

# 海外現地社員のマネジメント層の 育成についての歴史的考察

——松下電器産業の Off-JT の研修をケースに——

藤 田 順 也

## 1. はじめに

企業の多国籍化と現地への権限委譲の進展に伴って、日本の製造業は海外現地社員の育成をどのように行なってきたのか。本稿は、企業内教育のひとつである職場外訓練、つまり通常の仕事を一時的に離れて行われる Off-the-Job Training (以下、Off-JT と称する) の研修に着目し、松下電器産業の海外現地社員のマネジメント層の育成に関する実態を歴史的に明らかにすることを目的とする。<sup>(1)</sup>

これまで、日本企業の製造業において海外現地社員の育成は、現地への多数の日本人社員の派遣と長期駐在によって実施されていたことは指摘されてきた。桑原哲也(2007)の戦前の在華紡(日系紡績企業の中国拠点)の経営の研究にあるように、日系紡績企業は製品高付加価値化戦略に必要な高度な技術を現地社員に習得させるにあたり、日本から派遣された日本人社員が長期間にわたって駐在し、現地社員を直接現場で教育訓練(On-the-Job Training, 以下、OJT と称する)したのであった。こうした戦前の在華紡に

---

(1) 松下電器産業に関する資料は社史、有価証券報告書など外部公開資料のほか、関係者とのインタビューやその際に提供された資料による。

海外現地社員のマネジメント層の育成についての歴史的考察（藤田順也）

みられた日本人社員による海外現地社員の育成方法は、戦後の日本の製造業の多国籍企業の海外現地経営にも共通して見られることから、日本企業の海外拠点における人的資源管理の研究に重要な示唆を与えてきた。本稿で取り上げる松下電器産業においても、台湾松下電器の堀正幸の研究（2000）やマレーシア松下電器の創業時の経営責任者であった倉田豊輝と取締役の鈴木健二へのインタビュー記録（2004）、1969年にナショナル・タイに派遣され同社の経営責任者を5年間務めた秦一徳の日記（1991）で示されてきたように、現地社員の育成は、日本人社員によって現場で実施されてきたことが明らかとなっている。

その一方で、日本企業の企業内教育という広い視点では、そのような実際の作業を通して技術・技能を伝える現場教育（OJT）とともに、通常の作業を一時的に離れ集合研修や講習などを通して行われる職場外訓練（Off-JT）も重要かつ不可欠であると指摘されてきた。<sup>(2)</sup>これらの体系的かつ段階的な実施は、日本の経営を成立させるひとつの要素でもあった。さらに、多国籍企業の行動原理についての研究を行ったC・A・バートレットとS・ゴシャル（1990）によると、日本企業の多くは国内で構築した優位性をできる限りそのままの形で海外に波及、拡大させる経営が特徴であった。そうであれば、国内での人材育成において効果的であった現場教育（OJT）と職場外訓練（Off-JT）の双方が、多国籍化の進展に伴って増加した海外現地社員に対しても、国内と同様に実施されていたと考えられる。にもかかわらず、海外現地社員の育成に関する歴史研究では、これまで上述のように現場教育（OJT）の実態把握に注目が置かれ、職場外訓練（Off-JT）については十分に検討されてこなかった。

本稿は、海外現地社員への職場外訓練（Off-JT）が企業の多国籍化のなか

---

(2) 尾高煌之助（1993）、小山田英一・腹部治・梶原豊（1997）、小池和男（1986）などがある。

でどのように実施されていたのかを明らかにする。事例は松下電器産業を対象とする。その理由は、第1に松下電器産業は、「松下電器は人をつくるところです。あわせて電気製品を作っております」という創業者の松下幸之助の言葉に代表されるように、「人材育成を重視する経営姿勢」<sup>(3)</sup>でもって総合家電メーカーとして国際的に発展を遂げた企業だからである。さらに、同社は戦後、急速に多国籍化を進展させて、2002年時点で世界各国・地域に219の拠点を有しており、その現地社員数は102,432人にも達し、これは国内従業員数の約2倍であった。<sup>(4)</sup>これらから、松下電器産業の海外現地社員のマネジメント層の育成の実態とその変遷を明らかにすることは意義あるものと考えられる。

