

知識集約型企業のグローバル人的資源管理
**The Significance of Global Human Resource Management for
Knowledge-Intensive Firms**

笠原民子
KASAHARA, Tamiko

(静岡県立大学)

(University of Shizuoka)

西井進剛
NISHII, Shingo

(兵庫県立大学)

(University of Hyogo)

要旨

本稿の目的は、知識集約型企業（以下、KIFs: Knowledge-Intensive Firms）のグローバル経営の理論化に向けた考察の一環として、グローバル企業としての KIFs の実態を把握し、その根幹を支える HRM に注目し、グローバル戦略とグローバル人的資源管理（以下、GHRM: Global Human Resource Management）との関係性を明らかにすることにある。我々は、先行研究のレビューを踏まえグローバル戦略と GHRM との関係性についての仮説モデルを提示し、詳細な事例研究に基づいた考察を展開した。その結果、以下の 2 点を明らかにし、概念モデルを提示した。グローバル戦略を遂行することに向けて、第 1 に、標準化された HRM システムが、拠点間で資源を移転し、共有するためのインフラストラクチャーとして機能すること。第 2 に、グローバル HRM プラクティス及びローカル HRM プラクティスは、グローバル戦略を支えるように設計・運用する必要があることである。KIFs の成功は、グローバル戦略と GHRM の整合性をどのように図るのか、にかかっている。

Abstract

This study aims to contribute to a theory on global management of

knowledge-intensive firms. It focused on the HRM that plays the fundamental roles of knowledge-intensive firms and revealed the relationship between global strategy and global human resource management (GHRM). The conceptual model presented in this paper is based on reviewing existing literature including detailed case studies examining the relationship between global strategy and GHRM. Our analysis shows that first, a standardized HRM system works as an infrastructure for transferring and / or sharing resources within knowledge-intensive firms. Second, these firms need to design and manage global / local HRM practices in order to support their global strategy. The success of these firms hinges on how well global strategies are aligned with GHRM.

キーワード

知識集約型企業、グローバル経営、グローバル人的資源管理、ナレッジ・ワーカー、グローバル戦略、ビジネスモデル

Keywords

Knowledge-Intensive Firms, Global Management, Global Human Resource Management, Knowledge Workers, Global Strategy, Business Model

1. はじめに

従来、プロフェッショナル・サービス・ファーム（以下、PSFs: Professional Service Firms）の拡張概念としての「知識集約型企業」（以下、KIFs: Knowledge-Intensive Firms）については、実務・学術両面においてサービス業の周辺的なテーマとして取り扱われてきた。しかし、近年、創造産業やナレッジ・ワーカー等、脱工業化社会に関する議論の再燃の高まりと共に大きな注目が寄せられるようになった。しかし、KIFs に関する考察はいまだ十分ではなく、ましてやグローバル企業として KIFs を捉えている研究は皆無に等しい。

実態として多くの KIFs は既にグローバルに事業活動を展開しており、そこに、従来の PSFs 研究と KIFs 研究との力点の違いがある。我々は KIFs のグローバル経営を考察する上で、グローバルな規模での知識移転・共有及び創造のためのメカニズムを明らかにする

ことを重要視する。なぜならば、グローバル企業としての KIFs の競争優位は、拠点間の協働（知識移転、共有及び創造）を通じて構築されたグローバルなプレゼンスから生み出されるからである。しかし、知識移転・共有に関する研究の多くでは、それらがたやすく行われるとの認識を前提とした議論が展開され、“どのように実行するのか”という側面は看過されている。企業や個人の競争優位の源泉となる知識を移転し、共有するためには、それを行う当事者に対して何らかの“動機づけ”やそれらを実行し、促進する“仕組み”が必要となる。

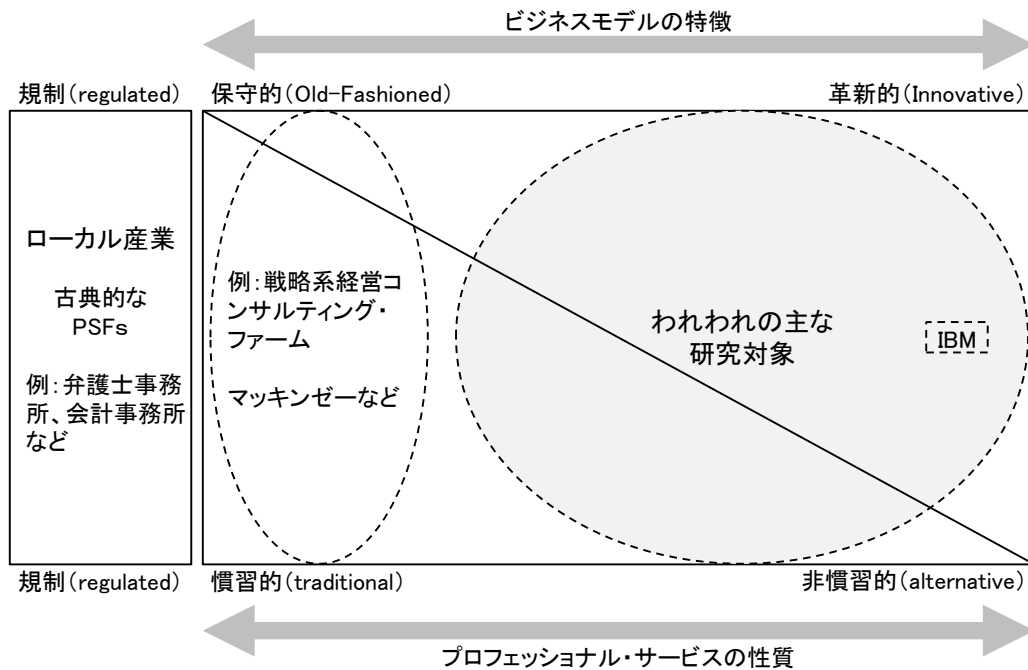
本稿の目的は、KIFs のグローバル経営の理論化に向けた考察の一環として、グローバル企業としての KIFs の実態を把握し、その根幹を支える HRM に注目し、グローバル戦略とグローバル人的資源管理（以下、GHRM: Global Human Resource Management）との関係性を明らかにすることにある。

2. 知識集約型企业における GHRM の概念化

2-1 知識集約型企业の概念規定

KIFs とは、「高度に洗練された知識を用いたサービスや製品を提供している企業」（Alvesson, 2004: 17）であり、PSFs の拡張概念として捉えることができる。PSFs に関する先行研究では、公認資格が必要とされる、提供されるサービスがクライアントごとに高度にカスタマイズされる必要がある等、古典的プロフェッション及びプロフェッショナル・サービスの特性に注目することが多い。そのため、PSFs はローカルあるいはマルチドメスティック産業に属するとされる（e.g., Maister, 1993; Löwendahl, 2005）。しかし、この捉え方は、現代の PSFs の実態を捉え切れていない。今日における PSFs の多くは、グローバルな規模で事業展開を行っており、クライアントは、そのグローバルな事業活動から得られる知識や経験等、グローバルなプレゼンスを基盤にした競争優位に価値を認めている。このように、我々は、従来の PSFs の概念では捉えきれない企業概念を KIFs として差異化し、ビジネスモデルの違い等に注目し、グローバル企業としての KIFs の本質を明らかにすることに研究の力点を置いている。図表 1 は、プロフェッショナル・サービスの性質とビジネスモデルの特徴とを相関的対応関係から捉えたものであり、古典的 PSFs と我々の考える KIFs の概念との違い、我々の主として対象とする研究領域について図示したものである。

