

欧米多国籍企業における組織・人事 システムのキー・ファクター

— シンガポール・タイの実態調査から —

藤 野 哲 也

Abstract:

The purpose of this paper is, based on the result of my field survey carried out in 1999 and 2000, to examine the key factors in organizational structure and human resources management system of US and European multinationals, along with those of local companies, in Singapore and Thailand.

While the recent tendency of shift to product-oriented organizational structure in US and European multinationals is similar to that of Japanese corporations, the human resources management system of US and European multinationals is quite different from Japanese system. Fast promotion and diverse career paths through screening of High Potential Employees in early stage, selective training/rotation and global job grade system are the key factors in the human resources management system of US and European multinationals, which attract local employees more than Japanese seniority-based promotion system.

Keywords: Us and European Multinationals, Product-oriented Organization, Regional Headquarters, Third Country Nationals, Broad Banding System, Fast Promotion

欧米多国籍企業 製品別組織 地域統括会社 三国間派遣社員 ブロード・バンディング 昇進スピード

第1章 調査研究の目的と方法

1 調査研究の目的

1996年に東南アジアに進出している日本企業11社の本社および子会社・孫会社24社を訪問調査し「東南アジア日系製造業の経営課題」についての研究を行なったが、調査の結果明らかになったことの中に、90年代に入ってグローバル製品別事業部制採用など日本企業の経営

組織に欧米多国籍企業を迫る形での変化が生じていること、昇進スピードの差など人事システム上の問題から現地採用のホワイトカラー社員に欧米多国籍企業を志向する傾向がみられることがあった¹⁾。本調査研究はこの調査結果を受け、同地域に進出している欧米多国籍企業や地元有力企業における組織・人事システムのキー・ファクターを調査することによって日本企業との比較や経営システム改善に資するため、社団法人 日本経営協会の「経営科学研究奨励金」を受けて企画されたものである。

「東南アジア日系製造業の経営課題」調査結果としては、上記の点以外にも地域統括会社の機能が傘下の海外子会社に対する支援業務・コーディネーション機能中心となっていること、海外子会社を製品事業部別に親事業部と結ぶ連結ベース業績評価システムを導入するケースが増えていることなどがあるが²⁾、前者の問題については1997 - 98年度に日本企業の欧州地域統括会社・米国地域統括会社の訪問調査を行なったほか、グローバル組織構造に関するストップフォード (John M. Stopford) の所論と地域統括会社の位置付けに関する理論的検討を行なった³⁾。また、後者の問題については、1999 - 2000年度に文部科学省科学研究費補助金を得て、日本企業における連結業績評価システムに関する実態調査研究を実施している⁴⁾。

本調査研究は、本来「東南アジア日系製造業の経営課題」の直接的な継続課題として1997 - 98年度にも現地訪問・実態調査を行なう予定であったが、1997年7月の通貨危機に端を発したアジア経済危機の影響もあって実施を遅らせた。企業の存続が危ぶまれるような経済状況下においては調査受け入れ企業を探すこと自体が難しいだけでなく、組織・人事システムといった課題の調査は企業経営がある程度安定的に推移しているときでなければ本来の成果を上げ難いのではないかと考えたからである。実際、アジア経済危機は深刻なものであったが、幸いASEAN経済は1999年以降プラス成長に転じており、経済危機の直接の影響は沈静化していると判断して1999 - 2000年に現地調査を実施した。なお、地元有力企業については調査対象会社が2社に止まったため、東南アジア進出欧米多国籍企業における組織・人事システムのキー・ファクター調査を本研究の主たる目的とし、地元企業については欧米多国籍企業との対比のための補足調査と位置付けることとした。

筆者は1989-90年に欧米多国籍企業の本社・ブラジル子会社の訪問調査を行ない、ハイポテンシャル・エンプロイヤー (High Potential Employee, 優秀な社員)⁵⁾の早期発見、サクセッション・プラン (Succession Plan, 後継者計画)⁶⁾、「有能なら国籍を問わない」姿勢などを欧米多国籍企業における人事システムのキー・ファクターとして確認している⁷⁾。その意味では、これらのキー・ファクターが欧米多国籍企業の東南アジア子会社においても同様に確認できるのか、あるいは前回調査時に確認されたキー・ファクターに90年代に変化が生じているかどうかについて調査することが本調査研究の目的であるとも言える。

2 調査の方法

東南アジアに進出している欧米多国籍企業や地元有力企業の組織・人事システムのキー・ファクターを調査するため、二回の現地訪問調査を実施した。第1次調査は1999年3月のシンガポール現地調査、第2次調査は2000年7 - 8月のタイ現地調査である。

調査対象企業はシンガポール・タイに進出している欧米多国籍企業各社および両国の地元有力企業である。欧米多国籍企業を調査対象とするのは同地域に進出している日本企業との相違・比較を意識したためであり、地元有力企業を調査対象に加えたのは地元の有力企業の組織・人事システムに欧米多国籍企業や日本企業と異なる独自性が強く存在するかどうかを検証するためである。

具体的な訪問先は AlliedSignal, Johnson & Johnson, ABB などの欧米多国籍企業の海外子会社7社, Siam Cement など地元有力企業2社, 計9社であるが、関連調査先として対日留学生協会（シンガポール）ほかの機関を加えた。対日留学生協会を加えたのは、日本の大学・大学院への留学経験者は日本語に対するハンディがないため就職先として欧米多国籍企業の海外子会社、日本企業の海外子会社、地元企業という幅広い選択肢を有しており、現地採用のホワイトカラーの志向について有効なヒアリングが可能と考えたからである。

調査の方法は基本的にインタビュー方式によるヒアリング調査で、その対象者は欧米多国籍企業の子会社では本社からの派遣社員 = 1名、三国間派遣社員 = 3名、現地人社員 = 4名の計8名、地元企業では現地人役員 = 1名、現地人社員 = 4名の計5名、合計13名である。また、対日留学生協会メンバーなどの関連調査の対象者は12名である。

