

研究論文

日本企業における国際人的資源管理の変革 —「統合—現地適応」の両立に向けて—

古沢 昌之（大阪商業大学）

要 旨

今日の多国籍企業には「グローバル統合」と「現地適応」の両立を可能にする組織能力が求められている。こうした中、本稿では「統合—現地適応」論を分析のフレームワークとして、日本企業の国際人的資源管理の課題を明らかにするとともに、日本を代表する多国籍企業であるトヨタ自動車と松下電器産業の事例研究からインプリケーションを導出したい。

日本企業の国際人的資源管理は、欧米企業に比べ海外子会社トップの「現地化」が進まず、それが現地のホワイトカラー人材の「採用・定着」（“A & R”; Attract & Retain）や「モチベーション」にマイナスの影響を与えていると考えられる。また、現地人を包含した「社会化」が不十分で、現地人は日本人と異なる人的資源管理の体系の中に置かれるなど、両者は「規範的・制度的」に分断されている。すなわち、日本企業の国際人的資源管理は「低・統合、低・現地適応」の特質を有していると言える。そして、こうした国際人的資源管理は「本社—子会社」間および子会社間の国境を越えた協働に必要な協力精神の涵養を阻害するとともに、有能人材の“A & R”や人材活用のグローバル最適化を困難なものとし、「世界的学習能力」構築の妨げとなるであろう。

こうした状況下、トヨタ自動車と松下電器産業は「統合—現地適応」の両立に向けた国際人的資源管理の変革に取り組んでいる。両社の事例からは、①職務を基軸にした「統合—現地適応」の両立、②国境を越えた「社会化」による「規範的統合」の強化、③「グローバル人事制度」の構築を通じた「制度的統合」の実現、④「規範的統合」と「制度的統合」の連動、といった事項がインプリケーションとして導き出せよう。

1. はじめに：今日の多国籍企業に求められる組織能力

今日の多国籍企業には「グローバル統合」（global integration）と「現地適応」（local responsiveness）の両立を可能にする組織能力が求められている。例えば、Hedlund（1986）は多国籍企業における「多中心性」とそのネットワーク化による「ヘテラルキー」（heterarchy）モデルを提唱し、Prahalad & Doz（1987）は「統合—現地適応」に対する「複数の視点」を持つことで両者の同時達成を図る「マルチフォーカル」（multifocal）な戦略と組織能力の重要性を主張した。また、White & Poynter（1990）はローカルな優位性とグローバルな優位性を両立させる「水

平的組織」（horizontal organization）の特質について検討を加えている。そして、これら所説に「イノベーション」の視点を加味して発展させたのが Bartlett & Ghoshal（1989・1995）の「トランスナショナル企業」（transnational company）や Doz, Santos & Williamson（2001）による「メタナショナル企業」（metanational company）などの企業モデルであると言える。

Bartlett & Ghoshalは市場のグローバルな統合と地域的分化が同時進行する中、これからの多国籍企業には、グローバルな「効率性」、地域特性に対応する「柔軟性」、さらにはイノベーションの「海外移転

日本企業における国際人的資源管理の変革（古沢）

能力」を併せ持つ必要があることを論じている。一方、Doz, Santos & Williamson は、イノベーションの源泉である知識が世界中に分散する状況下、それらを「感知」「移転」「融合」する組織能力の重要性を強調している。

「トランスナショナル企業」と「メタナショナル企業」の共通点は、多国籍企業が直面する「環境の多様性」をハンディキャップと捉えるのではなく、競争優位の源泉として認識する価値前提にある。そして、その経営に関しては多様な環境から生じるニーズや機会を敏感に感知すべく「分化」される一方で、ニーズの充足やイノベーションの共有化に向けた協働を促進するために「統合」されなければならないと説く。それは、「現地適応」度の高い経営により感知した特定地域のニーズを、別の地域で開発された知識で解決する「統合ネットワーク」(Bartlett & Ghoshal) の構築や、「現地のためだけの現地適応」から脱却し、ローカルの知識をグローバルに活用する“Think local, Act global” (Doz, Santos & Williamson) の経営を提唱するものである。すなわち、国境を越えた協働による「世界的学習能力」(worldwide learning capabilities; Bartlett & Ghoshal) の強化を通して「統合ー現地適応」の両立を図ることがこれからの多国籍企業に求められる組織能力であると考えられよう^①。

こうした中、本稿の目的は、「統合ー現地適応」論を分析のフレームワークとして、日本企業の国際人的資源管理の課題を明らかにするとともに、ヒアリング調査から「統合ー現地適応」の両立に向けた国際人的資源管理の変革事例を取り上げ、インプリケーションを導き出すことにある。具体的には、まず日本企業の国際人的資源管理の特質を「統合ー現地適応」の視点から考察し、その課題を論じる。次に、日本を代表する多国籍企業であるトヨタ自動車と松下電器産業の国際人的資源管理の事例研究を行い、従来の国際人的資源管理の問題点と変革に向けた最近の取り組みについて述べる。そして、今後の日本企業の国際人的資源管理に対するインプリケー

ションを提示したいと考える。

2. 日本企業における国際人的資源管理の課題

Bartlett & Ghoshal (1989) は従来の国際経営戦略を「グローバル型」「マルチナショナル型」「インターナショナル型」の3つに類型化し、「グローバル型」を日本企業に典型的なものとして位置づけた。つまり、これまでの日本企業の国際経営の基本戦略は、本社による集権的コントロールのもと、「現地適応」を犠牲にグローバルな「効率性」を追求する「高・統合、低・現地適応」の性質を有するものであったと言える (古沢 2004a)。

本節では、上記議論を踏まえ、「国際人的資源管理」の視点から日本企業の「統合ー現地適応」について理論的・実証的に考察し、「トランスナショナル企業」「メタナショナル企業」が求める組織能力の構築に向けた課題を明らかにする。

(1) 「現地適応」の側面

「トランスナショナル企業」「メタナショナル企業」が要請する組織能力を発揮するには、多様な環境から発せられる様々なニーズや機会を敏感に感知し、それらに効果的に対応する「現地適応」力を備えることが出発点となろう。