図表 1 知識集約型企業の概念規定



出所：筆者作成。

最も左には、PSFs に関する先行研究で想定されているローカル産業としての古典的 PSFs が位置づけられる。これらの企業は、プロフェッショナル・サービスの提供に関して公認資格が必要となりビジネスモデルも規制される傾向にある。一方、右の四角で囲まれた領域が我々の考える KIFs の概念となる。左側に位置づけられる企業ほど、プロフェッショナル・サービスは慣習的 (例: 助言サービス) となり、ビジネスモデルは保守的 (例: フィービジネス) となる傾向がある。代表的な例は、マッキンゼー等の戦略系コンサルティング・ファームが該当する。これらのファームでは、プロフェッショナル・サービスは助言サービスの形態をとり、その対価は、コンサルティング・フィー (コンサルタントの単価×稼働時間) で受け取る。グローバルに共有されているコンサルティング方法論などを保有していることが多いが、クライアントごとのカスタマイズが最も重要視されるため、グローバルな規模で事業展開はしているもののマルチドメスティックな要素が強くなる。

一方、図表の右側に位置づけられる企業ほど、プロフェッショナル・サービスの性質は非慣習的 (助言サービス及び実行・支援サービス) となりビジネスモデルは革新的 (例: 成果報酬制) となる傾向がある。例えば、IBM は、コンサルティング・サービスだけではなく、ソリューション・ビジネス、BPO 等の支援サービスを提供しており、コンサルティ

ング・フィーに留まらない自由度の高い課金システムを採用している。図中の楕円部分が、我々の主な研究対象となる。我々は、グローバル企業としての KIFs に注目することから、KIFs のグローバル戦略を「グローバルなプレゼンスをグローバルな競争優位に転換し、グローバル・ローカルな競争優位を統合すること」(Govindarajan and Gupta, 2001: 45) と定義し、クライアントごとのカスタマイズは当然としながらも、グローバルな競争優位に裏打ちされたサービスを提供していると想定する。

2-2 知識集約型企業の GHRM の概念化に向けた先行研究のレビュー

(1) 知識集約型企業の HRM に関する議論

工業化社会から知識社会へ移行するという社会観に基づき、90年代以降、ナレッジ・ワーカーのマネジメントの重要性が喚起されてきた。中でも、KIFs の成功は、ナレッジ・ワーカーのマネジメントに大きく依存しているとされ (e.g., Alvesson, 2004)、ナレッジ・マネジメントや KIFs に関する研究では HRM の役割が注目されてきた (e.g., Hansen *et al.* 1999; Hortwitz *et al.* 2003; Davenport, 2005)。これらの研究は、次の 2 つの研究視角に大別できる。

第 1 は、KIFs が競争優位を獲得するために、どのようにナレッジ・ワーカーをマネジメントするのかという視角である。ナレッジ・ワーカーとは、「高度な専門能力、教育または経験を備えており、その仕事の主たる目的は、知識の創造、伝達または応用にある」(Davenport, 2005: 10)。ナレッジ・ワーカーを対象とする HRM が重視される理由は、KIFs は同時に 2 つの市場で競争を展開しているからである (Alvesson, 2004: 141)。1 つは、提供されるサービスを対象とするアウトプット市場であり、もう 1 つは、専門知識を保有する人材を引き付け、維持するというインプット市場である。KIFs はナレッジ・ワーカーに対して、その専門知識や経験、クライアントとの関係を構築・維持するスキル、仕事に関する評判、顕在・潜在的顧客基盤を強く求める。しかし、ナレッジ・ワーカーは高度な専門知識を保有するが故に流動性が高い。従って、KIFs にとって、いかに優秀な人材を引き付け、雇用し、動機づけ、維持するかということが、極めて重要な課題となる (Alvesson, 2000)。例えば、ナレッジ・ワーカーを対象とした HRM 戦略として、積極的な採用プログラム及び報酬パッケージを提供することを目的としたアトラクション戦略、昇進機会及び楽しく仕事を遂行できる環境の提供、透明性のある給与政策の適用等に関す

るリテンション戦略、更なる昇進可能性の機会及び成功に見合った報酬制度の提供に関するモチベーション戦略の重要性が指摘されている (Horwitz *et al.* 2003)。

第 2 は、KIFs においてどのように HRM プラクティスが知識移転・共有に貢献しているのかという視角である。これらの研究は、ナレッジ・マネジメントの一環として HRM の役割を解明しようとする。ナレッジ・マネジメントと HRM の関係性に関心が向けられている理由は、ナレッジ・マネジメントの初期の研究の多くが、知識の再利用をデータベースの活用として捉えたため、知識共有に向けて従業員の行動を変容させることに苦戦し (Edvardsson, 2003: 4)、知識共有に対する従業員のモチベーションや行動変容は、HRM の問題として再考されたことにある。Davenport and Prusak (1998) は、社会的交換理論の観点から知識共有の実態を分析し、従業員の行動変容を促すには、将来の相互関係、地位、雇用保障、昇進可能性を保証することが重要であると指摘する。Hansen *et al.* (1999) は、ナレッジ・マネジメントを遂行するにあたり、形式知を重視するコード化戦略と暗黙知を重視する個人化戦略の 2 つのアプローチを示し、これらの戦略では求められる HRM プラクティスの内容が異なることを示唆している。Thite (2004) は、HRM プラクティスを一貫性のある HRM システムとして提供する重要性を指摘している。具体的には、コンピテンシーに基づく採用、成果の測定及びフィードバックの提供、レコグニションプログラムとしての報酬の提供等である。

このように、KIFs の HRM に関する先行研究では、KIFs において HRM の重要性を指摘しているが、それら企業のグローバル戦略と HRM との関係性についての考察は皆無である。そこで、次に、KIFs の GHRM を考察するにあたり、多国籍企業の国際戦略と HRM の関係性を取り上げている国際人的資源管理研究 (以下、IHRM: International HRM) の先行研究のレビューを行う。

(2) IHRM におけるグローバル統合、現地適応に関する議論

IHRM では、多国籍企業が直面しているグローバル統合、現地適応の 2 重の圧力を、IHRM ポリシーやプラクティス (採用、教育訓練、キャリア・アサイメント、業績評価等) がどのような影響を受けているのかを考察しており、2 つの研究視角 (戦略類型論的視角・制度論的視角) が代表的である。

