

ポーランドの労働市場と日系現地法人における人事管理

オレニチャック トマッシュ (Olejniczak Tomasz)

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: toolejnczak@hotmail.com

要約：本稿は、発展途上国であるポーランドに進出した日本企業の現地法人における人事管理の状況を明確にし、その発展プロセスと役割を論じる。現地法人における人事管理制度は、労働市場を含めた外部環境を考慮に入れて構築されるべきものである。本稿では、本国からの人事管理制度の移転と現地での発展の両側面から、ポーランド日系企業の人事管理の現状を見ていくことにする。

キーワード：ポーランド、労働市場、人事管理

はじめに

本稿では、発展途上国に展開した日系企業では、制度化された人事管理システムを構築することが重要であることを論じる。中東欧の中で、いち早く経済発展を遂げ、外資系企業の魅力的な投資先となってきたポーランドをケースとして取り上げる。近年、ポーランドの労働市場は、大きく変化してきた。外資系企業で働く従業員の平均賃金は上昇し、熟練労働者の獲得競争が発生している。人事管理制度が、労働市場からの影響を強く受けることを考えれば、人事管理制度を構築し発展させることは企業にとってきわめて重要なことになる。

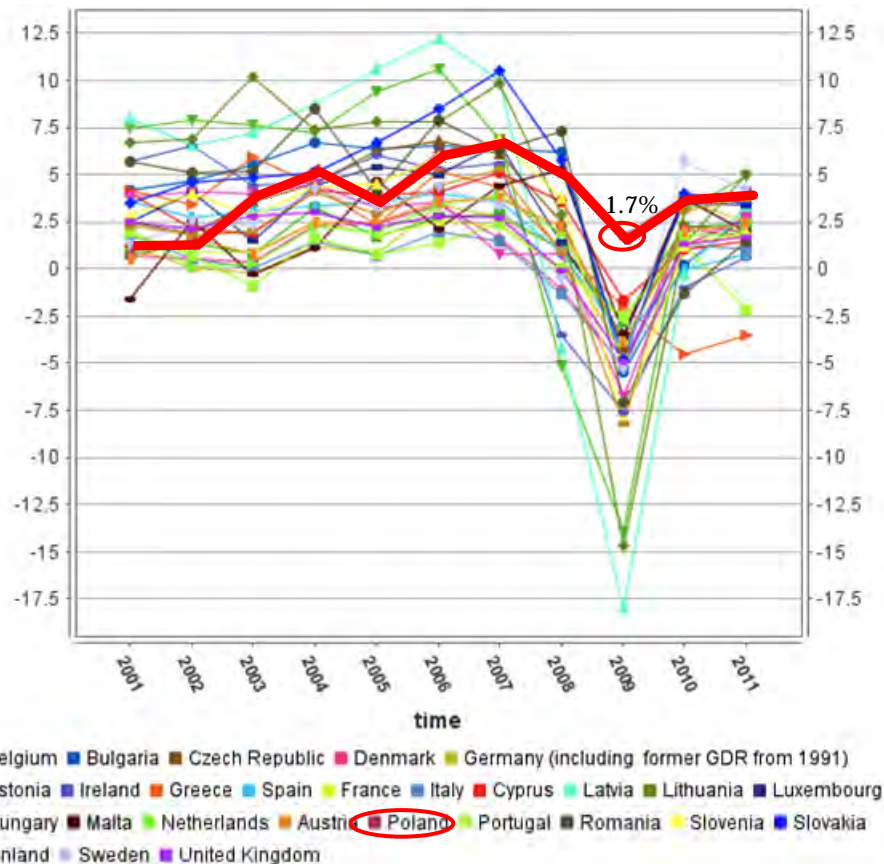
本稿の目的は、ポーランドの労働市場の実態を紹介し、人事管理制度が労働市場から受ける影響を明確にすることである。

本稿は三つの節から構成されている。第1節では、近年のポーランドに対する外国直接投資の概要を紹介し、投資先としてポーランドの魅力が高いことを確認する。第2節では、マクロデータに基づきポーランド労働市場の特徴を概観する。第3節では、筆者が2011年3月にポーランドに進出した日系企業を訪問しておこなったインタビュー調査の結果を紹介し、在ポーランド日系企業現地法人において、どのような人事管理制度が構築されているのかを見ていく。