## 2. 松下電器産業の国際化と日本での海外現地社員研修の開始

戦後、輸出市場開拓を積極的に図り国際化を推し進めてきた松下電器産業は、1960年代に入ると、東南アジア、中南米などの発展途上諸国において現地での生産活動に着手した。きっかけは、これらの国々の多くが外貨不足の解消や自国産業の育成のため、輸入品に対し高関税や輸入規制、さらには輸入禁止の措置を採り始めたからである。こうした状況に対応するため、松下電器産業は現地に生産拠点を順次設けていった。進出先を年代順にみると、1961年12月のタイを最初に、1962年10月に台湾、1965年4月にプエルトリコ、1965年9月にマレーシア、1966年3月にコスタリカとペルー、1966年11月にタンザニア、1967年9月にフィリピン、1967年12月にブラジル、1968年2月にオーストラリア、1969年4月にベネズエラ、1970年7月にインドネシアであった。

---

(3) 小原明 (2001) 7頁。松下電器産業における企業内教育の実態や変遷については、小原明 (2001)、松本邦次 (1981) が詳しい。

(4) 藤田順也・竹内竜介・平野恭平 (2009), 88頁。

海外現地社員のマネジメント層の育成についての歴史的考察（藤田順也）

これらの生産拠点設立における松下電器産業の基本的な方針は、当初は日本からの人的な支援が必要であっても、最終的には現地社員自身によって経営をできるようにすることであった。つまり、現地社員の育成・登用こそが拠点経営の根幹をなすものと期待されていた。この実現には海外現地社員が、日本本社から移転される松下電器産業の経営ノウハウや技術を基に事業活動を主体的に展開していく能力を身につけることが重要であり、その現地社員の育成を海外拠点が現地の社会経済状況に即して責任をもって主体的・計画的に行うことが同社の原則であった。

松下電器産業が当時の海外拠点において、現地社員育成計画の作成で重視したのが、松下電器産業の経営理念の実践であった。つまり、ものづくりに必要な技術・技能を習得させること、それと同時に集団行動に必要な考え方や態度も育むことであった。とくに、この時期、松下電器産業が進出を果たした発展途上諸国は、工場でのものづくりの経験がある人材や、企業人としての教育を受けた人材がほとんどいない状況にあった。そこで、生産現場では、日本人社員が現地社員と一緒に作業をしながら、具体的な作業手順や注意事項について逐次指摘することから始めた。この際に使用する作業指示書は現地で日本人社員が現地語に翻訳したり、簡単な絵図に修正したりして、現地社員の作業レベルや機械設備に合わせるよう工夫された。このような指導や工夫は作業場のみならず、技術部門の製品開発や生産技術部門の業務においても同様であった。これらに加えて、海外拠点の多くでは現地に派遣された日本人社員が集団生活の基本となる規律の遵守、あいさつの励行、整理整頓・清掃の徹底などを、朝会や夕会、職場内個人・グループ面談などで繰り返し現地社員に伝えていた。例えば、朝会では、松下電器産業の経営理念である「綱領」<sup>(5)</sup>、「信条」<sup>(5)</sup>、「7精神」を唱和した。このように、海外拠点では

---

(5) 綱領は「産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」である。信条は「向上発展は各員の和親協力を得るに

日本人社員が日常業務を通して技術・技能、勤務態度などを現地社員に指導していく OJT が基本であった。

一方で、海外拠点では日常業務を離れて行われる Off-JT の研修も行われていた。ただし、この Off-JT の研修による松下電器産業の経営理念の徹底、新知識や新技術の習得は、日本本社の人事部門や関係事業部などのサポートを受けながら、場当たりの行われている状況であった。例えば、少数であったものの、現地社員が班長、主任・職長といった監督者に就任したり、さらにはその中から課長クラスの間管理職候補者がでてくると、適宜、海外拠点が日本に教育訓練担当指導員の派遣を依頼し現地でも出張講座を開いたり、あるいはその対象の現地社員を日本に派遣し研修を受講させたりした。こうした Off-JT の研修が、拠点内での出張講座や日本研修を通して行われたのは、当時監督者や管理職に登用される現地社員が極めて稀であったことや、日本人駐在員の多くが製造ラインの管理者であり、そうした研修を担当できる社員が現地にはほとんどいなかったことが関係していた。

しかしながら、1970年代に入ると、現地での OJT を基本としつつ、必要の都度、日本本社のサポートによる Off-JT の研修を組み込んでいくといった、それまでの場当たりの現地社員への指導・教育の方法では次第に間に合わなくなってきた。まず設立後5年ほど経過した海外拠点の多くにおいて、監督者はもちろんのこと、管理職に就く現地社員が次第に増えていた。生産拠点では、量産から徐々に量産組立や、簡単な工程開発・試作などのよりハイレベルな活動に取り組みだしたことで、品質やコストに向き合う現地社員の管理能力の向上も強く意識され出した。つまり、時間が経つにつれて、現地社員のマネジメント層が増加したこと、かつ彼らにより高度な生産管理能

