

マネジメントの現地化とグローバル人事の役割

中 井 壽

はじめに

I マネジメントの現地化

- (1) 進まぬ役員・幹部社員の現地化
- (2) なぜ現地人社長は出ないのか
- (3) 日本派遣社員と幹部社員の現地化

II 現地化推進にあたり、何が問題なのか

- (1) 縮まらない日本出向社員・現地社員間のギャップ
- (2) 業務運営上の諸問題

III グローバル人事の役割

結びにかえて

はじめに

「世界の成長センター」と呼ばれたアジア経済は、1997年7月のタイ・バーツの通貨切り下げを機に、これまでの急成長が嘘であったかのように、世界経済動揺の震源地になり、いまにいたるも東アジア経済に回復の兆しが見えていない。

1985年のプラザ合意から、ほぼ10年に亘り、円高、国内賃金上昇、貿易摩擦などに対応するため、日本の東アジア向け海外直接投資は、年々急増していった。それはアジア諸国の工業化推進の施策と最適にマッチし、アジアに進出した日系企業は順調に、拡大的に発展をした。かかる発展過程の中で、各企業は経営資源を有効に活用し、最適地開発・最適地生産体制の構築に取り組み、生産、販売、開発、調達といった「現場オペレーション」の海外展開を積極的に<先行して>おこなっていった。そして、中小企業を含め、各企業の「現場オペレーション」の進展が、アジア的要素とうまく適合し、アジア経済の勃興に大きく貢献したといえる。

1998年5月のインドネシアの動乱で、華人資本に対する反抗が華人商店などの焼き打ちになってあらわれた。1970年代にアジアで反日運動が盛り上がったが、今度の動乱で日本企業に飛び火することが全く無かった。これは、やはり80年代後半からの日系企業のインドネシア経済発展

に対する貢献や実力が高く評価されたこと、また日系企業の現地活動に対して現地マスコミに以前とは違った意識の大きな変化があったと考えられる。

しかし、アジア危機から今日まで回復は遅々としており、これからも「停滞」が続き、ますます厳しさを増してゆくだろう。その過程で貧富の差、失業、不平等、不公正など社会不安に繋がる問題が多く出てくるであろう。インドネシア、タイ、など東アジア主要6ヶ国（韓国、中国、マレーシア、フィリピン）の失業者数は96年の1300万人から、98年には3700万人に増えると予想されるし、またタイでは、労働紛争の件数が97年に比べ2.6倍近いペースで増えていると言われている。

経済悪化で経営をとりまく環境がますます厳しくなっている現在、特にアセアン内ではアジア的ナショナリズムが高揚する懸念さえある。日本とアジアの関係がこれから微妙に変化して行くであろう時代、日本企業がますますグローバル化を推し進めなければならない時代に、1970年代に起ったような対日問題再燃の火種が、案外「労使関係」か「マネジメントの現地化」の中に燻っているかも知れない。

アジアの成長に大きく貢献した日本企業の〈先行した〉「現場オペレーション」に、これから平行して推し進めなければならないことは 1) マネジメントの現地化推進であり、そして率先してそれを支援する 2) 本社のグローバル人事の役割であろう。特に2)は海外子会社の統括システムの中で、グローバルな人的資源の活用を可能にする制度をまずつくり、それを着実に実践していくことが重要である。本稿ではこの二点を考察したい。

本稿では、戦後海外事業でいち早く先駆的なオペレーションをおこない、現在では全世界44ヶ国に200を超える海外会社を有し、海外従業員約14万人強、海外だけで1兆8000億円規模の生産をしている巨大多国籍企業の松下電器のアジアの事例も加え考察を進めたい。

I マネジメントの現地化

(1) 進まぬ役員、幹部社員の現地化

松下電器の海外オペレーションの体制は、事業部門のグローバル展開を主軸に、地域本部が地域戦略を縦軸に展開するマトリックス経営を基本とし、5つの地域本部を統括する海外部門が海外事業経営の総括責任を担っている。この海外部門の総責任者は本社の副社長である。首題に関する副社長の最近のスピーチに次のようなものがある。

