

「グローバル企業内労働市場」の活用

— 日本板硝子における外国人社長の退場を契機に —

藤 野 哲 也

Abstract

The purpose of this paper is, in the evolution of Globalization, to make clear the function and conditions of the “Global Internal Labor Market” in the US and European Multinational Companies, and to propose to the Japanese Multinational Companies how to manage their worldwide human resources in more effective and sophisticated manner.

It happened that two foreign presidents, one promoted internally and another recruited from outside, had been driven to resign from Japan Flat Glass Corporation. On the other hand, there exist successful foreign presidents nominated in the Japanese Multinational Companies, for example, in Matsuda Motors Corporation and Nissan.

It is a notable fact that in both case of Matsuda and Nissan those successful foreign presidents are nominated and assigned to such position within and through the “Global Internal Labor Market” of the each Consolidated Company Group.

Under the Japanese Corporate System, the internal labor market is usually divided and independent each other even in the one Consolidated Company Group, and the transfer or promotion over the border of the Group Companies, especially from the Subsidiaries to the Parent Company, rarely happens.

Learning from the practice and the principles of the global human resource management system in the Multinational Companies, it must be necessary and effective that Japanese Corporations would review and revise their corporate system and rebuild global human resource management system. At that attempt, the idea and the practices in “Global Internal Labor Market” would be a key factor for success.

Keywords: Globalization, Global Internal Labor Market, Port of Entry, Japanese Corporate System,

はじめに

日本企業の雇用、人事制度、人材育成など、人的資源に係わる制度・システムについて捉えるとき、その特徴として「内部労働市場」重視が挙げられることが多いが、「内部労働市場」とは、例えば、『ビジネス・経営学辞典』（二神恭一編著、中央経済社）によれば、「一企業内に限定された、仕事の配分、賃金決定、昇進ルールなどにより運営されている状態」を言い、その特徴としては終身雇用と年功賃金、オン・ザ・ジョブ・トレーニングとローテーションの仕組みなどが挙げられる¹⁾。

他方、日本企業の海外事業経営（経営のグローバル化）の特徴については、海外子会社への親会社からの派遣者が多い、あるいは海外子会社の社長に親会社からの派遣者が就くことが多い＝「経営の現地化が進展していない」実態や海外子会社の技能者の親会社の工場への技能訓練を目的とした派遣研修が多い＝「日本型生産システムの現地適用」などの特徴が指摘されている²⁾。

日本企業に関するこの二つの見解はそれぞれ長年にわたって多くの研究者や企業の実務経験者によって理論的に、あるいは実証的に調査・研究され、報告されてきたものであり、特段の異論の余地はないであろう。

問題は、これら二つの見解＝理解を総合的にとらえる視点（perspective）が存在しないことである。

例えば、日本企業の大半が多くの国内子会社、海外子会社を有しているが、内部労働市場論が言う「一企業内に限定された、仕事の配分、賃金決定、昇進ルール」の「一企業」とは親会社一社のことを指しているのであって、子会社に及ぶものではないという問題がある。近年、長期にわたる日本経済の低迷（「失われた20年」）という状況下で、親会社から国内子会社への出向や転籍が増加している実態はあるが、原則的には子会社は子会社としての採用、人員配置、異動を実施し、独自の給与制度を有している。世俗的な表現を借

りれば、親会社社員が「うちの会社」と言うときの「会社」とは「親会社」単独企業のことを指しているのであって、必ずしも「(連結)企業グループ」を指している訳ではない。少なくとも(同じ企業グループに属する)子会社社員に関して、「100%出資子会社の社員」に対してすら「うちの社員」とは意識していないのが通常である³⁾。

海外事業経営(経営のグローバル化)の問題に関しては、欧米多国籍企業においては、海外子会社採用社員が親会社の幹部社員になる(「出向」ではない)ケースもあるし、時として親会社の会長やCEOに就任することすらあるという実態がある⁴⁾。即ち、よく知られているように、欧米多国籍企業は「内部労働市場」と「外部労働市場」の言わば「両刀使い」であるが、それ以上に重要なのは親会社と国内外子会社と一体の「グローバル企業内労働市場」が成立していることである⁵⁾。

本論は、以下、日本板硝子における外国人社長の登用と退場の問題を契機としつつ、この欧米多国籍企業における「グローバル企業内労働市場」の仕組みと具体的事例について得た事実を紹介する(fact findings)ことで、上述の二つの見解=理解を総合的にとらえる視点(perspective)を展望する途を切り開くことを試み、併せて日本企業の経営のグローバル化の一層の進展に資することを目的とするものである。

[注]

