

## 日系企業の「経営の現地化」を促すための提言 — アセアンの日系企業と英・蘭企業ユニリーバ社の調査結果を踏まえて —

中 井 壽

1. はじめに
2. 現場は企業のグローバル化を、経営の現地化をどう理解しているか
3. 現地日系企業の経営責任者の意見
4. 経営の現地化を阻んでいるもの
5. ユニリーバ社のアジア海外子会社へのアンケート調査
6. ユニリーバ社の調査結果に学ぶ —グローバル人材育成・活用—
7. 結び —日本企業への示唆と現地化を促すための提言—

キーワード：現地化、グローバル人材活用、国際人事戦略、リーダーシップ

### 1. はじめに

経営の現地化は「遅々としてすすむ」のか、日本企業の年来の課題である。通商白書2000が、アジア諸国における日系企業の現状と課題の中で、はじめて経営の現地化に言及した。日本企業と欧米企業の海外展開における経営手法の違いは、拠点責任者の位置づけに特徴的に表れると指摘している。特に欧米企業は現地の優秀な人材を登用しているのに反し、日本企業は日本本社との緊密な管理の下に依然日本人中心の管理を続けていると指摘し、「迅速で効率的な展開を欠かさないアジアのビジネスにおいては経営の現地化が重要となる」として企業のグローバルな人事システムの構築を促している。

最近いくつかの日本企業が本社を基軸としたグローバル人事戦略、特にグローバル人材の活用を促す仕組づくりに真剣に取り組み始めた。これは世界規模のオペレーションを従来の日本人中心の経営では成長に限界があるとの危機感によるもので、国籍にとらわれず優秀な人材を育成・登用する道をひらき、経営のグローバル化（現地化）を急ぐことにある。

本稿ではアジアの日系企業経営者へのアンケートから経営の現地化に対する課題を引き出し、そして英・蘭企業ユニリーバ社がアジアに展開する海外子会社の調査結果を踏まえ、日本企業が

経営の現地化を実効性あるものとするには何が課題であるかを考察し、それを推進するための若干の提言をすることが本稿の目的である。

本稿を進めるに際しつぎの3つの前提に対する説明が必要である。まず、「経営の現地化」という普遍的課題に対し地域対象をなぜアセアンに絞ったのか。つぎに、本稿における「経営の現地化」の定義について、そして、なぜユニリーバ社への調査なのか、である。

まずアセアンとしたことについては、日本企業とアセアン諸国との長い関わりという単純な理由がある。①戦後日本企業の国際化への始動はアセアン諸国中心ではじまり、それら諸国で1960年代以来いくつかの段階的国際化発展プロセスを経て今日に至っていること。②国際化始動の時代から、ほぼ全業種に亘って主要日本企業の進出がみられ、現地社会との長い、深い関わりがあること。③日本企業にはアセアン諸国に関するビジネス・ノーハウやそこで経験した異文化経営がどの地域、国よりも多く蓄積されていること。④技術移転、人材育成への取り組みがこの地域で際立っていること、などである。

21世紀日本とアジアとの関係はますます緊密になり、しかしこれまでの雁行型発展の関係でなく、各国がイコール・パートナーの関係で共生発展していくことになるだろう。中国とは政治・市場体制的にまだ一定の距離がある現在、日本にとってアセアンとの社会的、経済的絆をより緊密にすることが要請されるであろう。そしてその絆の強さはアセアンに進出した日系企業の事業理念、すなわち「その地に根ざし社会と融和する企業、その国・社会の発展と福祉に役立つ企業」であることを着実に実践していくこと（経営の現地化）に大きく依存することになるであろう。

「経営の現地化」の定義については、それぞれ企業のおかれている状況、経営スタイル、現地会社の事業特性、さらに進出国の文化、社会、慣習が多様であるだけに、一律的に定義づけることは大変むずかしい。したがって本稿では、その地域・国に根づいた経営を実践していくことが実効性ある「経営の現地化」と結びつくものであると考え、アセアン日系企業の経営責任者の意見（“経営の現地化とはどのようなことと考えますか”という質問で）を集約することとした。

では、なぜユニリーバ社のアジア海外子会社への調査なのか。理由の1つは<sup>(1)</sup>、筆者がユニリーバ社に対して持つ特別の関心、人材の育成・活用である。筆者は1964年からメーカーの駐在員として約10年間アフリカに滞在した。当時東・西アフリカで筆者が担当するビジネス・パートナーはUAC（United Africa Company、1939年にユニリーバ社と合併し、アフリカ市場を中心に商業・産業の海外ビジネスで大きな役割を担う）であり、1960年代日本企業の1駐在員がサンプルとカタログで日本と商売をつなぎ細々と外貨を稼いでいた時代に、すでにユニリーバ社はアフリカの地で現地人社員の教育・訓練を実施し、有能な社員は英国の幹部職研修に派遣し、現地幹部に登用するという本社の現地化方針を忠実に実施していたのである。当時の日本のビジネス・マンにとってまさに驚嘆に値する国際ビジネスの一面であった。あの時代から現在のユニリーバ社

のグローバルの人材活用がどのように運用され、ユニリーバ社の海外経営の根幹をなしてきた“分権化”と“現地化”がどのように実行されているのかを調査し、今日のアセアンの日系企業へなんらかの示唆があるのか考察したかったことによる。

