

# 日本の教育サービス企業におけるグローバル化と国際人的資源管理 -人材配置、人材育成、学習・知識共有の視点から-

A Study of Globalization and International Human Resource Management  
of a Japanese Educational Service Company:  
The Case of a Major Educational Service Company in Japan

堀内 慎一郎\*

## Abstract

This study examines the actual situation of international human resource management (IHRM) in the Japanese service industry, with Kumon, a company that develops unique Japan-originated educational services worldwide, as the subject of analysis. The results of the analysis clarified that in service companies, sharing learning and knowledge globally between the people involved in providing services is the key to the continued growth of an overseas business. This is why, on the one hand, IHRM plays a major role in this industry. On the other hand, even globally successful educational service companies with a low rate of Japanese expatriates may—more than companies in the manufacturing industry—face the issue of appointing foreign nationals as senior executives and fostering them as global HR. In the case of Kumon, one of the identified facilitating factors was an HR development and career formation founded on “on the job training at branch and education center,” subject to a set number of years of service, and premised on executive candidate “membership” for employees who have internalized the company’s service ethos.

## キーワード

国際人的資源管理、国際人材配置、グローバル人材育成、グローバル知識移転、サービス業のグローバル化

## 1. はじめに

本稿の目的は、日本発の独自性のある教育サービスをグローバルに展開する、株式会社公文教育研究会（以下、公文）を分析対象として、製造業と比してよく分かっていない、日本のサービス業の国際人的資源管理の実態を明らかにするとともに、その分析を通じて、サービス経済化が進展する日本企業の国際人的資源管理の今日的課題について考察を行うことである。

日本企業の国際人的資源管理については、80年代より複数の国際比較を含む本格的な実証研究が行われる中で、海外子会社マネジメントにおける本国籍の日本人派遣者への依存が明らかとなり、そのマイナス面として、外国籍人材のモラルやモチベーションの低下や、本社から大量に人材を

派遣することのコストの問題等が指摘されてきた。さらに近年では、グローバル規模での学習、知識創造、知識経営の観点からも、現地からの学習や知識移転の困難性、グローバルなイノベーションの停滞等の問題が指摘されている。

また、このような実態を反映して、グローバル経営を担うグローバル人材の育成という問題についても、本来その対象には外国籍人材も含まれるにも関わらず、多くの場合、本国籍人材（parent country national：PCN）である日本人に限定した議論が進められてきた。

一方、今日の日本では、広義のサービス業である第三次産業（以下、「サービス業<sup>1)</sup>」）が国内総生産の約7割を占めるなど、サービス経済化がすでに相当程度進展しており、さらに対外直接投資に占める比率や海外現地法人数についても、「サー

論文受稿日：2017.3.13 論文受理日：2017.10.26

\* HORIUCHI, Shinichiro：慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 後期博士課程  
(Doctoral Program, Graduate School of Media and Governance, Keio University, Tokyo Japan.)

ビス業」が製造業のそれを上回るようになってきている<sup>2)</sup>。

また、経済産業省は「クールジャパンの推進」として、従来型の製造業に加えて、「衣」「食」「住」やコンテンツ（アニメ、ドラマ、音楽等）をはじめとする、日本の文化やライフスタイルの魅力が付加価値に変え、国際的に「日本の魅力」を産業化・事業展開していくとしており<sup>3)</sup>、グローバルに展開する日本の「サービス業」における国際人的資源管理の実態については、わが国における経済産業政策上の観点からも、その解明が求められているといえる。

しかし、本領域における先行研究の多くは、製造業を主な分析対象としており、「サービス業」の国際人的資源管理の実態については、製造業におけるそれと合致しない特徴を持つ可能性があるにも関わらず、グローバル展開の成功事例が少なかったこともあって、これまで十分な関心が払われてはこなかった。

そこで本稿では、関係者へのインタビューや関係資料の分析を通じて<sup>4)</sup>、公文の経営およびサービスのグローバル化の経緯を明らかにした上で、その国際人的資源管理について、主にグローバル経営における人材配置、外国籍人材を含むグローバル人材育成、グローバル規模での学習、知識移転・共有のインフラストラクチャー、という三つの観点から考察を行うことにより、冒頭に掲げた本稿の目的を達成する。

## 2. 先行研究の概観と分析の焦点

多国籍企業の国際人材配置については、Perlmutter (Heenan & Perlmutter, 1979; Perlmutter, 1969) が「本国志向 (ethnocentric)」「現地 (多極) 志向 (polycentric)」「地域志向 (regiocentric)」「世界志向 (geocentric)」の4つに類型化し (EPRG プロファイル)、このうち「本国志向」について、外国籍人材の能力開発や活用、組織のローカル適応に多くの問題があるとした。そして、80年代から複数の国際比較を含む本格的な実証研究が行われる中で、日本企業については、海外子会社トップから下位のマネジメント層に至るまでを PCN

からの海外派遣者に依存し (Negandhi & Baliga, 1979)、さらに第三国籍人材 (third country national: TCN) を活用していない (Tung, 1982)、「本国志向」に該当することが指摘された。

この状況は、日本企業の国際化が急速に進展した、1985年9月のG5によるプラザ合意以降も変化することなく、国際経営組織に関する代表的な研究である Bartlet & Ghoshal (1989) では、花王、松下電器 (パナソニック)、NEC が、本社中心の中央集権的な方法で効率的な経営とグローバル人材の管理を目指す、「グローバル企業」に分類された。また、国際人的資源管理研究の領域においても、日本企業の海外子会社における海外派遣者比率の高さや、海外子会社社長およびマネジメント層における外国籍人材比率の低さが指摘された (Kopp, 1994a, 1994b; Rosenzweig, 1994a, 1994b; Harzing, 1999a, 1999b; 白木, 1995; 石田, 1999等)。

90年代後半から2000年代初頭の質問票調査に基づく白木 (2006) においても、上記の傾向に大きな変化がみられない一方で、アジア地域に展開する欧米企業に対するインタビュー調査との比較により、日本企業の実態として、海外派遣者比率が高いというよりも、海外派遣者に日本人という国籍を優先するフィルターがより強く掛かっていることが明らかになっている。

以上のような日本企業の国際人的資源管理の実態については、外国籍人材のモラルやモチベーションの低下、それに伴う優秀な外国籍人材の獲得困難性や離職の可能性、本社から大量に人材を派遣することのコスト増等の問題が指摘・批判されてきた。そして、「グローバル化が進展している世界の中で、多様な人々と共に仕事をし、活躍できる人材」(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, 2010) としてのグローバル人材の育成という問題についても、本来その対象には外国籍人材も含まれ得るにも関わらず、多くの場合、PCNである日本人を対象を限定した議論が進められてきた。

さらに近年では、Doz, Santos, & Williamson (2001) のメタナショナル経営論を背景に、グローバル規模での学習、知識創造、知識経営の観点から、「メタナショナル企業」として、常にグロー

バルに潜在的イノベーションを探索し、獲得した知識や能力を社内各部門において迅速に移転・共有、活用し得る企業モデルが提示されている（浅川, 2003）。しかし、日本企業については、日本国内のイノベーション・クラスターの競争優位の喪失に伴う、半導体や電機、造船業等における優位性の低下が指摘される中で（中村, 2010）、海外子会社マネジメントにおける日本人派遣者への依存や、海外の労働市場および人材の軽視に起因する、現地からの学習・知識移転の困難性（Logewie, 2002）、グローバルなイノベーションの停滞が指摘・批判されている（Belderdos, 2001；Lam, 2003）。

