

# グローバル人材育成に向けた人事部門の役割 ～ 組織能力向上を見据えて～

## Development of Global Human Resources and the Roles and Responsibilities of Human Resource Function : Aiming for Organizational Capabilities development

(2017年3月31日受理)

小 出 琢 磨

Takuma Koide

**Key words :** グローバル人材育成, 人事部門, 組織能力, 国際人的資源管理論 (IHRM)  
戦略的国際人的資源管理論 (SIHRM), 人事部門の役割・高度化

### 1. 研究の背景と目的, 研究方法

#### 1.1 研究の背景

近年, グローバル人材の育成は重要といわれている。日本では, 「2008年のリーマン・ショック以降, グローバル人材の需要とそれに関する議論が活発化している」(白木, 2014) が, グローバル人材育成を主とした先行研究レビューを行った論文は見当らない<sup>1</sup> (小出, 2016)。そのため, 企業のグローバル人材育成に関する現状についての共通認識がない中での議論がなされている可能性が高い。

現に, これまでグローバル人材育成に関する論文の多くは, 多国籍企業における本社から海外現地子会社へ人材を派遣する前の派遣候補者の教育や, 適切な対象者の人選といった場面での人材育成について論じている。そういった中で, 白木 (2006) は, 「グローバル人材を育成するには, ただ単に教育を行うだけでなく, 処遇条件やキャリア, 担当業務内容を通じたモチベーションの維持・向上に向けた工夫が必要である」(p. 268) とし, 人的資源管理研究でいう「教育訓練」機能として捉える。

これに基づくと, グローバル人材育成は, 多国籍企業の人材マネジメントを対象とした研究である国際人的資源管理論の一部で取り扱っているにすぎないということである (小出, 2016)<sup>2</sup>。

このような状況の中, 企業のグローバル人材育成の実態は, どのようになっているのであろうか。小出 (2016) は, 著者が支援し, NTTラーニングシステムズ社<sup>3</sup> (NTLS) が2006年より毎年実施する「人材育成実態調査」の内, 直近3回分の調査結果を踏まえ, 企業のグローバル人材育成の実態について報告している。そこでは, グローバル人材育成の現状として, 企業はグローバル人材の必要性を感じながらも育成は進んでいない状況やグローバル人材育成が進まない理由の一つは, 国内のビジネスや人材育成が不十分であることなどを指摘する (小出, 2016)。そして, グローバル人材育成の実現に向けて, 人事部門<sup>4</sup>の更なる活躍が必要であることも指摘し, 競争優位の源泉となる企業の組織能力 (バーニー, 2002; 小出, 2014) の構築に貢献する人事の姿, つまり, 経営人事の具体的な姿提示した。

この経営人事について, 新人事制度の構築, リーダー

<sup>1</sup>CiNii (国立情報学研究所) にて検索を行った。「グローバル 人材育成」「グローバル 人材開発」をタイトルに含む, 民間企業のグローバル人材育成に関する学術論文のうち, 無料で一般公開されているものは14件であった。これらの論文は, 先行研究を行っておらず, グローバル人材の定義を引用する程度であった (2016年10月時点)。

<sup>2</sup>故に, 本稿での先行研究は, 国際人的資源管理論 (以下IHRM: International Human Resource Management) について行うこととする。

<sup>3</sup>NTLSは, 人材育成をミッションとし, 教育・研修ソリューションを核とした事業を展開している企業である。

<sup>4</sup>本稿では, 特段の意図がない限り, 人事部や人事部門を人事部門と括って表現している。

シップ開発といった人事部門が打ち出す制度に関する研究は、戦略的人資源管理論（以下、SHRM）にて進んでいる。一方、人事部門は重要であるといわれるが、人事部門の役割等に関する研究は少ない。この点を小出・城戸・石山・須藤（2009）は、「新人事制度の構築、リーダーシップ開発といった人事部門が打ち出す制度や施策、教育投資等は脚光をあびている。しかし、人事部門の果たすべき役割や人事担当者のもつべき知識やスキル、経験等に関する議論は意外に少ない」と指摘する（p. 36）。こうした中、小出・城戸ら（2009）は、上場企業の経営陣と人事部長に対してサーベイを実施し、人事部門の現状の役割を把握すると共に価値の送り手としての新しい人事の姿を提示し、人事部門の役割を高度化させる重要性を説いている。

## 1. 2. 研究の目的と研究方法

本研究の目的は、グローバル人材育成に向けた人事部門の役割の重要性を明らかにし、人事部門がなすべき方向性を提示することである。

目的前段の人事部門の重要性については、2つの観点から、人事部門の重要性を示したい。1点目は、そもそも人事やその担い手である人事部門が重要であるということ、先行研究を交えながら整理し、その重要性を示すことである。2点目は、直近のグローバル人材育成の調査の結果より、人事部門の重要性を示したい。

目的の後段については、なるべく具体的に人事部門がなすべき方向性を提示したい。提示する観点は、4点考えられる。1点目は、国内外の「どこから」手をつければいいのかを提示したい。人事部門は、経営に貢献することが求められているが、グローバル人材育成を実施する場合、その対象は、国内と海外の双方に及ぶためである。2点目は、人事部門は、人材育成を行う際の施策として、「何を」すればいいかである。すなわち、研修だけでなく、研修以外の人事施策を含めて、人事部門が行うべきことを提示していく。3点目は、「誰が」グローバル人材育成の推進者となるかである。既存の人事部門の体制をどのように変えていくかを示したい。最後は、「どのように」

国内と海外の人材育成の整合性を取るかについても示していく。人材育成の方針は、国内と海外でどのようになっているのか、統一されているのか、それとも異なるものであるのか。こういった論点に対する解を示していく。

以上を踏まえて、研究方法を述べる。まず、人事部門の役割についての先行研究をまとめる。人事部門の重要性を示すべく、①人事やその担い手である人事部門が重要であるということやどのような役割を担うべきであるかについて、整理する。更に、②グローバル人材育成に関する先行研究も行う。②に関しては、前出の通り、グローバル人材育成は、国際的人資源管理論の一部で取り扱っていると考えられるため、国際的人資源管理論（以下IHRM: International Human Resource Management）に関して、先行研究を行うこととする。