---

非ざれば得難し、各員至誠を旨とし、一致団結社務に服すること」である。そして、7精神は「産業報国の精神、光明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、礼節謙譲の精神、順応同化の精神、感謝報恩の精神」である。

海外現地社員のマネジメント層の育成についての歴史的考察（藤田順也）

力が求められるようになったことなどにより、そうした現地社員を日本に集合させて研修をする方が効率的ではないかという声が増した。その結果、Off-JT の研修による現地社員の育成は場当たりの対応ではなく、計画的に実行していくことが急務となった。この状況を受けて、日本本社の人事部門は海外現地社員の日本での Off-JT の研修を体系的に実施することを検討し始めた。実際、この検討のなかでは、「研修のテーマとか内容によって、あるいは現地社員のポジションによっては、日本で研修を行った方がより効率的なものも幾つかある。また現地ではさばけない研修テーマもあるし、さらにはこの機会に親会社との連帯感を深め自信と安心感を持たせ、士気の高揚を図るという面からも日本研修の意義は大きい<sup>(6)</sup>」という意見があった。

そこで、松下電器産業は1972年2月に大阪府枚方市に設立した海外研修所において、日本での海外現地社員の集合研修を本格化させることを決断した。もっとも、この海外研修所では、海外社員研修だけでなく、国際経営の基盤となる国際コミュニケーション能力の向上を図るための日本人社員への語学研修を含む、グローバル人材の育成を目的とした海外勤務者研修が実施されていた。海外現地社員に向けては、長期滞在に備えた宿泊施設などの受け入れ体制を整備するため、松下工学院の松学寮を部分的に改装し、専用の教室や宿泊室、食堂などが設けられた。こうして、海外拠点での OJT に加え、日本での Off-JT の研修が体系的に整備されることとなった。

海外現地社員向けの Off-JT の研修カリキュラムは、海外研修所が中心となって海外拠点の現地社員育成のニーズを調査し、その内容に基づいて準備された。そして、そのカリキュラムを受け取った海外拠点は自社の人材育成計画に照らし合わせて、現地社員の中から適任者を選抜し日本に派遣した。人選の際は、将来の管理職候補であることを基準とした。研修カリキュラム

---

(6) 小阪博昭 (1981), 56頁。小阪は1972年2月から1983年2月まで海外研修所の初代所長を務めた。

の特徴は次の2点である。第1に、最初の1週間は全員に導入研修が義務付けられていたことである。この研修は1月と12月を除いて毎月第1週目に設定された。研修に参加した現地社員は、この間、基本的には海外研修所に宿泊し、毎朝、体操と朝会に出席した。研修は、日本研修全体の意義と目的の理解、日本社会に関する知識の習得、松下電器産業の歴史・経営基本方針・現状の理解などを目的としていた。この研修期間中、現地社員は、松下電器産業の歴史館や技術館、また奈良や京都を訪問する機会も設けられた。この導入研修を受講することにより、海外現地社員が日本社会、そして松下電器産業に馴染んでいくことが目指された。

第2に、導入研修を受講した後の2週目以降に、海外拠点での現地社員の業務内容に応じた研修が専門研修として設けられたことである。専門研修は技術・技能研修とマネジメント研修の2つのコースに分かれていた。その技術・技能研修は製造技術・技能コースと、サービス技術コース、製造基本技能トレーナー養成コースの3種類から成った。これらは、製造やサービスに関する技術・技能の習得を目的としており、3週間から6カ月の期間、関係する事業部が実施主体となって研修が行われた。そして、マネジメント研修は専門分野の知識を広め、業務を効率的に実践する能力を習得するために、2週間から3週間におよぶ7種類の職能別研修から成り立っていた。それは製造マネジメントコース、実践品質管理セミナー、営業マネジメントコース、サービスマネジメントコース、経理マネジメントコース、人事マネジメントコース、教育訓練担当者コースであった。これらのマネジメント研修は基本、海外研修所のスタッフが担当した。

### 3. マネジメント研修の現地化

日本の海外研修所での Off-JT の研修を受講した海外現地社員は、1972年の開設時には100人ほどであったが、1980年代に入ると年間400人ほどに増え、

海外現地社員のマネジメント層の育成についての歴史的考察（藤田順也）

1985年時点で累計約3,500人に達した。その累計の内訳は技術・技能研修では約2,000人、マネジメント研修では約1,500人であった。同時点の地域別内訳をみると、アジア・オセアニアが71%を占め、その他は中南米13%、北米7%、欧州5%、中近東4%であった。とりわけ、アジア・オセアニアからの研修生派遣の割合が多かったのは、松下電器産業の生産拠点の進出が東南アジアを中心に進められてきたことにあった。この地域では、1985年時点で設立10年を迎えた拠点は7社もあり、現地社員の監督者のみならず課長クラスの管理職も他の地域に比べて多く輩出していた。

