

論 題

多国籍企業における国際人的資源管理に関する研究

学生番号

18-5051

氏 名

国 林

目次

はじめに	5
第一章 国際人的資源管理.....	6
第1節 国際人的資源管理.....	6
第2節 国際人的資源管理の特徴.....	6
第3節 国際人的管理の課題	7
第4節 国際人的資源のグローバル統合と現地適応.....	7
第5節 多国籍企業の基本戦略と国際人的資源管理との対応.....	11
第二章 多国籍企業の海外派遣員に対する考え方.....	12
第1節 海外派遣員の管理.....	12
1. 海外派遣員の種類	
2. 海外派遣員、受け入れ出向者の役割	
3. 海外派遣員マネジメントの困難性	
4. 海外派遣員の報酬パッケージ	
5. 海外派遣員の業績評価	
第2節 海外派遣の失敗原因	14
1. 直接的な引越し費用	
2. 中断コスト	
3. 間接費	
第三章 海外派遣員の選抜プロセス.....	16
第1節 一般的な選抜慣行.....	16
第2節 海外派遣員の選抜過程と多国籍企業の経営戦略との統合.....	20
第3節 アメリカの多国籍企業における海外派遣員選抜のための諸方策.....	23
1. 戦略的要因	
2. 専門的スキル	
3. 紛争解決スキル	
4. リーダーシップスキル	
5. コミュニケーション・スキル	
6. 社交スキル	
7. 柔軟性	
8. 安定性	
9. 性別に関する要因	
10. 選抜方法	
11. 標準化されたテスト	
12. ワーク・サンプル	

第4節	日本の多国籍企業における海外派遣員選抜などの人事政策.....	25
1.	T社の基本的な人的資源開発方針.....	25
第5節	中国の成果主義人的資源管理モデル.....	27
1.	家電企業の代表格であるハイアール（海爾）	
2.	パソコントップメーカーのレノボ（聯想）	
3.	IT大手企業（華為）	
4.	中国型人的資源管理の強さ	
第四章	海外派遣員の適切な職務遂行へのトレーニングと教育的支援.....	34
第1節	事前のトレーニング.....	34
第2節	教育的支援.....	39
第五章	海外派遣員の報酬及び各種手当等に関わる諸問題	40
第1節	海外派遣員報酬システムの基本原理.....	40
第2節	諸手当.....	40
1.	住宅手当	
2.	海外児童教育手当	
3.	不在者手当（国内給与）	
4.	ハードシップ手当または特別地域手当	
5.	生計費手当（現地給与）	
6.	ガス・水道・光熱費手当	
7.	家具・備品手当	
8.	帰国休暇手当	
9.	転居手当	
10.	休息・休養手当	
11.	医療手当	
12.	自動車・ドライバー手当	
第3節	海外派遣員の税金等に関する諸問題.....	45
第4節	その他の特別な課題.....	48
第六章	二重帰属問題.....	49
第1節	二重帰属問題.....	49
第2節	フリーエージェント型派遣員.....	49
第3節	キャリアが高止まりしたフリーエージェント.....	50
第4節	現地指向型海外派遣員.....	50
第5節	本社指向型海外派遣員.....	51
第6節	二重帰属型海外派遣員.....	52

第七章 海外派遣員の人事評価.....	54
第1節 海外派遣員の行動が適正であるかどうかの業績評価.....	54
第2節 海外派遣員を評価する評価者の能力.....	56
第3節 グローバル環境における評価ジレンマの解決法.....	56
第八章 帰任海外派遣員の再適応.....	59
第1節 帰任海外派遣員の問題.....	59
1. 帰任過程	
2. 帰任後の適応の次元	
第2節 海外派遣員の再適応.....	61
1. 帰国前に行なわなければいけない帰任後の適応	
2. 帰国後の再適応	
3. 金銭的なダウン	
第九章 海外派遣員の活用.....	64
第1節 経営戦略との整合性を持った国際人的資源管理.....	64
第2節 今後の国際人的資源管理.....	65
参考文献（日本語）.....	66
参考文献（中国語）.....	67
参考文献（英語）.....	68

はじめに

本論文では、多国籍企業の国際人的資源管理全般について研究する。日本を代表する多国籍企業の一部では、既に従業員の過半数を非日本人が占めるようになっており、従来型の日本人中心経営が物理的限界を迎えている。こうした環境において、多様な人材の「国境を越えた協働」に向けた「国際人的資源管理」について、理論的・実証的な研究することが本研究の基本的課題である。

日本の多国籍企業の国際人的資源管理の課題については、これまで「現地化の遅れ」を中心に論じられることが多かった。これに対し、本研究では今日の日本の多国籍企業に求められる組織の総合的能力の視点から、「現地化の遅れ」論を越えた国際人的資源管理の標準的な提示を試みたい。具体的には、世界のどこに勤務するかを問わず、世界の誰を採用するかを問わず、処遇の公平さが重要であることを原点として論述したい。海外派遣員については、日本の多国籍企業は、国内給与と海外給与を分けて支給することから、相当な給与の複雑さが生じる。また派遣される国や都市によって、購買力平価も異なるから、その点でも処遇の公平性が求められる。

本研究の研究手法については、多角的なアプローチを心掛けたい。広範な文献研究から理論モデルを構築し、その検証を行なうとともに、独自のインタビューを中心とした事例研究に取り組みたい。また研究全体を通して、日本企業と中国企業、欧米企業の比較研究という視点を織り込むよう努めることとしている。

本研究の課題や問題として、第一には、海外人事の基本として人事活動を現地の状況に適応させる必要に迫られることである。現地の状況といっても、その中にはさまざまなものが含まれる。日本では、かつて実力よりも勤務年数によって給料の差をつける年功序列型賃金が多かったが、こうしたことは海外では望まれないことが多い。

第二には、同じ企業の同じ職種・職位の従業員でありながら働く国が違うからと言って、全く異なる処遇が根拠もなく適用されると、多国籍企業の従業員は結果的に士気を低下させ、働く目標を見失ったり、納得が得られず、離職してしまったりすることも考えられる。したがって、組織としての求心力を維持するために世界規模での処遇の公平性が課題となる。

多国籍企業とは、multinational enterprise または multinational corporation という英語の日本語訳である。その定義には、様々な解釈がある。多国籍企業の定義を広義に捉えたものには、国際連合によると、「資産を二つ、それ以上の国において統轄する全ての企業」と言われている。江夏（1984）によると、「対外直接投資を二ヶ国ないしそれ以上の国々で行なっている、つまり多数の国に産業拠点を持つ巨大企業が多国籍企業である。」と定義している。一方、狭義に捉えたものには吉原（1979）の定義がある。吉原は、多国籍企業の大半を占めるのが製造業であることから、製造業を中心とした多国籍企業の定義を次のように示している。それは、「多国籍企業とは、a. 世界で売上高上位 500 社以内、b. 五ヶ国以上に海外製造子会社を所有、の二つの条件を満たす企業」である。この吉原の定義は、ハーバード、ビジネススクールの多国籍企業研究プロジェクトの定義とほぼ同一であり、日本の多国籍企業研究にも多く採用されている。¹事例研究として後ほど取り上げるトヨタ自動車は、2018 年版フォーブス・グローバル 2000 に掲載された日本企業において、日本で 1 位で、世界で 12 位にランクインしている。

多国籍企業の国際化過程に着目した研究は、Perlmutter (1979) の EPRG モデル、Ghoshal, Bartlett (1989) のモデルなどが挙げられる。多国籍企業を経営者の立場からその経営理念に基づいて戦略別に分けようとする Perlmutter (1979)、組織統制の程度別に分けようとする Ghoshal, Bartlett (1989) は、いずれも本社の国際化の段階が、海外子会社への人材戦略に影響を及ぼすと考えているとすることがわかる。すなわち、国内指向の経営者は自国人が優秀で信頼できるが、外国人は労働意欲に乏しく信頼できないと考える。仕事のやり方も、人に対する評価基準も自国流に従う。現地指向の経営者は、国際経営の経験を通じて、現地の人が現地の事情を最も詳しく知っているはずであるため、海外子会社の経営を現地の人に任せる方が良いという考え方である。世界指向の経営者は目を世界に向けて、経営を行なうのである。石田英夫 (1999) は、権限、コントロールとの関係性を中心とした Perlmutter (1979) のモデルと比較すると、Ghoshal, Bartlett (1989) のモデルの特徴としては、Perlmutter (1979) では明示的に示していないイノベーションの創出と移転が重視されていると指摘している。²

¹ 田 (2016, p. 22)

² 田 (2016, p. 42)

第一章 国際人的資源管理

第1節 国際人的資源管理

国際人的資源管理（International Human Resource Management：以下 IHRM という）は、内容そのものは、国内での人的資源管理と基本的に同じである。つまり国際人的資源管理の活動とは、国内の場合と同様に、人的資源を雇い入れ、仕事に就かせ、育成し、評価し、処遇するという一連のサイクルである。しかし国際人的資源管理では、人事活動の対象となる従業員がより多国籍となり、多様になり、活動する国の範囲も広がるために、管理をする複雑さが増すという特徴がある。（上林 2016）³

国際人的資源管理とは、「国内ならびに国外における多国籍企業内部の人材を管理するのに用いられる各種の人的資源管理諸制度の集合体のことである。」とされている。ここでいう多国籍企業内部の人材には、世界本社の所在する国の人材である本国籍人材（Parent-Country Nationals：PCNS）のみならず、子会社の所在する国の人材である現地国籍人材（Host-Country Nationals：HCNS）、それに本国籍人材でも現地国籍人材でもない第三国籍人材（Third-Country Nationals：TCNS）も含まれる。⁴

さらに、国際人的資源管理とは、人的資源管理の機能、従業員のタイプ、それに企業が活動する国の三つの要素の相互作用であるということが出来る。この意味で、異なる国々で経営活動を行ない、さまざまな国籍の従業員を雇用する複雑さこそが、国際人的資源管理と国内人的資源管理とを異ならせる主たる要因であるということが言える。また、本国を超えて政治的・経済的・社会的・文化的に多様な諸国や地域で展開される多国籍企業の特徴は、本源的に組織内部で統合（integration）と分散（differentiation）という相対立する力が働くことである。

第2節 国際人的資源管理の特徴

国際人的資源管理には、人事活動の対象となる従業員がより多様になり、評価し、処遇し、活動する国の範囲が広がるという特徴がある。従業員のタイプには、第三国の国籍の従業員もいるだろうし、子会社のある現地国籍の従業員、本国国籍の本国従業員、その他の人事活動をする国の範囲も、海外子会社のある現地国、本社のある本国、そして人材や資金などの供給源となるその他の国の三つに広がり、地理的に分散する。地理的な距離が増すことによって、人的資源の管理はいつそう難しくなる。遠く離れた海外にいる従業員の働きぶりを、本国から把握することが難しくなるためである。また、活動する範囲が国レベルを超えて広がると、それだけ各国に固有の習慣や法律といった諸制度に対処する複雑性が出てくる。これらすべてが経営の良し悪しに対して影響を与えるが、とりわけ雇用関係は、現地の生活様式と密接に結びついているため、その影響が敏感な部分である。

IHRM は、企業活動が国際化・多国籍化する中で注目されるようになった。「その活動が国境を越える」という特徴は当然のことながら、企業のその他の人的資源管理（Human Resource Management：以下 HRM という）の活動にも影響を与える。したがって IHRM の特性の第一は、対象となる人材が多様になることである。つまり親会社の存在する国の人材（Parent Country Nationals：PCNS）、受入国第三国の人材（Host Country Nationals：HCNS）および第三国の人材（Third Country Nationals：TCNS）を、企業活動の必要に応じて配置し活用しなければならない。第二の特性は、対象地域が海外に及ぶため、HRM 活動が国内に比べて複雑になることである。国外のさまざまな国家的背景を有する人々を雇用することによって、HRM そのものの複雑さをもたらす6つの要因を以下のように提示してみる。①海外派遣要員の福利厚生などをめぐって HRM 活動の幅が広がること、②より幅広い視点が必要となること、③従業員の私生活への関与が深くなること、④PCNS と HCNS の構成比が変化するにつれて HRM の重点も変化すること、⑤海外派遣員が、本人や家族の適応の失敗やテロや誘拐などのさまざまなリスクにさらされること、⑥国内より現地国政府や経済環境など外部からの圧力が大きくなること、などである。

こうした複雑化する海外での HRM 活動のあらゆる状況に対して、本国の親会社の人事部が直接に関与することは、事実上不可能である。そこで現地子会社の経営者や現地人事部へ、一定の範囲で決定権限や業務執行権限が委譲さ

³上林（2016, p. 235）

⁴白木（2006, p. 8）

れていくようになってきた。⁵

また、このような IHRM の成果として、MNC の内部労働市場には多国籍の人材がプールされることになる。しかし具体的にどのような人材活用が行なわれるかは、それぞれの MNC ごとに多様で、そこで IHRM に関する研究が発達することになる。本研究は、こうした人材活用の実態について親会社の国籍、子会社の存在する国やその環境、親会社・子会社の関係などから IHRM の特性やパターン、競争優位性との関係などを明らかにしようとしている。

第3節 国際人的管理の課題

国際人的資源管理では、国内でのみ活動する場合に比べて、人事活動の対象となる従業員がより多様になり、活動する国の範囲も広がる。このため、大別して二つの課題に直面することになる。

第一には、人事活動を現地の状況に適応させる必要に迫られることである。現地の状況と言っても、その中にはさまざまなものが含まれる。日本ではかつて実力よりも勤務年数によって給料の差をつける年功賃金が多かったが、こうしたことは現地では望まれないことが多い。

労働法も国や地域によって異なる。世界には、労働法が厳しく、従業員の解雇が日本よりも難しい国もある。こうした法律の違いを理解しなければ、海外では企業経営や工場運営はできない。従って、各国の事情を踏まえて人事評価や処遇の仕組みを変えたり、教育訓練の仕組みなども手直しを検討したりする必要が出てくる。

第二に、現地の経営環境への適応だけでは不十分である。国別への過度な適応は、一つの組織としての求心力を失わせる恐れがあるためである。多国籍企業は組織体であるため、組織としての個性、アイデンティティを確立する必要がある。多国籍企業の多くは、また、一国レベルでは達成し得ないグローバルな規模でのオペレーションの効率の追求やイノベーションの達成を追求している。とりわけ今日のような知識・情報化の時代には、組織としての求心力を維持して、各国からの知識やノウハウを結合することで、新たなイノベーションを創出することの重要性が増している。

また、同じ企業の同じ職種・職位の従業員であることから、働く国が違うからといって全く異なる処遇が根拠もなく適用されると、従業員は結果的に士気を低下させ、働く目標を見失ったり、納得できず、離職してしまったりすることも考えられる。したがって、組織としての求心力を維持するために世界規模での処遇の公平性が必要である。これが国際人的資源管理の第二の課題になる。

グローバルな統合を推進するための人事活動にはさまざまなものがある。例えば、世界中で価値観や経営ビジョンを共有することもある。そのため、これらを十分に理解している従業員を海外派遣員として各国の拠点に配置することもある。グローバルなレベルで共通の海外人事ルールを構築することも組織の求心力・統一性を維持するために必要になる。評価や処遇、昇進などの面でグローバル・スタンダードを構築し、国籍にかかわらず公平に教育訓練のプログラムを提供することで、企業内の人事交流が活発化し、組織としての統一性が高まることになる。

第4節 国際人的資源のグローバル統合と現地適応

一般的な国際経営戦略で議論される「グローバル統合 vs 現地適応」のフレームワークは、多国籍企業による国際人的資源管理にも当てはまるかもしれない。グローバル統合の視点からは、多国籍企業は、企業全体としての経営効率や統一性を実現するために、世界各地に展開する海外子会社などを含めた企業全体の人的資源管理を統合し、標準化するように動機付けられると予想される。

一方、現地適応の視点からは、多国籍企業は、拠点のある現地の状況に適応するために、現地で行なわれている方法にできるだけ近い人的資源管理の確立を指向するように動機付けられる可能性が高い。Hill (1998)によると、それは、グローバル戦略とマルチナショナル戦略に対応する。最も発展を遂げた最終形としては、国際人的資源管理のグローバル統合と現地適応の両方が実現するトランスナショナル型の国際人的資源管理を目指す企業もあると思われる。

⁵ 吉原英樹 (2002, p140) は、IHRM とは「人的資源を採用、育成、そして維持確保するための多国籍企業の一連の明確な諸活動、諸機能、そして諸過程」、つまり、「国内ならびに国外における多国籍企業内部の人材を管理するのに用いられる各種の人的資源管理諸制度の集合体」と定義している。

多国籍企業が国際人的資源管理のグローバル統合を目指す場合、本国で用いられている人的資源管理の方法を手本として、海外子会社（海外拠点）の人的資源管理にも適用しようとするのが自然である。なぜなら、その多国籍企業にとっては、本国で培った人的資源管理の方法こそ、自社の競争力の源泉であると考えられるからである。⁶

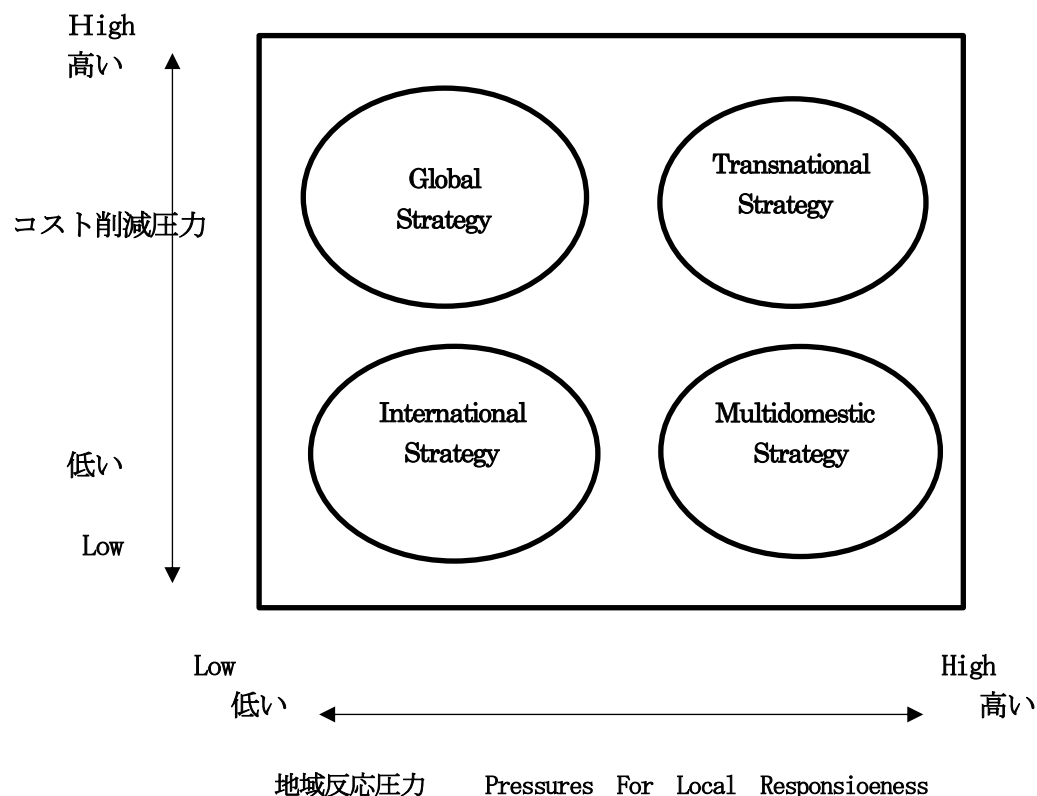
国際人的資源管理のグローバル統合を目指す場合のもう一つのアプローチは、世界標準の人的資源管理が最も優れているという信念のもと、それを当該多国籍企業全体に適用して行こうとする考え方である。このような傾向を、優性効果（dominance effect）と呼ぶが、このアメリカ型の人的資源管理を「世界標準」であると捉えて導入しようとするアメリカ企業を主体とするアメリカとその他の国々の多国籍企業群もある。

一方、多国籍企業が国際人的資源管理の現地適応を目指す場合、現地の制度や文化などの状況が、現地での人的資源管理の方法に影響を与えると考えるのが自然である。これを、現地国効果（host country effect）と呼ぶ。先述のとおり、現地国の文化や制度に沿わない人的資源管理の方法は、とりわけ現地の人々からは正当な方法であるとは見做されにくくなる危険性があり、現地で優秀な人材を採用できなくなったりする。従って、現地国の文化や制度が、現地で行なわれている人的資源管理の方法に従う方向への圧力となり得る。

多国籍企業が本社を中心とした国際人的資源管理のグローバル統合を推進することのメリットとしては、多国籍企業全体の視点から、国際人的資源管理の効率性の向上によるコスト削減効果、現地の人的資源管理のコントロールのしやすさや他国との調整のしやすさ、経営資源や経営戦略の統合のしやすさ、一体感の出しやすさなどが挙げられる。

一方、国際人的資源管理の現地適応を推進することのメリットとしては、現地国から発せられる人的資源管理のあり方への要望の反映のしやすさ、現地国の優秀な人材などへの人的資源へのアクセスのしやすさ、現地国の状況への対応の柔軟性などがあげられる。

表 1-1 多国籍企業の基本戦略



Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones (1997) p.254 を参考に筆者作成。

⁶ 多国籍企業が、本国で一般的に用いられている人的資源管理の方法を海外子会社（海外拠点）の人的資源管理にも反映しようとする傾向を、出身国効果（country-of-origin effect）と呼ぶ。関口 (2016) p68 参照。

1. International Strategy インターナショナル戦略

例としては、IBM、ケロッグ、P&Gなどの多国籍企業が考えられる。これらの多国籍企業は、基本的には本国中心主義で、R&D（研究と開発）関係の人員は、本国におくという基本方針を採用している。

2. Multidomestic Strategy マルチドメスティック戦略

完全なパリューチェーンを各国にそれぞれ配置するタイプの多国籍企業で、Marketing セクション、R&D セクションも原則として、各国に配置する。例としては、フィリップスなどが挙げられる。但し、Transnational Strategy（非国境化戦略）との違いは、コアコンピタンスまでは移転しないということである。研究開発でも本当に革新的なコアの部分には、本国以外には開示しないし、開発人員も移転しない。

3. Global Strategy グローバル戦略

コストの安い地域にR&Dやマーケティング人材を集中する経営戦略を採用する。例としては、インテル、モトローラなどの多国籍企業が挙げられる。

4. Transnational Strategy トランスナショナル戦略

多国籍企業の最終形である。コストも最大限に削減、ローカルにも即対応して、全世界的に管理するというタイプで、コマツ、キャタピラー、ユニリーバなどが挙げられる。グローバル Learning の比重が一番高い。

多国籍企業の成長過程に起因する「戦略と組織のモデル」を類型化すると、それらは、ヨーロッパの多国籍企業に多くみられる「マルチドメスティック戦略」、初期のアメリカの多国籍企業に多くみられる「インターナショナル戦略」、日本の多国籍企業に多くみられる「グローバル戦略」などである。

表 1-2 典型的な初発の国際経営戦略と地域との対応関係

アメリカの多国籍企業	インターナショナル戦略
ヨーロッパの多国籍企業	マルチドメスティック戦略
日本の多国籍企業	グローバル戦略
多国籍企業の最終形	トランスナショナル戦略

古沢(2008, p. 23) を参考に筆者作成。

① インターナショナル戦略

インターナショナル戦略は、1950年代と1960年代に国際的な拡大を遂げたアメリカの多国籍企業が一番先に採用した戦略である。これらの企業は、当時、世界中で最も強大で、資金面、技術面でも他国の多国籍企業を圧倒した。インターナショナル戦略を採用するアメリカ企業は、販売責任を海外子会社に委譲することには、躊躇しなかった。しかし、高度な経営システムと本社の専門職スタッフを通じて総合的なコントロールを維持することにも努めたのである。そして、新しい製品、プロセス、アイデアについては、本社に依存する度合いが高かったために、権限分散型の連合に比べると、本社による調整とコントロールが非常に強く行使されることとなった。

② マルチドメスティック戦略

マルチドメスティック戦略とは、ブロック経済と各国の差別的政策の高まった1920年代、1930年代に大規模な国際的拡大を進めたヨーロッパの多国籍企業に最初に見られたと言う。イギリス、フランスを中心とするヨーロッパ企業は、その地位を確保するために、ヨーロッパ各国に製造拠点を築くことを要求された。自社所有の工場に合わ

せ各国に散る海外子会社は、様々に異なる各国市場のニーズに応えるために、製品とマーケティング政策を柔軟に変更することが可能となった。すべての機能を備えた各国子会社はますます独立性を高めて行った。そして、その結果生まれた組織および経営の形態は、それぞれの国内市場に焦点を絞って経営を進め、本社は独立性の高い各国子会社をゆるくまとめる連合体という形となったのである。マルチドメスティック戦略を採用した企業では、国際経営戦略の決定が各国に分散された「権限分散型の統合」という組織構造のモデルを生み出した。本国と各国子会社との連携は、資金の流れがほとんどであり、現地の状況に即応した知識の開発、維持は基本的に独立性の高い各国子会社に任された。

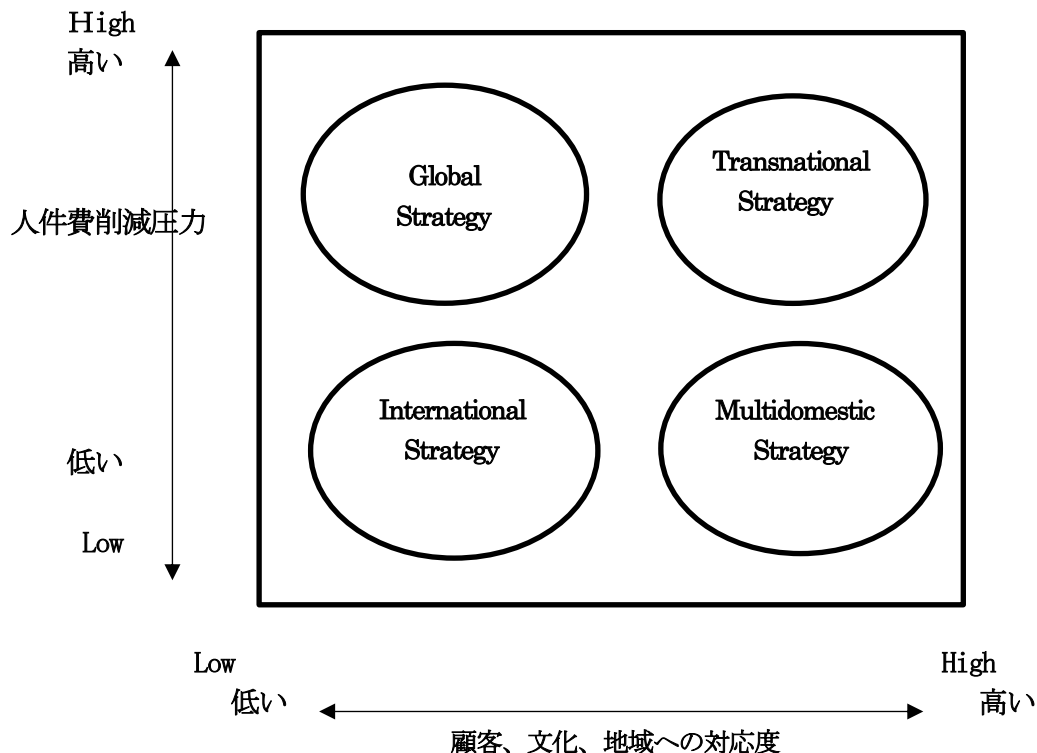
③ グローバル戦略

上記二つの戦略とは異なる戦略を採用したのが、1970年代に入って国際化を進めた日本企業を中心とする多国籍企業グループである。日本企業は急速に拡大を続ける国内市場に製品を提供するために、新型で、効率が高く、規模を重視した海外工場を建設し、その販路を貿易障壁の低くなっていた世界市場に拡大していった。この戦略においては、コスト上の優位性と製品の品質保証が重視され、その結果、製品開発、現在料調達、製造に関しては、海外子会社は、日本本社による厳しいコントロール下におかれた。

④ トランスナショナル戦略

多くの多国籍企業が、インターナショナルからマルチドメスティック、あるいはグローバルを経て、最終的にはトランスナショナルの形へ移行すると言われている。成功のためには、効率性、各国対応、世界規模の学習のいずれか一つを追及するのではなく、三つの能力を同時に実現することが求められているとし、その理想形として、「統合されたネットワーク」という組織モデルが示されている。マネジメントは、全世界に散らばる組織単位を、アイデア、技術、能力の源泉、企業全体の利益を高めるために活用すべきだとした。各国、各地域で革新に取り組む研究所やマーケティング部門は、相互関連性を保ちつつ、資源と能力を分配し、真の国際企業を築くのが、このトランスナショナル戦略だと考えられている。

表 1-3 国際人的資源管理の基本戦略



第5節 多国籍企業の基本戦略と国際人的資源管理との対応

- ① インターナショナル戦略の特徴： 本国社員の海外長期出張などを活用し、海外派遣員は、海外販売拠点の約9割には配置しない。残りの約10%の海外拠点で海外派遣員を活用する。
- ② マルチドメスティック戦略の特徴： 最小限の海外派遣員と現地人材の採用により、現地人材の有効活用を図る。
- ③ グローバル戦略の特徴： 本国からの海外派遣員と現地人材を活用する。
- ④ トランスナショナル戦略： 海外派遣員、現地人材と第三国人材の三者を活用する。自由な採用を基本とし、実力本位で、その国籍を問わない。

第二章 多国籍企業の海外派遣員に対する考え方

第1節 海外派遣員の管理

多国籍企業が、現地指向および本国指向から統合指向へと移行するにつれて、グローバルな統合とローカルな適応との両立が国際競争力獲得の鍵となる。従って人的資源も本国の本社から現地の子会社への異動だけでなく子会社から本社へ、さらに子会社から別の子会社へというように多方向的な国際移動が必要になる。多国籍企業の中で、このように国境を越えて異動する従業員のことを、海外派遣員あるいは海外駐在員と呼ぶ。

1. 海外派遣員の種類

ひと口に海外派遣員といっても、さまざまな種類がある。⁷ 海外子会社から現地国籍人材や第三国籍人材を本国に招き入れるかたちで出向させるような場合、これを受け入れ出向と呼び、派遣される人材を受け入れ出向者と呼ぶ。なお、出向していた人材が任務を終えて、もともと自分が所属する国に戻ることを、本国帰任 (repatriation) と呼ぶ。海外派遣と言えば、数年に及ぶ長期派遣を指す場合が多く、現地において、きちんとしたポストについて時間をかけて取り組むべき任務を持っており、海外派遣員でなければできないような重要な職務を担当する。短期派遣、長期派遣の他にも、近隣諸国の海外子会社などに、一週間に一度もしくは数週間に一度、出張して仕事をするような形で赴任する越境通勤型出向というタイプもある。また、海外、本国、海外、本国と、海外派遣と帰任を繰り返すローテーション型派遣というものもある。特定のプロジェクトを国際的に行なうために、本人の居住地は変わらず、所属のみが海外子会社などに変化し、情報技術を駆使してコミュニケーションをしながら仕事を行なうバーチャル型海外派遣という形態もでてきている。その他、海外派遣とは異なるものの、一年を通じて頻繁に外国の子会社などに出張する、国際出張族もいる。厳しい企業では、日本、中国の日帰り出張を命ずる多国籍企業もある。

2. 海外派遣員、受け入れ出向者の役割

多国籍企業において、海外派遣員や受け入れ出向者は、さまざまな役割を担う。海外派遣員については、特にそれが本社から子会社のマネジメント下層への出向の場合、本社の側から海外子会社を支配したり、コントロールしたり、監視したりする役割を担っていることが多い。また本社からの海外派遣員が、本社の企業理念や企業文化を海外子会社に伝達したり、本社にある技術や知識を移転したりする役割を担ったりすることもある。さらに、海外派遣員は、多国籍企業内の国際的な人材のネットワークを構築する役割を担ったり、本社と子会社、子会社と子会社の言語上やコミュニケーション上の橋渡し役となったりすることもある。特にこのような人材を、ブリッジ人材とかバウンダリー・スパー (境界連結者) と呼ぶこともある。現地国籍人材や第三国籍人材が本社に出向するような受け入れ出向の場合、受け入れ出向者は、現地国のマーケットの状況や現地国の知識などを多国籍企業の本社に伝達したり、本社において企業理念や企業文化、業務の仕組みなどを学んで、現地国に持ち帰ったりする役割を担う。受け入れ出向者が上級マネージャーの場合、本社の役員の一員として多国籍企業の経営に参画することで、本社のトップ・マネジメントの国際性を高め、国際的な視野からの経営を実践するのに貢献するという役割を担うこともある。