調査項目は、経営組織については製品別組織の採否などフォーマルな組織構造の問題を中心とし、人事システムについてはホワイトカラーの人事評価、給与、人材育成の仕組みなどとした。

3 調査対象企業

調査対象企業9社の業種別構成は、欧米多国籍企業の海外子会社は鉱業1社、化学2社、機械1社、電機1社、輸送用機器1社、金融1社、地元有力企業は窯業1社と輸送用機器1社となっている。調査対象企業名・機関名は次の通りである。

①欧米多国籍企業の海外子会社

- ・ AlliedSignal (シンガポール)
- ・ National Semiconductor (シンガポール)
- ・ Citibank (シンガポール)
- ・ Johnson & Johnson (シンガポール)
- ・ ABB (シンガポール)
- ・ Procter & Gamble (タイ)

- ・ Shell (タイ)
- ②地元有力企業
 - ・ Jurong Shipyard (シンガポール)
 - ・ Siam Cement (タイ)
- ③対日留学生協会ほか
 - ・ Japanese University Graduates Association of Singapore (シンガポール)
 - ・ JETRO など

また、ヒアリング調査の対象者の内訳は、以下の通りである。

- ①欧米多国籍企業の海外子会社
 - 本社からの派遣社員 ; 1名
 - 三国間派遣社員 ; 3名
 - 現地人社員 ; 4名 計8名
 - ②地元有力企業
 - 現地人役員 ; 1名
 - 現地人社員 ; 4名 計5名
 - ③対日留学生協会 ; 4名
 - その他 ; 8名 計12名
- 合計25名

第2章 欧米多国籍企業・地元企業の調査事例

最初に調査対象企業の中から親会社の所在地（欧州／米国の別）、進出先国、ヒアリング対象者のステイタス（本社からの派遣社員／三国間派遣社員[Third Country Nationals : TCNs]／現地人社員[Local Nationals : LNs]の別）などから典型的な事例を選択して、東南アジアに進出している欧米多国籍企業や地元有力企業の組織・人事システムについてその具体像を検証しておきたい。

典型的な事例として選択した5社について上記の3つの属性で表わせれば、ABB＝欧州企業・シンガポール・本社からの派遣社員、Johnson & Johnson＝米国企業・シンガポール・TCNs、Procter & Gamble＝米国企業・タイ・TCNs（日本人）、AlliedSignal＝米国企業・シンガポール・LNs（日本留学生）、Siam Cement＝地元企業・タイ・LNsである。

1 ABB（シンガポール）

ABB Asea Brown Boveri Ltd.（以下、ABB と言う）は1988年にスウェーデンに本社を置

く Asea 社とスイスに本社を置く Brown Boveri 社が合併して誕生した欧州多国籍企業であり、チューリッヒの本社の傘下で59カ国に1000社のグループ企業を展開している。ABB は組織構造の面で合併と同時に製品別・地域別のマトリックス組織を採用したことで知られている⁸⁾。

しかし、ABB は1998年9月には従来の製品別・地域別マトリックス組織を改め、よりグローバルな組織として多角化された製品別事業を主軸とする組織構造を採用している⁹⁾。製品別事業部門(“Business Segment”)は1998年9月時点で発電機器、送電、配電、オートメーション機器、石油・ガス・石油化学、産業機器・建設システム、金融サービスの7部門である。

アジア太平洋の地域統括会社は香港に置かれて各国子会社をサポートし、地域のグループ社員の中でのハイポテンシャル・エンプロイヤーの発見や情報システムの構築などに成果を上げたが、上記の組織改正に伴い廃止され、国際人事部門だけが残っている。

ABB (シンガポール) はシンガポールに置かれた国別子会社であるが、形式上は持ち株会社となっており、傘下に100%出資の5事業子会社を設ける形を採っている。事業会社の上に持ち株会社を設けるか否かは各国の実情により異なる。いずれにせよ、各国にはカンントリー・マネージャー(“Country Manager”)を置いて企業グループを代表する役割を与えており¹⁰⁾、シンガポールの場合は持ち株会社の社長がカンントリー・マネージャーである。

ヒアリング対象者である ABB (シンガポール) の社長は本社からの派遣社員であるが、経営の現地化を推進してきたこともあり、傘下の5事業子会社の社長は全て現地人社員であり、本社からの派遣社員はより低い経営階層における技術者、専門家が多い。

人材の育成については、ハイポテンシャル・エンプロイヤーのリストである“High Potentials List”を作成して子会社社員の中から優秀な社員の発見に努めており、ハイポテンシャル・エンプロイヤーと認定された者にはオーストラリアの大学などでトレーニングの機会を与えるなどの施策を実施している。また、ABB (シンガポール) の場合には5事業子会社の役員クラスとその次の階層まで、後任者・後継者を検討するサクセッション・プランを作成しており、不意の人事異動や退職などに備えるほか、ローテーションや人材育成の参考としている。

個々の社員に対しては毎期、目標を設定し、Management by Objectives (目標管理制度、MBO) の仕組みを通してボーナスに結び付けている。

2 Johnson & Johnson (シンガポール)

世界的な医療・家庭用品メーカーであるJohnson & Johnson Inc. (以下、J&J という) はニュージャージーに本社を置き世界52カ国に事業展開する米国多国籍企業であり、消費者に対する製品・サービス責任を企業の社会的責任の第一として掲げる“Our Credo (我が信条)”などで知られている¹¹⁾。