この時期の研修生増加は主として、次の2点にあった。第1に、第三国への輸出を目的としてマレーシアやシンガポールを中心に東南アジア地域に生産拠点を拡大させ、その拡大に伴って現地社員自体が増えたことである。1985年時点の海外現地社員数は約34,000人で、1972年から25,400人急増している。第2に、その間、現地社員の育成・登用に海外拠点が本格的に着手したことである。当初から現地社員の育成・登用は海外拠点の重要な課題であったが、実際は予定通りには進んでいなかった。日本本社と海外拠点間の緊密な連携において、日本語でのコミュニケーションが可能であることやその安心感などから、拠点のマネジメントは日本人の派遣社員に依存する傾向が強かった。しかしながら、1977年に松下電器産業の社長に就任した山下俊彦が、いずれの海外拠点においても日本人社員が多く、管理職や取締役などに現地社員の登用が進んでいない状況を疑問視した。そして、次の具体的な取り組みを海外拠点に対して打ち出した。それは、日本からの出向者員数を当該海外拠点の全社員の1%以下にすること、そして海外拠点が策定する事業計画のなかに現地幹部の育成と出向者の減少を数字で明記した現地幹部社員育成計画を追加することであった<sup>(7)</sup>。このことは現地社員の育成と登用を海外拠点

---

(7) 堀正幸(2000) 131-132頁。



に強く認識させ、日本研修への参加を急増させる1つのきっかけになった。

また、この間、日本本社が海外拠点に求める役割が次第に多様化していくなかで、現地社員育成のための研修ニーズも拠点間でばらつきがではじめており、それに合わせて海外研修所の研修内容もより充実したものになった。例えば、1985年時点の海外研修所の研修コースは、1972年時点のもの比べると、マネジメント研修の職能別研修がそれまでの7コースから13コースにまで増加していた。具体的には、貿易マネジメントコース、購買・資材管理コース、サービス部品管理コース、サービス技術資料作成コース、情報システムマネジメントコース、情報システムSE養成コースの6種類が新たに設けられていた。情報システムに関する研修はとりわけ目新しい科目であった。この時期、職場にパソコンが持ち込まれるようになったことに加え、コンピューターやネットワークなどの情報通信技術を使って情報を収集、分析し、経営戦略に活用する戦略的情報システムを処理する能力の重要性が高まったことに対応したものであった。そして、最も大きな変化であったのが、取締役・役員や中間・上級管理職など階層別に合わせて研修を行い、その階層ごとに期待される役割について理解を深めることを目的とする階層別研修がマネジメント研修に組み込まれていたことである。1975年に取締役・役員対象のディレクターコースが設けられ、その後1979年に主任・職長の監督者や課長といった中間管理職対象のミドルマネジメントコースが、さらに1985年には部長クラスの上級管理職対象のシニアマネジメントコースが続いた。また、開講時期は不明であるが、監督者対象の女子社員リーダーコースも設けられていた。

もっとも、こうした日本の海外研修所での研修生急増や研修内容の充実化は、日本本社への依存をより一層強めることを意味しており、「人の育成は海外拠点自身の責任」という原則とは真逆の状況を生みだしていた。さらに、日本研修への過度な依存は、拡大する渡航費や宿泊費などの人的コストの負担や、ビザ申請のための事務作業を行う手間の増大といった問題、また長期

海外現地社員のマネジメント層の育成についての歴史的考察（藤田順也）

間の日本滞在が現地の日常業務に支障をきたすことにも繋がっていた。研修に参加できる人数にも限りがあり、年々増加するマネジメント層の海外現地社員をすべて受け入れることも次第に難しくなった。1970年代に入って積極的に海外事業展開を行ってきたことが、返って新たな問題を創出したのであった。