1 魅力的な投資先としてのポーランド

ポーランドは、拡大した欧州連合（EU）において重要な戦略的な位置を取っている。およそ3,800万人の豊かな人口（EU全体では6位）を有するポーランドは、東西ヨー

図1 欧州連合の27ヶ国の実質国内総生産の成長率比較



出所) Eurostat

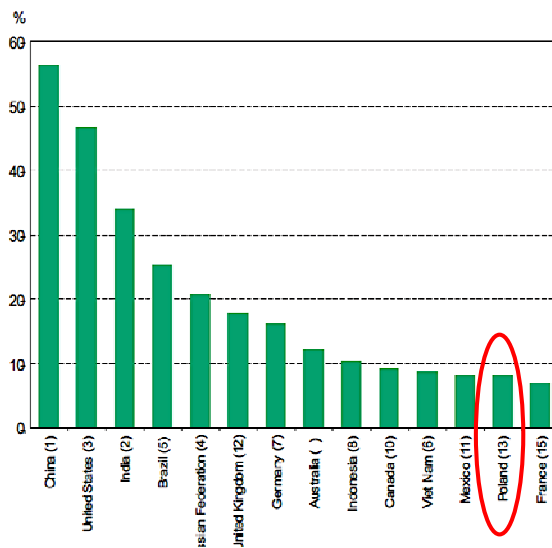


写真1 首都ワルシャワにおける LEXUS の大型広告板：「新 LEXUS CT 200h 106 900 PLN から」（およそ 320 万円）



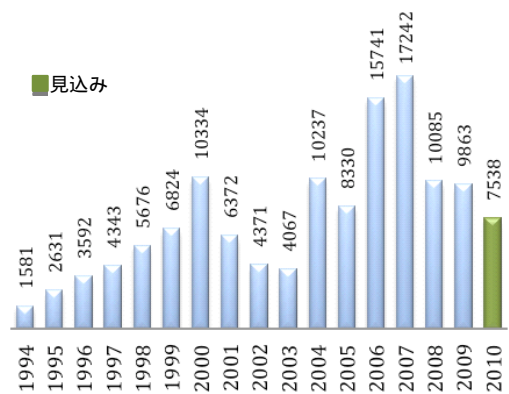
写真2 ワルシャワ市内の高級ショッピングモールで開催された展示会での SONY Center 新 3D 技術テレビの紹介

図2 2009・2011 年の外国直接投資先として最も魅力的な 15 ケ国（回答数の%）



出所) UNCTAD (2009)

図3 ポーランドに対する外国直接投資 1994・2010 (単位：百万ユーロ)



出所) Polish Information and Foreign Investment Agency

http://www.paiz.gov.pl/poland_in_figures/foreign_direct_investment

ロップの中心に位置し、中東欧において主導的地位を獲得する状況に置かれている。ポーランドは、世界金融危機の中で、EU 加盟 27 ケ国中で国内総生産の好調な成長率を維持し、その経済力が立証されている (図1)。

このような連続的な経済成長は、消費者の行動パターンにも影響を与えており、ポーランド人の新技術や贅沢品への関心は高まっている。ポーランドは、製造・貿易・流通拠点としての戦略的な位置として、また、拡大する市場として外国の投資家から注目を集めて

オレニチャック トマッシュ

表 1 EU の諸国における日系企業全体数と製造業数（全体数順位）

順位	国名	日系企業 全体数	製造業数	順位	国名	日系企業 全体数	製造業数
1	ドイツ	1129	151	16	ポルトガル	64	17
2	英国	1023	197	17	スロバキア	43	16
3	オランダ	320	55	18	アイルランド	40	15
4	フランス	308	117	19	ルーマニア	37	17
5	イタリア	292	61	20	ブルガリア	16	3
6	スペイン	244	58	21	ギリシア	16	3
7	ポーランド	232	72	22	ルクセンブルク	15	2
8	ベルギー	205	36	23	エストニア	11	0
9	チェコ	188	87	24	リトアニア	5	2
10	スウェーデン	138	18	25	ノルウェー	5	0
11	ハンガリー	113	45	26	クロアチア	5	0
12	オーストリア	89	12	27	セルビア	4	1
13	デンマーク	88	11	28	ボスニア・ヘルツェゴビナ	4	0
14	スイス	88	6	29	スロベニア	2	1
15	フィンランド	82	7	30	モンテネグロ	2	1

出所) 日本貿易振興機構 (ジェトロ) (2010)

いる。国連貿易開発会議の「世界投資レポート」では、ポーランドが最も魅力的な投資先のひとつとして評価されている（図 2）。海外投資家のポーランドへの関心は、2004 年の EU 加盟から 2008 年の世界金融危機までの間に続いた外国直接投資ブームに最も明確に表われている（図 3）。

ポーランドへの外国直接投資を地域別に見てみると、ドイツ、フランス、オランダなどの西ヨーロッパ諸国からの投資比率が圧倒的に多い。2009 年の外国直接投資全体の 90% をそれらの地域が占めていた。それに対して、第 2 位のアメリカからの直接投資比率は 9.1% であった。¹ 日本の外国直接投資の割合はおよそ 1% であり、割合としては非常に低いものの、ポーランドに与えている影響は大きい。日本企業は、西ヨーロッパ諸国の現地法人を経由してポーランドに進出するケースが多いため、そのような形態の場合には、EU 内からの外国直接投資として扱われることになる。ポーランドに進出した日系企業数は 232 社で、その内 72 社が製造業である（表 1）。日本企業の主要な投資先であるドイツや

¹ National Bank of Poland (2010).