## 2. 現場は企業のグローバル化を、経営の現地化をどう理解しているのか

企業のグローバル化がすすめば、ある段階<sup>(2)</sup> から企業の「内なる国際化」は徐々にすすみ、人的資源の有効な活用を促し、スムーズに経営の現地化へと連動していくことになるはずである。しかし日本企業の場合、経営の現地化そしてその大きな論点の1つであるヒトの現地化をみても、長い海外事業の経験を有していて、期待した成果があまり生まれていなのが現状であろう。企業にとってグローバル化とは、また経営の現地化が意味するものは何なのかを現場的視点で整理してみると、企業にとって何が欠けているのかが見えてくるように思われる。

下記に列記したものは、“企業のグローバル化をどう考えるか”という質問にたいして、日本国内、外で海外関係の仕事に携わっている社員が回答しているものである<sup>(3)</sup>。

仕事面： 「人種、宗教、性別に関係なく適材適所の人事をする」

「現地人が世界相手に仕事ができる」

「現地社員が意思決定の過程に携わっている」

「現地人社員が幹部となり、経営に参加している」

「現地人が責任の取れる会社組織なり、システムである」

「世界で共通するマニュアル（Job Description）がある」

経営スタイル： 「海外から見て行動に不可解な面がない」

「日本を世界の1地域として捉える経営をする」

「グローバルに通用する経営理念をもつ」

「国籍を感じさせない企業である」

「言葉の壁のない企業（会議・通信は国際共通言語で）である」

「経営陣、社員を含め多国籍の人間を社内に多数有する」

「経営資源が現地中心で調達・運営される」

「世界をリアルタイムで結ぶ情報インフラをもつ」

人事面： 「世界共通基準で能力、評価、処遇がおこなえる」

「グローバル人材の育成・活用が柔軟に適用できる」

回答した社員は国内では直接・間接に毎日海外と接触し、また海外会社に出向し現場で仕事をしている人たちであり、特にグローバル化について勉強したわけではなく、日頃の自分達の仕事を通じて感じていることを回答してきたものである。

上記のコメントは他に意見をさしはさむ余地がないほど企業のグローバル化への要因を言当てている。さすがである。そして現実に現場で仕事をしている社員達が、企業のグローバル化への本格的な始動をいかに期待しているかがわかる。実現できている企業は日本ではまだ少ない。

アセアン4ヶ国（シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア）の日系現地法人33社の経営責任者に経営の現地化についてアンケート方式でつぎの3つの質問をした<sup>(4)</sup>。

33社について：

**調査対象業界分野** 電機業界 13社、電子部品業界 4社、サービス業界 3社、繊維、窯業、食品、自動車部品業界それぞれ2社、自動車、精密機械、化学、広報、運輸業界それぞれ1社。

**対象会社創業開始年代** 1960年代 5社、1970年代 9社、1980年代 7社、1990年代 12社。

**対象会社資本構成** 合弁形態 23社、単独形態 10社。

**出資比率** 日本過半数 21社 現地化過半数 12社。

**国別会社数** マレーシア 14社、タイ 7社、シンガポール 6社、インドネシア 6社

- 1) 経営の現地化をどのようなことと考えるか。
- 2) 経営の現地化をすすめる上での障害はなにか。
- 3) 現地会社のトップが現地人であることについてどう考えるか。

以下はそれぞれの質問 1)、2)、3) に対するアンケート結果の要約である。

- 1) の質問に対する回答として、下記の3つが圧倒的多数を占めた。また海外でどの程度実践されているかについても回答があった。

「現地人幹部社員が主体となって、日本本社と経営理念・経営価値を共有し現場が運営されること」	33社中29社		
	実践度合：出来ている		1社
	ほぼ出来ている		5社
	まだ不十分		23社
「現地人の役員や幹部社員（部長クラス）が経営戦略の策定や意思決定プロセスに参画できること」	33社中28社		
	実践度合：参画している		8社
	部分的に		9社
	不十分		11社
「日本本社と現地会社の共通のコミュニケーションとして、英語を採用し双方の意志疎通ができること」	33社中23社		
	実践度合：出来ている		6社
	ほぼ出来ている		3社
	まだ不十分		14社

2) の現地化をすすめる上での障害については、日本側と現地側に分けて質問した。

日本側 「本社や関連事業部の“国際化のおくれ”で経営の主要案件の折衝・交渉に日本出向者が前面に出なければならない」 33社中25社

「本社組織と社内ネットワークが複雑であり、それに熟知していないと本社との意志疎通が難しい」 33社中18社

「現地幹部社員（現地人役員、幹部社員）に対する統一的な人事評価・処遇システムがない」 33社中15社

現地側 「優秀な現地幹部社員が育ってない」 33社中23社

「現地人幹部（部長クラス）の能力不足、特にリーダーシップ・部下指導面での能力不足」 33社中17社

3) の現地人社長については、現地人がトップに登用されるための要件に関心が集まり、それらが上位を占めた。即ち、①「異文化への対応能力が重要な資質であること」、②「本人の能力・キャリアに加えて、日本本社からみていかに信用されるかであること」、③「企業文化の理解と受容が重要であること」などが、それぞれ33社中22社、19社、18社とトップ3を占めている。

### 3. 現地日系企業の経営責任者の意見

経営の現地化については、当面は静観、消極的、ずばり否定的、現地はかなり基盤が整っているという意見、大変積極的でグローバルな意見など、アンケートでは必ずしも表れない現場の経営責任者の声があった。以下整理して列記する。