「現地適応」を国際人的資源管理の視点で捉えると、それは当該国・地域の文化や言語・習慣、政策・市場に精通した有能な現地のホワイトカラーの登用により強化されると考えられる。特に、競争優位の源泉として期待される「情動的経営資源」は、現地特有の環境に埋め込まれている場合が多いことから、その入手・活用は「インサイダー」としての現地人の知識や経験に立脚した経営を実現してこそ有効なものとなろう (Evans, Pucik & Barsoux 2002)。そして、そのためには、「エスノセントリック」(ethnocentric) な人的資源管理を排し、経営幹部人材の「現地化」を推進することを通して「現地適応」の担い手となるホワイトカラーの「モチベーション」

を高めることが必要であると考えられる⁽²⁾。

ここでは、以上の事柄を念頭に、海外子会社における経営トップの「現地化を巡る状況」とそれがもたらす「影響」の観点から日本企業の国際人的資源管理の「現地適応」について分析する⁽³⁾。

①海外子会社トップの現地化を巡る状況

「現地化」は日本企業の「アキレス腱」(Bartlett & Yoshihara 1988, 石田 1989) ともいうべき難題とされ、これまで多くの研究者が理論・実証両側面から「現地化」を巡る状況の実態把握(主として欧米企業との比較研究)とその背景にある諸要因の解明に取り組んできた。

現地化に関する日本企業と欧米企業との比較研究は、1) 進出国や地域を限定せずに海外子会社トップの国籍を調査した研究、2) 環境条件を一致させるべく特定の国・地域(さらには業種や出資形態)を対象とした研究、に大別される⁽⁴⁾。前者については、古くは Negandhi (1979・1980) や Tung (1982) など

が欧米企業に比して在外日系企業では経営トップの「現地化」が進んでいないことを述べている。また、Kopp (1994) は日・欧・米多国籍企業の比較研究を行い、海外子会社社長に占める PCNs (Parent Country Nationals) の比率は欧州企業・米国企業が各々 48%・31%であるのに対し、日本企業では 74%に達していることから、日本企業における「低いガラス・シーリング」(low glass ceiling) の存在を指摘している(表 1)⁽⁵⁾。さらに、多国籍企業の海外子会社における現地人社長比率を本社所在国別に比較した Harzing (1999) の研究でも、日本企業のそれは 9 カ国中最低となっている。

一方、特定の国や地域を対象とした日系企業と欧米企業の比較研究としては、Rozensweig (1994; 米国)、白木 (1995; インドネシア)、野村総合研究所 (1999; アジア)、朱 (2004; 中国) などがあるが、いずれにおいても日系企業における「現地化の遅れ」が定量的に論じられている。同様に、古沢が実施した在中国の日系および米国系の製造企業に対する実

表 1 日・欧・米多国籍企業における海外子会社社長の国籍

	日本企業	欧州企業	米国企業
PCNs (Parent Country Nationals)	74%	48%	31%
HCNs (Host Country Nationals)	26%	44%	49%
TCNs (Third Country Nationals)	0.2%	8%	18%

(出所) Kopp (1994), P.586.

表 2 在中国の日系および米国系企業の総経理の国籍

	日系企業			米国系企業		
	合弁企業	独資企業	全 体	合弁企業	独資企業	全 体
PCNs						
・ 華人	0%	2.3%	1.2%	6.2%	14.3%	9.6%
・ 非華人	82.1%	88.4%	85.4%	4.2%	2.8%	3.6%
HCNs	17.9%	2.3%	9.8%	89.6%	74.3%	83.2%
TCNs						
・ 華人	0%	4.7%	2.4%	0%	5.7%	2.4%
・ 非華人	0%	2.3%	1.2%	0%	2.9%	1.2%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(出所) 古沢調査 (2005 年) による⁽⁷⁾。

日本企業における国際人的資源管理の変革（古沢）

態調査では、合併・独資ともに日系企業の総経理は8割以上がPCNsであるのに比べ、米国系はHCNsの総経理が大半を占めるなど対照的な結果が示されている（表2）⁽⁶⁾。

上で述べた諸研究は、調査の時期や対象に関わらず、一貫して日本企業の現地化の遅れを指摘するものであり、日本企業における「現地化問題」が時間的要因（発展段階論的視点）や地理的要因（進出先による差異）を越えた「構造的視点」から考察されるべき事象であることを示唆していると言えよう⁽⁸⁾。

この点について、例えば安室(1982)はHall(1976)の「コンテキスト」概念を援用し、明示化されない経営のノウハウが多く、相互の調整が重視される「高コンテキスト」な日本企業の組織的特性が現地化の遅れにつながることを論じている。また、石田(1994・1999)は「J（日本）型・F（外国）型」の職務観と組織編成モデルを提示し、「自発性」と「弾力性」を重視するJ型の組織運営が海外では有効に機能しない点を現地化に向けた障害として挙げている。同様に、林(1994)はコンテキストの議論に「アナログ知覚・デジタル知覚」の視点を加え、「O（有機的）型・M（機械論的）型」の組織論を展開し、O型組織（日本企業）に特有のアナログ的で高コンテキストな「グリーンエリア」の存在が現地化を遅らせる要因であると述べている⁽⁹⁾。さらに吉原(1996)の調査によると、「現地人社長」の長所として「業績がよくなる」と回答した日本企業は5%にすぎず、「近い将来に現地人社長を実現（増大）することはとくに考えていない」とする企業が56%に達するなど、日本企業は現地化に対する意欲そのものが低い様子が伺える。

②「現地化の遅れ」による影響

石田(1989・1994)は「現地化のメリット」を『消極的要因』と『積極的要因』に分類し、前者として「現地政府の要請への対応」「現地社会からの批判の回避」「派遣人材のコスト圧縮」、後者については「現

地の優秀な人材の採用・定着」「現地情報に明るい現地人材の活用による高い経営成果」などを挙げている。同様に、Evans, Pucik & Barsoux(2002)は「現地のニーズなどへの感応性」「現地社会でのインサイダー化」を『外的優位性』、「現地の有能人材の“A & R”と忠誠心・コミットメントの高揚」を『内的優位性』と捉え、現地化がもたらす恩恵について議論している⁽¹⁰⁾。

