

## 5. グローバル化した組織の背景

出所：「International Human Resource Management」

- 企業の組織がドメスティックな組織からインターナショナルな組織に変化するときに、人事活動は以下の要素から決められる（影響を受ける）。
  1. 国際化の段階；
  2. 国際市場で使う様々な操作モデル；(Mode of operation)
  3. コントロールと調整の方法；
  4. 企業の収益性の中の海外活動戦略の重要性。
  
- ある意味で、グローバル企業の海外活動能力は海外展開するときに新しい人事のデマンドに対処する方法に決められますが、企業の規模から見ると、より小さい企業にとって **適切な人材の不足** と **財政問題** 二つは中心的な制約である。

ケース：

General Electric < > Australian System Limited (建築業)

「投資先」ハンガリーの照明会社

東南アジアのある空港

「手段」

教育手段：

国際的転職(International Staff Transfer)

資金不足

社内競争の強化：

半分減員(Reduce staff level by half)

いい人材が少ないので(lack of

工場数を減らす(Closed five plants)

resources)、また探している

- 国際人的資源管理アプローチ

IHRM の文献で MNE(Multinational Enterprise)が子会社を管理するための組織の構造とコントロールのメカニズム上に4つのアプローチは：

1. Ethnocentric 本社中心主義



特徴： 管理権限：子会社の自治権限がほとんどない。

キー職位：国内の職員が担当

海外への転職：少ない

2. Polycentric 現地管理主義



特徴：管理権限：子会社の自治権限がある程度である

キー職位：現地の人担当

本社への昇進：ほとんどない

3. Regiocentric 地域中心主義



特徴：本社と子会社の関係： 地域的戦略を反映する関係。

管理権限：子会社の自治権限がある

キー職位：特定な国家(地域)から全世界で採用

本社への昇進：ないかもしれない。しかし、地域の自治権がある。

4. Geocentric 地球中心主義



特徴：本社と子会社の関係： 平等  
管理権限：子会社の自治権限がある  
キー職位：全世界で採用  
本社への昇進：ある

しかし、以上の4つのアプローチは様々な社会環境、文化、マーケットなどによって、その中のいくつが同時に採用することもある。

ケース：

Korn/Ferry International がロシアで35種類のビジネス事業を調査した結果：  
ロシアで西側諸国が Ethnocentric（本社中心主義）を採用するほうが多い。

最初のレポートで書きました

「上海などの東南部地域における日系企業の人事・労務の課題」:

- 日本の採用制度は欧米の大企業に大きく遅れている。
- アメリカ系などの外資企業は中国系人材を占めている。
- 中国における日系企業のトップはほとんど日本人。中国系人材はなかなか責任あるポジションに就けないこと。人材定着ができない。
- 日本人の総経理は何も日本の本社の意向を確認するクセがあるから、意思決定のスピードが遅いし、また本社の権限が強く、その上現地の実態を理解するのが不足である。

先ほど4つの理論を使って、サポートすることがあると思います。