- 1) 二神恭一編著『新版 ビジネス・経営学辞典』中央経済社、2006年、p.518参照。内部労働市場論自体は日本企業の雇用、人事制度、人材育成などの仕組みとして取り上げる見解が労働経済学の分野では一般的である。例えば、清家篤『労働経済』東洋経済新報社、2002年、小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、1991年ほか多数。
- 2) 日本企業の経営のグローバル化の問題に関しては、海外事業経営の特徴については、例えば、吉原英樹『国際経営 新版』有斐閣、2001年、欧米多国籍企業との比較の視点からの調査研究として藤野哲也『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、1995年などを参照されたい。また、日本企業の海外事業の特徴を「日本型生産システム」として追究したものとして、安保哲夫・板垣博ほか『アメリカに生きる日本型生産システム 現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社、1991年に始まる一連のシリーズのほか、多数の研究蓄積がある。

3) 日本企業の子会社政策・所有政策にみられる「子会社上場」という特徴と欧米企業との相違などについては、藤野哲也『日本企業における連結経営 - 21世紀の子会社政策・所有政策 -』税務経理協会、2007年などを参照されたい。

日本企業における親子会社間の「支配関係」(「身分差」)については、ある元日本企業経営幹部の「日本企業では子会社から親会社のトップ・マネジメントへの登用はおろか、(子会社から)親会社の『平社員』になることすら難しい」という言葉が正鵠を射ている。

4) 欧米多国籍企業において、海外子会社採用社員が時として親会社の会長・CEOになる事例については後述。

5) 欧米多国籍企業における親会社と国内外子会社と一体の「グローバル企業内労働市場」については、本論の中(3. 欧米多国籍企業における「グローバル企業内労働市場」の仕組み)で、定義・概念図を含めて具体的事例とその機能を中心に詳しく紹介する。

なお、白木三秀[2006]が「多国籍内部労働市場」という「研究の枠組み」(p.27-28)を提起し、その「概念図」を掲げている。「枠組み」「概念図」ともに、本論で紹介する「グローバル企業内労働市場」(日経連[2000]に掲載・発表)に近いものがあると考えられるが、残念ながら先行研究としても概念図としても触れられていない。(同書の「参考文献一覧」には、「財界人事労務部」と別称される日経連(現・日本経団連)による日本企業の人事制度に関する一連の報告書が一切掲載されていない。)

1. 日本板硝子における外国人トップ・マネジメントの登用と退場

2013年3月28日付の日本経済新聞に小さな記事が載った。2006年6月に英系ガラス・メーカーの大手企業であるピルキントン社(世界シェア=3位, 11%, 当時)を買収し、「小が大を飲む」買収として話題となった日本板硝子(世界シェア=6位, 4%, 当時)で、そのピルキントン社買収の責任を問われて藤本勝司会長と阿部友昭副会長が会長・副会長の職を引き、6月末の株主総会において取締役も退任することになったというのである¹⁾。

その理由は、ピルキントン社のスチュアート・チェンバース氏の日本板硝子社長への登用と辞任(社長登用は2008年6月, 辞任は2009年9月), 続くデュボン社元副社長のクレイグ・ネイラー氏の社長登用と辞任(社長登用は2010年6月, 辞任は2012年4月)などによる経営の混乱という事態を招いた

こととされる²⁾。

「国内での競争に終わらず、オリンピックの金メダルを目指す」として始められた日本板硝子の経営のグローバリゼーションの試みは、「グローバル事業を統率できる人材」としてのピルキントン社チェンバース社長の日本板硝子取締役就任（2006年）、COOへの起用（2007年）、社長登用（2008年）と進展し、同時に、各事業部門を統括する取締役執行役4名中3人がピルキントン社出身者で占められるとこにまで拡大した。経営のグローバリゼーションをグローバルな事業経営に精通した外国人トップ・マネジメントに託そうという発想である³⁾。

この発想はチェンバース氏の後任として、元デュポン副社長・ネイラー氏を外部労働市場からのスカウト人事の形で日本板硝子社長に招聘したことに繋がつている。藤本社長（当時）の挙げたネイラー氏採用の条件・理由は、「グローバルな組織を束ねる国際経験、製造・開発・販売・の専門知識、そして日本に住めるかどうか」であった⁴⁾。

この社内の「グローバル経営幹部人材」不足を理由とした「経営のグローバリゼーションという経営課題を外国人トップ・マネジメントに『託する』手法」の結果は、当初の買収目的だった合併効果を上げるどころか赤字転落を招き、外国人トップ・マネジメントの退陣と日本板硝子「生え抜き」の吉川恵治社長の登板（2012年4月）という結末に終わった⁵⁾。

日本板硝子のケースには「外国人社長を登用することで経営のグローバリゼーションに対応しよう」という発想があり、ある意味でそれを忠実に実行したようにも思われる。「小が大を飲む」買収そのものは経営戦略としてはひとつの選択肢たり得るが、それには買収後を乗り切る組織構造とガバナンスの設計、およびそれを取り仕切る能力を持った人材が不可欠である。買収後の経緯から見る限り、組織構造やガバナンスの設計はなし崩し的にピルキントン社側の人材に依存するようになり、しかもそれに伴ってグローバル企業経営者としての権限の委譲が行なわれたとは考えられない。即ち、チェン