#### ① 日本本社の国際化という側面：

「経営の現地化には日本本社の国際化が急務である。日本本社は全社経営のために日本発の思考で現地に様々な要請をする。言語も含め現地化推進のツールはできているのに、日本側のスタッフの国際化のおくれが現地人の経営への参画を疎外している」

「当社では多々問題はあるが、Director・GMクラスは充分役割を果せるようになってきた。今後の指導、教育、チャンスの与え方次第で、いま以上に育成できるチャンスがある。要はトップのセンスと熱意の問題である」

「現地人社長の育成には、現地任せでなく日本側トップの現地人育成にたいする積極的なイニシアチブの発揮が必要である」

「現地人社長の育成には、まだ方針のみで明確なアクション・プランとその実施がなされてい

い。会社経営の重点課題として位置づけられていない。日本側は真のニーズを把握してないのでは？」

② 日本・現地会社間の管理・人事という側面：

「経営方針も東京と現地の日本人トップ間で決定され、現地人幹部の意識が受身になってしまう。現地人がトップに変わっても自立した経営、強いリーダーシップが発揮出来るのか？」

「日系企業は現地人にたいする評価基準がはっきりしていない。仕事と評価をはっきりさせるテーブルを持つべきである」

「日本・現地間コミュニケーションは英語が軸となるべきである」

「本社トップに対する経営報告会は現地会社トップの日本人が行なっている」

「経営トップの現地人化は将来とも困難、役員（Director）への登用は緊急を要する。日本駐在員とローカル幹部社員を橋渡しできる現地人役員の育成である」

③ 文化・経営慣行という側面：

「優秀な人材は多くいる。能力ある人材は年毎に増えている。ただ、そのような人材が力を発揮しにくい日本の企業文化、経営慣行の重さを感じる。人材であればあるほどその重さの壁にぶつかるといえる。現状打破、旧態脱皮の経営努力が重要である」

「日本の本社は日本の価値観を押しつけがちである。日本は完璧すぎる」

「日本の企業文化では、その企業のやりかた（〇〇〇WAY、DNA）を熟知したトップでないと、通常業務は任せられない。その意味で将来の現地トップ候補を選抜し、日本人を含めた国際ローテーションの枠組みに入れるべきである」

「日本本社の組織、システムには日本特有のものが残っており、人とのつながりを含めこれを熟知している現地人がいないと現地化はむずかしい」

「日本語の理解、日本勤務は必須条件ではないが、日本での幹部研修での日本文化（企業文化）の理解は重要である」

④ 現地化は一律的でないという側面：

事業を取り巻く環境が激変する中で、現地化を単純に一律的には考えられないとする意見も多い。現地会社の事業特性、例えば国内市場主体の事業か、輸出専用なのか、製造事業か販売事業か、単独出資事業か合併事業か、合併でも資本と経営の分離を前提として事業か、等等など経営の現地化のあり方、やり方が随分と違ってくる。

「日系企業に部品をサプライする目的で進出してきた。客先の重要ポストが現地人に変わらない限り弊社の現地化はありえない」と断言する経営者もある。また「企業特性として、その会社のトップは開発設計から営業まで幅広い経営能力が要求される。多くの関連部署との調整能力も必要である。まして大企業の直轄関連会社の場合は“この種人材”の開発は極めてむずかしい」と年商150億円従業員1,500～2,000人の会社の経営者の意見である。

⑤ 現地化大いに推進すべしという意見

「現地人トップは日本人でも現地人でもMulti文化を理解できる人がなればよい。日本、アジア、欧州、アメリカ本社があり、その地域本社間で人材の交流をめざすべきである。日本人という肩書きをとる、どこでも仕事のできるレベルアップが必要。日本人の給与を出せば優秀な現地人を採用できる」

「日本人・現地人の区別なく、適任者と判断される人物を社長にして経営すればよい」

「欧米では現地化に踏み切っており日本サイドのアレルギーない。アジアの現地化も時間の問題」

以上、現場だからこそと思われる意見が随所に見られるが、同時に経営の現地化が日本企業にとっていかに大変であるかがよくわかる。企業によって企業内の状況も、業種によって経営のスタイルも異なり、進出している国の政治、社会、文化が多様であれば尚さらに現地化を単純に一律に論ずることは出来ないということであろう。

#### 4. 経営の現地化を阻んでいるもの

企業のグローバル化と経営の現地化は表裏一体のものである。第2・3章の企業のグローバル化にたいし社員が感じていること、経営の現地化にたいする現場経営責任者の視点と意見から、現実に現地化を阻んでいると思われるものとしてつぎの4点を指摘したい。

第一に、確かに企業は戦略、経営方針として企業のグローバル化推進を掲げているが、ではそれらが会社として個々に検討され、業務に実効性あるものとして打ち出されているであろうか。まず少ないように思われる。グローバル化にとって、例えば上述の「言葉の壁のない企業（会議・通信は国際共通言語で）である」とか、「現地社員が意思決定の過程に携わっている」とか「世界共通基準で能力、評価、処遇がおこなえる」などは、日本企業のこれまでの海外事業の経験と実績をもってすれば決してむずかしいことではない。内外の社員は十分に受容し対応していく能力をもっている。企業のトップマネジメントが「経営の現地化」に対し積極的関心と関与を示していないところに問題があるのではないだろうか。個々のグローバル化の課題で明確な指示をし、率先して実行することがまず必要であり、企業内に社員の期待する“内なる国際化”が醸成されていくことになるのである。例えば日本本社と海外子会社間のコミュニケーションに“社内公用語（英語）”を使用するという方針をだし実施に踏み切るだけで、経営の現地化の目的の大半は達成できたといって過言ではない。

