75年海外本部を設立し、輸出機種を作って海外市場の開拓力の強化を図りつつ、さらに1976年～80年に海外営業所を設立して海外事業現地化志向を開始した時期である。

第3期の展開は、1981年～1985年に海外事業本部を設立した頃であり、輸出規模を拡大し輸出市場を多角化し、海外に関わる事項全てを海外事業本部がみていた時期である。

第4期の展開は、1986年以降今日までの時期である。この時期には1986年から海外事業の現地化を推進し、製品輸出から海外生産への移行

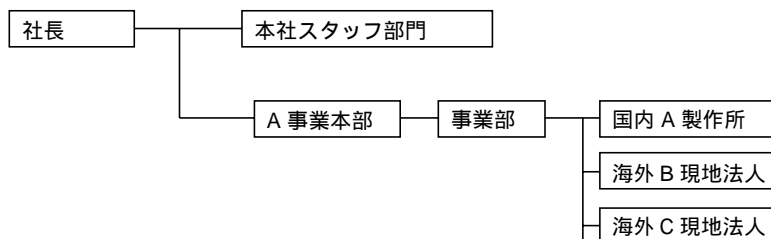


図2 E社の組織の構造

<sup>19</sup> インタビュー記録（B社労務担当課長，2005年11月9日）より。

を加速化した。また現地生産拠点の新設・増設や国内・海外の水平分業も推進した。

1990年からは、グローバル化の推進、リスクマネジメント体制を確立するために、国際部・海外営業本部を設立した。国際部は海外の周縁的な統括機能を、また海外営業本部は製造ではなく販売機能を担うこととされた。

1995年からは、国際事業推進本部を設立し、海外への販売機能を各事業本部に統合し、トランスナショナル化を推進した。

1997年からは、グローバル・マーケティング本部を設立し、国内外のマーケティングの総合的展開をはかった。

その後2000年にかけては、国際本部を設立し、海外事業の再構築、事業の集中と選択をはかってきた。

「これまで海外事業をどういう形で管理するかは、集中と分権を繰り返しながら今に至ったといえる。初期から第2期までは、海外への輸出ニーズや現地化ニーズがありながらも事業部には海外についてのノウハウがない。そこで海外本部を設立した。一時期、海外本部が置かれた頃は、海外に関わるものはすべてここでやるという形をとった(第2期の海外本部、第3期の海外事業本部)。すると何が起きたかという、各事業部も海外を切り離せない、海外にも事業を伸ばさなくてはならない。その海外のことをやるときに、海外事業部に問い合わせをたて、通さないといけなくなり、非効率な面が目立ってきた。...そこで事業部毎に事業責任を明確にしていきたい」といふ。いわゆる事業本部制ですね」<sup>20</sup>。先

の整理にそっていえば、1997年にグローバル・マーケティング本部を設立し、国内外のマーケティングの総合的展開をはかろうとした。だが「国内外の関係会社を含め全て管理・統括できる人材がいなかったこともありうまくいかなかった。そしてこの1999年に国際本部を設立したときに、各事業本部に海外の機能を移して今の形に変えた。と同時に、2000年には国際本部も事業本部への機能委譲に伴い国際部になった。ここで縮小された機能は全て事業本部に移った。...現在の国際部は、複数事業・複数製品を扱う総合販社を管轄している」<sup>21</sup>。

以上からも、海外事業の組織化をめぐる、どのようなフリクション(葛藤)があり、それをどう調整しようとしてきたか、その経緯が伺える。さらにいえば、経営のグローバル化とともに国際事業本部の存在自体がネックとなる現実が浮かび上がってきたといえるだろう。

#### (2) < A社の事例 > - 海外事業部と製品別事業部が併存する事例 -

海外事業の組織化をめぐるE社のケースをみたが、この他にもA社のような事例がある。それは、海外事業部があるけれども、製品別事業本部が国内と海外を統括しているケースであり、このケースでは、製品軸と地域軸の管理をめぐる調整がみられた。この会社の組織は図3のようになっている、海外事業本部と製品別事業本部が設けられている。

この組織は一見すると、国際事業部に相当する海外事業本部があるので、フェーズ2に該当

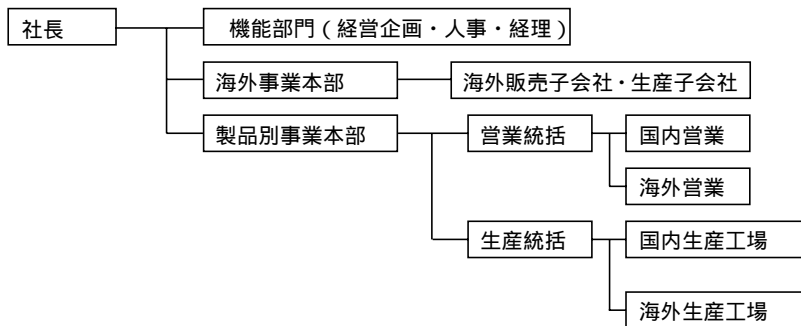


図3 A社の組織構造

<sup>20</sup> インタビュー記録（E社人事部国際人事グループ専任，2006年1月30日）より。

<sup>21</sup> インタビュー記録（E社人事部国際人事グループ専任，2006年1月30日）より。なお、「国内外の関係会社を含め全て管理・統括できる人材がいなかったこともありうまくいかなかった」との言明は、ストップフォード・ウエルズ前掲書39-40頁の指摘と共鳴する。

するように思われる。だが、製品別事業本部と海外事業本部との関係を見ると、それほど単純ではなく、実はフェーズ3とみるべきと思われる。すなわち、一カ所で全ての事業活動（商品企画、販売・マーケティングなど）を集中的に推進していたものを各事業本部の管轄下に入れて、各事業本部が各国の市場地域向けの商品企画、開発、生産、そして何よりマーケティング活動について担っている形態になっているからである。要するに製品別事業本部はモノ作り及びマーケティングを行う。

一方海外事業本部は、米国や欧州、アジア、中国などの海外の地域戦略を立案しつつ、海外現地子会社の経営がうまくいくように製品別事業本部と海外子会社との間にたって助言や調整を行う<sup>22</sup>。こうした組織構造をとることから派生する管理面での調整事項としては、製品別事業本部に比べて海外事業本部の権限がやや小さいという点が挙げられる。製品別事業本部は自部門の製品について国内、海外含め販売と生産を統括していることから、コスト管理の余地が大きい。その分、価格調整などの権限を持つ。それに対して、海外事業本部は助言、調整機能と販売機能に限定されており、生産は管理していない。生産を管理していないことから、製造に関わるコスト管理の余地はないため価格調整等の権限は自ずと劣ることになる。「事業本部はモノを作っており、部材、生産計画、ラインのヒトの管理など、コストダウンの余地が大きい。また営業が数

値を作らなくても最低限守らなければならない線が出てくる。...これに対して販売のコスト管理は仕入れ額に付加価値のせて、いくら市場価格で売るのが焦点」であり事業本部に比べるとコスト構造は比較的単純である。

この言明には、製品軸を管理する事業本部と地域軸を統括する海外事業本部との間にとすると生じがちな調整局面の一端が示唆されているといえるだろう。

### (3) < C社の事例 > - カンパニー制の下で海外事業を統括する事例

次の事例は、以前は海外事業部が存在したものの、その後カンパニー制を導入し、各カンパニーが国内事業と海外事業をともに管理・統括するしくみにしているC社のケースである。

C社がグローバル経営をどのように展開しているか、その組織構造を見ると、図4のようになる。経営トップの下に、本社の管理・スタッフ部門が置かれ、4つの主要事業は経営に独立性を有し自己完結的なカンパニーによって遂行される。したがって、それぞれのカンパニーが国内及び海外の事業を管理統括することになる。カンパニーごとの経営の独立性は強い。こうした組織構造も今の体制に至るには経緯があった。以前は海外の事業は海外事業部で行っていたが、その後海外向け製品割合が高まるにつれて、それが解消されて現在のような体制になったとされる<sup>23</sup>。

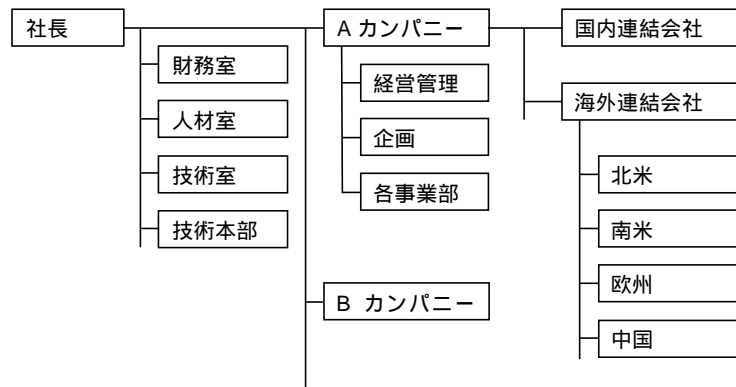


図4 C社の組織構造

<sup>22</sup> 海外事業本部の成り立ちは、貿易部から始まる。「輸出ニーズのある三つくらいの事業部をまとめて、次第に大きくなって今日にいたった」という変遷がある。「今の海外事業本部というのは戦略立案部門ですね。ですから、海外事業を全部みているわけですが、営業はやっておりません」。インタビュー記録（A社人事部海外人事担当，2005年6月18日）より。

<sup>23</sup> インタビュー記録（C社人事勤務部人事・海外担当課長，2005年12月2日）より。

このC社の事例からも、海外事業活動の進展に伴って、海外事業部の機能が各カンパニーへと委譲された経緯を読み取ることが出来る。

### 3.4 グローバル・マトリクス組織の事例

#### < D社の事例 >

最後にグローバル・マトリクス制を採用しているD社の事例を紹介する。D社の組織構造を見ると、経営トップの下に、本社の管理・スタッフ部門が置かれ、主要事業は経営に独立性を有し自己完結的なドメインによって遂行されるしくみになっている。したがって、それぞれのドメインが国内及び海外の事業を管理統括することになる。ドメインごとの経営の独立性は強い。「各ドメインが国内と海外を合わせてみるなかで戦略を立て、実行するようにした。一定規模の投資の意志決定や最終意志決定は本社の決済が必要だが、何をどこで作るか、といったビジョン作りやその判断はドメインレベルで行われる。これがグローバル化を加速した」<sup>24</sup>。ドメインのトップは原則この会社の取締役会のメンバーである。このほか経営の意志決定の場としては常務会、決済会議などがある。なお、この場には地域統括の長は参加しない。

