

グローバル COE プログラム「アジア地域統合研究試論」 金曜セミナー 第 13 回

2008 年 2 月 22 日 5 限 (午後 4 時 20 分～5 時 50 分)
早稲田大学 19 号館 315 教室

白木三秀 (大学院経済学研究科教授)

「ビジネスのグローバル化と人材のグローバル化」

白木

皆さん、こんにちは。

私は政治経済学術院の白木と申します。留学生センターの所長を兼任していますから、留学生とは書類でお会いしていると思います。私は COE のグループの中ではちょっと異質でありまして、私自身は労働政策の科目を持っているのですが、その中で企業の人的資源管理と言いますか、そういうことを中心にしてやっています。多国籍企業の中の人の問題ですね。このグローバル COE のインテグレーションとどういう関係があるのかを少し考えなければなりません。これは後で出てまいります、企業内の労働市場、多国籍企業の中ですね、国際化しているということになりました。その中で人の移動が行われる。例えば、多国籍企業というと、日本の企業が海外、アジアであればアジアに行って、そこでそちらの人を育成したり、採用したり、評価したり、そういう活用をするということになりますけれども、また、中国の企業、韓国の企業、台湾の企業ですね、シンガポールの企業が、そのアジアの地域に投資して、そこで事業活動を行うという形で、そちらの論理でまたインテグレーションが生まれると。そういう相互作用の中で人の問題を考えてみたい、というのが私のプロジェクトです。

今日の話のレジュメは非常に長くて、40 ページぐらいあります。これを全部しゃべってますと、だいたい 5、6 時間かかる分量なんです。その中で、いくつかのポイントだけお話したいと思います。小一時間ぐらいお話させていただきまして、後からみなさんからの質問がございましたら、言っていただきたいと思います。ビジネスのグローバル化と人材のグローバル化というタイトルにしまして、先ず、今日の話のアジェンダが四つぐらいあります。第一に、みなさんすでにご存知だと思いますが、日本のアジアへの直接投資の推移というものを簡単にお触れしたいと思います。本来なら、中国から海外への投資がどうなんだ、韓国からどうなんだ、台湾からどうなんだ、シンガポールからどうなんだということも、本来なら、形を合わせて考えるべきものであります。先ず、日本からの投資がどうなっているかいうのを簡単に整理していきたいと思います。その後、第二に、これはトピック的にやりますけれども、中国における日本の企業がどうなっているのかという点についてはお話しさせていただきたいと思います。それと第三に、比較の観点をちょっと入れまして、インドにおいてはどうなんだということをお話しさせていただきたいと思います。後で分かると思いますが、中国におきましては、ASEAN ほどではないですが、日本の企業のプレゼンスがそれなりにあると思うんですね。ところが、インドではほとんど小さい。日本の家電では、家電メーカー、電気メーカーのプレゼンスは中国で非常に小さいですよ。サムソンとか LG はよく知られていますが、日本の家電メーカーはあまり知られ

ていません。また生産しているところも、オペレーションが非常に小さいし、ソニーなんかはもう撤退したのですけれども、タイから輸出している状況ですね。したがって、中国と比べてインドでは、これだけマーケットが大きく伸びているといわれる割にはですね、日本の企業の存在感というのは、ほとんど存在していないというのが実態であります。そういう話をちょっとしまして、両方でどういう問題を抱えているのかというのを簡単にトピック的にお話したいと思います。最後のところは第四に、多国籍内部労働市場という、私が勝手に作ったターミノロジーでありまして、こういうものから見た場合ですね、人材の問題を考えてみたいと思います。今日は時間の関係で、日本から海外派遣者を派遣した場合、どういう問題を抱えているのかという点に絞って話してお話したいと思います。海外派遣者は、日本の企業が多く派遣すると、それをどうしたらいいだろうかという議論がよくなされているわけですが、私はそれを正しいとは思っていません。オペレーションが上手くいくかどうかが一番重要なことでありまして、派遣者の数を増やす、減らすということですね、それを最終の変数に考えること自体が誤っていると考えています。むしろ海外派遣者の比率ですね、増やす、減らすというのは、むしろ増やすべき段階だというのが、私のサジェスションでありまして、通常は現地化するということは日本人派遣者を減らすことだと一方通行的な議論になされています。これは大変な論理的な誤りであります。その辺をちょっとお話したいと思います。今日はそういうストーリーでお話します。

先ず日本のアジア直接投資であります、アジアと言いながら、これはほかの地域との比較をちょっとだけ書いてあります。データは2004年までで古いですが、これは昨年の段階ではJETROがこれまでしか出していなかったと、もう一年ぐらい新しくなっています。トレンドを見るだけですから、これで我慢していただきたいと思いますが、先ず、北米は茶色ですね。北米とアジアとEUに分けています。この日本からの直接投資がどうであるかをちょっとだけ見ていただきたいと思いますが、これを見ていただきますと、90年代まではですね、直接投資と言いますと、北米は半分以上を示していました。そして、アジアがあり、EUがあるという状況だったのですが、2000年以降になりますと、見ていただきますと良く分かりますが、EUが黄色い線なんです。ええいま、日本からの投資額が一番多いところはEUなんです。という状態を紹介しようと思ったんですね。しかも、クロスしているのは北米とEUですね。これはアジアがコンスタントに投資がなされているという状況になるということですね。ですから、北米の投資は多分、いろんなことから投資が伸び悩んでいるというトレンドですね。それを確認した上で、その次にアジアの中で日本からの直接投資がどうなっているかということなんですが、これは中国とアジアNIESとASEANに及びます。ASEAN4が従来のASEAN5の中のシンガポールNIESにおいてはというものです。これで見いただきますと、日本の海外直接投資は、ちょっと今日は時間の関係で詳しくは申しませんが、投資額の増加ですね、日本の円高と平行に動いていました。最初の円高はこの70年代の前半であります。ここで、膨らみがあったんですね。これはアジアだけです。もっと全世界を見たほうがいいと思います。その次が、85年のプラザ合意以降の増大ですね。そして90年代半ばにいたるこの増大があったんです。三つ

ぐらい山があります。とりわけ 80 年代後半ですね。この山は非常に大きなものでありまして、日本の国際貿易が一気に進んでいるのは 80 年代の後半であると考えています。それはマクロ的な話でありまして、今、この地域別の違いはちょっとだけご覧になっていただきたいと思いますが、従来中国への投資は非常に小さいものでした。この 80 年代プラザ合意の後は少し中国へ、中国はこの茶色ですね。少し増大ですが、天安門事件で冷えまして、投資が停滞します。その後、90 年代前半の円高ですね、円高が終わりますと、急速に収束します。これが中国への投資ですね。ASEAN とか NIES への投資は、このアジア通貨危機の 97、98 年まで増加します。中国だけ 95 年でストップするんですよ。何故かという、これはいろんな議論があります。二つぐらいありまして、一つは中国への投資はですね、ここで 90 年代前半の円高にかかって増大するんですが、実は利益があまり出ていなかった、ということが先ずベーシックにあるんですね。そこでしかも、90 年代半ばのですね、様々な政策的な転換が一方的に出されたということで、嫌気がさしたということが挙げられます。それは一番合理性がある議論かなあと思っているわけですが。数量的に説明できるものではありません。とにかくこの 95 年にストーンと中国への投資が激減しています。その後、中国への投資が反転いたしますのは 2000 年になってからでありまして、これからずっと増えていますね。2005 年まで増大します。2006 年になって下がっていますが、これはずっと下がるものであるか、一時的なものであるかは分かりません。それが中国での動きであります。では、この 2000 年代に、中国への投資がまた急増したのは何故かというのは、山が 3 回あるでしょう。これはご存知のとおり、やっぱり中国は伸びているし、WTO に加盟するといろんなことがあって、期待が膨らんだということですね。これはマクロ的な話です。最後に数字でちょっと示しているだけなんですけど、これで確認していただきたいのは、いろんなことが見えるんですが、一つだけ、後ほどの議論との関係で、中国とインドをちょっと見ていただきたいです。インドへの投資は非常に小さいですよ。92 年から 2000 年までは、23 億になりますね。中国へは 208 億あります。中国への投資はインドへの投資の 10 倍を上回っています。人口の大きさはあまり関係ないですよ。でも一年で見ると全然違いますよ。97 年で 4500 ですから、50 倍の違いですよ、一年だけとりますと。中国とインドは累計で見ると 10 倍、一年だけとると 50 倍の違いがあると。先ほど言った日本企業のインドへのプレゼンスはほとんど存在しないと見られるのはこの投資額からみても明らかでありますよ。そういう状況が実はあるわけです。何故かについてはいろいろ考えられると思いますが、これは中国を特化したグラフになっているのですが、2003 年に行われた調査で実は私が責任者としてまとめている調査なのですが、全世界に存在している日本の企業にアンケートを出してデータを取ってるんですよ。大変迷惑な調査で、日本商工会議所を使って 2 年に 1 回ずつやっているんですよ。1 年置きに企業に調査をして、その空いている 1 年は派遣者に対する調査をしています。日本企業から派遣されている全世界に存在する派遣者ですね。これも 2000 人ぐらいサンプルを取っています。最近では配偶者に対しても行っているんですよ。大体 99% が男ですから、夫に配布してもらって、そして奥さんに家に帰ってもらってから回収してくれと、ご本人にもご迷惑をかけているんですが、