海外事業がますますグローバル化を強めるなか、経営をとりまく環境は急速に、めまぐるしく変化をしており、日本企業の海外事業経営は、一つのターニング・ポイントにさしかかっており、当然変革を必要とする多くの構造的問題がある。その一つがマネジメントの現地化問題である。遅々として進まない「人の面での現地化」に対し、今こそグローバルな人的資源の活用を可能に

する「制度」を作り上げることの必要性を、「日本人中心主義」の脱皮と合わせ示唆したものである。

「Look at Matsushita's management structure, most of our current management systems are the original one that were developed for the company when it was a locally based home appliances manufacturer in Japan. We have taken these management systems and applied them to all kind of business area in which we operate today. We have also taken this system onto our overseas operation, because of lack of a better system . However, in spite of such difficult circumstances, Matsushita Electric has grown to the level indicating that the global management is very essential for the sake of company survival.……Among our overseas operations, many companies are celebrating their 30th and 35th anniversaries. However, the top management of these companies is still Japanese. Even at the executive level, there are still many Japanese. This is to be changed. Our overseas companies need to be run by local employees who have been given experiences in countries other than their home countries, including a period of training or internship in Japan. At our domestic workplaces, we rarely see non-Japanese. This is to be changed.……」

このスピーチは上記のように英文に翻訳され世界向け（松下電器の海外会社）発信となった。これまでなんとなく燻っていた、そしてあまりオープンに言及されることのなかったことで、現地人・人事責任者には大きな感銘を与えた。

このスピーチのポイントは、グローバルな人的資源の活用を可能にする「仕組み」「制度」を会社としてはっきり打ち出すことで、次の三点に絞られる。

- * 現地社員の役員・幹部登用が計画的に進められる制度。
- * 地域をまたがって幹部社員が移動し勤務できる制度。
- * 「逆出向（日本勤務）」がスムーズにおこなえる制度。

時々の要請・必要に応じて、地域間移動や逆出向が日本企業で行われているケースはよく見受けられが、制度として導入するには克服しなければならない幾多のハードルがある。人事制度、給与体系、勤務条件、福祉等々、グローバルに対応しなければならない

未経験の分野が多い。逆出向を例にとっても、日本の真冬に北半球と南半球の国から社員が赴任する時、日本式に赴任手当をどうするか、着後の車の支給は、それぞれ勤めていた海外会社の規定がまちまちであり、一律にこれと決めつける事が出来ぬ場合がある。欧米とアジアの社員のビヘイビアーには文化の差がはっきり出る。しかし、試行錯誤を繰り返しても、これからのグローバル企業としては必要不可欠の制度のひとつである。

それでは、海外進出の日系企業の中で、現地人が役員・幹部としてどのような比率を占めているのか、次頁 表－１、表－２、表－３のような調査結果がある。

表－１ 現地法人社長の地域別構成 出資比率51%以上（日外協Monthly 98-6）

	調査対象現法数	日本人社長	現地人社長	現地人社長比率
北 米	316社	240人	66人	21.6%
欧 州	361社	246人	109人	30.7%
ア ジ ア	545社	484人	43人	8.2%

表－２ 現地法人社長のアジア地域業種別構成 出資比率51%以上（同上）

	調査対象現法数	日本人社長	現地人社長	現地人社長比率
電 機	97社	82人	11人	11.8%
自 動 車	36社	30人	0	0
一 般 機 械	28社	22人	6人	21.4%
化 学	92社	76人	10人	11.6%
他・製造業	160社	149人	11人	6.9%
商 社	63社	60人	3人	4.8%
金 融	28社	28人	0	0
建 設	19社	16人	1人	5.9%
合 計	523社	463人	42人	9.1%