こうした中、「現地化の遅れ」が人的資源管理や現地経営に如何なるインパクトをもたらすかを考察してみよう。例えば、Kopp(1994・1999)は前述の日・欧・米多国籍企業の比較研究から、日本企業における現地化の遅れが「現地人スタッフの昇進に対する不満」「本国人駐在員と現地人スタッフとの摩擦・コミュニケーション問題」といった人的資源管理上の諸問題の発生率と相関関係にあることを統計的に明らかにした上で、それが有能人材の“A & R”問題を惹起し海外子会社の「現地適応」力の低下につながることを示唆している。また、吉原(1996)が実施した在外日系企業に対する定量分析では、日本人社長の子会社より現地人社長の子会社の方が収益性に優れ、「現地化」が海外子会社の業績を説明する要因の一つであることが述べられている。同じく、磯辺・モントゴメリー(1999)はアジア・欧州・北米の日系企業の経営状況を分析し、日本人が経営トップを務め、多くの日本人駐在員が派遣される状況が海外子会社の業績にマイナスの影響を与えていることを示すとともに、「現地化の遅れ」による現地人の昇進機会の減少やモチベーションの低下、さらには海外子会社の「現地適応」力の劣化に懸念を表明している。

(2)「統合」の側面

「トランスナショナル企業」や「メタナショナル企業」が求める組織能力を構築するには、単に海外子会社のトップを現地人に置き換えればよいというものではない。これら企業モデルで想定されている相

互依存性が高いネットワーク型の組織では、人々の国境を越えた協働が「世界的学習能力」を強化するためのキーファクターとなる。そして、「本社－子会社」間および子会社間の協働を効果的なものとするためには、協働の基盤となる「国境を越えた信頼関係」と、世界中の有能人材を発掘し彼（彼女）らをグローバル最適の視点で育成・評価・配置する「グローバルに統合された人事制度」（以下、グローバル人事制度）の構築が求められよう（古沢 2004c）。

ここでは、日本企業の国際人的資源管理の「グローバル統合」について、「国境を越えた社会化」のプロセスに関連する「規範的統合」と、人材活用のグローバル最適化を可能にする「制度的統合」の二側面から考察することにした。

①規範的統合

まず、社会化のプロセスにおいて共有化されるべき「企業理念」や「組織文化」を巡る状況から問題にアプローチしてみる。例えば茂垣（2001）の実証研究によると、企業理念が「浸透している」「どちらかといえば浸透している」と回答した在外日系企業は42.3%に留まっている。また、日本労働研究機構（2000）の調査では、日本企業の海外子会社の8割以上が成文化された企業理念を有しているが、現地人への浸透度は決して高いと言えない。5点尺度（5点＝全く浸透していない、1点＝非常によく浸透している）による回答の平均値を見ると、例えばアジアの場合、一般従業員＝3.4、中間管理職＝2.8、取締役＝4.0となっており、現地人取締役への浸透度が低いことが目立つ⁽¹¹⁾。根本（1995）の調査でも在外

日系企業における企業理念の階層別浸透度（「かなり浸透」している比率）は日本からの派遣者が55.6%であるのに対し、現地人に関してはミドルクラスで28.1%、重役クラスは26.7%にすぎない。

次に、「日本人－現地人」間の信頼関係について、吉原（1996）は日本企業の60%が現地人幹部に対し「いつ辞めるか不安に感じている」というデータを示し、そうした不安が不信感につながり、現地人への重要情報の開示を躊躇するといった行動を導く可能性を論じている。また、石田（1989・1994・1998・1999）は、日本企業の海外子会社における価値観と行動様式の「分裂」を指摘している。それは「日本人駐在員－現地人幹部」間の組織文化の分裂であり、両者の間にはコミュニケーションと信頼関係の面で深い溝が存在する。駐在員は本社に対し強い帰属意識を有するが、現地人幹部との一体感は弱い。一方、現地人は意思決定過程から疎外され、そのモチベーションは低く、有能人材が採用されることがあってもやがて退職してしまうのである⁽¹²⁾。

②制度的統合

Kopp（1994）の日・欧・米多国籍企業の比較研究によると、「世界共通の評価基準」「現地人の本社登用に向けた教育・訓練」「現地人の国際人事異動」「グローバル人事情報」などの仕組みを持つ日本企業は欧米企業に比べ非常に少ないことが分かる（表3）。そして、Koppは本社や他の子会社への「国際人事異動」の機会が「現地人の離職率」と負の相関関係にあるなど、日本企業が国際人的資源管理において相対的に多くの問題を抱えていることを指摘している。

表3 日・欧・米 多国籍企業における人事制度の導入状況

	日本企業	欧州企業	米国企業
世界共通の評価基準	24%	48%	58%
現地人の本社登用に向けた教育・訓練	24%	43%	33%
現地人の国際人事異動	15%	65%	54%
グローバル人事情報	18%	61%	54%

（出所）Kopp（1994）,P.589.

次に、産労総合研究所（1998）の調査では、「本社による現地人幹部の評価」を「実施している」日本企業はわずか5.9%で、「一切実施していない」が84.3%と圧倒的である。一方、「現地人のための本社における研修システム」が「ない」企業は62.7%に達している。

また、Keeley（2001）の日本企業に対する調査で「本社の人的資源管理部門の管理対象はPCNsのみ」とする回答が80%に達していることから分かるように、本社はHCNsの人的資源管理に基本的にノータッチで、PCNsとHCNsを統一的な枠組みのもとで管理している日本企業は少ないと言える。労働政策研究・研修機構（2004）の調査でも「本社と同じ人事制度」「グループ内兄弟企業と同じ人事制度」を全面的に取り入れている在外日系企業は各々4.6%・3.1%にすぎず、日本本社が現地人の幹部登用プログラムを策定している比率はわずか5.6%に留まっている。

これに対し、例えばIBMは世界統一基準でジョブサイズの社内ベンチマーキングを行い、それをベースに全世界のIBMで働く約35万人の従業員を14段階からなる世界共通のグレードに格付けている。そして、一定グレード以上の管理者で、かつIBMが求めるコンピテンシーを発揮している有能人材のプールとして、“SLT（Senior Leadership Team）”と呼ばれるものがある。“SLT”は国籍や勤務地に関係なく全世界から300人が選抜され、世界本社が人事データを記録・蓄積してその能力開発や配置を行い、この中から将来の経営幹部が巣立っていく。また、“SLT”の予備軍となるハイポテンシャルの人材プールとして“Executive Resources Management”という制度もある⁽¹³⁾。これは各部門の事業部長が将来経営幹部になりうる「50歳未満のハイポテンシャル」を推薦するもので、“SLT”と同様、世界本社による教育訓練や国境を越えたキャリア機会が付与される⁽¹⁴⁾。一方、ヒューレット・パカードでも“Global Job-Leveling”と呼ばれる10段階の世界共通の職務等級