800 サンプルぐらい集まっていますよ。我々は世界で一番大きなサンプルを持っています。これは 2003 年に行われた調査でありまして、今後 3 年以内で事業所を拡大するか或いは従業員数を拡大するかと答えたところですね、これを見ていただきますと、中国と他の地域とを区別しているわけです。事業所、非常に積極的に拡大する、従業員数も伸ばすという現地法人の比率は、他の地域と比べますと、中国は極めて高かったということを示しているだけです。中国が後でも出てきますが、それ程利益率が高くなかったんですが、出ているところは活発的に伸ばそうと、もっと拡大するぞという気持ちが強かったのは中国で 2000 年前半ですね、ただしこれはそれを 2 年後にも調査しているんですね、下がっています。これは中国では積極的に拡大するぞという意欲が示されていることを示したものであります。この中で、経営利益率ですね、これは売り上げの中でどれだけの利益を待っているかと、営業利益と営業外利益を足したものの比率であります。日本のメーカーでありますと、大体これが 5% ぐらいということになります。日本国内で 5%、6%、高いところでは 10% の比率なんですが、海外のオペレーションで大体 5% ぐらいになりますね。サンプルはこういうデータを入れてくれるところは少ないものですから、サンプル数は下がります。生の数字を入れてもらっているわけですから、関係ない人に自分の利益を、生の数字で入れてもらっているわけですから、答えてくれないのは当たり前といえば当たり前ですね。でも、回答してくれたところで集計しますと、地域別に分けてみますと、アジア、その内の中国、中国以外のヨーロッパに分けています。これで見てくださいと明らかですが、中国を除くアジアは 6.3% ぐらい、中国は 2% ぐらいですよ。この低さは中南米とほとんど同じぐらいですね。ですから、中国への投資額は相当伸びているわけですが、実は利益率が極めて低いというのが特徴ですね。これは別の調査なんですが、中国政府のデータであります、それで見ますと、これはここで表していませんが、中国における外国系企業の利益率を中国の公務員がデータを持っています。経済発展センターということですね。そのデータをちょっと使わせていただきます。一番高いのは欧米系企業です。その次は日系になっています。その次には韓国、台湾になっています。韓国と台湾はこれよりももっと低い利益率のオペレーションが行われているわけです。例えば、中国では、韓国のサムソンとか LG が儲かっていますよ。しかし、他の企業、中小企業はものすごくたくさん出ているわけでありまして、その辺では利益は非常に厳しいというのは韓国、台湾系ですね、中国におけるオペレーションです。日本の企業は中国でそんなに 2003 年段階で利益が出ているわけではないから、ということになります。

それで続きましては、人の問題に入っていきたいわけですが、その前にちょっとインドの積極性がどんなんだというのをちょっとだけ紹介いたします。これは同じ設問をインドで、実は日本在外金融協会が別途調査を受託しました。インドで労使紛争がものすごく大きいですよ。これはどうなるのが調べてほしいって受託をしまして、僕と国士舘大学の梅沢先生二人でインドに 2、3 週間行きました。その時せっかくだからアンケートをやろうと。インドに出ている企業が少ないうえから、その中で 83 サンプルを取りました。同じ設問を入れているんですよ。先ほどの労働研修機構と同じ設問を入れています。今後 3

年間どうするんだと、比較できようになっているんです。これをさきほどの表と比較してみると、中国の比率が低くなっていると。これはその次の調査のデータを、新しいのを使っているんですよ。インドでやったのは2006年ですから、先ほどののは2003年でしょう。2005年のやつを使っているわけですから。これは中国への比率が下がっています、10ポイントぐらい。10ポイント20ポイントぐらい下がっているんですね。ですから、中国に出ているところのオペレーションの積極性が若干下がったと。2005年に反日行動があったんですよ。それは影響していると思います。さきほどの表と比べていただきたいのですが、それを同じ設問を入れているインドなんです、インドはものすごく高いですよ、要するにインドに出ている企業が非常に少ないんですが、出ているところは積極的にやるぞという意欲がものすごく強いんですね。中国にはたくさん出ているけれど、利益率があまり高くはない。2003年に比べて、2005年には積極性が若干下がっているんですよ。実際投資も下がっているんです。インドに出ている企業は少ないんですが、出ているところはものすごく積極的な意欲を持っていると、そういうことしか言っていないですね。それはインドと中国の違いだと思います。

では、中身にちょっといかしていただきまして、中国で採用されている従業員、この人たちが日系企業をどう見ているかを知りたいと思います。これまでのアンケート調査をいろいろ調べますと、日系企業に勤めていない人の滅茶苦茶なデータを見ているわけですよ。あるいは大学生が日本の企業をどう見ているのかという調査によって日本の企業のことを議論しています。これは方法論の誤りですよ。みなさん考えてみてくださいよ。勤めたことのないやつにね、日本企業の労務管理をどう思うとか。みなさんは大学生に聞いてみてください。三菱の人事評価をどう考えているかなんか聞いてみたら、いいじゃないですかと。とんでもない答えが出るだけですよ。印象で、松下がどうなんだか、それは適当に考えてくださいよ。働いていなければ分からない、当たり前のことなんです。もっとも望ましいサンプルは日本の企業に勤めているか、同時に日系企業以外の企業に勤めている経験のある人が望ましいですね。比較研究しても、そうでしょう。だって、日系企業しか働いたことのない人たちに、この企業をどう思うかなんて、これだけは世界だから彼らにとっては、いいですよ、悪いですよ、それは分かるかもしれないですが、他と比べて相対的なイメージでない。本当は、そうでしょう。我々も例えば海外へ行ったことがある人が始めて日本の住み心地がどうなっているか、留学生たちが中国と比べてね、アメリカと比べてどうなっているかということが分かるんですよ。それは本当は望ましいわけですよ。中国にいない日系企業に勤めたことがある、国営企業に勤めたことがある、或いは、アメリカ系、台湾系企業に勤めたことがある。そういう人たちが日本企業のシステムについてどう考えているかというのが一番ベストなんです。そういうサンプルを集めようかという企画を今、文部科学省に出しているんですが、お金を出してくれるか分かりません。ただ、私が今これを行っているわけでありまして。やった調査を調べている中で、日本在外企業協会がやったサンプルは少ないですよ。211人しか取っていません。ただし、14社で日系企業に勤めている30歳そこそこのホワイトカラーの大卒ですよ。その人たちが日系企業をどう考えているかという調