以上のように先行研究が蓄積される中で、本稿がサービス業に着目する理由は、第一には日本のサービス経済化が相当程度進展し、「サービス業」の海外進出も製造業と遜色ないレベルに達する中で、「サービス業」の国際人的資源管理に関する研究が少数に留まってきた点を挙げることができる。

また、グローバルに展開する、日本の「サービス業」における国際人的資源管理の実態については、「クールジャパンの推進」（経済産業省）に代表される、わが国における経済産業政策上の観点からも、その解明が求められていると考える。

さらに、日本の「サービス業」の国際人的資源管理の実態が、先行研究が明らかにしてきた（大手）製造業における実態と、必ずしも合致しない可能性を有している点も重要である。

たとえば白木（2006）の質問票調査では、「サービス業」を含む非製造業における日本人派遣者比率の高さが指摘され（製造業7～8%・非製造業13～18%）、日本在外企業協会のアンケート調査（日本在外企業協会, 2015）でも、「海外従業員数に占める日本人派遣者比率」（製造業1.2%、非製造業4.2%）や、「現地法人外国籍社長比率」（製造業30%、非製造業7%）において同様の傾向が明らかにされているが、このような製造業全般との「差異」に関する十分な考察は行われていない。

また、花田・グローバルマネジメント研究会（1992）は、当時の大手チェーンストア・ヤオハンの日本人派遣者比率について2.23%と報告して

いるが（外国籍管理職比率は不明）<sup>9)</sup>、総合商社を扱った吉原・星野（2003）は日本人派遣者比率が2割近くに達し、海外拠点の支店長や支社長がほとんど日本人であったとしている。なお、詳細は後述するが、本稿の分析対象である公文の海外派遣者比率（日本人派遣者とTCNを含む）は1.44%と低い一方、グローバルレベルおよび海外子会社のマネジメント層への外国籍人材の登用は現状、少数に留まっている。

このように、国際人材配置の問題からも、わが国の「サービス業」における国際人的資源管理の実態については、多様性ととともに必ずしも製造業におけるそれと合致しない特徴を持つ可能性が示されているが、これまでその実態に関する研究は極めて少数に留まってきた、というのが現状である。

グローバル規模での学習や知識移転・共有という問題についても、顧客とのコミュニケーションや顧客情報の共有化等を必要とする「サービス業」は、製造業と比較してより効果的な分析対象となり得るが、Asakawa, Ito, Rose, and Westney（2012）等が指摘するように、先行研究の多くは製造業のR&Dや製造拠点における国際知識移転等を主な分析対象としてきており、わが国の「サービス業」に関する研究の蓄積は十分に進んでいない。

以上の理由から、本稿は、わが国の「サービス業」の国際人的資源管理の実態に着目する。そして、その分析手法については、「サービス業」の網羅する範囲が極めて多岐に渡るために、吉原（2013）が国際人的資源管理における今後の研究の方向や課題として、情動的経営資源の国際移転に関連した研究とともに、特定企業についてのケーススタディの必要性を挙げているように、現時点においては、ケーススタディによる分析とその蓄積が有効かつ求められていると考える。

そこで本稿では、「サービス業」の中から、日本発の独自性のある教育サービスをグローバルに展開する、公文を分析対象として取り上げる。その理由としては、まず公文が「サービス業」の中の教育業における学習塾に分類され、製造業とは異なるサービス業としての典型的特徴を有する、同業界におけるリーディングカンパニーのひとつ

であることが挙げられる。

また、製造業と異なるサービス業の特徴に関する代表的定義としては「IHIP 特性」と呼ばれるものがあり (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985), 具体的には「無形性 (intangibility)」「不均一性 (heterogeneity)」「生産と消費の不可分性 (inseparability)」「消滅性 (perishability)」が挙げられてきた。

近年では、上記の定義について様々な疑問が呈されているが (Moeller, 2010等)、その中でも公文および教育サービスに関連すると思われる観点として、たとえば Lovelock & Gummesson (2004) は、IT や AV 技術の発展により、生産と消費を別の場所で行うことが可能になったと指摘している。また Lovelock (1983) は、「サービスの無形性とサービスの対象 (人かモノか)」という観点から、サービスを「人に作用するサービス」「モノに作用するサービス」「人の心に作用するサービス」「情報に作用するサービス」に区分し、教育サービスを「人の心に作用するサービス」に分類している。さらに Vandermerwe & Chadwick (1989) は、「無形性 (製品との不可分性) と顧客との相互作用」という観点からサービスを類型化し、教育サービスを無形性が高く、顧客との相互作用度も高いサービスに位置付けている。

上記の観点に従えば、教育サービスについては、まず IT や AV 技術の発展により、「生産と消費の不可分性」「消滅性」に関しては、今日では必ずしも合致しない。一方で教育サービスは、特定の知識やスキルに関する情報やサービスの一方的な提供では完結せず、顧客が知識やスキルを実際に習得・習熟することによって満足が得られ、サービスの提供にあたって提供側と顧客の積極的なコミュニケーションとモチベーションを必要とし、相互作用度が極めて高いという特徴を有しているといえる。また、サービスと製品との関係性では、まったく製品に依存しないか、サービスが「主」で製品が「従」である。さらに、公文は独自のフランチャイズ制に基づく事業展開を行っており、以上の点から製造業とは異なるサービス業としての典型的特徴を有していると考えられる。

また、日本の学習塾や予備校は9,570億円の市

場規模を誇る一大企業群であり (矢野経済研究所, 2016)、激しい受験競争を背景に発達した日本の塾産業による教育サービスは、まさに国策 (「クールジャパン」) が海外展開を企図する、日本の文化やライフスタイルに根差したものであるといえる。

そして、日本で独自に発達し、きめ細かな対応やコミュニケーションを要求するサービスについては、必ずしも明示的に言葉で伝える必要がない暗黙知、当意即妙に意図が伝わる高いコンテクスト共有を前提としており、この点がコンテクストの異なる国々でのグローバル展開にあたっての課題とされる (高橋, 2011; 小林ほか, 2014)。また、このような性格を持つサービスのグローバル展開は、グローバルな学習や知識移転の問題と密接な関係にあり、メタナショナル経営論の観点においても、より効果的な分析対象となり得る (太田, 2008)。しかし、この問題に関する日本のサービス業についての研究は、本稿と同様に公文を分析対象とした藤川・小野 (2013) など数少ない。

また、笠原・西井 (2013) は、コンサルティングや BPO 等の支援サービスを提供する「知識集約型企業」を分析対象として、この問題について国際人的資源管理の観点から考察を行っているが、ケースは日本に進出している米国企業であり、制度・システムの側面の分析に重きが置かれ、既述のような国際人材配置や人材育成の実態と絡めた総合的な考察は行われていない。

なお、公文については、近年、公文のフランチャイズ制の特徴および優位性の「核」である、教室指導者 (フランチャイジー) を中心とした学習と知識共有の仕組みを中心的関心として、複数の優れた研究が蓄積されている。具体的には、その教育サービスのグローバル展開の具体的プロセスと成功要因を明らかにした趙・向山 (2009)、国内を分析対象として、サービス品質にばらつきを生じさせないビジネスシステムという観点から分析を行った井上・真木 (2010)、「企業と顧客が共に価値創造を担う価値競争活動」という独自の観点からサービスを捉えて、公文の国際移転プロセスを明らかにした藤川・小野 (2013)、さらに「自主研・メンターゼミ・指導者研究大会」等に基づ