⁷ 主に本国籍人材を海外子会社に派遣する場合や、海外子会社から他の海外子会社に人材を派遣される場合は、海外派遣 (expatriation) と呼び、派遣される人材を、海外派遣員 (expatriate) と呼ぶ。関口 (2016, p. 170)

3. 海外派遣員マネジメントの困難性

多国籍企業にとって、人材を海外に派遣することは非常にコストが掛かる。本人が国内で働く場合にかかる人件費の数倍は掛かる。しかも海外派遣が失敗に終わるケースもあり、その場合は、企業からみれば大きな損失となる。実際、海外派遣員本人は、国境を越えた地で仕事をするようになるため、国内で働くよりも多くの困難を伴う。それを克服するために、本人の資質への考慮と、本国企業からのサポートが欠かせない。

海外派遣が失敗するケースとしては、派遣途中での業務遂行不十分な状態での帰国、家族とのトラブル、海外派遣途中での辞任、離職などが挙げられる。例えば、海外派遣途中での離職は、国内で働く社員が離職するケースよりも二倍ほど多いと言われている。

アメリカの多国籍企業においては、マネージャーの海外派遣が失敗する理由を重要度の高いものから掲げると、①配偶者の不適応、②本人の現地への不適応問題、④本人の個人的・情緒的な未成熟、⑤派遣先の重責への不適応、となる。一方、日本の多国籍企業の場合、①派遣先の重責への不適応、②新たな環境での困難さ、③個人的・感情的問題、④技術的スキルの不足、⑤配偶者の不適応、となる。一般的に、アメリカやヨーロッパの多国籍企業では、配偶者の不適応が、海外派遣失敗理由の上位に位置づけられている。

4. 海外派遣員の報酬パッケージ

海外派遣員は、これまでとは異なる国、環境で働くことになるため、彼らの赴任中の報酬をどう決定するのは、重要かつ難しい問題である。例えば、派遣員が属する国と派遣先の国とで通貨が異なれば、為替レートの問題が発生するし、支払うべき税金の種類や額も国によって異なる。税金は原則として企業が負担し、企業は現地通貨の手取りベースで現地給与を定めることが多い。

生活スタイルも異なる場合が多いため、これらを考慮したうえで報酬パッケージを設計しなければならない。海外派遣員のための報酬パッケージは、おおまかには、現地給与、諸手当、国内給与、福利厚生に分かれる。海外派遣員の現地給与については、これまでの本人の職位や、実際に行なう職務内容に応じたものであることに加え、通常は海外に派遣されることに伴う割り増し分が加算される。特に危険なあるいは不衛生な地域に派遣される場合には、危険地手当（ハードシップ手当）が、さらに加算される。

その他の諸手当については、物価の違いを反映した手当、所得税の税率が異なる場合の調整手当（税金は企業が負担する場合が多い）、住居関連手当、子供の教育手当のほか、引越手当、一時帰国手当などが含まれる。税金額は会社負担とし、手取り金額で設定している企業が多い。福利厚生については、海外派遣員の属する国で行なわれているもの、例えば、年金や健康保険などについては、現地国の状況を考慮した形で提供する。

並行して本国の年金制度や健康保険制度を維持させる場合も多い。この維持にかかる費用を負担させるために、国内給与が必要となる。海外派遣員の報酬パッケージを設計する際の代表的なアプローチとして、相場アプローチとバランスシート・アプローチがある。⁸相場アプローチは、海外派遣員の報酬を、現地の相場に合わせようとするアプローチである。具体的には、派遣先の国における現地国籍人材の給与相場、そこで働く外国人の給与相場などを調べ、現地での相場に合わせた報酬パッケージを設計するアプローチである。相場アプローチは比較的シンプルで、現地国籍人材との格差が生じにくいという利点があるが、海外派遣員にとっては、派遣される国によって報酬水準が異なってしまうという欠点がある。

バランスシート・アプローチは、海外に派遣されても、そこでの購買力が本国での購買力から変化しないように報酬パッケージを設計しようとするアプローチである。具体的には、海外派遣員が属する本国と派遣先の国において購買力平価の水準を調査し、両国で差があれば、その差額を調整する。

⁸ 関口 (2016, p.176)

5. 海外派遣員の業績評価

海外派遣員の業績評価は、多国籍企業の本社から海外子会社に出向しているような人材の場合、派遣先の現地国人材の上司と派遣元となる本社の本国籍人材の上司の両方が行なうというケースがしばしばみられる⁹。本国の上司だけという場合もある。しかし、どちらの場合も、業績を評価する際に、偏った見方に陥る可能性がある。例えば、現地国籍人材の上司は、自国の文化や制度を基準に本国籍人材である海外派遣員の業績を評価しようとするが、それが必ずしも、本国で行なわれている業績評価の基準と同一であるとは限らない場合がある。一方、本国にいる本国籍人材の上司は、海外派遣員本人の日常の仕事ぶりを直接観察することができないため、業績評価の際、報告されてくる書類やデータに頼らざるを得ず、的確な形で業績評価ができない可能性がある。したがって、実際の業績評価では、現地国籍人材の上司に対しては、本人が海外派遣中に達成すべき目標や業績評価基準の理解を徹底するなど、偏った見方に陥ることを防ぐ工夫をし、本国にいる本国籍人材の上司に対しては、海外派遣の前任者からの情報やアドバイスを参考にするなどの対策が有効だと思われる。海外派遣員の業績評価については、大きな課題であるため、別に章立てして後述する。

さらに海外派遣員の帰任後の昇格を巡っては、企業毎に対応が異なる。海外勤務のキャリアを重視する多国籍企業では、帰任後は、国際担当役員に抜擢されるなど、栄転コースとして扱われるのに対し、海外勤務のキャリアを重視しない多国籍企業では、海外派遣員で日本を留守にしている間は、本社の経営層や元の上司たちとの人脈作りが希薄となり、ある種の専門職としていろんな危険な国々へたらいまわしに派遣されて、将棋の駒のように扱われてしまう場合もある。

第2節 海外派遣の失敗原因

グローバル勤務において失敗に終わる、すなわち予定より早く帰国してしまう海外派遣員の割合は、アメリカ企業で三割程度、日本企業で一割程度と言われている。低開発国や発展途上国への海外派遣員に比較的多い。つまり海外に派遣された海外派遣員のうち、10人に1人から3人が海外勤務に失敗している。

1. 直接的な引越し費用

失敗に終わる海外勤務の主要な直接的コストは、物理的な移動に関わるものである。海外派遣員とその家族、そして家財一式の送付にかかる費用は膨大である。海外派遣員の9割が既婚である。たとえば、アメリカから東京への派遣というある事例では、通常75,000ドル（転居手当てとして10,000ドル、仮住居費用20,000ドル、不動産業者への支払いに15,000ドル、日本への片道渡航費用に10,000ドル、引越し費用として20,000ドル）かかる。そして、海外派遣員やその家族を本国に帰国させるためにおよそ75,000ドル、加えて後任者を派遣するのに、さらに75,000ドルの費用が発生する。海外派遣の失敗のために、転居コストだけで、何と200,000ドル以上もかかるのである。

2. 中断コスト

海外派遣の出発前の準備期間に、給料の全額をもらっているにも関わらず、遂行すべき職務を十分には果せない期間がある。また、当然のことながらグローバル勤務の最初の二、三カ月間は、海外派遣員が新しい文化、環境そして仕事に順応する期間である。海外勤務で成功する派遣員と違い、失敗する海外派遣員というのは、海外派遣員の出発前の準備期間に、給料の全額をもらっているにも関わらず、遂行すべき職務を十分には果たしていない期間がある。また海外勤務に順応し、成果を上げることのできる海外派遣員とは違い、失敗する人というのは中断期間に見合うような長期的利益をもたらすこともない。こういう意味で、海外派遣が失敗に終わる場合、二重の不労期間が発生する。また海外派遣員がいったん海外に赴任すると、現地給与、住宅手当、教育手当、生計費格差、税額調整手当など、通常の少なくとも二倍の報酬手当が発生する。

⁹ 関口(2016, p.177)

3. 間接費

先に述べたような計算可能な経済的コストに加え、企業と個人の両方にとって数値化ができない大きな間接費が存在する。企業の場合、海外勤務が失敗することで、現地国の従業員、現地政府の役人、現地の供給業者、現地顧客、現地のコミュニティーのメンバーなどの重要な関係者の信頼を損ねる。もし損害が発生すれば、たとえ後任者が前任者よりも有能な人であったとしても、損害の修復をしながら、効果的に職務を遂行することは難しい。間接費を計算することは難しい一方、実ははっきりとした結果として現れる可能性がある。¹⁰

¹⁰白木(2011, p. 18)

第三章 海外派遣員の選抜プロセス

第1節 一般的な選抜慣行

最高の技術的能力を持った人間が、必ずしも最高の異文化適応能力を持ち合わせているとは限らない。実際、海外勤務の失敗の多くは、一般に技術的または専門的能力の不足の結果よりは、海外派遣員とその家族の異文化不適應の結果として生じてくる。さらに、海外勤務の失敗による法外なコストは、親会社、海外子会社、海外派遣員本人、ならびに失敗した海外派遣員を選抜した決定権者に回ってくることになる。にもかかわらず、企業はグローバル勤務候補者を決定する際に何よりもまず技術的、業務関連能力の評価に頼ることが多い。

技術的能力を唯一の選定基準とすると、結果として短絡的な海外派遣員の選抜過程を生んでしまう傾向が強くなる。技術的条件を満たす候補者を派遣する決定権者は、同様の技術的能力があり、しかもより優れた異文化適応能力を持ち合わせる候補者を、さらに組織内に求めることはあまりない。その余裕もない。海外勤務候補者の選抜過程に関する重要な研究で、ミシガン大学のエドウィン＝ミラー (Edwin Miller) は、決定権者が選抜の意思決定前に行なった活動を調査した。決定権者は、必要とされる技術的または専門的能力の範囲をより慎重に定義し、海外派遣中の業績をより正確に測定する方法を決定する。そしてより積極的に国内、国外の関連部署から人事調査の結果を吟味するなどして海外派遣候補者を探し、さらに人事部もしくは海外人事部に援助を要請する。私の独自の調査の結果、日本の多国籍企業でも同様の選抜過程を行なうのが一般的である。本質的に、多くの企業の海外派遣員選抜過程に次のようなパラドックスがつきものである。高い技術的能力と業務関連能力を持つ海外勤務候補者を直ちにを見つけられない場合、決定権者は社内全体に海外勤務候補者探しを拡大し、高度な専門的能力のみならず優れた異文化適応能力とコミュニケーション能力を有する人材を見つけようとする。しかし、すぐに一人もしくは若干名の技術的能力を持つ候補者が身近にいと、決定権者は大抵それ以上の探索をやめ、その結果、同等の技術的能力を持ち、しかもより優れた異文化適応能力を持ち合わせる候補者を見落としてしまうことになる。

すべての海外派遣員選抜過程の中で、インタビューは、米国、日本、西ヨーロッパ、それにスカンジナビアの多国籍企業で最も利用されている。残念ながら、体系立っていないインタビュー調査は、選抜基準を効果的に評価する上で、高い信頼性と妥当性に欠ける手段である。インタビューを妥当なものにするためには、あらかじめ体系立てて、海外派遣員候補者の行動に焦点をあてる必要がある。言い換えれば、評価される側面は、あらかじめ定められていなければならない。さらに、インタビューは定められた特性の有無に関する証拠を提供できる過去の行動に、焦点をあてる必要がある。たとえば、単に海外派遣員候補者に「あなたは異文化適応について柔軟性がありますか?」と尋ねるのではなく、面談者である決定権者は、過去の行動に関する質問をしなければならない。決定権者は、「綿密に計画したプロジェクトが申し分なく進んでいたが、その後、あなたの管理領域外の重要な要因が予期しない方向へ進んでしまった。最近の事例をもとに、あなたのとった行動について説明して下さい」と問うのが良い。このような質問を準備してくれる人事関係のコンサルティング企業もあるし、海外派遣に慣れている多国籍企業であれば、海外人事部が、このようなインタビューを代行してくれる。

海外派遣員選抜の決定権者は、選抜基準と手段だけでなく、誰が評価を行なうのかにも注意を払わなければならない。大部分の多国籍企業では、限られた数人の決定権者たちが海外勤務候補者を選抜している。他の人々、たとえば、任務が中位から上位の海外派遣員の場合は、国際部門の代表者数人も選抜過程に加わる場合もあるが、国際部門全体の責任者である決定権者が一人で意思決定をしている場合がほとんどである。人事部や海外人事部は多くの場合は、十分には利用されず、通常、移動の手はずや報酬の手続きのような、事後処理的な役割を務めている。多国籍企業が選抜過程をより戦略的にするには、人事部や海外人事部の知識を本国と現地国の選抜に関わる決定権者たちにも共有させなければならない。実際、人事部や海外人事部は、複数の選抜基準の提案、各種の選抜手段の利用、候補者の任期満了に対する考慮などの面で、間違いなく意思決定の中核を務めることができる。

誰が海外勤務の候補対象者かを決定するのは、一般に考えられているほど容易ではない。世界中の企業の海外派遣員の四分の三以上は既婚者であり、多くの選抜の意思決定には、海外派遣候補者本人だけでなく、派遣候補者の配偶者と子供も含まれる。一方で、家族の事柄について質問をするかどうかは微妙な問題である。しかし他方で、任務を受け入れようという家族の積極的な意志と任期を首尾よく満了できる能力が、海外派遣員の好業績と円満な任務達成に大きく影響する。この理由から、企業は家族の状況について一定の正確な情報を得る必要がある。企業

は海外勤務のメリットとデメリットについて、インタビューまたは説明会を通じて率直に伝えなければならない。このような説明会は、配偶者により詳しい情報に基づいた意思決定をする機会を与えるが、配偶者に説明会を開催する時点で、特に日本企業では、もう派遣が決定されていることが多く、海外派遣の失敗を多発させる一因となっている。企業が海外勤務に対する配偶者の意見を積極的かつ率直に求めた場合、配偶者は現地国の人々との交流や新しい文化での生活に適応する可能性が大きく高まることが期待される。またこのようなことから、転職を拒否したら絶対的に命令違反として出世街道から外されるのが常識の人事関係に厳しい日本の多国籍企業でも、海外勤務については例外で、派遣候補者本人だけでなく、派遣候補者の配偶者にも拒否権を与え、後の派遣候補者の出世に影響させないとしている企業が増えてきている。

これまでの多国籍企業の選抜過程へのアプローチに焦点を当ててきたが、海外派遣員候補者側の見通しも同様に大切である。海外派遣員候補者が海外勤務を受諾あるいは拒否する際、どのような要因が影響を与えているのだろうか。海外勤務を要請された場合、海外派遣員候補者は、今後の会社における自分のキャリアに関する二つの根本的な点に関して自問する。

第一に、この任務により、自分はビジネスにおける戦略的な役割を担うことになるのか、第二に、この任務は自分に昇進をもたらすのか、平均的な派遣期間は四年程度となるので、海外勤務によって「去る者は日々に疎し」とならない確証を欲しがらる。忘れ去られないことを示すには、任務の戦略的な重要性についての企業の明確なビジョンを示し、その成功が目に見える形での結果をもたらし、その結果、その海外派遣員候補者が経営上層部の目にとまることをはっきりと伝える必要がある。しかしながら、企業が海外勤務に対して「当面の課題に対処するだけの短期的アプローチ」をとると、海外派遣員候補者に海外勤務が自分の長期的なキャリアにおいて利益をもたらすと納得させるのは難しくなる。

選抜の意思決定がなされる前に、任務を戦略的なものと明確に定めると、海外勤務は組織内での昇進につながるはずである。いい換えると、任務が企業の成功に戦略的に重要であれば、海外派遣員は帰任後に昇進する可能性が大きくなる。ほとんどの海外派遣員は昇進を期待していたにもかかわらず、実際に海外勤務が帰任後の昇進につながるのとはごく僅かであった。

概していうと、この結果は、将来の海外派遣員たちに厳しい現実を見せるのと同時に、海外派遣員選抜過程が極めて重要であることを示している。なぜなら、次の海外勤務候補者たちは帰任者が昇進しなかったり、ひどい場合は降格されたりしているのを知るからである。このことがまぎれもない事実であれば、海外派遣員選抜過程でベストの候補者を配置することはできなくなるであろう。また、最優秀の海外勤務候補者は、自分のキャリアを、海外への降格につながるかもしれない異動によって危険にさらしたくはないと考えるであろう。企業は、海外勤務が文字通り戦略的であり、極めて重要であることを、言葉と行動でもってどのようによりうまく伝えるかに配慮しなければならない。

また、ハーバード大学の心理学者であるマクレランドは、その論文¹¹で、人の能力を測定する方法としてそれまで学生や社会人の間で広く認知されていた知能テスト (intelligence test) や適性テスト (aptitude test) は、社会人としての仕事や活動 (real life outcomes) での成功確率を占う手段としては信憑性が乏しいと実証している。この論文を契機として、マクレランドは、米務省の委託を受けて、若手外交官の選抜方法の有効性の実証研究を行なった。この研究では、「トップクラスの大学を卒業し、知能テストや適性テストの成績も優れた外交官について、海外在勤期間中の業績に格差が生じるのはなぜか」という米務省の問題意識に対する答えを出す目的で、優れた業績を挙げている外交官を対象に、過去の成功体験や事象への取り組み姿勢に焦点を絞った質問 (behavioral event interview) を通じて、high performer の間で認められる共通の行動特性を明らかにした。この調査結果によると、学業成績や知能指数は外交官の業績の高低との間には顕著な相関関係は認められず、外交官の職務について成功確率の高い人物に特徴的なコンピテンシーとして下記を挙げた。

a) 異なる生活文化に対する豊かな感受性を発揮し、対人関係を巧みにこなす。(cross-cultural interpersonal sensitivity to people from foreign cultures)

b) どれだけ困難な相手に対しても自制心をもって接し、建設的な人間関係を維持できる。(the ability to maintain positive expectations of others despite provocation)

c) 政治的な人脈を素早く形成できる (speed in learning political networks)

この研究を通してマクレランドが強調したのは、従来の心理学的分析手法によって個人の行動原理に繋がる性格や適性を包括的に抽象化して、その人の性格や適性が顕著に発揮される場面を多くの可能性の中から予測したこと

¹¹ David McClelland (1973) "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" *American Psychologist* January.

であった。

マクレランド理論の流れを受け継いだボヤティズ¹²は、その著書のなかで、専門的能力を「特定の職務において効果的な高業績または結果として優れた行動に結びつけられる個人の特性」として、調査対象を12の組織、41種類の管理職責を担う約2,000人に拡大し、彼らの業績とコンピテンシーの関係を精査し、専門的能力の測定方法と能力開発のモデルを紹介した。1990年代になると、従来の職務を定義する職務記述書の補完ツールないしは代替ツールとして、多くのアメリカ企業や組織で独自の能力開発モデルの構築を模索する動きが盛んになった。それに呼応して、人的資源管理専門のコンサルティング会社も活発にクライアント企業内での能力開発モデルの構築や評価方法の紹介を行なうようになった。各企業や組織に必要なとされる専門的能力には厳密な定義はなく、細部では意見が分かれるが、概ね共通している定義は、観察・測定可能な知識・技能であることと、それらの知識・技能が高業績者と並みの社員との間で明確に区別できることの二点であった。

マクレランドに若手外交官の選考基準の検証作業を委嘱したアメリカ国務省は、その後も外交官 (foreign service officer) や外交専門職 (foreign service specialist) の選考基準を戦略的に開発し、選考方法の概要とその趣旨を60ページ余りの受験準備資料 (US Department of State Study Guide for Foreign Service Oral Assessment) として公開した。この資料には、国内とは著しく異なる外国での任務に就く公務員に求められる専門的能力を、以下の13の特性に纏めている。国務省の公開資料の中では、上記の人的特性を判断する目的で、グループ演習 (group exercise)、面接試験 (structured interview)、ケーススタディ筆記試験 (case management writing exercise) の3種類の選考の場を設定する旨が説明されている。選考の狙いは、外交官や外交専門職に必要な知識・技能のようなハードスキルはもちろん、民間企業にも大筋において共通する組織活動での高業績を担保する異文化下での専門的能力のようなソフトスキルを判定することにある。グループ演習を通じて観察・測定できる人的特性は、下記の13の特性のうち、1、4~9、12の8つの特性である。大切なことは、評価者は、受験者が実際に発言した言葉と、演習の場で発揮した行動に基づいて判断するのであって、発言しなかった言葉や発揮しなかった行動を想像することはしないとすることである。これは、マクレランドやボヤティズが重視した behavioral event interview によるコンピテンシーの測定手法を踏襲するものである。面接試験を例に挙げれば、受験者に対して「過去の経験と外交の仕事に対する仮想シナリオ (hypothetical scenario) を与えて、どのような行動を取るかを即答させる」「過去に実際に取った行動についての説明をさせる (past behavior interview)」という手法が用いられている。筆記試験の例題として挙げられているケースは、在外公館で日常的に発生している事象が用いられる。

1. Composure 沈着・平静 (ストレスや困難な状況下でも冷静に即断し、状況変化に臨機応変に対応する能力。)
2. Cultural Adaptability 環境適応力 (相手の習慣、価値観、政治信条、経済状況などを理解し、協調しながらホスト国の環境に適応する能力。)
3. Experience and Motivation 使命感・モチベーション (過去に培った知識・技能・特性を外交任務に活かす努力と使命感)
4. Information Integration and Analysis 情報統合分析力 (多岐にわたる情報源からの情報の信憑性、有用性などを分析・評価し、適確な判断する能力。メモを取らずに会議や各種行事の詳細を記憶する能力。)
5. Initiative and Leadership 積極性・指導力 (職責に主導的に取り組み、関係者の意見・モチベーションを尊重しながら、任務完遂のための方針設定に影響力を行使する能力。)
6. Judgment 判断力 (個々の状況下で入手情報の妥当性・現実性を識別・精査し、重要度を判断する能力。)
7. Objectivity and Integrity 客観性・高潔さ (主観や偏見を排し、率直で客観的な意見陳述により公正かつ誠実に職責を果たす。)
8. Oral Communication 口頭表現力 (外交職責に相応しい流暢さ・表現力・スタイルを意識し、聴き手とその状況を判断し理路整然として説得力のあるコミュニケーションの能力。)
9. Planning and Organizing 企画力 (仕事の優先度を考え限られた職員を効果的に活用して系統だった任務の遂行を企画する能力。)
10. Quantitative Analysis 計数判断力 (数値情報の適確な分析・評価・判断に基づいて、数値の傾向・趣勢を認識し、適切な結論を導き出す能力。)
11. Resourcefulness 臨機応変の対応力 (突発的な状況変化に直面しても機敏かつ柔軟に問題解決の代案を考案する能力。)

¹² Richard Boyatzis (1982) "The Competent Manager : A Model for Effective Performance" Wiley.

12. Working with Others 対人関係能力（チームワークを重視し、関係者の自信を喚起し、協調しながら建設的に任務を遂行する能力。）

13. Written Communication 文章能力（簡潔、理路整然、適確な表現を用いて効果的で説得力ある文章を素早く書く能力。）

さらに金銭的誘因は、海外勤務に海外派遣員候補者を引きつける上で重要な役割を果たしている。海外派遣員候補者は海外勤務が自分の生活全般にどのような影響を与えるかに興味を持っているからである。例えば、フィンランドでは新車が極めて割高であるため、輸入税を避けて、会社負担として、新車を本国に持ち帰れることが、多くの海外派遣員にとって海外勤務の誘因となっている。かつては、海外勤務は王族のような生活が数年間できる機会と思われていた。多国籍企業が海外勤務の金銭的報酬面を強調していたため、海外派遣員には、贅沢な待遇を受ける権利があるという過度な期待を抱かせてしまっていた。帰国して本社に戻れば、国際担当常務にぐらいはなれるという夢を見させてしまった。しかし、グローバルビジネスの競争が激しくなり、海外派遣員の人数も大幅に増え、世界の多くの企業はこれらの金銭的誘因を減らすことすら余儀なくされている。この報酬減少の傾向は、企業に対し、海外勤務の非金銭的な利点について考慮することの必要性を強めている。例えば、海外派遣員に、企業の戦略的に重要な使命を果たしているのだと言うやり甲斐を与えることなどである。最後に、多くの海外派遣候補者は海外勤務を受諾する際に、学習面を重要な要素として考慮している。実際に、MBA（経営管理学修士）を持つ海外勤務候補者は、海外勤務を引き受ける第一の理由として、個人の成長と異文化体験をあげているし、また MBA（経営管理学修士）を持っていない者に対し、就業後に MBA 取得のために学校に通うことを容認する日本の多国籍企業も増えている。

さらに多国籍企業で海外事業を拡大していくことの重要性が認識され始めると同時に、失望されられるような場面も、あちこちで見られるようになってきた。経営幹部がすばらしい海外勤務を社内でベストの海外派遣候補者に要請したとしても、帯同予定の配偶者が海外勤務による自分の仕事における勤務キャリアの中断が不可能であったり、それを望まず、拒絶されることが増えている。企業はこれに対して何も対応できない。

このような状況は、現在発生している以上に、将来的には、それがより頻繁に発生することが予測できる。明らかに、ますます拡大するグローバル市場で企業がそのオペレーションを展開しようとするにつれて、家庭内の衝突はすでに多国籍企業の悩みの種になっている。たとえば、世界の多国籍企業 60 社の人事担当役員に対する調査によると、企業がグローバル舞台で競争できない理由の上位三つが家族にかかわる問題である。

調査ならびに経験によると、海外勤務の成功は、転勤が要請された際の海外派遣員の家族の姿勢と、海外勤務中の家族の適応能力とに大きく左右されることが明らかである。競争の激しいグローバルな舞台における成功の機会をより確実にするために、組織は海外派遣員候補者の経営能力ならびに経験を越える側面についても評価する必要がある。次の三つの点から、家族全体の役割を認識する必要がある。第一に、当該海外派遣員候補者が要請を受諾するかどうか。第二に、当該海外派遣員候補者が外国での生活と仕事にきちんと適応できるかどうか。第三に、当該海外派遣員候補者が任務を達成できるかどうかである。家族を不可欠の要素として考慮し、候補者を評価することで、この三つの目的を達成できる。システム的な見方では、個人の行動は、他の家族構成員ならびに過去の自分自身の行動と相互に影響をおよぼし合っている。この考え方から見ると、海外派遣員候補者は家族のサブシステムであると見られ、特に配偶者の海外転勤に対する意向と家族の外国での適応能力から影響を受ける。配偶者は相互扶助を基礎とする各種の相互作用のパターンを築いている。これらのパターンは相互に便宜を図り合い影響を与え合う過程の中で形成される。海外勤務の機会はこの過程を取り除くものではない。したがって、仕事と家庭生活を切り離して考えたり、意思決定と海外勤務の成功に対する配偶者の役割と影響を軽視するのは、賢明なこととは言えないのである。

海外派遣員候補者が海外勤務の要請を積極的に受諾するかどうかを予測する際、最も重要な要因は海外転勤に対する配偶者の姿勢であることが明らかになっている。日本企業では、課長が海外派遣員候補者の配偶者に直接にインタビューすることも増えている。海外派遣員候補者自身の転勤に対する意向が、海外転勤の要請を受諾するか拒否するかが一番強い影響力を持つが、配偶者である。配偶者の意見が、本人の意思決定にかなりの影響力がある。言い換えると、海外派遣員候補者の配偶者が転勤を好まなければ、海外派遣員候補者もまた転勤したくないと考えることになる。配偶者は通常、自分のキャリアを中断すると将来の自分の昇進の機会を危うくすると感じている。そして配偶者がそのような不安を表明するため、多くの海外派遣員候補者は海外勤務の要請を拒否することになる。海外派遣員候補者がそれらの要請を断るときにあげる第一の理由は、自分の海外転勤が配偶者のキャリアに与える

マイナスの影響であることが、ある調査で明らかにされている。

しかし決定権者である経営幹部は、ある海外派遣員候補者の配偶者が自分のキャリアを持っているかいないかというような人口統計学的情報をもとに、海外勤務要員の候補者リストにその人を除外するか否かを決定すべきではない。夫婦共働き世帯の海外派遣員候補者は海外勤務を拒否するか、受諾して行っても成功しないものと仮定して、短絡的に海外転勤に関する候補者リストから除外するのは、少なくとも次の二つの理由から賢明な策ではない。第一に、企業は最優秀の人材に海外経験をさせる必要があり、多くの既婚社員を検討から取り除く余裕はないはずである。第二に、夫婦共働き世帯の従業員は海外勤務を断る可能性が高いが、全員が拒否するわけではない。さらに、夫婦共働き世帯で海外へ行くことに同意した者は、夫または妻だけが就業している世帯と同様に海外勤務で成功を収めるはずである。

共働き世帯問題はすべての多国籍企業にとって問題となっているわけではない。日本では、アメリカと比較すると、配偶者の転勤に対する意向が、本人の意思決定に与える影響は少ない。その理由として、日本では夫婦共働き世帯が比較的少なく、仕事と家族に関する意思決定や役割がより分離されていることがある。一家の稼ぎ手が仕事に関する意思決定をし、配偶者が家、子供の教育、それに投資を含むその他の諸問題についての意思決定をする。しかし日本人家族の性別特有のこのような特徴は、夫婦共働き世帯が増加するにつれ、現在、崩壊し始めており、アメリカと同様の状況になりつつある。

第2節 海外派遣員の選抜過程と多国籍企業の経営戦略との統合

グローバルマーケットで競争的地位を獲得または維持するために、多国籍企業は海外事業において可能な限り高いROI（投資収益率）を求めなければならない。第一のステップは、海外派遣員の選抜過程と経営戦略を統合する必要がある。企業がよりインターナショナルな事業を展開し、グローバル化へあるいはマルチナショナル化へ、さらにはトランスナショナル化の段階を進むに従い、企業はますます重要となってきた海外派遣員の選抜過程に注意を払わなければならない。例えば、グローバル化が輸出段階から各種事業を海外で展開する多国籍企業段階へ、つまりマルチナショナル化へと進んでいる企業は、将来に向けて戦略的な計画を立てなければならない。何故なら企業が輸出段階を脱するにつれて優秀な海外派遣員の存在がますます必要となるからである。このような組織的先見性がなければ、企業が将来グローバルに事業展開を行なおうとしたとき、有効な人事配置をする上で適任な人材が不足していることに気づく事態に陥る。適材適所の人選をすることの戦略的重要性は、国際ジョイント・ベンチャーを実行するとさらに明らかとなる。報道機関の推定によると、国際ジョイント・ベンチャーは、その過半数が失敗し、これらの失敗の一因は現地ビジネス慣行に適応できない海外派遣員の責任によるものであると言う。そのうえ、企業がグローバル勤務に対する戦略的な考え方に立脚しない場合には、当該企業の選抜過程はおそらく技術的スキルを持つ人間だけに限定されてしまうことになるであろう。

夫婦共働き世帯の海外派遣員候補者のように、二つの収入源に依存する家族は、海外転勤が生活水準に与える影響にも関心を持つであろう。一般に、海外派遣員の配偶者が派遣先の国でワーキング・ビザを取得することは困難である。したがって配偶者は多くの場合、海外滞在中にキャリアの中断を強いられるだけでなく、収入がなくなること、家族の総合的な将来の収入に深刻な意味を持つと思われる。

海外派遣員は、海外環境において子供の教育と安全を保障することの難しさを予期し、海外転勤の要請を受諾することを躊躇することがある。特別な教育を受けていたり、または健康上の問題をかかえている子供がいる場合も、配偶者のキャリア問題の次に、海外派遣員候補者が転勤の要請を拒否したり、名前を海外派遣候補者の対象から外してもらう理由になる。

進歩的な企業は、海外派遣員候補者とその家族の生活を良くすることは海外派遣員候補者が海外転勤の要請を受諾する可能性を大きくする上で、有効な手段であることを認識し始めている。それにより、企業が国際舞台でより有利に競争することが可能になる。

イーストマン・ケミカル社（Eastman Chemical Company）は、海外転勤前に雇用されていて赴任後に失業した配偶者に対し、失業期間中、最長3年間の帯同手当を支給することにより補償している。3年間の支給額は、配偶者の転勤前年収の約35%となっている。

モンサント社（Monsanto）の施策は、イーストマン・ケミカル社の施策にいくつかの点で類似している。モンサント社は配偶者の帯同手当として、六カ月前の所得の30%を支給している。配偶者が現地で就職できなかった場合、配偶者のキャリア・アップ費用が認められている。