があり、世界約14万人の従業員全員がこのフレームワークの中に位置づけられている。そして、同社の「社内公募制度」は、社内のイントラネットを通して全世界の従業員が応募することができる。これらは、国籍や採用地・勤務地の区別なく、世界中の有能人材に対して広範なキャリア機会が開かれていることを制度的に保証する仕組みであると言える⁽¹⁵⁾。

（3）小括

これまでの議論から、日本企業の国際人的資源管理は、欧米企業のそれと比較すると「低・統合、低・現地適応」の特質を有していると言えよう。まず、「現地適応」面では、欧米企業に比べ海外子会社トップの現地化が遅れ、それが現地のホワイトカラー人材の“A & R”やモチベーションにマイナスの影響を与えていると考えられる。そして、こうした状況は海外子会社の「現地適応」力とイノベーションに対する意欲や能力を低下させるであろう⁽¹⁶⁾。一方、「統合」に関しては、現地人を包含した「社会化」が不十分で、そのことが「日本人ー現地人」間の相互不信の温床になっていると思われる。また、日本企業の多くは国際人的資源管理において、現地人をグローバルな枠組みに統合する制度を持ち合わせていない。育成・評価・処遇のシステムはPCNsとHCNsの間で分断されており、PCNsのキャリア機会がグローバルに広がっているのに対し、HCNsは本社人的資源管理部門の管轄外にある「ローカル・プレーヤー」としての位置づけに留まっている。つまり、Bartlett & Ghoshal（1989）に示された「高・統合」の戦略は、PCNsとHCNsが「規範的・制度的」に分裂する中、本社の「分身」である日本人駐在員のみを統合することでその実現が図られてきたものと考えられる（古沢 2004a.c）。

このような日本企業における「低・統合、低・現地適応」の国際人的資源管理は、国境を越えた協働に必要な協力精神の涵養を阻害するとともに、有能人材の“A & R”や人材活用のグローバル最適化を

困難なものとし、「世界的学習能力」構築の妨げとなるであろう。従って、今後日本企業が「トランスナショナル企業」「メタナショナル企業」の求める組織能力を構築するには、国際人的資源管理において「統合」「現地適応」両側面を強化する必要があると言える。別言すれば、それは日本中心・日本人中心の「ワンウェイ・モデル」(吉原 1989)の限界を意味し、多国籍企業の本質的優位性である「世界中の有能人材の利用可能性」(Vernon 1971, 石田 1999)に立ち戻ることの重要性を示唆するものである。そのためには、現地化を進め、現地人ホワイトカラーのモチベーションの高揚を図ることに加え、国境を越えた信頼関係の確立とグローバル人事制度の構築を通して、「本社—子会社」間および子会社間の協働を促進することが求められよう。そして、国籍や採用地・勤務地による区別なく有能人材に対し広範なキャリア機会を提示することが、彼(彼女)らの“A & R”に資するとともに、人材活用のグローバル最適化への道を拓くと考えられるのである。

3. 事例研究

本節ではこれまでの議論を受け、日本を代表する多国籍企業の国際人的資源管理の変革に関する事例研究を行う。具体的には、日本企業の国際経営をリードしてきた自動車産業と電機産業の中から最も多国籍化が進展しているトヨタ自動車と松下電器産業を取り上げ、従来の国際人的資源管理の問題点と変革に向けた最近の取り組みについて述べる⁽¹⁷⁾。

(1) トヨタ自動車⁽¹⁸⁾

トヨタでは最近10年間で海外生産台数が3倍になり、海外売上比率も66.5%に達するなど(2004年3月期)、事業展開のグローバル化が加速度的に進行し「グローバル連結経営」に対する要請が高まっている。また、その一方で海外子会社の経営ポストの約8割を日本人が占める中、日本人駐在員の供給難と現地有能人材の“A & R”問題の発生にも悩まされ

ている。つまり、「日本人中心によるグローバル化」が限界に近づく中、海外子会社の自立化・幹部人材の現地化が喫緊の課題となってきたのである。

しかし、そうした状況にもかかわらず、トヨタの海外子会社では日本人駐在員と現地人との間に、考え方や意識のギャップが存在していた。具体的には、日本人駐在員が「進出して長い年月が経過しているのに、現地人は未だにトヨタのやり方・考え方を理解してくれない」と感じる一方、現地人には「日本人駐在員の中でも人によってプライオリティやアプローチ・説明の仕方が異なり、トヨタのやり方・考え方の全体像が分からない」といった不満があったという。そして、このギャップの原因は、日本独特の高コンテクスト文化の中で、トヨタの価値観が「以心伝心」の暗黙知として継承されてきたことにあった。トヨタには「綱領」や「基本理念」と呼ばれる経営理念があるが、それらはグローバルには必ずしも徹底がなされず、人的資源管理制度と結びついたものでもなかった。

こうした問題に直面する中、トヨタはグローバルな行動規範の明文化・共有化の必要性を認識するに至り、企業文化を共有したグローバルな経営人材の育成・確保に向け様々な施策をスタートさせたのである。

トヨタは、まず2001年にグローバルな行動規範である「トヨタウェイ2001」を策定した。「トヨタウェイ」は「企業文化の明示知化」を目指したもので、従業員に求められる行動や価値観が歴代トップの言葉とともに示されている⁽¹⁹⁾。「トヨタウェイ」の策定プロセスにおいては、多様な文化的背景を持つ人々にも受け入れられるよう約3ヶ月間にわたり国内外の経営幹部やOBへのインタビューを実施し、「トヨタの強み」「意思決定の拠り所として大切にされてきた価値観」をグローバルな視点から徹底的に洗い出す作業が行われた。

また、同じく2001年には、グローバルな中核的職務である「グローバル・ポジション」を設置した。こ

日本企業における国際人的資源管理の変革（古沢）

これは世界共通の職務評価基準により約 300 ポスト（国内約 200，海外約 100）を認定し、世界本社がそれらを一元的に管理することを企図したものである。例えば、「グローバル・ポジション」につく人材については、「トヨタウェイ」に基づくコンピテンシー評価を世界共通基準で行い、「トヨタウェイ」を体現した幹部人材をグローバルに確保していく取り組みが既に始まっている。

翌2002年には、社長直轄のグローバル人材育成機関である「トヨタインスティテュート」が設立された。トヨタインスティテュートでは「トヨタウェイ」を具現化できるグローバル人材の育成を目指し、現役役員を講師に迎え「トヨタウェイ」について論じるセッションや、ウォートン・ビジネススクールとタイアップした教育コース、さらには半年間のチームプロジェクト⁽²⁰⁾などが実施されている。また、「トヨタウェイ」を実践した「ベストプラクティス」の「データベース化」もトヨタインスティテュートのミッションの一つである。