バース氏やネイラー氏はいとも簡単に辞任に追い込まれており、日本板硝子経営の全権は彼ら外国人トップ・マネジメントの手に渡されていないと判断される。

結局、経営権は日本板硝子経営者が保持したまま、経営のグローバリゼーションという課題（責任）を外国人トップ・マネジメントに「丸投げする（託する）」という事態に陥り、その結果、6,160億円掛けた「消化不良の経営のグローバリゼーション」と「想定外のコーポレート・ガバナンス改革」が後に残されることになった⁶⁾。「消化不良の経営のグローバリゼーション」と言うのは、例えば日本板硝子が「買収したビルキントンから学んだ」としているグローバル人事のシステムや仕組みは、実は多くの欧米多国籍企業にみられるものと基本的に同じものであり、しかも6年以上経過してなお「改革の途上」に停まっているものと考えられるからである⁷⁾。

[注]

1) 藤本勝司会長、阿部友昭副会長の退任および両氏の取締役退任については、2013年3月28日付日本板硝子プレスリリース資料参照。

実際に、2013年6月27日の同社株主総会において、両氏は取締役に出選されなかった。同社「第147期定時株主総会決議報告」参照。

2) 両氏の退任の理由については、日本経済新聞、2013年3月28日記事を参照。

3) 日本経済新聞、2006年6月27日記事など参照。

4) 日本経済新聞、2010年4月16日記事参照。

5) 日本経済新聞、2012年4月19日、10月5日記事など参照。

同社は欧州事業の不振などから、2013年3月期においても最終赤字を計上した。同社「第147期定時株主総会決議報告」参照。

6) 2012年6月時点（株主総会后）のガバナンスとしては、取締役9名のうち藤本会長、吉川新社長ら（旧）日本板硝子出身者＝日本人が3名、ビルキントン出身者＝外国人が2名、独立取締役が4名（うち1名が外国人）という構成となっている。同社「有価証券報告書」および社外取締役（外国人）へのヒアリング結果より。

7) 日本板硝子がビルキントンから「導入した」としている人事システムについて、および導入後6年以上経過してなおそのノウハウの吸収途上にあるとする実態については、『労政時報』、第3828号、2012年8月24日、pp.50-65を参照されたい。

2. 日本企業における外国人トップ・マネジメントの成功事例

「グローバル企業内労働市場」の問題を考えるに当たって、もう少し日本企業における外国人トップ・マネジメントの登用・選任の問題の面から、但し、今度は失敗のケースではなく、成功の事例についての fact finding を進めておこう。

日本の大手上場企業のトップ・マネジメントに外国人が就任したのは、1996年にフォードがマツダの株式を（累計で）33.4%取得した際に、筆頭株主として、英国フォード出身のヘンリー・ウォーレス氏をマツダ社長として派遣したのが最初である¹⁾。

ウォーレス氏のマツダ社長就任は海外子会社からの第三国派遣（Third Country Nationals：TCNs）のケースであった。

ウォーレス氏が行なったマツダの経営改革は、実は後にカルロス・ゴーン氏が日産再建で用いた手法と基本的には同じものであり、その先鞭を付けたものであった。即ち、余剰生産能力の縮小、系列取引に拘らない資材（国際）調達、商品計画の重視＝見直しである。これらは、言わば、欧米流の経営再建手法の「定石」と言えよう。

親会社からの派遣者（Foreign Service Employees：FSEs）として、1999年に3代目のフォード派遣のマツダ社長の地位に就いたのがマイク・フィールズ氏である²⁾。

フィールズ氏は、マツダの社長就任時の年齢が38才と日本の大手上場企業のトップ・マネジメントとしては異例の若い社長として注目されたが、ロータリーエンジン搭載のスポーツカーを復活させ、マツダ・ブランド重視路線を打ち出すなどの施策を打ち出し、2年半の在任中にマツダを黒字化し（2002年3月期）、親会社であるフォードに呼び戻された。

フィールズ氏はその後、2005年にフォードの主力事業である北米事業を統括する副社長に就任、2006年にボーイングからスカウトされたアラン・ム

ラーリ CEO によるフォードの経営再建の過程でも 3 人の上級副社長の 1 人として北米事業を担当していたが、2012年11月にフォードの COO に昇格している³⁾。