次に、研究方法としては、サーベイを用いた研究を行う。グローバル人材育成の実態及び、人事部門の現状については、筆者が支援し、NTTLSが2006年より毎年実施する「人材育成実態調査」の内、直近3回分の調査結果を用いる。本調査は、人材育成の現場からの課題感に加え、広く企業の人材育成に対する課題感や解決の方向性を企業に提供することを目的に、2006年より現在まで約1年に1度のペースで実施しており、毎回選定するテーマに関しては、詳細に調査を行っている。一般的なシンクタンクやコンサルティング会社も、人材育成に関する実態調査を実施しているが、多くは、HRM全体を薄く広く調査していたり、テーマが設定された場合は反対に、人材育成の包括的分析が欠落する。また、継続性がないため、経年比較を行うことができていないことが想定される。一方、NTTLSの人材育成実態調査は、毎年、前年度の調査結果や人材育成の現場から提供された経営や人材育成のトレンドや課題を踏まえた人材育成課題の仮説をもって、本質的かつ深い調査が行っている。直近3回は、グローバル人材育成をテーマにした設問で、5つの事項を調査する<sup>5</sup>。分析結果は、「経営課題とHRM課題」「ミドルマネジメントの育成状況」「グローバル人材の育成状況」について、実態や課題と経営課題との関係性や、人事施策と人事部門のレベルとの関係性など、多角的で

<sup>5</sup> 1つ目は業種や海外売上比率などの企業属性、2つ目は外部・内部の課題や海外展開における経営課題、3つ目はIHRMの課題や施

策、4つ目は人事部門の高度化レベル、5つ目は国内外の人材の育成についてである。

深い分析が行う。経年での分析を行っていることも、深い考察を与えている。小出（2016）では、本調査結果を更に分析することによって、先行研究の検証・示唆の提示も行っている。

最後に、我々の調査スタンスを簡潔に3点述べる。1点目は、我々の研究は、人材育成の研究であるが、国際経営との連動を意識している。すなわちビジネス(事業)の成果を意識した研究である。2点目は、HRMの内部的な整合性を重視し、その中心として「あるべき人材像」を起点としたHRMシステムの整合性を重視している。国内を対象にしたHRMの議論では、議論にもならないことであるが、IHRMでは主要論点の1つにあげられる。具体的に調査では、「あるべき人材像やHRMシステムに則った人材育成のしくみは、現地と本国でそれぞれ存在するべきか否か」についての企業実態を明らかにしていく。3点目は、実行面を重視する。これは、人事部門の高度化が重要ではないかという仮説を持っているということである。2009年には、人事部門の高度化はなされていないという報告をした（小出, 2009）が、単に時間がたっているだけでなく、人事部門は、グローバル化<sup>6</sup>対応の重要性がますます高まっている。こういった状況に対し提言を行いたい。

参考文献は、以上のようなスタンスを鑑み、先行研究のうち、「人事部門の役割に関するテーマ」については小出琢磨・城戸康彰・石山恒貴・須東朋広（2009）を、「IHRMに関するレビュー論文」に関しては白木（2006）、古沢（2008）、笠原（2014）を活用している。また、NTTラーニングシステムズ社がグローバル人材や人事部門に関して調査した3年分の「人材育成実態調査」については、小出（2016）を用いる。

## 2. 先行研究レビュー

### 2.1. 人事部門の役割についての議論

新人事制度の構築、リーダーシップ開発といった人事部門が打ち出す制度や施策、教育投資等は脚光をあびて

いる。しかし、人事部門の果たすべき役割や人事担当者のもつべき知識やスキル、経験等に関する議論は意外に少ない。むしろ、最近ではその人事部門に対しては批判的論調が多い（八代, 1998；城, 2004；城戸・須東, 2006；松岡, 2008；小出・城戸ら2009等）。

例えば、松岡（2008）は、若手ミドルを選抜し経営塾で変革や事業をリードする経営人材の育成を行ったが、そこで痛切に感じたのは、若手ミドルの経営リテラシーの不足であった。言われたことは確実にこなすが、それ以上の突出した行動は示さない。本質を議論したり、見抜く力や、結果とプロセスを関連づけて説明するといった経営リテラシーが著しく乏しかったのである。経営リテラシーのある人材が見当たらない原因として、松岡（2008）は、事業をリードする経営人材を必死に求める経営トップと、伝統的な人事管理の考えに支配されている人事部門との間に意識のずれがあるためと指摘している。職能資格制度に代表されるように旧来の人事制度は、年功を軸として展開されるため現実の事業とは遊離した形で運用されていた。そのため人事部門は、事業の現実を知らないで人事管理を行うことになっていた。その結果、「事業から入って人材を語る」トップと、「事業を知らないまま人材だけを語る」人事部門の微妙なすれ違い（p. 26）が生じていたのである。

小出・城戸ら（2009）によると、人事部門が果たすべき役割や、人事担当者が人材管理のプロとなるための要件はすでに提示されている。その一つは、戦略的人的資源管理（SHRM）論で、人材を開発し企業の競争優位性の構築につなげること（Barney, 1991；Lado & Wilson, 1994）や、戦略と適合的な人材管理のシステムや施策をつくることを対象としている。また、ウルリッチ（1997）は、「戦略パートナー」、「変革推進者」等、HRMのプロフェッショナルの役割を提起している。ウルリッチら（2008）はさらにこれを発展させ、人材管理のプロの役割は、リーダーや社員を支援して組織能力を構築することと主張するとともに、人事のリーダーとしてラインマネジャー、経営者、企画等の管理部門、社員と

<sup>6</sup> 「グローバル化」と「国際化」の言葉の定義は、異なるが、本稿では、「グローバル化」を「国際化」と同義として扱う。本来、国際化（internationalization）とは、「国内から海外へと活動舞台を拡大・進出すること」（浅川, 2003）で、企業の戦略的行動の

1つである（吉原, 1997；2001；2011；2015）。そして、国際化は、国際経営が、段階的に実現することを示す。国際化の最終段階は、5段階目の「地域・グローバル統合」で（Dunning, 1993）、これがグローバル化された状態であるという定義である。

いった人たちとの関係を調整する役割を付加している。

しかし、人事部門がSHRMの推進母体となるのはわかるが、どういった人事部門の体制で、またそれを実施する人事担当者の能力や育成についてはSHRM論では扱われていない。ウルリッチにしても、人事部門やHRMのプロの役割はわかるが、それは総花的な役割の提示という感が強く、具体的にそれをどう実施するのか、といったところはわからない。これまでのものには、人事部門としてどういった体制で何をするのか、そのためにどういった手順を踏むべきか、といった人事部門を対象とした議論がなかったといえよう。ここに踏み込まないと、SHRMやウルリッチの言う新たな人材管理も実現しない（小出・城戸ら，2009）。