イギリスと比べると進出企業数は少ないものの、その他の主要な EU 加盟国であるフランス、イタリア、オランダやスペインと進出企業全体数は相似し、製造業数はより多い。何よりも、ポーランドに進出している日本企業の中には、トヨタ自動車やブリヂストン、さらには東芝やシャープといった日本を代表するものづくり企業が含まれていることは、指摘に価する。²

ポーランドの投資先としての魅力は、他の発展途上国と同様に、その労働市場の特徴に見いだせる。EU の中で「最も高い失業率」、「安い賃金水準」、さらには「有り余る程の有能な若い従業員の確保が容易」という利点が、日本企業を含めた外資系企業を惹きつける要因となっている。しかし、近年のポーランドの労働市場の変化に伴い、そのような利点の大半はすでに過去のものとなっていることが、ポーランドに進出した日本企業の話から明らかになった。そのため、第 2 節では、近年におけるポーランドの労働市場の動向と特性をより細かく分析していくことにする。

2 ポーランド労働市場の特性

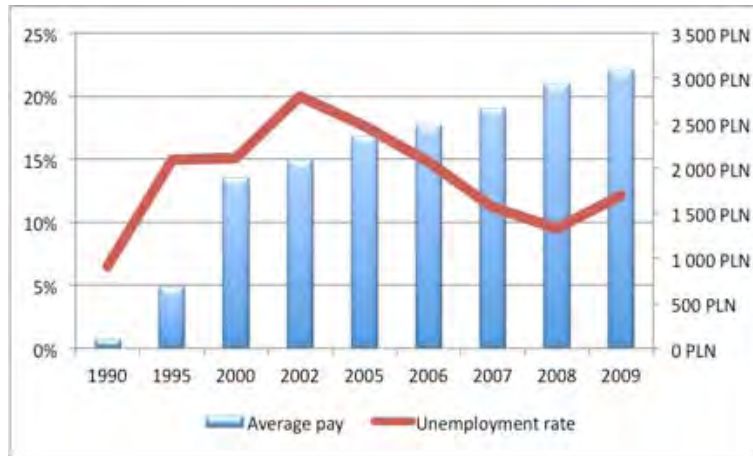
1989 年の社会主義の崩壊に端を発し、国営企業の大規模な民営化と大規模なリストラが断行され、経済的な転換が始まった。この移行期にポーランドでは失業率が急激に上昇し、2000 年代の初めには、それが 20% にまで達した。そのため、失業率を抑制することは、ポーランド政府にとって重要課題となってきた。2004 年の EU 加盟以降、イギリス、アイルランドが、ポーランドに労働市場を開放したため、大量の出稼ぎ労働者が国外に渡り、さらには、ポーランドへの外国直接投資が増加したことで、失業率はようやくヨーロッパ平均である 10% 水準へと下がっていった。しかし、労働力が流出し、失業率が減少するなかで、ポーランド国内において熟練労働力への需要が増加し、平均賃金レベルの上昇が起これ、熟練労働者の獲得競争という結果をもたらした (図 4)。近年では、日系企業にとって中東欧の最も重要な問題点として、為替変動と道路事情以外にも、労働コストの上昇、技術系人材確保や管理職人材確保ということが挙げられている。³

失業率は、まだまだ 10% 程度と高いが、企業への労働供給という観点からは問題がないと言われている。しかし、その現象を深く理解するためには、失業率がどの地域で高い

