

論文

人事制度グローバル標準化のプロセス

——パナソニック社における 2010 年代の動向を中心に——

樋口純平[†]

要約：本研究は、大手多国籍企業であるパナソニック社を対象として、国籍や年齢、性別を問わないグローバルな人材開発・活用のための人事制度基盤の構造とその普及・浸透のプロセスを観察したものである。分析では、(i) 本社制度に内在する制約とその克服に際して地域統括会社人事部が果たした役割、(ii) グローバルに標準化された人事制度の仕組みとそれを各国・地域に展開する際の方法、(iii) 人事制度グローバル標準化の主要な動力と目されるグローバル幹部開発の仕組みとその進展状況、を明らかにした。これらは、近年、日本企業で形成されつつある多国籍内部労働市場の制度設計とその運用実態の一端を示している。

キーワード：人事制度、グローバル標準化、多国籍内部労働市場、タレントマネジメント

目次

1. はじめに
2. 先行研究と分析視角
3. グローバル標準化の経緯と組織体制
 - 3-1. グローバル経営の組織体制
 - 3-2. 人事制度グローバル標準化の経緯
4. 人事制度グローバル標準化の実態
 - 4-1. グローバル等級の構造と展開
 - 4-2. 評価・報酬のグローバル標準化
5. グローバルな人材育成と異動
 - 5-1. グローバル幹部開発システム
 - 5-2. グローバルな人材異動
6. 要約と含意

1. はじめに

近年、多くの日本企業では海外における事業展開が進展し、現地法人数の増加にとどまらず、事業運営を行う上での本社と現地法人の関係性や現地法人同士の関係性の複雑

[†]同志社大学社会学部准教授

*2019年2月12日受付、2019年2月13日掲載決定

化・高度化をもたらしている。海外事業の重要性が量的にも質的にも高まりを見せる中、その運営に関わる各国現地人材の有効な育成と活用を進めることが多国籍企業にとっての重要な課題となっている。こうした状況において本稿が目指すのは、国や地域を越えた人材の最適な配置と登用、そしてこれを推進するためのグローバルな制度的基盤をいかにして確立するのかという問題である。

日本企業で人事制度をグローバルに標準化する動きが本格化し始めたのは、比較的最近ことである⁽¹⁾。そこには、人材活用を各拠点で完結させるのではなく拠点横断的ひいてはグローバルに推進し、とりわけそれを優秀人材の発掘、育成、登用に結びつけようとする志向が含意されている。そのためには、他拠点への異動の前提となる役割やポジションのレベル、異動前後の働きぶりを評価する基準、そして現地人材の登用を進めるための育成体系といった人事制度をグローバルに標準化する必要が生じる。しかし、世界各国で事業を展開する大手多国籍企業は、時に数百を超える現地法人を擁しており、それらが立地する国や地域での人事制度や雇用慣行も多様である。こうした状況で人事制度のグローバル標準化を実現するには、通常、相当の労力と困難をとまなうものと考えられる。

本稿の目的は、パナソニック社を対象としてそのプロセスを詳細に観察し、人事制度グローバル標準化の課題と方法を検証すること、そして、その主要な動力と考えられるグローバルな人材育成や異動の実態を明らかにすることである。

2. 先行研究と分析視角

人事制度のグローバル標準化を対象とした研究は、その実践的関心の高まりに比して国内外ともに極めて少ない。こうした中、白木（2006）は早い段階でこの点を含めた日本と欧米の多国籍企業に対する国際人的資源管理の実態調査を行った代表的な研究である。その問題関心の中心は、国や地域を越えた人材の拠点間異動による「多国籍内部労働市場」の形成にあり、本稿の問題関心と重なり合うところも大きい。まずは、この研究を批判的に検討することが不可欠である。

白木（上掲書）における事実発見の要点を本稿の問題関心に即して整理すれば、(i) 本社（親会社）と現地法人（子会社）間及び現地法人（子会社）間での人材異動を通じた多国籍内部労働市場の形成が、日本企業では専ら本国人材（Parent-Country Nationals：PCNs）である日本人派遣者によって担われているのに対し、欧米企業では本国人材に加え現地人材（Host-Country Nationals：HCNs）と第3国籍人材（Third-Country Nationals：TCNs）という多様な主体によって担われていること、(ii) 日本企業におけるこのような傾向は現地人材の人的資本形成を通じて克服し、現地子会社の付加価値生産性

を高めると共に多様な主体によるグローバルな技術、知識、ノウハウの循環を実現すべきこと、(iii) それを促進するためには、欧米企業が先行している多国籍優秀人材の登録・育成支援や評価・処遇制度のグローバル標準化という制度的インフラストラクチャーの整備が不可欠である、ということになる。

この研究は、日本企業の国際人的資源管理の研究において重要な礎石を提供したものと言える。しかし、その一方でさらに検討すべき欠落と課題を残していることも確かである。問題の中心は、多国籍内部労働市場の根幹を成す人材異動の動力と人事制度の構造が十分に記述されていない点にある。前者については技術やノウハウの移転にとどまらない多様な事業ニーズを考慮する必要がある、後者については人事評価や人材育成の詳しい制度設計に加え、それを支える社員等級制度のグローバル標準化の分析が不可欠といえる。

次に、人事制度のグローバル標準化についての海外の研究に目を転じると、このテーマを正面から論じている研究はほとんど存在していない⁽²⁾。しかし、近年隆盛を見せる優秀人材のグローバルな選抜や育成を対象としたグローバルタレントマネジメント (Global Talent Management: GTM) の研究において、この点に言及しているものが散見される⁽³⁾。本稿の問題関心から特に重要と考えられるのは、GTM と国や地域を越えた拠点間異動の関係に注目した Collings, D. G. (2014) による研究である。Collings は、(i) グローバルな優秀人材の育成のために、伝統的な PCN の海外派遣に加え、インパトリエーション (本社への出向・転籍) や TCN の拠点間異動に注目する必要があること、ただし、(ii) グローバルな拠点間異動の動力には、後継計画にともなうリーダーシップ開発のみならず、人的交流を通じた拠点間の統制と調整や幹部層に限定されない主要ポジションへの異動ニーズが存在すること、(iii) こうした異動を推進するためには主要ポジションを対象としたグローバルな人事システムの整備が重要となること、を指摘している。

Collings の指摘は、多様な主体による多国籍内部労働市場の形成が実態として進んでいるはずの欧米でもインパトリエーションや第3国籍人材の異動が研究の射程に入っていないことや、人材開発ニーズを強調しつつも事業運営ニーズとのバランスにおいて多国籍内部労働市場を捉えている点において示唆的である。しかし、他の多くの GTM 研究と同じように概念的構成への偏向から実証的な論拠に乏しく、その論考において強調される主要ポジション (key position) やタレントプール (talent pool) の内実を始めとして、多国籍内部労働市場の根幹を成す人材異動の動力と人事制度の構造が明確に記述されていない点は否定しがたい。

以上の検討を踏まえて、本稿では日本を代表する多国籍企業の事例をもとに、人事制度グローバル標準化の動向を詳しく検証すると共に、その動力となる育成と異動の実態

を明らかにする。その際、こうした一連の人事的取り組みにおける日本企業の相対的な遅れとその克服に向けた筋道を理解するために、本稿ではその形成プロセスにおける課題と対応に特段の力点を置いた分析を行う。

3. グローバル標準化の経緯と組織体制

パナソニック社における人事制度グローバル標準化の取り組みを詳述するのに先立ち、ここでは今日（2018年時点）に至るまでの経緯と、その取り組みを推進する上で前提となるグローバルな組織体制について素描する。

3-1. グローバル経営の組織体制

周知のようにパナソニック社は長年、事業活動のグローバル化を推進してきた。世界各地に展開される同社のグローバル経営の基盤となる海外拠点数は、本稿の依拠する海外事業調査を開始した2013年時点で339社にのぼる。その内訳は、中国・北東アジア地域127社、アジア中東阿（東南アジア・中東・アフリカ）地域108社、欧州・CIS地域55社、北米地域36社、中南米地域13社、である。なお、この内の中国・北東アジア地域では104社が中国に、アジア中東阿地域では91社がマレーシア、ベトナム、タイ、インドネシア等の東南アジア諸国に集中している。そして、これらの海外拠点は主に、製造、販売、研究開発等の機能別子会社と、上記5地域各1社の地域統括会社から構成されており、これらの拠点で雇用する従業員は約16万9千名に及ぶ⁽⁴⁾。さらに、こうした地域別・機能別の組織体制に製造及び研究開発拠点への指揮・命令系統である製品別事業組織が加わり、グローバルマトリクス組織を形成していた。製品別事業組織体制については、2015年時点でアプライアンス社、エコソリューションズ社、AVCネットワークス社、オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社の4カンパニー体制を敷いており、その傘下には38もの事業部が存在する⁽⁵⁾。

以上のような海外オペレーションの規模と複雑さを一瞥するだけでも、グローバルな人事的ガバナンスや人材活用の困難は容易に想像しうるであろう。一方では地域・国ごとの多様性が、他方では製品別事業組織の独立性がその頸木となる。前者については、労働市場や労働法、労働慣行等の多様性ゆえに、域内に多くの国々を包摂する欧州や中南米地域、分けても事業戦略上の重要性が高く拠点数も多いアジア中東阿地域にその困難が集約される。また後者については、各事業部が独自に海外展開を重ねてきた結果、各拠点にも独自の人事制度が形成されてきた。アジア中東阿地域を統括する人事担当役員の手紙を借りれば、「私のところは（約）110個の会社があるわけですが、110個で110個の人事（制度）を持っている…（略）…まあとにかく、評価制度もばらばらで

す。]⁽⁶⁾という状況をもたらしたのである。

以上のごときグローバルな経営組織体制の下で人事的ガバナンスを行い、人材の最適配置を始めとする人事施策を展開するには、人事部門についてもグローバルな組織体制が要求される。パナソニック社におけるその骨格は、グローバルマトリクス組織と重ね合わされた人事組織体制に他ならない。即ち、本社人事部、カンパニー／事業部人事部、地域統括会社人事部、そして世界各地に展開される現地子会社人事部である。