J&J の組織は持ち株会社としての J&J Inc. の下に188の事業子会社を設ける分社方式であるが、これら事業子会社は製品事業別に3つの“Sector”に括られている。3つのセクターは消費者向け製品、医薬品、医家向け製品となっているが、更にセクターの下で製品事業別に複数の“Company Group”に分けられている。例えば、ヒアリング対象者が属するのは医家向け製品セクターに属するカンパニー・グループのひとつであるが、このグループは“J&J Exploratory Products”と“Asia-Pacific Medical”から構成されている。同じメディカル製品事業であっても“Latin-America Medical”など他地域の事業は別のカンパニー・グループに属しており、J&J の組織構造は製品別を第一に、その次の階層においては製品別もしくは製品別と地域別の混合型であると考えられる。本社には人事部や法務部と並んで国際部が設けられているが、これはスタッフ機能を果たすものである。

“Asia-Pacific Medical”は日本、アジア太平洋、オーストラリアの3地域に分けられ、それぞれに責任者が置かれている。ヒアリング対象者はこのひとつであるアジア太平洋の責任者で、日本とオーストラリアを除くアジア太平洋各国のメディカル事業を総括しており、米国本社にいるカンパニー・グループ長に直接報告する立場にある。MBA を取得し J&J に採用されたインド人であるが、現在はシンガポールに置かれた地域統括会社 J&J (アジア太平洋) に所属する三国間派遣社員である。

J&J (アジア太平洋) は地域統括会社であるが、消費者向け製品、医薬品、医家向け製品のセクター別に設けられた3つの地域事業統括部門から構成されており、それぞれ製品事業別のラインへの報告のほか、本社国際部へも報告を行なう。各国に設けられている子会社は J&J として設けた国別子会社の中に異なるセクターの事業をすべて含めるマレーシアのようなケースと、一国内に複数の製品事業別子会社を設立する日本のようなケースがある。

J&J の人事システムには4つの柱がある。第1は人事評価制度であり、設定された目標の達成度に基づく MBO, “Process Skills” を見る能力・適性考課などで構成される。第2はハイポテンシャル・エンプロイー発見の仕組みであり、“High Potentials List” を作成し、ハイポテンシャル・エンプロイーと認定された者にはウォートン校などでのトレーニング機会が与えられる。

第3にハイポテンシャル・エンプロイーに対するメンター・プログラムがある。一人のメンターが地域内に勤務する4～5人のハイポテンシャル・エンプロイー社員を担当して、給与や地位に係わる問題を除きさまざまな形で人材育成の観点から助言を行なうものである。具体的な帳票を伴う明示的な制度であるため、自分がハイポテンシャル・エンプロイーとして認定されていることが本人にわかり、“recognized” (認められた) という自覚が生まれる効果もある。第4はサクセッション・プランの作成である。子会社の役員クラス以上のポジションについて年一回、「今直ちに」の後任者や「将来」の後継者を確認し、不意の人事異動や退職などに備えるものである。

三国間派遣社員への登用は、米国に留学して MBA を取得した者を採用し、出身地国の

J&J 子会社に配属するのが基本的なルートである。出身地国子会社で頭角を現わしハイポテンシャル・エンプロイヤーとして認められれば上述のトレーニング機会が与えられるほか、1～2年の米国勤務の機会が与えられる。こうした人材の中からニーズに合わせて第三国での勤務のチャンスが生じる訳である。

3 Procter & Gamble (タイ)

Procter & Gamble (タイ) は世界70カ国以上に事業展開する米国多国籍企業 The Procter & Gamble Company (以下、P&G という) のタイ子会社である。

P&G は従来、組織構造の面では地域軸を主軸とする地域別事業部組織 (“geographic region structure”) を採用してきたが、1999年7月にはこれを改め製品別事業部組織を採用している¹²⁾。製品別事業部門 (“Global Business Unites” : GBU) は洗剤・住居用品、女性向け製品、医薬品、食料品、美容品、ティッシュ・タオル、乳児向け製品の7部門であり、各製品別事業の R&D、マーケティング、生産、品質について責任を負う。

P&G (タイ) はタイに置かれた国別子会社として7つの GBU のうち女性向け製品、食料品、美容品、乳児向け製品の4事業部門を抱えているが、主力は美容品の中のヘアケア事業であり、東南アジア・オセアニアなどへの輸出も行なう事業拠点である。国別子会社としての P&G (タイ) の社長は販売、人事、財務について責任を負うカントリー・マネージャーであるが利益責任はなく、製品別事業に関する業績責任は4事業部門の長がそれぞれの GBU に対して直接に負っている。

従来、アジアの地域統括会社は日本に置かれていたが、1999年7月の組織改編以降は ASEAN・Australia・India (AAI) の地域統括会社はシンガポールに置かれている。その役割はそれぞれの GBU ごとに各国子会社傘下の製品別事業を統括することである。例えば P&G (タイ) のヘアケア事業であれば、<P&G (タイ) ヘアケア事業責任者→AAI ヘアケア事業責任者→GBU ヘアケア事業責任者>という報告ルートとなる。

ヒアリング対象者である P&G (タイ) の Finance Manager は日本子会社からの三国間派遣社員 (TCNs) であるが、世界共通の職務グレードである1～7の “Band” のうち Band 4に位置付けられている。Band 3以上が管理職 (Band 7が最高位) であるが、Band 3以下の人事は各国子会社レベルで決定することができる。Band 5に属する社員はアジアで7～8人、Band 6はアジアで2人程度である。

給与制度は職務給 (pay for job) であり、7つの Band に削減・集約されているという意味ではブロード・バンディング方式 (broad banding system)¹³⁾である。なお、従来日本企業と同様の職能給制度を採用していた P&G の日本子会社も3年程度をかけて各国子会社間と同じグローバル方式へと転換している。

ヒアリング対象者である P&G (タイ) の Finance Manager のキャリア形成についてみると、日本の大学 (工学部) を卒業した日本人エンジニアとして新卒で日本子会社に採用され、

入社3年目に3ヶ月の英語研修を受けた後、シンシナティの P&G 本社の国際事業部門へ1年2ヶ月派遣されるという逆出向のチャンスを与えられている。日本勤務に従事した後、フィリピンにアジアの経理業務を集約する短期の任務に就き、そこから入社10年目でタイへ三国間派遣されており、調査時点では大学卒業後＝入社後11年目である。