このような状況をうけ、小出・城戸・石山・須藤（2009）では、上場企業の経営陣と人事部長に対してサーベイを実施し、人事部門の現状の役割を把握すると共に価値の送り手としての新しい人事の姿を提示する。

サーベイの結果から、経営陣と人事部門の双方が人事部門を高度化したいという思いはあるものの、実現できていない状況が見て取れた。特に、人事部門の重要性に関しては、調査結果から、以下について指摘することができる（小出・城戸ら，2009）。

### 競争の激化に対応する人材の重要性

調査では、経営層が関心を寄せている経営環境の変化の中で特に人材が重要と考える項目として、「競争の激化」を筆頭に、「顧客からの製品改善要求」「グローバル化」「技術革新」が上位に位置づけられた。これは、つまり、競争が激化したり、グローバル化や顧客の要求への対応、技術革新が競争上の重要な条件となるにつれ、人材に依存しなければならぬと経営層はみているということである。また、別の質問結果からは、このような経営課題に対して、人事部門が取り組むべきこととして、「リーダー人材の開発」（93.2%）、「タレントマネジメント」（71.6%）と人材育成関連が上位になっている。

### 経営への貢献が期待されている人事部門

調査では、人事部門主導で解決が期待されている施策として、「あるべき人材ポートフォリオの積極的な提案」、「後継者候補選抜・育成の計画・仕組みづくりに関する

積極的な提案」、「育成のポリシー・制度の策定と、コーチング・カウンセリングができる人材開発の専門家の採用・育成」といった経営に貢献するソリューションが上位に挙げられた。

さらに、経営から求められている人事部門の役割は、3～5年以内にレベル3「提案・実行」もしくはレベル4「戦略的意思決定」を求める声が半数近くあり（43.8%）、経営層は、現状のオペレーション主体の人事から、経営に貢献する人事への転換を求めている。

### 経営の期待にほど遠い人事部門の現状

経営が期待している人事部門の姿に対して、現状の人事部門とは大きなギャップがあった。「あるべき人材ポートフォリオの積極的な提案」では、既に行っているのは5.5%、取り組み中は44.8%、取り組んでいないもしくは人事部門の役割とっていないケースは50%近くあった。「後継者候補選抜・育成の計画・仕組みづくりに関する積極的な提案」についても、同様であった。

また、経営から求められている人事部門の役割は、経営サイドは90.4%がレベル1「オペレーション業務中心」、5.5%がレベル2「情報分析・提供」であり、半数近くの経営陣が求めるレベル3・4はわずか4.1%でしかなかった。現状の人事部門は、経営の期待にはほど遠い状況であった。

以上のように、小出・城戸ら（2009）は、現状の人事部門は最低限の人事オペレーション業務のみを行っており、戦略人事に向けては程遠く、経営として大きな意識改革が必要であることが明らかにしている。

解決策としては、新しい戦略人事の姿として、人事の役割を以下のように再定義した。①CHO（人事の最高責任者）、②ビジネスパートナー（事業部長付きの組織・人事コンサルタント）、③人事専門家（Center of Expertise）、④業務の実行部隊（Shared Service Center）、および⑤拠点実務者（サイト・サポート）である。そして、経営人事の実現にむけた変革実行のためのロードマップを提示した（小出・城戸ら，2009）。

## 2.2. グローバル人材育成についての先行研究

次に、グローバル人材育成についての先行研究レ

ビューを行う。ここでは、1章で述べた通り、IHRMの位置づけや研究上の論点を整理するとともに、現状の企業の課題感や育成に向けた考え方を整理する。先行研究については、3点行う。

1点目として、まず、「IHRMとは何か」についての論じるところからはじめる。これは、笠原(2014)によると、IHRMは論者によって用いられる戦略概念は多様でありコンセンサスが得られていないためである。「IHRMとは何か」については、以下の3つの観点で論じる。1つめは定義である。IHRMとは、「人的資源を引き付け、開発し、維持するための多国籍企業における一連の明確な諸活動、諸機能、諸過程」であり(Taylor et al., 1996, p.960)、国際用語として使われている(Perlmutter, 1969)。また、IHRMは多国籍企業及び国際市場を対象としている(笠原, 2014, p. 55)。即ち、IHRMとは、HRMに国際市場という軸と、自国活動以外の企業という軸が入った研究である。2つ目は、IHRMに似たような言葉であるSIHRM (Strategic International Human Resource Management: 戦略的国際人的資源管理論)との比較を行う。様々な見解が存在しているが、近年ではどちらもHRMの外的(戦略との)整合性と内的整合性を重視しており、境界線があいまいになっているため(笠原, 2014)、IHRMと同様に考えていい。3点目は、国際経営との比較について論じる。結論からいうと、日本におけるIHRM研究は、国際経営の研究成果を引用しながら発展していると考えられる。吉原や白木によると、「SIHRMとは、多国籍企業がその固有の理念や戦略のもとに行う経営活動の中で、複数の国籍からなる従業員を雇用しながら、その能力を開発し、活用すべく作りこまれた人的資源管理システム(以下、HRMシステム)にほかならない」と位置づけ、SIHRMが経営における一つの機能であることを明示する(2013)。そして、この視点で考えることによって、全世界に共通の制度と地域ごとに異なる制度を併存しながらマネジメントを行う際に生じる複雑性の高い課題、すなわち、一国内で活動する企業とは異なる課題が浮き彫りになるとしている<sup>7</sup>。

次に、IHRM研究における主要な論点について論じる。これらについては、サーベイ結果と比較し検討することを想定している。主要論点は、3つある。1つ目は、「本社と現地子会社の間で、HRMシステムを統合または分散すべきか」という議論である。白木(2006)によると、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(p.8)。ワールドワイドにビジネスを展開するのに際して、組織能力を同一方向に集中すべく本社と現地で統一する必要がある反面、現地のローカルニーズに対応するため地域特性にも配慮する必要がある。即ち、統合か分散かというのは、IHRMの方針のことであり、本稿では「グローバル人材像の定義」につながっていると考える。