まず、各人事組織に期待される役割をステレオタイプ的に整理すれば、次のようになる。本社人事部は、グローバル全体を俯瞰した人事戦略・ポリシーの策定と幹部社員を選抜・育成、その実施を制度的に支える人事プラットフォームを構想することが主たる役割となる。カンパニー／事業部人事部はそれらを各事業レベルで実行に移すと共に、それぞれの事業特性を踏まえた人事的支援を行ってゆくことになる。地域統括会社人事部は、各地域の雇用・労働事情に精通した立場から、地域レベルでの事業横断的な人事的支援を行う。また、各現地子会社の人事部は、カンパニー／事業部や地域統括会社の指揮と支援の下で、現地の人事的オペレーションを担う。以上のような各人事組織の密接な協働が求められることになるだろう。

しかし、ここにはいくつもの制約がある。本社人事部は、戦略・ポリシーの推進をカンパニー／事業部や地域統括会社に委ねることとなるが、カンパニー／事業部人事部はその独立性ゆえに往々にして他のカンパニー／事業部との協働の契機を欠くことになりざるをえないし、カンパニー／事業部自体も本社機能は一部を除き本国にあるため各国現地子会社への十分な目配りをするのは容易ではない。また、現地子会社の事業責任は、製品軸であるカンパニー／事業部が製造及び研究開発拠点を管轄し、地域軸である地域統括会社が販売拠点を管轄する体制をとっていた。このため、現地の状況をよく把握している地域統括会社人事部も製造・開発系子会社に指揮・命令することはできず、その役割はあくまで域内での側方支援にとどまらざるをえなかったのである⁽⁷⁾。

こうした各人事組織が抱える制約に加え、グローバルな人材配置・活用を推進する上で最大の制約になったと考えられるのは、本社人事制度の日本的特性である。パナソニック本社では1990代から成果主義的な人事処遇改革が漸進的に進められてきたが、後述する抜本的な制度改定に踏み込んだ2014年に至るまで、管理職層には特称制度と呼ばれる職能資格体系が維持されており、その下での年功的な昇給・昇格管理が残存していたものと見られる。このように日本的性格を帯びた人事制度は、そのグローバル標準化への取り組みに際して、職務やその世間相場水準を設計原理とする傾きの強い海外の人事制度との間に齟齬をきたさざるをえなかったのである。

近年流布する人事制度のグローバル標準化という標語の背後に広がるグローバル経営の現場には、以上のごとき多面的な制約を克服しながら前進する困難なプロセスが存在

することを銘記しておく必要がある。

3-2. 人事制度グローバル標準化の経緯

パナソニック社における人事制度グローバル標準化の本格的な展開に至る経緯を年表風に概観すれば、図1のようになる。

取り組みの起点は、2005年に整備された「グローバルトップ500ポスト」の整備に見い出される（図1参照）。同社では、日本人及び外国人の幹部社員を国内外の主要ポストに体系的かつ計画的に配置するためのプラットフォームとして、2002年から「コーポレート経営職」の「ポスト評価」に着手した。即ちそれは、本社、カンパニー／事業部（調査時点の2011年当時は「ドメイン／ビジネスユニット」体制）、地域統括会社、現地子会社における主要ポストの重要性を、SS、S、A、Bの4段階で評価するものであり、ビジネスユニット長（現事業部長に相当）や地域統括会社社長、本社職能部門長等を始めとする管理職相当の特定ポストが対象となる。選定の基準はヘイシステムによるポスト評価で1000ポイントを越えるものがB以上に位置付けられており、これに満たないものの重要性の高いポストはCとされる。同社人事部によれば、その狙いは「グループ全社組織におけるポストの役割の大きさを、客観的・定量的な基準を用いて評価することにより、年齢・性別・国籍を問わないグローバルな最適任用者登用のベースを確立」することにあつた⁽⁸⁾。

ポスト評価の整備を受けて、コーポレート経営職ポストを将来的に担うべき優秀人材の候補者プールの形成がグローバルに推進された。しかし、これら候補者人材の選抜と育成については国内的な経営幹部候補者を対象とした既存の枠組みを引きずったため、当初は日本人材と外国人材とで別々の体系であった。これをグローバル統一の枠組みで再編したものが、2010年に新設されたグローバル幹部開発システムの制度体系である（図1参照）。その要点は、(i) 経営幹部候補者群を、3年以内にコーポレート経営職に登用可能なG-HP1、5年以内に登用可能なG-HP2、将来的に登用可能なG-HP3、として共通の基準で選抜、(ii) G-HP1に対してはP-EDP I、G-HP2に対してはP-EDP IIと呼ばれる本社管轄のグローバル共通幹部開発研修の仕組みを整備、(iii) 事業や国・地

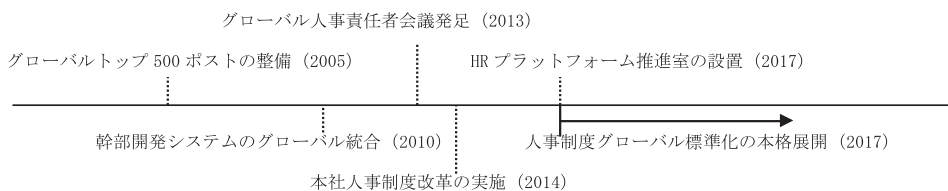


図1 人事制度グローバル標準化の経緯

出所：本社人事部（2011年8月13日実施）、アジア・パシフィック社人事部（2013年2月21日実施）、本社グローバル人事部（2017年11月2日実施）へのインタビュー記録にもとづいて筆者作成。

域を越えた G-HP 人材のキャリア開発目標とコーポレート経営職ポストの措置計画のマッチングを目指したグローバル人材開発会議を発足、という3つの取り組みに集約される。それと共に G-HP の候補者として C-HP が設定されており、これらの人材については各事業や地域内での育成がはかれるかたちとなった⁹⁾。

以上の取り組みにより、幹部候補人材の国籍を問わないグローバル活用を目指した選抜、育成、配置のための基本的な枠組みが整えられたことになる。しかし、これを機能させるためには、他方においてグローバル共通の等級や評価の制度整備が不可欠であった。既述のように当時のパナソニック社の人事制度は国・地域や事業によるバラツキが大きく、拠点によるポジションのタイトルの相違や、同じタイトルでもスキルや職責の大きさにレベル感の相違が存在する状況にあった。したがって、G-HP 人材とその研修システムの拠点横断的な整合性を確保するには、グローバル共通の基準にもとづいたポジションの重みづけ＝等級化が必要となる。さらに後継計画を始めとする国や地域を越えた拠点間異動を推進する上では、評価制度についても共通化をはかる必要が生じる。異動先と異動元の拠点で評価の基準が異なれば、拠点間異動が増加するほど人材管理上の混乱をもたらすからである。

しかし、こうした取り組みは幹部開発システムの仕組みづくり以上に難易度の高いものであったと考えられる。なぜならそれは、国・地域の文化・慣習や事業展開の独立性に特徴づけられた多様な人事制度を持つ膨大な数の拠点に対し、世界共通の人事制度の仕組みと考え方を普及・浸透させるという長大な取り組みを意味したからである。分けてもその最大の頸木であったのが、日本固有の雇用慣行と不可分の関係にある本社の職能基準の人事制度であったことは、既に指摘した通りである。

パナソニック社にあっては、グローバルな人材活用に向けたこの重要な過渡的的局面において、地域統括会社人事部の果たした役割が少なくない。各地域において域内拠点の人事的ガバナンスを担う地域統括会社人事部は、現地の労働事情に精通した国際人事の専門家集団であると同時に、域内での事業横断的な人材活用を推進する強い志向を持っていた¹⁰⁾。グローバルな人材活用に向けたその役割の要点は、1つに本社から発信された幹部開発システムの普及・浸透を現地でリードすること、また1つには本社及び他の地域統括会社と連携・調整しながら域内拠点にグローバル共通の人事制度を普及・浸透させるための土壌を準備すること、である。これを実行するための枠組みが、国レベルと地域レベルで実施される人事担当者ミーティングであり、各地域での進捗状況や課題を集約的に議論・共有するグローバル人事責任者会議である（図1参照）。アジア中東阿地域を例にとると、国レベルでは地域統括会社であるアジア・パシフィック社のイニシアティブで拠点横断的な人事担当者ミーティングが月次ベースで開催される他、地域レベルでは各国横断的な人事担当者ミーティングが年に1回大規模に行われる。具体的

なアジェンダとしては幹部開発システムの進捗状況に加え、職務記述書の整備やサラリーサーベイの参照、コンピテンシーの活用方法等について話し合われる。例えばコンピテンシーについては、人事制度グローバル標準化の本格展開に先立ち、パナソニック・リーダーシップ・コンピテンシー（PLC）と呼ばれる制度が人事評価面での雛型として展開されていた。それをいかに処遇に反映させたり G-HP のアセスメントに活用するかといった事柄が検討されたのである。また、こうした人事制度共通化の土台作りには、アジア・パシフィック社が開発・製造拠点への指揮・命令権を持つ事業サイドの後押しをし、場合によっては個別拠点の制度整備支援に乗り出すこともあった。以上のような取り組みをグローバルに集約する機構として、各地域統括会社の人事責任者によるグローバル人事責任者会議が 2013 年に発足する。以下の言明は、人事制度のグローバル標準化に向けた地域統括会社人事部の志向の強さをよく示している。

「私どもはこのプロジェクト（本文中の多層的人事ミーティング）を始める時にも、別にお前らがこうやるんだったら俺らはこうやるということを目指しているわけではなく、いかにグローバル標準を作るかっていうことしか考えてないんです。で、その中で思っていたのは、まさに H 先生が言われたみたいに中国はどでかいしすごい数があるんですがしょせん一国なんですね。アメリカだってでかいですけどしょせん一国です。そしたら一番難しい APMEA（アジア中東阿地域）と PE（パナソニック・ヨーロッパ）が標準形を作ったら、多分それがグローバルスタンダードになるよと…というのが一応仮説なんですね。だから、ここでベースデザインを作って当然本社なんかにも入ってもらって確認をしながら、これをベースデザインにして後は「おい、やれよ。」というかたちにしたいなと…というのが一応イメージでございます。」（PA 社人事部 M 氏）⁽¹¹⁾