² 在ポーランドの電気製品メーカーに関するより具体的な分析については、新宅・天野・善本 (2008a, 2008b) 参照。

³ 日本貿易振興機構 (ジェトロ) (2010)。

図4 ポーランドの平均賃金の上昇と失業率の減少



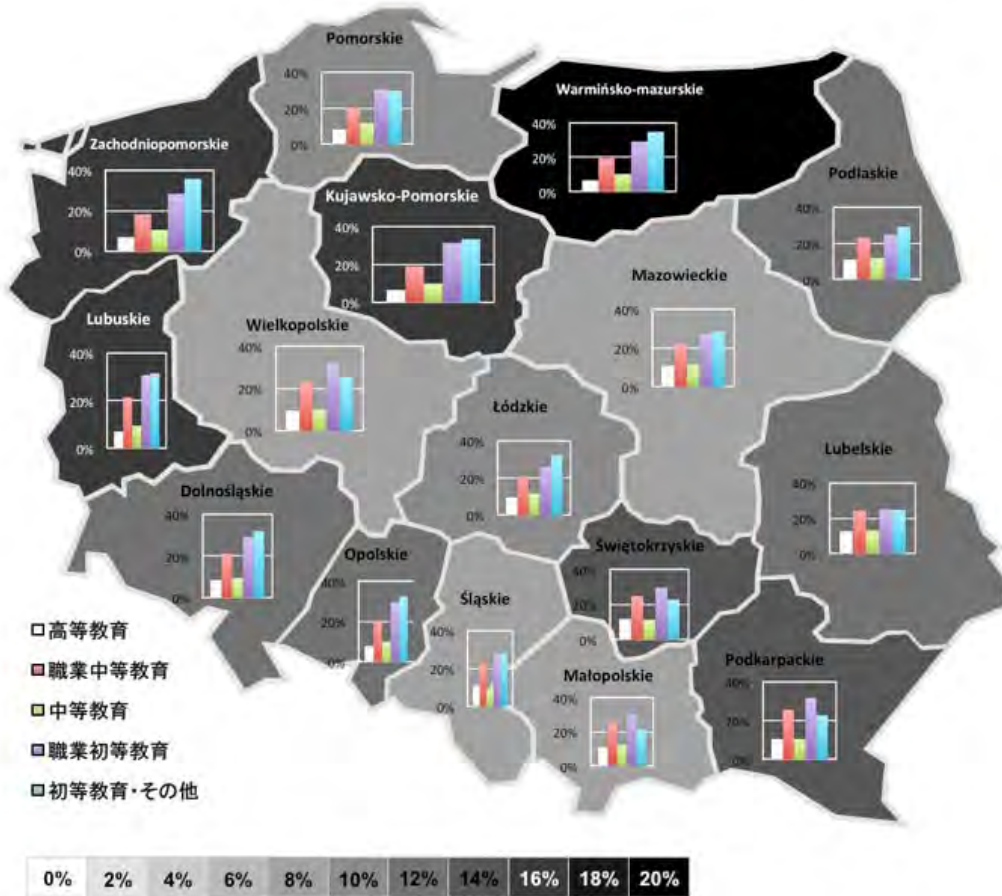
出所) Polish Central Statistic Office
http://www.stat.gov.pl/gus/index_ENG_HTML.htm のデータに基づき筆者作成

かといったような、地理的な違いをより細かく見ていく必要がある。ポーランドにおいて、失業率が最も高い地域は北部と東部の伝統的な農業地域においてであり、外国直接投資が集中的におこなわれている中部と南部では相対的に低くなっている (図 5)。さらに、「高等教育」の学歴を有する失業者の比率が全ての地域で 10%以下であり、このような状況では、外国直接投資が集中的におこなわれている産業団地では、有能な人材の確保が非常に難しくなってくるのが予想できる。

最後に、ポーランドの豊富な若い労働力に関して見ていく。ポーランドの人口ピラミッドを見ると、現在は、1980 年代のベビーブームの時代に生まれた世代が労働市場に参入するところであり、経済的生産活動を担う年齢層の人口比率が高いことが分かる (図 6)。

しかし、人口の構成比率だけを見ても、若い世代の特徴を理解することはできない。現在、労働市場に参入している 20 代の従業員は、これまでの世代とは異なる労働観をもっていると言われ、社会学者は、この世代を「ジェネレーション Y」と呼んでいる。この世代の特徴は、今後のポーランドにおける日系企業の人事管理に大きな影響を与えることが予想される。「ジェネレーション Y」の長所として以下の点が挙げられる。新情報技術の高い吸収能力、仕事やタスクに対する集中的なアプローチ、強い自立心と野心の保持、自己発達の意欲とその発達を提供する仕事への高いコミットメント、イノベーションと変化