4 AlliedSignal (シンガポール)

AlliedSignal Inc.は1985年に Allied 社と Signal 社の2つの米国企業が合併して誕生した多国籍企業であり、その製品事業分野は化学品、自動車部品、航空エンジンなど多岐に渡る。石油関連製品から先端技術製品へのシフトを事業部門の積極的な M&A によって進めているほか、1991年に CEO に就任した Lawrence A. Bossidy が米国で“CEO of the Year”に2回選ばれたことなどで知られている¹⁴⁾。

AlliedSignal は従来、製品、地域、機能の3つの軸からなる三次元マトリックス型の組織運営を行ってきたが、近年は製品軸中心に変わりつつある。製品軸は航空宇宙システム、化学品、電子材料、航空機用エンジン、ターボチャージャー、自動車部品など12の製品事業分野別 SBU である。地域軸としては欧州・インド・中東部が廃止され、国際部・メキシコ部とアジア太平洋部が残っている。機能軸には人事・情報システム部、シックスシグマ・生産性改善部などがある。

シンガポールには12の SBU のうち5つが進出しているが、航空関係の3 SBU はまとめて AlliedSignal (シンガポール) に、化学品 SBU と電子材料 SBU はそれぞれ別個の子会社になっており、合わせて5 SBU 3子会社が置かれている。

AlliedSignal としての International Office (地域統括会社) は香港にあるが、中国事業に対するサポート機能を中心とするもので地域事業に関する統括機能は有していない。各製品別事業の責任者はそれぞれの SBU に対して直接に報告するのが基本であり、併せて関連情報を国際部や本社の機能別部門に報告している。

ヒアリング対象者はシンガポール政府奨学生として日本に留学し、機械工学を専攻している。シンガポール大で MBA を取得しており、「工学部卒で MBA 取得者」という典型的なビジネス・エリートでもある。政府奨学生として8年間の政府機関勤務義務を果たした後、米国系コンサルティング企業で2年間リエンジニアリングを担当し、36歳のときに AlliedSignal (シンガポール) に転職して航空エンジン修理点検事業の部長に就任した。2年後には本社部門であるシックスシグマ・生産性改善部のアジア太平洋担当部長に抜擢されている。

AlliedSignal の給与制度は pay for job システム、即ち職務給であるが、職務グレードは大きく括られており、その意味ではブロード・バンディング方式となっている。人事制度は世界共通であり、職務グレード (“Band”) は6段階で、最高位の Band 6 は上級副社長クラスである。Band 5 の上級部長クラス以上にはストックオプションなどのパフォーマンス・ボー

ナスがある。

ハイポテンシャル・エンプロイヤーのリストアップは年2回行っており、Band 4の部長クラス以上については、本社のSBUに報告している。また、本社で行なわれる“Leadership Training”などのトレーニングへの参加機会が与えられ、ヒアリング対象者も1998年に参加している。

サクセッション・プランの作成は毎年、経営計画“Business Review”編成の一環として行なわれ、教育訓練や人材育成、人事異動に繋げられる。例えば、アジア太平洋地域の国際人事会議（各SBUおよび本社部門のアジア代表者で構成、ヒアリング対象者もメンバー）で、中国に駐在していた本社からの派遣社員の後任者を決める際に「シンガポールの現地人社員を三国間派遣社員として中国に派遣する」ことを決めたケースなどがある。

5 Siam Cement (タイ)

Siam Cement Public Company Limited（以下、Siam Cementと言う）はタイ最大の民間企業で、セメントのほか紙・パルプ、石油化学、タイヤなどの分野で多角化された事業経営を行なっている。アジア経済危機の影響を受けて1997年に大幅な赤字決算を余儀なくされたが、翌年には黒字転換して更に鉄鋼、自動車、電機などの非中核事業や海外事業を中心に事業のリストラクチャリングを進めている¹⁵⁾。

このリストラクチャリングに伴い、Siam Cementの組織は1999年1月から上場企業である持ち株会社Siam Cement Public Company Limitedの下に9つの製品事業別持ち株子会社（“Intermediate Holding Company”）を設ける形に改編された。9製品事業別持ち株子会社はセメント、石油化学、製紙、セラミックスなどの製品事業（Business Unit）別に設けられており、これら製品事業別持ち株子会社の下に事業を遂行する複数の事業孫会社が設けられている。

Siam Cementの役員会における社内取締役は社長1名のみであり、事業経営上の意思決定は役員会の下に置かれた“Management Team”が担当しているが、そのメンバー11名の構成は社長、副社長専任者2名およびこれら9製品事業別持ち株子会社の社長である。

“Management Team”に直属するコーポレート・スタッフ部門としては財務部、経理部、事業開発部、企画部、インベスター・リレーション部がある。ヒアリング対象者はこの財務部の責任者を務める現地人社員（LNs）である。

Siam Cementの給与制度は職務給（pay for job）であるが、昇進はseniorityとperformanceの二つの要素で決定される。採用は各BUの人事部が担当し、新卒をニーズに合わせてBU各部に配属するが、人事考課については各部が最終責任を持つライン方式であり、人事部は調整を行わない。昇進のスピードはさまざまであり、同期入社であっても大きな差が生じる。

Siam Cementには奨学金制度や教育休職制度（educational leave）があり、海外留学や

MBA 取得は広く認められており、ヒアリング対象者も英国の大学で経済学修士号を取得している。復職時に資格取得による昇進・昇格はなされないが、その期間に在職していたのと同様の昇給がなされる。MBA 取得のためなどのこうした留学の申請に枠がある訳ではなく、ほぼ全てが認められる。