査をしていました。それで、これは別にいいですが、そのサンプルの中で、転職を考えている人が大体半分ぐらい、転職先はどこへいくんですかと聞いているんですが、69%が欧米企業に行きたいなあとやっているんですよ。ただ彼らは働いたことがないのだから、印象論でしかありません。あてにならないデータであります。そこで働いている人たちは、この指標だけ使わせていただきたいと思います。それは日本の企業に入ったとき何を期待して入ったのか、職業選択で重視したのは何かと、現在の会社でその辺何に満足しているかという設問をつけていますよ。これがいいと思いますよね。期待したことと現在感じていることとどういう差があるかということを用意せず聞いてくれるんですよ。こういうものはやるべきだと思いますね。だからそれをちょっと使わせていただきたいと思います。これで分かることはどういうことだと言いますと、先ず、中国とかインドは経済成長率が非常に高いです。中国では10%成長がどれぐらい続いているかですね。10年ぐらいですか、正確には分からないです。10年以上超えているわけですね、90年代前半から、成長しているのは95年、10年ぐらいかなあ。それぐらいですよ。インドもだから95年から成長率が高まっているわけですから、まあ10年ぐらいと。成長率が10%ぐらいというのは、ものすごく成長率が高いですよ。日本はいったい何%達成しているかを議論しているんですね。非常にレベルが低いところにいますけど、高さですね。そういうことは全然社会が違います。10%の成長率が10年続いているのは日本の高度成長期で、僕は中学生、高校生、大学生の時は、まあ大学の時はそろそろ終わりだったね。高度成長の時に僕は71年、72年頃のその時の新聞を読んだり、10%成長というのは給料がものすごく伸びるんですよ。一番伸びたときは40%ですよ。もう世の中は違いますよ。ほとんど1.5倍ずつ給料が上がる、こういう人生を送っている人たちにとっては、何が重要かという自分はどうやって生かせるか自分にもっと良いチャンスがあるとしたらどうなんだという、それで首になったらどうでもいい、仕事がいくらでもあるから。そういう世界に住んでいるんですよ。中国とインドもそうですよ、若い人にとっては。したがって彼らの重要視していることを見ていただきますと、新しい技術が得られているかどうか、自分たちの力が出せるかどうか重要だ、できればお金がどんどん増えているほうがいいなあというのを選んでいくわけですよ。先行きの展望とか、当たり前といえば当たり前です。逆に先に言いましたように、労働時間が短いのか長いのかと日本の大学生が一番気になっているところはどうでもいいと。高くないですよ。だって首になったらいくらでも仕事があるから。というのがここで現れています。そういう人たちでは、日本の企業に勤めていると、30歳前後、もう大学を出て、5、6年経っている人たち、この人たちは今会社にどういう評価をしているか、そうすると何が高く評価されているかを、見てください。一番高く評価されているのは雇用の安定とか、労働時間はそんなに滅茶苦茶長くないですよと。不満がないか、満足が低いところを見てください。先行きの展望がありませんよと。この伸びている社会の中で、という評価なんですよ。それから、仕事が全く面白くないという回答ですよ。大問題ですよ。仕事が面白くない、先行きはどうかと、そこで定着してくれということ自体は論理的に矛盾がある。政策を打つのが間違っているんです。みなさんがご存知のようなハー

ズバーグという社会心理学者、アメリカの 1960 年代、人間社会心理学と日本語に訳されている本が出ています薄いやつです。彼が調査対象にしたのは専門職ですよ。この人たちのモチベーションが上がるにはどうすればいいだろうかと。サンプルが 200 人ぐらいあります。要するに人間のモチベーションを上げるのは仕事が面白いかどうかなんですよ、一番重要なのは、**job is interesting very good**.これが最も **important** ですね。私は三つに集約しているんですね。**Job is interesting**、これは **very very important**.しかし、毎日面白い仕事を当てられるわけがないですよ。人間そんなに人生が楽しければ苦労しないですよ。研究が好きだって、そのような毎日面白いことをやっているわけでない。データ収集したりね、いろんなことをやらなければいけない。したがって、そういう **interesting** でないけれども、そういう苦しいことを乗り越えれば、自分の能力が伸びているとか。そういう意味で、**challenging** であって、そして評価してくれる。自分が伸びられる。だからこれ、難しいけど新しい知識を受けられますよとかね。これが二つ目ですよ。能力が高まる、**development** に繋がる、**challenge and development** です。そして、三つ目はそういう面白い仕事を時々やって、下積みの仕事をやるんですけど、チャレンジして能力がアップして、さらにそれをやっていると、キャリアが繋がっていく、将来が見えてくる。この三つがモチベーションを高めるんですよ。もう一つは **hygiene factor** ですね。要するに衛生要因と言っています。これはこのファクターがいくら高まっても、モチベーションが上がらないですよ。ただこのファクターが欠落するとモチベーションが無限大に下がると、やりにくいファクターであります。これを彼は **hygiene factor**、衛生要因と言っています。これは僕荒っぽく見ますと、一つは、これはちょっと議論があるかもしれないですが、管理の仕方ですね。それから労働環境、そして人間関係。人間関係って当たり前ですよ、会社だって。しかし、人間関係がいいから、モチベーションが毎日上がると言ったら、何も上がりません。労働環境と言えば、例えば社員食堂、飯が悪いとやる気がなくなるでしょう。でも、社員食堂が美味しいとってモチベーションが上がるかといえば、上がらない。普通なんですよ。もう一つは給与ですね。ハーズバーグは給与も衛生要因と言っているんですよ。だた、これはちょっと議論があります。給与自体は結果として表れるかもしれないですよ。さきほど言いましたように、その面白い仕事で昇進があれば給与も上がるんですよ。企業にとっては、給与が上がることで人を引っ張ろうとしているのは邪道である。もう一つは企業から言えばコストアップになるだけですね。個人は給与が上がるからといっても、一時的には喜ぶけど、それだけでモチベーションというのは普通になっちゃうんですね。20 万円から毎月ずっと上がり続けると、上がらない。ただし、千円下げるとモチベーションが滅茶苦茶下がりますよ。20 万円って 500 円千円の差で、そんなことがないじゃないのというのは、あるいは同僚と比べてね、彼らが 100 円安いとこれは許せない、やめようかと 100 円の差で。そのように給与は難しい変数なんです。その細かい議論は社会学、心理学でやっているのはご存知ですから。これから見るとよく分かる。モチベーションファクターズも、彼らに期待しているにも関わらず、これは私が勝手に **hygiene factor** とします。この **hygiene factor** を日系企業が中国で打ち出している、これは当たりの要素で

あつて、それをそれだけで人を引っ張れるものではないじゃないか。だから間違っているということが言えそうだとということになります。仮説ですこれ。これは調査で明らかになっていますよ。意外性があります。あなた方は社会学だから関心があるでしょう。彼らは印象だからはっきり言えますよ。日系企業より欧米企業が進んでいるところは どうなっているか、労働条件、先端性、意識決定が早い、ボトムアップ、そういう普通の社会学者が言っていることとは全く逆なことが評価されている。これは印象ですから、あまりはっきりとは言えません。インドでどうなるかと、中国では良い人材をキープするのだから、制度が間違っている場合にはそれは難しい。相手を見た政策を打っていないですね。200 何社のサンプルですから。これは中国全体を言うには難しい話ですけど、これしかないのだから、そのデータで見る限りそういうことが言えますよ。インドではどうなるかという、インドはさきほど言いましたように、ほとんど日本企業のプレゼンスがちっちゃいですよ。ただ一点だけ、やる気があること。そういう世界ではあるんですが、インドですね。これはアンケートにおいて日系企業で、うまくやっているところしか回答してくれないんですけど、そうでしょう。倒産するとなると答えるどころじゃないだろうというね。当たり前の結果ですから、あまり良いところしか回答していません。まめに読んだら大間違いですよ。真面目に読んで、緻密に分析して、インドはこうだと偉い議論するのがもともと間違っている。これは大雑把に見ていただきたいと思います。これはね、管理職と一般従業員に分けています。ホワイトカラーとブルーカラーと、この一般従業員ですね。採用とかそれは問題化していないですよ。これは本当はもっと大きいかもしれないですよ。製造現場で見れば、何故かと言いますと、インドではここで詳しく言えませんが、インドではブルーカラーの離職がほとんどゼロです。私は地場の企業に回りましたが、採用していません全く。工場なのに何で採用していないですかと。いいえ、辞める人がいないからって。ホワイトカラーは滅茶苦茶辞めるんですよ。でも、ブルーカラーは全く辞める人がいない、インドでは。