戦略類型論的視角に立つ研究とは、理想とする IHRM は本社の国際戦略によって異なる

との前提に立つ¹。Schuler *et al.* (1993) は、多国籍企業の競争戦略は、IHRM の諸課題、諸機能、ポリシー、プラクティス及び多国籍企業の事業に影響を与えると捉え、競争戦略に応じた IHRM の類型化を試みている。Taylor *et al.* (1996) は、本社の国際戦略とトップマネジメントの信念が、異なる従業員グループや海外子会社に対する本社の IHRM 志向性を規定すると指摘している。このように、戦略類型論的視角に立つ研究では、多国籍企業の国際戦略と HRM ポリシー、プラクティスとの関係性を強調する。しかし、これら先行研究は、どのように HRM がグローバル戦略の遂行をサポートしているのか、なぜ特定の戦略が特定の HRM プラクティスを重視するのかという点についてはほとんど明らかにしていない。従って、国際戦略と IHRM との具体的な関係性を考察する必要がある。

他方、制度論的視角に立つ研究とは、社会学的制度論に依拠し多国籍企業グループの内的整合性（グローバル統合）を求める圧力と現地の制度的環境への同型化（現地適応）の圧力が IHRM にどのような影響を与えているのかを明らかにしようとする。制度論に依拠した研究の多くは、本社と海外子会社間の HRM プラクティスに対する 2 重の圧力の影響を様々な要因を用い考察している (Rosenzweig, 2006: 40)。Rosenzweig and Nohria (1994) は、米国における外資系多国籍企業の米国子会社の実証研究を通じて、米国子会社の HRM プラクティス（福利厚生、年間有給休暇、幹部賞与、意思決定への参画機会、経営幹部層の男女比率、教育訓練）が、本社と現地企業のどちらへの類似性が高いのかを明らかにした。彼らは 6 つの HRM プラクティスの内、福利厚生、年間有給休暇、経営幹部層の男女比率、教育訓練は現地企業のプラクティスに近いものが利用されていたことを指摘した。Björkman and Lu (2001) は、中国国有企業と欧系多国籍企業の合弁事業の事例研究を通じて、そこでの HRM プラクティスは、欧系多国籍企業本社の HRM プラクティスとの類似性が高いことを明らかにした。それは、彼らの研究対象が一般従業員ではなく経営幹部層であったためかも知れないと述べている。

このように、制度論的視角に立つ研究では、本社－海外子会社間の HRM プラクティスの内的整合性、現地適応の程度を明らかにすることに関心を寄せている。そのため、これ

¹Schuler *et al.* (1993) と Taylor *et al.* (1996) は、厳密には、「戦略的国際人的資源管理」(SIRHM : Strategic IHRM) という概念を用いている。しかし、IHRM と SIRHM との概念の違いについては、十分な合意が得られていない。そこで本稿では、IHRM において多国籍企業の国際戦略が十分に検討されているという立場を取り (e.g., Pucik, 1992: 61-65)、Schuler *et al.* (1993) と Taylor *et al.* (1996) の研究を IHRM 概念で捉え、IHRM に焦点を当て議論を行うことにする。

らの研究では、多国籍企業の国際戦略を、グローバル統合、現地適応の2重の圧力がIHRMに与える影響の1要因として取り上げているが、それらの関係性について十分に考察していない。その意味で、戦略類型論的視角に立つ研究の課題と同様に、どのようにHRMがグローバル戦略の遂行をサポートしているのかについて十分に検討されているとは言えない。ましてや、なぜ特定の戦略が特定のHRMプラクティスを重視するのかという点については考察されていない。ただし、制度論を援用した研究では、HRMプラクティスのグローバル統合を促進する可能性がある要因を指摘している。Rosenzweig (2006: 41-42) は、組織の上層部の人材は統合された労働力として一貫性のあるマネジメントを行う必要性が高まると指摘する。Björkman (2006:466) は、海外子会社の設立形態（グリーンフィールド投資）や海外子会社における派遣者数は、HRMプラクティスのグローバル統合を促す要因となる可能性があると指摘する。これらの研究は、本社－海外子会社間のHRMプラクティスの類似性という視点を越え、多国籍企業グループにおける経営幹部層を対象とするHRMプラクティスのあり方は標準化の方向に向かいつつあることを示唆している。次に、グローバルという変数を重視しているGHRMの先行研究についてレビューする。

2-3 知識集約型企業のGHRM

90年代以降、IHRMの分野において多国籍企業がグローバル市場で競争優位を生み出すためには、グローバル戦略の遂行を促すようにHRMの役割を変化させる必要があるとの認識の下、GHRMの概念化が試みられている(e.g., Pucik, 1992; Brewster and Suutari, 2005; Kiessling and Harvey, 2005; Taylor, 2006; Brewster *et al.* 2007)。GHRMの概念は論者によって多様に捉えられており合意は得られていない。しかしそれらの研究には幾つかの共通認識がある。それは、多国籍企業の組織がネットワーク型組織へと移行しておりグローバル経営を行う必要性に迫られているということ、本社－海外子会社の枠を越えグローバル経営を遂行するグローバルマネジャーの育成・役割が高まっていること、多国籍企業グループとして組織内における知識移転・共有の重要性の高まりと共にHRMがそれらを促進する役割を果たすようになってきていることである。

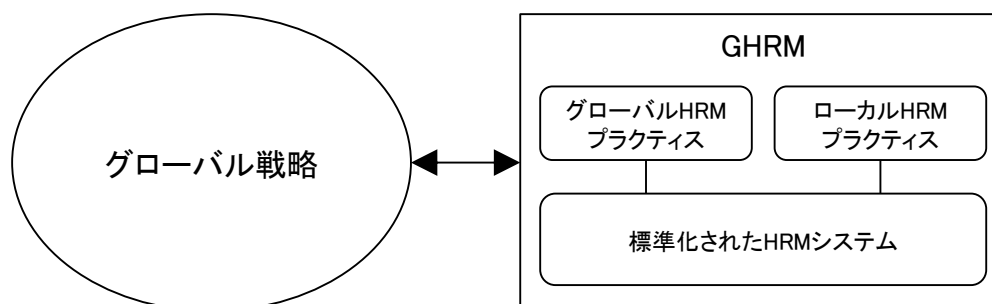
このGHRMの共通認識及び我々のグローバル戦略の定義を踏まえ、我々は、KIFsのGHRMを「KIFsのグローバル戦略を支えるためのHRMの諸課題、諸機能、ポリシー、プラクティス」と定義する(e.g., Schuler *et al.* 1993)。このように定義することによって、

