

国際人事管理

— 日本企業は何をなしてきたのか —

江 夏 幾多郎

I. 論点への接近

人事管理は企業経営を支える活動の一つであるが、それについての学問のあり方はこの100年ほどを見ても多様であり、それに応じて当該学問の呼称についても、様々なされ方がなされてきた。近年（1970年代～）では、「人的資源管理（Human Resource Management; HRM）」という呼称が、実務領域も含めて定着している。HRMという呼称からは、人事管理という活動について研究者がどのような光の当て方をしてきたかがうかがえる。

HRM論においては、人事管理について「開放システム（Open System）」というメタファーで捉えられている。その背景には、HRM論が積極的に取り込んできた、経営組織論（特にコンティンジェンシー理論）、経営戦略論（特に競争戦略論や資源戦略論）、組織の経済学（特に人的資本論や取引費用理論）、といった同時代の知見がある（Delery and Doty, 2001; Wright and McMahan, 1992）。

それでは、「開放システム」として人事管理を捉えるとはどういうことなのだろうか。人事管理が開放的な活動であるという主張は、自らが「外部」と規定する何ものかと、人事管理が相互作用、特に存続のために必要な有形無形の資源の授受を行っている、というこ

とを含意している。「外部」には大きく分けて、企業内のものと企業外のものがある。前者の例としては、事業戦略、製品・サービス特性、組織構造、従業員特性、組織の風土や文化がある。また、後者の例としては、競争環境、労働市場、法制、消費者の嗜好がある。さまざまな要因から同時に示される要求については、相互に矛盾すること、特定の要因からの要求がすでに矛盾を内包していること、が往々にしてある。

そこで人事管理には、人事制度の構築や運用を通じて、種々の要件の間での妥協点を見出したり、矛盾を止揚したりすることが求められる。HRM論ではこうした機能的な作用のことを、「外的適合あるいは垂直的適合（External Fit, Vertical Fit）」と呼ぶ。そして個々の要求への対応策が補完的・相乗的な効果を発揮できていることを、「内的適合あるいは水平的適合（Internal Fit, Horizontal Fit）」と呼ぶ（Delery and Doty, 1996）。内部での協調があつてこそ外部に対応できる、内部で協調できているかどうかは外部への対応度いかにによって評価される。2つの適合はこうした関係にある。

人事管理のそうした挙動をシステムとして捉えるとは、具体的には以下のようなことである。「外部」の複雑性、さらには「外部」とのかかわりに関した意思決定上の負荷が高まると、人事管理そのものが複雑化する。よ

り具体的に言えば、「外部」における多様性、異質性の増大に、人事管理も機能分化 (Differentiation) を通じた多様性、異質性の増大によって応えるのである。分化とは例えば、人事部内における業務内容に応じた分業と権限委譲、従業員タイプの際に応じた複数の雇用制度の整備、などである。

機能分化が進めば進むほど、人事管理全体 (システム) としてのまとまりを保つため、構成要素 (サブシステム) の間での調整が必要とされる (Lawrence and Lorsch, 1967)。統合 (Integration) の手段としては例えば、人事スタッフの部内ローテーションの活性化、人事管理に関するミッションの提示、ライン人事担当部門に対する本社人事部の例外発生時の権限上の優越といったものがある。

分化と統合の同時遂行を通じた人事管理の適合状態を持続させるためには、そのための具体的な手法を柔軟に見直し続ける必要がある。時には人事管理そのものも原因の一つとなり、「外部」のあり方が刻一刻と変化するためである。人事管理が目指すべきは、全体としての平衡状態であって、均衡状態ではない (Wright and Snell, 1998)。HRM論ではそうした想定に立ち、実務において必要な規則、心がけ、行動について、理論的研究を通じた仮説の提唱、実証分析を通じた不適切な仮説の淘汰が行われてきた。