白木 なんで辞めないと思いますか？

フロアー みんな辞めないから移動できない。

白木 みんな辞めないから、俺も辞めない、

フロアー 他の会社にすぐに行けない。

白木 要するに転職先がないという、まあそうです。労働市場は、もう供給超過で、職場がないんですよ。会社に採用されること自体がものすごく難しいんですよ。ほとんどインフォーマルセクターで働いていると言ってもいいですね。ですから、辞めたら行くところがありません。ですから絶対やめない。死ぬか、大病になる以外は辞めないですよ。これも合理性があります。嫌なことがあっても絶対辞めない。それがインドのブルーカラーなんです。ホワイトカラーは全然違います。どんどん辞めます。これはいろんな企業が混ざっているからクリアに出たかどうか分からないですが、例えば、人材獲得競争の話ですね。良

い人が中々来てくれない問題を抱えています。流出は、どういう人が辞めているんだというところ、こういう人が辞めているんです。これは熟練工が辞める場合もありますが、ホワイトカラーの問題となっています。一つだけ事例を申し上げますと、これは **trading company**、日本の **trading company** という五大商社ですが、三井物産とか住商ですね。その商事会社がムンバイでやっているんですよ、ビジネスを。そこで座談会ができたんです。その人たちに来てもらって、座談会をしました。そうしたらね、この商社、日本では圧倒的な採用上での有力な地位があるわけですよ。しかし、インドに行くとね、圧倒的に弱い立場にあって、移動率は従業員の 50%なんですよ。それは 40 人の従業員で言えばね、20 人が辞めるんですよ。組織が成り立たない。毎月採用ですよ。trading company とか言って、あれはうまく表現しているけど、そういうところじゃないじゃないかと、冗談を言ってね。彼らはビジネスをやっているところだから、冗談じゃないでしょう。そういう状態ですよ。もう採用に追われる状態で、どうしようもないことが現実には起こっています。日本では考えられない。中国でもだから先ほど言ったようなああいう対策をとる限りでは、辞める人がいくらでもいると思いますよ。それは合理性がありますよ。いろんな対応をしているわけですが、役職数を増やすとか、いろんな努力はしていますよ。トレーニングのコースをいろいろと提示してくれるとか、あなたがここで伸びるんだという制度を出しているんですよ。ある事例は女性のエンジニアでした。女性のエンジニアでものすごく優秀なソフトエンジニアがいたんですよ。この人は家庭の事情で辞めざるを得なくて、退職を申し出ていたんです。でも、辞めたら困るとね、いやあ週 2 回でいいよと、なんとか出てくれないかということはやったという事例ですね。まあいずれにしても、ここに書いてあります、このグラフを見ると分かりますが、インドは 10%成長している社会ですから、ホワイトカラーにとってチャンスがいっぱいあるんです。そういうところでやっぱりその衛生要因に、衛生要因というのは、人間関係ですよ。インドの考え方とか、それに対する配慮をすることが当然のことなんです。しかし、それだけで終わってはいけません。それは全て的前提ですね。例えば、後で出てきますが、基本の話しに同一性をつけてやらないと、ホワイトカラーをキープできないということです。日本の企業が結構やっているのは、例えばこういう点です。中でも、これは衛生要因の典型ですよ。食事に関してですが、社員食堂です。ムスリムがいますから、肉が入っているのが怖いので、必ず料理を 2 種類作らなければいけません。しかし、どんな料理でいいかは日本人には分かりません。何が好きなのかは皆様でコミッティーを作って、みんなに任しているというようにやっています。これは当然なことですよ。インド人は、アルコールを飲める州もありますが、大体はあまり飲まない。ですから、ビールを飲んで乾杯するというのが出来ないんですよ。だから紅茶を飲んで、ケーキを食べながら乾杯して、コミュニケーションを図っているわけです。これは重要なことなんです、確かにね。でも、これだけではだめなんですよ。これだけでやっていけると思ったら大間違いです。これは先ほど言ったように、ハーズバーグの衛生要因に対して対応しているところで、モチベーションを下げる場合には効いているけど、上げることには効いていないですよ。上げるほうについてもやらなきゃいけないんじゃないですか

というのがインドの状況ですね。ここまでで何かありますか？

フローアー すみません、質問ですけど、中国の労働市場では欧米企業の HRM 政策は中国人労働者に合っているんですね。

白木 いや、そうかどうかは分かりません。

フローアー 日本の企業よりは合っているようですね、政策は。

白木 そうだと一般的には言われているのですが。

フローアー 先ほど、中国社員が求めているものが日本の企業にはない、求めているものはあるんです。お互いの考えがずれています。日本の企業はもう中国に入って 20 年近く経っていますが、なぜずっとそのような政策をやり続けているんですか？何故、変えないんですか？

白木 だから、変えたほうがいいと思いますが、中々それに合った政策を打てないという問題があるんですね。そこをだから明らかにして、欧米系企業がどういう対策を打って、日系ではどうであり、韓国とか台湾系がどういうことをやって、どういうオペレーションをやっているのかを体系的に明らかにしたいというプログラムを今、出しているのですが、それがとれば明らかになるわけですよ。これは断片的なんですよ。彼らも欧米系に行きたいというのは、欧米企業ではそういう対応策が本当にやっているかどうかは怪しいところがあると思うんですね、欧米企業って離職率が高いと聞いていますし。だから、みんなあっちへ行けばいいじゃないか、こっちへ行けばいいじゃないかと思っているんじゃないかというのはあるんですね。

フローアー 日本の企業は結構自分の政策に自信があって、変える気がないということですか？

白木 だから、そう思って、日本のシステムがこれだけきっちりやっているのに分かってくれないという。だから、文句は企業も持っているんです。

フローアー そうですね。私の調査ではよく聞いていることですが、日本の企業、経営者はどこの国の人も同じ人間ですから、日本のやり方は世界中に通用すると思っています。先生はどう思っていますか？

白木 特に 80 年代とか、日本の企業は 80 年代に強気だったから、特にそうだったと思います。90 年代にはちょっと弱気になっているかもしれないです。それとも、日本のシステムはアジアの中で、十分通用するはずだと思っていますね。これは実際では ASEAN の中では、ブルーカラーに対してはうまくいったと思います。ところが、高度成長のホワイトカラーに対しては、日本のシステムはうまくいっていないところがあります。

フローアー 日本国内で日本の企業は、高度成長期前と高度成長期中と今では、日本国内でも、日本企業内の HRM 政策が変わっているのに、何故、外

国へ行って変えないのですか？

白木 本社自体でぼちぼち変わっているだけで、間に合っていないのでしょう。海外がもっと早いからそれに対応できていないということが言えるかなあと思うんです。断定は出来ません。

フロアー 海外で日本企業に現地労働者のことがよく分かっている人材がいないせいでしょうか？

白木 それは内部でヒアリングして、ちょっといろいろ聞いてみないと分からないですね。現地のマネージャーの人たちは分かっているかもしれませんがね。それを言っても、そう簡単には変えられませんよって言う感じで、対応できていないのかもしれませんが。高度成長のところでは、それなりに調整しないとイケないというのがかなり必要なのではないかと思いますよね。勿論、全部を変えたら日本の企業がなんだということになっちゃいますから、どこをどうやって変えていくかをいろいろ工夫して、市場に合わせた形で作るべきだと思います。これは根本的には、私の考えでは、やはりキャリア上のモチベーションをどうやって作るかということは非常に重要だと思います。やはり先行きの展望がないと、お先真っ暗というか、大したところまでイケませんということだったら、いい人は居てくれませんよ。これが基本じゃないかと思えます。でもこれが基本であって、具体的な対策をどうするかと言ったら、もう一つ考えないとイケませんね。