我々は、各 KIFs のグローバル戦略によって、HRM がどのように異なるのかという観点から、KIFs の GHRM の役割を理解することが可能となる。GHRM の対象は、IHRM 及び GHRM の先行研究を踏まえ、本国籍人材、現地国籍人材、第三国籍人材を含む経営幹部層とする (e.g., Caligiuri,2006;Rosenzweig,2006;Dickmann and Baruch,2011)。我々は、KIFs の GHRM を考察するにあたり、HRM システム及び HRM プラクティスの役割に注目する。GHRM の目的は、グローバル戦略の遂行を支えることであり、それに向け、特定の知識や技術を必要とする拠点にマネジャーを移転し、拠点間での協働を促進し、当該拠点のマネジメントを行うことにある (e.g., Szulanski,1996;Bonache and Brewster, 2001)。我々が、HRM システムの役割に注目する理由は、HRM システムは、従業員に何が期待されているのかを示す共通の枠組みであり、従業員に求められる適切な反応や行動を理解させるシグナルを送る役割を果たす (Bowen and Ostroff,2004: 204) ものであるからである。拠点間で知識移転・共有を行うためには、異動する人材の識別、配置、能力開発・キャリアプロセス、評価、処遇等に関して、HRM システムとしての公平性 (一貫性) を担保することが必要となる (e.g., Dickmann and Baruch, 2011: 36)。従って、KIFs グループ内で標準化された HRM システムを活用することは、人材、知識、技術を必要とする拠点に移転・共有し、グローバルな規模で拠点間の協働を促進するためのインフラストラクチャーとなり得る。本稿では、グローバルな適用可能性が高い HRM システムとして、職務等級制度及びコンピテンシーマネジメントを想定する。この HRM システムを基盤とし、採用・配置、教育訓練、評価、報酬等の HRM プラクティスが運用される。HRM プラクティスは個別施策そのもの、ないしは特定の施策の「実践」の状況を指す (竹内、2008: p.166) ものである。重要となるのは、KIFs におけるグローバル戦略を遂行するという観点から、HRM システムを基盤とするグローバル HRM プラクティス (多国籍企業グループで共通に実施される HRM プラクティス) とローカル HRM プラクティス (現地法人で実施されている HRM プラクティス) とがどのような役割を果たしているのかを検討することにある。

以上の考察結果から、我々は、図表 2 のような仮説モデルを提示することができる。図表 2 は、グローバル戦略が GHRM との整合性を図りながら遂行されていることを示している。仮説モデルにおける GHRM では、標準化された HRM システムを土台とし、提供するサービスの質の担保及びグローバルな競争優位を生み出すために、グローバル HRM プラクティス、ローカル HRM プラクティスの運用・設計が行われるということを想定し

ている。このように、これら GHRM とグローバル戦略とは相互作用的に影響を与え合う。

図表 2 グローバル戦略と GHRM との関係性についての仮説モデル



出所：筆者作成。

3. 事例研究

3-1 方法論

上記の仮説モデルに則れば、我々は、①「どのように GHRM がグローバル戦略を支援しているのか」、②「なぜ特定の HRM プラクティスが重視されるのか」という問題について明らかにしなければならない。そのため、本稿においては、方法論として、事例研究の持つ利点が多い。事例研究は、変数間の関係の原因を探求し、変数間の関係の背後に存在する諸要素を説明することに優れている (Punch, 1998, 邦訳: 334)。

事例研究の対象の選定にあたっては、複数国において事業展開を行っていること、事例研究を実施する上で豊富な情報を得られること、我々が定義した「グローバル戦略」を遂行していることを基準とした。これらの基準を満たす企業として、我々は、A 社及び A 社の日本法人である AJ 社を事例研究の対象とした。A 社の位置づけは、図表 1 で言えば IBM に近いポジショニングにある。調査方法としては主としてインタビュー調査を採用し、2008 年～2013 年にわたり AJ 社の代表取締役社長 A 氏に対して半構造化インタビューを複数回実施した。A 氏は、A 社全体のシニア・バイス・プレジデントの職位にもあり、AJ 社の経時的な事業展開及び A 社全体のグローバル戦略について知悉している。インタビューは IC レコーダーで記録し、正確に原稿に起こし、不明な点があれば電子メール、電話で確認をとった。二次的な資料については、A 社、AJ 社のウェブサイト、アニュアルレポート、プレスリリース、AJ 社提供資料を参考にした。以下、本社としての A 社を指す場