第2に、本社・海外子会社間の統括管理や業務の多くを日本語や日本人出向者に頼るという経営慣行がいぜん増えこそすれ減ることはないという現実である。90年代半ばから海外生産が加速・拡大し事業も多角化し、さらに経営にスピードが求められるになった。日本・現地間関係は

よりスピーディーな対応が必要となっている。状況いかんで部門の業績が左右されるということであれば、とうぜん部門責任者は日本人を現地に送り込むことになる。事業の拡大は日本・現地間で人的・物的な関わりをより煩雑にし、調整業務がますます増え却って日本出向者や日本語への依存が強まるという循環をくりかえしているように思われる。日本人派遣が海外子会社の主要なポジションであれば、マネジメントに占める日本人が多くなり、それが現地化を阻んでいる要因となっている。

第3に、現地人が社長に就くことと経営の現地化とは必ずしもイコールではないというアンケートの結果はきわめて現実的である。アンケートの2) 現地化をすすめる上での現地側の障害で、「優秀な現地人が育っていない」「現地人幹部の能力不足、特にリーダーシップ・部下指導面での能力不足」が上位をしめており、これらは幹部人材の育成という現地化を促すに必要な基本的な課題が未解決ということであろうか。であれば現地人の経営幹部人材の育成と将来の役員登用へのキャリア・パス・マネジメントの充実が現地会社での早急の課題である。それがより実質的、現実的にアジアにおける日系企業の現地化をすすめるに必要な緊急の“手段”であると思う。

第4に、度々指摘される言葉の問題である。アジアにおいては、異文化理解・外交・表現力にみられる程度差は別として、現実には日本企業は管理、業務能力、事業推進力、行動力、知、技術面において欧米企業と比べ何ら遜色はない。むしろ欧米を凌駕している分野がある。しかし言葉によるコミュニケーション能力という面での弱点が「経営の現地化」を大きく阻む要因となっていることは否めない事実である。

## 5. ユニリーバ社のアジア海外子会社へのアンケート調査

海外におけるユニリーバ社の経営を実際に見聞すると、現場主義の経営とグローバルな人材の育成と活用が徹底しているのがよくわかる。ユニリーバを学習することは日本企業のグローバル経営に何らかの示唆があるだろうとの期待をもって、特にグローバル人材の活用、そしてその制度の適用について、ユニリーバ社のアジアの海外子会社6社（シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、インド）<sup>(5)</sup> にアンケート調査を試みた。

アンケートの第1は<sup>(6)</sup>、人材育成・活用に必要な制度を現地会社が適用しているかどうかの調査である。現地会社が現地人を長期にわたって本社や海外子会社へ派遣する制度、また海外子会社間の人材交流制度（会社間のポストの交換—cross-posting between companies）、「Expatriatesを現地人に置き換える制度」「現地人を幹部に登用するための社内教育制度」「将来の幹部候補として本社に派遣する制度」などについてである。6社ともすべてこれらの制度を現地で適用しているとしている。



アンケートの第2は<sup>(7)</sup>、1940年代以来ユニリーバが経営方針として推し進めてきた経営の分権化と現地化の“Localization” Policy<sup>(8)</sup>について、特にヒトの現地化についての方針が現在も海外子会社で継承・実践されているかどうかを質問したものである。回答はすべて現場で生かされているとしている。具体的に数字でみると（調査時 2002 - 1 ~ 2 月現在の数字）

① 各会社の設立年代と従業員数、Expatriatesの人数、社長の出身（キャリア）

	設立年代	従業員数	（内E人数）	社長の出身（キャリア）
マレーシア	1947	580	（5）	Expatriate（Unilever海外子会社から）
タイ	1930	1,800	（30）	Expatriate（Unilever海外子会社から）
インドネシア	1933	2,800	（21）	インド人（英国籍：内部昇格）
インド	1956	35,000	（10）	現 地 人（内部昇格）
シンガポール	1970	250	（3）	Expatriate（Unilever海外子会社から）
フィリピン	1927	800	（6）	Expatriate（Unilever本社から 英国人）

② Board memberに占める Local NativesとExpatriatesの国別人数

The Number of The Board Member（調査時 2002 - 1 月現在）

	マレーシア	タイ	インドネシア	インド	シンガポール	フィリピン
現 地 人	3 人	5 人	8 人	13 人	4 人	4 人
他 国 人	3 人	4 人	3 人	1 人	3 人	3 人
合 計	6 人	9 人	11 人	14 人	7 人	7 人

Expatriatesを現地人に置き換える社内計画については、社内にLocalization Planはあるとしながら、近年赴任してくるExpatriatesは短期間に現地人と交代しており、マネジャーとしての赴任は少なく、上司が現地人である部署に配属されるケースがほとんどであるようだ。それだけ現地会社に業務と権限が移譲されていることを意味している。

アンケートの第3は<sup>(9)</sup>、アンケート第2と関連するが、現地人が現地会社のトップに就くことは経営の現地化にとって必要な要素であるかどうかという質問である。これは現状との関連において大変興味深い結果が出ている。6社とも現地会社に現地人トップが就くことを肯定している（マレーシアとシンガポールが、“Yes, but not necessarily”と消極的肯定）。現実に上述①のなかの社長出身地（キャリア）をみると、いわゆる日本式の本社からの派遣は少ない。内部昇格（Internal Promotion）かユニリーバの海外子会社からの派遣（Expatriate from another overseas company）となっている。これがユニリーバの海外子会社トップ就任の主流であると思われる。