こうした「そもそも論」を踏まえておくことは、多国籍企業の人事管理としての国際人事管理¹⁾について考察する際には、特に有用であろう。第一に、多国籍企業の人事管理が直面する「外部」の複雑性は、そうでない企業のそれと比べ極めて高いと想定されるためである。第二に、日本企業の国際人事管理の刷新は、未だ緒についたばかりだからである。

第三に、実務上の通念 (ないしは希望) にもかかわらず、国際人事管理のあり方を巡る「万能薬」は存在しないためである。

国際人事管理の具体的なあり方に関し、HRM論はベスト解を提供することができない。ある具体物への評価を過大にも過小にもせず、状況に応じた「落とし所」を模索し続けるしかない。そうした論理を事実と共に示すことが、HRM論が果たせる人事管理の健全性に対する貢献であろう。以下では「落とし所」を見出し、実行する際の手掛かりについて、主として日本企業が直面する状況を念頭に置きながら、論じてゆきたい。

II. 組織構造の多様性

この節では、多国籍企業の組織構造に特に着目し、「外部」と国際人事管理との関係性を具体的に捉える材料としたい。

国際経営論においては、多国籍企業の経営課題は、「ローカル適応」と「グローバル統合」の2点に集約されることが多い (e.g. Prahalad and Doz, 1987)。ただしこれらは必ずしも二律背反的なものではなく、Bartlett and Ghosal (1989)によると、各

図 1：多国籍企業の組織構造の 4 類型

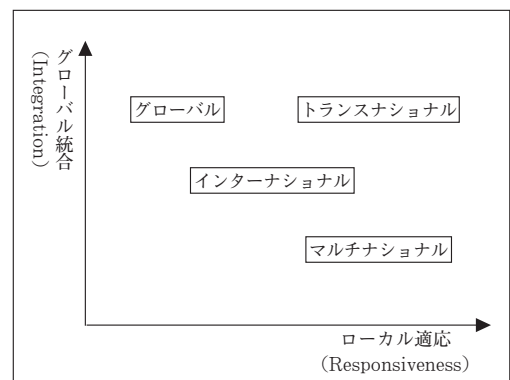


表 1：各組織構造の特徴

| | マルチナショナル企業 | グローバル企業 | インターナショナル企業 | トランスナショナル企業 |
|----------|--------------------------------|------------------------------|---|--|
| 組織編成の原理 | 海外子会社への権限の分散（本社と子会社の非公式的なつながり） | 本社への権力集中（本社による子会社の厳格な統制） | 本社との調整を伴う海外子会社の自律的決定（公式的な経営計画や管理体制による本社と子会社の連結） | 権限を持ち、専門化した組織同士の相互依存的なネットワーク |
| 海外子会社の役割 | 現地での機会を独自に感知・利用 | 本社の戦略を忠実に実行 | 本社のコンピテンシーを状況に応じて適用 | 固有の役割を担いつつ全体の統合に貢献 |
| 知識の開発と普及 | 各組織内で知識を開発・保有 | 本社で知識を開発・保有 | 本社で開発された知識を、子会社に移転 | 知識の共同開発・共有 |
| 長所 | 各国の環境への適応 | 世界規模での効率性 | イノベーションの促進と活用 | 従前の3種類の強みを確保（グローバル統合とローカル適合のトレードオフの克服） |
| 短所 | 経営資源の重複，不十分な知識共有 | 各国の固有事情への不十分な対応，海外スタッフの心理的抵抗 | 実現の困難さ | |

課題を追求する程度に応じて、多国籍企業の組織構造について4つの類型を示すことができる（図1，表1）。

Bartlett and Ghoshal (1989)が示した図式には、以下のような特徴がある。第一に、各企業が直面する状況に応じて、マルチナショナル、グローバル、インターナショナルの各企業形態が形成されてきたことが帰納的に示されている。例えば彼らは、本国中心的な性質が特に強いグローバル企業の例として、日本、特に自動車産業、家電産業に属する企業を用いている。反面、トランスナショナル企業は、多国籍企業が直面する経営環境がさらに複雑化するに及んで、従前の3類型が到達すべき、しかし（1980年代前半においては）現実には存在しない「理念型」として、演繹的に示されたものである。