第3章 東南アジア進出欧米多国籍企業の組織構造と人事システム

以上みてきた典型的事例にその他の対象企業の調査結果を加え、東南アジア進出欧米多国籍企業の組織構造、人事システムの特徴についてまとめれば次の通りである。

1 組織構造

第一に欧米多国籍企業の組織構造について、複数の製品別事業を営む多角化企業で、従来の地域にプライオリティを置く組織構造を改め、製品別事業にプライオリティを置く組織構造を採用するケースが4社あったことが挙げられる。

第2章で取り上げた事例では J&J が従来から製品別組織構造を採っているが、ABB は1998年にマトリックス組織から製品事業別組織へ改編を行っており、P&G は1999年に地域別事業部を改め製品別事業部組織を採用している。また、AlliedSignal においても製品、地域、機能の三次元マトリックス型から製品軸中心への変化がみられる。

第2章で取り上げた事例以外では、Shell が製品別組織の方がグローバル化に対応し易いことなどを理由に、1999年8月に従来の地域別・製品別組織を製品別・地域別組織に改編している。また、National Semiconductor の組織構造は製品別・機能別の混合型であり、Citibank では顧客別・地域別のマトリックス型を基本に商品サービス別管理を加えた組織運営が行なわれている。

このように、製品軸中心の組織構造へ転換を計ったケースが ABB, P&G, AlliedSignal, Shell の4社、従来から製品別もしくは製品別を中心とした混合型組織構造を採っているケースが J&J, National Semiconductor の2社、顧客別・地域別のマトリックス型が Citibank 1社となっており、フォーマルな組織構造における製品軸重視の傾向がみてとれる。

調査企業数が限られているためこの結果から直ちに結論づけることはできないが、少なくとも海外市場における製品多角化度の高い企業において、グローバル市場を地域別に分割するより製品別事業単位に分割することにプライオリティを置き、製品別事業ごとにそれぞれのグローバル市場への最適対応を求める傾向が強く存在することが確認できよう。

地元企業については、Siam Cement が製品事業別持ち株会社を設ける組織構造を採用していることが注目されるが、事業の統括軸としては製品別事業にプライオリティを置いた組織構造であると考えられる。また、Jurong Shipyard は造船業中心で製品多角化度が低く、組織構造は職能別である。

第二に欧米多国籍企業の組織構造について、東南アジアにおける地域のマネジメントにおいて、製品別事業部門に地域事業を統括する責任が与えられるのに伴い、地域統括会社が縮小もしくは事実上分割されて製品事業別の地域事業統括機能が強化されていることが挙げられる。

ABB ではアジア地域統括会社が廃止されて国際人事部門だけが残り、AlliedSignal の地域統括会社は地域事業に関する統括機能は有していない。これらのケースにおいては、地域統括会社は廃止されるか、あるいは地域における製品別事業に関する統括機能を付与されていない。

P&G の地域統括会社の機能は BU ごとに各国子会社傘下の製品別事業を統括することであり、J&J の地域統括会社はセクター別の3地域事業統括部門から構成されている。これらはまさにグローバル製品別事業部制が採用される場合に「地域のマネジメントへの対応においても製品別事業戦略を優先させ、……〈親事業部－地域事業統括会社－海外子会社〉のラインを主軸とする」¹⁶⁾ものであり、地域統括会社は事実上、製品事業部門別に設けられた地域事業統括会社の連合体に近いと考えられる。

このように地域統括会社の統括機能を縮小もしくは分割して地域における製品事業別の統括機能強化を進めていく傾向は、INSEAD グループによる欧米多国籍企業調査の結果や Lehrer and Asakawa (1999) の米国企業調査結果とも合致するものであり¹⁷⁾、欧米多国籍企業の地域のマネジメントに係わる組織設計の思想が東南アジア（あるいはアジア）において具体化したものと考えることができよう。

2 人事システム

給与制度については第一に、欧米多国籍企業は pay for job システム（職務給）を採用しているが、海外事業経営の視点から注目すべき点として親会社と海外子会社における職務がグローバルな企業グループ内で共通の職務グレードの中に位置付けられていることが挙げられる。各人が果たす職務の位置付けがグローバルな体系として明示的に示される結果、海外子会社採用の現地人社員であっても企業グループ内における自らの役割や位置付けが明確に認識でき、各人のキャリア・プランも具体的にイメージし易いというメリットがある。

なお、Jurong Shipyard が元の親会社である日本企業の職能等級制の修正型を採用しているものの、株式交換によって子会社化した地元企業は職務給制度を採っており、Siam Cement の事例も含めて地元有力企業も給与制度として職務給制度を採用しているケースが少なくないものと考えられる。

第二に、P&G, AlliedSignal など欧米多国籍企業の職務給制度において、経営階層の削減、簡素化を図るために職務の括りを大きくし、職務グレード数を削減するブロード・バンディング方式採用の傾向が確認できる。欧米企業の職務給制度におけるブロード・バンディング方式採用の傾向は近年広く指摘されているところであり、海外子会社の給与制度を含め、細

分化された多階層の職務グレードを伴う伝統的な職務給ではなく、ブロード・バンディング方式が採用されている。筆者の1989-90年欧米多国籍企業調査の際にはこの傾向は聴取されておらず、1990年代を通して広く欧米企業で採用されるに至ったものと考えられる。こうした職務階層の多さに伴う人事面での硬直性を改善する職務給制度の改革は経営階層の削減（delaying）などの動きと相俟って広く進行したのと考えられよう。

昇進と人材育成については、優秀な社員をできるだけ早期に発見し、選別された人材に本社研修などの集中的な教育訓練と三国間派遣などのローテーションの機会を与えて能力を引き出し、更なるスクリーニングを行なうというのが欧米多国籍企業に共通にみられる仕組みとして挙げられる。注目すべきことは、ハイポテンシャル・エンプロイヤーにリストされていることは本人に示される訳ではないものの、そうした特別のトレーニングや異動の機会を通じてハイポテンシャル・エンプロイヤーと認定されていることが本人にわかり、「認められた」自覚と企業への忠誠心が生まれることである。海外子会社を含めたグローバルなグループ企業内でのハイポテンシャル・エンプロイヤーの発掘と育成は欧米多国籍企業の人事システムにおけるキー・ファクターのひとつであることが再確認できよう。