こうした状況は、これまでの海外現地社員の Off-JT の研修のあり方に2つの大きな変化をもたらした。第1に、1980年代に入り海外拠点においても Off-JT の研修に取り組み出したことである。つまり、それまで日本の海外研修所に依存していた Off-JT のマネジメント研修の一部を海外拠点に移管したことである。すでに台湾松下電器や、ナショナル・ゴobel（インドネシア）、アメリカ松下電器、ブラジル松下電器などの10カ所の拠点では訓練センターやトレーニングルームを社内に設けて現地社員の育成に取り組んでいた。ただし、これらの訓練センターやトレーニングルームでは、生産技術・技能研修が中心であった。そこで、これらの海外拠点でもマネジメント研修を実施できるように、その準備に着手した。<sup>(8)</sup> まず、海外拠点で入社5年から10年ほど経過した現地社員を Off-JT の研修の指導員として選び、日本の海外研修所に派遣し、2週間の教育訓練者コースを受講させた。1992年までに累計51人がこのコースを受講した。<sup>(9)</sup> 研修を受けた現地社員は本国に帰国後、現地の状況を踏まえてマネジメントの最下位層にあたる監督者を対象とした研修カリキュラムを作成し、その指導を担当した。この指導にあたって、内容によっては現地社員だけでは難しい場合には、日本から指導員や講師が適宜派遣され、現地をサポートした。当時、年間30人ほどの日本人社員が指導員として各拠点に派遣された。この結果、上述の拠点に付設されている訓練センターやトレーニングルームでは1980年代中頃、新入社員の導入研修に加

---

(8) 「日経産業新聞」(1981年10月6日付)。

(9) 白木三秀(1995) 83-84頁。

え、監督者を対象にしたマーケティング、品質管理、購買管理、情報システムの職能別研修と、班長、主任・職長といった監督者候補となる社員の育成を目的とする階層別研修が開講された。このように、松下電器産業は監督者を対象に、現地社員の Off-JT 研修を現地で行う体制を、上記の各拠点を中心に整備させたのであった。

第2の変化は、地域単位で研修センターを設けたことである。1980年代中頃以降、松下電器産業は上述の海外拠点での Off-JT 研修の展開に取り組みつつ、地域の枠組みの中で海外拠点の現地社員育成のサポートに着手した。つまり、北米と中南米を合わせた米州、欧州・アフリカ、そしてアジア・中近東の3地域ごとに地域の中心となる本部を設け、そこが起点となって地域内の各拠点と連携し現地社員の育成を推し進めたのである。もっとも、こうした動きは松下電器産業が海外事業の現地化をより徹底することを目的に、1988年から翌年にかけて、米州、欧州・アフリカ、アジア・中近東の3地域に地域本部を設けたこととも関連していた。米州には1986年に松下教育センターがアメリカ松下電器に、アジア・中近東には1990年に人材開発センターが在シンガポールのアジア松下電器に、そして欧州・アフリカには1989年にパナソニック訓練センターが在西ドイツのイギリスの欧州パナソニックの一組織に開設された。

各地域本部の研修センターの研修内容の特徴的な点を述べると次の2点である。第1に、地域内の各拠点の、上述の監督者の上位層にあたる課長クラスの間管理職を対象とする Off-JT の研修が本格的に展開されたことである。つまり、それまで日本で行っていた中間管理職の育成を目指すミドルマネジメント研修を各地域本部の研修センターに段階的に移行させ、1992年には現地に全面移管したのである。この背景には、後で述べるように、日本の海外研修所を経営幹部社員の研修に特化するためや、年々増加する海外現地社員の中間管理職研修をすべて海外研修所だけでは対応できないため、といっ

海外現地社員のマネジメント層の育成についての歴史的考察（藤田順也）

たことなどがあつた。

第2の特徴は、3地域ごとにマネジメント候補の人材の管理体制を整えたことである。つまり、域内の海外拠点間で現地社員の人材管理をより効率的に行うため、松下電器産業は3地域ごとにOff-JTの研修カリキュラムの共通化を図つたのである。<sup>(10)</sup>例えば、1990年代末に、アメリカ松下電器の松下教育センターと欧州パナソニックのパナソニック訓練センターでは、幹部社員研修のカリキュラムが統一された。<sup>(11)</sup>その研修は、後に述べる日本の海外研修所で実施されるアドバンスト・マネジメントコース、エグゼクティブ・デベロップメント・プログラム、そしてシニア・エグゼクティブ・デベロップメント・プログラムといった幹部社員向け研修につながる事前研修にまで発展していった。また、アジア松下電器の人材開発センターでは域内拠点の8割が生産拠点であるため、製造技術者向けの研修カリキュラムを同じ内容にし<sup>(12)</sup>た。

実際、1972年から1997年までの日本の海外研修所と3地域の地域本部の研修センターにおける海外現地社員の受講者数の推移は、次の通りである。1972年から1981年と1982年から1991年の各10年間、そして1992年から1997年の6年間の3つの期間を比較すると、海外研修所での受講者数は、2,301人から6,819人、そして2,659人といったように、最後の期間で大幅に減少した。それに対して、3地域の地域本部の研修センターの受講者数の合計は、それぞれ、9,745人、33,984人、そして43,729人へと一貫して増加傾向にあつた。すなわち、日本の海外研修所に比べて、米州、欧州・アフリカ、アジア・中近東の各地域本部の研修センターの受講者数が拡大していた。これは上述の