また、日産・ルノー両社の CEO を兼務するカルロス・ゴーン氏も、親会社からの派遣者 (FSEs) として1999年に日産自動車 (以下、日産と言う) の COO に就任したケースである。よく知られているように、ゴーン氏は1999年3月末にルノー = 日産の資本提携が決まった直後から来日し、同年6月の株主総会後に COO に就任するや否や現場を精力的に歩いて日産低迷の問題点を分析・把握し、4か月後の10月には3か年計画 = 「日産リバイバル・プラン」を発表して、日産の経営再建の道筋を明らかにした。

その内容は工場閉鎖や系列取引の解体を主とする「非日本的な」ものであり、翌年度 (2000年度) から日産の長年続いた赤字を黒字転換させるという意欲的なものだったが、日本のビジネス界を一番驚かせたのは、翌年度、実際に黒字化を達成し、更に「日産リバイバル・プラン」をその目標年度である3年後を待たずに達成してみせたことであろう。

ゴーン氏の改革の圧倒的なスピード感は、その経営改革の手法 = “ cross-functional team ” 方式とともに広く知れ渡り、2001年6月には日産の社長・CEOに就任し、更に2005年にはルノーの CEO も兼務して世界を飛び回っている⁴⁾。

これらの日本企業の外国人トップ・マネジメントとしての成功事例は、ウォレス氏は海外子会社からの第三国派遣 (TCNs) として、フィールズ氏とゴーン氏の場合は親会社からの派遣者 (FSEs) として日本企業のトップ・マネジメントの地位に就いたものであるが、転換期を迎え、経営のグローバル化という言わば「海図のない航海」に立ち向かって行こうとする日本企業の舵取りに、彼らの海外での事業経営の経験を通じて養われた「異質の経営事象を見る目」、「異質のマネジメント能力」が有用であることを示しているように思われる。

同時に、見逃してはならないのは、ウォレス氏、フィールズ氏もゴーン氏も決してマツダや日産の「経営のグローバル化のため」に登用された訳ではない点である。この2社のケースはともに、その企業の「経営再建のため」「事業改革のため」にフォード・グループ、ルノー・グループとしての人材ストック＝「グローバル企業内労働市場」の中から適材として選抜され、日本に派遣・登用された「結果」として、外国人トップ・マネジメントの地位に就いているのである。

[注]

- 1) フォードは2008年の経営危機対策として、マツダの株式33.4%のうち20%を売却するなど持株比率を落としており、社長派遣は行なっていない。
- 2) 海外子会社からの第三国派遣 (Third Country Nationals : TCNs), 親会社からの派遣者 (Foreign Service Employees : FSEs) など, 欧米多国籍企業の「グローバル企業内労働市場」における社員のカテゴリーについては, 藤野哲也『比較経営論 - ソトに出た日本型経営 - 』千倉書房, 1995年, p.82を参照されたい。
- 3) 中国新聞, 2003年8月29日, 日本経済新聞, 2012年4月13日, 11月2日記事などを参照。
- 4) カルロス・ゴーン氏とその日産における経営改革については, 日本経済新聞, 日経ビジネスなど新聞各紙・経営誌の報道記事, インタビュー特集のほか, カルロス・ゴーン / フィリップ・エリス『カルロス・ゴーン 経営を語る』日本経済新聞社, 2003年を参照。

3. 欧米多国籍企業における「グローバル企業内労働市場」の仕組み

一般に, 欧米多国籍企業における人材の採用, 育成, 異動は「グローバル企業内労働市場」を通じて行なわれる。ここで「グローバル企業内労働市場」とは, 親会社, 国内子会社, 海外子会社で構成される, 個別企業の枠を超えつつも (連結) 企業グループとしての統一的な雇用, 人事制度, 人材育成方

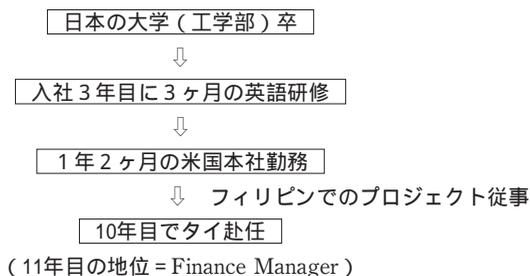
針などを有する内部労働市場を指し、そこでは最初に入社するの（「雇い入れ口（Port of Entry）」）が親会社であれ国内子会社であれ、あるいは海外子会社であれ、一人の人的資源として「グループ社員」となる。また、「グローバル企業内労働市場」は、グループ社員がそれぞれに合ったグループ企業内キャリアを形成していく内部昇進型の労働市場であるという特徴を持つ。

以下、海外子会社採用社員のケースについて採り上げ、欧米多国籍企業の「グローバル企業内労働市場」におけるキャリア形成の事例をみてみよう。

次の図は Procter & Gamble（以下、P&Gと言う）の日本子会社に入社したある日本人社員のキャリアを表わしている。

この日本人社員は日本の大学（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、シンシナティにある P&G 親会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」「親会社に長期派遣する経営幹部候補生教育」のチャンスを与えられており、その後日本の子会社勤務に従事した後、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、新卒として入社後11年目で P&G タイ子会社の Finance Manager に就任している。この事例はまさに、「速くて、多様」と言われる欧米多国籍企業におけるキャリア形成のひとつの典型であろう¹⁾。

