

# 成長するアジアとグローバル化における 日本企業の経営課題

鈴木 良 始

はじめに

- I 日本立地の相対化
  - II 現地法人への意思決定権限の委譲 - 日本の本社観の克服
  - III グローバル組織の分化と統合 - トランスナショナル型組織への課題
  - IV グローバル経営における本社の役割
  - V 経営理念による統合 - 公平性理念と自社の社会的存在意義
- むすび

## はじめに

アジアの東端で停滞を続ける日本経済と急速に成長する他のアジア地域との対照性は、過去およそ10数年間、変わっていない。この構図は、比較的短期間のうちに、アジアにおける日本の経済的地位に根本的な変革を引き起こしつつある。その急激な変化に、日本企業は十分対応できていない。遂行されるべき経営課題が多く残されている。小論は、このような視点から、日本企業の現時点における経営課題を明らかにする。

この間の変化を端的に示すのは、GDP規模の相対的地位の変化である。2000年から2009年の9年間をとってみよう。日本のGDPは米ドル名目表示でわずか6.4%増加しただけであるが（円実質表示では、9年間で3%増加したにすぎない）、中国は同じ9年間に4倍に、インドは3倍に、ASEAN諸国の合計GDPは2.5倍に、それぞれ拡大した（いずれも米ドル名目表示）。

この経済成長率格差が、短期間のうちにアジアにおける日本の経済的比重を一変させた。中国・インド・ASEANの3つの国・地域のGDP合計値は、2000年には、日本のGDPの半分にも満たなかったが、2009年には逆に日本の1.5倍に達した。さらにその2年後の2011年のGDPをみると、この比率は1.9倍弱にまで拡大しており<sup>1</sup>、遠からず2倍を超えるのは必至である。将来的には、アジア全体における日本経済のシェアが五分の程度まで低下する状況が十分に見通しうる。日本の経済規模は、文字通り、アジ

1 World Economic Forum (2012), *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, p.382; International Monetary Fund, *World Economic Outlook Database* (April 2012); 後藤康浩 (2010) 『アジア力』日本経済新聞出版社, 64 ページ; [http://ecodb.net/country/JP/imf\\_gdp.html#ngdp\\_r](http://ecodb.net/country/JP/imf_gdp.html#ngdp_r) 2013年1月5日参照。

アのほんの一部分にすぎなくなるのである。

日本の経済停滞は長期的な円高とデフレーションによってもたらされた側面もあるので、もし円高基調とデフレーションの修正が進めば、日本の経済成長率に一定の変化は起こりうるであろう。しかし、日本の少子高齢化という否定しがたい人口動態からみて、経済の相対的停滞の根本的修正には限界がある。他方、ASEAN 諸国、インドとその周辺国バングラデシュなどは、人口の急増に支えられて、かつての 1950 年代から 60 年代の日本のような「人口ボーナス」期にある<sup>2</sup>。都市化が進み、増大する人口のなかの中間所得層が増加し、経済成長を加速する。アジア主要 10 ヶ国の中間所得層人口は、2020 年には 23 億 6 千万人へと、2011 年の水準からわずか 9 年間で 6 億人増加すると予測されている<sup>3</sup>。かくて、アジアの急成長と日本の相対的な地位低下の趨勢は、変わらないであろう。日本がアジアのほんの一部分になる見通しは、不可避なのである。

この成長するアジア市場を日本企業の成長に取り込もうとする意識が、「アジアは内需」という標語を生み出している。しかし、ただ日本から地理的に近いというだけで、日本企業がアジア市場をあたかも国内市場の延長のように取り込むことができるわけではない。アジア市場の嗜好性、文化、諸制度は、国・地域ごとに著しく異なり極めて多様である。それぞれに日本市場とは異質である。その異質な成長市場をあたかも「内需」のごとく、つまり知悉した国内市場のように自らの成長に取り込むことは、容易にできることではない。この問題の難しさを深く理解しなければ、日本企業は成長するアジアとともに歩むことはできない。

日本企業がアジア市場に対して適切にグローバル化を進めるためには、根本的な経営革新が必要である。なかでも変革が求められているのは、経営組織、経営理念、人材の三領域におけるマネジメントである。小論は、このうち組織経営と経営理念のマネジメントにおける諸課題を考察する。

## I 日本立地の相対化

本社、事業本部、各機能拠点（製造、開発、マーケティング、購買等）の立地に関する経営判断は、グローバル組織戦略の重要な 1 側面である。

アジア経済全体の中で日本の経済規模が過半を占めた時代が、長く続いた。それゆ

- 
- 2 生産年齢人口が、それ以外の人口の 2 倍以上ある状態を指し、消費が活発化し高度経済成長が可能になる。アジアの新興国が次々に人口ボーナス期に入っている。これが、アジア地域の急成長を支えている。<http://www.asahi.com/business/topics/asiae/TKY201207060304.html> 2013 年 1 月 5 日参照。
  - 3 日本経済新聞朝刊、2013 年 1 月 8 日。主要 10 ヶ国は、日中韓のほか、インド、シンガポール、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム。中間層の定義は世帯あたり年間可処分所得 5 千ドル～3 万 5 千ドル未満。日本の戦後高度成長期の需要を牽引したのも、人口増加、都市化、そこにおける中間層の急速な増加であった。

え、日本を中心に置いてアジアを見るという慣れ親しんだパースペクティブには根拠があった。その場合には、本社、事業本部、主要な生産拠点（マザー工場）、購買本部、研究開発拠点などが、日本に立地するのは当然であった。しかし、上述したように日本がアジアのほんの一部分、しかも停滞する一部分になりつつあるとすれば、その経済的地位の根本的变化に適応する新しい経営マインドが必要である。

求められる転換の1つは、組織の立地を〈日本中心、アジアは追加〉と考える視点から、〈アジア大にゼロベースで考える〉、〈日本を相対化する〉視点へ、ということである。つまり、日本企業なのだから本社はもちろん事業本部・開発拠点も日本に立地し続けて当然であるとか、日本立地では立ち行かなくなった事業からやむなく漸次的にアジア立地を検討する、という日本中心型の経営マインドは、アジアにおける日本の経済的位置から見て時代遅れとなりつつある、ということである。販売、生産拠点のアジア展開なら、すでにかなり進めている、と自負する企業も多い。しかし、生産・販売拠点ばかりでなく、本社、事業本部、研究開発拠点、購買本部、営業本部、人事本部などを含めて、例外なく、「当然、日本」の思考を捨て、市場の現実に合わせてゼロベースの立地戦略が求められていることを意識する日本企業は、ほんの一部分である。

もちろん、まだ数は少ないがこの「転換」に踏み出した先進企業も現れている。主力のファスナー事業で早くから世界各地に生産拠点を展開し、売り上げの約8割を海外で生み出すYKK社の吉田忠裕会長は、「研究開発機能は日本に残すが、人事や経理などの本社機能はプロ人材が豊富な海外に移すメリットはある」との認識に達し、また同社の猿丸雅之社長は「ファスナーの本社はどこにあってもいい」と述べる<sup>4</sup>。

主要事業部門の本社機能をアジア新興国などに海外移転させる日本企業も出てきている。三菱商事は、鉄鉱石や原料炭等を扱う鉄鋼原料本部と、銅や貴金属を扱う非鉄金属本部の貿易・販売部門を統合した上で本体から切り離し、世界戦略の立案や日本以外の貿易・販売を担う本社機能をシンガポールの新会社に2013年4月より全面移管し、意思決定を迅速化させることを決定した。シンガポールには豪英資源大手のBHPビリトンなども世界販売の統括拠点を構えており、「東京に比べ入手できる情報の質と量が全く違う」。また、パナソニックは2012年度から調達本部機能をシンガポールに移管し始めた。アジア地域の生産拡大を背景に調達額の約5割をアジア・中国で占める見通しであり、部品の現地調達が増加しているのに対応する立地戦略である。HOYAも2009年に眼鏡レンズの事業本部をタイに移転し、2011年には医療用眼内レンズの事業本部のほか、最高経営責任者（CEO）が常駐するオフィスもシンガポールに移した<sup>5</sup>。