図5 ポーランドの諸地域の失業率レベルとその教育レベルによる内部構成



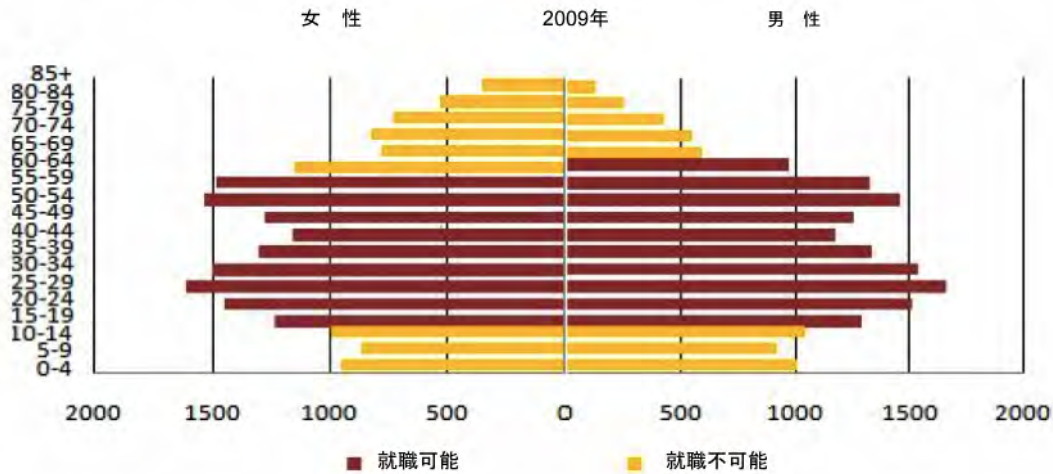
出所) Polish Central Statistic Office http://www.stat.gov.pl/gus/index_ENG_HTML.htm のデータに基づき筆者作成

に対する肯定的な態度、キャリアへの明確な期待、職場の雰囲気と雇い主のブランドへの関心、ワークライフバランスに対する達成能力である。その一方で、短所として、以下の点が挙げられる。規則を軽視する傾向、雇い主への過大な要求、顧客とのコミュニケーション力不足、論理的な問題解決能力の不足、リスクをいとわない性向、批判を受け止める能力の不足、雇い主へのコミットメント不足、個人的な安楽を重視する傾向、妥協する能力の不足。⁴ 以下にリストアップされた新世代の長所と短所は、今後の日系企業の人事管理に生かす必要がある。

以上、マクロな労働市場の分析結果からは、ポーランドが投資先として魅力的なロケー

⁴ Kłosiewicz (2010).

図6 ポーランドの人口ピラミッド (2009年)



出所) ポーランド厚生労働省 (2011).

ションであるにもかかわらず、近年の労働市場の変動と新しい世代の出現によって、ポーランドに進出した企業にとっては、人事管理の面で新しい課題に直面していることが確認できる。労働市場の変動に対応するために、人事管理システムを構築することはきわめて重要なことになる。そのため、次の第3節では、ポーランドにおける人事管理の在り方について、2011年3月に筆者が在ポーランド日系企業を訪問しておこなったインタビュー調査の結果を紹介して論じる。

3 在ポーランド日系企業現地法人における人事管理

3月の調査では、在ポーランドの日系企業現地法人13社とWałbrzych市の経済特区の本部であるINVEST PARKを訪問し、日系企業の人事管理の現況に関する聞き取りをおこなった。訪問した企業の詳細は、表2に示している。

訪問した企業のほとんどが製造業で、5社が自動車部品産業、4社が電気製品産業、2社が食品・食品パッケージング産業、2社が販売・物流サービス業であった。訪問した企業は、比較的操業年数の短い企業が多く、平均で7年であった。操業年数が最も長い企業は12年で、最も短い企業は4年であった。訪問した企業の操業年数のパターンは、ポーランドへの日系企業の進出パターンと同様であり、まず販売業が1990年代に最も早く進出しており、その後、自動車部品会社が90年代後期に進出し、2006年になってから電気

ものづくり紀行

表2 2011年3月の調査で訪問した在ポーランド日系企業のプロフィール（操業年数順）

順位	会社	産業・業種	操業年数	従業員数	駐在員数	年間平均離職率	平均年齢	現地法人の社長の国籍
1	B社	サービス業・販売	12	89	4	0-5%	26-25	日本人
2	M社	製造業・食品	12	200	2	—	—	日本人
3	J社	サービス業・販売	10	200	0	—	—	ポーランド人
4	C社	製造業・自動車	9	2000	—	—	—	第三人
5	K社	製造業・自動車	8	72	3	0-5%	26-25	日本人
6	L社	製造業・自動車	7	446	5	0-5%	26-25	日本人
7	A社	製造業・自動車	6	14	2	0-5%	26-25	日本人
8	D社	製造業・梱包材	6	226	2	0-5%	26-25	第三人
9	E社	製造業・電子	5	550	5	0-5%	26-25	日本人
10	G社	製造業・電子	5	573	9	6-10%	26-25	日本人
11	I社	製造業・自動車	5	610	15	0-5%	26-25	日本人
12	F社	製造業・電子	4	34	2	0-5%	26-25	日本人
13	H社	製造業・電子	4	1447	17	—	—	日本人