モトローラ社 (Motorola) は海外勤務社員の配偶者に、1回の海外勤務に対してではなく、12ヵ月ごとに最高1万ドルまでのキャリア関連スキルの維持とその上達にかかる費用、または新たな地で就職の可能性を増大するための費用を補償している。施策の目的は、失われた所得を代替することではなく、転勤の成功への配偶者の貢献を評価し、資金援助により新たな地での適応をさらに促進することにある。モトローラ社は、3年または失業期間のどちらかより短い方の期間に対して資金を提供する。この施策のもと、配偶者は次のものに対して補償が受けられる。職能団体への入会費授業料、書籍購入費、専門学校または大学レベルのコースの受講料、宿泊、食事、国内または本国への交通費、それにセミナー費用などを含むキャリア・アップ・セミナー参加に関わる費用、外国での就業許可証取得に関わる費用、職業紹介所にかかる費用、などである。派遣期日以前ならびに帰任後6ヵ月間に発生する費用も含まれる。モトローラ社は、配偶者援助施策の開発という点での先駆者である。同社の理念は、ビジネスで業界の最先端をいくのであれば、人事方針もまた最先端のもでなければならないというものである。モトローラ社は、配偶者援助施策を提案した最初の組織であるだけでなく、最初にそれらの有効性を評価した企業でもある。モトローラ社の経営幹部は、当初、配偶者は当該プログラムに興味がないと思っていた。しかし調査の結果、経営陣は多くの配偶者が同プログラムに関する情報を受け取っていないことに気づいた。その後の施策手引き書は、人事スタッフに対し、海外派遣員候補者の配偶者に関するすべての資料は、海外派遣員候補者本人経由ではなく、配偶者に直接郵送するよう改善されている。

日本の多国籍企業における配偶者援助プログラムは、まだアメリカと較べると未発達である。モトローラ社のような配偶者援助プログラムは、企業が海外派遣員候補者の配偶者が抱える外国生活への困難な適応を支援するための優れた手段である。配偶者の海外転勤への適応は、社員の適応に正に相関しているため、このようなプログラムを設けることは、生産力を高め、社員が海外勤務を満了する可能性が大きくなることにつながる。日本の多国籍企業の配偶者援助プログラムは、三菱商事が主催する海外派遣地域別生活の仕方に関する異文化適応講習、英語または現地語学講習に参加することなどに限られる。

海外勤務を本当に戦略的にするには、将来における経営戦略と海外勤務のニーズを注意深く分析し、海外派遣員候補者を確定することである。現在の経営戦略から海外派遣員のニーズを分析するには、いくつかの重要な要因を考慮しなければならない。多国籍企業の国際経営戦略が、インターナショナル化、グローバル化あるいはマルチナショナル化、さらにはトランスナショナル化のどの段階にあるのかにより事情は異なる。インターナショナル化段階、いわゆる輸出段階の企業は、本格的に多国籍企業の範疇に加わるグローバル化あるいはマルチナショナル化、さらにはトランスナショナル化の各段階の企業と比べると、長期海外派遣員のニーズは極めて少ない。海外勤務のニーズを評価する上で、もう一つの考慮しなければならない重要なことは、その任務が果たすべき戦略的機能は何かということである。企業は調整と統制を目的に人材を本社から送る必要があるのか。企業は本社と子会社間、または子会社間のコミュニケーションレベルを上げる必要があるのか。企業は、海外勤務を経験させることによって、将来の経営幹部を育成する必要があるのかということである。多国籍企業は、現在の海外派遣員候補者の構成を知る必要がある。多くの企業にとって、この要員リストはブラックボックスとなっている。というのも、必要なスキルを有する海外勤務候補者に関する情報の収集とその更新する、また、これらの人間と将来のニーズをつなぐ役割を果たせる中央集権的な情報センターが存在しないことが多いからである。しかし、大手フィンランド石油ガス会社のネステ・オイ社のようないくつかの企業は、海外勤務候補者の現在の仕事、技術的資格要件、これまでの海外経験、異文化スキル、社内での管理職としての将来性などを詳述にした包括的なデータベースを開発・保持している。このようなデータベースは明らかに時間と資源の初期投資が必要である。しかし特定のグローバルポジションに配置する技術的および異文化スキルを兼ね備えたベストの候補者を探すためには、非常に貴重なものである。

多国籍企業は将来の国際経営戦略を確定させた後に、海外勤務のニーズがどのようなものとなるかの計画を立てなければならない。これらのニーズは、その多国籍企業が現在、インターナショナル化、グローバル化、あるいはマルチナショナル化、さらにはトランスナショナル化のどの段階にあるのかにより、違ってくる。それに対応して国際的な競争の優位性を維持する上で必要になる戦略的な海外派遣員の配置が想定されて来るであろう。ある企業が、現在はマルチドメスティック段階にあるが、これからもっと多くの国で統制のとれた事業展開をする計画を持っていて、トランスナショナル化を目指すのであれば、そのような多国籍企業では、海外勤務のポジションは激増するであろう。

多国籍企業が将来のニーズを正確に評価するためには、将来の戦略的機能が何であるかについても十分に考慮しなければならない。たとえば、企業が新たな技術的シナジーを生み出すべく、世界中でいくつかの重要な戦略的買収を意図するのであれば、技術ならびに情報をオペレーションからオペレーションへ、あるいは海外から本社へと

移動させなければならない。確実に情報を移動させるためには、より多くの海外派遣員の配置が必要となるであろう。

将来へ向けた準備の戦略的ステップは、多国籍企業の海外派遣員候補者要員の育成である。十分な数の海外派遣員候補者を育成するには、企業は社員の経営スキルと異文化スキルの定期的な評価を実施しなければならない。それらの特質は、コミュニケーションスキル、紛争解決スキル、リーダーシップ・スタイル、外国語能力、ストレスを下げる能力、文化的柔軟性などが含まれる。これらの重要な異文化スキルの分析は、伝統的なセンター・プログラム、または経営トレーニング過程に組み入れることが可能である。定期的に経営スキルと異文化スキルを評価することに加えて、企業は多くの社員が苦手とするスキルを組織的に開発するための戦略と計画を創造しなければならない。例えば、中規模の米国民間メーカーであるロード社は、フランスに工場を設立する準備をしており、興味のある従業員に対して就業時間中に無料でフランス語の講習を実施した。また本社において、フランス・デーを1週間に1回設けて、フランス・デーには、これまで未知であった美食の品々を社員が試せるように社員食堂でフランスの食物を無料で提供した。この極めて単純であるが、このように考え抜かれた事例は、多くの社員の異文化的柔軟性を高め、フランス語会話力の上達に寄与した。この活動はささいなことのように見えるが、他のプログラムと結びつけることにより、グローバル対応能力の本当の重要性を社員に伝達することに寄与し、社員に海外勤務を満了するために必要なスキルを開発する端緒や動機を提供した。

選抜過程の第一ステップは、選抜チームを作ることである。このチームは、少なくとも、本国のマネージャー、現地国のマネージャー、それに人事部の代表者の三人を含まなければならない。本国ならびに現地国のマネージャーは、本社ならびに子会社双方が選抜過程に確実に組み込まれていることを示すことになる。さらに本国のマネージャーは、派遣員に対する海外勤務の戦略的目的の明確化と評価選抜基準の制定に責任を持つ。ハイポテンシャルな海外派遣員候補者リストの再検討には、「関心のある者」リスト、「希望者」リストの再検討も含まれる。潜在的候補者を明らかにして、配偶者に対するインタビューオファーが受諾された後に、具体的な派遣前トレーニングへと移行する。日本の多国籍企業では、現地国のマネージャーが、この選抜チームに含まれていないことが多い。人事部の代表者は選抜チームに、一連の選抜基準が利用されているかどうかをチェックしたり、当該ポジションに対してより幅広い候補者名簿を示すなど、いくつかの大切な機能を提供する。

次のステップは、選抜チームが海外勤務の戦略的目的を決めることである。現在、大部分の勤務は短期の問題解決型となっているため、多国籍企業は海外派遣を実施する前に、その派遣の戦略的機能をよく考えた上で決定する必要がある。

海外勤務の文化的コンテキストはどのようなものであろうか。海外勤務が現地国の人々との広範囲にわたる相互コミュニケーションを必要とする場合、異文化間コミュニケーションと言語能力は重要になるだろう。現地国の一般文化が独特で、それ故に海外派遣員候補者により大きな努力を必要とする場合、このコンテキストという要因は選抜の基準ならびに意思決定に重大な影響を与える。

選抜チームは、職務の技術的ニーズ、海外勤務の戦略的機能、ポジションの異文化的コンテキストにふさわしい基準を定めなければならない。例えば、特殊な技術的知識が必要かもしれないし、また、もし当該勤務が育成的なものである場合、マネージャーとしての昇進の可能性が極めて重要な基準となるであろう。

ある人物が海外派遣員として選抜されたのは選抜担当者がたまたまその個人を知っていたからということがないように、多くの多国籍企業では、海外派遣員候補者リストを作成している。また、それらの企業では、毎年、どの社員が海外勤務に関心を持ち、また実際に行けるか調査している。そのような多国籍企業では、海外派遣員候補者リストと海外勤務希望者リストは、ほぼ一致している。しかし、時と場合によっては、ハイ・ポテンシャルで海外勤務希望のある人材の全員が、今すぐ積極的に海外に行こうと思っているとは限らない。

この段階で、選抜チームは、グローバル勤務のための技術的資格要件と異文化適応能力の双方を持ち合わせている潜在的候補者を一人か二人に絞れてくるであろう。海外勤務の戦略的目的やその社内における候補者のキャリアパスとの関連を示し、また外国での生活に対する率直な評価を含むような念入りなインタビューは、現実的なイメージを前もって海外派遣員候補者に提供することができる。さらに、配偶者とのインタビューまたは説明会は、外国での生活の現実を予見させ、共働き世帯と家族の準備や負担についての理解を深めることによって、海外勤務の成功可能性を著しく高めることができる。仕事と海外生活の現実的なイメージを提供することの重要性は強調し過ぎるということはない。インタビューは企業意思決定者と海外派遣員候補者とが、率直にいろいろな観点から仕事内容と外国への考え方を共有できる状況で行なわなければならない。

選抜チームが、選抜手段を利用し、海外派遣員候補者ならびに配偶者にインタビューを行なった後に、その候補

者を承認し、さらに、現実的なイメージを得た後に、候補者ならび配偶者が海外勤務に対して肯定的な答を出した場合に始めて、企業としての海外勤務オファーをすることができる。

選抜過程の最終段階は、海外勤務の受諾からその準備への移行である。一般に、選抜過程が戦術的でなく戦略的である場合、海外派遣の決定は、あらかじめ十分余裕を持っての、適切なトレーニングと準備から始められる。将来における成功のための秘訣として、海外勤務の選抜過程について、つぎの重要なポイントに注目する必要がある。つまり選抜過程は企業の現在の国際経営戦略のプロセス段階よりも、何年か先に進んでいなければならない。言い換えると、その多国籍企業が、例えば、初期の輸出段階である国際化段階からグローバル化段階に事業展開を進める場合には、グローバル化段階を維持するために十分な海外派遣員候補者を用意しておかなければならない。

第3節 アメリカの多国籍企業における海外派遣員選抜のための諸方策

通常、アメリカの多国籍企業の本社人事部は、海外勤務候補者を選抜する際に考慮しなければならない重要な諸要因に関するかなり長いリストを作成している。これらのリストを検討する際に、選抜過程の基本的な目的を確認しておく必要がある。つまり、その目的とは、海外勤務の任期を全うし、勤務の戦略的・戦術的な目的を遂行できる人を選ぶことである。海外勤務候補者を選抜する際、数種類の海外派遣員とその配偶者に関連する要因を考慮しなければならない。アメリカ企業が一貫して技術的スキルに注目するのに対して、ヨーロッパ企業はアメリカまたは日本企業と比較して海外派遣員を選抜する際、配偶者と家族に関連する要因を昔から重要視してきた。言語能力と海外派遣員の適応性に関しても地域によって差違が存在すると思われる。アメリカ企業はヨーロッパや日本企業に比べて、言語スキルをほとんど重要視していない。

1. 戦略的要因

海外派遣員候補者を選抜する前に、海外勤務の重要な戦略的機能を評価しておくことが大切である。これらの戦略的機能を首尾よく達成するには、これらそれぞれの機能に応じて各種の技能、経験、それに人脈が必要となる。例えば、主な派遣目的が本社・子会社間の統制機能を向上させ、子会社間の調整機能を強化することである場合、海外派遣員候補者は社内における幅広い人脈を含む企業内での豊富な経験が必要となる。もう一つの海外勤務の戦略的目的はおそらく、海外オペレーションと本社との重要な情報の交換である。この情報交換は本社から子会社へだけでなく、子会社から本社への情報の動きが必要となるであろう。この機能を実行するには、情報は子会社へ伝達されなければならない、子会社から得た重要な情報を本社へも伝えなければならないので、海外派遣員候補者は本社からの必要情報を持つだけでなく、優れた異文化コミュニケーション能力を持ち合わせて、子会社の情報を十分に入手できることが不可欠である。また海外勤務の戦略的目的が中間管理職または次世代の本社経営者あるいは経営幹部の育成であれば、海外派遣員候補者の社内経験と昇進の素質が重要な選抜基準となる。

2. 専門的スキル

割り当てられた仕事が、現地子会社の CEO、部門長または技術専門職のいずれであるとしても、専門的スキルが不可欠である。これらのスキルとは一般に業務の直接的知識や解決されるべき特定問題の把握を含んでいる。

3. 紛争解決スキル

国際的な経営ポジションでは、海外派遣員個人がどのように紛争解決に取り組むかが任務の成功に大きな影響を与える。海外勤務の主なストレスの原因は、対人関係における衝突にあると言える。さらに重要なのは、海外派遣員の紛争解決の方法が、海外派遣員の仕事の出来不出来に大きな影響を与えることである。例えば、日本人とカナダ人の海外派遣員に関する調査では、異文化間の対人的な紛争を協調的に処理できないことは、適応性に関連していることがわかった。紛争解決への協調的な取り組みには、相手に自分たちのやり方を強要するのではなく、相手の文化を理解することも重要である。

4. リーダーシップスキル

海外派遣員のリーダーシップ・スタイルも海外勤務中の海外派遣員の仕事の成果に大きな影響を与える。外国人である同僚を信頼し、彼らを意思決定過程に関わらせることが結果的に、より優れた意思決定、より大勢から受け

入れられる意思決定、さらには派遣先企業の円満な経営に繋がることがわかっている。

5. コミュニケーション・スキル

コミュニケーション・スキルは、海外勤務における海外派遣員の成功に極めて重要である。海外勤務では、当然のこととして他の文化と効果的にコミュニケーションを行なうことが必要とされている。対人コミュニケーション・スキルは海外勤務の成功を左右する最も重要な要因の一つであることが明らかにされている。

積極的なコミュニケーションが、海外勤務中の適応に不可欠であることは明らかである。しかし、実は多くのアメリカ人の海外派遣員は、現地国の人々との本当のコミュニケーションを試みようとしないのである。例えば、海外派遣員は重要な双方向の直接会話をする代わりに、部下と通訳に必要な情報の伝達を頼っている。効果的なコミュニケーションなくして、十分な調整、統制、それに情報の伝達は困難であるため、このコミュニケーションに対する消極的な姿勢は、結局、任務の戦略的目的を失敗させることに繋がる。

コミュニケーションの重要性は、海外派遣員の配偶者にも関係してくる。なぜなら、配偶者は多くの場合、社会的な関係を率先して築くために大変な努力が求められ、たとえ周囲が配偶者とのコミュニケーションを望まなくても、コミュニケーションが必要だからである。

6. 社交スキル

個人の社交性、または有意義な人間関係を築く能力も海外派遣への適応にプラスの影響がある。言い換えれば、どんな状況においても人間関係を構築することへの変わらない関心は、海外勤務中に海外派遣員が業務および業務外で重要な情報を得るために大切である。また当該マネージャーの行動に関するフィードバックを提供してくれる現地国の人々との意味のある社会的関係を築くことを可能にする。例えば、取引先から宴会や相撲の観戦を誘われても断ってばかりいるアメリカ人海外派遣員は失敗することが多く、ゴルフなどを顧客である日本人と一緒に楽しむ海外派遣員は、成功する可能性が高い。

7. 柔軟性

もう一つの注目すべき海外派遣候補者の重要な特質は、積極的に新しい物事に取り組もうとする意欲である。これらの物事とは、新しい食べ物、新しいスポーツ、新しいタイプのレクリエーション、または新しい旅行手段が含まれる。たとえば、アメリカ人が日本を訪ねたときに、果たしてアメリカ人は、ビッグ・マックやフライド・ポテトの代わりにお寿司や焼そばを進んで試すだろうか。京都に行きついで、大きなハンバーガーを売っているアメリカの店を探しているようでは、海外派遣員としての成功は望めない。新しいことを試す機会が外国の文化では類繁に発生するので、新しいことを試す冒険好きな人間の方がうまく適応する可能性が高い。毎回違うレストランを試すタイプの海外派遣員の方が順応性は高い。家族も食べ慣れた食物を調達することはできないが、しかし新しい食べ物や物事を見つけることは楽しいかもしれない。新しい文化は本国のものとは違うが、しかし、もし家族がそれで何とか生活できるのであれば、彼らは新しい国の魅力を発見することとなる。

8. 安定性

人は新しい文化に入り込むとき、新しい経験という大波の中で、とてつもなく大きなストレスを感じるものである。巧く対処することが、これらのストレス体験に対する実質的な緩衝物となる。たとえば、上手に適応できた海外派遣員は、嵐のなかの港のような役割をする精神的な安定ゾーンを作っていることが明らかになってきている。これらのゾーンには、趣味、日記をつけること、黙想のような活動が含まれる。これらの活動は、海外派遣員に現状からの一時的な退避と、異国の文化に対するより肯定的な見方を可能にする。海外派遣員が新しい文化圏の言語、ビジネス習慣、政治制度、法律、および人々を十分に理解できない場合には、ただでさえ込み入っているビジネスの問題がより一層手に負えないものになってしまう。

9. 性別に関する要因

現代の多国籍企業はさらに、海外派遣員候補者が男性であるか女性であるかに大きな注意を払っている。女性候補者より男性候補者を、より多く海外勤務に選抜する企業は、アメリカでも日本でも90%以上である。

10. 選抜方法

アメリカ企業では限られた選抜手段に頼る傾向がみられるが、しかし実際は様々な手段がある。略歴データ、標準化されたテスト、ワーク・サンプル、それに評価センターが有効な手段の一例である。選抜のためのインタビューならびに個人に対する推薦状や照会などの手段は広く使われているが、あまり有効ではない。

略歴データと経歴データを活用する、この選抜手段は、海外勤務候補者の個人的な経歴と職歴に関する資料から成り立っている。例えば、専門的・技術的スキルは重要な選抜基準である。これらのスキルは候補者の経歴を吟味することによって信頼に足る評価を得ることができる。

11. 標準化されたテスト

標準化されたテストは、ある程度の信頼性と妥当性とを兼ね備えており、海外勤務候補者の選考手段となり得る。例えば、技術者はそのキャリアを通して、アメリカの州によって異なる資格取得のための標準化テストを受けることをしばしば要求される。これらのテストは技術者の知識を測る上で、通常、比較的信頼性と妥当性がある。

12. ワーク・サンプル

この選抜手段は、予定されている仕事の断片を取り出して、ある職場環境に海外派遣員候補者を置いてみるというものである。例えば、現地の部長が持つ機能の一つは、会議の議長を務めることである。海外派遣員候補者が海外子会社のポジションに最適な候補者であるかどうかを決定するには、派遣国から将来の部下かまたは技術者をアメリカに呼び、派遣国のビジネス会議のシミュレーションを行なうか、海外勤務候補者を派遣国に送り、派遣国の会議を指揮させてみるのが良いという考え方である。コストは高いが、この種の手段は信頼性が高く妥当であろう。¹³

第4節 日本の多国籍企業における海外派遣員選抜などの人事政策

日本を代表する多国籍企業である T 社の事例を参考に日本の多国籍企業における海外派遣員選抜のための諸方策を検討していきたい。日本では、年1回から数回の本人と上司との人事面接による、専門分野における能力水準と業績に的を絞って行なう人事評価シートの作成で、各人の人事評価を行ない、課長、部長、担当役員とあげていくのが基本である。

1. T 社の基本的な人的資源開発方針

バブル崩壊後、日本の経営環境が大きく後退するなかで、T社は、Hamel, Prahalad (1994)の提唱したコアコンピタンスに回帰するという方針に立脚した経営計画のもとで人材育成を重要な経営課題と位置づけて、効果的かつ効率的な能力開発施策を展開してきた。すなわち人材育成についても、重要性の高い領域にポイントを絞り込んで人材育成の重点分野を定め、そこに資源を集中させて教育成果の拡大を図ろうとするものである。人材育成の重点分野としては具体的には次のとおりである。

- ①事業経営力の強化：事業経営に関する高い専門性を備え、事業変革を推進する経営人材の育成
- ②技術力の強化：幅広い技術見識と事業感覚を併せ持った新規事業の推進ができるリーダーの育成
- ③営業力の強化：営業戦略の構築と推進ができるリーダー、効果的な営業活動や具体的な注文獲得ができる強い営業パーソンの育成
- ④国際化力の強化：国際的センス・感性、コミュニケーション力、グローバルに通用する経営知識等を有した国際ビジネスを遂行できる国際人材の育成
- ⑤組織活性化の推進：構成員に対して自立した社会人、企業人となるための意識づけ・動機づけができ、構成員の特性を活かして牽引するビジョン型リーダーの育成

年末に行なわれる本人と上司との人事面接により、上司は本人を上記の①～⑤の戦略的人材育成方針の範疇に振り分け、次のような教育制度を整備して、訓練、育成を図っている。①の範疇に振り分けられた従業員には、その

¹³ 白木(2011, p. 80～p. 102)

期待度によって、(1)(2)(3)の教育訓練メニューが用意される。②の範疇に振り分けられた従業員で、修士課程卒業で入社した研究員のうちで、特に優秀な者には、(4)の教育訓練メニューが用意される。④の範疇に振り分けられた従業員で、特に優秀な者には、(3)の教育訓練メニューが用意される。

(1) T社経営カレッジ

事業部長や関係会社の経営者等、将来コーポレートの幹部として活用する人材を計画的に育成するために、事業経営全般に関する能力を体系的に修得させて、実践的に経営力の向上を図る教育を実施している。10ヶ月間に計10回、約30日の研修を行なうシリーズタイプの選抜教育であり、修了者には昇進を加味した育成的配置を施すこととしている。

(2) 短期経営学修得留学制度

事業部やコーポレートの責任者・スタッフ等を対象に、英語によるビジネス・コミュニケーション力と国際ビジネスに関する知識、判断力、センスを短期間に修得させるために、米国へ2～4ヶ月程度留学派遣する制度を設定している。

(3) 欧米ビジネススクール留学制度

国際化に対応した人材の計画的育成のために、欧米で一流と評価されるビジネススクールに従業員を派遣し、MBA(経営学修士号)の学位を修得させるものである。留学生は、日常の勤務評価において優秀な成績を残している従業員なかから選抜し、本人の適性と将来の活用を考慮したうえで社長面接を経て合格を決定している。帰国後は、海外関係会社への派遣や各事業部門の戦略業務、企画・国際関連業務に配置する等、効果的な活用を図っている。

(4) 欧米博士課程留学制度

修士課程卒業で入社した研究員のうちで、特に優秀な者を欧米で一流と評価される大学院の博士課程に派遣し、博士号を取得させるプログラムである。研究所長の推薦により社長が決定している。

上記は、人事面接により従業員個人と上司の合意を得ているという制度で、従業員個人の同意を得ているとは言うものの、あくまでも上からの評価、指示という側面が強かったが、従業員個人の自由や意思を尊重しようという立場から、従業員個人が持つ「自己の専門性やキャリア形成に対する希望・熱意」を実際の職務配置に反映させようと、次の二つの仕組みによりチャレンジキャリア制度を設けている。

(1) 社内人材公募

社内人材公募とは、社内の各部門が新規事業や強化対象業務に配置する人材を、社内で募集する制度である。研究開発人材はもちろん海外勤務人材についても適用があり、公募職種や応募要領については、全社掲示板及び社内報や社内メールで発表する。応募者は募集部門が行なう選考を受け、採用になった場合は、その職種への異動がすみやかに行なわれる。

(2) 希望職務エントリー

希望職務エントリーとは、自己の専門性の向上・発揮やキャリア形成のために他部門での職務を希望する者が、希望する職務を登録する制度である。希望者は、「希望職務エントリー登録シート」に必要事項を記入し、人事部へ提出し、人事部は提出された登録シートを希望する部門別に保管する。各部門長は自分の部門の登録ファイルを必要に応じて閲覧し、選考の必要性が発生した都度、選考を実施する。採用になった場合は、その職務への異動が行なわれる。

さらにT社では、外国人の採用についても、技術系を中心に活発に行なっている。内外の大学および大学院を卒業した者については、日本独特の定期採用の枠内で平等に扱うのはもちろん、中途採用についても積極的に採用しているが、どうしても職場に根づかず、早期退職の傾向にある。またアジア諸国の研究員については、せっかく研究員として教育しても、技術を習得されて退職されてしまう技術流出の懸念が払拭できていない。

第5節 中国の成果主義的人的資源管理モデル

中国経済の高成長に伴い、中国企業の競争力の向上も世界的に注目されるようになった。躍進する中国民間企業は、もはや労働力の安さだけでなく、人的資源管理などの経営革新によって、世界の先端企業にも挑もうとするダイナミックささえ備えるようになった。ここでは代表的な中国企業三社、ハイアール（海爾）、レノボ（聯想）、華為（ファーウェイ）のケーススタディを通じて、期限つき雇用契約、成果主義に基づく人事評価、信賞必罰、末位淘汰、ストックオプション、戦略型人材育成、海外派遣などの中国企業が実行している HRM（ヒューマンリソースマネジメント）の主要な制度と慣行を考察し、中国型人的資源管理モデルを浮き彫りにしたい。今回、取り上げた三社の中、ハイアールは、近年、成長が著しい中国家電企業の代表格である。要素技術の自社開発が少なくアセンブリーメーカーを標榜しているハイアールは、中国家電企業の共通性を体現している。他方、華為は、電話交換機や次世代携帯電話などの自主開発を行ない、中国で今後、増加傾向にある研究開発志向型企業の代表格である。PC 大手のレノボはこの二社の中間に位置する。成果主義に基づく中国型人的資源管理モデルは、中国のモジュラー型の製品アーキテクチャーに対応しており、中国企業の飛躍的な発展をもたらした要因の一つとなっている。

1. 家電企業の代表格であるハイアール（海爾）

ハイアールの中国名は海爾、中国を代表する家電企業として、今や、世界的にもその名が知れ渡るようになった。ハイアールは冷蔵庫、エアコン、食器洗い機、電子レンジと白物を中心に250種類以上の家電製品を製造しており、160余りの国と地域に製品を輸出し、アメリカやイタリアなど先進国にも工場を設立している。ハイアールは「複雑な機能よりも、便利な使い方」をモットーとしている。瑞敏、ハイアールCEOのこの言葉には、同社開発戦略の原点が凝縮されている。つまり、ハイアールは、独自の技術開発よりもアセンブリーメーカーとしてのスピード経営を重視しているのである。その製品戦略は「多品種、瞬時対応」に要約できる。市場細分化に適応して多品種製品を投入する結果、ハイアール製品に対する市場の飢餓感を発生させ、低価格合戦の時にあえて高価格で参入するハイアールの独自戦法を確立した。これによってハイアールはこれまで中国ではトップシェアを確保してきた。

ハイアールの人事・労務管理の特徴は、徹底した市場主義的競争原理の導入である。これは、つぎの三つの柱から成り立っている。

- ① 目標請負システム」によるポストの競争入札制度。
- ② 定期定量淘汰制度」による無能力者の排除。
- ③ 現場ワーカーは「瞬間賞罰」による給料支給。

海外駐在員の場合も、①の「目標請負システム」による海外駐在員ポストの競争入札制度で選抜される場合が多い。目標達成度が前年度より160%以上なら報酬は142%増となる。逆に、目標未達成ならポストをはずされ、報酬は大幅ダウンとなる。それ以前に、請け負う目標の摺り合わせに際して、許可が取れなければ、ポストをはずされ、後任者の社内公募となる。「人人是人、養馬不相馬」が、その基本理念である。2001年に、事業部長以上の管理者で淘汰された者は、2割（免職者3人、降格処分6人等を含む）であった。不良品を3回出すと、ラインからははずされ再訓練を受ける。それでも見込みがないと解雇される。毎年最下位者の10%が解雇される。時には契約期間内でもクビになる。作業員は1工程毎に報酬（工程毎の作業単価）をもらう。この場合、次工程の作業員によって作業不良を発見されると、その報酬の10倍の罰金を払う。発見通報者は10倍の賞金をもらう。前工程の作業不良を見逃した場合には、10倍の罰金を払う。作業で使う部品・材料を損傷させたり紛失しても、罰金を払う。このように作業1個毎に報酬、罰金、賞金が決まり、1日まとめて日給となり、1月まとめて月給として支払われる。協調性、忠誠心、チームワークなどの定量評価できないものは、日本企業と違って全く評価の対象とならない。

競馬方式の人事考課

ハイアールは「競馬方式」の人的資源管理を行なっている。「競馬方式」とは、社員を競わせ、成果で評価するという考え方である。縁故主義を徹底的に排し、昇進や昇格はすべて競争の結果で決めるという成果主義型人的資源管理である。そこには三つの原則がある。まずは「公平競争の原則」、競争を通じて業績や人格が優れている従業員を発見し、重要なポストに任用する。次は「適材適所の原則」、才能に相応しいポストを提供し、人材を最大

限に生かす。さらに合理的な人材の流動的管理を図り、業績の優れている従業員を昇進させ、逆の場合は降格人事も行なう、と言うことである。海外派遣員の選抜に関しても同様の考え方である。

このような考え方に基づいて、ハイアールは「三工制度」を実施している。「三工制度」とは、従業員を優秀社員、合格社員、試用社員に分け、年功序列を全面的に排した流動的な人事制度である。成績が優秀な者は、優秀社員への到達も早い。逆に、成績が悪ければ、試用社員へと格下げする。優秀社員、合格社員、試用社員の比率は常に4:5:1の比率を守り¹⁴、組織内の緊張感を醸成している。同じ考え方に基づき、末位淘汰という制度も確立しており、業績の芳しくない社員を一定の比率で定期的に淘汰、つまり解雇している。業績を出せないこと自体は、過失である（「無功即過」）という考え方である。末位淘汰は「1010原則」とも呼ばれる。つまり毎年10%の最優秀社員を表彰し、彼らの仕事ぶりに基づき、翌期の全従業員の目標基準を定める。逆に、成績の最も悪い10%を解雇すると言うことである¹⁵。

ハイアールは、社内人材公募制度も活用しており、条件を満たす者なら誰でも管理職に応募できる。海外派遣員の選抜にも、この社内人材公募制度が使われることが多い。応募者はプレゼンテーションを行ない、評価委員が点数をつけ、適格者を選出し管理職または海外派遣員に任命する。これは潜在的な人材を最大限に発掘しようとする制度である。従業員は企業の中（組織）と外（市場）の両方からのプレッシャーを受け、こうしたプレッシャーを競争の原動力に変えていくことが常に求められる。

数量化に基づく目標管理

ハイアールの冷蔵庫製造工程をみると、細かく分解された156の工程と545の作業項目に対して、すべて数量化された達成目標を設定している。こうした数量化目標に対する各管理者、各作業員の責任を明確化し、作業手順、使用材料、作業回数などが、細かく定められている。達成度を細かく測定し、それによって各従業員の成果を評価している。ハイアールは「日清日卒、日清日高」という言葉を使って、目標管理の浸透を図っている。「日清日卒」とは、その日に発生したトラブルを、その日のうちに原因を究明し、適切な処置を行ない、防止策を立て、目標の実現を図ると言うことである。「日清日高」とは、日々の作業を通じて、不断の改善を意識し、日々、上達していくという意味である。¹⁶数量化に基づく目標管理は、中国の現実に基づいて考案された労務管理施策である。張CEOが言うには、「中国で最も頭を悩ませることは、企業の規則やルールが、一貫して守られないことである。今日はできたにしても、明日になるとまたできなくなる。だから、数量化に基づく目標管理によって、繰り返して、同じことを要求することが必要だ」と述べている。