4 「特集－東京から本社が消える 3章－経営者が語る本社論“脱東京”が価値高める」『日経ビジネス』2012年12月17日号

5 日本経済新聞 2012年12月22日付朝刊。

三井化学は2011年に、同社のコア事業の1つであり、自動車部品などに幅広く使われるタフマー樹脂事業の本社機能を、日本からシンガポールに移した。同事業は生産と販売の大半が海外である。現地への事業本社機能の移管に伴って権限と責任を現地法人に大きく委譲した。事業の意思決定は、現地法人でほぼ完結させている。この結果、組織が活性化し、社員が目に見えて成長していると同社は評価している。シンガポールには石油メジャーを筆頭に世界の有力メーカーが工場を持つ。あらゆる情報が集まり、迅速で的確な意思決定ができる。社員のモチベーションも高まった。収益にも好影響を与えている。出張経費の削減などに加えて、シンガポールでは法人税の実効税率が17%しかない。現地に工場を持てば、さらに優遇される。しかも、FTA（自由貿易協定）によってシンガポールから中国へ輸出する場合の関税はゼロであり、インド向けも2015年までにゼロとなる。かくて、三井化学は事業本部を日本から移転して1年余で、移転による多面的なメリットを強く実感している<sup>6</sup>。

三井化学は、事業本部をアジアに移転したが、同事業のマザー工場や研究所については日本に引き続き、という<sup>7</sup>。しかし、主力工場を日本に引き続き立地選択が中長期的に有効であり続けるかどうか、疑問である。主要顧客である自動車産業の重心はアジアに移っていく。マザー工場として日本に残る主要な理由は、生産現場の優秀な生産技術者、製造技術者、熟練技能者の存在であろう。しかし、生産拠点のグローバル展開が進めば進むほど、日本のマザー工場による海外拠点サポートは人材不足、過大な負担に耐えられなくなっている。海外現地拠点の人材育成を精力的に追求し、海外拠点が他の海外拠点をサポートする体制の構築は、中長期的には不可避の課題である。「日本の現場力」を守るという経営マインドは、もはや退嬰的の批判を免れないかもしれない。振り返れば、第二次大戦後の20～30年間、日本の製造業は苦闘の末に「現場力」を磨き、それを構築した。その努力を、アジアの各地で、それぞれの文化、労使関係の中で、再び追求し、それぞれの土地に根付いた「現場力」を構築する以外に、グローバル化の方策はないと見定める経営の決意が求められているのではないか。

そして、生産拠点が海外に主力を移すにつれて、研究開発拠点も海外の然るべき立地に移転することが必然となるであろう。経営の善し悪しを左右する問題は、それを渋々と遅れに遅れて実行するか、必要性を見越して行動を起こすかの違いである。

富士通ゼネラルは2001年に浜松工場を閉鎖し、エアコン製造拠点をすべて中国とタイに移した。そして2012年度からはさらに、中国とタイの製品開発機能を強化し、中国とタイで製品開発と生産を一貫し、製品の一部は日本に輸入する体制を整えた<sup>8</sup>。この

6 同上記事

7 同上記事

8 日本経済新聞朝刊2012年1月26日、および3月1日。

ように、生産機能の重心移動は、開発機能の重心移動を必然的に招来する。

しかし、以上のような動きは、あくまでごく一部の先進的な事例であり、しかもそれらは始まったばかりである。ほとんどの日本企業は、日本中心のアジア観から抜け出せていない。日経 BP ビジヨナリー経営研究所が、2011年9月、日本企業の経営者を対象に実施した調査では、「必要があれば本社を海外に移す」と回答した割合は、267社中の12社、4.5%にすぎず、86%が「本社機能は日本に残す」と回答している。回答企業の中には事業の主体が依然として日本国内にあり、それがこのような回答傾向に結果している側面もある。しかし、ではグローバル化を積極的に進めている企業の場合はどうかというところ、「グローバル化を積極的に進めている」と回答した122社のうちでも、「必要があれば、本社を海外に移す」との回答は7.4% (9社) と1割に満たなかった。「これから積極的にグローバル化を進めようとしている」回答企業の場合、その認識はさらに遅れている。「必要があれば、本社を海外に移す」と回答したのは3.3%にすぎなかった<sup>9</sup>。本社機能を海外に移転する必要性が出てくる「可能性」を見通していない日本企業がほとんどなのである。

本社機能どころか、事業本部についても日本主体の意識を脱却していない。「本社は日本に残すが、事業本部の一部は海外に移す場合がある」との選択肢を回答した企業は、「グローバル化を積極的に進めている」122社のうちの29.5%であった (36社)。さすがに本社の海外移転に比べれば前向きな企業の割合が高くなっているが、グローバル化の進む122社で見ても、事業本部海外移転の可能性を自覚するのは3割というのが、現状なのである。「これから積極的にグローバル化を進めようとしている」回答企業の場合、「本社は日本に残すが、事業本部の一部は海外に移す場合がある」の回答率は16.5%にすぎなかった<sup>10</sup>。

## II 現地法人への意思決定権限の委譲—日本人的本社観の克服

日本的経営の特質の1つは「現場主義」である。これを実践する日本企業は少なくない。「現地、現物」, 「現場、現物、現実」など、「現場主義」を表す標語が企業ごとに掲げられ、意思決定に関わる経営者やスタッフなどが現場の実態を直接確認せずに報告のみで判断することを戒める慣行がある。その日本企業が、海外拠点に対しては、正反対の行動を取っている。派遣日本人社員に現地から常時報告させ、その遠い情報に基づいて日本の本社スタッフが評価・判断し、指示するという管理を平然と実践している。し

9 日経 BP ビジヨナリー経営研究所 (2011) 『グローバル人材マネジメント：上場企業 354 社の経営者調査で明らかになった日本企業のグローバル化と人材育成の実態』日経 BP 社, 22, 150 ページ。

10 同上書, 22 ページ。

かし、これでは現地事情を迅速に把握することも、現地事情を的確に反映した意思決定を行うことも期待できない。本社の意思決定は遅く、それを待たねば動けない現地拠点の動きも遅くなる。日本企業の海外拠点の行動が遅いことは、広く定着した評価である。

海外展開に成功している企業事例は、こうした批判が的を射ていることを対照的に示す。たとえば、蚊取り線香のフマキラー・インドネシアは、現地事情にあった的確な販売・マーケティングの推進によって、最後発の参入であったにもかかわらずグローバルメーカーとローカルメーカーがひしめく激戦市場で最大シェアを勝ち取る躍進を遂げた。現地法人社長として2004年からこの躍進を指揮した山下修作は、その成功要因を何点が挙げ、その中の1つとして、「東京（本社）の言うことを聞くな。現地での1ルピアの重みは、現地が一番良く分かっている（括弧内は筆者追加）」と語り、現地事情を感覚的に熟知する現地法人が自律的に判断することの重要性、本社判断に従属する有害性を鋭く指摘した<sup>11</sup>。

東南アジア諸国における味の素の経験も同様の示唆を与える。味の素は日本企業の中でも早くからグローバル展開を進め、グローバル化に成功した企業として評価が高い<sup>12</sup>。同社のグローバル経営を分析した林廣茂（2012）は、新興国市場における味の素の成功は、タイにおける現地事情に即した流通・マーケティング革新が出发点であったとする。すなわち、タイ味の素の主要な成功要因は、問屋経由の販売チャネルをやめ、全国津々浦々に展開する現地独特のウェットマーケット小売店主との直販方式に切り替える決断をし、それを支える営業部隊ネットワークを構築したことであるという。この「タイ・モデル」は現地社員が提案し実践したものであったという。タイ・モデルは、味の素において市場開拓・販売ノウハウの「三現主義」として形式知化され、味の素のアジア新興国市場での目覚ましい成功をもたらした<sup>13</sup>。