合には、「A 社」「本社」、A 社のグループ全体を指す場合は「A グループ」、日本法人を指す場合には「AJ 社」とする。

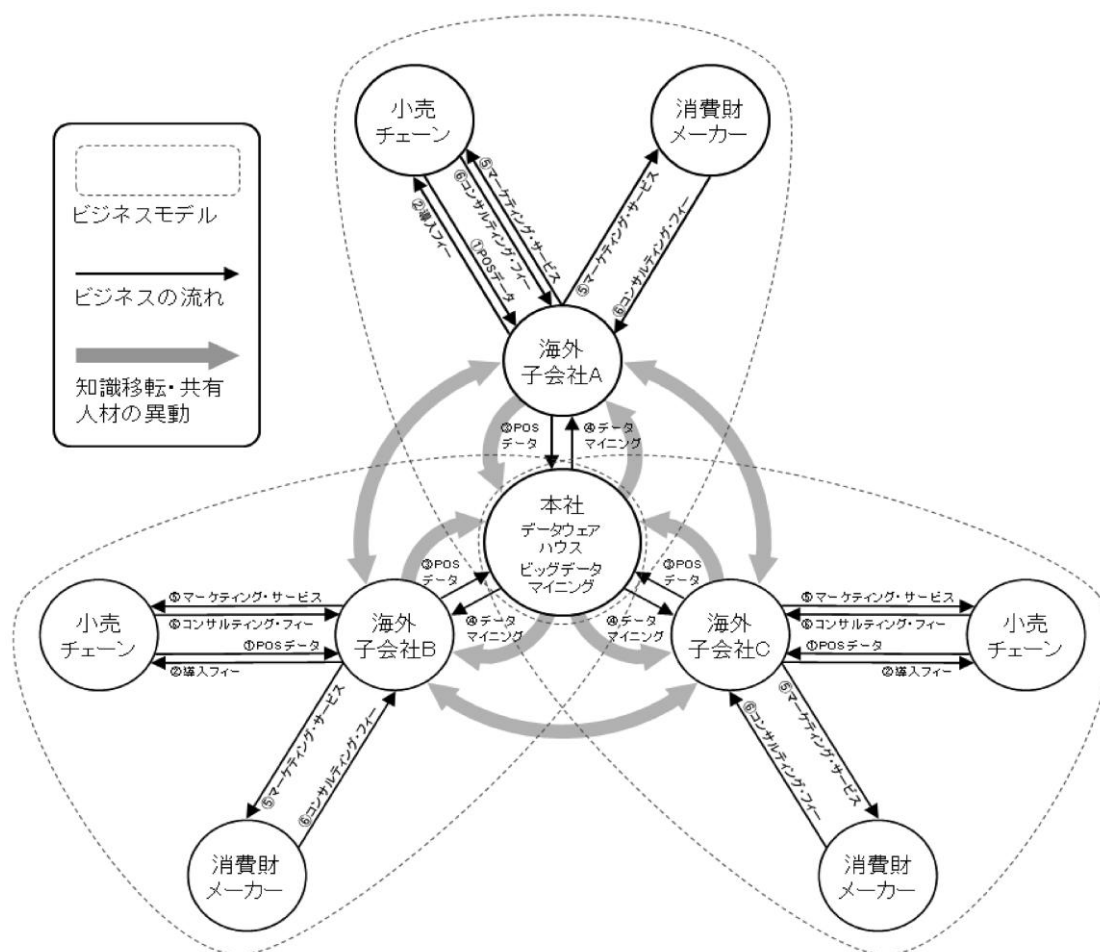
3-2 A 社の概要とグローバル戦略²

A 社は、80 年代初頭に設立されたマーケティング・サービスにおけるリーディング・カンパニーである。現在、米国に 10 の拠点をもち、日本を含めて 9 カ国に進出している。A 社の創設者は、テレビやラジオの広告、新聞折り込みクーポンに代わる広告手法として、POS 技術を活用し、消費財メーカーと小売チェーンが実際の消費者購買行動を理解し、それぞれの消費者ニーズに見合う特典をその場で訴求できるマーケティング・システムの開発に成功した。現在、A グループでは、数万店舗の小売チェーンにおいて週間数億人の消費者へリーチ可能なネットワークを保有している。AJ 社は 90 年代後半に設立され順調に事業を拡大し特にここ数年は規模倍増という急成長を遂げている。

A 社のビジネスモデルは非常に独自性が高い。一般的に、顧客の購買行動に関するデータ分析やその分析結果に基づいたマーケティング戦略の立案は、専門のコンサルティング・ファーム等が担当し、具体的な施策やプロモーション活動については、広告会社等、プロモーションの専門企業が担当する。このような分業体制では、上流と下流を担当する企業が一貫したアクションをとることが難しくなる。一方、A 社では、小売チェーンに対して独自のマーケティング・システムの導入、そこから得られた POS データを介して収集した顧客の購買行動等のデータ分析に基づく店舗の顧客像や傾向の的確な把握、ターゲットとした顧客への的確なマーケティング・アプローチの実施という一連のサービスを提供している。従って、A 社単独でマーケティングに関わる仮説の構築から実践、その後の検証に至る PDCA の全サイクルを回すことが可能である。この仕組みは、超並列コンピューティングを利用したビッグデータマイニングによる購買行動分析によって支えられている。A グループのビジネスモデルは、A グループで共通のマーケティング・システムをできるだけ広く小売チェーンに導入することから始まる（図表 3 参照）。

²我々は、A 社のグローバル戦略の特徴は、ローカル、グローバルの強みを強化するためのフィードバックループを形成している点にあると考えている。それを具体的に捉えるために、本項では、A 社のグローバル戦略を実行する仕組みであるビジネスモデルに言及し、グローバル戦略の中身を考察する。従って、事例研究で取り上げるグローバル戦略の概念には、ビジネスモデルを含めて捉えている。

図表3 A社のグローバル戦略



出所：AJ社へのインタビューに基づき筆者作成。

マーケティング・システムを導入した小売チェーンでは、POSデータをA社に提供する代わりに（図中①）、マーケティング・システムの導入フィーを受け取る（図中②）。Aグループの顧客は、マーケティング・システムを導入した小売チェーンと消費財メーカーに大別できる。例えば、各国子会社（A、B、C）がクライアントとなる小売チェーンに対して、マーケティング・サービスを提供する場合、本社にあるデータウェアハウスに集約されているPOSデータを活用し（図中③）、ビッグデータマイニングが実施される。各国子会社は、ビッグデータマイニングに基づいた分析結果から（図中④）、高度にカスタマイズされたマーケティング・サービスをクライアントに提供し（図中⑤）、当該子会社がそのサービスの対価を受け取る（図中⑥）。もう一方のクライアントとなる消費財メーカーに対してマーケティング・サービスを提供する場合には、上記と同様に、消費財メーカーが求

めている消費者購買行動の分析をビッグデータマイニングに基づいて行い、その分析結果による特定の販促活動などを小売チェーン店にて実際に実施することになる（図中⑤）。その成果に応じて、各国子会社は対価を受け取る（図中⑥）。

このように、A社のグローバル戦略の基本的なスキームは、ビッグデータマイニングを基盤とした分析能力を用いてローカルのクライアントのニーズに応じた高度にカスタマイズされたマーケティング・サービスを提供することにある。各国子会社から送信されるローカルのPOSデータは、ビッグデータマイニングの精度を高めることにつながり、Aグループ、すなわちグローバルな強みに寄与する。それは、同時に、各国子会社の強みとしてフィードバックされる。また、新サービスの開発も、必ずしも本社主導で行われるわけではなく、各拠点のそれまでの実績や強み、ローカル市場の特徴を活かして進められ、それをグループ全体で支える仕組みが機能している。例えば、日本では、スマートフォンを活用したマーケティング・サービスの需要の拡がりや米国や他の海外拠点よりも高かったため、AJ社の人材を中心に、Aグループ内での最適な人材を結集させたプロジェクト・チームが結成されている。そして、AJ社で開発に成功した新サービスは、Aグループ全体で提供されることになる。このように、Aグループでは、ローカル、グローバルの強みを強化する“フィードバックループ”が機能している。

3-3 A社のGHRMの特徴

以上のグローバル戦略を支えるため、A社は、標準化されたHRMシステム及びグローバル及びローカルHRMプラクティスを活用している。

Aグループでは、全従業員を対象に標準化されたHRMシステムとして、職務等級制度及びコンピテンシーマネジメントを活用している。コンピテンシーマネジメントは、A社の企業理念に貢献する個人の業績を評価する上で補完的な役割を担っている。Aグループで活用されている標準化されたHRMシステムは、A社のグローバルなビジネス活動を遂行するためのインフラストラクチャーとして機能している。

図表4は、Aグループにおけるグローバル及びローカルHRMプラクティスの概要を示している。以下では、図表4に従って、グローバル及びローカルHRMプラクティスの役割について考察する。

図表 4 A グループにおけるグローバル及びローカル HRM プラクティスの概要

HRM プラクティス	グローバル	ローカル
採用	ディレクターレベル以上 (CEO、バイスプレジデント、 ディレクター)	マネジャーレベル以下 (マネジャー、アナリスト)
業績評価	A グループの評価基準に基づく 目標管理 (以下、MBO)	各国子会社のビジネス環境に応 じた評価基準の活用
インセンティブ		各国子会社によるインセンティ ブの提供
教育訓練	バイスプレジデント以上を対象 とする教育訓練プログラム 経営幹部候補者を対象とする教 育訓練プログラム	
アサイメント	出張ベースの拠点間異動 海外派遣者としての拠点間異動	