産業がポーランドに進出している。訪問した企業規模は、最も小規模な企業で、従業員数16名、最も大規模な企業は従業員数2,000人以上であった。全ての企業の従業員は比較的に若く、平均年齢は26歳から35歳であった。離職率は、1社を除いて低く、5%以下であった。日本人駐在員は平均で5-6人が駐在しており、物流会社の場合には社長が現地で、マネジメントの現地化が進んでいると感じられた。マネジメントの現地化に関して興味深い現象として、第三人マネージャーが派遣されていることが確認された。訪問した企業の内2社では、社長が第三人で、西ヨーロッパのリージョナル本社から派遣されていた。そして、その他の企業でも日本人駐在員以外に、第三人の技術者やマネージャーが駐在していた。このような現象の背景には、ポーランドの日系企業が、西ヨーロッパ経由で進出しており、日本本社よりヨーロッパのリージョナル本社が、ポーランド日系企業を管理していることと関係があると考えられる。このような背景を踏まえて、現地法人の人事管理の現状を紹介する。

第2節で論じたポーランド労働市場の変動とその特徴は、現地法人に多角的な影響を与えていた。インタビューのさい、しばしば指摘されたのは、世界金融危機とブルーカラー従業員の離職率の関係であった。すなわち、不況の最中では、再就職の可能性が急に減少するため、従来までのような、従業員のより高い賃金を求めた離職が抑制されたので

オレニチャック トマッシュ

ある。現在、ポーランドにおいて人材の獲得競争が熾烈化しているが、それは、経済不況により一時的に内部労働市場が安定したためであり、経済の復活とともに状況は変化する。つまり経済不況後、従業員の需要の増加と賃金の上昇から高い離職率と人材の熾烈な獲得競争が今後継続的に生じる可能性が十分にあるのである。ポーランド労働市場の魅力である、若い労働者の豊富な供給という点が、訪問した企業の従業員の平均年齢から見ても重要な要因であることがみえてくる。しかし、若い従業員には、メリットとデメリットが存在することが企業の聞き取り調査結果からもみえてきた。メリットとしては、若い従業員は成長の意欲をもっているということが挙げられ、反対にデメリットとして、嫉の問題や仕事への取り組みの態度（遅刻・飲酒・欠勤）が挙げられた。現地人の人事マネージャーは、仕事への取り組みの態度に応じて、報酬を出したり、罰を与えたりすることで管理をおこなっていた（例：遅刻や休職がゼロの従業員にボーナスの支給等）。また、若いポーランド人労働者の特徴として、成長意欲が高いことが挙げられていた。そのため、それぞれの現地法人では、従業員の育成が、重要な動機付けの道具として活用されていた。人材育成を重要視し、活用していた現地法人では、従業員が研修を提案できる制度や研修の結果を評価する制度が、ポートフォリオ人材育成制度として確立されていた。仕事と直接関係がある研修プログラム（例：フォークリフト研修）と一般的な人材育成研修（例：英語研修）の双方を含み、従業員が自分の研修ニーズに応じて新しい研修の追加を提案することができる。研修に応募する従業員が、研修で学ぶ内容を仕事にいかにして使うことができるかを明確にする必要があり、研修の実施レベルに基づいて評価されていた。育成制度がブルーカラー従業員だけではなく、事務スタッフ（例：会計に関する研修）やマネージャー（例：リーダーシップ研修、上司と部下のコミュニケーション研修）に対しても提供され、人気を集めていた。

このような事実は、人事管理が労働市場から大きく影響を受けていることを示している。しかし、人事管理は外部労働市場のみの影響を受けるのではなく、企業のビジネス戦略や技術といった企業の内部要因からも影響を受けて構築される機能なのである。そのため、第3節の後半では、今回の調査で訪問した現地法人における人事管理の在り方とその効果を明らかにする。

訪問したほとんどすべての現地法人で、人事管理機能は近年になって急速に成長してきたことが確認できた。その理由は、日本人駐在員のトップマネージャーの変化、人事管理専門家の採用、人材育成制度の導入義務が ISO9001 によって規定されたこと、さらには