林廣茂（2012）は、味の素の「三現主義」がタイから始まったとするが、味の素本社の説明はこれとは若干異なる。林のヒアリングした味の素の社員の認識に狭さがあったのかもしれない。本社ホームページの説明に拠れば、味の素の直売方式は1970年代にフィリピンで生まれて定着し、その後、他の諸国に展開した。フィリピンには、多数の零細小売店があるがそれを束ねる有力な問屋が少なく、小売店からの現金回収が困難を

11 <http://diamond.jp/articles/-/5510?page=5> 2013年1月16日閲覧。<http://president.jp/articles/-/5191> 2012年12月28日閲覧

12 林廣茂（2012）『AJINOMOTO グローバル競争戦略』同文館。

13 同上書、91、110ページ。ここでいう「三現主義」とは、次の意味である。「現地」=代理店や問屋を通さず小売店を直接くまなく訪問し、そこで消費や小売店のニーズを理解する。そして商品=「現物」を小売店に持ち込み、「現金」を直接回収する。筆者は2009年3月、ベトナム味の素社（ホーチミン市）を訪問した際、ベトナム市場においても、まさにこの地道な三現主義でベトナム市場に根付くことができたという説明を受けた。

極めた。そこでフィリピン現地の販売責任者は零細小売店への現金直売方式が望ましいと提案した。日本の本社は、直接販売では人件費がかかり収支が合わないと、この提案に反対した。さりとて、他に方法はなかった。そこで現地では、方言の異なる地方ごとに営業員を雇い入れ、市場密着型の営業活動を始めた。現地拠点は、数年を費やしてフィリピン全土に直売方式を行き渡らせ、それにつれて売上額が増加し始め、代金回収も確実に<sup>14</sup>なった。1980年までには178人の現地営業員が24万軒の零細小売店と直接取引するようになった。この網の目はフィリピン全土をカバーした。本社の社史に拠れば、その後、この方式はインドネシア、タイ、ベトナムへと広がり、さらに西アフリカでも威力を発揮することになった<sup>14</sup>。

フマキラー・インドネシアや味の素のケースは、現地販売の基本戦略策定において、現地拠点の判断が日本本社の判断よりも遙かに的確であったことを物語る。このような基本的戦略判断ばかりでなく、タイ味の素社の日本人派遣社員の以下の経験談は、現地マーケティングの微妙な判断においても現地社員の文化と感覚が重要であったことを示している。「タイ人社員の感覚を信頼して、たとえば広告創りで、タレントの選び方、おいしさや幸せの表現、広告のトーンやマナーを一任する」。「実は日本人が決めていた時期もあったのですが、ことごとく当たらなかった。・・・私たちはタイで（権限委譲が必須であることを）学習したのです」<sup>15</sup>。

これは厳密に言えば、日本本社と現地法人との意思決定・権限委譲問題の重要性と、現地法人における日本人派遣社員と現地採用社員の意思決定・権限委譲問題の、2つの問題を示唆するものである。現場主義的意思決定の優越性を経営組織慣行において実現するという実践的視点に立てば、2つの問題はいずれも重要である。いずれも現地法人への意思決定・権限委譲問題であるが、前者は日本本社と日本人派遣社員の、後者は日本人派遣社員と現地採用社員の間<sup>16</sup>の意思決定・権限委譲問題である。日本企業がグローバル展開に成功するためには、この2つの側面のいずれをも克服しなければならない。

日本本社と日本人派遣社員の意思決定・権限委譲問題の深刻さを示唆する兆候は数多くある。近年、海外現地法人に派遣された日本人社員の間に「OKY」という隠語が定着している。OKYとは、「おまえ、ここ（現地拠点）に来て、（自分で）やって見ろ」という意味である。現地事情、現地のビビッドな情報を理解せず、相変わらず日本本社の指示と承認による現地経営が行われていることの、不合理性を嘆く声である。日本本社が現地派遣社員に言う典型的なパターンは、「数字を出せ（数字で報告しろ・・・鈴

14 味の素社 HP「味の素グループの百年1909-2009」より。2012年8月22日閲覧。http://www.ajinomoto.co.jp/company/history/story/index.html

15 林(2012), 85ページ。括弧内は筆者。

16 日本経済新聞, 2013年1月1日付, 朝刊。

木)「リスクを考えろ」「様子を見ろ」だという<sup>17</sup>。現地法人トップの日本人社長にさえ実質的権限はなく、重要な決定には本社の稟議が必要であり、時間がかかる。また本社の決定はけっきょく安全策に流れてしまう。現地の変化のスピードとは完全にずれている。

海外現地法人の社長に現地事情をよく知る現地国籍外国人ではなく日本人派遣社員が就く傾向は、日本企業の特徴の1つである。2008年に実施された日本本社95社に対する調査では、その海外子会社3199社の社長ポストの83.6%に日本人が就いていた（第1表参照）。これはグローバルな平均値であり、アジア地域（中国除く）に限るとおよそ88.3%が日本人社長であり、外国人社長は11.7%であった（外国人社長の95%は現地国籍）。

外国人社長の起用が進まない背景にあるのは、現地法人への権限委譲を進めない日本本社の集権型管理姿勢である。日本本社95社への調査において、外国人社長を起用しない理由として日本本社が挙げたのは（回答企業71社）、最も多かったのが「本社とのコミュニケーションが難しい（70.4%）」、三番目に多い理由が「本社主導の経営がやりにくい（33.8%）」であった。これらの回答は、現地法人を日本本社から管理するのは当然であり、社長が外国人ではそれが困難だと言っているに等しい。グローバルに子会社を展開する日本企業においてさえ、現地自律経営と本社相対化への発想が欠如していることを示す。外国人社長を起用しない理由として日本本社が挙げた理由の中で二番目に多かった<sup>18</sup>ものは、「社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない（38.0%）」であった。

しかし、現地のマネジメント人材が育つためには、権限委譲し判断を委ね、それを情報等の資源と日本人スタッフによってサポートする態勢こそが必要である。現地法人に権限委譲し、かつ現地法人の社長をはじめとする重要ポストに現地外国人を就けることが、人材の成長をもたらす。「外国人人材がまだ育成されていない」と嘆いて、それを

第1表 日系現地法人社長の国籍（立地地域別）

	北米	中南米	中国	アジア	豪州	欧州	中東・ アフリカ	合計 (3199社)
日本人	72.2%	77.1%	90.7%	88.3%	86.3%	73.7%	95.1%	83.6%
外国人	27.7%	22.9%	9.3%	11.7%	13.7%	26.3%	4.9%	16.4%

注：日本本社95社の回答による。

出所：白木三秀（2009）「日本企業のグローバル人材マネジメント上の諸課題－調査結果からの考察」『JBIC国際調査室報（国際協力銀行）』第2号

17 「特集 グローバル人材の幻想」『日経ビジネス』2012年12月24/31合併号、33-34ページ。

18 白木三秀（2009）「日本企業のグローバル人材マネジメント上の諸課題－調査結果からの考察」『JBIC国際調査室報（国際協力銀行）』第2号、69-71ページ。



理由に本社集権主義に疑問を持たない限り、現地経営人材は育たないのである。

本社集権主義に固執しながら、なおかつ現地法人に外国人経営者を登用しようとする、矛盾したグローバル化を進める日本企業もある。その場合の一つの症状は、「ニコイチ」組織である。現地経営者を登用しても、本社集権主義を続ける限り現地法人は日本本社と緊密にやりとりしなければならない。現地経営で高い能力を発揮する現地人経営者でも、日本本社とのコミュニケーション、本社への説明は困難を免れない。本社の事情や雰囲気にも疎い。そこで、現地人経営者にペアで日本人派遣社員を付けるという苦肉の策になる。「ニコイチ」とは2人1組の意味である<sup>19</sup>。しかし、この苦肉の策によって現地優秀人材を経営ポストに登用しても、現地法人に意思決定権が付与されず日本本社が集権的に管理し続ける以上は、けっきょく現地経営者の成長もモチベーションの維持も確保されない。優秀な経営者ほど他企業に転職していくことになり、「転職してしまい、外国人人材が育たない」と嘆くことになる。滑稽というべきである。