IHRM論の2つ目の議論は、日本の研究において見られた議論であるが、日本国内の環境の中で形成された本社のシステムをどう現地に導入するかという議論である。白木(2006)は、導入に際しては、「導入側からの見方」と「同化側からの見方」の2つの見方があるとする(p.16)。またこの2つの見方に着目することで、「日本企業HRMシステムの海外オペレーションへの導入に関する議論」を「導入積極派」、「導入消極派」、および「折衷派」の3つに分類する。「導入積極派」とは、日本のHRMシステムの全てあるいは一部を海外拠点へできる限り導入するという考え方であり、主な研究者に小池(1987, 1999)、高宮(1981)、石田(1985)、岡本(1998, 2000)をあげる。「導入消極派」とは、可能な限り日本HRMシステムを排除して海外拠点に同化したシステムで運用するという考え方であり、主な研究者に安室(1982)、吉原(1996)をあげている。「折衷派」は、本国のHRMシステムを現地子会社へ導入する場合と、現地で個別にHRMシステムを構築する場合の両方を用いる場合があるという考え方で、主な研究者として安部(1991)、Abo(1994)をあげている。

3点目は、「誰が現地会社へ赴任するか」という論点であり、重要な論点である(白木, 2013)。本論点の原因

<sup>7</sup>解説を加えるならば、上記でいう「全世界に共通の制度と地域ごとに異なる制度を併存しながらマネジメントを行う際に生じる複雑性の議論」は、IHRM上、後述する「統合」「分散化」という論点である。この論点に対して、国際経営という全体的な視点を持つ、つ

まり、その国際経営で研究された知見をもとにしながらも、特に「ヒト」についてフォーカスすることによって、HRMやIHRMの知見が進化していくということである。

面で細分化すると2つに分解される。1つは研究上一般的に言われていることだが、「海外派遣者に必要な能力や資質が明らかにされていない」点である（松村・小谷・白木, 2014）。本稿では、2点目の赴任がなされない原因として、「国内人材、特にミドルマネジメントの不足」に注目する。すなわち、国内人材の育成が不十分であるため、社員を海外へ派遣できず、海外人材像の定義や育成が進んでいない、ということ仮説として提示する。さらに一步踏込んだ議論をするならば、「人事システムが構築できれば、現地子会社へ赴任する社員が増えるという論理」が前者であり、「国内ビジネスが安定した状況をつくり、海外へ人を促していくというマネジメントの実践により、海外現地会社へ赴任する数が増えるという論理」が、後者である。後者の考え方が、経営人事（小出ほか, 2009）と呼ばれる<sup>8</sup>。吉原（2013）は、IHRMを含む国際経営マネジメントの難しさについて、「日本企業の国際経営戦略は、輸出、海外生産…と、大きくスピーディに変化してきた。一方、国際マネジメントは、国際経営戦略と比較して、変化は小さくスローである」と述べ、さらに「戦略が基本的に経済と技術を相手にするのに対して、マネジメントは文化ないし価値観に深くかかわるため」と分析しつつも人事を含めたマネジメントの未熟さを説いた（pp. 13-14）。

先行研究レビューで論じる3点目は、グローバル人材育成についての検討である。これらは、以下の4点について述べることにする。

### グローバル人材育成の定義

1点目は、グローバル人材の定義についてである。白木（2014）は、グローバル人材とは、「グローバル化が進んでいる世界の中で、多様な人々と共に仕事をし、活躍できる人材」と定義する（p. 884）。これは、通説とっていいようである。「産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会」「産学連携によるグローバル人材育成推進会議」「経団連」のグローバル人材の

定義を要素分解し、共通項を抜き出すと、面白いことに、3つの共通事項は、「①異文化理解による意思疎通する力」と「②差異や障害を乗り越え、それぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出す力」の2点であり、英語能力は必須ではない<sup>9</sup>。

### グローバル人材育成の方法

2点目は、グローバル人材育成の方法についてである。白木（2006）は、2つの観点で捉えようとしているように思われる。1つ目は、派遣すること自体が人材育成であると見る点であり、2つ目は、派遣前に候補者の教育を行うという観点である。結論的に言うと、1章で検討したように、グローバル人材育成はHRMの領域、即ち処遇・キャリア開発・選抜・異動・教育などの領域全体から検討し、育成を実施すべきである。

### グローバル人材育成体系

3点目は、グローバル人材育成体系についてであるが、先行研究ではあまり述べられていない。一般的に国内で言われる人材育成体系は3つあり、1つ目は育成計画（職位や職務ごとの育成内容やキャリアパス開発）、2つ目は育成プログラム（研修、OJTや資格の取得）、3つ目は育成を実行する際に使用するツール（上位者・メンター・カウンセラーによる面談、キャリアカルテ等）である。一方、グローバル人材育成体系について、古沢（2008）はグローバル人材育成はOff-JTとOJTに分かれると提示している。これは上記の国内で言われている人材育成体系と比較すると、「育成計画」と「ツール」について、論じられていない。

### グローバル人材育成における人事部門の重要性と組織能力への貢献

4点目は、IHRM研究では、グローバル人材育成を行う上で人事部門の重要性を述べ、人事部門の成果が組織能力につながるという示唆が見て取れた。古沢（2008）は、

<sup>8</sup>つまり、グローバル人材育成を進めていくには、誰を海外赴任に行かせるかを議論するのではなく、海外展開を見据えて国内ビジネスをどのように設計・実行していくか、そして海外マネジメントをどのように行うかを明らかにしたうえで、人材像を定義し、海外赴任者を判断すべきであるという考え方である。

<sup>9</sup>白木（2014）は、「知識」や「スキル」でなく、「コンピテンシー」の重要性を論じる。これは、グローバル人材育成にとっての「何をどのように育成すべきであるか」に対する解へ向けた大きな示唆となるのではないだろうか。

「グローバル・イノベーション成果」を最終ゴールとするIHRMとして、グローバル人的資源管理モデルを提唱する (p. 158)。それによるとグローバル・イノベーション成果を「発生源の多様化」「発生プロセスの多元化」「国境を越えた移転・活用」と「提示し、これらを成し遂げるには、HRの成果が重要であるとする (p. 158)。グローバル・イノベーション成果は、企業の競争優位につながり、これらを生み出す力は組織能力と捉えることができる (小出, 2014)。そうすると、これは重要な示唆となる。即ち、HR成果というのは組織能力構築につながるということである (小出, 2016)。

### 3. グローバル人材育成に関する実態調査

#### 3.1. サーベイの分析結果

企業におけるグローバル人材育成の実態調査として、NTLSが実施した「企業における人材育成の実態調査」2012年 (有効回答数343社, 有効回答率6.9%), 2013年 (有効回答数117社, 有効回答率5.1%) と2015年 (有効回答数168社, 有効回答率3.5%) を用いる。以下に、特徴的な結果として3点あげる。