< P&G 日本子会社採用の日本人社員のケース >



出所：藤野哲也「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」、『東南アジア研究年報』第44集、p.40を一部修正。

海外子会社へ新卒として入社後10年間のキャリアの中で、既に「親会社での経営幹部候補生教育」（親会社への逆出向）「国際的なプロジェクトへの起用」「三国間派遣」の機会が与えられており、「優秀な社員（High Potential Employee: HPE）」には積極的にチャンスを与えて鍛え、試し、「有能なら国籍を問わず」に戦力化していく欧米多国籍企業の姿勢が明確に現われている。

こうした事例が決して例外ではなく、優秀な社員（HPE）のリストアップとその人材育成のための「ローテーション計画」や「教育計画」との連動は欧米多国籍企業における人事システムの基本のひとつとなっており、実際に欧米多国籍企業において、＜海外子会社 - 親会社＞間の異動を繰り返しながらキャリア形成（昇進）が行われている²⁾。

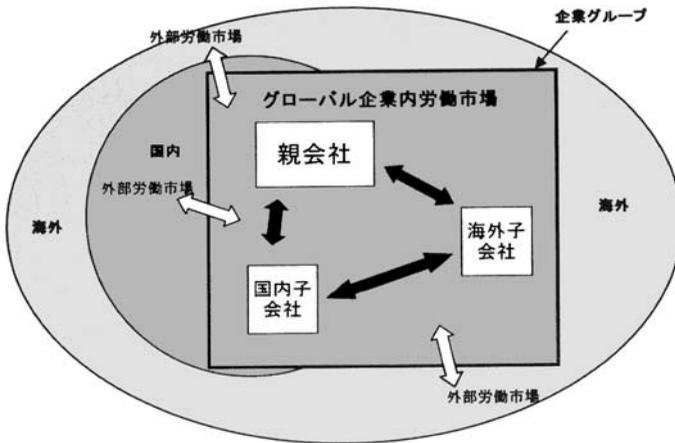
グローバルな事業展開の中で必要とされるポストには「親会社からの派遣」のみではなく、「海外子会社での内部昇進」、「海外子会社からの第三国間派遣」も多用され、要すれば「外部労働市場」からの採用も組み合わせられて「適材」が登用されていく。

親会社、国内子会社、海外子会社から成るこの「グローバル企業内労働市場」の構成と、「国内の外部労働市場」および「海外の外部労働市場」の関係を含めて概念図として図示すれば、次図、「『グローバル企業内労働市場』の概念図」の通りである。

一般的には、グローバル企業の場合、「多様な勤務経験」には海外勤務を含むものと理解されているが、勿論、「欧米多国籍企業のグループ社員」だからと言って、全員が海外勤務を伴う異動を経験する訳ではない。例えば、ジャック・ウェルチ氏はGEの親会社入社組で海外子会社勤務経験を経ずにGE社のCEOになっており、グローバル企業のトップ・マネジメントに求められるとされる「多様な勤務経験」には必ずしも海外勤務を含む訳ではないことが分かる³⁾。

欧米多国籍企業における「グローバル企業内労働市場」について見るとき、

< 「グローバル企業内労働市場」の概念図 >



出所：日経連「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」
2000年12月，p.34より。

最も重要なのは、子会社採用社員も親会社採用社員もその「入り口（Port of Entry）」にかかわらず、一人一人を「グローバル企業内労働市場」内の人材（Human Resources）として平等に見る視点（perspective）である。

この視点に立つと、「入り口（Port of Entry）」、即ち企業グループ内の「どこに入社したか」が問題になるのではなく、「キャリア」、即ち「どのような職務を経験して来たか」がより重要な人事情報となってくるのであり、更には「能力」、即ち「どのような実績を残したか」「どのぐらい優秀な人材か」ということこそが問われることになる。

「グローバル企業内労働市場」がうまく活用されるためには、グループ社員に関する人事情報が一元的に把握されているのみならず、それに基づいて「今、どこのグループ企業でどんな人材が何の職務に就いているのか」を掌握するシステムが必要である。特に、「どこのグループ会社の誰が優秀な社員（HPE）か」をできるだけ早期に発見し、更にその能力を伸ばすために

必要な「教育訓練」や「ローテーション」を企業グループとして計画的に実施していくことが重要である。

そのことはまた、優秀な人材（HPE）に（自分は会社から）「認められている（recognized）」という意識を持たせ、やる気を引き出し、ひいては優秀な人材のリテンションにも役立つ。優秀な人材（HPE）には多様なチャンスを与えながら競争させ、そこで頭角を表わせばさらにチャンスを与えるという「良い循環」が機能しているのである。