### Ⅲ グローバル組織の分化と統合—トランスナショナル型組織への課題

以上のように、成長するアジアへのグローバル展開に日本企業が成功するためには、本社の集権主義的経営観を転換し、現地法人への権限委譲が進められなければならない。しかし、権限委譲を進めた先に、本社組織はどのような役割を果たすべきなのか。グローバル組織は、現地適応を進めて分散した現地法人の単なる集合になってしまえば、個々の現地法人は現地適応の強みを発揮できるが、それだけでは組織がグローバルに連携する強みは生まれず、また規模の効率性を活用する機会を失う。この二律背反を高い次元で克服し、適応性と効率性を同時に実現するグローバル組織が志向されねばならない。そこに、集権主義とは異なる新たな本社の役割も見えてくる。

この展望をいち早く提示したのは、バートレット=ゴシヤール(1990)であった。バートレット=ゴシヤールは、日本企業のグローバル組織運営に集権主義的傾向が非常に強いことに注目し、これを「グローバル型」と名付けた。そして、この「グローバル型」と対照的なタイプとして、本社統制が弱く、現地法人の自律性が高い類型を「マルティナショナル型」と呼んだ。バートレット=ゴシヤールは、フィリップス、ユニリーバなど、ヨーロッパからグローバル化した企業に現地法人の自律性が高い「マルティナショナル型」が広く認められることを発見した<sup>20</sup>。

19 「特集 グローバル人材の幻想」, 前掲記事, 34 ページ。

20 バートレット, ゴシヤール(吉原英樹監訳)(1990)『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社(Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, *Managing across Borders: the Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989)。バートレット=ゴシヤールの研究の特徴は、グローバルな環境変化に対して有効な対応を取り成功する企業と失敗する企業の違いを、

2つの型の対照性について、バートレット=ゴシヤールは、フィリップスと松下電器（現パナソニック）を取り上げて以下のように比較している。フィリップスは分散型イノベーションが得意な企業である。各種製品や技術を世界各国のフィリップス子会社が独自に開発している。そういう事例は枚挙にいとまがない。<sup>21</sup> 各国子会社に開発資源と権限が分散的に付与されていることが、現地に適応した分散型開発を支えている。社員の意識を見ても、何年間に派遣されてオランダ本社に戻るといふ本社志向の思考パターンは弱く、重要な現地子会社を渡り歩いてキャリアアップという考え方が定着している。したがって、本社が子会社よりも上という意識は弱い。本社は現地子会社の判断を尊重する。対照的に、松下電器ではそうはいかない。本社が意思決定し、現地派遣された日本社員ですら本社の意思決定から疎外されていると感じる。それゆえ、現地日本社員もつねに本社の意向を聞き、本社に従う。やがて本社に戻るといふ意識なのだから、当然である。<sup>22</sup>

しかし、以下の引用が示すように、バートレット=ゴシヤールは現地適応力の高い「マルティナショナル型」を最良の組織形態と見たわけではなく、そこにも限界をみた。「マルティナショナル型」のグローバル経営には、生産拠点の小規模分散性、類似した製品の子会社間の重複開発、他の現地法人や本社が開発した優れた技術の横展開利用に対する消極姿勢など、効率性を犠牲にする諸傾向が認められた。「フィリップスは1970年代初頭には45ヶ国に500以上の工場を持っていた。同社は長い間、受け入れ国の文化や経済に深く関わり、・・・できる限り多くの現地向け製品を作ってきた。現地の子会社は強い自治権を持ち、その多くは独自の製品開発能力を持っていた。・・・現地のためにあつらえた製品は多大な数に上っていた。」<sup>23</sup>

市場の嗜好性、流通組織、法制度、文化等がそれぞれに異なる多様な国と地域において、迅速且つ的確な意思決定を可能にし、また現地人材のモチベーションと成長を保障するためにも、マルティナショナルな組織の自律性、適応性は不可欠である。しかし、他方、企業は資源のグローバル展開を活用した効率性によってローカル企業に対する競争優位を獲得し、また各現地法人で生まれた知識をグローバルに活用する全世界的な学習能力を活用できる機会を組織的に創造することが望ましい。このような、自律性・適応性と効率性、グローバルな組織学習能力など、多面的能力を身につけたグローバル組織を、バートレット=ゴシヤールは「トランスナショナル型」と名付け、目指すべき方向として示した。<sup>24</sup>

＼ 戦略の問題ではなく、組織の問題ととらえたことである。

21 同上書、168ページ。

22 同上書、170-171ページ。

23 同上書、99ページ。

24 同上書、22ページ。

成長するアジアを中心に新興国市場におけるグローバル経営を成功させるためには、日本企業は、本社集権主義的な組織から現地法人の自律性を格段に高めた経営への転換を進め、現地適応型の柔軟な組織を構築するだけでなく、グローバル組織の効率性、連携性の側面の同時実現により、グローバル企業であることの強みを実現しなければならない。

#### IV グローバル経営における本社の役割

本社機能は、グローバル本社、地域統括本部、事業本部など、統括する地理的範囲と事業領域に合わせて異なる。しかしこれらに共通する本質的問題は、成功するグローバル経営に要請される「本社」機能は、多くの日本企業が従来実践してきたものとは異なるということである。本社の主要機能は、「グローバル型」の日本企業が行っているような現地法人に対する管理監督ではない。グローバル本社は管理監督機能の多くを地域統括本部や事業本部へ委譲し、さらに地域統括本部や事業本部は事業遂行の各職能を担う現地法人や拠点へ、可能な限り権限を委譲することが必要である。権限委譲と現地人材育成の好循環を推進しなければならない。以上については、すでに論じた。

では、意思決定権限の委譲が進み、管理監督機能の本社機能が大幅に軽減された先に、本社が担う機能は何か。それは簡潔に言えば、「分散」に対する「統合」の機能であり、「分散」と「統合」をより高次のレベルで統一したグローバル統合ネットワーク組織を構築・維持する機能である。以下、本社機能として、戦略的資源配分、統合ネットワークの構築と維持、グローバル組織学習を取り上げ、順に述べる。もう1つの重要な本社機能である経営理念マネジメントについては、節を改めて論ずる。

##### (1) 戦略的資源配分

本社は、下位組織では得られない高みから世界を見渡せる立場にあり、グローバルな戦略的資源配分を判断する役割を担わなければならない。これが本社の第1の機能である。世界各地の市場への進出と撤退、新たな事業への進出と撤退、成長の見込まれる市場への先行的な着眼と迅速な投資などの意思決定である。現地法人業務に介入し日常的な報告を受け、管理統制することを本社機能と誤解すれば、本社は戦略的資源配分機能を満足に発揮できないことが多い。戦略的資源配分を自ら判断するというよりも業界動向や経済ジャーナリズムの流れに追隨しがちである。しかし、独自性、差別性、先行性のない戦略は、成功の確率は低い。

ドミニク・テュルバンは日本企業のグローバル経営の遅れについて次のように評している。「将来を見据えて、次はどの市場が伸びるのかという発想を持った企業が少なく、

これからの市場である新興国に対しては大半の企業がノーマーク、または進出が遅れていました。新興国への認識があまりにもなさすぎたのです<sup>25</sup>」。日本市場の伸び悩みが自社の停滞を否定しがたく顕在化させ、アジアを中心とする新興国の成長が騒がれて、ようやく新興国に出て行くしかないかと受け止める受け身の本社では、全地球的な視点に立っているとはいえない。本社は、全地球的視野で各国・地域の経済動向をモニターし、次の経営を考えるという視点に立つ必要がある。そうした視野を持つリーダーをはじめとする本社の人材構成、本社の組織的ダイバーシティを構築する必要がある<sup>26</sup>。本社における人材のダイバーシティは、日本人男性中心の本社組織が持つ日本中心バイアスのかかった視野を強制的に変革する力を持つものであり、遅ればせながら一部の日本企業が真剣に取り組み始めているが、その進捗は容易ではない<sup>27</sup>。