表－３ 松下電器現地人社長数（現地人社長法人数／現地法人数 1998-4）

北 米	欧 州	ア ジ ア	合 計
4／32（12.5%）	10／47（21.3%）	4／68（5.9%）	18／147（12.2%）

表－１は現地法人社長の地域別構成と、表－２は現地法人社長のアジア地域の業種別構成である。この日外協の調査の数字をみると、現地人社長の比率は北米や欧州と比べて、アジアのそれは著しく低い。この低いアジアをもう少し詳しく見たのが表－２の業種別構成である。10%以上は僅か3業種であり、そしてその比率も極めて低い。0%が2業種である。これらの調査対象会社は日本側の出資比率が51%以上の会社である。即ち合弁会社もあるわけで、相手側が50%以下であっても、社長を現地人にするケースは多く見うけられ、その関係をより詳しく調べると全額出資の日本企業の場合、現地人社長は限りなく0に近いかも知れない。表－３の松下電器の場合、北米、欧州と比べてアジアが著しく低いという傾向は日外協の調査と同じである。しかしア

ジア4社の内3社が合併の会社であり、現地人の社長登用というのはまだまだ先のようなのである。(現地人社長登用について言えば、例えば最近の欧米地域のR & Dや研究所の設立の場合は、当然のことながら、現地人がトップに就くケースがほとんどである。) 統括会社、製造会社、販売会社で実質的にビッグ・オペレーションを現地人に任すという時代はまだ来ていない。このように日本人社長への依存が高いのは、それだけアジアに人材が少ないのか、それとも育成する時間がなかったのかという事にもなるが、この背景には、あとに述べるが、日本的経営のもっとも本質的なものがあるようである。

日外協の調査で、「なぜこれほどまでに現地人社長の比率が低いのか」の理由として(1)日本本社とのコミュニケーションが難しい、(2)日本的経営がやりにくい、(3)全体のグローバル戦略を理解してもらえにくい、が上位三つを占めている。

日本企業は人の現地化がおくれているという批判があるなかで、まったく皮肉なことに、アジア通貨経済混乱が日系企業に現地人社長昇格の動機を与えた、と98年4月29日の朝日新聞は報じている。ソニーと松下電器グループのシンガポールの現地子会社が、現地採用のスタッフを社長に抜擢したからである。報道の主旨はアジア通貨の下落に伴う日本出向者の人件費負担増の問題である。確かにそれは事実であるが、今回の現地人社長決定要因は次の四つであろうと考える。

- (1) 日本側の担当部門総責任者と前任社長は海外事業経験の長い国際人であったこと。
- (2) シンガポールの子会社が、日本とのまた社内での日本出向社員と現地人とのコミュニケーションが、英語を標準語として何ら問題のない環境にあったこと。
- (3) 日本側の担当部門やシンガポールの子会社に、日本人がアジアで特に優れているというものはやそんな時代ではないといった時代認識、仕事も実力もいまやイーコル・パートナーという認識が、仕事を通じて醸成されていたこと。
- (4) 現地人幹部社員の訓練・育成が日本側担当部門でしっかり実行されていたこと。

おそらくこの会社は、内外に良い影響を与えながら、一気に国際化するだろうと思う。日常なこと、日本へのまた日本からの情報・報告は英語に統一され、会議や資料の日本語は無くなるだろう。地域社会との交流は現地人社長を通じて一層活発になり、量質共に多くの情報が集まる。何よりも日本側がそれによって「内なる国際化」を推進していけるメリットは大きい。

(2) なぜ現地人社長が出ないのか

海外子会社で日本人社長が二代、三代と続いた後で、現地と本社で育成された現地人が登用されるというのが本当は望ましい。ただ、海外子会社の社長が全部現地人でなければならない必要はないし、他国の国籍の違うトップに任せても良いわけである。また権限委譲が十分になされ、現場経営(現地人への十分な意思決定の権限と昇進の機会、本社と現地人との課題の共有)がしっかりおこなわれておれば、日本人社長であっても一向に構わないわけである。しかし、いずれ