く「実践共同体」による、国内における教室指導者間の学習促進の精緻な仕組みを明らかにした松本（2015）等が存在する。しかし、本稿のような国際人的資源管理の観点からの研究は存在しない。

以上の先行研究の成果を踏まえながら、以下では、関係者へのインタビューと提供・公開された各種資料に基づき、まず第3章および第4章において、公文の経営およびサービスのグローバル展開における経緯について説明を行う。また、公文に関する先行研究が中心的に分析してきた教室指導者だけではなく、PCNとTCNで構成される海外派遣者、現地国籍人材（host country national：HCN）、教室指導者という人材構成の観点から、各人材がグローバル展開の過程で果たしてきた役割とその変遷を明らかにする。

さらに、第5章において、国際人材配置やグローバル人材育成を中心とした、公文の国際人的資源管理について報告した上で、第6章において、グローバル経営における国際人材配置、外国籍人材を含むグローバル人材の育成、グローバル規模での学習、知識移転・共有のインフラストラクチャーという観点を中心に、公文における国際人的資源管理の実態とその課題について考察を行い、第7章において本稿の成果と今後の課題を明らかにする。

### 3. 公文の概要とグローバル化の経緯

#### 3.1 公文とそのグローバル展開の概要

公文の展開は、長男のために学習教材を作り始めた、高校の数学教師・公文公によって、1955年に最初の算数教室が開設されたことに端を発する<sup>6)</sup>。

公文は、算数・数学を始めとする普遍的な基礎学力の育成を重視し、学校の授業の進度とは関係なく、生徒個人が自分で問題を解きながら難易度が高い教材に進んでいき、それを教室指導者が支援していく独自の教育法で知られる。2017年3月現在、資本金約44億1800万円、連結売上高約905億9000万円、国内84拠点・16300教室、海外についても98拠点・8400教室の規模となっている。

従業員規模では、2017年3月現在、日本国内の

みで正規従業員約1400名、主に教室指導者のリクルートや育成、教室運営の支援、新規教室開設に関するマーケティング、教材開発、管理部門等で働く事務系総合職で構成される。創業から60年近くを経ている同社では、中途採用者も存在するものの新規学卒採用が定着し、正規従業員の内部昇進制が確立されているといえる。また、公文の教室展開はフランチャイズ制に基づくが、フランチャイジーに対しては必ず自分自身が教室指導者として生徒の指導を行うことを条件とし、現在国内には約14500名の教室指導者が在籍している（表1）。

そのグローバル展開は、「日本人海外駐在員の子どもを対象とした教室開設」、「現地の子どもの対象とした教室展開」、「地域本社体制の確立」という3段階に分けられ、まず1974年に父親の海外転勤により学習の継続が困難となった生徒から、「海外でも公文式を続けたい」という要望が寄せられたため、ニューヨークに算数・数学教室が開設されたことに端を発する。この決断には、創立者の公文公が創業間もない1962年の段階で、今後取り組むべき事業として「教材の海外への普及」を掲げ、当初より海外展開を視野に入れていたという背景があったが、その後も台湾、ブラジル、ドイツにおいて日本人駐在員の子どもを対象とした教室展開が行われ、間もなく公文の存在を現地の人々も知るようになった。

その結果、70年代後半頃より現地の子どもの教室を開設、1983年には海外の学習者数が1万人を超える規模に成長し、その後も現地からの要望を受けて進出するという方法を基本形として、1993年には全世界での生徒数が200万人を、2001年には300万人を、2006年には400万人を超えるようになっていった。

表1 公文における組織人員（国内）

国内	従業員	教室指導者	生徒
	1400	14500	1550000

出所：インタビューおよび資料に基づき筆者作成

### 3.2 グローバル展開に伴う組織編制と権限委譲の変遷

上記のような成長に伴って各国に設立された現地法人数が増加していく中で、公文ではグローバルなガバナンスや権限委譲の問題が浮上するようになっていった。

その結果、公文は2000年に本社を事業持株会社とし、それまでは本社経営企画室の直下に各現地法人が国内事業と並列で置かれていたものを、現地法人を地域ごとに地域本社の管轄下に置き、さらに地域本社を国内事業とともに本社直下に置く、「グループ体制」に移行した。今日では「北米公文」「南米公文」「アジア・オセアニア公文」「中国公文」「ヨーロッパ・アフリカ公文」という五つの地域本社が存在する。

また、グローバル展開に伴う現地への権限委譲の問題については、海外展開初期の段階では、教材や指導方法など一部を除いて、多くの権限が現地法人に委ねられていた。しかし、現在の地域本社体制の下では、海外派遣人材の人事、教材と指導方法、会費、資金調達や決済に関する項目、企業イメージに影響するロゴの管理やソーシャル・メディアの使用に関するポリシーやガイドライン等については本社が主導する一方、外国籍人材の人事、資材・物品購入・調達先(量)の決定、設備投資計画の決定、会費以外のマーケティング戦略の決定、広報活動といった項目については、基本的に地域本社と現地法人に委ねられるようになっていった。

このような経緯を経て、2017年3月時点において公文は50の国と地域に展開し、学習者数約435万人(国内155万・海外280万)とすでに海外が国内を上回っている。

## 4. 公文における教育サービスのグローバル展開

### 4.1 教室指導者(フランチャイジー)とグローバル展開

企業としての公文のグローバル化の経緯は上記の通りであるが、その教育サービスの海外への移転と展開については、公文公による国内での展開

と同一の手法、すなわちまず直営方式で教室を開設し、これをモデルとしてフランチャイジーを募集するという形式が取られてきた。また、教材についても問題内容や様式を原則として世界共通とし、教室内の設備・備品、内装も極力、日本と同様の仕様としている。そして、フランチャイジーに対しては、やはり日本国内と同様に、必ず自分自身が教室指導者として指導を行い、常に自身の教室の指導を改善するとともに、公文全体の改善にも貢献していく姿勢を求めている<sup>7)</sup>。

教室指導者に対する、生徒指導や教室運営に関する知識移転に際しては、集合研修やモデル教室での実習、スタッフとの対面方式による直接的移転が重視されている。しかし、「子どもから学ぶ」という公文の考え方から逸脱し、過度のマニュアル依存となる懸念から、現地語の精緻な指導マニュアルではなく、日本国内と同様に、公文のメソッドやミッション、ビジョンに関する考え方をまとめた指導書と、教材ごとの最低限の留意事項についてのガイドラインが用意されている。そして、やはり国内と同様に、教室指導者には毎年各種の「教育プログラム」を受講し、決まった数の必要単位を取得することを必須としている。

また、フランチャイジーである教室指導者は、教室運営に関する問題解決や生徒の指導方法、さらには収入面や自身のキャリア等、さまざまな成功や失敗の体験、悩みに直面するが、これに対しても日本国内と同様に、各国の教室指導者は、週1回から月1回程度の頻度で「自主研」や、「メンターゼミ」「小集団ゼミ」等の「ゼミ」、あるいは「講座」等に参加し、成功・失敗事例の発表や相談、議論を行い、また熟達した教室指導者からのアドバイスを受けることで、教室運営に関する相互の学習活動や暗黙知の共有化を行っている(この部分については前掲の藤川・小野(2013)および松本(2015)に詳しい<sup>8)</sup>)。

### 4.2 海外派遣者・HCNとグローバル展開

上記の各国の教室指導者への知識移転に際しては、特にHCNが育成されていない初期の段階では、PCNからの海外派遣者が直接、現地の教室指導者の教育に携わることとなった。そして、そ