## （2）統合ネットワークの構築と維持

本社に求められる第2の重要な役割は、世界各地に分散する拠点を統合ネットワークに鍛え上げることである。

日本企業の伝統的な本社集権型組織では、本社と各現地法人との関係は放射状であり、三次元的に見れば、本社が圧倒的上方に位置する傘型の放射状である。既述のように、これでは現地法人に自律的な現地適応力が育たず、迅速にして的確なグローバル経営は確立できない。本社の管理負担ばかりが重くなり、しかもその管理の質は低い。現地事情から乖離し、かつ遅れる。しかし他方、それでは現地法人に権限委譲し、分立させて、「マルチナショナル型」に移行すれば良いかというところ、「マルチナショナル型」では各地の現地法人が一国一城の主のように相互対等に分立する。現地適応力は高いが、製品開発の拠点間重複や、製造・購買などバリュー・チェーン諸機能の小規模分散などが避けられず、グローバルな効率性には欠ける。

そこで、双方の欠点を廃し、一方のメリットである現地適応力や意思決定の迅速性、現地人材成長の効率性と、他方のメリットである集中による規模の経済性の両面を、高い次元でバランスさせ、かつそれら拠点間の連携を確保しうるグローバル組織の構築が、本社の役割として要請されているのである。統合ネットワークの構築である。

統合ネットワークの一面は、各国・地域への拠点機能の配分において、規模の経済性

25 D・テュルパン、高津尚志（2012）『なぜ日本企業は「グローバル化」でつまづくのか』日本経済新聞出版社、139ページ。

26 同上書、140-141ページ。

27 楽天など成功している企業もあるが、グローバル化対応の先進に数えられる日立製作所であっても、取り組みはスムーズには進んでいない。同社は2011年6月、本社採用の10%を日本留学生など外国人にする目標を掲げた。ところが結果は6%であった。その理由の1つは事業部門管理者が文化や意識の異なる外国人が増えると管理負担が増すことを嫌がったからである。就業意識の違いから、残業拒否や、人事評価でのトラブルを恐れる。学卒日本人男子中心の文化を棄てるのは容易ではない。「特集グローバル人材の幻想」『日経ビジネス』2012.12.24/31合併号、32-33ページ。

と現地適応性の最適バランスを追求することである。市場の異質性に対してすべて個別対応すれば、各国・地域に製品開発・生産・販売等の諸機能を分散配置させ、自律的経営を進めることになるが、それでは①規模の経済性が犠牲になり、②拠点間の連携も得られない。統合ネットワークの一つの側面はこのうちの①への対応であり、自律適応性と経済的効率性のバランスを図ることである。このバランス調整は、各国・地域のグローバルな経済動向を見ながら、変化に合わせて随時行われなければならない本社の役割である。

各国・地域への分散か特定拠点への集中かの調整では、市場規模、関税等貿易規制、為替と賃金コスト水準、サプライヤー等裾野産業の集積度合い、ロジスティクス効率、市場の特殊性の程度、分散によるリスク回避、等々のメリット、デメリットが考慮される。分散する機能もあれば、国・地域を越えて集中する部分もありうる。また集中の拠点立地は本国とは限らず、問題ごとに最適地は異なるはずである。日本本社から離れた現地法人の中に、世界の中心とまで行かないが複数の国・地域に対する役割を担う部分が世界各地に成長してくる。換言すれば、現地法人の中に、現地に限定される組織と現地を越える組織が現れる。子会社である現地法人はすべて水平対等なものではなく、役割と責任の適切な配分が図られる。この配分は本社の役割である。

統合ネットワークのもう一つの側面は、資材購買、人材管理、法務、技術情報管理、財務、通貨別資金管理など、従来、日本本社に集中されていた機能が、本国から最適地へ移行することである。ヨーロッパや米国であるかもしれない。アジアであれば、シンガポールであるかもしれない。研究開発機能も、技術分野に応じて、インド、ベトナム、シンガポール、マレーシアなどに、それぞれの「グローバル・センター」が成長する。研究開発機能がすべて日本に集中し続ける合理的理由はない。多くの日本企業は、この点での見通しが甘く、研究開発機能は日本であり続けるとア priori に考えている。

統合ネットワークの第3の側面は、以上のようにして各国・地域に最適配分された各拠点を、連携効果を発揮しうるように相互に結びつけることである。これが、統合ネットワークに関する本社機能の第3の側面である。この統合ネットワークは、バートレット=ゴシャルの「トランスナショナル型」と同義である。部品・製品・原材料などモノの流れ、そして人材の調達・育成・配分、製品開発等の技術情報の流れ、これらが拠点間連携によって効果を発揮するように最適効率を求めて本社によって統合されなければならない。<sup>28</sup>

28 バートレット=ゴシャル、前掲書、81-89ページ。

### （3）グローバル組織学習

以上、戦略的資源配分、統合ネットワークの構築と維持について述べた。グローバル本社に求められる第3の役割は、世界各地の拠点から生まれる知識・情報の拠点間相互学習が効率的に行われる組織と経営慣行を構築することである。これは実は、上述した統合ネットワークにおける拠点間連携機能の一面である。しかし、競争優位に与える情報の影響力が高まっていること、および意思決定や技術開発など諸々の経営行動における遅速がますます競争優位を左右するようになってきている点を考慮すれば、拠点間連携のこの側面は独自に考察する意義がある。

グローバルな統合ネットワークにおける組織学習は、二つの経路に整理することができよう。1つは、拠点間の水平的な連携による相互学習であり、もう1つは垂直的な相互学習である。後者は、本社やグローバル・センター型の研究開発組織が蓄積する情報<sup>29</sup>や、地域を跨がる重量級の生産・供給拠点などに蓄積される情報と、現地法人の地域密着型情報や組織能力が相互交流し、融合することによる新しい知識の創造である。

バートレット=ゴシャールは、垂直的な組織間における「資源と権限の互恵的な相互依存」を、グローバルな連携によるイノベーション成功の組織条件として以下のように論じている。

多くの企業では、現地子会社が本社の知識を一方向的に現地適用する本社依存型か、逆に本社の情報を活用しようとしないう独立型かのいずれかである。日本的な本社集権型組織に近い花王の場合は、現地子会社は本社に情報を依存していた。たとえばタイでは花王は、日本の本社が開発した液体シャンプーをそのまま適用し、市場を獲得しようとした。しかし、液体シャンプーは現地のパウダーシャンプーから市場シェアを奪うことはなかった。逆にヨーロッパ企業に見られる独立型の場合は、本社の技術情報を子会社が活用しようとしないうことがしばしばあった。子会社は自分の独自アイデアを進めたがり、本社のアイデアを軽視する罫に陥りやすい。これらの事例はいずれも相互的な組織学習の欠如した状態であり、ベストの成果を生み出せない。<sup>30</sup>

組織学習は組織間の相互信頼、相互協力の精神を基礎にして、その上に成立する。本社は現地子会社の獲得情報と組織能力を信頼・尊重し、現地子会社は本社の情報提供と付随サービスに信頼を置く。このような信頼関係を基礎に、垂直的な組織間の協働が行われるとき、実りの多い組織学習、知識創造が行われうる。バートレット=ゴシャールは、こうした状態をトランスナショナル・イノベーションと呼んだ。