各地域で人事制度のグローバル標準化に向けた土壌形成が進む中、パナソニック社は 2014 年に本社人事制度の抜本的な改革に踏み込む（図 1 参照）。その要点は、管理職に適用されていた伝統的な職能資格体系を改めマーサー社の IPE（International Position Evaluation）にもとづく仕事・役割等級にシフトしたこと、また、それを社員等級制度におけるグローバル標準化の基軸として位置付けたことである。その詳細については以下の行論に委ねるが、この本社制度改革が人事制度のグローバル標準化を本格的に推進する嚆矢となったことは疑いないように思われる。

こうした一連の準備段階を経て、2017 年には役員会議での方針決定を受けたグローバルな人材活用のための制度整備が進められることになる。人事部門にはこの取り組みを担う専任組織として HR プラットフォーム推進室が設置され（図 1 参照）、グローバルに標準化すべき制度の内容と考え方、その普及・浸透のスケジュールが明示された。その骨子は、（i）本社で新設された仕事・役割等級制度の仕組みを全ての海外拠点に適用すること、（ii）パフォーマンス・マネジメントとコンピテンシーを柱とした新た

な評価制度の仕組みを本社も含めてグローバルに導入すること、(iii) 報酬管理のポリシーをグローバルに統一すること、である。

グローバルトップ 500 ポストの整備からここに至るまで、実に 12 年の歳月を要している。また、それを各国・地域の膨大な拠点に普及・浸透させるには、さらなる時間と労力が必要となろう。グローバルな人材活用に向けた制度体系の構築は、本社の評価・処遇制度改革に注力したかつての成果主義人事改革を超える、まことに長大な取り組みと言える。

以下ではまず、グローバルな人材活用のプラットフォームと言うべきグローバル等級の設計とその海外拠点への適用方法を明らかにする。次に、これを前提としたグローバルな評価・報酬の考え方を説明する。その上で、幹部開発システムを中心としたグローバルな人材育成・配置の現状と課題について検討する。

4. 人事制度グローバル標準化の実態

4-1. グローバル等級の構造と展開

4-1-(a). グローバル等級の構造

等級制度のグローバル標準化は、既に指摘したように評価、報酬、育成、配置をグローバルに展開する上での制度的な基盤となる。図 2 は、本社及び海外拠点役職ポストとの対応関係を踏まえてその骨格を示したものである。

パナソニック本社の等級制度は、従来、管理職に対しては「上席理事」、 「理事」、 「参事」の 3 等級から構成される社員等級制度（「特称制度」と呼称）を、また一般社員に

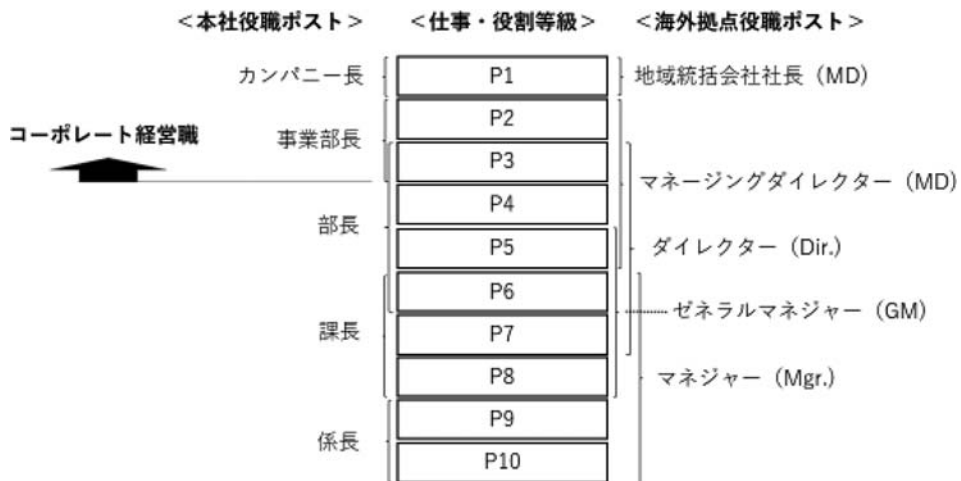


図 2 グローバル等級と役職ポスト

出所：本社人事部社内資料（2015 年時点の情報）及び本社グローバル人事部へのインタビュー記録（2017 年 11 月 2 日実施）にもとづいて筆者作成。

については G1～G5 の 5 段階に D2 を加えた 6 等級から成る社員等級制度（「仕事別格付制度」と呼称）を採用していた。前者は、「職務遂行能力の発揮度・伸長度に応じて付与される個人の社内資格」とされており、典型的な職能資格制度であったと考えてよい。また、後者については、「個々の業務を複雑度・困難度の視点で評価した仕事の格付け」とされており、職務等級制度の一種と見られる⁽¹²⁾。

2014 年の制度改定は、管理職と一般社員の係長級にあたる D2（主事）を対象として、マーサー社の IPE による職務評価の仕組みを導入したものである。具体的には、仕事・役割（ポジション）の大きさを定量的に評価・把握し、管理職の等級を P1～P8 に、主事の等級を P9～10 に細分化するかたちで既存の社員等級制度を再編した。ポジション評価は「影響」、「折衝」、「革新」、「知識」の 4 カテゴリーから成り、それぞれ 2～3 の評価項目を含む合計 10 の評価軸で構成される。例えば「影響」カテゴリーは、①売上、資産等の金額スケールと人員数、バリューチェーン、②どのようなレベルで組織に影響を与えるか、③1 つ上の組織レベルに対する貢献度、という評価項目を含んでいる⁽¹³⁾。グローバル等級との関係で言えば、グローバルな人材活用が期待される管理職クラスのポジションを中心に、本社等級制度の基準やレベルを海外の拠点にも適用するかたちとなる。

社員等級制度の再編にともない、コーポレート経営職であるグローバルトップ 500 ポストを始めとした本社及び海外拠点の役職ポストにおけるグローバル等級との対応関係が明示された。まずグローバルトップ 500 ポストについては、既述のように SS～B の 4 段階で設定されていたが、特称制度との対応関係は必ずしも明確ではなかった。しかし、本社制度改革によるグローバル等級の設定を通じて、P1～P3 の等級がトップ 500 ポストに対応する設計とした。ただし、コーポレート経営職は実態として正確に 500 ポスト存在するわけではなく、本社制度改革前の 2011 年時点で 450 ポスト、近年の 2017 年時点では 431 ポストである⁽¹⁴⁾。

次に、グローバル等級と本社及び海外拠点ポストとの対応関係について説明する（図 2 参照）。まず本社については、P1～P3 のコーポレート経営職にカンパニー長（P1）と事業部長（P2～3）が位置付けられている。以下、部長、課長、係長が役割の大きさに即して各等級に位置付けられているが、同じ役職（例えば部長）でも役割の大きさとそれに応じた等級が異なり、なおかつ各役職は役割の大きさにより一部重複する仕組みとなっている。一方、海外については 2017 年に本社等級制度のグローバル展開が打ち出され 2020 年迄の普及・浸透を目標にしている事情もあり、現時点では役職ポストとの対応関係に不分明な部分が残ることは否定できない。それを前提にインタビューから知り得た情報から判断すれば、次のようになる。まず P1 ポストには地域統括会社社長が対応しており、これは分かりやすい。次に地域統括会社以外の販売会社や製造工場等の

現地拠点社長（MD）はおおむね P2～P5 に対応しており、ここには役割の大きさに応じた等級レベルの幅がある。具体的なイメージとしては、例えば販売と製造を兼ねた大規模な複品会社社長は P2 となる。また、販売会社の中でも各地域内の販社を統括する広域販社や製造拠点でも開発機能と生産機能を兼ね備えた大規模拠点の社長は P3 に位置付けられる。そして P4～P5 には、単独の販社・製造拠点社長がその規模に応じて位置付けられるイメージになる。一方、各拠点の職能部門長（Dir.）は、原則的に在籍する拠点社長の 2 レイヤー下という位置づけになる。例えば地域統括会社人事部の責任者であれば P3、規模の小さい製造工場人事部の責任者であれば P7 というかたちである。そして、それ以外のジェネラルマネージャーやマネージャーについては、拠点の規模に応じてそれぞれ P5～P8、P6～10 に位置付けられている。

4-1-(b). グローバル等級の適用プロセス

グローバル等級の基本的な構造は以上の通りであるが、これらはいかにして導入されたのか（あるいは導入されようとしているのか）、そのプロセスが肝要である。まず、今般の人事制度グローバル標準化において基軸となっている本社の仕事・役割等級制度について。その要点は、既述のように従来の能力基準にもとづく職能資格制度を、定量的な評価手法を用いた仕事・役割基準の等級制度に再編したものである。しかし、この変化を例えば米国に見られる典型的な職務基準の等級制度への移行と理解するのは安直である。新設された本社制度の日本的特性、換言すればグローバル等級の日本への適用形態を理解する必要がある。その意味では、次の 2 つの点が重要である。

1 つには、職務設計の合理化やそれを通じた組織のストリームライン化を追求するのではなく、既存の人材とその担当業務を維持した上でポジションの評価を行っていることである。このため、職務分析にもとづく職務設計や、それを制度的に担保する職務記述書の作成等を行われていない。人事担当者は、日本企業にとって厳密な意味での職務的管理の導入などありえないのではないかとまで主張する⁽¹⁵⁾。本社制度改革に見られるこのようなアプローチには、既存の人材と担当業務を尊重するのみならず、柔軟なタスク配分を通じて目標達成の PDCA サイクルを回す日本的な働き方を維持する根強い志向を見てとることができる。