#### 結果①：企業はグローバル人材の必要性を感じながらも育成は進んでいない

1つ目は、調査結果からは、グローバル人材像の定義の必要性を感じながらも、グローバル人材を育成できていない企業が多いことが見てとれた。まず、日本全体の傾向である。2000年以降、リーマン・ショックの時期を除き、日本企業の海外売上比率は、増加傾向であり、2013年には、海外の売上比率が国内を上回るようになっている (ジェトロ, 2016)。この結果からは、企業のグローバル人材の必要性が年々高まっていることがうかがえる。次に調査からは、企業では海外売上比率の増加に伴い、グローバル人材育成の必要性は高まっているという結果が出た。さらに、グローバル人材育成の必要性を感じ、かつ実際に投資を行っているにもかかわらず、育

成できていないという回答が2012年～2015年にかけて毎回見受けられた。

- ✓ 海外売上比率が高くなるにつれ「グローバル人材育成が課題である」と認識する企業は増加している (2015年では、海外売上比率が「10%未満の企業=33%」から「50%以上=55%」と増加傾向を示す)
- ✓ 3回連続で、上記傾向は変わっていない
- ✓ 一方、海外進出している企業は「グローバル人材の育成に対する投資」が行われている (2015年では、60%の企業が投資を明言し、投資をしていない企業と回答した企業は7%であった)

次に、2章の先行研究における論点で提示した「本国の人事システムを海外子会社に導入するか個別に策定するか」について、本調査を分析すると、「導入積極派」即ち国内の人材像や人材育成施策をグローバルに展開するという企業が多かった<sup>10</sup>。一方、「導入消極化」即ち国内とは別にグローバル人材像や育成施策を策定するという企業は少なかった<sup>11</sup>。しかしながら、既に海外に進出している場合や理想の海外売上比率が30%以上の場合は、国内とは別にグローバル人材像や育成施策を策定するという企業が多くなっている<sup>12</sup>。

本調査より、グローバル人材の育成方針・施策が明確になっていない要因の一つは、「企業理念や経営戦略に基づいた求める人材像」が定義されていないためと分かった<sup>13</sup>。解決策としては、海外展開に当たり、打出すべき強みを明確化し、そこから導かれる「求められる人材像」を定義する。その上で、求める人材の人材要件をどうやって身に付けさせるかという育成体系を策定し、育成プログラムを作成していく必要がある。

#### 結果②：誰が現地会社へ赴任するかについては国内ビジネスの状況も見ることがある

調査結果の2つ目は、グローバル人材育成が進まない理由の一つは、国内のビジネスや人材育成が不十分であるためだわかった。国内の企業において、ミドルマネジメントが不足しているという調査結果から判明した。既

<sup>10</sup>国内人材像の適用は77社中41社 (53.2%)、国内人材育成施策の適用は75社中37社 (49.3%)。

<sup>11</sup>国内とは別のグローバル人材像の策定は77社中15社 (19.5%)、国内とは別の人材育成施策の策定は75社中15社 (20.0%)。

<sup>12</sup>既に海外に進出している場合は90%超、理想の海外売上比率が

30%以上の場合は70%超。

<sup>13</sup>人材育成施策を効果的に実施する上で重要な点として、45.2%の企業「企業理念や経営戦略に基づいた求める人材像、人材要件の明確化」を挙げているにも関わらず、91.6%の企業がグローバル人材の育成方針・施策を定義していない。

出の通り、グローバル人材の論点の1つは、「誰が現地会社へ赴任するか」である。現地に人を派遣できていない理由は、適切な人材がいないのではなく、その人材なしに国内のビジネスが立ち行かなくなることへの不安から、海外へ赴任させることができないと思われる。2015年のデータは以下の通りである。

- ✓ 国内のミドルマネジメントは、特に「営業」(67.4%)「製造」(56.5%)「購買」(67.8%)「経営管理」(65.0%)「新規事業」(59.6%)「グローバル展開」(59.3%)領域で人材が不足しており(%)は人材の不足感全体に対するミドル不足の割合)、「業務遂行」よりも「企画」や「変革」を遂行する役割が求められている
- ✓ 業務の「重要性が増している要件」に対して、国内「ミドルマネジメントが不足している要件」の割合が高くなっているものは、「人材育成」(重要と回答(86.1%)に対しミドルマネジメントの不足と回答(68.3%))「組織変革」(重要62.7%に対し、ミドルマネジメントの不足46.5%)「新規ビジネス」(重要44.6%に対し、ミドルマネジメントの不足31.6%)が挙げられる
- ✓ これら不足している要件に対応する能力開発をある程度実施しているものの、研修中心である

このような状況を解決するための方向性として、本調査では、以下の解決策を提示する。ミドルマネジメントは、環境の変化に応じて、求められる要件が多岐に渡り、特に「企画」や「変革の遂行」を行う役割が求められる。しかし現在のミドルマネジメントは、本人のコントロール可能な範囲を超えた要件や役割が求められていることに直面しており、個人力での十分な能力獲得には相当無理が出てきている。そのため、ミドルマネジメントの強化に向けては、従来一般的にみられる階層別研修以外に、個社独自の育成プログラムが求められるだけでなく、育成の「体制整備」や「効果を把握する仕組み作り」等を含めたハード面の整備も重要になってくる。また、あわせて、より効率的な組織での運用体制を構築することが求められる。

### 結果③：人材育成は経営の最重要課題だが人事部門の対応不十分である

調査結果の3つ目は、人材育成全般について言えることであるが、人材育成は経営の最重要課題と認識されて

いながら、進んでいないことが明らかになった。また、調査結果からは、毎回、人材育成は経営の最重要課題として認識しており、さらに人材育成投資額は年々増加していることがわかった。また、環境の変化に対応できるミドルマネジメントの不足が指摘されているにも関わらず、ミドルマネジメントの「新規ビジネスの創出」「組織の変革推進」能力の開発は進んでいない。これは、人事部門がオペレーション中心の業務をしており、経営に貢献する人材の育成が行えていないことを示す。

- ✓ 経営課題として「人材育成」をあげる企業は、2012年から毎回80%を超えている
- ✓ 人材育成の投資額は、年々増加している
- ✓ 人事部門は、約60%の企業が「研修に関するオペレーション業務を主に実施(レベル1・2)」しており、一方、経営課題の解決に貢献できている企業(レベル5)は殆どいなかった(1%)
- ✓ 人事部門は、現行より進化したいと考えている。レベル1・2の企業の過半数は、「人材育成に関し研修だけでなく、人事全体の仕組みの企画・実行(レベル4)」になりたいと回答した(51%)
- ✓ 人事部門が進化できていない阻害要因としては、約半数の企業が「人材育成を行う余力がない」、30%の企業が「人材育成の効果を明示できていない」と回答した