人事評価の透明化

日常的な目標管理を機能させるために、ハイアールは人事評価の透明化を図っている。現場の作業員は、各自が、3E (Every one, Every thing, Every day) カードを持ち、生産量、品質、消耗品、安全、規律などの実績を逐一記入している。作業長は作業員の3Eカードをチェックし、ライン全員の日給を決定し、公表している。実際、現場管理者は、2時間ごとに生産ラインを歩き回り、成績の良い者に「レッドカード」、成績の芳しくない者にペナルティーを意味する「イエローカード」を渡し、月末に集計して、給与の増減を決める。この方法は、管理職にも適用している。毎月、中間管理職の評価を公開されており、成績の良い者には「レッドカード」、成績の悪い者には「イエローカード」が渡され、その評価結果によって給与の増減が行なわれている。イルカは海の中で深く潜るほど高くジャンプできると言われることを引き合いに、ハイアールは、イルカ式訓練と並行して、マネジメント人材の早期発見と選抜を行なっている。ハイアールでは、工場長候補者でも、まずは営業現場での仕事を経験させ、市場を十分に理解させてから、徐々に昇進させていき、最終的に事業部の責任者を務める能力をもつと判断したときに、事業部責任者に昇進させる。無理な場合は元のポストに戻すこともある。

リーダー養成のための「イルカ式訓練と昇進」

ハイアール副社長の柴永森は、およそ20年前、大卒でハイアールに入社した。技術の国産化の重責を負われ、貿易事業にも取り組んだ。その後、品質管理や生産管理の知識を学びながら、工場長など最前線の経験を積んだ。1995年に、ハイアールが合併した赤字企業の再生を任され、1年間で黒字に転換させ、2年間で同業他社の平均20年

¹⁴ 孫健(2002)『海尔的人力資源管理』企業管理出版社。

¹⁵ 胡泳(2003)『张瑞敏如是说 中国第一CEO的智慧』浙江省人民出版社。

¹⁶ 安室憲一(2003)『中国企業の競争力』日本経済新聞社。

分の利益を出した。この業績が評価されて副社長に抜擢された。

市場評価と直結される研究開発

ハイアールは、「市場のニーズに合った開発」をモットーとし、研究開発成果の製品化のスピードを極力早め、短縮化しようとしている。広大な中国市場の多種多様な顧客のニーズを満たすため、ハイアールは短期間で部品の組み合わせによって新製品を作る開発戦略を徹底している。この体制を効率的に動かすために、研究開発者の報酬を、市場と直結する独特のインセンティブメカニズムとしている。開発リーダーは、開発スタッフを社内人材公募で募集してチームを作る。開発スタッフの固定給はゼロであり、毎月に支給されるのは一時的に貸し出される生活費のみである。技術者は、事前に会社と交わされた契約の中で報酬の算出方法を定められ、「報酬」は基本的に研究開発成果の市場業績によって決められている。売れた商品の数に連動して1個いくらかという形で開発チームに給料が支払われ、開発リーダーは最後に貢献度に応じてメンバーに給与の配分を行なう。良好な市場業績が得られた開発の場合、開発スタッフは年間数万元の報酬を得ることができるが、失敗した場合、報酬はゼロということもある。まさに市場に直結した成果主義の給与システムである。

2. パソコントップメーカーのレノボ（联想）

2004年末に、中国のパソコントップメーカーのレノボが、米IBMのパソコン事業を買収し、世界中をあっと言わせた。レノボの中国名は「联想」である。1984年に、中国国家研究機関の数人の研究者が、20メートル四方足らずの小屋からスタートした企業である。初期の联想の経営戦略は、需要が拡大する国内市場が求める商品をタイムリーに供給する販売主導型であった。利益率がそれほど高くなくても、他社より早く大量に生産し、販売することでスケールメリットを生かし、それによって収益を得て、着実に企業規模を拡大して、中国国内で最大シェアをもつパソコンメーカーに成長しただけでなく、日本を除くアジア太平洋地域のパソコン市場でもトップシェアを確保した。联想は現在、技術主導型企業を目指すべく戦略転換を図り、さらに国際的にそのブランドを浸透させるために、海外向けの社名をレノボに変えた。レノボの人的資源管理は下記のような特徴に集約できる。

競馬方式の人事考課

レノボも創業期から「競馬の中で良い馬を識別し、早く走れる者をサポートする」¹⁷と言う発想の下で人的資源管理を行ってきた。中国では、1960-1970年代の文化大革命時代では大学教育が中止となったため、人材育成の空白期があった。レノボは創業後の6年目（1990年）から、人材不足が顕著となり、大量に大卒と大学院卒の若手社員を採用するようになった。1990年代以降、全社の8割以上が20~30代の若年層大卒者となった。それに伴い、レノボは、毎年、数十名の若手社員を管理職に抜擢していった。創立後、約10年の1993年頃に、レノボは管理職の新旧交代を実現させ、事業部制（社内カンパニー制）を導入した。そのときに、8割以上の社内カンパニー社長が30代に若返りした。海外派遣員に選ばれた者もこのような30代の若者であった。レノボは競馬方式によって人材選抜を行なっているが、決して協調性を軽視しているわけではない。むしろチームワークの習慣を意識的に育成してきた。1994年にレノボは社長直轄の組織をつくり、管理職の中堅を担う可能性の高い人材を集め、重要事項の意思決定を全員のディスカッションで行なうようになった。このような試みを通じて、自分の部署の利益だけでなく、企業全体の経営戦略を考え、異なる価値観や性格がぶつかり合う中でチームワークを達成する能力を意識的に育成してきた。

成果主義型のインセンティブ制度

レノボでは、それぞれの職位の責任、権限、目標と所得を明確に規定し、それに基づいて人事評価を行ない、評価結果を社内に公開している。販売スタッフは販売業績、研究開発スタッフは開発成果の売上等に比例して基本給以外に、業績給が支給される。管理スタッフはその所属部門の業績によって評価される。評価の基準が明確になっているが故に、レノボの中では、部署間や個人間の収入格差はあって当然だと受け止められている。優秀な営業スタッフの収入は同部署の上司より倍以上高いこともよくある。ある分野で特別な才能をもつ人材は、自分の得意分野の中で大きく成長し、それによって自分の価値を実現する。必ずしも管理職になる必要はない。これはレノボの

¹⁷ 汪洋, 康毅仁(2003)『联想無限—柳伝志的管理芸術』民主与建設出版社。

中では極めて重要な考え方として受け止められている。つまり人材が全員同じ競走路に集まるのではなく、それぞれに適した競走路を用意してあげていることである。レノボでは、インセンティブメカニズムと淘汰制度を両立させている。業績の優れた社員に対しては、月給や年度ボーナスの引き上げなどで表彰するのみでなく、海外旅行、有給休暇、昇進昇給などの形をもって表彰している。他方、業績の芳しくない従業員に対しては、一定の比率で淘汰、つまり解雇している。重要ポストや海外派遣員ポストに対しては、社内人材公募を行ない、潜在能力のある人材にできるだけチャンスを提供している。

戦略型人材の育成

1990年代以降、レノボは、意識的に戦略型人材の育成に力を入れた。レノボにおける戦略型人材の判断基準は三つある。その三つとは、優れた業務能力、優れた人間関係能力と協調能力、大局に立って戦略を考える能力、である。レノボは、現場での仕事と実績に基づいて人材選抜を行ってきた。米IBMのパソコン事業の買収を機に、レノボの世界本社会長になった楊元慶は、1988年に中国の大学院を卒業して入社、現場の営業マンからスタートして、2年後に部門マネージャーに昇進し、のちに能力が買われて29歳でPC事業部のトップになった。楊はPC事業部を率いてから、わずか2年間でパソコンのシェアを大幅に伸ばし、中国におけるPC市場トップシェアの達成に大きく貢献した。2000年、36歳の時に、楊はレノボのCEOに抜擢され、現在はレノボ世界本社の会長になっている。

3. IT大手企業（華為）

ファーウェイ（中国語表記：華為、英語表記：HUAWEI）は2020年3月31日、2019年度の業績を発表し、グループ売上高が対前年同期比19.1%増となる8,588億人民元（約13兆3715億円）、純利益が627億人民元（約9762億円）、営業活動によるキャッシュフローが対前年同期比22.4%増となる914億人民元（約1兆4231億円）となり、グループ全体の事業運営が安定していることを示した。また、2019年の研究開発費が年間の売上の15.3%を占める1,317億人民元（約2兆506億円）となるなど、ファーウェイが技術イノベーションと研究に取り組んできたこと、ここ10年の研究開発費は合計6,000億人民元（約9兆3420億円）に達していることを発表した。

ファーウェイの会長 徐直軍（エリック・シュー）は「2019年はファーウェイにとって特別な一年でした。これまでにない大変厳しい事業環境に直面するなか、従業員は皆、一致団結し、いかに顧客に価値をもたらすか、幅広い顧客から信頼してもらえるか、ということ念頭に全力を尽くし、その結果安定した事業運営につながりました」と述べた。

通信事業者向けネットワーク事業において、ファーウェイは5Gの商用化を牽引し、世界の通信事業者と5G共同イノベーションセンターの設立、5Gの商用化推進、アプリケーションにおけるイノベーションに注力してきた。通信事情に課題を抱える辺境地域向けに開発したRuralStarシリーズソリューションは、50の国・地域の400万人にモバイルインターネットサービスを提供し、売上は2,967億人民元（約4兆6196億円）を実現した。

法人向けICTソリューション事業では、顧客のデジタル変革とデジタル世界のインフラ構築をサポートし、現在世界の700を超える都市、世界トップ500企業のうち228社から、デジタル変革のパートナーに選ばれている。コンシューマー向け端末事業では、スマートフォンの出荷台数は2.4億台となり、パソコン、タブレット、ウェアラブルデバイス、スマートスクリーンなどの消費者向けの製品分野でも大きく成長を遂げ、あらゆるシナリオでインテリジェントエコシステムの構築が進み、2019年の売上は前年同期比34%増の4,673億人民元（約7兆2759億円）となった。この決算結果について、会長の徐直軍は、「ますます複雑化している外部環境において、私たちにできることは製品とサービスの競争力を高め、引き続き顧客と社会により大きな価値を生み出していくことを目指す。イノベーションを通じて各業界のデジタル化、インテリジェント化における商機を掴み、安定した成長を実現していく。」¹⁸と述べている。

過酷な入社教育と5%淘汰

華為は、毎年、理科系で中国随一の清華大学をはじめ、一流大学から数千人規模の新人を雇い入れ、5か月間にわたり、軍隊並みの過酷な規律の下で入社教育を行なっている。新入社員は、華為の経営理念や企業文化だけでなく、現場での研修、技術トレーニング、さらにマーケティングの実践スキルまで叩き込まれている。特に技術教育は「地獄特訓」といわれ、深夜までの講義が続き、ハードルの高い社内試験が次々と課される。

販売トレーニングも極めてユニークである。例えば、スーパーから1個15円の商品を買い入れ、それを1個15

¹⁸ <https://www.huawei.com/jp/news/jp/2020/hwjp20200331a> (2021.11.11)

元で新入社員に買ってもらい、青空市場で15元を下回らない値段で売らせる。利益が出れば新人のポケットマネーになるが、売れなかったら自己損失になる。露天商の免許がない華為の新人は、青空市場の管理者と隠れん坊をしながら道端で懸命に売る。¹⁹華為は、こうして激しい競争に耐え得る強靱な精神を、入社時から社員に叩き込んでいるわけである。

ストックオプションの導入

また華為は経営指針となる「華為基本法」を制定している。その基本法は「知識の資本化」を掲げ、労働、従業員の知識、企業家としての経営やリスクの貢献度に対して、ストックオプションとして資本に転換する形で、利益配分を行なっている。ストックオプションを用意することによって、企業の中核社員を確保し、企業を有効にコントロールし持続成長を果たすとしている。華為の持ち株制度の運営は基本的に成果主義に基づいている。研究開発やマーケティングのスタッフを特に優遇している。中堅社員は、入社1年後にまず自社株を取得する資格を得る。相当額をボーナスとして配分しており、個人の業績に応じて最高5倍ほど年収格差がつく。華為の社内持ち株制度の基本構造に関する情報は乏しいが、現在、一般的に知られているのは、確実に個人で会社の株を取得できているのは、全体の4割を占める中堅社員である。そして、各従業員の持ち株比率は、それぞれの「能力、責任、勤務態度、リスク分担」などによって常に調整されているのである。

企業内の能力開発と資格制度

華為は、イギリスのNVQ（職業資格認定制度、National Vocation Qualification）に基づき、資格認定を行ない、各等級の管理職や専門職の資格認定基準、資格取得後の処遇を明確に定めている。資格認定と能力開発を結びつけることによって、従業員の能力向上を促すのが狙いである。華為では、「管理職」と「専門職」という二つの昇進コースを用意し、それぞれ1級～5級までの資格を設けている。また管理職と専門職の間でも自由に行き来できる仕組みを設けている。²⁰

4. 中国型人的資源管理の強さ

以上、ハイアール（海爾）、レノボ（聯想）とファーウェイ（華為）の3つの代表的な中国民間企業の人的資源管理をみてきたが、躍進する中国家電企業（ハイアールのほか、長虹、春蘭、TCL、康佳、美的、小天、科龍、格力、格蘭仕などがある）とハイテク企業（レノボ、華為のほか、東軟、北大方正、清華紫光、四通、用友、浪潮集団、大唐などがある）には共通した特徴がある。これらの企業は、いずれも政府からの干渉や介入を受けずに、市場経済に適応した形で急成長を果たしている。事実上、非常に優れた経営者あるいは創業者が企業をリードしている。成果主義に基づく中国民間企業の人的資源管理モデルは、アセンブリーに対応したモジュラー型生産に最も適しており、さらに、人材マネジメントにおける制度革新が行なわれているために、短期間における企業の飛躍的な発展をもたらしたと考えられている。

モジュラー型生産で強みを発揮した成果主義型人事労務管理

近年の製品アーキテクチャー理論で言えば、日本企業は戦後、長期安定雇用と長期取引関係の下で、部品設計を極め細かく調整し、製品毎に部品間の最適設計を図る擦りあわせ型（相互依存型もしくはインテグラル型）製品の分野で強みを発揮したが、移民社会のアメリカでは、標準化された部品を結合させ、大量生産を行ない、イノベーションを生み出すオープン、モジュラー型生産が一般的であった。中国企業は、汎用部品の寄せ集めによって柔軟に多様な製品を作るアセンブリー型生産に人的資源を集中し、短期間に市場シェアを拡大し、日本型よりもアメリカ型に近いアセンブリーに対応したモジュラー型生産モデルを形成した。中国民間企業は、こうしたモジュラー型生産に最も適した成果主義型人的資源管理モデルの確立によって、めざましい成長を遂げてきた。

躍進する中国企業は、厳格で明確な成果主義型人事評価の確立によって、モジュラー型生産で最大の強みを発揮し、短期間で急速に成り遂げた。ハイアールの場合、キーデバイスの外注化、汎用製品の大量採用が一般的であり、モジュール別に開発タスクを分割し、寄せ集めた既存部品を繋ぎ合わせて製品を完成させ、いわゆる「機能設計中心のモジュラー型製品開発」を基本としている。レノボは、最初、米国のAST社などと戦略提携を行ない、先進

¹⁹ 程東昇 劉麗麗 (2004) 『華為真相』当代中国出版社。

²⁰ 白木 (2015, p110~p116)

国製品の代理販売で最新技術を学び、全国に販売拠点を構築したが、一定の時期を過ぎると、自主製造ラインを導入して自社生産に踏み切った。さらにレノボが開発した漢字ワープロボートを搭載することによって、中国市場に適応する自社製品に作り変えていく戦略で事業を拡大してきた。つまり、ハイアールやレノボの成功要因は、戦略提携による外部資源の積極的な活用、標準化部品の寄せ集めと市場需要に直結する応用型研究開発といったオープンモジュラー型の生産方式と、それを支える厳格で明確な成果主義型人事評価に集約できる。

これに対し、初期の華為は、純国産大容量電話交換機の自主開発の成功を機に、1990年代後半から、ベルなどの欧米企業が独占していた交換機市場に参入し、売上が急拡大した。その後、華為は、先進国企業が開発した最先端技術の使用ライセンスを購入し、より低いコストで、より市場需要にフィットする形で応用開発を施す後追い戦略に切り替えていった。華為の任正非総裁に言わせれば、現時点では、華為は独自のコア技術に拘らず、先行する欧米企業の後を追いつき、チャンスを見つけ、さらにチャンスを掴むことによって市場での成功を目指す「後追い型」経営戦略を採っているのである。以上見てきたように、現段階では、躍進する中国の家電、機械産業の大多数は、応用型開発及び汎用製品の寄せ集めによるモジュラー型生産を基本としている。汎用部品の寄せ集めであるが故に、部品間の調整が容易であり、リードタイムの短縮やコスト削減が要求される場合でも、柔軟に対応できる。多様な市場需要に迅速に応えるスピーディー生産には、特にハイアールなどの中国企業は向いている。こうした開発と生産体制を確立し、さらに強力な販売ネットワークを構築することによって、短期間に市場シェアの向上を達成した。中国では、1995年の「労働法」の公布とそれに続く全員労働契約制度の導入によって、期限付きの労働契約制度が定着した。特に、民間企業では、すべての従業員が会社との間で期限を定めた雇用契約を結び、成果に応じて給与を支払われることが一般的となっている。海外駐在員でも海外で働く期間だけの労働契約となることが多い。また従来からアメリカやカナダに移り住んでいる華僑の子孫を雇い入れることも多い。コアとなる経営陣や研究開発職にはストックオプション、一般管理職や販売スタッフの場合は、基本給と業績に応じる成果給、さらにワーカー層では出来高払いなどが一般的になっている。中国の都市部では就労適齢人口は3億人を超えており、農村部にはさらに約2億人の余剰労働力がある。大量の優秀で安価な単純労働者の存在が、中国企業の労働者の大量動員という人海戦術と低コストかつ大ロットのモジュラー型生産を支えている。中国企業の現場労働者の労務管理は、古きアメリカのテイラーの科学的管理法を厳格に実践したものである。豊富な労働力とテイラーイズムに基づく現場労働者の成果主義型管理は、中国企業のコスト競争力を構築している最大要因である。他方、ハイアール、レノボ及び華為の事例をみてわかるように、こうした成果主義型の人事労務制度が機能できるのは、一連の補完的な制度が存在しているからである。仕事分担、職務責任及び評価基準の明確化、情報公開などによって、従業員に努力目標を明確に提示し、敗者復活の機会も用意している。各企業は、社内での教育訓練を充実させ、目標に向かう努力が個人の職業能力の強化にもつながる制度をしっかりと確立している。華為のように、外部でも通用する職業資格を持たせる企業もある。職務分担の明確化、評価の基準やプロセスにおける公平性、能力開発機会の公平な提供、個人と組織の業績のリンクなど、きめ細かなこれらの制度があるからこそ、業績主義、成果主義に基づく人的資源管理が機能できているのである。中国企業は、世界最先端の技術開発こそまだ無理であるが、先進国で生まれた新しい技術を速やかに吸収し、コストがより低い中国的なモジュラー型製品に作り変えていく能力に優れている。さらに、中国企業は意思決定のスピードが速く、マーケットにおけるパフォーマンス能力が高い。これらは、いずれも中国企業の人材マネジメントの制度的革新があるが故に可能になったと考えられる。一言でいえば、躍進する中国企業では、序列を排除した社内市場原理主義に基づく人材マネジメントを導入し、社内起業家精神の育成に努めている。ハイアールは、業績の優れた有能な若手中堅社員に、厳しい試練を次々に与えて速やかに成長させ、30代でもすでに副社長の大任を与えている。レノボでは、早い時期から意識的に戦略的人材の発見と育成に努め、実績のある人材を30代の若さで社長に就任させた。華為は、中堅社員に成功報酬としてのストックオプションを譲渡している。

創造型人材のモチベーションに関していえば、HRM分野の研究では、行動心理学から導入された「内発的なモチベーション」の概念が注目されている。人は、「内因性」の要素でモチベートされるときに最も大きな努力が生まれ、目標へのコミットメントが高まる。人材にとって、外から与えられたモチベーションよりも、自分の内心から生じた心理的な興奮や達成感、またはチャレンジの過程や機会などが、強い組織へのコミットメント及び創造性をもたらす源泉である。中国企業における競馬式の人材登用制度は、人材に常にチャンスを開き、明確な評価基準や業績目標を提示している。能力があり、努力さえすれば誰にでもチャンスを与える。これこそ努力を喚起する「内発的なモチベーション」である。序列をより少なくして、チャンスを与え、業績をあげた者を正当に評価し、重要な仕事を任せ、それに応じた処遇を与える。このような組織風土の中では、ビジネスモデルを革新する社内起業家

が生まれやすい。また、金銭だけがモチベーションになるわけではない。常に海外企業との熾烈な競争にさらされている中国の民間企業は、自らに民族産業の振興という大きな使命も課している。目標を明確に定め、努力の方向をきちんと示す「目標インセンティブ」、成果に応じて利益を配分する「利益配分のインセンティブ」、競馬式競争の中で人材を発見し登用する「競争のインセンティブ」、民族産業の振興という「精神面のインセンティブ」など、中国民間企業の躍進の背後には、こうした内発、外発的な全方位のインセンティブメカニズムが存在している。急激に変化する中国社会では、非連続変革に対応できる能力が必要とされる。中国企業における人材マネジメントは、むしろこうした急激で非連続変化のビジネス環境には適応していると言えよう。

成果主義型的人的資源管理が浸透する社会背景

なぜ、中国社会では、成果主義型的人的資源管理モデルが、ここまで浸透したのか。中国では、若年層ホワイトカラーが社会中間層の主流になりつつあるからである。通常の世界発展の規則として、ホワイトカラーは 45 歳前後にキャリアや所得の頂点を迎えるが、中国の現状では、25-35 歳の若年層の所得が 45 歳以上の中年層を上回っている。これは市場経済への転換期にある中国社会の特殊現象である。2001 年 12 月に、中国社会科学院は 3 年間にわたる社会階層変化の研究成果をまとめた「当代中国社会階層研究報告」を公表した。この研究によれば、1978 年の改革、開放以来、中国の社会階層には中間層の出現という大きな構造的変化が起きている。中間層は 2 つのグループからなっている。1 つは、中小私営企業主や個人経営者であり、もう 1 つは、近年に現れてきた新中間層であり、具体的には専門職や技術者、経営管理者、公務員、サービス業従事者や技術労働者である。また、この研究によれば、中間層の重要な特徴の 1 つは、年齢構造の若年化であると指摘している。中国では 1970 年代末まで計画経済の下で、完全な年功制度を選択していたため、所得と年齢の相関関係は直線的な上昇傾向を示していた。しかし、1980 年代以降、市場メカニズムが徐々に導入され、とりわけ 1990 年代以降、かつての政府による職場への配属制度が廃止され、自由な雇用制度が一般化した。比較的競争優位をもつ若年層がより良い就職チャンスとそれに伴う高所得を獲得している。他方、このような社会や経済システムの変化に適応できない中高年層の所得は相対的に減少している。

第四章 海外派遣員の適切な職務遂行へのトレーニングと教育的支援

第1節 事前のトレーニング

海外勤務に派遣される海外派遣員たちは、いったいどの程度のトレーニングを普通受けているのだろうか。海外派遣員に関する調査の結果、産業全般にわたって次のようなことがわかった。アメリカ企業の60%が何らかの形の異文化対応の事前準備を提供している。数字はかなり大きいですが、しかし、それは、アメリカ企業の40%が、自社の軍隊を何の軍事教練も行わずに海外派遣していることを意味する。平均すると、トレーニングを受ける者のトレーニングの長さは一日未満である。異文化対応トレーニングを提供している企業のうち、30%は家族全員にプログラムを提供している。映画、読書、派遣先の国に住んでいた人たちとの談話が、このトレーニングに最もよく見られる活動である。徹底した、密度の濃い、スキル中心の異文化トレーニングを提供している企業はほとんどない。異文化トレーニングを提供している企業の60%が、トレーニングを受ける資格のある将来の海外派遣員のほとんどが参加することを明らかにした。

これほど多くの海外派遣員候補者や家族が全く、あるいは必要に満たないトレーニングしか受けることがないのであるから、多くの海外派遣員が海外勤務で苦勞するのも不思議なことではない。問題は、多国籍企業が果たして時間と資源を自社の海外派遣員のために割くべきかどうかということではなく、むしろ、企業が自社の海外派遣員のニーズに合ったものになるようにトレーニングを組み立てているか否かなのである。決まりきった異文化適応プログラムの採用は勧められない。それよりも、トレーニングにおいて重要な様々な点に、それぞれの多国籍企業が思慮深く対応することによって、提供するトレーニングの性格を決めていくべきである。海外派遣員がどのように新しい文化を学び、それに適応するのかを理解することが重要である。海外派遣員がどのように新しいビジネス文化や社会文化を学び、それに適応していくかを理解することは、効果的な異文化対応トレーニングを開発する上で欠かせない。新しい文化への適応の過程には、学習上の原則がいくつか関わっており、異文化対応トレーニングを設計する際には、常に考慮に入れておく必要がある。

学習過程の三段階

これらの原則を、一連の学習段階として提示する。各ステップに関連して、ニュージーランドで大規模な牧場事業を担当した海外派遣員の経験を例示する。

ステップ1：観察

マネージャーが行動様式を変え、現地国の文化の規範に順応するには、まず現地国の人たちがどのように行動するかをよく見て、注意を払い、そして理解することが先決である。普通、人は、行動を観察し考えてみた上で、自らもやってみるかどうかが判断するものである。

例えば、牧場のポリネシア人従業員は週末に定期的にパーティーを開いた。この集いに欠かせないのがハンギ(hangi)であった。これは基本的には、地面に掘った穴の中の白熱した石の上での料理である。加熱した石の上にアマの葉を置き、次にそのアマの上に肉を置き、次にその肉の上にアマの葉を置く。この工程を今度は様々な野菜で繰り返す。最後に、その上に穴が埋まるまで土をかける。暫くして料理ができ上がると、オープンを掘り起こして皆に料理が分配される。ポリネシア人マネージャー、監督、作業員たちは、この集いを文化的に非常に重要なものと見做していた。歌い、踊り、物語を語り、家族や地域の絆を新たにすることが盛んに行なわれた。皆が一緒にいることと、一つの社会集団の一部であるという熱い思いが重要なのだった。だから、パーティーに来なかつたり、気を緩めて歌を歌ったりダンスをしたりすることに乗り気でない人たちは、冷たく、よそよそしく、信用できないとみなされた。アメリカ人マネージャーは、そのことを感じ取り、集いの後我者になるだけでなく集いに参加することは、効果的に仕事をする上で重要であると察知した

ステップ2：記憶

第二段階においては、マネージャーは一般に、新しい国での文化的に適切な行動に関して、何を学び、見聞きしたかについて考える。何を見てきたかを考えればそれだけ、行動に関する認知マップが発達する。それは、特定の行動をとるのはいつが良いか、どのような条件下でその行動が許され、また、許されないか、外国人がその行動を取ってもよいのかどうか、その行動を取らない場合の制裁は何かなどに関するものである。問題にしている行動の実例は記憶に固定され、行動を理解し再生する際の基準になる。記憶過程の初期の段階では、重要な新しい行動やそれを取り巻く規範をはっきり意識しなければならない。やがて、その新しい行動やその規範がさらに完全に理解されると、その知識は記憶に収まり、それによって社交あるいは取引の場面で、無意識のうちに自然な反応が起こ

るようになる。この過程は、不案内の都会での運転に似ている。地図なしでは簡単に迷ってしまう。それを避けるためには、地図を頻繁に眺めて、運転中は近くに置いておく。徐々に、時間が経つにつれて、通りの場所、最短の出勤コースなどを覚えていき、ついには、その地図は要らなくなる。心の中に地図ができあがったからだ。同様に、外国文化の中では、努力によって、しばらくすると文化に馴染み、行動も予想しやすくなる。それは文化の認識マップが発達して、何を発言し、彼は部下の従業員とその親族が主催するパーティーに参加し続け、慎重にハンギの過程を観察した。ポリネシア人が参加を促した時だけ、その過程に加わった。これが重要である。大抵は、その集団に混じって進行中のすべての事柄を慎重に観察し、規則やその目的、参加者に求められる行動についての理解を深めた。観察の結果、重要な会話がハンギの各段階で交わされ、料理は社会的規範の重要な刺激剤で、その規範によって、職場の仲間、その拡大家族および友人同士の間で団結が生まれるということがわかった。ダンス、歌、会話はすべて、かまどづくり、料理の下ごしらえ、料理ができあがるまでの時間、そしてその後の食事の間中、進行した。かまどの掃除さえ、男性志願者が一緒に過ごすくつろいだ時間となっていた。

ステップ3：行動

基本的には、国際的な行動を観察し、その行動に結びつく諸規則を頭の中で理解できたなら、マネージャーはその行動をとってみるかみないかを決断しなければならない。マネージャーが新しい行動を実験する時には、その行動に練るまで自分の成果を自分の認知マップと比較して点検する。もし、試みた結果、恥ずかしい思いをしたり、現地の人々の否定的な反応に会うと、マネージャーはその行動を二度と試みようとはせず、したがって新しい文化に決して適応することがなくなる危険を冒すかもしれない。マネージャーの認知マップが、当該文化を正しく反映すればするほど、自らの新しい行動をうまく再現することができるようになるであろう。ついにハンギを主催する心得ができたと判断して、彼は地域のポリネシア人全員を自宅に招いた。ポリネシア人が来てみると、地面から煙が上がっていた。お祭り騒ぎが始まり、皆楽しく時を過ごしていた。ハンギを地中から取り出す準備が整った時、ポリネシア人たちは互いに、誰が自分たちのアメリカ人上司がパーティーを主催するのを手伝ったのかと確認し始めた。暫くすると、誰も手伝わなかったことがはっきりしてきた。すべての目がアールに集中した。彼はただ微笑んで叫んだ。「ようこそ、さあ食べてください。」部下に対するかれの影響力と指導能力は劇的に高まった。文字通り一夜にして高まった。なぜなら、ハンギを催そうなどとしたアメリカ人はこれまでいなかったのだからである。

トレーニングと三段階学習過程

前述の事例は、海外派遣員のためのトレーニングで重点的に取り扱うべき三つの領域を明瞭に示している。つまり、海外派遣員に

- (1)文化によって行動が異なることや、このような文化的差異を慎重に観察することの重要性を気付かせる。
- (2)文化に関する認知マップを構築させ、なぜ現地の人々はある行動に価値を置くのか、そしてどのようにしたらこのような行動を適切に再現できるのかを理解できるようにする。
- (3)海外勤務を効果的に遂行する上で再現することが必要となる行動を練習させる。

トレーニングなしでも、独自に三段階の学習過程をうまくこなしていく海外派遣員もいることはいるが、そうはいかない人がほとんどである。適切なトレーニングをすれば、新しい文化を学習する上で非常に役立つだろう。

異文化対応トレーニングの設計

異文化対応トレーニングを成功させる上で重要な要因として、トレーニングの密度がある。トレーニングの密度とは、トレーニングを受ける者が必要とされる概念を習得するために、トレーニングをする側と受ける側が費やさなければならない精神的関与と努力の程度のことである。企業に適切な密度の程度を判定できる能力があるかどうか、有効な異文化対応トレーニングを設計する上での鍵である。

密度の低いトレーニングには、映画を見る、講義や地域説明を聞く、本を読む等の活動がある。対照的に、密度の高いトレーニングでは、トレーニングを受ける者はスキルを受動的に学習し、さらにそのスキルを練習することも要求される。さらに密度の高いトレーニングには、ロールモデリング、ビデオを使ってスキル獲得の成功例を示す授業、語学トレーニングが含まれるだろう。最も密度の高いアプローチでは、トレーニングを受ける側の参加の程度が高まり、アセスメントセンター、対話式語学訓練、それに高度な異文化対応シミュレーションを利用する。

トレーニングにかかる時間と経費は、一般的にトレーニングの密度の高まりとともに増えるが、同様に、学習量と、記憶の程度も増す。例えば、一般的に人は、講義で聞いたことの約20%しか覚えられない。対照的に、シミュレーションのようなもっと密度の高いトレーニング方法による記憶は80%を超えることが多い。このような理由から、重要なのは、海外派遣員に安上がりのプログラムを提供してお茶を濁してはいけないということである。

同様に重要なのは、プログラムを提供したからといってそれが効果的であると考えるはいけないということである。トレーニングを投資としてではなく出費とみなすと、不十分で不適切なトレーニングになることが多い。海外派遣員とその家族のためのトレーニングは投資であり、その見返りが最も高くなるのは、トレーニングの密度が海外勤務の性格とその要件に合致したときである。主たる意思決定者たちが海外派遣員に密度の高いトレーニングを提供する必要性を理解した場合、その次に重要な問題は、そのトレーニングをどの程度の密度にするかということである。この問題に多国籍企業が対応するには基本的には、三つの側面を考慮して、トレーニングの設計に含める方法を決定しなければならない。三つの側面とは、海外派遣員が海外で対処することを求められる、「文化的困難度」、「コミュニケーション上の困難度」、および「仕事の困難度」のそれぞれの程度である。これら三つの側面を慎重に分析することが、有効なトレーニングを設計する前提になる。そうしないと、不適切なトレーニングを実施してしまうことになる。