の際の言語の問題については、公文が主力教科としてきた算数・数学は世界共通であること、また教室指導者を志望する者は現地の高学歴者であり、英語を話せる者が比較的多いことや、外国人（日本人）とのコミュニケーションに積極的な者が多いこともあって、それほど問題にはなっていない。実際、海外派遣者に通訳が付くケースは稀であるという。

一方、特に「現地の子どもを対象とした教室展開」の段階から、海外派遣者の役割として顕著となってきたのが、「現地の政府・所管省庁への説明役」という役割である。

これは、多くの国々で、家庭教師や小規模の補習塾は存在しても、日本のような規模で「学校外教育サービス」が産業として成立していない中で、その概念がなかなか理解されず、展開国における法的規制や許認可制度のうち、何が適用されるのかが明確ではないという障壁が発生したためである。

その結果、正規の学校と同一のライセンスの取得を求められたために、たとえば生徒数に対する教師の人数やトイレの設置数等について厳しい基準を課せられる、あるいは居住地域での商業活動が認められない等、さまざまな理由から、日本でよく見受けられる自宅での教室開設が許されない、といった事態が生じるようになった。また、海外の民間企業が教育に関わることを快く思われないこともあった。

このような中で海外派遣者は、現地の政府・所管省庁に対して、公文の教育内容や学習の仕組みについて何度も説明を行い、その理解を得ながら、上記のような問題をクリアしていくことが求められてきたのである。

また、新規国での教室展開は、原則として、まず世界的に共通性が高い算数・数学、次いで世界共通の教材（EFL）が使用される英語、そして各国用に教材作成の必要がある「国語（母国語）」という順で展開されるが、「国語（母国語）」の学習項目の決定を含めた教材作成については、ノウハウを持つ教材開発者と HCN が協力して行っている。

さらに、各国の海外派遣者や HCN は、「自主研・

ゼミ・講座」等を通じて教室指導者間で共有された情報や知識を、現地法人・地域本社に吸い上げ、さらにグローバルに共有化するという役割を担っている。共有化のための具体的手段としては、教室運営、教材指導、教材作成に関する責任者や担当者が集まる「責任者・担当者会議」や、現地法人・地域本社・グローバルレベルで開催される「指導者研究大会」等があり、公文では共有化された内容に基づいて、教材や指導方法、採用方法、ウェブのデザイン等に関する改善等が行われている。

## 5. 公文における国際人的資源管理の概要

### 5.1 海外派遣者の国際人的資源管理

2017年3月現在の公文の海外における人員構成は表2の通りである（数字は概数）。これによると、海外子会社で働く従業員に占める日本人派遣者と TCN を含む、海外派遣者比率は1.44%であり、この数値を先行研究・調査と比較すると、製造業を含めて日本企業の中では海外派遣者および日本人派遣者比率の低い企業であることが分かる。

また、現在の公文の海外派遣者は日本人派遣者と少数の TCN で構成されるが、海外展開の初期段階においては、極めて少数の日本人派遣者が、フランチャイジーである教室指導者の募集、育成を直接担当した。そして、海外派遣者の選抜にあたっては、国内において教室指導者の採用や育成、教室運営の支援、新規教室開設に関するマーケティング、教材開発といった業務について実績を残していることのみならず、「公文パーソン」として公文のメソッドやミッション、ビジョンに関する考え方をより理解し、「伝道師」としての役割を果たし得ることが最重要視され、語学力等は二の次とされてきた。

なお、海外展開が進み、地域本社制に移行した今日では、海外派遣者はそれまでの現地法人社長としてだけでなく、各地域本社の経営幹部である、地域本社社長とこれを支える GM、DGM としても派遣されるようになっている。また、派遣にあたっては、地域本社社長には本社の執行役員や本部長クラスの者が、GM には本社の部長や副部長クラスの者が、DGM や GM 兼任ではない一

表2 公文における組織人員（海外）

海外	従業員		教室指導者	生徒
	海外派遣人材	HCN		
	35	2400	8100	2800000

出所：インタビューおよび資料に基づき筆者作成

般の現地法人社長には、本社の課長クラスの者が派遣されており、その報酬については本社の相当する職位の報酬をベースに、海外勤務手当等が加算された金額が支払われている。

さらに2017年3月現在、地域本社社長経験者が本社の海外担当副社長に、現地法人社長経験者が各部門の部長に就任する等、海外でのマネジメント経験者が全社的なグローバルレベルの要職に就くようになってきている。

また、グローバル人材育成の取り組みとして、本社では2012年より、「Global Kumon University」(GKU)<sup>9)</sup> 主導の下、グローバル人材の計画的育成やグローバルな知識共有を目的に、約半年間、本社から地域本社に人材を派遣する、「グローバル人材交流プログラム」という取り組みを行っている。このプログラムについては、20代後半～30代前半の希望者もしくは推薦された者の中から、毎年6名程度が選抜されている。

## 5.2 外国籍人材の国際人的資源管理

TCNとHCNを含む外国籍人材の登用度については、地域本社幹部への登用が行われているものの、現状では多くの日本企業と同様、少数に留まっており、地域本社社長については全員が日本人となっている。

そして、外国籍人材についても本社の教材作成部門に地域本社から実験的に異動したり、地域本社や現地法人間を異動したりするようになってきているが、その数は現時点では日本人派遣者と比して少数に留まる。

一方、各地域本社籍の外国籍人材についても「グローバル人材交流プログラム」と同様のプログラムの対象となっており<sup>10)</sup>、彼らについては年齢、職位等に制限を設けずに、適性を第一に地域本社からの推薦に基づいて、選抜および本社への派遣が行われている。さらに、世界中のGM候補者を

日本に集めて実施する、「次期経営者養成研修」もGKU主導で行われている。

## 6. 考察

### 6.1 グローバル経営における人材配置

以上の調査結果に基づき、本章では、公文の国際人的資源管理について、グローバル経営における人材配置、外国籍人材を含むグローバル人材の育成、グローバル規模での学習、知識移転・共有のインフラストラクチャーという観点を中心に、先行研究・調査との比較等により考察を行う。

まず、グローバル経営における人材配置については、本ケースでは、海外子会社における海外派遣者および日本人派遣者比率は低いものの、現地法人社長以上の外国籍管理職については数名に留まり、また地域本社社長以上、すなわちグローバルレベルでのトップ層への外国籍人材の登用・育成には至っていない。

このうち、海外派遣者および日本人派遣者比率の低さについては、これが外食産業等にみられるような通常のフランチャイズ制であれば、海外展開が進んだ後も現地子会社に直接雇用されるHCNは少数に留まったと考えられる。しかし、公文についてはフランチャイジー自身に教室指導者となることを義務付け、さらにマニュアルに依存した知識移転という手法を取らなかった、すなわち単なる「サービスの輸出」ではないがゆえに、現地での一定以上の直接雇用を必要としたと考えられる。

また、HCNと教室指導者（フランチャイジー）については、既述の通り、国内も海外もフランチャイジーに教室指導者であることを義務付ける、公文独自のフランチャイズ制に基づいて事業展開が為されているが、表1と表2を比較すると、国内と海外では、従業員と教室指導者との比率が大きく



異なることが分かる。両者を単純計算で比較すると、従業員一人当たりが担当する教室指導者数について、国内が海外の約3倍となっていると推計できる。

この点については、会社創立から60年近くを経ている国内と海外とでは、事業としての成熟度も異なり、既述のような法的規制や許認可の問題もあって、教室間の密度や教室毎の規模も異なること、さらに、先進国以外の地域との比較において顕著であるが、その人件費についても大きく異なることに起因している。