新設された社員等級制度の日本的特性と言うべきいま 1 つのポイントは、日本の労働市場特性の反映でもあるのだが、報酬の決定に際して職種別の詳細な世間相場情報を利用しているわけではないということである。マーサー社を始めとしたコンサルティング企業の提供するサラリーデータは、未だ能力基準の人事制度が支配的な日本では、外資系企業が主たる情報源となり偏りが生じる。このため、いくつかの競合企業をターゲットとして別途依頼した等級レベルごとの大括りなサラリーデータを用いている。米国のように詳細な職務設計とジョブタイトルが、組織の中にも外にも存在しないからであ

る。結果として人基準の性格をとどめた仕事・役割の構造と表裏の関係において、外部労働市場の影響は限定的なものとなる。それでも等級レベルを定量的に把握することで、グローバルな配置や育成の基準としての機能を果たすことはできるわけである。

以上のような本社人事制度改革を通じて設定された社員等級の骨格は、グローバル等級として海外の拠点に展開されている。その際、押さえておくべきポイントは、次の2つである。1つは、膨大に及ぶ現地子会社での職務評価・格付けをどのように進めるのか。まず準備段階として、各個社レベルでマーサー社の担当者を中心に IPE の設計や報酬とのリンクのさせ方等についての勉強会を行い制度の基本的な仕組みを理解する。その上で、各個社の人事担当者がポジションの評価・格付けを行い、これを個社の社長がオーソライズする。その結果を地域統括会社が集約し、これくらいの事業規模なら GM は P5、これくらいの事業規模なら P7 というかたちで検討をつけながら地域レベルで調整をする。IPE による評価軸が統一されているから、このプロセスで大きなずれは生じない。各地域で調整した結果を受けて、他方では各カンパニーが地域間のグローバルな整合性確認を行い、最終的にはそれを本社がオーソライズするという手順となる。

グローバル等級の海外展開に際してのいま1つのポイントは、各国・地域の歴史と慣習に彩られた現地の多様な人事制度といかに折り合いを付けるかという点である。グローバル等級の発信源である本社においてさえ、あるいは日本に限っては本社ならではのべきか、職務基準の国情に応じた修正と適用が行われている。その内実を日本と同様に各国隈なく描くことは本稿の手に余るが、ここでは地域レベルの取り組みに即して状況を説明したい。まず、前節でも言及したアジア中東阿地域では、グローバル等級の展開に先立ち職務基準での域内標準化をはかるべく職務記述書の整備やサラリーサーベイの利用が進められた。地域統括会社人事部のイニシアティブが傘下の販社のみならず事業軸横断的に発揮され、グローバル等級を導入するための土壌づくりが進められた。また、欧州の拠点については詳しい情報を得られていないが、地域統括会社傘下の販社が中心であったことから域内での人事制度標準化が相対的に進んでいたとされる⁽¹⁶⁾。北米地域では、伝統的に職務基準の人事制度が根付いていたことから同じ職務基準である IPE システムの適用はそこでの制度や働き方に合致しやすい。加えて、上記2地域と異なり域内各国の多様性もクリアする必要はないため、その適用は相対的に容易であったと推測される。とはいえ、実態としては IPE と異なる手法が用いられていた経緯もあり、それを改めて新制度で置き換えることへの抵抗感は少なくなかった。この点についての対応を、人事担当者は次のように説明する。

「北米は北米のローカルのジョブグレーディングというのを入れてたんですね。で、今 IPE を入れようとする、我々も今ローカルにあって、それを本人たちも知っていると。で、今度

我々がやってる P1, P2 っていうようなジョブグレードを入れた時に、もう本人たちにとってはいったいどっちを見たらいいの分からなくなるので、今は読み替え表っていうのを作っていて、本人たちはローカルグレードを使って下さいと。で、それを我々は人事でローテーションの話をするとか経営者同士で話をする時にはその読み替え表で、じゃあこのアメリカの A3 っていうのはパナソニックのグレーディングで言うと P3 だよ、と。ですから読み替え表で、データベースには P3 というのに読み替えた後のやつを全部入れていくと。」(本社グローバル人事部 K 氏)⁽¹⁷⁾

このように、北米では既存の制度を尊重しつつグローバル等級との対応関係を持たせることで、ローカルな人事活動とグローバルな人事活動に分けた制度利用を行っている。一方、北米と同じく域内では国別の多様性に対応する必要のない中国地域であるが、その様相は北米と大きく異なる。中国地域での状況と対応について、再び人事担当者の言明をもとに確認しておきたい。

(筆者)「ただですね、欧米ってジョブの仕組みが伝統的にしっかりしてるのでその対応関係もつけやすいと思うんですが、例えば中国とかアジア諸国ってなった時の対応関係のつけ方がなかなか難しいのかなという印象があるんですが…。」

(本社グローバル人事部 K 氏)「中国とかアジアはですね、ジョブグレードっていうのはうまく入り込んでなかったの、逆にこれを機に今、入れようとしているっていう状況です。逆に遅れててよかったのかもしれませんが…で、今この IPE っていうものを入れるからちゃんとグローバル統一でやってくれ、と。ですから中国・アジアはもう IPE に統一して…。」

(筆者)「じゃあ、すごく…中国・アジアなんかでは大きな制度の改革をされてるっていう…。」

(本社グローバル人事部 K 氏)「今、ちょうどその変革期になってますね。2013 年、14 年に中国の人事の方と話した時には…要はパナソニックで 14 年に役割等級を入れますよ、ということでグローバルでも入れていって下さいね、と言った時に中国だけはちょっと反対したんですね。うちはまだ、その時期にない。今、特称昇格制度を入れているところなんだと…。」

(筆者)「職能資格が…。」

(本社グローバル人事部 K 氏)「職能資格が入っていると。なのでそれはちょっと時期尚早だっていうことがあったんですけども…(中略)…会社の仕組みとして…人事の仕組みとしては、このジョブグレードというものをに入れていきましょうと…いうかたちでちょうど今その…。」

(筆者)「転換点…。」

(本社グローバル人事部 K 氏)「転換点です、まさに…。」⁽¹⁸⁾

若干の補足をすれば、中国の拠点では労務構成の高齢化とポスト不足への対応として、2013 年に地域統括会社と傘下の販社に対する職能資格制度の整備・導入を行った

ところであった。中国地域統括会社の人事担当者によれば、中国は人事的に高度成長期以降の日本と同じ状況をくぐり抜けていたのである。なおかつそれは、中国域内での人事制度標準化を目指す取り組みの一環でもあった⁽¹⁹⁾。しかし、こうした中国域内固有の取り組みとグローバル等級の仕組みは、グローバル人事責任者会議という調整機構が存在したとはいえ、必ずしもうまくかみ合わなかったものと推察される。結果として、本社のように働き方の慣行と合わせて長年定着してきた職能資格制度とは異なり過渡的な対応として導入されたものであるから、あえてこれを温存してグローバル等級のカスタマイズを目指すのではなく全面改定の方に踏み込んだものと考えられる。

以上のように、グローバルな人材活用のプラットフォームとなるグローバル等級の導入に際しては、日本を始めとした各国・地域の状況や特性に応じたかたちで普及・浸透が進められてきた点に留意する必要がある。

4-2. 評価・報酬のグローバル標準化

グローバル等級の整備と並行して、パナソニック社では評価・報酬面でのグローバル標準化も進められている。特に人事評価は、国籍や社歴を問わずに優秀な人材を発掘し配置、育成、処遇を行ってゆくためのベースとなる基幹的なサブシステムである。同社における人事評価のグローバル標準化は、パナソニック・グローバルコンピテンシー（PGC）とパフォーマンス・マネジメント（PM）の展開という2つの側面から行われている。

PGCはパナソニック社としての経営理念や価値観を社員の行動基準として具体化したものであり、グローバルに25万8千人（2016年時点）存在する多様な社員を統合的に管理することを目指して整備された。コンピテンシーについては幹部開発システムの整備と時期を同じくしてパナソニック・リーダーシップコンピテンシー（PLC）と呼ばれる制度が導入・展開されていたが、評価要素を中心にその問題点を改善した上で、これを幹部社員のみならずグローバル全社員対象に導入しようとするものである。評価要素は全社員を対象とした6項目にマネージャー以上を対象とする2項目を加えた8項目から成っており、いずれも英語表記である。具体的には、‘drives results’、‘builds trust’、‘customer focus’、‘innovates’、‘collaborates’、‘agile learning’の6項目と、‘drives vision’、‘develops talent’の2項目が設定されている。また、PMについては、事業目標を部門や職場、ひいては個々の社員にブレークダウンし、その進捗を管理・評価する仕組みである。その基本的な考え方自体は何ら新しいものではないが、ポイントはその運用面での変化と改善にある。1つには、目標管理のプロセスの中でPGCをキャリア開発と業績目標の達成という2つの面から密接に関連づけて活用する方針を示したことである。いま1つは、目標管理における上司と部下のコミュニケーション密度を高めた上で、業績

目標の設定については環境変化の大きさに応じて柔軟性を持たせたことである。その具体的な内容については、人事担当者による以下の説明が分かりやすい。

「私はじゃあ、新規開拓を5社やります。販売を10億円やります、みたいな業績の目標…この中間チェックをするんですけども…実際問題、今、事業の変化が激しいと。この目標が4つになったり2つになったりする可能性がある。で、こういったものをやりながらも実際に評価されるのは3つ（従来の目標設定ルール）…4月の。これ、本人にとっては納得いかないんですよ。私は、実は5つも目標が増えてます。いや、2つになりました。でも、この2つを徹底的にやったんです、と。で、それを上司と部下の頻繁な対話で…要はワン・オン・ワンってありますけど、週1回でもいいから、15分でもいいから、本人と上司が、目標どうなの？あなたの成長に向けてどう取り組んでるの？っていうのをちゃんとコミュニケーションしながらアップデートしていくと。ですから目標も、今までは3つしか書けなかったところを4つでも5つでも書けるようにしていくと…いうようなかたちで仕組みを作っていくと。で、成長の促進に向けて、自分は今こうですと。4年後、5年後は、例えば海外に行きたいと。海外のマネージャーとして出向したいです、と。でも君、語学ができないよね。海外に行くためにはもっともっと協働しなくちゃいけないよね、と。信頼の構築が必要だね、と。そういったコンピテンシーと照らし合わせて、じゃあ5年後に向けてあなたがこういうことをやるためにはこのコンピテンシーをやっていこう。こういう研修がいいね。仕事の中で君にもっとこういう権限を与えてやらせていこうと…いうようなことを上司と部下で話をしていく…。また、経営貢献という目標管理…あなたは今、とにかく4月に3つ立てました。じゃあその3つの内の1つをやるためには、今まであなたは、ここはよかったけどここをやらないと達成できないよ、この業務の上で。じゃあ、このコンピテンシーをどうやって研修でやっていこうか？OJTでおれが教えてやるわと…いうことで、1個1個目標に向けた達成のためのコンピテンシーに落とし込んでやっていくと。」（本社グローバル人事部 K氏）⁽²⁰⁾