のケースも実現にはほど遠いのが現状である。

この問題を突き詰めていくと、本社と海外子会社間、海外子会社で日本人中心主義の仕事の進め方に問題があるのではなかろうか。

会社の発展と共に、業容も組織も大きくなりかつ業務は細分化、専門化し、環境、知財、安全など業務運営上解決してゆかねばならない課題が国内外に多く出てきている。しかもこれら問題は瞬時に世界的に反応するため、本社も含めた日本側との交渉・調整には相当の交渉能力、技術が求められる。ややもすれば官僚体質に陥りがちな本社組織の中においては尚更である。しかも、調整をするとしても現地人には、本社や関係部門とのコミュニケーションが“英語を標準語”にしていないということで、相互の理解を深めるという上での障害がある。本社や日本の担当事業部門では、現場トップとの経営戦略や、年間事業計画、中・長期計画の策定は日本人だけで、日本語でするものだとの考えが強い。本社や担当部門ベースの経営会議に現地人の参加する機会はほとんどない。

日本的経営というのか、経営上の重要案件が本社や日本の担当部門と現場トップ間で“あうんの呼吸”で分かり合え決定されてゆくということも少なくない。そのためには、現地トップは日本の人脈を含めて社内事情に精通していることが大切であり、また日本独特のマナーもあり、現地人が立ち回るにはなかなか難しい面がある。日本流の“まあまあ、なあなあ”式で進める場合も時には必要かも知れないが、現地人には受けられない行動パターンである。

現地日本人幹部の評価、プロモーション、移動等は本社、担当部門人事の直接管轄であるが、海外子会社の現地人幹部の処遇は一切このシステムに組み込まれていない。したがって大体次の社長もやはり日本人ということになってしまう。このように“なぜ現地人社長がでないのか”ではなく、現地人社長を起用しにくい環境なり、日本の会社独特の文化があるからといったほうが正しいかも知れない。

以上、極めて日常的な理由を考えつくままに述べたが、ただ、日本企業のアジアでの展開をみると、特に製造会社は、限りなく良品を、限りなく廉価度をモットーに、生産技術、設計、技術、品質、資材等でもの作りにこだわる日本企業の製造文化と精神を、現地日本人トップが現場で率先して発揮し、その成果をあげアジアの今日までの成長発展に貢献した。そして技術移転という形でも成果を上げている。これが先に述べた〈先行した〉現場オペレーションの展開となって現れた。これからは、こうした展開が「マネジメントの現地化」にも取り入れられ、その成果が求められるのである。

(3) 日本派遣社員と幹部社員の現地化

神戸大学の吉原教授は、「日本企業のアジア経営の成果と課題」のなかで、アジア子会社の経営の特徴として (1) 日本的経営様式による経営 (2) 日本人による経営 (3) 日本語のよる

経営、を指摘されている。特に（２）の日本人による経営が海外子会社の経営幹部社員の現地化をおくらせているとして、下記表－４の調査結果が示されている。

表－４ 海外子会社の経営幹部の現地化

(%)

	星 港	台 湾	韓 国	タ イ	中 国	欧 米
販 売 部 長	27	50	86	35	48	67
生 産 部 長	33	58	75	33	48	62
経 理 部 長	36	59	78	56	63	53
人 事 部 長	71	81	87	77	74	90
総 務 部 長	71	84	85	75	75	84

(BUSINESS INSIGHT 1998 Spring)

表－４から、まず欧米での現地化に比べアジアは格段に遅れている。アジアをみると、販売、生産、経理、より人事、総務部門の責任者の現地化が進んでいる。これは部門の仕事の性格の違いが生み出している、と指摘されている。実務的にこの違いを述べると、これまで海外に事業進出する際、人事・総務という職能部門から人を派遣することはまずなかった。また海外向きの専門職もいなかった。松下電器の場合は、経理担当が社長を補佐するナンバーツーとして赴任し人事・総務部長を兼任した。したがって、現地人が最初から現地日本人幹部の指導や日本での研修を積み、順調に昇格をし、現地人事のベテランが育ってきたといえる。当初から人事は現地人というのは方針であり、人事部門が国際要員を持つようになったのは、地域統括会社が現地に設立されて、その地域にある海外子会社間の人事matterに関する問題の調整や、また現場での人材育成業務が必要になってきてからである。