この他、トヨタでは海外子会社から日本本社への逆出向や海外子会社間の人事異動の推進にも取り組んでいる。そして、これら多方向の国際人事異動を通して「トヨタウェイ」を媒介とした「社会化」のプロセスの強化に努めている。

(2) 松下電器産業⁽²¹⁾

松下電器産業では「グローバル連結経営」の推進が求められる中、グローバル・ビジネスリーダーの育成・確保が喫緊の課題となっている。しかし現状、松下電器の人事制度はグローバルな統一性を欠いており、それがグローバル最適の人材活用の障害になっていた。また、「現地化の遅れ」と「キャリア機会を制度的に提示する仕組みがないこと」により海外の有能人材に対する“A & R”問題も発生している。例えば、松下電器の中国現地法人（約 60 社）の状況を見ると、その人事制度は各社バラバラで、子会社間を異動する仕組みもなく、そこには有能人材

のキャリア機会が当該現地法人に限定される「第二のガラス・シーリング」（古沢2004c）が存在する⁽²²⁾。そのため、松下電器は、中国事業展開の拡大に伴い有能人材に対する需要が増大する一方で、「狭い发展空间」が災いして有能人材が流出するというミスマッチに悩まされてきたのである。

これらの問題に対応すべく、松下電器では2003年に「PGE（Panasonic Global Executive）システム」と呼ばれるグローバル幹部人事制度をスタートさせた。「PGE システム」では、まず海外子会社の経営幹部のジョブ・ディスクリプションを明確化した上で、その職務をグローバルに共通化された基準で定量化し、一定ポイント以上の職務を「海外幹部ポスト」（約 50 ポスト）として認定する。そして、世界本社が「海外幹部ポスト」を管理し、有能人材の発掘・育成・評価・処遇の仕組みを一元化することで、人材活用のグローバル最適化を実現していくことを目指している⁽²³⁾。さらに、当該現地法人や国境の枠を越えたキャリア機会を制度的に提示することを通して、世界中の有能人材を引き付け、彼（彼女）らの一層の活性化と定着率の向上を図ろうとしているのである。

また、2004年には「経営理念」「社長が求めるリーダー像」「松下電器における経営幹部の行動の特徴」「グローバルスタンダード」の4要素をもとに「リーダーシップコンピテンシー」が提示された。松下電器ではこれまでも経営理念を重視した経営や評価が行われてきたが、その基準や制度は各国間・各子会社間で必ずしも統一されていなかった。そこで、人事制度と社会化のプロセスをグローバルな視点から連動させるべく、「海外幹部ポスト」につく人材に対して「リーダーシップコンピテンシー」を共通尺度とする評価がなされ、その結果をサクセッション・プランや能力開発・配置に反映していくことが制度化された。

また、国際人的資源管理における「現地適応」度の強化も図られている。それは、「PGE システム」に

よりグローバルな基幹ポストに関しては「統合」が強化され、「グローバル連結経営」の推進が図られる一方、「海外幹部ポスト」以外の人材に対しては各国・各地域の労働市場に応じた「現地適応」度の高い人的資源管理の制度設計を行うというものである。そして、現地化については、「新・現地化アクションプログラム」を策定し、2007年までに海外子会社の現地人社長比率を35%程度へアップさせることを目標としている。

さらに、逆出向や海外子会社間の人事異動を推進し、ビジネスニーズに対応した人材のグローバルな有効活用と経営理念のグローバルな浸透にも取り組んでいる。

この他、将来的には幹部人事制度の内外一元化を図る構想がある。それは、日本本社の幹部ポストについても上記同様の基準で職務を定量化し、「海外幹部ポスト」との一元化を実現する中で真のグローバル人事制度の構築を目指すものである。

4. インプリケーション

前節で紹介したトヨタと松下電器の取り組みは、日本企業の国際人的資源管理にとって示唆に富む事例であると考えられる。トヨタと松下電器は日本中心・日本人中心の「ワンウェイ・モデル」による弊害に対処すべく、この数年間「統合ー現地適応」の両立を企図した国際人的資源管理の変革に注力してきた。その結果、トヨタでは2003年に初めて外国人(3人のHCNs)が日本本社の役員に登用され(その後、外国人の常務役員は6人まで増加)、松下電器でも2000年時点で14%であった海外子会社の現地人社長比率が2004年には24%へと上昇し、欧州松下電器COOのヨアヒム・ラインハルト氏が同社初の外国人の本社役員となるなど、両社の取り組みは有能人材の“A & R”や人材活用のグローバル最適化に向け、一定の成果を収めつつあると言えよう。ここでは、本稿での議論の総括として、上記事例からのインプリケーションを提示したい。

(1) 職務を基軸にした「統合ー現地適応」の両立

前述のように、今日の多国籍企業に求められる国際人的資源管理は、単に現地人を海外子会社のトップに据えればよいというものではない。「現地適応」力を維持・強化しつつ、「世界的学習能力」の構築に向け、世界中に分散する多様な人的資源を「統合」していくことこそが重要である。

そして、その際に問題になるのが「統合ー現地適応」のバランス軸を何に求めるかという点である。「統合ー現地適応」のバランス軸に関して、例えば山下(1991・1993)は理念や制度など「人的資源管理施策のレベル」で捉える考え方を示している。しかし、仮に全ての子会社の全従業員に対し一律的な人的資源管理制度を導入した場合、各国・各地域の労働市場の特性やジョブサイズの差異に対する配慮を欠くことになる。また、各々の海外子会社で統合のレベルを変えるケース(例えばA子会社は制度まで親会社と統一、B子会社は理念のみ共有など)では、子会社ごとに統合のレベルが異なるとともに、統合レベルの選択基準に関わる問題も発生しよう。

これに対し、トヨタ自動車と松下電器産業では、「統合ー現地適応」のバランス軸を「職務の大きさ」とそれに対応した「人材のレベル」で捉えているところに特徴がある。つまり、全ての海外子会社従業員に対し、一律的な人的資源管理を行うのではなく、現地化を推進し現地労働市場で競争力を有する「現地適応」度の高い制度や施策を提示する一方、「グローバルな視点で見ると重要度の大きい職務」につく人材に対してはグローバルな「統合」を強めグローバル連結経営を促進することを通じて、「統合ー現地適応」の両立を図ろうというものである。