[注]

- 1) 藤野哲也「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」『東南アジア研究年報』第44集，2003年3月参照。
- 2) 欧米多国籍企業における＜海外子会社・親会社＞間の異動を繰り返しながら行われるキャリア形成(昇進)については、例えば、藤野哲也の前掲書(『比較経営論』)，pp.128-130に掲げた事例を参照されたい。
- 3) GE社の「海外派遣者マニュアル」には、「海外勤務は必ずしもあなたのキャリア形成の上で不利にはなりません」という旨の記述があり、GE社＝グローバル企業＝海外勤務経験必須という訳ではない。

ジャック・ウェルチ氏のキャリアやGE社の人事制度については、『ジャック・ウェルチわが経営』日本経済新聞社，2001年のほか、筆者の同社ヒアリング調査時入手資料などを参照。

4. 欧米多国籍企業におけるトップ・マネジメントの育成・選任

欧米多国籍企業における「グローバル企業内労働市場」の仕組みは前章で述べた通りであるが、「グローバル企業内労働市場」の活用ができていれば、当然、海外子会社採用組からのトップ・マネジメントへの登用も起こり得る¹⁾。「グローバル企業内労働市場」においては、親会社採用組であれ海外子会社採用者であれ、最終的に企業グループ内での「トーナメント競争」を勝ち抜いた者がその企業グループを率いるトップ・マネジメントの地位に就

くのが原則である。

その時、「グローバル企業内労働市場」で育成されたトップ・マネジメントであれば、企業グループの現状と課題に精通しており、トップ・マネジメントとして企業グループの経営課題解決に当たる当事者能力と社内外との信頼関係、必要な社内人脈を十分に保持している筈である。

ここで、前述の GE 社のウェルチ氏のトップ・マネジメントまでのキャリア形成についてみておこう。

ウェルチ氏は、1960年にイリノイ大学の博士課程修了後、直ちに GE 社に入社しており、プラスチック部門のケミカルエンジニアとしてそのビジネス・キャリアを歩み始めている。8年後には33歳で GE 社プラスチック事業部長に就任しており、その5年後には38歳で同社部品・素材部門の責任者の地位に就き、4年後の1977年には42歳で GE 社上級副社長（家電・サービス部門担当）に就任した。その後2年で同社副会長に昇進し、1981年には45歳の若さで GE 社の会長・CEO に就任している。

GE 社入社から担当部門を変わりながら、会長・CEO 就任まで20年しか経過しておらず、「速くて、多様」とされる欧米多国籍企業の内部昇進型キャリア形成の典型と言える形で、トップ・マネジメントの地位に就いている²⁾。

このように、「グローバル企業内労働市場」をうまく生かしてトップ・マネジメント候補を育てていき、それでも内部に適任者がいないときには敢然と外部労働市場も活用してトップ・マネジメントを選任するというのが、欧米多国籍企業における「グループ人材」を生かしたトップ・マネジメント選任の方法であり、経営のグローバリゼーションに対応するためには最適の選任方法として機能していると言える。

ここで留意すべきことは、欧米多国籍企業における「グローバル企業内労働市場」は「内部人材絶対主義」に基づくものではなく、外部に対しても常にオープンである点である。人的資源に関しても「内外無差別」が貫かれる

G E ウェルチ会長のキャリア		【年齢】	【年数】
1935年	マサチューセッツ生まれ		
1960	イリノイ大博士課程修了 (工学博士)	25歳	
"	G E社プラスチック部門入社 (ケミカルエンジニア)	"	0年
1968	同社プラスチック事業部長	33歳	8年
1973	同社部品・素材部門責任者	38歳	13年
1977	同社上級副社長 家電・サービス部門担当	42歳	17年
1979	同社副会長	43歳	18年
1981年	同社会長・CEO	45歳	20年

出所：筆者作成

のである。この点、「内部人材優先」(内部労働市場)とは言っても、100%出資子会社社員すら「うちの社員」とは認識しない日本企業の子会社政策・人事慣行とは決定的に異なっている。欧米多国籍企業における「グローバル企業内市場の活用」のベースにあるのは能力主義・実力主義の人材観であって、日本企業が色濃く持つ「内部(=親会社採用)人材絶対主義」の閉鎖性とは無縁であると言ってもいいであろう。

[注]

- 1) フォードの例で言えば、日本車の攻勢で悪化した経営を立て直した功労者のトロットマン会長・CEOが英国子会社入社組、ナッサー会長・CEOがオーストラリア子会社出身である。
- 2) ジャック・ウェルチ氏のキャリアについては、『ジャック・ウェルチわが経営』日本経済新聞社、2001年のほか、日本経済新聞「私の履歴書」などの新聞・雑誌記事を参考に作成した。