こうした組織構造も最初から今の体制になったのではない。以前は海外の事業は国際事業部

で、また国内の事業は国内事業部でそれぞれ行っていたが、その後海外向け製品割合が高まるにつれてそれが解消され、各ドメインが2003年からいわゆるグローバル・マトリクス体制になった。

図5は、この会社のグローバル組織の構造を簡潔に整理したものである。

タテ軸はドメインを指すが、このドメインの長は、ドメインの事業責任を有し、機能でいうと生産を担う。ドメインは現在十いくつほどあるが、その内容は、AVCネットワークとかアライアンスなどの製品別事業部門にほぼ対応する。ドメインの傘下には複数の製造会社があり、その社員はドメインの長にレポートする。

一方、ヨコ軸は国別地域を指すが、この地域統括会社の長は、各地域の現地法人を統括する地域責任を有し、機能でいうと販売を担う。地域統括会社の傘下には複数の販売会社があり、販売会社の社員は地域統括会社の長にレポートする。このようにドメインの長は当該事業分野の製造拠点を統括・管理し、地域統括会社の長は当該地域にある販売拠点を統括・管理する構造になっている。

なお地域統括会社は、通常は現地に設置されているが、いくつかの国については日本に設置されている。地域を統括する会社はドメイン制を導入する以前から存在し、主として販社機能を担っていたが、ドメイン制の導入によって当

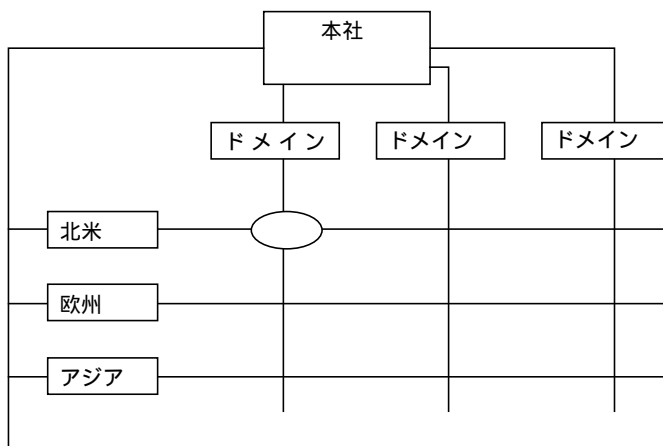


図5 D社の組織

注： は現地法人を指す。タテ軸とヨコ軸の交差点ごとに存在する。

<sup>24</sup> インタビュー記録（D社海外人事グループ課長，2005年12月13日）より。

該地域での統括機能を含めて集約された。

このようなことから、過去には海外事業部があったというが、現在日本だけを固有にみる部署や海外だけをみる部署があるわけでない。

こうしたマトリクス組織は既に指摘したように、二つの軸の間にコンフリクトを抱えることから、その欠点を克服する必要性が指摘されてきた。たとえば、グローバル経営組織は、国あるいは地域への適応、事業の世界的な調整ないし統合、機能の世界的な調整ないし統合といった3つのニーズに応える必要を指摘した上で、「マトリクス組織によって、多くの多国籍企業の組織と管理の課題を解決するのに成功したところは1社もなかったといつてよいだろう」<sup>25</sup>との指摘もある。このグローバルマトリクス組織が抱えるこうした課題は、それをより包括的な視点からいかに統合するかという問題に帰着する。この問題は、グローバル統合とローカル適応という二軸から構成される空間に諸機能をどう位置付けるかという問題に言い換えることも出来るだろう。

それでは、この会社ではこうしたマトリクス組織にまつわる困難をどのように克服しているのか。

第1に、二つの関係の基本は、次のような形をとる。「事業のグローバル展開をどうするか、これはドメインがみます。しかしそれぞれの地域、たとえばアメリカならアメリカの中で、AドメインとBドメインをバラバラに拠点作りをするのではなく近くに作って、お互い協力できるようにしましょう、という形で地域内でのコーディネートを担当するのが地域統括の役割になる」<sup>26</sup>。ドメインがある地域に製造拠点を作る場合でも、グローバルに展開する場合には別の要素がある。「コストはどこの国がいいとか、お客さんがどこにいたとか、ロジスティクスをどうするとか、全部絡むので」。

第2に、したがって販売と生産といった機能の調整の要請をみたすために、販売計画を策定しPDCAを回す販社（及びその地域統括会社）の長と、製品の開発戦略を起点にしてPDCAを回す生産会社（及びそれを統括するドメイン）の長が、それぞれの計画策定段階から緊密なコミュ

ニケーションをとるようにし、そのための場を設けるようにしている。具体的には、まず販社が販売計画を立てる。「どの商品をどのくらい売るか」につき販売会議を設けそこで決定する。会議での決定をうけた各ドメインは「商品をどこで作るか。中国か、シンガポールか。その計画を作成する」という流れになる。だが「実際にはコンカレント（同時並行的）だ。ドメインはこの事業をこれだけ伸ばしたいという戦略があるので、両者の調整が必要となる」。価格なども販社とドメインの調整が必要となるので、「販社の長が日本に来てドメインの長と話あって決める」。

第3に、調整は両社のトップ（ともに役員なので）が話し合って決める。原則本社はあまり関与しないが、会社戦略の観点から重要だと判断される場合は、たとえば戦略商品や戦略地域の場合、本社が両社にその意志を示し、「これを前提に計画を組みなさい」という形で最終的意志決定を下すなどの介入を行うことはありうる。そうすることで機能面、事業面でのより包括的な統合を保つようにするわけで、会社の戦略や中長期の計画はその包括的な統合を保つためのガイドラインの役割を果たすともいえる。この戦略や中長期の計画は本社のコーポレートスタッフが事務局をつとめ、策定過程にはドメイン長が参加する。

このように計画が確定すると、進捗管理がなされる。進捗管理に際しては、売上高や利益、キャッシュフローなどの指標が重視され、半期毎、年度毎にその実績が明らかにされる。要員管理は現地でなされ、売上や利益の数値を達成すればよいので、何人採用するかは現地に任せている。現地法人の人事管理の制度設計や運用は原則として現地に任せてはいるものの、現地法人のうち戦略的に重要とされる経営トップのポストについては、日本本社が意志決定するようにしている。

第4に、他方で、しかし現地社会へのローカル適応の要請も満たすために、経営や人事の現地化を加速する必要がある。前述した「全現地法人の社長の4分の1が現地人であり、設備投資や現地人の採用・人事管理は原則すべて現地に任せる」との方針はこの現地化の要請と整合して

<sup>25</sup> 吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館2003年、69頁。失敗の理由として、命令一元化の原則の崩れ、地理的距離による人と人の緊密な情報交換の困難、他国籍の人同士の文化的な距離によるコミュニケーションの困難を挙げている。

<sup>26</sup> インタビュー記録（D社海外人事グループ課長、2005年12月13日）より。以下の言明も同じ。

いるといえるだろう。このグローバル化にともなう人事機能の集権と権限委譲についての詳細は次節以下でみることにする。

#### 4．集権化と現地化

すでに指摘したように、日本企業の経営の現地化は遅れているので、現地化するなわちローカル適応を進めるべきだとの主張は強い。他方、国際経営論が説くように、ローカル適応を進めると同時にグローバル統合の機能もどこかであわせ持つ必要がある。1では、この点に関する近年の傾向を「任せつつ統制」というコンセプトで括った。これは、本社からみて現地法人に「任せるもの」と任せ放しにせず「統制するもの」とがあることを示す。それでは、本社は何についてどの程度任せ、また任せないものについてはどのように管理しているか。さらにそもそも何故、現地に任せ放しにできないのか。以下では、調査の対象となった企業の事例を検討していくが、まず全体の傾向<sup>27</sup>を概観しその中にA社の事例を取り上げてみよう(表4)。

##### 4.1 <全体の傾向及びA社の事例>

全体の傾向の進展度は、表4の左欄に記したが、注記したように1990年時点のものであり、その時点での権限委譲の進展度を評価したものである。この時点で権限委譲が進展していたものは、「現地社員の人事(昇進・勤務評定)」、「寄付」、「広報活動」、「原材料部品・調達先の決定」、「在庫・生産量の決定」の順であった。また表4の将来の欄は、将来権限委譲させたいものであり、「マーケティング戦略(販売条件・販売先)の決定」、「設備投資決定の決定」、「現地役員の人事」、「現地社員の人事(昇進・勤務評定)」、「長期資金の調達」であった。したがって、今後は、こうしたマーケティング、設備投資計画、役員・社員人

事などを現地に権限委譲していこうとしていたといえるだろう。

一方、2005年時点で実施したA社のケースは、表4の右欄に記したような結果となっている<sup>28</sup>。調査の性格上、明確な数値化はできないが、以下の点が指摘できる。第1に、「本社決済事項」「本社が関与」「事業本部の意向が強く反映」といった事項は、権限が委譲されていないこと、第2に、「基本は現地が決める」「現地に任せる」といった事項は権限が委譲されていること、第3に、その中間に、「細かな改善は現地」「日常運転は現地」といった事項がある。第4に、そうした主観尺度で権限の委譲が進んでいない事項としては、「現地役員の人事」「生産品目の決定」「長期資金の調達」「決算・利益処分」などがあげられる。また権限委譲が進んでいる事項としては、「現地社員の人事」「在庫・生産量の決定」「マーケティング戦略」「寄付」「広報活動」などが挙げられるだろう。

このようなことから、現地への権限委譲の進んでいる事項(任せるもの)と進んでいない事項(任せ放しにしないもの)があることが知られよう。それでは、何故「任せ放し」にできないのか。言い換えれば、権限委譲や現地化に制約を課すものは何なのか。A社の事例からは以下の点が指摘できる。