参考に現地人 (Local native) の社長が実現したのは“何時 (年代)”で会社設立以来これまで“何人”の現地人社長が生まれているかを質問した。

インド:	“何時 (年代)”	1956年	“何人”	6人 (設立 1956年)
タイ:		1982年		1人 (設立 1930年)
インドネシア:		1980年		2人 (設立 1933年)
フィリピン:		1975年		2人 (設立 1927年)

アンケートの第4は、社長は誰が、Board memberは誰が任命するのかという質問である。社長のみ本社によって任命され、他Board Memberは地域本部か現地会社に任命権が移譲されているとの回答である。

アンケートの第5は<sup>(10)</sup>、現地人社員の本社への登用についての質問である。全社とも見事に本社制度としてAuthorizeされているとしている。

アンケートの第6は、社内で日常コミュニケーションとして使用される言語についてである。全社用の社内通達用として、また管理職・幹部職ミーティングに使用されるものとの2つに分けて質問したが、いずれも全ての会社が英語を使用と回答している。タイとインドネシアが社内通達用は現地言語と英語を併記している。

## 6. ユニリーバ社の調査結果に学ぶ ―グローバル人材育成・活用―

今日ユニリーバがグローバル人材の育成・活用をスムーズにすすめられのは、初期の時代から、経営の分散化と現地化という困難な“Ization”の課題に取り組み、「……、しかし本社も、各地に多数分散した事業会社間での共通の文化の必要性を認識しており、そこで働いているすべてのマネジャーたちの“ユニリーバ化”を目的とした、しっかりとした訓練計画を作り上げてきた<sup>(11)</sup>」いわゆる“Unilevernization”を実施し、この2つの“Ization” Policyが今日に間断なく受継がれているからであろう。

ユニリーバのグローバル人材の育成・活用から学ぶことは多い。特につぎの2つの制度が徹底して活用されていることである。現地会社が現地人を長期にわたって本社や海外子会社へ派遣する制度と海外子会社間の人材交流制度 (Cross posting between companies) である。

本社への派遣は現地人管理職が主で、本社は世界各国から300~400人に及ぶ経営幹部を英国の経営教育プログラム<sup>(12)</sup>に参加させる。このプログラムのもう1つの目的はマネージャー同士のイ

ンフォーマルな交流で経営教育との相乗効果をねらうものである。また本社には国際マネジャーのための長期・短期のポストが設けられ、そして将来性ある人材にはさらに新しい海外の幹部ポストに移動させキャリアを積せていく方法を採用している<sup>(13)</sup>。海外子会社の有能な現地人材を複数の国で、複数の商品分野で経験を積ませることは<sup>(14)</sup>、ユニリーバにおけるキャリア・パス・マネジメントの基本となっている。

海外子会社間の人材交流制度（cross posting between companies）は、各国多数に分散した海外子会社で働いているすべてのマネジャーに共通の企業文化の必要性を認識させる上で、また異文化経営を理解させる上で大変重要視される制度である<sup>(15)</sup>。これらの制度は国際間にまたがるユニリーバの人的ネットワークを構成する大きな要素となっている。

ユニリーバ会長を務めたF・A・マリヤース氏は、この人材派遣・交流制度は、世界のユニリーバをしっかりと固めている構成要素の1つであるとし、彼の次の言葉で十分に言い尽くされる。「When these managers return home, they are still part of the Unilever network. They know whom to call in case of need and what to expect. They also realize that their own ideas can make an important contribution to Unilever's overall progress. Exposure to another environment not only gives them know-how but also improves their "know-who"」<sup>(16)</sup>

ユニリーバでは、海外子会社間の人材派遣・交流は、会社の利益に結ぶつくビッグ・プロジェクトのためにも頻繁に活用されている。近年Emergingマーケットとして脚光をあびた中国、インド、ブラジルの三大市場で、ユニリーバが重層的に人材をグローバルに活用した。インド法人Hindustan Lever Ltd<sup>(17)</sup>が人材を中国に派遣したのはその1例である。ユニリーバ会長ナイル・フィッツジェラルド氏は「当社のインド法人は、現地では外国企業でなく国際的つながりを持つインド企業として認められており、現地の優秀な人材が集まる。中国でのビジネスを立ち上げるためにインドから何人か幹部を派遣した。国としての巨大さやインフラの問題など状況が似ており、インドの人的資源を活用出来ると考えた。中国には台湾からも社員を百人単位で送り込んでいる」<sup>(18)</sup>と人材のグローバルな活用を強調している。あの広大な中国市場で商品をいかにローコストで配送するか、インフラ状況が酷似しているインドの経験を移植するためにインド人のマネジャーが派遣されている<sup>(19)</sup>。

またインドとブラジル遠く離れた二つの国で大ヒットしたユニリーバ・グループの洗剤、ブランド名もパッケージも全く違うこの商品開発の経緯を探ると、巨大な低所得者層市場という両国の共通性を狙い、インドの商品開発戦略をブラジルに適用させ、実際の商品化にあたっての指南役としてHindustan Lever社が社員を派遣している<sup>(20)</sup>。