## 6.2 グローバル人材育成

次に、グローバル人材の育成という問題についてだが、まず、日本人派遣者に関しては、地域本社社長経験者が本社の副社長に、現地法人社長経験者が本社部門の部長に就任する等しており、グローバル・リーダーの育成、選抜の過程において、海外でのマネジメント経験が重要な経験のひとつとして見做されるようになってきていると考えられる。

また、外国籍人材の経営幹部登用の現状については上述の通りだが、外国籍人材の登用と企業のパフォーマンスとの相関関係は明確ではないという指摘もあるものの（大木, 2013）、公文の場合、既述の通り、日本発の独自性ある教育サービスのグローバル展開を実現する上で、外国籍人材の貢献は大きい。したがって、すでに地域本社のGMまで昇進している以上、今後は外国籍人材についても、地域本社社長および本社役員への将来的登用や、グローバル人材としての計画的育成を図っていく必要性があろう。

そして、この点について公文では、Kopp（1994a）の国際比較の視点に従えば、すでに外国籍人材についてもグローバルな異動が行われ始め、一定以上のクラスの者についてグローバルな人事情報の収集がなされ、これに基づいて「次期経営者養成研修」や、グローバルな人材の相互交流が実施され、世界共通の評価基準についても策定が進められている。

ただし、公文の場合、公文の考え方の共有を重視する企業風土やサービスの性格から、外国籍人

材とはいえ経営幹部クラスに登用するためには、一定以上の長期勤続、内部育成を重視せざるを得ないのも事実である。

公文では、日本国内の新規学卒者は入社して間もない段階から、将来的に管理部門に配属されていく者を含めて、原則として全員が教室事業を担う各地域の事務局に配属される。そして、入社年次によって若干異なるが、実際に担当地域の教室に赴いて教室指導者の手伝いを行ったり、あるいは自分自身が教室指導者となって生徒募集から指導までの教室運営を行ったりすることを通じて、教室運営に関する単なる知識や技能のみならず、その根幹となる公文のメソッドやミッション、ビジョン等をより理解し、「公文パーソン」として成長していくことが期待されている。

海外派遣者の選出にあたって、公文では公文式の「伝道師」たることが最重視されることは既に述べたが、同様に公文において一人前と見做され、昇進していくためには、その前提として国籍を問わずに「公文パーソン」たることが必須とされ、そのためには、一定以上の勤続年数の中での上記のような「現場での下積み」を必要とする。上述の「次期経営者養成研修」についても、その内容は「日本で指導力に定評のある指導者が運営する教室を見学してもらうのです。そして、その教室が優れている要因を分析し、自国で同じことを実現するにはどうしたらいいかを自ら考え、帰国後、それぞれのモニター教室で実践してもらう、という内容です。これには日本人も参加させます（p. 13）」<sup>11)</sup> というものであり、公文が国籍を問わずに「公文パーソン」たることを自社の「メンバーシップ」として最重視していることの証左であるといえる。

そして、この「公文パーソン」の育成システムの海外移転という課題に関連するのが、国内と海外との正社員モデルの違いである。この問題についての代表的イデオログである濱口桂一郎によれば、日本企業の正社員は「メンバーシップ型」であり、その雇用契約は使用者の命令によってそのつど職務が書き換えられる「空白の石版」であるという。そして、一括採用された日本企業の新規学卒者は、配属において大学での専攻はさほど

重視されず、入社して間もない段階から複数回の転勤を受け入れ、命じられたあらゆる仕事を遂行する中で、経営層・管理職層として必要な知識や技能を修得し、内部昇進していくのに対し、欧米諸国など「ジョブ型」が典型的な国々においては、使用者側の人事権に基づく勤務地や職務の一方面的な変更は困難であるとされる（濱口, 2013, 2014）。

以上の点に鑑みれば、本ケースにおいてグローバル人材としての外国籍人材の登用・育成をさらに進めるためには、第一には上記のような正社員モデルの違いや、これに起因する異動・転勤に対する受け止め方の違いを乗り越えて、実際にPCN（日本人）と同様のキャリア形成を受け入れ、一定の勤続年数の中で「公文パーソン」へと成長する外国籍人材をどの程度確保できるのか、という点が課題になると考えられる。

### 6.3 グローバル規模での学習、知識移転・共有のインフラストラクチャー

次に、サービスのグローバル展開を支える、グローバル規模での学習、知識移転・共有のインフラストラクチャーという観点から、本ケースについて考察を行う。

浅川（2013）によれば、本社から海外子会社への知識移転のみならず、海外子会社が現地市場から獲得した知識をグローバルに統合・共有化し、新しい知識を創出するためには、「海外現地特有の知識・ノウハウを取り込む「対外的知識・情報ブローカー」と、取り込んだ知識・ノウハウを本社など社内他部門に移転し活用を支援する「対内的知識・情報ブローカー」の双方が車の両輪として重要（p. 92）」であり、また重要な暗黙知の移転には異動が伴う。この見解に従えば、PCN、外国籍人材、教室指導者による知的移転・共有を促進する、異動を含む人事施策の必要性が導出される。

この点について、公文における具体的施策としては、「異動」、「グローバル人材交流プログラム」、「次期経営者養成研修」、「責任者・担当者会議」、「指導者研究大会」、「自主研・ゼミ・講座」、「教育プログラム」が存在する（図1）。これらには事業運営上の側面が強い施策も含まれるが、内容的に外

国籍人材、各国の教室指導者を包含した教育研修・人材育成施策という側面も有していると考えられることから、本稿では広義の人的資源管理上の施策として位置付ける。

各施策による学習と知識移転・共有の流れについては、まず「異動」および「グローバル人材交流プログラム」に基づいて、海外勤務先で得られる暗黙知が、地域本社・現地法人から本社へ、あるいは本社および地域本社・現地法人から他の地域本社・現地法人に移転される。また世界中の幹部候補たちは、「次期経営者養成研修」による日本本社の従業員と同様の体験を通じて、「公文パーソン」としての考え方を身につけ、それを地域本社および現地法人に持ち帰る。

また、各国の教室指導者は週1回から月1回程度の頻度で「自主研」や「ゼミ」、「講座」に参加し、教室運営に関する学習と暗黙知の共有化を行う。そして、教室指導者間で共有化され、現地法人に吸い上げられた知識は、「責任者・担当者会議」、「指導者研究大会」等により、最終的にはグローバルレベルで共有化・形式知化されて、教材や指導方法、採用、ウェブのデザイン等に関する改善に反映されるとともに、公文が重視するミッションやビジョンの共有に際しても、現地の法令や文化・習慣とのすり合わせを可能とし、各種研修や「教育プログラム」にも反映される。

すなわち、公文公が自らの教育経験に基づいて暗黙知を形式知化したものが、公文式の考え方をまとめた指導書や各教材の留意事項についてのガイドラインであり、これに基づいて実際に行われた指導に関する暗黙知や情報をグローバルに共有・形式知化し続けるという、あくなき学習と改善のサイクルが、公文の教育サービスにおける（成功の）「核」であるといえよう。

なお、これらの仕組みが十分に機能するためには、PCN、TCNとHCNを含む外国籍人材、教室指導者がその役割を果たすことが必要であり、そのためには彼らの定着やモラルの向上が図られなければならない。そして、このうちPCNの帰任者による知識移転を成功させる要因として、帰任者の知識移転の意欲を高めることや、企業側が適切なキャリアを準備・支援することが議論され