第1に、意志決定のスピードが早くなっているからこそ、中央の本社でそれを速やかに判断する必要がある。「3ヶ月で商品の命がなくなる時代にですね。バラバラ色んな所が好き勝手に意志決定をしていたら、会社をつぶします」といった言明は、ローカル適応だけでなくグローバル統合の重要性を示している。

第2に、現地法人の仕事には、日本側の組織を動かさないと出来ない仕事があり、現地人は日本人に比べ、それを得意とはしない。「例えば、日本側で商品の開発の類をやっている仕事がある」とすると。現地側でこういう商品あったら売れるのだけどなあ...これ誰が作ってくれないか。ということは誰でもいえますよね。でもそれ本

<sup>27</sup> 全体の傾向の進展度及び将来評価は、洞口治夫『グローバルイズムと日本企業』東京大学出版会、2002年、30頁による。なお原データは日本輸出入銀行海外投資研究所(1990)。したがって進展度や将来の評価は1990年時点のもので、洞口が回答多数順に順位を単純化している。

<sup>28</sup> インタビュー記録(A社人事本部海外人事担当部長、2005年5月19日)より。なお、調査対象者によるA社の分権化の程度についての評価は「出来る限り現地へ権限を委譲する形はあるのですが、わが社は、結構中央の力が強い会社です...我々のわずかのリソースを出来るだけ有効にスピーディに活用しようという意味では中央集権的です」というものである。

表4 在外子会社に対する日本本社の権限委譲

	進展度	将来	A社の事例
現地社員の人事			部長レベル以上は本社決済事項
現地役員の人事			本社決済事項
在庫・生産量の決定			現地拠点に任せる
原材料部品・調達先の決定			事業本部と相談して決める
製造方法の決定			細かな改善は現地
設備投資計画の決定			金額大だと本社決済
生産品目の決定			事業本部の意向強く反映
マーケティング戦略			基本は現地が決める
運転資金の調達			日常運転は現地
長期資金の調達			本社決済事項
決算・利益処分			本社が関与
寄付			本社承認事項
広報活動			本社承認事項

当に動かそうと思ったら、生半可なことじゃ組織って動かないですよ。ほんとに。おさえるツボがあるんですよ。組織動かすためのね。あの事業部長はこういう性格だからこういうアプローチしたら乗ってくるだろうとか。...で、商品企画部長から担当者まで全員どんな人間がいるか日本人には頭に入ってますよね。だが現地人にはそういう知識が不足している。

第3に、そのことと関連して、販売のみならず製造についての知識、また工場から商品を購入する際の価格交渉のノウハウや長期的ビジョンも重要だ。だが現地人にはそれも不足している。「どういう形でのビジネスにするのか。現時点、それから3ヶ月先、6ヶ月先、1年先、2年先、どういう絵を描くのが全体最適になるのかということを考えないといけない。そういった仕事は現場ばかりみているヒトには、非常に難しい。やっぱり日本人がやらなければならない仕事はあるわけです」<sup>29</sup>。

第4に、現地化する国の人材の質の問題もある。ここ数年欧州では現地化が進んだが、その背景には、欧州の経済統合が進んだことに加えて、「例えば欧州は、比較的アジアに比べてたくさん人材がいるでしょうね。つい10年前までは田

んぼにお米を作っていたところにですね。生産技術の優秀なのが、はいじゃあなたこれやってっていうのが、いるかといわれたら、いませんよね。ですから、その国の持っている歴史なり、教育なり、産業なりといったバックグラウンドの問題だと思いますけど」<sup>30</sup>。

以上、「任せ放し」にできない理由も含めて、「まかせつつ統制」の意味内容を、全体の傾向及びA社の事例にそって見た。以下では、こうした「任せる相」と「任せ放しにしない相」について他の企業の事例をみていこう。

## 4.2 < E社の事例 >

現地法人の中での人事管理ルールは現地法人がそれぞれ独自のルールを作って運用することになるが、経営トップを含むボードメンバーの人事については日本本社への報告と決裁を必要とする。その意味で、現地法人トップの人事は本社が管理し、日本人が派遣されるケースが多い。したがって彼らの処遇や報酬も原則日本の人事ルールが適用される。

こうした人事マター以外の経営事項も含めて、

<sup>29</sup> インタビュー記録（A社人事部海外人事担当者，2005年6月18日）より。

<sup>30</sup> インタビュー記録（A社人事部海外人事担当者，2005年6月18日）より。

現地法人にどの程度意志決定の権限が委譲されているか。経営計画のPDCAサイクルにそって整理すると以下になる。まず経営計画の策定は、翌年度の年度計画をどうするかという形で、12月から1月にかけて審議される。人事計画、生産計画、設備投資計画、販売計画などが網羅される。一端認可された年度計画は、6月頃中間フォローという形でもう一度レビューされる。そこで環境変化などがあれば考慮し、必要があれば計画の数値の修正がなされる。その過程では生産計画をはじめとする諸事項については大筋で日本本社や事業部との調整がなされていることになる。

これをやや具体的にみると、以下の点が指摘できる。

第1に、すでに触れたように、現地法人の経営トップ層を含む役員の人事は本社や事業部に伺いをたて決裁される。第2に、だが現地従業員の人事制度は現地法人側が決めている。第3に、在庫生産量の決定は、一義的には現地側が行うが、あまりに在庫が多いようだと言われれば日本側から働きかけがなされる。生産量調整も海外生産向けのシステムがあるので、場合によっては事業部が関与する。第4に、原材料・部品の調達先の決定は、現地側であるが、場合によっては本社や事業部が関与する。第5に、製造方法の決定は、現地が決める。設備投資計画は事業本部や執行役員の決定を経る必要がある。第6に、どの品目をどれだけ作るかの決定は現地側だが、製品それ自体は本社によってすでに決められている。

第7に、マーケティング戦略は、現地での市場戦略をミクロ的に運営するのは現地側である。第8に、運転資金の調達、長期資金の調達、決算・利益処分などは現地側が行うが、本社や事業部への報告が必要である。第9に、寄付・広報活動は現地側で決める。

それでは、本社は現地法人の業績管理をどのように行うか。基本原則だけをみると以下のようである。第1に、販社が販売計画を立てて、製造拠点が生産計画を立てる。第2に、年次計画の

策定に際しては、予算審議の場で、事業部の意向を踏まえて売上や利益などの目標値や期待値について交渉がなされ、調整される。第3に、進捗管理は、現地法人や地域統括会社の社長は、月報という形で、売上、利益などの数値のほかトピックスなどを織り込んで事業部や事業本部長にレポートする。

こうして年度単位で事業のPDCAのサイクルが回されていく。では大きな経営判断、つまりグローバル戦略の策定主体は誰によってなされるか。「判断主体は社長ではなく事業本部長レベルであり、数年前に比べて確実に権限委譲が進んでいる」「経営の現地化は進んできた。今後も現地化しようとしているが、海外をどうコントロールするかは、距離の問題もあり難しい問題だ。現地化はそう簡単ではない。海外に任せっぱなしにして事業がうまくいなくなることもありうる。日本側で手綱を引き締める必要がある」と認識している。

以上で指摘した事柄を要約すると次のようになるだろう。まず経営トップの人事管理や報酬の決め方という点では、日本本社が関与し、日本人の派遣者が就任するケースが多いという意味で確かに「現地化」に劣る面がある。だがしかしPDCAのサイクルにそった本社との摺り合わせや節目毎の本社への進捗レポートはあるものの、販売計画や生産計画、さらには一定額内での設備投資や現地でのマーケティングなどについては原則現地側に任されているのであって、その意味での現地化は進んでいる。

#### 4.3 < B社の事例 >

第1に、海外現地法人との関連でいうと、国内外を問わず、グループ各社は、自主経営、自己責任経営が原則であることから、「現地の人による、現地に特化した会社」「日本人のできるだけ少ない会社」を目指している<sup>31</sup>。端的にいえば、この方向性は経営の現地化の推進ということに

<sup>31</sup> B社の欧州事業を統括するD社ヨーロッパ（本社ベルギー）が2002年7月にブリュッセルに設けた営業統括本部には、17カ国70人の社員がいる。優秀な人材を集めるため、国の枠を超えた採用を急速に増やしている。B社は1990年代後半から、販社代理店の買収を進め、欧州での製品販売を直販方式に改めてきた。主力市場が拡大するなか、販社化によって営業体制を強化するねらいがある。これを機にB社（引用者が修正）ヨーロッパや各国の販社間で人事交流も行われるようになった。英国でMBAを取得したペルー人社員をポルトガルの販社に派遣する - 今では、国籍や現住所に関係なく縦横無尽な人事異動を実施するのが当たり前。...「こういう人材登用の新たな試みをいずれは世界に広げたい。いつまでも日本から人材を送り込むようなやり方ではスピードが追いつかない」（Nikkei Business2005年6月27日）。



なるが、一口に海外現地法人といっても、会社の機能・役割、事業規模、事業運営状況(立ち上げ時期、発展期など)により、実際の持ちうる権限や現地化のレベルは異なるのが実情である。

ちなみに、15年位前のある海外現地法人の例を挙げると、ボードメンバーは全員日本人、部長級でようやく現地採用の者があらわれる。大まかな比率では、日本人派遣者が半分、現地人が半分、ということで全体では半数以上が日本人であった。

ところが最近では、出資形態が合併でない場合、ボードメンバーは日本人だが、主要なマネージャー、たとえば部長クラスには日本人はあまりいないという状況になってきた。「今後、日本から派遣されていたのではスピードに追いつかなくなってくるので、現地化はもっと進めるべき」と考えられている。現地人からの不満も少なくない。とくに中国では欧米の会社と比べて日本の現地化の遅れや日本的な仕事のしかたへの不満が強いという。

なお、現地化推進論には、こうした事情のほか、日本人を派遣した場合の生活費を含めた人件費コストが高くつくという会社の台所事情があることも否定できない。「派遣者1人にかかる経費はざっと年間2千万円というところでしょうか。5人も派遣すると1億円、小さな法人だと利益はすべて飛んでしまう」<sup>32</sup>。