梶山泰生（2009）は、自動車メーカーにおける製品開発組織のグローバル化過程を分

29 既述の如くこれは本国立地とは限らず、技術領域ごとにグローバル最適立地となり、各地の開発センターを構成する。

30 バートレット=ゴシャール、前掲書、173-180 ページ。

析し、垂直的組織学習のダイナミズムを抽出している。梶山は、製品開発の現地化（現地の製品開発組織における新モデル開発能力の自立）の過程は、現地の人材、現地の市場特性・顧客嗜好、現地サプライヤーの知識等々、現地発の人材や知識のみからそのまま成長するものではなく、本国（本社）に蓄積された知識・能力と現地の知識・能力が交流し融合することによって、現地の組織能力がホンモノになる「ダイナミックな過程」だと主張した。<sup>31</sup>

垂直的な組織学習に関する重要な含意は、本社は現地法人が生み出す現地情報や知識を軽視せず、本社情報と対等に尊重し、本社も現地法人も協働を通じてともに学習と知識創造の成果を得るという相互依存の立場に立つことであり、そのような立場から、垂直的な情報交換を促進する役割を果たす必要がある、ということである。この視点は、当然ながら、本社と現地法人の間だけでなく、各地域のセンター的地位にある重要拠点とその他の現地法人との間においても同様に確立されねばならない。グローバル本社は、そのような各地域の垂直的組織間関係が相互尊重と協働の関係を発展させるように、サポートする役割も担わなければならない。

次に、水平的な連携による相互学習を促進するためには、本社はどのような役割を果たすべきか。P&Gの取り組みを見てみよう。P&Gでは、世界各地の経験や成功モデルを意識的に文書化し、どこでも容易に「閲覧できるシステム」を構築し、情報のグローバルな共有化を進めている。大きなトピックの場合は出版物のようにまとめ、関係部署に配布する。文書をまとめたグループが各地で説明する研修ツアーを行うこともある。このようにP&Gでは、成功したものであれ失敗したものであれ行動の結果をまとめ、そこからの学びを残す社内慣行が確立している。<sup>32</sup>

国際的な経営コンサルティング企業マッキンゼーも、早くから水平的組織間学習の仕組みを意識的に構築してきた。マッキンゼーでは、世界各地のスタッフがどのような専門知識とコンサルティング経験を持っているか、専門人材の人名録（知識資源ダイレクトリ）を構築し、世界的に活用しうるようにした。社内人間はダイレクトリを参照することによって必要な経験と知識がどこに所在するかを知り、直接に情報提供を依頼することができる。社内には、依頼に対して速やかに応答するという不文律がある。必要とあれば直接会って協働することも奨励されている。さらに、過去に手がけられた世界中のコンサルティング・プロジェクトのデータベースが構築されている。このようにマッキンゼーは、組織間の水平的交流を支えるために、ITを活用したシステムを構築した。また同社は、世界各地のコンサルティング事務所を貫く産業別、機能別の専門

31 梶山泰生 (2009『グローバル戦略の進化-日本企業のトランスナショナル化プロセス』有斐閣, 48-54, 75ページ。

32 高田誠 (2011)『P&G 式伝える技術 徹底するカーコミュニケーションが170年の成長を支える』朝日新書, 第4章。

家グループのネットワークも構築した。これにより各地のスペシャリストは横の交流を行い、これを IT システムが補完するようになった。<sup>33</sup>

各拠点の知識・情報、ベストプラクティスが水平的に相互活用されるための条件として、IT ベースの情報チャネル開発や横方向の組織の結びつきを公認・制度化することに加え、新しい業績基準が有効である。財務的評価は結果を示すもので、業務プロセスの諸側面を評価しない。新しい業績基準とは、たとえば顧客指標（顧客との接触回数、解約率、リピーター率など）、人材指標（1人あたり研修費、マネジャー数など）、革新・開発指標（新商品・新規事業の売上比率比率など）、品質指標、納期遵守率、等々である。こうしたさまざまな業績評価基準をオープンにし、これを通じてベスト・プラクティスの学び合い・教え合いの水平的な情報流を起こすことができる。プロセス評価の業績基準は、各組織ユニット間の相互学習姿勢を強めることにつながるのである。<sup>34</sup>

## V 経営理念による統合—公平性理念と自社の社会的存在意義

グローバル経営の難しさは、地域的多様性への適応（自律、分散）を進めながらも、同時にそれら分散する自律的組織を1つにまとめる統合性を実現することであった。その諸側面を小論では本社機能の視点から考察し、戦略的資源配分、統合ネットワークによる連携の構築、組織学習の推進として整理した。これらは自律的諸組織が統合効果を発揮する経路を示すが、そうした経路へと組織を方向づける精神的共通軸はそこにはない。

もちろん、精神的共通軸以外による方向付けもある程度は可能である。基準と評価によるガバナンスである。本社は、現地法人の経営成果を財務的数値や業務プロセスの諸基準によって評価することができる。これらの数値評価基準は本社の示す達成目標の代理指標であり、その達成度に応じて本社が現地法人の CEO を含むボードメンバーの任免を行えば、組織の自律性を維持しながらグローバルに展開する諸組織の努力を本社が設定する評価基準の方向にまとめることができる。これは非常にオーソドックスな統合の1つの方法である。<sup>35</sup> 本社は垂直的、水平的な組織間連携を推進するために、現地法人がこれに協調するような評価基準を作成し、適用することは可能であろう。

しかし、これによって現地法人の経営者が統合ネットワークの構築に協力的な態度を示したとしても、それは評価によって統制された外発的なものであり、精神的基盤を有

33 バートレット、ゴシャル（2007）『個を活かす企業：自己変革を続ける組織の条件』ダイヤモンド社（Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., *The Individualized Corporation: a Fundamentally New Approach to Management*, HarperBusiness, 1997）, 93–95 ページ。

34 同上書, 95–98 ページ。

35 白石久喜（2012）「日本の雇用システムは外国人の増加に対処できるのか」『Works Review』Vol.7



する内発的なものではないかもしれない。各組織が組織間連携に内発的に動機付けられなければ、組織間の相互信頼は成長しがたく、したがって連携による統合も十分な実を上げ得ない。<sup>36</sup> グローバル経営の自律性と統合性の統一という困難な課題を実現するためには、組織の精神的な統合を進める本社の努力が独自に必要となるのである。

精神的な統合を進める1つの方法は、垂直的、水平的な人材交流を目的意識的に推進することである。現地法人の立場しか知らない人材と、グローバルな視点しか知らない本社の人間が連携を取るのには、不可能ではないが困難は大きい。両方の立場を体感として理解できる人材が本社と現地法人に多数いれば、垂直的連携ははるかに容易である。その有力な方策は、人事異動である。例えばネスレは、海外でローカルな問題のみを経験しながら現地法人を転々と異動するのではなく、スイス本社や地域の統合拠点に時折戻すということ意識的に行うことで、垂直的連携を促進している。<sup>37</sup>

このような人材交流はたしかに相互理解力を高め、組織間連携を促進する。しかし、人材交流のみでは、交流する人材おのおのがいかなる共通の考え方に立つことで相互信頼を育むのが保障されない。それゆえ、組織のグローバルな精神的統合を図る上で、経営理念、価値観の組織への浸透を実現することは不可欠である。経営理念は、グローバルな企業活動のベクトルを合わせる手段として、多くの日本企業が自社のグローバル展開に合わせて整備している。経営理念のマネジメントにおいて重要な点は次の3点である。

#### (1) トップ・マネジメントのコミットメント

本国で培われた由緒ある理念であれグローバル化に合わせて修正されたものであれ、それが建前にとどまるかぎり、経営理念は精神的統合の要にはならない。経営理念は組織に浸透し共有されてはじめて、接着剤として機能する。組織に浸透するための最も重要な条件は、グローバル本社のトップ・マネジメントにある。トップ・マネジメントが経営理念の内容を自ら信奉し、倦まず弛まずあらゆる機会をとらえて自社の理念を説いて廻り、多くの時間を経営理念の浸透にさいているかが重要である。理念が組織に浸透し、組織のエネルギーとなっている企業においては、トップは自社の企業理念を繰り返して説き、それをトップ・マネジメントの主要な仕事の1つとしている。<sup>38</sup>