文化的困難度

ある文化は他の文化よりも適応が難しく困難である。取引方法を決定する前提となる価値観は、ある国の方が別の国よりもアメリカの規範との差異が大きい。アメリカから日本に行く海外派遣員は、アメリカからオーストラリアに行く海外派遣員よりも、苦勞するし、習熟曲線も長くなる。どちらの派遣員も異文化対応の問題に直面するだろうが、アメリカから日本に行く海外派遣員の直面する困難の方がより厳しいであろう。新しい文化が適応困難なものであればあるだけ、海外派遣員は、適応し効果的であるために、密度の高いトレーニングによる支援をより多く必要とする。どの文化が最も困難かをどう判断するのか。世界における地域を、アメリカ人が適応するのが困難な順番に並べると以下の通りである。

1. アフリカ
2. 中東
3. 極東
4. 南米
5. 東欧/ロシア
6. 西欧/北欧
7. オーストラリア/ニュージーランド

地域内でも国によって文化的困難度に差異はあり、また、国内でもその差異はあるが、調査結果をこのように単純化することで、勤務地域ごとのトレーニングの必要性と、量と密度についてかなり明確に把握することができる。文化的困難度を左右する要因は、特定の海外勤務候補者の過去の海外経験にもある。候補者が勤務先となる特定の文化に経験があればそれだけ、たとえそれがかなり以前だったとしても、その新しい文化での困難によりうまく対処できると期待して良いだろう。ナイロビですでに3年間勤務し、帰国後5年して再び勤務を命じられた人は、ナイロビで今まで一度も勤務または生活をしたことのない人よりもトレーニングの密度は低くて良いであろう。

海外派遣員の過去の海外経験の長さ、その深さあるいは質とが、トレーニングの必要性に影響する。以前にインドネシアに住んだことのある海外派遣員は、住んだことのない海外派遣員候補者よりも、その文化を困難だとは思わないだろう。同様に、3年滞在している間に、インドネシア人と頻りに深く交流していた海外派遣員は、同じ3年の勤務期間でも、インドネシア人との交流が少なく表面的であった海外派遣員が感じるほど、二度目の派遣期間中に文化的困難度を障害とは思わないだろう。表面的でも経験さえあれば肯定的結果につながるとみなすのは危険であるので、海外派遣員候補者の経験の量および質の両方を吟味してから、必要なトレーニングを決定する必要がある。

コミュニケーション上の困難度

トレーニングの密度を決定する際に考慮すべき問題は、当該海外派遣員がどの程度、現地国の人々と相互に交流することを期待されているかである。相互にやり取りすることを多く求められれば、コミュニケーション上の困難度は高くなる。たとえば、石油掘削の専門家がサウジアラビアに派遣されても、サウジアラビア人と話さなければならぬことは、仕事上でもそれ以外でもほとんど稀だろう。それに対して、ベルーのマーケティングマネージャーは現地国の顧客、広告代理店、マスコミ機関の人々や現地従業員と常に接触しなければならないだろう。明らかに、前者の状況に置かれた海外派遣員には、後者の状況に置かれた海外派遣員が必要とする程の密度の高い異文化対応トレーニングは必要ない。

グローバル勤務におけるコミュニケーション上の困難度の程度は、海外での仕事において現地国の人々と、どの程度のコミュニケーションが求められるかを吟味すれば、判断できる。下記の質問に回答することによって、そのような交流が必要とされる程度を理解することができる。

コミュニケーション上の困難度についての質問

1. コミュニケーション上の規則や規範は本国のものとは非常に違いますか、それともかなり似たものですか。
2. マネージャーは、現地国の従業員とコミュニケーションをする必要が頻繁にありますか、それともめったにないですか。
3. 海外派遣員候補者は現地国の言語を話せますか。現地国の人々は候補者の母国語を話せますか。もし話せないのであれば、その外国語はどのくらい習得が困難ですか。
4. 海外派遣員候補者がしなければならないコミュニケーションは主に一方のみですか（たとえば、命令する、委任する、プレゼンテーションをするなど）、それとも仕事の性質上高度な双方向コミュニケーション（たとえば、コンサルテーション、パーティー、商談）が現地国の人々との間に必要ですか。
5. 現地国の人々とのコミュニケーションの主たる方法は何ですか。直接コミュニケーションですか。技術的なコミュニケーション（メモ、メールなど）ですか。
6. 海外派遣員候補者の勤務期間は、1年ですか、それとも3年ですか。
7. 主な相互作用のタイプは何ですか。フォーマルなタイプですか、インフォーマルなタイプ（顧客との個人的結びつき、役人との関係など）ですか。

交流の度合いが増すにつれ、トレーニングにおける密度の高さの必要性もそれに比例して増す。例えば、もしコミュニケーションが、頻繁で、双方向で、直接で、インフォーマルなものなら、それと正反対の場合よりもトレーニングは、より高い密度のものが必要となる。

コミュニケーション上の困難度を評価する際に心得ておくべきことは、たとえ海外派遣員が仕事の上では高いレベルの交流がなくとも、職場を出れば現地国の人々との高いレベルのコミュニケーションを持つ必要があるということである。たとえば、韓国（コミュニケーション上の困難度が高い文化として知られる）にいる海外派遣員は、現地の人々との毎日の交流は多くないかも知れないが、個人的に不可欠な生活上の物事を遣り繰りする時には、程度の高いコミュニケーションが必要かも知れない。海外派遣員とその家族を韓国の生活に確実に適応させるためには、派遣前トレーニングでは、ビジネスと生活の両面のコミュニケーションに目配りすべきである。

仕事の困難度

海外派遣員の多くは、海外に派遣される時に昇進することが多い。昇進は仕事の上での挑戦を意味することが多い。というのも、海外派遣員にとって海外派遣は勤務地域の変更、そしてより重い職責、より高い自律性、それに新しい課題に対する挑戦を意味しているからである。新しい仕事での任務が困難であればそれだけ、密度の高い派遣前トレーニングによる支援が必要となる。仕事の困難度の要素は、下記の質問に回答することで容易に識別できる。

仕事の困難度についての質問

1. 成果の基準は同じですか。
2. 職場での個人的な関与の度合いは同じですか。
3. 仕事は同じですか、かなり違いますか。
4. 官僚的な手続きは似ていますか。
5. 資源上の制約は同じですか。
6. 法律的な制限は似ていますか。
7. 技術的な制約はありふれていますか。
8. 仕事の遂行方法を決定する自由度は同じですか。
9. どの仕事を委譲するかについての選択肢は似ていますか。
10. 誰にどの仕事を担当させるかを決定する自由度は同じですか。

以上の質問に対する答えを吟味することにより、海外勤務の仕事の困難度に関して、大まかな推定ができる。もし仕事の困難度が中程度または高ければ、海外派遣員は、勤務先国での仕事を達成する方法や人々がどのように管理されるかについて、仕事特有のトレーニングに加え、文化対応トレーニングが必要である。仕事に対する要求が本国での本人の仕事とかなり違う場合や、制約が大きい場合や、自由度が低い場合には、仕事の困難度はより大きく、それに応じてトレーニングの密度も高くなる。

トレーニングプログラム選択のための枠組みを示す。その裏にある論理は単純である。文化的困難度、コミュニケーション上の困難度、仕事の困難度が高ければ高いだけ、密度の高い異文化対応トレーニングが必要になる。しかしながら、これらの側面のそれぞれで適応の困難さが等しいわけではない。新しい文化への適応ならびに、現地国の人々との交流への適応は、新しい仕事への適応に比べてより困難である。

派遣前トレーニングでは主として、基本的で、日常的な、生活上、必要最小限の事柄に重点を置くべきである。これらのことは、海外派遣員とその家族が、飛行機から降りるとすぐに遭遇するものである。派遣前トレーニングにも文化の比較的深い側面をいくつか含めるべきだが、最も深いレベルにあるすべての部分を扱おうなどと企てるべきではない。文化での実際の経験が多少はないと、従業員の適切な職務遂行への教育的支援の多くは、物事が本当にそんなに違うとはまず信じてもらえない。徹底した文化対応トレーニングの大半は、海外派遣員がその国に来てから少なくとも1カ月が経ち、しかしまだ6カ月を経過しない時期に行なうべきである。少なくとも1カ月待つべき理由は単純である。着任後の最初の1カ月間は、海外派遣員とその家族は引越し作業のあれこれに没頭しているので、徹底した文化対応トレーニングを吸収するために、貴重なエネルギーや知的能力を割く余地はほとんどない。6カ月が過ぎるまで待たない根拠も同様に単純である。その国に何カ月かいると、海外派遣員も家族もその文化についての独自の意見や判断を形成し始める。規範は何か、人々をやる気にさせるのは何か、などである。たとえ間違っているとしても、いったん独自の意見が形成されてしまうと、彼らの考えを変えるのは、まず困難であり、最悪の場合には不可能である。現地国に到着後、海外派遣員とその家族は、日々を何とか生き抜くという課題に重点を置く必要が次第に少なくなっていく。派遣前トレーニングが適切であれば、基本的な事柄は、すぐに習得してしまう。しかしながら、難しい文化的な概念に精通することは、自動的にできるものではないので、着任後のトレーニングが必要になる。文化的スキルを身につけるのに理想的な場所は、現地国の文化と生活の中にある。

内部適合性と外部適合性

多大な時間と経費を費やして、慎重に特定国向けの重要な派遣人材を選定しても、多国籍企業が、一般的で効果のないトレーニング・プログラムを採用すれば、無駄な投資となりかねない。同様に、全くトレーニングを実施しないと、確実に選抜過程を無意味なものにする。したがって、トレーニング機能は、内部適合性を確立する過程での、適切な選抜とマネジメント人材開発との間の重要なリンクである。全社的な、決まりきった異文化対応トレーニングプログラムも、マネジメント人材開発機能を支援することにはならないだろう。一面的なプログラムを海外派遣員全員に押し付け、現在の強さや弱さ、海外で彼らが置かれることになる独特の状況、あるいは習得しなければならないスキルの種類などに何の考慮も払わないと、海外赴任中の海外派遣員自身の側にフラストレーション、期待はずれを招来するであろう。

異文化対応トレーニングは、従業員管理の他のすべての機能と同様に、多国籍企業の経営戦略の段階を考慮して設計されなければならない。2人の海外派遣員が、どちらもナイジェリアに勤務を命じられたとしよう。一方は初期のインターナショナル戦略の中の輸出段階にある企業で働き、他方はマルチドメスティック戦略段階の十分に多国籍化が進んだ多国籍企業で働いているとしよう。文化的困難度、コミュニケーション上の困難度、それに仕事の困難度では、どちらの仕事も似たように見えても、それぞれの企業の経営戦略の進化の段階と同様に、トレーニングをどう設計するかに影響を及ぼすはずである。

一般的には、企業がインターナショナル戦略の輸出段階から、経営戦略的に進歩すればするほど、事前の異文化トレーニングの密度は高くなるべきである。内容の幅も、海外事業が単なる本国の余剰商品の輸出市場へのはけ口からマルチドメスティック戦略段階の本格的な子会社進出になるにつれて広がる。つまり言葉を変えれば、さらに高い密度の異文化対応トレーニングが必要になる。多国籍企業がインターナショナル戦略段階からマルチドメスティック段階に進進すると、現地国のマネージャーをも、その多国籍企業本社の企業文化に適応させる能力も海外派遣員には必要になる。この管理職の責任を果たさせるためにも、さらに密度の高い事前の異文化トレーニングが必要である。一例として、トレーニングに関する問題のいくつかを吟味してみよう。

第2節 教育的支援

これは、グローバル化の方針の結果としてネスレ社のような多国籍企業で提起される問題である。ネスレ社は、現地国のマーケットにうまく対応しているスイス発の著名な多国籍企業である。この企業は自らを最先端の多国籍企業と見做しており、高収益で、進取の気概に富む。日本でもネスカフェの名で古くから知られ、日本独自の製品ラインも展開している点などから、ネスレ社をマルチドメスティック戦略段階の多国籍企業に分類して異論はないだろう。従って、生産と製品革新は、様々な国で行なわれる。現地国の従業員は、ネスレ社本社の海外派遣員よりも現地国の文化やマーケットの細かい点について精通しているであろうが、これらの事業所を統制するのは、ネスレ社の海外派遣員である。それゆえ、ネスレ社の海外派遣員の数は、仮にネスレ社が単に輸出している国際段階とした場合と比べ多くなる。このような状況では、ネスレ社が配置する海外派遣員に提供するトレーニングの密度は、中程度から高度の範囲にある。このレベルのトレーニングになる主な理由は、海外派遣員には、対象とする外国マーケットと文化に特有の知識がなければならないからである。したがってトレーニングでは、現地国の商慣行と異文化対応トレーニング、ストレス管理などに関連するスキルに重点を置く必要がある。現地国の主な従業員である受入国の人材(HCNS)に、ネスレ社の理念に適応させる戦略、それに、その他の企業均質化の慣行などを部下に教育できるようにするなどのことを含むトレーニングは、それほど有用ではないだろう。というのは、そのような慣行は、企業のマルチドメスティック戦略の方針に、全体として合致しないからである。企業におけるマルチドメスティック戦略の型が、世界に配置する海外派遣員の数を多く必要とするか少なくとも良いかに係わらず、海外派遣員に勤務の状況に応じたトレーニングを受けさせることが必要である。外部適合性を維持するためには、トレーニング機能を十分柔軟なものにし、マルチドメスティック戦略に対応する潜在的状況のすべてに対応できるようにしなければならない。柔軟性のない機械的なトレーニング哲学は、海外派遣員の仕事と責任に寄与するものではない。

第1節 海外派遣員報酬システムの基本原理

多くの海外派遣員は、良い仕事をしたときには、それなりの報酬を期待する。海外派遣員に対する報酬や手当は、多国籍企業が伝統的に大いに関心を寄せてきたものである。これらの課題により広範囲な文脈の中で論じることにする。報酬が重要である一方で、報酬システム全体の構造は、海外勤務に対する他の形態の報酬と同様に、海外派遣員が正しく仕事を行なうよう促すのに役立つ。このため、既存の報酬システムの基本原理を略述する。海外派遣員の報酬に共通する問題の一つが、各種の手当が通常「Bを期待するのに、Aに対して報酬を与えること」と言われる問題をもたらすことである。この言葉は基本的に、ある人が具体的に一つの行動を示すことを期待しながら、他の行動に対して報酬を与えるという問題を指している。たとえば、教授は教材を勉強し理解を深めることを学生に期待するが、暗記した事実や数値を反復する学生の能力のみを評価することがよくある。ビジネスの場合、上司は部下に率先して問題解決を図ることを期待するが、単に命令に従い、「標準操作手順」に忠実であるというだけで部下に報酬を与えることがよく指摘されている。これは非常にありふれた問題で、その例にはこと欠かない。この一般的な問題には理由がある。つまり目標が明確でない、または明確に理解されていないためである。最初は目標がはっきりと理解されていても、結局、目標を達成する手段の方が元の目標と入れ替わって目標そのものになるためである。海外勤務の報酬システムには、いくつかの弱点があるがこの現象に対しても対応しきれていないところがある。Bに期待するのに、Aに対して報酬を与えるという罠に陥らないためには、海外勤務の報酬システムの重要な二つの目的と、海外派遣員が世界中を移動する際に発生する特殊な問題とを考察することが、大切である。

海外派遣員報酬システムの第一の目的は、海外勤務に適した優秀な従業員を引き付け、確保することである。異なる国や文化圏での生活には、前向きで魅力的な面があるものの、同時に不確実性やマイナスの結果も数多く見られる。家族、友人、慣れ親しんだ快適な生活環境、教育施設や医療施設、娯楽やレクレーションの機会、好きな食べ物、それに商店街などから離れることを、ほとんどの人は望まない。その結果、本国に置いてきたものを金で解決する手段として、あるいは海外滞在中に代替品を購入して一緒に持っていく手段として、しばしばお金が使われる。多国籍企業は優秀な従業員が海外勤務に魅力を感じ、また外国の文化にうまく適合することを期待するかもしれないが、海外派遣員とその家族は、海外勤務を受け入れることに対する金銭的な報酬の多さのおかげで、本国と同じようなライフスタイルを持ち込んだり、手に入れたりして、外国の文化や外国そのものになじむのにほとんど苦労しないで済むようになる。この現実がBを期待するのに、Aに対して報酬を与えるということである。このように海外派遣員報酬システムは、「公平感」を高めるように設計されている。「公平感」は、「平等意識」とは明らかに異なるものである。ほとんどの組織は、平等原則に基づいて構築されているわけではない。企業には複数の階層があり、階層を上っていくにつれ、ほとんどの場合、金銭的な報酬も増える。「公平感」とは、貢献したものに対する受け取るものの「割合」についての比較を意味する。組織内の階層の異なる従業員は、同一の金銭的な報酬を期待しない。しかし、同じ組織内階層で同じくらいの業績であった従業員は、同じような報酬を期待する。

海外の場合、この原則は、異なる国から赴任して同じ職場に配属され、同じような仕事を同じようにうまくこなす海外派遣員の間で、あるいは異なる多国籍企業で同じ仕事を同じようにうまくこなす海外派遣員の間で、著しい給与格差があってはいけないということを意味する。優秀な従業員を海外勤務に引き付けるために通常支払われる金銭的なインセンティブは、往々にして強い不公平感をもたらす。海外派遣員と同ランクの現地国の従業員は、彼らが貢献して受け取るものと、海外派遣員が貢献して受け取るものとの間に大きなギャップを感じるが多い。海外派遣員が受け取る報酬には使わないと無くなってしまうものも多いので、海外派遣員は使わないで無くすより使う方を選択することになる。これが、現地従業員と派遣マネージャーの間の不公平感を増大させる。企業は公平を期待しているかもしれないが、その報酬システムの多くは最大の不公平を助長している。

第2節 諸手当

1. 住宅手当

海外派遣員の住宅手当の場合、家賃が高い都市と低い都市があり、インフレ率が高い国や治安が悪い国もある。海外派遣員の家族構成や生活環境に応じて、アパート、マンション、一戸建てのいずれに住むかを定める必要がある。住宅手当は通常、現地通貨の変動とインフレ率によって決定されるが、原則として、現物支給または実費支給である。月額家賃は年度をまたぐと上昇することが多いため、年に1回は改訂する必要がある。東南アジアでは、

治安の状況を考慮し、安全性の高い地域に住居を決めなければならない。またアメリカでは、都市と地域によって、家賃が大幅に異なる。ただし、現物支給にしても給与として扱われ、課税対象となるが、税金も会社負担となることが多く、課税の問題を常に抱えている。

2. 海外児童教育手当

子供の教育問題は、海外勤務を要請されたほとんどの親にとって重要問題である。ほとんどの日本企業の社内事情では、子供が派遣国の現地校に通わせなくてはならない場合、海外勤務を受け入れる優秀な従業員はほとんどいなくなるような状態である。結局、ほとんどの多国籍企業は現地のインターナショナルスクールに通う通常の費用（学費、本代、学用品代など）をカバーする海外児童教育手当を支給している。勤務国に適切な教育施設がない場合は、ヨーロッパ、アメリカ、日本の多くの多国籍企業は本国あるいは、日本の場合は、ヨーロッパ、アメリカにある寄宿学校の費用の一部または全額を負担するという支援を行なう。中国の場合は、このような教育手当はなく、原則として海外派遣員本人の成果報酬のみである。より包括的な支援を行なっている多国籍企業では、子供が両親のところに年に数回行ける飛行機の往復切符も手当に含まれる。教育手当が少ない企業では、寄宿学校の支援や補助もない場合もある。やや遅れている日本企業の場合、海外児童教育手当は、日本人学校や海外の地元の学校への入学のための入学金、授業料のみであり、そのほとんどは実費支給である。また日本人学校のみでの授業では、帰国後は希望の学校に入学できないため、地元の補助学校や塾に通わなければならない、保護者の負担が大きくなっている。海外では、公立学校に入学すると、授業料や教科書は、ほぼ無料である。最近では、海外派遣員の候補者不足から、配属国に日本語学校がなく、地元の学校に入学せざるを得ない場合でも、補助金を出したり、寄宿舎のあるイギリスやアメリカの高校、大学への子弟の進学を認め、費用の全額を負担する企業も増えている。

3. 不在者手当（国内給与）

家族事情により単身赴任した場合は、本国に家族を残す。この場合、不在者手当として、国内給与が支給される。海外派遣員の子供たちの教育と家族の世話をする必要があるのである。海外派遣員のみが単身赴任する場合、日本企業であれば、従来の国内給与の 50%~70%を国内給与として支給するのが一般的である。住宅ローン、社会保険料の支払い、国際電話代などに充当する必要があるからである。家族全員で赴任した場合でも、社会保険料の支払いなどは残ってしまうので、従来の国内給与の 30%~50%を国内給与として支給するのが一般的である。ただし、この時、所得税の問題として、現地課税当局に国内給与の存在が明らかになれば、課税所得に加算されることになる。さらに税金を企業が支払っていることが現地課税当局にわかってしまえば、これも所得に認定されてしまい、さらに課税される危険性もある。

4. ハードシップ手当または特別地域手当²¹

ハードシップ手当とは、生活環境の厳しい地域に勤務する海外派遣員への慰労金²²として支払われるものである。ハードシップ手当は、ある特定の国や地域の特に生活環境やセキュリティーが厳しい都市に対して支給される。ハードシップ手当には、物理的な孤立状態、極端な気候条件、政治的不安定や危険、さらには不適切な住居、低品質の教育、不衛生な医療、あるいは食物による劣悪な生活条件などを補償する意味合いがある。多国籍企業の70%は勤務国によって海外派遣員にハードシップ手当を支給している。支給している多国籍企業の比率はほとんど変わらないが、ハードシップ手当が適用される国の数は劇的に減少している。ほとんどの多国籍企業では、その昔はハードシップ手当の対象だった日本、シンガポール、スペインなどの国は、ハードシップ手当のリストから外されている。ハードシップと認定し評価した上で、公平な報酬額を決めることは簡単な作業ではない。ほとんどの多国籍企業は二通りの方法を採用している。最初のテストは外部のマーケットテストである。類似した多国籍企業の実施状況を検討する。約 50%の多国籍企業は外部の専門家を使い支給額の評価を行なう。二番目のテストは内部のマーケットテストである。このテストでは、多国籍企業は優秀な従業員をある国や地域に引き付けるために必要な報酬を査定する。外部のマーケット・テストと内部のマーケット・テストの結果の相関関係は高い場合と低い場合とがあり、幅がある。何らかの力学によって、企業は二つの相場の高い方を選ばざるを得ないことがある。通常、企業は、派遣員が任地に到着してすぐ、他の企業のハードシップ手当と自分のそれを比較するであろうことを知っ

²¹ 櫻井(1995, p. 16)

²² 藤井 (2014, p. 301)

ている。結局、内部の市場価格が外部の市場価格より低くても、企業は外部の市場価格を採用するすることによって、派遣員の不公平感や不満を回避する。また低い外部の市場価格を上回る内部の市場価格を選び、優秀な派遣員にハードシブ勤務を受け入れさせることもある。採用する方法の如何にかかわらず、多国籍企業の大多数は、海外派遣員の海外勤務の期間を通じて、ハードシブ手当を変更、廃止するようなことは原則としてしない。

世界各都市ハードシブ手当表

単位：(円/月)

都市	国	金額
ルアンダ	アンゴラ	400000
カブール	アフガニスタン	400000
モガディシュ	ソマリア	400000
アブジャ	ナイジェリア	350000
アジスアベバ	エチオピア	350000
ドドマ	タンザニア	300000
ハルツーム	スーダン	300000
カルカッタ	インド	300000
ヨハネスブルク	南アフリカ	300000
アグラ	インド	300000
バグダッド	イラク	300000
コナクリ	ギニア	300000
ポルトープランス	ハイチ	280000
トリポリ	リビア	280000
ルサカ	ザンビア	280000
イスラマバード	パキスタン	280000
キエフ	ウクライナ	270000
アンマン	ヨルダン	270000
アンカラ	トルコ	270000
テヘラン	イラン	270000
カトマンズ	ネパール	260000
ムンバイ	インド	260000
カルカッタ	インド	250000
プノンペン	カンボジア	200000
ビエンチャン	ラオス	200000
ネピドー	ミャンマー	200000
アクラ	ガーナ	200000
ダッカ	バングラデシュ	200000
ディリ	東ティモール	180000
モスクワ	ロシア	180000
ミリ	マレーシア	160000
ブネー	インド	160000
ダバオ	フィリピン	150000
サヌア	イエメン	150000
アンボン	インドネシア	150000
ウランバートル	モンゴル	150000
タシケント	ウズベキスタン	150000
ヤンゴン	ミャンマー	150000
一部地域	中国	100000

(中国百度文庫を参考にして筆者作成。2018年の数値。)

5. 生計費手当 (現地給与)

生計費手当は、派遣国の現地での生活水準を維持する目的で支給されており、現地給与とも呼ばれる。派遣され

る国、地域、都市の購買力平価および海外派遣員の母国での職位ランクによって異なる。多国籍企業の90%以上が生計費手当を支給している。本来、海外派遣員を有する多国籍企業やその給与コンサルタント会社は、勤務先国の「バスケット一杯の商品」の価格と、他の国（通常、本国）のそれとを比較する、いわゆる購買力平価の考え方を基本として現地給与を決定する。購買力平価説（Purchasing Power Parity、PPP）とは、外国為替レートの決定要因を説明する概念の一つであり、為替レートは自国通貨と外国通貨の購買力の比率によって決定されるという説である。1921年にスウェーデンの経済学者、グスタフ・カッセルが『外国為替の購買力平価説』として発表した。²³この考え方が海外派遣員の現地給与の決定についても応用されており、勤務先国との比較によって、生計費調整が行なわれるのが通常である。現地給与は、税引き後の手取り額で決定されることが多い。

世界主要都市 購買力平価指数（東京 100）

ランク	都市	国	購買力平価指数
1	チューリッヒ	スイス	151
2	オスロ	ノルウェー	148
3	サンフランシスコ	アメリカ	143
4	ボストン	アメリカ	140
5	ロサンゼルス	アメリカ	136
6	シカゴ	アメリカ	134
7	ニューヨーク	アメリカ	129
8	ダブリン	アイルランド	119
9	ストックホルム	スウェーデン	116
10	アムステルダム	オランダ	112
11	ハンバーガー	ドイツ	110
12	ロンドン	イギリス	109
13	シドニー	オーストラリア	108
14	トロント	カナダ	105
15	ブリュッセル	ベルギー	101
16	東京	日本	100
17	パリ	フランス	096
18	香港	中国	92
19	オークランド	ニュージーランド	87
20	ベルリン	ドイツ	82
21	マドリッド	スペイン	69
22	ミラノ	イタリア	68
23	台北	台湾	53
24	ソウル	韓国	52
25	サンパウロ	ブラジル	25
26	メキシコシティ	メキシコ	24
27	バンコク	タイ	22
28	モスクワ	ロシア	22
29	北京	中国	21
30	上海	中国	21
31	ヨハネスブルグ	南アフリカ	16
32	ムンバイ	インド	9

https://tieba.baidu.com/p/5460493044?red_tag=1083802267 20211121を参考に筆者作成。(2018年)の数値。

6. ガス・水道・光熱費手当

ガス・水道・光熱費手当を処理する方法は、大まかに二つある。一つ目は、海外派遣員にガス、水道、光熱手当を支給する方法である。合理的な使用量についての正確な見積りを持っていないと行ならない。二つ目は、勤務先

²³ <https://ja.m.wikipedia.org/wiki/購買力平価説> 20211116.

国と本国との費用格差を見積もり、勤務先国のガス・水道・光熱費の方が高いとき、その差額に等しいと思われる手当を海外派遣員に支給する方法である。しかし、大体において、これらのガス・水道・光熱費手当は次第に稀になり、現在は、生計費手当に組み込まれるようになって来ている。

7. 家具・備品手当

多国籍企業の海外派遣員に対する家具・備品手当の扱い方には、三つの主な方法がある。第一の方法は、海外派遣員の本国の家具・備品を、実際に新しい赴任地に送ることである。この方法の利点は、海外派遣員とその家族が、自分たちが自宅で使っていた家具・備品を使えることである。しかし、この方法は、日本郵船や日本通運などの国際運輸関連企業以外の場合、高くつき、しかも荷物が損傷したり遅れたりして、海外派遣員の不満を募らせたり、怒らせたりすることがある。国際運輸関連の企業は、この方法を採用している。日本郵船は自宅のグランドピアノでも、アメリカに無料で搬送してくれる。第二の方法は、多国籍企業が家具・備品を購入するか、またはリースして（この方が多い）、海外派遣員に無料で提供する方法である。

企業が、海外赴任中の海外派遣員の家具・備品の保管料を支払うこともある。この役目は簡単そうに見えるがやり方が悪いと、海外派遣員は不満を持つ。あるアメリカの派遣員は、「保管中に、私たちの身の回り品のほとんどが台無しになってしまいました。この混乱を整頓するのは大変で、非常なストレスとなりました。企業は実質的にほとんど援助してくれませんでしたので、私たちが自分の力でやったんです」と言った。そういう多国籍企業も存在する。日本の多国籍企業の場合は、温度管理の行き届いた比較的安全なトランクルームできちんと管理してくれる場合が多い。

第三の方法は、家具、備品を購入できるだけの決まった金額を海外派遣員に支給する方法である。希望の家具、備品がこの金額より安いときは、その差額は海外派遣員のものとなる。もしも高いときは、海外派遣員がその差額を負担する。

8. 帰国休暇手当

ほとんどの多国籍企業は、海外派遣員とその家族に対して勤務先国と本国との間のビジネス・クラスの航空運賃を年間1回支給する。海外派遣員は好きなように使えるそれと同額の現金支給を強く望む。この制度によって、海外派遣員は安いエコノミークラスの切符を買ってその差額を懐に入れたり、あるいは帰国休暇を帰国ではなく他の場所や国への旅行に使ったり、さらにはあるいは両方が可能となる安い旅行プランを立てたりすることができる。ほとんどのアメリカ企業は、海外派遣員に帰国休暇をアメリカで使うように強要していない。日本企業の場合は、必ず日本に帰国することと健康診断をセットとし、併せて日本本社への入社義務を課している多国籍企業も多い。

9. 転居手当

海外赴任地への転居手当は、諸経費を前もって正確に算定できず、海外派遣員によってまちまちであることを前提に、支給されるものである。移動に伴う雑多な経費は、典型的に一か月分の給与と同金額程度が転居手当として充てられる。アメリカ企業の半数近くは、勤務の始めと終わりに一定額を支給している。

10. 休息・休養手当

休息・休養手当はハードシップ手当を伴う海外拠点での勤務と強く関連している。一般的に、これらの休息・休養手当は、海外派遣員とその家族が勤務国の過酷な状況から逃れ、元気を取り戻すために支給される。このような休息・休養は往々にして、海外派遣員とその家族が勤務国で手に入らない商品を買ったり、治療を受けるためにも必要である。多くの多国籍企業は休息・休養手当については、「活用するか、さもなくば流すか」という二者択一のやり方を採用している。これは、海外派遣員や家族が同手当を、肉体的または精神的健康のために別利用することを望まないからである。一般的に、休息・休養手当は最もチャレンジングなハードシップ手当が支払われるような地域で認められる。休息・休養に加えて、買い出し休暇を認める地域もある。また買い出しに行くことも難しい場合は、日本の有名デパートの外商から直接現地に定期的に必要物資を空輸することもある。

11. 医療手当

多国籍企業は海外派遣員やその家族の健康を危険に晒すわけにはいかないので、すべての医療費（目と歯の治療

は除く企業もある。)を支払う。医療保険でカバーされる分を超過する医療費も支払う企業もあれば、さらに特別の旅行傷害保険を準備する企業もある。発展途上国では、多国籍企業は、海外派遣員やその家族が勤務国以外の国で適切な治療を受けるために、急遽、飛行機で移動させ、合わせて医療手当を支給せざるを得ないこともある。

12. 自動車・ドライバー手当

多国籍企業が自動車手当を支給する場合、その自動車手当は勤務先国で自動車を所有し運転することと、本国でのそれとの差額分に基づいていることが多い。多国籍企業は次第に自動車手当を支給しなくなりつつある傾向にある。本社からのすべての海外派遣員に社用車を提供するアメリカ企業は四分の一にも満たない。他方、三分の二の多国籍企業では、社用車が不可欠である場合、それを提供している。つまり安全上の理由から、海外派遣員の運転を認めていない場合である。この場合、車は企業から支給され、ドライバーも現地従業員ということになる。誘拐などを避けるため、安全上の理由から、日々の通勤経路を変えなければならない地域もある。