第2に、海外子会社の業績は、日本本社の各事業部門がその責任を負っている。この会社全体の事業方針・戦略に基づいて、各事業部門が年度目標や予算など明示した事業計画を立案し、海外子会社は、その事業計画からブレイクダウンされた目標を一定の予算のなかで実行する。例えば人事の権限については、海外現地法人のボードメンバーの人事は本社機構も入って判断を行うが、ボードメンバー以外の現地人の採用や労務管理については現地で判断できる。

海外で展開している事業についてはすべてC戦略本部がPDCAのサイクルの企画・立案を行い、4つの極(エリア)ごとの拠点の長、つまりエリア長レベルにブレイクダウンしながら計画

や目標の実行にむけて働きかけていく。そしてこのエリア長はその傘下にある子会社を統括し管理を行う。会社ごとの経営の自己完結性はこのエリアレベルで明確になっていると推察され、その意味では子会社レベルのPDCAをどう回すかはこのエリア長レベルの判断によるところが大きい。また現地人の人事労務管理などがそうであるが、海外子会社にも一定レベルの権限の委譲や一定の裁量の余地は与えられている。なお、資金調達については本社の名前がないと融資に困ることもあって、本社の決裁が必要となるという。

#### 4.4 < D社の事例 >

グローバル経営のもとでは本社と現地との権限関係がつねに問題となる。本社と現地の機能分担という観点からみると、これは統合軸とローカル適応軸の二軸からなる象限を想定することができる。本社と現地との権限関係もいろいろな次元にわけることができるが、親元つまりドメインの長の意志決定を仰ぐものを挙げると、投資決定、生産品目の決定、マーケティング、価格の決定などがある。そうした軸にそってみたとき人事機能の場合はどのあたりに位置づけられるのか。以下のように整理することが可能であろう。

図6は、人事機能の分担を統合と現地化という視点から図示したものである。2つの軸は、もともプラハド(Prahald)やドズ(Doz)らによって提出され、その後バートレット(Bartlett)やゴシャル(Ghoshal)によって洗練されたグローバル多角化企業のI-Rグリッド・フレームワークに若干の修正を加えたものである<sup>33</sup>。

本社人事と現地法人の人事機能の分担という点について整理すると、基本的な考え方はグローバル人事という切り口から主要事業の強化を図るというものであり、その意味では現地化促進ということになる。採用、退職などの雇用管理や賃金制度などは出来るだけ現地の労働法制

<sup>32</sup> バートレットやゴシャルは、この二次元フレームワークを用い、産業、企業、機能、タスクといったさまざまな切り口からプロットを行った。たとえば、家電は統合軸が強く、ローカル軸が弱い産業に、食品はローカル軸が強く統合軸が弱い産業に、自動車はその中間に、それぞれ位置づけられる。また機能では、基礎研究が最も統合軸が強く、ついで開発、製造、マーケティング、セールスとなるにつれ地域軸が強まる。また国籍別では、統合軸の強い日本と地域軸の強い欧州、その中間のアメリカがある。浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003年、125-130頁参照のこと。

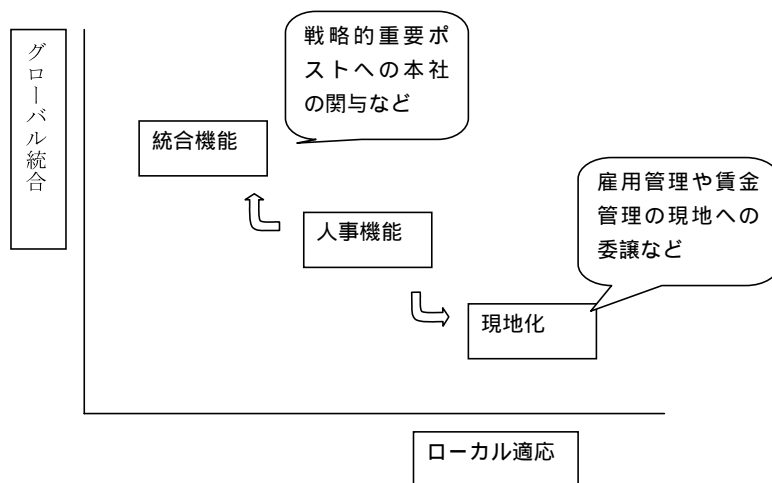


図6 人事機能の統合化と現地化

度や現地の労働市場ニーズにあわせる方向で設計し運用する。要員管理も現地にまかせる。戦略的に重要なポスト以外の人事には日本本社は関与しない。こういった事柄からも現地化促進の相が伺われよう。「国際事業部があった頃は、海外人事はすべて日本本社人事がみていた。海外事業部を解消し、あわせてドメインを導入するなかでドメインレベルに人事機能を委譲するようになった」<sup>34</sup>との言明はこの文脈に合致している。

他方、見落としてはいけないのは、統合軸も保持している点であり、戦略的に重要なポストの人事については日本本社が関与し、決定する。あるいは、一定のレベル以上の派遣社員を「マーケティング」し、将来の経営幹部候補を含め意識的な育成とそのためのキャリア形成を工夫する。こういった動きは統合軸維持にむけたベクトルということができよう。

こうしたグローバル統合軸とローカル適応軸でみた人事機能の動きからも「任せつつある現地化の相」と「任せ放しにしない本社管理の相」を読み取ることができよう。

## 5．海外派遣要員の人事管理

海外派遣要員の人事管理はどのようなになっているのか。つまり、海外派遣要員の人選、評価と処遇、さらには帰国後のキャリアはどのように管理されているのだろうか。

### 5.1 国際人事管理考察の視点

調査対象企業の事例を紹介する前に、グローバル化に伴う国際人事のあり方（人事部の権限や役割）という観点からみて、どのような理論が提出されており、日本企業の国際人事管理はどのようなレベルにあると診断されているのか、この点について国際経営論者の論調を簡潔に要約しておくことにしたい<sup>35</sup>。

第1に、欧米の国際経営学の理論によると、人的資源管理のあり方はグローバル化の戦略的發展段階によって「進化」するものであり、その段階とはたとえば、「輸出段階」ではセールス・フォースが、「国際化段階」では海外派遣要員が、「多国籍化戦略段階」では現地人社員が、そして

<sup>34</sup> インタビュー記録（D社海外人事グループ課長，2005年12月13日）より。

<sup>35</sup> パールミュッターとヒーナンらの理論をベースにした吉原英樹『日本企業の国際経営』同文館，2002年を参照のこと。このほか、浅川和宏前掲書第11章「グローバルな人的資源戦略」も、これとほとんど同じ論理構成をとっている。今後の対応としては、海外派遣要員への異文化トレーニング、仕事で何が要求されるかが明確となるキャリアシステムの設置、帰国後に現地での経験を生かせるプログラム導入が有効であると指摘している。

「グローバル化戦略段階」では多国籍経営チームが、それぞれ国際化されるべき人的資源の対象となる。

第2に、そうした段階に照らしてみると、日本企業の国際人事管理のレベルは総じて遅れており、おそらく「国際化段階」に留まっている。したがって今後は、国籍を超えた人材交流とジョブ・ローテーションの推進、すべての国籍の社員への内部昇進のチャンスの開放、現場の人々による経営現地化の推進、外国籍の経営幹部の日本本社への登用などが課題となる。

第3に、グローバル段階での人材開発の必要性が強調され、多様な文化的背景を持つ多国籍の経営チームを管理する能力を持った国際経営者の育成が重要である。そのためには、たとえば「キャリア初期段階に国際ビジネスを体験させる海外トレーニー制度」を導入する。あるいは「キャリアプランニングの専門家が、社員の要望にしたがって各種の訓練コースのなかからキャリア形成に役立つものを選択し、最適な訓練計画を提案」する、というようなしくみが必要となる<sup>36</sup>。

たしかに、こうした国際人事管理についての論理にはそれなりの妥当性があるように思える。とはいえ、つぎのような疑問も生じてくる。すなわち、これらの論者は、一方で現地化の推進を指摘しつつも、他方で国際要員育成の必要性とそのためのキャリアパスの導入の有効性を指摘している。しかしながら、そのための条件としては、国際人事部のような人的資源管理についてかなりの権限を持った主体が、国境を超えた企業グループ全体を視野に入れた候補者の人選や、体系的なローテーションを実施しなければ、論者のいう国際要員育成のためのキャリアパスの確立は可能とはならないだろう。だが実態はそう単純ではないだろう。事実4.4<D社>の事例は、人事機能の集権化の相と分権化の相の双方の動きがあることを示している。

そこで以下では、海外派遣要員の人選や育成は誰が主体となってどのようになされているのか、さらには国際要員を育成するためのキャリアパスのようなものは存在するのか、といった

視点から事例を検討してみたい。

## 5.2 <C社の事例>

上記の問いかけにそってあらかじめ事例を要約すると以下の点が指摘できる。すなわち、この会社には、(イ)国際人事の機能を担う部門として国際人事部が存在し、「国際化要員登録制度」と呼ばれる制度があった。だが、その後カンパニー制の導入にともなって海外派遣要員の人選は国際人事部ではなく、各カンパニーに委譲され人選はカンパニーが中心となって行われるようになる。(ロ)一方、この会社では、将来の経営幹部の育成機会として海外派遣を意識的に経験させるようになっている。

### (1) 人事機能からみた本社とカンパニーの関係

すでに3.3で述べたように、この会社には国際事業部が存在していた。だが、その後海外事業比率の高まりにともない、現在では海外事業が次第にカンパニーレベルに委譲されていった。前述した図4では、会社がカンパニーからなり、各カンパニーがそれぞれ国内の連結会社と海外の連結会社を統轄する姿を描いている。それでは、人事部は会社組織の中でどのような位置にあり、いかなる機能を果たしているのか。この点について、人事機能と組織の関係を図示したものが図7である。

ここで、「本社人的資源管理」及び「ビジネスプロセス創造」がいわゆる本社人事機能を担っており、前者が主として政策と戦略と、後者が主としてルーティン業務を担う。人的資源開発部では採用、訓練、キャリア支援などが、また人的資源管理部では賃金、評価、昇進、労使関係などが、健康管理センターでは、健康管理サービスがそれぞれ行われている。人事機能は、本社人事以外にも各カンパニーレベルや国内・海外の連結会社レベルでも遂行されており、注目すべきは、海外人事に関わる機能が本社人事からカンパニーレベルに委譲された点にある。