また、経営理念と自社の経営諸慣行（採用、新人研修、階層研修、昇進、考課、戦略

36 外発的動機づけと内発的動機づけについては、次を参照されたい。エドワード・L・デシ、リチャード・フラスト（1999）『人を伸ばす力－内発と自律のすすめ』新曜社（Edward L. Deci and Richard Flaste, *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*, G. P. Putnam's Sons, 1995）

37 ドミニク・テュルバン、前掲書、182-183 ページ。

38 「全社員が共有すべきことについては、・・・言葉やスローガンを、管理職等が、日々、業務の中で意識的に用い、実際に業務上のガイドとして活用し、企業の文化として定着するまで、徹底して繰り返します。」高田誠、前掲『P&G 式伝える技術』、102 ページ。

など）が矛盾していないか、つねに注意を向けている。チームワークを理念としながら業績第1の個人プレーヤーが昇進する現実を見たり、社員尊重を唱いながら多くのマネジャーが売り上げと利益を優先して理念を無視する言動を日常としていたりすれば、経営理念の浸透などありえない。経営理念と経営諸慣行との整合性を保障する役割は、トップ・マネジメント以外に担えないものである。<sup>39</sup>

一般に、トップ・マネジメントが語るのは、競争戦略であり、財務目標と成果である。経営理念が語られることは少ない。グローバル化に対応して経営理念を整備する日本企業は多いが、トップ・マネジメントが経営理念の浸透に時間とエネルギーをさいている例は極めて少ない。

## （2）普遍的事業目的の理念化

多様な国・地域の人材に肯定的に受け入れられる理念の普遍的な一側面は、自社の製品・サービスが現地社会にどのように貢献するかを示し、その実行を企業経営に貫くことである。フマキラー・インドネシア社長は、現地法人が成功した一要因として、事業を通じて現地の人々の生活を向上させることに貢献するという旗を掲げ続けたことを挙げている。事業を通じて社会に貢献するという理念は、それぞれの国と地域において人々に普遍的に受け入れられる価値であり、共有されうる組織の精神である。P&Gは、「暮らしをよりよいものにすること」を組織の目標とし、全世界の従業員が我がものとするべく組織への浸透に努力する。<sup>40</sup>

事業による社会的な貢献目標を理念として掲げる場合においても、経営理念と経営慣行との整合性がなければ、掲げられた理念が組織文化になることはない。問題は、掲げた事業理念と利益獲得が対立する時に理念を上位におく経営判断を取り得るか、である。医薬による人々の健康増進を掲げながら、副作用を隠蔽したりすれば、経営理念がグローバルに組織の精神となることなどありえない。組織目標への社員の誇りを育てることは叶わず、組織目標に内発的に協力しようとする精神は失われる。

事業を通じていかに社会に貢献するかを理念に掲げる日本企業は多い。むしろそれが一般的であろう。しかし、その理念がグローバルな精神的統合の基盤となるためには、トップ・マネジメントを先頭にまず本社社員が、事業を通ずる社会貢献こそ仕事の本来の目標であり財務的・市場的成果はその努力に付随する結果に過ぎないと信じ、日々の仕事を顧客奉仕、社会貢献の精神で行っているかが重要である。そのような本社組織な

39 オライリー、フェファー（2002）『隠れた人材価値』翔泳社（Charles A. O'Reilly III, Jeffrey Pfeffer, *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Harvard Business School Press, 2000.）

40 <http://diamond.jp/articles/-/5510?page=5> 2013年1月16日閲覧。

41 高田誠、前掲『P&G 式伝える技術』、第3章。

しに、グローバルに理念が伝播することはない。

### (3) 公平性

営利企業、非営利組織を含む世界中の多様な組織を対象として、構成員が高いモチベーションを示す組織の特質を長期間にわたって調査したデビッド・シロタらの研究は、高いモチベーションを生み出す組織の三要素として、公平感、達成感、連帯感を抽出した。これらをもたらす組織特性、組織慣行、理念などを有する組織では、時代、経済情勢、国や地域の違いを超えて、組織構成員は共通して組織と仕事に対して高い満足度とモチベーションを示した。<sup>42</sup>

シロタらが抽出した三要素のうち、公平感は、企業が社員に対してどのような姿勢で臨むか、組織の人間観を示すものだといってよい。社員に対する組織の姿勢としての望ましい公平感を、シロタらは生理的、経済的、心理的条件に分けて説明している。生理的条件とは、労働災害リスクへの企業の十分な対策などの職場の安全性や、作業場の清潔さや快適さへの組織の配慮、労働時間や労働強度への配慮などを通して表れる、社員を尊重する組織の姿勢である。経済的条件とは、雇用の安定性を確保しようと努力する組織の姿勢、報酬の安定性と透明性などへの組織の誠実で真摯な姿勢である。そして心理的条件とは、社員を扱う姿勢に表れる個人の尊厳への配慮と敬意、平等で公正な扱い、社員に対する組織の信頼、言動の一貫性などである。<sup>43</sup>

シロタらは公平感を構成する組織の姿勢を生理的、経済的、心理的条件に分けたが、それらを貫くのは、社員への敬意と信頼、さまざまな取り扱いにおける透明性と公正性である。組織がこうした姿勢を社員に対して示すとき、社員は組織を信頼し、組織の価値観を自らの価値観と同一視し、組織に対して極めて高い貢献意欲（組織コミットメント）を示すようになる。このことは、洋の東西を問わず一貫して認められるところであり、グローバルな普遍性を持つものである。したがって、こうした公平性、透明性、社員への一貫した敬意ある姿勢を、経営理念の柱の1つとして確立・浸透させることは、グローバルな統合ネットワークの精神的基盤を構築する必須の経営課題なのである。

しかし、このような公平感の重要性を認識して、組織の姿勢を明示的に宣言し、経営諸慣行において注意深く実践する日本企業は極めて少ない。組織を学卒一括採用者・男子を中心に構成し、中途採用者や正規以外の雇用形態、女性、外国人などを異質に扱うことに慣れた日本企業は、異文化・異民族・性別等の多様性を前提とした組織経営に永く取り組んできた欧米企業と比較すれば、公平性・透明性を企業経営の根幹におくこと

42 デビッド・シロタ、ルイス・A・ミスキン、M・I・メルツァー (2006)『熱狂する社員』英治出版 (David Sirota, L. A. Mischkind, M. I. Meltzer, *The Enthusiastic Employee*, Wharton School Pub., 2005)

43 同上書、第2章。

への理解が遅れているといわざるをえない。これは、グローバル展開を目指す日本企業の決定的な弱点である。

日経 BP ビジヨナリー経営研究所が2011年に実施した上場企業経営者への調査は、これを示すものの1つである。調査の中で、「グローバル人材の条件」としてどのような特性を重視するかを問うているが、回答企業が挙げたもののなかに、コミュニケーション能力、英語能力、異なる価値観の受け入れ、専門知識などはあるが、公平・公正な対人対応、公平・公正な価値観、異なる文化・国民への理解と敬意といった、公平感の明確な人材を重視する視点は見られない。<sup>44</sup>

ある人材コンサルティング会社が東南アジアに進出した日本企業を調査したところ、10社中8社において、日本人人事部長が現地人スタッフを軽視する態度を示していることがわかった。<sup>45</sup>日本企業は、製造現場においては第二次大戦後に社員としての「工職平等」を実践し、この点で欧米企業に先行した。その慣行を海外日系工場に移植したことは、日系工場の欧米における成功の一要因となった。しかし、組織全体の取り組みと、技術者・管理者などホワイトカラーに対する姿勢では、公平性の価値観は確立されてはいない。日本人男性社員と外国人社員を区別する慣行は、この遅れを示すものの1つである。<sup>46</sup>