第3節 海外派遣員の税金等に関する諸問題

税金問題

海外派遣員の給与に関する税金は、複雑な問題である。細かいことや特殊なことは、経験豊かな専門家だけが処理できる。しかし、重要な問題を理解することにより、多国籍企業あるいは個々の海外派遣員は、税金コンサルタントや税金対策のサービスをうまく利用できるようになる。税金対策と海外勤務への主なアプローチには二種類ある。一つ目の方法は、通常、税金保護と言われるものである。この方法では、多国籍企業は、本国にいたなら支払っていたであろう税金より多く払った分を海外派遣員に払い戻す。今まで説明した報酬や手当の多くは、海外派遣員の課税所得に付加され、それは本国にいた場合の金額より多くなっている。これらの付加税を穴埋めするために払い戻される割増金も課税所得でありそれによって付加税が出て、払い戻しがさらに必要となる。極端なことをいうと、この方法は、補償と税金、繰り返しが際限なく続くサイクルとなる可能性がある。結局、多国籍企業はこのサイクルを1回または2回で止めさせるかどうかを決断しなくてはならない。もう一つの大きな問題は、高税率の本国から低税率の勤務先国へ派遣された海外派遣員は、本来、本国で払うよりも実際は少なく払っているかもしれないということである。この場合、企業は、海外派遣員が差額を懐に入れて良いのか、会社に払い戻させるのかを決断しなくてはならない。ほとんどの企業はこのような場合に、海外派遣員に差額を払い戻しするように求めることは難しい。二つ目の方法は通常、税金平等化といわれるものである。税金平等化策の目的は、海外派遣員が本国で支払ったであろう金額以上でも以下でもない金額の支払いを、海外派遣員に補償することである。税金平等化策によって、海外派遣員が支払ったであろう税金は給与から差し引かれる。そして企業は、海外派遣員が納税義務のある本国と現地国の実際の税金をすべて支払う。アメリカ等の多国籍企業の場合は、上記の方策にて税金の支払いは、基本的には企業が行なう。

日本等の多国籍企業の場合は、もっと複雑な問題を孕んでいる。アメリカなどのように現地で基本的には全額支給するという仕組みになっていないからである。このような多国籍企業では、現地給与と国内給与が二分されているため、非居住者となっている本国の日本では非課税となり、給与源泉のある現地国の課税当局にとっては無申告の所得が存在するということになる。

総合的解決策

これらの諸々の基本的なアプローチ、諸手当、および金銭がらみの問題にはどのような解決策があるのか。多くの多国籍企業は海外派遣にお金がかかりすぎ、かつ複雑すぎると判断して、海外派遣員の数を減らすという思い切った方法を採用している。しかし、これらの多国籍企業は、良いものも悪いものも共になくしているのかもしれない。コスト削減や簡素化策の長所と短所を検討した後、各種各様の多国籍企業にとって、廉価で効果的なアプローチのアウトラインを示すことにする。

ほとんどの多国籍企業が国際的に異動する海外派遣員に支給する諸々の共通の手当から明白なように、海外勤務は高くつく。海外派遣員500人を抱える、あるアメリカの多国籍企業は、これらの派遣員数を500人から250人に減らした。この方法は適切かもしれないが、企業がそのお金を賢く使っているかどうか判断する上で、多少検討すべきことが残っている。グローバル環境の中で企業を引っ張っていく、組織の将来の主要リーダーに国際経験をさせるべきであるとする、コスト削減のために海外派遣員の数を減らすことは、グローバル競争の場におい

て企業の長期的な将来を犠牲にして短期的なメリットを選択していると言えるのかもしれない。

過去へのジャンプ

海外派遣はお金がかかり、海外派遣員の報酬システムは複雑であるということには誰もが納得する。結果的に、多くの多国籍企業は海外プレミアムの基本的な割合を設定し、そのままにしておくことによって、プロセスを簡略化するように努めている。国際人事政策担当者は次第に、「これらの海外派遣員に30%、給与に上乘せし、赴任させよ」というようになってきている。海外派遣員の報酬に関するこのような変化は、事実上、過去への後戻りを表す。1950年代頃の海外派遣員報酬の初期には、ほとんどの海外派遣員は僅かばかりの割増で赴任して行った。

この簡易化は、フラストレーションの溜まった海外人事担当者や他の海外人事担当役員の感情にいかにも魅力的で訴えるものであっても、多くの問題を解決することにはならないので、結果は失望させるようなものとなりそうである。これは優秀な従業員を海外勤務に引きつけることにはならないし、為替相場の変動が他の国の実質購買力に重大な効果を与える場合の問題解決にもならない。さらに、勤務先国の高いインフレ率のために低い生産水準を余儀なくされる問題の解決にならないし、海外派遣員が他企業の似たような役職の海外派遣員と自分とを比べたとき感じる不公平感を取り除くことにもならない。海外派遣員の報酬システムは高くつき、かつ複雑であるが、焦点はまず、報酬システム全体、そして報酬システムの効力に当てられる必要がある。戦略的な視点から見ると、海外勤務に就いている海外派遣員の数を単純に削減しても、前向きなことは何も出ず、実際には組織および個人の有効性に対してマイナスの結果をもたらす恐れがある。同様に、報酬システムの簡易化は、能率を重視するあまり有効性を犠牲にするだけかもしれない。多くの海外派遣員報酬システムは、お金がかかり複雑であるが、このことは大して重要ではない。本当に重要なことは、割高で複雑な経営資源が、苦労とお金を費やすだけの価値のあるものなのかどうかをどのように確認するかということである。

より広い視野

問題をより広い視野で見ると一つの方法は、表面的には単純にみえる次のような疑問に答えることである。従業員に海外勤務を受け入れてもらうために、なぜ高額な割増金を出さなくてはいけないのか。この答えは簡単に言うと、人に動機付けがある限り、その気になって何かを行なわせる前には、予想収益は予想費用より大きくなくてはならないということである。多国籍企業が、海外勤務に対して、事務的に、去るものは日々疎的なアプローチを採ると従業員に思われている程度に応じて、キャリア・コストは相当なものになる可能性がある。

海外人事担当者の60%は海外勤務はキャリアにプラスの影響を与えると考える一方で、海外派遣員の80%はマイナスの影響があると考えている。以上のような事実から、海外勤務を受け入れようとする従業員の心の中のキャリア・コストは、現在、上昇している。従業員の中には、割増報酬を狙ってこれらのキャリア・コストを受け入れる者もいるが、個人のキャリアダウンの可能性が大きくなればなるほど、コストは膨らみ、多国籍企業が海外勤務受諾を従業員に奨励するための報酬額は、ますます高額になる。

しかし、金銭的な報酬とは別に、海外勤務を受諾する利点は数多くある。ほとんどの従業員は、海外での仕事に、より大きな自立性と責任を期待し、しかも実際にもそれらを経験する。彼らは、マーケット知識、語学力、外国人との付き合い方、グローバルな視点などを磨く。確かに、これらの要素は費用便益分析ではプラスである。ほとんどの海外派遣員にとってそうであろう。しかし、これらの予想される短期の利点は、長期的に予測されるキャリア・ダウン・コストを簡単に上回るようには見えない。とりわけ、取得されたスキルや経験が将来、多国籍企業によって活用されるとは思えない場合は特にそうである。高い報酬は、プラス・マイナスの均衡を保つための次善の策と言える。

重要な点は、海外勤務を受諾するか拒否するかについて従業員が決断する際に影響するであろう費用・便益の可能性をすべて調べることではない。むしろ重要なことは、従業員がこれらを決断する際に、金銭的および非金銭的な要素が、その決断に関係してくることである。

海外に派遣された従業員一人につき増大する出費を排除するのではなく、削減する方法の一つは、海外勤務が成功裏に終了した際の報酬を増やすことである。もし、従業員が、海外派遣により海外勤務中に業務達成能力を高めることができ、さらに海外での業績が帰任と同時に報われると信じるならば、さしあたり低めの金銭的なインセンティブでも海外勤務を受け入れるモチベーションを持つであろう。ただし、彼らは、すべての金銭的な報酬を自らあきらめるということではなく、低目の水準を受け入れるということに注意して欲しい。この考えはよく知られた動機付けの有名な理論であるところの、期待理論の枠組みで示される。

スリー・ステップ・アプローチの基本原則

効果的な報酬政策は、優秀な従業員を引き付け、公平感を高めることが必要であると同時に、不必要な出費を削減できる。以下に示すアウトラインは、スリー・ステップ・アプローチと呼ばれ、主としてアメリカの多国籍企業を中心に展開されている国際報酬システムである。これは全く新しいものではないし、万能薬でもないが、しかし、海外勤務のための報酬システムを構築する上で考慮に入れるべき若干の興味深い課題を提起している。

ステップ1

この一般的アプローチでは、相当低くなる生活水準に甘んじなくてはならないとしたら、ほとんどの人は外国へ喜んで赴任したいとは思わないと想定する。結局、第一段階では、勤務先国の生活水準を本国のそれと同じようにするために何が必要かを考える必要がある。多国籍企業は、個々の従業員は正確な計算をすると考えて、注意深くしなければならない。たとえば、アメリカと日本との生活、あるいはボストンと東京との生活、いずれでも比較することができる。多くの場合、一般的な比較と具体的な比較の違いは大きい。アメリカ、日本、スイスの平均的な住宅費の差は、ボストンと東京、ロスアンゼルスとジュネーブの具体的な住宅費の差よりずっと大きい。従って、企業にとって経費が大きく異なってくる。詳細な比較は必ずしもいつもできるとは限らないが、それは明らかに最も正確な値に近い。したがって、外部のコンサルタントに依頼する場合、重要なことは、第一に、生計費、特に住宅費をどのようにして算出するか、第二に、どれくらい詳細な情報を提示できるかである。この第一ステップでは、従業員は、それぞれの生まれた国で任命される必要がある。

ステップ2

本国と勤務先国での従業員の生計費を算出した後で、本国の生計費を従業員の通常の基本給から控除する。この生計費には通常、住宅費、ガス水道・光熱費、食費、衣服費、交通費、医療費、娯楽費、教育費、それに税金などが含まれる。残りが従業員の可処分所得である。この可処分所得は通常システムを通じて、本国の通貨で従業員に支給される。

ステップ3

勤務先国の生計費の推定額が、勤務国の通貨で海外派遣員に支払われる。このシステムは、最近多くの国際報酬担当マネージャーを悩ます為替相場での調整やリスクを顕著に低下させる。海外派遣員は勤務先国で生計費に必要と見積もられた金額のみ外国の通貨で支給される。しかし、海外派遣員は、本国の銀行口座から勤務先国へお金を自由に移せる。ただし、送金に伴う差損のリスクは個人に帰属する。

ステップ・アプローチの利点と条件

非金銭的な報酬システムがうまく組み込まれている場合には特にそうであるが、このスリー・ステップ・アプローチは原則として、海外派遣員が生活水準を著しく下げないことを保障する。勤務先国へ送金することで生活水準を上げるときの損益勘定は、海外派遣員の決断によるものである。この基本的アプローチは海外派遣員と現地国の人々との間、または、いろいろな国の出身である海外派遣員間に存在する不公平感をも減らす。と言うのも、海外派遣員は、勤務先国の生計費に固定された金額を現地通貨で受け取るからである。いろいろな国または同一国でもいろいろな地域の出身である海外派遣員間で可処分所得に確かに存在する格差は、大体において、海外勤務の期間中は本国の銀行口座の中で「目に見えない」からである。

このスリー・ステップ・アプローチを活用する際の含意は、税金平等化策が必要となるということである。税金平等化策においては、海外派遣員の本国の推定税額が基本給から控除されるので課税総所得が少なくなる。その後、企業は所定の全納税額を納める。

このスリーステップアプローチの下では、推定税額他に、本国の推定生活費も基本給から控除されるので、個人の課税所得は相当に減る。この実質的な貯蓄は、個々の海外派遣員に何の負担もなく、企業に帰属する。このアプローチのもう一つの含意は、子供の教育の質に見合うだけの経費が企業によって支給されることである。多くの場合、本国の基本給から控除される教育費は、勤務先国で払う経費より少なくなる。優秀な従業員が彼らの子供に対する同質の教育を受けさせる場合の差額を支払わなければならないとしたら、あるいは、子供の教育レベルが低下することになるとしたら、これらの優秀な従業員に海外勤務を受け入れさせることは困難だということである。

このアプローチの最後の含意は、勤務先国のインフレは監視して生計費手当に組み入れる必要があるということである。海外派遣員の手取り所得と可処分所得とを区分することにより、為替相場の変動に伴うリスクや複雑な調整は、ほぼなくなってしまうにしても、購買力に対するインフレの影響を監視する必要性はなくなる。各企業は生計費手当が変化する頻度に注意深い考慮を払わなくてはならないが、そこには一般的なルールがいくつか適用できる。勤務先国のインフレ率が年率10%を上回る場合、海外派遣員は購買力の大幅な低下を感じ、それに対して半年ごとの調整がなされないなら企業に対してある種の失望を感じるであろう。30%以上のインフレ率では、少なくとも四半期ごとの調整が必要である。80%以上のインフレ率の場合、生計費は毎月調整されなければならない。

第4節 その他の特別な課題

本国から発展途上国へ派遣される海外派遣員及びその家族は、特に上記で述べたハードシップ手当が支給されるような、特に生活環境やセキュリティが厳しい特定の国や地域の場合は、本人や家族は、ハードシップ手当によって物理的な孤立状態、極端な気候条件、不適切な住居、低品質の教育、不衛生な医療、あるいは食物による劣悪な生活条件などは補償されることになるが、政治的不安定や誘拐の危険性については、個人で自力救済を行なったら、まず100%失敗する。世界の多国籍企業は、工場破壊、物品強奪、派遣員誘拐、家族誘拐などの不測の事態に備えて、リスクコントロール社などの特別な企業と契約を締結し、もし自社の海外派遣員に誘拐などの事態が発生した場合には、取り戻し交渉も含めて、その企業と保険契約にすべてを任せる。従って、その契約は保険契約と一体となっているのが通常である。極端な多国籍企業の場合には、マシンガンや毒ガス対応などの軍事教練をした上で、あるいはそういう訓練を既に受けている人間を選抜し、海外派遣員に任命する場合もある。

第六章 二重帰属問題

第1節 二重帰属問題

毎年、世界中で何十万人という海外派遣員が、本国の親会社への忠誠心と海外子会社への忠誠心との間で板ばさみになる経験をする。この緊張状態を理解するために、次のような状況を考えてみる。消費者向製品を扱う多国籍企業に勤めるある日本人マネージャーは、ブランド、イメージの世界戦略の一環として派遣先の開発途上国に自社製品を導入したいと考えている親会社に直面する一方で、派遣先の開発途上国政府からは商品を単に店頭に並べるだけではなく、ハイテク技術の移転を望まれている。

市場調査の結果では、地元の消費者は中核製品の一部には関心を持っているものの、すべての製品にではなく、また、関心を持っている製品の中には現在、親会社が中核製品と位置付けていないものがある。親会社では、参加型意思決定を奨励する経営哲学と制度があるが、地元の従業員たちはマネージャーがすべてを判断して、部下にそのような負担をかけないことを願っている。

このように二君に仕える状況に直面した海外派遣員の中には、過度の忠誠心をいずれか一方に向けてしまい、一方に犠牲を強いる場合が多い。あるホンダの専務が語ったところによると、新型ホンダ、アコードの世界戦略を調整しようとした際、何人かのマネージャーの中に勤務先国の現地の状態にあまりにも従いすぎたため、看過できないコスト増が生じたということである。他方で、親会社へのコミットメントに偏る海外派遣員は、本社の方針や手続きを適切に実施することだけに固執して、現地で相当の抵抗や遅延を経験する。今日の多国籍企業に必要なマネージャーとは、親会社と海外事業所の双方に対する忠誠心が強く、双方の組織の要求や目的の統合に心がけ、統合できる者であると言える。残念なことに、海外勤務中の二重帰属に伴う問題についての調査は、ほとんど行なわれて来なかった。

海外派遣員の二重帰属問題に関し、その類型、原因、影響について述べる。まず、コミットメントの4つの一般的類型、すなわち忠誠心について見ることにする。海外派遣員は、4つのタイプのうちのいずれかに分類される。

- 1) 親会社へのコミットメントに偏る者
- 2) 現地子会社へのコミットメントに偏る者
- 3) 両組織へのコミットメントが高い者
- 4) 両組織へのコミットメントが低い者

第2節 フリーエージェント型派遣員

前述の4番目のカテゴリーに分類されるが、両組織へのコミットメントが低い者であるとともに、環太平洋地域の雇われ用心棒型フリー・エージェントのネットワークに属している海外派遣員に注目しよう。このネットワークは約10人のマネージャーによって構成され、すべて現地人としてではなく、海外派遣員として雇われ、つまり第三国の人材(Third Country Nationals:TCNS)として、二か国語あるいは三か国語を話し、プロフェッショナル・キャリアの半分以上を極東地域(日本、中国、香港、台湾、シンガポール、韓国、マレーシア、およびインドネシア)で過ごしていた。これらのフリーエージェントたちは、経験のある派遣マネージャーを極東地域の事業所に採用したいと考えている様々な多国籍企業の情報を伝え合い、互いに助け合っていた。

このタイプの4番目のカテゴリーに分類される海外派遣員たちは、本国の親会社に対しても、現地の子会社に対しても、低いコミットメントレベルに留まっている。これらのフリーエージェントは、自分のキャリア形成に最大のコミットメントを保持している。このアプローチが自分の長期的なキャリアにどう影響するかを尋ねられると、これらの海外派遣員のほとんどは、自分たちが帰国して出世の階段を上るのは、どのような多国籍企業にせよ難しいだろうと答えた。しかし、この状況が不利だとは考えていなかった。というのも、いくつかの理由から帰国を希望しないと答えた海外派遣員がほとんどだからである。第1に、自分たちの子供が私立学校と生活一般の双方から受けている経験は、本国にいるよりもはるかに優れていると感じていた。第2に、もし帰国して海外派遣員パッケージによる特別報酬を手放すことになれば、金銭的な損失になるだろうということだった。第3に、帰国しても海外で保持していた地位、自由、重要さを伴う職を与えられないだろうと確信していた。多くのこれら雇われ用心棒たちは、自らの生活やフリーエージェントとしての海外でのキャリアに満足している様子であった。

多国籍企業はこのような海外派遣員に対し、相反した見方をしている。一方では、これら雇われ用心棒が特別な報酬パッケージを受けてはいても、本国から海外派遣員を送るよりも企業の出費は幾分少なく済むことが多い。加えてこれらの海外派遣員は、グローバルな環境で成功できることを実績で示しており、また、多国籍企業内部の

経営幹部にはないであろう専門的な能力、例えば、語学力などがある。このことはアメリカ企業にとっては特に重要である。たとえば、ケンタッキーフライドチキンが中国に最初のレストランを設立した時、中国語が堪能な海外派遣員は、このフリーエージェント型の一人しかいなかった。

他方で、フリーエージェント型の海外派遣員は、ほとんど何の予告もなしに離職することが多い。後任を見つけることは費用がかさみ、しかも困難で、親会社と現地子会社双方にマイナスの影響が出ることもある。時として、自分自身のキャリアを重視するあまり、短期的なキャリア目標のために、長期的観点からは、現地子会社や本社にとって最善でない行動をとることもある。進んで本国に帰任しようとする者はほとんどいないので、彼らの一般的な海外経験や地域に関する特定の知識を、その多国籍企業が立てている国際経営戦略プロセスに統合していくことは、ほとんど不可能に近い。

第3節 キャリアが高止まりしたフリーエージェント

前述の4番目のカテゴリーに分類されるが、親会社にも海外子会社に対してもコミットメントが低い派遣員には、別のタイプもいることがわかった。このタイプは、国際的な専門家ではなく、本国の昔からの従業員である場合が多い。このタイプの人間は、一般的に海外勤務の前から親会社に対するコミットメントがなく、現地子会社に対しても勤務中にコミットメントを発展させることがない。親会社に対するコミットメントの欠如は、本人のキャリアが海外勤務以前に高止まりした事実起因することが多い。こういう海外派遣員が海外勤務を受ける理由は、本社での行き場がなく、グローバル環境が状況を変えるのではないかという期待、あるいは単に提示された金銭的なパッケージに魅力を感じたことによる。残念ながら、海外派遣以前に本社に対してのコミットメントを低くしており、現地子会社に対しても勤務中のコミットメントが低いという結果になる。このようなマネージャーをキャリアが高止まりしたフリーエージェントと名付けたい。

このタイプの海外派遣員が生まれる要因はいくつかある。多国籍企業が海外勤務の候補者を自薦に委ねれば、高止まりしたマネージャーが自薦をする機会を与えてしまう。ある海外派遣員が次のように言う。「ノースカロライナでの仕事では先がないし、海外勤務を狙ってみるのも良いだろう、ジャカルタでは中間管理職でさえも、ハイスタンダードな生活をしていると聞いていたので、応募しました。」この引用が示すように、海外勤務に出ることを望む者の中には、適切な動機や個人的動機を持っていない者がいる。不適格な人物が自薦をする危険は、多国籍企業が標準化した手段によって自己評価のフィードバックを与えない限り増加する。もし厳格でない選抜過程が浸透し、海外事業に対する多国籍企業内での比較的低い評価と組み合わせると、高止まりした従業員が海外勤務に応募する可能性が高まる。同時に、有望な従業員が応募する可能性は低くなる。有望な従業員は、海外事業が低い評価を受けているがゆえに、海外が自分たちの出世の場所でないことを知っているからである。派遣前異文化トレーニングがないことも、親会社や現地子会社への低いコミットメントをさらに助長する。約半数のアメリカ人派遣員が派遣前異文化トレーニングを受けておらず、アメリカ多国籍企業は、この要因の影響を特に受けやすいだろう。その結果として、「会社が私のことを気かけないのだから、私が会社を気かけなければならない理由はない。」と言うアメリカ人の典型的な態度になる。派遣前異文化トレーニングの欠如は、海外派遣員が外国文化や現地の人々を理解することを妨げ、現地子会社へのコミットメントに良くない効果を及ぼす。

雇われ用心棒型のフリーエージェントとは異なり、キャリアが高止まりしたフリーエージェントの多くは本社において不遇をかこっていた。コミットメントが低いので、現地の子会社や文化に適応することも、ほとんどしないことが多い。はなはだしい場合には、この努力と適応の欠如が勤務挫折につながり、会社への損失も付随する。一般的に、海外勤務の挫折は昇進を促進するものではなく、本人のアイデンティティや自尊心を深く傷つける。企業にとっても甚大な損害になる。問題の従業員と家族を帰国させ、後任を派遣するための10万ドル以外に、派遣員の海外における適応不足や成果不足によって、顧客や供給業者との関係を損ねるといった損害も被る。

第4節 現地指向型海外派遣員

前述の2番目のカテゴリーに分類され、親会社へのコミットメントは低いけれども、現地子会社へのコミットメントが高いという現地指向型派遣員も存在する。現地子会社に対し強い忠誠心を持ちながら、親会社に対しての忠誠心は弱い海外派遣員ということになる。現地事業はその国や文化、言語、商慣習、価値観の中に組み込まれているので、この型の海外派遣員は、より広い文化的コンテクストのなかで、強い共感や愛着を形成することが多い。

その結果、これらの海外派遣員は現地指向型と称されることが多い。

海外で何年も過ごしかつ異国文化に適応する能力がある人は、現地指向型になり易い人たちで、現地子会社に強い忠誠心を持つ反面、親会社への忠誠心は比較的弱い。この傾向を一部説明するものとして、海外派遣員が親会社から遠ざかって過ごす時間が長くなると、自分のアイデンティティが親会社と結びついているという感覚が希薄になることが挙げられる。この文字通りの隔たりや心理的な隔たりは、外国の文化や外国の人々に順応し、理解する能力とあいまって、これらの海外派遣員が親会社を犠牲にして、現地子会社に強い一体感を見出す要因となりやすい。海外勤務中の特定の派遣員と連絡を取り合うよう命じられた人などの機構を利用した本社との公式の意思伝達がないことも、このコミットメントの類型を助長する。国際部門があり、国外ポストを次々と渡り歩く国際キャリア専門職層を持つ企業は、特にこの偏ったコミットメントの類型に影響されやすい。国際部門が地域ごとに分かれている場合や官庁で言ったら外務省なども、さらにこの状況を助長する傾向がある。

親会社の視点からすると、現地志向型派遣員に関連して問題となるのは、海外子会社に本社の方針や計画を実行させることが困難になることである。海外子会社に対する過度なコミットメントによって、このような海外派遣員は、自分たちが適切と考える流儀で適切と考えるものは実施し、その他のものは無視するか抵抗することが多い。このアプローチは非常に高くつき、グローバルなブランド管理やグローバルな品質管理との一貫性など、グローバルな目的のために親会社が様々な国での活動を綿密に調整する時には、特に本社は困る。親会社に対するコミットメントが低いことが帰任後の離職の要因になるという点で、親会社は、このような海外派遣員の知識と経験をグローバル戦略に組み入れたり、海外派遣員の一部を後継者育成計画に参加させる機会も逃す。

現地指向型派遣員には、様々なマイナス面があるにも関わらず、企業幹部にはこのような海外派遣員には強みもあることを認めている者が多い。海外子会社に対する忠誠心が強いことにより、一般的にこのような海外派遣員は、現地国の従業員や顧客、供給業者、そして彼らの気持ちや価値観に共感し、理解する傾向が強い。これにより、新製品やサービスあるいは現地向けに合わせた製品やサービスが、現地市場をよく捉え、管理上のアプローチも現地国の従業員に適したものになる。現地国の従業員に適した管理上のアプローチの重要性を見過ごしてはならない。パリで優秀な海外派遣員は、東京でも香港でもうまくやるだろう。

別の観点から、海外子会社に対して比較的強い忠誠心を持つ海外派遣員は、特に有益であり得る。たとえばマルチドメスティック段階の多国籍企業の場合、各海外子会社は、それぞれ特定の国内あるいは地域市場で他社との競争に勝ち抜こうとしており、他の国の他の子会社とは独立している。このような場合、現地指向型派遣員は、現地の事業や文化、市場を重視し、手続きや情報は、主に現地子会社内のみで流れる。現地の知識、さらに広い地域や管理上のアプローチを現地の状況に応じて実施あるいは採用することができるのである。

第5節 本社指向型海外派遣員

前述の1番目のカテゴリーに分類され、親会社へのコミットメントは高いけれども、現地子会社へのコミットメントは、ほとんどないという本社指向型海外派遣員も存在する。彼らは、親会社への強い忠誠心がある反面、海外子会社への忠誠心はほとんどない。このような海外派遣員を本社指向型海外派遣員と呼ぶ。

この例は、海外派遣員の忠誠心が親会社に強く偏っている理由とその影響を端的に物語っている。本国の親会社に長く勤めることは、海外派遣員の心が本国にあることと強く関係していることが判明している。このような海外派遣員の、時間、汗、頭を悩ませると言った個人的投資のすべてが親会社に対してのものである。親会社への高いコミットメントは、その投資に対するリターンを受けることへの期待によるものであると言える。そのような投資をしていくことで、長い年月の間に、海外派遣員のアイデンティティは親会社に刷り込まれていく。自然の成り行きとして、親会社に対しての忠誠心が強くなる。

このパターンの現地への忠誠心の低さを生む別の二つの要因を発見した。第一に、現地国とその文化への不十分な適応が重要な要因となっている。これらの海外派遣員は、現地国のより広い文化や人々と共感できないため、現地子会社への強い忠誠心を感じる事が困難である。第二に、本社に世話人がいることで公式のつながりができ、親会社での長年の経験が作り上げた繋がりや相まって、親会社へ関心と忠誠心が向き、現地子会社からは離れるのである。

本社指向型海外派遣員は、海外子会社や、現地国、現地国の従業員、顧客、供給業者に対して、彼らの価値観と一体感を持つことができない。その結果、不適切な制度を実施、強めようとしたり、現地の従業員や、顧客、供給業者との間で軋轢を生じさせたり、彼らの感情を害するやり方で仕事を進めてしまう傾向が強い。

しかしながら、本社指向であることで悪い影響ばかりが出るのではない。海外勤務の間に、親会社へのコミットメントが高かったアメリカ人派遣員は、帰任後も会社に留まることを望むことが多かった。従って、本社指向の程度に応じて、海外派遣員が海外勤務中に得る貴重な経験、知識、スキルは、帰任後も親会社に留まる。人的資源へのかなりの投資をした企業にとって、将来のリターンを得る重要な機会を提供する。しかし残念なことに、現地子会社へのコミットメントが低いということは、これらの投資の正味のリターンを減少させることである。なぜなら、忠誠心が弱いことが、外国市場や供給業者、ビジネスパートナー、競合他社、政府役人、規制プロセス、その他の現地に関することについて、深く学ぶことを妨げるからである。

それでも、本社指向型派遣員によって、本社にとって子会社の活動を調整することが楽になることが多い。本社と容易に調整できる能力は、国際経営戦略が、インターナショナル化の初期段階、つまり輸出段階にある多国籍企業にとって、とりわけ有益となり得る。この段階の多国籍企業の重点目標は、本国で開発、生産された製品を外国市場で販売することであることが多く、情報の主な流れは、親会社から海外事業所に向かうものである。したがって、本社と容易に協力できることは、輸出段階の多国籍企業にとって、とりわけ有益であり得る。なぜなら、本国での事業が主要であり、本社が果たす調整機能が大切だからである。親会社に対し比較的高いコミットメントを持つ海外派遣員は低いコミットメントの海外派遣員よりも、本社との調整の取組みを効果的に活用できる。

要約すると、親会社に対して強く、現地子会社に対して弱い忠誠心は、個人と親会社の双方にとって、肯定、否定の両側面がある。本社指向型海外派遣員は、本社の協力を取り付けることが上手で、購買、マーケティング、その他の戦略的活動を調整する上で非常に価値のあるものになり得る。彼らは、帰任後その多国籍企業に留まる可能性も強く、グローバル戦略計画作成や後継者育成計画において、貴重な国際人的資源となり得る。しかしながらマイナスの影響も出る。現地子会社へのコミットメントが低いことから、現地国の文化に適応するために、多くの場合、必要とされる努力をしない可能性がある。これらの海外派遣員は、自分のキャリアにマイナスの影響が出ることを避ける方法を思いつけば、海外勤務を早めに切り上げてしまうかも知れない。この行動によって、親会社は直接的、間接的に甚大な損失を数多く被ることになる。最後に、これらの海外派遣員は本社の方針を、現地の従業員や、顧客、供給業者などの感情を害するやり方で進めたり、現地子会社には不適切な方針を押し付ける可能性もある。両社の関係の悪化により、今度は現地海外子会社と親会社の双方に甚大な短期的、長期的なマイナスの影響をもたらす可能性もある。

第6節 二重帰属型海外派遣員

最後のカテゴリーは、前述の3番目のカテゴリーに分類され、親会社へのコミットメントも高いし、現地子会社へのコミットメントも高いという二重帰属型海外派遣員である。この海外派遣員を二重帰属型海外派遣員と呼ぶ。この海外派遣員は、自分を海外子会社と親会社双方の従業員であると見做している。二重帰属であることから、双方の組織の利益に役立つとする義務を感じている。

二重帰属型海外派遣員は、親会社と現地子会社、双方のニーズ、目的、制約、機会を完全に理解することに関心を持っている。彼らは両方の組織を満足させ、両方に有益な回答を得るために自分たちを活用しようと試みる。この二重帰属型海外派遣員は、自分の役割に対して矛盾する期待や要求、目的がある場合が多く、葛藤レベルが高くなれば、両組織に対するコミットメントはそれだけ低くなり、葛藤が低くて済めば、海外派遣員の両組織に対するコミットメントはそれだけ高くなる。二重帰属型海外派遣員に対するインタビューでわかったことは、葛藤に最も共通する原因は唯一つ、親会社と海外子会社間の板挟みのことだった。言い換えれば、海外派遣員に期待されているものは明確だが、二つの組織の期待が異なっている。この矛盾が大きければ大きいだけ、その海外派遣員は結果に対して責任を感じなくなり、またどちらかの組織に対するコミットメントが低くなる。ある海外派遣員は次のように表現している。「二つの方向に引き裂かれている時に、その結果起こることに対して責任を感じることは困難です。」二つの組織の間の要求や期待、目的に一貫性があればあるほど、二重帰属型海外派遣員は何が起こるかについて責任を感じ、両方の組織に対するコミットメントを感じると言える。

親会社と海外子会社双方に対する強い忠誠心に関係する別の要因は、帰任プログラムの明確性である。残念ながら、米国企業の60%以上には、組織的あるいは正式な帰任プログラムがない。日本企業の90%以上で、明確な帰任プログラムが存在する。その種のプログラムが存在すると、プログラムによる明確な意思疎通により、親会社と海外子会社双方への高いコミットメントを促進する。明確な帰任プログラムによって、海外派遣員は帰国についての不安から開放され、自分の仕事に集中できるのである。明確な帰任プログラムによって、明確で矛盾しない仕