(内藤, 2013)、Black et al. (1999) の「海外勤務成功サイクル」によって、海外勤務経験によるグローバル・リーダーの育成がモデル化されてきた。

この点について本ケースを検証すると、これはあくまで筆者の見解であるが、PCN (=日本人派遣者) については、地域本社社長経験者が本社の副社長に、現地法人社長経験者が本社部門の部長に就任する等しており、グローバル・リーダーの育成、選抜の過程において、海外でのマネジメント経験が重要な経験のひとつとして見做されるようになってきていることから、帰任後のキャリアにも一定の配慮が為されていると考えられる。

また、外国籍人材については、既述の通り、グローバルな「異動」に関しては過渡期にある。一方で、派遣期間が明示されかつ限定される「グローバル人材交流プログラム」には、外国籍人材の海外転勤(勤務)に対する心理的ハードルを押し下げる効果とともに、一般論ではあるが正式な「異動」による日本人派遣者の増加を抑制し、先行研究が指摘するような、日本人派遣者への依存によるHCNのモチベーションの低下や、現地からの知識移転の阻害、外国籍人材の昇進機会の低下を防ぐ効果も期待できよう。したがって、やはり期間と目的が明確な「次期経営者養成研修」ととも

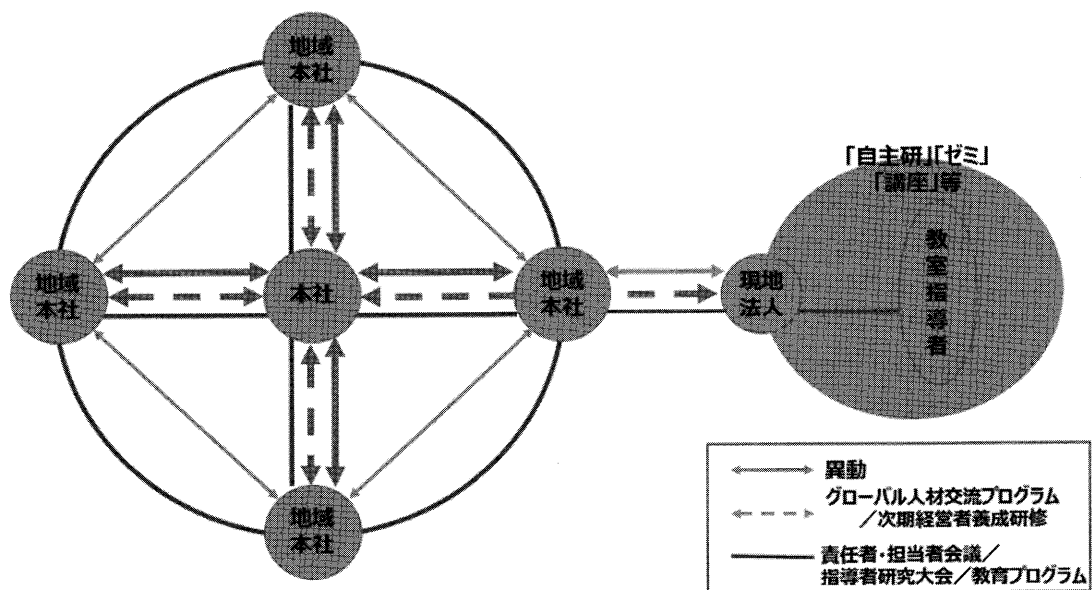
に、これらの試みが「異動」に基づく知識や技能の獲得と成長を実際にどの程度代替・補完し、「公文パーソン」としての育成を促進できるのかが、外国籍人材のさらなる定着とモラル向上のカギになってくるものと思われる。

そして教室指導者については、日本の教室指導者と同様の学習と知識共有の仕組みに基づいて、教育サービス(を提供する)人材としての育成に成功する中で、今後も公文との長期的関係を築いていくことが期待される。この点については、公文が味の素における豚酵素事件や、ヤオハンにおける経営理念の移転をめぐる宗教上のトラブルのような、現地との大きなトラブルを回避してきたことから、これまで大きな成功を収めてきたといえる。今後は、日本からの新規参入企業や現地資本の競合も登場し、いわば海外市場が「ブルー・オーシャン」ではなくなりつつある中で、これまで以上に既述の学習と知識共有のサイクルを機能させ続け、現地の教室経営への十分な支援・アドバイスを提供できるかが課題となると思われる。

#### 6.4 その他

以上、三つの観点から考察を行ったが、それ以外の本ケースにおける特筆すべき点として、その

図1 公文におけるグローバルな学習・知識共有の流れ



出所：筆者作成

グローバル展開のプロセスにおける特徴について、冒頭に掲げた本稿の目的から逸脱しない範囲で言及したい。

既述の通り、公文のグローバル展開は70年代より開始されている。80年代の日本の製造業を分析した花田（1988）によれば、70年代は、60年代の「輸出中心段階」から、現地に工場を設立し、調達、生産、販売を現地で行う「現地化段階」に入った時代であり、特に80年代以降、日本企業については海外子会社への権限移譲の遅れが指摘されてきた。そして、花田モデルや Perlmutter の「EPRG プロファイル」を含む先行研究の見解は、企業のグローバル化の深化に伴って、初期段階では本社の権限が非常に強かったものが、徐々に海外子会社に権限委譲が為されていき、さらに進出国や海外子会社の増加や、複数事業のグローバル化によって複雑化していく中で、「グローバル統合」と「ローカル適合」の両立を狙って、地域本社制の導入や世界ネットワーク化が試みられる、という点ではほぼ共通しているといえる。

これに対し、公文のケースでは、まず「親が海外転勤となった生徒からの要望」という相対的にリスクが低い条件の下、小規模に現地での海外事業が開始され、当初は教材や指導方法等を除いてほぼ現地法人に権限が委譲されていたものが、進出国と現地法人の増加に伴う本社による関与・統制の必要性から、地域本社制に移行していくというプロセスを経ている。

この点については、大手製造業の「現地化段階」が、海外新規工場の設立と立ち上げに際して、大規模な設備投資と PCN の動員、HCN の一定以上の雇用を伴い、会社全体の業績に大きな影響を与えるために、当初より本社から統制されるのに対し、本ケースではサービスの性格上、大規模な設備投資を必要としなかったこと、少数の教室展開から小規模に開始することが可能であったため、当初は大量の海外派遣者を必要としなかったことが背景にあると考えられる。

また、公文は中小製造業にみられるような、大手金融機関あるいは大手製造業の資本系列やサプライチェーンに属する企業ではなく、現地からの引き合いがあったとはいえ、その海外展開は当初

より、事業としての成立可能性については未知数な中で、自前による現地市場への直接的進出であった。以上の点から総合的に判断すると、公文のグローバル展開のプロセスは、大手製造業の分析に基づく「製造業モデル」とは異なる特徴を有しているものと考えられる。

なお、「サービス業」と製造業のグローバル展開の違いについては、川端（2011）が小売業と製造業の根本的な違いとして、従来の製造業の途上国進出は、ほとんどの場合、現地市場とは無関係な輸出向け生産拠点の設立を目的としてきたが、小売業は現地消費者と直接向き合うことが大前提となること、また製造業が海外市場に進出する場合は、その国全体に向けて製品を効率よく販売することが課題となるが、小売業については開店店舗を中心とした狭域市場（食品スーパーなら半径1~2km程度）がターゲットとなることを挙げている。公文のケースと合致する点が多い指摘といえよう。その他にも、海外への直接的進出をコンパクトに始められる点について、「サービス業」の中の特定のサービス業種における特徴のひとつとするものとして、やはり小売業と製造業を比較した北川（2014）や、理美容業における QB ネットのケースを挙げることができる<sup>12)</sup>。