以前、海外事業部が存在していた頃は、本社に

<sup>36</sup> 吉原英樹前掲書 2002 年、160-162 頁のほか、安室憲一『グローバル経営論』千倉書房、1992 年、121-138 頁もこれと同じ提案をしている。国際経営者には文化の違いを超えてマネジメント出来るリーダーシップが求められる。そこで、語学教育、海外研修制度、訓練計画とキャリアパスの統合化といったしくみの整備が必要であり、現に、国際経営者のためのキャリア・プランニング(CDP)を作成している企業もあるとされる。

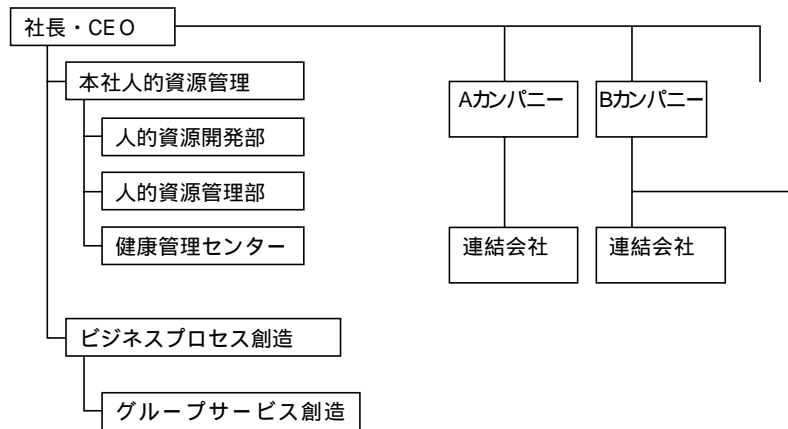


図7 C社の人事部の組織

ある海外人事部が海外人事マターを管理していた。ところが「どの部門も海外事業を始めるようになると、それぞれの部門で海外人事に関わる機能が発生する。つまりカンパニーのなかの各部署がグローバルなことを考えながら仕事をするようになってきた。当初は、比較的外国語の得意な社員が海外現地の社長とコンタクトをとりながら仕事をしていった。ところが次第にそれが隘路になる。そのヒトを通じてでないとビジネスがスピーディにできなくなる。するとビジネスを担当同士で結ばないと追いついていけない。そこで同時並行的に、購買システムや発注システム、経営管理システムなどをオンラインにしていく。人事の機能分担もそうした動きに対応して変化してきた」<sup>37</sup>。つまり海外事業部があった頃は、海外ビジネスは海外事業部が行っていたので、海外ビジネスのノウハウは外国語能力を含め海外事業部に集中していた。よってほかの事業部は海外のことをやるときに海外事業部を通じて行っていた。ところが、海外事業部以外の事業部が海外ビジネスを多く行うようになった結果、海外事業部の存在自体がネックとなっていった。海外ビジネスもヒトによって支えられている以上、人事もこの動きと切り離すことはできない。海外事業部以外の事

業部が海外ビジネスニーズを高めるにつれ、海外事業部や本社人事部が主導権をもって人事を推し進めることは次第に困難になっていったことを、この言明は示唆している。

今ひとつ見落とせない点は、人事機能をカンパニーレベルに委譲した結果、カンパニーによるヒトの面での現地化に差異が生じていることである。「カンパニーにより、海外人事機能にバラツキがあり、本社人事としてのサポートする役割が出てくる。カンパニー制だと、現地化は進みやすくなる反面、カンパニーの自律性に任せている分、進みづらくなる面もある。実際4つのカンパニーごとに現地化のレベルも異なる」<sup>38</sup>。

## (2) 海外派遣要員の選抜と育成

海外人事部が置かれていた頃は、全体の「底上げ」の意味もあり国際化要員登録制度という制度があった。90年代初めの頃である。候補者（例えば英語の得意な社員）を社内にプールしておき、英会話や異文化研修などのカリキュラムを習得し、修了すると、国際化要員として登録する。登録者の選定基準は勤続年数などの明確な基準はなく、「各事業部からこういう風に育てていきたいというヒトを登録して下さい」という緩いものだったという。あるいは「必要なヒトに

<sup>37</sup> インタビュー記録（C社人事勤務部人事・海外担当課長，2005年12月2日）による。

<sup>38</sup> インタビュー記録（C社人事勤務部人事・海外担当課長，2005年12月2日）による。

集中的に研修させる」という形である。現地から要請があったときにこの登録者の中から要員を選びスムーズに派遣するようにするのがねらいであった。

だが、結局この国際要員登録制度はうまく機能しなかったという。その理由は「海外にいった実際に仕事するうえでのスキル育成ができなかったから。現実には起きている技術的スキルが欲しい そうなると英語の善し悪しは関係ない」<sup>39</sup> である。

それでは、海外派遣者はどのような手続きで選ばれ派遣にいたるのか。第1に、人選は、現地会社からカンパニーレベルに人材の指名があがってくることが多く、財務部署のフィナンシャルコントローラーなどは後継者をほぼ決めている場合が多い。あるいは、会社をつくったから誰か応援をとの要望により、急に責任者を決める場合もある。第2に、派遣の標準的な任期は原則3年から5年。第3に、帰国後のキャリアは原則、経験をいかせるところに配置するが、カンパニー内での配置が主である。第4に、教育訓練やスキルの育成はカンパニーが職能ごとに実施し、本社人事部での訓練は、赴任前研修、リスクマネジメント、健康管理などに限定されている。第5に、経営トップの育成機会として海外派遣を意識的に経験させるようにしている。「実際、執行役員の多くは海外経験者が多い。そうした中で海外のオペレーションが次第に施策の中に定着しつつある」。「小さな会社であっても任せられる。クリティカルな判断が日々求められることがヒトを鍛えるので、後継者プランとして有効」<sup>40</sup> とみなされている。

### (3) 海外派遣要員の処遇

海外派遣要員の給与や処遇はどのように決められているか。この会社の場合、原則処遇は国内の賃金制度にリンクしている。この会社では、これを母国ベースのバランス・シート・アプローチと呼んでいる。この仕組みは、海外派遣者は海外派遣によって経済的な不利益を被ることのないように調整するしくみであって、(イ)給与支給の

しくみは国内の賃金制度が適用されるが、(ロ)出費について、国内であればからない生活上の諸費用が海外の場合はありえるので(例えば、どの店が安いかわからないので現地での日本の百貨店を利用すると、高くつくとか)その分を補填する、という考え方で運用されている。具体的には「例えば年収800万円のヒトなら、標準的に300万円を生計費として使いますねと。ただアメリカだと不慣れだから1.2倍になるね。それをドル建てで支給します。またアメリカだと家を貸しますが、その課税もあるねと。それをカバーするというものです」<sup>41</sup>。

国内の賃金制度はアメリカのヘイ・システムを導入しており、管理職の場合は、職務や役割の大きさによる賃金体系が適用されている。したがって、異動で仕事や役割が変われば給与も変わることになり、派遣された現地での仕事や役割がどのようなものかに応じて賃金が支給される。「アメリカの赴任先での仕事や役割の重さはどれくらいになるかと計算して決める」。仮に国内で10の仕事サイズをしていたヒトがアメリカで15の仕事サイズをすると、15の賃金を支給する。もちろん「下がることもあるが、それでも愚直に運用している」<sup>42</sup>。ジョブサイズがあがる場合は、若くて将来性のありそうな派遣社員に多く、その場合には国内よりも大きな仕事が割り当てられることが多い。

国内の給与制度の概要は次のようである。(イ)資格部分と役割部分があり、役割はジョブサイズで決まる。(ロ)年収ベースでは、役割及び役割リンク部分は70%で、残る30%が資格部分である。(ハ)資格部分はコンピテンシーベースで等級化されており、一般職から上がって、主幹 参事 参与の3段階と昇格する。「有能な若手だと役割の高いところに早くつける。それでやらせみてできようなら、資格も上に上げる」<sup>43</sup>。このしくみは1999年から導入された。

評価のしくみは上司が第1次評価者、その後カンパニーレベル、全社レベルとなる。このプロセスも国内の場合と同じである。

ここでこの節の冒頭の問いかけに立ち返って

<sup>39</sup> インタビュー記録(C社人事労務部人事・海外担当課長, 2005年12月2日)による。

<sup>40</sup> インタビュー記録(C社人事労務部人事・海外担当課長, 2005年12月2日)による。

<sup>41</sup> インタビュー記録(C社人事労務部人事・海外担当課長, 2005年12月2日)による。

<sup>42</sup> インタビュー記録(C社人事労務部人事・海外担当課長, 2005年12月2日)による。

<sup>43</sup> インタビュー記録(C社人事労務部人事・海外担当課長, 2005年12月2日)による。

整理すると、(イ)以前は海外人事部が主体となつて国際化要員登録制度を作成し、派遣候補者を社内にプールしておき、英会話や異文化研修などのカリキュラムを習得させていた。その意味では、国際経営論者がいう国際人育成プログラムのようなものはあった。しかしその後カンパニー制が導入されるとともに廃止され、国際人事部の機能もカンパニーレベルに委譲されていった。(ロ)とはいうものの、将来の経営幹部の育成機会として海外派遣を意識的に経験させるようにしており、「実際、執行役員の多くは海外経験者が多い」との指摘は見落とせない。こういった(イ)(ロ)のような傾向は他の会社でもみられるのだろうか。以下では他の企業事例についても検討を加えてみたい。

### 5.3 < D社の事例 >

D社の事例分析からは以下の点が指摘できる。(イ)この会社でもC社と同様に、以前は存在した海外人事部がその機能を事業本部レベルへ委譲する動きがみられる。したがって海外派遣要員の人選もドメインレベルが中心となつてなされる。(ロ)だが一方で、本社人事部の海外人事課が中心となつて、一定年齢層以上の海外派遣者を「マーキング」し、将来の経営幹部候補の意識的な育成とそのためのキャリア形成を工夫する試みがなされている。