(2) 国境を越えた「社会化」による「規範的統合」の強化

トヨタ自動車と松下電器産業の取り組みの共通点は、国境を越えた社会化のプロセスを通して「規範的統合」の強化に努めているところにある。例えば、

日本企業における国際人的資源管理の変革（古沢）

トヨタはグローバルな視点で自らの「コア文化」を見直し、それを「トヨタウェイ」として明示するとともに、コンピテンシーのレベルにまでブレイクダウンしている。また、松下電器でも自社の経営理念などをベースにコンピテンシーを提示し、グローバル連結経営の担い手に求められる行動規範を明確化している。

こうしたグローバルな行動規範やコンピテンシーの提示は、「グローバル接着剤」として組織の「求心力」と「遠心力」のバランスに寄与するものと思われる。すなわち、価値観の共有化を媒介とした信頼関係の構築が、ローカルとグローバルの双方に対する「忠誠心」(Black et.al 1999)を有した経営人材の育成・確保を可能にし、子会社発イノベーションとその世界的共有に向けた協働を導くと言えよう。そして、これら社会化のプロセスは、両社が取り組んでいる「本社－子会社」間や子会社間における国際人事異動の促進により一層強化されると考えられるのである(Edström & Galbraith 1977, 古沢2004b)。

(3) 「グローバル人事制度」の構築を通じた「制度的統合」の実現

松下電器の中国事業展開に見られたように、日本企業の国際人的資源管理の問題点の一つは、「第二のガラス・シーリング」の存在により、有能な現地人のキャリア機会が当該現地法人に限定されることにある。グローバル規模での人材獲得競争が激化している今日、「現地トップ」止まりの人事制度では、世界中の有能人材を引き付け、その活性化と定着を図ることは困難であると言えよう。また、「第二のガラス・シーリング」はPCNsとHCNsの制度的分裂を招き、人材活用のグローバル最適化に齟齬を来すものと思われる。

こうした状況下、トヨタの「グローバル・ポジション」や松下電器の「海外幹部ポスト」は、グローバルな「人材プール」の構築による「制度的統合」を企図したものであり、グローバル最適の視点で有能

人材の配置・活用を実現するとともに、彼(彼女)に対する広範なキャリア機会の提示を通して、その“A & R”に資すると考えられよう。

(4) 「規範的統合」と「制度的統合」の連動

上で述べた「規範的統合」と「制度的統合」は、相互に連動して取り組むことが肝要であると考えられる。すなわち、「規範的統合」なき「制度的統合」は機会主義の温床となり、国境を越えた協働の基盤となる協力精神を損ねる恐れがある。一方、「制度的統合」を欠く「規範的統合」への取り組みは「エスノセントリック」なイメージを植え付け、海外の有能人材の敬遠・離反を招くこととなろう。「日本人の日本人による日本人のための経営」を行う企業に海外の有能人材が入社するとは考え難い。また仮に入社したとしても、やがて「第二のガラス・シーリング」が彼(彼女)らのモチベーションや定着に関する問題を惹起するであろう。

こうした中、これからの国際人的資源管理においては、国境を越えた「社会化」による「規範的統合」と、「グローバル人事制度」の構築を通じた「制度的統合」は車の両輪ともいえるべき関係でなければならないのである。

(5) 今後の課題

最後に、両社の今後の課題について述べたい。まず、「公式化」の組織能力の向上という問題が挙げられよう。日本企業の国際経営に関しては、かねてより責任・権限の明確化、文書化・標準化の推進、業務・財務監査システムの整備などが課題とされてきたが(安室1982, 藤野1995, 古沢2004aなど)、今後、両社においても「公式化」の調整メカニズムと国際人的資源管理の連動が求められることになる。また、海外合弁会社のガバナンスへの対応も重要問題であると考えられる。すなわち、海外子会社において100%出資と合弁が混在する中で、「グローバル人事制度」構築に際する合弁パートナーとの調整問

題が浮上してくる可能性がある。さらに、本稿で考察したような「社会化」のプロセスは本質的に時間を要するものである。こうした状況下、如何にして「規範的統合」に向けた継続的投資を行い、欧米企業に対する比較優位を構築していくかということも課題であると考えられる⁽²⁴⁾。

【注】

- (1) Bartlett & Ghoshal (1989・1995) の研究は「トランスナショナル企業」を「理念型」として提示しており、具体的データを用いてその優位性を論じているわけではない。しかし、彼らは日・米・欧多国籍企業9社に対する詳細な事例研究を通して、これら企業が「効率」「適応性」「知識の移転」といった多次元の要求に対処する組織能力の必要性を認識し「トランスナショナル企業」へ向けて歩み始めていることを述べ、それら組織能力の開発が国際競争における勝者と敗者を分ける最重要要因になるとしている。一方、Doz, Santos & Williamsonは「メタナショナル企業」の事例として、STMicroelectronics、Polygram、Nokia、Pixtechなどを挙げている。
- (2) この点に関連し、例えば永野 (1992) の研究は、在外日系企業において「人材の現地化」とともに「権限の現地化」が進むことを定量的に示すことで、子会社トップの「現地化」が「現地適応」力の強化に結びつくことを示唆していると言える。
- (3) 石田 (1994・1999) は「現地化」を「現地適応のシンボル」として捉えている。
- (4) この他、吉原 (1994) のように、日本企業の海外子会社と欧米企業の日本子会社の状況を比較した研究もある
- (5) Kopp (1999) は日本企業のグラス・シーリン

*謝 辞

本稿は「国際ビジネス研究学会第11回全国大会」における研究報告を加筆・修正したものである。当日、司会・コメンテーターをお務めいただいた茂垣広志先生 (横浜国立大学)、貴重なご助言を賜った石田英夫先生 (中村学園大学)、安室憲一先生 (兵庫県立大学) をはじめとする諸先生方、また『年報』掲載に際して種々アドバイスを頂戴したお二人のレフェリーの先生に対し心より感謝の意を表したい。