---

(10) 「日本経済新聞」(1991年9月16日付)。

(11) 1998年時点では、幹部開発研修として、エグゼクティブフォーラム、エグゼクティブセミナー、シニアマネジメントコースの3コースが開講されていた。

(12) 「日本経済新聞」(1991年9月16日付)。

人材管理に加え、地域内の拠点が共通して抱える研修のニーズを各地域本部の研修センターが正確に把握し、それに合った各種の研修コースを開発し運営に努めた結果であると考えられる。例えば、アジア松下電器の人材開発センターの研修コースは1990年時点では9種類であったが、翌年には31種類、<sup>(13)</sup>そして1997年時点では99種類にまで増えていた。

以上にみられたように、松下電器産業は海外事業の拡大に伴って、まず下位のマネジメント層の Off-JT の研修を海外で展開してきた。海外拠点のそうしたマネジメント層の研修ニーズに迅速かつ効率的に対応するために、1980年代以降に台湾、インドネシア、アメリカ、ブラジルなどの10カ所の拠点内にある訓練センターやトレーニングセンターを活用し、さらに1980年代中頃以降に米州、欧州・アフリカ、アジア・中近東の3地域に地域本部の研修センターを設けて、研修の現地化を図っていった。この過程において、それまで日本の海外研修所で行われていた監督者や中間管理職を対象とする Off-JT の研修の大部分を海外拠点に付設されている訓練センターやトレーニングセンター、あるいは各地位本部の研修センターで実施するようになった。

#### 4. 現地の幹部社員向け研修の日本本社集約

しかしながら、これまでの過程において、監督者や中間管理職研修に比べて、上級管理職以上の経営幹部を対象とする Off-JT の研修が効果的に展開されるまでにはかなりの時間を要した。松下電器産業が海外現地社員の経営幹部研修を始めたのは、前述した1975年の日本の海外研修所でのディレクターコース開設であった。この研修では2週間、松下電器産業の経営理念の習得

---

(13) 1990年から1997年のアジア松下電器の人材開発センターにおける研修受講生は累計で18,131人であった。国別ではシンガポールが8,287人、マレーシアが8,021人、タイが1,420人、フィリピンが509人、インドネシアが239人、そしてその他が650人であった。また、指導員の97%は現地人であった。大貝威芳 (2000) 116頁。

海外現地社員のマネジメント層の育成についての歴史的考察（藤田順也）

徹底に重点が置かれ、日本本社の経営幹部社員との懇談、事業場訪問などが行われた。とはいえ、1985年までの11年間で受講者数は累計50人ほどであり、この間も海外拠点数が増えていることを考慮すると、決して多いとは言えない状況であった。というのも、日本本社と海外拠点、あるいは海外拠点の間において、階層区分、昇進昇格の判断基準、役職呼称などで整合性が取れておらず、その結果、ディレクターコースへの参加資格の統一的な基準が整備されていなかったことや、研修参加と経営幹部への登用との関連性が明らかでなかったことなどが積極的な参加を妨げていたからである。

こうした状況は、現地社員を拠点の経営幹部に育成・登用することを海外活動の方針の必須条件に掲げている松下電器産業にとって憂慮すべきものであった。さらに、幹部研修が効果的に機能していないことは、とくにすでにマネジメントに携わる現地社員の動機付けにマイナスの影響を及ぼしていることが危惧された。

そこで、松下電器産業は海外現地社員の経営幹部研修の充実と幹部社員の評価基準の統一に向けて着手した。まず、海外現地社員の監督者や中間管理職研修を海外に移管させる側で、経営幹部の研修は日本本社との連携をより強固なものにするためにも従来通り日本の海外研修所で実施していくこととなった。1980年代中頃から計画がなされ、具体的には海外研修所ですでに行われていた経営幹部を対象とする2つのコースを再編成した。つまり、1989年に既存のディレクターコースをエグゼクティブコースに、そして1990年に既存のシニアマネジメントコースをアドバンスト・マネジメントコースに、それぞれ改称した。また、このアドバンスト・マネジメントコースは、エグゼクティブコースに進むための事前研修に位置付けた。いずれのコースも、従来のディレクターコースの研修内容を踏襲していたが、その他には企業者精神の鼓舞や異文化理解などが企画され、さらに日本人社員もこれらの研修に適宜参加しており、海外現地社員にとって日本本社との人的ネットワーク