終わりに

以上みてきたように、欧米多国籍企業における「グローバル企業内労働市場」の仕組みは、単に海外事業経営（経営のグローバル化）における人的資源管理のノウハウである以上に、「内部労働市場」と「外部労働市場」を「（連結）企業グループ」というレベルで総合的に使いこなす（使い分ける）ノウハウ/システムとして機能している。

そこでは、内部労働市場は終身雇用やオン・ザ・ジョブ・トレーニングなどに依存することなく、むしろ、人種、国籍、年齢、性別を超えた「人材」が「有能かどうか」あるいは「どの程度に有能か」の基準によって、親会社・国内外子会社一体のシステムの中で配置され、評価され、持てる能力が引き出されるように機能している。

他方で、企業グループ内の人的資源に適材が存在しないケースには、一般社員からトップ・マネジメントに至るまで、外部労働市場からその職務・ポジションへの補充が適宜行なわれており、外部労働市場は内部労働市場と対立的なものとしてではなく、補完的な存在として捉えられている。

「はじめに」で述べた「二つの理解を総合的にとらえる視点（perspective）」については、内部労働市場論が想定している「企業」という存在が、少なくとも欧米の内部労働市場論においては、経営学で言う「（連結）企業グループ」である可能性を意味しているということが指摘できよう。

日本企業には「トップ・マネジメントがグローバルな経営者である」という企業はあっても、企業として欧米多国籍企業にみられるような「グローバル企業内労働市場」の活用ができていないケースはほとんどないと言ってよいであろう。

ここ何年か、日本企業においても「世界で統一された人事制度」導入の試みや、各国子会社で人事制度は異なっているとしても重要ポストについては「企業

グループとしての共通グレード」を設ける制度導入などの改革も始まっているが、いずれもまだ端緒に就いたばかりである。

グローバリゼーションの時代の企業経営はトップ・マネジメントの舵取りひとつで大きく変わり得る。従来、経営のグローバリゼーションには「腰の重かった」感のある日立製作所が、海外事業の立て直しで実績を上げたグローバルな経営者である中西宏明社長をトップ・マネジメントに登用して推し進めている外国人社外取締役の起用、海外子会社の外国人幹部による「グローバルセッション」設置(日本経済新聞, 2013年9月3日)など、経営のグローバリゼーションのスピードには他社を圧倒するものがある。

日本板硝子のケースを教訓に、欧米多国籍企業における「グローバル企業内労働市場」の仕組み・視点(perspective)から学ぶことによって、経営のグローバリゼーション、真の意味での「グループ経営」を自力で進展させていくことが今、日本企業に求められているのではないだろうか。

<参考文献>

- 安保哲夫, 板垣博ほか[1991], 『アメリカに生きる日本の生産システム 現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社
- 安保哲夫編著[1994], 『日本の経営・生産システムとアメリカ - システムの国際移転とハイブリッド化 - 』ミネルヴァ書房
- 浅川和宏[2003], 『グローバル経営入門』日本経済新聞
- Bartlett, Christopher and A. Ghoshal, Sumantra[1995], , *Transnational Management*, Irwin. (C. パートレット / S. ゴシャール, 吉原英樹監訳[1990], 『地球市場時代の企業戦略 - トランスナショナル・マネジメントの構築 - 』日本経済新聞社
- Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, Sumantra[1995], *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard College
- Drucker, Peter F. [1955], *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann Ltd. (野田一夫監修, 現代経営研究会訳 『現代の経営』 1956年, 自由国民社)
- Dunning, John H. [1996], " Explaining foreign direct investment in Japan: some theoretical insights ", M. Yoshitomi and E. M. Graham, *Foreign Direct Investment in Japan*, U.K. , Edward Elgar .

- 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 -』文眞堂。
- Fujino, Tetsuya[1998b], "How Japanese Companies Have Globalized", *Management Japan*, vol.31 No.2
- 藤野哲也[1999],「リージョナリゼーションと海外事業の統括軸 - 製品事業の多角化度とグローバル組織構造 -」,『Business Research』通巻903号, 1999年9月
- 藤野哲也[2000],「外国企業の対日投資と日本の企業システム - 対日直接投資は何故少ないのか -」, 藤野哲也編『日本経済の競争力と国際化』ミネルヴァ書房
- 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],「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
- 藤野哲也[2003],「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 -」,『東南アジア研究年報』第44集, 2003年3月25日
- 藤野哲也[2007],『日本企業における連結経営 - 21世紀の子会社政策・所有政策 -』税務経理協会
- 藤野哲也[2009],「経営のグローバリゼーションへのもう一つの選択肢 - 医薬品企業の事例から -」,『経営と経済』第89巻第3号, 2009年12月25日
- 藤野哲也[2012],「サムスン電子における人材の『下放』 - 『グローバル人材』の育て方 -」,『月刊グローバル経営』, 通巻361号, 2012年9月
- 濱口桂一郎[2011],『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社
- 花田光世[1989],「海外進出日本企業 人事制度グローバル化急げ」, 日本経済新聞『経済教室』, 日本経済新聞1989年11月22日
- 林吉郎[1985],『異文化インターフェイス管理 海外における日本的経営』有斐閣
- 林吉郎[1985],『異文化インターフェイス経営 国際化と日本的経営』日本経済新聞社
- 井出喜胤[1990],『グローバル人事・賃金管理』経営書院
- 石田英夫編[1994],『国際人事』中央経済社
- 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
- 板垣博編[1997],『日本の経営・生産システムと東アジア - 台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房