出所：AJ 社へのインタビューに基づき筆者作成。

(1) 採用

A グループには、CEO、バイスプレジデント (以下 VP)、ディレクター、マネジャー、アナリストの 5 つの職位が設定されている。A グループでは、ディレクターレベル以上の職位の人材の採用はグローバルに行われている。それは、A 社のグローバル戦略を遂行するにあたり、A 社のビジネス及びビジネスモデルについての深い理解が欠かせないためである。グローバル採用の場合、採用対象者の 2 階層上の職位にいる人材によって、A 社のビジネスを深く理解できるかという観点から人材の選別が行われる。他方、現在経営幹部として活躍している人材の処遇、昇進等を行う際にも、同様に対象者の 2 階層上の職位にいる人材によって評価が行われる。マネジャーレベル以下の職位の人材を採用する場合には、ローカル採用が行われる。ローカル採用の場合、各国子会社のビジネス環境を反映して採用が進められる。ただし、ローカル採用であっても、A 社はグローバルなサービスを提供しているため、候補者には、A 社のビジネス、ビジネスモデルを理解し、共感できるかが求められる。それを明示化したものとして、AJ 社では、AJ 社の企業理念、“パッション”、“プライド”、“リスペクト”を掲げており、採用候補者がこれらを共有することができるかという観点から採用が行われる。“パッション”とは、候補者が AJ 社のビジネスを理解し共感できるか、採用された場合 AJ 社での仕事にやりがいを感じる事ができる

かということ、“プライド”は、プロフェッショナルとして自らの仕事にプライドを持ち、クライアントと交渉を進めることができるかということ、“リスペクト”とは、従業員が同僚に対して、尊敬の念や感謝の気持ちを示すことができるかということの意味する。特に、リスペクトは、新たな知識や技術を創出するために、従業員間で深い議論を戦わせる上で重要な要因である。従って、AJ 社では、たとえ能力の高い人材であったとしても将来の同僚となる仲間から共に働きたくないと判断された場合、採用は見送られる。これらの企業理念は、AJ 社独自のものであるが、A 社のグローバル戦略や事業内容を反映している。従って、ローカル採用における候補者の選別は、グローバル戦略の遂行という観点から行われていると言える。

(2) 業績評価

A グループでは MBO によって個人の業績を評価している。グローバル戦略の遂行に向け、A グループでは評価基準として幾つかのドメインと方向性（期待役割）を設定している。ただし、各国子会社によってビジネス環境や強みが異なるため、ドメインや方向性の内容にはそれぞれ若干の違いがある。図表 5 は、A 社のグローバル戦略を遂行する上での AJ 社のドメインと方向性の一部を示している。

第 1 のドメインは、多国籍企業の業績を評価する場合に用いられる指標である EBITDA に関するものである。方向性はシンジケートネットワーク、すなわち A 社のマーケティング・システムを導入している小売チェーンのネットワークという A 社の最も重要な経営資源をどれだけ活用できているかを評価することを指す。第 2 のドメインは、顧客分析に関するものであり、方向性は最重要顧客を拡大していくことである。第 3 のドメインは人材の採用や能力開発等に係る HRM に関するものであり、方向性は人的資源の質と量を強化することである。第 4 のドメインは、AJ 社のケイパビリティの質と効率性を改善するというものであり、方向性は部門を越えた協働を促進することを指す。これらに基づいて、AJ 社・社長の MBO が決定され、それが AJ 社の年間目標として従業員に公開される。AJ 社の年間目標は、その進捗状況を評価しグローバルに共有するために、A グループの経営幹部にオンラインで公開される。また AJ 社の各部門・部署、従業員の目標にブレイクダウンされるが、各々の現場の状況を踏まえて調整も行われる。このように、A 社のグローバル戦略は、AJ 社の各従業員の目標と密接にリンクしており、業績評価の結果はボーナスに反映される。

図表 5 AJ 社のドメインと方向性

ドメイン	方向性（期待役割）
EBITDA（Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization）	シンジケートネットワーク活用の最大化
顧客分析	最重要顧客の拡大
HRM	人的資源の質と量の強化
AJ 社のケイパビリティの質と効率性の改善	部門を越えた協働の強化

出所：AJ 社へのインタビューに基づき筆者作成。

(3) インセンティブ

AJ 社では、年 2 回、日本独自の“AJ アワード”というインセンティブを提供している。この賞の目的は、潜在顧客の開拓等、直ちに数値としては現れないが、AJ 社の成長に欠かせない仕事、すなわち陰で AJ 社の競争力を支える人材の努力を“レコグニション”することにあり、荣誉や賞賛・承認等の非金銭報酬で報いることにある。AJ 社・社長は「誰が受賞しているのか、またなぜその人が受賞したのかということ AJ 社の従業員に認識させることが非常に重要である。なぜならば、プロジェクトは陰で支える人の貢献なしに成功を収めることはできないからである。この賞は協働を促進し、強化する上で重要な手段となっている。」と述べている。同様に、各国子会社も各々インセンティブプログラムを設け、貢献した人材に提供している。A 社のビジネスを“陰で支える人材の努力”をレコグニションすることは、各国子会社の競争力を強化することに繋がっており、その結果、A 社のグローバル戦略の遂行が可能となっている。

(4) 有望な人材を対象とする教育訓練

A 社には、2 つの教育訓練プログラムがあり、いずれもグローバルに提供されており、対象者は全世界から本社のある米国に集められ実施されている。1 つは、40～50 代前半までの VP レベル以上（現経営幹部）を対象としている。このプログラムは、年に 2 回開催され、本社が参加者を決定する。参加者は、プログラム参加前に、コンピテンシーマネジメントの観点から、現在の状況と理想とする状況のギャップを認識することを目的に 360 度評価を受ける。プログラム開催時には、参加者は、サクセッションプランニングの観点から、どのようにギャップを埋めるかを考えるためのワークショップ等に参加する。プログラム終了後、参加者には各国子会社で働く人材がメンターとして割り当てられ、受講後

のサポートが行われる。AJ社のセールスVPの場合、フランス子会社社長がメンターとなっており、毎月メンターがコンタクトを取り、対象者の状況を把握し、評価している。同時に、参加者は、本社が契約している管理職を対象としたコーチング会社の指導も受けている。

もう1つのプログラムは、30～40代のマネジャークラス以下の経営幹部候補者を対象とするものであり、候補者はグループ全体から選抜される。このプログラムはVPレベル以上を対象に提供されているプログラムと同様である。しかし、参加者にメンターやコーチは割り当てられない。参加者は、将来A社のリーダーとなることを期待されているため、他国の子会社から参加している優秀な人材と“同じ場で同じ経験”を共有することが求められる。これは、参加者にプロフェッショナルとしての動機づけを行い、より一層成長する機会となっている。これらの2つのプログラムは、プロフェッショナル・ディベロップメント（プロフェッショナルとしての資質の開発）を目的として実施されており、有望な人材のA社に対する貢献をレコグニションするという意味もある。