こうしたPGCとPMの丁寧な運用をグローバルに普及・浸透させるためには、手間と時間がかかる。このため、当面はコンピテンシーの理解を全社員に行き届かせると共にマネージャーの考課者訓練に努め、2019年度を目途に本格展開するスケジュールとなっている⁽²¹⁾。

以上のようなパナソニック社のグローバル人事評価制度について、特筆すべきはコンピテンシー（PGC）があくまでキャリア開発や業績目標の達成に関する「自己鑑賞のツール」と位置づけられ、処遇には反映されていない点である。近年の大企業に見られる人事評価制度では、業績評価とコンピテンシー評価の合わせ技で処遇を決定するタイプが少なくない⁽²²⁾。そこには基本給、賞与、昇進への反映方式に多少のバリエーションがあるものの、パナソニック社のようなケースは少ないと考えられる。また、同制度の海外拠点への適用という面では中国地域やアジア地域において、評価の仕組みを導入する以上、処遇にも反映させるべしとの志向が強い。このため、グローバル等級の場合と

同様、制度の基本的な仕組みや考え方はグローバルに合わせた上で、地域特性に応じたある程度のカスタマイズを許容している。

次に、報酬管理のグローバル標準化についてはどうか。パナソニック社が現在取り組んでいるのは、制度や水準をひとまず括弧に入れたポリシー面での標準化である。その要点はシンプルであり、給与決定の際に依拠するサラリーサーベイのデータをマーサー社のものに統一すること、その上で市場水準の75パーセンタイルをターゲットとした報酬管理を行う、というものである。これまでは、各拠点で使用するサラリーデータに他社データやローカルデータが混在している状況にあった。このため、各国の労働市場相場にもとづいた報酬管理という意味でも、適正な水準管理が十分にできていなかったのである。しかし、サラリーデータとターゲットをグローバルに統一したとしても、やはり制度と水準のグローバル標準化をどう考えるのかという問題は残る。先に検討した社員等級や人事評価が組織の論理にもとづく制度設計の問題として完結するのに対し、報酬については制度に加えて各国労働市場の給与水準と切り離して考えるわけにはゆかない。つまり、文化や慣行の違いを制度的にクリアするのみならず、水準面でのグローバルな整合性確保という困難な問題にも直面する。同じ等級やジョブサイズの職務であっても、その対価である報酬の水準は各国の労働市場に応じて異なってくる。そうした出身国の水準をベースに人材のグローバルな異動を進めれば、同じ拠点における同じレベルの職務を担当する社員の間でも報酬の水準が異なるという事態をもたらすことになるであろう。

この給与水準のグローバル標準化という問題に関しては、「そこはまた次の大きな課題」⁽²³⁾と認識されているものの、現段階では十分に議論されていない。また、制度面の標準化についても多少の議論はあるが、今のところ取り組みとして具体化されているわけではない。なぜか。一般論として考えられるのは、水準面でのグローバル標準化はアメリカやシンガポールを始めとする給与相場の高い国・地域に合わせざるをえないから、新興国の給与水準が近年急速に上昇している状況を踏まえても、大幅な人件費の増加を帰結するためである。したがって、例えばタイの拠点では本社から派遣したマネージャーの方がローカルのマネージャーよりも報酬が高い、あるいはアメリカの拠点ではローカルの副社長の方が本社派遣の社長よりも報酬が高い、といった状況を受け入れる方が対応としてはさしあたり現実的である。ただし今後、第3国籍人材（TCN）の増加による同一拠点の多国籍化が進めば、事態はより複雑になると考えられる。その際に何らかの対応がなされるとすれば、制度面についても水準面とセットで検討されると見るのが妥当であろう。いずれにせよ、この論点については今後の展開を待たなければならない。

5. グローバルな人材育成と異動

ここまで、社員等級、人事評価、報酬という3つの側面から、パナソニック社における人事制度グローバル標準化の様相を詳しく観察した。この取り組みの基本的な狙いは、国や地域を越えたグローバルに最適な人材配置・登用を進めるための制度的基盤を構築することであり、特にそれを国籍や社歴等に関わらない優秀人材の発掘と育成に結びつけることであった。こうした点を踏まえ、以下ではまず、同社で先行的に推進されてきたグローバル幹部開発システムの設計と運用実態を明らかにする。その上で、国や地域を越えたグローバルな人材配置・登用の現状について詳しく検討する。

5-1. グローバル幹部開発システム

パナソニック社におけるグローバル幹部開発システムの仕組みは、図3のように整理することができる。

表中央のコーポレート経営職とその候補人材である G-HP 人材については、3 節で既に概要を述べているのでここではくり返さない。本節で検討を加えるのは、(i) 表左側のコーポレート経営職及び G-HP 人材を発掘し、選抜・登用する意思決定機構と、(ii) 表右側の各人材カテゴリーを対象とした育成・研修体系の内実である。

まず (i) について、将来的にコーポレート経営職ポストを担う幹部候補人材を見極め、G-HP 人材として発掘・選抜する主体は、基本的にカンパニー及び傘下の事業部である。そこでは、G-HP1 から C-HP に至る各人材カテゴリーの対象人材と共に、G-HP1 の中から P3 ポストへの登用を見据えた直近の後継候補がリストアップされる。それと同時に、G-HP 人材群のコーポレート経営職登用に向けたキャリア開発計画が、上司と

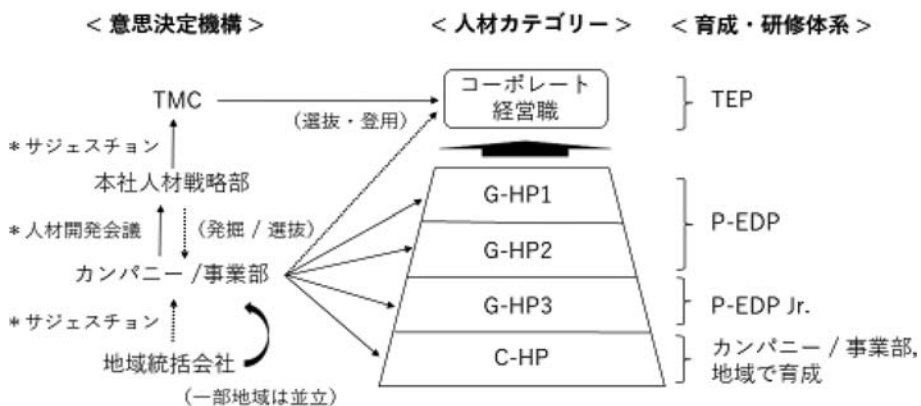


図3 グローバル幹部開発システムの構造

出所：本社人事部社内資料（2011年時点の情報）及び本社グローバル人事部へのインタビュー記録（2017年11月2日実施）にもとづいて筆者作成。

部下の間で個別的に話し合われることになる。この G-HP 人材のキャリア開発においては、コーポレート経営職の後継候補たる要件として、複数事業経験、複数職種経験、海外経験、が重要視されている。

グローバル幹部開発を管轄する本社人材戦略部は、コーポレート経営職の直近後継候補及び G-HP1~2 について、カンパニー長及びカンパニー人事部長とその適格性を協議する。その際、人材戦略部は、カンパニー横断的なポスト充足ニーズやキャリア開発ニーズというグローバル全社情報を踏まえて、カンパニー間や国・地域を越えた異動・登用案を提示する役割も果たす。このような意思決定機構を「グローバル人材開発会議」と呼び、そこでの議論の土台となる個名ベースの後継計画やキャリア計画の帳票を「人材マップ」と呼ぶ。なお、G-HP1~2 の人材については本社が公式に認定する仕組みをとっており、G-HP3 以下の人材発掘・選抜についてはカンパニー及び事業部に全面的に委ねられている。また、P3 以上のコーポレート経営職については、役員から成るタレントマネジメント・コミッティ (TMC) がその選抜・登用をめぐる決裁権を持つ。しかし、TMC が人材戦略部のサジェスチョンを踏まえて実質的な意思決定を行うのは役員及びそのサクセッサまでであり、それ以外のコーポレート経営職についてはカンパニーの意思決定を迫認する側面が少なくない。一方、地域統括会社は、組織再編以前は域内販社の事業責任と共にそこでの人材発掘や後継・キャリア計画の策定を担っていたが (即ちグローバル人材開発会議の一翼を担っていたが)、現在はカンパニー及び事業部に対して域内優秀人材の提案を行う位置づけにある⁽²⁴⁾。ただし、中南米地域及びインド中近東地域については従来の地域統括会社の役割が維持されており、図 3 との関係で言えばカンパニー／事業部と並列的な位置づけとなる。以下の言明は、この中南米地域を例に、グローバル人材開発会議と人材マップのイメージを伝えるものである。