事上の期待とあいまって、海外子会社への忠誠心も促進する。同時に、明確な帰任プログラムによって、親会社が彼らの本国への再適応を気遣い、帰任の問題を検討していることが海外派遣員にも伝わる。このメッセージによって、今度は海外派遣員に親会社に対するさらに強いコミットメントと義務感を生む。

二重帰属を生む上で最も強力な仕事上の要因が、役割裁量度であることが知られている。これは単純に、何をなすべきか、どのようになすべきか、いつなすべきか、誰がなすべきかを定める上で、海外派遣員が持つ自由度のことである。海外派遣員が持つ裁量度が多ければそれだけ、仕事上で何が起こるかに対し、責任を感じ、現地子会社に対するコミットメントを感じる。また、海外派遣員は一般に自分たちが享受している自由度の程度は、親会社が最終的な責任を持つと見做しているため、このことは親会社に対する義務感とコミットメントも強くする。裁量度が一貫して最も強力な要因である理由の一端は、海外派遣員のほとんどが何らかのレベルの葛藤や曖昧性を経験していることにある。役割裁量度が大きければ、海外派遣員は、何が期待されているかをさらに明確に定義し、矛盾している期待を解決しようとする上での柔軟性と自由度を、自ら獲得することができる。

二重帰属型海外派遣員は、多国籍企業がどのような経営戦略段階にあろうが、どのような企業においても望ましいが、マルチナショナル化された多国籍段階にある企業にとっては、最も重要である。この段階の企業では、情報が本社と海外子会社の間、および海外子会社間を双方向に流れる必要がある。従って、親会社の経営幹部と海外子会社の現地従業員の両方と一体感を持つ二重帰属型海外派遣員が必要不可欠である。帰任後離職しない海外派遣員で、彼らの海外経験や、知識、スキルを本社のグローバル戦略や経営方針策定における財産として活用できる二重帰属型海外派遣員は、大変貴重である。その意味で、本社と海外子会社双方に高いコミットメントを持つ二重帰属型海外派遣員は、必須である。

第七章 海外派遣員の人事評価

第1節 海外派遣員の業績評価

海外派遣員の業績評価に関しては、ほとんどの多国籍企業が海外勤務の他の側面と比べてうまくいっていないと報告している。具体的にいうと、約半数の多国籍企業が、海外派遣員の効果的な業績評価については、他と比較して平均かあるいはそれ以下であると報告している。しかし、国内勤務についてはほとんどの企業はうまく行なえているという。ここでは、グローバルな視点から効果的な業績評価を行なう場合の巧い取り組みやこれらの問題を検討し、国際キャリアを積む海外派遣員に対する有効な業績評価システムの開発には、どのような特有な問題があるかについて検討する。そして、国際的な業績評価制度を構築する上で、有効なアプローチを提示する。

組織が業績評価をするのには、二つの大きな理由、すなわち評価と育成があり、この二つの目的はしばしば矛盾し、組織内で摩擦を起こす。

業績評価システムの評価目的は次の通りである。

1. 海外派遣員にフィードバックし、自分の立場を確認させること。
2. 海外派遣員の給与と昇進の決定に関する確かなデータを作成し、これらの決定の伝達手段を提供すること。
3. 海外派遣員に対して解雇したり、定着させるといった経営側の意思決定を手助けし、業績不振を部下に警告する方法を提供すること。

業績評価システムの育成目的は次の通りである。

1. 海外派遣員が自分の業績を高め、将来の可能性を切り開くことができるようにすること。
2. キャリア・アップの機会やキャリアの将来計画について、海外派遣員と話し合い、企業へのコミットメントを助長すること。
3. 海外派遣員の努力を認めて、やる気を起こさせること。

海外派遣員個人の問題と組織全体の問題とを診断することのように、二つの目的は往々にして矛盾する。評価目的で業績評価を行なう場合、業績評価システムは、海外派遣員の将来に関わるような難しい判断を下す場合の手段となる。このような役割は、海外派遣員個人と敵対関係を引き起こしたり、信頼の低下をもたらすことがあり、そのために業績評価の指導目的や育成目的とは相反する。評価される海外派遣員同士の衝突もあり得る。海外派遣員は組織内の立場に対する不確かさを払拭するために、業績評価のフィードバックを望む。しかし、逆に、彼らは自分の業績について良い話が聞きたいだけである。この心理的葛藤は、悩みやストレスの惹起、それに、業績の内容より外見、質より量にする関心の故に、業績不振を助長させる恐れがある。組織内で目的達成を競争したり、海外派遣員同士で欲しいものを争ったりするストレスや緊張は、業績評価システムを計画、実施するときに遭遇する複雑なジレンマや問題の原因の一部となる。

業績評価のすべての問題は多岐にわたるため、ここでは問題となる側面にのみ焦点を当てることにする。各側面には業績評価システムがうまく機能しなくなるような特有の問題が数多くある。問題は、組織を機能不全にする考え方である。経験豊富な海外派遣員は、これらの問題を組織内で完全に無くすことが、ほぼ不可能であることを知っている。組織が取れる最善の方法は、これらの問題が組織全体や海外派遣員個人の成長や業績におよぼ被害を最小限に押しとどめることである。

企業が従業員を評価するのに、実際には組織の目標達成に無関係な行動で判断してしまうことはよくある。例えば、ソフトウェアのデザイナーやコマーシャル・アーティストの仕事を評価するための業績評価基準として、仕事場への時間厳守を重視することは論理的ではない。しかし、この基準はいくつかの企業で使われる評価基準フォームの中に含まれている。企業内のすべての業績評価に適用できるポイントを探すことは、見かけほど簡単ではない。仕事が複雑になればなるほど、従業員が優れた方法で仕事をこなすためのポイントになる行動を分離することはますます困難になる。

業績評価者は、従業員の行動を正確に評価できるだけの専門的な知識と経験が必要である。業績評価者が評価対象者との接触が限られていると、往々にして不正確な評価がなされる。業績評価者が現実の複雑な職場環境をきちんと念頭に入れておかない場合も同様である。たとえば、売上実績しかわかっていない業績評価者に、後輩を育て、顧客と共同でシステムを計画し、さらにマーケティング・リサーチを行なうセールスマンを効果的に評価することを期待することなど無謀なことである。

業績評価者の価値観、考え方や偏見が組織の標準となり、それが評価基準となると、業績評価者によるバイアス

が起きる。このバイアスはいろいろな形をとる。たとえば、優秀な部下が業績評価者の部門から昇進や異動をしないように、その業績評価者が実際の能力より低い評価をつけて、その部下を「庇護」することがある。あるいは、仕事のできる従業員が洋服のセンス、話し方、社内での振る舞いのために、低い評価が下されることがある。このように、個人的な好みが業績基準に勝ることがある。さらに、業績評価者自身が、ある程度まで、部下の業績に基づき、それを含めて評価されるので、「平均以上」の部下を抱えることが最大の関心事になることもある。他にも、最近の出来事が過去の業績に比べて強調され、業績評価者のバイアスが起こる場合がある。評価の間隔が長ければ長いほど、「最近へのバイアス」の効果が強くなる。要するに、業績評価者によるバイアスはその業績評価者の個人的なニーズによって、いろいろな形を取ることが考えられる。

上記で簡単に述べた評価基準の問題は、国内の状況だけでなく海外の舞台にも存在する。ただし、これに関しては、海外勤務では問題の表れ方が国内と異なるか、あるいはもっと厳しい場合がある。この疑問に答えるには、各評価基準問題の国際的な側面を検討する必要がある。

業績評価システムがうまく機能するためには、仕事上の成功要因と、業績評価者の評価基準とが明確に結びついていなくてはいけない。従業員が本国で評価される場合、通常の業績基準は、損益、投下資本利益率（ROI）、キャッシュ・フロー、効率性（投入産出比率）、マーケット・シェア、規則の遵守、売上規模などである。表面的には、海外派遣員についても評価は、測定が簡単で、業績基準が明確な同一基準によって評価されるべきであろう。結局、企業は、従業員が世界のどこに居ようが関係なく、同じ目標を達成することを望んでいる。40%の企業がこのような「ハード」の業績基準を重視していた。それでもやはり、本国と海外で同じ基準を適用することは、問題を引き起こしかねないのである。これらの基準に基づき、つまり国内の業績基準に合わせて、海外派遣員を評価するのは不公平である。それは、外的要因が海外派遣員の担当分野である財務や組織業績に、しばしば影響するからである。次の環境要因は、本社が事前に見通せないような形で、財務や他の業績基準観を歪める可能性があるからである。為替レートの急速な変動、資産再評価の統制、減価償却引当金や他の海外子会社に対して査定した費用、などから現在の損益を査定する場合、本社の業績評価者が海外派遣員に対して不当な業績評価を行なう原因となる。

数カ月または数年続く厳しいインフレーションがあり、また、現地通貨の切り下げがない場合、海外子会社は高収益を得ることになるが、この収益は良好な経営状態よりもインフレ率によるところが大きい。逆に、現地通貨が自国通貨に対して切り下げられる場合には、子会社が現地通貨では経営状態も良く、収益を上げているにもかかわらず、所定の会計年度で自国通貨に換算すると、損益計算書で損失を出すことがあり得る。チリに派遣された海外派遣員の経験は、この問題を例示している。この海外派遣員はチリで、子会社が何カ月も完全閉鎖されかねなかったストライキをほとんど独力で阻止した。ストライキが珍しくもない土地で、とりわけアメリカ人によって、ストライキがこのように収拾されたことは画期的なことであった。しかし、南米の主要取引相手国との為替レートが変動したために、この海外派遣員の滞在期間に、鉱石の需要は一時的に3割減少した。本社の当該派遣員に対する評価は、ストライキ阻止にかけたこの海外勤務の幹部の努力を誉めたたえ、彼が見せた卓越した交渉術を認めたものの、普通という評価を下した。この海外派遣員の本社は、チリでの売上に影響を与えた背景には理解を示さず、売上高そのものを重要視した。その結果、この海外派遣員が行なった他のすべての実績は軽く見られた。悪いことに、このような背景を積極的に評価に取り入れる企業は1割に満たない。海外子会社は古い基準で評価されることがあるが、いくつかの理由で本社が業績基準の達成を妨害しているかもしれない。例えば、本社からの決定事項の連絡の遅延、本社が子会社に課す面倒な報告手続き、または海外子会社による成功の可能性を高める変革提案に対する本社サイドの完全な無視などである。移転価格操作によって、いくつかの子会社は、自分たちで稼いでいない、割り当てられた収益を出すことがある。そして逆に実際に収益を上げた子会社の海外派遣員は、本来より低く評価されることがある。これは、とりわけ、地域統括会社の人事スタッフが本社から移転価格操作があったという情報を受けずに評価する場合などに起こる。業績評価の目的は社内で本当に優秀な従業員をはっきりと把握し、その努力に対して報酬を与えることである。これが行なわれない時、情報が空回りし、海外派遣員は数字をもて遊び始め、本当に必要なことをせずに本社に良い顔ばかり見せようとする。

第2節 海外派遣員を評価する業績評価者の能力

国内の従業員は、身近で、すでにかかなりの付き合いのある人々に評価される。海外派遣員の場合、状況はいくら

か違って来る。海外派遣員は直接的な接触のほとんどない現地または本社の役員に評価されることがある。さらに業績評価者は国際経験がほとんどないことがあり、海外派遣員の仕事状況の全体像が理解できないかもしれない。多国籍企業の経営幹部の25%は海外経験があるが、海外経験のある人事担当者は10%に過ぎない。20%の企業では海外経験のある経営幹部は0%であり、60%の企業では海外経験のある人事担当役員は全くいない。しかし、これらの役員は海外勤務者の評価が、完璧に自分でできると思い込んでいる。

チリに赴任した前述の海外派遣員の事例がこの問題を浮き彫りにしている。彼は、チリの仕事状況を理解しなかった本社幹部に評価された。大手半導体企業から日本に送られてきたある将来有望な海外派遣員は次のような経験をした。

日本の市場に割り込むことはほとんど不可能に近かったために、彼はかろうじて赤字を出さない状態を保った。アメリカに帰国するとき、これまでの戦いで、心身ともに疲れきっていた。彼は、もっと楽な仕事を求め、経営幹部は彼の潜在能力を過大評価していたとして、これを認めた。彼は低い評価を甘んじて受けた。事実、経営幹部は、この海外派遣員が日本市場で直面した現実を理解しようとはしなかった。現実の事業環境を理解する有能な業績評価者は、間違った評価に結びつきやすい業績評価システムの欠点を補うことができるが、不備のある評価システムと、被評価者の事業環境を理解しない業績評価者の組み合わせでは、不正確な業績評価が出るのは、ほぼ避けられない。経営幹部が海外の事業環境の現実を理解しない場合は、フォーマルまたはインフォーマルな形で不正確な業績評価が出やすくなる。

また異なる文化圏から来た人々は、お互いの行動を誤解しがちである。たとえば、イギリス、日本、および米国から赴任してきた海外派遣員と、受入国であるシンガポールの従業員が互いを如何に感じたかを調査したのが次の内容である。

1. アメリカ人と日本人の海外派遣員は、自分自身のことを、イギリスとシンガポールの人々が思うより技術的に優秀であると考えていた。
2. イギリス人の海外派遣員は自分自身のことを、他の人々が思うより技術的に優秀であると考えていた。
3. アメリカ人の海外派遣員は自分自身のことを、イギリスや日本人の人々が思うより対人関係が外向的であると思いい、事実、他の人々から、より外向的であると見られた。
4. イギリス人の海外派遣員は、対人関係が自ら思うより、他の人々から、ずっと内向的であると見られた。
5. 日本人の海外派遣員は、自ら対人関係がわずかだけ内向的であると思っているが、日本人マネージャーのために働いてくれたシンガポールの人々を除いた人々からは非常に内向的だと思われた。

このような結果は、文化的特性を反映しており、驚くようなことではないが、確かな業績評価を行なう場合は、異なる文化圏から来た人々の間でわかるような知覚的バイアスは、もはや談笑や知的好奇心の題材ではなく、むしろ業績やキャリアを脅かす恐れがある深刻な問題となる。

第3節 グローバル環境における評価ジレンマの解決法

多国籍企業は、誤った業績評価が海外子会社で行なわれる可能性を減らすためのいくつかの手立てを講じることができる。企業や業界全体に適用できる一般的で、なおかつ業績評価者の仕事に直接役に立つ、細かい、海外派遣員評価法の作成を考えた。

海外勤務で成功する鍵を見つけるのは容易ではなく、近道はない。企業が利益またはROIを求めるものであるという仮定は単純であるが、外部環境がこれらの数値に影響を与えることがある。つまり、為替レートが大幅に変動する時、移転価格が収益を歪めている時、さらには会計手続きの相違点が財務報告に影響を与える時、海外派遣員がいかによくやっているかを評価することは難しい。多国籍企業は、チリ、日本、中国、イギリス、またはナイジェリアで成功と考えられるものは何であるかを明らかにしておく必要がある。

明らかに、事業戦略は、特定の国で海外派遣員に期待されるものを示している。例えば、中国では、海外派遣員の成功の基準として収益に重点を置くのは愚かなことである。多国籍企業が市場を開発できることを願い、中国に参入したと考えるのが常識的である。従って、問題は、海外派遣員が企業戦略を進めるためには、北京で何をすべきかということになる。

評価基準が、誰にでもわかりやすいものであるとしても、赴任先国で基準を満たす方法は、本国のそれとは違いがあって当然かもしれない。例えば、生産高が重要な基準である場合、チリで高い生産高を確保するもつとも良い

方法は、海外派遣員が労使関係にほとんどの時間を費やすことである。チリでは、目標生産高を保つ一番の鍵は、供給コストや在庫管理に傾注することではなく、単にストライキを回避し、労働者を時間どおりに働かせることである。労働力の安定的供給が当たり前でない土地柄では、労働組合のリーダーと人的な関係を築くのに時間をかけることによって、海外派遣員の在任期間中、3回のストライキを2回に減らすことができる。

多国籍企業は、どのようにして業績評価基準を特定の土地向けに調整することができるのか、その事実を把握するのに、時間を費やさなくてはならない。役員は視察すべき国に出かけ、多くの質問をし、現在赴任している海外派遣員の考え方を聞かなくてはならない。本社では、大学、コンサルティング会社、政府機関といった外部の専門家とともに、当該国で働いた経験のある人々などを参加させ、徹底的に質問し、当該国での成功の鍵を引き出せるような情報を集めるべきである。

理想としては、海外から帰国した元海外派遣員は、海外勤務の業績基準を改訂するチームの永続メンバーとするのが良い。基準や優先順位の設定を定期的に再評価していくと、業績評価基準は確実に海外の現状に即した最新のものとなる。海外勤務から帰国した元海外派遣員を6カ月に1回、元の赴任地に出張させることには意味がある。彼らは、現在の海外派遣員の仕事振りを見て、その国のビジネスを取り巻く環境、当該国の企業が直面する問題、経営戦略的または運営上の見通しなどから必要となる変革などを明らかにするために現在の海外派遣員と面談する。このように、海外派遣員の評価基準はビジネスを取り巻く環境によって変化し、流動的となることがある。

誰が海外派遣員の業績評価をするのかについての見解は、多国籍企業によってかなり異なる。平均すると、企業は海外派遣員1人につき3人の業績評価者を充てている。業績評価者数は、約10%の企業が1人、40%が2人、30%が3人、20%が4人以上となる。興味深いことに、これらの多国籍企業は、国内では1人の従業員の業績評価に6人の業績評価者を充てている。

海外派遣員の海外勤務での異文化の複雑さを考えると、業績評価者を数多く充てる必要がある。これらの業績評価者は海外派遣員の異なる側面の能力評価を反映できることが望ましい。本社の人員はチームの中で少数派にしかならない。業績評価を行なうために前もって必要な、かつ最も基本的なことは、業績評価者に理にかなった長い期間、例えば6カ月という被評価者の仕事振りを観察するのに十分なチャンスを与えることである。当然ながら本社の幹部にはその資格がありそうにない。従って、本社は、海外派遣員を観察するのに十分なチャンスを持った人から、この海外派遣員の業績の質に関する情報を得ることが必要である。

異文化問題による業績評価者のバイアスがあることを考えると、1人だけの業績評価者が行なう海外派遣員の評価に頼るのは大変危険である。例えば、海外派遣員の直属の上司が同じ国籍ならば、この上司は海外派遣員が良く仕事をしていると感じるかもしれない。しかし、現実には、両者が現地の文化、ビジネス環境、交渉のやり方などになじんでおらず、両者とも良い仕事をしているとは言えないということもあり得る。従って、保証のない過大評価が起きることがある。逆に、現地国の国籍を持つ直属の上司は、異文化間の誤解のために外国人の海外派遣員に不公平に、きつくあたることがあるかもしれない。したがって、1人の評価にのみ頼るのは海外派遣員の仕事振りの評価を不明確にしてしまう。従って、複数の業績評価者が、その海外派遣員の業務とその国の事業目標や目的との関係について把握し、長期間かけて被評価者の仕事振りを観察し、評価するのが望ましい。

また、いろいろな国籍の人々が同僚としてその職場にいる場合、その同僚からの意見があると、その海外派遣員がいかに他の人々と共に働き、組織の目的を達成するように努めているかをある程度把握できる。これらの同僚の回答はまた、この海外派遣員の管理スキル、対人関係スキル、異文化対応スキル、多文化のチーム構築スキルなどのレベルを評価するのに役立つ。

部下も、現地の上司が評価すると同時に、大きなプロジェクトが完了した後に、海外派遣員の活動を評価するように依頼されることがある。このような下からの評価では、部下は、その海外派遣員についての一般的な印象よりも、仕事を中心とした評価をする必要がある。海外派遣員の部下、特に彼らがほとんど現地国の人たちの場合、その人たちから出される評価は、その海外派遣員と同じ国籍を持つ直属の上司による過大評価を相殺する。部下からの回答によって、異文化の管理スキル、コミュニケーション・スキル、リーダーシップ能力、および、その海外派遣員がが違う文化を持った人々の中でいかに効率よく仕事ができるかということがわかる。海外派遣員の仕事の中味には、通常、企業イメージを高めるために外部に対して企業を代表すること、新たな事業を興すこと、企業やその業界に関係する政府の決定事項に影響を与えること、提携を進めること、及びより広範囲のコミュニティから支持を得ることなどもある。

この分野での、その海外派遣員の成功を確かめる唯一の方法は、実際の海外事業の顧客に、その海外派遣員について質問することである。顧客は、社内の管理スキルを見通すことはできないが、顧客からは、交渉術の巧みさ、

表看板としての義務、対人関係スキル、販売スキル、提携関係を構築するスキルなどの海外派遣員の専門能力について有用な回答が得られる。顧客は多忙な人たちなので、6カ月ごとに調査票に記入する煩雑さに惑わされたくないだろう。顧客に近づき、評価過程に参加してもらえるように依頼する適切なアプローチとはどのようなものであろうか。海外派遣員の現地の上司、地域の幹部、または本社の役員は、接触できた顧客リストを作成するように求められる。これらの顧客の意見は、公式に、電話でのインタビューや調査などで、または非公式に、会食の場などで集められる。それらは、顧客の人柄や文化的な好みの観点から見て意味のある情報である。顧客と個人的に接触する行為があまりにも押し付けがましいと思えるなら、第三者を使って、海外派遣員と顧客とのやりとりを評価することもできる。

海外派遣員の自己評価も重要である。自己評価には、バイアスが現れる一方で、海外派遣員には、前回の評価が行われた後の自分の業績、不満、進歩や努力目標を述べるチャンスが与えられるべきである。個人としての観点は、業績評価を行なう上での重要な要素である。海外派遣員は、情報を提供しても、評価の一部にしかならないとわかっているため、業績をあまり誇張し過ぎない報告書を書く。

海外派遣員の評価は、先に時期を決めるやり方でなく、重要なプロジェクト、仕事、または他の組織的活動が完了したときに行なうべきである。この方法をとると、上司は曖昧で、形式的ではなく、特定の仕事の脈絡の中で海外派遣員を評価することに集中できる。この定期的な評価は業績評価責任者に送られ、ファイルされ、業績評価責任者が「海外派遣員の評価報告」を正式に書く時に活用される。

同僚の現地従業員も海外派遣員の評価を求められるかもしれない。本来、両者の付き合いは散発的で、時には深く、時には浅くなるので、彼らが評価をしなければならぬときに報告に書けるだけのデータ・ベースを頭の中につくるには、結構な準備期間が必要である。

多国籍企業はその国際経営戦略の段階、競争戦略、および海外人事管理にぴったりと合う評価基準を探す必要があることを、ここで再度強調しておきたい。さらに、管理機能は、うまくいけば、お互いに支え合い、補強し合うはずである。例えば、海外派遣員の入念な業績評価システムを注意深く構築しておきながら、海外勤務完了後、海外派遣員が開発したスキルを無駄にするような地位に海外派遣員を据えたとすれば、長期的な利益は生まれない。良い評価機能によって、良い管理者開発や良いキャリアの将来計画が出てくる。これは海外人事管理プロセス機能間における重要な結びつきでもある。しかし、多国籍企業は様々な異なる経営戦略を持ち、またグローバル化の段階も異なる。従って、この点を考慮に入れて業績評価機能を論じる。業績評価に関しては、次の一般原則が適用される。企業の競争戦略が差別化の方向に向かえば向かうほど、業績評価システムはもっと包括的で複雑にならなくてはならない。輸出段階にある国際化段階にある多国籍企業においてさえ、その多国籍企業が差別化指向の経営戦略を取るならば、海外派遣員には、平均以上の有効な異文化対応スキルが求められる。差別化戦略では、製品やサービスが顧客の好みと一致するように設計されるので、海外派遣員は、外国文化を深く理解する必要がある。その差別化が進めば進むほど、海外派遣員評価システムはもっと包括的で複雑にならなくてはならない。多国籍企業がよりグローバルに統合されるに従い、海外派遣員は、組織の「ハード」な業績目標（例えば、利益、ROI、マーケットシェアなど）に対して責任があるだけでなく、組織の「ソフト」な業績目標（例えば、現地人従業員を社風に馴染ませること、本社や子会社の問題を調整しバランスを保つこと、外部の利益関係者に対して企業の代表を務めることなど）に対しても責任があると自覚する。従って、海外派遣員の成功の基準は、数の上でも規模の上でも大きくなり、チームによる業績評価アプローチが必要になる。いかにその多国籍企業が大勢の海外派遣員を海外に抱えていても、海外派遣員は、それぞれの海外の状況、海外事業部門の国際経営戦略、及び企業のグローバル化の段階で理にかなった方法で評価されるべきである。肝に銘じておくべき何よりも大切な原則は、いかなる状況でも、海外派遣員を海外で成功に導くために、真に適正な基準で評価されるべきであり、曖昧な基準で評価されてはいけないということである。海外人事業績評価でこのハードルを超えることは難しいが、それに挑戦すれば、もっと良い結果を生み、成功する海外派遣員を輩出させることに繋がるであろう。

第八章 帰任海外派遣員の再適応

第1節 帰任海外派遣員の問題

帰任後、自分のアイデンティティを実際に喪失したあるアメリカ人派遣員がいた。はっきりしていることは、帰国後3カ月間、彼は社内記録に存在すらしていなかったことだ。極端に言えば、戦地から帰還したランボー状態になっていた。彼は、家と自動車の二つの大切なローンを断られた時に初めて、クレジット会社を通して、自分が失業扱いになっているという事実を知った。これは稀なケースだと思われるかもしれないが、日本でもこのようなケースが増えている。かつては海外派遣員は出世街道の王道であった。帰国すればすぐに役員とはいかないまでも、部長クラスへの昇進が約束されていた。ところが今では、帰国したほとんどの海外派遣員は、飛行機が本国に着陸した瞬間に、失業に近い状態となる。彼らの名前は従業員名簿には載っているかもしれないが、社内での安定した地位は保障されていない。かわいがってもらっていた上司との繋がりが薄れ、日本での出世競争から数年間乗り遅れてしまったことになる。この状況は、現在、アメリカ、欧州、および日本でも海外派遣員が帰国した時に、よく見受けられるケースである。世界各国の赴任から帰国した海外派遣員とその家族は実に重大な問題に直面する。これらの問題のわかりやすい例が、以下の意見から垣間見られる。

帰国する際には、大きな変化に対して心しておくことである。帰任後のカルチャーショックは、海外に赴任したときに経験したカルチャーショックよりも大きいと覚悟することが必要である。7年間のインドネシア勤務から帰国した海外派遣員は、「赴任するときは変化があることを予想しているので、海外へ赴任するよりも帰国したときの方がもっと大変でした。帰任時に体験したのが本当のカルチャーショックです。」と述べている。

「自分自身の態度が変わったので、かつての習慣を理解することができなかったのです。友達は引越してしまっていたり、子供が生まれていたり、あるいは連絡自体つかなくなってしまっていました。私たちの海外経験に関心を示す人もいましたが、ほんの少しだけです。彼らは単に私たちの海外経験を理解できなかっただけか、あるいは私たちの生活を羨んだだけでした。」と述べている。特別な処遇を期待しないことが肝要である。基本的に新入社員に戻ったと思えば良い。自分自身に気を配ることが必要である。なぜなら、誰も帰国者のことを気に止めてくれないからである。ある帰国者は、「私は帰国して9カ月経っても、しかも33年間を会社に捧げてきたのに、社内にまだ自分のオフィスはなく、あるのは腰掛け的な仕事のためのブルペンだけであった。」と述べている。4年間の英国勤務から帰国したある海外派遣員は、「帰国してみると、海外勤務はまるで刑罰のようであり、私のキャリアにとって本当に「鉄丸の足かせ」のように思えた。」とも述べている。一部の幹部役員や特に海外経験のないライン・マネージャーにとって、これらの意見は少し大げさに思えるかもしれないが、帰任に関する調査において、アメリカ人海外派遣員の60%、日本人海外派遣員の80%、およびフィンランド人海外派遣員の70%が帰任後に何らかのカルチャーショックを受けている。²⁴

1. 帰任過程

海外派遣員も本国の本社も、海外勤務中に変化していることは紛れもない事実である。海外勤務に赴任する前は、海外派遣員は意識的にも無意識的にも、本国において有効に機能するメンタル・マップや日常の行動様式を身に付けていた。そして、海外勤務に際しては、比較的少数の海外派遣員のみが、当該国への以前の赴任経験があり、異文化対応の準備やトレーニングを前もって受けた海外派遣員はさらに少ない。従って、かれらは赴任国でどのように発言し、どのように行動するのかという予備知識がほとんどない状態で未知の国へ赴任する。ほとんどの海外派遣員は赴任国に数年間滞在して初めて、新たに慣れ親しんだ外国文化の中でどのように発言するのか、どのように行動するのか、と言った新しいメンタル・マップや日常の行動様式を身につける。

帰国するとすぐ、自分の生まれ故郷で異邦人になったように感じる。現実の本国がいつまでも記憶の中にある国と同じと思っはいけない。そして、例えば、事業の再構築、経営戦略の転換、ライバルの管理職への昇進などの劇的变化が、本国の職場で起きている。このような社内の変化が帰任者の適応に与える影響は、20年以上本国で

²⁴ 白木(2011, p.300~p.302)

働いたあとに海外勤務を経験した、次の帰任者の言葉に表れている。「かつて私が勤めていた部門は、再編成され、その私が勤めていた子会社は厳しいコスト削減に晒されていました。以前の経営者とはちがっていたので、私が戻る状況は非常に厳しく、社内で仕事を見つけるためのサポートはほとんど期待できませんでした。帰国したときに、社内に配置されるのではなく排除されているということを強く感じました。」

本国や親会社で変化が起こると同時に、本国や親会社がかつてどういう状況で、現在はどういう状況なのかという海外派遣員自身の主観的な見方も、海外勤務の間で変化が起こることがある。このようなメンタル・マップが変化する理由はいくつかある。本国がかつてどういう状況だったかを正確に思い出すことは難しいが、もし実際思い出したとしても、これらの記憶は本国の理想的な面に偏りがちである。「海外で過ごした数年間はずっと、アメリカが世界中のどこの国よりも本当にはるかに優れていて、すばらしい国だといつも思っていました。25年間におよぶ5回の海外勤務の間、この考えを抱いてきました。しかしいざ帰国してみると、アメリカも他の国と同じで、特別大した国ではないことがわかりました。これは極めて認めがたい現実でした。」ほとんどの海外派遣員は、異なる言葉、態度や行動様式の国や文化の中で3年から5年間、仕事に従事し、生活する。もしも、うまく外国の環境に溶け込んでいたら、かれらの態度や行動が変わってしまっても仕方がない。例えば、多くのアメリカ人や欧州人の家族は、環太平洋諸国に赴任してからは、靴を履いたまま、よその家に上がるのは落ち着かない。海外勤務中にはさらに重大な変化が起きる。しかし、ある日本人の配偶者の経験から、日本人派遣員に起こる変化の違った一面がわかる。海外派遣員の妻は日本へ帰国してから6カ月間、毎日、夫に海外へ戻ろうと頼んだ。彼女は夫の英国赴任の期間中、副社長夫人としての社会的役割を持つことで、人々と交流し、生活を楽しみ、自分を表現し、世界の話について議論するなどの機会を得た。これらは、日本へ帰国すると、とうてい望めないものだった。家庭内での変化のほかに、職場でも変化が起きる。たとえば、ほとんどの海外派遣員は海外勤務で味わった自律性を捨てて、社内の官僚的体質を学び直すことから始めなければいけない。

2. 帰任後の適応の次元

海外派遣員が帰任後の適応に成功すると、本人の業績が伸びることは明らかである。さらに、海外派遣員の家族が帰任後の適応に成功すると、その良い家庭環境が仕事にも波及し、元海外派遣員仕事の能率を向上させるというプラスの波及効果が生まれる。帰任者の仕事の業績は、帰任後に配偶者が人間関係や文化全般へ適応できるかどうかにかかなり影響される。配偶者の適応の波及と業績不振について、あるアメリカ人派遣員は、次のような現実味のある経験を語っている。「私の妻は欧州から帰国してからというもの、アメリカの郊外の住宅を非常に苦痛というよりも嫌悪していた。妻が適応に失敗したことで、生活は楽しくなくなり、私の仕事の業績も振るわなくなった。」