地元企業では Siam Cement に欧米での MBA 取得を積極的に認める教育休職制度があるが、人材の選別は必ずしも意図されておらず、また昇進においては performance に加えて seniority も考慮するとしている。

主要な職位について直ちに生じる欠員の後任候補や将来の後継候補をリストアップし、人材ストックの棚卸を行なうサクセッション・プランも欧米多国籍企業に共通にみられる仕組みとして挙げられる。海外子会社についても幹部クラス以上のポジションについて、不意の人事異動や退職などで「直ちに」生じる後任者の選任や「将来」の後継者となるべき内部昇進に備えた教育訓練やローテーションの基礎データとなるものである。流動性の高い労働市場や転職も辞さないキャリア感などに対するリスク・マネジメントの手法としても位置付けることができよう。

ローテーションと登用の問題については、現地人社員を三国間派遣社員へ登用する仕組みが機能していることが挙げられる。P&G の日本子会社に採用された日本人社員がタイに赴任しているケースが存在するほか、J&J も米国で MBA を取得した者を採用して出身地国の子会社に配属した上で、ハイポテンシャル・エンプロイヤーとして認められた者を三国間派遣するのを人材登用の基本ルートとして挙げている。筆者の1989-1990年欧米多国籍企業調査では海外子会社から親会社への「逆出向」を通じた現地人社員登用のケースを具体的に聴取することができたが¹⁸⁾、三国間派遣による地域における経営幹部への登用の仕組みも優秀な社員の定着とキャリア形成の上で有効に機能しているものと考えられる。

現地人社員の登用度については、シンガポール対日留学生協会メンバーのヒアリングにおいても、「一般的な傾向としてシンガポールの大卒が最も望ましいと考える就職先は政府系企業であり、次いで米国多国籍企業、英国多国籍企業、オランダ多国籍企業が挙げられる」

「特に米国多国籍企業については差別が少ないというイメージが強く、ドイツおよび日本企業は現地人社員の登用度が低い点で人気が高い」という指摘があった。日本語に対するハンディがない日本への留学経験者においても、登用度や昇進スピードの違いなどから就職先として日本企業より欧米多国籍企業を選択する傾向がみられる点は、日本企業にとって大きな問題であろう。元の親会社が日本企業である Jurong Shipyard においても、修正型職能等級制度を採用していて job demarcation の問題は生じないものの、昇進が遅いという問題点を抱えているという報告があった。

その他の特徴としては、National Semiconductor の従業員持ち株制度（“Global Employee Stock Purchase Plan”）、J&J のメンター・プログラムが挙げられる。National Semiconductor の従業員持ち株制度は現地人社員も給料天引きで親会社株式を取得できる点で、J&J のメンター制度は職務を基礎にした組織・人事システムにおいて「誰が人を育てるのか」という問題に対する示唆を含んでいる点で興味深い。

日本企業では職務分掌規定によって定められる職務は部課単位であって社員一人一人の職務の境界は明確に定められておらず、人材育成についても OJT を通じて「課が人を育てる」と言われるが¹⁹⁾、J&J の事例はジョブ・ディスクリプションが明確でラインが採用・考課・昇進に強い権限を有する欧米企業において、給与や地位に係わる問題については上司が責任を負い、人材育成についてはメンターが一定の役割を果たすというものである。日本企業でも近年、成果主義賃金や裁量労働制の導入などを通して一人一人の果たす役割の明確化が求められるようになってきたが、役割の明確化が進み「課が人を育てる」仕組みにも変化が生じるとすれば、メンター制度はひとつの処方箋として参考になろう。

第4章 速い昇進と多様なキャリア形成

以上みてきたように、調査結果が示す東南アジア進出欧米多国籍企業の組織構造における特徴は、製品多角化度の高い企業における事業の統括軸としては製品別事業軸にプライオリティを置き、製品別事業ごとにそれぞれのグローバル市場への最適対応を求める傾向を強めつつ、合わせて地域統括会社を縮小もしくは分割して、地域における製品事業別の統括機能強化を進めていくというものであった。

しかしながら、こうした傾向はグローバル化の進展に伴って既に日本企業においても確認できるものであり²⁰⁾、必ずしも欧米多国籍企業の組織構造に特徴的にみられるキー・ファクターとは言えない。

一方、人事システムについては、欧米多国籍企業において職務給制度が採用され職務グレードが親会社と海外子会社で共通化されている結果、海外子会社採用の現地人社員であってもグローバルな企業グループ内において自らが果たす役割や位置付けが明確に認識でき、キャリア・プランがイメージし易いという特徴が確認できる。この職務グレードの共通性のメリ

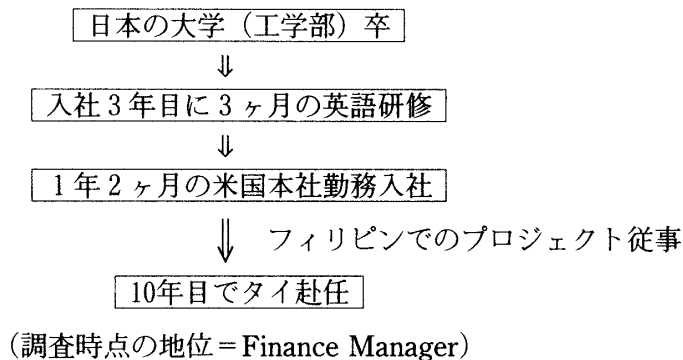
ットについては、給与制度として職務給が優れた制度であるか否かという問題とは切り離して認識しておく必要がある。また、この点、親会社での入社年次別人事管理や年功的運用の結果、職能給制度を海外子会社に共通的に適用するには至っていない日本企業とは大きな相違があると考えられる。