小松製作所（コマツ）は、グローバル経営に秀でた日本企業の1つである。同社の企業理念「コマツウェイ」をより具体化した「コマツの行動規準」には、同社が公平性をグローバル組織に確立・浸透させることにいかに真剣に取り組んでいるかが表れている。コマツの公式ホームページから「コマツの行動規準」の前書きの一部と、「会社と社員の適正な関係」の第1項目「グローバルな人事方針」を以下に転写する。<sup>47</sup>グローバルな公平性に対する同社の明確な姿勢は、見事な覚悟とすべきである。

#### 「コマツウェイ」と「コマツの行動規準」の関係について

「コマツは、・・・コマツの組織・社員の中でグローバルに脈々と受け継いで行ってほしいことを『コマツウェイ』としてとりまとめ、グループ全体で共有しています。『コマツウェイ』は、コマツグループ全員が永続的に継承すべき、コマツの価値観・強みを伝えるものであり、『コマツの行動基準』は、そのような価値観・強みを責任ある形で発揮し、良き企業市民として広く社会と共存して行く意志を示すものです。『コマツの行動基準』と『コマツウェイ』は、コマツの企業としてあるべき姿を示した、いざ

44 日経 BP ビジヨナリー経営研究所、前掲書、32ページ。

45 ドミニク・テュルバン、前掲書、77-78ページ。

46 白石久喜（2012）、前掲稿は、小論と同様に、グローバル化にとっての公平性の価値観の重要性を強調している。

47 <http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/profile/conduct/> 2012年8月25日閲覧。

れも重要な指針です。」

「行動規準」のうち「会社と社員の適正な関係」の第1項目「グローバルな人事方針」

「コマツグループ各社は、以下の基本方針に基づき、各地域の事情を反映した、その地域に相応しい人事制度を構築する。

1. 社員を個人として、その基本的人権を尊重するとともに、個性、人格、プライバシーを尊重する。
2. 社員一人ひとりを公正に評価し、雇用機会の均等を含め公平に取り扱う。国籍、人種、宗教、年齢、性別、障害の有無、その他の理由による不当な差別及び職場でのハラスメント等の行為は、絶対に行わない。
3. 社員が、私生活とのバランスをとりつつ、充実した業務遂行ができる職場作りに努める。
4. 諸制度の設計及び運用は社員に納得性のあるものとする。また、制度は正しく社員に伝え、可能な限りオープンなものとする。
5. それぞれの地域で、労働者の権利に関する法令を遵守するとともに、社員個人又はその代表者との対話・協議にあたっては、これに誠実に対応する。
6. 児童労働・強制労働は絶対に行わない。
7. それぞれの地域で、競争力のある労働条件を設定する。

上記の基本方針に反する状況や行為が見られた場合には、コマツグループ各社は、直ちに調査の上、必要な対応を行う。」

コマツは「行動規準」の第10項として「行動規準の普及と遵守の徹底」を掲げている。以下、その主要部分を引用する。

#### 「(1) ルール遵守の誓約

コマツグループの全ての経営責任者は、「コマツの行動基準」を正しく理解し、これを遵守して企業運営をすることを宣言し、別に定める様式により、コマツの社長に対し、署名の上誓約する。

コマツの取締役、執行役員その他管理者の地位にあるものは、別に定める様式により、この行動基準を遵守して行動することを、署名の上誓約する。

#### (2) 管理者の責務

コマツグループの全ての管理者は、日常業務遂行に際しては、率先してビジネス社会のルールと「コマツの行動基準」の遵守に努める。また、配下の社員に対し「コマツの行動基準」の周知徹底を図るとともに、管理者としてのあらゆる職務権限を行使してビジネス社会のルールと「コマツの行動基準」を遵守させる。

### （3）行動基準の遵守の徹底

「コマツの行動基準」は、全ての社員等が遵守すべきビジネス社会のルールを示したものである。ビジネス社会のルールに反する行為をした者に対しては、各社の就業規則等の規定に従って厳正に対処する。」

## む す び

小論が明らかにした主要な論点を整理して、むすびとする。

アジア経済全体の中で日本の経済規模が過半を占めた時代は、終わりを迎えている。日本を中心に置いてアジアを見るという慣れ親しんだパースペクティブは廃棄されねばならない。まず求められるのは、組織の立地を《最初からアジア大で考える》ことである。販売、生産拠点のアジア展開なら、すでにかなり進めていると自負する企業も多い。しかし、本社、事業本部、研究開発拠点、購買本部、営業本部、人事本部などを含めて例外なく、「当然、日本」の思考を捨て、市場の現実に合わせてゼロベースの立地戦略が求められていることを自覚する日本企業は、まだほんの一部である。

主要な生産拠点は日本に残すという覚悟には疑問がある。第二次大戦後の20～30年間、日本の製造業は苦闘の末に「現場力」を磨き、それを構築した。今、その努力をアジアの各地で、それぞれの文化、労使関係の中で、再び追求し、それぞれの土地に根付いた「現場力」を構築する以外に、グローバル化の方策はないと見定める経営の決意が求められている。生産拠点ばかりではない。生産機能の重心移動は、開発機能の重心移動を必然的に招来する。

ビジネス環境の急速な変化の下では集権的に作成される計画は妥当性を弱め、現場が変化を感じ取って柔軟に・素早く反応する自律的な組織力が必要になっている。成長するアジアへのグローバル展開に日本企業が成功するためには、本社の役割についての集権主義的経営観を転換し、現地法人への思い切った権限委譲が進められなくてはならない。

しかし、権限委譲を進めた先に、本社組織はどのような役割を果たすべきなのか。グローバル経営の難しさは、地域的多様性への組織の適応（自律、分散）を進めながらも、同時にそれら分散する自律的組織を1つにまとめる統合性を実現することにある。その諸側面を小論では本社機能の視点から考察し、戦略的資源配分、統合ネットワークによる連携の構築、組織学習の推進として整理した。

統合ネットワークにはそれを支える精神的基盤が必要である。各組織が組織間連携に内発的に動機付けられなければ相互信頼は成長しがたく、連携による統合も十分な実を上げ得ない。グローバル経営の自律性と統合性の統一という困難な課題を実現するため

には、組織の精神的な統合を進める本社の努力が独自に必要となる。

精神的な統合を進める1つの方法は、垂直的、水平的な人材交流を目的意識的に推進することである。このような人材交流はたしかに相互理解力を高め、組織間連携を促進する。しかし、人材交流のみでは、交流する人材おのおのがいかなる考え方に立つことで相互信頼を育むのが保障されない。それゆえ、組織のグローバルな精神的統合を図る上で、経営理念のマネジメントは不可欠である。

経営理念のマネジメントにおいて重要な点は、①トップ・マネジメントのコミットメント、②普遍的事業目的の理念化、③公平性の構築、の3点である。

建前にとどまる経営理念は精神的統合の要にはならない。経営理念は組織に浸透し共有されてはじめて、接着剤として機能する。組織に浸透するための最も重要な条件は、トップ・マネジメントが経営理念の内容を自ら信奉し、倦まず弛まず理念を説き、多くの時間を経営理念の浸透にさくことである。また、経営理念と自社の経営諸慣行（採用、新人研修、階層研修、昇進、考課、戦略など）が矛盾していないか、つねに注意を向けることも、トップ・マネジメントにしかできない役割である。

経営理念の内容として重要なのは、社員への敬意と信頼、透明性と公正性である。組織がこうした姿勢を社員に対して示すとき、社員は組織を信頼し、組織の価値観を自らの価値観とし、高い組織コミットメントを示すようになる。したがって、こうした公平性、透明性、社員への一貫した敬意ある姿勢を、経営理念の柱の1つとして確立・浸透させることは、グローバルな統合ネットワークの精神的基盤を構築する必須の経営課題である。