「私もそれ (人材開発会議) を中南米の立場でやってたんですけども、何をやってたかと言うとですね、毎年 11 月ぐらいに地域の総代表と人事のトップが本社の人事部長…M さんのところに行きまして、そのグローバル人材開発会議というのをやると。で、その内容としては、要はその地域の中で G-HP 人材というのが…もう、C-HP から G-HP1, 2, 3…どんな人があるのかと。で、その人をどういうふうにこれから登用していくのか、どんな幹部開発の研修を受けさせていくのかと。具体的に今、中南米で言うと 9 つの経営職のポストがあるんですけども、じゃあ今、具体的に 5 年ぐらいのスパンで…今、この人が社長をやってますと。じゃあ、その次の後継者は誰でその後継者をローカル化するんだったら、このポストの人は…後継者はどうなって行くのかっていう、そういう絵をですね、全部描いて…。ある程度、本社とも話をしながら、ここでは例えば今、ブラジルに 3 年前にヨーロッパから来た社長さんがいますと。で、3 年後にこの人は日本の事業部長になっていくので、ここでローカリゼーションをしましょうと。じゃあローカリゼーションをする時に、いきなりトップがローカルだと難しいので No.2 で日本人の人を持ってきましょうと。でも今、中南米全体を見た時

に日本人の No.2 をできる人がいないので、じゃあ、アプライアンスのこの人が欲しいんで、この人を入れましょうと…いうのを人事部長と話をして、そういうデータをグローバル、カンパニーから集めて…で、人事部長が「そう言えば中南米で今度ブラジルの事業場をローカル化する時に No.2 でおたくのアプライアンスのこの人を欲しいって言ってるよ」と。「ちょっとそれ調整してくれよ」ということで今度はカンパニーのローテーションの計画を立てて、この人は将来的にもう唾がついてるからブラジルに行くんやな、と。じゃあ今度は事業部の中でこの人の後継者はどうするかと…いうのを全部…。(中略)…それがまあ、本社の幹部開発のチームがそういった情報を全部集めて、カンパニー、地域とネゴシエーションして行く…。「ああ、この人はそろそろ動きそうだな」、「この人を動かさなきゃいけない」というのを、人材マップを作りながら…。」(本社グローバル人事部 K 氏)⁽²⁵⁾

こうしたグローバル人材開発会議での後継計画や拠点間異動の対象となる人材は、言うまでもなく各組織が事業計画を遂行する上での枢機に関わるポストに就くことになる。このため、事業計画と幹部ポストに登用される人材を事前に擦り合わせるプロセスが欠かせない。その基本的なフローとしては、8月にカンパニー／事業部（一部地域統括会社）でキャリア開発計画を策定し、それを踏まえて9月から11月にかけて本社を交えたグローバル人材開発会議を実施する。即ち、11月には各組織における次年度の経営陣と事業計画が固められてゆくこととなり、4月以降に実際の異動が発生する。その際、前任者と後任者は事前出張というかたちで個別に事業計画についての話し合いを持ち、そのイメージを握ってゆくことになる。したがってグローバル人材開発会議は、事業サイドの事業計画にもとづく異動ニーズと、社員サイドのキャリア開発計画にもとづく異動ニーズの擦り合わせを行う、極めて重要な役割を果たしていることが分かる。

次に、グローバル幹部開発システムにおける、(ii)の育成・研修体系について説明する。図に示した一連の育成・研修体系の中で先行的に整備されたのが P-EDP (Panasonic Global Executive Development Program) であり、幹部開発システムのグローバル統合にともない発足した。3節で言及したように、P-EDP は、G-HP1 人材を対象とした P-EDP I と G-HP2 人材を対象とした P-EDP2 に分かれており、日本人、外国人を問わず制度の対象者全員が受講しなければならない。その基本的な狙いは、「コーポレート経営職への登用に向けて経営感覚を磨くとともに、グローバルリーダーとしての人間力を高める」こととされており、「1. 経営理念の理解と実践, 2. パナソニックリーダーシップ・コンピテンシーへの理解醸成とアセスメントによる自己革新への気づき, 3. パナソニック全社事業の課題認識の共有と提言 (アクションラーニング), 4. グローバルなヒューマンネットワークの構築」がその基本的な内容である⁽²⁶⁾。より具体的には、5月、7月、10月、11月に各1週間程度の座学による研修が行われると共に、全期間を通じたアクションラーニングが進められる。アクションラーニングの成果は役員の前で報告することになっており、ここでコーポレート経営職への適格性がアセスメントさ

れ、カンパニー／事業部にフィードバックされるかたちとなる。同制度がスタートした時点ではグローバル等級が整備されていなかったこともあり、これらの研修プロセスは能力や職責にバラツキのあった外国人材の適格性を見極める上でも有効に機能していた。

2017年にはこうした P-EDP の仕組みが拡充され、新たにコーポレート経営職の一部を対象とした TEP と G-HP3 人材を対象とした P-EDP Jr. が新設されている。TEP は、コーポレート経営職の中でも特に将来の事業部長を担う人材にターゲットを絞り、「志とか人間力といったものを、もう一度徹底的に鍛えて行く」⁽²⁷⁾ことを目指した研修である。ここでは、役員との面談や課題発表を通じて役員候補が TMC により絞り込まれ、最終的に TT（トップタレント）として登録されることになる。一方、P-EDP Jr. については、より若い時期からの経営リテラシー習得を目指すと共に、より早い段階で G-HP 人材としての適格性を見極めることを狙いとしている。この P-EDP Jr. については、現時点では日本人のみが対象である。また、この優秀人材の早期発掘という動きに関して付言すれば、2017年からは採用段階からポテンシャルの高い新卒社員の絞り込みを行い、定点観測を通じて P-EDP Jr. までの道筋をつけるという取り組みを始めている。

以上で見てきたように、グローバル幹部開発システムでは、G-HP 人材からコーポレート経営職に至る優秀人材の発掘・選抜・登用のプロセスが、研修・育成体系と密接に連動しながら展開されている。

5-2. グローバルな人材異動

グローバル幹部開発システムでは、後継計画を国・地域横断的あるいはカンパニー横断的に展開することで、国籍や社歴に関わらない優秀人材の幹部登用をグローバルに開かれた取り組みとして推進する方向性が強く意識されている。とりわけそこには、外国人材の拠点間異動によってもたらされる第3国籍人材（TCN）の増加が含意されている点に留意しなければならない。国や地域を越えた人材の最適配置・登用は TCN の増加と現地拠点の多国籍化を帰結する取り組みであり、前節で検討した人事制度グローバル標準化の狙いもそれに対する制度的対応という側面が少なくないと考えられるためである。そもそも、本社の日本人材を海外派遣するのに人事制度を標準化する必然性は存在しない。どの国や地域に出向しようと本社制度を適用すれば事足りるからであり、これまでもそうしてきたからである。こうした点を踏まえて、以下では外国人材の動向に特段の注意を払いながら、国や地域を越えた拠点間異動（以下では「グローバルな人材異動」ないしは「グローバル異動」と略す）の実態を検討する。

グローバルな人材異動の前提としてまず押さえておかなければならないのは、雇用契約の締結先とそれに関わる異動の種類である。日本人や日本への留学生が日本国内で就

職した際に雇用契約を結ぶ相手は、言うまでもなく日本の本社である。これに対して海外の現地法人で採用された社員は、製造子会社であれば原則的にそれぞれの個社と雇用契約を結ぶことになる。一方、販売子会社で採用された社員については必ずしも個社ではなく、その販社が存在する国の主要拠点と雇用契約を結ぶ。例えば欧州の例で説明すると、イギリスには主要拠点として地域統括会社が存在するため、イギリス国内の販社に勤める社員はこの地域統括会社と雇用契約を結ぶ。また、ドイツには主要拠点として広域販社が存在するため、ドイツ国内の販社に勤める社員はこの広域販社と雇用契約を結ぶ。一方、フランスやイタリアには主要拠点に該当する会社が存在しないため、それぞれの国の販社に勤める社員は、それぞれの個社と雇用契約を結ぶことになる⁽²⁸⁾。ここでグローバルな人材異動という時には、本社の日本人が海外の現地法人へ出向するのと同じように、その社員が在籍する拠点の給与水準をベースとして他国・地域の拠点に出向するかたちをとる。また、社員が派遣先の拠点と合意をすれば転籍というかたちをとることもあり、この場合、給与水準は転籍後の拠点のものとなる。なお、一般論として日本人社員のように雇用保障との暗黙の取引関係から会社主導の配置・異動を受け入れる雇用慣行は、外国人材には必ずしも容易に適用できないと見るのが自然であろう。

それでは、グローバルな人材異動はどの程度進展しているのでしょうか。まずグローバル幹部開発システムとの関係で言えば、後継計画を通じて外国人材を出身国以外の拠点ポストに異動・登用する動きは、少しずつ出てきているものの現状ではなお限定的である。制度発足当時の初発的な動きとして、本社人事担当者による次のような言明がある。

「まあ、グローバル最適配置とかって、言い方はすごくきれいだけども、少なくともやりたいのは海外の現地会社で可能な限りトップを現地にしたいねっていうのがベースにあるわけですわ。…(中略)…現地にできますかっていうのをまず、確認してるんです。で、確認して現地にできますよっていうところについては、必ず後継者を設定せいでいうふうに言ってるんです。あるいは、いないだったら採用するか、他のドメイン(当時)の同一地域の会社からシフトしようじゃないかと。その役割を…事務局ができるのは我々(本社人事部)しかいないので、その可能性を探りに行ってます。だから具体的に今回出てきているのが、タイね…(現地人の後継候補が)誰もいないわけですわ。しかしながらタイとしては、内部にはいないけども、ぜひ欲しいという声は実があったんです。技術系でも営業系でもいいから、それなりの人材がいたらぜひ紹介してほしいっていうのが具体的に出てきたので、これからタイ内に事業展開しているドメイン(当時)…あるいはタイも含めてアジアとして地域の人事がありますので、その人材開発会議で実はタイからこういう要望があったので、具体的に検討できへんか?っていうのをやっています。…(中略)…(幹部ポストに)上がって行ける人材は1人しかいない…例えばそこに2人、3人いたら、たぶん辞めて行きますわね、海外の場合は。だったら他のドメイン(当時)で…グループで有効活用しようじゃないかと。」(本社人事部 T氏)⁽²⁹⁾