ではここで、多国籍企業でも人の問題ですね。私はこれを国際人的資源管理と言っています。International HRMです。これは90年代から普通に使われている言葉です。これは多国籍企業のHRMなんですけど、重要な点を一つだけ申し上げたいと思います。多国籍企業のHRMというのは、有意性を持っています。要するに、多国籍企業というのは、いろんな世界でオペレーションを持っていると、そこからいろんな情報を集めて、人材を採用できるわけです。採用した人材を理論的には多国籍企業内で最適な方法で使うことが出来るわけです。あのオペレーションでうまくイケないのだったら、こっちのほうでもっといいところがある、この人に生かせるところがあるじゃないかと、この人を伸ばせるのはこういうことをやらしてはいいじゃないかという形で、理論的にはやることができます。しかし、中小企業であればできないでしょう。中小企業は離職率が高いのは合理性があると思えますよ。だって、この会社に合わなくて辞めるしかないでしょう。社長がイヤだと、辞めるしかないでしょう。大企業だったら、転勤をちょっと待って、課長がイヤだったらちょっと待って他のところへ行くでしょう。移動率が下がるのは当たり前です。それは極端の例ですけど。この比較優位性というのは、例えば、ソニーという会社でしたら、国内外に子会社が900社あります。他の電気メーカーもそうです。ということは、900の拠点から採用して、900の拠点を動かそうということができるんです。これは非常に有利な点だと思います。人的資源、リソース、これは人の問題に関して焦点を当てているんですから、人的資源をグローバルに調達する可能性がある、必要条件を持っているわけです。問題は、十分条件を達成しているのかと、本当にやっているかどうかというのが問題です。私の議論では、やっていませんよ

と。必要条件はあるけど、十分条件を達成していないじゃないのと、そういう場合には、私の勝手な言葉ですけども、人材を殺しているわけですから、私はそれを「殺人罪」と呼んでいます。日本の企業は殺人罪を犯しているのではないかと、刑法上じゃないですけどね、人材を殺している。気をつけなければいけない、殺人材を犯している組織なのではないのかと。そこで、多国籍企業はそういうことをやっていないかというのが、今日のお話のポイントであるわけです。細かい点を除きます。他国籍企業というのは、人材を今言ったようにいろんな拠点で、マーケットで一番いい人を採っている。そして、採ってからその人を伸ばすにはどうしたらいいかということは自由に構想できるキャパシティを持っています。しかし、それをやっているかどうかは問題ですね。人間はそうじゃないですか、能力が高くて、何も使っていないやつはもう最後はだめでしょう。悪くても努力して、そこそこ行けるということがあり得るでしょう。スポーツだって、努力して練習してれば、生かしているかどうか重要だと思います。本来の多国籍企業とはこういう形で人を活かしていくと。私はこれを右の方は「多国籍」型のキャリアの在り方、左の方の「二国籍」型というのは私が勝手に作った言葉です。日本の企業のアジアでのオペレーションが特にそうなんですが、これはこうなっています。これはローカルですね。これはホストカントリーナショナル、現地の人材を採用してここまで昇進していくというね。そして、シニアマネジメント或いはトップマネジメントの人たち、Pの人たちが大体本社から派遣されています。Pはペアレントカントリーナショナルですから日本人、ジャパニーズですよ。ジャパニーズとローカルの二つしかいないんです。サードカントリーナショナル、このTと書いているのがいないのが、日本企業の海外オペレーションの特徴ですね。ほとんどいません。本来の多国籍企業であれば、これは国籍を問わずですね、ローカルで採った人が優秀であれば、兄弟会社から連れて来たりですね、これは兄弟会社も入るんですよ。移動させることによっていろんな国籍の人がシニアマネジメントを占めて、そしていろんな兄弟会社とか本社とかを行き来しながらネットワークを作って動かしていくというのは多国籍企業の形だと思いますね。それは今のところ日本企業では出来ていない。というのはこの図でありまして、これはまた私が勝手に内部労働市場という言葉に登用して多国籍企業内部労働市場という概念を作ったんです。これは非常にシンプルな話として、本社と海外子会社A国、この辺をいろんな国籍の人材が動かしていくと、これは一つの内部労働市場が形成しているじゃないかというような概念ですよ。ここは基本がホワイトカラーですけど、ブルーカラーも入っていますよ。例えば、トヨタの熟練工は全世界に移動して、派遣されて、トヨタ自動車システムを伝えていきます。最近では、トヨタの中にそういうトレーニングセンターを作って全世界から人を呼んでそこでトレーニングして戻すということを考えています。これは特にややこしいことではありません。移動するのはポイントですね。こういうマーケットを考えると、日本の二国籍企業の場合はこういう形で、この破線のローカルの人材が移動している、或いは三角の人材が移動している。移動しているところは実線のところでありまして、実線はPCNであって、ジャパニーズなんですよ。ジャパニーズだけが動いているんですよ。この多国籍労働市場の中は、これはしんどいですよ。自分たちだけで、

コントロールして動かして、これは極端な例です。それで批判されているんだから、しんどいことをして、みんなに文句を言われて、なんでこんなことをやっているんだということになるんですね。細かい点を除いているんですけど。しかし、海外派遣者がものすごく重要な仕事をしているということは意外と理解されていないですよ。特に現地化を議論している人たちは、海外派遣者を辞めさせろと言い、極端な人はゼロにしようと言っていますよ。僕はそれに元々反対です。何故かと言うと、海外派遣者の仕事が何かとういことを理解していない。海外派遣者というものは非常に重要なミッションを持って派遣されます。彼らを派遣するにはものすごくコストがかかるわけです。年収1000万のコストで派遣したら、2000万から3000万が必要と言われていています。ものすごく高いコストで派遣しているんです。それを伊達に派遣しているわけではないですよ、企業はね。当然コスト計算をして、派遣しているわけです。どうして派遣するかというと、この人たちはこの四つのミッション、一つは現地法人をコントロールする、統制する。リーダーシップがある人ですね。彼は本社と調整する役割をする。そして、子会社と本社の間で問題が起こった時に、まん中に立って調整しなければならない。これが二つ目。三つ目は、経営の技術を移転するという仕事を持っています。逆に言うと、技術を持っていない人を派遣してはいけません。何も無い人を派遣すれば意味がないですよ。力のないやつを派遣してもね、いまの時代では通用しませんよ。特に、ゼロとは言わないですよ。10人のうち1人混ざっているという場合があります。これは例外的な話で、これは組織の病理ですからね。人間の体はどこかに病気があるから、あなたは全部病気だと言うのはおかしいでしょう。そこを直せばいいんだから。だけど、派遣された人はですね、仕事ができる人しか派遣しませんよ。99.9%。当たり前のことです。今の時代から言いますと、例えば中国には先ほど言いましたように、2000年代になって、オペレーションを開始した会社が結構多いです。そうすると、まだ勤続年数が短い人が多いです。ところが、ASEANを考えてください。先ほど申し上げたように、日本の海外直接投資がものすごく増大しているのは、80年代後半なんです。プラザ合意以降なんです。あの時に投資額が6倍増えましたよ。絶対数が、ものすごく増大したんです。早いところでは60年代からASEANに出ていますよ。そうするとね、向こうでは力があるやつが育っているんですよ。大卒だって、エンジニアになって、20年経ったら40代になりますよ。そういうベテランの人たちがいっぱいいるところに、力のないやつを派遣して、通用するかどうか考えてください。通用しません。悲惨な問題がいっぱい起こっていますよ。メールで本社にクレームをつけますから。彼はいないから帰してくれと。俺だって来たくて来てんじゃなくて、言われたから来たんだと言いながらね。部下からあの人を帰せと言われ、無駄だという話。分かるでしょう。そういう状態になるかもしれません。だから、そういう人を派遣していません。そして四つ目に非常に重要な仕事というのは、人材を育成するということ。まず、自分を伸ばすことが期待されています。同時に自分の部下を育成する、自分が帰る時に、その人に代わってもらえる人を育てるのがその人の仕事なんです。難しいミッションを持っていますよ。しかも海外オペレーションです。言葉の問題もあります。適性もあります。適性のある人を選ばなければいけない。それは難しい