を形成する機会となるように工夫された。<sup>(14)</sup> これらの研修参加にあたっては、それまでの海外拠点による適任者の人選ではなく、日本本社の人事部門が海外拠点のマネジメント層の社員の中から経営幹部候補生を指名し、研修参加を促すという試みも始まった。それぞれのコースの受講者数の累計は、エグゼクティブコースが6年間で131人、アドバンスト・マネジメントコースが5年間で143人であった。<sup>(15)</sup> 従来のディレクターコースの参加者が11年間で50人、シニアマネジメントコースは単年で9人であったことを踏まえると、これらの新たな研修内容が参加者のニーズを満たすものになっていたと考えられる。

さらに、松下電器産業は1998年11月にシニア・エグゼクティブ・デベロップメント・プログラムを開設し、海外拠点の現地社員の幹部社員を対象に、現地の経営責任者、すなわち海外拠点のトップの育成にも本格的に乗り出し<sup>(16)</sup> た。この背景には人の現地化でもっとも重視される指標である現地社員の社長への登用が遅々として進んでいない状況があった。<sup>(17)</sup> このプログラムは同年4月に日本本社の日本人社員を対象に経営幹部養成のために発足させた松下エグゼクティブ・デベロップメント・コースと同じ研修内容であった。1年間にわたって、松下電器産業の経営理念や経営手法を国内外の事例を通じて

(14) 白木三秀 (1995) 82-85頁。

(15) 同上。

(16) 同年、松下電器産業は、「海外活動の基本的な考え方」の6か条の1つである「現地従業員の育成に努めること」を、「現地従業員とともに経営し、現地従業員の育成、登用に努力すること」を加筆修正し、現地社員の登用への取り組みをより一層認識させる方針を打ち出した。なお、その他の5か条は「その国で歓迎される事業を行うこと」、「その国の政府の方針に沿って事業を推進して行くこと。併せて、その国の政府に松下電器の考え方を十分に理解して頂くよう努力すること」、「海外に対する技術移転を積極的に推進すること」、「海外で生産された商品は、品質・コストにおいて国際競争力をもっていること」、「利益の上がる経営体質を作り上げ、事業を拡大する資金は自ら生み出すこと」であった。

(17) 1988年時点では、海外拠点での現地社員の社長への登用の割合は全拠点の約18%であった。

海外現地社員のマネジメント層の育成についての歴史的考察（藤田順也）

実践的に研究するとともに、大学教授による講義で経営学の理論を学んだり、ネスレやヒューレット・パッカード、GEなどの欧米の多国籍企業での研修参加も企画された。研修修了後に、参加者は社長との1時間の面談の機会が与えられた。<sup>(18)</sup>そして、上述の役員・取締役候補を対象としたエグゼクティブ・コースは、2000年にこのシニア・エグゼクティブ・デベロップメント・プログラムへの参加資格者を養成するコースに位置付けられ、名称がエグゼクティブ・デベロップメント・プログラムに変更された。このように、海外現地社員の経営幹部育成は、日本においてアドバンスト・マネジメントコース、エグゼクティブ・デベロップメント・プログラム、そしてシニア・エグゼクティブ・デベロップメント・プログラムの3段階での研修で実施されることになった。もっとも、この間、上述のように、アメリカ松下電器の松下教育センターと欧州パナソニックのパナソニック訓練センターに幹部社員研修を開講したが、これらはあくまでも日本での研修の事前段階の位置づけにすぎなかった。

また、同時期に、松下電器産業は日本本社と海外拠点間での経営幹部の階層区分と資格要件の統一化に向けても動き出していた。2002年4月までに、海外拠点の現地社員の経営幹部を対象に社内資格制度を設け、その制度に日本人幹部と同じ評価基準を適用したのであった。つまり、経営幹部の評価や処遇を全世界で共通化することで、海外現地社員を経営幹部に登用しやすくすることが狙いであった。経営幹部としての視野・見識や、勤務する海外拠点の業績などの基準をパスした海外現地社員はグローバル・シニア・エグゼクティブに任命され、これは日本人社員の最上位の資格である理事や副理事に相当するものであった。<sup>(19)</sup>このことで、幹部社員のキャリアパスと研修の関連性を明らかにさせることができ、海外現地社員の長期的なキャリア形成のための動機付けになった。こうして、松下電器産業は海外現地社員の経営幹