グを“rice-paper (和紙) ceiling”と呼び、その背景や特質について論じている。

- (6) 加えて、(表2) が示すとおり、米国系では総経理がPCNsの場合でも「華人」を起用しているケースが相対的に多く、中国の文化や言語に精通した人材を重用している様子が伺えよう。この点については、別途掘り下げた議論をしたい。
- (7) 本調査 (名称:「在中国外資系企業における労使関係と工会に関する調査」) は、日系企業については (財) 関西生産性本部・日中経済貿易センター・(社) 国際経済労働研究所の会員企業の中国現地法人、米国系企業に関しては北京外商駐北京代表機構聯誼会所属の企業を対象に実施したもので、合計1,189社 (製造業) に調査票を送付した。回答数は202社 (うち日系102社, 米国系100社) で回収率は17.0%であった。本調査結果の詳細は別途公表の予定。
- (8) この点について、永野 (1992) の在外日系企業を対象にした定量分析 (前掲) では、「操業年数」と「現地化」の相関関係は「日本や第三国への輸出」を中心とする現地法人においては見出せない。また、「現地市場を対象とした企業」では相関が検出されるものの現地化のスピードは緩慢なことから、現地化に対する発展段階論的視点に否定的な見解が示されている。なお、主に発展段階論的視点から国際人的資源管理を

- 考察したものとしては、Franko (1973)、Heenan & Perlmutter (1979)、花田 (1988)、Adler & Ghadar (1990)などを参照されたい。
- (9) 林によると、企業経営で「O型組織」が支配的な国は日本以外ほとんど皆無である。アジア・アフリカ諸国では文化の基調は「高コンテクスト」であるが、日本以外の国は自己文化に基づく経営スタイルが開発される前に欧米の強烈的な影響にさらされた結果、「M型組織」が支配的になっている。また、林は「グリーンエリア」について、O型組織では情報共有により戦略的コンセンサスが形成される場として積極的に評価されるのに対し、M型の視点に立つと、理解しにくい「グレーエリア」になると述べている。
- (10) Franko (1973) も「駐在員の派遣および帰任後の再統合にかかわるコスト」「現地人のモチベーション」「現地社会・政府との融合」などの観点から海外子会社トップの国籍に関わるコストと便益について論じている。
- (11) 但し、日本労働研究機構 (2000) には、現地人取締役への浸透度が低くなっていることに関して、実質的な経営に関与していない合弁パートナー側の取締役が含まれている可能性に留意しておくべき旨が記されている。
- (12) この点に関連し、Yang (1998) や古沢 (2004c) の在中国日系企業に関する研究では、中国人従業員と日本人駐在員の「相互不信」について問題が提起されている。Yang は、日系企業の中国人従業員が自らに対する日本人駐在員の不信感と技術の出し渋りから日本人駐在員を信頼していないことを述べ、古沢の中国政府関係者に対するヒアリング調査では「日系企業の中国人幹部の中には『自分の会社』という意識を持っていない者が多い。彼（彼女）らは『日本人の仕事を手伝っている』という感覚で働いているのではないか」との声が紹介されている。
- (13) “Executive Resources Management” の推薦枠（人数）は各事業部門の5%である。
- (14) “Executive Resources Management” で興味深い点は、「昇進可能性評価」により、個々人の“ultimate potential”（最終到達可能職位）が検討され、個人別の人材開発プログラムが提示されることである。また、人材プールに入っていることについて、従来は本人に通知されなかったが、最近では伝えるようにルールが変わった。そして、従業員への告知を通して「会社としての期待」とそれに付随する「キャリア機会の可能性」を明示したことが、有能人材のリテンション策として奏効しているという。さらに、“SLT” “Executive Resources Management” とともに毎年メンバーの入れ替えが行われ、人材の早期選抜の一方で競争的環境の維持に向けた注意が払われている。
- (15) 本稿における IBM に関する記述は、IBM 米国本社 (2001年1月19日) および日本アイ・ビー・エム (2003年9月5日・2005年2月16日) に対するヒアリング調査に基づいている。また、ヒューレット・パッカードについては、日本ヒューレット・パッカードへのヒアリング調査による (2004年12月21日・2005年2月16日)。この他、欧米多国籍企業の国際人的資源管理については、藤野 (1995)、日本在外企業協会 (1998・1999)、白木 (2000)、高野 (2000)などを参照されたい。
- (16) この点について、Bartlett & Yoshihara (1988) は、日本企業の現地化の遅れが現地の有能なホワイトカラーを遠ざけ、それが日本人駐在員による経営支配を正当化する「悪循環」が形成されるに至っていると述べている。
- (17) 『海外進出企業総覧 国別編』(2004年版)によると、トヨタ自動車は106社、松下電器産業は212社の海外子会社を有しており、各々業界最多となっている。
- (18) トヨタ自動車に対するヒアリング調査による

(2003 年 7 月 18 日・2004 年 2 月 25 日)。

- (19) 「トヨタウェイ」は“Challenge” “Kaizen” “Genchi Genbutsu” “Respect” “Teamwork” で構成されている。また、2002 年には「トヨタウェイ」を「生産」「販売」「人事労務」などにブレイクダウンした「機能別トヨタウェイ」が策定された。
- (20) チームプロジェクトでは、日・米・欧の地域別チームに分かれ、中長期経営計画達成に向けた「提言」などを作成する。
- (21) 松下電器産業に対するヒアリング調査による(2004 年 2 月 26 日・10 月 1 日)。
- (22) 中国内に 30 以上の子会社を有する日本企業 A 社でも状況は同じで、現地人が日本本社や他国の子会社はもちろんのこと、中国内の別の子会社へ異動することすら制度的には実現困難であ

るという (A 社に対するヒアリング調査による。2003 年 11 月 13 日)。なお、同様の事柄は Keeley (2001) による在マレーシア日系企業の事例研究にも示されている。

- (23) 松下電器産業では、これら取り組みのインフラとして「PGE データバンク」を構築している。「PGE データバンク」にはコンピテンシー評価や業績評価の結果などが記録・蓄積されている。
- (24) 筆者は本稿で示したトヨタと松下電器の課題に関し、両社の国際人的資源管理の変革を引き続き調査する中で、さらなる研究の深耕を図りたいと考えている。また、「統合一現地適応」の両立と業績・従業員満足など「経営成果」との関連を実証的に明らかにすることも筆者の今後の研究課題としたい。