このように、グローバルな人材異動を促す着実な取り組みはあるものの、コーポレート経営職に占める外国人比率はグローバル全社で10%未満、海外の拠点に限っても30%にとどまっており、この比率は幹部開発システムの発足から2018年現在まで大きく変化していない。一方、G-HPへの外国人材登録は比較的早い段階で成果が現れており、外国人のコーポレート経営職やそのグローバル異動が今後増加する可能性はある。事実、本社グローバル人事部は、G-HPへの外国人材登録が転職や自律的キャリア形成を志向する傾向の強い外国人材のリテンションや異動のコントロールに寄与していることを、社内調査を通じて把握しているという。また、前節で見たようにグローバルな人材異動を円滑にする人事制度のグローバル標準化についても、まさに本格的な整備が進められている最中と言える⁽³⁰⁾。

前節で検討した人事制度のグローバル標準化という動きは、見方によってはグローバル幹部開発システムを通じた人材異動がまだ十分に進展していない段階で、その本格的な進展を予見して展開されたと考えることもできる。しかし、それだけでは多大な時間と労力を要するこの取り組みの動力を説明するのに十分ではない。この点を理解するためには、人事部門が主導するグローバル幹部開発の枠組みには必ずしも乗ってこない、事業ニーズから生じるより広範かつ多様なグローバル異動への人事的対応を考慮する必要があると考えられる。

それについての状況理解は事業に応じて多分にケースバイケースの態様をとらざるをえないが、大きくは現地の業態が複雑化するにつれて対本社や拠点間での協働が増えたため、人材マネジメントを現地で完結させる手法に限界が生じてきたことがあげられる。BtoC事業を例にとると、次のような状況がある。

「例えば家電という事業が今まで日本で商品企画とかをやっていたテレビの時代というのは、ほとんど日本で商品企画をしてやってたんですけども、今パナソニックの家電事業で言うとテレビの比率というのがどんどん下がって行って、どちらかと言えば白物と言われるやつです…エアコンですとか、それから調理系・台所系ですとか、ビューティとか…まあ、そういうところにどんどん変わって行っていると。で、これっていうのは地域特性が非常に反映されるので、日本で決めて輸出するとか日本で決めて現地で作るだけっていうんじゃなくて、マーケット…現地のライフスタイルの研究とそれに応じた商品企画、モノ造り、販売というのを地域の中でやって行こうというのが今の家電戦略の基本にあります。で…今までは現地にいると言ったらモノを作る人か営業の人しかおらへんかったわけですよ、現場にはね。それがこういうふうに変化してきたら、技術、リサーチ…まあリサーチャー、それから商品企画、マーケット、全てが必要になってくるというのが事業ニーズとしてあると。」
(本社グローバル人事部 H氏)⁽³¹⁾

その結果、例としては商品企画機能の連携にとまなう現地人材の本社への出向や、営

業・マーケティング人材のグローバル異動が発生している。このような幹部社員以外のグローバル異動に関する構想は、グローバル幹部開発システムの整備と時期を同じくして伏線が張られている。1つは‘Working in Japan’ (WIJ) という取り組みであり、「ドメイン（当時）のマネジメントサイクルや意思決定プロセスの理解、連携強化などを目的として」国内本社への出向が推進されており、そのターゲットとなる職能には商品企画人材等が想定されている。いま1つに‘Working Globally’ (WKG) という構想があり、こちらは営業・マーケティング人材を想定してグローバルな人材異動のイメージを設定したものである。国を越えた域内活用の例としては、「欧州人材の域内活用加速」、「アジア人材の域内活用加速」等があり、地域を越えたグローバル活用の例としては、「欧米人材の（欧州と米国間）交流」、「中華系人材のアジア地域での活用」等があげられる⁽³²⁾。こうした一連の取り組みについては進展の程度に差があるものの、欧州域内での国を越えた人材配置・活用は特に進展しているという⁽³³⁾。

また、BtoB 事業に目を転じれば、自動車にせよスマートフォンにせよ顧客企業サイドのグローバル化が加速している状況がある。パナソニック社としてはグローバルに事業組織としての一体性を保ちながら、その動きについて行かなければならない。例えば顧客企業との共同開発を提案する営業開発等の職種では、取引先の拠点が他国に異動・新設されれば、自社の周辺拠点を軒先として新たにそこでの対応体制を敷く必要が生じる。そのような事態が多発すれば、拠点ごとに人材マネジメントを完結させることが難しくなる。オートモーティブ社を例にとれば、次のような状況がある。

「中国のこの工場の評価制度がどうなってるか知らないけども、オートモーティブのデトロイトからここ（中国）における人の評価っていうのはやっていかないかと。今は駐在という格好やからいいけども、もう既に駐在で行っている人の部下には中国の人がおるわけですよ。組織的にはそこで、オートモーティブのお客さん対応をしとるわけですよ。じゃあ、そこの人の評価と言ったら、どっちかと言えば最初はこっち（アメリカ）の方で見なあかんと。GM がどれくらい評価してるか見ないかと、工場で決められるもんじゃないと…なってきた時に、ある程度評価制度がそろってないと、逐一いやいやうちが決めるわとか、ほなどんな制度になってるんやとか…いうところが出てきているんですよ。それを何とかしていかなあかのじゃないかというのが、将来に向けての課題認識だったんですよ。」（本社グローバル人事部 H 氏）⁽³⁴⁾

つまり、業務の性格上、現地人材の評価を現地拠点の制度にもとづいて行うのには限界が出てくる。顧客対応の中心がアメリカであれば、評価の基準もそこに合わせなければならない。一方、そこには日本からの出向者や他のローカル社員もいる。そうなればやはり、人材マネジメントの枠組みをグローバルに標準化するという対応が必要になると考えられる。

以上をまとめれば、人事制度のグローバル標準化という取り組みはグローバルな人材異動への対応として生じたものであるが、その内実はグローバル幹部開発のさらなる推進を見据えた動きにとどまらない。現下で加速するグローバルな事業運営がより広範囲に及ぶ人材のグローバル異動を要請し、統合力の高いマネジメント体制の制度基盤を形成したという側面も少なくないのである。

6. 要約と含意

本稿では、大手多国籍企業であるパナソニック社を対象として、人事制度グローバル標準化の経緯と実態、そしてその動力を明らかにした。そこから、次のような要約と含意を導くことができる。

第1に、人事制度グローバル標準化にともなう困難と、それをいかにして克服してきたかという点について。この取り組みの容易ならざる点は、一方で膨大な拠点が生じる各国・地域の制度と慣行の多様性にあり、また他方では海外進出の歴史的経緯からもたらされた事業部の独立性にあった。そこに、国・地域横断的かつ事業横断的な人事的プラットフォームを形成することは、多大な時間と労力を要するものであることを指摘した。その土壌形成において重要な役割を果たしたのが、地域統括会社人事部である。これが国内、域内、世界レベルでの重層的な人事ミーティングの運営を通じて人事制度グローバル標準化の普及・浸透を後押しすると共に、事業部傘下の拠点に対する側方支援を展開した。また、本社主導の標準化制度の本格的導入に際しては、グローバルに標準化した制度的枠組みを各国・地域の特性に応じて部分的にカスタマイズすることで、人事制度におけるグローバル統合と現地適応の最適なバランスを追求している。こうしたバランスの意義と方法を集約的に表現しているのが、逆説的ではあるが職務基準の標準化制度を伝統的な人基準の人事制度と融合させた本社の人事制度改革に他ならなかった。

第2に、人事制度グローバル標準化の動力は、幹部開発ニーズに立脚した外国人材活用への志向が、第3国籍人材（TCN）のグローバル異動を要請した点にあった。グローバル標準化制度がこうした多国籍内部労働市場の制度的基盤であるとするれば、そうした幹部開発ニーズを事業ニーズと国・地域横断的あるいは事業横断的に擦り合わせるグローバル幹部開発会議はその運用基盤であると見なすことができよう。その際に留意する必要があるのは、グローバル幹部開発における外国人材の異動と登用は着実な取り組みと将来的な萌芽が見られるものの、現段階ではなお限定的だということである。その一方で、事業構造の複雑化と顧客企業のグローバル化に代表される多様な事業ニーズにもとづく人材のグローバル異動は幹部開発の枠組みを越えた広がりを見せており、人事制

度グローバル標準化の取り組みを後押ししている。

なお、本稿では人事制度グローバル標準化の普及と浸透のプロセスに分析の主眼を置いたため、その動力である第3国籍人材を始めとしたグローバル異動についての詳細な分析結果を提示していない。この点に、本稿の限界と今後の課題がある。

*本稿で依拠したインタビュー記録は、科研費基盤研究（B）・課題番号 24402027「日本企業のグローバル人的資源管理の現状と課題」（研究代表者：石田光男，研究分担者：上田眞士，樋口純平，竇少杰，斎藤毅，研究協力者：西村純）において実施された調査研究の一部である。調査チームとしては、国内外の人事部門に加え、技術開発部門，製造部門，販売部門等を訪問しているが、本稿の内容に直接関係する調査記録のみを末尾にリストアップしている。