---

(18) 「日経産業新聞」(1998年5月18日付)。

(19) 「日本経済新聞」(2001年6月26日付)。



部育成のための Off-JT の研修体制を整えた。

## 5. おわりに

本稿では松下電器産業を事例として海外現地社員を対象とした Off-JT の研修の実態を歴史的に分析してきた。

松下電器産業が海外現地社員の Off-JT の研修を組織的に始めたのは、1972年に日本に海外研修所を開設してからであった。それまでは場当たりの対応で済ませていたが、その方法では、次第に現地社員のマネジメント層が増加したことや、より高度な生産管理能力の習得が必要となったことなどに対応できなくなった。こうした問題が、海外現地社員の日本研修の本格化で解決され、この海外研修所では1985年時点で累計約3,500人の訓練を実施した。

だが、この間、同社の多国籍化の更なる進展とともに、海外現地社員の監督者や中間管理職への昇進が増加すると、日本の海外研修所だけでは受け入れる人数に限りがあり、さらに膨大なコストもかかるなど、1箇所研修所だけでは対応していくことが困難になった。そこで、松下電器産業は1980年代中頃以降、監督者や中間管理職を対象とする Off-JT の研修の大部分を海外拠点に付設されている訓練センターあるいはトレーニングルームや、海外の各地域本部の研修センターに移管することで解決した。つまり、そうしたマネジメント層に就く海外現地社員は自社の拠点内か、あるいは同地域にある本部で Off-JT の研修を受講できるようになったのである。一方、松下電器産業は海外の経営幹部社員を対象とする研修は、事前研修の位置づけとしてアメリカ松下電器の松下教育センターとイギリスの欧州パナソニックのパナソニック訓練センターに開講したものの、基本的に日本本社に集約した。1989年のエグゼクティブコースの開設を機に、日本本社の人事部門が中心となって幹部社員の研修内容の充実を図り、さらには幹部社員の評価基準を全

海外現地社員のマネジメント層の育成についての歴史的考察（藤田順也）

世界で共通化させることで、研修とキャリアパスの関連性を明確化させたのであった。

このように、松下電器産業は海外現地社員の育成において、経営幹部社員を対象とするものは日本本社に集約し、一方で現場により近い監督者や中間管理職の研修は海外に移管して、Off-JT の研修体制を構築したのであった。その過程には、この事例からも明らかのように、松下電器産業が海外従業員のマネジメント層の育成に1960年代から取り組み、その方法として Off-JT の研修制度も作り出し、その後約30年にわたって試行錯誤を積み重ね、同制度を確立していった事実があった。

#### 参考文献

- 大貝威芳（2000）『競争と戦略のグローバル化』中央経済社。
- 小原明（2001）『松下電器の企業内教育－歴史と分析－』文眞堂。
- 尾高煌之助（1993）『企業内教育の時代』岩波書店。
- 小山田英一・腹部治・梶原豊（1997）『経営人材形成史』中央経済社。
- 桑原哲也（2007）「日本企業の国際経営に関する歴史的考察－両大戦間期，中国における内外綿会社－」『日本労働研究雑誌』，No. 562。
- 小池和男（1986）『現代の人材育成－能力開発をさぐる－』ミネルヴァ書房。
- 小阪博昭（1981）「松下電器における海外研修」『労務研究』34(1)，52-63頁。
- 白木三秀（1995）『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- 政策研究大学院大学（2004）「倉田豊輝，鈴木健二オーラルヒストリー」『C.O.E オーラル・政策研究プロジェクト』政策研究院。
- 日経産業新聞（1981年10月6日）「松下，海外子会社の管理職教育に現地主義を導入：海外事業の積極的展開へ」『日経産業新聞』。
- 日経産業新聞（1998年5月18日）「松下，国籍問わず幹部育成：グローバル要員増強へ新制度：GE などへ派遣研修」『日経産業新聞』。
- 日本経済新聞（1991年9月16日）「外国人社員，現地で教育：子会社同士の人事交流促す（人材雇用）」『日本経済新聞』。
- 日本経済新聞（2001年6月26日）「幹部評価基準，松下，内外で統一：外国人登用，広く現地採用」『日本経済新聞』。
- 秦一徳（1991）『タイ日記』私家版。
- パートレット・C・A & S・ゴシヤール，吉原英樹監訳（1990）『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナルマネジメントの構築』日本経済新聞社。

藤田順也・竹内竜介・平野恭平 (2009) 「戦後日本企業の海外進出の変遷：海外従業員数ランキングの検討」『国民経済雑誌』200(6), 57-98頁。

堀正幸 (2000) 『松下の海外経営』同文館。

松本邦次 (1981) 『松下電器産業の経営教育－管理者育成の実践プログラム－』ダイヤモンド社。