企業の分権化と現地化がすすむほど、本社－海外子会社間、海外子会社間のネットワークはそ

れぞれ主体性をもって連携し合うことになる。そしてそれが共通の目標をもった調和ある連携であるかどうかで企業全体の経営は大きく左右されるであろう。それがマリヤース氏の述べる構成要素の部分であり、その主役が、ユニリーバ・グループの“国境に関係なく国境を越える”人材の派遣・交流システムによる、グローバル人材の活用なのである。

つぎにユニリーバがグローバル人材の活用を現実にスムーズに機能させることに影響を与えている要因として下記のことが考えられる<sup>(21)</sup>。

- 1) 国籍に関係なく社員の能力を最大限に発揮させるキャリア開発のプログラムが完備されている。
- 2) 管理職は海外での勤務を奨励され、会社をLocally、Globallyに発展させるに必要な異文化経営（文化的知識・理性の涵養）に参画させることとしている。
- 3) リーダー育成のためにつぎの3つの基本を徹底させキャリアを積ませるキャリア・パス・マネジメントがある。①現在より一段上のポジションの研修をさせる。②現在と全く関係のない業務に就かせ多種のポストを移動させる。③複数国での海外勤務をさせる。特に海外勤務は異文化経営を習得させる必要からユニリーバでは昇格の必須条件である。
- 4) 広汎な人材育成・訓練プログラムが国単位、地域単位、国際単位で用意されている。
- 5) 本社－海外子会社間、海外子会社－海外子会社間に長年にわたる職能別人的ネットワークが確立されている。例えば、人事部門は全社、各海外会社の中・長期事業計画で人材の派遣、移動、交流、昇格等については、毎年定期的に本社－海外子会社間で調整が行なわれている。本社の人事担当は海外会社へ定期的に出張し、定期的人事会議も開催される。海外子会社の人事はグローバル人材の活用に積極的な潤滑油的役割を果している<sup>(22)</sup>。人材確保についても、ローカルでのリクルート、地域内の子会社間で調達する場合も仕事レベル（仕事階層）に従って調整するRoutineができています。
- 6) 人材登用の任命権については、海外会社のトップ人事（会長・社長）以外は、地域本部やそれぞれの国に権限委譲されている。そして仕事別レベル（階層）が6段階に区分され世界的に整合化されている。
- 7) 海外子会社の社員の処遇、評価が、それぞれに地域差はあるが、基本的にグローバルに統一されている。
- 8) 本社の人事管理システムに世界2万人の管理職のデータが蓄積されており、国境を越えるグローバル人材活用のベースになっている。
- 9) それぞれの現地会社には多くの国からの派遣社員が働いている。また本社採用のスタッフは少なく、世界各地からの社員で構成されている。
- 10) 優秀な大学生（開発途上国）を獲得するため、大学への教育プログラム（ビジネス課程）の

提供やユニリーバの教育担当者と学生との対話などを行なっている。

これらの個々の要因にもユニリーバが最も基本的な意味でマルチナショナル企業と呼ばれる“think globally as well as act locally”の思想がよく表れている。

## 7. 結び ―日本企業への示唆と現地化を促すための提言―

以上アセアン日系企業とユニリーバのアジアの海外子会社を調査し、その検討から得られる日本企業への示唆、そして経営の現地化を促すための若干の提言をしたい。

2つの調査から、現地化は日本企業にとってまだ多くの課題を残しており、ユニリーバは実効的な経営の現地化をほぼ終えていると考えられる。ユニリーバの調査から得られる日本企業への示唆としてまとめてみると、

第1に、ユニリーバの初期の時代からの経営の分権化と現地化という“Ization” Policyが明確なコーポレート・ビジョンとして掲げられ、世界に展開する海外子会社に「経営の現地化」の理念が浸透かつ徹底している。世界に展開する海外子会社、そしてそこで働いているすべてのマネジャーに共通の企業文化を浸透させ理解させることによって、分散した事業体の結合と意志の疎通を図られており、その企業理念が初期の時代から今日まで間断なく継承されていることの価値は大きい。

第2に、ユニリーバの人材派遣・交流制度は、世界に広がるグローバルな優秀な人的資源を適材適所に選抜できる制度であり、同時に世界にまたがるマネージャー間に企業文化を浸透徹底させるシステムである。この制度の活用はユニリーバを1つにつなぐ接着剤と考えられており、昨今企業の経営理念をグローバルに徹底しようとする日本企業にいくつかの示唆を与えるだろう。

第3に、海外会社のトップ・マネジメントへの必須条件は、複数の海外を経験することである。これは異文化経営の適性を涵養する上で大切なことであろう。

第4に、経営の分権化、特に人的管理の権限はほとんどが地域（地域本部・現地会社）に移譲されている。海外子会社のトップの任命だけが本社の専権事項である。これはトップ・マネジメントが個人的接触を通して人材の育成に積極的に関与し、ハイポテンシャルズの人選、評価、処遇でイニシアティブをとっていることを示している。「海外会社の最高ポストに就くためには、本社の基本的性格と方針を理解し体得しなければならない。経営者は決定に直面した時、会社の方針を深いところで感知していなければならない。その感覚は経験、指導及び本社における個人的接触をとをしてみ身につくものである」ユニリーバのトップ・マネジメントの方針である。

第5に、本社を軸として本社―海外子会社間、子会社間で人事部門の人的ネットワークがしっかり確立して、各国人事は国際間人材の移動に潤滑油的な大変ユニークな役割を果たしている。