【参考文献】

- Adler, N.J. & F.Ghadar(1990) “International Strategy from the Perspective of People and Culture: The North American Context” , in A.M.Rugman(ed.) *Research in Global Business Management*, Vol.1., JAI Press.
- Bartlett, C.A. & S.Ghoshal(1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*, Harvard Business School Press.
- Bartlett, C.A. & S.Ghoshal(1995) *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Times Mirror Higher Education Group.
- Bartlett, C.A. & H.Yoshihara(1988) “New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organization Adaptation Their Achilles Heel?” , *Human Resource Management*, Vol.27(1).
- Black(1999), J.S., H.B.Gregersen, M.K.Mendenhall & L.K.Stroh(1999) *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley Publishing Company. 白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳 (2001) 『海外派遣とグローバルビジネス—異文化マネジメント戦略—』白桃書房。
- Doz, Y.L., J.Santos & P.Williamson(2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.
- Edström, A. & J.R.Galbraith(1977) “Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.22(2).
- Evans, P., V.Pucik & J.L.Barsoux(2002) *The Global Challenge*, McGraw-Hill.
- Franko, L.G.(1973) “Who Manages Multinational Enterprises?”, *Columbia Journal of World Business*, Vol.8(2).
- 藤野哲也 (1995) 『比較経営論』千倉書房。
- 古沢昌之 (2004a) 「日本企業の国際人的資源管理の

日本企業における国際人的資源管理の変革（古沢）

- 課題」大阪商業大学商経学会『大阪商業大学論集』（第131号）。
- 古沢昌之（2004b）「多国籍企業における『社会化』に関する考察」大阪商業大学商経学会『大阪商業大学論集』（第133号）。
- 古沢昌之（2004c）「国際人的資源管理の『グローバル統合』に関する考察」龍谷大学『経営学論集』（第44巻第3号）。
- Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*, Anchor Press / Doubleday. 岩田慶治・谷泰訳（1993）『文化を越えて』ティビーエス・ブリタニカ。
- 花田光世（1988）「グローバル戦略を支える人事システムの展開法（上）」ダイヤモンド社『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』（7月号）。
- Harzing, A.W.(1999)“MNE Staffing Policies for the Managing Director Position in Foreign Subsidiaries:The Results of an Innovative Research Method” ,in C.Brewster & H.Harris(ed.) *International HRM:Contemporary Issues in Europe*, Routledge.
- 林吉郎（1994）『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- Hedlund,G.(1986)“The Hypermodern MNC—a Heterarchy?”, *Human Resource Management*, Vol.25(1).
- Heenan,D.A. & H.V.Perlmutter(1979) *Multinational Organizational Development*, Addison-Wesley Publishing Company. 江夏健一監訳（1982）『多国籍企業—国際化のための組織開発—』文真堂。
- 石田英夫（1989）「マネジメントの現地化問題」日本労働協会『日本労働協会雑誌』（No.357）。
- 石田英夫編著（1994）『国際人事』中央経済社。
- 石田英夫（1998）「日本企業の国際経営者—キャリア・モチベーション・成功要件—」慶應義塾経営管理学会『慶應経営論集』（第16巻第1号）。
- 石田英夫（1999）『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
- 磯辺剛彦・デイビッド・モントゴメリー（1999）「多国籍企業の戦略的課題 海外子会社の現地化と統合」日本在外企業協会『日外協マンスリー』（4月号）。
- Keeley, T.D.(2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms*, Palgrave Macmillan.
- Kopp,R.(1994)“International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals” , *Human Resource Management*,Vol.33(4).
- Kopp,R.(1999)“The Rice-Paper Ceiling in Japanese Companies:Why It Exists and Persists” ,in S.L.Beechlers & A.Birds(ed.) *Japanese Multinationals Abroad:Individual and Organizational Learning*, Oxford University Press.
- 茂垣広志（2001）『グローバル戦略経営』学文社。
- 永野仁（1992）「操業年数と人材の現地化」明治大学『政経論叢』（第60巻第5・6号）。
- Negandhi, A.R.(1979) *Quest for Survival and Growth:A Comparative Study of American, European, and Japanese Multinationals*, Praeger Publishers.
- Negandhi, A.R.(ed.)(1980) *Functioning of the Multinational Corporation:A Global Comparative Study*, Pergamon Press.
- 根本孝（1995）「グローバル企業文化とコア・カルチャーの形成」明治大学経営学研究所『経営論集』（第43巻第1号）。
- 日本労働研究機構編（2000）『第1回日系グローバル企業の環境適合型 HRM システム調査』。
- 日本在外企業協会編（1998）『欧米多国籍企業の組織・人材戦略』。
- 日本在外企業協会編（1999）『アジアにおける欧米多

- 国籍企業の人材戦略』。
- 野村総合研究所編 (1999)『日米独企業のアジア事業展開に関する調査』。
- Prahalad, C.K. & Y.L.Doiz (1987) *The Multinational Mission*, The Free Press.
- 労働政策研究・研修機構編 (2004)『第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査』。
- Rosenzweig, P.M. (1994) "Management Practices in U.S. Affiliates of Foreign-Owned Firms: Are 'They' Just Like 'Us'?", *The International Executive*, Vol.36(4).
- 産労総合研究所 (1998)『賃金実務』(12月1日号)。
- 白木三秀 (1995)『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- 白木三秀 (2000)「アジアにおける欧米グローバル企業の人的資源管理」日本能率協会マネジメントセンター『人材教育』(11月号)。
- 朱晋偉 (2004)「中国における外資系企業経営の国際的比較」経営労働協会『月刊経営労働』(7月号)。
- 高野研一 (2000)『グループ経営時代の人材マネジメント』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社 (2004)『海外進出企業総覧 国別編』(2004年版)。
- Tung, R.L. (1982) "Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals", *California Management Review*, Vol.25(1).
- Vernon, R. (1971) *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books. 霍見芳浩訳 (1973)『多国籍企業の新展開—追いつめられる国家主権—』ダイヤモンド社。
- White, R.E. & T.A.Poynter (1990) "Organizing for World-Wide Advantage", in C.A.Bartlett, Y.L.Doiz & G.Hedlund (ed.) *Managing the Global Firm*, Routledge.
- 山下達哉 (1991)「日本企業のグローバル人事システムの将来像—理念・ビジョン追求型経営のために—」戦略経営協会『戦略経営研究』(第16巻第2号)。
- 山下達哉・高井透 (1993)『現代グローバル経営要論』同友館。
- Yang, J.Z. (1998) "Key Success Factors of Multinational Firms in China", *Thunderbird International Business Review*, Vol.40(6).
- 安室憲一 (1982)『国際経営行動論』森山書店。
- 吉原英樹 (1989)『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原英樹編著 (1994)『外資系企業』同文館出版。
- 吉原英樹 (1996)『未熟な国際経営』白桃書房。

【2005年8月2日受理】