ことです。世界中の課題ですよ。日本の企業だけではありません。それはアメリカのそういう研究をやっているブラックという人たちと議論をしたら、アメリカでも同じです。ヨーロッパでも同じです。アメリカやヨーロッパの企業は適性のない人が派遣されたら、彼らは帰してくれと言います。だから辞めるやつが多いですよ、途中で。日本人と比べれば。日本の派遣者は辞めない、苦しくても。いいかどうか分からないけど。程度の問題で、行き過ぎだろうと思う最悪の状態まで頑張ろうとしますよ。こういう非常に重要な仕事をしている人たちですね。私はこういう仮説を持っていました。派遣者が日本人でなければいけないということがあります。これは基本的に重要な点ですよ。しかし、実体でデータで分析する時には、派遣者が日本人しかいません。したがって、私は、今日本人派遣者という言葉でやっています。本来は日本人とは限らないですよ。松下が本社から中国に派遣する場合、日本人じゃないと中国の松下が動かないということはないでしょう。松下のポリシーがしっかり分かって、そういう人材であれば問題ないわけですよ。しかし、今のところではジャパニーズですね。したがって、データを分析する時に、日本人派遣者を分析するということです。そして、ここでやろうとしていることは、私は仮説を持っていました。要するに、派遣者をそういうないがしろにするなど、こういう重要な仕事をして、難しいところでオペレーションをして、日々頑張っている人を、いらないんだという、海外派遣者をゼロにしようという滅茶苦茶な議論をする人がいるわけで、僕はこの海外派遣者はローカルのオペレーションの利益率にプラスになっているというデータが出ないかなと思ったんですよ。出そうと思ったわけですよ。そうしたら、これを決定的に議論する人はいないでしょう。要するに、プラスになるじゃないかと。それをゼロにしようというあなたの議論が成り立たないよって、それを一発で議論を終わらせようという数量的なことをやっていたんです。それで先ほど言ったように、労働研修機構のデータはね、年2回やっているデータを3回分使って計算してみたわけですよ。その結果をちょっとだけ申し上げて結論をちょっとお話したいと思います。これ、二つやったんです。一つは、日本人の海外派遣者比率を決定する要因が何かと、そのデータの変数の中でいろんなものをコントロールしながら、地域とか業種とか、投資比率、いろんなものをコントロールした中で派遣者の比率が決定されるのが何かというのが分かりましたのはこの四つですね。重要な点は、例えば、ローカルの中間管理職を育てている場合には日本人派遣者比率が低下しますよと。当たり前のことですよ。重要な面白いところはここですね。現地で大卒の比率が高いところほど日本人派遣者の比率が高くなるんですよ。私はいつもこのローカル大卒比率が非常に重要な変数だと思っています。これはあなたははどうしてだと思いませんか？

フロアー

離職する…

白木

離職する。そのネガティブな見方がありますか。でも離職したら大卒率が下がるでしょう。また採用する？

フロアー

高卒が残って上に行って…、大卒率が下がって。

ああ、辞める、そこはちょっと考えていなかったですね。これは中国だけでなく全世界ですからね。地域は全部コントロールしていますから、地域の要因は除いていますから。これは私の解釈ですね。大卒率が高いというのは、ローカルオペレーション、生産なり、サービス提供の付加価値が高いことをやっているという解釈をしているんですよ。だって、付加価値の低いことをやっているところだったら、別に大卒を採る必要が何もないですよ。今日採用したら明日できると、そんな人いないでしょう。これは付加価値の高いことをやろうとしているサービス供給なり生産なりをやっているという解釈をしています。そういう場合に本社からの移転が必要であって、したがって派遣者の比率が高くなるという合理性があると。離職に理由もあるかもしれません。もうちょっと考え直します。離職率が高い。それはちょっと分かりにくかったんですね。私はそういう解釈をしました。それは経常利益率に海外派遣者がどういう影響を与えているかと、一番ですね。これを出そうと思って、これをプラスに出すために夏休みを潰したんですよ。2、3年前の。一ヶ月以上かかったんですこれ。いろいろ変えて、いくら入れてもね、有意な結果が出ないですよ。これはいかなあつと。もうこの論文を辞めようかなあつと。しかし、プラスに有意じゃないけど、マイナスにも有意じゃない。これはプラスでもマイナスでもないということは非常に重要なことじゃないですか。つまり、海外派遣者比率が多いか少ないかが利益に影響を受けていない。企業は赤字になるほど派遣しているわけじゃない。そんなばかな会社はありませんよということを表している。そういう解釈をしています。利益率の影響を見ますと、本社のやり方を入れようとする、やっぱり利益率がマイナスになるからこれはコストがかかる。これはもっと重要だと思いますが、やっぱり人材が蓄積されているほど利益率にプラスの影響を与えるというのは出ました。ということは、この二つのことからこういうことが言えるんじゃないかと。第一に、日本人派遣者比率は利益率に影響を与えない。だから、派遣者比率を下げることによって利益率を上げることが出来ない、してはいけない。第二に、人材を育てるということは、利益率がプラスになることがありますよ。考えればあたり前ですよ。ローカル大卒率が高い場合には付加価値の高いことをやっているじゃないですか。これは私の解釈です。これが第三。そして第四に、高付加価値サービス供給には本社からの派遣者は不可欠であると。ただし、ここは重要です。派遣者は日本人に限る必要はないじゃないかということなんですね。そして、そうすることによって、現地のオペレーションに力がつくと、こういうことなんですよ。派遣者というのは、例えば先ほど僕が言った兄弟会社の間であのローカルのスタッフを移動するようなシステムが作れないかと、本社だけじゃなくてね。これはいろいろヒアリングしました、私。日本企業だけじゃなくて、アメリカ系企業、ヨーロッパ系企業も ASEAN のオペレーションを比較しました。それで分かったことはですね、この子会社が兄弟会社に人を派遣するには、この会社に技術的な経営的な有利性がないと派遣する理由がないんですよ。研修で派遣するのは別ですよ。兄弟会社から人を派遣するということは、そこに何かを伝えようとして派遣するんであって、それで呼ばれるわけですよ。そうでない場合、呼ばれることはありません。一方的に受けていないんで

す、その会社は。考えれば当たり前ですよ。日本の二カ国性企業タイプを多国籍企業タイプに、多国籍企業内部労働市場に変えていくには、ローカルのオペレーションに力を持たせる必要がある。人材を育成して、そこから兄弟会社に人材を派遣出来るだけの力を持たせる必要がある。それができて初めて多国籍内部労働市場が機能していくんだという真新しい議論ですけど、そういうことに結びつくじゃないですかと考えています。ここまでで、ご質問とかコメントがありますか？

フロアー

三つあるんですけど、一つは最近中国のところで、社会的な要因とこののをどのくらい先生は考えているんですか？例えば、中国の場合だと、日本に対する印象とかイメージとか、中国の反日意識が強いですよ。そういうことによって、実は満足度がかなり影響されて、例えば、僕が分析したデータでは、台湾だと満足度がすごく高くて、同じ項目で、中国だと低いという。そう考えれば、もっとも社会的な要因っていうのが実は影響を与えている。例えば、反日であったり靖国参拝、歴史問題だったり、そういう観点に対して先生がどうお考えになっているかというのが一つ目です。二つ目は、先生は最後の結論の部分で、派遣者を減らす必要はないとおっしゃっていましたが。

白木

それを最終的なアウトプットとして議論する必要がないと。それは多い場合、少ない場合はある。というのは、今日省略したんですが、海外派遣者の比率というのは、海外オペレーションの行い方によって決定的に違うんですよ。例えば一つだけ例を挙げますと、ドイツのシーメンスという会社があります。ここはマレーシアとシンガポールでオペレーションをやっていました。マレーシアのオペレーションではですね、5000人のオペレーションでドイツからの派遣者は2人しかいないんですよ。すると、派遣比率は0.02%とか、その数字ですね。ところが、シンガポールはですね、同じシーメンスの子会社が10何%の派遣者比率なんですよ。同じ会社でありえるかと。ちなみに日本の海外オペレーションの日本人派遣者の比率はメーカーで1%です。サービス業だったら5%ぐらい。だから10何%とはものすごく高いです。その理由は非常にシンプルです。一つはマレーシアでは、半導体のオペレーションがありまして、事業は一つなんです。ところが、シンガポールでは10いくつ20いくつの事業が関与していますから、それぞれの事業部から専門家を派遣しなければ出来ません。作っているものと売っているものとは違いますよ。したがって、派遣者が多く、ビジネスの仕方によって同じ会社であっても違いがあるんだということなんです。そんなにいろいろ下げるべきとか高すぎるとか、そういう議論はしてもあまり意味がないということです。