第二に、トランスナショナル企業は、イノベーションや経営行動における構成要素間での階層的関係が存在しない、ネットワーク組織である（Hedlund, 1986; Prahalad and Doz, 1987）。従前の企業モデルにおいては、

技術面ないしはガバナンス面での本国中心性が前提とされてきた。さらに、海外子会社の活動について、主として現地適応を志向した自己完結的なものであるとされてきた。反面、トランスナショナル企業においては、本社・海外子会社の別を問わず、各組織には主体的にイノベーションを行い、その成果を全世界に伝播することが期待される（Doz, Santos, and Williamson, 2001; 吉原, 2002）。

第三に、トランスナショナル企業に向けた自己変革の道りについての議論は、十分ではない。Bartlett and Ghoshal (1989)は、「戦略」「構造」「システム」といったハードな側面に加え「目的」「人」「プロセス」といったソフトな側面に力点を置くべきであると指摘している。「外部」との動的な適合プロセス、その中での分化と統合の同時遂行について射程に入れるHRM論に即して国際人事管理のあり方について理解することは、国際経営論におけるこうした課題の解明にも貢献しうる。

Ⅲ. 人事システムと「外部」の対応関係

多国籍企業の組織構造についての議論を踏まえ、本稿の残りの部分では、個別活動のまとめ（内的適合）をとりながら「外部」としての経営戦略や組織構造との調和（外的適合）を図る、という人事管理のシステムの挙動についての、日本の多国籍企業の「これまで」と「これから」について検討したい。

そこで問題となるのが、多国籍企業の人事システムをどう描くかである。一般的なテキストでは、「採用」「配置」「育成」「評価」「処遇」といった機能要素ごとに描かれる。より専門的な議論においては、そうした描写法では本質に切り込めないとして、現実の人事制度の選択に影響を与える基本方針 (Policy; 西村, 2008) や、人事システム全体として最終的に受益者としての組織や個人に対して提供している価値 (Deliverable; Ulrich, 1997) に着目して描かれることが多い。

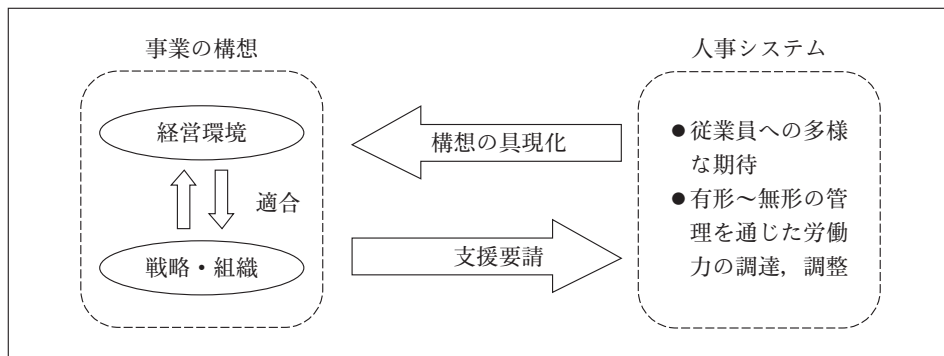
しかし本稿では、「ある構造下での人々の相互作用」という組織論的な観点に立ちたい。具体的には、全社の統括への責任を特に負う集団 (= 本社) の構成員、特定の環境に対応する責任を特に負う集団 (= 海外子会社) の

管理職や経営者、のそれぞれに関する、(a) 期待される役割や能力、(b) 調達経路、について特に示す。

(a) については、多国籍企業の運営を担う多様な人々の特性や、彼ら同士の相互作用の実態を描くことになる。一言で相互作用と言っても、予め規則を定めることで本社と海外子会社の間での直接的な調整が不要になる場合もある (e.g. 「インターナショナル企業」)。 (b) については、有形無形の管理を通じた従業員のキャリア管理、パフォーマンス・マネジメント、つまり人事管理という活動そのものを描くことになる。海外子会社における「現地化」、本社スタッフの編成あるいは日本人従業員における「(内なる) 国際化」といったテーマは、これに関わるものである。