ものづくり紀行

経営管理から生じる明確な採用・育成・評価・報酬の基準の導入の必要性などによるもので、それぞれの企業により異なっていたり、同じであったりした。人事機能の発展と構築プロセスにおいては、二つの典型的なパターンが存在していた。第一は、設立段階に人事管理の専門家を採用し、初期段階から従業員の採用を企業のニーズに合わせておこない、人事管理を連続的に構築していくパターンである。第二は、賃金や税金計算等の基本的な人事管理を現地法人の初期段階には外注し、人事機能を制度化せずに、必要に応じてマネージャーがおこなうというパターンである。このパターンは現地法人の後期発展段階では、人事管理を外注して委託する体制から、人事管理の専門家を採用し、企業内でおこなうことへシフトする傾向を示し、多くの場合にトップマネージャーの交代と関係していた。つまり、新しく派遣されたトップマネージャーが、現地法人のミッションに対する認識に応じて、人事機能が制度化されていた。最後に、人事機能に対する日本本社の影響はわずかであったというのは興味深い発見であった。日本本社の資本で設立されたヨーロッパで、他の現地法人を持っていない企業では、人事機能の構築が現地法人の社長が主導する形でおこなわれていた。現地法人の社長がビジネスミッションに応じて人事管理システムの構築を人事専門家に委託していた。このような現地法人では、人事管理マネージャーが自らの自立性を高く評価していた一方で、日本本社からの指示や応援があまりにも少ないことを指摘していた。それに対してリージョナル本社やヨーロッパに他の現地法人を持っていた企業では、それらの地域における現地法人の人事管理を参考にし、既存の制度や慣行を積極的にコピーしながら人事機能を発展させていた。現地人の人事マネージャーの主な役割はグループ全体の成文化された政策やバリューとの一貫性を維持しながら、西ヨーロッパの取組を現地の状況や法律に適合させて調整することであった。このように、西ヨーロッパにおける活動の経験がポーランドの現地法人の人事管理にも重要な影響を与えていることがみえてきた。

人事管理制度のタイプは、聞き取りをおこなったある人事管理マネージャーの言葉を借りると『ハード HRM』と『ソフト HRM』の二つに分類できる。『ハード HRM』とは、採用・報酬・税金・休暇の管理に重点を置く人事管理の方式である。それに対して、『ソフト HRM』とは、育成・評価・昇進昇格等を重視する人事管理の方式である。『ハード HRM』から『ソフト HRM』へのシフトは、人事管理の発展プロセスにおいて重要な転換点となる。続いて、人事管理のそれぞれの機能（すなわち採用・育成・評価・昇進昇格）の内容を具体的に紹介していく。

オレニチャック トマッシュ

従業員の採用は、日本人駐在員と採用を担当する部署のマネージャーがおこなっている。人事管理マネージャーは、採用の手続きを管理する責任を担うことになる。少数の企業では、応募者へのインタビュー以外に、技能テストをおこない選抜をおこなっていた。聞き取りをおこなったある人事管理マネージャーによれば「日本人は、職務能力の高い者よりも高い人間性を有している者を探している」とのことであった。従業員を採用するさいに、応募者を企業が所在する都市（あるいは出来る限り近い都市）から採用することが、雇用者の離職を抑制する方策として効果的であるという。しかし、中核的なマネージャー技術職を外部から採用する場合は、ポーランド全土から適任者を探しており、このような場合には、他社からのヘッドハンティングを専門におこなう派遣会社に採用を委託している。

それぞれの企業では、人材育成が現地人の動機付けの道具として用いられていた。具体的には、「研修のポートフォリオ」、「新研修の提案制度」さらには「研修結果の評価制度」などである。基本的な人材育成のみを実施している企業は、必ずおこなわなければならない作業安全研修の他に、フォークリフトやクレーン研修とOJTのみであった。

人事評価は、訪問したほとんどの企業で、従業員の評価シートに基づき定期的におこなわれていた。しかし、実際の評価シートの内容、対象範囲と査定結果に関するフィードバックはそれぞれの企業で異なっていた。最も先頭に立った企業では、評価シートに自己評価と改良すべき点を記入する欄が含まれており、従業員に対してもスタッフに対しても明確な基準が適用されており、その基準は、ミーティングのさいに、上司から従業員に伝えられていた。人事評価で人事部のマネージャーが直面していた問題は、部署ごとの査定結果の一貫性を保つことで、スタッフの評価基準の制度化とリーダーが査定結果を部下に十分に説明できていないというコミュニケーションの問題であった。

報酬は、従業員の場合には、ほとんどの企業において職務給で支給されており、各都市の最低賃金を多少上回って支給されている傾向にあった。マネージャーの場合には、賃金レベルが個人的な交渉によって決定されていた。年功によって賃金を支払っている企業はわずかで、ほとんどの企業は、昇格がパフォーマンスの査定によって決定されていた。訪問した企業は、操業年数が比較的短かったため、従業員の内部昇進の機会が多く、短期間で昇進していた。すでに述べたように、ほとんどの企業でマネジメントの現地化が推進されており、設立段階が終わった企業では、日本人駐在員は1名から3名程度であった。帰国した駐在員の役割は現地人マネージャーによって担われていた。