海外勤務中の異文化適応を比較するために、海外派遣員とその家族が帰国時に適応する3つの基本的な分野がある。第1に、派遣員は新しい仕事と職場環境に適応しなければならない。たとえ海外派遣員が、本国で約10年間勤務してきたとしても、帰国時の、企業内カルチャーショックに対して準備する必要があると忠告する。親会社で15年間勤務してきたある海外派遣員は、「私の会社の企業文化は無茶苦茶になってしまった。今や、戦略的目的が以前とは異なり、異なる業務処理のツールが用いられ、もったいぶった新しい専門用語が使われている。私はまったく新しい企業「言語」を習得しなければならなかった。」と述懐している。興味深いことに、帰任後における仕事関連への適応問題は、もっとも海外派遣員の話題にのぼる問題の一つであった。第2に、海外派遣員とその家族は、本国の同僚や友人との付き合い方に適応しなければならない。海外勤務から帰ってくると、本国の人々が往々にして外国人のように思えることがある。例えば、アメリカ人は会話のきっかけに世間話をすることで知られているが、ほかの文化圏の人たちにすれば、この手の会話は不真面目に思えるかもしれない。あるフィンランド人がアメリカに数年滞在し、この世間話に慣れたころ帰国すると、そのようなつまらない話にまったく乗ってこないフィンランド人と付き合うことになる。帰任後、本国の人たちとの付き合い方でよく見られる問題として、本国の人々が帰任者の国際的な経験に関心を示さないということがある。さらに、海外派遣員の子供たちは帰任後に大き

な言葉の壁にしばしば直面する。この問題はとりわけ、海外勤務期間中に誕生し、母国語の複雑さが理解できていない小さな子供たちの場合に当てはまる。さらに10代の子供たちの場合、本国で生まれ育った子供と比べて自分のアクセントが違うこと、時代遅れのスラングしか知らないこと、正しい構文やイントネーションのいくつかを身に付けていないことなどがわかり、言葉の壁に悩まされる。帰任後に本国の人たちとうまく付き合うことは、海外派遣員にとっても、配偶者や子供たちにとっても大きな課題である。それらの問題のいくつかは、次の話に表れている。「帰国したあと、私の娘は文化的な観点から自分が英国人でもなくアメリカ人でもないと感じていました。彼女は海外の学校ではボスの存在であったのに、本国ではただの新入り扱いになったのです。帰国してから9カ月が経っているのに、彼女は、いまだに他の学生と自分は全く違うと感じています。」第3に、海外派遣員とその家族は、その人生の大半を本国で過ごしてきたにもかかわらず、一般的な生活環境（食物、気候、住宅、交通機関、学校など）への再適応の問題にも直面する。なによりも一般的な文化への適応は、往々にして最大の問題となる。アメリカ、日本、欧州から帰任してきた海外派遣員の大多数は、帰任後に重症の一時なカルチャー・ショックに見舞われる。

第2節 海外派遣員の再適応

1. 帰国前に行なわなければならない帰任後の適応

海外派遣員は、海外勤務へ赴任する前に事前適応を行なうように、海外勤務から帰国する前にも、事前適応を行なう必要がある。帰任直前の事前適応は、基本的にはメンタルなものがほとんどである。いい換えれば、実際の帰国以前に、本国での仕事や生活のためのメンタル・マップへと変更し始めている必要がある。本国も海外派遣員も海外勤務期間中に変化しているので、メンタル・マップを変更しておくことは、一般的に効果的である。本国に関する正確な情報源は、海外派遣員とその家族が、帰国前に本国におけるメンタルマップを修正したり、調整するのに役立つ。

管理職や役員の仕事に含まれる本社と海外事業所間の広範囲なやり取りは、重要な情報を海外派遣員にもたらず。本国と海外事業所間の調整の必要性が大きい多国籍企業にとって、仕事上の必要なやり取りや情報交換は、重要である。海外子会社の管理職または役員である海外派遣員が、本国と仕事上必要な調整を行なうことに伴って、信頼性の高い情報が行き来することは事実である。しかし、仕事上のやり取りを通して得た情報は、海外派遣員の仕事への適応を促進するものではあるが、本国での人間関係や一般的な環境への適応の役には、ほとんど立たない。親会社の組織の後見人、正式または非公式に選任されたメンターは、機構の変更、戦略上の変更、職場での政変、昇進の機会、仕事や会社に関連した一般情報などの重要な情報を海外派遣員に対して与えることができる。この情報は海外派遣員の、帰任後の仕事や本国の人たちとの連絡の際にうまく役に立つだろう。海外勤務中と勤務終了後に有力な後見人がいないと、海外派遣員は、次のような窮地に陥ることもある。「ベネズエラに10年間滞在したあと、誰とも継続的なコンタクトをとっていないと帰任後の適応は難しい。誰も知っている人はいないし、気を遣ってくれる人もいないので、非常に不安定な立場であり、簡単に次の人員削減計画の標的になる可能性がある。海外赴任に費やした犠牲に対して、もっとしっかりした報償があるべきだ。」この帰任者の場合、有力な後見人がいれば、帰任後に遭遇した大きな問題のいくつかを解決してくれたかもしれない。後見人は、海外勤務中の適応に関する重要な情報や帰任後の有力なサポートを与えることができるのに、実際、海外勤務中に後見人がついていない海外派遣員は比較的少数である。一般的に、後見人がついていない者は、ついていない者より、職場にうまく再適応する。

本国に関する別の重要な情報源は、海外勤務中の定期的な一時帰国である。一時帰国をすることによって、海外派遣員とその家族は職場、友人間、本国内での変化を実感する機会が持てる。逆に、同僚や友人も海外派遣員の変化を知ることができる。アメリカ人海外派遣員の70%が、海外勤務中に自分と家族分の帰国休暇手当を受け取っている。日本人海外派遣員の90%が、海外勤務中に自分と家族分の帰国休暇手当を受け取っている。

企業が提供する帰任前のトレーニングやオリエンテーションもまた情報源である。事実、グローバル勤務後の多国籍企業の海外派遣員にとって、帰任時のトレーニングは、適切な仕事に就くための支援に続いて希望するサポートである。トレーニングは職場への対応だけでなく、本国の人々との新しい人間関係や新しい環境に住む場合の適応を促す。帰任前トレーニングの重要性とそのトレーニングの有効性を示す調査結果から考えると、帰任時のトレーニングやオリエンテーションを行なっている多国籍企業が少ないという事実は、驚きである。アメリカ人海外派遣員の60%、日本人海外派遣員の90%、フィンランド人海外派遣員の80%が、帰国前に何のトレーニングも受けていないとされている。帰国後、ある海外派遣員の配偶者は、「3年ないし5年も経つと、本国にも多くの変化が起こるので、赴任前にオリエンテーションがあるように、帰任に関する何らかの会合を派遣員の家族のために設けた方が良い。」と述べている。トレーニングがないと、多くの海外派遣員や配偶者は、帰任時に本国についての正しい情報を探すが難しい。

2. 帰国後の再適応

海外派遣員が帰国したあと、仕事関係、人間関係、一般的な文化などへの適応を促進、または抑制するような要因がいくつかある。これらの要因は個人、仕事、組織、それに仕事以外の種類に分類される。

皮肉なことに、赴任国への適応がうまくいくと、結局、帰任時にさらに重大な適応問題が起こる恐れがある。このことは、本国と極端に違う文化圏での勤務を行なった派遣員とその家族、あるいは連続して複数の海外勤務をしたか、または赴任期間が長期であったかして長期間海外に滞在した派遣員に、よくあてはまる。基本的に、外国文化に関する原理と規則を習得すればするほど、本国の原理と規則に戻ることが、恐ろしく困難なことになる。いろいろな意味で、長期の海外勤務は、結果的に本国において「異邦人」と化すだけである。さらに、長期の海外勤務の経験をすると、海外派遣員とその配偶者は、帰任後に本国のすべての面で適応することが難しくなる。

海外派遣員にとって、帰任が成功するもっとも重要な要因の一つは、帰任後の仕事の選択である。悪いことに、6カ月以上前に帰任の辞令を発令しているのは、北米多国籍企業の5%にとどまる。30%の企業では約3カ月前に辞令を発令し、65%の企業では、帰任計画自体ははっきりと決まっていなかったため、海外派遣員は各自ばらばらに帰任の辞令を受け取っている。あるアメリカ人派遣員は、「帰国した時、職務記述書さえなかった。社内に自分の居場所がどこにもないかのように感じた。まるで自分が臨時雇いだったかのように思えた。私を本社組織に戻す責任を負ってくれる人は誰もいませんでした。昇進を期待していましたが、最後には無職になりました。私の妻は海外に行くために、同じ会社での仕事を辞めました。彼女の仕事は帰国後、紹介してもらえる約束でした。しかし、彼女の職探しに対しても、何の支援もして貰えませんでした。」と述べている。

これらの理由から、職場での効果的な適応の第一歩が、仕事に配属されることにあることは明白である。しかし、国籍の如何に関わらず、海外派遣員の過半数は、帰任する前に帰任後の自分の仕事は何であるか知らされていない。帰任後の仕事がセットされていることはほとんどなく、着陸する滑走路が空いていないため、混雑する空港の上空で待機する飛行機に類似している。海外派遣員が帰任後に社内で仕事にありついたとしても、地位が最適でないことは、驚くに値しない。事実、帰任者の地位は往々にして曖昧で、さして重要ではない名目の仕事をあてがわれ、他の人の邪魔にならないようにさせられているだけのことも多い。

たとえ安定した地位が与えられたとしても、海外派遣員が最近の海外勤務中に持っていた地位と比較して、自律性と権限が少ないことが多い。次の話にあるように、半数以上の帰任海外派遣員が、本国では自律性も権限も少なくなったと述べている。「私は海外に滞在していたときは、自分をビジネスに影響を与えている存在だと実感していました。アメリカの本社に戻ると、それは最小限のものでした。帰国すると、新規に作られた曖昧なスタッフの仕事にあてがわれましたが、そこには友人も、手づるも、経営者との接触もありませんでした。企業側は、元海外派遣員は既に、自主的意思決定スキルを向上させていること、最終的な権限を持つことに慣れていること、さらに、トップ経営者の信頼により自分でビジネス判断ができていたことなどを認識する必要があります。新しい仕事で、私のビジネス判断は海外にいたときより、ずっと低く評価されています。」と、述べている。海外派遣員の帰

任後の適応にプラスになるために、裁量度の高い仕事を帰任者に与えることが、企業全体にとって重要であることはもっと強調されて良い。

明確な職務記述や高い役割の明確性を帰任者に与えることは、帰任後の職場への適応を促進する。明らかに、帰任者に対して仕事を明確にする際の第一歩は、「待機中」の地位より幾分か良い仕事を与えることである。そうでなければ、それらのポジションは基本的に「名目上の仕事」なので、余計に曖昧にならざるを得ない。

多くの海外派遣員は、海外勤務をうまく終了させたら昇進が待っていると期待して、グローバル勤務を選んでいる。悪いことに、この海外勤務へのロマンチックな思い込みは、通常、帰任の現実と一致しない。20年間の国際的な経験をしたある欧州人海外派遣員は、「海外派遣員は、昇進という点では、会社から完全に忘れ去られる。事実、キャリアという点から見ると、私の海外勤務は刑罰のようだった。」と述べている。

3. 金銭的なダウン

帰任過程の明確化の他に、企業は海外派遣員が帰国したときの金銭的報酬に対して、特別の配慮をしなければならない。帰任時に受け取った非金銭的な報酬が大体において低いので、帰任者は金銭的な報酬や、グローバル勤務を終えたあとの生活水準低下の可能性に対して、非常に神経質になる。次の話にこれらの金銭的な報酬をめぐる状況を示している。確かに、海外派遣員は、海外勤務中に受け取ることができる手当の多くを享受したが、これらの手当は勤務が終わればたいてい終了する。薬物中毒のように、海外派遣員とその家族は帰任後に、しばしば金銭的な「禁断症状」を経なければならぬ。国籍の如何にかかわらず、すべての海外派遣員の約80%が、帰国後に生活水準の明らかな低下に直面する。

住宅事情の変化も、海外派遣員とその家族の帰任後に金銭的衝撃を与える。とりわけ、快適な住宅は帰任者の適応に影響を与える。帰任後の住宅事情に関しては、次の2つの問題が影響を与える。第1に、海外派遣員がグローバル勤務中に本国の家を人に貸していた場合、帰国時、通常ホテルに滞在し、借家人が壊したであろう個所の修理の期間に充てる。これらの費用は、修理代としてたった4年で3万ドルを超える場合もあるが、これらの費用を補償してくれるアメリカ企業は比較的少ない。日本企業はしっかりしていて、他の従業員に社宅として貸し出すようなサービスをしてくれているので、万が一に修理代が発生しても賃貸人の負担か会社負担となる。ホテル滞在を強いられる場合でも、全額会社負担となるのが、一般的である。第2に、海外派遣員がグローバル勤務の前に家を売却していた場合、企業の方針および、もしくはホテル滞在の問題から、帰任後できるだけ早平く適当な住宅を探すしかない。住宅ローンが認められる以前に、企業が帰任した派遣員と家族のホテル手当を削減することもある。また、家族全員のホテル宿泊にかかる面倒な問題のために、元海外派遣員は満足できない住宅を購入することになる場合もある。

第九章 海外派遣員の活用

多国籍企業における国際人的資源管理について、主として多国籍企業の本国からの海外派遣員の問題を中心に述

べてきたが、実際には、多国籍企業内部には、世界本社の所在する国の人材である本国籍人材（Parent-Country Nationals：PCNS）のみならず、子会社の所在する国の人材である現地国籍人材（Host-Country Nationals：HCNS）、それに本国籍人材でも現地国籍人材でもない第三国籍人材（Third-Country Nationals：TCNS）が存在するが、本論文では、ほとんど PCNS の話題に終始した。それほど国際人的資源管理の問題は、奥が深く多種多様であるということであり、HCNS、TCNS の問題については、今後の検討課題としたい。

第1節 経営戦略との整合性を持った国際人的資源管理

インターナショナル戦略は、国際的な拡大を遂げたアメリカの多国籍企業が一番先に採用した戦略である。インターナショナル戦略を採用するアメリカ多国籍企業は、販売責任を現地子会社に委譲することに、最初から躊躇しなかった。しかし、高度な経営システムと本社の専門職スタッフを通じて総合的なコントロールを維持することにも努めたのである。そして、新しい製品、プロセス、アイデアについては本社に依存する度合いが高かったために、権限分散型の連合に比べると、本社による調整とコントロールが強く行使されることとなったし、PCNS の数も少なく、エリート従業員として選ばれる形であったため、選抜の問題も帰任の問題も発生しなかった。

マルチドメスティック戦略になると、インターナショナル戦略から発展して、ただ単に本国で生産した製品を海外で売りさばくのではなく、各国の自社所有の海外工場に合わせ、各国に散る海外子会社が、様々に異なる各国市場のニーズに応じて、製品とマーケティング政策を柔軟に変更する経営戦略であるため、すべての会社としての機能を備えた各国の海外子会社は、ますます独立性を高めていった。そして、その結果、生まれた組織および経営の形態は、それぞれの国内市場に焦点を絞って経営を進め、本社は独立性の高い各国子会社をゆるくまとめる連合体という形となったのである。マルチドメスティック戦略を採用した企業では、各国に分散された権限分散型の統合という組織構造のモデルを生み出した。本国と各国子会社との連携は、資金の流れがほとんどであり、知識の開発、維持は基本的に独立性の高い各国子会社に任された。そのため、PCNS のなかには、本国の社長をも凌駕するような意思決定能力を持つ海外派遣人材も現れたが、うまく活用できない場合には、海外派遣員の帰任の問題が発生することとなった。

同じような問題は、グローバル戦略でも発生した。グローバル戦略では急速に拡大を続ける本国市場に製品を提供するために、新型で、効率が高く、規模を重視した海外工場を建設し、そのビジネスを貿易障壁の低くなっていた世界市場に拡大していくという面が強く、本社での地位もあまり高くない多数の PCNS が、海外派遣員として派遣されることとなったため、PCNS の帰任問題は一層深刻なものとなった。

多くの多国籍企業が、インターナショナル戦略からマルチドメスティック戦略、あるいはグローバル戦略を経て、最終的にはトランスナショナル戦略の形へ移行すると言われている。トランスナショナル戦略では、PCNS の帰任問題は、さらに深刻化しているし、コロナ禍ということもあり、海外に赴任したくない若年の本国の多国籍企業従業員も増加しているため、いかに PCNS の数を減らし、HCNS、TCNS の活用を図るかが、直近の課題となっている。このように見てくると、経営戦略との整合性を持った国際人的資源管理は、どちらかと言えば、海外派遣の派遣時点では十分に行なわれているが、帰任後についてはあまり考慮されていないというのが現状である。経験豊かな PCNS を世界の各地域から円滑に帰任させ、適応させ、有効活用することは、各国の多国籍企業にとって真に重要な課題となってきた。

第2節 今後の国際人的資源管理

多国籍企業は、在籍する経験豊かな PCNS をうまく活用し、帰任後の適応を格段に促進し、それによりグローバル

勤務後に仕事成果を挙げる方法を、真剣に考えていかなければならない。それには、組織コミットメントが高い、高業績派遣員をグローバル勤務後も企業に留めておくことが、非常に重要である。帰任者が帰国後、親会社に留まったとしても、自分のマーケット知識、技術的スキル、外国語能力、等々が活用されていないと考えている者が多いのが現実である。これらの現実直面して、多国籍企業は、戦略的な国際人的資源管理上の次のような問題を考えざるを得なくなっている。費用のかかるグローバル勤務から海外派遣員を帰国させた後、われわれは投資に対して十分な回収を得ているだろうか。帰任後の最優秀グローバル・マネージャーを定着させ、彼らの特有のスキルを活用しているだろうか。もしこれらの問いに対する答えが否なら、帰任者は競争相手の企業で働くか、あるいは、企業に留まっても能力以下の力しか発揮せず、投資は無駄になってしまう。帰任後の元海外派遣員の高い組織に対するコミットメントは、企業に定着する意志に結びつく。

企業は戦略的な理由から「機能的人材定着」を達成することを望んでいる。例えば、もし海外派遣員が海外に行って、国際的視野を広くし、それらを本社に持ち帰るとすると、この「機能的人材定着」は優秀な元海外派遣員をキープすることだけで達成できる。海外で成果をあげ、帰国後も活躍している元海外派遣員に、将来、もっと高い地位のグローバル・マネージャーになる可能性があると言える。残念ながら、多くの多国籍企業で、この機能的人材定着のカテゴリーに当てはまる者があまりにも少なすぎる。

特に日本の多国籍企業では、依然として現地国籍人材のキャリアは最高で子会社のトップ、下手をすると現地子会社の中間管理職ポジションが天井となっているのが通常である。これに対し、欧米企業におけるローカル・スタッフのキャリアは、基本的には本国籍人材（PCNS）と同様、世界本社あるいは他国の子会社のトップにまでキャリアが伸びており、自他ともに優秀かつ上昇志向の強いグローバル人材にとってはその方が魅力的な職場と映るであろうことが想定される。というのも、人材を引きつけ、定着・確保にプラスの影響を与えるのは、キャリア形成を通じた動機付けの成否にかかっているためである。

海外派遣員の世界では、一つの不適切な政策が、個人的にも組織的にも失敗をもたらす結果となり得る。対照的に、海外勤務に対する戦略的で系統的なアプローチは、海外派遣員が滑り落ちるのではなく、海外派遣員がキャリアの階段を確実に上り、海外にいる間も帰国後も経営の長期的な戦略的目標を達成することを手助けをする。戦略的・系統的アプローチの結果は、海外派遣員本人の海外での卓越した仕事の成果とともに、より高い異文化適応、外国子会社のより高いレベルの経営成績、海外派遣員本人の帰任後の本社への順調な適応と昇進、さらには重要な国際的経験やスキル、専門知識の将来における活用という形で現れる。海外勤務の成功は、国際人的資源政策の成功からもたらされ、21世紀のグローバル競争市場で成功する多国籍企業の不可欠な要素となるであろう。

参考文献（日本語）

- あ 安室憲一（2003）『中国企業の競争力』日本経済新聞社。
- 浅川和宏（2011）『グローバル R&D マネジメント』慶應義塾大学出版会。

- い 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
 岩田智 (2007) 『グローバル・イノベーションのマネジメント』中央経済社。
- う 于洋 (2005) 『体制移行期における中国の財政制度』小馬場義久編著 早稲田大学出版部。
- え 江夏健一 (1984) 『多国籍企業要論』文真堂。
- お 岡田 行正 (2008) 『アメリカ人事管理』同文館出版。
 奥林 康司・平野 光俊 (2014) 『現代人的資源管理 グローバル市場主義と日本型システム』中央経済社。
- か 上林憲雄(2016) 『人的資源管理』中央経済社。
 笠原 民子 (2014) 『日本企業のグローバル人的資源管理』白桃書房。
- き 清水克洋・谷口明丈・関口定一編 (2019) 『団塊の世代の仕事とキャリア 日本の大企業における大卒エリート
 のヒストリー』中央大学出版部。
 桐村晋次 (2005) 『人材育成の進め方 (第3版)』日本経済新聞社。
- こ 小池和男・猪木武徳編著 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成：日米英独の比較』東洋経済新報社。
 近藤 彩 (2007) 『日本人と外国人のビジネスコミュニケーションに関する実証研究』ひつじ書房。
- さ 櫻井 暁男(1995) 『海外駐在員の給与規定福利厚生ハンドブック』中央経済社。
 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2015) 『新しい人事労務管理 (第5版)』有斐閣。
 佐藤憲正編著 (2005) 『国際経営論：グローバル化時代とニューアジア経営の展望』学文社。
- し 白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
 白木三秀 (1999) 『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。
 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」の視点から』有斐閣
 白木三秀 (2015) 『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房。
 柴川林也編著 (1997) 『企業行動の国際比較』中央経済社。
 徐方啓 (2006) 『日中企業の経営比較』ナカニシヤ出版。
- す 鈴木好和 (2003) 『人的資源管理論』創成社。
 鈴木康司 (2005) 『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント』日本経済新聞社。
- せ 関口倫紀 竹内規彦 井口知栄 (2016) 『国際人的資源管理』中央経済社。
- た 田園 (2011) 『中国日系企業の人材育成』厚德社。
 田中利佳 (2005) 『日系多国籍企業における企業内教育 海外派遣者事前研修の研究』創成社。
 玉井金五・佐口和郎(2011) 『講座現代の社会政策第1巻戦後社会政策論』明石書店。
 高橋浩夫 (2000) 『研究開発のグローバル・ネットワーク』文真堂。
 高橋潔 (2010) 『人事評価の総合科学 努力と能力の評価』白桃書房。
 竹信三恵子 (2012) 『ルポ賃金差別』筑摩書房。
 田端 博邦 (2007) 『グローバリゼーションと労働世界の変容』旬報社。
- ち 張最 (2005) 『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社。
 張焜 (2003) 『中国の人口移動と社会的現実』東信堂。
 張明山 (2005) 『変動する中国の労働市場』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
 趙曉霞 (2002) 『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房。
- つ 鶴光太郎 (2016) 『人材覚醒経済』日本経済新聞出版社。
 津田真澁 (1995) 『新人事労務管理』有斐閣。
 津田真澁 (1977) 『人事労務管理の思想』有斐閣。
 津田真澁編著 (1997) 『人事労務管理』ミネルヴァ書房。
- と 竇少杰 (2013) 『中国企業の人的資源管理』中央経済社。
 董光哲 (2007) 『経営資源の国際移転：日本型経営資源の中国への移転の研究』文真堂。
- な 中原秀登 (2000) 『研究開発のグローバル戦略』千倉書房。
- に 西田 ひろ子 (2000) 『異文化間コミュニケーション入門』創元社。
- ふ 古沢唱之 (2008) 『グローバル人的資源管理論』白桃書房。
 古田 秋太郎 (2004) 『中国における日系企業の経営現地化』税経印刷。
 藤井 恵 (2014) 『タイ・シンガポール・インドネシア・ベトナム駐在員の選任・赴任から帰任まで
 完全ガイド』清文社。

- ほ 傍曉民・周翼虎 (2000) 『中国単位制度』中国経済出版社。
- ま 松田 千恵子 (2003) 『グループ経営入門 グローバルな成長のための本社の仕事』税務経理協会。
松山 一紀 (2015) 『戦略的人的管理論』白桃書房。
- や 八代充史他編 (2015) 『新時代の「日本的経営」オーラルヒストリー 雇用多様化論の起源』慶應義塾大学出版会。
八代充史 (2019) 『人的資源管理論 理論と歴史』中央経済社。
- よ 吉原英樹 (1979) 『多国籍経営論』白桃書房。
吉原英樹 (2002) 『国際経営への招待』有斐閣。
- り 李春力 (2003) 『フルセット型現地化と中国地場企業の競争戦略』国際ビジネス研究会年報。
李瑛 (2003) 『改革与修復—当代中国国有企業の労働関係研究一』中国労働社会障出版社。
林倬史 (2007) 『デジタル資本主義時代の戦略的課題と競争優位』税務経理協会。
林倬史 (2010) 『知識創造と文化的多様性のマネジメント』白桃書房。
林倬史・河野康成 (2010) 「戦略的知識創造と多様性のメカニズム」*異文化経営研究 Vol. 7. 14~29* ページ。
林倬史・中山厚穂 (2009) 「戦略格的知識創造とダイバーシティマネジメント」『*三田商学研究*』51 (6) . 25~51 p.

参考文献 (中国語)

- お 汪洋, 康毅仁 (2003) 『聯想無限—柳伝志的管理芸術』民主与建設出版社。
王小章 (2007) 『中国発達地区社会保障 来自断江的報告』断江大学出版社。
- け 刑伝—沈堅 (2004) 『中国人的資源管理問題報告』中国発展出版社。
- こ 胡泳 (2003) 『張瑞敏如是說 中国第一 CEO 的智恵』浙江省人民出版社。
黄海満 (2007) 『中国国有企業改革問題研究』中国経済出版社。
- し 信衛平 (2002) 『公平与不平 当代中国的労働収入問題研究』中国労働社会保障出版社。
除傾陶・劉嘉林・張顕揚・胡曉義・手法鳴・何憲 (1989) 『中国工資制度改革』中国財政經濟出版社。
- そ 孫健 (2002) 『海爾的人力資源管理』企業管理出版社。
孫健・王東 (2008) 『中国四大企業的管理模式』企業管理出版社。
- て 鄧大松・劉昌平編著 (2008) 『2006~2007 年中国社会保障改革与發展報告』人民出版社
鄭功成主編 (2002) 『中国社会保障制度変遷与評估』中国人民大学出版社。
- と 鄧大松・劉昌平編著 (2008) 『2006~2007 年中国社会保障改革与發展報告』人民出版社。
- に 任遠・彰希哲 (2007) 『中国非正規就業發展報告』重慶出版社。
- ほ 傍曉民・周翼虎 (2000) 『中国単位制度』中国経済出版社。
- よ 楊時旺 (1993) 『工資理論与工資改革』陝西人民出版社。
楊良初 (2003) 『中国社会保障制度分析』經濟科学出版社。
- り 李瑛 (2003) 『改革与修復—当代中国国有企業の労働関係研究一』中国労働社会障出版社。

英語参考文献

- Abe, H., and R. L. Wiseman. (1983) "A Cross-Cultural Confirmation of Intercultural Effectiveness."

International Journal of Intercultural Relations 7:53-68.

Adler, N. J. (1986) "Do MBAs Want International Careers?" *International Journal of Intercultural Relations* 10:277-300.

Adler, N. J. (1981) "Re-entry: Managing Cross-Cultural Transitions." *Group and Organization Studies* 6(3):341-56.

Adler, N. J. (1984) "Women Do Not Want International Careers: And Other Myths About International Management." *Organizational Dynamics* 13:66-79.

Adler, N. J. (1984) "Women in International Management: Where Are They?" *California Management Review* 26:78-89

Arthur, W., and W. Bennet. (1995) "The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success." *Personnel Psychology* 48:99-113.

Aycan, Z. (1997) "Expatriate Management: Theory and Research" Greenwich: JAI Press.

Baird, L., and I. Meshoulam. (1988) "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management." *Academy of Management Review* 13:116-28.

Baker J. C., and J. Ivancevich. (1971) "The Assignment of American Executives Abroad: Systematic, Haphazard, or Chaotic?" *California Management Review* 13:39-44.

Bandura, A. (1983) "Social Foundations of Thought and Action" Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Bandura, A. (1990) "Personal Dimensions and Work Role Transitions: A Study of Japanese Expatriate Managers in America." *Management International Review* 30(2):119-34.

Bartlett, C., and S. Ghoshal. (1988) "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution." *California Management Review* 31(1):54-74.

Black, J. S., and H. B. Gregersen. (1991) "Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments." *Human Relations* 44:497-515.

Black, J. S., H. B. Gregersen, and M. E. Mendenhall. (1992) "Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment." *Journal of International Business Studies* 23:737-60.

Black, J. S., H. B. Gregersen, M. E. Mendenhall. and Stroh, L. K. (1999) "Globalizing People Through International Assignments" Addison-Wesley Publishing Company.

Bovacigiller, N. (1990) "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity, and Risk in Multinational Corporations." *Journal of International Business Studies* 21:357-81.

Black, J. S., H. B. Gregersen, and E. Wethli. (1990) "Factors Related to Expatriate Spouses' Adjustment in Overseas Assignments." *Paper presented at the Western Academy of Management international conference, Shizuoka, Japan.*

Brein, M., and K. H. David. (1971) "Intercultural Communication and Adjustment of the Sojourner." *Psychology Bulletin* 76:215-30.

Brett and Stroh. (1995) "Willingness to Relocate Internationally." *Human Resource Management Journal*.

Black, J. S., and M. E. Mendenhall. (1990) "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research." *Academy of Management Review* 15:113-36.

Charles W.L.Hill, Gareth R.Jones (1997) "Strategic Management Theory: An Integrated Approach" Houghton Mifflin.

Chao, G. T., and Y. J. Sun. (1997) "Training Needs for Expatriate Adjustment in the People's Republic of China." In *Expatriate Management: Theory and Research*, ed. Z. Aycan. Greenwich: JAI Press.

Clarke, C., and M. R. Hammer. (1995) "Predictors of Japanese and American Managers Job Success, Personal Adjustment, and Intercultural Interaction Effectiveness." *Management International Review* 35:153-70.

David McClelland (1973) "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" *American Psychologist* January.

- Dennis L. E. and L. K. Stroh, (1993) "Take This Job and... A Case Study of International Adjustment." *International Journal of Organizational Analysis* 1(1):85-96.
- Dowling, P. J., R. S. Schuler, and D. E. Welch. (1997) "International Dimensions of Human Resource Management" 3d ed. Belmont: Wadsworth Publishing Co., Calif.
- Doz, Y. L., and C. K. Prahalad. (1981) "Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs." *Sloan Management Review* 7:15-29.
- Graen, G. B., C. Hui, M. Wakabayashi, and Zhong-Ming Wang. (1997) "Cross-Cultural Research Alliances in Organizational Research: Cross-Cultural Partnership-Making in Action. In *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*," ed. P. C. Earley and M. Erez. San Francisco: The New Lexington Press.
- Hawes, F., and D. J. Kealey. (1981) "An Empirical Study of Canadian Technical Assistance." *International Journal of Intercultural Relations* 5:239-58.
- Jackson, S., and R. Schuler. (1985) "A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 36:16-78.
- Janssens, M. (1995) "Intercultural Interaction: A Burden on International Managers?" *Journal of Organizational Behavior* 16:155-67.
- Harvey, M. (1985) "The Executive Family: An Overlooked Variable in International Assignments." *Columbia Journal of World Business* 19:84-93.
- Katz, J. and D. M. Seifer. (1996) "It's a Different World Out There: Planning for Expatriate Success Through Selection, Pre-Departure Training and On-Site Socialization." *Human Resource Planning*, 32-47.
- Nicholson, N., and I. Ayako. (1993) "The Adjustment of Japanese Expatriates to Living and Working in Japan" *British Journal of Management*, 4:93-105.
- Ones, D. S. and C. Viswesvaran. (1997) "Personality Determinants in the Prediction of Aspects of Expatriate Job Success." In *Expatriate Management: Theory and Research*, ed. Zeynep Aycan, 63-92. Vol. 4. London: JAI Press.
- Richard Boyatzis (1982) "The Competent Manager: A Model for Effective Performance" Wiley.
- Ruben, I., and D. J. Kealey. (1979) "Behavioral Assessment of Communication Competency and the Prediction of Cross-Cultural Adaptation." *International Journal of Intercultural Relations* 3:15-7.
- Stroh, L. K. (1997) "The Family's Role in International Assignments. *Fast Change Magazine* (April). "International Assignments Affect Retention Rates?" *International Journal of Human Resource Management* 6(2):443-56.
- Stroh, L. K., L. E. Dennis, and T. C. Cramer. (1994) "Predictors of Expatriate Adjustment." *International Journal of Organizational Analysis* 2(2):176-92.
- Ward, C., and A. Kennedy. (1993) "Where's the 'Culture' in Cross-Cultural Transition?" *Journal of Cross-Cultural Psychology* 24: 221-49.