「分化と統合の同時追求」といった話はここでも当てはまる。経営上の複雑な要請に対応するため、従業員には異なった役割が付与されつつも、協働のための技法を身につけることも期待される。人事管理はその期待を具現化するため、従業員タイプ別、あるいは従業員共通の規則や理念を設定する。つまり、従業員集団および人事管理は、その内部において差異化されつつ、標準化される。ただし、企業によるその同時追求のあり方は、人事シ

図 2：人事システムの構造化



システムにとっての「外部」、すなわちその企業の事業構想のあり方によって異なる（図2）。

IV. 日本企業の国際人事管理の進化

1. 本当に本国中心主義的か？

日本の多国籍企業については、Bartlett and Ghosal（1989）の言う「グローバル企業」とされることが多い。集権的な本社とそれに追従する海外子会社という組織間関係が想定されていた。さらに、日本企業においてはそれを実現するために、「日本人＝出向者」が日本流の管理手法によって海外事業所を統率するとされてきた。「経営の現地化」の遅れと一般的には呼ばれるこの事象は、(1) 経営スタイル、(2) 人材配置、(3) 人事システム、における本国中心主義と解釈することができる。

ただし、三位一体的な本国中心主義という現状認識は、必ずしも正確なものではない。本社から海外子会社への直接的統制については、例えば生産部門においては、日本の生産部門を範とした業務システムや技能形成様式が、世界的に展開されることがある（小池・猪木編、1987）。反面、海外事業に対応するためにデザイン・開発・販売などの拠点を現地に設置する、現地の企業を子会社化する、そしてそうした拠点到権限を移譲する、といった「マルチナショナル企業」のような特質は、

日本企業においても特に欧米の事業所にいった組織の一部分においては、比較的以前から観察可能であった。

同様に、人事制度の面では、海外の固有の状況を顧みる度合い、逆に言えば日本のものを押し付ける度合いは、進出先に応じて異なる（労働政策研究・研修機構、2006）。特に欧米においては日本流が顧みられることは少なく、現地で主流のものが採用されることが多いようだ。その傾向はアジアにおいては弱くなるが、日本のものを優先する企業と現地のを優先する企業数はほぼ同等であり、「ハイブリッド型」を模索する企業も少なくないと予想される（表2）。

反面、人材配置の面では、日本企業は相対的に本国中心主義的である（Kopp, 1994; Harzig, 2001）。既に見たように、「グローバル型」にせよ「マルチナショナル型」にせよ、日本の多国籍企業では、本社と海外子会社の間、あるいは海外子会社間で経営行動面での活動上の分化が進んでいる。海外子会社のトップには全社最適的な視点を前提とした統合者、すなわち「連結ピン」となることが求められるが、そのために必要な国境を超えた幅広い経験を積める対象は、「本社人材＝日本人材」に限られてきたのである。

2. 現状への批判とその妥当性

こうした日本型の国際経営のあり方について

表2：人事制度の現地化の程度の多様性

| | 日本本社的人事制度 | | | ローカル企業的人事制度 | | |
|-----|------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| | 取り入れられていない | どちらとも言えない | 取り入れられている | 取り入れられていない | どちらとも言えない | 取り入れられている |
| アジア | 38.3 | 20 | 36.1 | 33.6 | 28.6 | 30.3 |
| 欧米 | 47.2 | 24.8 | 20.8 | 26.4 | 35.2 | 30.4 |
| 北米 | 53.8 | 23.1 | 17.3 | 21.1 | 38.5 | 36.5 |

ては、今日では多方面からの問題提起がなされている。その最たるものが、本国中心主義的な人材配置が現地従業員の不満を招いていることである。日本企業の多くが現地従業員の就労意欲や組織コミットメントの低下、離転職の頻発、ひいては組織パフォーマンスの停滞という問題に直面するとされてきた (Kopp, 1994; 吉原, 1996)。日本からの出向者が現地の状況に埋め込まれた活動がしにくい場合があることもあって、出向者による本社と海外子会社を統合する活動が正当化されにくくなるのである (古沢, 2008; Scullon and Collings, 2006)。