ハイポテンシャル・エンプロイアの早期発見と選別的な教育訓練・ローテーションは欧米多国籍企業の人事システム上のキー・ファクターであるが、グローバル企業グループ内における共通職務グレードを制度的背景として、優秀な現地人社員の三国間派遣もスムーズに行なわれている。この結果、現地人社員であってもハイポテンシャル・エンプロイアの昇進スピードはきわめて速く、キャリア形成の途は多様に確保されているのである。

現地人社員のキャリア形成、ハイポテンシャル・エンプロイアの昇進スピードについて、第2章でみた P&G (タイ) の日本人エンジニアの事例で図示すれば以下の通りである。

<欧米多国籍企業におけるキャリア形成>

— P&G 日本子会社採用の日本人社員のケース —



ここでは日本での新卒採用後、本社への逆出向、日本子会社への復帰、フィリピンでのプロジェクト業務を経て、入社10年目にはタイへ三国間派遣されて Finance Manager の地位に就くという「速く、多様な」キャリア形成が実現している。10年間のキャリアの中で本社への逆出向、国際的なプロジェクトへの起用、三国間派遣が実現しており、ハイポテンシャル・エンプロイアには積極的にチャンスを与えて鍛え、戦力化していく姿勢が現われていると言えよう。こうした事例が決して例外ではなく、ハイポテンシャル・エンプロイアリストの作成とその人材育成計画との連動を通して欧米多国籍企業における人事システムの基本となっている点は重要である。

地元有力企業においても昇進スピードの差は存在しており、日本企業において「遅い昇進」「(全員対象の) 階層別教育訓練」などの日本型人事システムが維持される限り、日本留学経験者においても就職先として地元有力企業や欧米多国籍企業を指向する傾向が存在するのも止むを得ない面があると言えよう。

ブルーカラーについては、欧米企業でも日本のチーム制の生産方式導入が図られており、

job demarcationの問題を生じない柔軟な生産方式と結びついた日本企業の人事労務制度にも十分に強みがあると考えられるが、ホワイトカラーについては既に日本企業においてさまざまな形で人事システムの見直し・改革が図られている²¹⁾。また、日本NCRなど従来「日本企業とほぼ同一の人事制度を実施してきた」タイプの在日外資系企業でも、90年代に入って日本型人事システムを親会社のスタイルに合わせてグローバル型へ修正する動きがみられる²²⁾。

ハイポテンシャル・エンプロイヤーの早期発見と選別的な教育訓練・ローテーション、グローバルな職務グレードを制度的背景とした逆出向と三国間派遣にみられる「速い昇進と多様なキャリア形成」は欧米多国籍企業の人事システムにおけるキー・ファクターであり、日本企業が今後国内外でグループ経営を進めていくにはこうしたファクターについて十分な検討を行ない、人的資源のグローバルな活用に結び付けていく必要がある。

注

- 1) 東南アジア進出日系製造業の経営課題調査については、藤野（1998a）を参照されたい。
- 2) 地域統括会社の機能については藤野（1998a）第7章を、連結業績評価システム導入については第5章を参照されたい。
- 3) 日本企業の欧州地域統括会社・米国地域統括会社の訪問調査結果およびグローバル組織構造に関するストップフォードの所論と地域統括会社の位置付けに関する研究成果については、藤野（2002c）を参照されたい。
- 4) 文部科学省科学研究費補助金・基盤研究(C)(2)[課題番号11630128]「経営のグローバル化における連結業績評価システム導入に関する実態調査研究」。研究成果については、藤野（2002b）を参照されたい。
- 5) 海外子会社を含めたグループ企業内でのハイポテンシャル・エンプロイヤーの発掘と育成は欧米多国籍企業の人事システムにおけるキー・ファクターのひとつであると考えられる。藤野（1995）pp.105-108, pp.127-135, 石田（1990）pp.104-106参照。
- 6) 欧米多国籍企業におけるサクセッション・プランは一定以上のポジションについて、人事異動などで「直ちに（“Immediately”）」生じる後任者となり得る異動候補者や「将来（“Future” = 数年後）」の後継者となるべき内部昇進候補者を選定したリストで、不意の人事異動や退職などに備えると同時に、昇進に向けた教育訓練やローテーションの基礎データとなるものである。藤野（1995）pp.108-109, 根本孝（1988）p.104, 梅津祐良（1979）p.196ほか参照。なお、藤野（1995）ではこの仕組みについて Substitution Plan, Back Up Plan, Key Succession Plan などの名称を紹介して Substitution Plan で代表させたが、本論文ではサクセッション・プランとした。
- 7) 1989-90年の調査はGE, IBM, CIBA-GEIGY, Siemens など欧米多国籍企業11社の本社・ブラジル子会社の訪問調査である。詳細については藤野（1995）を参照されたい。「有能なら国籍を問わない」姿勢については同書 pp.127-135参照
- 8) 石倉（1997）p.47のほか、「ABB」『日経ビジネス』1994年1月24日号, p.13など。
- 9) 日本経済新聞, 1998年7月28日および1998年8月31日付け記事ほか。
- 10) カントリー・マネージャーの役割は、政府機関とのコンタクトや広報、労働組合との交渉、資金需給の調