#### (1) ドメインへの人事の権限委譲と人選について

歴史的にみると、もともと海外人事課という部署が本社人事部の中に置かれていた。この頃は、海外派遣要員に関わる人事はすべて本社にあるこの部署がみていた。その後80年代後半から90年代にかけて、派遣要員数が大幅に増加する。人事機能は次第に各事業本部へ委譲されていった。「テレビ事業部の人事はテレビ事業部がやる」。そういう中で、本社の海外人事は海外人事の制度設計などの業務に特化していった。90年代の初めのことである。その後紆余曲折があったが、現時点でのミッションは「グローバル人事という切り口から事業部門の強化、あわせて経営の現地化の加速をはかる」ことにある。

「海外現地法人のうち現地人が社長である割合は4分1程度にまでなっているが、今後まだ増やす余地はある」<sup>44</sup>とみている。

#### (2) 海外派遣要員の選抜、育成、処遇、キャリア形成

海外派遣社員の選抜は、「現地で仕事ができる」仕事能力と当該地域の言語能力の2つを勘案してなされる。要求される言語能力の目安は、TOEIC650点以上である。仕事能力の要請は、直接はドメインレベルで行うものの、底上げ的部分については本社の人材開発カンパニーがあるのでそこと連携して行う。また本社人事では赴任前研修を実施している。派遣社員の人選のプロセスは、まず現地法人から人材要求が、ドメインを構成する親元事業会社に対してなされる。その親元が窓口となつて人選がなされ、人材スベックが決められていく。派遣期間は3年か5年。次の見通しを同時に考えている。そのタイミングをみて、次の要求が来たら、また人選する、という具合に決まていく。これが基本だが、もし適材が見つからず、うまく人選ができないと「この職能の人材を派遣してほしい」という形で、本社人事に対して要求がくる。その時は、本社人事が介入し、ほかのドメインから適任者を探すことになるが、そういったケースは僅少である。「直接ドメイン同士でやるのが大半。どこにだれがいるか、彼らはわかっているから・・・異動の範囲としては、ドメインをまたがるケースもあり得るし、「北米の販社から中国に販社への異動もある」<sup>45</sup>。そうした異動はドメインにある人事が窓口となつて行われる。

こうしたことからわかるように、本社の人事部はドメインでの海外派遣要員の人事については積極的な関与をしていない。本社人事部が関与することといえば、総数の把握及び経営責任者の任命である。総数の把握は、「現地化のためにも少数精鋭で行こう」という人事制度の制度設計の一環であるとみてよい。

人材育成という面から海外派遣をみた場合、組織構造がドメイン軸と地域軸から構成されていることから、ドメイン軸で育成するのか(=ある事業に精通させるのか) 地域軸で育成するのか(=ある地域に精通させるのか)という二通りの考え方がありうる。本社レベルでは、一定レベ

<sup>44</sup> インタビュー記録(D社海外人事グループ課長, 2005年12月13日)より。

<sup>45</sup> インタビュー記録(D社海外人事グループ課長, 2005年12月13日)より。

ル以上の「マーキングした人材」について意識的にキャリア形成の方向性を考えるようにしている。この「マーキング」はグローバルな経営幹部の育成とそのためのしくみ作りであり、一定の年齢層以上の候補者を意識的に海外経験させるものである。

ところで、派遣社員の処遇や賃金は、そもそも派遣者は出向者であるので出向元である日本の賃金制度がそのまま適用される。そして現地の消費者物価水準と購買力のバランスを考慮したプレミアム部分を上乘せする。こうした賃金制度や処遇についての考え方は世界共通であり、その設計は本社の人事部の労政グループと共同して行われる。国内の処遇等級が海外でもそのまま適用されることになるが、配置は等級を考慮してなされる。人事評価は国内と同様である。なお派遣期間は原則 5 年程度である。帰国後のキャリアは経験を考慮してなされる。

ちなみに、現地法人にいる現地社員は現地での人事制度があり、それに従うことになるが、現地法人の社長の報酬は「重要なポストについては本社で管理している。このペイのレベルで妥当かどうかとかその人選などは現地法人には決済権はなく本社が持つ。だが、それ以外（以下）のポストの人事については現地で決済権がある」<sup>46</sup>。

以上のことから、（イ）ドメインレベルが中心となってなされる人選、（ロ）経営幹部候補者の意識的育成の傾向がみてとれよう。

## 5.4 < E 社の事例 >

この会社の場合も、（イ）海外派遣要員の人選は人事部が派遣要員プールの中から選ぶのではなく、事業本部と現地法人が中心となって進めている。（ロ）その一方で明確なキャリアパスのしくみがあるといえるほどではないが、本社人事部が経営幹部として管理する対象者のなかには、海外派遣をかませるキャリアパタンのようなものは存在している。

### （１）海外派遣要員の人選

本来は海外派遣要員に対する人材プールのようなものがある形にはなっていない。「ありてい

に言えば、海外にいった仕事ができるヒト。必ずしも語学が堪能だから海外で仕事ができるわけではない。極論を言えば根性があるって耐えられそうだから、という人選もありうる」<sup>47</sup> という。そこで人選がされると派遣 3 ヶ月半に内示がなされ、以後派遣までの期間（3 ヶ月ほど）教育訓練や業務引継ぎにあてられる。一般的な派遣期間は 3 年から 5 年である。

人選がされるまでのプロセスとしては、海外の現地から人材のスペックにそった形で該当事業部に対して要請されてくることが多い。「たとえば、海外から品質管理のヒトが欲しいという希望があるとすれば、それは現地と関係の深い工場の品質管理部に対してされることが多い」。最終判断は人事がやるにしても、事業部同士で人選がなされるケースが圧倒的に多い。一般的には人事部が主導で人選しないとはいっても、経営幹部候補者の場合は人事部が行う。

### （２）海外派遣要員のキャリアのバタン

海外派遣要員のキャリアについては、個人ごとに千差万別でバタン分けが難しいが、いくつかの例を示すと以下ようになる。

一つめの例は、経営幹部に多いキャリアバタンである。これは本社人事部が経営幹部として管理するなかでの海外をかませるパタンの典型例として理解してよい。

入社	輸出・貿易関係実務
20 歳代後半	海外出向（3 年：駐在員）
30 歳代前半	本社にて海外営業担当
30 歳代半ば	製作所へ転勤（輸出担当）
30 歳代後半	海外出向（5 年：現地部長級）
40 歳代前半	社長直轄プロジェクト統括
50 歳代前半	海外出向（4 年：社長・地域代表） 海外事業統括部長クラス

このパタンの特徴は、（イ）国内外とも海外関係業務に従事してきたこと、（ロ）複数回の海外勤務経験を有すること、（ハ）海外拠点の社長もしくは地域代表を経験してきたこと、にある。

もうひとつは、もう少し若手社員に対するキャリアバタンであり、次のようなものである。

入社	製作所勤務
20 歳代後半～	海外 OJT 研修派遣（1 年間）
30 歳代前半	

<sup>46</sup> インタビュー記録（D 社海外人事グループ課長，2005 年 12 月 13 日）より。

<sup>47</sup> インタビュー記録（E 社人事部国際人事グループ専任，2006 年 1 月 30 日）より。

30歳代半ば～ 帰任(場合によっては海外担当)  
 30歳代後半  
 30歳代後半～ 海外出向(3年:現地部長級)  
 40歳代後半  
 40歳代半ば以降 帰任(社内管理職就任)

これは、通常最も多くみられるキャリアパターンで、この会社の若手育成モデルともいえるものである。その特徴は、(イ)若い時点で海外OJTに派遣され、研鑽をさせ、(ロ)帰任後は国内業務でキャリアを積み、(ハ)30歳代～40歳代で海外経験を積ませる。そして(ニ)帰任後は課長または部長などの管理職に任命される、というものである。

いずれにしても、人選は仕事のスペックで決まり、それは職場レベルでのやりとりが先行する。ついで家族構成はどうか、子供の教育は、病気はないかといった観点から人事がみるということになる。

2つの例をもとにキャリアパターンをみたが、こうしたキャリアパターンを人事部として構築していくことについての考えはどうか。以下の点が指摘できる。

第1に、海外派遣者イコール優秀な人材とは限らない。「英語ができるから、あるいは海外の経験をしたから、マネジメントも優れているか」というと、そうではない。またアメリカの経験者がタイや中国でいい仕事ができるかという、これもクエスチョン・マークがつく」<sup>48</sup>。第2に、国内の関係会社もたくさんあるので、実態としてヒトを回さないといけない。そして第3に、これはあくまでキャリアのパターンの例であり、また冒頭にある海外派遣要員プールから人選し派遣するような形になっていないことからすると、国際要員育成のためのキャリアパスがしくみとして存在しているわけではないとみてよい。

### (3) 評価や処遇などの人事管理ルール

評価や処遇などの人事管理のルールは国内のルールが海外派遣者にも適用される。「派遣先の業績が良くても、悪くても、査定の一要素としてしか評価されない。」「海外でボードメンバーなどをやって実績もある者も、国内と全く同等に扱ってよいのかどうかについては、正直にいった議論のあるところである。でもなかなか現実

の解として見つからない」<sup>49</sup>。解がみつかりにくい理由をたどってみると以下の点がある。

第1に、なぜ海外だけ違うことをするのか、出向して実績のあるヒトは国内の関連会社にもいるわけだが、その人は特別扱いを受けているわけではない。海外だけ特別扱いする理由がみあたらない。

第2に、国や地域により異なる物価や賃金の現地相場を公平にうまく調整しながら支給する術がみつからない。「かりに欧米の現地法人に出向した社員の賃金を高くしようすると欧米ならできそうだが、なぜなら賃金が高いから。だが、アジアはそれと比較して賃金は低い。そうなる」と現地でボードメンバーだといっても高いペイは支給できない」<sup>50</sup>。

第3に、「現地に派遣するにあたって、一時的に日本側で雇用関係を解消し、現地会社と直接雇用させれば、日本側の規則を適用する必要はなくなるので、現地水準で処遇することが可能となる。ただし、この場合、日本側で社会保険が一時的に途切れてしまうので、帰任後に問題となる可能性が高い」<sup>51</sup>。

