

# グローバル 企業への

# 一歩

①

早稲田大学政治経済学術院教授

白木 三秀

多国籍企業においては、

世界本社（WHQ）による統合・統制の中の各種手段として、例えば理念の共有・浸透、世界本社による海外子会社トップ・マネジメントの指名、投資・研究開発の集中管理が行われ、さらに具体的にはシニア・マネジャーや技術者の海外派遣や短期出張が本社・子会社間、子会社・子会社間で実施される。

多国籍企業が、その固有の理念や戦略の下に海外でのオペレーションを息長く

継続するには、現地での社会・経営環境に的確に反応し、それに適合するような経営を行い、同時に、その経営活動が本社統制の下に、技術・技能・知識・ノウハウの蓄積を伴い、競争の優位性を保持する必要が

あるためである。

この論理でいけば、世界本社からのトップ、またはシニア・マネジメントや技術者の派遣を含む本社統制は当然のこととなる。

## 海外派遣者の役割と必要性

他方で、現地法人における自主的なマーケティング、広報活動、賃金水準の決定などと並んで、人材の育成・確保・蓄積が位置づけられる。

能力が高く、モチベーションも高いローカル・スタッフの育成・確保こそが、現地法人の競争力の源泉である。

この論理的帰結として、世界本社からのトップ・マネジメント等の派遣による

直接的統制を、ローカル・スタッフのモチベーションを下げるという観点から必要であるとか、必要性があるにしてもその数を最小限にすべきであるという立場が生まれる。

しかし、人的資源に関連する重要なポイントは、多国籍企業経営の最終的なゴールは、海外派遣者による期待される役割・機能を果たさせ、また、世界本社ならびに現地法人が、現地国

遣コストの低減、世界本社での経営理念・人的資源管理システムの海外現地法人への導入、現地法人における優秀人材の確保などはそれぞれに固有の重要な意味を有するが、そのことだけを自己目的に追求することは許されないのである。

要は、人的資源管理の諸制度は、多国籍企業経営の中で経営成果への貢献を求められる重要なサブ・システムとなつているのであ

で、それをどれだけ達成できたかどうかだけを見ればよいのであつて、国籍を問う必要はない。

しかし、実態として日本の多国籍企業からの「海外派遣者」とは日本人である場合がほとんどであるため、「海外派遣者」という場合には「日本人海外派遣者」と同義として取り扱うことになる。

以下では、日本企業が「グローバル企業への一歩」を進めるに当たり、「日本人海外派遣者」がどのような人材でどのような役割を果たし、どのような課題を抱え、さらにはどのように育成されるべきかなどという点を多面的に検討していきたい。

（8回連載予定）

〈略歴〉

早稲田大学政治経済学術院教授・留学センター所長。1951年生まれ。早稲田大学卒、同大学博士。専門は社会政策、人的資源管理論。著書に『国際人的資源管理の比較分析』（有斐閣）他。