ただし、海外子会社の幹部を現地から登用しさえすれば本社との統合が進む、というわけではない。現地企業の買収による海外進出や職種別労働市場を適宜活用した人材調達を積極的に行わない多くの日本企業にとって、人材の現地化は即時に進められるわけではない。文脈的知識に依存した意思疎通 (安室, 1982) や包括的雇用契約の締結 (久本, 2010) といった日本企業の特徴が、内部育成のコストをますます大きくする。経営的な見地に立った場合、特に「グローバル企業」においては、海外子会社に人材の現地化は、本社と海外事業所の「連結ピン」となる人材が本社や出向者の主導によって育成されて初めて現実性を帯びるのであり、それを自己目的化するわけにはゆかないのである。そういう意味では、海外の従業員と認識が十分に共有されているとは限らないが、日本企業の本国中心的な人材配置については、本社においても「時限的なもの」「必要最小限にとどめたいもの」と位置づけられることが多い (労働政策研究・研修機構, 2006)。

既に見たように、人事制度の面では、本社

と海外子会社の間での分化が進んでいる。しかし現状では、各所の人事制度が目先の状況に対応するので手いっぱい、それらの間での適合性が十分に意識されにくい傾向がある。しかも適合に向けた調整は、人材の現地化の場合と同様、一定の時間を要すると考えられる。そもそも日本の人事システムについては、雇用保障や能力開発機会の提供、チームワークの重視といったより普遍的な支持を受けうる「強み」と、時間をかけた選抜、平等主義的な雇用管理、不透明な処遇の決め方といった多くの人々 (特に海外の従業員) にとって受容困難な「弱み」が、表裏一体の関係にある。海外の従業員から特殊視されるこうした人事システムの是非を問いつつ、全世界で共有すべき考え方や施策が何なのか、それを海外子会社の固有の状況やそれを踏まえた考え方や施策とどう調和させてゆけばよいのか、ということが考えられる必要がある。それがなければ、所属企業が人材の現地化に真剣に取り組もうとしていると、各国の従業員が確信できなくなるだろう。

3. 近年の取り組み

日本の多国籍企業の経営のあり方について肯定的な評価がなされないのは、複雑な経営環境と相対しながら行われるべき「分化と統合」の同時追求が不十分だったからである。しかし、課題の克服に励む日本企業が存在するのも事実である。筆者が調査した範囲で言うと、例えば電気機器メーカー X 社では、等級制度、能力・行動・業績評価、従業員のキャリア開発についての本人と所属企業のそれぞれの意見、創業者に由来する経営理念、などにおける「見える化」をはじめに本社で行われた。海外子会社の人事制度が本社のそれを

参照して設計されやすくなったことで、人事制度の全社的な整合性が高まったのである。本社では、世界中を射程に入れた採用活動が可能になり、構成員の国籍面での多様化が若年層から進みつつある。将来的には、現地ニーズに沿う海外子会社を統合するための規則や理念を本社が打ち出せるようになることが期待できる。さらには海外子会社でも、出向者が占めてきたポストを現地人が担えるようにするための計画的な人材育成（e.g. サクセッション・プラン）や配置（e.g. 逆出向）、さらには実際の登用が進みだした。

重要なことは、人材の現地化は、企業の人事システムが全世界的観点からの分化と統合を同時に進めることで結果的に可能になる、ということである。この作業の中でこそ、現地（企業内外）と本社の事情の双方を解し、複数のニーズの両立を図ることができる従業員が育つのである。ここで「従業員」と言う時には、海外子会社の従業員に加え、彼らを管理、育成するために派遣された日本人出向者も含まれる。そのため、分化と統合の両立が進んだ暁には、海外事業所のトップの候補には、現地人と日本人の双方が含まれることになるであろう。そこでどちらが選ばれるかは状況次第であるが、少なくとも「グローバル企業」における「連結ピン」の役割を果たせない現地人があらかじめ候補から排除される、ということは起きにくくなる。