### (4) 国内の人事制度のしくみ

海外派遣者にも国内と全く同じ人事制度が適用されるわけだが、国内の人事制度の概要は以下のようなものである。

第1に、人事制度は、事業遂行における本人の役割をダイレクトに処遇に結びつけ、勤続・年齢などの要素を極力排し、メリハリある処遇を行い、市場価値・市場相場との連動性を高めるべく、役割・職務価値制度を最近になって導入した。

第2に、役割・職務価値制度は、期待される役割の違いに着目し、以下の三つの系統、すなわち(イ)経営活動の中核的実行層である専門企画系統、(ロ)経営活動の基盤的実務遂行層である基幹系統、(ハ)経営活動における間接的特殊職務の実行層である特別系統、に区分されている。このうち(イ)専門企画系統は、部長、課長などの管理職層に対応しており、具体的にはA群、B群など4つの群に区分されている。また(ロ)基幹系統は、S群(類型的・応用的業務を遂行する者) T群(創

<sup>48</sup> インタビュー記録( E 社人事部国際人事グループ専任, 2006 年 1 月 30 日 ) より。

<sup>49</sup> インタビュー記録( E 社人事部国際人事グループ専任, 2006 年 1 月 30 日 ) より。

<sup>50</sup> インタビュー記録( E 社人事部国際人事グループ専任, 2006 年 1 月 30 日 ) より。

<sup>51</sup> インタビュー記録( E 社人事部国際人事グループ専任, 2006 年 1 月 30 日 ) より。



造的・科学的業務を遂行している者）F群（監督業務を遂行している）といった三つの職群に区分されている。

第3に、海外派遣要員の処遇は、この役割・職務価値制度によって決められることになる。例えば、海外現地に社長で派遣される場合は、専門企画系統の部長相当に対応する。つまり日本の等級区分が海外現地法人のランクとはある程度対応するしくみにはなっているが、その対応はきわめて緩いものである。「本来なら、海外のこの会社は、役割・職務価値等級AとかCとかに対応するようになってるのが理想だと思うが、そこまでオートマティカルに決まるようなしくみになっているわけではない。等級とヒトをみて考える」<sup>52</sup>。

第4に、役割に応じて処遇が決まるとはいつでも、その役割は、かなり定性的な軸である職務価値と組織貢献度によって決まるしくみになっており、具体的には、T群の場合「職務の価値」が「きわめて高い」「高い」「普通」の3ランクと組織貢献度が「きわめて優れている」から「普通にいたらない」までの4ランクをクロスした1～4までのマトリクスで等級が定まるしくみである（T1からT4まで）。海外派遣者が現地にいったいかなる役割を担うかは、現地で法人も厳密にランク付けされているわけでないので、明確なルールのようなものはない。

以上からもやはり（イ）（ロ）の傾向が読み取れるだろう。

## 5.5 < B社の事例 >

この会社においても、（イ）派遣者の人選は、現地法人と派遣元との人材スペックの摺り合わせが先行し、人事部は調整が困難な場合の支援を行う。とはいえ急激な海外展開を背景に、人事部として海外派遣要員の候補者を豊富にする必要性があると認識しており、海外派遣を見越した中途採用や海外への武者修行ともいえる研修を実施するようになってきている。（ロ）さらに2004年からは海外グループ各社の経営を担う現地の人材を育成するためのビジネススクールも立ち上げた。

### （1）人選のプロセス

まず海外派遣者はどのように決められるのか。その人選の過程には、現地法人と派遣元上司と人事部門の三者が関わる。とはいえ主に関与するのは、要請を出してくる現地と派遣元だが、お互い言い分がある。そこで全社的な配置の観点から人事部門がサポートする。

派遣のタイミングであるが、それは大きく以下の三つに分けられる。一つは、定期的な人事異動の時期に合わせて海外派遣人事も行うというものであり、時期としては4月もしくは10月である。二つめのタイミングは、海外会社が設立された時期に合わせて派遣される場合がある。例えば6月に会社が設立された場合、通常だと任期が終了するのはその3年後。よって3年後の6月に後任の人事が行われることになる。三つめは、現地からの個別要請である。

### （2）海外派遣要員のキャリア

日本から海外現地法人に派遣される者は、赴任先で中核的な業務に従事する場合が多い。よって派遣者はそういった業務ニーズに応えるだけの知識やスキル・ノウハウ、経験や人脈を有する人材ということになる。だが、派遣者も一様でなく派遣先によっては人材スペックも変わってしまう。

「過去からやや長い歴史を有する欧州会社のような規模も大きく、現地従業員も育てているような会社に派遣される場合は、トップマネジメントに近い人材が多い。でないとなら現地でコントロールが効かない状況になる」<sup>53</sup>。逆に設立間もない会社には、スキル経験が豊かな人材の他に中堅・若手など「これから育て欲しい人材」が派遣される傾向にある。年齢的には30歳代が多い。

海外派遣に際しては、個人希望もできるだけ配慮し、日ごろから対話や年1回の個人規模を確認する機会を設けている。だがこの10年、海外事業が急ピッチで拡大してきたので、希望する派遣要員が不足し、「行ったら行ったきりになっている。交替要員がいないので」。派遣期間は原則3年から5年だが、現地では中核メンバーになっておりその期間だと帰れないことが

<sup>52</sup> インタビュー記録（E社人事部国際人事グループ専任，2006年1月30日）より。

<sup>53</sup> インタビュー記録（B社労務担当課長，2005年11月9日）より。

多い。そこでほとんどが延長になり5年から7年になる。なので、そういった海外での経験を生かして次の仕事に系統的につなげていくことがなかなかできないのが実態である。

そこで、海外での事業展開に支障をきたさないためにも、3年ほど前から中途採用(キャリア採用)を行うなかで、開発、法務、財務、人事といった専門性を有する海外派遣候補人材の確保に努めている。

このほか派遣人材の育成のために、海外への2年間の武者修行研修を実施している。これは留学ではなく、海外での実践研修である。例えば現地の代理店に行き、昼間は働き夜間は学校で勉強する。海外で3つか4つほど拠点を経験してくる(イギリスのあとはアメリカへ行き、最後は中国とか)。こういった武者修行を10名、5年間続けてきており、将来の幹部候補、ならびに海外派遣要員の育成を行っている。入社2年目の新人を含む主として20歳代の若手が多い。

社員のキャリア形成の範囲が海外に伸びてきたし、今後も伸びそうな傾向にあることを考えると、こうした海外派遣要員の候補者を豊かにしておくことが必要であると会社も判断している。こうした考え方にたつと、社員のキャリア形成のイメージも「このヒトは国内とか海外とかいう形で分けてはいない。たまたま今は国内、次は海外という具合で。とくに開発や製造では、出来た製品を日本仕様にするか、東南アジア仕様にするか、アメリカ仕様にするかの違いであり、考え方はすでにグローバル。最もドメスティックな国内マザー工場勤務の者でも海外からの支援要請がひっきりなしにあり、年間の半分くらい海外にいることはよくある」<sup>54</sup>。こうして、6年前まではどちらかという派遣要員の底上げだったが、現時点では海外で活躍するヒトを育成という傾向が強まりつつある。

そうしたことから、2004年4月からは、次代の経営を担う(日本人)ボードメンバーを育成する場として、会社から指名を受けた者1学年20名程度からなる経営幹部塾を立ち上げた。さらにグローバルグループ各社の経営を担う現地の人材を育成するビジネススクールも同じ時期に立ち上げて運営している。「経営幹部塾生で、欧

州に勤務しているものの中には、月2回ほど日本に来て研修を受けて、またトンボ帰りで帰る者もいる」<sup>55</sup>。

### (3) 帰国後のキャリア

派遣任期を終えると、帰国する。だが、帰国後どのようなキャリアを歩むのかについて、典型的なパターンといえるものはない。ただ現在、海外事業を担っている人材のキャリアイメージとして、つぎのようなものを挙げることはできる。

第1に、国内事業を担当していた幹部が、事業の強みを海外にて最大限発揮するために派遣される。例えば欧州とかアメリカの主要拠点に現地トップで派遣された場合は執行役員クラスである。

第2に、そうはいっても数百名の海外派遣者の大半は20～40歳代の若手、中堅層である。これも三つほどに分かれる。(イ)40歳代の課長などのマネージャークラス、(ロ)次の候補、中堅幹部クラス、(ハ)若手である。若い時分は、国内事業にて業務スキルを身につけたうえで、いくつかの海外事業展開に従事する。その経験を踏まえて帰国後、事業運営の幹部(基幹職)として登用し、その中から、再度海外現地法人のトップマネジメントとして事業運営を行うという流れを描くことができる。このようにこれまでは「国内でいろいろなことを経験してもらってからやがて海外に、という流れだったが、今は最初から海外、という傾向がでてきた」<sup>56</sup>。

なお付け加えておくと、海外派遣要員に選ばれる際には、現地から要請されてくる仕事が開発なのか生産なのかといったあくまで業務上のニーズが優先するのであって、語学力があればこしたことはないが、それが重視されるというわけではない。

### (4) 海外派遣要員の評価、処遇

国内人事管理制度と同じ指標・基準で評価・処遇を行っている。なので「基本的には、評価・処遇に差はないが、現実には海外勤務の方が、立場・役割がより明確なため、そしてしばしば業績のよい海外法人の場合、国内勤務者より結果・成果が明確になりやすい、と社内では思われている」

<sup>54</sup> インタビュー記録(B社労務担当課長, 2005年11月9日)より。

<sup>55</sup> インタビュー記録(B社労務担当課長, 2005年11月9日)より。

<sup>56</sup> インタビュー記録(B社労務担当課長, 2005年11月9日)より。

る」<sup>57</sup>という。

社内等級制度の概要は以下ようになっており、国内の等級にみあった海外法人での対応ポストのおおまかな目安を記入してある。

この会社の社員格付け・処遇の制度は、役割等級や仕事等級ではなく、職能資格等級に基づいている。9級と10級が課長級となり、11級、12級、13級で部長級の処遇となる。昇進運用や海外に赴任した場合の処遇ルールについて国内と海外に違いはない。だが運用面としては以下の点が指摘できる。