表－５ 松下電器の経営幹部の現地化

(1998-4 %)

	マレーシア	インドネシア	台 湾	8 販 社
部 長	67	83	74	58

(注) 上記数字はアジアの代表複品会社1社を対象。8 販社は8つの販売会社の計

表－５の松下電器の場合、アジアで最も歴史の古い製造会社の数字であり、かなり現地化はすすんでいる。しかし、日本の担当部門なり親会社から派遣されている日本人社員は、年々減って

いく傾向にない。松下電器の1996年4月の数字であるが、海外従業員数135,102人に対し、日本人出向者数は2,096人1.6%である。この比率は変わっていない。

大体の日本企業の比率は1.5%前後である。参考までに、日本にある外資系企業、例えば、日本フィリップスは0.38%、日本IBMは0.15%—日外協調—で極端に低い、また国別に、総従業員数に占める日本人出向者比率は、シンガポール（2.1%）、台湾（1.2%）、中国（1.3%）—BUSINESS INSIGHT 1998 Spring—である。

出向社員の数については、事業進出時、増設拡張時に長期派遣のケースもあり、数字だけでは実態を現わさない場合もあるが、一般的に、現地化が順調に進んでおれば、日本からの出向社員の比率も減少してゆくはずである。しかし、必ずしもそうでない。何故か？ 一つには、アドバイザーとかコーディネーターなどのタイトルで日本人が要所要所に派遣されており、当然彼等は生産技術、販売指導のバック・アップ、資材購入、仕入れ、輸出入、そして資金面での監督指導、本社や担当事業部門との交渉・コミュニケーションの仲介等を直接・間接に担当し、現地人幹部社員と日本派遣社員との二重構造のような組織になっていることが原因であろう。

もう一つは、日本側が現地に任せておけないという側面がある。任せられないと言った方が適切かもしれない。日本的というか、日本側と現地子会社の間に、実務上不透明な部分は日常多く発生する。例えば、価格の問題、納期、品質、技術トラブル、費用負担、人事関連等々、そしてこれらは大体现地側に「負」となって発生してくることが多い。

コンフィデンシャルにまたハードなネゴの末、処理するということになれば、現地人の入る余地は少なくなる。出張者のアテンドにしても、日本人出向者がいなければ、現地人ではフォロー出来ないようなことが多くある。日本側は現地に日本出向者がいるからなんでも依頼して来る、頼って来る、現地側も親会社からの頼みとあらばという日本人中心主義で仕事がすすむ体質を作っているのではないか。これでは、現地人にはなかなか日本的経営が解りにくいであろうし、現地で現地人に任し任される経営をおこなうにはまだ少し時間が掛かりそうである。

Ⅱ 現地化推進にあたり、何が問題なのか

（1）縮まらない日本出向社員・現地社員間のギャップ

大変興味深いそして示唆に富む調査結果がある。1990年に“人の現地化”を推進するため、ロンドンにあるヨーロッパ松下電器に人事部が設立され、基幹人材育成に着手した。1996年に実施した調査である。欧州各社の現地人と欧州に出向中の日本人を対象にした“能力開発調査”である。欧州地域の製造会社11社、販売会社14社の現地人課長以上178名、欧州地域に出向する日本人主事（課長代理）以上191名、合計369名に調査が実施された。

表－6 基幹人材（日本人出向者／現地人）対象能力開発調査

	現地人から見た要開発分野	日本人から見た要開発分野
日本人に対して	1. 異文化交渉能力 2. 部下への動機付け能力 3. 語学力 4. 汎欧思考能力 5. 対人関係	1. 戦略的思考・行動力 2. 事業展開能力 3. 経営環境変化への対応 4. 洞察力 5. 起業家意識
現地人に対して	1. 戦略的思考・行動力 2. 企画・構想力 3. 汎欧思考能力 4. 経営環境変化への対応力 5. 事業展開能力	1. 実務推進・遂行能力 2. 課題形成・行動力 3. 戦略的思考 4. 責任感 5. 松下経営の仕組みと現状理解