## 4. まとめと考察

### 4.1. グローバル人材育成における人事部の役割の重要性

最初に、先行研究から、グローバル人材における人事部門の役割の重要性を明らかにしたい。

まず、経営における人事部門の役割についての先行研究からである。小出・城戸・石山・須藤(2009)が分析した「人事部門の役割と業務の効率化・高度化に関する調査」(2008年実施)では、「経営層の関心がある経営環境の変化と人材の重要度」を調査したところ、経営層が最も重要と考える経営環境の変化「競争の激化」において、人材が最も重要と解答した企業は66.7%あった(数ある経営課題のなかで人材が重要と考える割合が最も高い)。これは、経営環境の変化に対して、人材が対応で

きるよう、人事部門が働きかけることの重要性を示しているといえよう。

このように、経営環境が変わり、競争が激化するなかで、人材の重要性がますます増しており、経営に貢献する人材が求められている。経営が人事部門に期待する役割は、経営へ貢献する人材を提供することであるが、現状の人事部門は達成できていないことを明らかにしている（小出・城戸ら, 2009）。

具体的には、経営層は、「人材ポートフォリオの積極的な提案」や「後継者の選抜・育成に関する積極的な提案」つまり、人事部門が主体的に人材に関連する解決策をつくることを経営層は強く期待しているが、その人事部は実際には活動を起こしていない姿が如実に浮かびあがってきた。さらに、人事部への期待が高まる中で、人事部門はどういった役割を果たしているかという問いに対しては、経営は人事部門「提案・実行」や「戦略的意思決定」の役割を求めているが、現状では「オペレーション業務中心」「情報分析・提供」のレベルにあることを指摘する（小出・城戸ら, 2009）。経営層は競争の激化や技術革新、顧客対応といった新たな環境状況に人材を強化して対応していこうとしているが、従来からのオペレーション業務に注力していて人事部門は経営層の要求に応えられるのであろうか。経営層の競争上の要求と人事部門の実態には大きなギャップを感ずる結果であった。

サーベイ結果より、経営層は、人事部門が事業業績へ戦略的に貢献することに対して強い期待感を持っており、「あるべき人材ポートフォリオの積極的な提案」を始めとした、言うなれば組織・人事に関するソリューション（経営上の課題に対する現状分析と解決策）の提供を期待していることがわかった。これは、人事部門の重要性を示すものである。

しかし、その一方で、人事部門は、オペレーション業務中心の体制になっており、人事部員もソリューションを提案する能力も欠けている姿が浮かび上がった。ソリューションの提供という新たな価値の送り手になることが求められているが、それを実現できる体制になって

いないのである。

次に、グローバル人材育成の先行研究から、人事部門の重要性について述べることはできないであろうか。

現状、グローバル人材育成に関しては、海外赴任など、実践的な研究が主となっており、体系たてられておらず、多国籍企業の人材マネジメントを対象とした研究が中心であり、IHRMの一部で取り扱われているに過ぎない（小出, 2016）。また、IHRMは論者によって用いられる戦略概念は多用であり、まだ議論が確立していない領域であるため、本稿では、IHRMの定義や位置づけ、主要な論点について、整理している。

主要な論点を整理する中、人事部門の重要性が浮き彫りになっている。つまり、3つの主要論点<sup>14</sup>を実際の企業が解決していくには、人事部門が経営に貢献する人事とならなければ実現できない。現状のIHRMの研究の立場は、海外赴任が進まないのは、「HRMシステムの導入が進んでいないこと」や「海外派遣者に必要な能力や資質が明らかにされていない」ことに理由を求める。この視点ももともとであるが、本稿では、3年間の「人材育成実態調査」を踏まえて、国内のビジネスへの人事部門の支援に着目する。つまり、グローバル人材育成を進めていくには、誰を海外赴任に行かせるかを議論するのではなく、海外展開を見据えて国内ビジネスをどのように設計・実行していくか、そして海外マネジメントをどのように行うかを明らかにしたうえで、人材像を定義し、海外赴任者を判断すべきであるという考え方である。人事部門が、単に「システム」を導入したり、「コンピテンシー」を把握すればいいという問題ではない。吉原（2013）のいう、国際経営戦略の進展に比べて、人事を含めたマネジメントが未熟である状態を解決する必要があるということである。

先行研究に続いて、3章のグローバル人材育成に関する実態調査から、人事部の重要性を導く。

小出（2016）が分析した「人材育成実態調査」2012年、2013年、2015年では、経営層が認識している内部的な課題について、いずれの年も「人材育成」が1位であった。これは、人材育成を担う人事部門が、企業内部的な課題

<sup>14</sup>主要論点とは、「①本社と現地子会社の間で、HRMシステムを統一させるべきか」「②本国のHRMシステムを導入すべきか」「③誰が現地に赴任をするか」である。

への対応において最も重要だと示している。

ここで、人事部門の現状のレベルに関して、小出(2009)と小出(2016)のサーベイ結果を比較する。前述のとおり、経営が期待する人事部門の役割に対して、小出ら(2009)の研究の時点では、人事部門のレベルが達していないという結果が見て取れた。これに対して小出(2016)の研究では、経営が期待するレベルに達していないものの、人事部門のレベルは多少発展していることが分かった<sup>15</sup>。

小出・城戸・石山・須藤(2009)が分析した「人事部門の役割と業務の効率化・高度化に関する調査」(2008年実施)では、調査時点での人事部門の役割のレベルは、レベル1と回答した企業は全体の83.8%、レベル2と回答した企業は7.8%を占めており、レベル1と2をあわせて91.6%に上る。(なお、経営サイドが評価する人事部門の役割のレベルは、レベル1が90.4%、レベル2が5.5%であり、レベル1と2をあわせて95.9%であった。人事サイドが自己評価する人事部門の役割のレベルは、レベル1が80.5%、レベル2が8.6%であり、レベル1と2をあわせて89.1%であった。)