第1に、この会社の等級制度は役割や仕事ベースでなく職能資格に基づくものであるから、職能等級と海外派遣先ポストとの対応は明確なものとなっていない。「主要拠点の社長は、12級以上とか、中小規模の関係会社に行く場合は11級、10級の部課長でいくとかいう言い方を管理上してきたことはある。だがペイは10級ならどこへいっても10のペイである。だが海外では、10級（国内なら課長）の社長と11級（国内なら部長）の取締役ということも現にあった。こういう時は10級の若い方は将来を嘱望しているのだ、11級は経験を発揮して欲しい、という意味合いになる」<sup>58</sup>。

第2に、昇進運用について海外経験者が有利になるということはないが、海外派遣者の人選の範囲として、結果的に海外経験者に絞られることはある。「たとえば、ブラジルで責任者が必要だという時、一定の等級ランクで実績のあるものの中から選ぶことになるが、その時の選択肢としては海外勤務経験者ということになり、国内しか経験していない者が選ばれることはまずない」。

## 5.6 < A社の事例 >

最後に、A社の事例を簡単に要約してみよう<sup>59</sup>。

(イ)この会社においても海外派遣要員の人選についてのルールはないといってよく、人事部は面接や健康診断など異動に必要な手続きを行う。派遣要員の具体的な決まり方をみると、現地拠点長が事業部長に「どこそこの事業部のを下さい」と指名してくるケース、拠点長が人事部に「を交代させたい」といってくるケースがあるが、の場合には人事部は所属事業部長と本人との間にたって調整する役割を担う。またの場合には人事部はいわば「お見合い」リストを作成し、しかるべき事業部に「を派遣させてもらえないか」という形で働きかけを行う。このほかにも「5年どころか10年たってる」ような滞在が長いヒトとか、「現地人と結婚してしまった。それは困りますね。会社辞めて現地採用にするか、日本に戻るかしてください」といった派遣社員の個別事情を人事部が直接受け止め、調整する場合もある。いずれのケースでも海外派遣要員の選抜は「一品料理のようなもの」であり、特定のルールが明確にあるわけではない。とはいえ異動のタイミングは、4月と10月の定期異動時に行われる。

(ロ)今後の海外派遣要員のあり方という点では、現状のような異動・ローテーション型の派遣に加えて、ミッション型派遣と将来の幹部候補の育成のために海外を経験させるタイプを考えている。は、現地化が進み本社サイドの海外派遣要員のリソースが枯渇しつつある中で、若手に海外の現場を経験させながら派遣リソースを増やすことをねらいとするものである<sup>60</sup>。

は「ある技術の移管をし、現地人を部門長レベルまで育成したら帰国する」期間限定的なタイプ。

は「経営層の育成手段として海外拠点は非常に優れている。生産から販売までワンパッケージで小さな会社でやっている。だから、日本の組織にいたのでは育たないタイプの事業家タイプの経営者」の育成として「事業部長になるんだったら、一度海外の拠点長くらいやっておいて」下

<sup>57</sup> インタビュー記録（B社労務担当課長，2005年11月9日）より。

<sup>58</sup> インタビュー記録（B社労務担当課長，2005年11月9日）より。

<sup>59</sup> インタビュー記録（A社人事部海外人事担当者，2005年6月18日）より。

<sup>60</sup> 「現地化を進めることは、組織の長を現地人に入れ替えるということですね。そうしたら日本人は減りますよね、減ると弊害が出てきます。まず若手が育たなくなる。一番多いときで700人いた海外勤務者が今500人まで減ってます。そこで割食っているのは若手です。一つの営業部門で、部長、課長、担当と三人日本人を貼り付けていた時代があったんですよ。アメリカなんかではね。それが今は部長だけ日本人、課長と担当者は現地人という風になんか変わってきてます。3人いた時なら、部長が帰国したら課長を部長に、担当を課長に、というふう現場でプロモートさせて育って というサイクルが出来たんですね。ところがいまは、日本人を削ることでそれが出来なくなっている。当然、日本から派遣する人材のプールも枯渇してくる」インタビュー記録（A社人事部海外人事担当者，2005年6月18日）より。以下の言明も同じ。

さいという考え方によるものである。

## 5.7 小括

これまで海外派遣要員の人事管理のしくみをみてきた。事例分析から以下の点が指摘できよう。

第1に、各社とも(イ)人事部が海外派遣要員の候補者をあらかじめプールし、現地から要請に応じて派遣するという意味での人事部主導型の海外派遣人事にはなっていない。いずれの事例をみても、現地法人から人材ニーズがまずは事業部に対してなされ、人材スペックが合致したところで人選が決まる。人事部の役割はそうしたやりとりがスムーズにいかない場合の調整や人選が決まった後の手続きに限定されている。(ロ)一方、経営幹部候補の育成のために海外派遣をそのキャリアに意識的に組み入れるといった局面では、本社人事が関与するケースが広くみられたが、しかしこれもしくみとしての計画的なキャリアパスが確立しているとは言い難い。

第2に、以上(イ)(ロ)を要するに、国際人材育成を明確に意識した海外派遣のローテーションやキャリアパスのようなしくみはいまのところどの事例にも見いだせない。おそらく様々な要因があるのだろうが、これまでの事例分析から強く示唆されてくるのは、国際人事を司る主体の事業本部やカンパニー、あるいはドメインといったいわばラインへの権限委譲の動きである。そしてこの動きと平行なのは、海外事業部の解消であり、海外事業の製品事業本部やカンパニー、さらにはドメインへの移管である。

最後に、こうした海外人事機能と海外事業機能双方のラインへの委譲の動きが、(海外の戦略的グローバル的資源管理論者のいう)「国籍の如何を問わずベストな国際的マネージャーの育成」にとって、あるいは国内外に広がる企業グループ全体を視野に収めた「国際人材の最適配置」にとって、さらにはそれを前提としてのみ有効に展開されるだろう(国際経営論者のいう)「グローバルな人材育成のための計画的キャリアパス」導入の条件にとって、いかなる意味を持つかは今後の検討課題であるように思われる。

## 6. むすび

これまでの事例分析に簡単な要約をほどこし、あわせてそこから得られる含意を探ることによって代えることとしたい。

1すでに述べたように、家電の海外展開はすでに60年代初頭、現地販売拠点の設立に遡るが、生産拠点を設立し現地生産を行うという意味でのグローバル化が加速したのは、為替相場の変動を背景にした80年代から90年代にかけてであった。とくに90年代は大競争時代に突入した時期でもあり、アジア、とりわけ中国への事業展開が相次いだ。

2こうしたグローバル化の進展の一方で、日系企業の経営とヒトの現地化の遅れが指摘されてきた。それは国際経営論者からも、また海外展開を対象とする労働研究者からもひとしく指摘されてきた重要な論点であった。事実、各種のアンケート調査からも示唆されているように、現地法人の経営トップの大半は日本からの派遣社員で占められ、大半の現地人は現場でのオペレーションに従事するという構図が浮かび上がる。だが、ゆっくりではあるが、現地人の管理職登用も進みつつあり、本事例研究では、役員の一部や部長クラスの大半が現地人である現地法人のケースも紹介した。また人事部の認識も、今後一層のヒトの現地化が課題という点で相当の一致がみられた。

3本論文は「経営のグローバル化と人的資源管理」と題していることから伺われるように、経営のグローバル化の実態を人事管理の視点を重視しながら探ろうとした。その意味で海外人事管理の現段階でのありようを探ることが第一義的な課題ではあった。だが、これまでの議論から明らかなように、海外でも事業を行うという意味での経営のグローバル化は、何より国内外の事業をいかなる組織体制の下で遂行するのか、その組織構造の改変を伴う試行錯誤の過程でもあった。すなわち、海外事業の売上比率や製品多角化の高まりに応じて、国際事業部が設立される。だがやがて製品別事業部のなかに発展的に解消され、やがて製品軸と地位軸をクロスしたグローバル・マトリクス組織を促す。そしてそのグローバル・マトリクス組織も製品軸と地域軸をめぐってそれ固有のフリクションを抱

え、組織はより包括的な調整問題を新たに抱え込む。グローバル化のフェーズや組織構造の違いに応じてフリクションの内容に違いこそあれ、いずれの会社の事例にもこうした緊張が認められ、その調整にむけた工夫と腐心があった。これが国内から海外に事業が伸びていったときに表出する「調整局面の相」の一端であるのだろう。4 海外人事の試行錯誤もそうした組織構造の改変の試行錯誤と無縁ではあるまい。海外事業部段階では海外人事部(課)があったが、海外事業部の機能が製品別事業部やカンパニー制あるいはドメイン制の下へと委譲されていくに伴い、海外人事機能もそれらラインへと委譲されていく。本文で用いたグローバル統合とローカル適応からなる象限に引き寄せていえば、「現地に任せつつある相」(ローカル適用へのシフト)と「本社が任せ放しにしない相」(グローバル統合へのシフト)との双方の動きがある。調査対象の事例にはこうした動きがみられた。

5 ここで重要なのは、海外での事業活動の実態に合わせた組織の改変が不可避免的に伴うものである以上、いかなる地域でいかなる事業(人事)をどのように展開するかにつき、「現地に任

せつつある相」と「本社が任せ放しにしない相」との最適バランスを事前に予想し、その上で合理的な意志決定をするという意味での「最適化」に限界がある、という点である。もとより国内事業に限定してもかかる「最適化の限界」を抱えるわけだが、海外展開はその「最適化の限界」を一段と増幅するといえるだろう。この「最適化の限界」は、まずはグローバル化が組織改変の試行錯誤を伴うという現象から派生する。翻ってそれは企業組織全体像を事前に把握した上での「適材適所の最適化」にも制約を課することになる。そうなると国際経営論者のいう「キャリアプランニングの専門家が、各種の訓練コースの中からキャリア形成に役立つものを選択し、最適な訓練計画を提案」するに際して自ずとネックとなるのではないか。「かつては人事部が海外派遣要員候補者をプールするしくみがあったが、その後止めた」という言明の含意はその意味で大きい。このことは、今後ますます世界的広がりの中でいかに人材の適材適所と労働力の有効活用を図っていくか、それを担う主体としての人事部にとって大きな課題を突きつけているといわねばなるまい。これがこの事例分析から得られる重要な含意の一つであろう。