表－6 に示した調査結果によると、日本人出向者がさらに伸ばしたいと思っている項目と、現地人が日本人出向者に要望する項目とに（またその反対も）ギャップがある。これは欧州に限らず、アジアでもほぼ同じ結果が出ている（アジア松下電器人材開発センター調査）。マネジメントの現地化を考える上で大変参考になる調査である。特徴的なことは、（１）現地人が、現地で働く日本人出向者に要望する項目は、仕事のことは二の次になっており、これから海外に駐在・出向する社員に対して、海外担当重役や人事責任者が“海外に駐在するにあたり”と訓示、激励する内容がそのまま出ている。異文化交渉能力は、これは個人の感受性、気質、性格に関係し、価値観を変えるには相当の時間が経過しないと難しい面がある。その他の点は、海外で仕事をする上で即必要なことである。（２）日本人出向者が現地人に要望している項目をみると、日本人の現地人に対する仕事上の不満のようなものが出ている。「頼んだことをなかなかやってくれない」「少しは自分で考えてやってほしい」「どこまで責任感があるかわからない」等々、これは、日本と現地では仕事の進め方の違いがあり、上司・部下の関係、他部署との調整関係、方針の徹底の問題、Job・Descriptionの明確性の問題など、現場の日本人出向者の現地人に対する反応がよく出ている。（３）日本人出向者が自ら必要とする項目は、ほとんどが経営能力の向上開発に向けられている。これは、日本にいる時と海外に出た時では役割と地位が格段に違うわけで、国内で課長だった人が現地では数十人の部下を持つ部長や部門長である役員になり、その役割は一挙に高まる。異文化適用どころではなく、部下への動機付けや全体経営の把握、経営推進能力が要求されるようになる。日本では経験出来なかったことである。（４）現地人の自らの要開発項目は、日常の業務のなかで、主要な会議や戦略思考、立案、事業計画など経営に積極的に参画したという願望が含まれているようである。

この調査が示すギャップは容易には縮まらないであろうが、10年、20年の操業の歴史をもつ

海外会社には、個別能力的にみると、これまでの教育指導、経験、知識の蓄積で、現地人社員のレベルは非常に高いものがある。現地化推進と共に、日本から出向する人の質の向上にも一段の企業努力が要請されるであろう。

(2) 業務運営上の諸問題

海外子会社の日常業務を運営する中で、日本人出向者と現地側との間で多くの問題・課題がある。これらのことが、現地側でマネジメント・トランスファーが期待ほど進んでいない原因になっている。どの企業も同じ問題をかかえているが、経験的に列記すると次のような問題・課題がある。

- * 日本人出向者は大体4－5年のローテーションで交代する。前任者が後継者を育成して帰任するということは多くない。新しいひとが来る。特にきまったマニュアルもなく、やり方も前任者と異なる。違った部署からの派遣であれば方針も異なる場合がある。
- * 長い歴史のある海外会社の中間管理職は、訓練、指導、経験を経て、レベルは非常に高い、にもかかわらず、新人が着任しそのポジションの現地化はされない。しかも最近は、年齢も含めて仕事の能力で新しい日本人出向者とギャップが出るケースが出てきている。日本側では、需給の関係で、派遣可能な優秀な人材が底をついているという事情もある。
- * 優秀な現地人人材ほど、会社の中での自分の将来が見えて来ないという事で転職する。内外で教育・訓練し、特に技術指導面で相当の投資をしたにもかかわらず、他社に取られてしまう。ここでも現地化計画は中断する。
- * 将来の幹部候補生として優秀な人材を採用しても(例えば技術系で日本の大学、大学院を卒業)、“通訳や翻訳”の便利使いが主業務になり(これは日本とのコミュニケーションがほとんど日本語によるため)、やがて転職してゆく。現地化計画がくるってしまう。人材をうまく使いこなせないケースである。
- * 日本からの情報のほとんどが日本語であり(現地側が出来るだけ英語で共有化をはかる努力があっても)、また技術関係のData Base(図面、品質、環境)も日本語で入り、現地人は日本人を経由した間接的接触となる。このように日本が“外向き”の仕事へ脱皮しないために、どうしても現地に負担がかかり、現地化を推し進められない環境になっている。
- * 重要な情報(戦略事項、設備投資、新製品開発、幹部人事、財務)は、現地人との間にひとつクッションをおいて誤解を避けるためか、ほとんど日本語でおこなわれる。機密事項は別としても、現地側(現地人)が共通語－英語－で日本との直接的連携や共通の理解で仕事をしているという土壌を作らないと、いつまでも垣根を越えられない。現地化を阻害している根本の問題であろう。