- 今井賢一, 金子郁容[1988], 『ネットワーク組織論』岩波書店
- Jacoby, Sanford M[2005], *THE EMBEDDED CORPORATION*, Princeton University Press (サンフォード・M・ジャコービー[2005], 『日本の人事部・アメリカの人事部 - 日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係 -』東洋経済新報社
- 城繁幸[2004], 『内側から見た富士通 「成果主義」の崩壊』光文社
- 河村哲二編[2005], 『グローバル経済下のアメリカ日系企業』東洋経済新報社
- 加藤春一[2012], 『グローバル人財養成塾』生産性出版
- 桐村晋次[2000], 「経営組織と構成員」, 成瀬健生, 江頭利男, 小池和男ほか『日本の経営の何を残すか』ダイヤモンド社
- 幸田一男[1989], 『目標による管理』産能大学出版部
- 熊沢誠[1997], 『能力主義と企業社会』岩波新書
- 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
- 森川英正[1996], 『トップ・マネジメントの経営史 - 経営者企業と家族企業』有斐閣
- 盛田昭夫[1987], 『学歴無用論』朝日新聞社
- 根本孝[1988], 『外資系企業の人的資源管理』創成社
- 根本孝[1992], 『カンパニー資本主義 - 日米欧のマネジメント比較から -』中央経済社
- 日経連[1969], 『能力主義管理 - その理論と実践 -』日経連出版部
- 日経連[1995], 『新時代の「日本型経営」』日経連
- 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って -』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
- 野村正實[1994], 『終身雇用』岩波書店
- 野村正實[2003], 『日本の労働研究: その負の遺産』ミネルヴァ書房
- 太田隆次[1999], 『アメリカを救った人事革命 コンピテンシー』経営書院
- Ouchi, William G. [1981], *THEORY Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE*, Addison Wesley Publishing(監訳 徳山二郎[1981], 『セオリー Z』CBSソニー出版)
- 白木三秀[1981], 「内部労働市場理論の展望」『経済学研究年報』No.21

- 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』 - 』有斐閣
- 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
- 笹島芳雄[2008], 『最新 アメリカの賃金・評価制度 - 日米比較から学ぶもの - 』日本経団連出版
- 清家篤[2002], 『労働経済』東洋経済新報社
- Stopford, John M. and Wells, Louis T. Jr. [1972], *Managing The Multinational Enterprise*, Basic Book Inc. (邦訳 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)
- Trevor, Malcom[1983], *Japan's Reluctant Multinationals: Japanese Management at Home and Abroad*, Frances Pinter (Publishers), London
- 高橋伸夫[2004], 『虚妄の成果主義 - 日本型年功制復活のススメ』日経BP社
- 竹内弘高, 石倉洋子[1994], 『異質のマネジメント』ダイヤモンド社
- 田中博秀[1973], 『雇用慣行の日米比較』日本生産性本部
- 梅津佑良[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』
- Vernon, Raymond[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』, ダイヤモンド社)
- White, Michael, and Trevor, Malcom[1985], *Under Japanese Management*, HEINEMANN EDUCATIONAL BOOKS (猪原英雄[1986], 『ジャパニーズ・カンパニー 外国人労働者が見た日本式経営』, 光文社)
- 八代尚宏[1997], 『日本の雇用慣行の経済学 - 労働市場の流動化と日本経済 - 』日本経済新聞社
- 吉田和男[1993], 『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社
- 吉原英樹[2001], 『国際経営 新版』有斐閣
- 吉原英樹[2002], 『国際経営論への招待』有斐閣
- 吉原英樹, 板垣博, 諸上茂登編[2003], 『ケースブック 国際経営』有斐閣
- 吉原英樹, 林吉郎, 安室憲一[1988], 『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社
- Yoshino, M. Y. [1976], *Japan's Multinational Enterprises*, Harvard University Press (邦訳 石川博友[1977], 『日本の多国籍企業』ダイヤモンド社)