以上のプログラムは、A社にとって新たな知識、技術、ビジネスモデルを創出する源泉ともなっている。

(5) グローバルアサイメント（グローバル人材異動）

A社のグローバル戦略（AJ社のスマートフォン向けマーケティング・サービス開発）の説明でも触れたように、近年、海外子会社から先端技術やベストプラクティスが生み出されるようになり、それが本社や他の海外子会社に移転されるようになってきた。その結果、職位に関わらず、グローバルな規模でのアサイメントが増加してきている。その目的は、グローバル戦略を遂行する上で、本社や海外子会社が自国では得難い特定の知識や技術を獲得することにある。グローバルアサイメントには次の2つの方法がある。1つは、1か月以上の期間で行われる海外出張であり、もう1つは、海外派遣者として海外子会社に異動する方法である。ここでは、後者について説明する。アサイメントを行う前に、各国子会社は、適切な能力を持つ人材を国内で探すか、それが適わなかった場合、Aグループを対象に人材の募集をかける。その募集に興味を持つ希望者はオンラインで申し込みを行う。応募者は“自らの意向”に従って、滞在期間（1年以内、2年以内、2年以上）、派遣先国等を選ぶことができる。同時に、人材募集をかけている海外子会社は、彼らの人脈を通じて候補者を探す場合もある。例えば、AJ社の場合、グローバルに提供するCRMサービス

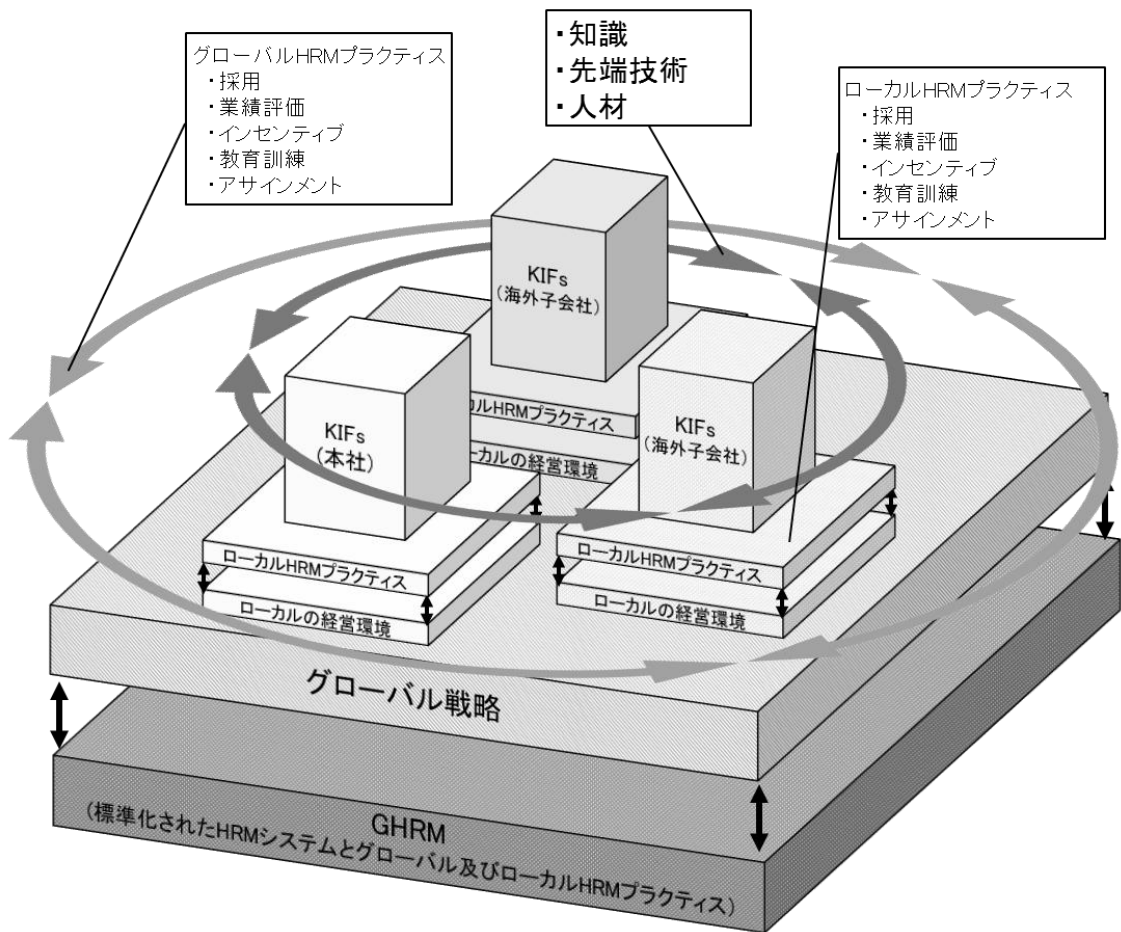
開発において専門知識とビジネス経験を持つ人材を探していたが、日本で見つけることができなかつたため、社長の人脈を通じて A グループ内で候補者を探した。その結果、アメリカに駐在している人材を適任者であると判断し、現在 AJ 社のメンバーとして受け入れの調整を行っている。もし、適任者がグループ内で見つからない場合には、外部から候補者を募ることもある。

4. 事例分析：概念モデルの提示

以上、前節で提示した仮説モデルに則り、A 社の事例研究を通じてグローバル戦略と GHRM の関係性について考察を行った。その結果、次の 2 点が明らかとなった。第 1 に、どのように GHRM がグローバル戦略を支えているのかについては、標準化された HRM システムが人材の異動を促すインフラストラクチャーとして機能しており、その上で、グローバル及びローカル HRM プラクティスが拠点間における知識・技術の創出、移転・共有を促すように設計されていたことである。第 2 に、なぜ特定の戦略は特定の HRM プラクティスを重視するのかについては、グローバル戦略との整合性を図るべく、グローバル及びローカル HRM プラクティスを設計し、運用する必要があるということである。ただし、採用、教育訓練等、どの HRM プラクティスを重視するかは、各 KIFs のグローバル戦略によって異なる。A 社の強みは、グローバルな適用可能性の高いサービスをクライアントに提供することであり、それらサービスは、新たな知識、技術、ビジネスモデルから創出されるため、A 社では、「人材の選別（採用）」、「優秀な人材の“レコグニション”（インセンティブ）」、「“プロフェッショナル・ディベロップメント”（教育訓練）」という HRM プラクティスを特に重視していた。

従って、我々が提示した仮説モデルは、図表 6 のような、KIFs のグローバル戦略と GHRM の関係性を示した概念モデルとして改めて提示することができる。HRM システムは拠点間で資源を移転し、共有するためのインフラストラクチャーとして機能していることから最下層に位置づけられる。グローバル HRM プラクティスは、グローバル戦略を支えるように設計され運用される。ローカル HRM プラクティスは、各国の現地環境に合わせて設計・運用されるが、“グローバル戦略の遂行”という観点を踏まえなければならない。重要なことは、グローバル戦略を遂行することに向け、グローバル戦略と GHRM の整合性をどれだけ図るかということである。