一方、小出(2016)が分析した「人材育成実態調査」2015年では、人事部門の役割がレベル1と回答した企業は32.1%、レベル2は25.6%であり、レベル1と2をあわせても57.7%に留まった。2008年からの状況を考えると、大きな変化である。これは、2008年から2015年のうちに、人事部門の役割の高度化が進んだことを表している。これは、人事部門の重要性を示すものであり、その理由として挙げられるのは、この10年ほどでグローバル化が急速に加速しているからではないかとも考えられ、重要な示唆といえる。

#### 4.2. 人事部門が目指すべき方向性

本稿では、グローバル人材育成に向けた人事部門の役割の重要性を明らかにし、人事部門がなすべき方向性を提示することであった。ここでは、人事部門が目指すべき方向性を論じる。

##### ①人事部門の役割：国内と海外では状況が異なることを

<sup>15</sup>小出(2009)と小出(2016)におけるサーベイの実施主体、その目的は異なるものの、双方とも著者が主として関与している。両サーベイとも5段階のレベル分けは、「レベル1：オペレーション主体を役割としているレベル」「レベル2：1に加え結果データの

##### 理解した上で求める人材像の設計を担う

サーベイの結果からは、グローバル人材育成の必要性は認識されているものの、国内のビジネスに不安があるため、海外に人を派遣できておらず、グローバル人材育成が進んでいないという実態が読み取れた。この状況に対応するためには、人事部門の役割を高度化することが重要である。即ち、人事部門の役割を高度化し、国内の人材を育成して国内ビジネスを安定させることで、海外に人を派遣できる環境を作り上げる。

そのためには、4章1節でも述べた通り、グローバル人材育成を進めていくには、誰を海外赴任に行かせるかを議論するのではなく、海外展開を見据えて国内ビジネスをどのように設計・実行していくか、そして海外マネジメントをどのように行うかを明らかにしたうえで、求める人材像を定義し、海外赴任者を判断していくことが重要である。

求める人材像を定義することは、海外だけでなく、国内においても重要である。しかし海外と国内では、人材像の定義が進んでいない理由が異なっている。海外の場合、海外子会社のグローバル人材像の定義が進んでいない理由は、国内のミドルマネジメントの不足に起因する。調査からは、国内のミドルマネジメントは、「①営業・製造・購買」といった現場や「②経営管理・新規事業・グローバル展開」の企画推進領域で人材が不足しており、優秀なミドルマネジメントがいないと国内ビジネスが立ち行かないとの不安から、優秀な人材を海外に派遣できず、そして人材を派遣できないためグローバル人材像の定義が進んでいないという状況に陥っていることがうかがえた。また、国内の場合、人材像の定義が進んでいない理由は、人事部門のスキルが不足しているため、人材像を描けていないことが多くなっている。

グローバル人材像の定義をどのように進めるかについて、提言を述べる。まずは、人事部門を進化させ、高いレベル(主体に新規研修企画や効果測定を行う、評価制度の再設計・キャリアパスの提示・要員管理と配置の仕組みなどの人事全体の仕組みを進化させる等のレベル)

把握をしている」「レベル3：2に加え分析対策を加え経営に提出し実行する」「レベル4・5：全社的施策・戦略的意思決定に関するレベル」となっている。

まであげ、経営課題に貢献できる存在となることを目指すべきである。そして、まず、国内の人材を強化することである。国内の人材が強化されると、国内のビジネスが安定し、優秀な人材を海外に派遣できるような状態をつくりあげることができる。そして優秀な人材を海外に派遣できるようになれば、どのような人材が現地子会社で求められるかが明らかになり、グローバル人材像を定義することが可能となる。これは、すなわち経営人事の具体的姿であり、競争優位の源泉となる企業の組織能力（バーニー, 2002; 小出, 2014）に貢献する人事の姿であると考える。

## ②グローバル化に対応する人事部門の目指す姿（「導入積極派」「導入消極派」の対立に対する解）

先行研究では、多国籍企業のIHRMについての論点として、HRMシステムをグローバルで統合するか、現地化するかという議論があった。本国のHRMシステムの全てまたは一部を、出来る限り現地子会社へ導入すべきとの主張は、「導入積極派」と呼ばれる。反対に、可能な限り本国のHRMシステムを排除し、現地に同化したシステムで運用すべきとの主張は、「導入消極派」と呼ばれている。この論点に対し、小出（2016）は、サーベイの実態調査から解を提示した。つまり、サーベイの結果を調査すると、人材像を含む人事ポリシーやHRMシステムは、グローバルで統一すべきであるが、人事が高度化されている場合のみ、現地化が可能となり、導入消極派が可能となる（小出, 2016）。すなわち、グローバル統一とローカル個別に分け、「HRMシステム」を構築し、かつ整合のとれるため、人材像を含む人事ポリシーを統一させることが重要であるということである。これを実現させるためには人事部門が高度化することは、無論のことHRビジネスパートナー（以下、HRBP）と呼ばれる役割が重要となる。HRBPは、統一な戦略を描く機能と、現場に落とし込む機能を兼ね備える。

HRBPについては、小出・城戸・石山・須藤（2009）の研究結果を用いる。小出・城戸・石山・須藤（2009）は、人事部門が高度化するためには、人事部門の機能の役割分担の見直しが必要であるとす。即ち、人事部を①CHO（人事の最高責任者）、②ビジネスパートナー（事業部長付きの組織・人事コンサルタント）、③人事専門

家（Center of Expertise）、④業務の実行部隊（Shared Service Center）、および⑤拠点実務者（サイト・サポート）に機能分担すべきとする。

この考え方は、グローバル人材育成を実現する際、つまり、今まで以上に重要となる考え方である。人事のグローバル化への対応は、国内における、グループ間の本社と子会社との対応が類似している。人材像を含む人事ポリシーやHRMシステムをグループで統一して企画し、導入はグループ会社ごとにカスタマイズをしながら導入することが考えられる。このようなグローバルまたはグループ全社での統一の企画と、子会社への導入を人事担当者一人で行うことは事実上不可能である。つまり、日本企業のグローバル化が進むほど、そのため、人事部の機能を役割分担する必要があるということである。このことは、グローバル人材育成に取り組むということは、グループ経営において人事部門がどのように経営に貢献するかを再考するタイミングであることを意味しており、これまでの人事部門の役割分担のままの高度化には、限界があることを示している。