- 整など、その国における企業グループとしての意思決定に係わるものである。藤野（1995）pp.86-87参照。
- 11) 「ジョンソン・エンド・ジョンソン」『日経ビジネス』1997年4月21日号、廣瀬光雄「総本社（持株会社）機能と分社・分権化経営」企業研究会（2000）など。
- 12) 日本在外企業協会（1999）では1998年の同社訪問調査時には地域別事業部組織を採用していたことが報告されている。同報告書p.79。
- 13) 職務階層の多さに伴う硬直性を改善するために職務の括りを大きくし（broad banding）、職務グレード数を削減する欧米企業における職務給制度改革の動きは1990年代以降広く指摘されているところである。社会経済生産性本部（1994）pp.75-79、日経連（1999）pp.79-83参照など。
- 14) Bossidy は1994年に *Financial World* 誌から“CEO of the Year”に選出されたほか、1998年にも *CHIEF EXECUTIVE* 誌から“Chief Executive of the Year”に選出されている。*Financial World*, March 29, 1994, *CHIEF EXECUTIVE*”, No.136, JULY/AUGUST, 1998。
- なお、AlliedSignal は本ヒアリング調査後、1999年秋にハネウェル社（Honeywell Inc.）と合併している。
- 15) 日本経済新聞、1999年6月7日ほか。
- 16) 藤野（2002c）pp.87-88。
- 17) Schütte と INSEAD による地域統括会社調査では、製品別事業のロジックが強いほど地域統括会社の機能が弱い傾向が認められ、製品別事業ごとに地域統括会社が設けられる事例もあることが指摘されている。Schütte（1996）pp.17-18ほか。また Lehrer and Asakawa（1999）によれば、米国企業は delayering の動きと相俟って、地域統括会社の機能縮小と事業部門への権限委譲の方針を貫いている。
- 18) 藤野（1995）pp.127-135参照。
- 19) 桐村（2000）は「課が人を育てる機能」を「課属主義」と呼んでいる。同書p.215。
- 20) 日本企業における組織構造の変化、地域統括会社の機能については、藤野（1998a）、藤野（2002c）を参照されたい。
- 21) 各社の事例については、例えば日経連（2000）を参照されたい。
- 22) 日経連（1999）pp.71-98ほか。

<参 考 文 献>

- Bartlett, Christopher and A., Ghoshal, Sumantra（1995）, *Transnational Management*, Irwin.
- Beer, Michael, et al.(1984), *Managing Human Assets*, Macmillan Inc.(梅津祐良／水谷栄二訳（1990）『ハードで教える人材戦略』日本生産性本部)
- Davis, Stanly M. and Lawrence, Paul R.（1977）, *MATRIX*, Addison-Wesley Publishing Co. Inc.(津田達男／梅津祐良訳（1980）, 『マトリックス経営』ダイヤモンド社)
- 藤野哲也（1995）『比較経営論—ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業—』千倉書房
- 藤野哲也（1998a）『グローバリゼーションの進展と連結経営—東南アジアから世界への視点—』文真堂
- Fujino, Tetsuya（1998b）“How Japanese Companies Have Globalized”, *Management Japan*, vol.31 No.2, International Management Association of Japan, 1998.
- 藤野哲也（2002a）「国際経営組織」, 吉原英樹編『国際経営への招待』有斐閣
- 藤野哲也（2002b）『経営のグローバル化における連結業績評価システム導入に関する実態調査研究』文部科学省科学研究費研究成果報告書
- 藤野哲也（2002c）「グローバル組織構造における<製品軸—地域軸>について — 欧州地域統括会社の実態調

- 査から — 』『組織科学』, 白桃書房, 第35巻第4号
- 井出喜胤 (1990) 『グローバル人事・賃金管理』 経営書院
- 石田英夫 (1990) 「ハイブリッド型人材管理システムの構築」 吉原英樹ほか『グローバル企業の日本戦略』 講談社
- 石田英夫編 (1994) 『国際人事』 中央経済社
- 石倉洋子 (1997) 「ABB 統制と創造のネットワーク・マネジメント」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社, Dec.-Jan.
- 今西伸二 (1988) 『事業部制の解明』 マネジメント社
- 関西生産性本部 (1996) 『日本企業の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括本社にかんするアンケート調査報告書』
- 企業研究会 (2000) 『グループ経営体制の構築とマネジメント革新』 企業研究会
- 桐村晋次 (2000) 「経営組織と構成員」, 成瀬健生・江頭年男・小池和男ほか『日本の経営の何を残すか』ダイヤモンド社
- 小池和男 (1993) 『アメリカのホワイトカラー 日米どちらがより『実力主義』か』 東洋経済新報社
- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学 (第2版)』 東洋経済新報社
- Lasserre, Philippe (1996), “Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets”, *Long Range Planning*, vol.29, No.1.
- Lehrer, Mark, and Asakawa, Kazuhiro (1999), “Unbundling European Operations: Regional Management and flexibility in American and Japanese MNCS”, *Journal of World Business*, 34(3).
- Loh, Grace and Hing, Tey Sau (1995), *Jurong Shipyard Limited: What's Behind the Name*, Times Academic Press.
- 根本孝 (1988) 『外資系企業の人的資源管理』 創成社
- 日経連 (1999) 『外資系企業の評価システム事例集』 日経連出版部
- 日経連 (2000) 『経営のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新 — ホワイトカラーの人事システムをめぐる — 』日経連
- 日本在外企業協会 (1998) 「欧米多国籍企業の組織・人材戦略」 日本在外企業協会
- 日本在外企業協会 (1999) 「アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略」 日本在外企業協会
- 社会経済生産性本部 (1994) 『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金 — 変貌する欧米の人事賃金制度 — 』 社会経済生産性本部
- Schütte, Hellmut (1996), “Between Headquarters and Subsidiaries: The RHQ Solution”, EIBA Conference paper.
- 島袋嘉昌編 (1996) 『新労務原論 — 人材創造をめざして — 』 中央経済社
- Stopford, John M. and Wells, Louis T. Jr. (1972), *Managing The Multinational Enterprise*, Basic Book Inc.
- (山崎清訳 (1976) , 『多国籍企業の組織と所有政策…グローバル構造を超えて…』ダイヤモンド社)
- 高橋浩夫 (1991) 『グローバル企業の組織戦略』
- 高橋浩夫 (1998) 『国際経営の組織と実際……地域統括本社の実証研究……』
- 梅津祐良 (1979) 「外資系企業における国際ビジネスマンの育成」, 企業研究会『国際事業の人材育成要覧』
- 吉原英樹編 (2001) 『国際経営』 有斐閣