図表6 グローバル戦略とGHRMとの関係性



出所：筆者作成。

5. 結び

本稿では、グローバルにビジネス展開を図る KIFs の競争優位を支える仕組みとして、GHRM の役割に着目し、A 社及び AJ 社の詳細な事例研究を通じてグローバル戦略と GHRM との関係性を考察した。KIFs のビジネスの特徴は、知識を提供することによって対価を得ることであり、それら企業の競争優位は多くのナレッジ・ワーカーによって創出されている。本稿が試みたような詳細な事例研究を行っている研究はほとんどない。KIFs に関する先行研究や GHRM の先行研究で、グローバル戦略と GHRM との関係性、特に、グローバル HRM プラクティスとローカル HRM プラクティスとの関係性やその役割を明らかにしようと試みている研究は皆無である。この意味で、本稿は、先行研究とのリサー

チ・ギャップを明示し、KIFs 及び GHRM の研究の発展に大きく寄与できたと言える。

しかし、本稿における発見事実は、当初想定したよりも、製造多国籍企業と比較した場合の KIFs における GHRM の特徴をそれほど浮かび上がらせることができなかつたことである。このことは、別の見方をすれば、製造多国籍企業においてナレッジ・ワーカーの活動領域が拡大し、知識集約度が高まってきているとも解釈できる。そのため、KIFs と製造多国籍企業の境界や、それら企業で活用されている HRM プラクティスの違いはより曖昧になってきているのかもしれない。ただし、それら企業間において HRM プラクティスの違いが“ない”のではなく、製造多国籍企業のビジネスが“知識集約化”し、KIFs の HRM プラクティスと“収斂化”しつつあると考えられる。

この発見事実を踏まえ、本稿における今後の研究課題として以下の諸点があげられる。第 1 に、リサーチデザインの改善である。本稿では AJ 社・社長へのインタビュー調査に基づく単一事例研究を行ったため外的妥当性という点では検討の余地が残されている。従って、A 社の海外子会社へのインタビュー調査や、A 社と他の KIFs との比較事例研究を行う等、外的妥当性をより高めることが求められる。第 2 に、KIFs と製造多国籍企業、KIFs 間での比較研究を行うことである。KIFs の GHRM の特殊性について明らかにするためには、KIFs と製造多国籍企業との GHRM の差を明確に示さなければならない。KIFs の GHRM の共通性について明らかにするためには、KIFs 間での比較研究を通じて、特定のサービスを生み出すことに貢献している特定の HRM プラクティスに焦点を絞った考察を行わなければならない。第 3 に、日本発の KIFs と外資系 KIFs とのグローバル戦略及び GHRM に関する比較研究である。知識集約型ビジネスは、特に米国企業によって先導されている傾向があり、日本企業は比較劣位に置かれている。なぜ日本は知識集約型ビジネスにおいて比較劣位にあるのか。これらの課題の究明は、KIFs のグローバル経営の理論化に向けた大きな前進となろう。

謝辞

本稿の執筆に際し、複数回にわたるインタビュー調査にご協力賜りました A 社日本法人代表取締役社長 A 氏に厚く御礼申し上げます。また、投稿にあたり、3 名の匿名の査読者から貴重なご助言を頂いた。記して感謝申し上げます。

参考文献

- Alvesson, M. (2000) "Social identity and the problem of loyalty on knowledge intensive companies." *Journal of Management Studies* 37(8): 1101–1123.
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. New York: Oxford University Press.
- Björkman, I. and Y, Lu. (2001) "Institutionalization and bargaining power explanations of human resource management practices in international joint ventures—the case of Chinese–Western joint ventures." *Organization Studies* 22(3):491–512.
- Björkman, I. (2006) "International human resource management research and institutional theory." In: G. K. Stahl and I. Björkman (eds.) *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 463–474.
- Bonache, J. and Brewster, C. (2001) "Knowledge transfer and the management of expatriation." *Thunderbird International Review* 43(1): 145–168.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system," *Academy of Management Review*, Vol.29, No.2, pp.203–221.
- Brewster, C. and Suutari, V. (2005) "Guest editorial Global HRM: aspects of a research agenda." *Personnel Review* 34(1): 5–21.
- Brewster, C., Sparrow, P. and Harris, H. (2007) "Towards a new model of globalizing HRM," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.6, pp.949–970.
- Caligiuri, P. (2006) "Developing global leaders." *Human Resource Management Review* 16(2): 219–228.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working knowledge: how organization manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (2005) *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dickmann, M. and Baruch. Y. (2011) *Global Careers*. New York: Routledge.

- Edvardsson, I. R. (2003) "Knowledge Management and creative HRM." *Journal of Intellectual Capital*.
- Govindarajan, V. and Gupta, A. K. (2001) "Converting global presence into global competitive advantages." *Academy of Management Executive* 15(2): 45–56.
- Hansen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) "What's your strategy for managing knowledge?." *Harvard Business Review* 72(2): 106–116.
- Hortwitz, F. M., Heng, C. T. and Quazi, H.A. (2003) "Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers." *Human Resource Management Journal* 13(4): 23–44.
- Løwendahl, Bente R. (2005) *Strategic Management of Professional Service Firms (third edition)*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Maister, D. H. (1993) *Managing the Professional Service Firm*. New York: Free Press.
- Pucik, V. (1992) "Globalization and human resource management." In: V. Pucik., N. M. Tichy, and C. K. Barnett (eds.) *Globalizing management: creating and learning the competitive organization*. New York: John Wiley & Sons, pp.61–81.
- Punch, K. F. (2005) *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches. 2nd edition*. London: Sage. (川合隆男訳『社会調査入門：量的調査と質的調査の活用』慶応義塾出版会、2005年。)
- Robertson, M. and O'Malley Hammersley, G. (2000) "Knowledge management practices within knowledge intensive firm: the significance of the people management dimension." *Journal of European Industrial Training* 24(2): 241–253.
- Rosenzweig, P. M. (2006) "The dual logics behind international human resource management: pressures for global integration and local responsiveness." In: G. K. Stahl and I. Björkman (eds.) *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp.36–48.
- Rosenzweig, P. M. and Nohria, N. (1994) "Influences on human resource management practices in multinational corporations." *Journal of International Business Studies* 25(2): 229–251.

- Schuler, R.S., Dowling, P. J. and De Cieri, H. (1993) “An integrative framework of strategic international human resource management.” *The International Journal of Human Resource Management* 4(4): 717–764.
- Szulanski, G. (1996) “Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm.” *Strategic Management Journal* 17(1): 27–43.
- Taylor, S. (2006) “Emerging motivations for global HRM integration.” In: A. Ferner, J. Quintanilla, C. Sanchez–Runde (eds.) *Multinationals, institutions, and the construction of transnational practices: Convergence and diversity in the global economy*. Basingstoke, England: Palgrave Press, pp.109–130.
- Thite, M. (2004) “Strategic positioning of HRM in knowledge–based organizations.” *The Learning Organization* 11(1): 28–44.

(日本語参考文献)

- 竹内規彦 (2008) 「人的資源管理政策・施策」『経営組織心理学』若林 満監修、松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編『経営組織心理学』ナカニシヤ出版、pp.161-187。