本研究からは、企業が真に人事部門の高度化を図る場合、理論的にも実践的にもグローバル人材育成の実現を目指すこの機会を逃すべきでないという示唆を導くことができる。

## 4.3. 先進事例による検証

人事部門がグローバル人材育成において重要であるということを検証するため、先進的なグローバル企業であるP&GとIBMの事例を見てみる。どのような企業であるかについては、割愛するが、結論から言うと、両社の事例からは、本稿で主張する通り、人事のポリシーは、全世界で統一するという導入積極派と言えるような結果であった。一方、実際の運用やビジネスのあり方は現地化に対応していることが見て取れる。以下、事例を見ていくこととしたい。

P&Gは、組織制度、HRMシステムやコンピテンシーは本社の仕組みを全世界に展開するが、詳細な役割分担、社員の動き方や仕組みの運用は各国の状況にあわせカスタマイズしている。

P&Gでは、組織体制を全世界で統一しており、大きく3つのくくりからなる<sup>16</sup>（長谷川, 2013）。営業担当者の

コンピテンシーも「Power of Aligning」(お得意先との戦略的協働)、「Power of Selling」(セリング能力)、「Power of Executing」(実行力)とグローバルで統一されているが、このコンピテンシーを使って各国・各市場の顧客のニーズに合致した動き方をしている(P&G HP)。具体的には、マーケティングとセールスを組合せた「組織営業」を各国にカスタマイズをして運用している。このように、仕組みは本社のものを現地子会社に適用するが、社員の具体的な動き方は現地化している。これは、導入積極派—部分適用型の考え方だといえる。

人事部門の体制についても、P&Gでは人事業務を企画(CoE)、ビジネス支援(HRBP)と定型業務運用(SSC)に分け、異なる担当者が担当する体制を構築し、全世界で統一している。この体制により、CoEやHRBPの専門性が向上し、人事部門が高度化され、上記のHRMシステムを各国で運用することが可能となっている。

IBMもP&Gと同じく、組織制度、HRMシステムやコンピテンシーは本社の仕組みを全世界に展開するが、詳細な役割分担、社員の動き方や仕組みの運用は各国の状況にあわせカスタマイズしており、同様<sup>17</sup>の事例が見いだせる。

人事部門の体制についても、IBMは人事業務を企画(CoE)、ビジネス支援(HRBP)と定型業務運用(SSC)に分け、異なる担当者が担当する体制を構築し、全世界で統一している。この体制により、CoEやHRBPの専門性が向上し、人事部門が高度化され(IBM HP)、上記のHRMシステムを各国で運用することが可能となっている。

このように、海外の先進的なグローバル企業では、日本企業よりもいち早く人事部門の役割の高度化に対応してきた。つまり、2章でも述べている通り、小出・城戸・石山・須藤(2009)が提示している「新しい戦略人事の姿」と同様の役割分担を行っている。このような高度化された人事部門の力により、組織制度、HRMシステムやコンピテンシーは本社の仕組みを個社に展開するものの、人事部門の役割を高度化しているため、個社へ導入する際

には一部カスタマイズすることが可能となる。すなわち、ここからは、人事部門の組織能力が、全社的な組織能力の向上に貢献していることが示唆されるということである。

## 〈参 考 文 献〉

- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall (岡田正夫訳(2003)『企業戦略論(上, 中, 下)』ダイヤモンド社) .
- 平野光俊(2006)『日本型人事管理』, 中央経済社.
- 古沢昌幸(2008)『グローバル人的資源管理論』白桃書房.
- IBM HP (2016)「変革に向けた課題に対峙する IBM 人事部門」<https://www-935.ibm.com>.
- 日本貿易振興機構(ジェトロ)(2016)「ジェトロ世界貿易投資報告」.
- 城繁幸(2004)『内側から見た富士通の「成果主義」の崩壊』, 光文社.
- 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.
- 城戸康彰・須東朋広(2006)「人事部の新時代に向けて」, 『産業能率大学紀要』, 27巻1号, 21-46.
- 小出琢磨・城戸康彰・石山恒貴・須東朋広(2009)「人事部門の進化: 価値の送り手としての人事部門への転換」『産業能率大学紀要』Vol. 29, No. 2, 35-52.
- 小出琢磨(2014)「組織能力の独自性—成長企業3社の事例—」南山大学機関リポジトリ, ビ博甲第26号, 1-157.
- 小出琢磨(2016)「企業におけるグローバル人材育成の実態と育成の方向性 ~ NTTラーニングシステムズ社の調査を踏まえて~」『人材育成研究: 人材育成学会機関誌』.
- 松岡史朗(2008)『経営変革プロフェッショナル入門』日本経済新聞社.

<sup>16</sup>製品開発やマーケティング企画を行うBusiness Unit, 国・地域や顧客ごとに対応するマーケティングUnit, グループ全体を支える支援Unit.

<sup>17</sup>IBMでは、等級制度や評価制度等のHRMシステムは全世界で統一されている(古沢, 2008, p. 235)。世界共通のグローバル社内公募制度もあり、国を跨る異動が行いやすい環境を整えている。このよ

うにHRMシステムは統一されているが、個人の目標設定や評価のつけ方は各国の市場や顧客のニーズに合致するように、現地化されている(日本経済新聞, 2014)。以上のP&GとIBMでは、全世界でHRMシステムを統一しながらも、社員の動き方やシステムの運用は現地化している。これには高度な人事管理が求められると想定される。

- 松村幸輝・小池悠太・白木三秀 (2014) 「相関ルールデータマイニングにGPを応用したグローバル経営人材育成のための海外派遣適性評価システム」.
- エヌ・ティ・ティ ラーニングシステムズ (2012, 2013, 2015) 『企業における人材育成の実態調査』.
- P&G HP (2016) 「Salesを理解するためのキーワード」  
<http://pgsaiyo.com>.
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣.
- 白木三秀 (2013) 『新版 人的資源管理の基本』文眞堂.
- 白木三秀 (2014) 『グローバル・マネジャーの育成と評価』早稲田大学出版部.
- Taylor, Sully, Schon, Beechler and Nancy Napier (1996) “Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management,” *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, 959-998.
- 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) .
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M., (2009) , *HR Transformation: Building Human Resource From the Outside In*, The RBL Institute (梅津祐良訳, 「人事大変革」, 日本生産性本部 出版部, 2010) .
- 八代尚宏 (1998) 『人事部はもういない』講談社.
- 吉原英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出 —6社の成功例にみる—』東洋経済新報社.
- 吉原英樹 (1986) 『戦略的企業革新』東洋経済新報社.
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房.
- 吉原英樹 (1997) 『国際経営』有斐閣.
- 吉原英樹, 白木三秀 (2013) 吉原英樹・白木三秀・新宅純二郎・浅川和宏編『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣.