また、経済産業省『通商白書2007』の「製造業では、海外進出企業は海外進出を行った時点において同時期の非海外進出企業よりも企業規模が大きく、収益性も高いという結果が得られているが、＜中略＞サービス産業の場合、企業規模は海外進出を行うための条件にはならない（pp. 179-180）」<sup>13)</sup>という指摘も、本稿の分析結果が示唆する内容と矛盾しないものと考えられる。ただし、このような特徴が具体的にどのようなサービス業種に適合するのかという点については、今後の研究の課題である。

## 7. おわりに

以上、関係資料の精査や関係者へのインタビューを通じて、公文の国際人的資源管理の実態を明らかにした。

本稿はあくまでも一社のケースについての分析

に過ぎず、過度の一般化は控えるべきだが、本稿の分析結果の成果と今後の課題については以下の通りである。

まず、教育サービスの提供には、提供側と顧客との積極的なコミュニケーションとモチベーションを必要とするが、本稿の分析結果は、このような性質を持つ教育サービスをマニュアルに依存せずにグローバル展開する公文のケースでは、サービス提供に関わる人々（PCN、外国籍人材、教室指導者）をグローバルに包含した学習と知識共有が、海外事業の継続的成長のカギとなり、そのために国際人的資源管理が果たす役割が大きいことを明らかにした。

一方で本稿の分析結果は、公文のように日本人派遣者比率が低い体制でのサービスのグローバル展開に成功し、学習と知識共有の精緻なメカニズムの海外移転に成功している企業であっても、外国籍人材の経営幹部への登用やグローバル人材としての育成が、製造業と同等あるいはそれ以上に課題となる可能性を明らかにした。

そしてその要因のひとつとして、公文のケースからは、無形のサービスを扱うが故に、一定の勤続年数の中での「現場での下積み」に基づいて、自社の理念やサービスの価値に関する考え方を身に付け、共有化すること（「公文パーソン」）を幹部候補の「メンバーシップ」として最重視する、組織内キャリア形成、人材育成システムの海外移転という課題が浮き彫りとなった。

また、異動や転勤に対する日本と海外との受け止め方の違いを背景に、外国籍人材のグローバルな異動が日本人派遣者と比して少数に留まる中で、派遣期間や目的が明確な人材交流プログラムや研修プログラムが、異動が持つグローバル人材の育成および知識移転の方策という機能について、一定以上代替・補完できる可能性を持つことを指摘した。

ただし、本ケースにおける実態や課題が、今日の日本企業および「サービス業」全般においてどの程度の普遍性を有しているのか、あるいはどのような特性を持ったサービスを提供する企業に合致するのか、という点については、今後の研究の課題であると考えられる。

さらに本稿の分析結果は、多様なサービス業は、そのグローバル化の発展プロセスや国際人的資源管理についても、具体的業種や海外展開開始からの経過期間、（どの程度現地の直接雇用を必要とするのかを左右する）フランチャイズ制等の進出形態、展開するサービスの性格と知識移転の方法、サービスの提供対象が法人か個人か、あるいは海外に駐在する日本人向けか現地人向けか等により、極めて多様な実態を有している可能性を示唆している。

したがって今後は、本稿から得られた結果を基に、さらに多くの業種・企業の分析を進め、日本のサービス業における国際人的資源管理の実態を明らかにしていきたいと考える。

#### 謝辞

本稿執筆にあたり、多大なご協力をいただいた株式会社公文教育研究会広報部の皆様、また貴重かつ丁寧なコメントを下さった匿名レフェリーの先生方に、この場を借りてお礼を申し上げたい。なお、本稿に含まれ得る誤りはすべて筆者の責任である。

#### 引用文献

- 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社
- 浅川和宏（2013）「多国籍企業における帰任者の戦略的活用の観点から」組織学会編『組織論レビュー I—組織とスタッフのダイナミズム—』白桃書房、90-94.
- Asakawa, K., Ito, K., Rose, E.L., & Westney, D.E. (2013). "Internationalization in Japan's Service Industries." *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (4), 1155-1168.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990)
- Belderdos, R. (2001). "Overseas innovations by Japanese firms: an analysis of patent and subsidiary data." *Research Policy*, 30, 313-32.

- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. MA : Addison-Wesley. (白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳『海外派遣とグローバルビジネス：異文化マネジメント戦略』白桃書房, 2001)
- 趙命来・向山雅夫 (2009) 「KUMON」大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房, 13-39.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From global to metanational*. Boston : Harvard Business School Press.
- 藤川佳則・小野謙司 (2013) 「サービス・グローバル化—脱コンテキスト化と再コンテキスト化による知識移転プロセス」『マーケティングジャーナル』33 (3), 72-92.
- 濱口桂一郎 (2013) 『若者と労働—「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社
- 濱口桂一郎 (2014) 『日本の雇用と中高年』筑摩書房
- 花田光世 (1988) 「グローバル戦略を支える人事システムの展開法 (上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』7月号, 55-64.
- 花田光世・グローバルマネジメント研究会 (1992) 「華僑ネットワークを味方につけたコングロマリット経営」『Diamondハーバード・ビジネス』17 (1), 67-79.
- Harzing, A. W. K. (1999a). *Managing the multinationals : an international study of control mechanisms*. Northampton, MA : E. Elgar.
- Harzing, A. W. K. (1999b). "MNE staffing policies for the managing director position in foreign subsidiaries : The results of an innovative research method." In C. Brewster & H. Harris (Eds.), *International HRM : Contemporary issues in Europe*. London : Routledge. 67-88.
- Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational organization development*. Mass : Addison-Wesley.
- 井上達彦・真木圭亮 (2010) 「サービスエンカウンターを支えるビジネスシステム—公文教育研究会の事例—」『早稲田商学』426, 175-221.
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社
- 磯村岳生 (2013) 「日本で磨き抜いたサービスを海外へ」『ジェトロセンサー』10月号, 44-46.
- 笠原民子・西井進剛 (2013) 「知識集約型企業のグローバル人的資源管理」『多国籍企業研究』6, 19-41.
- 川端基夫 (2011) 『アジア市場を拓く—小売国際化の100年と市場グローバル化』新評論
- 北川浩伸 (2014) 「海外をめざす日本のサービス産業の動向と実態—アジア新興国を中心に」『信用金庫』4月号, 56-62.
- 小林潔司・原良憲・山内裕編 (2014) 『日本型クリエイティブ・サービスの時代—「おもてなし」への科学的接近』日本評論社
- 近藤隆雄 (2010) 『サービス・マーケティング (第2版)』生産性出版
- Kopp, R. (1994a). "International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals." *Human Resource Management*, 33 (4), 581-599.
- Kopp, R. (1994b). *The rice-paper ceiling : Breaking through Japanese corporate culture*. Berkeley, Calif : Stone Bridge Press.
- Lam, A. (2003). "Organizational learning in multinationals : R&D networks of Japanese and US MNEs in the UK." *Journal of Management Studies*, 40 (3), 673-703.
- Legewie, J. (2002). "Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China : Problems of an expatriate-based management system." *International Journal of Human Resource Management*, 13 (6), 901-919.
- Lovelock, C. H. (1983). "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights." *The Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- Lovelock, C. & E. Gummesson (2004). "Whither Service Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspective." *Journal of Service Research*, 7 (1), 20-41.
- 松本雄一 (2015) 「実践共同体構築による学習についての事例研究」『組織科学』49 (1), 53-65.