言うは易し行うは難しの問題はある。しかし実行できない理由はない。日本企業をして納得して経営の現地化を促すための若干の提言をしたい。

第1は、トップマネジメントがグローバル人事戦略に積極的に関与し、イニシアティブをとることである。特に海外会社の現地人幹部との個人的接触を深め、本社が管理するハイ・ポテンシャルズの人事を掌握、精通し、ヒトの現地化に積極的に関与していくことである。特に現地人が海外の最高ポジションに就くには、本社の性格、方針を体得することが必須であり、トップ自らの接触と指導が不可欠である。

第2に、現地人幹部の日本での勤務を実現することである。現地人を本社で活用することである。しかしこの逆出向制度<sup>(23)</sup>は徒に幅を広げるのではなく、例えば企業の要である管理部門、特に企画、人事（国際関係）に特に優秀な現地人幹部人材を投入配置し、トップに最も近い所での（補佐する）仕事に就かせることである。さらに本社に常時現地人用の国際業務の部長ポストを設けて勤務をさせ、さらにつぎの任務を用意するいわゆるキャリア・パスを実践させることである。現地人幹部のエリート育成として別格扱いで取り組むべきであろう。

第3に、日本人が海外会社に責任者で出向する条件として、複数の海外勤務の経験があることと、然るべき実績のあることを必須条件とすべきである。

第4に、1960年代日本企業の国際化が始動してから今日まで、広く深く海外事業に携わってきた企業には貴重な異文化経営のノーハウ、有能でグローバルな人的資源の蓄積がある。それらをいかに有効に生かし活用するかである。帰任者の処遇はもちろん、企業内に蓄積された海外経験という貴重な人的財産のデータベースを構築し活用することである。

第5に、一部の先進的日本企業<sup>(24)</sup>がすでに実施しはじめているが、企業が世界に蓄積している人的資源の配置と活用を有効に行なえるグローバルな仕組みを作ることが必要である。日本人であるか否かを問わず内外の優秀な人材の配置と活用をスムーズに行なえる仕組みのことである。

産業の空洞化が危惧されるほどに海外生産の移転がすすみ、アジアとの共存共栄・相互依存がますます深まり、これまでの雁行型発展でなく、イコール・パートナーとしての関係で移行していくであろう将来図のなかで、これまでのように日本人、現地人という考え方は徐々になくなっていくことは必然で、これは日本企業のトップ・マネジメントにとって大きな意識の変革を求められることになる。グローバル化の時代いつまでも日本人に頼るという経営では企業の発展に限界があるのではないだろうか。人材の空洞化が言われる時では遅いであろう。日本企業のグローバル化で最も遅れている分野のグローバル人材の育成・活用が早く実効性をもって機能するような仕組みが出来上がり、経営の現地化が「遅々としてすすむ」のを期待したい。

(2002 - 5月)

[注]

- ＊）本稿は、平成14年3月 中京大学で開催された国際ビジネス研究学会中部分会において報告をおこなった内容に加筆、補正を行ったものである。報告の際、司会の三重大学今尾雅博先生、コメンテーターの滋賀大学澤木聖子先生、及び中京大学古田秋太郎先生、岐阜聖徳学園大学伊藤賢次先生から貴重なコメントを頂いた。記して深甚なる謝意を表すものである。
- （1）もう1つの理由に、1900年代初頭からのユニリーバ社の事業展開と経営スタイルに日本的経営との類似性が見られることである。①一貫した経営理念と企業文化の下で育った人材が長期的視野で経営をすすめる。②会長・社長はじめ経営陣の殆どが何十年の社歴を持つ生え抜きである。③海外事業が輸出と現地生産によって拡大してきた展開プロセス。④主要な海外事業は経営者の信頼出来る内部組織で行ない、個人的人間関係を重んじ、「信頼出来る会社の部下」を選抜し海外に派遣。⑤社員教育と管理を重視する経営。⑥理屈や理論の適用でなく徹底した現場主義の経営などである。
- （2）企業がグローバル組織へと始動する段階、即ち拡大した海外事業の展開にも的確に対処し、情報を処理できる新しい組織構造が求められる段階。
- （3）松下電器産業 PASSPORT21 124号 1998-10
- （4）2001 3-4月に実施。解答者は経営責任者とし、アンケート形式で今回は特に多くのコメント・意見がとれるよう意図した。33社に配布し全社社長から回答があった。
- （5）P. T. Unilever Indonesia. Unilever Thai Holding Ltd. Hindustan Lever Ltd.  
Unilever (Malaysia) Holdings Sdn. Bhd. Unilever Philippines Inc. Unilever Singapore Pte Ltd.
- （6）グローバル人材育成・活用制度の適用についての質問。

Regarding personnel system and human resources management of your company, please tick the appropriate bracket(s), if adopted by your company.

☐ Adopting local company own system suitable for local conditions, taking that of Parent Company (Unilever) into consideration.

☐ Having localization-plan system to replace expatriates with local employees.

☐ Having a system to send local employees to Parents Company (Unilever) for working or training on long term (more than 1 year)

☐ Having a system to send local employees to Unilever overseas companies for working or training on long term (more than 1 year)

☐ Having a system to interchange employees for the benefit of company between Unilever overseas companies

☐ Having an internal training-program of adopting competent local employees to executive position in future.