懸念すべきことは、この様な状態が続くと、今後アジアでの経営はいろんな困難に直面することになる。その一つはグローバル経営を支える優秀な現地人材が集まらなくなるということである。経営幹部の現地化で、日本企業のアジア海外子会社が人材不足で困っているとしたら、それはアジアに人材がいないというのではなく、優秀な現地人を引きつけ、彼等の能力を十分発揮出来るシステムが整ってないということであろう。

以上、幹部社員の現地人化について、やや一方的に日本側の問題点について述べたが、同様に現地側にも多くの問題・課題が存在する。特に、現地の文化、風習、生活環境、価値観の違いからくる対応の難しさゆえに、現地人の能力や適応力という問題とは別に、日本的経営のやり方の一部を変更せざるを得ない場合もある。

さて、最初に提起すべきだが、『マネジメントの現地化』とはどのようなことなのか。より現地側にたって考えると、次のようなことになる。『マネジメントの現地化』とは、日本人出向者と現地人がコミュニケーションを蜜にして、Job・Descriptionを明確にし、現地人に責任と権限を与え、双方が経営に参画する環境を作ること、そして共通語として“英語”を採用し、現地側（現地人）が日本本社・日本担当部門と、経営の主体は現地側にあるという認識を共有しながら、直接的連携で理解を深め、仕事をしてゆくことであるといえる。したがって、第一段階として、このような環境が醸成されれば、海外子会社のトップ・マネジメントの国籍は大きな問題ではない。では、その環境を作り出すにはどうすればよいか。グローバル人事の果たす役割が重要になるのである。

Ⅲ グローバル人事の役割

日本本社に求められる役割の一つだが、海外子会社および現地人幹部スタッフについての評価が、全社的システムの中での評価対象になっていない。人事的には、これでは現地側からみて現地幹部がどう評価されているかがまったく判らない。したがって、全社評価システムの中に、現地を含めた人事評価システムを組み込むことが必要である。海外子会社のトップの現地化はこの評価があって初めて可能になる。

さて、マネジメントの現地化推進の大きな要因の一つに、日本側の“内なる国際化”があると述べたが、その実現にグローバル人事の果たす役割は大きい。

具体的に、どのような方法があるかを考えてみたい。

- (1) 外国人の採用（日本勤務）を増やし、外国人と一緒に仕事をする職場環境作りをすること、また海外子会社から経営幹部への登用をおこなう。
- (2) 人材のグローバルな活用。現地人社員（幹部社員を含め）を世界の必要な海外子会社へ派

遣する。ユニリーバ社は中国でのビジネス立ち上げのために、インドから何人か幹部を派遣。中国には台湾などからも社員を百人単位で送り込んでいる。

- (3) 海外子会社の経営幹部や役員を育成するため、現地人の幹部候補生を本社人事に登録し、個別の育成計画で養成する。
- (4) 日本人出向者幹部は日本で、現地人幹部は現地地という二重構造の評価システムではなく、統一的な人事評価と処遇システムを採用する。現地社長・役員の後任を選ぶ際も、日本人、現地人が同じ基準で検討出来るようにする。
- (5) 日本国内勤務の経営幹部の海外勤務（必要なら海外留学）を積極的に推進する。
- (6) 本社役員、役員待遇幹部社員の昇格条件の一つに海外勤務をいれる。
- (7) 日本と海外子会社とのコミュニケーションは“英語”を共通語として徹底する。