ものづくり紀行

最後に、日本人駐在員と人事管理マネージャーが指摘した人事管理の効果や役割に関して紹介する。まず日本人駐在員にとって、人事管理の主とした役割は、働きやすい環境を整えること（従業員の不満の把握と解決、明確な規則に基づく安定的な職場の構築）、

人材育成（従業員の育成ニーズの把握、育成と企業のビジネスニーズとを結びつける仕組みの構築）であった。現地人の人事マネージャーは、制度化された人事管理の三つの効果として、躰の効果、日本人駐在とのコミュニケーションを円滑にする効果、エンプロイヤー・ブランディング効果を指摘した。躰の道具としての効果とは、若い従業員の仕事に対する態度や責任をコントロールするために適した報酬と罰を与えることである。管理者が、適切に報酬と罰を与えることができなければ、安定した職場を構築することは出来ない。日本人駐在員とのコミュニケーションをおこないやすくする効果とは、採用・評価・報酬基準を制度化することで、従業員を管理するさいにどこが難しい部分なのかを明確にすることができる。さらに、日本人駐在員が代わるさいに、制度化された人事管理は、後任の駐在員に容易に伝えることができ、トップマネジメントが交代になった場合でも安定した人事管理をおこなうことができるという点も重要である。エンプロイヤー・ブランディングの効果とは、近年の人材の獲得競争という状況で注目を集めている概念である。つまり、従業員を重視する人事管理をおこなうことで、会社の知名度を上げ、有能な人材を獲得するということである。

おわりに

以上の議論をまとめるとポーランドにおける日系企業現地法人の人事管理は、外部の労働市場と企業内部の要因から影響を受けながら、発展していることが確認された。人事機能の構築を主導的にこなっていたのは、現地法人の日本人社長と現地の人事管理マネージャーであった。現地法人の社長の役割は、現地法人のビジネスニーズに応じて人事管理を発展させることで、本社や他の現地法人から人事管理のアイデアを集めることであり、人事管理マネージャーの役割は、現地人従業員のニーズを把握し、現地の環境に適応した人事管理制度を構築することであった。現地法人における人事管理の発展を分析することの意義は、多国籍企業の統合と現地化プロセスの二重性を理解することである。この二重性にうまく対応するためには、人事管理の移転と発展の双方が必要になる。人事管理の移転が、従業員の採用や評価基準、さらには育成の方法といったような企業の戦略実施

オレニチャック トマッシュ

に直接関わるところで必要となり、発展は報酬、躰、動機付けといったような現地の労働市場に関連している。以上のことを踏まえて、従来までに議論されていたように移転と発展がトレードオフの関係ではなく、補完的な関係を持つということが明らかになる。人事管理を移転し、現地に合うように調整をおこなう現地法人は、内部と外部の労働市場にうまく対応することが可能となる。

参考文献

- Kłosiewicz, E. (2010). Programy rozwojowe w ramach polityki zarządzania talentami w organizacji jako sposób na pozyskanie utalentowanych pracowników. *E-mentor*, 3(35), Warsaw School of Economics. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/35/id/752>
- National Bank of Poland (2010). Foreign direct investments in Poland 2009” <http://www.nbp.pl/homen.aspx?f=/en/publikacje/ziben/ziben.html>
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）(2010) 拡大欧州市場セミナー <http://www.jetro.go.jp/world/europe/reports/07000333>
- ポーランド厚生労働省 (2011). Polska 2010: Raport o rynku pracy oraz zabezpieczeniu społecznym <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/wielkosci-i-wskazniki/>
- 新宅純二郎, 天野倫文, 善本哲夫 (2008a) 「ポーランドへの投資競争と液晶クラスター（前編）」『赤門マネジメント・レビュー』7(5), 291–302. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-6.html>
- 新宅純二郎, 天野倫文, 善本哲夫 (2008b) 「ポーランドへの投資競争と液晶クラスター（後編）」『赤門マネジメント・レビュー』7(6), 451–464. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-6.html>
- UNCTAD (2009). World investment prospects survey 2009–2011 <http://www.unctad.org/templates/webflyer.asp?docid=11767&intItemID=2068&lang=1>

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅純二郎

副編集長 天野倫文

編集委員 阿部誠 粕谷誠 桑嶋健一 清水剛 高橋伸夫 藤本隆宏

編集担当 西田麻希

赤門マネジメント・レビュー 10巻8号 2011年8月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷 <http://www.gbrc.jp>