- [ ] Having a joint system to send competent local employees to Parent Company (Unilever) specially for executive-education.
- (7) “Ization” Policyを解りやすく質問した。「It is understood that it has been one of your company’s policy to recruit local managers to replace expatriates from head office or others since your company was founded. Do you think that this company’s management philosophy is ever strong-standing practice in your company ?」回答は [ ] Yes, I think so. [ ] Yes, but a little behind the policy these days. [ ] No, I don’t think so. の3つを用意。
- (8) Froris A. Maljers “Inside Unilever: HBR 1992 9-10 P.148. 1940年代初め、ユニリーバは現地事業の経営に携わっていた本社からのオランダ人、イギリス人幹部に代わって、積極的に現地人マネージャーを採用しはじめた。1942年インドの海外子会社からスタートし、現地会社の幹部職・技術職をインド人マネージャーに置き換え (Indianization)、ユニリーバでは社内的にこれらを “Ization” として管理手法化し、各国のユニリーバの海外で経営の現地化を推進することになる。
- (9) 「Do you think that one of the most essential matters on localization of management is that a local native takes office as a top executive officer (President, CEO or Managing Director), who is supported by Parent Company.」回答は [ ] Yes, I think so. [ ] Yes, but not necessarily. [ ] No, I don’t think so. の3つを用意。
- (10) 「Is it authorized for employees of your company to be promoted to either Parent Company (Unilever) or Regional Head-Quarter」
- (11) Froris A. Maljers “Inside Unilever” HBR 1992 9-10 P.144
- (12) 英国キングストン市にあるユニリーバ・グループの経営幹部を育成する研修・訓練施設。「フォー・エーカーズ」と呼ばれている。
- (13) C. A. バートレット、S. ゴシヤール著、監訳者 吉原英樹 (1990) 「地球市場時代の企業戦略」
- (14) Froris A. Maljers “Inside Unilever” HBR 1992 9-10 P.149
- (15) 同上 P.150 各国に分散化した事業場間に共通の企業文化を必要とした訓練 (筆者注)
- (16) 同上 P.150
- (17) Hindustan Lever Ltd (HLL) は、ユニリーバが “Ization” Policyを実施した最初の海外法人であり、1950年にMr. Prakash Tandon (1937入社) がインド人として初めて取締役役に任命され、1956年社長、1961年会長に就任 (当時すでにBoard member 6 人の内4 人がインド人、管理職205人の内14人が本社からの派遣で現地化が進行)。
- (18) 日本経済新聞 1998-3-23
- (19) C. K. Prahalad and Kenneth Lieberthal “The end of Corporate Imperialism” HBR July-August 1998
- (20) 日経産業新聞 1998-8-19
- (21) 小泉勝彦氏 (日本リーバ社 元人事部長) とのインタビュー (2002-1-23) 及びUnileverのホーム・ペ



ージを参照。

- (22) 日本企業が異なる点は、日本企業の海外子会社の人事は企業内人事業務を担当するだけで、グローバル人事行政には一切関与しない。また日本からの人事担当出向者も地域や国の企業グループの人事行政の調整、アドバイスとか、現場で発生する日本人出向者の人事業務が大半である。これは日本企業ではグローバル人材活用のシステムが未完成であり機能するに至っていないからである。
- (23) Inpatriatesの活用があるが（根本 孝「グローバル人材活用の新展開」明治経営論集 46巻 1999-3）、これからは少数精鋭主義ですすむべきであろうし、将来的には国際間移動ーグローバル人材活用ーで考える方が現実的であろう（筆者注）
- (24) グローバル人事システムの構築では、さすがソニーが先行している。「プロフェッショナル経営者育成」「次世代経営者育成」のSony Universityに代表されるように、グローバル人材育成を体系化している。国際間移動を容易にする業務格付けの仕組が注目される。松下電器も2001に現地人幹部と日本人幹部の評価基準を内外で統一し、外国人幹部の処遇に明確な基準を設けることを決定している。トヨタ自動車が出したGLOBAL21の主軸であるCADRe（Competency Assignment Development and Recognition System）は、全世界的視野でトヨタの幹部としてのキャリア形成と登用の機会を提供し、本社の管理で経営の国際化を急速に促すのを目的としている。（日本経済新聞 2001-6-26、Business Research 2001-12）

#### 〔参考文献〕

- 中垣昇・古田秋太郎・吉田康英著『日本企業の新アジア経営戦略』中京大学中小企業研究所 2001年
- 石田英夫著『国際経営と人間関係』慶応通信 1984年
- 白木三秀著『アジアの国際人的資源管理』社会経済生産性本部、生産性労働情報センター 1990年
- 吉原英樹著『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社 1989年
- 室井義雄著『連合アフリカ会社の歴史 1879－1979』同文館 1992年
- 吉原英樹「変わる戦略、変わらぬマネジメントー戦後の国際経済の軌跡ー」（『慶応経営論集』1999-6）
- Fieldhouse, D.K., (1978). *Unilever Overseas : The Anatomy of a Multinational, 1895-1965*, London Croom Helm.
- Reader, W, J, (1980). *Fifty Years of Unilever 1930－1980*: London, Heinemann.
- Wilson, C., (1968). *Unilever 1945－1965*: London, cassell.
- Wilson, C., (1954). *The history of Unilever*: London, Cassell（上田コウ訳『ユニリーバ物語ー国際マンモス企業の生成と現状ー』上・下 1967、1968幸書房）
- Froris A, Maljers “Inside Unilever: The Evolving Transnational Company” HBR 1992 9-10（伊藤泰敬訳“柔

らかい組織を持つ超国籍企業、ユニリーバ” DAIMOND ハーバードビジネス 1993-1)

C. A. バートレット、S. ゴシヤール著、監訳者 吉原英樹『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社1990年