注

- (1) 管見の限り 2010 年代に入って以降、人事制度グローバル標準化をめぐる動向が各社ホームページ上や新聞誌上等で報じられるようになった他、国内外の専門誌上でも紹介されている（労務行政 2011, Takeo Yamaguchi 2014）。また、最近の日本在外企業協会のアンケート調査によれば、「グローバル経営を進展させるための主要な経営課題」について、「グローバルな人事・処遇制度の確立」が「ローカル社員の育成」に次いで日本企業の高い関心事となっている（日本在外企業協会 2014, 2016）。
- (2) 研究蓄積は少なくとも、経営実践として欧米企業の人事制度グローバル標準化が日本企業に先駆けて推進されてきたという事実は疑いない。例えば白木（2006）以外にも、2004 年～2005 年にかけてアメリカ企業の人事制度調査を行った石田・樋口（2009）がその動向に言及している。また、2000 年代半ばに刊行されているコンサルティング企業のレポートでも、アメリカ企業を主な対象としたアンケート調査をもとに、人事制度のグローバル標準化が推進されていることを報告している（Watson Wyatt 2006）。
- (3) 例えば Mellahi and Collings（2010）は、優秀人材のグローバルな選抜や育成を進める方策として主要ポストの設定とタレントプールの形成、人事施策の差別化等をあげており、ここからは社員等級や人材育成をグローバル標準化する必要性が示唆される。また、Stahl et al.（2012）は、アンケート調査と事例調査をもとに、GTM を成功的に展開している企業の取り組みを分析している。そこでは、人事評価をグローバル標準化する傾向が強調されている一方、人事施策によっては国や地域に委ねることで、グローバルな人事ニーズとローカルなそれをバランスさせるべきこと等が指摘されている。
- (4) パナソニック・アジアパシフィック社（アジア中東阿地域統括会社）人事部インタビュー記録（2013 年 2 月 21 日実施）及びパナソニック・チャイナ社（中国地域統括会社）人事部提供の社内資料（2013 年時点の情報）による。なお、アジア中東阿地域を例に当時の海外拠点の構成を見ると、地域統括会社 1 社（アジアパシフィック社）、製造子会社 57 社、販売子会社 28 社、研究開発子会社 4 社、他の業態の子会社 14 社となっている。
- (5) パナソニック本社人事部提供の社内資料（2015 年時点の情報）による。
- (6) パナソニック・アジアパシフィック社人事部インタビュー記録（2013 年 2 月 21 日実施）より抜粋。括弧内は筆者による挿入である。
- (7) 以上で説明したパナソニック社のグローバルマトリクス組織体制については、地域軸の位置づけの変化という面で重要な留意が必要である。まず、我々が海外事業調査を開始した 2013 年時点で 5 地域あった地域ガバナンスのセグメントは、その後、アジア中東阿地域からインド・中近東地域を分離したことで 6 地域体制となっている。さらに、事業軸の組織再編と機能強化をはかる中で、特殊地域と位置づけられるインド・中近東及び南米地域を除き、地域軸の販社に対する事業責任はカンパニーに吸収されている。その結果、2018 年現在の同社組織体制は、グローバルマトリクス組織というよりもグローバル事業部制組織に近いものとなっている。
- (8) パナソニック本社人事部提供の社内資料（2011 年時点の情報）による。なお、ポスト評価に関する初

期的調査を行った2011年当時の状況については、上田（2014）を参照されたい。

- (9) パナソニック本社人事部提供の社内資料（2011年時点の情報）による。なお、‘G-HP’、‘C-HP’、‘P-EDP’はそれぞれ、「グローバルハイポテンシャル」、「キャンディデート・フォー・グローバルハイポテンシャル」、「パナソニック・グローバルエグゼクティブ・ディベロップメント・プログラム」の略称である。
- (10) 以下の地域統括会社人事部の役割に関する記述は、パナソニック・アジアパシフィック社人事部インタビュー記録（2013年2月21日及び2013年9月19日実施）に依拠している。
- (11) パナソニック・アジアパシフィック社人事部インタビュー記録（2013年2月21日実施）より抜粋。括弧内は筆者による挿入である。
- (12) パナソニック本社人事部提供の社内資料（2015年時点の情報）による。
- (13) パナソニック本社人事部提供の社内資料（2015年時点の情報）による。
- (14) パナソニック本社人事部提供の社内資料（2011年時点の情報）及びパナソニック本社グローバル人事部インタビュー記録（2017年11月2日実施）による。なお、グローバルトップ500ポストが実数と異なるのは、ポスト数を前提にするのではなく得点要素法により一定水準以上のジョブサイズを持つポストを対象としていることによる。
- (15) 本社グローバル人事部インタビュー記録（2018年5月7日実施）による。
- (16) パナソニック・アジアパシフィック社人事部インタビュー記録（2013年9月19日実施）による。
- (17) 本社グローバル人事部インタビュー記録（2017年11月2日実施）による。なお、会話文中で言及されている「データベース」については、節を改めて説明する。
- (18) 本社グローバル人事部インタビュー記録（2017年11月2日実施）による。
- (19) パナソニック・チャイナ社人事部インタビュー記録（2013年3月14日実施）による。なお、同社ではカンパニーが事業責任を持つ域内製造拠点の人事制度標準化は志向しておらず、その対象はあくまで地域統括会社傘下の販社であった。この点で、域内全拠点の人事制度標準化を志向していたアジア中東阿地域と比べると、その取り組みには地域ごとの相違があったことが分かる。
- (20) パナソニック本社グローバル人事部インタビュー記録（2017年11月2日実施）による。括弧内は筆者による挿入である。なお、本文中の人事評価制度の説明も、同じインタビュー記録にもとづくものである。
- (21) PGCの普及・浸透にあたっては、カンパニーや地域統括会社のトップに制度の趣旨をよく理解してもらい、事業場長としてその意義を社員にオンラインで発信する等、様々な工夫を凝らしている。
- (22) 石田・樋口（2009）第1章を参照されたい。
- (23) パナソニック本社グローバル人事部インタビュー記録（2017年11月2日実施）より抜粋。
- (24) パナソニック社における最近の組織改編については、注釈（7）を参照。
- (25) 本社グローバル人事部インタビュー記録（2017年11月2日実施）による。括弧内は筆者による挿入である。
- (26) パナソニック本社人事部提供の社内資料（2011年時点の情報）による。なお、4節で指摘したように、説明文中のパナソニック・リーダーシップコンピテンシー（PLC）については、2017年にパナソニック・グローバルコンピテンシー（PGC）へと制度改定されている。
- (27) パナソニック本社グローバル人事部インタビュー記録（2017年11月2日実施）より抜粋。
- (28) 以上の説明は組織改編前の本社人事部に対するインタビュー記録（2011年9月13日実施）にもとづいているため、地域統括会社の販売事業責任がカンパニーに吸収された現在では、こうした雇用契約締結の仕組みに変更が加えられた可能性がある。
- (29) パナソニック本社人事部インタビュー記録（2011年8月11日実施）より抜粋。括弧内は筆者による挿入である。
- (30) この点に関わって言及しておく必要があるのは、人事制度グローバル標準化の一環として着手された「ピープル・プラットフォーム」と呼ばれるグローバル人材データベースの整備である。基本的な構想としてはグローバル異動の見込まれるホワイトカラーの全社員を対象として、氏名、所属部署、社歴、スキル等の情報を人事担当者やライン管理者が容易にアクセスできるようデータベース化するもので

ある。同プロジェクトが完了するまでにはある程度の時間を要するものと見られるが、次のような活用が目指されている。「例えばインドの人が「今、こんな人が欲しいんだけど。」と言った時には、このピープル・プラットフォームというのにアクセスして、じゃあ、全世界的にはこんな人がいるんじゃないですか、というデータを見れるようにしていくと。それを人材のローテーションのバックデータとして使っていただけると。」(本社グローバル人事部 K 氏)。会話文は、パナソニック本社グローバル人事部インタビュー記録(2017年11月2日実施)より抜粋。

- (31) パナソニック本社グローバル人事部インタビュー記録(2018年5月7日実施)より抜粋。
- (32) パナソニック本社人事部提供の社内資料(2011年時点の情報)による。括弧内は筆者による挿入である。
- (33) パナソニック本社グローバル人事部インタビュー記録(2018年5月7日実施)による。
- (34) パナソニック本社グローバル人事部インタビュー記録(2018年5月7日実施)より抜粋。

参考文献

- 石田光男・樋口純平(2009)『人事制度の日米比較-成果主義とアメリカの現実-』ミネルヴァ書房
- 上田眞士(2014)「グローバル人事制度の展開と組織業績管理-若干の方法的検討とパナソニック社事例調査からの中間的知見-」『評論・社会科学』No.108, pp.39-68.
- 白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析-「多国籍内部労働市場」の視点から-』有斐閣
- 日本在外企業協会(2014)『日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査』日本在外企業協会
- 日本在外企業協会(2016)『日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査』日本在外企業協会
- 労務行政(2011)「トップ企業のグローバル人事戦略」『労政時報』第3795号, pp.12-82.
- Collings, D. G. (2014) 'Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities.' *Journal of World Business*, Vol.49, Issue 2, pp.253-261.
- Mellahi, K. & Collings, D. G. (2010) 'The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs.' *Journal of World Business*, Vol.45, Issue 2, pp.143-149.
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. Trevor, J. and Wright, P. (2012) 'Six principles of effective global talent management.' *MIT Sloan Management Review*, Vol.53, No.2, pp.25-32.
- Takeo Yamaguchi (2014) 'Voices from the Front Lines: Standardizing HR Practices around the World', *Harvard Business Review*, September 2014, pp.5-6.
- Watson Wyatt (2006) *Effectively Managing Global Compensation and Benefits*, Watson Wyatt.

インタビュー調査一覧

国内(本社):

- 第1回パナソニック本社人事部・2011年6月13日
- 第2回パナソニック本社人事部・2011年8月11日
- 第3回パナソニック本社人事部・2011年8月23日
- 第4回パナソニック本社人事部・2011年9月13日
- 第5回パナソニック本社人事部・2011年12月12日
- 第6回パナソニック本社人事部・2016年2月15日
- 第7回パナソニック本社グローバル人事部・2017年11月2日
- 第8回パナソニック本社グローバル人事部・2018年5月7日

海外(地域統括会社):

- 第1回パナソニック・アジア中東阿地域統括会社人事部・2013年2月21日
- 第2回パナソニック・アジア中東阿地域統括会社人事部・2013年9月19日
- 第1回パナソニック・中国地域統括会社人事部・2013年3月14~15日
- 第2回パナソニック・中国地域統括会社人事部・2013年8月28日

How Has the HR System Standardized Globally? The Challenge of Panasonic in the 2010s

Junpe Higuchi

Since the late 2000s, Japanese multinational corporations have been seeking to establish standardized global HR system to develop and utilize talented people regardless of their nationality, gender and length of service. However, we currently know little of the structure of the systems involved and the process by which such systems are transferred to foreign subsidiaries in various regions. Focusing on the challenge of Panasonic in the 2010s, this paper explores how a global standardized HR system comes into being and how it is implemented. Primary drivers and obstacles regarding the process are also revealed in detail. These insights help us understand the institutions and practices of the recently formed multinational internal labor market.

Key words : HR system, Global standardization, Multinational internal labor market, Talent management