フロアー

先生の最初の話で、中国の場合、将来性とかが重要であるという話でしたよね。最後の議論だと、どちらかというと、派遣者を減らすことを目的にすることはない。そうである限り、グラスセーリングのような上が見えないということで、結局いつまでたっても派遣者が上に来てしまって、自分たちのそういう意味で将来性がないと。その論理に矛盾があると。後は最後にもう一つ、台湾や香港で話を聞くとですね、現地のマネージャーが中国大陸に行って工場をするという、先生がおっしゃったような多国籍内部労働市場というのは少しずつ出来

ているとお考えなのか、それともまだまだなのかと。

白木

僕の分かる範囲をお答えします。まず、この満足度のことですね。社会的な要因がどれぐらい効いているかと、これはちょっと分かりにくいですね。先ほどのデータは中国に派遣されている人ですから、要するに、日本の企業が好きか嫌いかと言えば、ネガティブじゃないだろうという人達の集団であると。そういう意味では、だから、そのサンプルで社会的要因を分析するには難しいじゃないですか。相対として中国におけるオペレーションに対する評価と、台湾でのいろんな評価と比べるのはありうるんです。中国国内で社会要因を抽出するのが非常に難しいじゃないかと思えますね。というのが一つ目ですね。二つ目は派遣者比率に拘る必要がないという論理と、グラスセーリングの問題、ローカルの人昇進のオポチュニティが制限されるんじゃないかということに矛盾がないかということですが、これは最後のところでクリアできると思いますね。派遣者は私が比率をどうのこうのという議論をして、それを目的変数にして議論をすること自体はあまり意味がないんですが、かと言って、日本人派遣者を多くする必要があるということは言っていないですよ。派遣者が必要であれば、どんどん派遣して、テクノロジーをトランスファーしたりすることは重要であるということであって、したがって、日本人であることはないんだから、グラスセーリング理論とは直接バッティングしないと。むしろプラスかもしれませんね。そういうことですよ。ローカル支社に行ったり、本社に行ったり、兄弟会社に行ったり、そのシニアマネジメントのポジションを占める、或いは本社で採用された留学生がそのポジションを占めていくということが十分ありうるということであって、それは普通の形じゃないかと僕は思っていますよ。したがって、グラスセーリングの問題とバッティングしないと思いますね。それで、台湾の中国の投資によって多国籍内部労働市場が出来ているんじゃないかということですけども。

フロアー

台湾の日系企業から台湾人マネジメントとかですね。香港の日系企業から香港企業のマネージャーが大陸の工場のマネジメントに月半分ぐら行ったり来たりというのが少しづつは出て来ているような印象を受けるんです。

白木

それはだから、日本人だけやっているというイメージからは相当進んでいる形だと思いますね。そういう意味では、理想の形に近づいている面があるんじゃないですかと思いますけどね。私はオペレーションをあまり知らないので、うかがったところではそういう感じですよ。日本の企業でも今の古い二国籍型タイプでは、明らかに限界がありますよ。なんかご質問とかコメントがあればありがたいですが。

フロアー

それはやっぱり、言語の問題なんですか？つまり、英語にすればもっともっといろんな人達が来る。日本語は特殊な言語だから、どうしても現地との間で、現地の日本語がしゃべる人というような感じで。

白木

これは、今日の議論ではちょっと入っていないですが、私の考え方をちょっと申し上げますと、本社のあり方と関係しますね。本社がどう

考えているかだと思いますよ。これは、企業のことをちょっと議論しているところなんですけど、通常、私はあの図ではWHQ (World Head Quarters) と書いてありますね。ここが子会社と連携しているという図なんですけど、実はあれはもうちょっと細かく議論しますと、世界本社は実は日本本社とは別のものだと。概念上、これは分けるべきだというのが私の考えですね。ですから、例えばソニーでも松下でも東証でもなんでもいいですが、ここが世界本社だということ自体、誤りだと。概念上、これは分けるべきだと。ですから、松下は大阪の門真に本社があつてね、これはこれでいいと。ただし、これはJapanese Head Quarters なんだと。World Head Quarters はバーチャルでもいいと。World Head Quarters である場合にはこれは当然いろんな多言語の人達が入ってくるわけで、ですから、一番コンベニエントな言葉として、英語が入ってくるということだと思いますよ。だから、日本の本社が変える必要は別にないわけです。日本でオペレーションをして日本人が中心に働いているところで、無理矢理に英語にしたら、コミュニケーションが出来なくなっちゃうんですよ。しかし、それをやれと言う人がいるわけですよ。混乱してんですよ頭の中が。これは分けるべきだと。これは意識決定をする場所という意味なんです。世界本社はそれなんです。意思決定をしていくところなんです。全世界で。したがって、それぞれのビジネスのトップとか、ファンクショントップが集まって、それはするべきですよ。そういう場でありませう。そうすると、松下が全部の機能を日本人で議論するというのは、おかしいでしょう。ヨーロッパの責任者、そういうものが集まって、年に1回、2回ぐらい集まって、意思決定をするんです。それが、World Head Quarters なんです。これ企業にも応用できますよ。まだやっているところがありません。研究者は通常は混乱してます。だから、なんか空理空論なんじゃないですか。本社を全部英語にしろなんて言っている人がいるんですよ。そんなの無意味ですよ。日本のビジネスをやっている英語で議論するのは何の意味があるんですかと。実際にはうまくいかないです。三菱物産のロンドン支店は、ロンドンでビジネスをやっているんだから、これから会議では英語でいくぞって変えたんですよ。そうしたら、会議の時は誰も発言しないです。これでは意味がないじゃないですかと日本語に戻りました。事実ですよこれ。冗談じゃないですよ。だから内容が重要だということですね。何かありますか？どうぞ。

フローア

専門が歴史の方ですけど、もうちょっと早めに先生に出会ってれば人生が変わったかもしれないです。外国で日本企業の多国籍内部労働市場というお話がありましたが、これって昔の日本帝国の統治システムと変わらないんじゃないかと。要するに、朝鮮総督府やら、台湾総督府やら、満州帝国やらいろいろあったんですけど、結局はトップは日本人が占めて、根のところにいるんですけども、現地の朝鮮人、満州人台湾人にとっては。

白木

いや、これは今でもそうなっているんですよ。ただし、私が考えているのは、理想的な形はこれですよ。これにもっていくにはどうしたらいいかと私は議論しているんですよ。

- フロアー 先生のお話はビジネスのお話ですが。
- 白木 そうそう、内部労働市場とはまた別の定義があるわけですよ。それは経済的な関係でね、存在するという。
- フロアー 統治システムの分析に応用した場合に、アジア地域統合とか言った場合に、こういうモデルがアジア地域統合、ガバナンスを担う機関のモデルとして使えるのではないかと思ったんですけど。
- 白木 ありえるんですね。特に **World Head Quarters** のバーチャル化というのはありえるんですよ。統合することだって、そんなの意見調整の場をつくるわけですよ。統合するのは、そんなにハードに統合することはできないわけですから。しないほうがいいと思います。それぞれのローカルのカルチャーなりいろんなものがあるわけでしょう。それは残した上で、お互いに売り上げ調整とか、ベーシック的には決めていきましょうというのは、バーチャルに決めればいいですと。**World Head Quarters** のバーチャル化と非常に似た議論ができるんだと思うんですよ。
- フロアー 統治システムの場合、その議論がすごく面白いと思いますけど。僕も歴史をちょっとやって、あれと全く同じのが、ほぼこれと同じ組織が、戦後、中国内戦の時にできる。アメリカ、国民党と中国共産党という。そうすると、
経済的な利益を生めばいいということで決定が進んでいくかもしれないけど、政治的な決定には拒否権を持っているんですね、それぞれが。均等に権利がわたるとうに。ということは、すぐに行き詰ってしまいます。
- 白木 そうですね。性善説的には成り立つと。しかし現実的には苦しい。世界本社の場合には意思決定ができますから、あそこで。バーチャルであっても。この場合には、地域の場合にはちょっと厳しいかもしれないですね。そこに何と何を委ねるかという意思決定はしうるでしょう。
- フロアー 中心をどこにどういう風におくかというのは前提的な。
- 白木 そうそう、ローテーションをさせるとか。
- フロアー 私は国際関係理論で少し考えていたんですけど、日本本社とその世界本社とソーシャルバーチャルした場合に、やはり二つアイデンティティが出来ているわけですよ。そういう場合はアジア地域統合の理論に結構合うかなあと。世界本社バーチャル的なその企業アイデンティティのものですけど。でも、それは各国に跨って一つある。あと、日本本社として、ナショナリズムを持っているという形で、上手く共存していければ。
- 白木 ですから、企業の場合には、最終的な意思決定は世界本社がもってしまうわけですよ。要するに、意思決定権を持っている人達が集まって決めるわけです。これも、ファイナルですね。ただ、それをもっと国に適用する場合にはその分業の仕方をどうするか、各国のそれぞれの主権をど