以上が、今必要とされる「マネジメントの現地化」を推進するためのグローバル人事の役割であろう。一つ一つ実現させるにはかなりの強い力が動く必要であろう。企業がますますグローバル化してゆく過程で、企業は経営成果を上げ、国の発展に貢献し、国や国民の期待に応えなければならない。そのためには、優秀な現地人材を確保・育成し「マネジメントの現地化」を積極的に推進していくことが経営戦略の大きな柱のひとつであると考えている。

結びにかえて

世界経済は大変な混乱に直面している。短期資金の激しい流入出によるアジア発経済危機は、日本が多く責任を果たせないまま、市場経済への過渡期にあるロシアへ、中南米にも波及し、そして世界景気のけん引役を果たしてきた米国経済も変調を来し始めている。日本は、まだ回復の先が見えないまま、世界での国際的地位も低下しつつ、21世紀のアジアと日本の関係は微妙に、そして大きく変化するであろう。

国際経営の環境も、グローバルな企業競争がますます激化している。米国と西欧がくつつくような最近の企業の買収や合併のニュースを見ると、経済は国境を越えて、国籍を抜きにして動いている。ABBのリンダール社長は「これからは世界経済の一体化が進み、多様な文化を企業の中に混在させることが必要である」「スイスのABB本社の社員の国籍は17ヶ国。役員会の国籍も8ヶ国。社内では相手がドイツ人や日本人、ブラジル人であれ、話す言葉はすべて英語」「企業合併による88年のABB発足以来、あらゆる経営チームを最低3ヶ国以上の国籍で構成せよ、と要求してきた。英語を話すしかない環境を作る事が最初のステップとなる」と語っている。

8月3日の日経新聞に「人材育成、日系は後塵を拝す」として、米ヒューレット・パッカード社のシンガポール拠点が、同国産業界に人材を輩出しているという記事がある。HP社は70年に進出、85年から経営トップは現地人である。社長歴任者は、内相やシンガポール・テレコム会

長などに就任している人、また退職して事業を起こしオーナー経営者として活躍中と報じている。H P社のケースは特例中の特例だとしても、確かに日本企業は製造現場の従業員教育には熱心であったが、いろいろ理由があるにせよ、現地人の経営トップの育成に関心が薄かったことは確かである。

これからも日本的（型）経営をアジアで自信を持って推進していくことは大変重要な事であるが、経営がますますグローバル化していく中で、少なくとも現状の管理システム（日本と海外子会社の管理のあり方）を国際的に通用するものに改変することがまず必要であろう。そしてまず、日本と海外子会社との統括管理で、すべてのコミュニケーションに共通語として“英語”を採用する事から始めてはどうだろうか。A B B社リンダール社長の「最初のステップとなる」のではないだろうか。

（1998年10月）

「参考文献・資料」

Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. [Overview 1997-4-4]

松下電器産業（株）海外部門 [Passport 21 海外往来]

日本在外企業協会 [ASEANにおける日本企業の子会社経営と人的資源管理のあり方1997-3]

日本在外企業協会 Monthly 1998-6

加護野忠男著 [日本型経営の復権]

BUSINESS INSIGHT 1998 Spring 吉原英樹 [日本企業のアジア経営の成果と課題]

中村好伸 [1998 アジア地域労使関係研究会議：松下電器における国際人材開発の取り組みについて]

日本経済新聞 1998-7-28 [新しい会社1]

日本経済新聞 1998-8-3 [Topics]

朝日新聞 1998-4-29 [アジア大異変]

「筆者略歴」

昭和36年	松下電器貿易株式会社入社
昭和40年	アフリカ駐在
昭和53年	サウジアラビア駐在
昭和58年	アジア中近東本部 部長
平成1年	タイ・シューナショナル社 社長
平成6年	欧州アフリカ本部企業担当 副理事
平成8年	国際人事センター所長 副理事
平成9年	松下電器産業株式会社定年退職
現 在	中京大学経営学部非常勤講師