- Moeller, S. (2010). "Characteristic of Services : A New Approach Uncovers their Value." *Journal of Service Marketing*, 24 (5), 359-368.
- 内藤陽子 (2013) 「海外派遣帰任者のキャリア・マネジメント—帰国者一般の議論から企業や組織でのマネジメントの議論まで」組織学会編『組織論レビュー I—組織とスタッフのダイナミズム—』白桃書房, 47-89.
- 中村久人 (2010) 「トランスナショナル経営論以降のグローバル経営論—メタナショナル企業経営を中心に—」『経営論集』75, 99-112.
- 中内基博 (2014) 「技術者間における知識移転の促進要因—情報獲得者の観点から—」『組織科学』48 (2), 61-73.
- Negandhi, A. R., & Baliga, B. R. (1979). *Quest for survival and growth : A comparative study of American, European, and Japanese multinationals*. New York : Praeger.
- 日本在外企業協会 (2014) 『2014年度「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告』
- 野中郁次郎 (2001) 「総合力—知識ベース企業のコア・ケイパビリティ」『一橋ビジネスレビュー』49 (3), 18-31.
- 大木清弘 (2013) 「国際人的資源管理論における日本企業批判—日本人派遣者問題の再検討」組織学会編『組織論レビュー I—組織とスタッフのダイナミズム—』白桃書房, 1-42.
- 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版
- Perlmutter, H. V. (1969). "Tortuous evolution of multinational corporation." *Columbia Journal of World Business*, 4 (1), 9-18.
- リクルートマネジメントソリューションズ編 (2011) 「株式会社公文教育研究会～教材哲学と指導原理は世界共通 それ以外は現地に合わせる～」『RMSmessage』24, 12-13.
- Rosenzweig, P. M. (1994a). "The new American challenge : Foreign multinationals in the United-States." *California Management Review*, 36 (3), 107-123.
- Rosenzweig, P. M. (1994b). "Management practices in U.S. affiliates of foreign-owned firms : Are "they" just like "Us"?" *The International Executive*, 36 (4), 393-410.
- 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 (2010) 『報告書～産学官でグローバル人材の育成を～』
- 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
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣
- 高橋浩夫 (2011) 『現代の国際経営戦略』中央経済社
- Tung, R. L. (1982). "Selection and training procedures of United-States, European, and Japanese multinationals." *California Management Review*, 25 (1), 57-71.
- Vandermerwe, S. & Chadwick, M. (1989). "The internationalisation of services." *The Service Industries Journal*, 9 (1), 79-93.
- 矢野経済研究所 (2016) 「プレスリリース「教育産業市場に関する調査を実施 (2016年度)」」
- 吉原英樹 (2013) 「国際人的資源管理論の全体像と課題」組織学会編『組織論レビュー I—組織とスタッフのダイナミズム—』白桃書房, 43-46.
- 吉原英樹・星野裕志 (2003) 「総合商社—日本人が日本語で経営」『国民経済雑誌』187 (3), 19-34.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). "Problems and strategies in services marketing." *The Journal of Marketing*, 49 (2), 33-46.
- Zhao, Z. J., & Anand, J. (2009). "A multilevel perspective on knowledge transfer : Evidence from the Chinese automotive industry." *Strategic Management Journal*, 30, 959-983.

○ ○ ○

- 1) サービス業の定義は多岐に渡るが、最広義のものとして、第三次産業をサービス業とする定義がある (近藤, 2010等)。以下では、金融保険業や流通業等を含む、広義のサービス業全般を指す場合は「サービス業」と記述し、サー

ビスの性格や内容に基づいた論究を行う場合はサービス業と記述する。

- 2) 前者は「国際収支状況」および「外国為替相場」に基づく日本貿易振興機構（ジェトロ）の試算（<https://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi.html>）、後者は「第45回海外事業活動基本調査概要」（経済産業省）による。
- 3) 経済産業省商務情報政策局生活文化創造産業課「クールジャパン政策について」2016年1月を参照（[http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/creative/160106CJseisakunitsuiteJanuary.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/160106CJseisakunitsuiteJanuary.pdf)）。
- 4) 本稿執筆にあたっては、2016年5月から2017年7月に掛けて、公文関係者との複数回の面談によるインタビューおよびメールでの質疑応答を行うとともに、各種資料の提供を受けた。
- 5) 現地のパート・アルバイトを含んだ場合の日本人派遣者比率は1.49%である。
- 6) 企業としての公文の創立年は、大阪に教室普及のための事務所を開設した1958年である。
- 7) 野中（2001）が指摘するように、身体的感覚や心的経験を通じて得られた暗黙知と「場」は強く結び付いている。また中内（2014）によれば、組織のメンバーによる個人への集団的移転プロセスに着目した、「集団的教育指導」に関する研究（Zhao & Anand, 2009等）からは、「集団教育では、情報源となるコミュニティがメンバー間の相互作用を見せる「場」を提供するので、情報の受け手は、それをじかに観察することが可能であり、それによって成文化することが難しい組織メンバー間に埋め込まれた知識やルーチンを理解することができるようになる（p. 66）」ことが導出されるため、海外への知識移転では「場」の再現が課題となる。公文のケースでは、グローバル展開の初期段階が、「日本人海外駐在員の子どもの対象とした教室開設」というプロセスを経た結果、教材の問題内容や様式のみならず、教室内の設備や内装についても国内と同様の「場」

が用意され、コンテキストの違いを含む先行研究が指摘する問題は回避された。このようなある種の偶然性を伴った、グローバル展開の初期段階における知識移転の成功により、国内と同様の「場」の再現という手法は、今日に至るまで踏襲されるようになったと考えられる。

- 8) この「自主研・ゼミ・講座」の仕組みに関して、国内と海外の実施レベルの間に明確な差異が存在するの点については、公文関係者より「日本と海外との差ということではなく、日本国内においても、熟達した優秀な教室指導者がその地域にどの程度存在するのか、豪雪地帯や山岳地帯等の気候や地形、過疎地で教室毎の距離が遠く離れている等の理由で実施頻度やレベルに幅があるように、同様の理由で海外の中でも幅があるというのが実態である」との回答を得た。
- 9) GKUは社長直轄で発足し、現在は人事部と教材開発および指導法の担当役員が所管している。
- 10) 厳密には、「グローバル人材交流プログラム」は本社側の制度の名称だが、地域本社側のプログラムも趣旨および内容はほぼ同一なため、本稿では統一して「グローバル人材交流プログラム」という名称を用いる。
- 11) リクルートマネジメントソリューションズ編（2011）における公文の江崎雅彦取締役（当時）の発言。
- 12) QB ネット（QB ハウス）については、市街地に出店される通常店舗自体がそもそも大型の設備投資を必要としないことに加えて、日本国内との規制の違いから、国によっては「QB シェル」と呼ばれるユニット型の小型店舗が導入可能となり、さらなる出店コストの圧縮を実現している（磯村, 2013等）。
- 13) 経済産業省『通商白書2007』2007年7月を参照（[http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2007/2007honbun\\_p/2007\\_070303.pdf](http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2007/2007honbun_p/2007_070303.pdf)）。