ういう形で切り分けていくかというのは、最初に決めなければいけない。現実には、それが多分、難しいですよ。そこで成り立たないということがありえないかもしれない。最終決定権をどこかで持たないと、経済的なものであればできるわけですよ。そうでしょう。

フロアー 本当の合理的なアクターですよ。最高の合理的なアクターです。

白木 ヤオハンという会社がありましたよね。潰れました。僕はケーススタディーをやったんですよ。あそこのオペレーションをいろいろ調べたんですけどね、和田一夫さんがいるところが世界本社だと言っていたんですよ。あの人が決めるから全部。毎朝四時にあの人ところに電話がかかってくるんですよ、全世界から。兄弟でしたけど、全部。兄弟から毎日決まった時間に電話がかかってくるんです。そこで情報を聞いて、これどうしようかなあという話です。ここで意思決定ですよ。ここは **Head Quarter** です。この場合には誰が決すべきかを決めてありますから、できるわけですよ。バーチャルであれなんであれ、いいですよ。ところが、国と国になれば、ありえないことでしょう。難しいですよ。EUがどうしているかというのは調べる必要があるじゃないですか。EUが全面的に任しているかどうか、そんなことはないでしょう。通貨だけ、というところで任せているとか、欧州の憲法について任しているとか。そういうことでしょう。ただ、そんなのあるかどうか難しいですよ。共通性をどこまで認めるか、決めておかないと無限に大きくしようとするでしょう。そう考えれば、企業は違いますよね。企業はもうクリアするから。

フロアー 国際関係理論だったら、それは国を合理的なアクターとして、リアリズムの理論で、平和とか安定とかを見ていくような分析のフレームワークがあるけど、今言ったように多国籍企業なんかになると、本当に合理的なアクターで、そのアクターの行動を分析していくような方法とかあるんでしょうか。

白木 それは探そうとしているの、僕も。本当に見つかるかどうか分かりません。偶然に起きてしまうかもしれません、意外と。すごくでっかいものが生まれてきてね。中国の統合だって、毛沢東、一時的にはですね。

フロアー 離職率について聞きたいんですけど、このモデルで離職率って低くなるという前提のモデルですか？

白木 いや、離職率にどういう影響を与えるか、まあ期待されますね。離職率を下げるためにやっているわけじゃないですが、いい人材の定着を図れる可能性があると考えられますね。プラスの影響をするんじゃないですか。定着率に対して。これでマイナスになったら、どうしたらいいだろうという、根底から崩れますよ。

フロアー 欧米型となっているのですか？

白木 なっているというのも、特殊なやり方でなっているということなんですよ。これは今日の議論から離れてて、話さなかったんですが、これ GE

のイメージをちょっと書いてみなす。GE の本社ね、私が訪問した時には 25 万人の人がいた、10 年ぐらい前ね。HRM の世界責任者に会わせてもらいたいと交渉をしたんですよ。それは会ってくれませんよ、もちろん。当然でしょう。日本の研究者が世界の人材の最終決定する人に会わせてくれということ自体がね、いろんな理由で会ってくれませんよ。難しいと分かったんですよ。どうしたらいいかという、いいアイデアを僕は分かりましたよ、ヒアリングで。それはお客さんを通じて入っていくんです。GE にはその時にはものすごく大きなお客さん東芝があったんです。東芝の担当者に頼んで、担当者と担当者を繋いでもらって、この人を通じて HRM に繋いでもらえませんか。では行きましょうと言って繋がったんですよ。それでお会いしたんです。その時に聞いたんです、World Head Quarters の HR のディレクターは何を見ているんだと。25 万人を見ているかと。見られるわけがないですよ。そうでしょう。今何をやっているかなんて、25 万人を見られません。見ているはオフィサーとシニアエグゼクティブバンドというのがありますね、4,500 人の。この人たちを COE と 10 ぐらいあるビジネスのトップ、それとファンクションという財務の責任者とか、HR の責任者とかが集まって、20 人ぐらい委員会を構成しています。この人たちは 500 人ぐらいの人を二日間で評価します。二日間で 500 人を簡単にできるんです。A4 の紙に名前が書いてありますよ。Mr.X が OK だったらグッドと、ノーだったら何故だって理由を示してくれと、データで示すんです。という形で書いてあります。これはトップのところですね。もう一つはね、ここのもっと真ん中に書くべきかもしれないですけど、このグラフは、ハイポテンシャルズという人達をアイデンティファイしているんですよ。何人というのはその時教えてもらえなかったんです。年齢は別に関係ないと。日本であれば 30 ぐらいのイメージでね、実務を何年かやって、こいつは飛び抜けているという人を各子会社のトップが責任を持って、アイデンティファイするんですよ。それを世界本社に登録させる。それをしているのは本社なんですよ。そういう人達が一人ずつデータ入っています。本社はそれを見ている。その人たちには特別のアサインメントを与える。三つ与えるんですが、一つ目は、とにかく世界クラスですから、日本からは 2、3 人ですよ。この人達が今やっているビジネスと違うビジネスをやらせる。今、日本には GE の子会社が何十社ぐらいありますよ。それぞれのところでやっている仕事と違う仕事をやらせるんですよ。二つ目は違うファンクション、今人事をやっているなら、財務をやらせろとかね。これは飛び抜けているから出来るはずだと。三つ目は、海外勤務をさせる、必ず。そこでノーといったら、そこから落とせと。この三つのことによって、そこから競争しているんです。真ん中のコアの部分で競争しながら上に上がっていくんです。したがって、ここでアイデンティファイされて真ん中で競争している人は辞めません。実は、それは GE だけではなく、10 社ぐらいもあったんですよ。大体同じようなシステムで動かしています。それで、その真ん中にいる人達で、シニアマネージメントまで上がっていく人の平均勤続年数を調べてみたんです。20 年、30 年です。考えてみれば当たり前のことなんですね。そんな大きな組織を、昨日来た人に任せるところがあるかと。それは例外が二つだけありました。一つのケースは潰れそうになっているところですね。これはありうる。もう一つはフランスですよ。ご存知のようにエリートコースがあるでしょう。彼らは企業で普通の大卒と競争していないです。昇

進が滅茶苦茶早い。そうすると勤続年数がすごく短い。そういうところの分散がものすごく大きいんです。競争しなくて長くいる人と、途中で来た人がいるわけですね。フランスだけです、例外は。考えてみればそうですね、真ん中でアイデンティファイされて、将来ここで面白い仕事が出来ると、なんで辞める必要があるんですか。アメリカなんかよく誤解されているんですが、アメリカのホワイトカラーの移動が激しいというのは、それは真ん中の人じゃない人たちです。専門家に来て、ここで上がる場所が限られているんですよ。真ん中じゃない人たち、そういう人たちが移動しているんですよ。それは移動率が高いように見えるかもしれない。コアにいる人は移動しない。キャリアが全然違いますよ。一年目の人が世界のビジネスのトップに立って、誰が言うことを聞くのか分からないですよ。聞かないですよ。動かないです組織は。日本のシステムも間違っていないですよ。途中から来る人のほうがいいという誤解を持っている人がいますが。最悪の事態でやっているだけなんで。日産でも大問題でしたね。ご存知のように日産は日本で自動車メーカーの中で一番優秀な人が集まったんです。それは一番経営利益に役に立ったんじゃないか。

もう時間がオーバーしましたね。では、終わらせていただいてもいいですか。今日はどうもありがとうございました。

記録：孫 豊葉 (GIARI アジア地域統合フェロー)

編集：長田洋司 (アジア太平洋研究科助手)