分化と統合の両立には、意外性の少ない地道な取り組みが不可欠である。筆者も現地調査に参加したコマツインドネシア（コマツのインドネシア法人）においては、法人設立時点から20余年かけて、出向者による教育や研修目的での本社への逆出向を行いつづけることで、現地人社長を擁立できるだけの人的資

源のプールを確立するに至った。近年では、幹部ポストについては「正●●：現地人、副●●：日本人」という配置の仕方を恒常化させている。出向者については「縁の下の手持ち」「本社と現地法人のブリッジ」という役割を明確化し、現地人の意欲や能力の向上（分化）と多国籍企業としての一体化（統合）の両立が図られている。こうした取り組みにより、現地人の成長や彼らからの幹部職への登用が期待されること、さらにそのためには出向者と現地人の民族的・文化的背景の違いを前提とした相互への信頼、尊敬の念が必要であることは言うまでもない（初見・徐、2012）。

すでに述べたように、多国籍企業が複雑な経営環境に直面しながら分化と統合を図る上では、人材の現地化は至上命題ではない。「連結ピン」としての役割を果たせる人であれば、本国人であろうが現地人であろうが、海外事業所のトップに立つに値するのである。その「連結ピン」の役割について、近年に緩やかであるが変化の傾向が見て取れる。筆者が調査した範囲で言うと、電気機器メーカーY社の中国の製造拠点のトップ（日本人出向者）は、部下（大半が中国人）に対して「本社に伍する意識で業務に取り組み」といった趣旨のメッセージを多く発しているし、本社での会議に際しても現地側に立った問題提起を少なからず行っている。「グローバル企業」における「連結ピン」に典型的な上意下達方のリーダーシップ・スタイルとは異なるものである。この企業では製造拠点の大半が日本国外に存在しており、この製造拠点においても設立以降20年弱を経てノウハウや人的資源の蓄積が進んでおり、日本人トップの「中国代表」としての行動は同社が「トランスナショ

ナル企業」へと歩みだしたことを予感させるものであるし、そうした企業における現地法人社長には、担当者の国籍にもかかわらず同様の行動が求められることになる。

多国籍企業のあり方が変化する中で、最も遅れているのが世界的視野で活動することが期待されている人々、特に本社や経営層の改革であるということがしばしば言われる。日本人中心になるため、どうしても上意下達的な（つまり、「グローバル企業」に特有な）意思決定構造になってしまいがちなのである。それについては、これまで述べてきた企業ですら避けられるとは言い難い。世界的な分化と統合を進め、世界中に分散する知的資源を活用するためには、本社や経営層において国籍やキャリアの面で多様な人々が「日常的に」協働することが求められよう。日本人同士の協働でそうした目標が実現できないと論理的に言いきれないわけではないのだが、「持ち手」は多いに越したことはない。

「英語公用化」などによってこうした課題の克服を目指す企業もあるが、それに加えて人事管理面からのより抜本的な対応が求められよう。例えば資生堂では、本社で経営の中核を担うことを期待される人々（「グローバルリーダー」候補）を数百人単位で世界中から選定し、計画的な育成の対象としている。育成の中では、日本、出身国、第三国の別を問わず異動が行われることになるため、彼らの等級制度を役割ベースのものへと改めた。つまり、経営者候補向けの世界共通の等級制度と、それ以外の従業員向けの各国の事情に即した等級制度を併存させるのである（溝上、2012）。資生堂とはいえ、こうした改革によって即座に本社や経営層の多様性が向上するわけではない。しかし、そうした取り組みを機

先を制して行わないと、目標達成はおぼつかないのである。

V. 国際人事管理の今後

社会全体の変化がますます加速化する中、日本企業においては経営上の本国優位性が失われてきている。また、日本企業に限らず、リバース・イノベーションが日常化してきている。日本や先進国の目線から見たら陳腐な新興国や発展途上国のアイデアが、開発面・事業面でのブレイクスルー（突破口）をはらんでいるかもしれないのである。ネットワーク型の組織編成を情報系企業や新興企業の専売特許に留めるわけにはゆかない。

特に本社において、日本人従業員だけで経営方針を策定したり、世界中の事業所の間に関係を調整したりするのは、こうした状況に対応できないだろう。しかしそれは、個人や組織における「日本的なるもの」が劣っていることを意味するわけではない。特定の文化的・社会的背景に立ちすぎること自体が問題なのである。「グローバル人材（または企業）」という言葉が蕩尽されているが、結局は様々な他者に対する中で自らの特異性を見だし、そのうちの何が「売り」として正当化できるかを探り、実践することが求められよう。そうした意味では、個人レベルでも組織レベルでも、「脱・日本」ではなく、「日本性」を突き詰めることが求められる。日本で生まれ、成長した事実は揺るがすことができず、それを否定することは自らの「キャラ立ち」を難しくしよう。日本企業、より厳密には日本に由来を持つ企業に何ができるかを、世界中の人々と共に考えることが、日本企業の日本企業としての更なる洗練の呼び水とな

ろう。

注

1) 「国際」に換えて「グローバル」と表記する場合もあるが、本稿ではより長く用いられた経緯を尊重して「国際」と表記する。また、「人事管理」に換えて「人的資源管理」と表記する場合もあるが、「人的資源」という用法には、「企業が自らの目的のために介入・活用する対象」という人間観が含まれている。こうした人間観のみでは企業における人間行動の全体を捉えるのが困難であると考えられるため、本稿ではあえて「人事」という概念規定力の弱い一般的用法を採用した。

参考文献

西村孝史 (2008) 「人材マネジメントポリシーから内的整合性—「成果主義に関するアンケート」の再分析」『経営行動科学』21(3), pp.215-228.

初見康行・徐通旻 (2012) 「コマツインドネシア—日本企業の海外における人材活用」『一橋ビジネスレビュー』60 (1), pp.128-146.

久本憲夫 (2010) 「正社員の意味と起源」『季刊 政策・経営研究』14(2), pp.19-40.

古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』白桃書房.

溝上憲文 (2012) 「資生堂「グローバル人事革命」の最先端」『President』2012年4月16日号.

安室憲一 (1982) 『国際経営行動論—日・米比較の視点から』森山書店.

吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房.

吉原英樹 (編) (2002) 『国際経営論への招待』有斐閣.

労働政策研究・研修機構 (2006) 『第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果』JILPT調査シリーズ No.24.

Bartlett, C. A., and S. Ghoshal (1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.

Delery, J. E. and J. E. Doty (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, pp.802-835.

Delery, J. E. and J. D. Shaw (2001), "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp.165-197.

Doz, Y. L., J. Santos and P. Williamson (2001), *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard University Press.

Harzing, A. W. (2001), "Who's in Charge: An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries," *Human Resource Management*, 40, pp.139-158.

Hedlund, G. (1986), "The Hypermodern MNC: A Heterarchy?" *Human Resource Management*, 25, pp.9-35.

Kopp, R (1994), "International Human Resource Management Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals," *Human Resource Management*, 33, pp.581-599.

Lawrence, P., and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論—コンティンジェンシー・セオリー』産業能率大学出版部, 1977年)

Prahalad, C. K. and Y. L. Doz (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press.

Scullion, H, and D. G. Collings (eds.) (2006), *Global Staffing*, Routledge.

Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセ

ンター, 1997年)

Wright, P. M., and G. C. McMahan (1992),
“Theoretical Perspectives for Strategic Human
Resource Management, ” *Journal of
Management*, 18, pp.295-320.

Wright, P. M., and S. A. Snell (1998), “Toward
a Unifying Framework for Exploring Fit and
Flexibility in Strategic Human Resource
Management, ” *Academy of Management
Review*, 39, pp.836-865.

(名古屋大学大学院経済学研究科)